

الحكومة

حالة المستقبل

٢٠٣٠ :

أثر التوجهات العالمية الكبرى على تشكيل الحكومات

KPMG

كيه بي إم جي إنترناشونال

kpmg.com/government

جدول المحتويات

١	تمهيد
٢	ملخص تنفيذي
٢	التوجهات الكبرى المؤثرة على الحكومات والمواطنين على حد سواء حتى عام ٢٠٣٠
٤	أبرز التغيرات التي تنطوي عليها التوجهات الكبرى
٦	مقدمة
٨	أخبار جيدة
٨	فهم الترابط
١٠	ماذا عن الأمن؟
١٠	تحليل الأثر: النهج الذي نتبعه
١٢	التوجهات العالمية الكبرى
١٤	التوجه العالمي الكبير رقم ١: التركيبة السكانية
١٨	التوجه العالمي الكبير رقم ٢: تمكين الفرد
٢٢	التوجه العالمي الكبير رقم ٣: تمكين التكنولوجيا
٢٦	التوجه العالمي الكبير رقم ٤: الترابط الاقتصادي
٣٠	التوجه العالمي الكبير رقم ٥: الدين العام
٣٤	التوجه العالمي الكبير رقم ٦: تحول القوة الاقتصادية
٣٨	التوجه العالمي الكبير رقم ٧: تغير المناخ
٤٢	التوجه العالمي الكبير رقم ٨: الضغط على الموارد
٤٦	التوجه العالمي الكبير رقم ٩: التوسع العمراني
٥٢	الختام:
٥٢	تحليل تأثيرات التوجهات الكبرى
٥٥	ما الذي تحتاج الحكومات إلى تغييره؟
٥٥	كيف تنفذ الحكومات عملية التغيير؟
٦٢	ملحق
٦٣	شكر وتقدير
٦٤	فهرس
٦٨	تعليقات ختامية

نبذة حول مركز موات

مركز موات هو مؤسسة مستقلة لإجراء أبحاث الدراسات العامة، ويقع مقره في كلية السياسات العامة والحكومة بجامعة تورنتو. والمركز هيئة غير حزبية، وهو صوت السياسة العامة المستندة إلى الأدلة والبراهين، حيث يتولى مهمة إجراء بحوث السياسات التطبيقية التعاونية واقتراح التوصيات المبتكرة والقائمة على النتائج البحثية كما يشارك في الحوار العام حول أهم القضايا الوطنية في كندا.

www.mowatcentre.ca

info@mowatcentre.ca

MOWAT



تهديد

تؤثر القوى العالمية الكبرى اليوم تأثيرًا كبيرًا على مشهد الأعمال في القطاع العام والخاص بحلول عام ٢٠٣٠. ففي حين تم توثيق التوجهات العالمية الكبرى على المقياس الكلي، رغبنا كيه بي إم جي انترناشونال في الحصول على معلومات أكثر حول الآثار المترتبة على الحكومات الوطنية وصانعي السياسة في القطاع العام، ولذلك أشركت مركز موات بكلية السياسة العامة والإدارة، التابعة لجامعة تورنتو، من أجل إجراء البحوث المستهدفة. إلا أن ما وصلنا إليه سوف يساعد في توجيه المحادثات الهامة عبر السنوات القليلة المقبلة.

وتحدد النتائج التي تم التوصل إليها تسعة توجهات كبرى عالمية، والتي تعتبر الأكثر أهمية لمستقبل الحكومات ومسؤولياتهم الرئيسية عن الازدهار الاقتصادي، والأمن، والترابط الاجتماعي والاستدامة البيئية. ومع ذلك فإن التوجهات الكبرى مترابطة للغاية، في حين أن آثارها الفردية ستكون بعيدة المدى. ولذلك، فإن الحكومات ستكون بحاجة إلى دراسة آثارها وتقييمها، سواء منعزلة أو مجتمعة. وبدورنا، فإننا نقدم الخيارات الممكنة للحكومات للنظر في استخدام الأدوات الأساسية المتاحة – السياسة واللوائح، والبرامج – فضلًا عن الاستراتيجيات والهياكل والمهارات التي سوف تحتاجها تلك الحكومات مستقبلاً من أجل الوصول إلى حكومة تنسم بتنفيذ الممارسة المثلى في المستقبل.

ويقترح تقريرنا أن الاستراتيجيات الملائمة للنجاح في المستقبل سوف تشمل مزيداً من التعاون على الساحة الدولية، مما يعمل على تشجيع التغيير السلوكي لدى المواطنين والتركيز المتزايد على التدابير الاستباقية لتخفيف أسوأ التأثيرات المحتملة. وسوف تتميز الحكومات بالتحول لتصبح أكثر تكاملاً، وأكثر تركيزاً نحو الخارج وتحقيق أفضل وأكبر استفادة من التكنولوجيا. وسوف تكون تنمية القدرات المنسقة في تنمية السياسات القائمة على الأدلة وإدارة أصحاب المصلحة أمراً أساسياً لتحقيق الاستفادة القصوى من الفرص وإدارة المخاطر في عالم متغير.

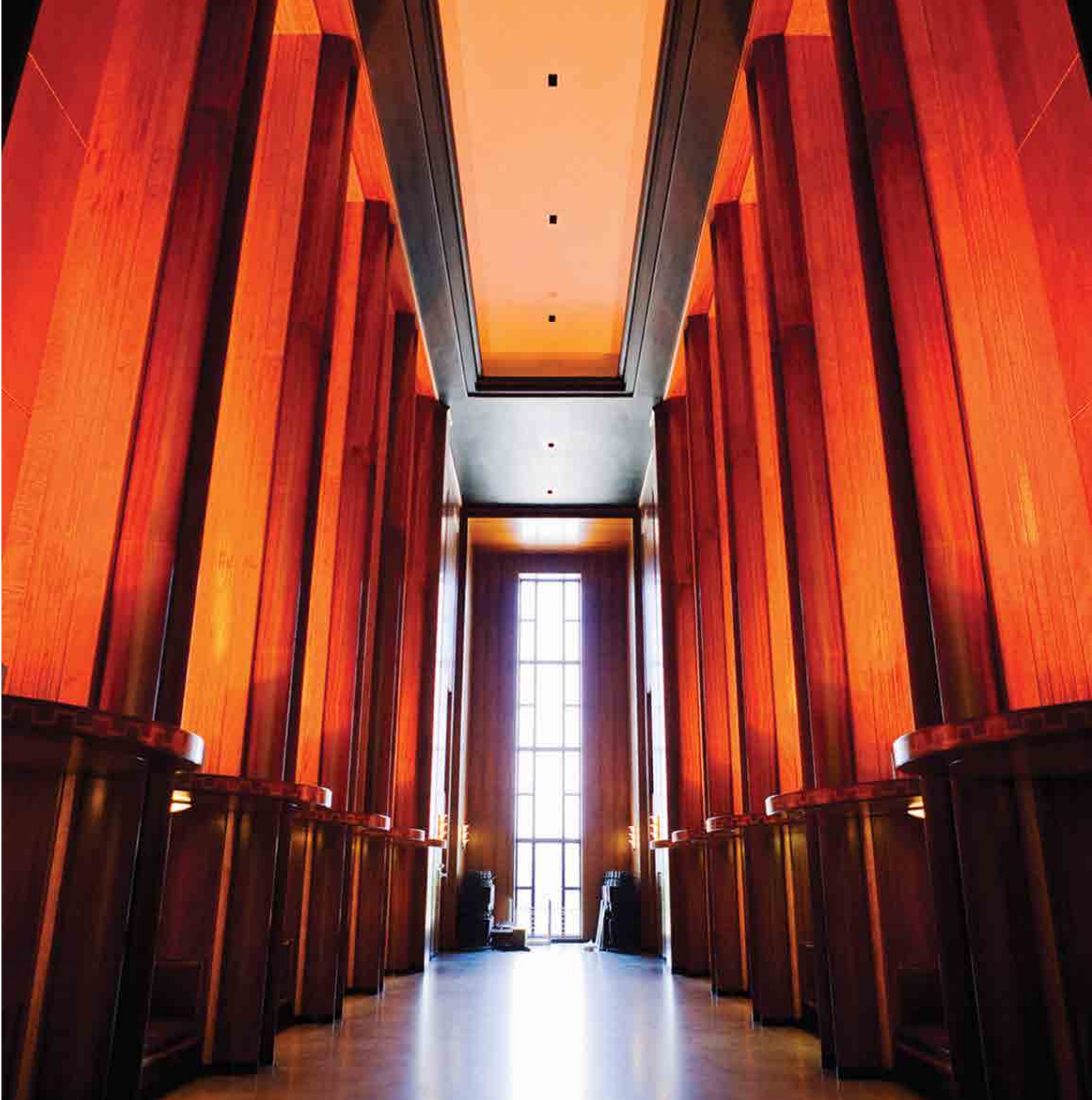
لا هنالك من مسار واحد يتعين على جميع الحكومات أن تسلكه. ونظراً لأن هذا التقرير ذو طابع عالمي، فسوف يتطلب تأثير كل توجه كبير على المستوى المحلي، جنباً إلى جنب مع احتياجات البلدان ذات الأحجام المختلفة والمراحل المختلفة من التنمية الاقتصادية، ونماذج الحكم فضلاً عن مجموعة من العوامل الأخرى، والتعامل بنهج مختلف دائماً.

يعد تقرير «الوضع المستقبلي ٢٠٣٠» هي الأول في سلسلة من المحادثات الهامة التي نخطط لإجرائها مع الجهات الحكومية خلال السنوات القليلة المقبلة. وفي النهاية، يقدم هذا التقرير ملخصاً يستند على الأدلة، ويهدف إلى تحفيز التفكير حول المستقبل. ولذا فإننا متحمسون للاستفادة من المميزات الكثيرة التي سوف يفرها هذا التقرير، ونشجعكم على التواصل مع الشركة المحلية لـ كيه بي إم جي لمناقشة الدور الذي تلعبه التوجهات الكبرى في مجالكم.



نيك شيسيم
الرئيس العالمي
الحكومة والبنية التحتية

يشم الإشارة إلى شركة « كيه بي إم جي » في هذه الوثيقة بالألفاظ التالية [«نحن» ، «نا» الفاعلين و «لنا»]، وهي مؤسسة سويسرية، تعد بمثابة كيان تنسيقي لشبكة من الشركات الأعضاء المستقلة، الذين يعملون تحت اسم كيه بي إم جي، و / أو لدى واحدة أو أكثر من هذه الشركات. ولا تقدم شركة كيه بي إم جي انترناشونال أي خدمات للعملاء.



الملخص التنفيذي

التوجهات العالمية الكبرى التي تؤثر على الحكومات والمواطنين على حدٍ سواء وصولاً لعام ٢٠٣٠

التركيبة السكانية

يؤدي ارتفاع متوسط الأعمار المتوقع وانخفاض معدلات المواليد إلى زيادة نسبة المسنين في جميع أنحاء العالم، وهو ما يشكل تحديًا لقدرة أنظمة الرعاية الاجتماعية بما في ذلك المعاشات والرعاية الصحية. كما تواجه بعض المناطق أيضًا مشكلة دمج أعداد كبيرة من الشباب في أسواق العمل المشبعة.

أسئلة المواطن للحكومة:

هل سأحصل على معاش عندما أصبح مسنًا وهل سيكون كافيًا لتلبية احتياجاتي المعيشية؟
كيف سنتمكن من توفير ما يكفي من الوظائف لشبابنا؟

تمكين الفرد

ساعدت التطورات التي شهدها العالم في التعليم والصحة والتكنولوجيا على تمكين الأفراد بشكل غير مسبوق، مما أدى إلى زيادة الطلب على الشفافية والمشاركة في الحكومة وفي صناعة القرارات العامة. وستستمر هذه التغيرات ممهدة الطريق لحقبة جديدة في التاريخ الإنساني حيث سيرتقي الكثير من الفقراء إلى الطبقة المتوسطة بحلول عام ٢٠٢٢.

أسئلة المواطن للحكومة:

ما الذي تفعله الحكومة لتحسين الخدمات المقدمة لي؟ وكيف ستجعلني على اطلاع أفضل بذلك؟
كيف ستحمي الحكومة خصوصيتي وتحفظ أمني في عصر المعلومات؟

الترابط الاقتصادي

سوف يشهد الاقتصاد العالمي الترابط زيادة مستمرة في مستويات تدفق رؤوس الأموال والتجارة الدولية، ولكن قد لا يتسنى تحقيق التقدم والفوائد الاقتصادية المثلى ما لم يتم تعزيز الاتفاقيات الدولية.

أسئلة المواطن للحكومة:

كيف ستساعدنا الحكومات على التنافس؟
ما الإجراءات التي تتخذها الحكومة لضمان سلامة البنك الذي نتعامل معه؟

تمكين التكنولوجيا

أحدثت تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات تحولًا في المجتمع على مدار الثلاثين عامًا الماضية. وهناك حاليًا موجة جديدة من التقدم التكنولوجي تخلق فرصًا جديدة، بينما تخبر قدرة الحكومات على الاستفادة من مزايا هذا التقدم وتوفير الإشراف المناسب.

أسئلة المواطن للحكومة:

ما هي الوظائف التي ستكون متاحة لابنائي عام ٢٠٣٠؟
كيف يمكنني العمل على تطوير مهاراتي لضمان استمرار ملاءمتها لمتطلبات العصر؟

الدين العام

من المتوقع أن يكون الدين العام بمثابة عائق كبير فيما يتعلق بالخيارات المالية والسياسية حتى عام ٢٠٣٠ وما بعدها. وسوف تؤثر قدرة الحكومات على السيطرة على الدين، وإيجاد طرق جديدة لتقديم الخدمات العامة على قدرتها على الاستجابة للتحديات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية الرئيسية.

أسئلة المواطن للحكومة:

كيف ستقوم الحكومة (في الدول المتقدمة) بإصلاح الموازنات وبالتالي سداد الدين خلال فترات التباطؤ الاقتصادي؟
كيف توازن الحكومة بين ضرورة الحد من الدين والحاجة لتحفيز النمو؟
لماذا أدفع أنا ثمن تجاوزات الأجيال السابقة؟

التغير المناخي

يؤدي ارتفاع انبعاثات غازات الاحتباس الحراري (الغازات الدفيئة) إلى التغير المناخي ويقود إلى مزيج معقد من التغيرات غير المتوقعة للبيئة، مع مواصلة انهك مرونة النظم الطبيعية والصناعية. ولذلك سوف يكون صعبًا بالنسبة لمعظم الحكومات تحقيق التكامل السليم بين سياسات التكيف والتخفيف من آثار تلك الغازات.

أسئلة المواطن للحكومة:

هل تقوم الحكومة بما يكفي للحد من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون في بلادنا؟
كيف ستساعد الحكومة في الحفاظ على التأمينات بأسعار معقولة وحماية أصولي المنزلية والتجارية حينما يصبح الطقس أكثر صعوبة؟

الضغط على الموارد

سوف تشكل الضغوط المركبة لنمو السكاني والنمو الاقتصادي وتغير المناخ ضغطًا متزايدًا على الموارد الطبيعية الأساسية (بما في ذلك المياه والغذاء والأراضي الصالحة للزراعة والطاقة). وسوف تستلزم هذه القضايا وجود إدارة مستدامة للموارد في قلب برامج الحكومة.

أسئلة المواطن للحكومة:

كيف تكفل الحكومة وجود ما يكفي من المياه لتلبية احتياجاتنا المستقبلية نظرًا لأن الطلب يفوق العرض؟
ما الذي تقوم به الحكومة لضمان حصول أطفالنا على ما يكفي من الغذاء والماء والطاقة؟

تحول القوة الاقتصادية

تنتشل الأسواق الناشئة الملايين من الفقراء، في الوقت الذي تبذل فيه جهودًا لتحقيق مزيد من التأثير على الاقتصاد العالمي. ومع إعادة توازن القوى العالمية، ستحتاج كلا من المؤسسات الدولية والحكومات الوطنية إلى زيادة التركيز للحفاظ على الشفافية والشمولية.

أسئلة المواطن للحكومة:

كيف تأقلمت الحكومة مع النظام الاقتصادي العالمي الجديد؟
كيفية تدبير الحكومة الملكية الأجنبية للشركات لضمان الحصول على جميع المكاسب؟

التوسع

سوف يقيم نحو ثلثي سكان العالم في المدن بحلول عام ٢٠٣٠. يخلق التوسع العمراني فرص كبيرة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية والمعيشية الأكثر استدامة، ولكن في الوقت نفسه سيزيد من الضغوط على البنية التحتية والموارد، ولا سيما في مجال الطاقة.

أسئلة المواطن للحكومة:

كيف تستطيع الحكومة التخطيط لتحسين البنية التحتية بحيث يتم ذلك في الوقت المناسب وبصورة فعالة ومستدامة؟
ما الذي تقوم به الحكومة للتخلص من الفقر في مدينتي؟

التغييرات الرئيسية التي تنطوي عليها التوجهات الكبرى

تتطلب ضغوط التوجهات الكبرى إحداث تغييرات عديدة ومتنوعة، بالنظر إلى الآثار الفردية للتوجهات الكبرى التسعة، سواء من حيث ما تحتاجه الحكومات من أجل التغيير، وكيفيته، وأبرز المواضيع التي تظهر على النحو الموجز المذكور أدناه. وفي حين أن هذه التغييرات تنطبق على الصعيد العالمي، فحتمًا سوف تحتاج كل دولة إلى تحديد أهمية تلك التغييرات على المستوى المحلي. ولمزيد من المعلومات، يرجى الاطلاع على التحليل المفصل ابتداءً من الصفحة رقم ٥٢.

الشكل ١: ملخص التغييرات الرئيسية الناشئة عن التوجهات الكبرى

ما الذي تحتاج الحكومات إلى تغييره؟



تغيير السياسات، بما في ذلك زيادة:

- مشاركة الحكومات الوطنية في المحافل الدولية والإقليمية والقضائية لمعالجة القضايا المترابطة.
- كمية ونوعية السياسات المبنية على الأدلة التي تستخدم البيانات عالية الجودة بمساعدة تحليلات البيانات القوية.



الوائح، بما في ذلك التحولات التي تسعى إلى:

- تشجيع التغيير السلوكي بين المواطنين لتخفيف وإدارة آثار التوجه السائد (حيث كانت تغييرات السياسات والبرامج غير فعالة).
- فرض ممارسات السوق لتتماشى مع أولويات وخيارات السياسات الحكومية، بما في ذلك الرقابة على مدى أي استثمار أجنبي أو شكله.



البرامج، بما في ذلك التحولات التي تسعى إلى:

- تقليل التكاليف على الحكومات عن طريق الحد من تكاليف / أسعار الوحدة، والحد من الطلب على الوحدة و / أو إجمالي الطلب على الخدمات الحكومية.
- لقاء نظرة أكثر شمولاً على المدى الطويل لأنظمة البنية التحتية، بما يشمل كلا من البنية التحتية المادية وغير المادية.

كيف تنفذ الحكومات عملية التغيير؟



الاستراتيجية زيادة التركيز واستخدام كلاً من:

- ممارسات التخطيط وعمل السيناريوهات على المدى الطويل، بما في ذلك التنبؤات الاقتصادية طويلة الأجل وتقييمات تجديد البنية التحتية الضرورية.
- الرؤى السلوكية لتشجيع الناس على التصرف بطرق من شأنها أن تقلل من الضغوط على نظم الدعم الاجتماعي.
- النتائج والمقاييس للمساعدة على ضمان أن الأموال يتم تخصيصها للبرامج الفعالة من حيث التكلفة.
- المرونة في نموذج التفكير كجزء من القدرة على وضع السياسات والتخطيط لمواجهة التحديات والفرص غير المتوقعة.
- اعتماد التكنولوجيا التي تتسم بالمرونة، والتي تكون أسعارها معقولة وملائمة من حيث التوقيت.



تشمل التغييرات الهيكلية بعض التحولات لتصبح أكثر:

- تكاملاً على الصعيد الدولي من خلال المشاركة الفعالة مع الشركاء الدوليين أو زيادة التعاون مع المؤسسات الدولية.
- تكاملاً من خلال التوصل إلى ترتيبات سياسة أكثر ترابطاً داخل مجالات السياسة ذات الصلة، وعبرها تلك المجالات.
- تمكناً على المستوى المحلي بمزيد من الأموال والسلطة الممنوحة للمدن للوفاء بمسؤولياتها.
- تشابكاً من خلال التعاون الفعال مع المواطنين، والمستويات الأخرى للحكومة، والبلدان المجاورة، والقطاعات الخاصة وغير الهادفة للربح، للحفاظ على المجالات الرئيسية الخاصة بتقديم الخدمات الحكومية.
- مرونة وقابلية للتكيف مع التخطيط لتيسير زيادة المخاطرة والاستجابات في الوقت المناسب للحالات غير المتوقعة.



تشمل المهارات المطلوبة قدرات وامكانيات أكبر في:

- زيادة الوعي الدولي، بما في ذلك معرفة التوجهات العالمية وآثارها، لإدماجها في عمليات صنع القرار.
- التطور المالي مع المعرفة العميقة لأسواق رأس المال الدولية المتكاملة بدرجة كبيرة.
- نظم التفكير لفهم الفوائد والمخاطر المحتملة للتطورات التكنولوجية وتنفيذ خريطة الطريق بالتكنولوجيا الفعالة.
- المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة، بما في ذلك استخدام قنوات اتصال جديدة مثل وسائل الاعلام الاجتماعي.
- تقييم المخاطر وإدارة التغيير لمعالجة قضايا المخاطر المعقدة.



مقدمة

يتغير العالم سريعًا . حيث تربط التكنولوجيا بين الناس داخل الحدود الوطنية وعبرها، وتخالف الافتراضات القائمة . ويعمل تزايد الدين العام على الحد من نطاق عمل الحكومات في مجموعة من المجالات السياسية . كما يعمل تغير المناخ على زيادة تكرار وحجم الظواهر الجوية الشديدة . فنحن نعيش الآن أكثر من أي وقت عبر التاريخ البشري في عالم يمكن للأحداث والقرارات التي تحدث في جزء من العالم أن تؤثر على الحياة في الطرف الآخر من عالمنا .

وإذ نقر بأن هذه التغيرات تحدث بالفعل حاليًا، فقد اشتركت كبة إم بي جي الدولية مع مركز موات بكلية السياسة العامة والإدارة، في جامعة تورنتو، وعملت معه من أجل التوصل إلى فهم أفضل للتوجهات الكبرى التي سيكون لها تأثير كبير على الحكومات في السنوات المقبلة، فضلًا عن التغييرات المطلوبة من أجل الوصول إلى الحكومة التي تتسم بتنفيذ الممارسة المثلى في المستقبل . وتستند **الوضع المستقبلي ٢٠٣٠** على هذا البحث وتعرض ملاحظات شاملة بشأن السياسة المذكورة، وعلى الخيارات التنظيمية وخيارات التحول في البرامج، والتي قد تحتاج الحكومات إلى دراستها، فضلًا عن الاستراتيجيات والهياكل والمهارات اللازمة لتنفيذها .

ولتوضيح الأمر، فإن التوجهات العالمية الكبرى ليست ببساطة القضايا الهامة التي تواجه الحكومات؛ حيث تختلف أهمية تلك القضايا بين البلدان، ولذلك، فإن التوجهات الكبرى هي عبارة عن قوى أكبر تشكل الخيارات السياسية المتاحة للحكومات للتعامل مع القضايا المستجدة .

١ لا تعد التوجهات العالمية الكبرى من القضايا قصيرة الأجل، فمن المتوقع أن تكون ذات أهمية لمدة ٢٠ سنة على الأقل، حيث ستعمل على تشكيل دور الحكومات في عام ٢٠٣٠ وما بعده .

٢ إن التوجهات الكبرى العالمية لها أهمية في جميع أنحاء العالم، بالنسبة للدول من مختلف الأحجام والمناطق ومستويات الازدهار .

٣ تسلط التوجهات العالمية الكبرى المحددة في هذا التقرير الضوء على المسؤوليات الأربعة الأساسية للحكومات : الازدهار الاقتصادي، والأمن، والترابط الاجتماعي والاستدامة البيئية . فهي تخلق تحديات وفرص جديدة للحكومات وتعمل على تشكيل السياسة والأدوات التنظيمية المتاحة لهم، وهو ما يتطلب استجابات جديدة لتقديم المهام الأساسية .

وتعود جذور التوجهات العالمية الكبرى التسع التي حددها مركز موات إلى هذه المبادئ ويتم تنقيحها استنادًا إلى مراجعة المنشورات ومقابلات الخبراء .



أخبار جيدة

لا يمكن للحكومة أن تنجح في مهامها الأساسية دون تخطيط مدروس لتلك التوجهات، والاستجابة لها . ومع ذلك، فمن المهم أن نلاحظ أنه سيتضح في الأقسام القادمة، أن الأمر في مجالات معينة من التوجهات الكبرى ليس مجرد التعامل مع مسألة المخاطر التي تتعرض لها الحكومات، ولكن أيضا إمكانية زيادة الفرص التي تقدمها الحكومة .

وفي الواقع، نعتقد أن جميع الحكومات ستستفيد من تدفق المعلومات والبيانات المتاحة في جميع أنحاء العالم . ولذلك يكون لهذا النمو في رأس المال المعرفي المواقب للتطورات التكنولوجية التي تتيح النشر السريع للمعلومات والبيانات، القدرة على إحداث تغييرات غير متوقعة في مجالات مثل الطب والهندسة والنقل والزراعة . وعلاوة على ذلك، فمن المحتمل أن تحدث تلك التغييرات بسرعة أكثر بكثير من التغيرات التي تمت في العقود القليلة الماضية . وبالتالي تحتاج الحكومات أن تكون على استعداد بشكل متساوٍ للاستفادة من هذه الفرص وعدم التركيز على إدارة المخاطر فقط .

فهم الترابط

وكما تظهر البحوث، فإن التوجهات الكبرى العالمية التسع مترابطة للغاية، ولكن التوجهات الفردية لا تحدث بنفس الدرجة في كل بلد . ولذلك فإن العواقب الناتجة مترابطة للغاية وتعزز بعضها البعض من حيث التأثير .

وتعد هذه العلاقة واضحة عند دراستها، فعلى سبيل المثال، علاقة القضايا الخاصة بالخصائص السكانية المتغيرة، والضغط على الموارد وتغير المناخ . وبالفعل يكون هناك ضغط على الكثير من الموارد الطبيعية في العالم، مثل المياه والطاقة والغذاء . ومع الزيادة المتوقعة في عدد السكان بصفة عامة، وتزايد أعداد الطبقة المتوسطة، فمن المرجح أن تكون هناك ضرورة لتحقيق قفزة بنسبة ٥٠ ٪ في إنتاج الغذاء من أجل تلبية هذا الطلب المحتمل على الغذاء^٣، وهو الأمر الذي يتطلب استهلاك إضافي من المياه والطاقة . وقد يزيد تغير المناخ بدوره من تفاقم هذه الضغوط على الموارد والتي قد يكون لها آثارها المدمرة المحتملة التي لا رجعة فيها، والتي تشمل إمكانية التعرض للجفاف والظواهر الجوية الشديدة . وعلاوة على ذلك، قد يؤثر تغير المناخ أيضًا على التوجه العالمي الكبير الخاص بالتحضر، حيث يزيد عدد الأفراد النازحين بسبب تغير المناخ .

ومع مراعاة الترابط بين أسباب التوجهات العالمية الكبرى وآثارها، سوف تحتاج الحكومات إلى تنفيذ مجموعة متنوعة من الاستجابات لمعالجة القضايا بشكل ملائم .

وعلى سبيل المثال، فمع الضغط العالمي المتزايد على الغذاء—سواء من خلال عوامل من جانب العرض (مثل تغير المناخ) وعوامل أخرى من جانب الطلب (مثل تزايد عدد سكان العالم) — سوف تحتاج الدول المستوردة للحصول على مزيد من الضمانات فيما يتعلق بأمن الإمدادات الغذائية المقدمة لهم من خلال آليات تشمل تقديم ضوابط أمنية أقوى . وعلاوة على ذلك، فمع الضغوط على كل من الطاقة والغذاء التي من المرجح أن تكون أكثر انتشارا على مدى العقود القادمة—بما في ذلك الأسعار المرافقة للغذاء والطاقة، وحجم الصدمات للحكومات الوطنية من أجل استيعاب المال وإدارته في كثير من الحالات، عبر ترتيبات الدعم—فسوف تتطلب قضايا الضغط على الموارد تعاقدات دولية موسعة لتأمين الإمدادات الغذائية .

وبالمثل، تتطلب الحاجة إلى تأمين إمدادات المياه أيضًا مجموعة من الاستجابات سواء على مستوى الحكومات الإقليمية والحكومات دون الوطنية، حيث يتم تقاسم موارد المياه المشتركة من قبل الحكومات المتعددة أو الولايات المتعددة . ويشمل ذلك الإدارة متعددة الجنسيات للموارد المشتركة (مثل دور اللجنة الدولية المشتركة في إدارة المياه العذبة في الولايات المتحدة وكندا البحيرات العظمى)، وكذلك الاتفاقيات الخاصة بتقاسم الموارد في أوقات الضغط، والبرامج الخاصة بإنشاء مزيد من البنية التحتية والاستثمارات اللازمة في مجال التكنولوجيا من أجل تحسين الكفاءة .

وباختصار، توضح الأمور المذكورة أعلاه السبب في أهمية اعتماد جميع الحكومات لنهج شامل عند تقييم الآثار والاستجابات اللاحقة الأكثر ملاءمة لولايتها القضائية .

دراسة حالة

التأثير المتبادل بين تكييف الهواء والطاقة وتغير المناخ

ونظرًا لأن ما يقرب من ٩٠ ٪ من المنازل الأمريكية مزودة بمكيفات الهواء،^٤ تستخدم الولايات المتحدة الأمريكية حاليًا المزيد من الطاقة من أجل التبريد أكثر من أي دولة أخرى . وبينما تستمر الطبقة المتوسطة في النمو ويستمر الدخل في الارتفاع، تستعد الكثير من البلدان النامية في بعض من أكثر مناطق العالم سخونة إلى زيادة كبيرة في الطلب على الطاقة من أجل التبريد . ومع استمرار تغير المناخ في الضغط على طلب الطاقة في جميع أنحاء العالم لتكييف الهواء—مما سيتسبب في زيادة قدرها ٧٢ ٪ بحلول عام ٢١٠٠ وفقًا لوكالة التقييم البيئي الهولندية^٥—فسوف تؤدي هذه الزيادة، بدورها، إلى تفاقم قضايا تغير المناخ، حيث تعتبر مكيفات الهواء من المساهمين الرئيسيين في انبعاثات غازات الدفيئة .

ماذا عن الأمن؟

عند وضع هذا التقرير، تم الأخذ في الاعتبار المخاوف الأمنية المتزايدة حتى عام ٢٠٣٠ باعتبارها التوجه العالمي الكبير العاشر المحتمل، نظرا لانتشارها في وسائل الإعلام وأهميتها بالنسبة للحكومات باعتبارها إحدى مسؤولياتها الأساسية.

ومع ذلك، تماشيًا مع المبادئ التي سبق تحديدها، تم استبعاد الأمن كأحد التوجهات العالمية الكبرى على أساس أنه دائم وثابت، حيث يجب أن يكون القوة الثابتة التي تتعامل معها الحكومات. ولكننا لا نعتقد أن المخاوف الأمنية العالمية سوف تستمر حتى النهاية باعتبارها ذات تأثير كبير في الشؤون العالمية، على الرغم من أنه من الواضح أن طبيعة التهديد متغيرة. ولمزيد من المعلومات، يرجى الرجوع إلى الملحق في صفحة ٦٢.

تحليل الأثر: النهج الخاص بنا

لتقييم الآثار المترتبة على التوجهات الكبرى التسع على **الوضع المستقبلي** للحكومة، فإننا نعتقد أنه من المهم أن ننظر إلى بعدين هامين—ما قد تحتاج الحكومات إلى تغييره، وكذلك كيفية تغييره.

وبطبيعة الحال، فمن المفهوم أنه ينبغي أن تستند أية تغييرات مدروسة لنشاط الحكومة على الأدلة، وأن تتسق مع أولويات سياسة الحكومة اليوم. ومع ذلك، فقد اعتمدت شركة **كيه بي إم جي** التصنيفات التالية من أجل أغراض تقييمنا لعواقب التوجهات العالمية الكبرى:

ما الذي تحتاج الحكومات إلى تغييره؟

السياسة: تحقيق أهداف سياسة الحكومة والوفاء بتطلعات تقديم الخدمات من خلال القدرة على تقديم جودة عالية، وتقديم النصيحة بشأن السياسات القائمة على الأدلة و/أو من أجل تسهيل التغييرات (غير التنظيمية) في القوانين الوطنية أو قوانين الولايات المحلية (على سبيل المثال قانون الضرائب). وبالنسبة—للحكومات الوطنية—تشمل السياسة أيضًا أي التزامات / تحالفات سيادية للمذكرات، والمعاهدات، والاتفاقيات الدولية الخ.

التنظيم: تحقيق أهداف سياسة الحكومة والوفاء بتطلعات تقديم الخدمات من خلال طرق تنظيمية. ويشمل ذلك أيضًا الترتيبات ذاتية التنظيم (وعلى سبيل المثال التي يمكن تطبيقها على صناعات أو مهن محددة) أو ترتيبات الترخيص (مثل: التراخيص الكهربائية) وصولاً الترتيبات التنظيمية الأكثر رسمية للأسواق الرئيسية (وعلى سبيل المثال: أسواق الأسهم والسندات) أو القطاعات الصناعية الرئيسية (مثل القطاعات المالية وقطاعات التأمين).

البرامج: تحقيق أهداف سياسة الحكومة والوفاء بالتطلعات تجاه تقديم الخدمات من خلال توفير موارد البرنامج المحددة والمقترحة، عن طريق كل من النفقات التشغيلية المتكررة ورأس المال (نفقات رأس المال)، ويشمل هذا أطراف متنوعة من أنشطة تقديم الخدمات الحكومية بما في ذلك الحدود، والدفاع، والتعليم، والشؤون الخارجية، والرعاية الصحية، والإسكان، والخدمات الإنسانية، والتجارة، والهجرة، والبنية التحتية، والنقل، والشرطة، الخ.

كيف تنفذ الحكومات عملية التغيير؟

الاستراتيجيات: التحولات في القيادة، والرؤية، والتخطيط اللازمة لدفع عجلة التغيير الاستراتيجي.

الهيكل: التحولات في الترتيبات التنظيمية وترتيبات التسليم اللازمة لتمكين التغيير الاستراتيجي.

المهارات: التحولات في القدرات والقدرة على تسهيل التغيير الاستراتيجي.



التوجهات

العالمية الكبرى

البيان

اعتمدت كي بي إم جي انترناشونال التصنيفات التالية لتقييمنا للعواقب التي تقودها التوجهات الكبرى :

ما الذي تحتاج الحكومات إلى تغييره ؟



البرامج



التنظيم



السياسة

كيفية إجراء التغيير ؟



المهارات



الهيكل



الاستراتيجيات

التوجه العالمي الكبير رقم ١

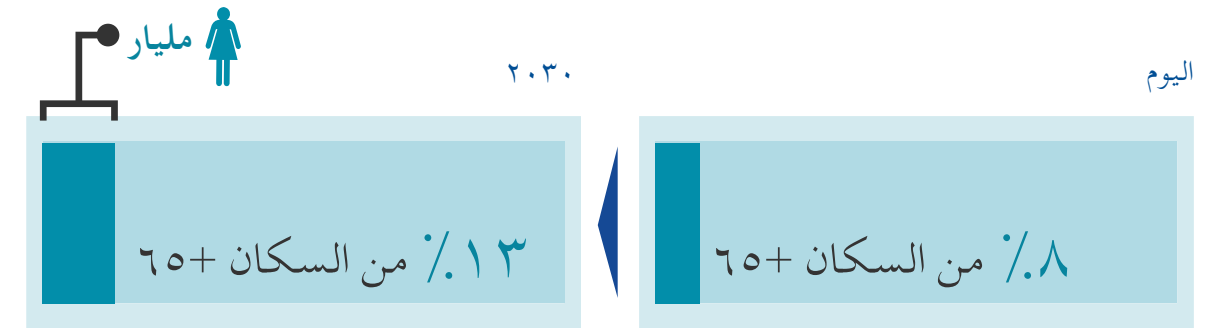
التركيبة السكانية

إن ارتفاع متوسط العمر المتوقع وانخفاض معدلات المواليد يزيد من نسبة المسنين في جميع أنحاء العالم، وهو ما يشكل تحدياً لتيسير نظم الرعاية الاجتماعية، بما في ذلك المعاشات والرعاية الصحية. وتواجه بعض المناطق أيضاً تحدي آخر يتمثل في دمج أعداد كبيرة من الشباب في أسواق العمل المشبعة.

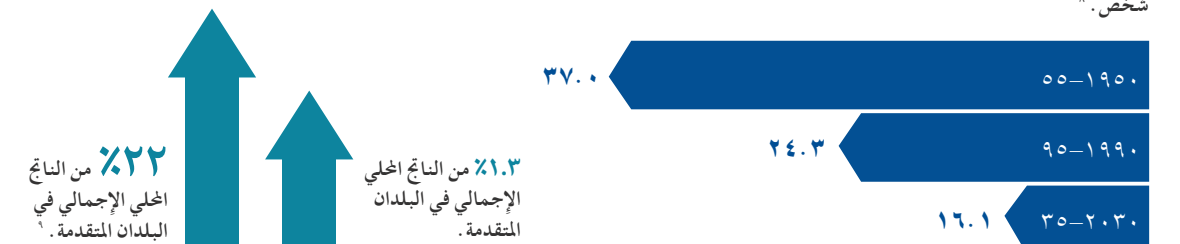
وبحلول عام ٢٠٣٠، سيتضاعف عدد الأشخاص الذين تصل أعمارهم إلى ٦٥ عاماً فما فوق إلى مليار نسمة على مستوى العالم، وهو ما يثير مخاوف تتعلق بإنتاجية سوق العمل الشاملة وقدرة الأنظمة المالية الحالية على الصمود في وجه ضغوط الشيخوخة. وفي المقابل، تعاني العديد من البلدان النامية في الوقت نفسه من الزيادة المطردة في عدد الشباب، وهو ما يخلق فرصاً للعوائد الديموغرافية «للحكومات التي يمكنها التغلب على تحديات دمج المواطنين الشباب بنجاح في سوق العمل».

دليل التغيير

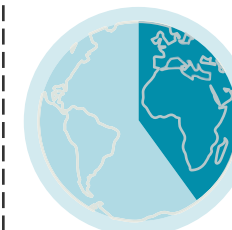
بحلول عام ٢٠٣٠، سوف يتضاعف عدد سكان العالم من الأشخاص الذين تصل أعمارهم إلى ٦٥ عاماً فما فوق إلى مليار نسمة، وهو ما يزيد من النسبة الإجمالية لهؤلاء الذين تصل أعمارهم إلى ٦٥ عاماً فما فوق.



يعتبر انخفاض معدلات الولادة من العوامل الرئيسية التي تساهم في شيخوخة السكان، حيث يتم قياس ذلك بواسطة معدل المواليد الأولي لكل ١٠٠٠ شخص.^٨



يدخل مليون شاب في الهند سوق العمل كل شهر خلال العشرين عاماً القادمة.^{١٢}



Globally, 15-24-year-olds make up 40% of the total unemployed population.¹⁰

٩٠٪ من التعداد السكاني العالمي للشباب يقيمون في البلدان النامية^{١١}

النتائج المترتبة على التركيبة السكانية



الارتفاع المفاجئ في سن الشباب



زيادة الإنفاق على الرعاية الصحية



أنظمة التقاعد العامة تحت الضغط

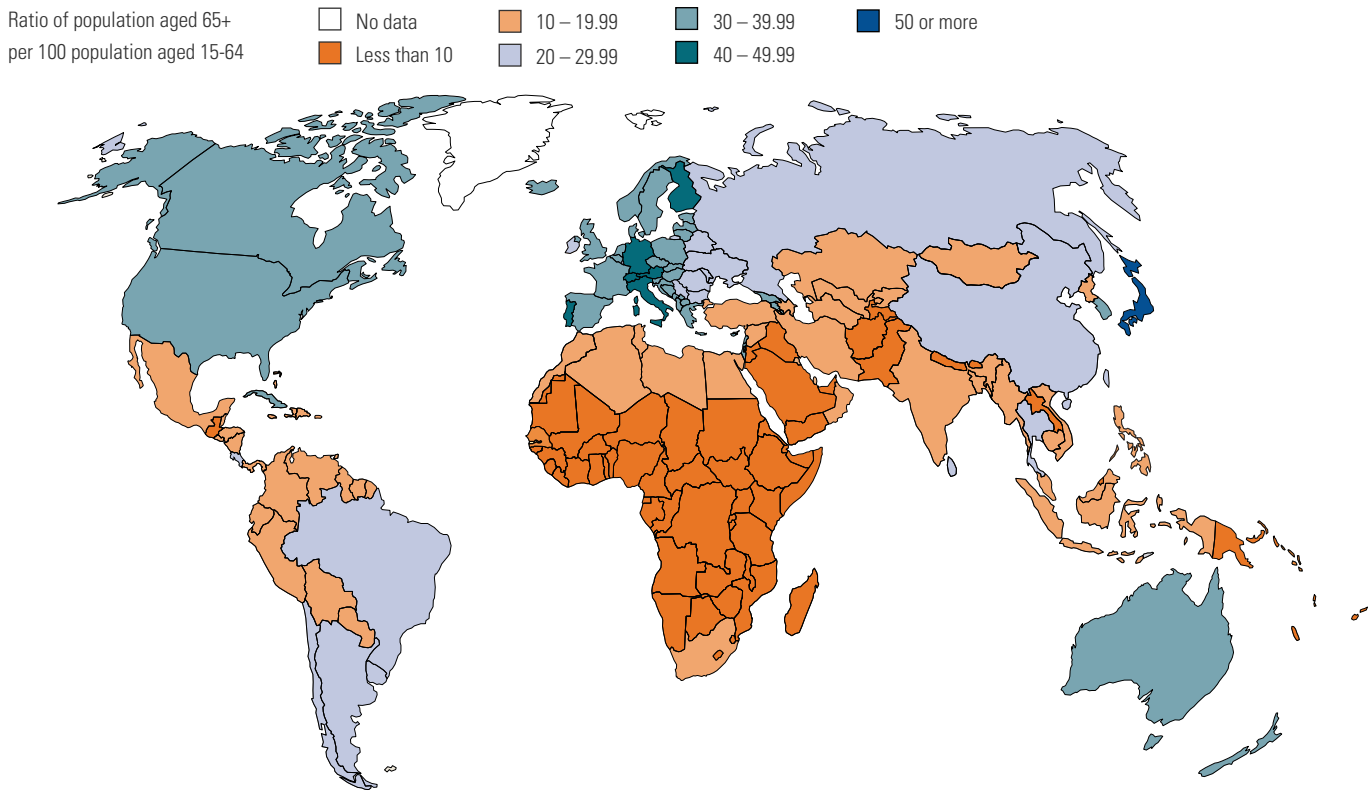


عالم الشيخوخة

إننا جميعاً—كأفراد ومجموعات—وجماعات—مسؤولون عن دمج كبار السن في المجتمع، سواء من خلال تطوير وسائل النقل وتطوير المجتمعات، بما يضمن توافر الرعاية الصحية المناسبة والخدمات الاجتماعية لتلك الفئة العمرية أو توفير مستوى حماية اجتماعية كافية. ١٣

بان كي مون،
الأمين العام، الأمم المتحدة

Old-age dependency ratio in 2030¹⁴



تعتبر الشيخوخة بين الأجيال هي إحدى أكبر القضايا التي تواجه الحكومات في النصف الأول من القرن الواحد والعشرين. وتتطلب إدارة تلك القضية تنفيذ المراقبة المستمرة والقيام بتعديل السياسات، سيكون لأثرها ضغط كبير على مواصلة الإنتاجية الاقتصادية بينما سيتسبب إهمالها في التوجه بالنمو الاقتصادي للدولة إلى سنوات عجاف.

ميك ألورث،
شريك شركة كي بي إم جي انترناشونال

دراسة حالة

بطالة الشباب في جنوب أفريقيا

يحمل السكان الشباب في جنوب أفريقيا مفتاح آفاق التنمية في البلاد على مدار السنوات العشرين المقبلة. وتوضح سياسة الشباب الوطنية للحكومة الرؤية التي من خلالها يعمل النهج الديمقراطي المتبع في البلاد والتنمية الاجتماعية في مجال السياسة العامة على خلق بيئة مواتية، يتم فيها إيجاد سبل العيش، وتوفير فرص العمل وازدهار الشباب في مركز النمو والتنمية في البلاد. «١٥ مع ذلك، فمع دخول ما بين ٥٠٠٠٠٠ و ٧٠٠٠٠٠ شاب إلى سوق العمل كل عام على مدى السنوات العشرين الماضية (في سوق عمل يتكون من ١٦ مليون شخص ١٦، فقد كافحت الحكومة من أجل رسملة «العائد الديموغرافي». واليوم، تعتبر جنوب أفريقيا أكبر بلد في العالم من حيث بطالة الشباب، حيث يعاني ما يقدر بنحو ٦٠ في المائة من الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين ١٥-٣٥ ١٧ من البطالة ١٨.

تقوم حكومة جنوب إفريقيا بتنفيذ عدد من المبادرات عبر مجالات وقطاعات السياسة للتنصدي لهذا التوجه. فعلى سبيل المثال، استهدفت مبادرة الأشغال العامة التي تمولها الحكومة مشاركة الشباب من خلال تحديد الحخصص (وعلى سبيل المثال يخصص ٤٠ في المائة لبرنامج الأشغال العامة الموسعة، وهي مبادرة تمويل لزيادة عدد وظائف الخدمة عبر جميع قطاعات الحكومة) ١٩. ولخلق حوافز للقطاع الخاص، اقترحت وزارة المالية في جنوب أفريقيا مؤخرًا تقديم دعم من شأنه أن يشجع الشركات على توظيف الشباب.

كما تلتزم الحكومة بتزويد الشباب بالتعليم الكافي والتدريب على المهارات. ومع ذلك، يظل حاليًا ما يقارب من نصف جميع خريجي الجامعات عاطلين عن العمل لمدة عامين على الأقل بعد التخرج ٢٠. وبالإضافة إلى التمويل المتزايد من أجل تحسين المدارس في جميع أنحاء البلاد، وخلق المزيد من برامج التعليم المهني، تُشجع الحكومة على برامج التدريب على العمل لتنمية المهارة. فعلى سبيل المثال، يعمل برنامج ويسترن كيب للعمل والمهارات على ربط الشباب بالشركات الخاصة مثل سلاسل محلات المتاجر الكبرى، والفنادق ومنتجي المواد الغذائية لتوفير فرص عملية للمتدرب ٢١.

ومع التقدم للأمام، يحدد الاستثمار المستمر في التعليم والتدريب على المهارات وتوسيع نطاق تدخلات السياسات والبرامج الناجحة لتعزيز النمو الاقتصادي، حول مدى استفادة جنوب أفريقيا من العائد الديموغرافي الخاص بها.

دليل التغيير

ما الذي تحتاج الحكومات إلى تغييره؟

عالم الشيخوخة

قد تحتاج الحكومات إلى:

- رصد وضبط إعدادات السياسات لاستيعاب آثار شيخوخة السكان، مع الأخذ في الاعتبار الرعاية الصحية، ورعاية المسنين، والرعاية الاجتماعية والمجتمعية، والمعاشات والبنية التحتية التي يمكن الوصول إليها.
- بدء إصلاحات التقاعد التي تتناول عبء المساواة بين الأجيال، وعلى سبيل المثال، رفع سن التقاعد، وتغيير الأهلية، أو تغيير الضريبة أو ملف مستوى الخدمة.
- إيلاء اهتمام أكبر لبدء إصلاحات الضمان الاجتماعي والمعاشات، وتغييرها وتوسيعها، حتي يتم تمويل عبء الشيخوخة، ويتم تبادله بين الأجيال بشكل أفضل، وفقًا للحالة التي تظهر، وعلى سبيل المثال تعديل سن استحقاق المعاش التقاعدي الوطني أو زيادة مخصص استثمارات التقاعد.

الزيادة المطردة في عدد الشباب

قد تحتاج الحكومات إلى:

- وضع وتنفيذ السياسات التي تشجع الاستثمار من قبل أصحاب العمل، وهو الأمر الذي يؤدي إلى خلق فرص العمل.
- التركيز على تنمية الشباب من خلال الاستثمار في رأس المال البشري الذي يقوم بتحسين فرص العمل على المدى الطويل، فعلى سبيل المثال: التعليم المهني، والتدريب الفني، وبرامج التدريب وتقديم الدعم لشركات القطاع الخاص للاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين (مثل: الحوافز الضريبية لنفقات التدريب).
- وضع استراتيجيات متزايدة من أجل معالجة مشكلة تشغيل الشباب وتقديم الدعم لتوظيفهم. فعلى سبيل المثال، الاستثمار المتزايد في البرامج التي تقوم بتوظيف الشباب (على سبيل المثال الرعاية الاجتماعية للعمل والبرامج التي تشجع على تقاسم الوظائف و / أو زيادة الأعمال، إلخ) في القطاعات الاقتصادية الرئيسية التي تولد فرص العمل.

كيف تنفذ الحكومات عملية التغيير؟

قد تحتاج الحكومات إلى:

- استخدام معلومات سوق العمل الموثوق بها (بما في ذلك المتطلبات المستقبلية لتوقعات المهارات بواسطة الصناعة والمنطقة) من أجل تنفيذ السياسات والبرامج المبنية على الأدلة لتحسين مواءمة عرض وطلب المهارات اللازمة لتلبية احتياجات أصحاب العمل.
- وضع خطط طويلة الأمد تستند إلى أدلة قوية لتحقيق التوازن بين احتياجات الأجيال الحالية والمستقبلية، وعلى سبيل المثال، سن ترك المدرسة الإلزامي أو سن التقاعد.
- الانخراط في تعاون أوثق مع القطاعات الخاصة وغير الهادفة للربح لتوفير ضمان اجتماعي وتقديم خدمة أفضل، أو سد الثغرات فيهما، فضلًا عن تطوير التعليم المبتكر، والتدريب وفرص التوظيف للشباب.
- زيادة التعاون الفعال عبر الوكالات الحكومية المتعددة لمواجهة التحديات التي تفرضها الحقائق الديموغرافية الجديدة، وعلى سبيل المثال، الاشتراك في موقع الخدمات الصحية والاجتماعية وتكاملها لتلبية احتياجات المسنين.
- ضمان الوصول إلى مهارات السياسات المالية والاكتوارية ذات المستوى العالي.
- تحسين مهارات الاتصال، من خلال قنوات للإعلام الاجتماعي، من أجل جمع عدد كبير من المواطنين.
- ضمان الإدارة الفعالة للأطراف الثالثة (مثل القطاع الخاص ومشاركة القطاع التطوعي) لتحقيق قدرات إضافية، أثناء التأكد من مراعاة تكلفة التسليم ونوعية النتائج مع النقل المناسب للخطر.

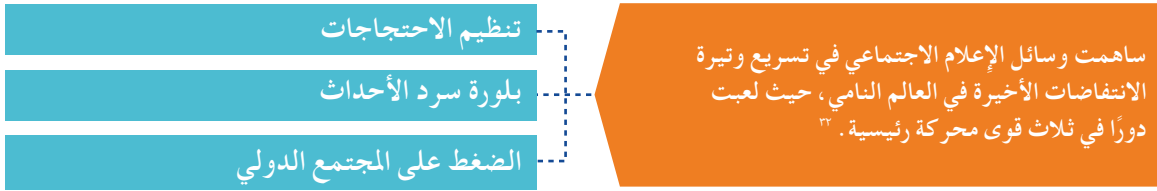
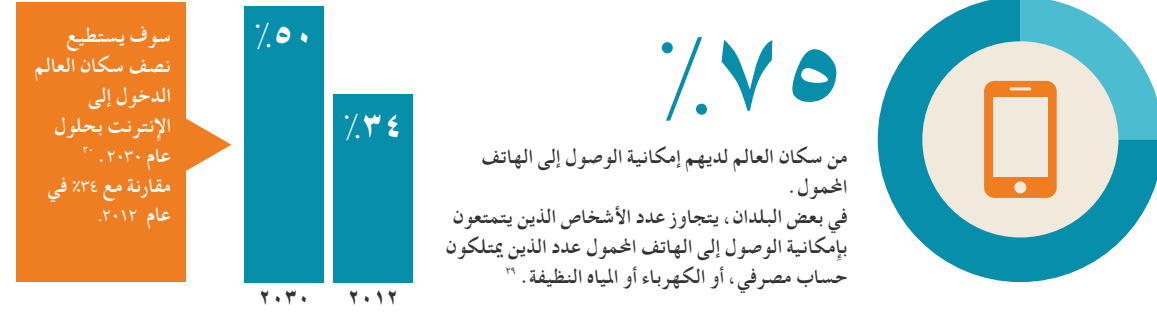
التوجه العالمي الكبير رقم ٢

تمكين الفرد

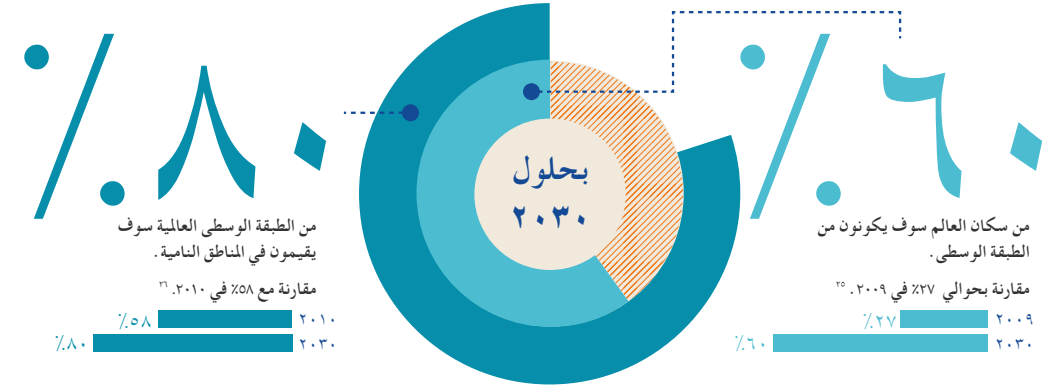
لقد ساعد التقدم المحرز عالمياً في مجال التعليم والتكنولوجيا في تمكين الأفراد بشكل غير مسبوق، مما أدى إلى الطلب المتزايد على الشفافية والمشاركة في الحكومة واتخاذ القرارات العامة. وسوف تستمر هذه التغيرات، التي تبشر بحقبة جديدة في التاريخ الإنساني، حيث أنه بحلول عام ٢٠٢٢، سوف ينتمي معظم الناس إلى الطبقة الوسطى أكثر من طبقة الفقراء. ٢٢ ويتم تعريف الطبقة المتوسطة على أنها الطبقة التي تستطيع كسب ما بين ١٠ و ١٠٠ دولار أمريكي يومياً.

يصل معدل الأمية العالمي حالياً إلى ٨٤ بالمائة، ٢٣، كما يتحسن وضع المرأة في المجتمع، ويتم انتشال الملايين من الفقر، ويوفر الإنترنت منبراً لأي شخص لديه اتصال بالشبكة العنكبوتية لكي يتم الاستماع إليه وحشد الناس له. ومع ذلك، لا يزال هناك مخاوف بشأن العمالة المستقرة، وجودة وتكلفة التعليم والحصول على الرعاية الصحية عالية الجودة. كما تمثل عدم المساواة أيضاً مشكلة بالنسبة للحكومة لكي تراقبها بعناية. وإجمالاً، يعتبر التركيز على الاستثمار في تعليم الفتيات والنساء أيضاً أمراً هاماً للقضاء على الفقر، والتقليل من عدم المساواة وقيادة التنمية الاجتماعية والاقتصادية. وعلى سبيل المثال: تعتبر أجور النساء، والدخل الزراعي والإنتاجية الزراعية - وهي كلها أمور هامة للحد من الفقر - عالية، حيث تتلقى المرأة التي تشارك في الزراعة تعليم أفضل. ٢٤ وبالتالي، فإن التمكين المتزايد للفرد سوف يقدم تحديات عديدة للهيكل والعمليات الحكومية، ولكن إذا تم تسخيرها بشكل سليم، فيمكن أن يحقق تنمية اقتصادية وتقدم اجتماعي كبير.

دليل التغيير

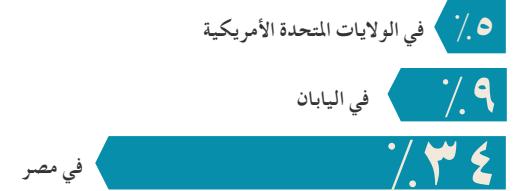


الآثار الناجمة عن تطور الفرد



رغم انخفاض عدم المساواة في الصحة والتعليم في الانخفاض، فهناك ارتفاع في عدم المساواة في الدخل وحوالي

وفقاً لصندوق النقد الدولي، يمكن أن يعزز وجود عدد من النساء مساوي للرجال في القوى العاملة من النمو الاقتصادي. ٢٧

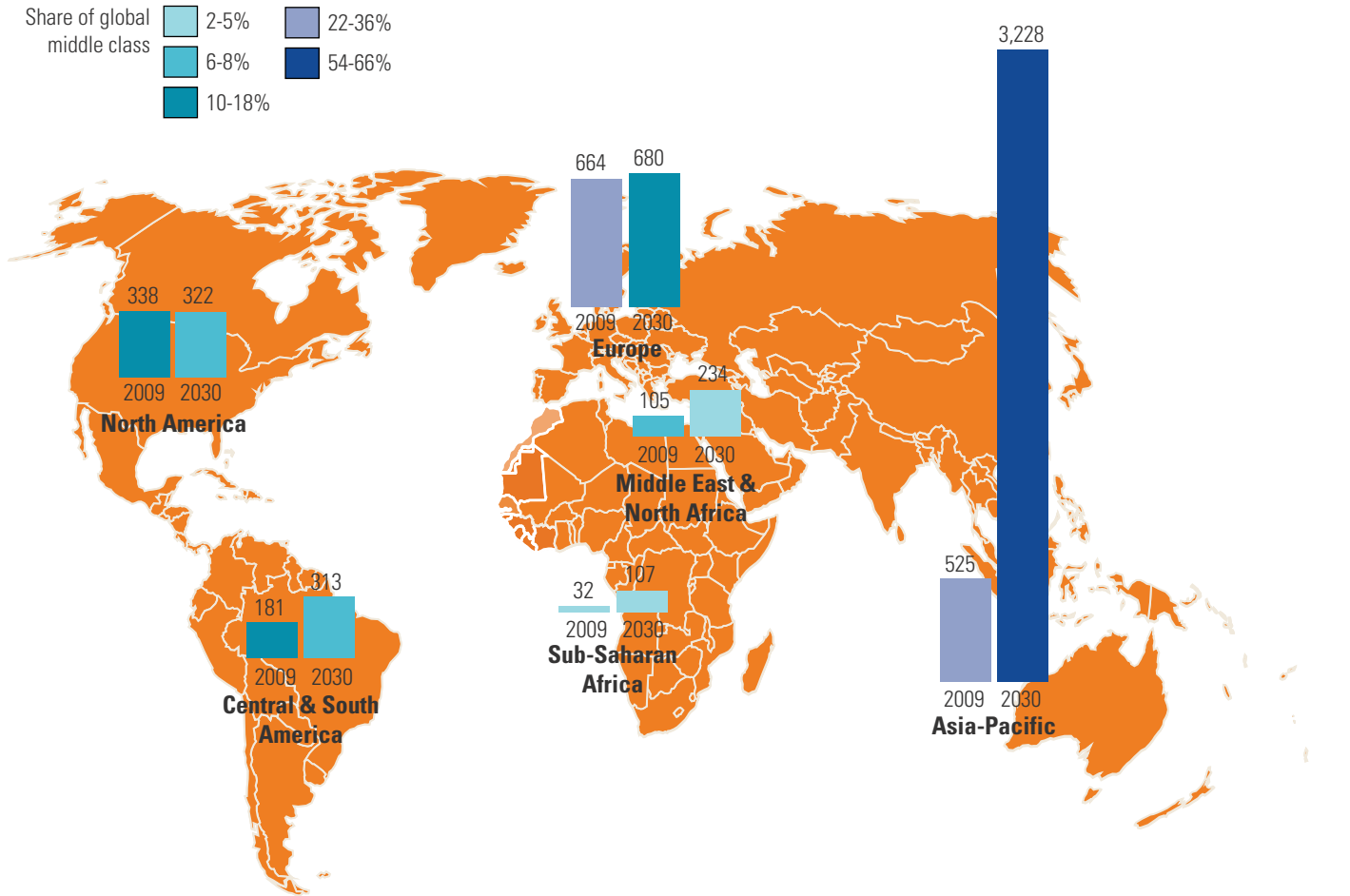


لا يطالب المواطنون فقط بالتفاعلات المتقدمة من الناحية التكنولوجية مع الحكومة، ولكن يبحثون أيضاً عن صوت جديد.

جون هيرهالت،
شريك كي بي إم جي انترناشونال السابق

Middle class growth to 2030³³

Size of the global middle class as measured in millions of people



الاجراءات التي تتخذها الحكومة؟

ما الذي تحتاج الحكومة إلى تغييره؟

قد تحتاج حكومات البلدان النامية إلى :

- معالجة التوقعات المتزايدة للخدمات من طبقة وسطى أكثر طلبًا، وأكثر صخبًا وأكثر ارتباطًا من خلال اتصالات وآليات أكثر شفافية مثل : زيادة الضرائب أو أهلية الخدمة المعدلة من أجل تلبية الطلب المتزايد .
- إعادة تقييم عدم المساواة في الدخل لضمان مشاركة جميع طبقات المجتمع في فوائد الازدهار الاقتصادي المتزايدة .

قد تحتاج حكومات البلدان المتقدمة إلى :

- تحويل توجهات السياسة التجارية وبرامج مساعدة الصناعة من أجل الوصول إلى مواءمة أفضل مع فرص النمو الناشئة مثل : زيادة التركيز على أسواق الطبقة المتوسطة الناشئة الجديدة (مثل إندونيسيا وميانمار) .

كيف تُنفذ الحكومات عملية التغيير؟

قد تحتاج الحكومات إلى :

- وضع خطة تعالج الطلبات المتزايدة للطبقة الوسطى، بما في ذلك زيادة الطلب على الخدمات، والشفافية والاتصال المتبادل .
- دراسة أنظمة الضرائب التصاعدية أو إعادة دراستها للوصول إلى توازن أفضل لعدم المساواة في الدخل .
- إنشاء أو تحديث الهياكل الجديدة و / أو المطورة التي تعكس مطالب الطبقة الوسطى من أجل ترتيبات تقديم خدمات جديدة ومنقحة .
- دمج الهياكل الداخلية للتركيز على تقديم كفاء للخدمات المتعددة .
- تحسين مهارات إدارة أصحاب المصلحة، ولا سيما في مجال اتصالات وسائل الإعلام الاجتماعي، من أجل الوصول إلى إدارة أفضل للمواطنين المشتركين كثييري المطالب .

دراسة حالة

الطبقة الوسطى الافتراضية في الهند

تمثل الطبقة المتوسطة المتنامية والمتزايدة في الهند والتي تصل إلى ٣٠٠ مليون شخص « الطبقة المتوسطة الافتراضية » لحوالي ٣٠٠ مليون شخص آخر، وهم الذين يطالبون، رغم كونهم لا يزالون فقراء جدًا، بالحقوق، والخدمات والإدارة الجيدة بشكل متزايد . ٣٤ ويختلف هذا النوع من الطبقة المتوسطة من حيث التمكين، حيث أن تمكينه غير مدفوع بزيادة في الدخل – تاريخيًا توقعات مساعد الطبقة المتوسطة – ولكن يتم من خلال الوصول واسع الانتشار إلى الحاسوب وتكنولوجيا الاتصالات بأسعار معقولة، وهو ما يسهل الاتصال والتعلم والمشاركة السياسية .

لقد كان انتشار الهواتف النقالة في كل مكان عاملاً أساسيًا في هذا التحول . فقد وصلت الهواتف النقالة إلى الهند في أواخر التسعينات، ولكنها لم تكن متوفرة خارج المدن الكبرى حيث كانت قوائم الانتظار للهواتف الأرضية لا تزال موجودة على مدى عدة سنوات . ٣٥ وفي غضون عشر سنوات فقط حتى عام ٢٠١٢، ارتفع عدد الهواتف النقالة من ٤٥ مليون هاتف إلى ما يقرب من مليار هاتف ٣٦ – ومع ذلك لا يتاح حق الوصول إلى دورات المياه سوى لنحو ثلث سكان الهند (٣٦٦ مليون نسمة) . ٣٧ ومع تزايد استخدام الهاتف المحمول، فقد تزايدت أيضًا وظائفه . فقد بدأ من خدمات الرسائل النصية الخاصة بالرعاية الصحية حتى وصل إلى نشر أفضل الممارسات في الزراعة وغيرها من المجالات؛ حيث يتم استخدامه الآن في تحسين جميع جوانب الحياة اليومية .

يجري تعزيز تقنيات الحوسبة الرخيصة لتقديم الكهرباء للمجتمعات النائية، حيث أن ما يقرب من ٦٠٠ مليون هندي لديهم إمكانية ضعيفة للحصول على الكهرباء، أو لا يستطيعون الحصول عليها . وعلى سبيل المثال، تزود شركة غرام باور المحلات التجارية، والمنازل وأبراج الاتصالات بالعدادات الذكية التابعة للشركة . وتشكل هذه العدادات شبكة تقضي على سرقة الكهرباء والتخلف عن السداد، مع زيادة العرض والطلب على الكهرباء . ونتيجة لذلك، ومقابل أقل من ٢٠ سنًا في اليوم، يوفر النظام للهنود الريفيين الكهرباء اللازمة لتشغيل الأضواء، والمرآح، والهواتف النقالة وغيرها من أجهزة المنزل . ٣٨

ونظرًا لتلبية الاحتياجات الأساسية بشكل متزايد بمساعدة التكنولوجيا، فق حول المواطنون الهنود من ذوي الدخل المنخفض انتباههم إلى تحقيق العدالة الاجتماعية، والمساواة . وأشعلت الحادثة المساوية لاغتصاب طالبة ووفاتها في نيو دلهي عام ٢٠١٢، وهي الحادثة التي حظيت بتغطية إعلامية كبيرة، الغضب وسط مطالب بإدارة أفضل عبر مستويات الدخل في الهند، وهي المطالب التي كانت تغذيها وسائل الإعلام الاجتماعي، وهو ما ساعد على جذب الانتباه الوطني والدولي . وكنتيجة للاحتجاجات التي حفزتها وسائل الإعلام الاجتماعية، فقد تم سن قوانين أكثر صرامة، وتم تسريع وتيرة الحكم في قضايا الاغتصاب من خلال نظام القضاء الذي ذاع عنه تكدرس القضايا، وتم إبرام وعود لزيادة عدد ضباط الشرطة من النساء .



التوجه العالمي الكبير رقم ٣

تمكين التكنولوجيا

في الدولية النامية، كانت هناك أشياء كثيرة غير ممكنة قبل التكنولوجيا الحديثة – فالأمر في كثير من الأحيان يتعلق بتقديم الخدمات التي كانت مفقودة بدلا من تحسين جودة الخدمات التي كانت متاحة بالفعل.

تريفور دايفس،
شريك كي بي إم جي انترناشونال

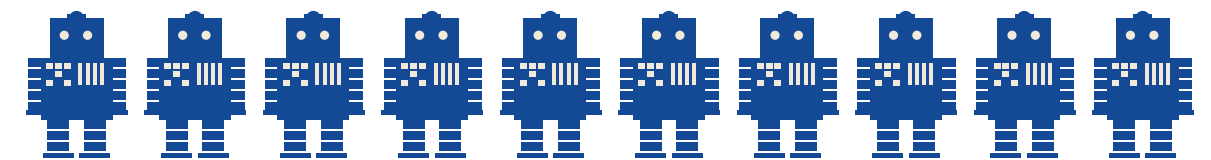
عواقب التكنولوجيا التمكينية



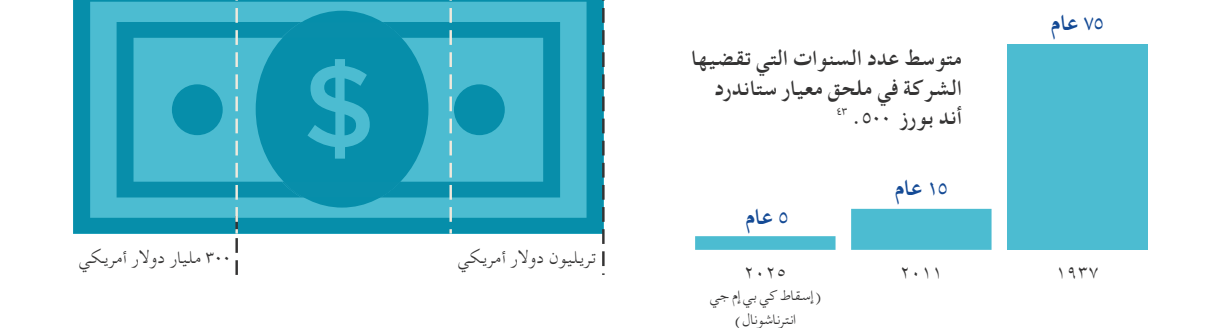
دليل التغيير



يخطط هون هاي / فوكسكون (مصنع إلكترونيات صيني رئيسي) لتقديم مليون إنسان آلي في عمليات التصنيع الخاصة به في غضون ثلاث سنوات فقط.^{٤٢}



البقاء أقل تأكيدًا في عالم متمكن من الناحية التكنولوجية، وهو ما يخلق تحديات كبيرة للحكومات في مجالات الاقتصاد والتوظيف.



دراسة حالة

الأمن الإلكتروني:

تهديد ناشئ

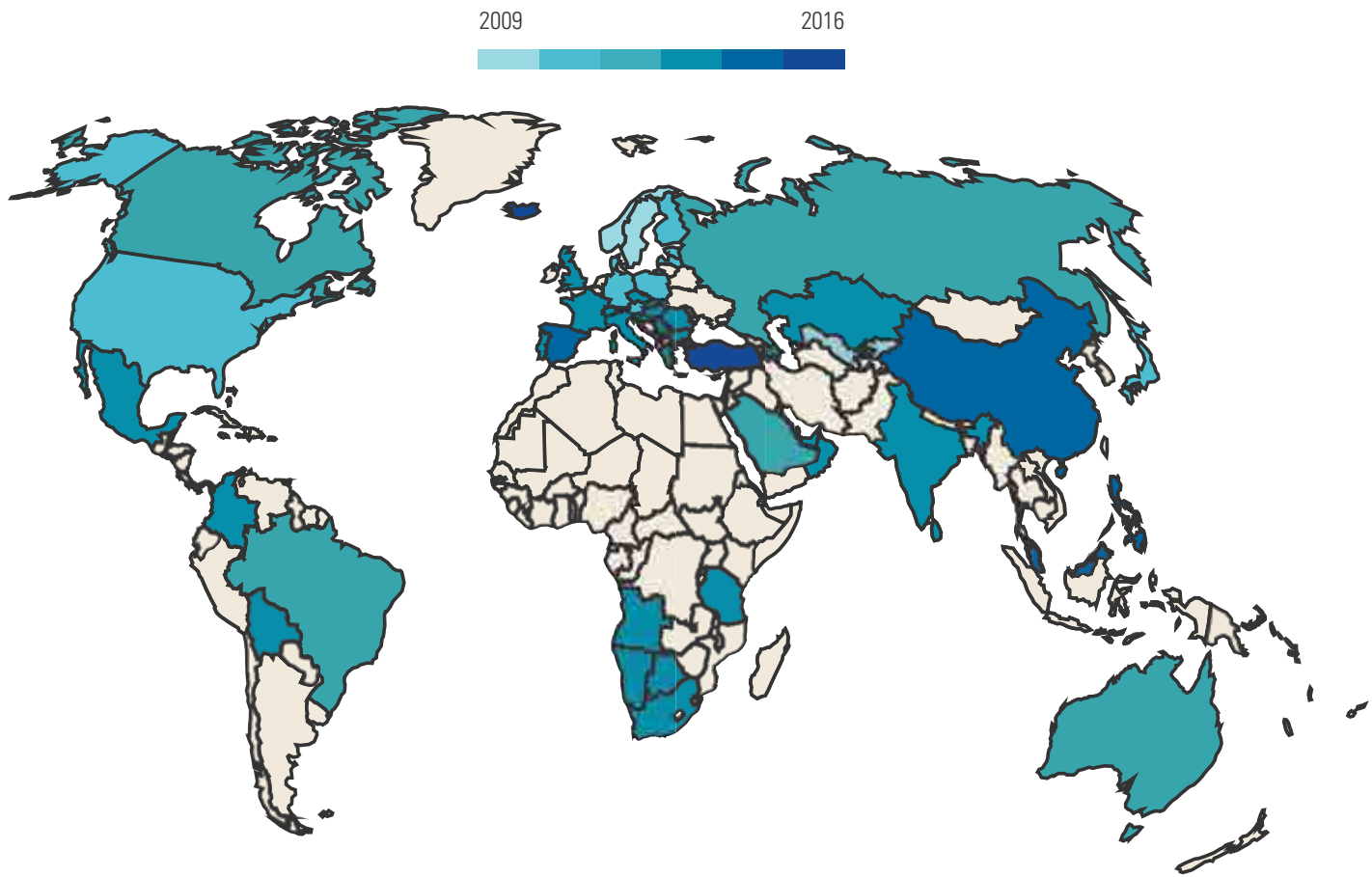
يقدم التحول الرقمي للعديد من جوانب حياة الناس والأعمال فرصة هائلة لتحسين الكفاءة والإنتاجية، ولكنه يُشكل أيضًا نوعًا جديدًا مهمًا من المخاطر يتمثل في شكل تهديدات الأمن الإلكتروني. وسوف تواجه الحكومات ضغطًا لحماية مواطنيها، والعمليات الخاصة بهم وأمن دولهم من التهديدات التي لم تشهدها من قبل.

يتوقع معهد الاتحاد الأوروبي للدراسات الأمنية أنه «من المرجح على مدى العقدين المقبلين أن يصبح مجال الإنترنت ساحة للصراع والتوتر بين الدول من جميع الشرائح السياسية، وليس أقل من أن يكون الأمن الإلكتروني عنصرًا أساسيًا للاستراتيجية المخبرانية والعسكرية، وأيضًا عنصرًا أساسيًا في العلاقة بين الأفراد أو الشركات الخاصة». ^{٤٥} ويعرض هذا التوجه أيضًا البنية التحتية الحيوية للتهديدات من كل الدول المعادية والجهات الفاعلة غير الحكومية بطريقة جديدة. ^{٤٦} ويمكن أن تخترق الأعمال الإلكترونية محطات الطاقة النووية أو تقوم بتعطيل الأنظمة المالية. ^{٤٧} ونظرًا لظهور الأبعاد الأمنية للاتصال بشبكة الإنترنت العالمية بشكل متزايد، يحتاج الحياد التقليدي ونموذج إدارة أصحاب المصلحة لحكومة الإنترنت إلى إحداث تغيير. ^{٤٨}

الآثار والاستجابات:

- نظرًا لخططي التهديدات الحدود الوطنية بسهولة، تدعو تهديدات الأمن الإلكتروني الناشئ إلى التعاون الدولي ومشاركة المعلومات، وخاصة أثناء الكوارث. ^{٤٩}
- صممت معظم البلاد التي أسست الأمن الإلكتروني كأولوية نموذج لجهاز تنسيقي لإدارة الاستجابات، على الرغم من اختلاف المسؤولية الإدارية. ^{٥٠}

Global heatmap by year of mobile 4G (LTE) deployment⁵¹



Note: LTE is Long Term Evolution, a 4G mobile communications standard (source: Oxford dictionary).

الإجراءات التي تتخذها الحكومة :

ما الذي تحتاج الحكومات إلى تغييره؟

قد تحتاج الحكومات إلى :

- التفكير، والتخطيط والتقييم بشكل أكثر صرامة للأثر الذي يكون للتكنولوجيا التمكينية على الاقتصاد، والصناعات والأسواق في البلاد، بما في ذلك المخاطر الناشئة عن المعدل المتزايد لتقادم الاقتصاد، أو الصناعة أو السوق .
- تطورات النفوذ في التكنولوجيا من أجل تطوير قنوات تسليم الخدمة المشتركة المتكاملة، والأسرع والأكثر استيعابًا .
- تناول معدلات أعلى لدورة تقادم المهارات مع فرص العمل وخلع عواقب القوى العاملة من خلال برامج تدريب إعادة المهارة .

قد تحتاج حكومات الدول النامية إلى :

- النظر في إمكانية التكنولوجيا التمكينية على توفير فرص (قفزة هائلة) التي يمكنها أن تلتف حول التقنيات الوسيطة و / أو الأنظمة القديمة .

كيف تنفذ الحكومات عملية التغيير؟

قد تحتاج الحكومات إلى :

- التخطيط لأثار التكنولوجيا الناشئة والجديدة :
- تتطلب الآثار الإيجابية وضع خطة لتنمية المهارات في المجالات الناشئة والجديدة مثل (اقتصاد التطبيق)
- تتطلب الآثار السلبية وضع خطة لتقادم مهارات التوظيف وتفكك القوى العاملة .
- استخدام بيانات كبرى لاستخراج القيمة من أصول البيانات الموجودة لإعلام واستهداف صنع القرار بشكل أفضل، وتقديم الخدمة الخ .
- استخدام التكنولوجيا الجديدة والناشئة، بما في ذلك وسائل التواصل الاجتماعي، من أجل التواصل من وإلى المواطنين .
- وضع أنفسهم كمعتمدي تكنولوجيا رائدين عوضًا عن كونهم تابع، الأمر الذي يتطلب تحول متناسب في الرغبة في المخاطرة .
- النظر في الهياكل التي تُسهل الاعتماد المبكر للتكنولوجيا المعتمدة كأولوية . على سبيل المثال : جعل منصب الرئيس التقني وظيفة عليا .
- التأكيد على تدريب المديرين التنفيذيين بالحكومة من أجل زيادة وعيهم بالتقنيات والابتكارات الجديدة .
- ضمان الوصول إلى تفكير رائد حول التقنيات الناشئة والحديثة، وتوجهات التكنولوجيا وعلاقتها بالحكومات، على سبيل المثال، الاستثمار في معاهد البحوث المرتبطة بالجامعات الرائدة .

دراسة حالة

أدهار :

هيئة التوحيد الفريدة في الهند

في الهند، تقود هيئة التوحيد الفريدة جهدًا كبيرًا لاستخدام المعلومات القياسية لإنشاء سجلات حكومة فريدة وآمنة لمواطنيها . والهدف من ذلك هو إنشاء تعريف آمن ي مكون من ١٢ رقم بما لا يقل عن ٦٠٠ مليون من الهنود في غضون خمس سنوات . ٥٢ و دفعة الجهد هي عشرات الملايين من الهنود دون أي وثيقة تسجيل رسمية أو شهادة ميلاد الذين يستطيعون استخدام معرف أدهار الفريد الجديد للوصول إلى الخدمات الحكومية أو خدمات أساسية أخرى مثل الهواتف النقالة والحسابات المصرفية . ٥٣

ومع ذلك، وخلال مرحلته المقبلة، قد يتمكن برنامج أدهار أيضًا من العمل كأساس لتحديث أعمق للخدمات العامة الهندية، إذا اختار القطاع العام اقتناص هذه الفرصة . على سبيل المثال، يتم استخدام أرقام أدهار كأساس لإدارة التحويلات النقدية المباشرة للفقراء ٥٤، و إزالة العوائق الإدارية للوصول إلى مجموعة واسعة من الخدمات الاجتماعية والخاصة الأخرى (مثل الاتصالات والمصارف) . ٥٥

إذا كانت الحكومة الهندية ناجحة في دمج أدهار مع نسق واسع من البرامج الحكومية، فإن الفوائد التي تعود على الحكومة والمجتمع تكون جوهرية . ووجدت دراسة ٢٠١٢ أن معدل العائد الداخلي للحكومة فيما يخص استثماراتها في المخطط سوف يكون أكثر من ٥٠ بالمائة من حيث القيمة الحقيقية. ٥٦

التوجه العالمي الكبير رقم ٤

الترابط الاقتصادي

سوف يشهد الاقتصاد العالمي المترابط زيادة مستمرة في مستويات تدفقات التجارة الدولية ورأس المال، ولكن إذا لم يتم تعزيز الاتفاقيات الدولية، فلا يمكن أن يتم تحقيق التقدم والفوائد الاقتصادية المثلى.

وبالنسبة للحكومات، يجلب التوجه نحو مزيد من الترابط الاقتصادي إمكانات كبيرة ودفعة كبيرة نحو تجارة حرة عالمية يمكن أن تحول ٦٥٠ مليون شخص من الفقر على مدى فترة ١٠ - ٢٠ عام. ومع ذلك، هناك أيضًا تحديات جديدة حيث ترتبط الاقتصاديات بشكل متزايد مع مخاطر تتجاوز الحدود الوطنية. ولا تتحرك هذه المخاطر بسرعة فقط، ولكنها تتحدى أيضًا نطاق التنظيم الوطني، مطالبةً بالتعاون الدولي. وحيث أنه من المتوقع أن يستمر التوجه نحو ترابط اقتصادي متزايد، فسوف تحتاج الحكومات في جميع أنحاء العالم إلى ضمان أن لديهم أطر السياسات للحصول على فوائد التجارة وإدارة المخاطر.

دليل التغيير



عواقب الترابط الاقتصادي



الإجراءات التي تتخذها الحكومة :

ما الذي تحتاج الحكومات إلى تغييره؟

قد تحتاج الحكومات إلى :

- إدارة مخاطر الترابط المتعلقة بالقطاع المالي وإخفاقات السوق .
- الاستمرار في تشجيع النمو في العلاقات التجارية .
- محاذاة أنظمتهم التنظيمية الوطنية مع النظم التنظيمية الدولية .
- تكون أكثر وعياً بشكل كامل بشأن الآثار الاقتصادية الناجمة عن الترابط، مثل النظام الضريبي « التحكيم » والأسواق العالمية المتزايدة لـ:
 - المهارات الراقية والعمل .
 - البحوث والابتكار والتكنولوجيا الجديدة .
 - تدفقات رأس مال الاستثمار .

كيف تنفذ الحكومات عملية التغيير؟

قد تحتاج الحكومات إلى :

- تنفيذ استراتيجيات لتمكين محاذاة أفضل وأوسع وأسرع للأنظمة التنظيمية الوطنية مع النظم التنظيمية الدولية، والمعايير الرقابية للسوق الوطني مع المعايير الدولية الرقابية للسوق العالمي .
- تحديث هياكلها بحيث تكون متماشية مع النظم الرقابية المهنية على الصعيد الدولي .
- تطوير المهارات المتزايدة من أجل مواهمة السياسة الوطنية على أساس الاتفاقيات الدولية .



دراسة حالة

التكامل العميق:

الشراكة عبر المحيط الهادئ

١١ دولة على جانبي المحيط الهادئ (أستراليا - برونائي - تشيلي - كندا - ماليزيا - المكسيك - نيوزيلندا - بيرو - سنغافورة - الولايات المتحدة - فيتنام فهم أعضاء مع اليابان بعد أن تلقوا مؤخرًا الموافقة على الانضمام للمفاوضات). وتمثل الشراكة عبر المحيط الهادئ أكبر اتفاقية تجارية إقليمية قيد التفاوض حاليًا، على الرغم من أنها ليست الوحيدة الجارية حاليًا. وتشارك الدول الأعضاء أيضًا في شراكة المحيط الهادئ الإقليمية الاقتصادية الشاملة وتحالف المحيط الهادئ والاتفاقيات مع الاتحاد الأوروبي. ٦٥ وفي حال ستنضم اليابان وكوريا الجنوبية، كما يتوقع البعض، فإن الدول الأعضاء من شأنها أن تمثل ٤٠٪ من الناتج المحلي الإجمالي العالمي ونحو ٢٧٪ من الصادرات العالمية الحالية ٦٦. وهي مجموعة متنوعة من البلدان من الناحية السكانية والاقتصادية، مع الناتج المحلي الإجمالي للفرد الواحد في القوة الشرائية يتراوح من ٣٠٠٠ دولار أمريكي في فيتنام إلى ٦٠,٠٠٠ دولار أمريكي في سنغافورة. ٦٧

سوف يساهم الـ ٢٩ فصل المتعلقين بالشراكة عبر المحيط الهادئ التي لا زالت قيد التفاوض في تحرير قيود التجارة والسلع والخدمات وكذلك الاستثمار بما يتجاوز ما تم تحقيقه في الاتفاقيات التجارية السابقة الأخرى. ٦٨ وبالإضافة إلى التعريفات الجمركية على السلع، فسوف تغطي الاتفاقية الخدمات والاستثمار، ومجالات السياسة المحلية بشكل تقليدي مثل المشتريات الحكومية والملكية الفكرية، والزراعة، والقضايا البيئية والاتصالات. ٦٩ تنظيم حماية براءات الاختراع للأدوية، الاطلاع على مصالح الحماية الأقوى لبراءة الاختراع التي تتوازن مقابل مصالح الحصول على الأدوية العام بأسعار معقولة لإدارة تكاليف الرعاية الصحية. ٧٠

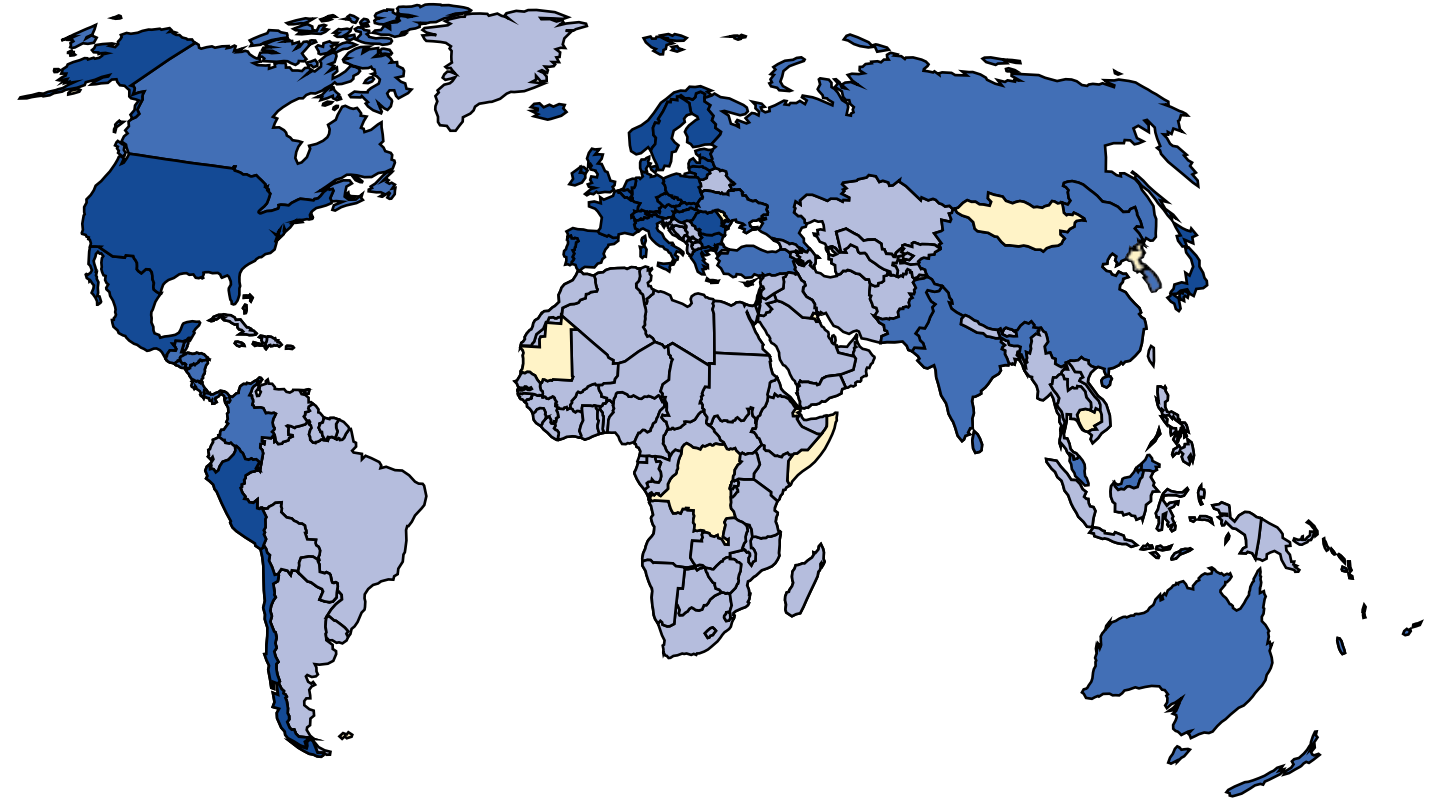
تعد الشراكة عبر المحيط الهادئ اتفاقية طموحة بحيث يمكن أن يكون لأثرها تأثيرات أكبر على شكل الترابط الاقتصادي مع مرور الوقت. حيث أنها تنطوي على محاولة واضحة لتوسيع كتاب قواعد التجارة الدولية، فأنها تنطوي على مجهود واضح لتوسيع كتاب قواعد التجارة الدولية، وغير محددة بهدف توسيع العضوية مع مرور الوقت. ٧١ في حال تطلق الشراكة عبر المحيط الهادئ كما هو متوقع، مزيدا من النمو إلى اتفاقية تجارية أكبر مع تغطية أوسع عبر المنطقة، فمن المتوقع أن يزداد حجم التجارة العالمية بنسبة ١٢٪ بحلول عام ٢٠٢٥. ٧٢ ويمكن أن تكون النتائج أكثر أهمية إذا كان الأساس يؤدي إلى استثمار متجدد في إطار منظمة التجارة العالمية.

Participation in regional trade agreements (RTAs)⁶³

World Trade Organization (WTO)

Participation in goods and services RTAs

0 1 40



لا يمتلك أي جزء عالمنا المترابط المناعة، حيث أن الأزمة عالمية وبالتالي يجب ان يكون السبيل للخروج من هذه الأزمة عالمي ايضًا. ومن خلال العمل سوياً، فيمكننا ان نجعل كل إجراءاتنا السياسة أكثر من مجموع أجزائهم. ٤٦

كريستين لاغارد،
المدير العام لصندوق النقد الدولي



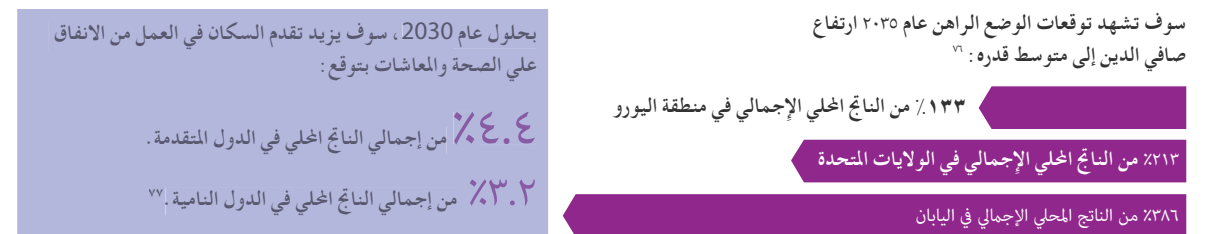
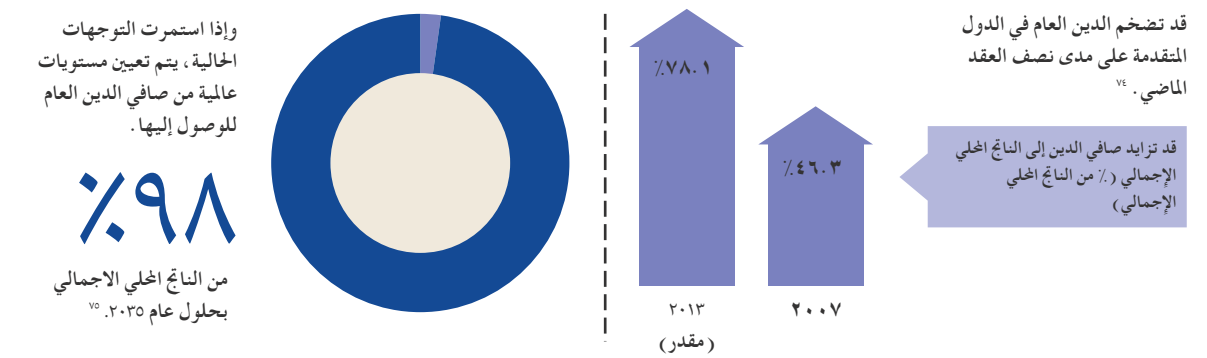
التوجه العالمي الكبير رقم ٥

الدين العام

من المتوقع أن يكون الدين العام بمثابة عائق كبير بشأن الخيارات المالية والسياسية حتى عام ٢٠٣٠ وما بعدها . وسوف تؤثر قدرة الحكومات على السيطرة على الديون ، وإيجاد طرق جديدة لتقديم الخدمات العامة على قدرتها على الاستجابة للتحديات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية الرئيسية .

كما أظهرت أبحاث كي بي إم جي انترناشونال ، على عكس الاعتقاد السائد ، أن مشاكل الدين العامة الآن لا تظهر فقط من الأزمة المالية العالمية والإنفاق التحفيزي الذي أعقب ذلك . قد جمعت معظم الاقتصادات الكبرى بالفعل ديون كبيرة قبل عام ٢٠٠٨ وقامت بنشر العجز في الميزانية في السنوات الخمس التي سبقت الأزمة المالية العالمية . ٧٣ وهذا الموقف يعتبر طريق العودة إلى الرخاء طويل الأمد .

دليل التغيير



الإجراءات التي تتخذها الحكومة :

ما الذي تحتاج الحكومات إلى تغييره؟

قد تحتاج الحكومات إلى :

- ولا سيما في العالم المتقدم ، التركيز على استعادة الميزانية العمومية الحكومية للصحة من خلال إعدادات موازنة الفائض أو الموازنة المتوازنة وتحسين إعدادات الاستدامة المالية بمجرد ما أن يتم استقرار معدلات النمو الاقتصادية العالمية . وسيشمل ذلك حتما كل من الإيرادات والتقييم من مجانب النفقات .
- أن يكون لديها رقابة أكبر وأكثر إحكاماً على النفقات .
- تحسين القياس المالي بحيث يمكن أن يتم تمييز إعدادات الميزانية الهيكلية بسهولة من التدابير الأخرى في الميزانية . على سبيل المثال ، الميزانيات المطلوبة لبناء البنية التحتية القومية أو سداد الدين .
- وضع آليات مستقلة لإعدادات السياسة المالية التي توازن مدة سيادة الحكومة المنتخبة مقابل رصيد التخطيط المالي على المدى المتوسط حتى المدى الطويل . على سبيل المثال ، يطالب « الميثاق المالي » الدول الاعضاء في منطقة اليورو بوضع حدود التقييد المالية الرئيسية في دساتيرها الوطنية من أجل ضمان ميزانيات متوازنة والالتزام ببروتوكولات سقف الديون بشكل أفضل .

كيف تنفذ الحكومات عملية التغيير؟

قد تحتاج الحكومات إلى :

- تنفيذ مبادرات دورة الأجيال للاستدامة المالية ، بما في ذلك :
 - إعداد التقارير الدورية بين الأجيال
 - إعداد الخطط دورية لأولوية البنية التحتية الوطنية
 - وضع خطة تأمين الدرجة الأخيرة .
- إنشاء هيئات استشارية مالية مستقلة التي تقدم المشورة للقادة السياسيين وتركز على كم الإنفاق ، وبالتالي تمكين الحكومات من التركيز على نوعية الإنفاق .
- ضمان الفهم والوعي المالي الكافي للقادة السياسيين .

تحتاج الحكومات إلى إظهار مزيد من الالتزام والقدرة على التحكم في الموارد المالية الخاصة بهم والعيش في حدود إمكانياتها . أن الأمر لا يتعلق بحجم الإنفاق الحكومي أو مدى الرعاية الاجتماعية أو مستوى الإنفاق على برامج الاستحقاقات التي يرغب مواطني الدولة في تبنيها ، ولكن يتعلق بالقدرة على ذلك التبني .

نيك بيكر ،

شريك كي بي إم جي



دراسة حالة

الدين العام في المملكة المتحدة

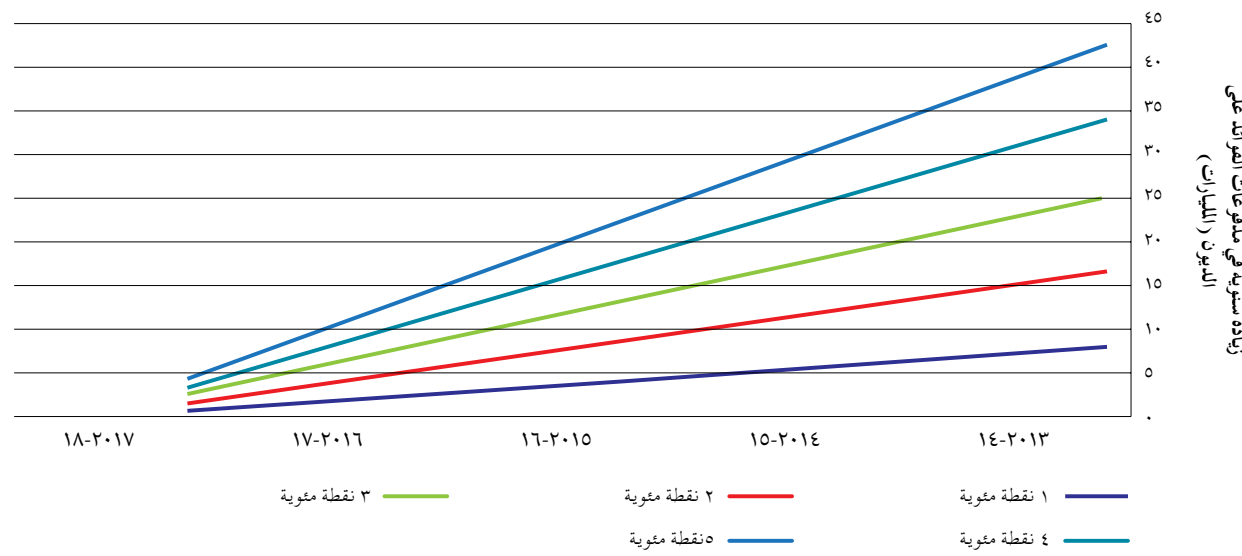
بحلول الوقت الذي بدأت فيه الأزمة المالية العالمية في أواخر عام ٢٠٠٨، كانت المملكة المتحدة قد أرسلت بالفعل سبعة أوجه للعجز في الميزانية السنوية متتالية. وتدهورت المالية العامة تدهورا سريعا. وارتفع صافي الدين العام من ٣٨٪ من الناتج المحلي الإجمالي في عام ٢٠٠٨ إلى ما يقدر بـ ٨٦٪ في عام ٢٠١٣.

مثل العديد من الاقتصادات المتقدمة، منعت اجراءات التحفيز ودعم القطاع المالي السيناريو الأسوأ، ولكن أيضًا أطالت الإطار الزمني الذي سيتم خلاله حل الاختلالات. ٨٠

لا تزال هناك تحديات كبيرة. لم تصل نسب الدين إلى الناتج المحلي الإجمالي إلى الذروة حتى عام ٢٠١٦ عندما سيصل إلى ٩٣٪ من الناتج المحلي الإجمالي، وفقا لتقديرات صندوق النقد الدولي. ٨١ وسوف تستمر مدفوعات الفوائد على الديون للضغط على برنامج النفقات. وبين ١٢/٢٠١١ و ١٨/٢٠١٧، كان من المتوقع أن حصة الإنفاق المخصصة لخدمة الدين الحكومي المركزي ان ترتفع من ٧،٤ حتي ١٠٪. ٨٢

وحتى الآن، قد استفادت المملكة المتحدة من تكاليف الاقتراض منخفضة. ومع ذلك، لا تزال أسعار الفائدة حساسة لانعكاس التيسير الكمي وانخفاض ثقة المستثمرين.

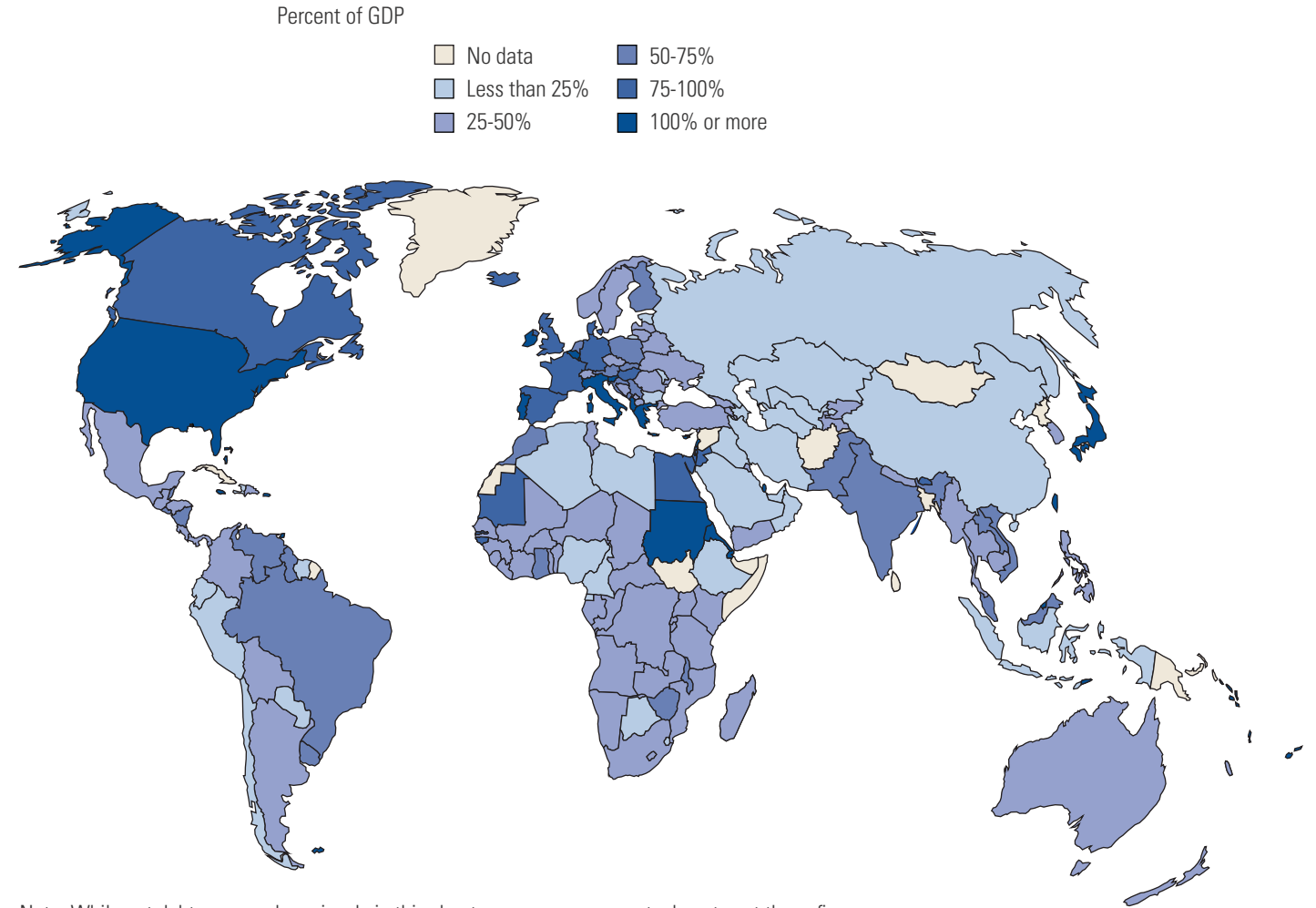
الشكل ٢: الأثر المتوقع من ارتفاع أسعار الفائدة على تكلفة خدمة الدين



ومع ذلك، فقد اتخذت خطوات هامة نحو تحقيق الاستدامة المالية. شهد الاعتراف بالتزامات المعاشات التقاعدية المتزايدة الناجمة عن شيخوخة السكان عددا من الإصلاحات. وقد ألغت سن التقاعد الإلزامي. تم رفع سن الأهلية للحصول على معاشات التقاعد الحكومية.

يشير إنشاء مكتب مسؤولية الميزانية في عام ٢٠١٠ إلى التزام أكبر لتحسين التخطيط المالي. يعد مكتب مسؤولية الميزانية مسؤولاً عن إنتاج توقعات اقتصادية مستقلة والتقييمات طويلة الأجل لسلامة الشؤون المالية العامة. ويعود الفضل إليه في عدم تسييس التحليل الاقتصادي المستخدم في عملية تخطيط للميزانية.

General government gross debt in 2013⁷⁸



Note: While net debt was used previously in this chapter, many governments do not post these figures. As such, we have used gross debt here.

سوف يستغرق الأمر عقودا لخفض الدين العام إلى ما كان عليه قبل الأزمة، أو على أي حال، إلى المستويات التي لا تعرض الدول للخطر. ولكن المهمة ليست مستحيلة والاختصارات الجيدة غير متوفرة. ٧٩

كارلو كوتاريلي،
مدير إدارة الشؤون المالية في صندوق النقد الدولي

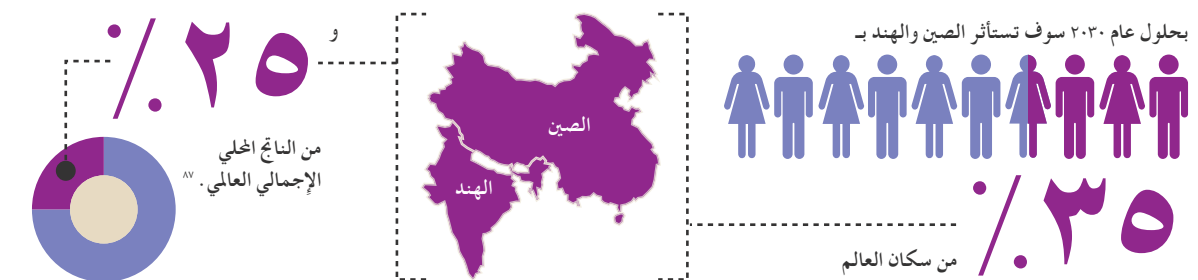
التوجه العالمي الكبير رقم ٦

تحول القوة الاقتصادية

تنتشر الأسواق الناشئة الملايين من الفقر، في الوقت الذي تبذل فيه جهوداً لتحقيق مزيد من التأثير على الاقتصاد العالمي . ومع إعادة توازن القوى العالمية، ستحتاج كلاً من المؤسسات الدولية والحكومات الوطنية إلى زيادة التركيز للحفاظ على الشفافية والشمولية .

أصبحت اقتصاديات السوق الناشئة (التي تشمل الصين والهند والبرازيل وروسيا وجنوب أفريقيا والمكسيك وإندونيسيا وغيرها) تمثل الدور الأكثر أهمية في مجال التمويل الدولي ^{٨٤} . وذلك مدفوعاً بتحرير التجارة، والإصلاحات الاقتصادية وحرية الحركة لرأس المال والتكنولوجيا من البلدان المتقدمة إلى العالم النامي، ولم يكن هذا التحول في القوة الاقتصادية بدون مواجهة تحدياتها . حيث اكتسبت الدول المزيد من الثروة، في حين شهدت الكثير من الدول أيضاً تنامي عدم المساواة داخل حدودها .

دليل التغيير



القوى الناشئة... لم تعد من مستخدمي السياسة.

تؤثر هذه الدول الآن بشكل متزايد على نمط ونطاق التجارة الدولية، مما يخلق عرض وطلب جديداً، وتبسط نفوذها على المنظمات الدولية . ٩٠

باسكال لامي،
المدير العام، منظمة التجارة العالمية

النتائج المترتبة على تحول القوى الاقتصادية



تقود قاعدة الاستهلاك المتزايد الفرص الاقتصادية



الابتكار كمصدر لنمو مستدام



النظام العالمي الناشئ متعدد الأقطاب



(الجنوب العالمي) كمحرك للنمو

على مدى السنوات الخمس المقبلة، سيصل الاستحواذ على الشركات الأجنبية من قبل الشركات الصينية إلى الضعف،

ويمكن ان يصل إلى أربعة أضعاف بحلول عام ٢٠٢٠ .^{٨٩}

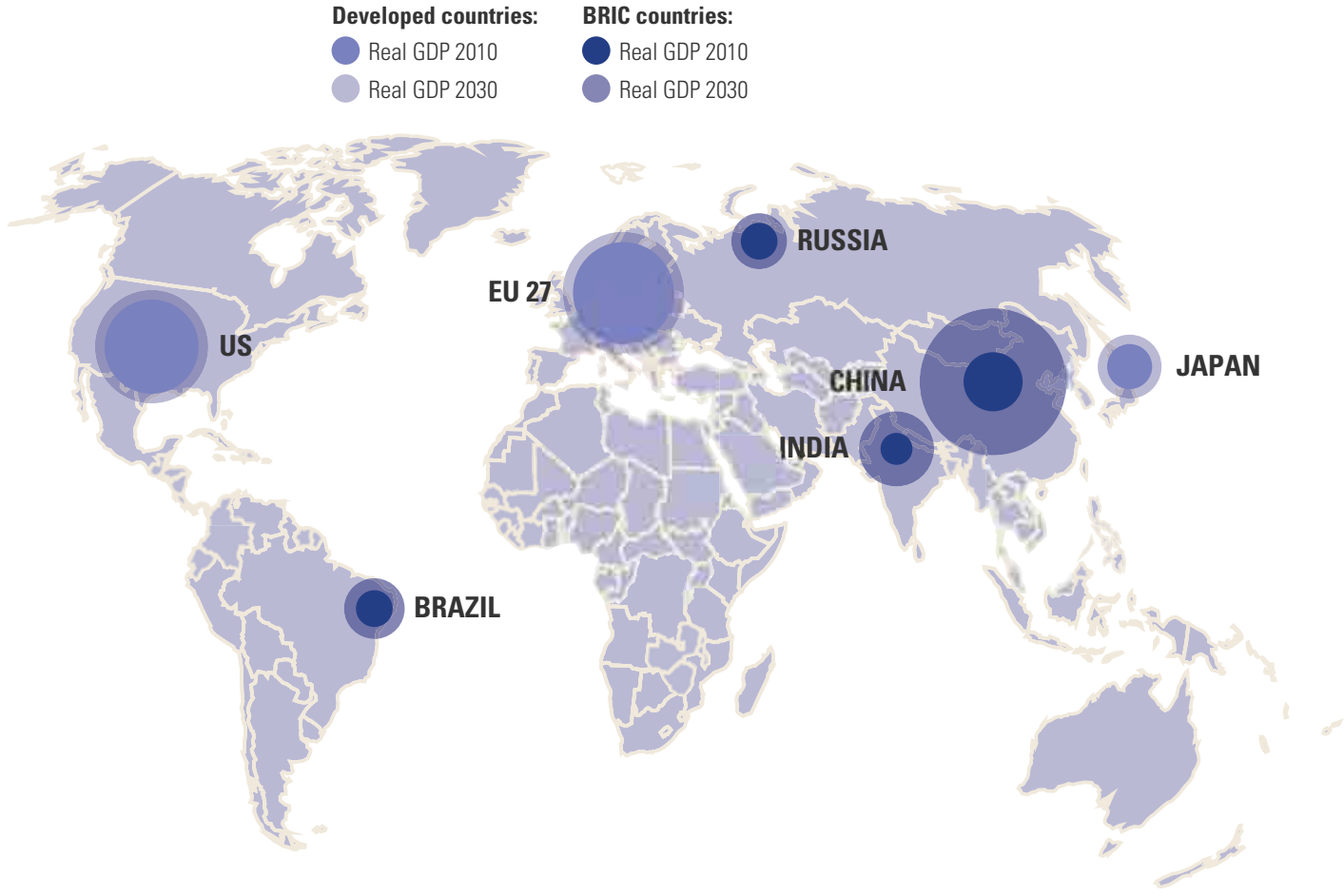
اليوم، تمثل البلدان النامية

٣٧٪

من التجارة العالمية.

تشكل التدفقات بين الجنوب والجنوب ما يقرب من نصف هذا المبلغ .^{٨٨}

Economic growth of BRIC countries in 2030⁹²



دراسة حالة

تواجد الصين في أفريقيا

قفزت قيمة التجارة بين الصين و أفريقيا من ١٠,٥ مليار دولار أمريكي إلى ١٦٦ مليار دولار أمريكي في الفترة بين عامي ٢٠٠٠ و ٢٠١١. ٩٣ وكنتيجة لذلك، تفوقت الصين على الولايات المتحدة باعتبارها أكبر شريك تجاري لأفريقيا. ٩٤ وفي نفس الفترة، ارتفعت المساعدات الصينية للقارة بصورة كبيرة؛ حيث شكلت المساعدات الصينية ما يقرب من ٧٥ مليار دولار أمريكي ونحو ما يعادل خمس إجمالي التدفقات التي أفادت بها الحكومات الغربية. ٩٥ وفي النهاية تم توجيه جزء كبير من هذه الاستثمارات الأجنبية لاستخراج الموارد الطبيعية، كما كان هناك توجه في العقد الماضي بتوسيع الاستثمارات في الاتصالات والانشاءات والخدمات المصرفية. ٩٦

خدم توسع الصين في أفريقيا مصالحها الاقتصادية والسياسية- وبالتحديد تأمين الطاقة و الموارد الأخرى لسكانها المتزايدن، ولكنه كان من الضروري أيضًا تزويد أفريقيا بالتكنولوجيا و الموارد المالية التي هي في أشد الحاجة إليها. ٩٧ ومع ذلك، انتقد البعض الصين بسبب استيراد النفط والمواد الخام في حين أنها تغرق أفريقيا بالماليس و المنسوجات الرخيصة و التي من شأنها أن تعرض بقاء المصنعين الأفارقة للخطر. ٩٨

وعلاوة على ذلك، ساعد منتدي التعاون بين الصين و أفريقيا على تعزيز علاقة أكثر ثقة وذات منفعة متبادلة بين الطرفين. وخلال مفاوضات منتدي التعاون الصيني الأفريقي، سمحت الصين لأفريقيا بزيادة كمية المنتجات المعفاة من الرسوم الجمركية للصين، و خاصة من أقل البلاد نموًا. ٩٩. كما تشمل خطة عمل منتدي التعاون الصيني الأفريقي بين عامي ٢٠١٣-١٥، التعاون الزراعي و مبادرات نقل التكنولوجيا. ١٠٠

كما يوضح التقرير الخاص بالعلاقات الصينية الأفريقية الصادر من مركز التنمية الدولية أن أعمال الصين في أفريقيا قد تم تشكيلها من خلال تجربتها الخاصة في التنمية. ١٠١ وعلى سبيل المثال، تحاول الصين تكرار نهج المناطق الاقتصادية الخاصة، التي تم استخدامها بنجاح في الصين، في قارة أفريقيا. وعلاوة على ذلك، يؤكد مركز التنمية العالمي على أهمية عدم المبالغة لمثل هذه الخبرات التعليمية بين بلدان الجنوب. ١٠٢

وفي حين أن العلاقة بين الصين وأفريقيا قوية، فإن القضية الرئيسية في كثير من البلدان هي تحسين الإدارة. وعلى سبيل المثال، في بعض البلدان ذات المؤسسات الضعيفة، فإن مشاريع البنية التحتية الممولة من قبل الصينيين لا تخضع لعطاءات تنافسية، كما أن شروط المساعدة المالية قد تكون مبهمة في كثير من الأحيان عند وقت التوقيع. ١٠٣. ولذلك فمن الضروري تعزيز الشفافية في عمليات الصين في أفريقيا، وذلك من أجل الحفاظ على النية الحسنة وتطوير العلاقات في قارة تتزايد فيها القوة والفرص الاقتصادية، والقارة التي سيتم التودد إليها بشكل متزايد من جانب القوى الناشئة الأخرى خلال العقود المقبلة.

الإجراءات التي تتخذها الحكومة :

ما الذي تحتاج الحكومات إلى تغييره؟

قد تحتاج الحكومات إلى :

- تعزيز فهم أكبر الميزة النسبية الاقتصادية لدولة ما في عالم ما بعد التحول في القوى .
- تبني نهج مختلف لتنسيق تدفقات التمويل الرأسمالي والاستثمارات حتى تعكس التحويل :
— من الشركات متعددة الجنسيات التي تستثمر في دول أجنبية إلى الشركات المملوكة للقطاع الحكومة والتي تقوم بالاستثمار المباشر في دولة أجنبية أخرى .
- وضع سياسات واضحة تدعمها اللوائح تتعلق بتنظيم الملكية الحكومية الأجنبية للأصول و الموارد الوطنية الرئيسية .

قد تحتاج حكومات الدول النامية إلى :

- التركيز على الأسواق الجديدة و الناشئة و الوصول إلى الأسواق، بما في ذلك إبرام الاتفاقات التجارية الممكنة والقيام بالزيارات التجارية و التوسع في الأماكن التجارية في عدد من البلدان الجديدة .

كيف تنفذ الحكومات عملية التغيير؟

قد تحتاج الحكومات إلى :

- مراجعة كيفية إدارة الإستثمار الأجنبي المباشر للأصول الوطنية .
- النظر في كيفية المساعدة في ضبط الإقتصاد الوطني في عالم ما بعد التحول في القوى .
- تنفيذ استراتيجيات لجذب الإستثمارات الداخلية، بما في ذلك الضريبة التفضيلية والسياسات التجارية و تعليم المهارات الأساسية .
- توسيع مشاركتها في اتفاقيات التجارة الدولية، بما في ذلك الإتفاقات التجارية الثنائية والمتعددة الأطراف .
- بناء مهارات النمذجة الاقتصادية على المدى المتوسط والمدى الطويل و تحليل سيناريو ميزة الإقتصاد النسبية في عالم ما بعد التحول في القوى .

قد تحتاج الحكومات إلى :

- إنشاء مجالس مراجعة الإستثمار الأجنبي .

إنني مقتنعة أن جوهر العولمة اليوم يزود العالم بالعديد من الفرص أكثر من المخاطر... ومع ذلك، فإذا كانت القوى الإيجابية للعولمة مفيدة للجميع، فينبغي علينا خلق توازن جديد في القوى: في التجارة العالمية، وفي استهلاك الموارد وفي مجال التعليم وفي مجال مكافحة الإيدز وفي تمويلات الدولة. وباختصار، نحن بحاجة إلى الاقتصاد العالمي الذي يتوافق مع قواعد عادلة للإطار التنظيمي. ٩١

أنجيلا ميركل،
مستشارة ألمانيا

التوجه العالمي الكبير رقم ٧

تغير المناخ

يؤدي ارتفاع انبعاثات غازات الاحتباس الحراري (الغازات الدفيئة) إلى التغير المناخي ويقود مزيج معقد من التغييرات غير المتوقعة للبيئة، مع مواصلة إنهاك مرونة النظم الطبيعية والصناعية. ولذلك سوف يكون صعباً بالنسبة لمعظم الحكومات تحقيق التكامل السليم بين سياسات التكيف والتخفيف من آثار تلك الغازات.

يعمل التعقيد وعدم اليقين المرتبط بتغير المناخ غالباً على شل حركة العمل الحكومي على المستويين الوطني والدولي. ولذلك، فإن مكافحة تغير المناخ سوف تتطلب مستويات غير مسبوقة من التعاون المتعدد الأطراف لمنع الآثار السلبية من ارتفاع مستويات ثاني أكسيد الكربون خلال القرن المقبل. وقد يتطلب هذا أيضاً جهوداً فورية للمجتمعات التي لا تتأثر بالمناخ من أجل تجنب آثار تغير المناخ والتي تكون محتجزة بالفعل.

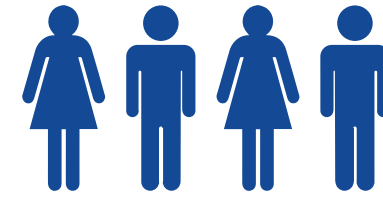
دليل التغيير



في جميع أنحاء العالم، وفي كل نوع من أنواع البيئة والمناطق المعروفة للإنسان، تضع أنماط الطقس الخطيرة المتزايدة، والعواصف المدمرة حداً لجدال قائم منذ فترة طويلة، فيما يتعلق بما إذا كان التغير المناخي حقيقي أم لا. ولكن يمكن القول بأنه ليس فقط حقيقي، وإنما نعاني منه أيضاً، كما أن آثاره تدفع إلى ظاهرة عالمية جديدة مخيفة: وهي الكوارث الطبيعية التي تكون من صنع الإنسان. ^{١١}

باراك أوباما،
الرئيس الرابع والأربعون للولايات المتحدة الأمريكية

مع ارتفاع درجة الحرارة من ٢-٣ درجة مئوية:



حينها، قد يصبح حوالي ٢٠٠ مليون شخص مشردين بشكل دائم بسبب ارتفاع منسوب مياه البحار و الفيضانات والجفاف. ^{١٨}

٥٠ مليون

مع ارتفاع درجة الحرارة من ٣-٤ درجة مئوية، فما فوق:



من ٢٠-٥٠٪ من الكائنات الحية، ستصبح مهددة بالانقراض. ^{١٧}



قد يحدث ذوبان للغطاء الجليدي في غرينلاند



إمكانية جفاف غابات الأمازون المطيرة.

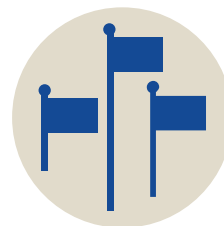
عواقب تغير المناخ



هناك دور كبير للمدن.



الضغط للتكيف مع الآثار اختجزة للاحتباس الحراري العالمي.



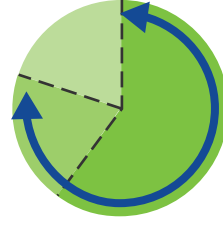
التحدي المتمثل في التعاون العالمي.



التأثيرات المأساوية غير المتوقعة، للنظام البيئي.

جهود التخفيف مهمة على نحو متزايد

تشكل المدن حوالي

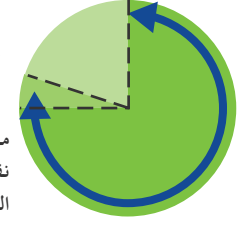


٦٠-٨٠٪ من تكاليف التكيف مع شرق آسيا والمحيط الهادي، فهي الأعلى تكلفة على الإطلاق. ^{١٩}

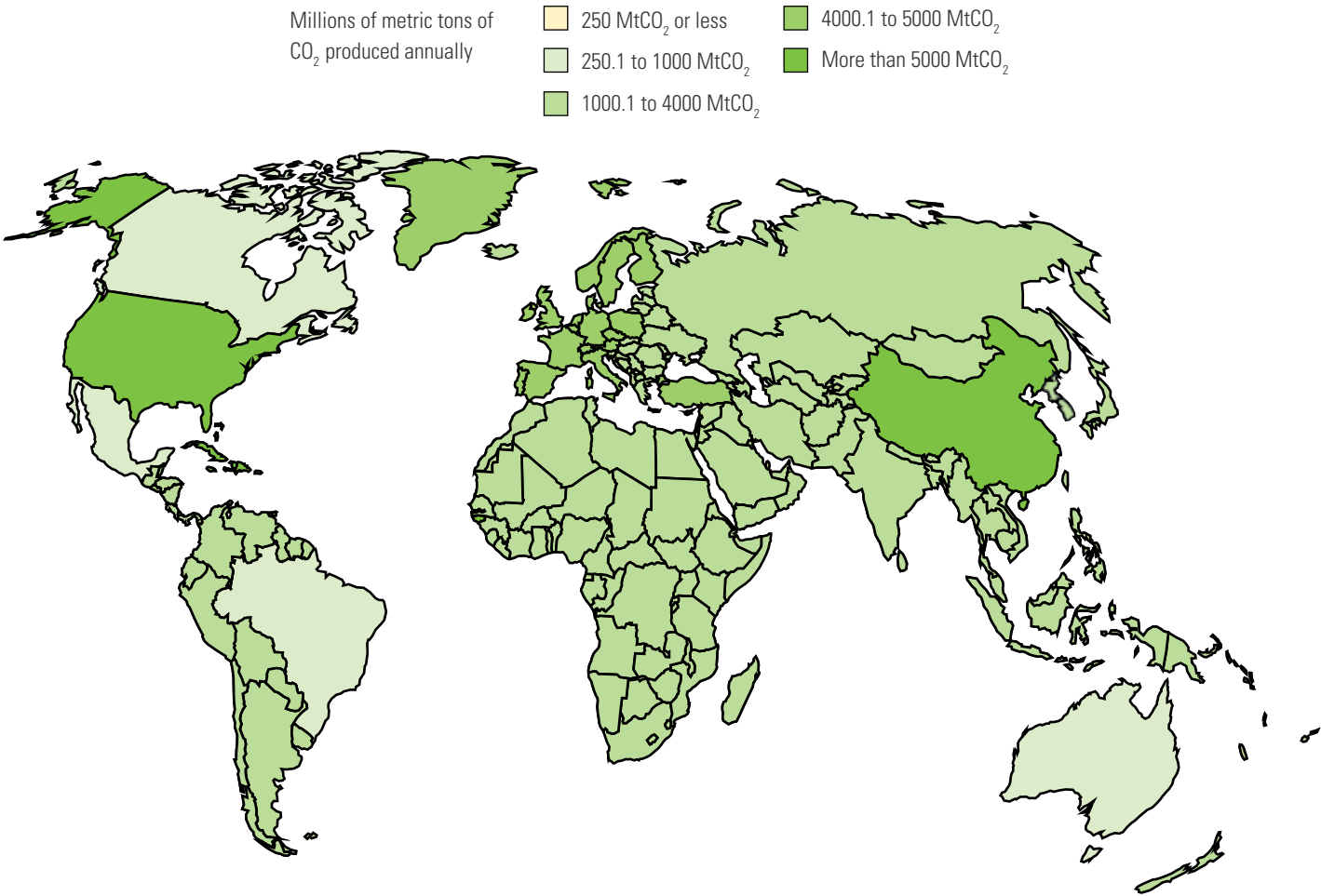
سوف يتحمل العالم النامي

٧٥-٨٠٪

من استهلاك الطاقة، وتكون مسؤولة عن نفس الجزء من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون العالمية. ^{١٨}



Projected CO₂ emissions in 2030¹¹²



الإجراءات التي تتخذها الحكومة :

ما الذي تحتاج الحكومات إلى تغييره؟

قد تحتاج الحكومات إلى :

- العمل بقوة أكبر على الصعيد الدولي من أجل وضع أهداف وتسعير الكربون، وبالتالي تنفيذ الإجراءات لتحقيق الأهداف المتفق عليها .
- السماح بدور أكبر للمدن من خلال وضع سياسات أو برامج محلية للتصدي لآثار تغير المناخ .
- التعرف على الزيادة النسبية للحد من استخدام الكربون على الصعيد الوطني من خلال سياسات، (على سبيل المثال، نظام تداول الكربون)، و / أو اللوائح (على سبيل المثال، فرض ضرائب على الكربون / أو إشارات التسعير) و / أو البرامج (مثل تعزيز سلوكيات الحد من الكربون) .
- وضع خطط طويلة الأجل، والتي تشمل استراتيجيات التخفيف من آثار الكربون من أجل زيادة الظواهر الجوية الشديدة .
 - يعد هذا الأمر هام بشكل خاص للموانئ في العالم، والتي تعتبر مسؤولة عن التعامل مع الغالبية العظمى من التجارة العالمية، ولذلك ستكون – عرضة بشكل خاص للأخطار الناتجة عن أضرار العواصف وارتفاع مستويات البحر .
- وبالإضافة إلى ذلك، تقليل الاعتماد الإقتصادي على الكربون، وعلى سبيل المثال البدء في الاستثمار في الطاقات المتجددة .

كيف تنفذ الحكومات عملية التغيير؟

قد تحتاج الحكومات إلى :

- وضع خطط طويلة الأجل من أجل تغير المناخ، وتشمل هذه الخطط :
 - استراتيجيات لتقليل الاعتماد الإقتصادي على الكربون .
 - استراتيجيات التخفيف من زيادة الظواهر المناخية الشديدة، خاصة في المدن الساحلية الضخمة والتي تكون عرضة بشكل خاص لارتفاع – منسوب مياه البحر .
 - استراتيجيات للتصدي لتهجير المواطنين بسبب تغير المناخ، عند الضرورة، بما في ذلك، إعادة التوطين .
- المشاركة بنشاط في المنتديات الدولية والإقليمية التي تركز على تسعير الكربون و الحد منه . . . وإلخ .

دراسة حالة

مدينة روتردام

مبادرة التكيف مع المناخ للتعامل مع ظاهرة تغير المناخ

تمتلك روتردام ميزة تاريخية وهي موقعها على دلتا نهري ميزو والراين، وهو ما جعلها أكثر موانئ النقل البحري في أوروبا ازدحاماً . ومع ذلك، تواجه مدينة روتردام عقبات كثيرة لكي تبقى صامدة في مواجهة ارتفاع مستوى سطح البحر والفيضانات الناجمة عن تغير المناخ^{١١٢} وذلك نظرًا لأن حوالي ٩٠٪ من المدينة يقع تحت مستوى البحر. وقد حولت هذه المدينة التحدي إلى فرصة عظيمة،^{١١٤} لتصبح مدينة رائدة عالميًا في مجال المياه وابتكار التكيف من خلال هدفها لتصبح مدينة لا تتأثر بالمناخ بنسبة ١٠٠ بحلول عام ٢٠٢٥ . لقد طرحت مدينة روتردام مبادرات التكيف مع المناخ للمشاركة العامة، كما ساعدت على إجراء الأبحاث المتطورة من خلال مؤسستها المحلية وتقديم الإعانات لتحفيز «الممارسات الخضراء» بين ٦٠٠٠٠ نسمة من سكانها، والهدف الرئيسي من ذلك هو تخفيض ٥٠٪ من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون الضار بحلول ٢٠٢٥ . ١١٥

و تحقيقًا لهذه الغاية، فقد أعطت سياسة النقل المستدامة لراكبي الدرجات حق المرور في الطريق، مع وجود مسارات منفصلة لتمييز الدرجات^{١١٦}. وفي محاولة لدعم الحقائق على الأسطح، من أجل امتصاص ثاني أكسيد الكربون والمطر، والحد من تأثير درجة حرارة الجزيرة الحضرية، توفر المدينة دعمًا يبلغ ٥٠٪ لإنشاء هذه الحقائق . ومنذ عام ٢٠٠٨، تم إنشاء حوالي ٤٠٠٠٠ متر مربع من الحقائق على الأسطح سنويًا.^{١١٧}

وللسيطرة على الآثار المستقبلية للفيضانات الشديدة، استثمرت المدينة في تبني مجموعة واسعة من الحلول المبتكرة لتخزين مياه الأمطار . وعلى سبيل المثال، تشمل ساحة انتظار السيارات التي تم إنشاؤها حديثًا حوالي ١٠٠٠٠ متر مكعب كمخزن لمياه الأمطار تحت الأرض .^{١١٨} وهناك حل آخر يتضمن استخدام الساحات العامة كمراكز للمجتمع ومخازن مياه خلال الظروف الجوية الشديدة . كما أن المجتمعات الجديدة القائمة على جانب المياه بالقرب من الساحل ليست مبتكرة من الناحية المعمارية فحسب، ولكنها جذابة أيضًا للشركات الجديدة .^{١١٩}



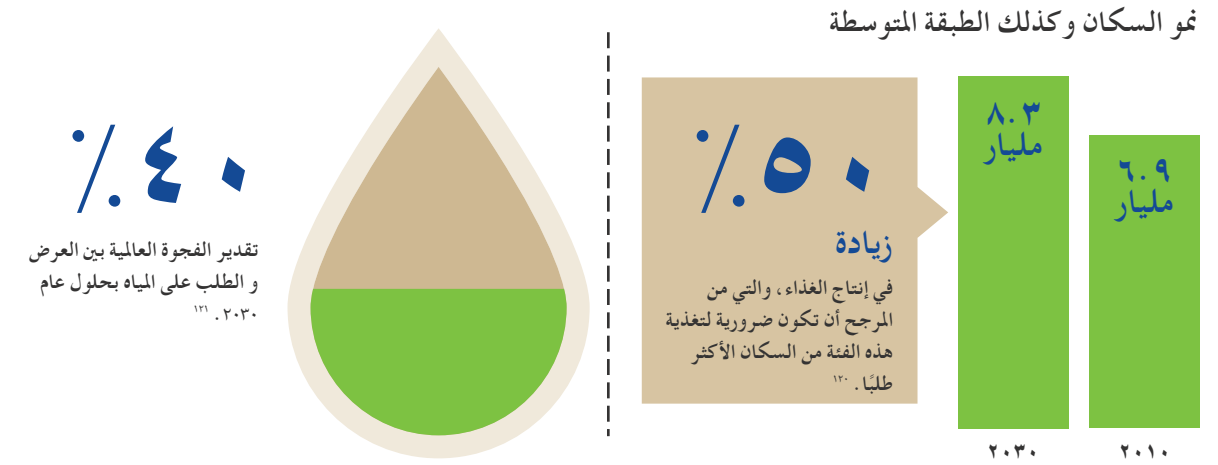
التوجه العالمي الكبير رقم ٨

الضغط على الموارد

سوف تشكل الضغوط المركبة للنمو السكاني والنمو الاقتصادي وتغير المناخ ضغطاً متزايداً على الموارد الطبيعية الأساسية (بما في ذلك المياه والغذاء والأراضي الصالحة للزراعة والطاقة) . وسوف تستلزم هذه القضايا وجود إدارة مستدامة للموارد في قلب برامج الحكومة .

من المتوقع أن تؤدي التغييرات الكبيرة بحلول عام ٢٠٣٠ في الإنتاج والاستهلاك العالمي ، بالإضافة إلى الآثار التراكمية لتغير المناخ ، إلى خلق المزيد من الضغوط على الموارد العالمية المحدودة . وقد يؤثر الضغط على طلب هذه الموارد ، تأثيراً مباشراً على قدرة الحكومات على تقديم ركائز السياسة الأساسية للرخاء الاقتصادي والأمن والتماسك الاجتماعي والاستدامة البيئية .

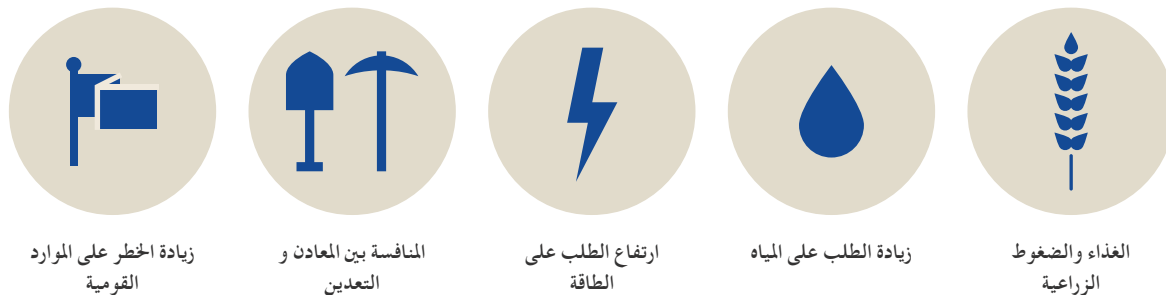
دليل التغيير



سوف يعيش أكثر من **٨ مليار شخص** في المناطق التي يكون فيها ضغط على المياه بحلول عام ٢٠٣٠ وفقاً لسيناريو العمل المعتاد. ^{١٢٤}

٢٠٠ مليون =

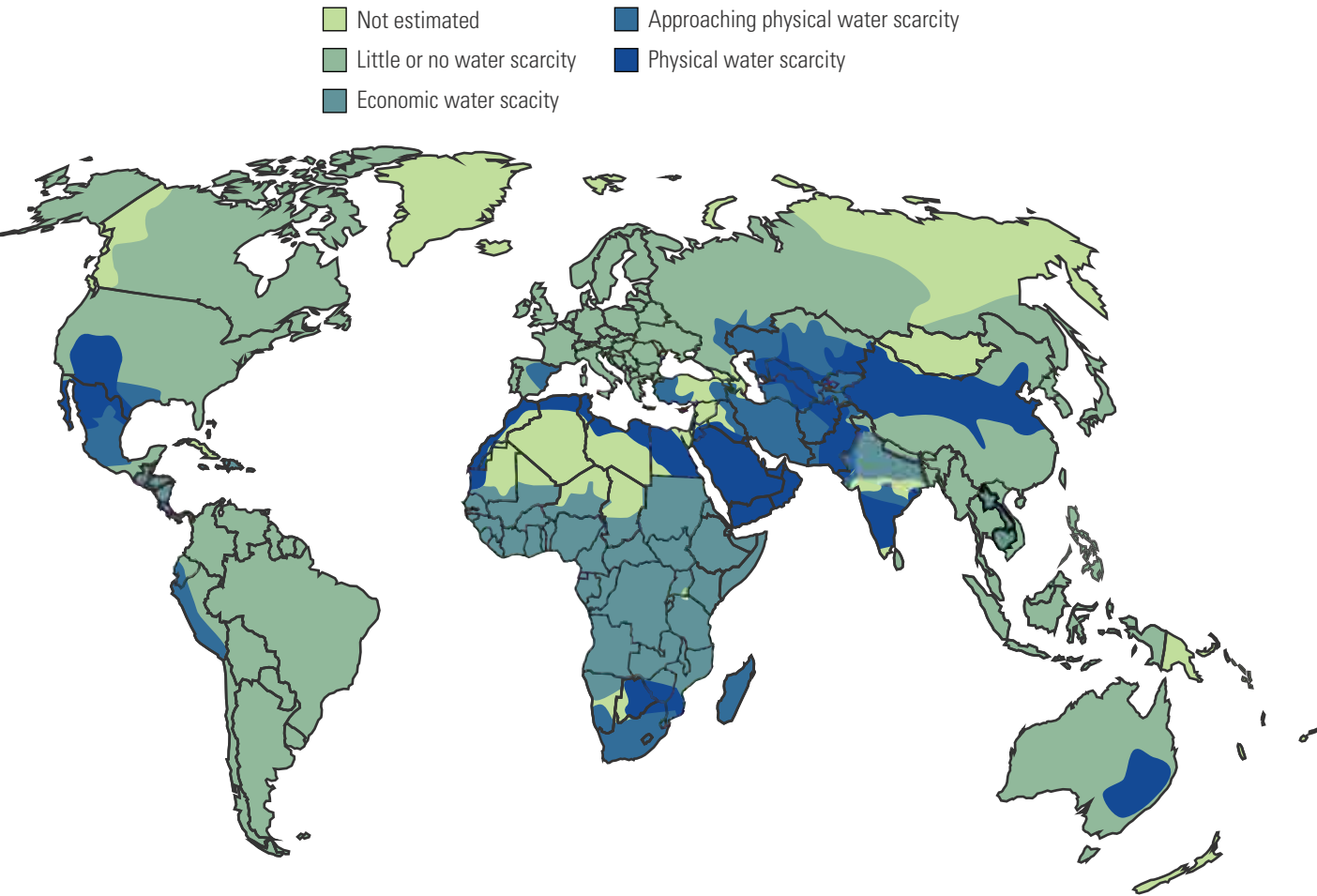
عواقب الضغط على الموارد



سوف يؤدي كلاً من تزايد الطلبات وأنماط الإنتاج غير المستقرة نتيجة لتغير المناخ ، إلى تضاعف أسعار الغذاء العالمية بين عامي ٢٠١٠ و ٢٠٣٠. ^{١٢٥}



Projected global water scarcity in 2025¹²⁷



الإجراءات التي تتخذها الحكومة :

ما الذي تحتاج الحكومات إلى تغييره؟

قد تحتاج الحكومات إلى :

- وضع بيانات أفضل ورصد كل من مقاييس جانب الطلب وجانب العرض فيما يتعلق بالغذاء والمياه والطاقة والموارد المعدنية الأخرى .
- التعاون مع منتجين وموردين وأصحاب مصلحة موارد جانب العرض ، من أجل معالجة تأمين الإمدادات (للغذاء و الطاقة و المياه ... إلخ) وقيادة كفاءات جانب العرض في الاستخراج / الإنتاج و التوزيع .
- التعاون مع مستخدمين وأصحاب مصلحة من جانب الطلب ، وبخاصة المواطنين ، لتلبية مستوي الإدارة المطلوب وقيادة كفاءات جانب العرض الأخرى .
- اعتماد نهج التخطيط والسياسات الأفقية ، لتحديد الكفاءات بالنظر إلى التحديات المترابطة للغاية مثل المواد الغذائية والزراعة والمياه والطاقة .
- المشاركة بنشاط في المحافل / المنتديات الدولية والمحلية المتعلقة بالغذاء والطاقة والمياه (إلى تلك البلدان التي تشترك في اتفاقات تقاسم موارد المياه مع دول الجوار) ، وذلك لتجنب التكديس والحاجة إلى استخدام الاحتياطات الوطنية الطارئة للموارد الرئيسية .
- العمل على تنفيذ الضوابط التشريعية / التنظيمية بصرامة لإثبات أن التكنيكات الحالية ستكون أداة فعالة في إدارة مشكلة الضغط على الموارد .
- بناء بنية تحتية عامة إضافية لدعم جهود تغير المناخ ، وخاصة فيما يتعلق بتحديات الأمن المائي (وعلى سبيل المثال : القدرة على إنتاج و تخزين المياه النظيفة) .

كيف تنفذ الحكومات عملية التغيير؟

قد تحتاج الحكومات إلى :

- ضمان وضع القواعد والبروتوكولات حول تقاسم الموارد عبر شبكة الدول المصدرة والمستوردة في وقت الضغط قبل ظهور حالة الضغط على الموارد .
- تطوير استراتيجيات لخفض الطلب وزيادة المعروض من الموارد .
- المشاركة بنشاط في المحافل / المنتديات الدولية والمحلية لمعالجة القضايا المترابطة بالضغط على الموارد .
- تنفيذ نماذج جديدة ومعدلة من المشاركة مع موردين الموارد ، بما في ذلك عبر القطاع الحكومي ، أو القطاع الخاص .
- توطيد علاقة المشاركة بين القطاعين العام الخاص وتعزيز المهارات الإدارية للحصول على أفضل الصفقات مع موردي السلع الغذائية .

دراسة حالة

مياه غواراني الجوفية

يقع نظام مياه غواراني الجوفية أسفل منطقة تمتد عبر أجزاء من البرازيل ، وباراجواي ، وأوروغواي والأرجنتين ، وهو عبارة عن احتياطي هيدروولوجي يمكن أن يحتوي على ما يكفي من المياه العذبة لسكان العالم لمدة ٢٠٠ عام . ١٢٨ وعلى امتداد ١٫٢ مليون كيلومتر مربع ، يعتبر غواراني حاليًا هو مصدر مياه الشرب لما يقرب من ١٥ مليون شخص ، وبشكل أساسي في البرازيل . ١٢٩

ونظرًا للطلب المتزايد المتوقع على المياه والضغط على المعروض في المنطقة ، تمثل المياه الجوفية مورد استراتيجي هام يتطلب إدارة حذرة . ١٣٠ ووصفت كاري كمير ، أخصائية موارد المياه في البنك الدولي نظام غواراني بأنه « مثال بارز لهيئة مياه دولية مهددة بالتدهور البيئي . فيدون إدارة أفضل لهذا النظام ، قد تكون المياه الجوفية عرضة للتلوث والنضوب السريع . » ١٣١ ولذلك فالحاجة إلى التعاون والتنسيق بين الدول الأربعة التي تشترك في هذا النهر من أجل إدارة هذا المورد المشترك لتوفير ضمانات الحماية له يمثل تحديًا أكثر صعوبة للجميع .

اتخذت الدول الأربع التي تتقاسم طبقة المياه الجوفية طبقة غواراني ، خطوات هامة نحو نموذج حكم متعدد الجنسيات من أجل إدارة مستدامة طويلة الأجل لتلك المياه وذلك عن طريق التحفيز من قبل مرفق البيئة العالمية التابع للبنك الدولي ومنظمة الدول الأمريكية . ويمثل هذا الجهد مثال إيجابي للجهود التعاون التي تبدأ قبل أن يصل التلوث أو النضوب إلى مستويات حرجة . ١٣٢ وفي عام ٢٠١٢ ، وقعت تلك الدول اتفاقية بشأن مياه غواراني ، حيث أضفت الطابع المؤسسي على نموذج الحكم التعاوني الذي يشمل عناصر إقليمية ومحلية ، ووطنية . ١٣٣

وتتزايد أهمية الحاجة إلى مناهج إدارة متعددة الجنسيات عندما تتسارع الضغوط التي توضع على الموارد خلال العقود القادمة . وإذا كانت هذه الاتفاقية بشأن طبقة غواراني للمياه الجوفية بمثابة نموذج ، فسوف يكون هناك حاجة إلى مواصلة التطور في مواجهة الظروف المتغيرة . وعلى وجه التحديد ، سوف تكون الجهود المعززة الخاصة برصد وإدارة آثار أنشطة الزراعة من أجل تغذية طبقة المياه الجوفية هامة للنجاح المستقبلي . ١٣٤ وعلاوة على ذلك ، يمكن للمخاطر والتحديات الجديدة التي يفرضها تغير المناخ أن تشكل ضغطًا على الاتفاقية واتفاقيات الإدارة الأخرى متعددة الجنسيات مثل : الاتفاقية الموقعة بين كندا والولايات المتحدة الخاصة بالسيطرة المشتركة للبحيرات العظمى . ١٣٥

يعتمد السلام المستدام اعتمادًا كبيرًا على التنمية المستدامة ، كما هو الحال بالنسبة للحد من الأسلحة وحل النزاعات واتخاذ التدابير الأمنية . وذلك لأن الأسباب الجزية للصراع ، يمكن في كثير من الأحيان أن تعزو إلى عدم المساواة في الحصول فرص التنمية والموارد الطبيعية . ١٢٦

ريناتا لوك ديسالين ،
المنسق المقيم للأمم المتحدة بالصين

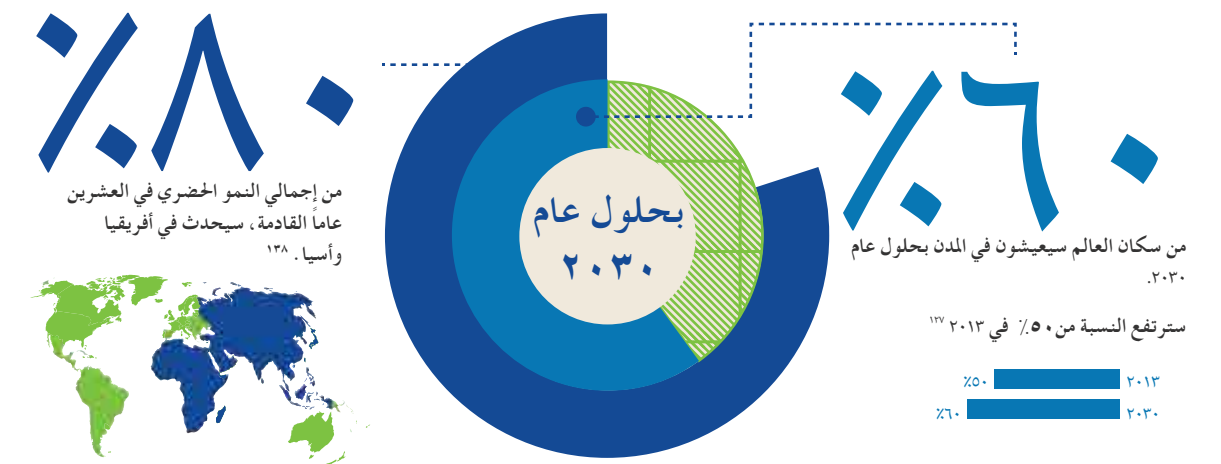
التوجه العالمي الكبير رقم ٩

التوسع العمراني

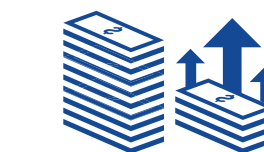
بحلول عام ٢٠٣٠، سيعيش ثلثي سكان العالم تقريباً في المدن، حيث سيخلق التوسع العمراني فرصاً كبيرة للنمو الاقتصادي والاجتماعي وحياة أكثر استدامة، ولكنه أيضاً يشكل ضغطاً على البنية التحتية والموارد وبخاصة الطاقة.

في حين أن معظم حركات النمو الخاصة بالتوسع العمراني سوف تتم في الدول النامية، سيكون التأكد من حسن إدارة المدن النامية أولوية لدى الحكومات في الدول المتقدمة بما أنها تعمل على الحفاظ على تنافسيتها في مواجهة التنافسية العالمية المتزايدة. من أكبر التحديات التي ستواجه واضعي السياسات في جميع أنحاء العالم، ستكون مراقبة عملية التوسع العمراني وإدارة النمو بشكل مستدام مع ضمان توفير المساكن الكافية والمياه والطاقة لجميع المواطنين، ويحتل الوعي بالتأثيرات الاجتماعية والخدمية للتحضر، نفس الأهمية، سواء أكانت إيجابية (على سبيل المثال الكفاءة في خدمة السكان بالمناطق الأكثر ازدحاماً) أو سلبية (على سبيل المثال: انتقال سكان الريف إلى الحضر وفقدان التماسك الأسري والتشرد والضغط التي تزيد من الاحتياج للصحة النفسية وأنواع الخدمات الأخرى).

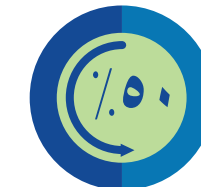
دليل التغيير



الـ ٦٠٠ مدينة الأولى حسب إجمالي الناتج المحلي: ١٣٩



من المتوقع أن يتضاعف إجمالي ناتجها المحلي ليصبح: ٦٥ تريليون دولار بحلول عام ٢٠٣٥.



تضخ ٣٤ تريليون دولار، أي أكثر من ٥٠٪ من إجمالي الناتج المحلي العالمي.

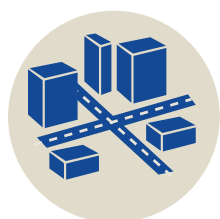


يعيش بها أكثر من ٢٠٪ من سكان العالم فقط.

تبعيات التوسع العمراني



الضغوط التي يخلها الفقر الحضري، بما في ذلك عدد السكان المتزايد من يعيشون في المناطق العشوائية



الاحتياجات الكبيرة من البنية التحتية الحضرية



العلاقات المتبادلة بين البيئة المبنية والبيئة الطبيعية



النمو الحضري تقوده الدول النامية

سوف يتزايد عدد المدن الكبرى (التي يبلغ عدد سكانها ١٠ مليون أو أكثر) من: ١٤٠ حالياً ٢٠ ٣٧ في ٢٠٢٥



مبنى واحد = مدينتان كبيرتان

يعيش مليار شخص حالياً في المناطق العشوائية داخل المدن



إن لم يتم إتخاذ الإجراءات الكفيلة بمكافحة الفقر في الحضر يمكن لهذا الرقم أن يتضاعف بحلول عام ٢٠٣٠^{١٤٢}



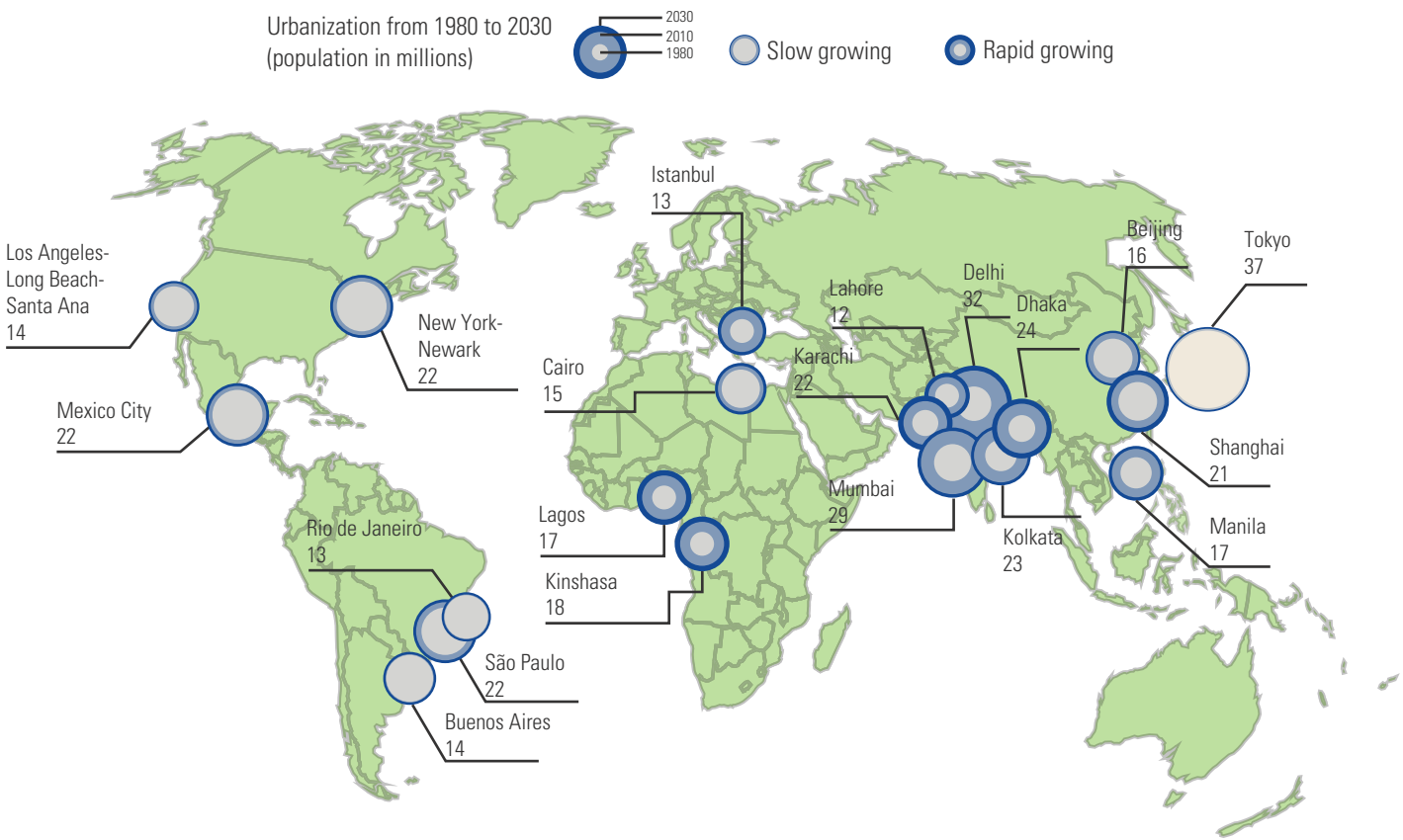
٢٠٠ مليون =



قدرة تكلفة البنية التحتية العالمية لمواكبة التوسع العمراني بمبلغ ٤١ تريليون دولار بين عامي ٢٠٣٠^{١٤١} و ٢٠٠٥



The 20 largest cities in 2030¹⁴³



الإجراءات التي تتخذها الحكومة :

ما الذي نحتاج الحكومات إلى تغييره؟

قد نحتاج الحكومات إلى :

- وضع خطط متكاملة طويلة الأجل للبنية التحتية بالمدن والمناطق التي :
 - تتوقع زيادة السكان / توسع حضري خلال ٥٠ عاماً أو أكثر
 - تتمتع بعدة وجوه وعدة أنظمة متكاملة فيما يتعلق بطريقة تكوينها وما تركز عليه .
- يحسن أن تتم إدارة التوسع العمراني من خلال خلق توازن ما بين البنية التحتية الجامدة والناعمة . على سبيل المثال : إذا ما كان الناس يذهبون :
 - من البيت للعمل ، مما يتطلب المزيد من الاستثمارات في النقل
 - يعملون من البيت ، مما يتطلب استثماراً أكبر بالتكنولوجيا .
- التيقن من أن النمو السكاني بالمدينة يوافق النمو الاقتصادي وقدرة الحكومة على توفير الخدمات .
- استخدام نموذج تشريعي يتمتع بصلاحيات وسلطات واسعة ، بحيث يكون المستوى التشريعي الحكومي الذي يضطلع بمسؤولية توفير الخدمات ويحاسب عليها ، لديه أيضاً الحقوق الدستورية التي تكفل له وضع آليات خاصة بعوائد الضرائب ، بما يتناسب مع حجم هذه المسؤولية .
- وضع نماذج لتقديم الخدمات تعمل على الاستفادة من الكفاءات التي تم اكتسابها من المناطق التي تتمتع بكثافة سكانية أكبر وأن تتعامل مع التحديات الاجتماعية الناتجة عن التوسع العمراني .

كيف تنفذ الحكومات عملية التغيير؟

قد نحتاج الحكومات إلى :

- وضع خطة شاملة بعيدة المدى تجمع بين البنية التحتية الخاصة بالمواصلات والمرافق العامة ومجموعة من الخدمات مثل التعليم والصحة والخدمات بمستوى البلديات .
 - التيقن من أن يتم الوفاء بالمطالب الخاصة بالموارد اللازمة لكل مستوى من مستويات الحكومة للقيام بالمهام التشريعية .
 - وضمان الحقوق في الدخل القومي والخوافز .
 - إقامة مننديات تخطيطية وآليات خارج الهيئة التشريعية وخارج الحكومة لدعم التخطيط المتكامل .
- قد نحتاج الحكومات إلى :
- تنمية مهارات إدارة المدن في مجالات الاقتصاد والتخطيط والبنية التحتية والنقل ، وما إلى ذلك .

ترتبط النمو والتوسع العمراني علاقة مركبة ويسيران جنباً إلى جنب ، ومع ذلك ، ينبغي أن يتم تحقيق التوافق في السياسات على المستوى القومي ومستوى الدولة والمستوى المحلي وأن تدعم هذه السياسات التوسع العمراني ، ذلك إذا ما رغبت الحكومات الوطنية في السيطرة على الإمكانات الحقيقية للتحضر للدفع بالازدهار المشترك وللقضاء على الفقر الشديد .

أبها جوشي غاني ،

مدير قسم المعرفة والتعلم بمعهد البنك الدولي ، البنك الدولي

دراسة حالة

منطقة خليج سان فرانسيسكو

أدت التحديات والفرص التي يطرحها التوسع العمراني إلى الاهتمام المتزايد بالنمو الذكي ، وهو مفهوم التطور الحضري الذي يعتبر أن رأس المال البشري والاجتماعي والمصلحة البيئية هو قلب بناء مجتمعات مزدهرة . في حين أن العديد من المدن قد احتفت بهذا المفهوم خلال السنوات القليلة الماضية ، من نيويورك إلى البلدان الريفية في زنجياغ بالصين ، إلا أن منطقة خليج سان فرانسيسكو قد تبوأ مركزاً يتصدر هذه الموجة الجديدة من التوسع العمراني .

في أحدث العروض لالتزام المنطقة بالنمو الذكي ، تحالفت التسع دول بمنطقة الخليج لوضع مبادرة « المنطقة الموحدة للخليج » وهي خطة متكاملة طويلة المدى تتعلق بالمواصلات واستخدام الأراضي والاسكان لدعم الاقتصاد النامي وتوفير المزيد من خيارات النقل والإسكان مع الحد من التلوث ١٤٤ .

من أهم أهداف هذا المشروع ، الاستيعاب الفعال للمنطقة لعدد السكان المتزايد الذي من المتوقع أن يقفز من ٧ مليون نسمة حالياً ، ليصبح ٩ مليون في ٢٠٤٠ . ولكن طبقاً لواضعي الخطة ، يمكن الربط المباشر بين التركيز الصريح على الاستدامة وبين الأهداف البيئية الطموحة لولاية كاليفورنيا ، التي تهدف إلى الإقلال من انبعاثات الغازات الدفيئة إلى ٨٠٪ لتصبح أقل من مستويات عام ١٩٩٠ ، وذلك بحلول عام ٢٠٥٠ . هذه الأهداف منصوص عليها في قانون الولاية والذي يتطلب من منطقة الخليج ، طبقاً لقانون المجتمعات المستدامة وحماية المناخ لعام ٢٠٠٨ ، أن تعمل عل تقليل انبعاثات الغازات الدفيئة من السيارات والشاحنات الخفيفة بنسبة ٧٪ للفرد بحلول عام ٢٠٢٠ و ١٥٪ للفرد بحلول عام ٢٠٣٥ ١٤٦ .

لعبت تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات دوراً هاماً في تيسير تحقيق هذه الأهداف والإسهام في التنمية الحضرية الذكية ، فعلى سبيل المثال : تتيح جميع ساحات انتظار السيارات في سان فرانسيسكو للسكان أن يراقبوا أماكن الانتظار الخالية من خلال تطبيق خاص بالهاتف المحمول ، مما يؤدي إلى انخفاض انبعاثات الكربون والتكدس وفي نفس الوقت إلى توليد بيانات نافعة خاصة بالمرور يمكن أن تفيد في التنمية المستقبلية ١٤٧ .

تعمل سان فرانسيسكو من خلال أحدث تجاربها على أعمدة الإنارة المتحولة بالشوارع ، على وضع شبكة رقمية متكاملة خاصة بعمليات المدينة وبنيتها التحتية يتم من خلالها تنظيم الخدمات بناء على مشاركة البيانات وقتياً . في أحد البرامج التجريبية التي يتم وضعها حالياً ، سيتم استخدام أعمدة الإنارة بالشوارع في القراءة عن بعد لعدادات الكهرباء المملوكة للحكومة بحيث تنقل البيانات من إشارات المرور والكاميرات ، كما سيقوم برنامج تجريبي آخر باختبار « الإضاءة المتأقلمة » التي يمكن خفضها أو تعليتها استجابة لأجهزة استشعار تقوم بتسجيل حركة المارة أو حجم الازدحام المروري ١٤٨ .



حالة المستقبل

في حين يصبح العالم متعدد الأقطاب ومعتمد على بعضه بصورة
أوسع، تلوح الحاجة للحلول متعددة الجوانب لمواجهة المخاطر
وحصد مزايا التكامل ١٤٩

كمال درفيس،
الرئيس السابق لبرنامج الأمم المتحدة للتنمية

الخلاصة:

تحليل تأثيرات التوجهات الكبرى

تشير نتائج الأبحاث بوضوح إلى أن المستقبل محفوف بالتحديات حيث ستحتاج الحكومات في جميع أنحاء العالم لاتخاذ ما يلزم من إجراءات للتعامل مع المخاطر الناجمة عن التوجهات الكبرى والاستفادة من الفرص التي تطرحها هذه التوجهات . يمكن للحكومات أن تختار إما أن تواصل السير على نفس النهج وأن تحاول الاضطلاع بمسؤولياتها الأساسية من خلال نموذج الأعمال الحالي، أو يمكنها أن تتأقلم مع الواقع الجديد الخاص بالعمليات والذي ظهر بسبب التوجهات الكبرى التسع .

ستتمكن التشريعات الناجحة من التأقلم، كما ستختلف حكوماتها في ٢٠٣٠ عما هي عليه اليوم من خلال الإجراءات المدروسة جيداً والتي تتم بسرعة ولا تؤجل، وستكون هي الحكومات التي تواصل تحقيق نتائج من أجل مواطنيها .

عندما قمنا بعرض الآثار رفيعة المستوى للأعمال على الحكومات، أشارت التحليلات التي أجريناها – على المستوى العالمي – إلى بروز بعض المجالات بوصفها الأكثر أهمية . وفيما يلي ملخصاً لهذه الاتجاهات .

ما الذي تحتاج الحكومات إلى تغييره؟

تتضمن التغييرات في السياسة الآتي :

١ . زيادة مشاركة الحكومات الوطنية في المنتدى الدولية والإقليمية والقضائية حيث تحتاج العديد من القضايا المتصلة والشائكة التي تواجهها الحكومات لأن تخرج للنور ليتم حلها .

تعتبر بعض التوجهات الكبرى أكثر عالمية من غيرها من حيث النطاق، وبالتالي سيكون من الأفضل التعامل معها من خلال منظور عالمي تعاوني ذو صلة بالأولويات الحكومية الوطنية والعابرة للقوميات .

على سبيل المثال، في حين أنه كانت هناك جهود مستمرة نحو تنسيق ردود الأفعال العالمية لمحاربة التغير في المناخ، إلا أن هناك حاجة لأن يتم التعجيل بها لمنع الآثار المدمرة لزيادة انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون .

٢ . النمو في حجم ونوعية السياسات المستندة إلى الدلائل التي ستحتاج الحكومات للوصول لها والتي هي أكثر رسوخاً في البيانات عالية الجودة ويدعمها مهارات عالية في تحليل البيانات . يظهر هذا التغير فعلياً في جميع التقييمات التي ستحتاج الحكومات للمزيد منها في المستقبل .

في حين أن العديد من الحكومات لديها بالفعل إمكانية الوصول لواضعي سياسات ومهنيين من ذوي الخبرة والمستوى الرفيع، إلا أن حكومات المستقبل تحتاج لأن تقوم بجمع وتطوير مهارات إضافية تحتاج إلى مساحة أوسع من التفكير السياسي وتركيز أكثر على السياسات طويلة المدى مقابل السياسات قصيرة المدى والانتهازية السياسية التي تسيطر على عملية اتخاذ القرار .

يرجع السبب في هذا التغير أيضاً إلى طبيعة تحديات التوجهات الكبرى بعيدة المدى التي تتطلب أن تتخذ الحكومات طريقاً مدروساً بشكل أوسع ومثبت نجاحه لإيجاد، حلولاً مثلى ولتحديد مسارات العمل كأفضل ما يكون . لحسن الحظ أن الحكومات قد بدأت بالفعل في المضي نحو هذا الاتجاه . على سبيل المثال، كانت هناك جهوداً مشتركة لجمع بيانات عن مسألة الشيخوخة بين الأجيال ما بين التقارير المتعلقة بالأجيال المختلفة في بلاد معينة وحتى الدراسات المقارنة من صندوق النقد الدولي ومنظمة التعاون الدولي والتنمية . الأمر الذي أدى إلى أن تستخدم الحكومات اليوم البيانات المتاحة لتنفيذ السياسات المدروسة جيداً والتغييرات الخاصة بالتنظيمات والبرامج وتراقب الآثار العامة الخاصة بشيخوخة السكان .

تتضمن التغييرات في التنظيمات الآتي :

١ . التغييرات التنظيمية التي تسعى لتشجيع سلوكيات معينة أو تغييرات سلوكية للحد من تأثيرات التوجهات الكبرى وإدارتها حين يكون التغيير في السياسة والبرامج غير فعال .

في حين تتمتع العديد من الحكومات بالفعل بهذه الأنواع من الآليات التنظيمية، إلا أنه من المتوقع أن تصبح مألوفة بشكل أكبر في عدد متزايد من البلدان وربما تحتاج الحكومات إلى الانتقال من « التوعية » و « التوصية » إلى « المنع » و « التبريم » .

ويمكن أن تتفاوت الأمثلة على الآليات التنظيمية في هذا المجال بصورة كبيرة كما تغطي مجالاً واسعاً من الإجراءات :

- حظر أو ترشيد استخدام المياه والطعام و / أو الطاقة (بما في ذلك الكهرباء والوقود) أثناء الأزمات .
- استبدال التقنيات التي تستهلك الطاقة بصورة كبيرة بتقنيات أكثر ترشيداً للطاقة أو السيارات ذات العمر المحدد لتحسين من جودة الهواء ومن السلامة .
- منع استخدام الحقائق البلاستيكية غير القابلة للتحلل .
- اشتراط البناء (للمباني التجارية والسكنية) للوفاء بمعايير هندسية محددة موفرة للطاقة وللحفاظ على المياه وما إلى ذلك .

٢ . التغييرات التنظيمية التي تسعى لتطبيق الممارسات السوقية بما يتماشى مع أولويات السياسات والخيارات الحكومية .

تنتشر التنظيمات في العديد من اقتصادات السوق الحر لوضع تنظيمات سوقية رشيدة وصناعية أساسية والحفاظ عليها، وتتضمن الرقابة على درجة وصورة أي استثمار أجنبي . قد تحتاج الحكومات إلى التفكير في إدخال تغييرات على الأطر التنظيمية الحالية التي تستتبع التغييرات في أساليب ملكية الاستثمارات والأصول (على سبيل المثال : الناشئة من اقتصادات معينة بالدول النامية) .

ربما تكون التنظيمات أداة مناسبة كذلك عند التعامل مع القضايا الأكثر تعقيداً (على سبيل المثال : الناتجة عن التفاعل بين اتجاهات عديدة) أو تلك المهددة للحياة وبالتالي تتطلب ردود أفعال أكثر قوة لحماية مصالح مواطنيها .

على سبيل المثال، قد يكون هناك ضرورة لوضع تنظيمات مستقبلية للحماية ضد الدول السيادية الأجنبية التي تستهدف إنتاج الطعام أو الأصول من الطاقة والموارد للبلاد من خلال الملكية المباشرة للأصول كاستراتيجية دفاعية أولى لتأمين سلاسل توريد الطعام و / أو الطاقة .

ما الذي تحتاج الحكومات إلى تغييره؟

يتضمن التغيير في الاستراتيجيات ما يلي:

التركيز الأكبر على والاستفادة من:

١. التخطيط طويل الأجل ووضع التصورات المتنوعة: نظراً لأن العديد من التحديات والفرص التي تجلبها التوجهات الكبرى هي بطبيعتها طويلة الأجل، فعلى الحكومات أن تتبنى نظرة طويلة الأجل في ردود أفعالها.

على سبيل المثال، يمكن للتخطيط المالي الرشيد أن يقوى من خلال دمج التوقعات الاقتصادية طويلة الأجل بالإضافة مع الأرقام المستقبلية الخاصة بنسب الاعتمادية لدى كبار السن، كما يجب أن تشتمل خطط البنية التحتية على رؤية للخمسين عاماً القادمة أو أكثر فيما يتعلق بالنمو السكاني وأن يتم ضم تقديرات تجديد البنية التحتية الحيوية إلى عملية تخطيط الموازنة.

٢. الرؤية السلوكية: يمكن استخدام الرؤية السلوكية لتشجيع الأشخاص على التصرف بشكل يمكنه أن يساعد بشكل استباقي في الحد أو التقليل من تأثيرات تبعيات التوجهات الكبرى.

على سبيل المثال، يمكن تغيير المصصقات التي توضع على الأطعمة أن تشجع أسلوب حياة أكثر صحة ويمكن استخدام مؤشرات التسعير للحد من استهلاك المياه والطاقة، كما يمكن أن يتم تغيير شروط البناء لتحسين العزل وكذلك إعادة تدوير المياه و/أو تعزيز استخدام المواد الصديقة للكربون، وغيرها من الطرق.

٣. النتائج والمقاييس: سيساعد التقييم المستمر للبرامج لضمان تخصيص الأموال لبرامج تستحق. كما يجب أن تكون التقييمات مدعومة بممارسات قوية لجمع البيانات، توجيهها لنتائج ومقاييس واضحة ومحددة وتتيح التفكير في برامج بديلة أو خيارات خاصة بتقديم الخدمات.

على سبيل المثال، للتأكد من فاعلية البرامج الاجتماعية، ستحتاج الحكومات لأن تولي اهتماماً أكبر للنتائج إذا أرادت التيقن من أن الأموال العامة بالفعل تنتج عائداً يتم إنفاقه على دافعي الضرائب.

٤. المرونة والتفكير الابتكاري: يجب على الحكومات أن تتحلى دوماً بالمرونة والقابلية للتأقلم في سياساتها وتخطيطها للتعامل مع التحديات والفرص غير المتوقعة في الحالة الاقتصادية المتطورة. في حين أن هناك وجود دائم للتحسين المستمر وإدارة الجودة الكلية، إلا أن الحكومات ستحتاج أيضاً للتفكير في استراتيجيات تشجع التفكير الابتكاري والسعي له.

على سبيل المثال، نماذج تقديم الخدمة الفورية بالمكاتب إما قد تم استبدالها أو تتعرض بسرعة للاستبدال بنماذج تقديم الخدمة عن طريق الانترنت أو تطبيقات المحمول. فهذه الحلول لا تقدم فقط خدمة أكثر فاعلية وأسهل في الوصول لها ولكنها أيضاً أرخص وأسرع.

٥. تبني التكنولوجيا: على الحكومات أن تتخطى العقبات التقليدية لاستخدام التكنولوجيا التي لطالما أدت إلى التقيد وارتفاع التكلفة وبطء العمل بها.

على سبيل المثال، ستحتاج الحكومات إلى أن تتبنى تقنيات جديدة في النقل والطاقة والبنية التحتية للعمل على أن يكون المستقبل به نسبة كربون أقل، للتأقلم مع الضغوط المتعلقة بالتغير في المناخ.

تتمتع التكنولوجيا بإمكانات كبيرة يمكنها تغيير تقديم الخدمات العامة. هي لن تؤدي دائماً إلى تقليل التكلفة بصورة كبيرة ولكن يمكنها أن توفر نتائج أفضل بكثير بنفس التكلفة.

آلان داو尼،

شريك بشركة كيه بي إم جي

تتضمن التغييرات في البرامج ما يلي:

١. تغيير في البرامج بهدف تقليل التكلفة المتزايدة على الحكومات من خلال تقليل تكلفة/ سعر الوحدة.

من الممكن تحقيق هذا الأمر من خلال عدة طرق، بدءاً من إيجاد منافسة أكبر خاصة بالتكلفة بين مقدمي الخدمات لتقليل تكلفة الوحدة وحتى استحداث السداد الجزئي أو الترتيبات الخاصة بمساهمة عدة أطراف في مجالات مثل الرعاية الصحية (على سبيل المثال: سداد ثمن الأدوية)، فمثلاً: في المملكة المتحدة قامت الحكومة بتحديث نظام التمويل الخاص بالتعليم العالي – الذي يحتاج من الخريجين أن يقدموا اسهامات أكثر تجاه تعليمهم – للتيقن من استدامته على المدى الطويل ١٥٠.

يمكن للحكومات أيضاً أن تحول حمل التكلفة بالكامل، متى كان هذا متاحاً. على سبيل المثال: يمكن للحكومات أن تقدم نظام عام لمعاش يستحق بعد حياة حافلة بالعمل، الأمر الذي من شأنه رفع العبء من على الحكومة وعدم تحمل توفير معاش لمن بلغ سن التقاعد عل المدى الطويل.

٢. تغييرات البرامج التي تهدف إلى تقليل التكلفة المتزايدة على الحكومات من خلال تقليل الطلبات المجرة و/ أو تلبية الطلب الكلي على الخدمات الحكومية.

ويمكن تحقيق هذا من خلال عدة طرق، من الإجراءات الوقائية التي تتعامل مع المخركات الضمنية لنمو الوحدة وحتى تنفيذ التغييرات في الصلاحية والاستحقاق التي تحد كثيراً من الطلب الإجمالي لمستوى شامل تقيمه الحكومة على انه مستدام.

٣. التغيير في البرامج بهدف تبني منظور طويل المدى أكثر شمولاً لتنظيم البنية التحتية والتي تضم كل من البنية التحتية الناعمة والجامدة.

على سبيل المثال، ستحتاج الحكومات في البلدان التي تواجه التوسع العمراني السريع وبالتالي ازدهام الطرق ونظم المواصلات، إلى التفكير في أفضل الطرق لخلق توازن ما بين المواطنين الذين يتنقلون بالمواصلات وبين من يعملون من المنازل. الأمر الذي قد يتضمن استثمارات أكبر في التكنولوجيا لتمكين الاتصالات المطلوبة لتوفير بيئة عمل تتسم بالمرونة.





تتضمن التغييرات في الهيكل ما يلي:

التحولات نحو الأكثر:

١. **التكامل على المستوى الدولي**: لضمان التوافق الاستراتيجي في بيئة اقتصادية عالمية متزايدة في التعقيد والتدفق، حيث تحتاج الحكومات إلى إنشاء الهياكل التي تتضمن:

- التكامل الفعال مع الشركاء الدوليين، أو
- زيادة التعاون مع المؤسسات العالمية.

على سبيل المثال، إن التهديدات الرقمية تنتجه إلى العالمية بسرعة كبيرة، لذا فقد تحتاج الحكومات إلى العمل معاً، للتعامل مع التهديدات الرقمية الناشئة. ويتضمن هذا إنشاء قنوات اتصال رسمية لتمكين التعاون السريع والواضح، وخاصة خلال الأزمات. ١٥١

٢. **درجة عالية من التكامل**: سيكون هناك حاجة لتقوم الحكومة بتأسيس وتنفيذ ترتيبات سياسية عالية التكامل بداخل وعبر مجالات السياسة ذات الصلة.

على سبيل المثال، هناك ترابط بين العديد من مشكلات الضغط على الموارد المتاحة (مثل استخدام المياه في التعدين، وإنتاج الغذاء والطاقة) أو التصارع في بعض الحالات (مثل استخدام الأرض للزراعة في مقابل إنتاج الوقود الحيوي)، فقد تحتاج الحكومة إلى إنشاء مؤسسة متعددة الضوابط، ومتعددة القطاعات، ومتعددة الاختصاصات.

٣. **التمكين محلياً**: لأن الكثير من سكان العالم يعيشون في المدن، عادة ما تفتقر الحكومات المحلية إلى الأموال والصلاحيات التي تساعد في القيام بمسؤولياتها. حيث تحتاج الحكومات في المستويات القومية والفرعية على العمل مع السلطات المحلية والشركاء الآخرين لفصل الأدوار والمسؤوليات للوصول إلى وضع أفضل في المدن، ومواجهة التحديات بشكل أفضل في مجال اختصاصاتهم.

على سبيل المثال، الحكومات المحلية في مدن مثل روتردام هي أفضل مكان لتنفيذ البرامج التي تحد وتخفف من الآثار الخطيرة المحتملة للتغيرات المناخية، والتي لا يمكن تنفيذها عن طريق الحكومات الوطنية بشكل عام.

٤. **الترابط الشبكي**: إن التعاون الفعال مع المواطنين والمستويات الحكومية الأخرى، والمناطق المجاورة والقطاعات الخاصة وغير الهادفة للربح، هو أمر ضروري لتعبئة ما يلزم من الموارد ورأس المال والمعرفة المطلوبة للحفاظ على استدامة تقديم الخدمات الحكومية في المناطق الرئيسية.

على سبيل المثال، سوف تحتاج الإدارات الحكومية المختلفة والأطراف الخارجية إلى العمل معاً لتلبية الطلب المتزايد على الخدمات الإنسانية والاجتماعية، مثل توفير الدخل، المساعدة في التوظيف، الإسكان الاجتماعي، رعاية المسنين، ورعاية الأطفال.

٥. **المرونة والتكيف**: الإخفاق والتغيير هي أمور هامة للابتكار، ولكن من الهام جداً أن «تخفق سريعاً»، وتتعلم سريعاً وتكمل المسيرة. وسوف تحتاج الحكومة إلى المرونة والتكيف في خططها لضمان أنه يمكنها تسهيل أكبر المخاطر التي تتعرض لها والاستجابة للمواقف غير المتوقعة، والتعلم من المسائل الأخرى.

على سبيل المثال، تحتاج الحكومات إلى إدخال المرونة في هياكلها التنظيمية عن طريق الحصول على امتيازات فرق العمل الافتراضية ونهج المصفوفات (بدلاً من المنظمات الثابتة والهرمية) حتى تتمكن من الحشد السريع للموارد لمعالجة تحديات محددة، وخاصة تلك التي تكون على المدى القصير.

نحن نحتاج إلى أفضل وأقوى الآليات والضوابط التنظيمية الدولية والإقليمية،

والوطنية... بشرط أن يتم وضعها في مكانها الصحيح لمراقبة سير الأمور بطريقة سليمة.

مايك ألوارث،

شريك كيه بي إم جي



يتضمن التغيير في المهارات:

طاقات وقدرات أكبر في:

١. **الوعي الدولي**: سرعان ما ستتناول المناطق السياسية المحلية التقليدية الأبعاد الدولية بشكل متزايد، وهو الأمر الذي سيتطلب من الممارسين الحكوميين أن يقوموا بإدماج معلومات عن الاتجاهات والتأثيرات الدولية في عمليات صنع القرار الخاصة بهم.

على سبيل المثال، تزايد المنافسة الدولية بين الأفراد والأعمال والموارد كنتيجة للتحول في القوى الاقتصادية، سوف يتطلب من صناع السياسات المحليين أن يقوموا بزيادة نشر الوعي عن الاستراتيجيات والتوجهات الدولية الناشئة.

٢. **التعقيدات المالية**: تعاني الحكومات من أنه يجب عليها فعل الكثير بالقليل من الموارد، لذا فهي في حاجة إلى معرفة فنية متفوقة في الإدارة المالية وإعداد الميزانيات لضمان الإدارة المالية الحكيمة، والتخطيط الفعال على المدى الطويل، وإدارة المخرجات مع التركيز على استراتيجيات الشراء.

على سبيل المثال، إن تدويل أسواق رأس المال – والتي يمكن أن تشكل قوى الاقتراض وإيرادات الضرائب – تقود العديد من الحكومات إلى تقوية وتعزيز إعداد تقاريرها المالية بجانب متطلبات إعداد التقارير الجديدة في شركاتها.

٣. **نظم التفكير**: على الرغم من أن الهياكل التنظيمية المتكاملة رأسياً وأفقياً، وفرق العمل متعددة الوظائف هي قطعة واحدة من اللغز، فإن الباقي يعتمد على قدرة الموظفين العموميين على فهم التداخلات النظامية للسياسات والاتجاهات. لذا، يكون مطلوب في الكثير من الحالات، أن يتم بناء شراكات بين المتخصصين وهؤلاء الذين لديهم مهارات التفكير المتكامل.

على سبيل المثال، لبناء إطار تنظيمي للتكنولوجيا المدمرة مثل الطباعة ثلاثية الأبعاد، سوف تكون الحكومة في حاجة إلى فهم مفصل للتكنولوجيا وآثارها الاقتصادية والاجتماعية المحتملة.

٤. **المشاركة الفعالة للجهات المعنية**: مع التحديات الكثيرة والمتنوعة التي سوف تواجه الحكومات في العقدين القادمين، سوف يكون هناك حاجة متزايدة لإرساء الكثير من القواعد المتنوعة لإشراك الجهات المعنية وإدارة الاستراتيجيات. حيث ستحتاج الحكومات إلى اكتشاف استخدامات أكثر للاعلام، بما في ذلك مواقع التواصل الاجتماعي، للمشاركة في الاتصالات ثنائية الجهات مع أكثر المواطنين طلباً وزخماً.

على سبيل المثال، تُعد توعية الأفراد بالتحديات المالية التي تواجه الحكومات في العديد من الدول المتقدمة، أمراً حاسماً، حيث تسعى الحكومات إلى تحقيق استراتيجيات توحيد الدين.

٥. **تقييم المخاطر وإدارة التغيير**: مع وجود مجموعة كبيرة من المخاطر المعقدة التي يجب أخذها في الاعتبار، وما يعادلها من وجود حاجة ملحة لتنفيذ أفضل للتغييرات المستمرة في الأنشطة الإدارية، سوف تحتاج الحكومات إلى تحديد الأولويات لإدارة المخاطر، ومهارات إدارة التغيير.

على سبيل المثال، أظهرت الأزمة المالية العالمية (في مجمل الأمور) عواقب تقييم المخاطر غير الكافي في الاقتصاد العالمي المترابط. ولمعالجة التداعبات اللاحقة، بما في ذلك التركيز على توفير الاستراتيجيات لإدارة أفضل للمخاطر عن طريق وضع احتياطات جانبية للأحداث الصادمة مثل الركود الاقتصادي، أو الكوارث الطبيعية، لذا سوف تحتاج الحكومات إلى مهارات قوية في إدارة المخاطر.

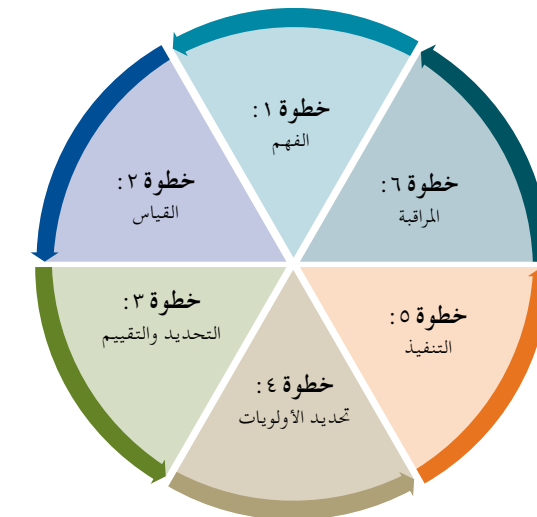
الاستجابة للآثار المحققة

إن طبيعة التوجهات العالمية الكبرى – وخاصة العلاقة بينهم والآثار الناجمة – تتطلب مجموعة من الاستجابات المشتركة والمنسقة . فسوف تحتاج كل حكومة إلى اعتبار التغييرات الخاصة بكل دولة ودمجها في أولويات الأعمال الخاصة بها وضبط السياسات ، بحيث يمكن لهذه التغييرات أن :

- تتلاءم بسهولة مع أولويات السياسة الحالية للدولة
- تتوافق مع الفرص والمخاطر التي تولدها التوجهات الكبرى السائدة للدولة
- تتناغم مع التطلعات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمواطنين في كل دولة .

شكل ٣ يوضح خطوات إطار العمل الذي توصي به كيه بي إم جي أن تلتزم به الحكومات ، لعلاج التبعيات الهامة الناجمة عن أثر هذه التوجهات الكبرى .

شكل ٣: إطار الاستجابة للتوجهات الكبرى



المصدر: كيه بي إم جي العالمية، ٢٠١٣



الخطوة

فهم المشكلة الناجمة أو الفرصة المحققة لكل توجه من التوجهات الكبرى .

الخطوة

قياس أثر ناجم عن كل توجه من التوجهات الكبرى :

- بشكل مباشر من حيث :
 - التكلفة على الحكومة (مثال : استنزاف الإيرادات أو ضغط النفقات) أو
 - توفير فرص للحكومة (مثال : تحسين اقتصاد أو كفاءة أو فاعلية تقديم الخدمات) .
- بشكل غير مباشر بمعنى الدولة ككل والمسؤوليات الرئيسية للحكومة :
 - الازدهار الاقتصادي
 - الأمن
 - التماسك الاجتماعي
 - الاستدامة البيئية .

الخطوة

تحديد وتقييم مجموعة التحولات السياسية والتنظيمية والتحول في البرامج التي قد تؤدي إلى :

- تعطيل أو تمديد الإطار الزمني للآثار الخاصة بالتوجهات الكبرى التي يمكن استيعابها أو تشتيتها
- التخفيف من حجم آثار التوجهات الكبرى على التكلفة المباشرة للحكومة أو الآثار غير المباشرة على الدولة والاقتصاد والمجتمع بصورة أشمل
- تحقيق أقصى منفعة من الفرص المتاحة الناتجة عن التوجهات الكبرى .

الخطوة

جهود تحديد الأولويات للتحولات السياسية والتنظيمية وفي البرامج، التي تؤدي إلى أقصى تخفيف لأثر المخاطر . ويتطلب هذا إمداد الحكومة بتقييم للتكلفة على المدى الطويل في ظل تغيير السيناريوهات السياسية . ويستند إلى وجهة نظر تشير إلى أن التدخلات المبكرة والتعديلات / التنبئي اليوم، ستؤدي إلى فوائد كبيرة (في الاقتصاد والكفاءة والفعالية) ، أكثر من تأخير التغييرات للسنوات القادمة أو الأجيال القادمة . وينطبق هذا على انتقال المخاطر ومعالجتها وإجراءات الحد منها ، وأيضاً إجراءات تبني الفرص .

الخطوة

تنفيذ خيارات التحول السياسية والتنظيمية وفي البرامج ، وذلك عن طريق توفير الموارد والاستراتيجيات والهياكل والمهارات المناسبة (الإمكانيات وبناء القدرات) اللازمة لتحقيق ذلك .

الخطوة

الاستمرار في مراقبة وضبط المبادرات بصورة ملائمة .

كما تستجيب الحكومات بشكل استباقي ومسؤول عن التحديات التي تجلبها تأثيرات التوجهات الكبيرة، سوف تظهر فرص تحسين السياسات، والضوابط، ومخرجات برامج الخدمات من خلال استراتيجيات محسنة وممتدة، تظهر أيضاً الهياكل والمهارات من تلقاء نفسها . وعلاوة على ذلك، قد تكون المقترحات القيمة الناتجة عن هذه المساعي قادرة على تشكيل خصائص مستقبل الدولة نحو الأفضل .

تقدم الأمثلة المقارنة في الشكل ٤ التالي، وجهات النظر الإيجابية والبارزة لما قد يكون ممكن .

شكل ٤ : خصائص الوضع المستقبلي للـ«الممارسات الرائدة»

اليوم : خصائص القيود التقليدية التي تواجه بعض الحكومات اليوم	المستقبل : الخصائص النموذجية «للممارسات الرائدة» للحكومات في المستقبل
تخضع السياسات لتقلبات المصالح السياسية، وتأثير وسائل الإعلام، والمصالح الخاصة	تستند السياسات بشدة وتركز مباشرةً على الأولويات والضرورات الوطنية للمواطنين
عادةً ما تتم إعدادات الإستدامة المالية الخاصة بالموازنة بطريقة جيدة، ولكن غالباً ما يحدث قصور في التطبيق	يتم تأسيس إعدادات الاستدامة المالية للموازنات بطريقة جيدة وعادة ما تحقق النتائج المرجوة
تظهر الحكومة سلوكاً تفاعلياً في تناول القضايا الراهنة	تكون الحكومة استباقية في معالجة مشكلات الغد
تتسم الحلول السياسية بتفكير قصير إلى متوسط المدى	تتسم الحلول السياسية بتفكير من متوسط إلى طويل المدى
عادةً ما يتحول الأداء والنتائج إلى مجرد أقاويل	يتم العمل على تحقيق وتنفيذ الأداء والنتائج
(تتمحور طريقة تقديم الخدمة حول الحكومة) كيف ترغب الحكومة في تقديمها	تتمحور طريقة تقديم الخدمة حول المواطن (كيف يرغب المواطنون فعلياً في الحصول عليها
يتناسب تقديم برامج الخدمات والتصميم التشغيلي مع الاحتياجات الحكومية	يتناسب تقديم برامج الخدمات والتصميم التشغيلي مع احتياجات المواطنين
ينفصل تصميم السياسات عن تنفيذ العمليات	يعتبر تصميم السياسات مرتبط بتنفيذ العمليات
يمكن للمقاييس الاقتصادية (المالية) أن تهيمن على اعتبارات تتعلق بمقاييس الكفاءة والفاعلية	يتم تقييم المقاييس الاقتصادية (المالية) جنباً إلى جنب مع مقاييس الكفاءة والفاعلية
وجود البرامج الرئيسية والتي تقوم بترسيخ الاستحقاق و / أو التبعية بين الأجيال بدون قصد	توجد برامج أساسية والتي تقوم عن عمد بإقناع و / أو تسهيل اعتماد المواطن على نفسه
يتم تنفيذ الخدمات الحكومية غالباً من خلال البيروقراطية	يتم تنفيذ الخدمات الحكومية غالباً من خلال « اختبار السوق » عن طريق أكبر مقدمي الخدمات ومن خلال التحالفات والشركاء
تتكيف الحكومة مع التكنولوجيا الحديثة وتبناها بصورة بطيئة إلى متوسطة	تتكيف الحكومة مع التكنولوجيا الحديثة وتبناها بصورة متوسطة إلى سريعة
نماذج وقنوات تقديم الخدمة عادةً ما تكون بطيئة في تبني التغيير وترى فيه عبئاً يؤرقها	نماذج تقديم الخدمات وقنواتها عادةً ما تكون سريعة في تنفيذ التغيير وتبناه دون عناء
عادة ما يتجاوز تنفيذ المشروعات الضخمة الميزانية والوقت المحددين ، بينما ينخفض مستواه عندما يتعلق الأمر بالأهداف والجودة	عادة ما يتم تنفيذ المشروعات الضخمة في حدود الميزانية وفي الوقت المحدد ، ويلتزم بالأهداف المرجوة منه والجودة
عادة ما تكون اللوائح مرهقة وغير محدثة أو تفشل في التكيف مع التغيرات السريعة في حالة وجودها	تكون اللوائح قوية وضرورية وكافية، وقادرة على توقع الاحتياجات التنظيمية الناشئة عالمياً ومحلياً
ميدقات واهدإادو، قري بلكل لوصأل ولإمال سأل طي طخ تل امتي (Silo) ي سأل غأل بالل وأئائئهلل مألنل أقف وىل ع انع ري رائلل	يتم التخطيط لرأس المال والأصول الكبيرة وإدارتها وتقديم التقارير على أساس الحكومة ككل
يتم تطوير الحوكمة للتوافق مع أهداف الهيئات ، ويكون العزوف عن المخاطر هو البديل لإدارة المخاطر	يتم وضع الحوكمة لتناسب مع أهداف الهيئة وتدعم إدارة المخاطر تبني ومواجهة المخاطر بصورة ملائمة

المصدر : كي بي إم جي انترناشونال، ٢٠١٣

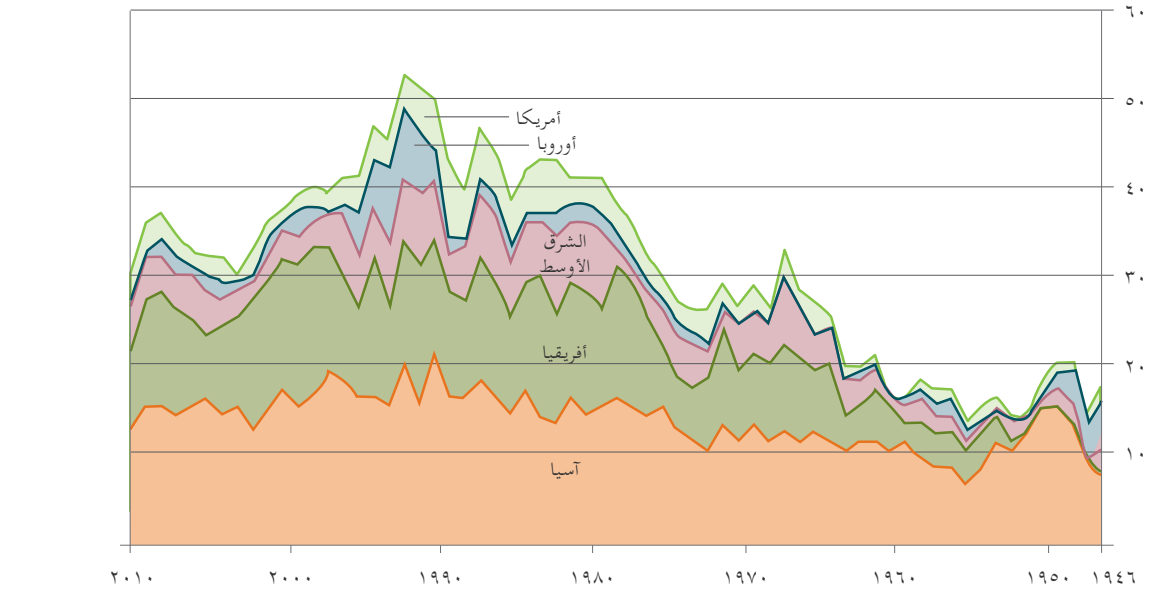
في النهاية ، يتعين على الحكومات القيام بتطوير الأساليب التي تنتهجها للقيام بالأعمال ، وفي بعض الحالات يجب أن تقوم بذلك بحدّة ، اذا ما أرادت أن تحكم في عالم يتسم بسواد الاتجاهات وارتباطها . فسوف تحتاج الحكومات إلى النظر في ما يجب تغييره ، وكيف يتم ذلك أيضاً . ولكن الأهم من ذلك ، أن الحكومات سوف تحتاج إلى إدارة التغيير من خلال القيادة القوية وفرق العمل المتفوقة ، ووجود رؤية واضحة ومقنعة لعام ٢٠٣٠ .

الملحق : نظرة على الأمن

كما ذكر سابقاً، لم يقم مركز موات بتحديد الأمن كواحد من التوجهات العالمية الكبرى الأكثر بروزاً في مستقبل الحكومات . ومع ذلك، فمن المتوقع أن يستمر الأمن في التأثير على المشهد العالمي حتى ٢٠٣٠ . وبشكل خاص، نحن نعتقد أن التوجهات الكبرى العالمية مثل بزوغ الأفراد، وتمكين التكنولوجيا وتقليص الموارد إلى أقل حد ، التوزيعات السكانية المتغيرة، سوف تؤثر على طبيعة التهديدات الأمنية، وبالتالي يتطلب ذلك ردود أفعال بديلة من قبل الحكومات .

تدعم البيانات وجهة النظر هذه، فقد انخفض الصراع على مستوى العالم منذ منتصف التسعينيات، كما هو موضح في الشكل رقم ٥ التالي. ١٥٢

شكل ٥: الصراعات حول العالم في الفترة ١٩٤٦–٢٠١٠



أن ما يقرب من ٧٤٠,٠٠٠ شخص يلقون **OECD** ومع ذلك، فإن العنف المسلح في تصاعد مستمر . فقد قدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حتفهم سنوياً نتيجة للعنف المسلح (بما في ذلك ارتكاب الجرائم والعنف بين الأشخاص) وأكثر من ٦٦٪ من الوفيات تحدث في المجتمعات التي لم تتأثر بالحروب. ١٥٣

وستقوم الإنترنت والتقنيات الجديدة حتماً بزيادة مخاطر التهديدات الرقمية . وبالفعل، تمثل الهجمات الالكترونية من ٣٠٠ مليار دولار أمريكي إلى ١ تريليون دولار أمريكي من الخسائر العالمية، حيث يقوم القراصنة بسرقة حوالي ١ تيرابايت من المعلومات يومياً من الحكومات والشركات والجيوش والمرافق الأكاديمية. ١٥٤ وبجانب تزايد اهتمام الحكومات بالتهديدات الالكترونية، فقد أظهرت دراسة حديثة تشير إلى أن ٨٠٪ من التنفيذيين ومحترفي تكنولوجيا المعلومات حول العالم يشعرون أن خطر التعرض لهجمات القرصنة الالكترونية يمثل خطراً أكبر على الدول، من الهجمات العسكرية. ١٥٥

وتلعب وسائل التواصل الاجتماعي أيضاً دوراً هاماً، حيث يقوم الارهابيون باستخدام القنوات الشهيرة مثل الفيسبوك، وتويتر في جمع وتوظيف المعلومات الاستخباراتية. ١٥٦ فالاضطرابات المدنية – مثل الانتفاضات الأخيرة التي قامت بها الطبقة الوسطى الصاعدة في المجتمعات النامية – قد انتشرت بسرعة عما سبق، حيث يمكن للأفراد التواصل بسرعة وبشكل أكثر انفتاحاً مع الأفراد المشابهين لهم في الفكر، وإجراء المناقشات حول القضايا المشتركة، وذلك باستخدام شبكات التواصل الاجتماعي لتبادل المظالم وتنظيم الاحتجاجات ونشر المعلومات أمام المجتمع الدولي .

ويمثل الصراع حول الموارد الشحيحة – الذي تفاقم بسبب التزايد السكاني والتغيير المناخي – وأيضاً تضخم عدد الشباب العاطل عن العمل، مخاطر متزايدة للحكومات .

وهذه المخاوف الأمنية وغيرها من التغييرات في العالم تتطلب من الحكومات الأخذ في اعتبارها العديد من الخيارات للتعامل مع الطبيعة المتطورة لهذه القضية . وقد تتراوح ردود الأفعال هذه ما بين إجراء التغييرات على السياسات الحكومية الخاصة بالقوات المسلحة، إلى الاستخدام الأكبر لوسائل التواصل الاجتماعي وتحليل البيانات .

شكر وتقدير

نحن نرغب في توجية الشكر إلى الأشخاص الآتية أسماؤهم لتعاونهم المثمر في إعداد هذا التقرير:

جميع من تم إجراء الحوارات معهم، بما في ذلك:

- مومباي (متقاعد) (IIPS) سوبراتا اهيري، أستاذ ورئيس قسم الصحة العامة ودراسات الوفيات، والمعهد الدولي للعلوم السكان
- بول توين، مفوض لجنة التنمية المستدامة، لندن
- ماري آن أولووغلين، المستشار التنفيذي ورئيس الأمانة العامة، مجلس الحكومة الاسترالية، ومجلس الإصلاح
- باري أندرسون، نائب مدير جمعية الحكام الوطنية في الولايات المتحدة؛ والنائب السابق للمدير، القائم بأعمال مدير مكتب الميزانية في الكونغرس (CBO)
- (PGI جيرهارد هاميرسشميد، كلية هيرتي للإدارة (رئيس قسم الأبحاث
- طارق بنوري، أستاذ (محاضر)، تخطيط المدن والعاصمة، جامعة ولاية يوتا . المدير السابق لشعبة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة
- آرت كراي، خبير اقتصادي، مجموعة بحوث التنمية، البنك الدولي
- أليساندرو ريبوتشي، الباحث الاقتصادي الأساسي، بنك تنمية البلدان الأمريكية
- بيتر شيرجولد، مستشار، بجامعة غرب سيدني، وزير الخارجية السابق لإدارة رئيس الوزراء ومجلس الوزراء، أستراليا
- أبها جوشي جاني، مدير المعرفة والتعلم، مؤسسة البنك الدولي
- سانجاي خانا، المقيم المستقبلي، كلية ماسي في جامعة تورنتو
- اليكس هيملفارب، مدير مدرسة جلوندون، للشؤون العامة والدولية، جامعة يورك؛ كاتب سابق في مجلس الملكة الخاص، كندا
- كارلوس كلينك، الأمين الوطني لتغير المناخ، وزارة البيئة البرازيلية
- جون هارهالت، الرئيس العالمي السابق، الحكومة والبنية التحتية، كي بي إم جي انترناشونال
- ميك الورث، الرئيس العالمي، مركز المدن المتميزة، كي بي إم جي انترناشونال
- نيك بيكر، الرئيس العالمي، ورئيس المالية والخزينة، كي بي إم جي انترناشونال
- جيفري ستينهوف، المدير التنفيذي لمعهد كيه بي إم جي الحكومي، كيه بي إم جي في الولايات المتحدة
- بيل فيليبس، مدير المسؤول، الخدمات الاستشارية الاتحادية، كيه بي إم جي في الولايات المتحدة
- ساتياتاريان رامامورثي، رئيس الحكومة والبنية التحتية لآسيا والمحيط الهادئ، كيه بي إم جي، سنغافورة
- آلان داوني، رئيس قطاع العام لأوروبا والشرق الأوسط وأفريقيا، كيه بي إم جي في المملكة المتحدة
- بيتر فونغ، الرئيس العالمي، ممارسة الصين العالمية، كيه بي إم جي في الصين

مركز موات في كلية السياسة العامة والإدارة، جامعة تورونتو، وخاصة: متى مندلسون، سونيل جوהל، نيفينا دراجيسيفيك، نوح زون، جينفر جولد، اليس سويتزر

شركاء ومدراء شركات كيه بي إم جي، الذين قاموا بتقديم رؤيتهم، ومنهم: جون هارهالت، روب ساذلاند، مايك الورث، نيك بيكر، كريج روبنسون

فريق مشروع كيه بي إم جي الدولي بقيادة لوري بلاهي .

المراجع

Doesburg, Anthony. 11 May 2012. “Car Parks and Playgrounds to Help Make Rotterdam ‘Climate Proof’”. **The Guardian**. <http://www.guardian.co.uk/environment/2012/may/11/water-rotterdam-climate-proof>.

Doshi, Viren, Gary Schulman and Daniel Gabaldon. 28 February 2007. “Lights! Water! Motion!”. Booz & Company. <http://www.strategy-business.com/article/07104?pg=all>. Accessed 29 May 2013.

European Union Institute for Security Studies. 2011. “Citizens in an Interconnected and Polycentric World”. http://europa.eu/espas/pdf/espas_report_ii_01_en.pdf.

Forum on China-Africa Cooperation. 2010. “The Fifth Ministerial Conference Of The Forum On China-Africa Cooperation Beijing Action Plan (2013-2015)”. <http://www.focac.org/eng/ltda/dvjbzjyhys/t954620.htm>.

Foster, Stephen, Ricardo Hirata, Ana Vidal, Gerhard Schmidt and Hector Garduño. November 2009. “The Guarani Aquifer Initiative – Towards Realistic Groundwater Management in a Transboundary Context”. World Bank Water Partnership Program. http://www.un-igrac.org/dynamics/modules/SFIL0100/view.php?fil_id=186.

Friedman, Thomas. 3 February 2013. “The virtual middle class rises”. **New York Times**. <http://www.nytimes.com/2013/02/03/opinion/sunday/friedman-the-virtual-middle-class-rises.html>.

Gagnon, Joseph with Marc Hinterschweiger. June 2011. “The Global Outlook for Government Debt Over the Next 25 Years: Implications for the Economy and Public Policy”. Peterson Institute for International Economics, Policy Analyses in International Economics 94. http://www.piie.com/publications/chapters_preview/6215/iie6215.pdf.

Gorman, Siobhan and Siobhan Hughes. 13 March 2013. “US Steps up Alarm over Cyberattacks”. **The Wall Street Journal**. <http://online.wsj.com/article/SB10001424127887323826704578356182878527280.html>. Accessed 2 May 2013.

Gram Power. “How does Gram Power’s Smart Micro Grid work?” <http://www.grampower.com/solutions>. Accessed 29 May 2013.

Hamblen, Matt. 15 July 2013. “App economy expected to double by 2017 to \$151B”. **Computer World**. http://www.computerworld.com/s/article/9240794/App_economy_expected_to_double_by_2017_to_151B. Accessed 9 September 2013.

HSBC. February 2013. “Global Connections Report”. <https://globalconnections.hsbc.com/downloads/hsbc-trade-forecast-global-february-2013.pdf>.

Human Sciences Resource Council. 5 May 2010. Presentation: “Addressing the challenge of youth unemployment in South Africa”. http://siteresources.worldbank.org/INTLM/Resources/390041-1141141801867/2275364-1273091267203/Altman-Youth_Employability_Interventions_5May2010.pdf. Accessed 29 May 2013.

IBM. 2013. “What is Big Data?” <http://www-01.ibm.com/software/data/bigdata/what-is-big-data.html>. Accessed 17 February 2013.

ICLEI. “Member in the spotlight: Rotterdam, the Netherlands”. <http://www.iclei-europe.org/members/member-in-the-spotlight/archive/rotterdam/>.

International Labour Organization. 2013. “Global Employment Trends for Youth”. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—dgreports/—dcomm/documents/publication/wcms_212423.pdf.

Ighobor, Kingsley. January 2013. “China in the heart of Africa”. UN, Africa Renewal Online. <http://www.un.org/africarenewal/magazine/january-2013/china-heart-africa>. Accessed 29 May 2013.

International Atomic Energy Agency. “Guarding the Guarani: Improving Management of South America’s Precious Groundwater”. <http://www.iaea.org/Publications/Booklets/Ssp/guarani.html>. Accessed 26 August 2013.

International Energy Agency. 2012. “World Energy Outlook Factsheet”. <http://www.worldenergyoutlook.org/media/weowebbsite/2012/factsheets.pdf>.

International Monetary Fund. 2013. “Fiscal Monitor – Fiscal Adjustment in an Uncertain World”. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fm/2013/01/pdf/fm1301.pdf>.

International Monetary Fund World Economic Outlook Database, April 2013 update, via IMF Data Mapper: <http://www.imf.org/external/datamapper/index.php>. Accessed 23 August 2013.

Internet World Stats. “Internet Usage Statistics”. <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>. Accessed 30 May 2013.

Kelto, Anders. 28 May 2012. “Over Half of Youth Unemployed in South Africa”. Interview with NPR. <http://www.npr.org/2012/05/28/153883339/over-half-of-youth-unemployed-in-south-africa>.

Kerr, Dana. 22 July 2013. “Cyberattacks account for up to \$1 trillion in global losses”. **CNET**. [http://news.cnet.com/8301-1009_3-57594989-83/cyberattacks-account-for-up-to-\\$1-trillion-in-global-losses/](http://news.cnet.com/8301-1009_3-57594989-83/cyberattacks-account-for-up-to-$1-trillion-in-global-losses/). Accessed 23 August 2013.

Ki-moon, Ban. 2012. Message on International Day of Older Persons. New York, New York, 1 October, 2012. <http://www.un.org/sg/statements/?nid=6338>.

Kotkin, Joel. 27 October 2011. “Overpopulation Isn’t The Problem: It’s Too Few Babies”. **Forbes**. <http://www.forbes.com/sites/joelkotkin/2011/10/27/overpopulation-isnt-the-problem-its-too-few-babies/>. Accessed 23 August 2013.

KPMG International. January 2013. “Walking the Fiscal Tightrope”. <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/government-fiscal-sustainability/Documents/walking-fiscal-tightrope-final.pdf>.

2030 Water Resources Group. 2009. “Charting our Water Future”. http://www.2030waterresourcesgroup.com/water_full/Charting_Our_Water_Future_Final.pdf.

Alexander, Craig. March 2013. “America’s Debt Woes”. TD Economics. <http://www.td.com/document/PDF/economics/special/AmericasDebtWoes.pdf>.

Amore, Luiz. 7 September 2011. “The Guarani Aquifer: From Knowledge to Water Management”. **International Journal of Water Resources Development**. Volume 27, Issue 3.

Anderson, Kim and Anna Strutt. August 2012. “The changing geography of world trade: Projections to 2030”. **Journal of Asian Economics**. Volume 23, Issue 4.

Anonymous. 14 April 2011. “Fail often, fail well”. **The Economist**. <http://www.economist.com/node/18557776>.

Anonymous. 10 December 2011. “Climate Change Trends: Carbon Emission Giants”. **NPR.org**. <http://www.npr.org/2009/12/11/121240453/climate-change-trends-carbon-emissions-giants>. Accessed 23 August 2013.

Anonymous. 10 January 2012. “Terrorist groups recruiting through social media”. **CBC**. <http://www.cbc.ca/news/technology/story/2012/01/10/tech-terrorist-social-media.html>. Accessed 22 August 2013.

Anonymous. 16 March 2013. “The Other Conclave”. **The Economist**. <http://www.economist.com/news/finance-and-economics/21573549-can-wto-save-itself-irrelevance-other-conclave>. Accessed 3 May 2013.

Anonymous. 7 May 2013. “Development finance in Africa”. **The Economist** <http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2013/05/focus-2?fsrc=scn%2Ffb%2Fwl%2Fbl%2Fdevelopmentfinance>. Accessed 29 May 2013.

Arestis, Philip, Georgios Chortareas, Evangelia Desli and Theodore Pelagidis. March 2012. “Trade Flows Revisited: Further Evidence on Globalisation”. **Cambridge Journal of Economics**. Volume 36, Issue 2.

Asian Development Bank. 2011. “Asian Development Outlook – 2011 Update”. <http://www.smh.com.au/business/from-demographic-dividend-to-deficit-20110926-1ktj8.html>.

Association of Bay Area Government and Metropolitan Transportation Commission. 2013. “Draft Plan Bay Area”. http://onebayarea.org/pdf/Draft_Plan_Bay_Area/00-Overview.pdf. Accessed 29 May 2013.

Bangura, Yusuf. January 2007. “Big leap in China-Africa ties”. UN Africa Renewal Online. <http://www.un.org/africarenewal/magazine/january-2007/big-leap-china-africa-ties>. Accessed 29 May 2013.

Bowe, Rebecca. 15 January 2013. “Welcome to San Francisco’s ‘Internet of Things’”. **San Francisco Bay Guardian Online**. <http://www.sfbg.com/politics/2013/01/15/welcome-san-francisco%E2%80%99s-internet-things>. Accessed 29 May 2013.

Boyd, E.B. 31 January 2011. “How Social Media Accelerated the Uprising in Egypt”. **Fast Company** <http://www.fastcompany.com/1722492/how-social-media-accelerated-uprising-egypt>. Accessed 22 August 2013.

Brabeck-Letmathe, Peter. 25 April 2013. “Addressing the Water Challenge”. **Huff Post World Blog**. http://www.huffingtonpost.com/peter-brabeckletmathe/addressing-the-water-chal_b_3152926.html.

Christensen, Benedicte Vibe. 5 November 2012. “China in Africa: A Macroeconomic Perspective”. **Center for Global Development Working Paper No. 230**. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1824443##.

Cisco. 2013. “Cisco Visual Networking Index: Global Mobile Data Traffic Forecast Update, 2012-2017”. http://www.cisco.com/en/US/solutions/collateral/ns341/ns525/ns537/ns705/ns827/white_paper_c11-520862.pdf. Accessed 23 August 2013.

Cline, William. September 2003. “CGD Brief. Trading up: Trade Policy and Global Poverty”. Center for Global Development, Peterson Institute for International Economics. http://www.cgdev.org/files/2856_file_cgdbrief007.pdf.

Conference Board of Canada. “World Income Inequality”. <http://www.conferenceboard.ca/hcp/hot-topics/worldinequality.aspx#ftn21-ref>. Accessed 1 May 2013.

Congressional Research Service. 2011. “Rising Economic Powers and the Global Economy: Trends and Issues for Congress”. <http://www.fas.org/sgp/crs/misc/R41969.pdf>. Accessed 29 May 2013.

Cooley, Heather and Peter Gleick. 4 July 2011. “Climate-Proofing Transboundary Water Agreements”. **Hydrogeological Sciences Journal**. 56:4.

Cottarelli, Carlo. 20 March 2013. “Mountains of Debt: The Cliffs, Slopes and Uncharted Territories of Today’s Public Finances in Advanced Economies”. **Public Financial Management Blog**. <http://blog-pfm.imf.org/pfmblog/2013/03/mountains-of-debt-the-cliffs-slopes-and-uncharted-territories-of-todays-public-finances-in-advanced-.html>.

Dervis, Kemal. September 2012. “Convergence, Interdependence, and Divergence”. **IMF, Finance & Development**. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2012/09/pdf/dervis.pdf>.

Development Bank of Southern Africa. 2011. “Towards a youth employment strategy for South Africa”. <http://www.africaneconomicoutlook.org/fileadmin/uploads/aeo/PDF/DPD%20No28.pdf>.

Dhoot, Vikas and Urmi Goswami. 10 April 2013. “Direct Benefit Transfer Plan Runs Into Red Tape”. **Economic Times**. http://articles.economictimes.indiatimes.com/2013-04-10/news/38434327_1_aadhaar-numbers-dbt-43-districts. Accessed 25 April 2013.

Romero, Joshua. 1 March 2012. "India's Big Bet on Identity." *IEEE Spectrum*. <http://spectrum.ieee.org/computing/software/indias-big-bet-on-identity>. Accessed 21 August 2013.

Rotterdam Climate Initiative. "Mitigation: 50% Carbon Reduction in 2025." <http://www.rotterdamclimateinitiative.nl/en/english-2011-design/50percent-reduction>. Accessed 24 April 2013.

Schneider, Howard. 24 April 2013. "Could a program tracking identities of 1.3 billion Indians be the secret to ending poverty?" *The Washington Post*. <http://www.washingtonpost.com/blogs/wonkblog/wp/2013/04/24/could-a-program-tracking-identities-of-1-3-billion-indians-be-the-secret-to-ending-poverty/>. Accessed 24 April 2013.

Schott, Jeffrey, Barbara Kotschwar and Julia Muir. January 2013. *Understanding the Trans-Pacific Partnership*. Policy Analyses in International Economics 99. Peterson Institute of International Economics.

Sivak, Michael. September-October 2013. "Will AC Put a Chill on the Global Energy Supply?" *American Scientist* <http://www.americanscientist.org/issues/pub/2013/5/will-ac-put-a-chill-on-the-global-energy-supply/1>. Accessed 27 August 2013.

Symington, Anabel. 13 April 2010. "The Guarani Aquifer: A Little Known Water Resource in South America Gets a Voice." *Columbia University Earth Institute*.

The Presidency, Republic of South Africa. 2009. "National Youth Policy 2009-2014." <http://www.thepresidency.gov.za/MediaLib/Downloads/Home/Publications/YouthPublications/NationalYouthPolicyPDF/NYP.pdf>. Accessed 29 May 2013.

UK Government. "Making the higher education system more efficient and diverse." <https://www.gov.uk/government/policies/making-the-higher-education-system-more-efficient-and-diverse>. Accessed 27 August 2013.

UK Government. 2006. "Stern Review: The Economics of Climate Change." http://www.wwf.se/source.php/1169157/Stern%20Report_Exec%20Summary.pdf. Accessed 29 May 2013.

UK Government. 2013. Budget 2013. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/188357/budget2013_complete.pdf.pdf.

Unique Identification Authority of India. "About UIDAI." <http://uidai.gov.in/about-uidai.html>. Accessed 24 April 2013.

United Nations Conference on Trade and Development. Goods and services trade openness, annual, 1980-2011. Last Updated 15 August 2012.; Inward and outward FDI stock, annual, 1980-2011. Last updated 12 July 2012.

United Nations Department of Economic and Social Affairs Population Division. 2006. "World Urbanization Prospects – The 2005 Revision." <http://www.un.org/esa/population/publications/WUP2005/2005wup.htm>.

United Nations Department of Economic and Social Affairs Population Division. 2012. "World Urbanization Prospects – The 2011 Revision." <http://esa.un.org/unup/>.

United Nations Department of Economic and Social Affairs Population Division. 2013. "World Urbanization Prospects – The 2012 Revision." <http://esa.un.org/unpd/wpp/index.htm>.

United Nations Development Program. 2013. "Human Development Report: The Rise of the South – Human Progress in a Diverse World." http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2013_EN_complete.pdf.

United Nations Education Scientific and Cultural Organization. 2011. "Education Counts." <http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001902/190214e.pdf>.

United Nations Educational Scientific and Cultural Organization Institute for Statistics. 2011. "UIS Statistics in Brief." http://stats.uis.unesco.org/unesco/TableViewer/document.aspx?ReportId=364&lf_Language=eng. Accessed 29 May 2013.

United Nations Environment Program. 2012. "The Emissions Gap Report." <http://www.unep.org/pdf/2012gapreport.pdf>. Accessed 29 May 2013.

United Nations Food and Agriculture Organization. 2012. "World Agriculture Towards 2030/2050, the 2012 Revision." <http://www.fao.org/docrep/016/ap106e/ap106e.pdf>.

Wang, Yue. 25 March 2013. "More People Have Cell Phones Than Toilets, U.N. Study Shows." *TIME*. <http://newsfeed.time.com/2013/03/25/more-people-have-cell-phones-than-toilets-u-n-study-shows/#ixzz2UhRVezGg>.

Williams, Brock R. 29 January 2013. "Trans-Pacific Partnership (TPP) Countries: Comparative Trade and Economic Analysis." Congressional Research Service (US). Washington, DC.

Wolf, Charles. 24 January 2011. "China's Next Buying Spree: Foreign Companies." *The Wall Street Journal*. <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704754304576095880533686442.html>. Accessed 29 May 2013.

World Bank. 2010. "Economics of Adaptation to Climate Change." <http://www.worldbank.org/en/news/feature/2011/06/06/economics-adaptation-climate-change>.

World Bank. 2012. "Information and Communications for Development." https://publications.worldbank.org/index.php?main_page=product_info&products_id=24288.

World Economic Forum. 2012. "Global Agenda Council on Youth Unemployment." <http://www.weforum.org/content/global-agenda-council-youth-unemployment-2012-2013>.

World Economic Forum. 2013. "Resilience Practices: One-Year Follow-Up Analysis Of Global Risks 2012 Cases." <http://reports.weforum.org/global-risks-2013/section-seven-online-only-content/resilience-practices-one-year-follow-up-analysis-of-global-risks-2012-cases/>. Accessed 22 April 2013.

World Trade Organization Regional Trade Agreements Information System: <http://rtais.wto.org/UI/PublicMaintainRTAHome.aspx>. Accessed 29 May 2013.

Yukhananov, Anna. 23 September 2013. "IMF warns of slow progress achieving gender equality." *Reuters*. <http://www.reuters.com/article/2013/09/23/us-imf-gender-idUSBRE98M11Q20130923>. Accessed 23 September 2013.

Lagarde, Christine. September 2012. "Fragmentation Risks." IMF, Finance & Development. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2012/09/straight.htm>.

Lamy, Pascal. 26 November 2012. "The Future of the Multilateral Trading System." Speech, Richard Snape Lecture in Melbourne, Australia.

Lewis, James Andrew. 2013. "What's next in Cyber Security?" in *Critical Questions for 2013: Global Challenges*. Center for Strategic and International Studies. ed. Gerald Hyman. <http://csis.org/publication/critical-questions-2013-global-challenges#k>. Accessed 22 April 2013.

Lim, C.L., Deborah Elms and Patrick Low. 2012. "What is high quality, twenty-first century anyway?" in *The Trans-Pacific Partnership: A Quest for a Twenty-first century Agreement*. Cambridge, Cambridge UP.

Lok-Dessallien, Renata. 2012. Speech to a Commemoration of the International Day of Peace 2012 and China-Southeast Asia Peace and Development Forum. 21 September 2012.

Mark, Laura. 28 June 2012. "Open House: Smarter Cities: Smarter Thinking." *Architects' Journal*. <http://www.architectsjournal.co.uk/footprint/footprint-blog/open-house-smarter-cities-smarter-thinking/8632257.article>. Accessed 29 May 2013.

McKinsey & Company. 2012. "Urban World: Cities and the rise of the consuming class." http://www.mckinsey.com/insights/urbanization/urban_world_cities_and_the_rise_of_the_consuming_class. Accessed 29 May 2013.

Mejia, Abel, Miguel Nucete Hubner, Enrique Ron Sanchez and Miguel Doria. 2012. "Water and Sustainability: A Review of Targets, Tools and Regional Cases." United Nations World Water Assessment Programme. <http://www.zaragoza.es/contenidos/medioambiente/onu/newsletter12/789-eng-ed4-res15.pdf>.

Mello Jr, John P. 26 June 2013. "Cyberattacks the greatest threat to nations, say global execs." *Network World*. <http://www.networkworld.com/news/2013/062613-cyberattacks-the-greatest-threat-to-271280.html>. Accessed 23 August 2013.

Merkel, Angela. 2007. Opening Address at the World Economic Forum. Davos, Switzerland, 24 January 2007. http://www.eu2007.de/en/News/Speeches_Interviews/January/0124BKinDavos.html.

Mishra, Pankaj. 27 January 2013. "Mobile Phones Disrupt India, for Better and Worse." *Bloomberg*. <http://www.bloomberg.com/news/2013-01-27/mobile-phones-disrupt-india-for-better-and-worse.html>.

Myers, Norman. 2005. "Environmental Refugees: an emergent security issue." Paper presented at OSCE 13th Economic Forum. Prague, 23-27 May 2005. <http://www.osce.org/eea/14851>.

National Institute on Aging, National Institutes of Health. March 2007. "Why Population Aging Matters: A Global Perspective." <http://www.nia.nih.gov/sites/default/files/WPAM.pdf>. pg. 6-7.

National Institute of Public Finance and Policy. 9 November 2012. "A Cost Benefit Analysis of Aadhaar." http://planningcommission.nic.in/reports/genrep/rep_uid_cba_paper.pdf.

National Intelligence Council. 2008. "Global Trends 2025: A Transformed World." http://www.dni.gov/files/documents/Newsroom/Reports%20and%20Pubs/2025_Global_Trends_Final_Report.pdf.

National Intelligence Council. 2012. "Global Trends 2030: Alternative Worlds." http://www.dni.gov/files/documents/GlobalTrends_2030.pdf.

Newton, Joshua. "Case Study of Transboundary Dispute Resolution: The Guarani Aquifer." Oregon State University Program in Water Conflict Management and Transformation. http://www.transboundarywaters.orst.edu/research/case_studies/GuaraniAquifer_New.htm. Accessed 26 August 2013.

Obama, Barack. 2006. "Energy Independence and the Safety of Our Planet." Speech. Chicago, Illinois, 6 April 2006.

OECD. 2008. "Environmental Outlook to 2030." http://www.oecd-ilibrary.org/fr/environment/oecd-environmental-outlook-to-2030_9789264040519-en.

OECD. 2010. "Cities and Climate Change." <http://www.oecd.org/gov/regional-policy/citiesandclimatechange.htm>.

OECD. 2010. "Perspectives on Global Development 2010: Shifting Wealth." <http://www.oecd.org/dev/pgd/45451514.pdf>.

Office of the United States Trade Representative. USTR Fact Sheet on Trans-Pacific Partnership Agreement Outline. <http://london.usembassy.gov/trade018.html>.

One Bay Area. 22 March 2013. "Draft Plan Bay Area Released." <http://onebayarea.org/regional-initiatives/plan-bay-area/draft-plan-bay-area.html>. Accessed 29 May 2013.

One Bay Area. "Fact Sheet." http://www.onebayarea.org/pdf/SB375_OneBayArea-Fact_Sheet2.pdf. Accessed 29 May 2013.

Oxfam. 2012. "Extreme Weather, Extreme Prices." <http://www.oxfam.org/en/grow/policy/extreme-weather-extreme-prices>.

Petri, Peter A. and Michael G. Plummer, *The Trans-Pacific Partnership and Asia-Pacific Integration: Policy Implications* (June 15, 2012). Peterson Institute for International Economics Policy Brief, <http://ssrn.com/abstract=2108399>. Accessed 3 May 2013.

Rapoza, Kenneth. 22 February 2013. "As China Changes, Infamous Foxconn Goes Robotic." *Forbes*. <http://www.forbes.com/sites/kenrapoza/2013/02/22/as-china-changes-infamous-foxconn-goes-robotic/>. Accessed 22 April 2013.

Redvers, Louise. 31 October 2012. "Youth unemployment: The big question and South Africa." *BBC*. <http://www.bbc.co.uk/news/business-20125053>. Accessed 29 May 2013.

Robinson, Neil, Luke Gribbon, Veronika Horvath and Kate Robertson. 2013. "Cyber-Security Threat Characterisation: A Rapid Comparative Analysis." *Rand Europe*. http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR200/RR235/RAND_RR235.pdf. Accessed 22 April 2013.

Roland Berger. 2011. "Trend Compendium 2030." <http://www.rolandberger.com/gallery/trend-compendium/tc2030/content/assets/trendcompendium2030.pdf>. Accessed 22 August 2012.

التعليقات الختامية

28. Conference Board of Canada. "World Income Inequality." <http://www.conferenceboard.ca/hcp/hot-topics/worldinequality.aspx>. Accessed 1 May 2013.

29. World Bank. 2012. "Information and Communications for Development." https://publications.worldbank.org/index.php?main_page=product_info&products_id=24288.

30. European Union Institute for Security Studies, 2011.

31. Internet World Stats. "Internet Usage Statistics." <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>. Accessed 30 May 2013.

32. E.B. Boyd. 31 January 2011. "How Social Media Accelerated the Uprising in Egypt." **Fast Company**. <http://www.fastcompany.com/1722492/how-social-media-accelerated-uprising-egypt>. Accessed 22 August 2013.

33. European Union Institute for Security Studies, 2011.

34. This term was coined by Thomas Friedman in a February 2013 New York Times article titled "The virtual middle class rises." <http://www.nytimes.com/2013/02/03/opinion/sunday/friedman-the-virtual-middle-class-rises.html>.

35. Pankaj Mishra. 27 January 2013. "Mobile Phones Disrupt India, for Better and Worse." **Bloomberg**. <http://www.bloomberg.com/news/2013-01-27/mobile-phones-disrupt-india-for-better-and-worse.html>.

36. Ibid.

37. Yue Wang. 25 March 2013. "More People Have Cell Phones Than Toilets, U.N. Study Shows." **TIME**. <http://newsfeed.time.com/2013/03/25/more-people-have-cell-phones-than-toilets-u-n-study-shows/#ixzz2UhRVezGg>.

38. Gram Power. "How does Gram Power's Smart Micro Grid work?" <http://www.grampower.com/solutions/>. Accessed 29 May 2013.

39. Internet World Stats, 2012.

40. Matt Hamblen. 15 July 2013. "App economy expected to double by 2017 to \$151B." **Computer World**. http://www.computerworld.com/s/article/9240794/App_economy_expected_to_double_by_2017_to_151B. Accessed 9 September 2013.

41. IBM. 2013. "What is Big Data?" <http://www-01.ibm.com/software/data/bigdata/>. Accessed 17 February 2013.

42. Kenneth Rapozo. 22 February 2013. "As China Changes, Infamous Foxconn Goes Robotic." **Forbes**. <http://www.forbes.com/sites/kenrapoza/2013/02/22/as-china-changes-infamous-foxconn-goes-robotic/>. Accessed 22 April 2013.

43. Anonymous. 14 April 2011. "Fail often, fail well." **The Economist**. <http://www.economist.com/node/18557776>.

44. Kerr, 2013.

45. European Union Institute for Security Studies, 2011.

46. National Intelligence Council. 2012. "Global Trends 2030: Alternative Worlds." http://www.dni.gov/files/documents/GlobalTrends_2030.pdf.

47. Siobhan Gorman and Siobhan Hughes. 13 March 2013. "US Steps up Alarm over Cyberattacks." **The Wall Street Journal**. <http://online.wsj.com/article/SB10001424127887323826704578356182878527280.html>. Accessed 2 May 2013.

48. James Andrew Lewis. "What's next in Cyber Security?" in **Critical Questions for 2013: Global Challenges**. Center for Strategic and International Studies. ed. Gerald Hyman. <http://csis.org/publication/critical-questions-2013-global-challenges#k>. Accessed 22 April 2013.

49. World Economic Forum. 2013. "Resilience Practices: One-Year Follow-Up Analysis Of Global Risks 2012 Cases." <http://reports.weforum.org/global-risks-2013/section-seven-online-only-content/resilience-practices-one-year-follow-up-analysis-of-global-risks-2012-cases/>. Accessed 22 April 2013.

50. Neil Robinson, Luke Gribbon, Veronika Horvath and Kate Robertson. 2013. "Cyber-Security Threat Characterisation: A Rapid Comparative Analysis." **Rand Europe**. http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR200/RR235/RAND_RR235.pdf. Accessed 22 April 2013.

51. Cisco. 2013. "Cisco Visual Networking Index: Global Mobile Data Traffic Forecast Update, 2012-2017." http://www.cisco.com/en/US/solutions/collateral/ns341/ns525/ns537/ns705/ns827/white_paper_c11-520862.html. Accessed 23 August 2013.

52. Unique Identification Authority of India. "About UIDAI." <http://uidai.gov.in/about-uidai.html>. Accessed 24 April 2013.

53. Howard Schneider. 24 April 2013. "Could a program tracking identities of 1.3 billion Indians be the secret to ending poverty?" **The Washington Post**. <http://www.washingtonpost.com/blogs/wonkblog/wp/2013/04/24/could-a-program-tracking-identities-of-1-3-billion-indians-be-the-secret-to-ending-poverty/>. Accessed 24 April 2013.

54. Vikas Dhoot and Urmi Goswami. 10 April 2013. "Direct Benefit Transfer Plan Runs Into Red Tape." **Economic Times**. http://articles.economictimes.indiatimes.com/2013-04-10/news/38434327_1_aadhaar-numbers-dbt-43-districts. Accessed 25 April 2013.

1. European Union Institute for Security Studies. 2011. "Citizens in an Interconnected and Polycentric World." http://europa.eu/espas/pdf/espas_report_ii_01_en.pdf

2. United Nations Population Division. 2012. "World Urbanization Prospects – The 2011 Revision." <http://esa.un.org/unup/>

3. United Nations Food and Agriculture Organization. 2012. "World Agriculture Towards 2030/2050, the 2012 Revision." <http://www.fao.org/docrep/016/ap106e/ap106e.pdf>.

4. Michael Sivak. September-October 2013. "Will AC Put a Chill on the Global Energy Supply?" **American Scientist**. <http://www.americanscientist.org/issues/pub/2013/5/will-ac-put-a-chill-on-the-global-energy-supply/1>. Accessed 27 August 2013.

5. Sivak, 2013.

6. National Institute on Aging, National Institutes of Health. March 2007. "Why Population Aging Matters: A Global Perspective." <http://www.nia.nih.gov/sites/default/files/WPAM.pdf>, pp. 6-7.

7. Ibid.

8. United Nations Population Division. 2013. "World Urbanization Prospects – The 2012 Revision." <http://esa.un.org/unpd/wpp/index.htm>.

9. International Monetary Fund. 2013. "Fiscal Monitor – Fiscal Adjustment in an Uncertain World." <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fm/2013/01/pdf/fm1301.pdf>, pp. 79-80.

10. World Economic Forum. 2012. "Global Agenda Council on Youth Unemployment." <http://www.weforum.org/content/global-agenda-council-youth-unemployment-2012-2013>.

11. International Labour Organization. 2013. "Global Employment Trends for Youth." http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/-dcomm/documents/publication/wcms_212423.pdf.

12. Asian Development Bank. 2011. "Asian Development Outlook – 2011 Update." <http://www.smh.com.au/business/from-demographic-dividend-to-deficit-20110926-1ktj8.html>.

13. Ban Ki-moon. 2012. Message on International Day of Older Persons. New York, New York, 1 October, 2012. <http://www.un.org/sg/statements/?nid=6338>.

14. Joel Kotkin. 27 October 2011. "Overpopulation Isn't The Problem: It's Too Few Babies." **Forbes**. <http://www.forbes.com/sites/joelkotkin/2011/10/27/overpopulation-isnt-the-problem-its-too-few-babies/>. Accessed 23 August 2013.

15. The Presidency, Republic of South Africa. 2009. "National Youth Policy 2009-2014." <http://www.thepresidency.gov.za/MediaLib/Downloads/Home/Publications/YouthPublications/NationalYouthPolicyPDF/NYP.pdf>. Accessed 29 May 2013.

16. Human Sciences Resource Council. 5 May 2010. Presentation: "Addressing the challenge of youth unemployment in South Africa." http://siteresources.worldbank.org/INTLM/Resources/390041-1141141801867/2275364-1273091267203/Altman-Youth_Employability_Interventions_5May2010.pdf. Accessed 29 May 2013.

17. Development Bank of Southern Africa. 2011. "Towards a youth employment strategy for South Africa." <http://www.africaneconomicoutlook.org/fileadmin/uploads/aeo/PDF/DPD%20No28.pdf>.

18. Anders Kelto. 28 May 2012. "Over Half of Youth Unemployed in South Africa" Interview with NPR. <http://www.npr.org/2012/05/28/153883339/over-half-of-youth-unemployed-in-south-africa>.

19. Development Bank of Southern Africa, 2011.

20. Kelto, 2012.

21. Louise Redvers. 31 October 2012. "Youth unemployment: The big question and South Africa" **BBC**. <http://www.bbc.co.uk/news/business-20125053>. Accessed 29 May 2013.

22. European Union Institute for Security Studies, 2011.

23. United Nations Educational Scientific and Cultural Organization Institute for Statistics. 2011. "UIS Statistics in Brief." http://stats.uis.unesco.org/unesco/TableViewer/document.aspx?ReportId=364&IF_Language=eng. Accessed 29 May 2013.

24. United Nations Education Scientific and Cultural Organization. 2011. "Education Counts." <http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001902/190214e.pdf>.

25. Given 2005 Purchasing Power Parity terms at \$10-\$100 a day. United Nations Development Program. 2013. "Human Development Report: The Rise of the South – Human Progress in Diverse World." http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2013_EN_complete.pdf.

26. Ibid.

27. Anna Yukhananov. 23 September 2013. "IMF warns of slow progress achieving gender equality." **Reuters**. <http://www.reuters.com/article/2013/09/23/us-imf-gender-idUSBRE98M11Q20130923>. Accessed 23 September 2013.

81. International Monetary Fund. 2013. "Fiscal Monitor – Fiscal Adjustment in an Uncertain World." <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fm/2013/01/pdf/fm1301.pdf>, pp. 71.
82. UK Government Budget 2013. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/188357/budget2013_complete.pdf, pp. 22.
83. Compiled from data in the UK Government Budget 2013.
84. Congressional Research Service. 2011. "Rising Economic Powers and the Global Economy: Trends and Issues for Congress." <http://www.fas.org/sgp/crs/misc/R41969.pdf>. Accessed 29 May 2013.
85. OECD. 2010. "Perspectives on Global Development 2010: Shifting Wealth." <http://www.oecd.org/dev/pgd/45451514.pdf>.
86. McKinsey. 2012. "Urban World: Cities and the rise of the consuming class." http://www.mckinsey.com/insights/urbanization/urban_world_cities_and_the_rise_of_the_consuming_class. Accessed 29 May 2013.
87. European Union Institute for Security Studies, 2011.
88. OECD. 2010. "Perspectives on Global Development 2010: Shifting Wealth." <http://www.oecd.org/dev/pgd/45451514.pdf>.
89. Charles Wolf. 24 January 2011. "China's Next Buying Spree: Foreign Companies" *The Wall Street Journal*. <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704754304576095880533686442.html>. Accessed 29 May 2013.
90. Pascal Lamy. 26 November 2012. "The Future of the Multilateral Trading System." Speech, Richard Snape Lecture in Melbourne, Australia.
91. Angela Merkel. 2007. Opening Address at the World Economic Forum. Davos, Switzerland, 24 January 2007. http://www.eu2007.de/en/News/Speeches_Interviews/January/0124BKinDavos.html.
92. Roland Berger. 2011. "Trend Compendium 2030." <http://www.rolandberger.com/gallery/trend-compendium/tc2030/content/assets/trendcompendium2030.pdf>. Accessed 22 August 2013.
93. Kingsley Ighobor. January 2013. "China in the heart of Africa." UN., Africa Renewal Online. <http://www.un.org/africarenewal/magazine/january-2013/china-heart-africa>. Accessed 29 May 2013.
94. Benedicte Vibe Christensen. 5 November 2012. "China in Africa: A Macroeconomic Perspective." *Center for Global Development Working Paper No. 230*. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1824443##.
95. Anonymous. 7 May 2013. "Development finance in Africa." *The Economist*. <http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2013/05/focus-2?src=scn%2Ffb%2Fwl%2Fbl%2Fdevelopmentfinance>. Accessed 29 May 2013.
96. Christensen, 2012.
97. Ibid.
98. Yusuf Bangura. January 2007. "Big leap in China-Africa ties." UN Africa Renewal Online. <http://www.un.org/africarenewal/magazine/january-2007/big-leap-china-africa-ties>. Accessed 29 May 2013.
99. Ibid.
100. Forum on China-Africa Cooperation. 2010. "The Fifth Ministerial Conference Of The Forum On China-Africa Cooperation Beijing Action Plan (2013-2015)." <http://www.focac.org/eng/ltada/dwjbzjihys/t954620.htm>.
101. Christensen, 2012.
102. Ibid.
103. Ibid.
104. United Nations Environment Program. 2012. "The Emissions Gap Report." <http://www.unep.org/pdf/2012gapreport.pdf>. Accessed 29 May 2013.
105. UK Government. 2006. "Stern Review: The Economics of Climate Change." http://www.wwf.se/source.php/1169157/Stern%20Report_Exec%20Summary.pdf. Accessed 29 May 2013.
106. World Bank. 2010. "Economics of Adaptation to Climate Change." <http://www.worldbank.org/en/news/feature/2011/06/06/economics-adaptation-climate-change>.
107. UK Government, 2006.
108. Norman Myers. 2005. "Environmental Refugees: an emergent security issue." Paper presented at OSCE 13th Economic Forum. Prague, 23-27 May 2005. <http://www.osce.org/eea/14851>.
109. World Bank, 2010.
110. OECD. 2010. "Cities and Climate Change." <http://www.oecd.org/gov/regional-policy/citiesandclimatechange.htm>.
55. Joshua Romero. 1 March 2012. "India's Big Bet on Identity." *IEEE Spectrum*. <http://spectrum.ieee.org/computing/software/indias-big-bet-on-identity>. Accessed 21 August 2013.
56. National Institute of Public Finance and Policy. 9 November 2012. "A Cost Benefit Analysis of Aadhaar." http://planningcommission.nic.in/reports/genrep/rep_uid_cba_paper.pdf.
57. William Cline. September 2003. "CGD Brief. Trading up: Trade Policy and Global Poverty." Center for Global Development, Peterson Institute for International Economics. http://www.cgdev.org/files/2856_file_cgdbrief007.pdf.
58. UNCTAD data. Goods and services trade openness, annual, 1980-2011. Last Updated 15 August 2012.
59. HSBC. February 2013. "Global Connections Report." <https://globalconnections.hsbc.com/downloads/hsbc-trade-forecast-global-february-2013.pdf>.
60. UNCTAD data. Inward and outward FDI stock, annual, 1980-2011. Last updated 12 July 2012.
61. Kym Anderson and Anna Strutt. August 2012. "The changing geography of world trade: Projections to 2030." *Journal of Asian Economics*. Volume 23, Issue 4.
62. Philip Arestis, Georgios Chortareas, Evangelia Desli and Theodore Pelagidis. March 2012. "Trade Flows Revisited: Further Evidence on Globalisation." *Cambridge Journal of Economics*. Volume 36, Issue 2. pp. 481-493.
63. World Trade Organization Regional Trade Agreements Information System: <http://rtais.wto.org/UI/PublicMaintainRTAHome.aspx>. Accessed 29 May 2013.
64. Christine Lagarde. September 2012. "Fragmentation Risks." *IMF, Finance & Development*. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2012/09/straight.htm>.
65. Anonymous. 16 March 2013. "The Other Conclave." *The Economist*. <http://www.economist.com/news/finance-and-economics/21573549-can-wto-save-itself-irrelevance-other-conclave>. Accessed 3 May 2013.
66. Jeffrey Schott, Barbara Kotschwar and Julia Muir. January 2013. *Understanding the Trans-Pacific Partnership*. Policy Analyses in International Economics 99. Peterson Institute of International Economics.
67. Brock. R. Williams. 29 January 2013. "Trans-Pacific Partnership (TPP) Countries: Comparative Trade and Economic Analysis." Congressional Research Service (US). Washington, DC.
68. Schott et. al, 2013.
69. Office of the United States Trade Representative. USTR Fact Sheet on Trans-Pacific Partnership Agreement Outline. <http://london.usembassy.gov/trade018.html>.
70. Schott et. al, 2013.
71. C.L.Lim, Deborah Elms and Patrick Low. 2012. "What is high quality, twenty-first century anyway?" in *The Trans-Pacific Partnership: A Quest for a Twenty-first century Agreement*. Cambridge, Cambridge UP.
72. Peter A. Petri. and Michael G. Plummer, *The Trans-Pacific Partnership and Asia-Pacific Integration: Policy Implications* (June 15, 2012). Peterson Institute for International Economics Policy Brief, <http://ssrn.com/abstract=2108399>. Accessed 3 May 2013.
73. KPMG International. January 2013. "Walking the Fiscal Tightrope." <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/government-fiscal-sustainability/Documents/walking-fiscal-tightrope-final.pdf>
74. International Monetary Fund. 2013. "Fiscal Monitor – Fiscal Adjustment in an Uncertain World." <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fm/2013/01/pdf/fm1301.pdf>, pp. 71.
75. Joseph Gagnon with Marc Hinterschweiger. June 2011. "The Global Outlook for Government Debt Over the Next 25 Years : Implications for the Economy and Public Policy." Peterson Institute for International Economics, Policy Analyses in International Economics 94. http://www.piie.com/publications/chapters_preview/6215/ie6215.pdf.
76. Ibid.
77. International Monetary Fund. 2013. "Fiscal Monitor – Fiscal Adjustment in an Uncertain World." <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fm/2013/01/pdf/fm1301.pdf>, pp. 79-80.
78. International Monetary Fund World Economic Outlook Database, April 2013 update, via IMF Data Mapper: <http://www.imf.org/external/datamapper/index.php>. Accessed 23 August 2013.
79. Carlo Cottarelli. 20 March 2013. "Mountains of Debt: The Cliffs, Slopes and Uncharted Territories of Today's Public Finances in Advanced Economies." Public Financial Management Blog. <http://blog-pfm.imf.org/pfmblog/2013/03/mountains-of-debt-the-cliffs-slopes-and-uncharted-territories-of-todays-public-finances-in-advanced-.html>.
80. Craig Alexander. March 2013. "America's Debt Woes." TD Economics. <http://www.td.com/document/PDF/economics/special/AmericasDebtWoes.pdf>.

138. United Nations Population Division. 2006. "World Urbanization Prospects – The 2005 Revision." <http://www.un.org/esa/population/publications/WUP2005/2005wup.htm>.
139. McKinsey & Company, 2012.
140. Ibid.
141. Viren Doshi, Gary Schulman, and Daniel Gabaldon. "Lights! Water! Motion!" Booz & Company. <http://www.strategy-business.com/article/07104?pg=all>. Accessed 29 May 2013.
142. OECD, 2008.
143. European Union Institute for Security Studies, 2011.
144. One Bay Area. 22 March 2013. "Draft Plan Bay Area Released" <http://onebayarea.org/regional-initiatives/plan-bay-area/draft-plan-bay-area.html>. Accessed 29 May 2013.
145. Association of Bay Area Government and Metropolitan Transportation Commission. 2013. "Draft Plan Bay Area." http://onebayarea.org/pdf/Draft_Plan_Bay_Area/00-Overview.pdf. Accessed 29 May 2013.
146. One Bay Area. "Fact Sheet" http://www.onebayarea.org/pdf/SB375_OneBayArea-Fact_Sheet2.pdf. Accessed 29 May 2013.
147. Laura Mark. 28 June 2012. "Open House: Smarter Cities: Smarter Thinking." *Architects' Journal*. <http://www.architectsjournal.co.uk/footprint/footprint-blog/open-house-smarter-cities-smarter-thinking/8632257.article>. Accessed 29 May 2013.
148. Rebecca Bowe. 15 January 2013. "Welcome to San Francisco's 'Internet of Things'." *San Francisco Bay Guardian Online*. <http://www.sfbg.com/politics/2013/01/15/welcome-san-francisco%E2%80%99s-internet-things>. Accessed 29 May 2013.
149. Kemal Dervis. September 2012. "Convergence, Interdependence, and Divergence." IMF, Finance & Development. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2012/09/pdf/dervis.pdf>.
150. UK Government. "Making the higher education system more efficient and diverse." <https://www.gov.uk/government/policies/making-the-higher-education-system-more-efficient-and-diverse>. Accessed 27 August 2013.
151. World Economic Forum, 2013.
152. European Union Institute for Security Studies, 2011.
153. European Union Institute for Security Studies, 2011.
154. Dana Kerr. 22 July 2013. "Cyberattacks account for up to \$1 trillion in global losses." CNET. [http://news.cnet.com/8301-1009_3-57594989-83/cyberattacks-account-for-up-to-\\$1-trillion-in-global-losses/](http://news.cnet.com/8301-1009_3-57594989-83/cyberattacks-account-for-up-to-$1-trillion-in-global-losses/). Accessed 23 August 2013.
155. John P Mello Jr. 26 June 2013. "Cyberattacks the greatest threat to nations, say global execs." *Network World*. <http://www.networkworld.com/news/2013/062613-cyberattacks-the-greatest-threat-to-271280.html>. Accessed 23 August 2013.
156. Anonymous. 10 January 2012. "Terrorist groups recruiting through social media." CBC. http://www.cbc.ca/news_technology/story/2012/01/10/tech-terrorist-social-media.html. Accessed 22 August 2013.

111. Barack Obama. 2006. "Energy Independence and the Safety of Our Planet." Speech. Chicago, Illinois, 6 April 2006.
112. Anonymous. 10 December 2011. "Climate Change Trends: Carbon Emission Giants." NPR.org. <http://www.npr.org/2009/12/11/121240453/climate-change-trends-carbon-emissions-giants>. Accessed 23 August 2013.
113. ICLEI. "Member in the spotlight: Rotterdam, the Netherlands." <http://www.iclei-europe.org/members/member-in-the-spotlight/archive/rotterdam/>.
114. ICLEI, 2013.
115. Rotterdam Climate Initiative. "Mitigation: 50% Carbon Reduction in 2025." <http://www.rotterdamclimateinitiative.nl/en/english-2011-design/50procent-reduction>. Accessed 24 April 2013.
116. ICLEI, 2013.
117. Anthony Doesburg. 11 May 2012. "Car Parks and Playgrounds to Help Make Rotterdam 'Climate Proof'." *The Guardian*. <http://www.guardian.co.uk/environment/2012/may/11/water-rotterdam-climate-proof>.
118. Doesburg, 2012.
119. Ibid.
120. United Nations Food and Agriculture Organization, 2012.
121. 2030 Water Resources Group. 2009. "Charting our Water Future." http://www.2030wrg.org/wp-content/uploads/2012/06/Charting_Our_Water_Future_Final.pdf.
122. International Energy Agency. 2012. "World Energy Outlook Factsheet." <http://www.worldenergyoutlook.org/media/weowebbsite/2012/factsheets.pdf>.
123. Peter Brabeck-Letmathe. 25 April 2013. "Addressing the Water Challenge." Huff Post World Blog. http://www.huffingtonpost.com/peter-brabeckletmathe/addressing-the-water-chal_b_3152926.html.
124. OECD. 2008. "Environmental Outlook to 2030." http://www.oecd-ilibrary.org/fr/environment/oecd-environmental-outlook-to-2030_9789264040519-en.
125. Oxfam. 2012. "Extreme Weather, Extreme Prices." <http://www.oxfam.org/en/grow/policy/extreme-weather-extreme-prices>
126. Renata Lok-Dessallien. 2012. Speech to a Commemoration of the International Day of Peace 2012 and China-Southeast Asia Peace and Development Forum. 21 September 2012.
127. National Intelligence Council. 2008. "Global Trends 2025: A Transformed World." http://www.dni.gov/files/documents/Newsroom/Reports%20and%20Pubs/2025_Global_Trends_Final_Report.pdf.
128. Anabel Symington. 13 April 2010. "The Guarani Aquifer: A Little Known Water Resource in South America Gets a Voice." Columbia University Earth Institute.
129. International Atomic Energy Agency. "Guarding the Guarani: Improving Management of South America's Precious Groundwater." <http://www.iaea.org/Publications/Booklets/Ssp/guarani.html>. Accessed 26 August 2013.
130. Abel Mejia, Miguel Nucete Hubner, Enrique Ron Sanchez and Miguel Doria. 2012. "Water and Sustainability: A Review of Targets, Tools and Regional Cases." United Nations World Water Assessment Programme. <http://www.zaragoza.es/contenidos/medioambiente/onu/newsletter12/789-eng-ed4-res15.pdf>. pp. 35.
131. International Atomic Energy Agency.
132. Joshua Newton. "Case Study of Transboundary Dispute Resolution: The Guarani Aquifer." Oregon State University Program in Water Conflict Management and Transformation. http://www.transboundarywaters.orst.edu/research/case_studies/GuaraniAquifer_New.htm. Accessed 26 August 2013.
133. Luiz Amore. 7 September 2011. "The Guarani Aquifer: From Knowledge to Water Management." *International Journal of Water Resources Development*. Volume 27, Issue 3. pp. 463-476.
134. Stephen Foster, Ricardo Hirata, Ana Vidal, Gerhard Schmidt and Hector Garduño. November 2009. "The Guarani Aquifer Initiative – Towards Realistic Groundwater Management in a Transboundary Context." World Bank Water Partnership Program. http://www.un-igrac.org/dynamics/modules/SFIL0100/view.php?fil_id=186, pp.13.
135. Heather Cooley and Peter Gleick. 4 July 2011. "Climate-Proofing Transboundary Water Agreements." *Hydrogeological Sciences Journal*. 56:4. pp. 711-718.
136. United Nations Population Division. 2012. "World Urbanization Prospects – The 2011 Revision." <http://esa.un.org/unup/>.
137. Ibid.

ملاحظات

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.[illegible]

جهات الاتصال الرئيسية:

شركة كيه بي إم جي للحكومات والبنية التحتية تتألف من شبكة من المهنيين من أصحاب الخبرة العاملين بالشركات الشريكة في المجموعة من جميع أنحاء العالم .

نيك تشيزم

رئيس مجلس الإدارة عالمياً

الحكومات والبنية التحتية

هاتف: +44 20 73118603

بريد الكتروني: nick.chism@kpmg.co.uk

مديري مكاتب الحكومات في البلاد

أستراليا

مايكل هيلر

هاتف: +61 7 32332999

بريد الكتروني: mhillier1@kpmg.com.au

الهند

نافين اجروال

هاتف: +91 22 30901720

بريد الكتروني: navinagrawal@kpmg.com

روسيا

أوليج جوشانسكي

هاتف: +7 495 937 4435

بريد الكتروني: ogoshchansky@kpmg.ru

البرازيل

ماوريسيو إنديو

هاتف: +55 11 32458322

بريد الكتروني: mendo@kpmg.com.br

أيرلندا

بول تونر

هاتف: +353 1 4101277

بريد الكتروني: paul.toner@kpmg.ie

سنغافورة

ساتانارايان يامامورتي

هاتف: +65 62 132060

بريد الكتروني: sramamurthy@kpmg.com.sg

كندا

آرتشي جونستون

هاتف: +1 604 5273757

بريد الكتروني: agjohnston@kpmg.ca

إيطاليا

روبرتو جانيلى

هاتف: +39 06 80971410

بريد الكتروني: rjannelli@kpmg.it

جنوب أفريقيا

أندرونیکا ماسيمولا

هاتف: +27 82 7190274

بريد الكتروني: andronicca.masemola@kpmg.co.za

بولندا ووسط شرق أوروبا

ميروسلو بروب

هاتف: +48 22 5281124

بريد الكتروني: mproppe@kpmg.pl

اليابان

يوشيهيد تاكهيسا

هاتف: +81 3 32677001

بريد الكتروني: yoshihide.takehisa@jp.kpmg.com

آسبانيا

كانديدو سيرافين بيريز سيرانو

هاتف: +34 91 4513091

بريد الكتروني: candidoperez@kpmg.es

الصين

ستيفن إيب

هاتف: +86 21 22123550

بريد الكتروني: stephen.ip@kpmg.com

كوريا (جمهورية كوريا الجنوبية)

داي جيل يانغ

هاتف: +82 2 21120233

بريد الكتروني: djung1@kr.kpmg.com

السويد

أندريس ثونولم

هاتف: +46 8 7239591

بريد الكتروني: anders.thunholm@kpmg.se

فرنسا

كريستل روجر

هاتف: +33 1 55687530

بريد الكتروني: chrystellerojer@kpmg.fr

هولندا

فيم توف

هاتف: +31 70 3382176

بريد الكتروني: touw.wim@kpmg.nl

المملكة المتحدة

بول كيربي

هاتف: +44 20 76945842

بريد الكتروني: paul.kirby@kpmg.co.uk

ألمانيا

ليف تساييرس

هاتف: +49 69 95871559

بريد الكتروني: lzierz@kpmg.com

المكسيك

فدريكو هرنانديز

هاتف: +52 55 52468620

بريد الكتروني: federicohernandez@kpmg.com.mx

الولايات المتحدة

نانسي فالى

هاتف: +1 518 4274610

بريد الكتروني: navalley@kpmg.com

kpmg.com/app

kpmg.com/socialmedia



المعلومات المتضمنة في هذا التقرير هي ذات طبيعة عامة ولا تهدف لتناول الظروف الخاصة بأي شخص أو كيان معين . على الرغم من أننا نسعى لتقديم معلومات دقيقة ووقتية إلا أنه لا يوجد ضمان على دقة هذه المعلومات في تاريخ استلامها أو أنها ستظل دقيقة في المستقبل . لا ينبغي لأحد أن يتصرف بناء على هذه المعلومات بدون استشارة مهنية مناسبة بعد الدراسة الواقية للوضع المعين .

حقوق الطبع والنشر ٢٠١٦ لشركة كيه بي إم جي انترناشونال التعاونية (كيه بي إم جي انترناشونال) وهي شركة سويسرية . الشركات أعضاء شبكة شركات كيه بي إم جي من الشركات المستقلة ترتبط بكيه بي إم جي انترناشونال . لا تقدم كيه بي إم جي انترناشونال خدمات للعملاء . لا تملك أي شركة عضو بالشبكة السلطة لإلزام كيه بي إم جي انترناشونال أو أية شركة أخرى من الأعضاء بالمسؤولية تجاه أي طرف ثالث كما لا تملك كيه بي إم جي انترناشونال السلطة لإلزام أي من الشركات الأعضاء . جميع الحقوق محفوظة .

اسم كيه بي إم جي هي علامات تجارية مسجلة أو علامات تجارية خاصة بكيه بي إم جي انترناشونال .

من تصميم إي فالويسيرف

اسم المطبوعة : الوضع المستقبلي في ٢٠٣٠ . التوجهات الكبرى التي تشكل الحكومات