

Distr.: General
24 April 2015
Arabic
Original: English

المجلس الاقتصادي والاجتماعي



دورة عام ٢٠١٥

٢١ تموز/يوليه ٢٠١٤-٢٢ تموز/يوليه ٢٠١٥

البند ٥ (د) من جدول الأعمال

الجزء الرفيع المستوى: المناقشة المواضيعية

تعزيز المؤسسات وبنائها لتحقيق تكامل السياسات في فترة ما بعد

عام ٢٠١٥

تقرير الأمين العام

موجز

طلبت الجمعية العامة في قرارها ١٦/٦١ إلى المجلس الاقتصادي والاجتماعي أن يجري في أثناء دورته الموضوعية مناقشة مواضيعية من أجل تعزيز الحوار العالمي بشأن موضوع يقرره المجلس يكون ذا صلة بالميدانين الاقتصادي والاجتماعي والميادين المتصلة بهما بالاستناد إلى تقرير يقدمه الأمين العام. وقرر المجلس في مقرره ٢٠١٥/٢٠٦ أن تركز المناقشة في عام ٢٠١٥ على موضوع "تعزيز المؤسسات وبنائها لتحقيق تكامل السياسات في فترة ما بعد عام ٢٠١٥".

فالمؤسسات تشكل عناصر تمكين حاسمة في تحقيق التنمية، نظرا لأنها تضع وتحفظ "قواعد اللعبة" التي تحدد عمل الإنسان وتنظمه. وسيكون دور المؤسسات حاسما في اعتماد ما يلزم من نهج أكثر تكاملا لتنفيذ رؤية التنمية لما بعد عام ٢٠١٥. ويطرح هذا الدور في مجالات التحليل والعمليات والسياسات تحديات كبيرة ستقتضي أن تكون المؤسسات قادرة على العمل عبر مجالات السياسات وتخطي حدود الدوائر التنظيمية واستقاء البيانات من مصادر متعددة؛ وستستدعي الحاجة أيضا تحقيق الاتساق والتنسيق فيما بين المؤسسات على



الرجاء إعادة استعمال الورق

210515 200515 15-06436 (A)



جميع مستويات صنع السياسات بما يكفل اتساق السياسات عبر القطاعات ومستويات الإدارة والنظم والأجيال. وسيتعين أن تتسم هياكل إدارة التنمية المستدامة بمرونة أكبر وأن تكون هياكل أفقية وجامعة وقادرة على التكيف لكي تظل صالحة. وسيكون للابتكار في المؤسسات دور حاسم. أما فيما يخص دور الحكومات، فسيكون لعوامل الملكية والقيادة القدرة على إحداث التحول والتواصل، سواء داخل الحكومات أم فيما بين المؤسسات العامة والخاصة، وبناء القدرات دور محوري.

أولا - مقدمة

١ - لقد أصبح من المسلم به أن المؤسسات الجيدة والفعالة تشكل في الآن ذاته عنصر تمكين لتحقيق التنمية ونتيجة من نتائج هذه التنمية. فهي ليست عنصرا أساسيا في تحويل الأهداف الإنمائية إلى سياسات وممارسات وفي تنسيق الأنشطة وحشد الناس والموارد لتحقيق هذه الأهداف فحسب، وإنما هي أيضا تجسيد بعينه لرؤية المجتمع إلى التنمية وقيمه.

٢ - ويستدعي تحقيق الرؤية القادرة على إحداث التحول لخطوة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥ تذليل الصعوبات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والقيود البيئية لإتاحة اتباع نهج إنمائي أكثر تكاملا. وهذا ما سيتطلب قيام كامل مجموعة أصحاب المصلحة من حكومات ومنظمات حكومية دولية وقطاع خاص ومجتمع مدني باتخاذ طائفة من الإجراءات المنسقة والمتسقة على جميع مستويات الإدارة. وستنشأ الحاجة على جميع المستويات إلى مثل هذه البيئات التمكينية لكفالة إحداث التحول اللازم لدعم تنفيذ أهداف التنمية المستدامة وتحقيق هذه التنمية.

٣ - وسيكون للمؤسسات دور أساسي في إحداث هذا التحول. وتتمثل الخطوة الأولى في تحديد طبيعة وخصائص المؤسسات المناسبة التي بإمكانها أن تعمل في آن معا، من خلال تشجيع التكامل والاتساق فيما بين السياسات عبر مختلف القطاعات ومستويات الإدارة والنظم، كعوامل لإحداث هذا التحول ونتيجة من نتائجه.

٤ - ويعرض هذا التقرير مناقشة مفاهيمية عن المؤسسات والترتيبات المؤسسية التي يمكنها أن تدعم على أفضل وجه وضع السياسات المتكاملة للتصدي لأهداف فترة ما بعد عام ٢٠١٥ وتحدياتها. وفي هذا السياق، يقتضي التكامل فيما بين السياسات وجود تفاعل بين القطاعات يؤدي إلى انتهاج سياسة مشتركة واحدة للقطاعات المعنية، ويراد باتساق

السياسات تعديل السياسات القطاعية بما يجعلها تنفذ بعضها بعضا وتتسق فيما بينها^(١). وبناء على الدراسات والتجارب الحالية، ستستكشف هذه المناقشة الاحتياجات والقدرات المؤسسية اللازمة للتكيف مع التطلعات والتحديات المبينة في الخطة الجديدة لما بعد عام ٢٠١٥ ونوع التغييرات المؤسسية اللازمة.

٥ - وينبغي قراءة هذا التقرير بالاقتران مع تقرير الأمين العام عن موضوع دورة عام ٢٠١٥ للمجلس الاقتصادي والاجتماعي، "إدارة عملية الانتقال من الأهداف الإنمائية للألفية إلى أهداف التنمية المستدامة: ما الذي يستلزمه الأمر" (E/2015/68).

ثانيا - المتطلبات المؤسسية اللازمة لتحقيق التنمية المستدامة

٦ - تستند خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥ إلى هدفين شاملين يغطيان مجموعة واسعة من الأهداف والغايات الأخرى، هما هدف القضاء على الفقر وهدف التنمية المستدامة. وستقتضي هذه الخطة الطموحة وجود مؤسسات قوية توفر أوجه التآزر اللازم عبر مجموعة واسعة من مجالات السياسات وتكفل تنسيق السياسات وتعزيزها لبعضها البعض. وسيساعد تحقيق الاتساق فيما بين المؤسسات والتنسيق فيما بينها على جميع المستويات على ضمان إيجاد أطر للسياسات أكثر تكاملا. لذا، سيكون من الأهمية بمكان إجراء تحليل واستعراض شاملين للهياكل المؤسسية الحالية، ومن ثمة سيكون لطريقة عملها أهمية حاسمة في التأكد من أنها تفي بالغرض.

٧ - وهناك طائفة واسعة من البحوث التي تقدم حججا دامغة تؤكد الأهمية البالغة للمؤسسات في تيسير الدعم للمسارات الإنمائية التي سلكتها البلدان^(٢). فقد كان للمؤسسات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والمؤسسات ذات الصلة ولإدارة الرشيدة دور شديد الأهمية في تحقيق التقدم في الأهداف الإنمائية للألفية، ويحق القول إن هذه

(١) انظر: Evert Meijers and Dominic Stead, "Policy integration: what does it mean and how can it be achieved? A multi-disciplinary review" ورقة معدة للمؤتمر المتعلق بالأبعاد الإنسانية لتغير البيئة العالمية في موضوع "ازدهار السياسات: أوجه الترابط وتكامل السياسات" "Greening of policies: interlinkages and policy integration"، برلين، كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٤.

(٢) انظر: Daron Acemoglu and James A. Robinson, *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity and Poverty* (London, Profile Books, 2012) and Timothy Besley and Torsten Persson, *Pillars of Prosperity: The Political Economics of Development Clusters* (Princeton, New Jersey, Princeton University Press, 2011).

المؤسسات ستضطلع في خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥ بدور تفوق أهميته الدور الذي قامت به من قبل.

٨ - وقد زادت الأهداف والغايات التي اقترحها الفريق العامل المفتوح العضوية التابع للجمعية العامة والمعني بأهداف التنمية المستدامة (انظر A/68/970 و Corr.1) البالغ عددها ١٧ هدفا و ١٦٩ غاية من عدد الأوجه المحتملة للتآزر والترابط والمفاضلة التي سيتعين مراعاتها في صنع السياسات والتنفيذ. فقد لوحظ على سبيل المثال أن التقدم المحرز بشأن القضاء على الفقر (هدف التنمية المستدامة ١) لا يمكن تحقيقه بدون إحراز تقدم بشأن غاية الأمن الغذائي الواردة تحت هدف التنمية المستدامة ٢، ودون اتباع سياسات الاقتصاد الكلي المتصلة بغايتي تحقيق العمالة الكاملة والمنتجة وتوفير العمل اللائق الواردتين تحت الهدف ٨، ودون تحقيق غاية الحد من عدم المساواة الواردة تحت الهدف ١٠، ودون تحقيق غاية تعزيز القدرة على مواجهة تغير المناخ الواردة تحت الهدف ١٣. وسيؤدي النجاح في هذه المجالات وغيرها إلى تحسين الصحة والرفاه، والإسهام من ثمة في تحقيق الهدف^(٣). وسيكون لفهم هذه الشبكة من أوجه الترابط وآثارها على الترتيبات المؤسسية أهمية حاسمة فيما يتعلق بتحقيق التكامل الفعال فيما بين السياسات في سياق ما بعد عام ٢٠١٥.

٩ - ولن يتحقق تكامل السياسات في عملية الانتقال الناجح إلى خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥ إلا بالحد من الحواجز المؤسسية التي تحول دون صنع سياسات متكاملة وبتعزيز الشفافية وزيادة التآزر بين أهداف السياسات القطاعية. وسيعزز هذا الأمر التعاون بين المؤسسات والأخصائيين وأصحاب المصلحة الآخرين العاملين على نطاق كامل القطاعات ومجالات السياسات التي تغطيها الخطة. ويشكل تحقيق التكامل تحديا قائما بسبب عوامل من قبيل تضارب مهام وأولويات صناعات القرارات في مختلف القطاعات ومختلف المستويات الحكومية. وبالإضافة إلى ذلك، هناك من بين المؤسسات، وبخاصة العامة منها على مختلف المستويات، مؤسسات كثيرة صُممت في سياقات مختلفة وتلاقى صعوبة في مجازاة الوتيرة السريعة للتغيرات العالمية.

١٠ - غير أن تحقيق التكامل السياسات، سواء أكان بين مستويات الإدارة (الوطنية أو الإقليمية أو المحلية، أي التكامل العمودي) أم بين الوحدات أو الإدارات أو الوزارات في أي مستوى حكومي (أي التكامل الأفقي)، هو شرط أساسي لا سبيل بدونه إلى تحقيق تنمية يتوفر لها المزيد من مقومات الاستدامة.

(٣) انظر: International Council for Science and International Social Science Council, *Review of Targets for the Sustainable Development Goals: The Science Perspective* (Paris, International Council for Science, 2015).

١١ - وسيتمثل الدافع الرئيسي لتحقيق النجاح في سياق ما بعد عام ٢٠١٥ في الجهود الوطنية المتضافرة التي ستبذل لتقييم القدرات المؤسسية القائمة على الصعيد الوطني لأن نتائج هذا التقييم ستتمكن البلدان من وضع أطر دقيقة لتحسين اتساق السياسات لتحقيق التنمية المستدامة. وينبغي استكمال هذا التقييم باستعراض مماثل للترتيبات المؤسسية القائمة على الصعيدين الإقليمي والعالمي بما يكفل دعماً متسقاً من جانب المجتمع الدولي للجهود الوطنية الرامية إلى تعزيز المؤسسات من أجل تحقيق التكامل فيما بين السياسات. وهذه مهمة لن تكون يسيرة في أي مستوى، حيث إن معظم المؤسسات، بما في ذلك المؤسسات التي تنسق أعمالها إلى حد ما، تركز في المقام الأول على أولويات وأهداف قطاعية محددة تضعها دوائر مختلفة في كثير من الأحيان ربما لا تكون متحمسة لتحسين الاتساق الأفقي أو العمودي للسياسات وتمتنع عن قبول مفاضلات معينة^(٤). وستمثل القيادة السياسية القوية وبناء القدرات وإقامة الآليات من أجل للمشاركة الواسعة النطاق والمساءلة وفعالية السياسات شروطاً بالغة الأهمية لا غنى عنها لتعزيز المؤسسات.

توحي نهج متكامل في صياغة السياسات

١٢ - بغية تجنب حالات التضارب والتناقض بين السياسات، يتعين توحي نهج متكامل لصنع السياسات في مجال التنمية المستدامة يركز على الروابط فيما بين مجالات السياسات وأهدافها. ولأغراض هذا التقرير، يراد بالنهج المتكاملة في صياغة السياسات، أو التكامل فيما بين السياسات، "إدارة المسائل الشاملة لعدة قطاعات في وضع سياسات تتخطى الحدود الفاصلة بين مجالات السياسات المحددة، وهي حدود كثيراً ما لا تتطابق مع المسؤوليات المؤسسية لفرادى الإدارات"^(٥). وسيستدعي توحي هذا النهج وضع إطار وهياكل مؤسسية لتفعيله. ذلك أنه سيتعين على المؤسسات أن تكون قادرة على توحي أهداف متعددة ولكنها أهداف واضحة المعالم ومتفق عليها، مع مراعاة سبل تأثير الجهود التي تبذل لتحقيق هدف واحد على الجهود التي تبذل لتحقيق هدف غير^(٦).

١٣ - وسيتعين أن تعمل المؤسسات "أفقياً"، أي، في جميع الوزارات وغيرها من هيئات رسم السياسات وتنفيذها، للاستفادة من إمكانات الكفاءة والتآزر بين الأهداف وتجنباً

(٤) انظر: Matt Andrews, *The Limits of Institutional Reform in Development: Changing Rules for Realistic Solutions* (Cambridge, United Kingdom, Cambridge University Press, 2013).

(٥) انظر: p. 1, "Policy integration: what does it mean and how can it be achieved?", Meijers and Stead.

(٦) انظر: Alex Volkery and others, "Coordination, challenges and innovations in 19 national development strategies", *World Development*, vol. 34, No. 12 (2006).

لتشتت الجهود. ومن الدروس المستفادة من تجربة الأهداف الإنمائية للألفية أن وضع أهداف مستقلة متصلة ببعضها دون أن تكون متكاملة على نحو واضح، كما هو حال الأهداف ٤ و ٥ و ٦، قد شجع المؤسسات على تنظيم أعمالها في مجالات التخطيط والتمويل والمشتريات والإنجاز والرصد والإبلاغ بصورة عمودية فيما يتعلق بكل هدف، بدلا من النظر بصورة شاملة في النظم والسياسات الصحية التي يمكن أن تعزز النظم الصحية المستدامة والتقدم في الأهداف الثلاثة جميعها (وفيما يتعلق بتحديات صحية حاسمة أخرى غير واردة في إطار الأهداف)^(٧).

١٤ - ولاحظ الأمين العام أن معظم المشاورات والمساهمات المتعلقة بالأعمال التحضيرية لما بعد عام ٢٠١٥ تؤكد ضرورة تحقيق التكامل بين الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة في كامل الخطة الجديدة. ولتشجيع هذا التكامل، اقترحت عدة عناصر أساسية كاتباع سياسة متسقة على جميع المستويات تقوم على المعايير، وإجراء الإصلاح الموازي اللازم لآليات الإدارة العالمية، وإقامة شراكة عالمية متجددة وفعالة لتحقيق التنمية المستدامة. والأمل أن تستند هذه التدابير إلى مبادئ مشتركة كالتضامن والتعاون والمساءلة المتبادلة وإلى مشاركة الحكومات وجميع أصحاب المصلحة (انظر A/69/700).

١٥ - ومعظم السياسات، بما في ذلك، على سبيل المثال، السياسات المتعلقة بالنمو المطرد الشامل للجميع وإيجاد فرص العمل والحماية الاجتماعية، تترتب عليها آثار على واحد أو أكثر من الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة؛ غير أن هذه السياسات عادة ما تكون لها كذلك آثار على أبعاد وقطاعات أخرى أو صلات ترتبط بها. وسيكون من الأهمية بمكان، مراعاة آثارها المباشرة وغير المباشرة لتيسير صياغة السياسات التي من شأنها تعزيز أوجه التآزر في جميع الأبعاد. وفي بعض الحالات، يمكن صياغة سياسات في شكل مجموعات متكاملة تعزز مع التنمية الاقتصادية والعدالة الاجتماعية وحماية البيئة.

١٦ - ويكمن أحد مواطن القوة في نهج التنمية المستدامة في الاهتمام الذي يوليه إلى النظر لا في أعراض التحديات الإنمائية فحسب، وإنما كذلك في الأسباب الكامنة وراءها؛ وهذا ما يتيح بدوره إمكانية اعتماد نهج أكثر تكاملا لمعالجة تلك الأسباب. فعلى سبيل المثال، للآثار المضاعف الناتج عن توفير الهياكل الأساسية للمياه النظيفة أو الطاقة المستدامة فوائد

(٧) انظر: Jeff Waage and others, "The Millennium Development Goals: a cross-sectoral analysis and principles for goal setting after 2015", *Lancet*, vol. 376, No. 9745 (2010) (citing the Taskforce on Innovative International Financing for Health Systems, "Constraints to scaling up and costs: Working Group 1 report" (Geneva, World Health Organization, 2009)).

اقتصادية واجتماعية وبيئية. ويمكن أن يترتب على قرارات تتخذ في مجال السياسات في قطاع ما آثار كبيرة في قطاعات أخرى، وقد تنجم توترات عن مفاضلات حقيقية أو متصورة بين أهداف مختلفة. ولذلك سيلزم إجراء تقييم دقيق للتوفيق بين الأهداف المتضاربة في مجال السياسات، وبناء الاتساق فيما بين السياسات، وتعزيز آليات التنسيق الحالية. وسيتمثل أحد التحديات البالغة الأهمية في تحديد أوجه المفاضلة في السياسات والتناقضات بين مجالات (ومستويات) السياسات، على سبيل المثال بين النمو والاستدامة البيئية، وبين التجارة والعمالة، وبين الطاقة والمياه والأغذية. وستختلف الحلول المناسبة باختلاف السياقات والأولويات الوطنية.

١٧ - ويمكن التحدي الذي تواجهه البلدان في كيفية تنقيح استراتيجياتها الإنمائية الوطنية، بما في ذلك الاستراتيجيات القطاعية وسياسات الاقتصاد الكلي والحماية الاجتماعية وسياسات سوق العمل، بما يكفل تعزيزها لبعضها بعضا. وتحقيقا لهذه الغاية، من المهم تحديد أوجه الترابط، أو الوصلات بين السياسات، حيثما يمكن معالجة المسائل المتقاربة معا لوضع خطة متماسكة ومتكاملة، كالتصدي لتأثير تغير المناخ في قطاعات متعددة (الزراعة والمياه والطاقة والإنتاج وسوق العمل). وبإمكان مناقشة هذه الوصلات أن تحدد أنواع المؤسسات اللازمة لإدارة المفاضلات المحتملة والنهوض بالسياسات ذات المنفعة المشتركة.

تقديم الخدمات على نحو فعال شامل الجميع

١٨ - في إطار خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥، سيتطلب عدم السماح بتخلف أحد عن الركب أن تعمل المؤسسات على نحو فعال شامل للجميع في تقديم الخدمات. وقد أكدت المشاورات بشأن هذه الخطة الجديدة الضرورة الملحة لسد العجز في الثقة بين الناس والمؤسسات والحكومات. لذا، سيتعين أن ترسخ في المؤسسات مبادئ إشراك الجميع والإنصاف، وبخاصة على الصعيد الوطني ليتسنى تنفيذ الالتزامات من أجل توشي تحقيق التقدم لفائدة الجميع، مع التركيز بوجه خاص على الفئات المستبعدة عادة .

١٩ - وحيث إن عملية التشاور بشأن خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥ تمت بمشاركة الجميع (بلغ عدد الذين أجابوا على الاستبيان myWorld أكثر من سبعة ملايين شخص)^(٨)، يولى لقدرة المؤسسات على كفالة الإدماج والمشاركة اهتمام كبير. ذلك أنه لا بد من بناء القدرات إذا أريد تحقيق مشاركة الجميع في وضع السياسات وتقديم الخدمات، وكذلك في

(٨) انظر: <https://myworld2015.files.wordpress.com/2014/12/wethepeoples-7million.pdf>.

تعزيز المشاركة المدنية. وسيكون لبناء القدرة على استحداث وإدارة عمليات لوضع السياسات وتقديم الخدمات على نحو شامل للجميع دور حاسم الأهمية.

٢٠ - وتكتسي القدرة على تنفيذ مهام الحكم الأساسية، كالعادلة والأمن، وكفالة تقديم الخدمات على نحو شامل للجميع أهمية خاصة في الدول الهشة التي يشكل فيها بناء القدرة على التكيف واستعادة الثقة بين السلطات والمجتمعات المحلية عنصرا حاسما في بناء السلام^(٩). ففي هذه الدول، ينبغي أن تستمد النهج الناجحة أصولها من السياق الوطني بالاستناد إلى آليات مجتمعية لتحقيق الانسجام بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات الحديثة ووضع رؤية مشتركة للمؤسسات العامة القائمة في مجال تعزيز السلام والتنمية المستدامة وتحديد مهمة واضحة لها^(١٠). وستساعد إقامة أسس المساءلة والمشاركة انطلاقا من القاعدة على بناء الثقة وستكفل اكتساب الناس للقدرة على التأثير في صنع القرار.

٢١ - وينبغي أن تكون روح المرونة والابتكار عاملا موجهها في وضع استراتيجيات مؤسسية شاملة للجميع وفعالة من أجل تقديم الخدمات بفعالية. وكثيرا ما تؤدي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولا سيما مهام الحكومة الإلكترونية، دورا أساسيا في تعزيز المؤسسات عموما وتحسين قدرتها على تقديم الخدمات^(١١). فإمكان هذه التكنولوجيا أن تيسر بالفعل تبادل المعلومات وعمليات استقاء الآراء لتحسين فعالية المؤسسات وسد الثغرات في تزويد المستعملين بخدمات محددة. وبإمكان هذه التكنولوجيا أن تيسر أيضا التواصل بين الحكومات والمؤسسات العامة والمواطنين وأصحاب المصلحة الآخرين للتعريف بطبيعة أهداف التنمية المستدامة وشروطها. وسيكون لهذا الأمر أهمية خاصة في إدارة الانتقال إلى خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥.

المتطلبات المؤسسية على الصعيد الوطني ودون الوطني

٢٢ - يقتضي الإلمام بالعمليات والقيود التي تؤثر في تنفيذ الأهداف الإنمائية إجراء تقييم للهيكل المؤسسية على الصعيد الوطني. فمؤسسات ونظم الإدارة القائمة على الصعيد الوطني تؤثر بوجه عام في طريقة تصميم السياسات وتنفيذها؛ وتحدد قدرات هذه المؤسسات والنظم مدى فعالية تلك السياسات.

(٩) انظر: Derick W. Brinkerhoff, ed., *Governance in Post-Conflict Societies: Rebuilding Fragile States* (Abingdon, Oxon, Routledge, 2007).

(١٠) انظر: *World Public Sector Report 2010: Reconstructing Public Administration after Conflict: Challenges, Practices and Lessons Learned* (United Nations publication, Sales No. E.10.II.H.1).

٢٣ - ويمكن أن تساعد عدة آليات لتعزيز التعاون الأفقي فيما بين المؤسسات الوطنية على صنع سياسات متكاملة. أولاً، يمكن أن يساعد وضع ترتيبات تنظيمية، من قبيل اللجان المشتركة بين الإدارات والهيئات والأفرقة العاملة و/أو التوجيهية التي تعقد اجتماعات مشتركة بين إدارات ووزارات مختلفة، على تذليل الحواجز الناشئة عن اختلاف المنظورات التقنية وتعزيز التعاون بين الخبراء من قطاعات مختلفة. وهذا ما يشار إليه أحياناً بمسمى "النهج الجامع للحكومة"، وهو نهج تضم فيه الإدارات والوكالات الحكومية مهاراتها ومعارفها من أجل العمل سوياً لتنفيذ السياسات وإدارة البرامج وتقديم الخدمات. وتتوقف فعالية الآليات ومشروعيتها على تلقيها الدعم الكافي بالموارد والقدرات والولايات السياسية.

٢٤ - وثانياً، يمكن أن يساعد تولي هيئة مركزية تقديم التوجيه في تنسيق نتائج هذه الترتيبات المؤسسية ودعم تنسيق السياسات التي تنتهجها الوزارات أو الإدارات. وقد جرى التأكيد على أن "المراكز الحكومية" (أي مكاتب رؤساء الحكومات أو رؤساء الوزراء) تؤدي دور الجهات الرئيسية المنظمة للاجتماعات الأقدر على إبداء روح القيادة على أعلى المستويات والتوفيق بين المصالح في مجال السياسات، وزيادة التعريف بأوجه التآزر وعمليات المفاضلة والضغط من أجل التوصل إلى توافق في الآراء. وقد اتضحت أهمية دور هذه المراكز بوجه خاص خلال الأزمة الاقتصادية والمالية العالمية الأخيرة عندما تولت الحكومات مسؤولية وضع خطط للجمع بين تحقيق استقرار الأوضاع وتحقيق الانتعاش تشمل القطاعات الوطنية المالية والاقتصادية والاجتماعية^(١١).

٢٥ - وثالثاً، ينبغي للاستراتيجيات والبرامج والسياسات المشتركة بين القطاعات، التي تتطلب تعاوناً فيما بين الإدارات أو الوزارات في مجالي التصميم والتنفيذ معاً، أن ترسخ التعاون في الثقافة التنظيمية لهيئاتها وإجراءاتها الإدارية. ويمكن تحقيق ذلك مثلاً عن طريق وضع أهداف مشتركة بين القطاعات الفرعية، على نحو ما ستستلزم خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥، تكون مشفوعة بحوافز واضحة تشجع التعاون على تنفيذ مبادرات مشتركة بين القطاعات.

٢٦ - وتم في الآونة الأخيرة إنشاء هياكل مؤسسية جديدة أو إعادة تشكيل القائم منها من أجل وضع التنمية المستدامة في الاعتبار. فقد أنشأت بلدان كثيرة لجاناً أو إدارات أو مؤسسات تنسيقية أو برامج لتحديد الأولويات الوطنية في مجال التنمية المستدامة، وإسداء المشورة للمؤسسات العامة، ورصد التقدم المحرز في ضوء الأهداف المتوخاة، وتعزيز معرفة

(١١) انظر: Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), "Policy coherence for inclusive and sustainable development", OECD and Post-2015 Reflections, Element 8, Paper 1 (Paris, (n.d.)).

الجمهور بالأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة ودعمه لها. وتعمل بلدان كثيرة أخرى على توخي "نهج شامل للجميع" وضمان مسار لتحقيق التنمية المستدامة ينطلق من القاعدة إلى القمة، وذلك من خلال إنشاء مجالس للتنمية المستدامة تضم من بين أعضائها عادة شخصيات ريادية من مؤسسات تنتسب للحكومة وللأوساط العلمية والتجارية والكيانات الثقافية والاجتماعية الأخرى. وقد اعتبرت تلك الهيئات فعالة بوجه عام في تعزيز مفهوم التنمية المستدامة، ولكن أثرها على صنع السياسات متاين ويتوقف على مدى قيام هذه الحكومة أو تلك بترسيخ سلطة حقيقية لصنع القرارات داخل هياكلها.

٢٧ - وللحكومات دون الوطنية والحكومات البلدية أيضا دور هام في القطع مع نهج الدوائر المعزولة وتوخي نهج يحقق التكامل فيما بين السياسات. فالعديد من البلديات تقدم الخدمات التي تدعم الأنشطة الاقتصادية والتكامل الاجتماعي وحماية البيئة، ويعزى ذلك جزئيا إلى أن المدن هي الوعاء الذي تتركز فيه في عادة المشاكل الاجتماعية والبيئية والفرص الاقتصادية والابتكارات. فقد أصبحت المدن، بحكم صغر حجمها وإمكانات الاستجابة السريعة فيها وضيق نطاقها الجغرافي وقصر المسافات الفاصلة فيها بين صناع القرارات والفئات المستهدفة بها، بعضا من المرجعيات الريادية في مجال ممارسات تحقيق التكامل بين السياسات لأغراض التنمية المستدامة، حيث إنها استحدثت ممارسات جيدة عديدة يجدر بأن تنظر المؤسسات الوطنية والإقليمية والدولية في إمكانية الأخذ بها. وأثبتت الحكومات على مستوى المدن والحكومات المحلية أيضا أنها مصادر جيدة لاستراتيجيات وسياسات وحلول تركز على القضايا وتستمد من الواقع المحلي يتبع فيها نهج متكامل، مما يقيم الدليل على أهمية الأخذ بأنسب مفهوم للترتيبات المؤسسية لأجل تحقيق التكامل بين السياسات، بدلا من الأخذ بمفهوم واحد يُعمَّم على جميع الحالات.

المتطلبات المؤسسية على الصعيد الإقليمي

٢٨ - يبرز الاعتماد المتبادل المتزايد بين البلدان وتربطها الاقتصادي والمالي والبيئي المخاطر المحتملة لانتقال الآثار السلبية للسياسات والعمليات من بلد إلى آخر، ولا سيما في البلدان التي يربط بينها التكامل الإقليمي. ويبرز ذلك أيضا الفرص المتاحة للأخذ بالمزيد من النهج الإقليمية (والعالمية) وأهمية ذلك إزاء التصدي للتحديات الحالية والناشئة التي تعترض تحقيق وفورات حجم داخل المناطق من شأنها أن تعزز زيادة الفرص المتاحة لبلدان المنطقة وتقلل إلى أدنى حد من احتمالات المفاضلة بين السياسات.

٢٩ - واعتبارا لواقع حيز السياسات في النظام المالي الدولي، تعتبر الأطر المؤسسية التي تسعى إلى تعزيز الروابط والتعاون على الصعيد الإقليمي حاسمة الأهمية في السياق الحالي،

ولا سيما في البلدان النامية. فيمكن أن يسهم التعاون المالي والنقدي الإقليمي على سبيل المثال في توسيع نطاق السياسات الذي يمكن للبلدان النامية أن تطبق في حدوده سياسات الاقتصاد الكلي المواتية للنمو عن طريق إتاحة تسهيلات تتعلق بالتمويل القصير الأجل (ميزان المدفوعات) والطويل الأجل (الاستثمار) وبنظم للعمليات أو للدفع ترمي إلى تيسير التجارة وتقديم الخدمات فيما بين بلدان المنطقة الواحدة. ويمكن أيضا أن يسهم التعاون في مجال شبكات الهياكل الأساسية الواسعة النطاق أو المتعددة الشركاء بين بلدان المنطقة الواحدة إسهاما كبيرا في هذا الصدد.

٣٠ - ولتحقيق الاتساق فيما بين السياسات والتنسيق وإقامة الشراكات على الصعيد الإقليمي أهمية خاصة فيما يتعلق بتوسيع الفرص التجارية والأسواق والاستثمارات، وكذلك فيما يتعلق بالتشجيع على اكتساب المعارف وتبادلها وعلى الابتكار، ومن شأنه زيادة القدرة التنافسية الوطنية والإقليمية وتعزيز القدرة الوطنية على النهوض بالنمو المطرد والشامل، والقضاء على الفقر، وتحقيق الاستدامة البيئية. وقد كشفت الدراسات كيف أن التكامل الإقليمي يمكن أن يكون أداة قوية لتعزيز التحول الهيكلي وتعزيز النمو الشامل للجميع. إذ يمكن أن يشجع على استحداث هياكل أساسية وشبكات نقل مشتركة (مثل ممرات النقل) تعتبر ذات أهمية حاسمة لكثير من البلدان، ولا سيما البلدان التي تواجه أوضاعا خاصة كالبلدان النامية غير الساحلية والدول الجزرية الصغيرة النامية، ليتسنى لها المشاركة في الاقتصاد العالمي والالتحاق بسلاسل القيمة العالمية. ومن الأهمية بمكان أيضا تعزيز التنسيق الإقليمي لمعالجة الشواغل الإنمائية العابرة للحدود، ولا سيما الشواغل البيئية أو الاجتماعية الطابع.

٣١ - ولمبادرات اتخذت في الآونة الأخيرة تستهدف بلدانا تواجه أوضاعا خاصة، مثل برنامج عمل فيينا للبلدان النامية غير الساحلية للعقد ٢٠١٤-٢٠٢٤، آثار ومتطلبات مؤسسية يتعين مواءمتها مع إطار التنمية لما بعد عام ٢٠١٥.

المتطلبات المؤسسية على الصعيد العالمي

٣٢ - في مواجهة اقتصاد ومجتمع يتجهان باطراد نحو العولمة والترابط، لن تكفي الجهود الوطنية لتذليل العقبات العامة التي تعرقل تنفيذ أهداف التنمية المستدامة، ولا سيما في أفقر البلدان وفي المجالات التي تحكمها اتفاقات وقواعد ومؤسسات على الصعيد العالمي. ورغم أن جهود التكامل الإقليمي يمكن أن تسهم إسهاما كبيرا في العديد من المجالات كالتجارة والاستثمار والنقل، لن يتسنى تحقيق خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥ على نحو أوسع نطاقا

إلا في ظل بيئة عالمية تمكينية تقوم على زيادة تحقيق الاتساق فيما بين السياسات وزيادة التعاون.

٣٣ - والتعاون الدولي يمكن أن يؤدي دورا حاسما في المساعدة على إيجاد مزيج من سياسات إنمائية إنتاجية على المستوى الكلي وعلى مستوى قطاعات محددة، تكون موجهة نحو تطوير القدرات الإنتاجية، وتوسيع نطاق العمالة، وزيادة إنتاجية اليد العاملة، وزيادة الثروة الوطنية ورفع مستويات المعيشة. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساعد التعاون الدولي البلدان على دعم العوامل النقدية والمالية والهيكلية التي تعزز بعضها البعض على الصعيد الوطني وتُدعم بإجراءات ونظم متماسكة على الصعيد العالمي. وفي نفس الوقت، ستحتفظ الحكومات الوطنية بحقوقها في صنع القرارات وصنع السياسات التي تعكس التحديات والاحتياجات والظروف والأولويات الخاصة بكل منها. ورغم أن بعض القيود السياسية القائمة على الصعيد الوطني يمكن أن تسهم في ضمان تحسين أداء الاقتصاد العالمي وكفاءته، فإن تقليص حيز السياسات المتاح للبلدان النامية يمكن أن يقوض جهودها الرامية إلى تحقيق الهدفين المتلازمين المتمثلين في القضاء على الفقر وتحقيق التنمية المستدامة.

٣٤ - ومن شأن تحقيق اتساق أكبر في السياسات على الصعيدين العالمي والوطني أن يساعد على مواجهة وتذليل تحديات عامة واسعة نطاق من قبيل إعادة هيكلة الديون، وفرص الوصول إلى الأسواق، والتدفقات المالية الدولية المستدامة بطرق تفيد جميع البلدان وجميع فئات المجتمع، بما يتيح إحداث التحول الاقتصادي.

٣٥ - وسيتطلب هذا الأمر، في حالة البلدان التي تواجه أوضاعا خاصة، كأقل البلدان نموا، كسر حلقة تخلف النمو المفرغة التي تمنع البلدان من إحراز التقدم. فأقل البلدان نموا لا تزال قليلة المنعة إزاء المخاطر العامة ولا تزال مهمشة في الاقتصاد العالمي. وسيتعين تحدي "قواعد اللعبة" النازمة للتعاون الإنمائي الدولي وللمؤسسات العالمية ليتسنى التصدي لمواطن الضعف الهيكلية التي تعاني منها تلك البلدان في العادة. وسيتطلب إيجاد هيكل إنمائي دولي أكثر دعما لأقل البلدان نموا معالجة الاختلالات والعقبات والفرص القائمة في مجالات التمويل والتجارة والاستثمار والسلع الأساسية والتكنولوجيا وتغير المناخ. وسيكون من الأهمية بمكان أيضا استمرار آليات تقديم الدعم على الصعيد العالمي وإعمال روح الابتكار في هذه الآليات وتعزيز التعاون فيما بين بلدان الجنوب.

٣٦ - ويتمثل التحدي الذي يواجه البلدان المتوسطة الدخل في تعميق عملية التصنيع فيها من خلال الانتقال إلى أنشطة ذات قيمة مضافة أعلى، وتعزيز نظم الحماية الاجتماعية. وينبغي أن تشجع بيئة عالمية أكثر دعما إشراك الجميع في صياغة السياسات العامة والنظم

التي تعزز القدرة على التكيف في جميع البلدان، وتهيئ الظروف المناسبة لتعزيز النمو واطراد التنمية الشاملة للجميع.

الآثار التي ستترتب في التعاون الإنمائي على خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥

٣٧ - تمثل خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥ تحولاً نموذجياً في التنمية الدولية نحو نهج عالمي ومتكامل وقادر على إحداث التحول إزاء التنمية المستدامة على أساس شراكة عالمية متجددة. وهذا ما ستترتب عليه آثار مؤسسية ومالية وسياساتية تشمل جميع الجهات الفاعلة، بما في ذلك الشركاء في التعاون الإنمائي. وقد توسع نطاق خطة تحقيق الاتساق فيما بين السياسات وأصبح يهم جميع البلدان بغض النظر عن مستوى التنمية الذي بلغته. وعلاوة على ذلك، ذكر الفريق العامل المفتوح العضوية التابع للجمعية العامة المعني بأهداف التنمية المستدامة بوضوح في توصياته المتعلقة بالهدف ١٧ أن تحقيق الاتساق السياسي والمؤسسي ينبغي أن يكون جزءاً لا يتجزأ من وسائل تنفيذ الإطار المتعلق بما بعد عام ٢٠١٥ (انظر A/68/970 و Corr. 10).

٣٨ - وتؤكد الدروس المستفادة من تجربة الأهداف الإنمائية للألفية ضرورة اتباع نهج شمولي لضمان تنفيذ الأهداف، لا سيما في المجالات التي يمكن فيها مضاعفة الجهود المبذولة بالنظر عبر دوائر معزولة في مجال السياسات سعياً إلى تحقيق التعاون الإنمائي الفعال. وسيزداد هذا الأمر أهمية في خطة ما بعد عام ٢٠١٥، حيث سيكون حجم القدرات - ونطاقها - وتبادل المعارف والموارد اللازمة لتنفيذ هذه الخطة أكبر كثيراً مما استلزمته الأهداف الإنمائية للألفية. وفي هذا السياق، ستظل المساعدة الإنمائية الرسمية أداة هامة لتحقيق التقدم، وسيتعين زيادة التركيز فيها على المجالات وفئات السكان التي يكون الفقر فيها أشد شيوعاً، وعلى القطاعات التي من غير المرجح أن تجتذب موارد أخرى للاستثمار أو التعاون.

٣٩ - وقد بدأ التعاون الإنمائي يشمل على نحو متزايد آليات وإجراءات لزيادة تسخير الاتساق فيما بين السياسات لتحقيق التنمية في جميع القطاعات التي بإمكانها التأثير في التنمية المستدامة والقضاء على الفقر، ومجموعة واسعة من الأنشطة التي لا تندرج صراحة ضمن الولايات المنوطة بالجهات التقليدية الفاعلة في مجال التعاون الإنمائي كأشطة التجارة الدولية أو المفاوضات بشأن المناخ. ومما يتيح كذلك فرصاً جديدة وي طرح تحديات فيما يتعلق بالتنسيق فيما بين المؤسسات، اتساع مجموعة الجهات الفاعلة التي توجه للانخراط في التعاون الإنمائي، علماً أنها تعمل بأساليب مختلفة ووفق مجموعات مبادئ وأهداف مختلفة. وفي سياق ما بعد عام ٢٠١٥، ستزداد أهمية بناء القدرة المؤسسية على إدارة جميع مصادر تمويل التنمية

وجميع أشكال التعاون الإنمائي بفعالية. وسيصبح لتبادل المعارف والتجارب والخبرات الوطنية في إدارة عملية التنمية دور حاسم في هذا الصدد.

٤٠ - وتنظر هذه الجهات الفاعلة في مجال التعاون الإنمائي إلى عمليات النقل، سواء أكانت عمليات لنقل الأموال أم المعارف، على أنها عمليات تقل أهمية مقارنة بأهمية ما قد يكون للتغييرات المدخلة على السياسات على الصعيدين الوطني والدولي من آثار ثانوية إيجابية بالنسبة للبلدان النامية. وعلى الصعيد الوطني، يمكن أن تشمل هذه التغييرات استعراض آثار السياسات العامة على مختلف جوانب خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥. وقد صمم مركز التنمية العالمية مؤشرا للالتزام بالتنمية لتحديد الأمم الغنية التي تقدم أكبر قدر من المساعدة إلى البلدان الفقيرة^(١٢). ويقيس هذا المؤشر سنويا ما تبذله الدول الـ ٢٧ الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي من جهود تتعلق بسبعة أبعاد في مجال السياسات تشمل المعونة والتجارة والهجرة، ويحدد في ضوء النتائج المجمعة مدى تجاوب كل بلد في مجال التنمية.

ثالثا - تحقيق الاتساق المؤسسي على الصعيدين الإقليمي والعالمي

٤١ - في ظل عالم مترابط، سيقضي تحقيق التقدم المطرد في مجالات توفير فرص العمل والحد من الفقر وعدم المساواة وإرساء أنماط استهلاك وإنتاج مستدامة وإدارة تغير المناخ إعادة تحقيق التوازن في العلاقات بين الأسواق والدول والمجتمعات ومستعملي الموارد الطبيعية. وسيتعين إعمال قدر أكبر من الاتساق في معالجة الخطط الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، كي لا تعرقل السياسات والأنظمة القائمة في مجال معين التقدم في مجالات أخرى أو تؤثر سلبا في ما يتحقق فيها من نتائج. وسيتعين اتخاذ المزيد من الإجراءات الجماعية لتذليل العقبات العامة التي تحول دون توحى نهج أكثر توازنا ليس في متناول فرادى الدول، ومن ثمة ستكون المؤسسات العالمية والإقليمية مدعوة للقيام بدور أكبر في هذا الصدد.

٤٢ - غير أن نظم الإدارة العالمية لا تواكب الاتجاهات السائدة في جميع أنحاء العالم من حيث الوتيرة المتسارعة للعولمة الاقتصادية، وتدفقات التجارة ورؤوس الأموال، والتحضر، والهجرة، والتدهور البيئي، وتغير المناخ. فالأنظمة والمؤسسات والسياسات النازمة لمختلف أبعاد التنمية المستدامة، هي في العادة، على نحو ما ذكر سابقا، غير مجهزة بما يكفل إدارة الاعتماد المتبادل المتزايد فيما بين مجالات السياسات وداخل هذه المجالات والاستفادة من

(١٢) انظر: www.cgdev.org/initiative/commitment-development-index/index.

ذلك، أو بما يكفل الحد من التناقضات القائمة. ومن ثم، فإن بعض المجالات التي هي محل اهتمام مشترك، كالهجرة وأسواق السلع الأساسية، قلما تغطيها، أو لا تغطيها بتاتا، آليات الإدارة العالمية في حين يبالغ في تنظيم بعضها الآخر، كالتجارة والبيئة^(١٣)، باتخاذ ترتيبات تنظيمية لا تعد ولا تحصى تتضمن قواعد وأحكام شتى، الأمر الذي يؤدي إلى التجزئة وزيادة التكاليف وتدني الكفاءة^(١٤).

٤٣ - والخطة الجديدة للتنمية في حاجة إلى هياكل للإدارة الإقليمية والعالمية يمكن أن تسد الثغرات المؤسسية الحالية وأن تحسن سبل إبراز واستكشاف الصلات القائمة بين أهداف التنمية المستدامة المقترحة. ويشمل ذلك وضع أهداف وجدول زمنية تناسب إلى أقصى حد الأولويات الإقليمية والعالمية، وتوفير آليات تعزز الاتساق فيما بين السياسات عبر أبعاد أهداف التنمية المستدامة وتستمد من حوارات فنية شاملة فيما بين مجموعات أصحاب المصلحة كافة.

الجاهزية على الصعيد العالمي

٤٤ - أحرزت المؤسسات المتعددة الأطراف، بما فيها المؤسسات التي تشكل جزءا من منظومة الأمم المتحدة، بعض التقدم في سد الثغرات بإدراج بعض أبعاد التنمية المستدامة في أطرها الإنمائية، ونشر المعلومات بشأن أدوات السياسات واستخدامها في برامجها. فالبنك الدولي، على سبيل المثال، أدرج بعدي الحد من الفقر وحماية البيئة في المساعدة التي يقدمها إلى البلدان النامية. وأصبح أيضا من الداعين الرئيسيين إلى الحد من الفقر وتحديد المعايير لتعريف الفقر وتقييم مستويات الفقر واتجاهاته العالمية والإقليمية والوطنية بانتظام. أما برنامج الأمم المتحدة للبيئة، فهو يدعو إلى إجراء تقييمات للأثر البيئي وإلى الأخذ بأدوات سياسية أخرى من أجل إدراج حماية البيئة في السياسات الإنمائية. وعلى الصعيد الحكومي الدولي، يشجع المجلس الاقتصادي والاجتماعي، إلى جانب لجنته السابقة المعنية بالتنمية المستدامة، على الأخذ بمفهوم التنمية المستدامة وتكامل السياسات، وتعتبر عدة مؤتمرات للأمم المتحدة بمثابة منديات عالمية لتبادل الآراء بشأن هذه المسألة.

(١٣) انظر: United Nations System Task Team on the Post-2015 United Nations Development Agenda, "Global governance and governance of the global commons in the global partnership for development beyond 2015" (January 2013).

(١٤) انظر: Global Governance and Global Rules for Development in the Post-2015 Era (United Nations publication, Sales No. E.14.II.A.1).

٤٥ - وأصبح مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية يقوم بدور ريادي في سد الفجوة القائمة بين التنمية والتجارة حيث إنه يوفر منتدى وآليات محددة، مثل الإطار المتكامل المعزز لتقديم المساعدة التقنية المتصلة بالتجارة إلى أقل البلدان نمواً، لتهيئة أوجه التآزر في مجالات التجارة والنمو الشامل للجميع والاستدامة البيئية. وفي أعقاب الأزمة المالية لعام ٢٠٠٨، عززت مجموعة العشرين التنظيم والإشراف الماليين، بأن حسنت سلامة شؤون المالية وهياكلها الأساسية. غير أن قلة عدد أعضاء المجموعة والافتقار إلى الآليات المناسبة لأعمال الرصد والمساءلة، أعاقا القدرات التنظيمية لهذا المنتدى. وفي الآونة الأخيرة، أنشئ مصرفان جديان، هما مصرف التنمية الجديد الذي يديره الاتحاد الروسي والبرازيل وجنوب أفريقيا والصين والهند، والمصرف الآسيوي للاستثمار في الهياكل الأساسية، لسد الثغرات المؤسسية على صعيد التعاون الإنمائي وتمويل التعاون الإنمائي بين بلدان الجنوب.

٤٦ - غير أن العديد من المؤسسات المتعددة الأطراف كثيراً ما تؤدي مهامها بمعزل عن بعضها البعض تقريباً، ولا تشجع على اتباع نهج شامل للتنمية المستدامة. وتظل إدارة النظم الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على نحو يجعلها تعزز بعضها بعضاً بما يمكن من تسوية عمليات المفاضلة تحقيقاً للتوازن فعال بين احتياجات الأجيال الحالية والأجيال المقبلة، من التحديات الرئيسية التي تزيد من تفاقمها مظاهر التجزئة داخل الحكومات.

٤٧ - ولا بد من سد الثغرات المؤسسية وأوجه التنافر على مستوى الآليات الحالية، ولا سيما بين المؤسسات التي ينصب اهتمامها على مسائل الاقتصاد الكلي أو البيئة، إذا أريد لهذه الآليات بلورة أدوات عملية وسبلاً لتقديم المشورة تتعلق بالسياسات في مجال التنمية المستدامة. وسيتعين بوجه خاص تعميم مراعاة اعتبارات الاستدامة البيئية بصورة أكثر منهجية في جميع المؤسسات.

٤٨ - ويراد بالهيكل العالمي الجديد للتنمية المستدامة، الذي يشمل الجمعية العامة والمجلس الاقتصادي والاجتماعي وهيئاته الفرعية والمنتدى السياسي الرفيع المستوى بشأن التنمية المستدامة وجمعية الأمم المتحدة للبيئة، زيادة تعزيز الاتساق فيما بين السياسات والتكامل بين الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة من خلال الحوار وتبادل الخبرات، فضلاً عن توفير آلية لرصد التقدم المحرز وتقديم التوجيه في مجال السياسات لدعم التنفيذ. وحتى يكون هذا الإطار المؤسسي فعالاً، سيتعين أن يسد الثغرات القائمة في مجالي التنظيم والتنفيذ التي طبعت حتى الآن الإدارة في مجال التنمية المستدامة. وسيتعين النظر في توحى نهج ابتكارية في اتخاذ القرارات تستكشف أوجه الترابط مع المؤسسات والعمليات الدولية الأخرى التي يمكن أن تؤثر على نتائج التنمية المستدامة، وتتوسع فيها. ويمكن دعم ذلك من خلال إطار قوي

للمرصد والاستعراض يعتمد على الآليات وعمليات الإبلاغ الحالية ويتسم بطابع تشاركي إلى حد كبير وبإمكانية الوصول إليه على نطاق واسع وبلاستناد إلى أدلة راسخة.

٤٩ - ومما يسهل أيضا جاهزية المؤسسات لخطّة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥، تحقيق اتساق أكبر فيما بين العمليات الحالية للأمم المتحدة وبخاصة العمليات المتعلقة بكل من خطّة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥ والمؤتمر الدولي الثالث لتمويل التنمية ومؤتمر الأمم المتحدة العالمي الثالث المعني بالحد من مخاطر الكوارث واتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ، وفيما بين تلك العمليات وعمليات الأمم المتحدة المتكررة المتعلقة بالتنمية المستدامة، بما فيها العمليات التي تخص مجالات تتعلق بالمحيطات والتنوع البيولوجي والصحة والأغذية والزراعة والتعليم والسياحة والتوصيل بالنطاق العريض.

الجاهزية على الصعيد الإقليمي

٥٠ - تساهم المؤسسات الإقليمية في الربط بين الممارسات الوطنية والإقليمية والقواعد العالمية على نحو مرن ولا مركزي. وبإمكانها أن تكمل النظم والمعاهدات المتعددة الأطراف بتقديم معايير وأطر مساءلة على الصعيد الإقليمي. وبإمكانها أن تساعد أيضا على إسماع وجهات النظر الإقليمية بصوت قوي في المفاوضات الحكومية الدولية، وبالتالي توسيع حيز السياسات على المستويين الوطني والإقليمي في إدارة خطّة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥.

٥١ - وتتمثل علة وجود العديد من المؤسسات في تعزيز التعاون الإقليمي في مواجهة التحديات الإنمائية المشتركة وفي صياغة ردود أكثر فعالية وشمولية. وهذه المؤسسات توفر منبرا للحوار بشأن السياسات وتبادل المعارف والخبرات والدروس المستفادة في جوانب عملية التنمية المتعلقة بالإدارة. وقد بلورت هذه المؤسسات في بعض الحالات رؤية ونموذجا مشتركين للرخاء في كل منطقة.

٥٢ - فقد توسع مثلا نطاق أنشطة الاتحاد الأفريقي، بعد أن كان منتدى للحوار بشأن السياسات، ليصبح مؤسسة تحدد القواعد المتعلقة بشؤون الإدارة والتنمية والتكامل الإقليمي. إذ يتولى هيكل متين للإدارة، يتألف من مفوضية الاتحاد الأفريقي وبرلمان البلدان الأفريقية والآلية الأفريقية لاستعراض الأقران، دعم عمل الاتحاد الأفريقي، ويتيح منتديات للمشاركة والمساءلة على نطاق واسع. وتمكن الاتحاد الأفريقي من أن يضع رؤية مشتركة وجدول أعمال جديدين للاتحاد الأفريقي لعام ٢٠٦٣ وموقفا أفريقيا مشتركا بشأن خطّة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥.

٥٣ - وفي أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، برز دور جماعة دول أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، التي أنشئت في عام ٢٠١٠ لتكون آلية للشراكة السياسية، كمنتدى للتكامل الإقليمي. وقد قطعت أشواط كبيرة في تشجيع السياسات المالية الناجحة ودفع التكامل الاقتصادي الإقليمي والتنسيق بشأن السياسة الخارجية وتسوية النزاعات. وفي هذا الصدد، انضمت الجماعة إلى مجموعة من المنظمات الأخرى في المنطقة، لكل منها مكانتها ونطاق تغطيتها. ويتمثل أحد التحديات الرئيسية التي تواجه المنطقة في تحقيق أقصى ما يمكن من أوجه التآزر للعمل في انسجام فيما بين المنظمات والجماعات من أجل المضي قدماً في خطة التنمية المستدامة للمنطقة.

٥٤ - وفي أوروبا، وضع الاتحاد الأوروبي على مر السنين عدداً من هياكل الإدارة لتعزيز الاتساق فيما بين السياسات لأغراض التنمية على مستوى جميع مؤسسات الاتحاد الأوروبي والدول الأعضاء فيه. غير أن مواءمة السياسات غير المتعلقة بالتنمية مع الأهداف الإنمائية، سواء في داخل الدول الأعضاء أم على مستوى الاتحاد، لا يزال يشكل تحدياً قائماً ولا تزال النتائج التي تحققت حتى الآن في هذا الصدد محدودة. ولدعم الدول الأعضاء في بلدان منظمة الأمن والتعاون في الميدان الاقتصادي وشركائها في التكيف مع الإطار الإنمائي لما بعد عام ٢٠١٥ وتنفيذ هذا الإطار، اقترحت هذه المنظمة توشي نهج جديد لتسخير الاتساق فيما بين السياسات لتحقيق التنمية المستدامة. ويستند هذا النهج إلى الدروس المستفادة من التجارب السابقة. ويراد به أن يشكل أداة لدمج كل الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة في عملية وضع السياسات، مع مراعاة الآثار الطويلة الأجل على الأجيال المقبلة فضلاً عن الآثار غير المباشرة على البلدان الأخرى خارج الاتحاد. وقد أصبح هذا النهج يركز على أوجه التآزر عبر القطاعات، حيث إنه تحول من النهج القطاعي الانعزالي لوضع السياسات الذي يتخذ الجهات المانحة محورا له. ويمكن أحد التحديات الرئيسية التي ستواجه تنفيذ هذا النهج في وضع إطار لرصد التقدم يكون موحها نحو تحقيق النتائج.

٥٥ - وفي آسيا، تمثل رابطة أمم جنوب شرق آسيا مبادرة ناجحة أخرى لتحقيق التكامل الإقليمي تعزز التعاون الاقتصادي والتجاري والسياسي. وتستند رؤية هذه المبادرة إلى مبادئ اقتصاد إقليمي مفتوح وتطلعي وشامل للجميع وسوقي المنحى يتسق مع قواعد تعدد الأطراف ويلتزم بنظم تحكمها قواعد تكفل الامتثال للالتزامات وتنفيذها بفعالية. وسيستند إطار رابطة أمم جنوب شرق آسيا للتكامل الاقتصادي للعقد الممتد من ٢٠١١ إلى عام ٢٠٢٠ إلى إدماج القطاع المالي، الذي ستحدد له على مدى هذه الفترة غايات واتجاهات ستدعمها ترتيبات تنظيمية على نطاق الرابطة تشمل آليات لمنع نشوب الأزمات

وإدارتها. وسيظل السؤال المطروح يتمثل في مدى اتساع الجهود الحالية لتحقيق الاتساق فيما بين السياسات إلى ما أبعد من القطاع المالي.

٥٦ - وتوفر كذلك مصارف التنمية الإقليمية ولجان الأمم المتحدة الإقليمية منتديات هامة لتعزيز الاتساق بين السياسات ومعالجة اختلالات التنمية المستدامة على الصعيد الإقليمي. وقد تمكنت المصارف الإقليمية من أن تعزز وتدعم نهجا وحلولا مشتركة للاختلالات الاقتصادية والمالية الإقليمية، في حين تشجع اللجان الإقليمية للأمم المتحدة أصحاب المصلحة المتعددين والتعاون المتعدد القطاعات.

٥٧ - ولسد الثغرات على نحو جماعي على مستوى الاتساق فيما بين السياسات أو في تنفيذها، سيتعين على معظم المؤسسات وهياكل الإدارة الإقليمية الاضطلاع بأدوار حقيقية في مجالات وضع السياسات والرصد والتعاون، بتزويد الدول بنماذج وحلول لمواجهة التحديات. ويتطلب ذلك أن تقوم المؤسسات بتطوير قدرتها على صياغة نهج ومعايير محددة لكل منطقة، تدعمها آليات قوية لرصد التنفيذ وتعزيز المساءلة عن النتائج.

٥٨ - وستكون المشاركة الواسعة النطاق عنصرا أساسيا لإعمال هذا النهج كي تتسنى الاستفادة من المعارف الجماعية للمجموعة الكاملة من أصحاب المصلحة والمساهمة بالتالي في تعزيز المعايير الإقليمية والعالمية في الميادين الاقتصادية والتجارية والمالية والاجتماعية والبيئية بما يتيح إمكانية إدارة الاتجاهات العالمية على نحو أكثر استدامة على جميع المستويات.

٥٩ - وفي مجال الإدارة، سيكون التحدي كبيرا. وسيستلزم تغيير هياكل المؤسسات وأساليب عملها الحالية. وسيكون تبادل المعارف والخبرات والمشاركة الواسعة النطاق وإشراك الجميع والتواصل، إلى جانب إتاحة جميع الأطراف الفاعلة الرئيسية للبيانات، من السمات الأساسية لفعالية المؤسسات الإقليمية والعالمية في فترة ما بعد عام ٢٠١٥.

رابعاً - دور المسائل المتعلقة بالقدرات في تحقيق جاهزية المؤسسات

٦٠ - حدد التكامل فيما بين السياسات بأنه عنصر أساسي من عناصر نموذج التنمية المستدامة، ويعرض بوصفه غاية قائمة بذاتها.

٦١ - وتمثل صياغة السياسات المتكاملة والمتسقة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة تحديا هائلا من النواحي التحليلية والسياسية والهيكلية والتنفيذية، وبخاصة أمام البلدان النامية. وهي تقتضي استقاء معارف ومهارات وبيانات من مجالات ومصادر متعددة لإجراء تحليلات شاملة عبر عدة قطاعات وعدة فترات لمسائل معقدة؛ وتطبيق نهج متكاملة واستخدام أدوات

لتحديد خيارات سياساتية لها مقومات البقاء وتستند إلى الأدلة لإدارة الأهداف القصيرة الأجل والطويلة الأجل، والتوفيق بين المطالب المتضاربة التي تطرحها مختلف هذه الأهداف. وتقتضي أيضا تيسير إيجاد توافق آراء سياسي واسع النطاق بشأن الأولويات والإجراءات؛ وحشد الموارد الكافية؛ وتطبيق أساليب عمل ابتكارية ومرنة لتقديم الخدمات العامة عبر وكالات حكومية وولايات متعددة؛ وتعقب التقدم المحرز؛ وتحديد الإجراءات التصحيحية.

٦٢ - وسيتعين على المؤسسات من جميع المستويات، بما في ذلك الحكومات والأمم المتحدة ومنظمات المجتمع المدني، أن تتعلم كيفية المحافظة على فعاليتها وجدواها في هذا السياق. وستتوقف في خاتمة المطاف فعاليتها وقدرتها على التكيف واستدامتها على قدرتها على تعزيز ودعم نهج كلية إزاء مشاكل وبيئات معقدة بما يكفل نشوء أطر سليمة للأنظمة والسياسات.

المتطلبات المتعلقة بالقدرات

٦٣ - ينبغي قياس كفاءة المؤسسات في مجال تحقيق التكامل فيما بين السياسات في سياق ما بعد عام ٢٠١٥ بناء على قدرتها على التعلم والابتكار والتكيف مع بيئة متغيرة ومتقلبة، وعلى تصويب المسار وبناء قدرات جديدة عند الحاجة لحل مشاكل جديدة، وعلى العمل بصورة تعاونية عبر حدود الدوائر التنظيمية، وتعبئة الموارد عبر جميع القطاعات والمنظمات لإنجاز السياسات وتقديم الخدمات.

٦٤ - وستستدعي الحاجة لإعمال "فكر استباقي وفكر تصحيحي وفكر شامل"^(١٥) بحيث يكون "الفكر الاستباقي" مرادفا للقدررة على التقاط الإشارات المبكرة التي تشي بقرب نشوء مسائل أو وقوع تطورات في البيئات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والتكنولوجية والسياسية؛ ولالإلمام بالكيفية التي ربما تتطور وفقها تلك الاتجاهات إلى مشاهد ممكنة في المستقبل قد تؤثر في مهمة المؤسسة وفعاليتها؛ وللقدررة على توضيح الأسباب التي ستقتضي أعمال مجموعة مختلفة من الاستراتيجيات والسياسات في حالة أي من المشاهد المحتملة وكيفية القيام بذلك. وستمكن هذه القدرة المنظمات من صياغة استراتيجيات وسياسات للتكيف مع البيئة المتغيرة.

(١٥) انظر: Neo Boon Siong, "Strategic thinking and dynamic governance", paper prepared for the first Central Asia Regional Economic Cooperation Institute Executive Leadership Development Program, Singapore, August 2009.

٦٥ - أما "الفكر التصحيحي"، فهو القدرة على التحليل وحل المشاكل من أجل وضع أداء السياسات الحالية ومدى ملاءمتها للأهداف والاستراتيجيات الحالية موضع التساؤل، والقدرة على إعادة صياغة السياسات والعمليات الحالية لتحقيق نتائج أفضل كلما تغيرت البيئة. وهو فكر مرادف للسعي إلى أبعد مما يتيح الإرث المتناقل عن سياسات أو برامج محددة ووضع جدواها موضع التساؤل كلما تغيرت الظروف. ويستند هذا الفكر إلى الحقائق ويستعين ببيانات وقياسات وآراء مستقاة حقيقية لطرح تساؤلات عن الأسباب الكامنة للنتائج الملاحظة. وقد يتطلب بناء هذه القدرة وتعزيزها القيام بصورة دورية باستقدام أشخاص جدد ذوي خلفيات ومهارات ووجهات نظر تختلف عما لدى الموظفين والقادة الحاليين.

٦٦ - ويتمثل "الفكر الشامل"، في القدرة على احتياز الفواصل والتعلم من خبرات الآخرين لجمع أفكار وحلول جديدة، والتسليم في آن معا بأن أفكارهم ونظمهم وخبراتهم قد تنطوي على دروس بإمكانها أن تحقق نتائج أخرى إن جرى تطويع هذه الدروس وإعادة تجميعها في حالات أخرى. ويقتضي هذا الأمر اكتساب إلمام أعمق بالأسباب التي دعت الآخرين إلى اعتماد نهج بديلة لمعالجة مسائل مماثلة وبكيفية تأثير سيرهم وظروفهم في اختيار السياسات وتصميم البرامج. فالقدرة على التفكير الشامل تمكن المؤسسات من الذهاب أبعد من المجالات والأوساط المألوفة لإيجاد أفكار وابتكارات جديدة تأخذ بها في منظمة ما، فتمكنها بذلك من التغير والتكيف مع البيئة. ويستلزم ذلك قيام القادة بدور الوسيط في مجال المعارف حتى لا ترفض الأفكار الجديدة بسرعة وبسهولة كبيرتين. ويقتضي كذلك وجود شبكات ومنتديات معرفية قوية للتعلم وتبادل الخبرات والمعارف بشأن النهج التي أثبتت جدواها واختبرت، حتى وإن كان ذلك في بلدان أو مجالات أو ثقافات أخرى.

٦٧ - وسيتعين أن تتجسد هذه القدرات في الأفراد والعمليات والهيكل التنظيمية وأن تتبدى في شكل استراتيجيات وسياسات مؤسسية. وسيكون القادة على جميع مستويات الإدارة هم قوة الدفع الرئيسية نحو إحداث التغيير المؤسسي الذي يأتي بأساليب وقدرات جديدة.

٦٨ - ووفقا لنظرية القيادة القادرة على إحداث التحول لصاحبها برنارد باس، سيكون للقيادة القوية القدرة على إحداث التحول دور حاسم بوجه خاص في إنشاء ثقافة التغيير في المنظمات. ومن الشروط المسبقة للابتكار المؤسسي هو أن يتساءل الأفراد باستمرار عما يحمله المستقبل في طياته وما الذي يتعين على المنظمة أن تفعله لإعداد العدة. وبإمكان القادة أيضا أن يقيموا على جميع مستويات الحكم تحالفات تستطيع، إذا دامت مدة طويلة وكانت متينة على نحو كاف، أن تدعم وتنفذ الإصلاحات المؤسسية اللازمة للتكيف مع طائفة من

المستقبلات المحتملة. وفي حين أن باستطاعة القادة أن يكونوا هم مهندسو التغيير، فإن استمرار التغيير يتطلب أن تُصمم العمليات التنظيمية على نحو يحفز ويدعم التكيف المتواصل ويوجه عمليات القادة وسلوكهم.

تسخير الابتكارات المؤسسية لتحقيق التكامل فيما بين السياسات

٦٩ - سيكون الابتكار في المؤسسات عاملاً حاسماً في تحقيق التكامل فيما بين السياسات على مستوى الممارسة. وسيتعين إيجاد أشكال جديدة من التعاون والشرائط اللازمة للتصدي على نحو فعال للتعقيدات والتحديات التي ينطوي عليها إطار التنمية لما بعد عام ٢٠١٥. وسيتوقف مدى التكيف أو التغيير المؤسسي على قدرات وطبيعة كل مؤسسة، تشريعية كانت أم تنفيذية أم قضائية أم عملياتية. وربما لن تكون جميع المؤسسات بحاجة إلى إصلاح. ولا بد من أن تكون المحافظة على الاستقرار داخل المجتمع أحد الاعتبارات الرئيسية للفصل فيما إذا كانت المؤسسة بحاجة إلى هذا الإصلاح أم لا.

٧٠ - وعموماً، ثمة حاجة إلى ترتيبات مؤسسية تتيح اتخاذ قرارات أفقية وتعاونية وتشاركية وديمقراطية بقدر أكبر لتسوية المشاكل المعقدة التي تمتد عبر دوائر إدارية ومؤسسات عديدة. وينبغي أن تسهل هذه الترتيبات مشاركة المجموعة الكاملة من أصحاب المصلحة في جميع مراحل العملية السياسية والعمل عبر الحدود التي تفصل بين الدوائر الهيكلية لتجميع المعارف والمهارات والموارد من مصادر مختلفة، وهو أمر يتجاوز قدرة فرادى المنظمات واختصاصاتها.

٧١ - وقد ظهرت على امتداد السنوات، ولا سيما في سياق الإدارة المتعلقة بالمناخ، أشكال جديدة للإدارة لسد ما يبدو أنه ثغرات مؤسسية تعترض النظم المتعددة الأطراف الحالية. ويتسم ميدان السياسات المتعلقة بالمناخ بوضع المعاهدات الحكومية الدولية، وعمليات تحديد المعايير بقيادة المجتمع المدني، وتنظيم الشركات عبر الوطنية لشؤونها ذاتها، وبتخاذ ترتيبات قائمة على الإدارة المختلطة كالشراكات بين أصحاب المصلحة المتعددين. وقد برزت الإدارة الشبكية عبر الوطنية، وخاصة منها ما ينطوي على التعاون متعدد القطاعات بين المجتمع المدني والحكومة والجهات الفاعلة في السوق، كرد فعل على أوجه القصور التنظيمية والتنفيذية المتصورة التي تتخلل نظم المناخ المتعددة الأطراف من أجل زيادة فعالية هذه النظم ومشروعية الأطراف الفاعلة المتعددة.

٧٢ - وينظر إلى شراكات وشبكات الإدارة والإدارة الشبكية بمختلف توليفاتها^(١٦) على أنها طرائق جديدة مرنة وأفقية بقدر أكبر تنطلق من توجيه لا يحكمه تسلسل هرمي تعمل في إطاره منظمات أو وحدات متعددة ذات صلاحيات أو سلطات لا تخضع رسمياً لبعضها البعض على نحو متصل ومترابط، وتنشئ فيما بينها قنوات أفقية للتعاون وتبادل المعارف. أما الخيوط المؤسسية التي تشد هذه الشبكات إلى بعضها، فقد تشمل روابط قائمة على السلطة وعلاقات التبادل والتحالفات القائمة على مصالح مشتركة. ويتوقف نجاح الشبكات في نهاية المطاف على نجاح العلاقات فيما بين الأعضاء.

٧٣ - ومن بين أكثر المزايا التي يتردد ذكرها فيما يتعلق بالتنسيق فيما بين الشبكات، هناك تعزيز التعلم، وزيادة كفاءة استخدام الموارد، وزيادة القدرة على معالجة المشاكل المعقدة، وزيادة القدرة التنافسية، وتحسين تقديم الخدمات. ومن جهة أخرى، يشير الناقدون إلى أن استخدام نموذج الشراكة كآلية تنفيذ يمكن أن يؤدي إلى اضمحلال سلطان الدولة وأن يقوي النزعة الليبرالية الجديدة وأن يعجل بخصخصة الإدارة البيئية. ويمكن أيضاً أن يزيد من تأثير الأعمال التجارية، وأوجه عدم المساواة في السلطة، والتمثيل المتفاوت لأصحاب المصلحة، وتشتت جهود الإدارة العالمية، وتقوية التعددية النخبوية، وتراجع مسؤولية الدول في مجال إنتاج المنافع العامة^(١٧).

٧٤ - وعند تصميم هياكل إدارة فعالة مرنة وأفقية وغير هرمية يتعدد فيها أصحاب المصلحة بقدر أكبر، لا بد من تحقيق التوازن المناسب بين التوجيه الأفقي والمساءلة؛ والكفاءة والشمول؛ والمرونة والاستقرار. وسيكون للقيادة والملكية الحكومية دور رئيسي في توفير شرعية الأشكال الجديدة لهذه الإدارة على أي مستوى. غير أن صنع القرار يمكن دعمه بنهج وعمليات جديدة لصياغة السياسات وتنفيذها وتمحيصها من شأنها أن تتيح إمكانية ظهور فكر جديد والاستجابة للمطالب والتوقعات المتزايدة لمجموعة أوسع من أصحاب المصلحة.

٧٥ - وستشكل مشاركة أصحاب المصلحة المتعددين في مراحل مختلفة من عملية صنع السياسات، بدءاً بتحديد الأولويات ووصولاً إلى صياغة السياسات وتنفيذها وتقييمها، عنصراً أساسياً في إرساء عمليات حيوية ودينامية متعددة الاختصاصات يمكن أن تتحدى الافتراضات القائمة وتوسع نطاق المعرفة والممارسة. وسيكون للاتصالات المفتوحة والفعالة،

(١٦) انظر: Laurence J. O'Toole, Jr., "Treating networks seriously: practical and research-based agendas in public administration", *Public Administration Review*, vol. 57, No. 1 (1997).

(١٧) انظر: Karin Bäckstrand, "Accountability of networked climate governance: the rise of transnational climate partnerships", *Global Environmental Politics*, vol. 8, No. 3 (August 2008).

باستخدام وسائل منها وسائط التواصل الاجتماعي وغيرها من أدوات المعلومات والاتصالات، دور حاسم الأهمية في زيادة إلمام جميع الجهات الفاعلة بالرؤية الإنمائية والتحديات التي تنطوي عليها أهداف التنمية المستدامة، وفي توضيح أدوار ومسؤوليات أصحاب المصلحة في تحقيقها.

٧٦ - وسيكون من الأهمية بمكان بناء قدرة الوكالات الحكومية والأطراف صاحبة المصلحة الحكومية على المشاركة في خطة أهداف التنمية الاجتماعية، وعلى التواصل فيما بينها على أساس مواطن القوة الخاصة بكل منها. وحتى المؤسسات الحكومية قد تصبح بحاجة للعمل على نحو مختلف وأكثر فعالية للاستجابة لمقتضيات الخطة الجديدة. فهي ستصبح بحاجة للعمل بمزيد من التعاون والمشاركة والشفافية للتغلب على تشتت الجهود بين عدة قطاعات. وقد يتطلب هذا الأمر تغيير المعايير والقواعد واللوائح التي تنظم طريقة عمل الوزارات والإدارات الحكومية سوياً، وتتيح حوافز للتعاون فيما بين المنظمات من خلال عدة وسائل كالميزنة المشتركة. وقد يقتضي هذا الأمر في بعض البلدان تعزيز سير عمل جميع المؤسسات العامة، بما في ذلك البرلمانات والإدارة العامة.

٧٧ - وسيشكل التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة الآخرين على أساس مواطن القوة التي ينفردون بها من أجل إضافة القيمة في مجال تسوية المشاكل أحد أكبر التحديات التي ستواجه معظم البلدان. ورغم أن بإمكان مشاركة أصحاب المصلحة المتعددين والشراكات أن تيسر تحقيق التكامل فيما بين السياسات، فقد تتسم إدارة هذه المشاركة بالصعوبة، مما يستلزم قيادة حكومية قوية وتواصلاً واضحاً وآليات فعالة لتوجيه التعاون بطرق تحقق بناء الثقة وروح المسؤولية والمساءلة. وقد يقتضي الأمر أيضاً في بعض الحالات سن تشريعات جديدة تتيح مشاركة أصحاب المصلحة المتعددين في صنع السياسات.

٧٨ - وسيكون لبناء القدرات دور حاسم في كفالة اكتساب جميع أصحاب المصلحة، ولا سيما منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص، للكفاءة وإدراكهم للتحديات التي تنتظرهم ولقيمتهم المضافة في عملية التنمية، وتوفير مجموعة مناسبة من الحوافز لهم وإشباعهم بالشعور بالملكية من أجل المشاركة. وقد لا تقتضي خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥ في نهاية المطاف إصلاحات مؤسسية فقط، وإنما قد تقتضي شيئاً هو أشبه إلى تحول في النماذج المؤسسية في جميع القطاعات. ولن يتحقق ذلك إلا بالاقتران بأنشطة حثيثة في مجالات الاتصال والدعوة والاستثمار في بناء القدرات المؤسسية والبشرية. وسيتعين أن ينصب تغيير المؤسسات وتكييفها على الناس وقيمهم ومصالحهم المتغيرة ومقوماتهم الثقافية.

خامسا - سبل الماضي قدما

٧٩ - بناء على التحليل الذي تقدم، يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

(أ) يتعين تحويل آليات وهياكل الإدارة القائمة على جميع المستويات لتمكين المؤسسات من دعم تحقيق الاتساق والتكامل فيما بين السياسات على مستوى جميع أبعاد التنمية المستدامة في سياق ما بعد عام ٢٠١٥، ومن تنفيذ خطة عالمية؛

(ب) من أجل التصدي للتعقيدات التي تكتنف التعامل مع خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥، يتعين على المؤسسات أن تصبح متعددة الاختصاصات وذات طابع تشاركي وتعاوني ومتسمة بالشفافية وخاضعة للمساءلة وذات إرادة قوية ورشيقة حتى تكون قادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة؛

(ج) سيكون للابتكار مؤسسي دور حاسم في إنجاح التكامل فيما بين السياسات على مستوى الممارسة، وينبغي أن يذهب باتجاه استحداث ترتيبات وعمليات مرنة ودينامية وأفقية وتشاركية بقدر أكبر بإمكانها سد الثغرات القائمة على المستويات المتعلقة بالتمثيل والتنظيم والتنفيذ؛

(د) للملكية الحكومية والقيادة القادرة على إحداث التحول دور حاسم في بدء التغيير المؤسسي الذي ينبغي أن تصاحبه عمليات وهياكل تنظيمية داعمة لتوفير مقومات الاستدامة؛

(هـ) ينبغي أن تيسر هياكل جديدة وفعالة للإدارة مشاركة أصحاب المصلحة المتعددين في مختلف مراحل صنع السياسات من أجل تجميع المعارف والمهارات والموارد اللازمة لإنجاز السياسات وتقديم الخدمات؛

(و) سيتعين إحداث تغييرات في المعايير والقواعد والأنظمة اللازمة لتمكين المؤسسات القائمة من العمل داخل حدود الدوائر التنظيمية وعبرها؛

(ز) يتعين توفير قدرات مؤسسية وبشرية تكفل دخول الوكالات الحكومية في شراكات مركبة ومتعددة المستويات مع غيرها من أصحاب المصلحة وإدارتها بفعالية، بما في ذلك الوحدات الحكومية والقطاع الخاص والأطراف الفاعلون في المجتمع المدني، وذلك بطرق تحقق بناء الثقة والمساءلة عن النتائج؛

(ح) سيكون من الأهمية بمكان بناء قدرة أصحاب المصلحة الآخرين على الانخراط في خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥ والتعاون مع الحكومة لكفالة أن يكون جميع

الشركاء أكفاء ومدرّكين لمسؤولياتهم وللقيمة المضافة التي سيقدمونها لعملية التنمية. وينبغي أن تقترن هذه الجهود بأنشطة اتصالات حيثة وبروح القيادة الحكومية وبآليات فعالة لإدارة هذا التعاون؛

(ط) ينبغي أن يكون بناء القدرات المؤسسية من أجل تعزيز عملية إدارة التنمية المستدامة أحد مجالات الاهتمام الرئيسية للتعاون الإنمائي. ويمكن تعزيز دعم هذه الجهود بفضل تبادل المعارف والخبرات والدروس المستفادة من خلال آليات عالمية رئيسية، مثل منتدى التعاون الإنمائي التابع للمجلس الاقتصادي والاجتماعي؛

(ي) سيتعين على المؤسسات العالمية الاضطلاع بدور أكبر في تعزيز العمل الجماعي لمعالجة الثغرات التي تعترى أنظمة وسياسات إدارة التنمية المستدامة، ووضع نظم لإدارة شاملة ومتوازنة؛

(ك) سيتعين أن تذهب المؤسسات الإقليمية أبعد من تبادل المعلومات والمعارف، وأن تقدم الدعم لأعمال الرصد والتنفيذ، بما يعزز تحقيق الاتساق فيما بين السياسات على المستوى الإقليمي لتحقيق التنمية المستدامة؛

(ل) ينبغي تسخير روح الابتكار المؤسسي على كل من الصعيد الوطني والعالمي والإقليمي لسد الثغرات المؤسسية القائمة في جميع أبعاد التنمية المستدامة ومستويات الإدارة. وبإمكان منتديات عالمية، كالمجلس الاقتصادي والاجتماعي والمنتدى السياسي الرفيع المستوى المعني بالتنمية المستدامة، أن توفر منبرا لتبادل الخبرات والدروس المستفادة فيما بين مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة؛

(م) ثمة حاجة إلى تعزيز البحوث المؤسسية لزيادة تعميق الإلمام بطرق تعامل المؤسسات مع أبعاد التنمية المستدامة جميعها.