

Distr.: General
28 January 2013
Arabic
Original: English

المجلس الاقتصادي والاجتماعي

لجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة

الدورة الثانية عشرة

نيويورك، ١٥-١٩ نيسان/أبريل ٢٠١٣

البند ٣ (أ) من جدول الأعمال المؤقت*

دور الحوكمة العامة المستجيبة والخاضعة للمساءلة

في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية و خطة التنمية

لما بعد عام ٢٠١٥

تسخير الحوكمة العامة لأغراض خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥

مذكرة من الأمانة العامة

تقدّم هذه الورقة وفقاً لبرنامج العمل المقترح للجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة و جدول أعمال دورتها الثانية عشرة (انظر E/C.16/2013/1). وقامت بتنسيق إعداد الورقة مارغريت سانر، التي ألّفت الفرع الثاني المعنون "خريطة طريق لإضفاء طابع محلي على الأهداف الإنمائية للألفية: دروس ونماذج مستمدة من حالات النجاح والإخفاق في المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية ودول متقدمة أخرى". وألّفت هيام نشاش الفرع الثالث المعنون "خريطة طريق لإضفاء طابع محلي على الأهداف الإنمائية للألفية: دروس ونماذج في مجموعة مختارة من البلدان النامية"، وألّفت رويناج. بيثيل الفرع الرابع المعنون "إحداث الحكومات للتحوّل من خلال الحكومة الإلكترونية". ومحتويات الورقة والآراء المعرب عنها فيها خاصة بمؤلفيها ولا تعبر بأي حال عن رأي الأمم المتحدة.

* أعيد إصدارها لأسباب فنية في ١١ نيسان/أبريل ٢٠١٣.

** E/C.16/2013/1



الرجاء إعادة استعمال الورق

120413 110413 13-21941 (A)



تسخير الحوكمة العامة لأغراض خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥

أولاً - مقدمة

١ - تستشرف هذه الورقة التحديات التي ستواجه الإدارات العامة في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية وغيرها من الأهداف الإنمائية في فترة ما بعد عام ٢٠١٥ وتدرس، انطلاقاً من ثلاثة منطورات مختلفة، الكيفية التي جرى بها تفسير التركيز على الحوكمة خلال السنوات القليلة الماضية على الصعيد المحلي. وتسلط الورقة الضوء، في سياق النظر في دور الحوكمة في تحقيق غايات الخدمات العامة المحلية، على حالات النجاح والمجالات التي يلزم تحسينها لكي يتم تذليل التحديات المقبلة وتسلم بأنه، رغم أنه قد تكون هناك بعض المواضيع العامة المستحقة، فلا بد من مواصلة الخطوات المقبلة مع الظروف المحلية.

ثانياً - خريطة طريق لإضفاء طابع محلي على الأهداف الإنمائية للألفية: دروس ونماذج في المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وآيرلندا الشمالية ودول متقدمة أخرى

٢ - يرى أشخاص كثيرون في الاقتصادات المتقدمة أن الأهداف الإنمائية للألفية تنطبق على آخرين غيرهم وكذلك أن مفهوم الحوكمة كان أداة لإدارة التمويل المقدم من الجهات المانحة في هذا السياق. غير أن البلدان المتقدمة النمو قد تعترف إذا مورست عليها ضغوط أنه حتى في الاقتصادات المتقدمة هناك جيوب للفقر وتدني في مستوى الصحة وحالات حرمان وصعوبات في العلاقات بين الشعوب المختلفة في معتقداتها وأصولها العرقية. وينظر هذا الفرع، الذي يتناول الكيفية التي تعاملت بها البلدان المتقدمة النمو، وخاصة المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وآيرلندا الشمالية، مع تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، نظرة أرحب إلى النهج المتبعة في تنفيذ السياسات الحكومية بدلا من تناول تنفيذ الأهداف (الإنمائية للألفية) على وجه التحديد. والقصد من وراء ذلك هو تحديد بعض التحديات المصادفة في سبيل تنفيذ السياسات الحكومية والإبلاغ عنها وتحديد المجالات التي يلزم إدخال تحسينات فيها. فعلى سبيل المثال، يتضح من عرض أعدته جوناثان باي، أحد موظفي وحدة تقديم الخدمات التابعة لرئيس الوزراء في المملكة المتحدة، أن الجهود الرامية إلى تحسين تقديم الخدمات التي ستتم مناقشتها أدناه أدت إلى زيادة فهم جيوب الحرمان ضمن صورة وطنية كانت لولا ذلك ستبدو إيجابية^(١).

(١) يمكن الاطلاع عليه في الصفحة التالية: www.oecd.org/gov/budgeting/44291124.pdf.

الحوكمة كعنصر تمكين لا نتيجة

٣ - يظهر تحليل لمستويات الثقة في البلدان وجود ارتباط قوي بين ارتفاع مستوى الحوكمة وارتفاع مستوى الثقة، وأن ذلك يشكل عموماً أحد سمات الاقتصادات الأكثر استقراراً^(٢). وتخضع حالياً للنقاش مسألة ما إذا كانت هناك علاقة سببية بين الحوكمة والإنتاجية الاقتصادية^(٣). وربما تيسر على البلدان أن تشرع في عمليات أقوى في مجال الحوكمة متى أصبحت ناجحة وليس العكس. غير أنه لما كان من الممكن ربط التزيف المالي في البلدان القمينة بأن تكون ذات ثراء ومحل ثقة، بوجود فساد فيها، فإنه يبدو من المحتمل أن الحالة لن تتغير بغير إحداث تحسينات في الحوكمة. فمن الواضح أن الأموال التي لا بد منها لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية لن تصبح متاحة لحل المشاكل الاجتماعية والاقتصادية الملحة إذا ما جرى تسريبها للأغراض الشخصية.

٤ - وليس معنى ذلك أن الاقتصادات الراسخة محصنة من فقدان أموال بسبب الفساد، ولكن كل ما في الأمر أن معدل حدوث الفساد ونطاقه يبدو أنهما أقل في تلك البلدان. وهناك أمثلة على حدوث أشكال أخرى من التعسف في استخدام السلطة، ولكن عادة ما يكون مصيرها الاكتشاف في نهاية المطاف بسبب عوامل من قبيل تشريعات حرية الإعلام والإبلاغ عن المخالفات وحرية الصحافة - وكلها عناصر يتكون منها إطار الحوكمة الفعالة. غير أن هناك مشاكل لا تزال تعتور تنفيذ السياسات الحكومية، وبخاصة بين الأفراد والمجتمعات التي يصعب الوصول إليها، للحد، مثلاً، من الفقر لدى الأطفال في المملكة المتحدة.

٥ - ومن الواضح لهذا السبب أن الإصلاحات التي نفذتها الاقتصادات المتقدمة قد مكّنت من تحقيقها سياقاً من ترتيبات وأطر للحوكمة تتسم بالفعالية وإن كانت محل تحسين متواصل. فالحوكمة الفعالة تدعم قيمة الديمقراطية وقيمة تمكين الناحيين المستنيرين من صنع اختياراتهم وقراراتهم بحرية على أساس معلومات ودون الخوف من الانتقام. ولذلك فمن الضروري مواصلة الضغط من أجل الوصول إلى أطر فعالة للحوكمة والوعي، في الوقت نفسه، بأن اتباع نهج تبسيطي في علاج أوجه قصور الحوكمة يمكن أن يكون مضللاً.

(٢) انظر <https://www.sussex.ac.uk/webteam/gateway/file.php?name=toke-aidt---presentation.pdf&site=21>

(٣) Mushtaq Husain Khan, "Beyond good governance: an agenda for developmental governance" in *Is Good Governance Good for Development?*, Anis Chowdhury and Jomo Kwame Sundaram (eds.), United Nations .Series on Development (London, Bloomsbury Academic, 2012)

فلن تؤدي التحسينات السطحية التي توفر مجرد شكل ظاهري للحوكمة السليمة إلى تهيئة الظروف المواتية لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية.

استعراض عام للجهود الرامية إلى تحسين التنفيذ

٦ - أدى القلق في المملكة المتحدة في تسعينيات القرن الماضي إزاء فعالية استخدام الأموال العامة وتنفيذ السياسة الحكومية إلى نشوء ما سمي بـ "الإدارة العامة الجديدة". وكانت التوصيات المتعلقة بتحسين كفاءة الحكومة سببا في إحداث تغيير هيكلي في أجهزة الحكومة وتغيير أساسي لدى موظفي الحكومة، تحول به موقفهم من موقف المعاملة الأبوية إلى موقفٍ قوامه تقديم الخدمة. ونشأت منذ ذلك الحين عدة مسارات لتنفيذ السياسة الحكومية. وكانت هذه المسارات تتقاطع أحيانا وكانت في أحيان أخرى تسير بالتوازي مع بعضها البعض بجزئية.

٧ - وخضع أحد هذه المسارات لعملية تفحص متزايدة الصرامة للإنفاق الحكومي: من الميزنة الصفرية إلى ميزنة الأولويات فازدياد معايير المساءلة والتمحيص العام. وكان الاتجاه يتمثل في مواصلة الضغط لخفض الإنفاق وتحميل المديرين مسؤولية الميزانيات المخصصة لهم ثم مساءلتهم عما يتخذونه من خيارات في كيفية استخدامهم للأموال العامة. وكان ذلك قبل تدابير التقشف الحالية، التي زادت من تقليل الأموال المتاحة وأدت إلى سؤال دافعي الضرائب عن مستوى المعونة الخارجية. فإذا ما تم إبقاء مستويات الإنفاق على حالها، فإن هناك احتمالا لفرض شروط أخرى فوق الشروط الحالية المقترنة بالمعونة، مما يزيد من تقييد استراتيجيات البلدان المتلقية لها.

٨ - وبالتوازي مع ذلك، كان هناك اتجاه آخر للعدول عن الاحتفاظ بقطاع عام كبير إلى تقديم الخدمات مباشرة إلى قطاع عام تكلفي^(٤) قد يقدم الخدمات عن طريق القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني والمؤسسات الاجتماعية. ونشأ بسبب ذلك مجالٌ لشكل من أشكال مشاركة المواطنين كثيرا ما كان يتم تجاهله في حضم التركيز على تقديم الخدمات إلى المواطنين: وهو مشاركة المواطنين في اتخاذ قرارات رسم السياسة العامة، ولا سيما على الصعيد المحلي. وأصبح نشر البيانات الحكومية الوطنية والمحلية هو القاعدة كما أن استطلاع آراء المواطنين هو الآن من المتطلبات القانونية في الاتحاد الأوروبي.

(٤) John Alford and Janine O'Flynn, "Finding a better way to deliver" (September 2012). يمكن الاطلاع عليه في الصفحة التالية: www.publicservice.co.uk/feature_story.asp?id=20635.

٩ - وكان قياس النجاح من الأمور الأساسية لتلك المبادرات. ومع ازدياد التركيز على تقديم الخدمات بالطريقة التي ترضي المواطنين، ازدادت أيضا الحاجة إلى وضع مقاييس للإنجاز. فبالإضافة إلى إطلاع المواطنين على مدى جودة تقديم الخدمة، كان يُنظر إلى المعلومات المتعلقة بإنجاز الأهداف أو عدم إنجازها على أنها أداة إدارية لضبط وتقييم الكفاءة الحكومية. وكان هذا النهج يؤدي في أوقات معينة إلى بعض النتائج السلبية، لأن تحقيق الأهداف القصيرة الأجل أصبح أهم من تحقيق الغايات الأطول أجلا. وكان يتم التضحية بإحراز نتائج تعود بالفائدة على المواطنين من أجل تحقيق أهداف إدارية داخلية.

١٠ - وفي وقت لاحق، ومع أن الأهداف الإدارية الداخلية لم يتم الاستغناء عنها تماما، فقد انتقل التركيز صوب تقديم الخدمة بالشكل الذي يعود بالفائدة على المواطن. وجرت تهيئة منهجيات أداء العمل، مثل إدارة المشاريع والبرامج، لكي تصلح للاستخدام في أداء الخدمة العامة، وأنشئت في المملكة المتحدة وحدة تقديم الخدمات التابعة لرئيس الوزراء في عام ٢٠٠١ للتركيز على أربعة مجالات رئيسية للسياسة الحكومية. وجرى توسيع اختصاصات وحدة تقديم الخدمات لاحقا لتشمل إدارة الأداء و ٣٠ اتفقا لتقديم الخدمات العامة بهدف الجمع بين الأداء المالي وتنفيذ السياسات. ومع أن الإدارات الحكومية ظلت مسؤولة عن تقديم الخدمات، فقد كانت وحدة تقديم الخدمات توفر الدعم وتقوم بالتنسيق. وكان يُتوقع أن تكون خطط تقديم الخدمة شاملة وواقعية، ومترابطة عند اللزوم. كما كانت اقتصادات أخرى راسخة تنظر في سبل لضمان تنفيذ السياسات الحكومية وتستحدث نظمها الخاصة بها لإدارة الأداء؛ وأنشأت بعض البلدان وحدات لتقديم الخدمات في قلب مباني الإدارات الحكومية^(٥).

١١ - وقد تطور نهج إدارة الأداء من عدة محاولات مبكرة للحد من الإنفاق العام أو زيادة كفاءته وتنفيذ السياسة بشكل لا يؤدي إلى نتائج سلبية. وفي الوقت ذاته، كان العالم أكثر ترابطا بشكل واضح وكانت المشاكل التي تحتاج إلى حلول على مستوى السياسات تزداد تعقيدا باستمرار. وهكذا أظهر تحدي إدارة الأداء الحكومي وجود حاجة إلى اتباع نهج أكثر بكثير اتساما بالإبداع والتعاون في وضع السياسات، سواء على الصعيد المحلي (حيث كان الربط بين الخدمات الصحية والتعليمية والاجتماعية بما يعود بالنفع على الطفل المأزوم من الأمور المثيرة للقلق) أو على الصعيد الوطني (حيث كان بناء علاقة إيجابية بين الشباب المغادرين للتعليم أحد دواعي القلق، شأنه في ذلك شأن نجاح الأعمال والإنتاجية الوطنية).

(٥) World Bank, "GET note: Center of government delivery units", *Recently Asked Questions Series* (November 2010)

يمكن الاطلاع عليه في الصفحة التالية: <http://siteresources.worldbank.org/EXTGOVANTICORR/Resources/3035863->

.1285601351606/NovemberGetNote.pdf

وكون المواطنين يتبادلون حالياً المعلومات فيما بينهم بشكل متزايد وتنشأ لديهم توقعات فيما يتعلق بالمشاركة معناه أن سياسة الحكومة المركزية ينبغي تفسيرها وإيصالها بطريقة هادفة ومفيدة للناس على الصعيد المحلي.

الدروس المستفادة

١٢ - تُلقى على كاهل موظفي الحكومة حالياً مطالب جديدة، وبالذات على عاتق رؤساء المصالح، الذين كثيراً ما يعتمدون على موظفي جهات أخرى لتنفيذ خطة تقديم الخدمات التي يتحملون المسؤولية عنها. وبوسع الرؤساء الآن ممارسة مهامهم الإدارية عبر الحدود ودون سلطة تراتبية. وعليهم أن يركزوا على التنفيذ دون كلل، في الوقت الذي يعتمدون اعتماداً فعلياً على طائفة واسعة من أهل الخبرة وأن يتشاوروا مع الأطراف صاحبة المصلحة وأن يضبطوا التوقعات مُتوخين في أثناء ذلك مُعجاً تعاونياً فيما بين الإدارات الحكومية. ويجب أن يكون لديهم في كل هذه الأمور حرصٌ طاغٍ على تحقيق نتائج لصالح المواطنين. ودورهم في ذلك مختلف أياً اختلاف عن دور المدير كما أنه دور يحتاج إلى كفاءات ومواقف وتوقعات مهنية مختلفة.

١٣ - وقد يكون من المفيد الحصول على فهم لمواطن القوة وحالات الإخفاق، وربما لأوقات العجز عن التجاوب مع ظروف جديدة، والاعتماد على هذه المعرفة في دراسة المستقبل، وخاصة بالنظر إلى أن كثيراً من البلدان النامية تتطلع إلى التعلم من تجارب الاقتصادات المتقدمة. كما أن فكر الديمقراطيات الأكثر استقراراً والمنظمات الدولية كالأمم المتحدة والبنك الدولي يشكل التوقعات المعلقة على التمويل والدعم المقدمين من الجهات المانحة أو على برامج الإصلاح. ومما يؤسف له أنه جرى في بعض الحالات الدعوة إلى بعض النهج وتنفيذها دون إجراء ما يلزم من تقييم للظروف المحلية.

١٤ - وفيما يتعلق بالاقتصادات الراسخة، فقد جرى تعلم الكثير من الدروس في السنوات الأخيرة بشأن تحسين أداء القطاع العام وهي دروس سيكون تضييعها من باب التبديد. ويدل التراجع الاقتصادي الحالي والتحديات التي تواجه منطقة اليورو، مثلاً، على الترابط الشديد بين الاقتصادات. ومع نمو السكان، يقل التيقن من حالة المناخ في المستقبل كما تظل قضايا من قبيل الجوع والفقر ماثلة، مما يجعل العالم أكثر تعقيداً. وتتطلب هذه القضايا فكراً

ابتكارياً^(٦) ونُهجاً إبداعية إلى جانب التعاون وتقييم المخاطر وتوقعات أكبر بتوخي الحكومة للمرونة والاعتراف بالفروق الفردية^(٧).

التطلع إلى المستقبل

١٥ - مع تقليص الإنفاق الحكومي، بات يتعين إعادة النظر في حرية تحديد الأولويات التي كانت تصاحب تفويض الأمور إلى قطاعات تقديم الخدمات. والمملكة المتحدة هي الآن بصدد إصلاح خدمتها المدنية^(٨)، شأنها في ذلك شأن نيوزيلندا^(٩). ويبدو أن هناك تشابهاً بين بعض أهداف هاتين الحكومتين (فككتاهما، مثلاً، تعترضان زيادة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتشجيع تقاسم الموارد المركزية)، ولكن اللغة التي تستخدمها، ولو في الوثائق العامة، لها طابع مختلف. ومن السابق لأوانه القول بمدى تأثير تدابير التقشف في المملكة المتحدة، ولكن لغة تقديم الخدمات لم تعد تستخدم على نطاق واسع. وقد يكون ذلك راجعاً، ببساطة، إلى حدوث تغيير في المشهد السياسي؛ فإذا كان الأمر كذلك، فإنه يسلط الضوء على الحاجة إلى أن يكون الخطة ما بعد عام ٢٠١٥ طابع الدوام وأن تستند تلك الخطة إلى مبادئ تتعاطى معها مختلف الآراء السياسية بصدق.

١٦ - ويؤكد التغيير المذكور أعلاه أيضاً أن التنفيذ الفعال يحتاج إلى خبرة واتباع نهج طويل الأمد ودعم مستمر، وليس إلى منظور البيئة السياسية الذي كثيراً ما يكون قصير الأمد. ويتمثل أحد دواعي القلق فيما يتعلق بالأجواء الحالية المتسمة بإلقاء اللوم وتخفيض عدد الموظفين في القطاع العام لبعض البلدان في السهولة التي يمكن أن تضيق بها القدرات، مما يجعل مستقبل البلد يتوقف بقدر أكبر على قدرة القطاعات الأخرى لكي يتسنى العمل لصالح المواطن. ومن المؤكد أن الحوكمة الفعالة قوامها أطر قانونية ومبادئ توجيهية واجبة

Jocelyne Bourgon, *A New Synthesis of Public Administration: Serving in the 21st Century* (Kingston, (٦)
Canada, Queen's University School of Public Policy, 2011).

Claudio Morales Oyarce and Faith Boardman (eds.), *Public Service Reform in the UK: Revolutionary or* (٧)
Evolutionary (Public Management and Policy Association, London, 2012). يمكن الاطلاع عليه في الصفحة
التالية: <http://www.bis.gov.uk/assets/brdo/docs/resources/public-service-reform.pdf>.

(٨) انظر خطة إصلاح الخدمة المدنية (يمكن الاطلاع عليها في الموقع التالي: www.civilservice.gov.uk/reform)
والوثيقة المصاحبة المشتملة على بيانات ودراسات حالة إفرادية (يمكن الاطلاع عليها في الصفحة التالية:
[http://resources.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2012/03/The-Context-for-Civil-Service-Reform-](http://resources.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2012/03/The-Context-for-Civil-Service-Reform-v2.pdf)
v2.pdf).

(٩) انظر www.beehive.govt.nz/release/legislative-milestone-public-service-reform.

النفاذ، ولكنها تحتاج أيضا إلى التزام شخصي واستعداد لحل المشاكل على نحو يستفيد منه الآخرون على كل من الصعيد المحلي والوطني والدولي.

ثالثا - خريطة طريق لإضفاء طابع محلي على الأهداف الإنمائية للألفية: دروس ونماذج من بلدان نامية مختارة

التطور والتحديات

١٧ - أشار الأمين العام في تقريره عن الدليل التفصيلي لتنفيذ إعلان الأمم المتحدة بشأن الألفية (A/56/326)، إلى أن النجاح يحتاج إلى التضامن. وقد وضعت الأهداف الإنمائية للألفية قبل انعقاد المؤتمر الدولي لتمويل التنمية، في مونتيري بالمكسيك في عام ٢٠٠٢، أي بعد مرور سنتين من اعتماد الجمعية العامة إعلان الأمم المتحدة للألفية (القرار ٥٥/٢). وخلال السنوات الاثني عشرة الماضية، عملت الدول الأعضاء معا، مستعينة بمنظمات دولية شتى، من أجل تنفيذ تلك الأهداف. وأحرزت تقدما في تحقيق بعضها، ولكنها تتأخر حاليا في تنفيذ بعضها الآخر، لأسباب ترجع أساسا إلى التحديات العديدة التي استجدت منذ ذلك الحين.

١٨ - وعندما كان يجري تنفيذ الأهداف الإنمائية للألفية، كان مسؤولو المعونة الإنمائية في البلدان المصنعة يتسببون كثيرا من النقاش. وغدت الأهداف (الإنمائية للألفية) تدريجيا مرادفا لنهج في تحقيق التنمية يستمد قوة دفعه من الغرب ومن الجهات المانحة^(١٠). وكان البعض يرى أن الجهات المانحة هي التي أملت تلك الأهداف وصاغتها. ونتيجة لذلك، كان إحساس الجهات الفاعلة الإنمائية بأن تلك الأهداف ملك لها ضئيلا جدا، مما أدى إلى محاولة عدد قليل جدا من البلدان صيغ الأهداف بصيغة محلية وإلى قيام موظفين في المكاتب القطرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي بصياغة معظم التقارير الوطنية المتعلقة بتلك الأهداف.

١٩ - ومع أن الأهداف الإنمائية للألفية جديرة بالثناء وأنها وضعت دون شك بحسن نية، فإن ذلك لا يعني أنها واقعية بالنسبة لكل البلدان. بل لقد كانت الأهداف، في بعض الحالات، طموحة أكثر من اللازم، إذ أثارت توقعات غير واقعية فيما يتعلق بالمعونة وقدرها مفرطا من الآمال، مما أدى إلى الشعور بخيبة الأمل. والموارد المالية ليست الوسيلة الوحيدة لتحقيق التقدم وربما ليست أهم وسيلة لتحقيقه، ومن المؤكد أنها ليست كذلك عندما تكون

(١٠) Rolph von der Hoeven, "MDGs post 2015: Beacons in turbulent times or false lights?", United Nations System Task Team on the Post-2015 United Nations Development Agenda (June 2012). يمكن الاطلاع عليه في الصفحة التالية: http://www.un.org/millenniumgoals/pdf/rolph_van_der_hoeven.pdf.

هناك مشاكل هيكلية عميقة في النظام المحلي؛ وقد أدى التركيز على الموارد المالية أيضا إلى حصيلة ضعيفة من حيث التقدم السريع. وباختصار، فإن التركيز المفرط على المعونة مخوف بالمخاطر؛ ومع أن المعونة لها دور يمكن أن تؤديه بل وستؤديه في تحسين حياة الفقراء، فإنها ليست كافية لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية^(١١).

الدعوة إلى اتباع نهج جديد فيما يتصل بإطار فترة ما بعد عام ٢٠١٥

الحوكمة باعتبارها أحد عناصر البناء

٢٠ - قبل وضع خطة ما بعد عام ٢٠١٥، يلزم معالجة التصور الذي يشير إلى أن الأهداف الإنمائية للألفية قد فُرضت فرضا. فقد أدت الاتجاهات العالمية المستجدة إلى حدوث الأزمات الثلاث: أزمات الوقود والغذاء والتراجع الاقتصادي العالمي، إلى جانب مشاكل حرجة أخرى كثيرة، منها ارتفاع البطالة، وازدياد عدم المساواة، وتغير المناخ، ومسألة حقوق الإنسان. ومع الأهمية الفائقة لكل هذه الأمور، فإنها لم تُعالج في الأهداف (الإنمائية للألفية).

٢١ - وقد أثيرت في وقت لاحق مسائل هامة أخرى، مثل الاستدامة البيئية (التي عالجها الهدف ٧ جزئيا) والحوكمة العالمية (التي عولجت في الهدف ٨)، ورُبطت هذه المسائل بغايات ومؤشرات أقل بكثير، رغم أن الحوكمة ثبت أنها لبنة أساسية في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية. وقد أضحى هذا القصور واضحا، مثلا، أثناء الربيع العربي: فمع أن تونس كانت أول بلد في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا يحقق الأهداف^(١٢)، فقد كانت أول بلد يطيح بنظام الحكم فيه، الذي كان يتسم بانعدام الديمقراطية والإنصاف والعدل، وهي أمور تُعتبر في صميم الحوكمة. ويدل هذا على عدم وجود ارتباط مباشر بين تحقيق الأهداف والحوكمة السليمة.

٢٢ - ولتفادي هذه المزالق، يلزم استناد خطة ما بعد عام ٢٠١٥ إلى عقد اجتماعي عالمي يناسب سكان الجنوب والشمال، وليس إلى عقد اجتماعي يسيطر عليه أخصائيو المعونة الإنمائية. وبالإضافة إلى تفادي مسار مدفوع بالجهات المانحة^(١٣)، يلزم التركيز على إدارة المخاطر وعلى الإجراءات المنطوية على مخاطرة. ونقطة البداية هنا هي ربط إضفاء طابع محلي على الأهداف (الإنمائية للألفية) بإضفاء طابع محلي على الحوكمة عن طريق إضفاء الطابع المؤسسي عبر بناء القدرات على جميع المستويات حتى الوصول إلى المستوى الأساسي وهو المستوى المحلي.

(١١) Michael Clemens and Todd Moss, "What's wrong with the Millennium Development Goals?", *CGD Brief* (Centre for Global Development, 2005). يمكن الاطلاع عليه في الصفحة التالية: http://www.cgdev.org/files/3940_file_WWMGD.pdf.

خريطة طريق لإضفاء الطابع المحلي على الأهداف الإنمائية للألفية: نموذج مقترح

٢٣ - لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية على أفضل وجه، يلزم الجمع بين الإجراءين التاليين: (أ) إضفاء طابع محلي على الأهداف؛ و (ب) إضفاء طابع محلي على الحكومة، الأمر الذي يتوقف على وجود إرادة سياسية وبيئة مواتية وترتيب الأهداف من حيث الأولوية وتخصيص الموارد في الميزانية.

لماذا يلزم إضفاء طابع محلي على الأهداف الإنمائية للألفية

٢٤ - يلزم إضفاء طابع محلي على الأهداف الإنمائية للألفية لأن هناك انعداما للمساواة بين البلدان وداخلها. فحتى في الحالات التي يتم فيها إحراز تقدم ويبدو فيها أن تحقيق الأهداف ماضٍ في مساره الصحيح على الصعيد الوطني، فقد تكون هناك أوجه تفاوت مستترة، على سبيل المثال من حيث الوصول إلى بعض المناطق المحلية، ومن حيث التحديات المتصلة بالفقر. وتوجد لدى البلدان التي تقدم بيانات مصنفة في تقاريرها عن تحقيق الأهداف صورة أوضح عن أماكن جيوب الفقر أو المجموعات المهمشة، وهي معلومات توفر صورة أكمل لأوجه التفاوت، مما يتيح القيام بتدخلات ذات أهداف محددة بصورة أدق.

٢٥ - وقد يسفر أيضا تحليل تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية على الصعيد دون الوطني عن تهيئة فرص لمناقشة إسناد مسؤوليات أوضح إلى الحكومات المحلية وشركاء التنمية المحليين. وقد ثبت أن البيانات المقارنة على الصعيد دون الوطني، بما فيها البيانات المقدمة على مستوى الولاية أو المقاطعة أو الحي، أداة قوية للعمل العام^(١٢). وتجميع البيانات القطرية حسب المنطقة لأغراض الإبلاغ يزيد من نقصان دقتها بسبب أوجه التفاوت الداخلية. وفضلا عن ذلك، لا يمكن الاعتماد على البيانات المتاحة الحديثة، التي قد تكون غامضة في حد ذاتها، من عرض صورة صحيحة للوضع.

٢٦ - وإضفاء طابع محلي على الأهداف الإنمائية للألفية وربط التنمية المستدامة ببلوغ تلك الأهداف ينطويان على ما هو أكثر من جمع البيانات. فالخطوة الأولى في إضفاء طابع محلي على الأهداف هي فهم أوجه الاختلاف في تنفيذ الغايات على الصعيدين الوطني والمحلي^(١٣).

(١٢) انظر

http://mdgpolicynet.undg.org/ext/MDG_Reports/Addendum_to_2nd_Guidance_Note_on_Country_Report_16_on_the_MDGs_November_2009.pdf

(١٣) World Bank and International Monetary Fund, *Global Monitoring Report 2012: Food Prices, Nutrition and the Millennium Development Goals* (Washington, D.C., World Bank, 2012). يمكن الاطلاع عليه في الصفحة التالية: <http://uncsd.iisd.org/news/world-bank-imf-report-on-mdgs-progress>. يتضمن هذا التقرير أمثلة على أوجه الاختلاف بين الصعيدين الوطني والمحلي.

ويجب دمج الغايات التي تشملها الأهداف ضمن استراتيجيات وخطط عمل محددة محليا عن طريق بيان كيفية ارتباط الأولويات المستقرة بالغايات الوطنية للأهداف وليس بوضع خطط محددة لبلوغها ثم فرضها على المجتمعات المحلية^(١٤). فمن الأرجح كثيرا أن تنجح استراتيجيات تحقيق الأهداف عندما تعمل الحكومات الوطنية على نحو وثيق مع الحكومات المحلية والمجتمع المدني والقطاع الخاص.

استراتيجيات لإضفاء طابع محلي على الأهداف الإنمائية للألفية

٢٧ - ثمة حاجة إلى استراتيجيات لحل القضايا المحلية. ويمكن تنفيذ عملية إضفاء الطابع المحلي على الوجهين التاليين: (أ) جمع البيانات ورصدها على كل من الصعيد الوطني والإقليمي والدولي؛ و (ب) تحليل البيانات وتحديد الأولويات الإنمائية المرتبطة بالأهداف على كل من الصعيد المحلي والإقليمي والوطني^(١٤).

٢٨ - ويجب أن تركز خطة ما بعد عام ٢٠١٥ على الحقوق والإنصاف بين الجنسين إذا كان لها أن تدفع في اتجاه إحداث تغيير حقيقي في العالم. ويلزم أن تعالج الأهداف الإنمائية للألفية الغايات العالمية والتحديات المحلية. ويتطلب تحقيقها ما يلي:

- (أ) قيادة الحكومات المحلية لعملية وضع استراتيجية لتلك الأهداف وإسهامها في تلك العملية؛
- (ب) احتضان الاستراتيجية محليا (بمعنى ألا تكون نتاج عمل الاستشاريين فقط)؛
- (ج) تدريب موظفي الحكومات المحلية لمساعدتهم على فهم الاستراتيجية؛
- (د) الالتزام الشخصي بتنفيذ الاستراتيجية وبخطط عمل محددة؛
- (هـ) تضمين الاستراتيجية أهدافا سياسية عامة؛
- (و) وضع خطط عمل واقعية؛
- (ز) بذل جهد في وضع الإطار التشريعي والتنظيمي بالتزامن مع وضع الاستراتيجية؛
- (ح) اتخاذ مزيد من الإجراءات لتنفيذ الاستراتيجية متى تم وضعها^(١٤).

(١٤) United Nations Development Programme, *Global Goals, Local Challenges: Communities in pursuit of the Millennium Development Goals*.

٢٩ - وليس واقعيًا إضفاء طابع محلي على الأهداف (الإئتمانية للألفية) إذا لم تكن هناك إرادة سياسية، فغياب الإرادة السياسية معناه أيضًا غياب الحوكمة وعدم مشاركة المواطنين في صنع السياسات. وينبغي أن تركز الدول على الوفاء بالتزاماتها وعلى تنفيذ الاستراتيجيات التي ثبت نجاحها. ومن ثم، فإن من الأهمية بمكان أن تصبح الأهداف الإئتمانية للألفية أهدافًا وطنية وأن تساهم في زيادة الترابط والاتساق بين السياسات والبرامج الوطنية. ولم يكن ذلك ممكنًا في الماضي لأن الأهداف لم تكن مصحوبة بمجموعة واضحة من السياسات.

الحوافز التي تعترض سبيل إضفاء طابع محلي على الأهداف الإئتمانية للألفية

٣٠ - فيما يلي قائمة بالحوافز التي تعترض سبيل إضفاء طابع محلي على الأهداف الإئتمانية للألفية تمخضت عنها حلقة عمل بعنوان "تحقيق الأهداف الإئتمانية للألفية عن طريق تعزيز القدرات المحلية على الإدارة المتكاملة للموارد الساحلية: بينات ودروس مستفادة"، عقدت في مدينة هايكو، الصين، في ١٢ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٦^(١٥):

(أ) عدم وجود قدرات مناسبة لدى السلطات المحلية؛

(ب) عدم كفاية الإحصاءات اللامركزية وعدم اتساق عمليات جمع البيانات وخطوط الأساس الموضوعية؛

(ج) تفتت الجهود؛

(د) الخلافات السياسية بين الحكومات الوطنية والسلطات المحلية؛

(هـ) عدم استهداف الوصول إلى مجتمع آمن من وجهتي النظر البشرية والبيئية على السواء، تلبّي فيه الاحتياجات البشرية دون النيل من سلامة البيئة؛

(و) اتساق الأهداف (الإئتمانية للألفية) بالتركيز الشديد أو الحصري على الإنسان، بمعنى عنايتها برفاه الإنسان في المقام الأول.

٣١ - ويجب أن تشمل المشاورات مشاركة المواطنين على الصعيد المحلي وأن تعالج احتياجات المواطنين وأفكارهم بلغة مبسطة. بعبارة أخرى، إشراك المواطنين حتى يمتلكوا الشجاعة على إبراز دواعي القلق التي تؤثر فيهم تأثيرًا مباشرًا. ويجب معالجة كل حاجز من هذه الحوافز بمعزل عن الحوافز الأخرى. وقد حرم أفراد وجماعات في جميع البلدان تقريبًا، بما فيها أقل البلدان نموًا والبلدان المنخفضة الدخل وحتى بعض البلدان المتوسطة الدخل، من ثمار التنمية بسبب موقعهم الجغرافي وأصلهم العرقي.

(١٥) انظر <http://beta.pemsea.org/sites/default/files/easc-wp-2007-05.pdf>.

المنهاج: مراحل إضفاء الطابع المحلي

المرحلة الأولى: تقييم حالة تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية على الصعيد المحلي

٣٢ - يلزم النظر في سبل جديدة لإدراك نجاح حقيقي على الصعيد القطري بدلا من تحقيق غايات عالمية، وذلك عن طريق تقييم الشوط الذي قطعتة البلدان فيما يتعلق بالأهداف الإنمائية للألفية وتوقعات الأداء المعقولة^(١١).

٣٣ - وهناك حاجة أيضا إلى توضيح أن النتائج المستجدة على الصعيد الوطني ليست دقيقة، من حيث أنها لا ترسم الصورة كاملة، ولهذا ينبغي إجراء التقييم على الصعيد المحلي. وتوفر حالة الهدف ١ من الأهداف الإنمائية للألفية، المتعلق بالقضاء على الفقر المدقع والجوع مثلا واضحا على تلك الحاجة: فانخفاض عدد فقراء العالم بما مقداره ٤٤٥ مليون شخص، أي من ١ ٨٢٠ مليوناً في عام ١٩٩٠ إلى ١ ٣٧٥ مليوناً في عام ٢٠٠٥، راجع كله إلى نقصان عدد فقراء الصين^(١١). وتقييم الأداء العالمي بالإيجاب في هذه الحالة ناتج عن إحراز نجاحات على يد الصين، ذلك البلد الكبير والسريع النمو.

٣٤ - وفيما يتعلق أيضا بالفقر المدقع، فإن المنشود هو مستوى معيشي لائق، وليس مجرد إنهاء الفقر المتناهي (أي ذلك النوع من الفقر الذي يهدد البقاء ويجعل التقدم مستحيلا على ١,٣ بليون شخص يعيشون على أقل من ١,٢٥ دولار في اليوم)، الذي يركز عليه الهدف ١ من الأهداف الإنمائية للألفية. فتحقيق هذا الهدف لن يعالج مسألة انعدام مشاركة المجتمعات الفقيرة، الراجع إلى عدم قدرتها على أن توفر أسباب المعيشة اللائقة وبالتالي تلبية المطالب المعيشية البسيطة.

المرحلة الثانية: تمهيد السبيل وهيئة بيئة مواتية

٣٥ - تتمثل إحدى القضايا الرئيسية المتعلقة بتنمية التعاون بين شتى القطاعات في الكيفية التي يمكن بها للقطاع العام أن يراقب المنتجات أو الخدمات المقرر تقديمها. كيف تكفل المنظمات العامة أعمال المساءلة في الشراكات؟ للإجابة على هذا السؤال، يلزم إعادة تقييم مفهوم المساءلة وتطبيقه على التعاون بين المنظمات.

٣٦ - وينبغي إضافة التعاون باعتباره مرحلة أخرى، بينما سيشكل الرصد والتقييم مرحلتين نهائيتين في نموذج يعكس السير في إشراك المواطنين وفق نهج للتقييم الذاتي يتسم بالشمول. ويتطلب الرصد الفعال استثمارا أكثر استدامة في جمع البيانات، لأن البيانات الجيدة النوعية تُعتبر الأساس الصحيح للتحليل وينظر إليها على أنها تؤدي إلى النتائج الصحيحة المنشودة والعمل بالتالي من أجل الوقاية لا العلاج.

٣٧ - ووفقا لنتائج دراسة الأمم المتحدة الاستقصائية بشأن الحكومة الإلكترونية لعام ٢٠١٢، قامت بلدان عديدة بمبادرات في مجال الحكومة الإلكترونية لزيادة تعزيز كفاءة القطاع العام وتبسيط نظم الحوكمة دعما للتنمية المستدامة. وبالإضافة إلى ذلك، يسعى حاليا مزيد من البلدان إلى القيام بمبادرة في مجال البيانات الحكومية المفتوحة. ويمكن أن تُستخدم كمرجع في هذا السياق مجموعة المواد الإرشادية الخاصة بالبيانات الحكومية المفتوحة المتعلقة بمشاركة المواطنين في إدارة التنمية والتي أعدتها إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية.

٣٨ - وإضافة طابع محلي على الأهداف الإنمائية للألفية، يلزم تقييم عملية إضفاء الطابع اللامركزي على الحوكمة للوقوف على المواضيع التي تستجيب فيها الأهداف (الإنمائية للألفية) بشكلها المكثف محليا لأوجه التحول صوب اللامركزية وتفويض المسؤوليات الحكومية المركزية. وينبغي أيضا استعراض الوعي والتدريب والتمكين، لأن الأهداف (الإنمائية للألفية) تعكس أرقاما وطنية مجمعة تحتاج إلى أن تعكس الواقع المحلي. وسيبرز إضفاء طابع محلي على الأهداف البعد المحلي في الجهود الإنمائية وستعكس الغايات السياق والواقع المحليين في الوقت الذي سيجري فيه أيضا تمكين الناس من زيادة تأثيرهم^(١٦).

٣٩ - وقبل اختيار تدابير تنمية القدرات، ينبغي تحديد المقصود منها. بعبارة أخرى، ينبغي أن يكون المقصود من تدبير ما التخطيط أم المشاركة أم التنفيذ أم الرصد أم التقييم أم الإدارة؟ وما هو المستوى الذي ينبغي أن يستهدفه التدبير؟ أهو المستوى الفردي (المواقف والسلوكيات) أم المؤسسي (الأداء المؤسسي) أم النظامي (ضمان تهيئة بيئة سياسية واقتصادية واجتماعية مواتية للتنمية)؟ وما هو مستوى الحوكمة الذي ينبغي أن يتضمنه؟ أهو المستوى المجتمعي أم المحلي أم الإقليمي أم الوطني أم الدولي؟^(١٤) وتنطبق المبادئ الرئيسية التالية على حملات بناء القدرات التي تركز على الأهداف الإنمائية للألفية:

- (أ) بناء مهارات ومعارف جميع أصحاب المصلحة (على كل من الصعيد الوطني والإقليمي والمحلي والمجتمعي، وفي القطاع العام والقطاع غير الحكومي والقطاع الخاص)؛
- (ب) استخدام برامج وأساليب مخصصة التصميم للوصول إلى الجماهير المستهدفة؛
- (ج) توخي المرونة للوصول إلى عدد أكبر من الفئات الضعيفة؛
- (د) استخدام المعارف والمهارات المتاحة محليا (الخبراء المحليون والمستفيدون السابقون)^(١٤).

(١٦) United Nations Human Settlements Programme, *Localizing the Millennium Development Goals: A Guide for Local Authorities and Partners* (May 2006), p. 14

المرحلة الثالثة: قطع الطريق إلى آخره وإحداث النقلة المنشودة

٤٠ - لا تتضمن الأهداف الإنمائية للألفية إشارة صريحة إلى الحوكمة العالمية رغم أن معظم الأزمات نتاج حوكمة عالمية فاشلة. وأهم جانب في نظام الحوكمة العالمية المحسّن هو وجود ترابط أقوى بين السياسات في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على المستويين الوطني والدولي، وكذلك على المستوى المحلي، لأن المستوى الوطني لا يمثل دوماً المستوى المحلي.

٤١ - ومع أن إضفاء طابع مؤسسي على الحوكمة يعتبر أساساً لصيغ الأهداف الإنمائية للألفية بصيغة محلية وأن بناء قدرات المواطنين على المشاركة في صنع السياسات هو الأداة المستخدمة في ذلك، فإن تمكين الشركاء من المشاركة وبناء شراكات وطنية سيساعدان في إيجاد عالم أفضل للجميع.

٤٢ - وفضلاً عن ذلك، فإن الأهداف الإنمائية للألفية لا يمكن معالجتها إلا في سياق وطني عن طريق إضفاء طابع محلي عليها واختصارها. وهذا معناه تحديد الأولويات حتى يمكن تحويل كل هدف منها إلى خطة عمل. ولما كانت هناك حاجة إلى القدرات الوطنية، بما في ذلك فيما يخص التخطيط والتفاوض مع الجهات المانحة ورصد المساعدة وتقييمها، فسيلازم أن ينمي المستفيدون المعارف والمهارات ذات الصلة. وعلى الصعيد المحلي، ينبغي تنمية تلك المعارف والمهارات لتلبي الاحتياجات في مجالي الحوكمة المحلية والتنمية المستدامة^(١٤).

المرحلة الرابعة: الاستمرار حتى النهاية والتعامل مع عدم اليقين

٤٣ - التوصل من أجل الوصول إلى أرضية مشتركة (عقد اجتماعي): تبرزُ حالياً ملامح عقد اجتماعي جديد، مع سعي المواطنين إلى إقامة علاقة مع حكومتهم قائمة على الشفافية والمساءلة والمشاركة. وينبغي أن يعالج إطار ما بعد عام ٢٠١٥ الجوانب البشرية، بما في ذلك تلك المتصلة بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحقوق العمل، فضلاً عن قضيتي عدم المساواة وإعادة التوزيع^(١٥).

٤٤ - ويُسفر الابتكار عن التوصل إلى أفضل الممارسات وإدماج الأهداف الإنمائية للألفية في خطط التنمية الوطنية. وقد ذُكر في استراتيجية وخطة تنفيذ محدّثتين لمجموعة البنك الدولي بشأن تعزيز الحوكمة أن كلمات الرئيس السابق للبنك الدولي، روبرت زوليك، تشكل استمراراً لرحلة المجتمع الدولي من "أفضل الممارسات" إلى "الوضعية المناسبة" في تعزيز المؤسسات^(١٦). وثمة حاجة إلى المزيد من المبادرات في مجال الشرعية السياسية العالمية للعمل

(١٧) انظر - <http://siteresources.worldbank.org/PUBLICSECTORANDGOVERNANCE/Resources/285741->

.1326816182754/GACStrategyImplementationPlan.pdf

على وجود ترابط أقوى بين السياسات فيما يتعلق بإطار ما بعد عام ٢٠١٥، إلى جانب منتدى يضم جميع الدول الأعضاء^(١٠). وينبغي توجيه الانتباه إلى مسألتي عدم المساواة وحقوق الإنسان باعتبارهما جزءاً لا يتجزأ من خطة ما بعد عام ٢٠١٥، حتى يتسنى بناء عقد اجتماعي عالمي. وإذا ما تم إشراك البلدان النامية بشكل كامل في العملية التحضيرية لخطة ما بعد عام ٢٠١٥ وإذا أصبحت مسألتي عدم المساواة وحقوق الإنسان جزءاً لا يتجزأ من هذه العملية، فستصبح الخطة عقداً اجتماعياً عالمياً مستندا إلى "أرضية اجتماعية" (أي إلى حد أدنى من الضمانات)، وهو ما سيظهر بدوره أن هذا الإطار يمكن أن يكبح عدم المساواة والفقير في ظروف عدة^(١١).

٤٥ - وقد ذكر رولف فون دير هوفين، في مؤلفة "MDGs post 2015: beacons in turbulent times of false lights" ما يلي:

هناك فهم سائد على نطاق واسع للاتجاهات الإنمائية الرئيسية التي أسهمت في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية والتي يلزم زيادة توضيحها في خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥ المتسمة بالترابط. ويسرد نايار الاتجاهات التالية: الحاجة إلى النمو الاقتصادي؛ والآليات المؤسسية لترجمة النمو إلى تنمية حقيقية عن طريق تحسين أحوال الناس؛ وأهمية العمل العام؛ والعمالة باعتبارها الوسيلة المستدامة الوحيدة للحد من الفقر. ويتطلب ذلك ترابطاً بين شتى جوانب السياسات الاقتصادية (سياسات الاقتصاد الكلي والتجارة والاستثمار) والسياسة الاجتماعية والسياسات البيئية^(١٢).

التعلم من دروس الماضي

٤٦ - من الصعب للغاية التوصل إلى توافق في الآراء بين البلدان على أهداف عالمية. ولهذا يلزم أن تؤدي الأمم المتحدة دوراً شاقاً في الوساطة، تؤكد فيه أن الأهداف ينبغي أن تكون مقبولة عالمياً وأن تستند إلى الحقوق وأن تكون طموحة وعالمية وشاملة وعملية المنحى وسهلة التعريف بها. وينبغي دعم المجتمعات الديمقراطية حيث يتعذر تحقيق العدالة الاجتماعية والاقتصادية وحيث تغيب الحوكمة أو تنحصر في قلة مختارة من أعضاء النخبة السياسية والاقتصادية.

٤٧ - وتتوقف التنمية بشكل حاسم على الحوكمة الأكثر فعالية. كما أن أفضل الممارسات ليست دائماً أنسب النهج؛ فالنهج التي تركز على حل المشاكل ذات تأثير أقوى. ومع ذلك، فإن علينا أن نعتمد على كلا النوعين من النهج. ولا يزال تعزيز المؤسسات القطرية يحتل موقعا مركزيا في خطة الحوكمة، ولكن من الضروري أن تكون هناك عدة نظم، وهناك طرق مباشرة لوضع هذه النظم موضع التطبيق.

٤٨ - وتوفير التعليم للجميع ليس ضروريا لتحقيق الأهداف الإنمائية فحسب، ولكنه مدخل أساسي أيضا لتعزيز السلام والأمن اللذين تتوقف عليهما التنمية المستدامة (انظر A/64/665). ويجب أن يحتل التعليم مكانة أعلى في سلم الأولويات الدولية وأن يتم تعزيز السياسات المتكاملة التي تقوي الأثر الإيجابي للتعليم على الصحة والفقير والمساواة بين الجنسين والنتائج الاجتماعية - الاقتصادية الأخرى. والجودة هي المفتاح. ولهذا فمن المهم الارتقاء بمستويات التعليم ومعايره. وتوفر الحاجة إلى وضع أهداف جديدة أساسا لاستخدام مواطن القوة في الأهداف الإنمائية للألفية مع العمل في الوقت نفسه على معالجة بعض أوجه القصور فيها وتأمل السياقات الاجتماعية - السياسية والاقتصادية والبيئية.

رابعاً - إحداه الحكومات للتحويل من خلال الحكومة الإلكترونية

٤٩ - أظهرت البحوث أن المبادرات المبكرة في مجال الحكومة الإلكترونية لم تلب التوقعات التي كانت معلقة عليها والمتمثلة في الفائدة العامة الأكبر المتوخاة منها أصلاً، وذلك بسبب تركيزها الشديد على ميكنة العمليات الحكومية القائمة وتوفير المعلومات الحكومية عن طريق الإنترنت وتقديم الخدمات الإلكترونية. وباختصار، لم يكن إثبات جدوى الحكومة الإلكترونية يتم فقط من خلال استحداث تكنولوجيا و/أو تقديم خدمات إلكترونية كاملة أو عشوائية، وذلك أساساً لأن تلك الممارسات لم تكن تركز على المواطنين.

٥٠ - ورغم الوثبات الهائلة في كم المستوعب عالمياً من مبادرات الحكومة الإلكترونية في السنوات الأخيرة، لا يزال عدم وجود استراتيجية منسقة للوفاء فعلياً بالاحتياجات الحقيقية للمواطنين واقفاً معاشاً بالنسبة لكثير من مبادرات الحكومة الإلكترونية، وخاصة في البلدان النامية (انظر دراسة الأمم المتحدة الاستقصائية بشأن الحكومة الإلكترونية لعام ٢٠١٢). ولهذا يؤدي الفراغ الذي أوجده انعدام إطار للحكومة الفعالة المتجاوبة المتمحورة حول الإنسان إلى الحد كثيراً من قدرة البلدان المتأثرة على استخدام الآليات والنظم الأفضل قدرة على الوفاء بالأهداف الإنمائية للألفية بشكل فعال وتحقيق النمو والتنمية المستدامين والإدماج الاجتماعي. ويوجد دليل على ذلك في معدل سبق الاقتصادات المتقدمة للبلدان النامية في مجال الحكومة الاحتوائية المتمحورة حول المواطن التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق أهداف الحكومة. ونموذج الحكومة لدى هذه الاقتصادات هو نموذج "مناسب للغرض".

٥١ - وقد تحول خلال السنوات المعدودة الماضية النموذج الأصلي للحكومة الإلكترونية، الذي يتمثل غرضه النهائي في إتاحة المعلومات والمنتجات والخدمات الحكومية عن طريق الإنترنت، إلى برنامج جامع شامل يستهدف تنظيم الخدمات الحكومية بطريقة استراتيجية

ويزيد من الفعالية حول احتياجات المستعملين. وزاد في سياق ذلك استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في تحويل العمليات الحكومية والطرق التي تتبعها الحكومة في تقديم الخدمات، بطريقة أكثر تضافرا وترابطا وفي تلبية احتياجات المستعملين هذه بشكل أفضل. وقد أصبح هذا النهج يعرف على نطاق واسع بـ "الحكومة المُحدثة للتحويل" أو t-government. ويصف خبراء السياسة المعلوماتية التابعون لمنظمة النهوض بالمعايير المعلوماتية المنظمة، وهي جمعية غير ساعية للربح تدفع في اتجاه وضع وتجميع واعتماد معايير مفتوحة لمجتمع المعلومات العالمي، هذا النهج الجديد بأنه يشمل طبقة "افتراضية" جديدة لأداء الأعمال داخل الحكومة تتيح تزويد المواطنين دون تكلفة إضافية وعبر كل القنوات بخدمة متكاملة على نطاق الحكومة بكاملها تركز على المواطن (انظر <https://www.oasis-open.org>).

٥٢ - وقد أدرك كثير من البلدان المتقدمة النمو في وقت مبكر نسبيا من مسيرة الثورة العالمية للحكومة الإلكترونية أن الحكومة الإلكترونية تخطئ هدفها. وحملها هذا الإدراك على أن تعيد النظر في استراتيجيات الحكومة الإلكترونية لكي يكون لها مصب تركيز آخر يتمثل في اتباع نهج متضافر ومتراط يغطي الحكومة كلها ويراعي على النحو الواجب إعادة هندسة العمليات الحكومية وعمليات الحوكمة ثقافيا وتنظيميا وسياسيا. ويستخدم هذا النهج تكنولوجيات المعلومات والاتصالات لتقديم خدمات ومنتجات محددة الوجهة ومنسقة ومتجاوبة تعود بالفائدة الحقيقية على مستعملي هذه الخدمات والمنتجات وشاملة لكل شرائح المجتمع.

٥٣ - وقد كان نموذج الحكومة الإلكترونية الأصلي يسعى إلى محاكاة القيمة المتصورة لدى الصناعات والأعمال الخاصة، ولكنه لم يراع حقيقة بالغة الأهمية وهي أن التزامات الحكومة لا تطابق تماما التزامات المؤسسات الخاصة. فخلافا للمؤسسات الخاصة، لا يمكن للحكومات أن تختار عملاءها. كما أن أعمال القطاع الخاص ليس لديها التزام بتقديم الخدمات للجميع كما هو حال الحكومات.

٥٤ - وفضلا عن ذلك، ومع أن النموذج الأصلي للحكومة الإلكترونية يستهدف زيادة الكفاءة، فإنه يضاعف بالفعل مستويات الازدواجية وعدم الكفاءة داخل الإدارة العامة لغياب التنسيق بين كثير من مشاريع تكنولوجيا المعلومات وهو غياب كان سمة لهذا النموذج المبكر.

٥٥ - وقد حدد خبراء السياسة المعلوماتية أوجه القصور التالية^(١٠) في النموذج المبكر للحكومة الإلكترونية:

- (أ) عدم وجود فهم أو تقدير موحدين للرؤية المتعلقة بالحكومة الإلكترونية لدى جميع قطاعات الحكومة؛
- (ب) عدم احتضان مفهوم الحكومة الإلكترونية على أعلى المستويات وشيوع انعدام الفعالية في اتخاذ القرارات الحكومية؛
- (ج) عدم الدفع قُدماً بإحداث التغييرات اللازمة لتنفيذ برنامج الحكومة الإلكترونية؛
- (د) حظر التعاون بين الوكالات وتبادل البيانات والمعلومات بينها وغير ذلك من الأنشطة المشتركة؛
- (هـ) عدم دعم آليات الميزانية التقليدية العاملة بمفهوم "الجزر المنعزلة" لتنفيذ برنامج الحكومة الإلكترونية؛
- (و) عدم التوصل إلى عقود مثلى وتحقيق أعلى جودة بأفضل سعر في تقديم خدمات الحكومة الإلكترونية؛
- (ز) نشوء مشاكل في التنفيذ بسبب محاولات تقديم عدد مفرط من الخدمات بسرعة مفرطة؛
- (ح) عدم إقبال المستعملين على خدمات الحكومة الإلكترونية المعروضة عليهم عبر الإنترنت؛
- (ط) عدم فعالية التشغيل المشترك للعمليات و/أو النظم بين مختلف قطاعات الحكومة؛
- (ي) عدم وجود مهارات على جميع المستويات لتنفيذ برنامج الحكومة الإلكترونية.

٥٦ - هذه هي أوجه القصور الرئيسية التي كانت عاملاً حافزاً إلى الانتقال إلى نهج الحكومة المُحدثة للتحويل والتي ما زالت تشكل سمات لكثير من مبادرات الحكومة الإلكترونية، وخاصة في البلدان النامية. وسيؤدي استمرار أوجه القصور هذه، وما يقترن بها من عدم كفاية شمول واستمرارية مشاركة المواطنين، إلى تفاقم الفجوة الرقمية العالمية، مما يعرقل جهود التنمية.

٥٧ - وقد انتقلت البلدان الساعية إلى التغلب على أوجه قصور نموذج الحكومة الإلكترونية المبكر إلى وضع نهج للحكومة والحكومة والإدارة العامة يقوم على الاعتراف بما يلي:

(أ) وجوب محورة تصميم الاستجابات والهياكل الأساسية والسياسات الحكومية وما إليها حول احتياجات المستعملين؛

(ب) الطابع الدينامي للحكومة الحديثة ومن ثم الحاجة إلى إدراج منهجيات للتعامل مع التطور المتواصل للأطر ذات الصلة للحفاظ على ملاءمتها وحداتها (رغب الخبراء عن تصور أن الحكومة المُحدثة للتحويل هي نوع ما من الوضع المثالي الذي ينبغي أن تنشده الحكومات، مؤكدين أن جميع الحكومات تختلف فيما بينها من حيث السياق التاريخي والثقافي والسياسي والاقتصادي والاجتماعي والديمقراطي لكل منها، وكذلك من حيث الموروثات وطرق تسيير الأعمال وعمليات الأخذ بالتكنولوجيا التي تنطلق منها كل حكومة؛ وبالتالي، فإن إطار الحكومة المُحدثة للتحويل ليس وصفاً واحدة صالحة لجميع الحالات لما ينبغي أن تكون عليه كل الحكومات في المستقبل، كما لا ينبغي أن يُنظر إليه على هذا النحو)؛

(ج) الحاجة إلى المشاركة الكاملة لجميع الأطراف صاحبة المصلحة في تصميم الأطر وتعهدها؛

(د) أن النتائج المنشودة يمكن تحقيقها عن طريق الاستخدام الأمثل لتطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

٥٨ - وقد شجعت الأمم المتحدة ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي الحكومات على الانتقال إلى مفهوم الحكومة المُحدثة للتحويل عن طريق إعادة النظر في شروط الحكومة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية والتركيز بقدر أكبر على الروابط المؤسسية بين الهياكل الحكومية المترتبة من أجل التنمية المستدامة الشاملة للجميع. وهذا الاتساع في نطاق الحكومة الإلكترونية تراه الأمم المتحدة ضرورياً لضمان أن يكون للحكومات دور مُحدَثٌ للتحويل في الانتقال صوب عمليات ومؤسسات متماسكة ومنسقة ومتكاملة (انظر دراسة الأمم المتحدة الاستقصائية بشأن الحكومة الإلكترونية لعام ٢٠١٢).

ما هي القيمة المتصورة للحكومة المُحدثة للتحويل؟

٥٩ - حددت منظمة النهوض بالمعايير المعلوماتية المنظمة أوجه الاختلاف الأربعة الرئيسية التالية بين برامج الحكومة المُحدثة للتحويل وبرامج الحكومة الإلكترونية التقليدية:

(أ) تنطلق برامج الفئة الأولى في نظرتها إلى العلاقة بين القطاع الخاص والمواطن أو المستعمل التجاري من رؤية تشمل الحكومة كلها؛

(ب) تشمل هذه الفئة مبادرات للمتكمين الإلكتروني لمن يقفون في الخطوط الأمامية للخدمات العامة (أي الموظفون المشتركون في الخدمات المقدمة شخصيا بشكل مباشر مثل التعليم والرعاية الصحية) بدلا من مجرد النظر إلى خدمات المعاملات التي يمكن تمكينها إلكترونيا من طرف إلى طرف؛

(ج) تنطلق من رؤية تشمل الحكومة كلها في النظر إلى أكفاً طريقة لإدارة قاعدة تكاليف الحكومة؛

(د) تركز على المواطنين، لا على العملاء، أي أنها تسعى للتعامل مع المواطنين بوصفهم ملاكاً للخدمات العامة ومشاركين في إنشائها، وليس كمستقبلين سلبيين لتلك الخدمات.

٦٠ - وتتمثل الفوائد الرئيسية المستمدة من نموذج الحكومة المُحدثة للتحويل في أنه يؤدي ما يلي على نحو أكثر فعالية:

(أ) يدفع في اتجاه الحد من البيروقراطية ويشجع تجارب المراكز المتكاملة لتقديم الخدمة ويؤدي إلى تصميم الخدمات على نحو يتوخى الفورية ويلبي الاحتياجات الحقيقية للمستعملين؛

(ب) يُشيع التنسيق والتماسك في الإطار الحكومي بما يجد من الازدواجية ويحسن الكفاءة؛

(ج) يجد من التنازع بين الوكالات ومن شعور العملاء بخيبة الأمل ومن التكاليف التي لا داعي لها؛

(د) يمكن مستعملي الخدمات الحكومية من الوصول إلى الخدمات على مدار الساعة وطيلة أيام الأسبوع.

٦١ - وقد وصفت منظمة النهوض بالمعايير المعلوماتية المنظمة هذا النهج بأنه عملية موجهة لإحداث تغيير عبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القطاع العام يجعل احتياجات المواطنين والأعمال التجارية في قلب هذه العملية ويحقق آثارا كبيرة ومُحدثة للتحويل في كفاءة الحكومة وفعاليتها، ويُقيم علاقة بين الحكومة والمواطن تقوم على أساس يتسم بمزيد من الثراء والطابع التبادلي والأثر التمكيني.

٦٢ - والأهم من ذلك أن الخبراء أكدوا أن التركيز أضحى الآن منصبا على عملية إحداث التحويل وعلى الكيفية التي تستطيع بها الحكومة أن تشق طريقا جديدا لأداء العمل يمكنها من

أن تتكيف بسرعة وكفاءة مع الاحتياجات المتغيرة للمواطنين والأولويات السياسية والسوقية المستجدة.

أين العالم النامي من عملية التطور نحو الحكومة المُحدثة للتحويل؟

٦٣ - أُشير في دراسة الأمم المتحدة الاستقصائية بشأن الحكومة الإلكترونية لعام ٢٠١٢ إلى أنه على الرغم مما تم إحرازه من تقدم عام في تعميم تقديم الخدمات عبر الإنترنت على الصعيد العالمي، فلا يزال هناك انعدام توازن في الفجوة الرقمية بين البلدان المتقدمة النمو والبلدان النامية. ومع أن انعدام التوازن هذا يعزى كثير منه إلى عدم نضج الهياكل الأساسية الإلكترونية، فإن السبب الجذري للمشاكل ربما تمثل في غياب استراتيجية للحكومة المُحدثة للتحويل والاعتماد على النموذج المبكر للحكومة الإلكترونية.

٦٤ - وقد كانت أعلى ٢٠ بلدا في الدراسة الاستقصائية بلدا متقدمة النمو مرتفعة الدخل جميعها؛ من أصل ٢٥ بلدا اعتُبرت بلدا متصدرة ناشئة في هذا المجال، ولم تكن تنتمي إلى البلدان النامية إلا البلدان الستة التالية: بربادوس، وشيلي، وقبرص، وكازاخستان، وكولومبيا، وماليزيا.

٦٥ - ولا تزال التنمية المستدامة والإدماج الاجتماعي من الأهداف المنشودة لتحسين الأحوال الإنسانية الأساسية ومستوى معيشة المواطنين. وقد سعت، في هذا الصدد، البلدان المتقدمة النمو ذات الاقتصادات القوية والقطاع الخاص المُفعم بالحيوية إلى ضمان إحراز نمو مطّرد وتنمية مستدامة عن طريق مبادرات إصلاح القطاع العام التي لم تستخدم فقط تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأداة تمكين أساسية بل أعادت هندسة أجهزتها وعملياتها الحكومية صوب هذين الهدفين على وجه التحديد. وبوسع هذه الحكومات أن تدبر الوسائل والموارد وأن تستخدمها بصورة فعالة لضمان تلبية احتياجات مواطنيها.

٦٦ - أما البلدان الأقل تقدما فتواجه تحديات جسيمة في سبيل الوفاء بهذين الهدفين. ويُذكر من هذه التحديات على وجه الخصوص إصلاح أجهزة وعمليات الخدمات العامة، وهو تحدٍ يتطلب عملية تحديث كبيرة (باعتبارها عملية ذات طابع كلي وطويلة الأمد ومتعددة الاتجاهات ومتماسكة) وكثيرا ما ينشأ في ظروف يكون فيها الأمر الواقع قد ظل قائما بسبب المقاومة الشديدة والارتباك في التغيير.

٦٧ - وقد بدأت الرحلة ولكن الطريق لا يزال طويلا أمام معظم البلدان. وحتى البلدان التي قطعت شوطا متقدما في مبادرات الحكومة المُحدثة للتحويل سيتضح لها أن مبادراتها بحاجة إلى تعديل ومواءمة مع الظروف السائدة على الصعيدين العالمي والوطني. ويرتبط نجاح خطة

ما بعد عام ٢٠١٥ ارتباطا لا ينفصم بالحاجة إلى مواصلة تشجيع ودعم إصلاح الإدارات العامة الوطنية لجعلها أكثر إحداثا للتحويل، بالاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات باعتبارها عنصر التمكين الرئيسي في هذا المجال.

٦٨ - وما زالت التطورات التكنولوجية توفر تحسينات من حيث كيفية تقديم الخدمات والمنتجات على نحو أكثر فعالية. كما أنها توفر حولا حقيقية للتعاون بين جميع القطاعات التي يتألف منها البنيان الأوسع للإدارة العامة بتكاليف تقل بشكل ملحوظ عن التكاليف التي كان يتوقع تكبدها في بداية التركيز العالمي على الحكومة الإلكترونية. وتوفر هذه التطورات وسيلة تستطيع بها البلدان النامية أن تتخطى كثيرا من آلام النمو التي صودفت في مبادرات التحويل المبكرة، في الوقت الذي توفر فيه أيضا حولا تناسب إمكانيات البلدان النامية بجميع أحجامها من حيث النطاق والقدرات.

٦٩ - والمشاركة الإلكترونية في الحكومة سمة مهمة من سمات الحكومة المُحدثة للتحويل، لأنها مدخل إلى التحديد الفعال لآليات تخصيص وتوزيع الموارد لتلبية الاحتياجات الفعلية للمستعملين. وخلاصة القول ببساطة أنه لو أتاحت للمواطنين الفرصة للتعبير عن احتياجاتهم وعن رؤيتهم لكيفية تلبية تلك الاحتياجات على أفضل وجه، فإن الجهود والموارد لن تهدر في تقديم خدمات أو منتجات لا تلي احتياجات المستعملين. ويشكل توفير قنوات مختلفة يستطيع المواطنون المشاركة من خلالها جزءا حيويا من المشاركة الإلكترونية ومن سبل تحقيق هدف الإدماج الاجتماعي.

هل ينبغي أن تشكل الحكومة المُحدثة للتحويل عاملا رئيسيا في خطة الأمم المتحدة لما بعد عام ٢٠١٥؟

٧٠ - تواجه أغلبية البلدان النامية في تطبيق نموذج الحكومة المُحدثة للتحويل والحكومة المُحدثة للتحويل تحديات أشد حدة بكثير من التحديات التي تواجهها الاقتصادات المتقدمة وستحتاج هذه البلدان إلى إطار زمني أطول لتطبيق هذا النموذج. ومع ذلك، فإن الفوائد التي ستحققها الحكومة المُحدثة للتحويل ستوفر للبلدان النامية القدرة على استخدام موارد القطاع العام الشحيحة في تحسين أحوال مواطنيها والفرص المتاحة لهم وستهدئها إلى سبيل واضح لتحقيق ذلك. وستسلم خطة ما بعد عام ٢٠١٥ التي تقرر بالدور الحاسم للإدارة العامة في تحقيق التنمية المستدامة بأن الحكومة المُحدثة للتحويل ستكون عنصر التمكين الرئيسي فيها.

٧١ - ووفقاً لما ذكر مرارا، فإن القدرات التكنولوجية والقدرة على إحداث التحول متاحان بسهولة وعلى نطاق واسع. والمهم الآن هو كيفية إيجاد سبيل لاستخدامهما لدعم وتمكين عملية التحول اللازمة لبناء إطار حديث للحوكمة العامة.

٧٢ - وقد أُرسى أساس متين لمساعدة البلدان من خلال شبكة الأمم المتحدة لإدارة العامة وباستخدام ما يرتبط بها من منتجات ومبادرات وضعتها إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية. ولتحقيق الأهداف الإنمائية المنشودة والأهداف المنشودة لفترة ما بعد عام ٢٠١٥ لجميع الدول الأعضاء، يلزم مواصلة الاستثمار في برامج الأمم المتحدة التي تمكن البلدان النامية من فحص القدرات ووضع مقاييس لها وبنائها ومن الاستفادة من برامج المساعدة التقنية الأخرى التي توفرها الأمم المتحدة.

خامسا - خاتمة

٧٣ - تستوضح الإسهامات الواردة في الفروع من الثاني إلى الرابع من هذا التقرير، مع النظر إليها في سياق عملية التشاور الموسعة الجارية للأمم المتحدة وفي ضوء التحديات الاجتماعية والاقتصادية المستمرة المشهودة في كثير من بقاع العالم، بعض المواضيع يتكرر التطرق إليها وتوفر الإرشادات التالية بشأن صياغة خطة ما بعد عام ٢٠١٥:

(أ) يجب أن يسود شعور حقيقي بملكية الأهداف وطنيا ومحليا وأن يجري دمجها ضمن الأهداف الحكومية الوطنية وتفسيرها وتخطيطها والإبلاغ عنها محليا؛ ويجب توخي العناية لكيلا يتم تشويه الأولويات من خلال إتاحة المساعدة وعن طريق تدخل موظفي الجهات المانحة في التخطيط؛

(ب) يجب التعبير عن الأهداف بطريقة تعالج الشواغل المعترف بها عالميا (مثل الجوع والفقر) وتشجع في نفس الوقت على تفسير الأهداف تفسيراً يجعلها مجدية على الصعيد المحلي ويمكن من دمجها ضمن استراتيجيات أعلى مستوى وترجمتها إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ؛

(ج) يجب أن تكون حقوق الإنسان جزءاً لا يتجزأ من الأهداف الجديدة وينبغي إيلاء عناية خاصة للفئات الضعيفة المعرضة للخطر لأسباب منها مثلا نوعها الاجتماعي أو أصلها العرقي؛

(د) سيلزم التعاون بصورة مستمرة للتصدي للقضايا المعقدة وشحة الموارد على كل من الصعيد الوطني والدولي والمحلي، حيث يمكن أن تشكل تكنولوجيا المعلومات

والاتصالات عنصر تمكين لانتهاج الحوكمة الشفافة والفعالة ولتيسير تنفيذ أهداف السياسات؛

(هـ) استمرار تحسين الحوكمة أمر لا بد منه لتهيئة بيئة لتحسين التنفيذ وحل المشاكل المعقدة وحماية الموارد وإشراك المواطنين إشراكا حقيقيا؛

(و) سيلزم زيادة القدرة على حل المشاكل والعمل التعاوني والابتكار والقيادة على المستويات كافة (الوطني والمحلي)؛

(ز) ثمة حاجة إلى الإبلاغ الهادف الذي يدعم حل المشاكل (بما يكشف، مثلا، عن أوجه التفاوت المحلية) بدلا من وضع جداول ترتيب تحتفي فيها المجالات التي تحتاج إلى تحسين؛

(ح) ينبغي تشجيع النقل المناسب للنهج الناجحة من منطقة إلى أخرى أو من بلد إلى آخر، مع مراعاة الشرط المعتاد المتمثل في ضمان الملاءمة المحلية والقابلية للتطبيق محليا.

٧٤ - ويلزم القيام بالمزيد لإثراء هذه المقترحات الرفيعة المستوى. ومن الواضح أنه سيلزم توافر العزيمة السياسية لمواجهة التحديات بطريقة بناءة وغير تنافسية. وسيلزم أن يظهر القادة السياسيون الرغبة في تبني نهج فعالة للحوكمة وبناء وتشغيل هياكل أساسية تمكينية مثل استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخطط المشاركة على الصعيد المحلي. وفضلا عن ذلك، لن يكون التنفيذ ممكنا إلا إذا توافرت القدرة الفردية والمؤسسية على المضي قدما بمسيرة تحقيق هذه الأهداف سويا بثقة واستنادا إلى الخبرة.