

Distr.: General  
3 July 2001  
Arabic  
Original: English

# الجمعية العامة المجلس الاقتصادي والاجتماعي



الجمعية العامة  
الدورة السادسة والخمسون  
البند ١٢ من القائمة الأولية  
تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي

المجلس الاقتصادي والاجتماعي  
الدورة الموضوعية لعام ٢٠٠١  
البند ١٣ (ك) من جدول الأعمال المؤقت  
المسائل الاقتصادية والبيئية: الإدارة العامة والتنمية

## التقييم الخمسي للتقدم المحرز في تنفيذ قرار الجمعية العامة ٢٢٥/٥٠ المتعلق بالإدارة العامة والتنمية

تقرير الأمين العام

إضافة

الردود الواردة من الدول

### المحتويات

الصفحة

٣	.....	أولا - مقدمة
٣	.....	ثانيا - الردود على الاستبيان الموجه إلى الحكومات بشأن تنفيذ قرار الجمعية العامة ٢٢٥/٥٠
٣	.....	المتعلق بالإدارة العامة والتنمية
٣	.....	ألف - السؤال ١ - صفوا الاتجاهات الراهنة والتحديات القائمة والمسائل الناشئة التي تواجهها حكومتكم في مجال الإدارة العامة والتنمية

- باء - السؤال ٢ - أعطوا أمثلة لتدابير محددة اتخذتها أو تنظر في اتخاذها حكومتكم لتنفيذ الأحكام ذات الصلة الواردة في قرار الجمعية العامة ٢٢٥/٥٠ والتوصيات من ١٧ إلى ٢٤ التي اعتمدها فريق الخبراء المعني ببرنامج الأمم المتحدة في مجالي الإدارة العامة والمالية العامة في اجتماعه الخامس عشر (E/2000/66) . . . . . ١٤
- جيم - السؤال ٣ - قدموا سرداً لأهم الإنجازات التي حققتها حكومتكم والعقبات التي صادفتها في عملية تنفيذ قرار الجمعية العامة ٢٢٥/٥٠ . . . . . ٣٩
- دال - السؤال ٤ - حددوا الطريقة التي تستطيع بها أنشطة الأمم المتحدة وبرامجها المتعلقة بالإدارة العامة مساعدة حكومتكم على وجه أفضل على تعزيز فعالية الإدارة العامة بها وتحسين استجابتها لتلبية احتياجات الجميع الأساسية، فضلاً عن تحقيق التنمية المستدامة في بلدكم . . . . . ٥٦

## أولاً - مقدمة

١ - عملاً بقرار الجمعية العامة ٢٠١/٥٣ المؤرخ ١٥ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٨، قام الأمين العام، في مذكرة شفوية مؤرخة ٢٨ شباط/فبراير ٢٠٠١، بدعوة جميع الحكومات إلى أن ترسل إليه معلومات عن الإجراءات التي اتخذتها لتنفيذ الأحكام ذات الصلة الواردة في قرار الجمعية العامة ٢٢٥/٥٠ المؤرخ ١٩ نيسان/أبريل ١٩٩٦ والمتعلقة بالإدارة العامة والتنمية وتنفيذ توصيات فريق الخبراء المعني ببرنامج الأمم المتحدة في مجالي الإدارة العامة والمالية العامة في اجتماعه الخامس عشر (E/2000/66).

٢ - وبغية تيسير إعداد التقارير الوطنية المتعلقة بالتقييم الخمسي للتقدم المحرز في تنفيذ قرار الجمعية العامة ٢٢٥/٥٠، تضمنت مذكرة الأمين العام الشفوية استبياناً موجهاً إلى الموظفين الحكوميين المسؤولين عن الإدارة العامة. وقد استندت الأسئلة الموجهة إلى الحكومات إلى أحكام قرار الجمعية العامة ٢٢٥/٥٠ وتوصيات فريق الخبراء التي تتطلب التحرك على الصعيد الوطني.

٣ - وحتى ٢٥ حزيران/يونيه ٢٠٠١، كانت ١١ دولة قد ردت على مذكرة الأمين العام الشفوية وهي إندونيسيا والبرتغال وبنما وبولندا وتونس والجمهورية التشيكية وسلوفينيا والصين وعمان والمغرب والمملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية. ويرد فيما يلي تلخيص للمعلومات الواردة من تلك الحكومات رداً على الأسئلة التي وجهت إليها وستنشر أية ردود إضافية على شبكة الإنترنت على الموقع التالي: <http://www.unpan.org/dpepa.asp> وستكون متاحة عن طريق شبكة الأمم المتحدة المتعلقة بالإدارة العامة والمالية العامة (UNPAN).

## ثانياً - الردود على الاستبيان الموجه إلى الحكومات بشأن تنفيذ قرار الجمعية العامة ٢٢٥/٥٠ المتعلق بالإدارة العامة والتنمية

### ألف - السؤال ١ - صفوا الاتجاهات الراهنة والتحديات القائمة والمسائل الناشئة التي تواجهها حكومتكم في مجال الإدارة العامة والتنمية

#### إندونيسيا

دخلت إندونيسيا مؤخراً أهم مرحلة من مراحل تطورها السياسي، إذ أنها نجحت في اعتناق الديمقراطية من خلال إجراء انتخابات عامة. وشهدت تلك العملية التاريخية تنفيذ إصلاحات اقتصادية وسياسية، فضلاً عن الإصلاحات التي نفذت في مجال الإدارة العامة. وعلى الرغم من التقدم الذي أحرز نتيجة لهذه الإصلاحات، لا تزال توجد تحديات جسيمة

لا بد من التصدي لها. ويتمثل هذا الأمر بصورة خاصة في مواجهة التحديات الإنمائية الراهنة الناجمة عن الأزمتهن السياسية والاجتماعية الخانقتين اللتين عانت منهما إندونيسيا على امتداد السنوات الأربع الأخيرة. والحكومة مدركة للمخاطر التي يحتمل أن تتهدد الأمة بسبب عملية تحول إندونيسيا إلى أمة ديمقراطية كاملة. وثمة تحد رئيسي يكمن في مكافحة حالات الفساد والتواطؤ والمحابة المنتشرة في الهيئات الحكومية والشركات. وهناك هدف مهم آخر يتمثل في وضع حد للأزمة الحادة للغاية التي يعاني منها الفقراء. وأولوية إندونيسيا العليا هي صون وحدة الأمة وفي الوقت نفسه مكافحة الأزمة الاقتصادية بحيث تتمكن من استعادة الاستقرار في طريقها إلى التنمية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

### البرتغال

تتجلى الاتجاهات والتحديات الراهنة في مجالي الإدارة العامة والتنمية في البرتغال في الجهود التي تبذلها الحكومات المتعاقبة لجعل الإدارة العامة أكثر فعالية وكفاءة وإنتاجا، مع تحسين نوعية تلبية خدمات المواطنين والتركيز عليها ورفع مستويات التنمية، من جهة، ولتوطيد المجتمع الديمقراطي من خلال إشاعة درجة أكبر من العدالة والإنصاف من جهة أخرى. وحثت هذه الأهداف على اتخاذ المبادرات التالية:

(أ) تعزيز المواطنة لكفالة توطيد الديمقراطية من خلال زيادة حماية المواطنين وأمنهم؛ وإرساء نوع جديد من العلاقة بين قوات الأمن والمواطنين من خلال مشاركة أفراد الشرطة المحلية والبلدية، الأمر الذي يؤدي إلى جعل العدالة أكثر قوة وجعل حصول المواطنين عليها أقرب منالاً؛ وتعزيز تكافؤ الفرص للجميع؛ وتحديث الإدارة العامة وتحريرها من البيروقراطية؛ ومواصلة تعميم اللامركزية الإدارية من خلال نقل السلطات والكفاءات من المركز إلى الإدارة المحلية؛ وتنفيذ سياسات تناهض الاستبعاد الاجتماعي؛

(ب) رفع مؤهلات المواطنين بغرض تعزيز جودة العمالة والتقدم باتجاه إقامة مجتمع المعلومات عن طريق تطوير قطاع التعليم؛ وكفالة التعاون بين قطاعي التعليم والتدريب الرسميين وقطاع التقييم المهني، وذلك عن طريق منح الجميع فرصة التعلم والتدريب؛ وتنفيذ سياسات علمية وتكنولوجية تفيد في تنمية البلد؛

(ج) تعزيز التلاحم الاجتماعي وتنفيذ سلسلة جديدة من السياسات الاجتماعية وتشجيع الإصلاحات في قطاع الصحة كأولوية أساسية من أولويات سياسات التنمية الاجتماعية؛ والشروع في إصلاح مجال الأمن الاجتماعي بهدف استمرارية النظم الاجتماعية ومبدأ المفاضلة الإيجابية، الذي يقصد منه مساعدة المحرومين؛ وضمان الحقوق الاجتماعية

الأساسية من خلال التشجيع، قبل كل شيء، على دمج الفئات المهمشة والمحرومة؛ وتنفيذ سياسات جديدة في مجال المخدرات وإدماها؛

(د) هئية الشروط اللازمة لتطوير اقتصاد عصري قادر على المنافسة من خلال حث الشركات التجارية على التنافس عن طريق وضع استراتيجيات تنمية اقتصادية متوسطة الأجل؛ والتدخل في ميادين محددة يجري تحديثها وتنظيمها في مختلف القطاعات والمشاريع، بغية تحسين أدائها البيئي الشامل في إطار تنمية اقتصادية مستدامة واعتماد إطار سياسي عام جديد في الميدان الاقتصادي يجري تكييفه مع عولمة الأسواق والتكنولوجيا ونمو اقتصاد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديد.

والشاعر الرئيسي الذي استرشدت وستظل تسترشد به السياسات الراهنة المتعلقة بتنظيم الدولة والإدارة العامة وتيسير عملهما هو توثيق العلاقة بين الدولة والمواطنين وتحديث الإدارة العامة، بغية تزويد المواطنين والوكلاء الاقتصاديين بخدمات فعالة. ولتنفيذ هذا الهدف، وضعت التدابير دعما لما يلي: إصلاح النظام السياسي؛ وإعادة تنظيم إدارات الدولة في كل إقليم؛ وإنشاء إدارة أكثر قربا من المواطنين؛ وتحديث الأعمال والإجراءات الإدارية وتحريرها من البيروقراطية وتبسيطها؛ وترشيد التنظيم الإداري العام وتحسينه؛ وتحسين نوعية الخدمات العامة؛ ومشاركة المستفيدين من الخدمات العامة والوقوف على ردود فعلهم؛ وترويج استخدام تكنولوجيا المعلومات وتوسيع نطاقها؛ وتحديث الإدارة العامة؛ وتحديد الموارد البشرية وإعادة تأهيلها؛ وإدارة الخدمة العامة.

وبغرض تعزيز قدرة الدولة على النهوض بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، اعتبر من الضروري اعتماد نموذج جديد في الإدارة العامة يجذب المرونة في أسلوب الإدارة، ويقلل من المستويات الهرمية، ويزيد الاستقلالية في اتخاذ القرارات، ويضمن المشاركة، ويعمم النتائج، ويدمج التقييم والمراقبة ويضع نفسه في خدمة المواطنين، ويضع الوكلاء الاقتصاديين والمساعدين الاجتماعيين في خدمة الصالح العام. وأولي الاهتمام في هذه العملية للتدابير التالية: التقييم المعمق لآثار مجتمع المعلومات في الإدارة العامة، بوصفه وسيلة هامة من وسائل التشجيع على التحديث، بالتحديد عن طريق تنفيذ برنامج الحكومة "مبادرة الإنترنت"؛ وبرنامج من الخدمات التي تقدم إلكترونيا مصمم لمعالجة الطلبات المتعلقة بالرخص المدنية والتجارية والعقارية؛ وإجراء للتصديق على جودة الخدمات العامة؛ وسلسلة مراكز جديدة من مراكز المحطة الواحدة في جميع أنحاء البلد؛ وبرنامج لإدارة الموارد البشرية وتنميتها في القطاع العام؛ ودمج منظور جنساني في جميع السياسات العامة القطاعية باستخدام المنهجية المناسبة لكفالة تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة.

وثمة تحد آخر وهو تمكين المرأة والنهوض بها في المجتمع البرتغالي، خاصة في مجال الإدارة العامة التي بدأ يتنامى فيها عدد النساء اللائي يتبوأن مناصب رفيعة في العقدين الأخيرين. وبغرض زيادة مشاركة المرأة في الحياة السياسية، اقترح سن قانون يرمي إلى تطبيق حقوق تكافؤ الفرص بينها وبين الرجل؛ وبذلك، تم التأكيد على أنه ينبغي أن تتضمن لوائح المرشحين للجمعية الوطنية في الجمهورية والاتحاد البرلماني والهيئات الإدارية المحلية نسبة تمثيل دنيا للنساء لا تقل عن ٣٣,٣ في المائة. كما أنه لا بد من التركيز على المسائل الأخلاقية في القطاع العام. وعقب غرس نهج يراعي الزبائن داخل المفهوم المتعلق بإنشاء إدارة متفتحة، ينبغي أن ينطوي تقديم الخدمات العامة على عناصر معينة من مثل ما يلي: الشفافية، والمشاركة، ورضا الزبائن، وسهولة الحصول على الخدمات. وستحدث التغييرات التنظيمية بشكل عام في المجالات الرئيسية وهي ستساهم حتما في تطوير المجتمع والاقتصاد في البرتغال، بما في ذلك الرعاية الصحية والأمن الاجتماعي والقضاء والأمن العام ونظام الضرائب والتعليم ومجتمع المعلومات والسياسة البيئية.

#### بنما

تشكل الإدارة العامة أهم السبل المتاحة للدولة من أجل تنفيذ الأهداف السياسية والاقتصادية والاجتماعية اللازمة لإرساء مجتمع دائم التحول. وعلى ذلك، لا بد لها أن تكون قادرة على التكيف مع التغييرات المطلوبة لدمج الأدوات والهيكل والنظم والتكنولوجيا وغيرها من الإجراءات التي يقتضيها تعزيز تنمية البلد. وعلى هذا الأساس، نفذت جمهورية بنما طائفة من الإجراءات بغرض تحقيق الفعالية في القطاع العام والقطاع التجاري وقطاع العمالة.

#### بولندا

كان القصد من الإصلاحات الاقتصادية التي نفذت في بولندا في عام ١٩٩٠ تحقيق الاستقرار الاقتصادي، إذ شملت تنظيم شؤون المالية العامة بغية اتباع سياسة نقدية سليمة وإطلاق العنان لقوى السوق وتنفيذ إصلاحات هيكلية طويلة الأجل. وكان أهم جانب من جوانب هذه الإصلاحات هو إعادة تشكيل البنية الحكومية، ودورها ومهامها والطرائق المالية التي تنتهجها، بحيث تتفق مع متطلبات اقتصاد السوق والإطار الديمقراطي في البلد. وتمثلت التحديات الرئيسية في هذا الصدد في ما يلي: إعادة تحديد نطاق القطاع العام من خلال إعادة هيكلة المؤسسات العامة التي تتكبد خسائر وتحويلها إلى القطاع الخاص؛ وتنفيذ إصلاحات كبيرة في نظم المعاشات التقاعدية والصحة والتعليم من خلال الجمع بين الاستدامة المالية من جهة وتأمين مقادير مناسبة من المكاسب ورفع جودة تقديم الخدمات من

جهة أخرى؛ وتنفيذ الإصلاحات اللازمة لتحسين إدارة القطاع العام، بما في ذلك اتخاذ التدابير الكفيلة بزيادة التصدي للمخاوف المحلية، ورفع قدرة الإدارة العامة، وإنشاء نظم مالية عامة سليمة، وخفض التعقيدات الروتينية، وتخفيف النظم البيروقراطية، ومكافحة الفساد.

ومن الناحية الاقتصادية، يعتبر اقتصاد بولندا أكثر الاقتصادات التي تمر بمرحلة الانتقال نجاحاً. ويتأتى هذا النجاح من عملية جمع جيدة التنسيق بين السياسات المالية السليمة والمثابرة في الإصلاحات الهيكلية. ويتعزز النمو الاقتصادي المطرد في بولندا بفضل إجراء سلسلة متتالية من الإصلاحات الهيكلية. فعقب سياسات تحرير الأسعار وتحرير التجارة التي نفذت في عام ١٩٩٠، أجريت عملية خصخصة وإلغاء للنظم واسعة النطاق، وشرع في عام ١٩٩٨ في إجراء إصلاحات هيكلية كبيرة في قطاعات المالية العامة والإدارة العامة والمعاشات التقاعدية والتعليم والرعاية الصحية. وعلى امتداد عدة سنوات خلت، نما الاقتصاد البولندي بنسبة سنوية مدهشة تراوحت بين ٥ و ٦ في المائة. ويعكس هذا النمو ما يتمتع به القطاع الخاص من حيوية في مجال التصنيع وتقديم الخدمات، على نقيض الأداء السيئ في قطاع الزراعة والنتائج المحبطة في عدد من المؤسسات العامة في مجالي التعدين والصناعة الثقيلة.

## تونس

يتمثل الهدف النهائي للتنمية في تونس في إجراء تطوير شامل لكفالة دمج البلد في الاقتصاد العالمي في إطار تعوّل حديثاً ويتميز بما يحتويه من مجموعات إقليمية لا ينفك يتزايد عددها وبالجهود المتنامية التي تبذلها شتى البلدان لفتح اقتصاداتها وتعزيز آليات السوق فيها. وتعكس الأهداف الرئيسية الواردة في الخطة التحديات والمسائل التالية: (أ) زيادة الانفتاح الاقتصادي؛ و(ب) ترسيخ دور القطاع الخاص وتشجيع المبادرة كمحرك للتنمية وترويج برامج الخصخصة (أي نقل المؤسسات نقلاً تاماً لتعمل في قطاعات تنافسية؛ وزيادة عدد عمليات الطرح للاكتتاب العام للمساعدة في تطوير سوق رأس المال؛ واللجوء إلى متعهدين خاصين لإدارة عدد كبير من الخدمات العامة)؛ و(ج) تكييف الاتجاهات القطاعية مع الحاجة إلى ترشيد تخصيص الموارد من جهة ومع متطلبات النمو السريع وخلق مزيد من الوظائف وتعزيز الصادرات من جهة أخرى.

وإضافة إلى الخطط المخصصة لرفع مستوى مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي من أجل تعزيز موقع المؤسسات التونسية التنافسي (أي الهياكل الأساسية للقطاع الصناعي، والزراعة، والنقل والاتصالات السلكية واللاسلكية)، فضلاً عن تنفيذ عدد من الإصلاحات

التي تنحو باتجاه تحديث قطاعات النظامين الضرائبي والمالي والتدريب المهني، وأنشئت في شهر كانون الثاني/يناير ١٩٩٦ آلية لتطوير الإدارة تشمل جميع الوزارات. وتتضمن هذه الآلية برنامجاً مركزياً لتحديث الإدارة وخطة لزيادة قدرة كل وزارة من الوزارات على تحديد دورها ورسم استراتيجياتها.

وأهم تحد تواجهه الإدارة العامة في تونس هو تصور الدور الجديد الذي ستؤديه الإدارة في ضوء الخطة الإنمائية الأخيرة. ونظراً للسياسة الاقتصادية التي تتبع ولتشجيع المبادرة الخاصة، يلزم إعادة تحديد دور الإدارة. ويلزم تبيان المهام الجديدة التي من المقرر أن تؤديها الإدارة والمؤسسات التنفيذية، وذلك على أساس تقسيم استراتيجي للدوائر الإدارية إلى فروع. ولا بد حينها للقطاع الخاص من أن يكون متطوراً لدرجة تمكنه من الاضطلاع بأعمال كانت سابقاً من مسؤولية القطاع العام، ويجب ضمان الاستمرارية بأفضل الطرق الممكنة. كما أنه من الضرورة بمكان تحديد آليات للتقييم والرصد لكفالة ألا تؤدي عملية نقل الأدوار إلى خلل في سير العمل، أو تدهور في النوعية أو حدوث زيادة لا مبرر لها في تكلفة البضائع أو الخدمات التي يعهد بتقديمها إلى القطاع الخاص. وثمة مشكلة ملازمة لهذا الأمر وتضاهيه أهمية وهي كيفية تكييف مؤهلات الموارد البشرية مع دور الإدارة الجديد بغية تحسين أداء رأس المال البشري. ويجب أن ترافق هذا النظام وسيلة لتقدير السياسات العامة والأداء وتقييمها دورياً.

أما فيما يتعلق بإدارة القطاع العام، فإنه ينبغي أن يستند الإصلاح إلى خطة تقضي بتكييف الموارد البشرية مع الاحتياجات الفعلية للإدارة العامة. وينبغي توجيهه بحيث يعاد تنظيم مختلف الهياكل من خلال تحديد الوظائف الأساسية كمياً ونوعياً، بما في ذلك المهارات التي تتطلبها، والأجر بالساعة، والاحتياجات اللوجستية واحتياجات التدريب الضرورية والثانوية، وذلك بغية وضع نظام إدارة للموظفين يستشرف المستقبل وتحسين فعالية الموظفين الحكوميين وكفاءتهم. وفي غضون ذلك، أطلق في بعض الدوائر العامة مشروع ريادي يستهدف إنشاء نظام جيد يتمشى مع المعيار ٩٠٠٠ من معايير المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس. كما تتضمن الخطة تعزيز الاستقلالية المحلية وترسيخ عملية نقل المهام الإدارية المركزة إلى الحكومات المحلية.

### الجمهورية التشيكية

تشتمل عملية إصلاح الإدارة العامة الجارية في الجمهورية التشيكية على ثلاثة عناصر

أساسية وهي:

(أ) إصلاح الشعب الإدارية في الأقاليم: اتضح في مطلع عام ١٩٩٠ أن توزيع السلطة الإدارية داخل البلد يتطلب تغييرا جذريا. وتمثلت الخطوة الأولى في اللامركزية (أي إعادة تشكيل الحكومات المحلية) وإزالة ما يسمى باللجان الوطنية (المحلية والتابعة للبلدات والمقاطعات واللجان الإقليمية). وأضحى البلدية هي الوحدة الأساسية للحكومة المحلية، أي بمثابة كيان قانوني عام لديه ممتلكاته وأمواله الخاصة. وكانت الخطوة التالية إقامة شبكة من المناطق تكون بمثابة "الشريحة الوسطى" من الإدارة العامة. وعقب نقاش برلماني مكثف، آثر المشرعون حذو ما يسمى "النموذج الشامل" (أي إقامة وحدة واحدة في الإقليم تؤدي مهام الإدارة الحكومية والحكومة المحلية على السواء). وتبقى مسألة لا بد من حلها في المستقبل القريب وهي مسألة تمويل السلطات الإقليمية. وفيما عدا ذلك، فإن التشريع ذا الصلة جاهز وأجريت أولى انتخابات المجالس الإقليمية في عام ٢٠٠٠. وبشكل عام، يسير نظام اللامركزية سيرا حسنا. والمجال الذي يمثل مشكلة هو عدد البلدات المفرط (٦٣٥٩ بلدة)، ومعظمها يقطنه عدد قليل من السكان (إذ أن ثمة زهاء ٥٠٠٠ بلدة يسكن كلا منها ما يقل عن ١٠٠٠ نسمة)، وهذا أمر قد يعيق سير عمل النظام برمته. والحل المفضل هو تشجيع التعاون بين مختلف البلدات بحيث يجري تفادي توحيد الولايات. كما أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الكامل، أي الإنترنت، سيساهم إلى حد كبير في تحسين عمل السلطات المحلية؛

(ب) إصلاح الإدارة الحكومية المركزية: يعاني هذا المجال من مشكلة رئيسية تكمن في انعدام التنسيق الأفقي. وعلى ذلك، عليه، ترمي السياسة الحالية إلى تعزيز دور مكتب الحكومة وكفاءاته في مجال التنسيق. وثمة جانب هام ذو صلة يتمثل في الإصلاح القانوني الجاري حاليا سعيا لتحسين العمليات التشريعية (المشاورات العامة، أثر القوانين في الشركات التجارية) والمؤسسات التشريعية (إنشاء وكالات ناظمة مستقلة)؛

(ج) إصلاح طريقة تسيير الأعمال في الإدارة العامة: إن الهدف من ذلك هو إدخال طرائق جديدة في الإدارة، لزيادة الفعالية وفعالية التكاليف والإشراف. وتكمن المهام ذات الأولوية في تدريب الموظفين الحكوميين والإفادة الكاملة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويركز مشروع القانون المتعلق بالخدمة المدنية، الذي يتدارسه البرلمان حاليا، على استقلالية الموظفين المدنيين وتميزهم بالمهنية ويسعى إلى القضاء على النفوذ السياسي. ويشكل إصلاح النظام القضائي الذي بدأ في عام ٢٠٠٠ عملية ذات صلة وثيقة بهذا الأمر، وهو يشتمل على خطط لإنشاء محاكم إدارية.

## سلوفينيا

تتمتع جمهورية سلوفينيا بجميع سمات الديمقراطية، بما فيها توافر المؤسسات الراسخة التي تضمن سلطة القانون واحترام حقوق الإنسان وحماية الأقليات. وفي شهر تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٠، جرت الانتخابات العامة للجمعية الوطنية وذلك للمرة الثالثة منذ استقلالها. وفي الوقت الحاضر، ثمة ممثلون في الجمعية لثمانية أحزاب سياسية، فضلا عن الأقليتين الإيطالية والهنغارية ويمثل كلا منهما نائب واحد. وفي نهاية شهر تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٠، تسلمت حكومة جديدة مقاليد السلطة.

ولدى سلوفينيا أولوية عليا وهي الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي. وينعكس هذا الهدف الاستراتيجي في الأنشطة التي تمارسها كل سلطة من سلطات الحكم المستقلة: فالجمعية الوطنية تواصل اعتماد التشريعات امتثالا للبرنامج الوطني للانضمام إلى الاتحاد المذكور؛ والحكومة تضطلع ببرنامج عملها التنفيذي في إطار الأولويات الوطنية والتشريعات المعتمدة؛ والجهاز القضائي يمضي في إدخال التحسينات على المستويين التشريعي والتنظيمي. وتشارك المنظمات غير الحكومية بنشاط في عملية التفاوض عن طريق مركز المنظمات غير الحكومية الجديد. وإن جعل سلوفينيا نظامها القانوني متوافقا مع المكتسبات الجماعية الموروثة، التي تعتبر أحد شروط العضوية في الاتحاد الأوروبي، يتيح لها أن تواصل بنجاح تعزيز قدرة اقتصادها على المنافسة، بغرض تحقيق الهدف الذي حددته لدى استقلالها وهو أن تصبح ديمقراطية تأخذ باقتصاد السوق.

## الصين

بدأت الحكومة الصينية منذ الثمانينات ثلاث عمليات إصلاح تنظيمي: في أعوام ١٩٨٢ و ١٩٨٨ و ١٩٩٣ على التوالي. أما عملية الإصلاح التنظيمي الرابعة التي بدأت في عام ١٩٩٨، فإن الجزء الأساسي منها قد أنجز على المستوى المركزي، أي مجلس الدولة، والعمل جار الآن على تنفيذه على مستوى الحكومات المحلية. ويشكل تنفيذ الإصلاحات التنظيمية في هذه الأوقات المناسبة تدبيرا استراتيجيا رئيسيا اتخذته الحكومة الصينية في فترة التغيير هذه. وأدت عملية الإصلاح التي تجريها الصين دورا فائق الأهمية في انفتاحها على العالم الخارجي وفي سعيها الحثيث إلى التحديث.

## عمان

تندرج الفترة المراد تقييم النظم الإدارية خلالها (١٩٩٦-٢٠٠٠) ضمن فترة خطة التنمية الخمسية الخامسة وهي إحدى حلقات الخطط الخمسية التي تعتمدها حكومة سلطنة عمان لتنفيذ مشاريع التنمية وعلى رأسها الإصلاح الإداري، وقد شهدت هذه الفترة تنفيذ

العديد من المشاريع الهامة في مجالات الإصلاح الإداري وتنمية الموارد البشرية وهي إنجازات مكملة للإنجازات المحققة في الخطط الخمسية السابقة، وبنهاية هذه المرحلة يمكن القول إن سلطنة عمان قطعت شوطا كبيرا في مجال تقديم مختلف الخدمات الأساسية للمواطن كالتعليم والصحة والإسكان وحماية البيئة بمستوى عال من الكفاءة بما يتماشى وآخر التطورات التي تشهدها الساحة العالمية، مستفيدة في ذلك من التجارب الناجحة للدول المتقدمة ومن البحوث والدراسات الأكاديمية والميدانية الصادرة عن مختلف المنظمات المتخصصة وعلى رأسها منظمة الأمم المتحدة، آخذة بعين الاعتبار خصوصية المجتمع العماني واحتياجاته الفعلية والإمكانات المتاحة، وأصبحت السلطنة في مصاف الدول النامية الأكثر تنظيما من الناحية الإدارية وذلك بإشادة المؤسسات العالمية المعتمدة، ويأتي قبول انضمام السلطنة لعضوية منظمة التجارة العالمية دليلا آخر على نضوج التجربة العمانية في المجالات المرتبطة بالعمولة والاقتصاد الحر، كما يأتي هذا الإنجاز متزامنا مع نضوج التجربة العمانية في الجوانب القضائية بصدر المراسيم والقوانين المنظمة للقضاء على الصعيد الداخلي، أما خارجيا فقد وقعت السلطنة على نظام روما الأساسي للمحكمة الجنائية الدولية وما زالت جهودها متواصلة بالتعاون مع الدول الأعضاء لإتمام مراحل إنشائها، مؤكدة بذلك مبدأ دولة القانون ولا بد هنا من الإشارة إلى أن ما تم في سلطنة عمان خلال الثلاثة عقود الماضية منذ بداية عصر النهضة المباركة لتولي حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم مقاليد الحكم، جاء محققا للوعد الذي قطعه قائد البلاد المفدى على نفسه عام ١٩٧٠م بإنشاء الحكومة العصرية التي أصبحت حقيقة ملموسة.

## المغرب

شهدت الإدارة في المغرب في العقد المنصرم إصلاحات عديدة استجابة للتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية الهامة. وبفعل هذه التطورات، لا يمكن للإصلاحات التي تشهدها المؤسسات السياسية في البلد أن تؤدي إلى نتائج إيجابية إلا إذا أصبح لدى الدولة خدمة مدنية عصرية قادرة على التصدي للتحديات الجديدة. وتشتمل هذه التحديات على ما يلي:

(أ) **التحديات الاقتصادية والعمولة:** في بيئة اقتصادية يشكل فيها التغيير حاليا المعيار، لا بد للإدارة من تكييف مهمتها وهيكلها مع دور الدولة الجديد الذي يتمثل في تخفيف أثر سياسات تحرير التجارة والعمولة والمساعدة في تحسين أداء الاقتصاد الوطني؛

(ب) **التحديات الاجتماعية:** يقتضى من الإدارة تأدية دور هام متزايد في تعزيز التلاحم الاجتماعي عبر ضمان تكافؤ الفرص لجميع المواطنين، وإزالة التفاوت الاجتماعي وحماية أكثر الفئات استضعافا؛

(ج) **التحديات السياسية:** ثمة مسعى طويل الأجل يتمثل في حماية حقوق المواطنين في علاقتهم مع الخدمة المدنية. وحتى تغيير طبيعة العلاقة بين المواطنين والخدمة المدنية هو في حد ذاته تحد كبير تواجهه الخدمة المدنية، إذ أن هذا التغيير يتوقف على قدرتها على أن تعزز في مهامها اليومية القيم في مجالات الأخلاق والشفافية والإنصاف واحترام القانون؛

(د) **التحديات التكنولوجية:** يشكل تمكن المؤسسات والمواطنين من استخدام تكنولوجيا إدارة المعلومات وخدماتها تحديا كبيرا بالنسبة للإدارة المغربية. ولجأه للتحديات المذكورة آنفا، حددت وزارة الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري في المملكة المغربية الأهداف التالية:

(أ) **إعادة تحديد دور الخدمة المدنية ومهمتها:** إن التحديات التي يطرحها عصر العولمة هذا، وضرورة إحلال اللامركزية وتفويض السلطات التي أعربت عنها السلطات المحلية والسكان على حد سواء، وتمتين ركائز سلطة القانون تشكل كلها حججا تبرر إعادة النظر في دور الدولة ومهمتها، وبالتالي تحديث طريقة تسيير عملها؛

(ب) **المساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني:** إن السياسة الاقتصادية التي تعتمز الحكومة انتهازها في السنوات القادمة تنحو في المقام الأول باتجاه الإنعاش الاقتصادي عبر الاستثمار الخاص الذي ما برح يشكل الوسيلة الرئيسية لتحقيق النمو الاقتصادي وتوفير العمالة على المديين المتوسط والطويل. فانطلاقا من هذا المنظور، يقتضي دعم المؤسسات الخاصة بإجراء إصلاحات نوعية تؤدي فيها الإدارة العامة دورا ولتحقيق هذا الغرض، ستتخذ التدابير التالية: تنفيذ العقود الاستثمارية تنفيذا تاما؛ وتحديد إطار قانوني لتمكين المؤسسات من الاستفادة من عدد من المزايا الخاصة التي تنطوي عليها الاتفاقات التي من المقرر أن ترم مع الدولة؛ وتبسيط الإجراءات المتعلقة بتزويد المستثمر بإمكانية الحصول ببسر على الخدمات؛ وإنجاز عملية إصلاح الإجراءات التي تضبط عقود التوريد؛

(ج) **كفالة احترام حقوق المواطنين وحريةهم:** يجب أن تكون الخدمة المدنية في خدمة المواطنين وأن تضمن حقوق وحرية الأفراد والمؤسسات القانونية. وعلى ذلك يتعين:

”١“ أن تكون ميسرة من حيث الحصول على خدماتها: الحكومة ملتزمة باتباع سياسة تعميم اللامركزية وتفويض السلطات (سيخضع مشروع منح للميثاق الجماعي ومشروع مرسوم متعلق بتفويض السلطات للإجراءات ذات الصلة لاعتمادهما)؛

”٢“ أن تحترم القانون: لتحقيق هذا الغرض، ستتخذ الحكومة التدابير اللازمة لضمان احترام جميع فروع الخدمة المدنية لمبدأ التزامها بالقانون والتقييد بأحكام المحاكم بدون تحفظ؛

”٣“ أن تكون في خدمة الشعب: إن الإدارة ملتزمة برسم سياسة صارمة لتبسيط الإجراءات وترشيد طرائق العمل بحيث يتمكن المواطنون من الحصول على المعلومات بيسر؛

(د) تنمية الموارد البشرية: ينبغي أن يكون الهدف في هذا الشأن رسم استراتيجية واضحة لتطوير قدرات الخدمة المدنية. ولتحقيق هذا الغرض، ينبغي إنشاء نظام عصري وفعال ومنظم لإدارة شؤون الموظفين والوظائف والمهن، وذلك بغية المحافظة على الاتساق بين تطور مهام الخدمة المدنية ومؤهلات الموظفين المدنيين وتنقلاتهم. وإضافة إلى ذلك، ينبغي التشديد بصفة خاصة على التدريب المتواصل والتدريب المتقدم بوصفهما وسيلتين تساعدان على تنمية الموارد البشرية وتأمين مستويات رفيعة من الإنتاجية والأداء.

#### المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية

تحدد حكومة المملكة المتحدة أولوياتها وخططها في استعراضات للنقطة تجريبها مرة كل سنتين. وتقتضي هذه الاستعراضات من الإدارات الرئيسية مناقشة مسألة التمويل والأولويات المستقبلية مع الجهتين المركزيتين في الحكومة (وزارة الخزانة ومكتب رئيس الوزراء) والاطلاع على الاتجاهات السائدة حالياً والتحديات القائمة والمسائل الناشئة في الإدارة العامة. وأفضت هذه العملية إلى وضع اتفاقات الخدمة العامة لكل إدارة من الإدارات الرئيسية، التي تدعمها اتفاقات تقديم الخدمات بالنسبة للإدارات والوكالات الأصغر. ويمكن الاطلاع على التفاصيل الكاملة لاتفاقات الخدمة المدنية بزيارة الموقع التالي: <http://www.hm-treasury.gov.uk/sr2000/psa/index.html>

باء - السؤال ٢ - أعطوا أمثلة لتدابير محددة اتخذتها أو تنظر في اتخاذها حكومتكم لتنفيذ الأحكام ذات الصلة الواردة في قرار الجمعية العامة ٢٢٥/٥٠ والتوصيات من ١٧ إلى ٢٤ التي اعتمدها فريق الخبراء المعني ببرنامج الأمم المتحدة في مجالي الإدارة العامة والمالية العامة في اجتماعه الخامس عشر (E/2000/66)

#### إندونيسيا

تعتقد إندونيسيا أن المشاكل التي تواجهها اليوم في مجال الإدارة العامة والمالية ذات طبيعة شاملة ومتعددة الأبعاد، ويلزم وضع برنامج شامل لمعالجتها. ووفقا لذلك، ينبغي لإندونيسيا التشديد على ما لا يقل عن خمسة برامج وهي: '١' دعم السياسات التمهيديّة؛ و'٢' الإصلاح الحكومي؛ و'٣' برنامج المبادرات المجتمعية؛ و'٤' التنمية الوقائية؛ و'٥' الأمن البيئي.

#### بنما

اتخذت إجراءات معينة في مجال الإدارة العامة وإصلاح الدولة لتحديث الدولة من خلال وضع مبادرات تنفيذية وتشريعية، من بينها القانون ٢٩ الذي صدر في ١ أيلول/سبتمبر ١٩٩٦ والذي أنشئت بموجبه لجنة قانون المنافسة وشؤون المستهلك. ويحدد القانون المبادئ الأساسية لاقتصاد السوق، وينص على إنزال العقوبات بذوي النشاط الاقتصادي الذين يسلكون مسلكا يخالف قواعد المنافسة ويحدد آليات حماية المستهلك. وأنشئت بموجب القانون ٢٦ الذي صدر في ٢٩ كانون الثاني/يناير ١٩٩٦ المؤسسة النازمة للخدمات العامة. وخفف القانون ٤٤ الذي صدر في ١٢ آب/أغسطس ١٩٩٥ بعض أحكام قانون العمل لتيسير مسألة تعيين الموظفين. واعتمد قانون المهن الإدارية وطبق. وأصلح قانون التقاعد الخاص بإنشاء صندوق توفير وتقاعد لموظفي القطاع العام حل محل صندوق التقاعد الاستكمالي. واعتمد عدد من القوانين الأخرى، تشمل القانون ٥٦ المتعلق بالمشتريات العامة؛ والقانون المتعلق بانضمام بنما إلى منظمة التجارة العالمية؛ وقانون سلطة منطقة ما بين المحيطين وقانون سلطة القناة؛ وقانون تحديث التعليم؛ وقانون الأسرة؛ وإنشاء منطقة نغوبي - بوغلي؛ والقانون ١٨ الذي صدر في ٤ حزيران/يونيه ١٩٩٧ المتعلق بالشرطة الوطنية؛ وإنشاء مكتب أمين المظالم؛ وإصلاح النظام المصرفي؛ وقانون التعاونيات؛ وإصلاح قانون الانتخابات؛ والتشريع المتعلق بحوافز تطوير السياحة؛ وإصلاح الإدارة المالية؛ وإنشاء السلطة الوطنية للبحار؛ وتغيير اسم وزارة العمل إلى وزارة تطوير العمل، إلى جانب إعادة توزيع

مهامها؛ وإنشاء الهيئة الوطنية للبيئة؛ وإنشاء وزارة الاقتصاد والمالية؛ والنقل المنظم لقناة بنما إلى إدارة بنما.

كما اشتركت حكومة بنما ووكالة التنمية الدولية التابعة للولايات المتحدة في اتخاذ إجراءات في إطار البرنامج لتحسين إدارة القضاء، وتحسين طرائق عمل النظام القضائي ومكتب المدعي العام. ويجري الآن بمساعدة مالية من مصرف التنمية للبلدان الأمريكية تنفيذ برنامج ميثاق يغطي مجالات محددة من القطاعين. وفي غضون ذلك، تخضع الهيئة التشريعية لعملية تحديث بفضل اتفاق على أخذ قرض وقع مع المصرف المذكور، إلى جانب قانون آخر وهو القانون ١٢ الذي صدر في عام ١٩٩٨، الذي يحدد المهنة التشريعية، وينشأ بموجبه النظام الموحد للإدارة المالية ومركز معلومات لرصد التشريعات في بنما.

وفي مجال المالية العامة، أدخلت الحكومة نظاما إداريا ماليا متكاملًا يتيح على الحاسوب معلومات دقيقة وفورية عن أداء الدولة في مجالي المالية والميزانية. وبغية دمج أنشطتها المالية، جمعت الحكومة مهام وزارة المالية ووزارة التخطيط والسياسات الاقتصادية لتشكيل وزارة الاقتصاد والمالية. وبغية معالجة الوضع المالي الخطير وتوفير التمويل اللازم لتنفيذ البرامج والمشاريع الاجتماعية، أجريت مباحثات وطنية واسعة النطاق وتم التوصل إلى حل المشاكل الأكثر إلحاحًا من خلال تعزيز المالية العامة التي تشكل شرطًا لا بد منه لتطبيق السياسات الاقتصادية والاجتماعية. وسيتم على المدى المتوسط تثبيت العجز المالي وخفض الدين العام تدريجياً إلى أن يبلغ درجة الاستثمار. وستعمل الدولة لإعادة تخصيص النفقات وتطبيق سياسة إنفاق عامة تميل لصالح القطاعات الاجتماعية وبصورة خاصة الفئات المستضعفة. وستتقيد الحكومة بأحكام الدستور ومبادئ وحدة الميزانية وشموليتها.

### الجمهورية التشيكية

يحدد مفهوم إصلاح الإدارة العامة الذي اعتمدهت الحكومة في القرار رقم ٢٥٨ الذي أصدرته في ٣٠ آذار/مارس ١٩٩٩ القدرات الإدارية الأساسية اللازمة لتنفيذ سياسات كل وزارة من الوزارات. وتشتمل مجموعة القوانين الجديدة المتعلقة بالوحدات الإقليمية على ما يلي: قانون المناطق (تنظيم المناطق)؛ وقانون مكاتب المقاطعات؛ وقانون البلديات (تنظيم البلديات)؛ وقانون العاصمة براغ؛ والقوانين التي تضبط قواعد ميزانيات الأقاليم وترمي إلى تعديل القوانين ذات الصلة وتنظيم عائدات ميزانيات الحكومات المحلية وبعض الصناديق الحكومية؛ والقانون المتعلق بتنظيم ممتلكات الجمهورية التشيكية وممارستها مهامها في مجال العلاقات القانونية؛ والقانون المتعلق بنقل بعض الأصول والحقوق والواجبات من الجمهورية التشيكية إلى المناطق.

والعمل جار حاليًا على سن التشريعات المتعلقة بتوزيع الضرائب على بنود الميزانية وتمويل السلطات في المناطق. كما أن وزارة التنمية الإقليمية قد سنت قانونًا متصلًا بدعم تنمية المناطق. ويتيح قانون حرية الحصول على المعلومات لسنة ١٩٩٩ للجمهور الحصول على مزيد من المعلومات من سلطات الإدارة العامة.

وتشتمل السياسات والبرامج المتعلقة بتدريب موظفي القطاع العام التي وضعت في إطار مفهوم إصلاح الإدارة العامة على ما يلي: مفهوم تدريب موظفي القطاع العام بما في ذلك تحديد جدول زمني له؛ ومشروع نظام لإجراء امتحانات لغوية قياسية لنواب الوزراء والمدراء العامين ومدراء الأقسام وموظفين مختارين في الوزارات وغيرها من هيئة الدولة المركزية، وضعته وزارة الداخلية بالتشاور مع وزارات الخارجية، والتربية، والشباب والرياضة، والدفاع؛ ومشروع منهجية موحدة لتدريب موظفي القطاع العام في مجال الشؤون الأوروبية، وضعته وزارة الخارجية بالتشاور مع مكتب رئاسة الوزراء ووزارة الداخلية؛ ومشروع مفهوم لاستحداث إدارة مركزية للأنشطة التعليمية والتدريبية، وضعه قسم إدارة شؤون الموظفين وأنشطة التدريب التابع لمكتب رئاسة الوزراء. وقد وافقت الحكومة على هذه الوثائق في عام ١٩٩٩ ومطلع عام ٢٠٠٠.

كما وافقت الحكومة في عام ١٩٩٩ على مفهوم نظم معلومات الإدارة العامة الذي يستند إلى مفهوم إصلاح الإدارة العامة وسياسة الإعلام الحكومية. وثمة وثائق أخرى أحاطت بها الحكومة علما في شهر كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠ اشتملت على ما يلي: مشروع مفهوم لزيادة فعالية المالية العامة؛ ومشروع مفهوم لزيادة فعالية الرقابة العامة؛ ومشروع مفهوم لزيادة فعالية القطاع العام؛ ومشروع مفهوم لزيادة فعالية تنظيم الإدارة العامة. كما أحاطت الحكومة علما ببرنامج التغييرات في تنظيم الإدارة العامة على مستوى الإدارة الحكومية المركزية. وطلب من وزارتي الداخلية والمالية إعداد مشاريع التشريعات المناسبة وغير ذلك من الترتيبات كيما تنظر فيها الحكومة.

وفي شهر آذار/مارس ٢٠٠١، اعتمدت الحكومة التشيكية مدونة بقواعد سلوك موظفي القطاع العام، استنادًا إلى أفضل الممارسات التي حددها الاتحاد الأوروبي ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي. ويبحث البرلمان حاليًا في مشروع قانون الخدمة المدنية الذي وضعته وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، ويتوقع أن يدخل حيز النفاذ في ١ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٢. كما أن وزارة الداخلية تعمل حاليًا على سن تشريع يتعلق بموظفي الحكومة المحليين. ويسعى كلا القانونين إلى الفصل بدقة بين الحقلين السياسي والإداري،

وتحقيق الاستقرار في الخدمة العامة، وتحسين مؤهلات موظفي القطاع العام، وتعزيز تدابير مكافحة الفساد.

## الصين

بدأت الصين منذ الثمانينات بإصلاح نظامها الاقتصادي والانفتاح على العامل الخارجي. ومنذئذ والصين تحقق تقدماً هائلاً في هذه العملية التي تنفذها في مجال الإصلاح والانفتاح وفي المنحى التحديثي الذي تسلكه. هذه هي الخلفية التاريخية التي تنفذ الحكومة الصينية في إطارها إصلاح المؤسسات. فمن جهة يشكل الإصلاح الحكومي مطلباً موضوعياً لإصلاح نظام البلد الاقتصادي. وهو من جهة أخرى عنصر ضروري لاستكمال إصلاح نظام البلد السياسي والغرض منه هو توفير ضمان من المؤسسات للسير قدماً في إحلال الديمقراطية، وتعزيز النظام القضائي، وزيادة فعالية الإدارة، وتحسين عملية تقديم الخدمات العامة. وعلى ذلك، فإن السبب الرئيسي لإصلاح المؤسسات الحكومية في الصين هو إصلاح سياسات البلد والانفتاح، فضلاً عن تنميته الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي لا بد منها. وفي عام ١٩٩٨، بلغت عملية إعادة الهيكلة والتنمية الاقتصادية في الصين مرحلة حاسمة. ووفقاً لذلك، تمثلت أهداف إصلاح المؤسسات في إقامة نظام إدارة عامة شديد الفعالية، ويعمل بشكل منسق ويسوده سلوك موحد، وفي بناء كوادرات إدارية ذات مؤهلات رفيعة ومعارف مهنية. وتطلب الأمر اتخاذ إجراءات لحل المشاكل العميقة الجذور التي تعاني منها المؤسسات الحكومية وتغيير مهامها وتقليص أحجامها. وبذلك، ركزت عملية إصلاح المؤسسات الحكومية في الصين على المجالات الخمسة التالية:

(أ) **تغيير المهام الحكومية** - يشكل الفصل بين الحكومة وعمل المؤسسات الشرط الرئيسي لتنمية اقتصاد السوق والتنمية الاجتماعية في إطار النظام الاشتراكي. وطلب من الحكومة المركزية والحكومات المحلية على السواء تسليم المهام الإدارية إلى المؤسسات والأسواق بحيث تتمكن الشركات من أن تصبح شركات تتولى مسؤولية إدارة نفسها وأرباحها وحساباتها وضرائبها وفقاً لقوانين ونظم محددة، وبطريقة تجعل الأسواق تؤدي دوراً هاماً في تأمين الموارد. ولم تعد المؤسسات الحكومية تتولى أي مسؤولية مباشرة في إدارة الشركات، ولا تعترف إلا بحقوق الملكية الخاصة بصاحبها، وتشرف على تشغيل رأس مال الدولة الذي يوظف في الشركات وتتولى مسؤوليات محدودة بالنسبة لخصوماتها. وفي الوقت نفسه، عهد إلى الوحدات المؤسسية والهيئات الاجتماعية الوسيطة بالاضطلاع بجميع المهام التي تستطيع تنفيذها، وذلك تبعاً لمبدأ الفصل بين الحكومة والشؤون التجارية والاجتماعية. وبذلت الجهود، بصفة خاصة، للتقليل إلى حد كبير من عدد السلع الخاضعة لرقابة الحكومة

(فعلى سبيل المثال، خفضت حكومة بيجين المحلية، أثناء فترة الإصلاح هذه، عدد السلع التي تخضعها للتدقيق والموافقة عليها بنسبة ٤٢ في المائة)، وقلصت المسؤوليات الاجتماعية المفرطة التي تضطلع بها الهيئات الحكومية بحيث تتحاشى ضرورة الاهتمام بالتفاصيل الإدارية، لتركز بدلا من ذلك على التخطيط الكلي، وتوجيه السياسات، وإنفاذ القانون والإشراف، والتنسيق بين المؤسسات، وتقديم الخدمات العامة.

#### (ب) توزيع السلطات والمهام بطريقة رشيدة على المؤسسات الحكومية -

وزعت السلطات التي تمتلكها المؤسسات الحكومية على مستويات شتى توزيعا رشيدا وفقا لمسؤوليات كل منها الإدارية ومواصفات وظائفها. وإلى جانب الشؤون الخارجية والدفاع الوطني وشؤون الدولة الأخرى المتعلقة بالعالم الخارجي، تتولى الحكومة المركزية مسؤوليات معينة تتعلق بشكل أساسي بوضع البرامج الاستراتيجية العامة الخاصة بتنمية الاقتصاد الوطني وتنظيم ومراقبة سير الاقتصاد الوطني على المستوى الكلي، وذلك من خلال وضع السياسات المالية والنقدية والصناعية في الميادين الرئيسية. وهي تقدم توجيهات عامة في المجالين الاجتماعي والثقافي بصفة أساسية من خلال التشريع والتخطيط ورسم السياسات. وتشكل حكومات المقاطعات والحكومات المحلية الأجهزة القيادية في المدن والمقاطعات وهي في مصاف الجهات الإدارية الكلية. وتشتمل مسؤولياتها الرئيسية على تنظيم الاقتصادات في الأقاليم والإدارة الكلية للهياكل الأساسية والتنمية الاجتماعية وغيرها من المجالات الأخرى. وحكومات المدن على صلة مباشرة بالشركات والأسواق، وتشمل مهامها الرئيسية إدارة الأسواق، وتقديم الخدمات الاجتماعية، والقيام بعمليات ذات فائدة عامة، وتحسين المناخ الاستثماري للشركات وظروف السكان المحليين المعيشية. أما الحكومات المحلية على مستوى المقاطعة والحكومات الشعبية على مستوى الناحية، فإنها تعمل في المقام الأول في المناطق الريفية، وتشمل مهامها الرئيسية تقديم الخدمات لتنمية الزراعة، وزيادة التنسيق بين الاقتصاد الريفي والمجتمع، والسير قدما في عملية تمدين المناطق الريفية. وحددت مهام مختلف الوكالات الحكومية بوضوح، وعدلت العلاقات بينها بحيث يجري تبادلي تداخل مهامها، وجعل آلياتها التنفيذية تبلغ حد الكمال، وتحسين فعاليتها الإدارية (فعلى سبيل المثال، أعيد، أثناء فترة الإصلاح هذه، تعديل ما يربو على ١٠٠ مهمة من مهام مختلف وكالات المجلس الحكومي وتوزيعها، مما أدى إلى حل مسائل انعدام الفعالية المزمنة).

#### (ج) تحسين هيكل المؤسسات الحكومية - أعيد تكييف الهيكل التنظيمي

للمؤسسات الحكومية لتبسيط الهياكل الإدارية وتوحيد الإجراءات الحكومية وزيادة الفعالية. وتنتمي المؤسسات الحكومية الخاضعة لإعادة التكييف إلى فئتين رئيسيتين. تضم الفئة الأولى المؤسسات الاقتصادية المتخصصة المسؤولة عن إدارة الشركات الصناعية، مثل هيئات صناعة

الآلات، وصناعات الفحم، والبتروكيميائيات، والتعدين، والنسيج، والطاقة. وأنشئت هذه الهيئات في إطار نظام الصين الاقتصادي التقليدي الموجه مركزيا. وبفعل إنشاء اقتصاد السوق وفصل الحكومة عن إدارة الشركات، لا بد من حل هذه الهيئات تدريجيا في إطار عملية تحويل مهامها من مهام إدارة الشركات كل على حدة إلى إدارة القطاعات الصناعية برمتها. وأعيد تجميع الشركات التي كانت أصلا خاضعة لإدارة هذه الهيئات لتتخذ شكل نظام شركات حديث يستند إلى مبدأ الجمع أو الدمج أو التسويق. وفي إطار إصلاح مجلس الدولة، تم تحويل هذه الهيئات من أجزاء مكونة (هيئات وزارية) لمجلس الدولة إلى إدارات حكومية تديرها اللجنة الحكومية الاقتصادية والتجارية. وسيجري المزيد من إعادة التكييف ما أن تتوافر بعض الشروط. وفي غضون ذلك، أعطيت توجيهات للحكومات المحلية لحل جميع الإدارات الصناعية. أما الفئة الثانية، فهي تتضمن المؤسسات الحكومية التي تتداخل مهامها. فعلى سبيل المثال، تم في إطار إصلاح مجلس الدولة دمج الإدارة الحكومية للمحيطات وإدارة المسح والخرائط في وزارة الأراضي والموارد الحكومية بغية تعزيز عملية توحيد إدارة الموارد؛ وأنشئت وزارة صناعة المعلومات لتحل محل وزارة البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية السابقة ووزارة صناعة الإلكترونيات السابقة، في سبيل تعزيز إدارة صناعة المعلومات. واتبعت الطريقة نفسها حينما أنشئت مؤخرا كل من وزارة العمل والضمان الاجتماعي، والإدارة الحكومية المعنية بالمخدرات، والإدارة الحكومية للتفتيش عند المعابر والحجر الصحي. وفي الوقت نفسه، تم الاحتفاظ بالوزارات التي تتولى مهام تنظيم الاقتصاد الكلي ومراقبته، وإنفاذ القانون والإشراف، وإدارة الشؤون الاجتماعية وعززت بالشكل المناسب لتمكين من تلبية احتياجات اقتصاد السوق. ونتيجة لذلك، انخفض عدد الأقسام التي يتألف منها المجلس الحكومي من ٤٠ إلى ٢٩ قسما. وإضافة إلى ذلك، خفض عدد الفروع الداخلية التابعة لهذه الإدارات بما يزيد على ٢٠٠ فرع. كما أن الحكومات المحلية التي على مستوى أدنى من مستوى المقاطعات خضعت لعملية تنظيم وإعادة تكييف كبيرة.

(د) تنظيم الخدمة العامة - خفض عدد الموظفين الحكوميين في إطار إصلاح مجلس الدولة مؤخرا إلى النصف. ووفقا لخطط الإصلاح ستخفض حكومات المقاطعات أيضا عدد موظفيها بنسبة تبلغ زهاء ٥٠ في المائة. كما أن عدد موظفي الحكومات على مستوى المدن والمقاطعات والنواحي سيقص إلى حد كبير. وبموازاة خفض عدد الموظفين، أعدت عملية الإصلاح خصيصا لتحسين المؤهلات العامة لموظفي القطاع العام العاملين في المؤسسات الحكومية؛ وتكوين الخدمة المدنية بشكل يحقق أقصى قدر ممكن من الفعالية؛ وتحسين هيكل وظائف الموظفين الحكوميين ورتبهم وتحقيق التوازن بين أعمارهم، ومستواهم

التعليمي؛ وإنشاء آلية للمنافسة؛ وإحكام نظام اختيار موظفي القطاع العام وتعيينهم وامتحانهم ومكافأهم وعقابهم وترقيتهم وإنزال مرتبتهم وتدريبهم ومعاملتهم.

(هـ) **المسائل المؤسسية والإدارية** - أوليت أهمية خاصة في إطار إعادة الهيكلة التنظيمية للوكالات الحكومية في المجالات الثلاثة التالية: اشترط أولاً أن تحدد مهام المناصب الرفيعة المستوى وهيكلها التنظيمي وعدد موظفيها في كل وكالة من الوكالات الحكومية، بحيث يصبح هناك أساس تنظيمي راسخ لسير العمل الحكومي بطريقة تتفق مع القانون. ثانياً، تم توحيد السلوك الإداري وتحسين الإجراءات التنفيذية وتعزيز نظام مسؤوليات العمل - الوظيفة وتعديل طرائق العمل وأساليبه لزيادة فعالية الإدارة العامة. وبذلت جهود حثيثة لتعميم النزاهة في القطاع الحكومي، وتعزيز آلية الإشراف والانضباط ووضع حد للفساد المرتبط بالسلطة. وثالثاً، اتخذت التدابير اللازمة لتعزيز إدارة الوظائف الحكومية والميزانيات الثابتة والإشراف عليها بحيث تؤدي عملية الإصلاح إلى نتائج واحدة.

## عُمان

بتاريخ ٦ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٦ صدر النظام الأساسي للدولة الذي يعتبر بمثابة أول دستور حديث لسلطنة عمان يحدد الأساس والمبادئ الموجهة لسياسة الدول في مختلف المجالات ويرسخ مبدأ حكم القانون ودولة المؤسسات وضمّان الحريات في إطار خصوصية المجتمع العماني. ومن أهم ملامح النظام التالي:

(أ) إنشاء مجلس عمان الذي يتكون من مجلس الدولة ومجلس الشورى ويهدف لتوسيع قاعدة المشاركة الوطنية في الرأي. مما يؤدي إلى الاستفادة من خبرات أهل العلم وذوي الاختصاص في تنفيذ استراتيجية التنمية الشاملة حيث يتم انتخاب أعضاء مجلس الشورى بالتصويت المباشر ومن كلا الجنسين.

(ب) تدعيم سيادة القانون بإعطاء دور بارز للقضاء كسلطة مستقلة لا يمكن التدخل في عملها، وقد صدرت مجموعة قوانين تنظيم المؤسسات القضائية مثل قانون المجلس الأعلى للقضاء وقانون محكمة القضاء الإداري وقانون الادعاء العام وقانون الأحوال المدنية.

(ج) تحديد المبادئ الاقتصادية كمبدأ الاقتصاد الحر وتوطيد التعاون بين النشاط العام والخاص. مما يساهم في رفع مستوى المعيشة للمواطن والتأكيد على حرمة الأموال العامة وحمايتها وحرمة الممتلكات الخاصة وحظر مصادرها إلا بحكم قضائي والتأكيد على أن أساس تحديد الضرائب هو العدالة والمساواة بين الجميع.

(د) تحديد حقوق وواجبات المواطن والتأكيد على أن المواطنين سواسية أمام القانون وأن الحرية الشخصية وحق التقاضي مكفولان للجميع، كما حدد النظام مسؤوليات وواجبات مختلف أجهزة الدولة وبما فيها رئيس الدولة ومجلس الوزراء والمؤسسات التنفيذية والقضائية والاستشارية بصورة واضحة وشفافية تامة.

وتمثل "الرؤية المستقبلية للاقتصاد العمالي في عام ٢٠٢٠" التي عكفت على إعدادها نخبة من كبار المختصين محليا ودوليا استراتيجية العمل الوطني من عام ١٩٩٦ إلى عام ٢٠٢٠ وتهدف لتحقيق تحول استراتيجي بحيث لا يعتمد الاقتصاد على الإنفاق الحكومي والموارد النفطية والسعي حثيثا لتحقيق توازن بين الإيرادات والنفقات والقضاء على العجز في الموازنة وتنمية الموارد البشرية برفع كفاءتها عبر النهوض بالتعليم العام والجامعي والتأهيل والتدريب وتعزيز دور المرأة في سوق العمل، كما حددت الرؤيا الأطر التي تضمن مجابهة تحديات العولمة التي لم تعد خيارا وإنما واقعا يفرض نفسه، وذلك من خلال اتخاذ العديد من التدابير العلمية بدءا بالانضمام لمنظمة التجارة العالمية وتعزيز نقل التكنولوجيا وتسهيل الحصول عليها والاستفادة منها، وقد أخذت الدولة في التطبيق الفعلي للتوصيات حسب خطة محددة.

## المغرب

بحلول العولمة الاقتصادية وانفتاح المغرب على المنافسة الدولية، أضحت الموارد البشرية تعتبر اليوم استثمارا حقيقيا يجب تنميتها باستمرار لما في ذلك من فائدة قصوى للبلد وسكانه. وهكذا، أصبح من الضروري إجراء تحليل لإدارة الموارد البشرية في مجالات عدة من مجالات الوظيفة العمومية المغربية، مع أخذ المصالح الجديدة وتطور الأوضاع الاقتصادية على الصعيدين الوطني والدولي في الاعتبار. ونظرا لأثرها في إدارة الموارد البشرية، تم التشديد على الاتجاهات الرئيسية التالية: دمج المغرب في مجال التجارة الحرة؛ وتنفيذ الدولة لسياسة التحرر؛ والاحتياجات اللازمة لعملية اللامركزية وتفويض السلطات؛ وتدني موارد الميزانية؛ وزيادة أثر التكنولوجيا الجديدة؛ والمطالبة بتقديم الخدمات الجيدة إلى المواطنين والشركات. وقد تغيرت طبيعة المهام التي تؤديها الوظيفة العمومية بصورة جذرية بسبب التغير السريع الذي تشهده هي نفسها. وسيطلب هذا الأمر مستوى أرفع من المهارات واستعدادا لدى الموظفين للمشاركة في برامج إعادة التدريب والتدريب المتواصل. وتشتمل هذه البرامج على ما يلي:

(أ) **التدريب المتواصل** - يشكل تطوير المهارات في الخدمة المدنية أولوية من أولويات برنامج الإصلاح الذي حددته الحكومة. وعلى ذلك، أعدت وزارة الوظيفة

العمومية والإصلاح الإداري مشروع مرسوم عن التدريب المتواصل يتمحور حول العناصر التالية: '١' تحديد أهداف التدريب المتواصل؛ و '٢' إعداد مجموعة من المبادئ التوجيهية الوطنية لكفالة التنسيق بين مختلف الوزارات في مجال التدريب المتواصل؛ و '٣' ربط الترقية الداخلية بالتدريب المتواصل؛ و '٤' الاشتراط على الإدارات أن تعد خططاً للتدريب المتواصل تركز على الاحتياجات والأولويات وأن تخصص الموارد المالية اللازمة للتدريب المتواصل. وإضافة إلى ذلك، أعيد إصلاح المدرسة الوطنية للإدارة العمومية وأنشئ مجلس أعلى للإدارة من أجل تلبية احتياجات الوظيفة العمومية الجديدة في مجال إنتاجية الموظفين وأدائهم؛

(ب) تشجيع اتخاذ الخدمة المدنية كوظيفة دائمة - أعدت وزارة الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري عدة مشاريع ودراسات بغية تحسين نظام الوظائف الدائمة وزيادة الأجر بالنسبة لموظفي الدولة. وتشتمل هذه المبادرات على ما يلي: دراسة عن الرواتب والأجر في الوظيفة العمومية؛ ومشروع مرسوم عن الترقية الداخلية؛ ومشروع مرسوم عن إعادة توزيع موظفي الدولة على الإدارة المحلية والحكومات المحلية؛ ومشروع مرسوم عن إجراءات تقييم موظفي الدولة وترقيتهم؛ ومشروع مرسوم عن المجلس الأعلى للوظيفة العمومية؛ ومشروع مرسوم تنقح بموجبه مكانة خاصة للخبراء الذين يسدون الخدمات الاستشارية؛ ومشروع مرسوم عن وضع كبار الموظفين الإداريين؛

وفي مجال تعزيز القدرات الإدارية في الوظيفة العمومية، تشتمل التدابير والمبادرات التي اتخذت مؤخرًا على ما يلي:

(أ) ميثاق تدبير الشؤون العامة - يعكس هذا الميثاق رغبة الحكومة في انتهاج سياسة التغيير من خلال اتخاذ مبادرات ذات طابع قطاعي محدد ومستدام. وبموجب الميثاق، يتعهد الوزراء باعتماد قواعد سلوك واضحة ونهج جديد في تدبير الشؤون العامة. ويتمحور الميثاق حول الالتزام بالمسائل الرئيسية التالية:

'١' العمل على رفع مستوى المعايير الأخلاقية في الوظيفة العمومية (التنقيح المقترح لقانون إعلان الممتلكات، ومشروع قانون لحظر الحصول على أكثر من راتب أو الجمع بين الوظائف، ومشروع مرسوم عن الملكية غير القانونية، ومنع موظفي الدولة من تبوؤ منصب عمومي والمشاركة في الوقت نفسه في نشاط خاص بأجر (١٩٩٩)؛

'٢' تنظيم الإدارة العامة (مرسوم عن إصلاح أسطول سيارات الإدارة العامة (١٩٩٨)، وإلغاء الأجر التي تدفع إلى أعضاء مجالس الهيئات الإدارية

(١٩٩٩)، ومرسوم يضبط عقود المشتريات ويطبق قواعد الشفافية وحرية المنافسة، وإنشاء محاكم جهوية من مراجعي الحسابات (١٩٩٦) ومشروع قانون بشأن المحاكم المالية؛

٣' تعزيز التواصل والحوار والاستجابة داخل الوظيفة العمومية (مشروع قانون لتنقيح قانون الحريات العامة (قيد الإعداد)، وإنشاء مكتب اتصال مع الإدارات الوزارية (١٩٩٩)، واقتراح إنشاء مركز للمعلومات الإدارية (قيد الإنشاء)، ودراسة الإطار القانوني لتكنولوجيا المعلومات التي تستهدف تيسير المعاملات، وسن صكوك قانونية، ودخول المغرب الاقتصاد الجديد).

(ب) **مفهوم السلطة الجديد** - بناء على التعليمات الملكية التي تستهدف خلق مفهوم جديد للسلطة وتحسين العلاقات بين الإدارة والمواطنين، ستقدم مشاريع القوانين التالية لاعتمادها في المستقبل القريب: مشروع مرسوم عن العلاقات بين الإدارة والجمهور يرمي إلى حفظ حق المستخدمين في الحصول على المعلومات الإدارية ومطالبة الإدارة العمومية متابعة شكاوى المواطنين؛ ومشروع قانون بشأن تبرير الإجراءات الإدارية؛ ومشروع قانون بشأن تنفيذ الإدارة للأحكام القضائية؛ والبرنامج الوطني لتبسيط الإجراءات.

(ج) **المجلس الأعلى للإدارة العمومية** - يبدي المجلس آراءه في اتجاهات السياسات الحكومية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية وتطويرها.

(د) **تعديل النظم الوطنية وتكييفها مع العولمة** - سبق أن نفذ المغرب بعض الإصلاحات التشريعية والقانونية في هذا المجال للتكيف مع العولمة. وشملت هذه الإصلاحات ما يلي: القانون المنشئ للمناطق (١٩٩٧)؛ وقانون التجارة (١٩٩٦)؛ وميثاق التعليم والتدريب (٢٠٠٠)؛ وقانون الشركات العمومية (١٩٩٦)؛ وقانون البورصة (١٩٩٧)؛ وقانون الصلاحيات التجارية (١٩٩٧)؛ وقانون ميثاق الاستثمار (١٩٩٥)؛ وقانون المجموعات المعنية بالمنفعة العامة (٢٠٠٠)؛ وقانون تحرير الأسعار والمنافسة (٢٠٠٠)؛ وقانون الجمارك؛ وقانون وكالة التنمية الاجتماعية (١٩٩٩)؛ وإنشاء الوكالة الوطنية لإنعاش الشغل والمهارات (٢٠٠٠).

## بولندا

خلال الفترة من عام ١٩٩٧ إلى عام ٢٠٠٠، اتخذت السلطات البولندية قرارات هامة لتطبيق إصلاحات مؤسسية وصياغة سياسات للاقتصاد الكلي. وفي مجال السياسات النقدية، أُتخذت خطوات لتعزيز استقلال مصرف بولندا الوطني بإنشاء مجلس للسياسات النقدية. وفي مجال السياسات المالية، أجاز البرلمان قانونا هاما يعنى بالتمويل الحكومي بهدف

توضيح مسؤوليات مختلف الوكالات، وتحقيق الانضباط في ميزانية الإنفاق العام، وزيادة الشفافية. كذلك وضعت السياسة المالية في إطار متوسط المدى لتوطيد المالية العامة والمساهمة في التنمية الاقتصادية على المدى الطويل. وجميع هذه التدابير ساعدت بولندا على النجاح إلى حد كبير في مواجهة عواقب الأزمة المالية الروسية في عام ١٩٩٨ والتباطؤ الذي ساد أوروبا الغربية في الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩. بيد أن السياسات المالية والنقدية المتشددة أسفرت عن تباطؤ نسبي في النمو الاقتصادي وارتفاع في البطالة.

وفي بولندا، يرتبط إصلاح المالية العامة ارتباطا وثيقا بإصلاح المؤسسات الحكومية، نظرا لأن المؤسسات غير الكفؤة المملوكة للدولة غالبا ما تمثل عبئا باهظ التكلفة على الميزانية. ومنذ بداية الفترة الانتقالية، بذلت جهود كبيرة لإعادة تنظيم المؤسسات المملوكة للدولة (مثل أحواض بناء السفن وصيانتها والمصارف). وبفضل هذه الجهود سُدد بالفعل جزء كبير من تكاليف الميزانية وأحرز تقدم في مجال إعادة تنظيم المؤسسات أكبر مما حدث في البلدان الشيوعية السابقة الأخرى. ورغم ذلك، هناك عدة قطاعات حساسة أخرى قصرت فيها الدولة بصفتها المالك في فرض القدر الكافي من الانضباط فيما يتعلق بالميزانية وسمحت للشركات بالتخلف عن دفع ضرائبها والتزاماتها إزاء التأمين الاجتماعي (مثل مناجم الفحم ومصانع الصلب والسكك الحديدية).

وخلال الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩، نُفذت أربعة إصلاحات هيكلية هامة متعلقة بالمالية

العامة هي:

(أ) **إصلاح الإدارة العامة:** قبل عام ١٩٩٩، كان تأثير مجال الميزانية عموما بجهود الإصلاح أقل من تأثير قطاع المؤسسات. ولم يُدخل سوى القليل من التغييرات حتى عام ١٩٩٩ لتحديث الإدارة المركزية وإحالة المسؤوليات إلى الحكم المحلي وتحسين خدمات الرعاية الصحية والتعليم. وبدأت السلطات في معالجة المشاكل قرب أواخر التسعينات وبدأ بذل جهود محددة للإصلاح الهيكلي. ومن الإصلاحات الهيكلية الهامة التي استُحدثت مؤخرا إحالة المسؤوليات إلى الحكومات المحلية. وقد قُسمت الحكومات المحلية إلى ثلاثة مستويات: البلديات والمقاطعات والمناطق. وعُينت لكل مستوى مجالات مسؤولية محددة جيدا. وصيغة تخصيص إيرادات الضرائب للحكومات المحلية والإقليمية تستند بدرجة كبيرة إلى دور تلك الحكومات في توليد جملة الضرائب دون اهتمام كبير بإعادة التوزيع.

(ب) **إصلاح المعاشات التقاعدية:** طبق إصلاح شامل لنظام معاشات الشيخوخة في كانون الثاني/يناير ١٩٩٩. ويشكل هذا الإصلاح تطورا من نظام دفع الاشتراكات المنتظمة إلى نظام ممول جزئيا. ويشمل ذلك برنامجا معدلا للمعاشات التقاعدية (الدعامة

الأولى)، وصندوقاً إلزامياً بإدارة خاصة مشتركا بين الموظفين وأرباب العمل (الدعامة الثانية) ونظاماً تطوعياً بإدارة خاصة للموظفين (الدعامة الثالثة). وقد حدثت بعض المشاكل في الانتقال إلى نظام المعاشات الجديد، إلا أن من المرجح إيجاد الحلول لها مع مرور الوقت.

(ج) **إصلاح النظام التعليمي:** اعتمدت المبادئ الأساسية لإصلاح النظام التعليمي في عام ١٩٩٨. ويتضمن القانون الجديد أحكاماً تتعلق بالهيكل الدراسية الجديدة، وإعادة تخصيص مسؤوليات الإدارة للسلطات الإقليمية والمحلية، وإعادة توزيع الموارد المالية، واعتماد اللامركزية في الإدارة التعليمية. وبدأ تطبيق إعادة تنظيم النظام التعليمي في أيلول/سبتمبر ١٩٩٩. ويخفف هذا الإصلاح فترة التعليم الابتدائي من ٨ سنوات إلى ٦ سنوات ويضيف مرحلة تعليمية متوسطة جديدة فترتها ثلاث سنوات. ويهدف الإصلاح إلى زيادة المشاركة في مرحلتى التعليم الثانوي والعالي، وتحسين المهارات العملية بدلا من مجرد نقل المعرفة، وزيادة حصول سكان المناطق الريفية على التعليم، وزيادة تكييف التعليم المهني مع احتياجات النشاط التجاري، وتحسين الحالة المالية للنظام التعليمي عن طريق زيادة النفقات من الميزانية ومن الموارد الخاصة للمدارس.

(د) **إصلاح القطاع الصحي:** اتخذت خطوات هامة في مجال الرعاية الصحية بإنشاء صناديق تأمين إقليمية لتعمل بوصفها القنوات الرئيسية لإدارة تمويل الصحة العامة. ويوفر النظام تغطية شاملة بمستوى معقول من الإنفاق. ويهدف الإصلاح أيضا إلى الفصل بين وظائف مشتري الخدمات ومقدمها بغية تعزيز المنافسة فيما بين مقدمي الخدمات الصحية، وإلى جعل أطباء صحة الأسرة يقومون بدور تحديد الحالات التي تحتاج إلى مستويات أعلى من الرعاية. ويتمثل أحد الشواغل الرئيسية من منظور ضبط الإنفاق في كيفية فرض قيود صارمة على ميزانية صناديق الرعاية الصحية الإقليمية. وتعتبر الحكومة هذا الإصلاح بمثابة المحرك لتنفيذ عناصر أخرى في جدول أعمال الرعاية الصحية، بما في ذلك اللامركزية، وتوفير مزيج مناسب من الخدمات العامة، والبدء في تخفيض التكاليف مع تحسين نوعية الخدمات.

## البرتغال

بحلول بداية القرن الحادي والعشرين، أصبحت البرتغال مجتمعا منفتحا يتسم بالإبداع والابتكار، وتتوافر فيه للناس فرصة الحصول على تأهيل أفضل، وعمل وأجور أفضل، ويمكنهم فيه أن يحققوا مستوى عاليا من الإنتاجية، وأن يشاركوا مشاركة كاملة في مجتمع المعلومات. ولا بد في إصلاح الإدارة العامة الجاري حاليا من الاعتماد على الموظفين العموميين الذين يمثلون العنصر الرئيسي في استراتيجية التحديث. وتشمل التدابير المتخذة في

هذا المجال ما يلي: إحصاء عام ثان للموظفين العموميين نُفذ في عام ٢٠٠٠؛ واستعراض وتقييم للقواعد التنظيمية المتعلقة بقابلية المهن للتبادل؛ وإنشاء مجالس موظفين لأنظمة المهن العامة والخاصة؛ ودورة دراسات متقدمة في الإدارة العامة نظمت في عام ٢٠٠٠؛ وإنشاء بورصة عمل للتحكم في الموارد البشرية على نحو عقلائي ومتكامل؛ ونظام للتعيين المركزي للمهن المتساوية في الإدارة العامة؛ وبرنامج للبيانات الموجزة عن الوظائف مصمم لتعيين وتدريب الموظفين الجدد والموجودين؛ ودراسات عن إعادة تقييم سياسات العمالة العامة؛ ووضع خطط عامة وقطاعية للعمالة ولتدريب الموظفين.

وبذلت البرتغال جهدا ملحوظا في ميدان البرامج التدريبية للخدمة العامة التي نفذت بدعم مالي من المؤسسات الأوروبية، بما في ذلك الإعانات من إطار الجماعة للدعم. ومخطط التدريب الذي اعتمده الخدمة العامة البرتغالية قابل للتطبيق في مجالي المعرفة المهنية والمهارات الشخصية على السواء، وهو يستند إلى عروض التدريب التي تقدمها المؤسسات العامة المتخصصة. وفي الوقت نفسه، تقوم إدارات حكومية عديدة بتنظيم دورات تدريبية محلية في حين أن العديد من الروابط الخاصة ودوائر النشاط التجاري يمثل مصدرا هاما للتدريب. والمبادرات المعتمدة في هذا الميدان هي: دورات تدريبية أولية لبدء العمل في المهنة والترقي؛ ودورات تدريبية إضافية مصممة لتحسين عمليات الإدارة العامة وإجرائها؛ ودورات تدريبية جديدة ترمي إلى تلبية متطلبات مجتمع المعلومات؛ وبرنامج للتدريب من بعد. وبغية تأهيل الموظفين العموميين للعمل على المستوى الدولي، ينظم المعهد الوطني للإدارة ومركز الدراسات والتدريب في مجال السلطات المحلية دورات تدريبية متعددة بتركيز خاص على الشؤون الأوروبية. وبالإضافة إلى ذلك، يُقدم التدريب أيضا في المعهد الأوروبي للإدارة العامة في ماستريخت.

وتتمثل إحدى المسائل الأخرى ذات الصلة في إنشاء نظام للترقي المهني مصمم لاجتذاب الناس والاحتفاظ بهم وترقيتهم وتحفيزهم. وبعد آخر تنقيح لنظام الوظائف في عام ١٩٩٨، أصبحت الخدمة في الإدارة العامة أكثر جاذبية نظرا لأن بلوغ أعلى السلم الوظيفي أصبح أكثر يسرا وزادت المرتبات نتيجة لذلك. والتدابير الرئيسية المتخذة في هذا الصدد تمثلت فيما يلي: إلغاء الوظائف ودمجها؛ وتنظيم إطار السلم الوظيفي؛ وتبسيط النظام الوظيفي؛ وإعادة تقييم التدريب المهني؛ وإمكانية تعجيل المسارات الوظيفية. وبالإضافة إلى ذلك، تشمل مقترحات تعزيز الحوافز في الخدمة العامة ما يلي: آليات تقييم الجدارة؛ والإثراء الوظيفي للمناصب؛ وجوائز الجدارة الفائقة التي تُمنح للأفراد أو أفرقة العمل؛ ومكافآت الجدارة. وفي مجالات محددة مثل تكنولوجيا المعلومات، تشمل استراتيجية الاحتفاظ بالموظفين المهرة والأكفاء تدابير تهدف إلى تغيير الوظائف والأجور.

وينص الدستور البرتغالي على المبادئ الأساسية للأخلاق في الإدارة العامة. وهو ينص، من جملة أمور، على أن تعمل الخدمة العامة على تعزيز المصلحة العامة مع مراعاة حقوق المواطنين ومصالحهم التي يحميها القانون وعلى أن تقوم هيئات الخدمة العامة وموظفوها بأداء وظائفهم في احترام كامل لمبادئ المساواة والتناسبية والنزاهة والحياد وحسن النية.

وآليات مقاييس الأداء تتمثل فيما يلي: الالتزام بالممارسات الجيدة في تحديث الإدارة المحلية؛ ونشر أفضل الممارسات في تنظيم وإدارة ونوعية خدمات الإدارة المحلية (حالات نموذجية)؛ والجوائز السنوية التي تمنح لأفضل نوعية من الخدمات العامة؛ والمؤتمر الأول المعني بنوعية الإدارة العامة الأوروبية، المقرر عقده في لشبونة؛ والإجراءات الرامية إلى نشر الممارسات الجيدة في إدارة الخدمة العامة.

وقد شرعت البرتغال في إنشاء القدرات اللازمة من أجل وضع السياسات العامة بهدف الاستفادة من الفرص الكامنة في العولمة الاقتصادية فضلا عن كفاءة استدامة التنمية الاقتصادية. والمبادرات المعتمدة في هذا المجال تهدف إلى ما يلي: زيادة قدرة الشركات البرتغالية على المنافسة، خاصة عن طريق إنشاء الهياكل الأساسية الحديثة المدعومة بأنظمة جديدة للحوافز الاقتصادية للفترة حتى عام ٢٠٠٦؛ ودعم تطوير تكنولوجيات جديدة ودينامية في الاقتصاد العالمي والأوروبي؛ وتنمية الموارد البشرية في مجتمع المعلومات الجديد بتنمية قدرتها على الابتكار والتكيف مع التطور التكنولوجي؛ واعتماد التدابير اللازمة للاستفادة الكاملة من أرصدة الجماعة الأوروبية المخصصة في نطاق إطار الجماعة للدعم؛ وتعزيز مبادرات الأنشطة التجارية الصغيرة؛ واستحداث أساليب إنتاج جديدة؛ وتشجيع القدرة على المنافسة في السلوك التجاري؛ واستخدام التكنولوجيات الجديدة على نحو أفضل؛ وتعزيز ارتباط الاقتصاد البرتغالي بالاقتصاد الدولي.

والسعي إلى نقل تكنولوجيات المعلومات الجديدة والحصول عليها واستخدامها يجري في إطار تنمية مجتمع المعلومات بتعزيز الحصول إلى البيانات وتبادلها لجميع المواطنين، بصرف النظر عن حالتهم الاقتصادية والاجتماعية، وكفالة ألا تصبح تلك التكنولوجيات عاملا إضافيا للإقصاء الاجتماعي. وبغية تحديث الإدارة العامة وزيادة كفاءة الخدمات العامة وشفافيتها، نُفذت التدابير التالية: توفير البريد الإلكتروني لجميع المديرين العامين والدوائر ذات المركز المماثل؛ وإدخال استخدام الحاسوب في معظم الدوائر العامة؛ وإتاحة الوصول إلى الاستمارات الرسمية المطبوعة وغيرها من المعلومات الإدارية عن طريق شبكة الإنترنت؛ وإتاحة إمكانية توصيل الوثائق عن طريق البريد الإلكتروني (بحيث يكون لها ما للنسخ الورقية

التي ترسل عن طريق البريد العادي أو تسلم باليد من أثر قانوني)؛ واقترح بإتاحة جميع الخدمات العامة على شبكة الإنترنت بهدف مد نطاق تقديم الخدمات بما يتجاوز ساعات العمل العادية؛ ومشروع للمدن الرقمية لإدماج الخدمات العامة والروابط الثقافية والمدارس ودوائر النشاط التجاري في شبكة رقمية بغية تقريب المسافات وزيادة الحصول على المعلومات والخدمات الجديدة؛ وإنشاء حاسوب رئيسي باسم "الشبكة العامة" يتضمن عناوين البريد الإلكتروني والمواقع الرئيسية للخدمات العامة؛ وتجربة لخدمة على شبكة الإنترنت، تنفذ بالاشتراك مع وزارة العدل، لإصدار الشهادات عبر الإنترنت.

وفيما يتعلق بتعزيز شراكة القطاع العام مع القطاع الخاص والمجتمع المدني، فضلا عن هئية البيئة المؤاتية لأنشطة القطاع الخاص، ركزت السلطات البرتغالية على المجالات التالية: تعزيز إمكانية تنقل الموظفين بين القطاعين العام والخاص والمنظمات الدولية؛ وتوفير المساعدة للبحوث التي تجرى على نحو مشترك بين الشركات والمؤسسات العلمية؛ وتشجيع المشاريع التي تنفذها بصفة خاصة الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مجال الاقتصاد الرقمي؛ وتعزيز إجراء تحسين تدريجي لمؤهلات وقدرات السكان القادرين على العمل؛ ووضع برنامج دعم لتوفير المعلومات والمساعدة التقنية للشركات الصغيرة جدا والصغيرة في المسائل الإدارية؛ وبرنامج من أجل تنمية الشركات ذات الخصائص المبتكرة.

وقد بذلت جهود من أجل تعزيز دور ومشاركة المرأة في الإدارة العامة وتنمية قدرات مشتركة بين القطاعات ومتعددة التخصصات تتسم بالوعي بالمنظور الجنساني. ونتيجة لذلك، حدثت زيادة مطردة في عدد النساء العاملات في الإدارة العامة. وبوجه عام، تشكل النساء نسبة ٥٤,٤ في المائة من الموظفين العموميين. ومشاركة المرأة تتضح بوجه خاص في خدمات التعليم والرعاية الصحية والأمن الاجتماعي. وتشمل المبادرات المتخذة في هذا الميدان ما يلي: إصدار لائحة تنظيمية، في عام ٢٠٠٠، تنص على مبدأ المساواة في الفرص بين الرجال والنساء في العمل والترقي الوظيفي؛ ونشر كتيبات عن اللوائح القانونية السارية حاليا؛ وتنظيم حملات التوعية العامة، بما فيها المؤتمرات والمناقشات العامة؛ وبمقترح منح جوائز للخدمات العامة التي تطبق سياسات مثالية في مجال الحقوق في الفرص المتساوية؛ وعقد دورات تدريبية خاصة لمفتشي العمل؛ وإنشاء نظام لمؤشرات المتابعة بشأن الفرص المتساوية لمخطط العمالة الوطني؛ وإدماج المنظور الجنساني في جميع السياسات العامة القطاعية؛ وإنشاء هياكل عامة واجتماعية مصممة لتعزيز التصالح في مكان العمل وفي الحياة الأسرية؛ واستحداث فصل خاص في التقارير الاجتماعية التي تنتجها الإدارة معني باحترام الحقوق في الفرص المتساوية؛ وتنظيم حملات عامة للتشجيع على مشاركة الرجال والنساء في الأنشطة المهنية والحياة الأسرية. ومثل تقييم السياسات المعنية بتساوي الرجال والنساء في

الفرص هدفا أساسيا للاستراتيجية الحكومية، مما ينطوي على إعادة صياغة الأطر المفاهيمية استنادا إلى تنمية السياسات المشتركة. وبوجه عام ليست هناك قيود على مشاركة المواطنين في ميادين القطاع العام بسبب الجنس أو العرق أو الدين أو المعتقدات السياسية أو الأيديولوجية، أو التعليم، أو الحالة الاقتصادية أو الاجتماعية.

### سلوفينيا

يمثل إصلاح الإدارة العامة إحدى أولويات حكومة سلوفينيا. ويهدف هذا الإصلاح إلى قيام إدارة عامة تتسم بالحس المهني، والحياد، والكفاءة، والشفافية، واليسر على المستخدم. ويشمل الإصلاح ما يلي: إدماج عنصر تشريعي وتنظيمي؛ وتعزيز نظام التدريب وتنفيذ استراتيجية تدريب ترمي إلى تعزيز القدرة الإدارية اللازمة للانضمام إلى الاتحاد الأوروبي؛ واستحداث معايير للنوعية في عمل الإدارة العامة؛ وتبسيط التنظيم الإداري واستعمال الحاسوب في الإدارة؛ وضبط نظام الخدمة المدنية، بما في ذلك نظام دفع الأجور في القطاع العام؛ وتحديث نظام الحكم المحلي.

والبعد التشريعي يمثل أهم جزء في إصلاح الإدارة العامة. ووفقا للبرنامج الوطني للانضمام إلى الاتحاد الأوروبي Acquis ٢٠٠٢ تشمل التشريعات الجديدة ما يلي: قانون حكومة جمهورية سلوفينيا؛ وقانون تنظيم الوزارات وكفاءتها؛ وقانون الإدارة العامة؛ وقانون الوكالات العامة؛ وقانون الأموال العامة؛ وقانون مراقبة التفتيش؛ وقانون الإجراءات الإدارية؛ وقانون الموظفين المدنيين. وفي سياق الإصلاح التشريعي للإدارة العامة، يندرج أيضا إدخال تعديلات على الدستور تتعلق بالحكومة والإدارة العامة.

وقد اعتمدت الجمعية الوطنية تغييرات وتعديلات في قانون حكومة جمهورية سلوفينيا في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠. وتنص هذه القرارات على التغييرين التاليين: تعزيز الوظيفة التنسيقية للحكومة المركزية (مثل تعزيز مكتب رئيس الوزراء بتعيين مستشارين وزاريين ووزراء دولة)؛ والتشكيل المعدل للحكومة (مثل الدمج بين بعض الوزارات وإنشاء وزارة جديدة لمجتمع المعلومات وإعادة ترتيب مهام بعض الوزارات). ونظرا لأن التعديلات الضرورية على قانون الحكومة قد أجزيت بالفعل، ستكتمل صياغة قانون جديد عقب التعديلات الدستورية في عام ٢٠٠٢. وفي عملية وضع خطة التعديلات الدستورية، اقترحت وزارة الداخلية تغيير هيكل الحكومة تمشيا مع نظام المستشار الألماني وإلغاء بعض الأحكام الدستورية التي تحول دون المرونة في تنظيم الإدارة العامة وعملها.

ومشروع التعديل على قانون تنظيم الوزارات وكفاءتها، الذي قُدم إلى الجمعية الوطنية، من شأنه أن يستحدث تغييرات تنظيمية على أساس قانون الحكومة المعدل ويسر

تكييف الأحكام القانونية المتعلقة بالوزارات مع التشكيل الجديدة للحكومة. ومن شأن هذا التعديل أيضا أن يسمح بتخفيض عدد الأجهزة داخل الوزارات والدوائر الحكومية، مما يمكن من ترشيد الميادين التي توجد فيها ازدواجية في الوظائف الإدارية والأنشطة العامة.

والمعلم الرئيسية للتعديل المقترح على قانون الإدارة العامة الذي يجري النظر فيه على نحو مشترك بين الوزارات تتمثل فيما يلي: وضع تعريف أكثر تعميما لصلاحيات الوزارات (يرد تعريف أكثر تفصيلا في لائحة تنظيمية)؛ والإبقاء على عدد أقل من الأجهزة والهيئات داخل الوزارات، مما يؤدي إلى تبسيط الهياكل لمنع الازدواجية في الوظائف والدمج بين مهام الإدارة؛ ووضع ترتيب أكثر شفافية للعلاقات بين الوزارات وغيرها من الأجهزة ذات الصلة. وعلى وجه الخصوص، يسعى التعديل إلى تعزيز الترتيب الهرمي بين الوحدات الإدارية ووزارة الداخلية، وتعزيز الدور التنسيقي لهذه الوزارة في ميدان التنظيم، وتعيين الموظفين في الوحدات الإدارية وتمويلها، وتعزيز الدور الإداري لرؤساء الوحدات الإدارية.

وقانون الوكالات العامة المعروض على الجمعية الوطنية قانون تنظيمي يحكم تصنيفا جديدا للحائزين على السلطات العامة ويحدد قواعد عمل الوكالات العامة بهدف تخفيض حجم الإدارة العامة. وفي الميادين التي تسود فيها ظروف تتيح استقلالاً نسبياً في التنظيم والتوظيف والإدارة المالية وغير ذلك من أشكال الاستقلال، سيتسنى للحكومة إنشاء وكالات عامة لتنفيذ المهام التنظيمية و/أو الإنمائية و/أو التحليلية. وهذه هي في المقام الأول ميادين تتطلب قدراً عالياً جداً من الاستقلال (مثل السلطات التنظيمية في قطاع الطاقة)؛ وفي حالات أخرى، يمكن إنشاء علاقة ارتباطية بين الخدمة والدفع وتحقيق إدارة أكثر عقلانية للأموال العامة وأداء أكثر كفاءة، وسهولة في استخدام الخدمات العامة عن طريق إكمال دائرة مالية مستقلة، وفقاً لمبدأ التمويل عن طريق الدفع لقاء الخدمات.

وتنظيم عمليات التفتيش وتنسيقها على المستوى المركزي سيحكم بقانون مراقبة التفتيش الذي قُدم مؤخراً للحكومة. ويشمل مشروع القانون مسائل مراقبة التفتيش التالية: سلطات التفتيش وتدابير التفتيش؛ وتنظيم خدمات التفتيش واستقلالها؛ وإجراءات التفتيش؛ ومركز المفتشين؛ وتنسيق عمليات التفتيش. وقد أُعتمد آخر قانون للإجراءات الإدارية في نيسان/أبريل ٢٠٠٠.

وتشمل الأهداف الرئيسية لقانون الموظفين المدنيين، من جملة أمور، ما يلي:

(أ) توسيع نطاق تطبيق نظام وحيد للهيئات الحكومية وهيئات المجتمعات المحلية ليشمل الأشخاص في ميدان القانون العام الذين يشاركون بصفة رئيسية في المهام الإدارية بهدف توفير نظام وحيد للموظفين العموميين؛

(ب) فصل أداء المهام العامة (نظام الخدمة المدنية) عن الأنشطة المصاحبة له، وتقريب الهيكل التنظيمي للموظفين المدنيين إلى القواعد التنظيمية لقانون العمل، مع أخذ الخصائص التي تملئها المصلحة العامة في الحسبان؛

(ج) تحقيق اللامركزية في إجراءات اتخاذ القرار بشأن مسائل التوظيف وتبسيطها، في الوقت الذي يجري فيه إضفاء المركزية على عمليات مراقبة الموظفين وتعزيزها بقدر كبير واستحداث آلية للمسؤولية والجزاءات على المخالفات؛

(د) هئية الظروف المؤاتية لبناء القدرات الإدارية، بما في ذلك تشكيل "نخبة إدارية" (أي كبار الخبراء الإداريين والمديرين)، عن طريق نظام مُحسَّن للانتقاء والتدريب والألقاب والوظائف والمناصب والترقي والأجور، بهدف الفصل بين المناصب (الوظائف) السياسية والإدارية، وكفالة المزيد من الاستقرار ومستوى أعلى من النوعية في الخدمة العامة والحد من الآثار السلبية للتغيرات السياسية على أداء الإدارة العامة؛

(هـ) كفالة الوضوح في أداء الإدارة العامة، واحترام قواعد السلوك والتوجه إلى المستفيدين من الخدمات؛

(و) تيسير المزيد من المرونة في إدارة الموارد البشرية وحركة القوى العاملة بين هيئات الإدارة العامة (سوق العمل الداخلية)، فضلا عن التعاون مع النقابات في المسائل التي تمس مركز الموظفين المدنيين.

وفي آذار/مارس ٢٠٠١، اعتمدت الحكومة ثلاث لوائح تنظيمية متعلقة بالخدمة العامة. وتحدد اللائحة الأولى طريقة تحديد كفاءة الموظف في أداء مهامه وفقا لمعايير العمل والمعايير المهنية. وتحسن اللائحة الثانية المعايير التنفيذية للخدمة العامة عن طريق مواءمة وتوحيد ساعات العمل والساعات الرسمية ووقت العمل داخل هيئات الإدارة العامة. وتتعلق اللائحة الثالثة بطريقة تقديم الخدمات لمستخدميها، مما سيؤدي إلى تحسين نوعية الخدمات العامة ويكفل اتباع ممارسات مؤاتية لمستخدمي الخدمات، بما في ذلك تدابير مثل توفير المعلومات وكراسات الشكاوى والإرشادات، فضلا عن الدراسات الاستقصائية السنوية للمستفيدين من الخدمات والموظفين. وبالإضافة إلى ذلك، يجري إعداد قانون خاص يتعلق بنظام الأجور في القطاع العام لمعالجة المسائل الرئيسية التالية: وضع نظام دفع موحد لجميع الموظفين العموميين؛ وتحديد نسب الأجور فيما بين الأنواع المختلفة من المراكز الوظيفية؛ والمرونة والتنوع في الدفع وفقا للأداء؛ وشفافية المالية العامة.

وأنشئت أكاديمية الإدارة في عام ١٩٩٧ بوصفها مؤسسة مركزية لتدريب الموظفين المدنيين. ومن بين البرامج التي تقدمها، بما في ذلك ما يربو على ٥٠ حلقة دراسية، تتمثل

أهم البرامج في البرامج المتعلقة بالمهارات الإدارية والتدريب في ميدان الشؤون الأوروبية. واستراتيجية للتدريب لزيادة القدرات الإدارية قبل انضمام سلوفينيا إلى الاتحاد الأوروبي (٢٠٠٠-٢٠٠٢) اعتمدها الحكومة في آب/أغسطس ٢٠٠٠، وُجِّدت في شباط/فبراير ٢٠٠١. وفي إطار هذه الاستراتيجية، يحصل المسؤولون الإداريون على التدريب في مجالات ذات أهمية قصوى لبرنامج Acquis والمشاركة في الهيئات العاملة للاتحاد الأوروبي. واكتمل تدريب ٦٥ من كبار المسؤولين، ويجري تنفيذ حلقة دراسية شاملة تدوم ٢٠ يوماً وتشمل وحدتين دراسيتين عن التنظيم في الإدارة العامة والاتحاد الأوروبي. وعلاوة على ذلك، نظمت حلقات دراسية تمهيدية عن شؤون الاتحاد الأوروبي لمسؤولين صغار يبلغ عددهم ٤٩٠ مسؤولاً سيدمجون في برنامج تدريبي سريع يدوم ٣ سنوات.

ويتمثل مشروع هام آخر في ميدان إصلاح الإدارة العامة في استحداث معايير للنوعية في عمل هيئات الإدارة العامة، بما في ذلك إجراءات العمل وفقاً لمعايير المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس (ISO 2000). وحتى الآن مُنحت الشهادات القابلة للمقارنة دولياً لثلاث وحدات إدارية ووزارة واحدة في سلوفينيا. وفي عام ٢٠٠١، تعترز الحكومة البدء في مشاريع لمنح شهادات المنظمة في وحدات إدارية تتراوح بين ٥ و ١٠ وحدات.

واستناداً إلى قانون الإجراءات الإدارية العامة وقانون التجارة الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني، سيجري استيفاء اللائحة التنظيمية لإدارة الوثائق عن طريق تعديل ستقدمه وزارة الداخلية إلى الحكومة في عام ٢٠٠١ بهدف إزالة العقبات القانونية الماثلة أمام تطور التجارة الإلكترونية. وإضافة إلى ذلك، ستجري ترقية مشروع بشأن استخدام الحاسوب في الوحدات الإدارية، مع إدماج وظيفة تفاعلية في الإجراءات الإدارية. والتعديل المقترح في اللائحة التنظيمية بشأن المناصب المشتركة من أجل التنظيم الداخلي للهيئات الإدارية سيؤدي إلى التعجيل بإنشاء مكاتب معلومات جديدة تقرب الخدمات الإدارية إلى المواطنين.

ويتوقع سن قانون خاص لنظام الحكم المحلي في أواخر عام ٢٠٠١. ومن الضروري مواصلة تنمية الشراكات فيما بين مختلف أجزاء الإدارة العامة، خاصة بين إدارة الدولة والحكم المحلي.

## تونس

تقوم السياسة العامة للبلد فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على استراتيجية وطنية شاملة ومنسقة ومتكاملة للحوسبة تستهدف زيادة استخدام الموارد الحاسوبية لإعداد تونس لدخول مجتمع الحاسوب. وتقوم هذه الاستراتيجية من ناحية على التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات في ثلاثة مجالات، وهي: الإدارة والإنتاج واتخاذ

القرارات؛ ومن ناحية أخرى على الأخذ بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة، مثل الإنترنت والشبكات الحاسوبية والإنترنت. وتحقيقاً لذلك، ووفقاً لخطط تحسين الإدارة، ستقوم كل وزارة بإعداد خططها الحاسوبية الرئيسية. وبالتوازي مع ذلك، جرت دراسة للمجالات المشتركة بين جميع الوزارات (الإدارة المتعلقة بالبريد والطلبات واللوازم وأسطول المركبات، والمشاريع التجارية الخاضعة للإشراف، ومتابعة عمليات التفتيش، والشؤون القانونية) في سياق الخطة الحاسوبية الرئيسية للإدارة، التي سيتمتد نطاقها إلى جميع الوزارات.

وبالإضافة إلى ذلك، تستخدم الخدمات العامة التطبيقات الحاسوبية على نطاق البلد في المجالات التالية: الإنفاق العام؛ وشؤون الأفراد؛ ومتابعة الأعمال الحكومية؛ والجمارك؛ والإيرادات؛ وطلبات المواطنين؛ والدين العام. وبالتوازي مع هذا يجري النظر في الاستغناء تدريجياً عن الوثائق الإدارية، وإدراج البيانات العامة على شبكة الإنترنت وإتاحة الوصول الحاسوبي. والسياسة العامة في هذا المجال هي تشجيع التعاقد من الباطن بحيث يتعزز القطاع الخاص.

وتخضع الخدمة المدنية في تونس للائحة الخدمة المدنية لعام ١٩٨٣، بصيغتها المعدلة في عام ١٩٩٧. وتشكل فئة الخدمات العامة ٢٥ في المائة من موظفي الخدمة المدنية في تونس بينما يشكل الحاصلون على الأقل على شهادة إتمام الدراسة الثانوية ٧٥ في المائة؛ ومن بين هؤلاء ١٦ في المائة على الأقل حاصلون على درجة الماجستير أو درجة أعلى. وتشكل المرأة ٤٠ في المائة من جميع العاملين. وتبلغ نسبة موظفي الخدمة المدنية إلى السكان ٤ في المائة، أو بعبارة أخرى هناك ٤٠ موظفاً عاماً لكل ١٠٠٠ من السكان. وتستهدف تحسينات الخدمة المدنية الأخذ بالأساليب الجديدة لإدارة الموظفين، وتحديث نظام الأحمور، وترشيد نظام التوظيف، وإصلاح نظام الاستحقاقات من أجل توفير الحافز للموظفين العاملين ومكافأهم.

وفيما يتعلق بالتدريب، تم في عام ١٩٩٣ إصلاح نظام التدريب المستمر لموظفي الدولة من أجل تحديثه وتطويره لاحتياجات دوائر الخدمة وتوقعات الموظفين. وبالإضافة إلى ذلك، أنشئ في عام ١٩٩٥ نظام جديد لدورات إعادة التدريب وتجديد المعلومات، في شكل دورات تدريبية قصيرة في مجال الإدارة العامة لتدريب كبار موظفي الإدارة بغية زيادة قدراتهم المهنية وتعزيز كفاءتهم فيما يتعلق بإدارة الخدمات والموارد البشرية.

وقد أنشئت في مكتب رئيس الوزراء إدارة للتدريب. ومهمتها هي كفالة قيام كل وزارة بإعداد برنامج تدريب سنوي يأخذ في الاعتبار أهداف سياسة التدريب الوطنية؛ وإعداد برنامج تدريب وطني لموظفي الخدمة المدنية على ضوء المقترحات المقدمة من

الوزارات وتوقعات الخطة الإنمائية؛ وتقديم المشورة بشأن أي مقترح لإنشاء أو إعادة هيكلة أي مؤسسة لتدريب الموظفين؛ والعمل على كفاءة ارتباط أهداف سياسة التدريب باحتياجات الإدارة؛ وكفاءة تنفيذ اللوائح المتعلقة بتدريب موظفي الدولة والسلطات المحلية ومؤسسات الإدارة العامة؛ وإرشاد ومساعدة مختلف الوزارات في مجال التدريب. كما تقوم هذه الإدارة، بالتعاون مع كلية الإدارة الوطنية بتصميم برامج تدريبية مشتركة لبعض الوزارات بقصد تحسين مهارات الإدارة لدى الموظفين وشاغلي الوظائف الإشرافية لكي تتماشى مع أساليب الإدارة والتنظيم الجديدة؛ وإعادة توزيع الموظفين العموميين بحيث يمكنهم أداء مهام جديدة؛ ومتابعة إعداد الكتيبات التي تتضمن قوائم بفرص التدريب المتاحة لمساعدة الموظفين الذين يرغبون في التقدم لامتحانات تنافسية في وزارتهم أو الالتحاق بدورات تدريب عن بعد؛ وإعادة تدريب المسؤولين عن هياكل التدريب بالوزارات؛ وتدريب المدربين لكي يفوا باحتياجات الوزارات المختلفة؛ وتنسيق وتوحيد التعاون في مجال التدريب. وتقع جميع هذه التدابير والإصلاحات ضمن برنامج واسع للتحديث الإداري وإصلاح تنظيم وإدارة الكيانات العامة.

#### المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية

أصدرت المملكة المتحدة في حزيران/يونيه ١٩٩٩ التقرير الحكومي بشأن تحديث الحكومة. وتغطي هذه الوثيقة معظم ما شملته توصيات فريق الخبراء المعني ببرنامج الأمم المتحدة في مجال الإدارة العامة والمالية العامة في اجتماعه الخامس عشر (E/2000/66). ويشمل برنامج تحديث الحكومة خمسة مواضيع هي: الإعداد الفني للسياسات العامة، وتقييم الخدمة العامة، والحكومة في عصر المعلومات، والخدمات العامة الجيدة النوعية، والخدمات العامة التي تستجيب للاحتياجات. ويعرض التقرير رؤية الحكومة الحديثة في بريطانيا. وقد نفذ بالفعل كثير من الإجراءات الواردة فيه. بيد أنه أساسا برنامج تغيير طويل الأجل والأهداف الرئيسية التي يتضمنها مدمجة في اتفاقات الخدمة العامة على مستوى الوزارات والشاملة لعدة وزارات. ويمكن الاطلاع على النص الكامل للتقرير الحكومي وتفاصيل التقدم المحرز منذ نشره، في الموقع: <http://www.cabinet-office.gov.uk/moderngov/> وعملا بالتوصية ١٧ لفريق الخبراء فإن الاستثمار في تنمية رأس المال البشري والاجتماعي هو حجر الزاوية في الحكومة من أوجه عديدة جدا بحيث يستحيل تعداد كل مبادرة تضطلع بها حكومة المملكة المتحدة لتهيئة الفرص للمواطنين. غير أن الوصلات الحاسوبية بمواقع بعض أحدث المبادرات الرئيسية في هذا المجال هي: <http://www.dfee.gov.uk/buildingonsuccess> للتقرير الأولي الحكومي لمقترحات الحكومة بشأن التعليم: المدارس تضيف إلى النجاح؛ و <http://www.hmso.gov.uk/acts/acts2000/20000021.htm#aofs> لقانون التعلم والمهارات؛

و [http://www.cabinet-office.gov.uk/seu/index/national\\_strategy.htm](http://www.cabinet-office.gov.uk/seu/index/national_strategy.htm) للاستراتيجية الوطنية لتجدد الأحياء السكنية.

أما بالنسبة للتوصية ١٨ بشأن تعزيز القدرات في مجال وضع السياسات العامة وإدارة الخدمة العامة، فمن المكونات الرئيسية لبرنامج تحديث الحكومة التحسين المستمر لتشكيل السياسة العامة. وتقدم الوثيقة المعنونة "السياسة العامة الفنية - دليل للقرن الحادي والعشرين" عرضاً للإصلاحات الرئيسية التي تجري في مجال وضع السياسات العامة. ويمكن الاطلاع عليها في الموقع <http://www.cabinet-office.gov.uk/moderngov/policy/>. وبالإضافة إلى ذلك، يقدم موقع مركز دراسات الإدارة والسياسة العامة (وهو شعبة برئاسة الوزراء) وصلات بطائفة من مبادرات السياسة العامة الجارية <http://www.cmps.gov.uk/>.

واستجابة للتوصية ١٩، يقوم مركز دراسات الإدارة والسياسة العامة بإعداد برامج تدريبية تلي الاحتياجات المختلفة لموظفي الخدمة المدنية (بالإضافة إلى التدريب الداخلي في الوزارات). وتدير المركز كلية الخدمة المدنية، وهي مرفق تدريب مكرّس لموظفي الخدمة المدنية، ويقوم بصفة مستمرة بعملية تقييم وتحسين للدورات التدريبية لكي تعبر عن احتياجات الموظفين والتغذية المرتدة التي يقدمونها. كما ينظم المركز عدداً من الأنشطة التدريبية التي تجمع بين الوزراء وكبار موظفي الخدمة المدنية. ويمكن الحصول على التفاصيل الكاملة للدورات التدريبية التي يقدمها المركز ومعلومات عن تطورات التدريب والسياسة العامة على موقع المركز على الشبكة <http://www.cmps.gov.uk/>. وفضلاً عن ذلك، يشكل إصلاح الخدمة المدنية جوهر التقرير الحكومي عن تحديث الحكومة. وقد وضع برنامج الإصلاح هذا لكفالة أن تستمر الخدمة المدنية في المملكة المتحدة في اجتذاب الأشخاص المناسبين لكي تحتفظ بشهرتها كرائدة للإدارة العامة في العالم. ويمكن الاطلاع على مزيد من التفاصيل عن إصلاح الخدمة المدنية على موقع <http://www.cabinet-office.gov.uk/civilservice-reform/>.

وفيما يتعلق بالتوصية ٢٠، توجد لدى رئاسة الوزراء طائفة من الوسائل الجيدة التي تستخدم لقياس الأداء على نطاق الحكومة. ويمكن الاطلاع على التفاصيل الكاملة لهذه الوسائل وكيف تطبق، على الموقع <http://www.servicefirst.gov.uk/> وقد فوضت مسؤولية الأجور ومعظم شروط الخدمة الأخرى المتعلقة بالخدمة المدنية إلى فرادى الوزارات والوكالات. ويعد امتثالها التام لمدونة إدارة الخدمة المدنية شرطاً أساسياً لتفويض السلطات إليها. وتقدم المدونة للإدارات والوكالات التعليمات واللوائح المتعلقة بشروط وظروف خدمة موظفي الخدمة المدنية. ويشمل هذا مجالات مثل سلوك موظفي الخدمة المدنية، كما

يقتضي أن تعمل الوزارات والوكالات بنظام أجور قائم على الجدارة. وتوجد نسخة من المدونة على الموقع [www.cabinet-office.gov.uk/civilservice/managementcode/index.htm](http://www.cabinet-office.gov.uk/civilservice/managementcode/index.htm).

وتوجد الآليات الإضافية التالية لكفالة المسلك الأخلاقي:

(أ) لجنة معايير الحياة العامة (<http://www.public-standards.gov.uk>). في تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٤، أنشأ رئيس الوزراء في ذلك الوقت لجنة معايير الحياة العامة. واختصاصاتها هي: ”دراسة الشواغل الحالية بشأن معايير سلوك جميع شاغلي المناصب العامة، بما في ذلك الترتيبات المتصلة بالأنشطة المالية والتجارية، وتقديم توصيات بخصوص أية تغييرات قد يكون مطلوباً إدخالها على الترتيبات الحالية لكفالة أعلى معايير سلامة الحياة العامة“. وتشمل ”الحياة العامة“، لهذه الأغراض، الوزراء وموظفي الخدمة المدنية والمستشارين وأعضاء البرلمان وممثلي المملكة المتحدة في البرلمان الأوروبي وأعضاء جميع الهيئات العامة وكبار مسؤوليها وأعضاء السلطات المحلية المنتخبين وكبار مسؤوليها. وقامت اللجنة منذ ذلك الحين باستقصاء مختلف مجالات الحياة العامة وأصدرت عدة تقارير تتضمن كثيراً من التوصيات التي ترمي إلى الحفاظ على معايير السلوك في الحياة العامة واستعادتها عند اللزوم، والنهوض بسياسة عامة تقوم على الصراحة التي تمكن الجمهور من التحقق من الوفاء بتوقعاته؛

(ب) مفوض التعيينات في المناصب العامة (<http://www.ocpa.gov.uk>). أنشئ مكتب مفوض التعيينات في المناصب العامة في تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٥ بناء على توصية من لجنة معايير الحياة العامة. ويقوم المفوض برصد وتنظيم التعيينات الوزارية في الهيئات العامة خارج الوزارات وتقديم المشورة والتقارير بهذا الشأن، لكفالة أن تكون تلك التعيينات على أساس الجدارة وبناء على منافسة نزيهة ومفتوحة. ويطلب إلى الإدارات الحكومية اتباع مدونة الممارسة التي وضعها المفوض، لدى قيامها بتجهيز هذه التعيينات العامة. كما أن المفوض مسؤول عن التحقيق في الشكاوى التي تتعلق بكيفية تعيين أحد الأشخاص في أحد هذه المناصب؛

(ج) المفوض البرلماني لمسألة المعايير (<http://www.parliament.uk/commons/>). أنشئ هذا المنصب في مجلس العموم في تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٥. ويحتفظ هذا المفوض بسجل لاهتمامات الأعضاء، ويقدم إليهم المشورة بشأن سلوكهم ويحقق في الشكاوى. وعقب إجراء أي تحقيق، يقدم المفوض المشورة إلى لجنة المعايير والامتيازات بشأن الإجراء المناسب فيما يتصل بالشكاوى. وإذا قررت اللجنة وجود ما يؤخذ على عضو ما،

توصي بعقوبة مناسبة، يمكن أن تتراوح بين الاعتذار للمجلس أو الإيقاف لفترة محددة أو الطرد من عضوية المجلس.

وفيما يتعلق بالتوصية ٢١، يقوم مركز دراسات الإدارة والسياسة العامة بدور رئيسي في تتبع تطورات السياسة العامة في أنحاء العالم، وتقاسم خبرات المملكة المتحدة في مجال تطوير السياسة العامة على الصعيد الدولي، والاشتراك في المشاريع والمنتديات الدولية. فمثلا يهدف مشروع المقارنات الدولية في مجال وضع السياسات العامة، الذي بدأ في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٠، إلى تمكين الممارسين من تحسين نوعية وضع وتنفيذ السياسة العامة في المملكة المتحدة عن طريق تيسير الوصول إلى الخبرة الموثوق بها وذات الصلة في مجال وضع السياسة العامة على الصعيد الدولي وزيادة استخدام تلك المعلومات. ويتبين من البحث الأولي: (أ) أنه تجرى كثير من الأبحاث وعمليات النقل الروتيني للسياسات في هذا الميدان؛ و (ب) أن الممارسين بحاجة إلى معرفة أفضل الجهات التي يقصدونها بحثا عن الممارسة الجيدة في مجال السياسة العامة في ميدان معين، ولكنهم غالبا يتطلعون إلى الممارسات المعدة جيدا؛ و (ج) أن من أهم العوامل الجوهرية لنجاح نقل تجربة السياسة العامة من بلد إلى آخر فهم السياق الذي وضعت واستخدمت فيه من الناحية السياسية والاجتماعية والثقافية؛ و (د) أن مصطلح "القياس إلى معيار" يسبب اللبس، حيث يفهمه البعض على أنه يعني المعايير أو الممارسات التي يمكن مقارنتها مباشرة. ويحتاج الممارسون إلى منهجية أو مجموعة من الأدوات التي تسهل عليهم التفسير الدقيق للدروس المستفادة من بلدان أخرى في مجال وضع السياسة العامة، ونقلها. ومن ثم تتضمن أهداف المشروع ما يلي: '١' إجراء دراسة تفسر أنماط الهياكل المختلفة لوضع السياسات؛ و '٢' إجراء مزيد من الدراسات التفصيلية للهياكل المتباينة لوضع السياسات في الأنواع المختلفة من البلدان (على سبيل المثال، البلدان المتقدمة النمو داخل الاتحاد الأوروبي وخارجه والبلدان النامية في آسيا وأمريكا اللاتينية)؛ و '٣' تقديم بعض الأمثلة التي تصور السياسات الناجحة وغير الناجحة سواء على سبيل الأمثلة أو للتحقق من واقع الأساليب المستخدمة.

وفيما يتعلق بالتوصية ٢٢، تحتل وحدة الأثر التنظيمي مكانا مركزيا في حكومة المملكة المتحدة حيث أنها توجد بمكتب مجلس الوزراء ودورها هو العمل مع الوزارات والوكالات الحكومية الأخرى والقائمين على التنظيم على كفالة أن تكون اللوائح نزيهة وفعالة. وتوجد حاجة إلى اللوائح لحماية الأفراد في أماكن العمل ومستعملي الخدمات والبيئة، ولكن من المهم تحقيق التوازن السليم حتى لا تُفرض أعباء لا لزوم لها على الأعمال التجارية أو يكبح النمو. ويمكن الاطلاع على التفاصيل الكاملة لأعمال الوحدة على الموقع

<http://www.cabinet-office.gov.uk/regulation/Role/Index.htm>

وبخصوص التوصية ٢٣، تعمل وزارة التجارة والصناعة على تحقيق هدف شامل هو "زيادة القدرة على المنافسة والامتياز العلمي لأجل تحقيق مستويات أعلى من النمو والإنتاجية المستدامين في اقتصاد حديث". ويمكن الاطلاع على التفاصيل الكاملة للتقدم الذي تحرزه الوزارة في تنفيذ توصيات منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بشأن العمل مع الشركات المتعددة الجنسيات في الموقع <http://www.dti.gov.uk/worldtrade/ukncp.htm>. كما توجد تفاصيل إضافية عن أعمال الوزارة في الموقع <http://www.dti.gov.uk/>.

وفيما يتعلق بالتوصية ٢٤ فمكتب الإحصاءات الوطنية في سبيله إلى إنشاء وحدة تعنى بتحسين استخدام البيانات الإدارية في الأغراض الإحصائية، وذلك ضمن استراتيجية أوسع نطاقا بشأن تحسين استخدام البيانات على نطاق الحكومة. وقد وصلت الآن وحدة الأداء والابتكار بمكتب مجلس الوزراء إلى المراحل النهائية من مشروع يتعلق بالخصوصية والبيانات الشخصية، سيكون جاهزا للنشر في حزيران/يونيه ٢٠٠١. وقد أنشئ المشروع من أجل وضع استراتيجية للنهوض بهدف تحسين وزيادة كفاءة استخدام البيانات في القطاع العام وكفالة الحماية الملائمة للخصوصية الفردية على السواء. والاستنتاجات الرئيسية هي: (أ) أن من المرجح أن يزداد وضوح وبروز أهمية البيانات والمعلومات بشدة على الصعيد العام على مدى السنوات القليلة القادمة، ويرجع ذلك إلى حد ما إلى قانون حرية المعلومات الجديد في المملكة المتحدة، وإلى حد ما إلى ازدياد الوعي العام بالإنترنت والبطاقات الذكية وما إلى ذلك؛ و (ب) تدعو الحاجة إلى وضع ضمانات لبناء الثقة العامة حتى تكون البيانات الشخصية التي تحتفظ بها الحكومة دقيقة وآمنة وتستخدم بشكل مسؤول؛ و (ج) بعد وضع هذه الضمانات سيصبح بإمكان الحكومة أن تحسن استخدام البيانات لمكافحة الجريمة والتصدي للتدليس، وتقديم خدمات عامة أكثر كفاءة تركز على مستعملي الخدمات وجعل قرارات الحكومة المتعلقة بوضع السياسات والتخطيط مبنية على مزيد من المعلومات.

وبالإضافة إلى ذلك، وعملا بالفقرة ٨ من قرار الجمعية العامة ٢٢٥/٥٠، خصصت وزارة الداخلية وحدة للعناية بحقوق الإنسان ومسؤوليتها الرئيسية هي كفالة النجاح في تنفيذ قانون حقوق الإنسان لعام ١٩٩٨، الذي يدمج الحقوق والحريات التي تكفلها الاتفاقية الأوروبية لحقوق الإنسان في قانون المملكة المتحدة. كما تعمل الوحدة على صون وتعزيز موقف المملكة المتحدة بموجب مختلف معاهدات حقوق الإنسان. ويمكن الاطلاع على التفاصيل الكاملة لأعمال هذه الوحدة على الموقع <http://www.homeoffice.gov.uk/hract/hramenu.htm>.

جيم - السؤال ٣ - قدموا سردا لأهم الإنجازات التي حققتها حكومتكم والعقبات التي صادفتها في عملية تنفيذ قرار الجمعية العامة ٢٢٥/٥٠

الصين

لقد قام إصلاح المؤسسات الحكومية بدور هام بالفعل في تعزيز إعادة الهيكلة الاقتصادية وحملة الانفتاح والتحديث في الصين. ويرد أدناه موجز لأبرز سمات الإصلاح الإداري.

(أ) **الإدماج الوثيق في إعادة الهيكلة الاقتصادية** - أولاً، إن الترابط وثيق بين الإصلاح المؤسسي وإعادة الهيكلة الاقتصادية، من حيث أهدافهما. وترمي إعادة الهيكلة الاقتصادية في الصين إلى إقامة نظام اقتصاد سوقي اشتراكي، بينما بدأت عملية الإصلاح التنظيمي لأجل إنشاء نظام للتنظيم الإداري تلبي احتياجات هذا الاقتصاد السوقي الاشتراكي. وثانياً، واكبت خطى الإصلاح الإداري عملية إعادة الهيكلة الاقتصادية. وكانت أولويات الإصلاح التنظيمي تحدد دائماً على أساس المهام المحددة لإعادة الهيكلة الاقتصادية. ونظراً لخلفية الصين التاريخية المتعلقة بنظام اقتصادي مخطط مركزياً وبدرجة عالية من تركيز السلطات، سيتيح الاضطلاع بالإصلاح التنظيمي جنباً إلى جنب مع إعادة الهيكلة الاقتصادية أن تكون العمليتان مكملتين كل منهما للأخرى وأن تؤتيا نتائج طيبة؛

(ب) **الترابط بين أولويات الإصلاح** - إن عملية التحول في مهام الحكومة ليست متطلبا عاجلا فحسب لإعادة الهيكلة الاقتصادية، وإنما هي أيضا شرط مسبق لإعادة التصحيح الهيكلي للوكالات الحكومية وترشيدها. وبدون تعديل المهام، سيكون من الصعب النهوض بإعادة هيكلة اقتصادية متعمقة أو تصحيح وترشيد الهياكل الحكومية على أساس دائم. وتعد إدارة الاقتصاد المجال الرئيسي للتحول. ومن ناحية أخرى، بذلت جهود لتبسيط الحكومة المركزية وتفويض السلطات إلى مستويات السلطة الأدنى، بغية زيادة حيوية المؤسسات وشحذها لدخول منافسة الأسواق، فضلا عن التوظيف التام لدور الأسواق في تخصيص الموارد. ومن ناحية أخرى تم إصلاح آليات الإدارة التي اعتمدها الهياكل الحكومية، وذلك لتعزيز قدرة الحكومة على تنظيم الاقتصاد الكلي وضبطه والإشراف على الأسواق بغية تهيئة بيئة خارجية مواتية لتطوير المؤسسات وضمان التنمية المستمرة والمنسقة والصحيحة للاقتصاد الوطني؛

(ج) **النهوض التدريجي بعملية الإصلاح** - إن الإصلاح التنظيمي عملية طويلة الأجل، وهي مشروع معقد لتخطيط النظام. وعند إدماجها مع إعادة الهيكلة الاقتصادية، ينبغي إيلاء الاعتبار التام للآثار المترتبة عليها على مختلف المستويات. ومن غير الممكن حل

جميع المشاكل في إطار عملية إصلاح واحدة. غير أنه من الضروري إدماج أهداف عملية الإصلاح في الأجل الطويل مع مهامها في الأجل القصير والتركيز على المشاكل الملحة في الوكالات الحكومية في ظل الظروف الراهنة بحيث يتم بلوغ الأهداف خطوة خطوة. وفي نظام الإدارة العامة الصيني، يتولى المجلس الحكومي إدارة الحكم على مستوى الأقاليم والمدن والمقاطعات والبلدات، حيث يوفر قيادة موحدة للشؤون السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية على مختلف المستويات. ونتيجة لذلك سيؤثر النمط التنظيمي للحكومة المركزية، وكذلك تغييره، تأثيرا كبيرا على الحكومات المحلية. وفي سياق الإصلاح التنظيمي، اضطلعت الحكومة المركزية بدور الريادة، وتبعتها حكومات الأقاليم وحكومات التقسيمات الأصغر. ويؤدي هذا التسلسل إلى تلاحم تدابير الإصلاح وتقليل مخاطر الصراع، فضلا عن تقاسم الخبرات مع المستويات الحكومية الأدنى وتقديم أمثلة تحتذيها، وبذلك يتعزز التنفيذ السلس للإصلاح؛

#### (د) تقديم الإرشاد بشأن السياسة العامة وتلبية الظروف المحلية - إن الصين

بلد يتألف من قوميات متعددة واقتصادات غير متوازنة في أقاليمه واختلافات محلية كبيرة في تنمية الأسواق وتوزيع الموارد. والجزء الشرقي منه أكثر تقدما من حيث النمو الاقتصادي ولكنه يعاني من نقص نسبي في الموارد. وعلى النقيض فإن الجزء الغربي متخلف النمو نسبيا ولكنه يتمتع بثراء الموارد وإمكانات التنمية. وفي ظل هذه الظروف، ليس من الحكمة مطالبة جميع المناطق المحلية بتنفيذ إصلاحات وفق نموذج واحد. وبدلا من ذلك، يسمح للحكومات المحلية بممارسة قدر من المرونة. ومنحت لها في ظل توجيهات الحكومة المركزية سلطة اتخاذ قرارات مستقلة لبدء الإصلاحات وفقا لظروفها المحلية وإجراء التعديلات من واقع التجربة. وفي الوقت نفسه، لا يسمح لها بالتصرف كما تشاء أو وفق أهوائها تماما. فعندما يتعلق الأمر بالمسائل أو المبادئ الرئيسية في السياسة العامة، لا بد من وفائها بمتطلبات الحكومة المركزية ضمانا لترابط عملية الإصلاح؛

#### (هـ) تطبيق أفضل الممارسات الأجنبية على ظروف الصين الخاصة - إن الصين

بلد نام كبير يضم أراضي شاسعة وعددا ضخما من السكان، وتمثل فيه الزراعة قطاعا كبيرا من الاقتصاد الوطني. وإزاء خلفية تاريخية من الاقتصاد المخطط في الصين على مدى سنوات طويلة، يُعد إنشاء نظام اقتصادي اشتراكي قائم على السوق وإصلاح المؤسسات الحكومية وفق مقتضيات إعادة الهيكلة الاقتصادية قضية طلائعية خلاقة، دون توفر نموذج جاهز للاتباع. ولهذا تشكل جهود الصين الذاتية التي تبذلها على أساس أولوياتها وحالتها الراهنة، مفتاح نجاح الإصلاح. غير أنه ما من إصلاح يمكن أن ينفذ بنجاح في ظل الانغلاق. ومن ثم تعلق الصين أهمية كبرى على تجربة البلدان الأخرى في مجال إنشاء وإصلاح نظمها الإدارية

وعلى الممارسات الفعالة في مجال الإدارة الاقتصادية للاقتصادات السوقية المتقدمة النمو. وأولت الصين اهتماما خاصا لاستراتيجيات الإصلاح فيما يتعلق بالصلة بين الحكومات والمؤسسات، وإنشاء نظم حكومية للتنظيم والرقابة في مجال الاقتصاد الكلي، والتقسيم الرشيد للسلطات بين الحكومة المركزية والحكومات المحلية بحيث تتماشى مع الممارسات الدولية ويناسب واقع الصين؛

(و) الموازنة بين الإصلاح الإداري والاستقرار الاجتماعي - تقيدت حكومة الصين دوماً بمبدأ أن تكون عملية الإصلاح التنظيمي نشطة ومتوازنة على حد سواء، وذلك من خلال وضع ترتيبات موحدة لتنفيذ تدابير الإصلاح، وتعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية وصون الاستقرار الاجتماعي. وبذلت جهود دائبة للمضي بالإصلاح قدما وأخذت استدامة مختلف القطاعات في الاعتبار التام. ويُولى الاهتمام من ناحية لتعزيز القيادة في عملية إصلاح المؤسسات الحكومية عن طريق إنشاء مجموعات خاصة تتولى الإصلاح على جميع المستويات والتماس الحلول في الوقت المناسب للمشاكل التي تنشأ عن عملية الإصلاح. ومن ناحية أخرى تبذل جهود جادة لإتاحة إعادة توظيف الموظفين الذين تفصلهم الحكومة من الخدمة ووضع سياسات تكميلية للتغلب على الصعوبات العملية. وبالإضافة إلى ذلك، جرى اختبار على أساس التجربة أولاً لبعض التدابير الرئيسية التي قد يكون لها تأثير مباشر على مصالح الأفراد، وبعد ثبوت نجاحها، عممت تدريجياً وتم بذلك كفاءة تقدم الإصلاح على نحو منظم وثابت.

### الجمهورية التشيكية

يعد أعظم إنجاز للجمهورية التشيكية هو التحول من نظام مركزي اتوقراطي تسيطر فيه الدولة على الاقتصاد والحياة الاجتماعية إلى اقتصاد عامل قائم على السوق تتوافر فيه جميع المؤسسات الديمقراطية اللازمة. وثمة إنجاز هام آخر هو إقامة نظام إدارة عامة ثلاثي المستوى وإنشاء إدارة على مستوى الأقاليم. وأجريت أول انتخابات لمجلس الأقاليم في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٠، وتعمل سلطاتها بكامل طاقتها منذ بداية عام ٢٠٠١. ومن شأن هذا التغيير، مقترنا بنقل الصلاحيات من الحكومة المركزية إلى الأقاليم والبلديات ومن الدولة إلى الحكومات المحلية، أن ييسر مشاركة كل مواطن في تصريف الشؤون العامة.

وخلال فترة عامي ٢٠٠٠-٢٠٠١، اشتركت الجمهورية التشيكية في الجولة الثالثة من الاستعراضات القطرية للإصلاح التنظيمي التي تجريها منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي. ويعد التقرير الشامل الذي أعدته المنظمة بناء على الاستعراض تحليلاً محايداً وقيماً لعملية الإصلاح في الجمهورية التشيكية. وهو يبين أن الجمهورية التشيكية أكملت من

حيث الجوهر المهام الأولية التي من قبيل إلغاء مؤسسات التخطيط المركزي وبناء أنظمة تنظيمية جديدة، بما في ذلك الآليات والسياسات والمؤسسات، ونظام تقاسم السلطة واللامركزية. كما يشير التقرير إلى إحراز تقدم هام في مجال المشاورات العامة مع المواطنين ودوائر الأعمال وفتات المستهلكين وجماعات المصالح الأخرى.

وما فتئت السياسات العامة المتعلقة بحقوق الإنسان تتصدر جدول أعمال الحكومة منذ عام ١٩٩٠. وقد أنشئ مجلس حقوق الإنسان، وهو هيئة استشارية حكومية، لرصد احترام حقوق الإنسان المكرس في الدستور، وميثاق الحقوق والواجبات الأساسية والمعاهدات الدولية التي صدقت عليها الجمهورية التشيكية. وأسندت مهام مكملة إلى المجلس الحكومي لشؤون الأقليات القومية. وفي عام ٢٠٠٠، أنشئ مكتب أمين المظالم لزيادة تحسين الوضع في هذا المجال. وأدى قانون إتاحة الحصول على المعلومات إلى جعل المؤسسات العامة أكثر استجابة وخضوعاً للمساءلة. كما أن مدونة سلوك الموظفين العموميين التي اعتمدت مؤخراً من شأنها أن تسهم في تحقيق هذا الهدف.

وثمة مسألة حساسة للغاية هي تغيير السياسات المالية. وفي عام ٢٠٠١ ستقترح الحكومة نظام تخصيص الضرائب، الذي يهدف إلى كفالة التمويل الكافي للأقاليم، حسب تقييم الاحتياجات الأساسية. كما أنه من المنتظر أن تقدم سلطات الحكم الذاتي في الأقاليم مقترحات بشأن ممارسة حقها في طرح مشاريع قوانين على البرلمان. ومن الحيوي، في هذه المرحلة، إجراء حوار والسعي إلى الحلول الوسط بالسبل الرسمية وغير الرسمية.

### إندونيسيا

أحرزت إندونيسيا بالفعل تقدماً كبيراً في إرساء أسس تنفيذ إصلاحات فعالة في الحكم المؤسسي. وتشمل تلك الإصلاحات مجال حقوق الإنسان، فضلاً عن إنشاء آليات للحكم الرشيد والإدارة الجيدة لشؤون الشركات. وقد شمل ذلك التطورات التالية: (أ) تم في عام ١٩٩٩ إصلاح قوانين الانتخابات وعملية إدارة الانتخابات، مما أفضى إلى إجراء الانتخابات العامة؛ و (ب) سنت قوانين جديدة بشأن الاستقلال الذاتي للأقاليم، لأجل المساعدة على تحقيق لا مركزية الإدارة وتوزيع الاعتمادات على صعيد المناطق؛ و (ج) تم تحرير صناعة وسائط الإعلام والصحافة من العملية التنظيمية التعسفية؛ و (د) أعدت قوانين جديدة لتعزيز مساءلة موظفي الخدمة العامة، بما في ذلك التصديق على تشريع مكافحة الفساد؛ و (هـ) أصدرت قوانين لمراجعة العلاقة بين الجهازين التنفيذي والقضائي في الحكومة ضمن الجهود المبذولة لإنشاء آلية محاسبة ومساءلة صالحة للتطبيق؛ و (و) إصدار تشريع لإنشاء مصرف مركزي مستقل.

والحكومة الآن في سبيلها إلى توقيع إطار التعاون القطري الثاني لجمهورية إندونيسيا، الذي التزم بموجبه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بمساعدة الحكومة الإندونيسية في وضع برامج إنمائية للفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٤.

## المغرب

اتخذت حكومة المغرب تدابير لتعزيز القيم الأخلاقية في إدارتها ولتحسين المعايير التي تحكم الحياة العامة. وتشمل هذه التدابير: المرسوم المتعلق بتقديم العطاءات للحصول على العقود، الذي أدخل قواعد تضمن الشفافية والتزاهة والمنافسة المفتوحة في منح العقود العامة؛ والقانون الذي يحظر على موظفي الخدمة المدنية الحصول على مرتب ومعاش تقاعدي في آن معا (٢٠٠١)؛ ومشروع التشريع المتعلق بالإعلان عن الأصول (تجري مراجعته)؛ ومشروع القانون الذي يحظر على موظفي الخدمة المدنية الحصول على مرتبين في آن معا (يجري إعداده)؛ ومشروع مرسوم بشأن رسوم الفوائد غير القانونية (يجري إعداده)؛ واعتماد الحكومة لميثاق الحكم الرشيد؛ واعتماد موثيق مماثلة على المستوى القطاعي؛ واعتماد إعلان أخلاقيات الأعمال التجارية من قبل الاتحاد المغربي العام لدوائر الأعمال؛ وتشجيع الإدارات على زيادة الالتزام باستخدام التكنولوجيات الجديدة؛ وإعداد مقترح للرقابة على الوزارات (تنظيم عمليات تفتيش لرصد عمليات الوزارات، وإجراء دراسات ومراجعات مركزية وخارجية للحسابات، وتقديم المشورة والخبرة الفنية إلى هيئات الإدارة)؛ ومقترح لإنشاء مركز للمعلومات الإدارية؛ ومقترح لإنشاء مراكز استثمار شاملة في كل من المحافظات.

## عمان

بعد أن اكتملت الأطر والقوانين المنظمة للوظيفة العمومية، تركزت الجهود على التنمية الإدارية الشاملة وأخذت وزارة الخدمة المدنية تكثف جهودها كجهة استشارية معنية بالإصلاح الإداري وتنمية الموارد البشرية من تأهيل وتدريب. وقد شهدت فترة الخمس سنوات الماضية تنفيذ العديد من المشاريع الهامة وهي كالتالي:

(أ) الربط الآلي للوحدات الحكومية - ويتيح هذا المشروع انسياب المعلومات بين مختلف وحدات الجهاز الإداري للدولة ويوفر قاعدة بيانات دقيقة تساعد في تبسيط الإجراءات وتسهيل سير المعاملات الخاصة بموظفي الدولة (يوجد أكثر من ٨٦ ألف ملف وظيفي) والمساعدة في عمليات المتابعة وضمان سلامة البيانات قانونيا وإجرائيا. وتعتبر هذه الخطوة واحدة من سلسلة الخطوات التي تهدف لإنشاء الحكومة الإلكترونية (E-Government) التي بدأ تنفيذها الفعلي؛

(ب) مشروع تصنيف الوظائف وتحديد المراتب - يسعى المشروع إلى توحيد مسميات الوظائف باستخدام قاموس إداري حديث ومتطور. ويرمي المشروع إلى تعيين الموظفين، وفقاً لشهاداتهم وخبرتهم العملية، في الوظائف المناسبة وبالمرتبات الملائمة، استناداً إلى قواعد ثابتة ومنصفة، فضلاً عن وضع وصف دقيق للمهام والمسؤوليات الوظيفية؛

(ج) نظام التوظيف المركزي للوحدات الحكومية - يؤكد هذا النظام مبدأ تحقيق الإنصاف في توزيع فرص العمل. وصدرت التعليمات إلى وزارة الخدمة المدنية بتطبيق هذا النظام اعتباراً من سنة ١٩٩٧. ويتم الإعلان بموجبه عن الوظائف الشاغرة والمؤهلات المطلوبة، وتُجرى الوزارة، بالتنسيق مع الوكالة التي أعلنت عن هذه الوظائف، عملية الاختيار وفقاً لمبادئ محددة تحديداً محكماً. وقد نجحت التجربة، وأصبحت فرص العمل في الهيكل الإداري للدولة متاحة فقط لأفضل الموظفين وأكثرهم كفاءة.

#### بنما

تحققت إنجازات هامة في مجال التنمية الاجتماعية والبشرية. فمنذ عام ١٩٩٠، بذلت جهود دؤوبة لتوعية الجمهور بأن الأطفال والمراهقين لا يخضعون للبالغين، وإنما لهم حقوقهم الخاصة بهم التي يتعين على الدولة أن تراعيها في رسم أية سياسة اجتماعية وإقرار قوانين تخدم مصالح الأطفال البنميين. وتشمل القوانين الرئيسية المتصلة بالأطفال والمراهقين التي أُقرت في العقد الماضي ما يلي: القانون ١٥ المؤرخ ٦ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٠ بالموافقة على اتفاقية الأمم المتحدة لحقوق الطفل؛ والقانون ٣ المؤرخ ١٧ أيار/مايو ١٩٩٤ بالموافقة على قانون الأسرة الذي أصبح نافذاً في كانون الثاني/يناير ١٩٩٥؛ والقانون ٢٧ المؤرخ ١٦ حزيران/يونيه ١٩٩٥ الذي يصنّف جرائم العنف المنزلي وإساءة معاملة القاصرين؛ والقانون ٥٠ المؤرخ ٢٣ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٥ الذي يحمي الرضاعة الطبيعية ويشجعها؛ والقانون ٤٢ المؤرخ ١٩ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٧ بإنشاء وزارة الشباب والمرأة والطفل والأسرة؛ والقانون ٨ المؤرخ ١٥ حزيران/يونيه ٢٠٠٠ الذي يوافق على اتفاقية منظمة العمل الدولية رقم ١٨٢ المتعلقة بحظر أسوأ أشكال تشغيل الأطفال واتخاذ إجراءات فورية للقضاء عليها؛ والقانون ٤٠ المؤرخ ٢٦ آب/أغسطس ١٩٩٩ بإنشاء نظام خاص للمسؤولية الجنائية للمراهقين.

وفيما يتعلق بمشاركة المواطنين، حقق المجتمع البنمي في السنوات الأخيرة تقدماً وإنجازات عديدة في الميدان الاجتماعي، فضلاً عن سن قوانين ذات فائدة جماعية كبيرة، تُعتبر النتيجة المباشرة لأسلوب جديد في إجراء الحوار وتحديد الأولويات ضمن المجتمع المدني

والحكومة والأطراف الفاعلة الأخرى. وحددت دراسة استقصائية الأحوال المختلفة التي أدت إلى إقامة شبكة من المصالح المشتركة بين مختلف القطاعات، كما يلي:

(أ) زيادة سلطات البلديات في إطار استراتيجية تعاونية قائمة على المشاركة ترمي إلى تعزيز القيادات المحلية؛

(ب) تطبيق استراتيجيات حكومية لنزع الصفة المركزية عن اتخاذ القرارات وتنفيذ البرامج بغية تعزيز صوت ومشاركة المجتمع المدني وشبكات الحكم المحلي وشبكات المنظمات غير الحكومية المعنية بمسائل تتصل بالأطفال والمراهقين؛

(ج) تنفيذ الخطة الوطنية المعنية بالمرأة والتنمية، كتعبير عن الآراء الجماعية للمنظمات النسائية البنمية، من أجل معالجة مسائل ترتبط بالمرأة والمجتمع؛

(د) تشكيل المجلس الوطني للشباب؛

(هـ) مشاركة مؤسسة العمل كهيئة مشتركة لأصحاب العمل والعمال في معالجة مسائل تتصل بالتوظيف؛

(و) اتخاذ عدد من المبادرات التي يتم تنفيذها وتنظيمها وإدارتها استنادا إلى الاحتياجات التي يعبر عنها المجتمع المدني (اتفاقات بامبيتو والرؤية ٢٠/٢٠ ونحو اتفاق وطني مناهض للفقر).

ورسمت الحكومة، مراعاة منها لالتزامها بحل المشاكل الاجتماعية الملحة التي تعاني منها شريحة كبيرة من سكان بنما، سياسة واستراتيجية التنمية الاجتماعية للفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٤ في إطار متسق مع سياستها الاقتصادية، حيث حددت بوضوح الأهداف الاجتماعية التي تسعى إلى تحقيقها وحيث أشارت بشكل خاص إلى الأولويات الجغرافية والقطاعية والفئات المعنية، فضلا عن الآليات والأدوات الملائمة لكفالة مشاركة المجتمع ككل بشكل أكثر إنصافا في منافع النمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي.

ويُعدّ تعزيز المبادرة عن طريق إقرار ميزانيات البلديات، رهنا بالتشاور مع الجمهور بشأن الأهداف والأولويات ورصد الموارد، بما في ذلك تعزيز المبادرة المدنية، عنصرا فائق الأهمية في وضع وتنفيذ سياسات وبرامج مصممة للتوصل إلى اتفاقات مع المنظمات الحكومية وغير الحكومية بطريقة تعاونية ولا مركزية.

وفيما يتعلق بأجهزة الحكم المحلي، تبرز مبادرة المدن الصديقة للأطفال والمراهقين، التي تشجع المشاركة الديمقراطية في طراز جديد من التنمية المستدامة. ويستند الاقتراح إلى تعزيز لامركزية اتخاذ القرارات كاستجابة فعالة، مما يؤدي إلى اتباع ممارسات إدارية

وسياسات ابتكارية تنطوي على إضفاء الديمقراطية على تنظيم الإدارة العامة وتفويض المسؤولية إلى المجتمع المحلي. ويتم حاليا اختبار هذه المبادرة.

وبما أن رأس المال البشري والاجتماعي هو المصدر الرئيسي للثروة وأهم عامل في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، قدمت الحكومة خططها الرئيسية المعنونة "خطة التنمية المالية والاجتماعية والاقتصادية المبنية على الاستثمار في رأس المال البشري". وتحت عنوان السياسة الاجتماعية، يُدرج الإنفاق الاجتماعي على أنه استثمار في رأس المال البشري، ولا سيما في مجالات الأولويات التالية: فقر سكان الأرياف غير الأصليين؛ وفقر سكان المدن؛ وفقر السكان الأصليين؛ وسوء التغذية؛ والتعليم؛ والصحة والنظافة الصحية والأمن الاجتماعي؛ والإسكان والتنمية الحضرية؛ والأسر والفئات الضعيفة.

ووضعت خطة العمل المعنية بالمرأة والتنمية، وهي توازي خطط تحقيق المساواة في بلدان أخرى. ووقع ميثاق الإنصاف والمساواة بين الجنسين عام ١٩٩٩، وهو أداة لرسم السياسات ووضع البرامج واتخاذ الإجراءات من أجل النهوض بالمرأة. والأمثلة على التشريعات التي سنّت في هذا المجال هي: القانون ٤ المؤرخ ٢٩ كانون الثاني/يناير ١٩٩٩ الذي يمنح فرصا متساوية للمرأة ويعزز المساواة بين الجنسين؛ والقانون ٥٤ المؤرخ ٧ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٩ الذي يعدل برنامج الضمان الطوعي لصندوق الضمان الاجتماعي ليشمل الأشخاص الذين يوفرون الرعاية الدائمة لأسرهم؛ والقانون ٦ المؤرخ ٤ أيار/مايو ٢٠٠٠ الذي ينص على ضرورة عدم التمييز بين الجنسين في اللغة المستعملة والمضمون والرسومات في الكتب والنصوص المدرسية؛ والقانون ٢٢ المؤرخ ١٤ حزيران/يونيه ١٩٩٧ الذي يعدل قانون الانتخابات ويدخل حصة انتخابية للمشاركة النسائية تبلغ ٣٠ في المائة؛ والقانون ١٧ المؤرخ ٢٨ آذار/مارس ٢٠٠١ بالموافقة على اتفاقية الأمم المتحدة للقضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة. وبالإضافة إلى ذلك، أنشئت مكاتب نسائية في ٥٠ في المائة من الوكالات العامة من أجل تعزيز التوازن بين الجنسين والنهوض بالمرأة وتدعيم العملية الديمقراطية وتوسيع التنمية الاجتماعية.

## بولندا

شكل إصلاح الإدارة العامة عنصرا أساسيا في العملية الانتقالية في بولندا باعتماد الحكم الذاتي المحلي في ٢٤٨٩ مجتمعا محليا سنة ١٩٩٠. وشكل خلق المجتمعات المحلية بعد انهيار الشيوعية خطوة متقدمة هامة، في حين أدخل أحدث إصلاح عام ١٩٩٨ تغييرا جذريا على العلاقات بين الحكومات فضلا عن الهيكل الإقليمي والمالي بإزالة المركزية عن الرقابة على الخدمات العامة والأموال العامة بإيجاد مستويين جديدين من الحكم المحلي القائم على

الانتخاب، أي المقاطعات والأقاليم. ونتيجة لذلك، اكتسب المواطنون قدرا أكبر من الرقابة على المسائل المتعلقة بمجتمعهم. وأزالت الدولة الصفة المركزية عن القدرات المالية والمسؤوليات لصالح ٣٠٨ هيئات حكم ذاتي منتخبة ديمقراطيا على صعيد المقاطعات، فضلا عن السلطات في ٦٥ مجتمعا محليا حضريا مُنحت الحقوق المعطاة للمقاطعات. وخفضت الإصلاحات عدد الأقاليم الموجودة من ٤٩ إلى ١٦ إقليما. وفي ١١ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٨، جرت الانتخابات على جميع الصعد الإدارية بموجب قانون الانتخابات الجديد.

وأرسى إصلاح الإدارة العامة القاعدة لا لبناء هياكل جديدة للحكم الذاتي على الصعيدين المحلي والإقليمي وحسب، وإنما أيضا لتعزيز إدارة الحكومة المركزية في الأقاليم، والتي صُممت لإراحة الحكومة المركزية من عبء المهام التي كانت تضطلع بها في النظام الشيوعي السابق. وتخلّصت الحكومة المركزية من مسؤوليات هي بغنى عنها. وتشمل مهامها بعد إعادة تحديدها مسائل استراتيجية في المجالين السياسي والاقتصادي. ومنذ ١ كانون الثاني/يناير ١٩٩٩، أصبحت مجالس الأقاليم مسؤولة عن رسم السياسات الاقتصادية للأقاليم وتنفيذها. وأضفت الإصلاحات قدرا كبيرا من اللامركزية على السلطة والأموال العامة. وعلاوة على ذلك، يجعل نظام المالية العامة الجديد ميزانيات جميع الكيانات الإدارية العامة أكثر شفافية وخضوعا لرقابة الناخبين.

وتم تنفيذ الهيكل الجديد للتقسيمات الإدارية، ولكن الأمر يتطلب بذل مزيد من الجهود ليمكن تنفيذه بالكامل. وعلاوة على ذلك، فإن حجم هذه التغييرات التي حصلت في فترة زمنية قصيرة يفرض عبئا إضافيا على الإدارة العامة التي لا تملك الموارد البشرية والمالية الكافية لإدارة الإصلاحات وتنفيذها بالشكل المناسب.

## البرتغال

فيما يتعلق بتعزيز الديمقراطية والحكم والإدارة المتسمين بالشفافية والمساءلة في جميع قطاعات المجتمع، أسهمت الإصلاحات الإدارية التي يجري العمل على تنفيذها إسهاما كبيرا في عملية تقريب الناس من آليات التمثيل والمشاركة في الحياة السياسية، فضلا عن تكيف الأحزاب السياسية مع التحديات الجديدة لديمقراطية الاتصالات. وأدى تعزيز الثقافة الديمقراطية وتدعيم آليات التمثيل إلى تنفيذ برنامج متسق لوضع التكنولوجيات الجديدة في خدمة الديمقراطية.

وبالإضافة إلى ذلك، يتضمن إصلاح الدولة والمؤسسات السياسية المبادرات التالية: اقتراح بإصلاح نظام الانتخابات لعضوية جمعية الجمهورية بغية سد الهوة القائمة بين المسؤولين المنتخبين وناخبهم عن طريق اعتماد الدوائر الانتخابية الممثلة بشخص واحد،

دون الإضرار بمبدأ التمثيل النسبي؛ والحق الممنوح إلى المهاجرين البرتغاليين، بموجب التعديل الدستوري لعام ١٩٩٧، بالتصويت في الانتخابات الرئاسية؛ واقتراح باستعراض نظام الحكم المحلي من أجل تعزيز استقرار الهيئات التنفيذية وإضفاء الطابع الشخصي على عملية التصويت؛ واقتراح بتحسين نظام تمويل الأحزاب السياسية بغية توفير مزيد من الشفافية والرقابة؛ ومشروع قانون للرابطة العامة يهدف إلى تنظيم حقوقها وخضوعها للمساءلة وعلاقتها مع الدولة؛ وإجراء دراسة للديمقراطية القائمة على المشاركة عن طريق تكنولوجيات المعلومات الجديدة.

وفيما يتعلق بالحاجة إلى جعل المؤسسات العامة أكثر استجابة لاحتياجات الناس، استمعت السلطات البرتغالية إلى الرأي العام وآراء مستخدمي الخدمات العامة. وأُخذت إجراءات لتحسين نوعية الخدمات العامة وسرعتها وتقديمها. وتشمل الأمثلة على ذلك ما يلي: تبسيط الإجراءات الإدارية؛ وإنشاء مرافق متحركة لاستقبال الناس أثناء فترات الازدحام؛ وإيجاد قواعد بيانات لخدمة الناس متعلقة بالمعلومات القانونية والإدارية؛ والموافقة على نظام جديد للإجراءات الإدارية ينص على حقوق المواطنين فيما يتعلق بالقرارات والإجراءات الإدارية؛ ووضع دفاتر للشكاوى في إدارات الخدمات العامة؛ وإقامة شبكة مراكز المحطة الواحدة من أجل تركيز عدد من الخدمات العامة الأساسية في مكان واحد؛ وإنشاء مراكز معاملات الأعمال التجارية لتبسيط الإجراءات المتصلة بتسجيل الأعمال التجارية وإدارتها؛ وإنشاء الخدمة العامة المباشرة التي تتيح الحصول على الوثائق الإدارية بواسطة الإنترنت.

وفيما يتعلق بالإصلاح الإداري والتنظيمي الذي يشدد على تعزيز فعالية المؤسسات العامة وإنتاجيتها وخضوعها للمساءلة واستجابتها، ركزت البرتغال على الأولويات التالية: إعادة تقييم أنماط الإدارة العامة وثقافتها بغية تحسين فعالية التكلفة في إطار القانون العام والمساءلة السياسية؛ ومنح المديرين المزيد من المرونة؛ وتشجيع تحديث الإدارة؛ وترشيد الإدارة العامة وتحسينها؛ وإيجاد آليات مرنة لإدارة الموارد البشرية.

وجعلت البرتغال من تحقيق لامركزية المؤسسات والخدمات العامة أحد أهدافها على المدى المتوسط، مع التشديد بشكل خاص على تفويض الخدمات التي تقدمها الحكومة المركزية وجعلها لامركزية. وفضلا عن تعزيز مبدأ اتخاذ القرارات على المستوى المحلي، يمكن للامركزية الإدارية أن تكون عاملا للتنمية والوحدة الوطنية. وفي هذا المجال، فإن المبادرات قيد المناقشة ترمي إلى: إرساء آليات سليمة للتنسيق السياسي للاستراتيجية اللامركزية الإدارية؛ وتكليف السلطات المحلية بمهام جديدة لتمثيل الحكومة المركزية؛ وتوسيع

صلاحيات الإدارة المحلية (مثلا، في مجالات التنمية والرعاية الصحية والتعليم والشؤون الثقافية والرياضية وحماية البيئة ونوعية الحياة). وبما أن تعزيز السلطات المحلية يدعم عملية اللامركزية الإدارية المنشودة، فقد أظهرت الاتجاهات الأخيرة توطد لامركزية السياسات العامة على الصعيد دون الإقليمي وفي المناطق الحضرية ورابطات البلديات ومنح كيانات خاصة عقود تقديم الخدمات البلدية (مثلا، تصريف النفايات وصيانة الحدائق العامة). وتوفر الموارد البشرية والمالية اللازمة الدعم لنقل السلطات والصلاحيات الإدارية.

### تونس

يشارك المجتمع المدني مشاركة وثيقة في جهود الإصلاح الإداري والتحديث. وأدخل أحدث تعديل للمرسوم الذي حدد سلطات وتشكيل ومهام المجلس الأعلى للخدمة المدنية والإصلاح الإداري، وهو هيئة استشارية، بغية توسيع تشكيله بحيث يضم منظمات مهنية وطنية معيّنة ومنظمة حماية المستهلك. وعلاوة على ذلك، يعكس تشكيل أفرقة المشروع المسؤولة عن النظر في المسائل الإدارية واقتراح الإصلاحات الملائمة مشاركة المجتمع المدني. ولا تتألف هذه الأفرقة من المسؤولين الحكوميين وحسب، وإنما تضم أيضا مشرعين وصحفيين ومحامين وأكاديميين ومستثمرين من القطاع الخاص.

وتقوم سياسة الحكومة على تعزيز الرابطة والمنظمات غير الحكومية وتشجيعها. وهناك في تونس حاليا ما يزيد على ٧ ٥٠٠ رابطة مدنية تقوم بأنشطة علمية واجتماعية وتعليمية وثقافية وفنية بفضل إصلاح قانون الرابطة الذي نص على حرية إنشاء الرابطة. وصدر قانون المنظمات غير الحكومية المؤرخ ٢٦ تموز/يوليه ١٩٩٣ الذي منحها التسهيلات والمزايا والاستثناءات بغض النظر عما إذا كانت حائزة على مركز المراقب لدى الأمم المتحدة. فعلى سبيل المثال، تستطيع المنظمات غير الحكومية أن تتلقى الهدايا والتركات والإعانات المالية، وأن تعين موظفين وترفع دعاوى لدى المحاكم. وهي معفاة أيضا من الضرائب والرسوم الجمركية بالنسبة لجميع المنتجات والمعدات والمواد والمركبات التي تشتريها.

وتستطيع المنظمات غير الحكومية في تونس أن تعمل في عدة مجالات وتقدم خدمات علمية وتعليمية وتربوية أو أن تقوم بأنشطة اجتماعية وخيرية وإنمائية. وتمنح القوانين التونسية أيضا بعض المسؤولين في المنظمات غير الحكومية المزايا والحصانات نفسها التي يتمتع بها موظفو الأمم المتحدة. وأنشئ مركز للمعلومات والتدريب والدراسات والتوثيق المعني بالرابطة ليضطلع بدور قيادي لهذه المنظمات.

ويشكل القانون العام للخدمة المدنية والقانون الجنائي الأساس القانوني للقواعد الأخلاقية للمسؤولين الحكوميين. وعُدّل هذان النصّان التشريعيان في سنة ١٩٩٧ وسنة ١٩٩٨، على التوالي، لمنع أي إخلال من جانب المسؤولين الحكوميين بواجباتهم والتزاماتهم والمعاقبة عليه. وفي نظر الرأي العام، كما تعكسه وسائط الإعلام، تتمتع الخدمة المدنية بسمعة جيدة من حيث النزاهة والشفافية والحياد.

وفي تنظيم الخدمة المدنية، تقوم عدة سلطات بمهام الرقابة. وهناك نظام قائم ينطوي على مباشرة الرقابة قبل اتخاذ الإجراء وأثناء وبعد اتخاذه. وعلاوة على ذلك، يمنح الدستور مكتب الرقابة الحكومي سلطة الرقابة على التنظيم الإداري والمالي ويعهد إلى المحكمة الإدارية بمراقبة مشروعية إجراءاته الإدارية.

وبغية كفاءة الإدارة الدقيقة للكيانات العامة وتعزيز فعالية نظام الرقابة الحالي والتوطئة للتقيّد النظامي بالقواعد والأنظمة الإدارية المعمول بها، اتخذت الحكومة خطوات أساسيتين، هما:

(أ) تشكيل لجنة رفيعة المستوى للرقابة الإدارية والمالية تخضع مباشرة لرئيس الجمهورية، من أجل كفاءة التخطيط للتدخلات من جانب هيئات الرقابة وتنسيقها بشكل أفضل والمتابعة الفعلية للاستنتاجات والملاحظات الواردة في تقاريرها عن إدارة الكيانات العامة وعملها؛

(ب) المتابعة المنتظمة للاستنتاجات الواردة في التقرير السنوي لمكتب الرقابة الحكومي عن إدارة الخدمات الحكومية والشركات العامة، ولنتائج التوصيات التي تتقدم بها تلك الهيئة الرفيعة المستوى للرقابة الإدارية والمالية.

وقد ساعدت التدابير الإصلاحية على تعزيز مبادئ المساءلة والشفافية والقواعد الأخلاقية في إدارة الخدمات العامة.

### المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية

يشمل برنامج تحديث الحكومة جميع المجالات المشار إليها في قرار الجمعية العامة ٢٢٥/٥٠. ويصف الكتاب الأبيض لتحديث الحكومة (آذار/مارس ١٩٩٩) المبادئ التي يستند إليها نهج الحكومة في إصلاح القطاع العام. وأوضح الوزراء أنه برنامج للتغيير الإداري على المدى الطويل وأنهم يعتبرون تنفيذه من الأولويات. وفي تموز/يوليه ١٩٩٩، نشرت الحكومة خطة عمل تشرح بالتفصيل بعض المراحل الأولية للوفاء بالالتزامات الواردة في البرنامج. وعُرض التقدّم الذي أُحرز حتى الآن على موقع مكتب الحكومة على الشبكة

العالمية: <http://www.cabinet-office.gov.uk/moderngov/action>. وأبرزت وثيقة "الاستعراض من جانب الأقران" المنشورة على الموقع نفسه بعض المعوقات التي اعترضت تنفيذ البرنامج. وفي أيلول/سبتمبر ٢٠٠٠ نُشرت الوثيقة المعنونة Citizens First، وهي تقرير عام ٢٠٠٠ عن تحديث الحكومة (<http://www.cabinet-office.gov.uk/moderngov/anreport>). ويستند البرنامج إلى خمس التزامات بالتحديث، وهي مدرجة أدناه بالإضافة إلى بعض الأمثلة على كيفية الوفاء بها من جانب الحكومة.

**الالتزام ١ - رسم السياسات: سنكون تطلعيين في رسم السياسات من أجل تحقيق نتائج ذات أهمية، وليس مجرد الاستجابة للضغوط على المدى القصير.**  
قامت الحكومة بما يلي:

(أ) إنشاء مركز الدراسات الإدارية ودراسات السياسات ووحدة الأداء والابتكار ووحدة مناهضة الاستبعاد الاجتماعي ووحدة المرأة من أجل زيادة القدرات على الصعيد المركزي لرسم سياسات أفضل؛ وتنفيذ سياسات من قبيل الالتزام الجديد بتحديد الأحياء المستند إلى العمل الذي قام به ١٨ فريقا معنيا بالإجراءات المتعلقة بالسياسات بتنسيق من وحدة مناهضة الاستبعاد الاجتماعي؛ والتأسيس على الشراكة المنطلقة من المشاريع الرائدة لتوفير حكم أفضل للمسنين؛

(ب) وضع إطار متسق للمقاصد والأهداف وتوزيع الموارد والمساءلة يربط بين نتائج السياسات وتنفيذها، وذلك عن طريق ٢٣ اتفاقا للخدمة المدنية، بما فيها ٥ اتفاقات جامعة (هي الانطلاقة الأكيدة، ومن البطالة إلى العمل، ونظام العدالة الجنائية، وإجراءات مكافحة المخدرات غير المشروعة، والحكم المحلي)؛

(ج) تنظيم دورات مشتركة، عن طريق مركز الدراسات الإدارية ودراسات السياسات، للوزراء وكبار الموظفين الحكوميين عن مواضيع محددة، كإدارة المخاطر وإيصال السياسات وتنفيذها المشترك؛ وقد شارك ٧٠ وزيرا في حوالي ٢٠٠ من هذه الدورات؛ واعتماد برنامج لاستعراض الوزارات من قبل الأقران لكي يُتاح لوزارات منها الثقافة، ووسائل الإعلام والرياضة، والضرائب، والتعليم والتوظيف، والعدل، ومكتب مجلس الوزراء، أن تستفيد من التحليل النقدي والبناء لأعمالها.

**الالتزام ٢ - خدمات عامة سريعة الاستجابة: سنوفر خدمات عامة تتوخى تلبية احتياجات المواطنين، وليس راحة مقدمي هذه الخدمات.**  
قامت الحكومة بما يلي:

(أ) استخدام الهيئة الشعبية لإجراء بحوث عن الخدمات التي يطالب الجمهور بإطالة ساعات العمل فيها: الخدمات غير الطارئة في المستشفيات التابعة لهيئة التأمين الصحي؛ وعيادات الأطباء العاميين ودوائر الخدمات الاجتماعية، ووكالة إصدار جوازات السفر، والسلطات المحلية. وسُنشر قريبا تقرير عن إطالة ساعات العمل؛

(ب) تنفيذ برنامج تركيز الخدمات العامة على المستهلكين الذي عيّنت الوزارات بموجبه "ناطقين رسميين باسم المستهلكين" لكفالة ترجمة آراء المستهلكين إلى تحسينات عملية؛

(ج) استخدام ميزانية الاستثمار من أجل الادخار لتعزيز الابتكار والتعاون الأوثق بين المنظمات في القطاع العام برصد مبلغ ٢٣٠ مليون جنيه سيصل إلى ٣٨٠ مليون جنيه بحلول الفترة ٢٠٠٣-٢٠٠٤ لمشروع كمشروع INFOSHOP الذي كان أول من استخدم تكنولوجيا المعلومات لتزويد المشاريع التجارية بالمشورة التنظيمية بشكل مهني وسريع، والذي تنفذه الآن دائرة المشاريع التجارية الصغيرة؛ ومشروع الموقع القانوني المجتمعي على الشبكة العالمية الذي يتيح للناس الحصول بوسائل سهلة على المشورة القضائية والقانونية؛ ومشروع مجلس مقاطعة وورستشر للاتصالات مع الشباب من أجل تفعيل التخاطب والاهتمام بالذين تتراوح أعمارهم بين ١٤ و ٢٥ سنة إلى أقصى حد ممكن؛ ومشروع جديدة أُعلن عنها في ٦ آذار/مارس ٢٠٠١، منها: مشروع الاتصال المباشر بالشرطة الذي ينظر في الخدمات التي يمكن للشرطة ومنظمات العدالة الجنائية أن تتيحها على الإنترنت؛ ومشروع قوة الكفاءة الذي يجمع بين وزارة الدفاع ووزارة التعليم والتوظيف ووزارة الداخلية وهيئات أخرى لاستخدام المدربين العسكريين في مشاريع رائدة لتدريب المراهقين الذين تتراوح أعمارهم بين ١٥ و ١٦ سنة والذين يتسمون بالعصيان والتمرد بغية الحد من التهرب من الدراسة والاستبعاد، والتخفيف من جرائم الأحداث ورفع مستوى التحصيل العلمي؛ ومشروع مواطن القرن الحادي والعشرين لدعم إدخال المواطنة كمقرر في المنهاج الوطني عن طريق جمع موارد مكتب الإحصاءات الوطنية ومكتب السجلات العامة والمكتبة البريطانية من أجل إيجاد مورد للمدارس على الإنترنت؛

(د) اعتماد قواعد الممارسة المتعلقة بالاستشارة الخطية التي تنطبق على جميع وثائق الاستشارة العامة الوطنية الصادرة عن الإدارات الحكومية اعتبارا من ١ كانون الثاني/يناير ٢٠٠١. وهي ترمي إلى زيادة المشاركة وتخفيف عبء الاستشارة إلى أقصى حد ممكن بإعطاء الوقت المناسب، ١٢ أسبوعا على الأقل، للرد. وهناك الآن سجل للاستشارة على الإنترنت. وسيتيح كل ذلك للناس مشاركة أوسع في شؤون الحكم؛

(هـ) إنشاء خدمة للإبلاغ عن تغيير العناوين بإضافة الإدارات الحكومية إلى الخدمات التي يقدمها ثلاثة مقدمي خدمات تجاريين لتغيير العناوين.

الالتزام ٣ - خدمات عامة ذات نوعية : سنوفر خدمات عامة عالية الجودة ولن  
نسمح بأن يكون مستواها منخفضا  
قامت الحكومة بما يلي :

(أ) تخفيف عبء الأعمال الكتابية بمعدل ١٨٧ ٠٠٠ ساعة في السنة بالنسبة للشرطة و ٥٠٠ ٠٠٠ ساعة في السنة في النظام المدرسي بأسره، عن طريق العمل الذي يقوم به الفريق المعني بالقطاع العام التابع لمكتب مجلس الوزراء؛

(ب) مواصلة تقدير الجودة والتشجيع عليها في الخدمة العامة عن طريق الجائزة المسماة Charter Mark. وقد حصل على هذه الجائزة ما يزيد على ٢ ٠٠٠ منظمة حتى الآن؛

(ج) اعتماد خطط المنظمات التي يُتقَدَى بها لتقدير الممارسة الجيدة ونشرها على صعيدي الحكم المحلي والمركزي وتشجيع زيارة هذه المنظمات لكي تتطلع المنظمات الأخرى على التحسينات في العمل وتطبيقها على عملها؛

(د) إدخال خدمة وضع المعالم للقطاع العام عن طريق إدارة الجمارك والمكوس؛

(هـ) إتاحة قاعدة بيانات الممارسات الجيدة على موقع مكتب الحكومة على الشبكة العالمية. ويستطيع موظفو الحكومة الاطلاع على ما يزيد على ٨٠٠ مثال على الممارسات الجيدة التي حسّنت تقديم الخدمات، وتُظهر ما نجح الآخرون في تحقيقه في مجالات كالعمل في إطار الشراكات ومعالجة الشكاوى وإشراك المستخدمين وتحسين إمكانية الوصول والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والعمل بشكل أفضل مع الموظفين؛

(و) الشروع في مبادرة المختبرات التعلّمية للمساعدة على تغيير الثقافة في الدوائر العامة عن طريق تشجيع الموظفين على طرح الأفكار للتحسين وترجمة هذه الأفكار إلى الواقع. وتعمل حاليا ستة مختبرات رائدة، بما فيها مختبر في تورباي، حيث تعاونت الوكالة المعنية بالاستحقاقات مع الدوائر الاجتماعية المحلية وتمكنت من زيادة الاستفادة من بدل الحضور، ومختبر الآفاق الجديدة للسجناء حيث يتم بنجاح إعادة إدماج السجناء في المجتمع وتقديم المساعدة المنسقة لهم للحصول على الخدمات العامة التي يحتاجونها عند إخلاء سبيلهم.

الالتزام ٤ - الحكم في عصر المعلومات: سنستخدم التكنولوجيا لتلبية احتياجات المواطنين ولن نتخلف عن ركب التطورات التكنولوجية قامت الحكومة بما يلي:

(أ) إتاحة خدمات مباشرة على الإنترنت، بما فيها: الاتصال المباشر بهيئة التأمين الصحي؛ وقاعدة بيانات براءات الاختراع والأسماء التجارية؛ ومعلومات عن المبيعات تلي احتياجات المشاريع التجارية؛ والتقدير الذاتي لضريبة الدخل؛ والنصائح التي تقدمها وزارة الخارجية إلى المسافرين؛

(ب) نشر إطار استراتيجي في نيسان/أبريل ٢٠٠٠ يفرض على الوزارات أن تضع استراتيجيات للأعمال الالكترونية لبلوغ هدف إتاحة الخدمات الحكومية على الإنترنت بحلول عام ٢٠٠٥؛

(ج) الإعلان في أيلول/سبتمبر ٢٠٠٠ عن المبادرة المتعلقة بالإنترنت في المملكة المتحدة وتحديد سنة ٢٠٠٥ موعدا لوصول جميع المواطنين البريطانيين بالإنترنت. وستكون المملكة المتحدة أفضل مكان في العالم للتجارة الإلكترونية، وستصبح جميع الخدمات الحكومية متاحة على الإنترنت بطريقة جذابة ومفيدة للمواطنين وأصحاب المشاريع التجارية؛

(د) إتاحة المنفذ المباشر الخاص بالمملكة المتحدة على شبكة الإنترنت (<http://www.ukonline.gov.uk>). وهو بمثابة نقطة دخول واحدة ومتاحة على مدار الساعة إلى جميع المعلومات والخدمات الحكومية المتوافرة على الإنترنت. وتتركز المعلومات على "المراحل الحياتية"، أي الأحداث الرئيسية كمجيء الأطفال وتعلم قيادة السيارات، دون أن يضطر المستخدم إلى فهم طريقة عمل الحكومة والهياكل الإدارية. وسيتيح المنفذ للمواطنين أن يتمموا معاملات حكومية موثقة وآمنة على الإنترنت؛

(هـ) المساعدة على تحديث القوانين لتلائم عصر المعلومات وعلى تشجيع الأعمال التجارية الإلكترونية (مثلا، قانون الاتصالات الإلكترونية واتخاذ الخطوات باتجاه نقل الملكية إلكترونيا).

الالتزام ٥ - تقدير قيمة الخدمة العامة: سنقدر قيمة الخدمة العامة ولن نحط من قدرها قامت الحكومة بما يلي:

(أ) المشروع في تنفيذ برنامج طموح لإصلاح الخدمة المدنية بقيادة السير ريشارد ويلسون. وأظهر التقرير السنوي الأول، الذي نُشر في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠، إحراز تقدّم في أمور من جملتها زيادة عدد وظائف الإدارة العليا في الخدمة المدنية المفتوحة أمام المنافسة، وزيادة نسب الوظائف العليا المخصصة للنساء والموظفين الذين ينتمون إلى الأقليات العرقية والمعوقين في الخدمة المدنية، والمضي قدما في تنفيذ برنامج الاستثمار في البشر؛

(ب) إنشاء منتدى التوظيف في القطاع العام للمساعدة على تعزيز برامج التحديث في القطاع العام.

وتماشيا مع الكتاب الأبيض، رتب مكتب مجلس الوزراء إجراء استعراض خارجي من الأقران لبرنامج التحديث. وأرسلت نسخة من تقرير الفريق إلى اللجنة الخاصة ونُشر في موقع المكتب على الشبكة العالمية في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠. ويشمل العمل الجاري حاليا للمضي قدما في تنفيذ المشروع ما يلي: أتمّ مركز الدراسات الإدارية ودراسات السياسات الدراسات الثلاث الأولى عن رسم السياسات بطريقة مهنية وتحليله للأمثلة التي جرى جمعها أثناء وضع أسس جديدة وابتكارية لرسم السياسات من جانب الإدارات؛ والنشر الوشيك للتقرير المعنون "المواطن أولا" عن تمديد ساعات العمل؛ وتقرير الفريق المعني بالقطاع العام التابع لمكتب مجلس الوزراء المتضمن مقترحات لتخفيض الأعمال الكتابية المفروضة على الأطباء العامين؛ وإنشاء شبكة المملكة المتحدة للمراكز المتصلة بالإنترنت في المجتمعات المحلية التي تتيح للناس الوصول إلى التكنولوجيات الجديدة واكتساب المهارات لاستخدامها، ويتمثل الهدف في إنشاء حوالي ٦ ٠٠٠ مركز بحلول عام ٢٠٠٠ وربط جميع المكتبات العامة البالغ عددها ٤ ٣٠٠ مكتبة بالإنترنت بنهاية عام ٢٠٠٢؛ وستربط خدمات أخرى بالإنترنت، بما في ذلك تقديم الضرائب السنوية من جانب الشركات، وتقديم طلبات التوظيف والحجز المباشر للمواعيد مع الأطباء العامين في المستشفيات. وأوضحت الحكومة أن الغرض من التحديث هو تقديم الخدمات: إحداث فارق إيجابي في نوعية الخدمات العامة وفعاليتها. وهذا برنامج حيوي تلتزم الحكومة بتنفيذه.

دال - السؤال ٤ - حدّدوا الطريقة التي تستطيع بها أنشطة الأمم المتحدة وبرامجها المتعلقة بالإدارة العامة مساعدة حكومتكم على وجه أفضل على تعزيز فعالية الإدارة العامة بها وتحسين استجابتها لتلبية احتياجات الجميع الأساسية، فضلاً عن تحقيق التنمية المستدامة في بلدكم

#### الجمهورية التشيكية

في هذا العالم الذي يتحول إلى العولمة بصورة متزايدة، كثيراً ما تواجه بلدان مختلفة مشاكل شديدة التشابه. ولدى إعداد برنامج إصلاح الإدارة العامة، والسياسات أو التشريعات الأخرى ذات الصلة، تأخذ الجمهورية التشيكية دائماً في اعتبارها تجارب البلدان الأخرى، فضلاً عن حصيلة خبرة منظمات دولية كالاتحاد الأوروبي أو منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي أو مجلس أوروبا. وتمثّل البيانات التي تجمعها الأمم المتحدة وتنشرها، وآلياتها لتبادل المعلومات، مصدراً قيماً لصانعي السياسات في جميع أنحاء العالم.

#### إندونيسيا

كان للدور الذي أدته الأمم المتحدة، ولا سيما أنشطة وكالاتها الإنمائية، تأثير كبير دون شك على التنمية في إندونيسيا. فلقد استفادت إندونيسيا، على مدى سنوات، من المساعدة التي قدمتها الأمم المتحدة في العديد من جوانب التنمية. وإذ نكتفي بتسليط الضوء على عدد قليل منها فحسب، لا بد من ذكر نجاح إندونيسيا في ميدان تنظيم الأسرة والتقدم الكبير في مجال الصحة والعمر المتوقع للنساء والأطفال، فضلاً عن التحسن الهام في الوقاية من العديد من الأمراض وفي برنامج تخفيف حدة الفقر.

وتضع إندونيسيا ثقة كبيرة في هذه البرامج التي ترى أنها قد عززت التنمية لصالح ملايين الإندونيسيين منذ انضمام البلد إلى الأمم المتحدة. بيد أنه ينبغي أن يكون هناك نهج جديد تنتهجه الأمم المتحدة في تقديم المساعدة إلى إندونيسيا. وعلى الرغم من أن الكثيرين قد يحتجون بأن البلد مازال يحتاج في تنميته إلى المشاريع، فإن الحكومة الإندونيسية ترى أن الأنشطة الهادفة إلى تحقيق السياسات العامة أكثر فعالية من المشاريع. ويستند ذلك إلى تجربة البلد السابقة في تنفيذ المساعدة المقدمة من الأمم المتحدة. وفي العديد من الحالات، اتسم تنفيذ المشاريع بـ"عدم الفعالية" بسبب أمور؛ منها، على سبيل المثال، عدم ضبط الميزانية والفساد والافتقار إلى أنشطة المتابعة.

وقد آن الأوان للانتقال من نمط المشاريع إلى نمط يركز على السياسات العامة. وبهذه الطريقة، سيسعى أصحاب المصلحة إلى وضع السياسات العامة التي يحتاج إليها الناس

بصورة ملحة ويمكن تنفيذها على نحو واقعي. ونتيجة لذلك، يمكن تفادي عدم الفعالية. ويجب في هذه السياسات العامة أن تؤخذ في الاعتبار الأنشطة التي تركز على البشر، ويشترك الناس عن طريقها في برامج من صنعهم. وسيمثل إشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصلحة في نشاط معين مساهمة قيمة في نوعية السياسات العامة.

وبصفة عامة، فإنه من أجل تعزيز فعالية الإدارة العامة وتحسين استجابتها في تلبية الاحتياجات الأساسية للجميع، فضلاً عن تحقيق التنمية المستدامة في إندونيسيا، تعتقد الحكومة أن برامج الأمم المتحدة ينبغي أن توجه إلى دعم الأولويات الإندونيسية التالية، إما على مستوى وضع السياسات أو على مستويات التنفيذ: (أ) الجهود الوطنية في عملية الانتقال والانتعاش؛ و (ب) إصلاح شؤون الحكم، بما في ذلك تعزيز المؤسسات الوطنية، وأجهزة الحكم المحلي، وإصلاح الانتخابات، وتنفيذ الاستقلال الإقليمي؛ و (ج) برامج إنعاش المجتمعات المحلية؛ و (د) أنشطة إدراج الدخل في مرحلة ما بعد الصراع؛ و (هـ) تعزيز المجتمع المدني؛ و (و) بناء القدرة على إدارة الكوارث؛ و (ز) إعادة تأهيل المناطق المتأثرة بالصراع وإنعاشها؛ و (ح) الأمن البيئي.

## المغرب

بالإضافة إلى تنظيم بعض المؤتمرات الإقليمية أو الدولية، التي هي لازمة بالتأكيد من أجل تبادل الخبرات والمعلومات، ينبغي للأمم المتحدة، من خلال إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، أن تبذل مزيداً من الجهود لإنشاء صلات أوثق مع البلدان بغية تحقيق ما يلي: (أ) تقديم خدمات المشورة والمساعدة التقنية إلى مشاريع مستهدفة وفقاً للاحتياجات التي يعرب عنها البلد المعني؛ و (ب) توفير معلومات تكون مفيدة لكل بلد عن التجارب الإدارية المؤكدة والناجحة.

## عمان

إن تعاون عمان مع الأمم المتحدة مستمر في جميع الميادين. وفي مجال الإصلاح الإداري، قامت عمان، بوصفها عضواً في المجلس التنفيذي للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، بدعم مشروع لشبكة إلكترونية للإدارة العامة والمالية العامة، بالتعاون مع إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية بالأمانة العامة للأمم المتحدة، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وشبكة الأمم المتحدة في مجالي الإدارة العامة والمالية العامة سعياً لتعزيز التعاون وتفادي ازدواج الجهود. وشاركت عمان أيضاً في الاجتماع الخامس عشر لفريق الخبراء المعني ببرنامج الأمم المتحدة في مجالي الإدارة العامة والمالية العامة، الذي اعتمد الاقتراحات الرامية إلى تعزيز التعاون الدولي في ميداني الإدارة وتنمية الموارد البشرية عن طريق مشروع ميثاق

الأمم المتحدة للخدمة المدنية، وإعلان يوم الأمم المتحدة للخدمة المدنية، ومنح جائزة دولية للتفوق في مجال الإدارة. وستعرض هذه المقترحات على المجلس الاقتصادي والاجتماعي في دورته القادمة.

### بولندا

كانت بولندا من أوائل البلدان المستفيدة من التعاون التقني للأمم المتحدة، الذي بدأ في مطلع الخمسينات من القرن العشرين في إطار البرنامج الموسع للمساعدة التقنية، الذي تمت مواصلة أهدافه بإنشاء صندوق خاص حتى إنشاء برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في عام ١٩٦٥. واستفادت بولندا من سلسلة من البرامج القطرية، تلاها افتتاح مكتب لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في وارسو في عام ١٩٩٠. ووافق المجلس التنفيذي للبرنامج الإنمائي على أول إطار تعاون قطري لبولندا في دورته العادية الثانية لعام ١٩٩٧ لمدة سنتين، ثم تم تمديده حتى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠، ومدد لاحقاً حتى عام ٢٠٠٣. وأحد أهم عناصر البرنامج هو المشروع الشامل الذي يتألف مما يلي: تقديم خدمات المشورة في مجالات تنفيذ نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم؛ وتقديم المساعدة إلى السلطات المحلية في إعداد خطط للتنمية المستدامة وفقاً لتوصيات جدول أعمال القرن ٢١؛ وتنفيذ نظم إدارة الجودة في الحكومة. و "المشروع الشامل" على وشك الشروع في مشروع لاحق لتوفير خدمات إدارة الجودة لسلطات الحكومة المركزية، والتوسع في عملية تخطيط التنمية المستدامة لتصل إلى كيانات حكومية إقليمية أكبر، وتقديم مساعدة مماثلة إلى المجتمعات المحلية في ليتوانيا وأوكرانيا. وقد حظي المشروع الشامل، وكذلك البرنامج التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في بولندا بكامله، بتقدير عال من قبل الحكومة، فضلاً عن المؤسسات غير الحكومية والجهات المانحة الأجنبية.

### البرتغال

البرتغال ليست من البلدان المستفيدة من الأنشطة التي يجري الاضطلاع بها في إطار برنامج الأمم المتحدة في مجالي الإدارة العامة والمالية العامة. وتقدم البرتغال، بالتعاون مع الأمم المتحدة، المساعدة التقنية لتعزيز فعالية الإدارة العامة فضلاً عن تحقيق التنمية المستدامة في البلدان النامية. وقد وجهت مشاريع التعاون هذه بصفة رئيسية إلى البلدان الأفريقية التي تستخدم اللغة البرتغالية فيها كلغة رسمية.

### تونس

من أجل تلبية الاحتياجات الأساسية للجميع، ولتحقيق التنمية المستدامة، وللمساعدة في تعزيز فعالية الإدارات العامة المختلفة، أي الإدارة التونسية في هذه الحالة،

يقترح أن تتاح تجارب مختلف الدول الأعضاء في مجال الإصلاح الإداري، ولا سيما الدول ذات المستوى الإنمائي المتشابه. وستحظى مساعدة الخبراء في هذا المجال أيضاً بتقدير كبير. وفضلاً عن ذلك، يقترح تقديم مقترحات لتمويل بعض البرامج التي يتم ابتدارها وتنفيذها على الصعيد الوطني، ولا سيما: البرنامج المعني بتكثيف الموارد البشرية لمواءمة احتياجات الإدارة، الذي يستهدف إنشاء نظام استشاري لإدارة الموظفين؛ والبرنامج الرامي إلى تعزيز النوعية في تقديم الخدمات العامة، وفقاً لمعايير المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس (ISO 9000).

#### المملكة المتحدة

هناك طريقتان رئيسيتان يمكن بهما أن تقدم الأمم المتحدة المساعدة إلى المملكة المتحدة. أولاً: تحديد وتعزيز مبادئ الإدارة العامة والتنمية المستدامة الجيدتين، مثلما فعلت في القرار ٢٢٥/٥٠. وثانياً: تعزيز ونشر أفضل الممارسات وأفضل ما يتعلم على الصعيد الدولي في هذين المجالين للتعجيل بمعدل التحسن فيهما دولياً.