

الدولة وقدراتها البشرية: تحديات البناء في أزمنة التغيير

المؤتمر السنوي لشبكة معاهد ومراكز التدريب الحكومية
في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا - GIFT-MENA

٢٠١٤



تجمع شبكة GIFT-MENA المراكز والمعاهد المتخصصة في تدريب العاملين في القطاع العام في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بالإضافة الى عدد من المنظمات الإقليمية والدولية. تعمل الشبكة كمنصة للتعاون والتواصل، في جهد جماعي لتوثيق ونشر المعرفة والتجارب الإقليمية الناجحة في تطوير القدرات بمجالات عدة أبرزها إدارة المال العام وتحديث الدولة. يشغل معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي (لبنان) أمانة سر الشبكة.

هذا المنشور متوفر على الموقع الالكتروني: www.gift-mena.org

يرجى ذكر هذا المنشور على الشكل التالي:
شبكة غيفت-مينا (٢٠١٤) " الدولة وقدراتها البشرية: تحديات البناء في
أزمة التغيير"، المؤتمر السنوي ٢٠١٤.

شكر وتقدير

كما تتوجه بالشكر لكل الوفود والمتحدثين ومدراء الجلسات الذين شاركوا خبراتهم ومعارفهم، وأطلعونا على الممارسات الجيدة في مؤسساتهم وبلدانهم، مما أغنى النقاش.

تتقدم الأمانة العامة لشبكة GIFT-MENA بخالص الشكر والامتنان إلى المعهد العربي للتخطيط في الكويت لاستضافته أعمال المؤتمر، وتخص بالذكر وكالة التعاون التقني الدولي التابعة لوزارة المال الفرنسية ADETEF لثقتها ودعمها المستمر.

بالتعاون مع

من تنظيم



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

الدولة وقدراتها البشرية: تحديات البناء في أزمنة التغيير

المؤتمر السنوي لشبكة معاهد ومراكز التدريب الحكومية
في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا GIFT-MENA - ٢٠١٤

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

الدولة وقدراتها البشرية: تحديات البناء في أزمنة التغيير

المحتوى

٣ تمهيد

٤ قائمة المختصرات

٥ مقدمة

٦ جلسة الافتتاح

الجلسة الأولى

هل يمكننا بناء القدرات في أوقات الأزمات؟ التحديات
والفرص أمام منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ٩

الجلسة الثانية

هل يُعتبر تطوير القدرات سياسة مستدامة أو مجرد برنامج؟
وهل القطاع الخاص قادر وصالح لتلبية حاجات القطاع
الحكومي؟ ١٥

طاولة الحوار الأولى

٢٠ التوجهات الحديثة لتحسين أداء الخدمة المدنية

طاولة الحوار الثانية

٢٣ حان الوقت لستثمر في البحث العلمي وإنتاج
المعرفة ولنشارك بفعالية في الجهد الفكري

طاولة الحوار الثالثة

٢٨ ما السبيل إلى تعزيز التعاون العربي،
وما هو دور المبادرات كشراكة دوفيل وصندوق
التحول للشرق الأوسط وشمال إفريقيا؟

٣٢ ملاحظات ختامية

٣٥ جدول الأعمال

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

تمهيد

عزيزي القارئ،

لقد طرحت التطورات الأخيرة في بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وسعي المواطنين إلى تحسين أداء الخدمات الحكومية وإقامة أنظمة حكم صالحة، مسألة العامل البشري بحيث تصدّر إصلاح الخدمة المدنية جدول الأعمال السياسي والتحديثي في هذه البلدان.

وفي سياق جهودها لتحديث القطاع الحكومي وتنفيذ إصلاحات تتعلق بأنظمة إدارة الموظفين، تتوجه حكومات دول المنطقة أكثر فأكثر إلى رؤية متجددة لدور مقدّمي الخدمات التدريبية في مجال التدريب وبناء القدرات كجزء أساسي يرافق مسار التحديث ويؤسس لثقافة الأداء والجدارة في عمل الإدارات الحكومية.

ولكن غالباً ما تواجه مؤسسات التدريب تحديات فعلية للقيام بمهامها بسبب تعددية مراكز القرار وغياب التوافق بين صانعي القرار، فضلاً عن التحديات الأمنية المستمرة، ممّا يطرح تساؤلات جدية حول قدرتها على تأدية الدور المطلوب منها.

وفي هذا الإطار، شكّل المؤتمر السنوي الخامس لشبكة معاهد ومراكز التدريب الحكومية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (غيفت-مينا)، المنعقد في دولة الكويت، مناسبة لاجتماع خبراء واختصاصيين بهدف تحليل السياسات والمقاربات والأدوات التي يستخدمها القطاع العام في مجال التوظيف والتدريب. وناقش المجتمعون الوضع القائم والتحديات التي تقضي بجعل تدريب وإعداد موظفي الخدمة المدنية أساساً لتنفيذ إصلاحات بنوية تتماشى والمعايير الدولية. وشكّل المؤتمر مساحة تفاعلية لكل الجهات المعنية بتحديث الدولة من صانعي السياسات وكبار المسؤولين ومقدّمي خدمات التدريب للقاء وتبادل الآراء والأفكار والممارسات ومناقشة تحديات التمويل والتشريع وتعزيز القدرات البشرية، وذلك بمشاركة جهات مانحة ومنظمات إقليمية ودولية عدّة للقاء الضوء على الممارسات الدولية الجيدة وتقديم المساندة التقنية والمشورة.

وكان المؤتمر أيضاً فرصة لمواصلة استشراف المزيد من فرص وأفاق التعاون بين بلدان الجنوب، حيث شكّلت تجربة شبكة غيفت-مينا مثلاً ناجحاً لمئاته هذا التعاون. فهي قد صمّمت، لدى تأسيسها في العام ٢٠٠٦، تسعة معاهد أعضاء من سبع بلدان عربية بالإضافة إلى ثماني منظمات دولية، وهي تجمع اليوم أكثر من ٥٨ مركزاً تدريبياً من ١٩ بلد عربي، بالإضافة إلى ١٧ منظمة دولية وإقليمية شريكة، وتنشط لتسهيل تبادل المعرفة والخبرات بين البلدان العربية، ممّا يساهم في إيجاد حلول لتحديات التنمية المشتركة التي تواجهها المنطقة.

يلخص هذا التقرير أعمال المؤتمر والتوصيات الصادرة عنه والتي نتجت عن حوار فعال وتبادل للخبرات غني بالتجارب والممارسات الجيدة بين المشاركين.

نتمنى أن يساهم، إلى جانب أنشطة الشبكة المتنوعة، في تعزيز ثقافة التعلّم المستمر، والتعاون والإبتكار والتغيير في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

عن الأمانة العامة لشبكة غيفت-مينا

سابين حاتم

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

المؤتمر السنوي بالأرقام

بلداً ممثلاً	١٩
مشاركاً	٩٠
مشاركاً من كبار المسؤولين وصانعي القرار	٢٠
خبير	٢٥
مذكرات تعاون	٣
مركز تدريبي	٥١
منظمة إقليمية ودولية مشاركة	١٤

قائمة المختصرات

وكالة التعاون التقني الدولي التابعة لوزارتي المال والاقتصاد الفرنسيين	■	ADETEF
صندوق أبو ظبي للتنمية	■	ADFD
المعهد العربي للتخطيط	■	API
إتحاد دول جنوب شرق آسيا	■	ASEAN
معهد الإدارة العامة في البحرين	■	BIPA
كلية دبي للإدارة الحكومية	■	DSG
المدرسة الوطنية للإدارة	■	ENA
اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا	■	ESCWA
الإتحاد الأوروبي	■	EU
الناتج المحلي الإجمالي	■	GDP
شبكة معاهد ومراكز التدريب الحكومية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا	■	GIFT-MENA
الموارد البشرية	■	HR
المنظمة الدولية لمعاهد ومدارس الإدارة	■	IASIA
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	■	ICT
منظمة العمل الدولية	■	ILO
الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية	■	KFAED
كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية	■	MBRSG
أهداف التنمية للألفية	■	MDG
الشرق الأوسط وشمال إفريقيا	■	MENA
مجموعة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لبحوث الإدارة العامة	■	MENAPAR
تجمع دول أميركا الجنوبية	■	MERCOSUR
وزارة الخارجية	■	MFA
إتفاق التجارة الحرة لأميركا الشمالية	■	NAFTA
منظمة غير حكومية	■	NGO
مساندة التنمية الرسمية	■	ODA
منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية	■	OECD
منظمة جنوب إفريقيا للتنمية	■	SADC
الصندوق السعودي للتنمية	■	SFTD
مؤسسة صغيرة ومتوسطة	■	SME
المملكة المتحدة	■	UK
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	■	UNDP
الولايات المتحدة الأمريكية	■	USA

© Institut Des Finances Basil Pulojhan

This document was downloaded from the website of the Institut Des Finances Basil Pulojhan

مقدمة

بعد ثلاث سنوات على اندلاع الانتفاضات في العالم العربي في كانون الثاني/يناير ٢٠١١، ما زالت الضبابية تلف المشهدين السياسي والاقتصادي في معظم بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. وتطرح هذه التغيرات تساؤلات عدّة حول المزايا الأساسية للحكومات، فيما تستحدث فرصاً غير مسبوقة للإصلاح والتحديث.



القطاع العام وتأثيراتها على عاملي النمو الاقتصادي والاستقرار المجتمعي. وقد ناقش المجتمعون على مدى يومين التحديات المؤسسية والبنوية والسياسية التي تعيق تعزيز الرأس مال البشري في البلدان الخارجة من نزاعات، وتحدي بناء قيادة متجددة وابتكارية في أوقات الأزمات. وتطرقوا أيضاً إلى أهمية التدريب المستمر والتنمية والتعلم في بناء جيل من الموظفين الحكوميين يتمتعون بالمعرفة والفعالية والابتكار خلال تأديتهم لمهامهم وتقديم الخدمات للمواطنين. طرح المؤتمر أيضاً تحديات بلورة سياسات عامة لتطوير القدرات وتعزيز العلاقة بين معاهد التدريب في القطاعين العام والخاص. وناقشوا السبل الآيلة إلى تعزيز شبكات التعلم والتعاون بين بلدان الجنوب سعياً إلى تحسين الأداء. كما بحثوا في سبل زيادة مشاركة الجهات المانحة من خلال مشاريع الدعم الثنائية والمتعددة الأطراف، وكذلك مساهمة صناديق التنمية العربية في الجهود الآيلة إلى تمكين هذا التعاون. يقدّم هذا التقرير ملخصاً حول المواضيع التي تناولها المؤتمر وأبرز الدروس المستفادة.

وحوافز وظيفية تتلاءم وقدراتهم على القيام بمهامهم بفاعلية ومواجهة التحديات الماثلة أمامهم. على ضوء هذه المعطيات والتطورات، شارك أكثر من ٩٠ خبيراً يمثلون ٥١ معهداً تدريبياً من ١٩ بلد عربي إلى جانب ١٢ منظمة إقليمية ودولية في المؤتمر الخامس لشبكة معاهد ومراكز التدريب الحكومية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، مناقشة التحديات والبحث في سياسات إدارة الموارد البشرية ومبادرات تعزيز القدرات في القطاع العام، تماشياً مع الممارسات الدولية الجيدة والاتجاهات العالمية. وقد سعى المؤتمر إلى:

- إطلاق حوار بناء حول السياسات المقترحة والممارسات الفضلى في مجال تكوين وتطوير رأس المال البشري في القطاع العام وتبادل الخبرات بين البلدان المختلفة حول المواضيع المطروحة.
- تعزيز الشبكات الإقليمية وبناء الشراكات سعياً لتحسين الأداء.
- تشجيع الشركاء الدوليين على تقديم المزيد من المساعدة التقنية والمالية والسعي إلى إشراكهم في النقاش حول تنمية القدرات في

من أبرز التحديات التي تواجهها اقتصادات بلدان المنطقة، وجود قطاع عام يتسم بالتضخم وبنخفاض الانتاجية، مما ينعكس سلباً على أداء الاقتصاد الكلي وقدرة الحكومة على تلبية شروط العقد الاجتماعي والتصدي للتحديات الاقتصادية والاجتماعية المتركمة. وقد وصلت نسبة التوظيف في القطاع العام في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا إلى ٢١٪ خلال الفترة ٢٠٠٨ - ٢٠١١، وهي نسبة تفوق بمرة ونصف المرة النسب المحققة في دول العالم، كما بلغت نسبة التوظيف في القطاع العام بالمقارنة مع القطاع الخاص ٢٧٪ خلال الفترة عينها^١. ومع ذلك، سارعت الحكومات في أول رد فعل لها في فترة ما بعد الثورة إلى زيادة الرواتب والتوظيف في القطاع العام استجابة للضغط الشعبي على المدى القصير^٢. لكن السياق الهادف إلى تحسين نوعية الخدمات الحكومية يسلط الضوء على دور العاملين في الخدمة العامة، واستقطاب ذوي الكفاءات والحفاظ عليهم. ولا بد أن يرتكز ملء الشواغر في الإدارات العامة على عملية توظيف تنافسية وشفافة تتوافق مع مسار تدريبي متكامل وسلم أجور

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

^١ (ألبيرتو بيهار وجونغوان مون) "هل يهيمش التوظيف في القطاع العام كليا التوظيف في القطاع الخاص"، ورقة عمل صندوق النقد الدولي ١٣/١٤٦، حزيران ٢٠١٣.

^٢ (أنطوني أو سوليفان، ماري استيل راي، خورخي غالفيز مينديز) "فرص وتحديات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا"، ٢٠١٢.

جلسة الافتتاح

عقدت جلسة افتتاح المؤتمر برعاية معالي وزير الشؤون الاجتماعية والعمل ووزير الدولة لشؤون التخطيط والتنمية، رئيس مجلس أمناء المعهد العربي للتخطيط، السيدة هند الصبيح. جمع هذا اللقاء أكثر من ١٥٠ شخصية من كبار المسؤولين وصانعي السياسات، إلى جانب دبلوماسيين وخبراء من العالم العربي وممثلين عن الجهات المانحة. وقد تطرقت جلسة الافتتاح إلى المواضيع الأساسية ذات الصلة بأعمال وأهداف المؤتمر من خلال الكلمات الافتتاحية.



الكلمات الافتتاحية

السيدة لينا المبيض بساط

رئيسة معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي،
لبنان

معالي السيدة هند الصبيح

وزير الشؤون الاجتماعية والعمل ووزير الدولة
لشؤون التخطيط والتنمية، رئيس مجلس أمناء
المعهد العربي للتخطيط، الكويت

السيدة أنيس أرسية

رئيسة وكالة التعاون التقني الدولي التابعة
لوزارتي الاقتصاد والمال الفرنسيين

معالي الأستاذ محمد مديح

وزير الخدمة العمومية وتحديث الإدارة، المغرب

الدكتور بدر عثمان مال الله

مدير عام المعهد العربي للتخطيط بالكويت

...لقد أثبتت هذه الشبكة وعلى مدى السنوات الماضية أهميتها وذلك من خلال ما تقدمه في نطاق عملها من قيمة مضافة معتبرة ورسينة ضمن الأطر العصرية المبتكرة والمرنة للتعاون بين البلدان العربية.

الأستاذ فؤاد السنيورة

مداخلة ضيف الشرف

الأستاذ فؤاد السنيورة

دولة رئيس مجلس وزراء لبنان الأسبق

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

تحديث الدولة: التحديات الماثلة أمام البلدان العربية خلال السنوات القادمة

ومن المتوقع أن يتطور العقد الاجتماعي بين الدولة والمواطنين باتجاه تعزيز طابعه التشاركي والشمولي وتكريس قيم الخدمة المدنية، وهي الشفافية والمساءلة والحكم الرشيد، ويتطلب ذلك إحداث تغييرات في منظومة القيم والأعراف المتجذرة في ممارسات الإدارة العامة ككل، مما يسهل الانتقال من المحسوبيات العائلية والاجتماعية والسياسية إلى معيار الكفاءة والجدارة على مستوى إدارة الجهاز البشري في القطاع العام.

والخدمات الاقتصادية والاجتماعية، في ظل تراجع مؤشرات المالية العامة وارتفاع معدلات البطالة. ويستدعي هذا التشخيص للخدمات الرئيسية من الحكومات إجراء الإصلاحات الهيكلية المناسبة الأيلة إلى توزيع للثروات أكثر عدالة. وقد باشرت بعض البلدان بالإصلاحات قبل نشوب الأزمة ووعيتها لحجم التحديات الماثلة، في حين تنهياً أخرى لخوض غمار ورشة التحديث لمرحلة ما بعد النزاع.

ركز دولة رئيس مجلس الوزراء اللبناني الأسبق، الأستاذ فؤاد السنيورة في كلمته، على أن البلدان العربية تقف أمام خيارات متعددة في ظل الاستقرار والغموض اللذان يطغيان على المشهد السياسي، ودعا الحكومات إلى توجيه مسيرة تحديث الدولة ككل للانتقال إلى أشكال جديدة من الممارسة الديمقراطية التي تقوم على احترام التنوع وحقوق الأقليات. وتطرّق الدكتور عادل الويقان، إلى التحديات المستقبلية، ومنها الأمن والتعليم والشؤون

"ما من إصلاح ممكن أو مستدام دون العنصر البشري"

تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وروح المبادرة بغية استقطاب الاستثمار الأجنبي والحد من البطالة.

البشري والحد من هجرة الأدمغة من المنطقة. وعرض معالي الوزير محمد مبديع تجربة المغرب خلال السنوات القليلة الماضية في مجال تحديث الإدارة العامة لدعم التنمية الاقتصادية والحفاظ على التماسك الاجتماعي. واعتمد إصلاح الإدارة العامة على رؤية جرى تصويرها على مستوى السلطات العليا في الدولة والتي ترافقت مع استشارات وحوار مكثف مع الجهات المعنية كافة، داخل الإدارة وخارجها، بالإضافة إلى مراجعة معمّقة لنظام الخدمة المدنية القائم، لجعل التدريب المستمر وتقييم الأداء وتطوير المسار المهني للموظفين عناصر أساسية. من خلال هذه المبادرات، تمكّنت الحكومة المغربية من تعزيز التنمية المحلية والحوكمة ومن تشجيع

في هذا السياق، أشار الدكتور عادل الويقان إلى العبء الذي تمثّله الخدمة المدنية والأنظمة التي تحكمها، مما يبطئ النمو ويعيق التنمية. وعليه، فإن نجاح الإصلاح يرتبط بوجود الإرادة والمثابرة واعتماد خارطة طريق تتضمن التزامات واضحة وإجراءات وتنسيق للأنشطة بين الجهات المعنية، بالإضافة إلى قوى عاملة ذات كفاءات ومهارات عالية قادرة على قيادة التغيير داخل الإدارة العامة.

وتطرّق دولة رئيس مجلس الوزراء اللبناني الأسبق الأستاذ فؤاد السنيورة إلى دور الموظفين الحكوميين كشركاء في النمو، لاسيما في البلدان العربية التي تفتقر إلى موارد والمدعوة أكثر من غيرها للإستثمار في تنمية رأس المال

"معاهد التدريب مدعوة لمواكبة جهود الإصلاح"

جديدة، والتكيف بسرعة مع حاجات الحكومات، والأنماط المتغيرة في الإدارة العامة، وتحسين أساليب التدريب وتقنياته وتحديث المناهج التدريبية المعتمدة، واستحداث المعارف والمهارات الجديدة للموظفين.

كلّ من دولة رئيس الوزراء اللبناني الأسبق الأستاذ فؤاد السنيورة والدكتور بدر عثمان مال الله والسيدة لمياء المبيض بساط إلى اعتماد الإدارة العامة المتطورة على أداء جديد للمعاهد التدريبية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، مبني على المبادرة لاختبار مقاربات

على ضوء التحديّات الجديدة على المستوى الداخلي والخارجي والاجتماعي والسياسي، فإنّ معاهد التدريب في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا مدعوة لإعادة تعريف أدوارها لتلبية الحاجة المتزايدة للتدريب المتخصّص وخدمات التعلّم ذات الجودة العالية. وقد أشار

التعاون بين بلدان الجنوب: توجّه جديد في المنطقة العربية

بالكويت، ووزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة في المغرب، وأخرى بين معهد الإدارة العامة في البحرين ومعهد باسل فليحان المالي والاقتصادي في لبنان، ممّا عكس اتجاهاً راسخاً نحو مؤسسة التعاون الثنائي في المنطقة. وقد جرى الإعلان عن اتفاق تعاون ثالث سيتمّ توقيعه بين المعهد المالي في المغرب والمدرسة الوطنية للمالية في تونس.

وأشارت السيدة لمياء المبيض بساط إلى نجاح تجربة شبكة غيفت-مينا، التي انطلقت في بيروت في العام ٢٠٠٦ بعضوية تسع مؤسسات تدريبية من سبع بلدان عربية وشراسة ثمانية منظمات دولية، لتضمّ اليوم أكثر من ٥٨ مركزاً تدريبياً من ١٩ بلداً عربياً، بالإضافة إلى ١٧ منظمة إقليمية ودولية. كما تطرقت إلى الدور الفريد الذي تؤديه الشبكة في مجال تعزيز تبادل المعرفة والخبرة في المنطقة وتسهيل التعاون الثنائي والثلاثي والمتعدّد الأطراف، وإلقاء الضوء على الإنجازات والتطوّرات في مجال تحديث الدولة وإدارة المالية العامة في مختلف بلدان المنطقة العربية. وفي هذا الإطار، تمّ إبرام مذكرة تعاون على هامش أعمال المؤتمر، بين المعهد العربي للتخطيط

وقد أشار المتحدثون إلى مستوى المشاركة في هذا المؤتمر الذي جمع نخبة من الخبراء والمتخصصين في مجال تنمية القدرات، ممّا يعكس أهمية التعاون والانفتاح في العالم العربي. كما أشادوا بضرورة إنشاء الشبكات، حيث تعتبر شبكة معاهد ومراكز التدريب الحكومية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (غيفت-مينا) مثلاً ناجحاً في التبادل والتعلّم والابتكار والمحفّز لصانعي السياسات والقادة والأخصائيين والخبراء. وشدد الدكتور مال الله على أهمية أن تطّلع الجهات المعنية بالتدريب على أحدث التطوّرات في مجال تحديث الدولة وبناء القدرات والتعاون لكي تتمكن من تعزيز دورها ومواكبة التغيّرات في بلدانها.

نداء إلى الجهات المانحة في المنطقة العربية: "تنمية القدرات ليست مسألة ثانوية"

وفي هذا السياق أكّدت السيدة لمياء المبيض بساط على ضرورة اعتبار تنمية القدرات عنصراً داعماً لمسار التحديث ومعاهد التدريب شريكاً أساسياً يساهم في تحقيق النتائج.

أخيراً، شجّعت السيدة أنبيس أرسبيه في كلمتها الجهات المانحة وصناديق التنمية العربية على دعم فاعل وبناء مبادرات التعاون الناجحة بين بلدان الجنوب، على سبيل المثال شبكة غيفت-مينا.

الجلسة الأولى

هل يمكننا بناء القدرات في أوقات الأزمات؟
التحديات والفرص أمام منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا



إدارة الجلسة

الدكتور رائد بن شمس

مدير عام معهد الادارة العامة في البحرين، البحرين

مداخلات

السيد إيهاب مقابله

خبير، المعهد العربي للتخطيط بالكويت

السيد كارلوس كوندي

مدير برنامج الحوكمة لمنطقة الشرق الأوسط

وشمال افريقيا، منظمة التعاون والتنمية

الاقتصادية OECD

السيد بيار تينار

مدير العلاقات الخارجية في المدرسة الوطنية

للإدارة، فرنسا

” إن التعامل مع موضوع التدريب في خضم الأزمة الحالية هو بحد ذاته تحدٍّ. فالتدريب يتطلب - في الأوقات الطبيعية - وقتاً للاستيعاب والتطبيق، فكيف الحال إذا كانت العقول غير مرتبة؟“

د. رائد بن شمس

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

الدكتور رائد بن شمس

الدكتور رائد بن شمس هو المدير العام المؤسس لمعهد الإدارة العامة في البحرين (BIPA). وقد بنى BIPA لتطوير القدرات في القطاع العام في البحرين. بعد خمس سنوات من بدء عملياتها، وضعت BIPA مجموعة واسعة من برامج التدريب لجميع طبقات موظفي القطاع العام. وقد وضعت أيضاً الخدمات الأساسية في مجال الاستشارات وعلى وشك إطلاق أنشطتها البحثية مع إنشاء مركز خبراء (think tank) للخدمة العامة في المنطقة. وقد حاز الدكتور بن شمس على وسام أعلى مستوى من الكفاءة من جلالة الملك لإنجازاته في القطاع العام. وهو حاصل على شهادة الدكتوراه في الإدارة من جامعة برادفورد، على الماجستير من جامعة ليدز وشغل المناصب الحكومية الرئيسية قبل انضمامه لـ BIPA. وكان الأمين العام المساعد للموارد البشرية والمالية والشؤون الإدارية في وزارة شؤون مجلس الوزراء ومدير الإحصاء في المنظمة المركزية للمعلومات (CIO).



الدكتور إيهاب مقابله

عدد من الاستشارات والدراسات للعديد من المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية. وهو عضو في اتحاد المدربين العرب وجمعية أصدقاء البحث العلمي، بالإضافة إلى بعض الجمعيات الأجنبية المتخصصة. عمل مؤخراً مديراً لمركز الاستشارات والتدريب وعميداً لكلية العلوم الإدارية واللوجستية في الجامعة الألمانية الأردنية. ويعمل حالياً كخبير في المعهد العربي للتخطيط.

حصل على درجة البكالوريوس والماجستير من جامعة اليرموك (الأردن)، وعلى درجة الدكتوراه في الاقتصاد من جامعة سيدني (أستراليا). عمل كرئيس لقسم الاقتصاد المالي ثم مديراً لمركز الدراسات والاستشارات وخدمة المجتمع في الجامعة الهاشمية. قام خلال مسيرته الأكاديمية بنشر العديد من الأبحاث في المجالات الأجنبية، كما شارك بتقديم أوراق عمل في عدد كبير من المؤتمرات، وقام بتنفيذ العشرات من

الدورات التدريبية بالتعاون مع العديد من Institut ©

المؤسسات الإقليمية والدولية. كما قام بتقديم

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

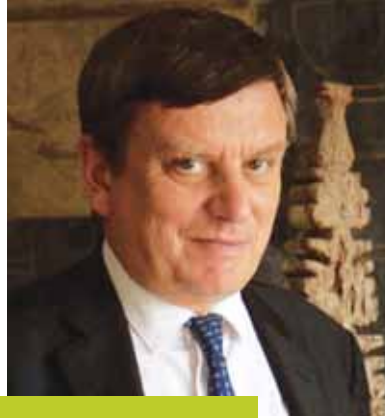
and is copyrighted work.

السيد كارلوس كوندي



مدير برنامج الحوكمة لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD منذ العام ٢٠٠٧.

يعمل السيد كوندي على تشجيع الحوار حول سياسيات إصلاح الحوكمة بين دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ودول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، من خلال دعمه ومؤازرته للشبكات التي تضم العاملين في هذا المجال. وقد نجحت هذه المبادرة في إدخال عملية إعادة النظر بالسياسيات المعتمدة من قبل المنظمة على إطار العمل في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. عمل السيد كوندي أستاذاً مساعداً في العلوم السياسية والسياسة العامة في جامعة غرناطة في إسبانيا. من خلال عمله الأكاديمي، أشرف على العديد من مشاريع التعاون الأكاديمي والأبحاث، كما وحرص على تعزيز التواصل بين الجامعات العربية والأوروبية. بين العامين ٢٠٠١ و٢٠٠٣، حاضر بصفته أستاذاً زائراً في جامعة هارفارد وجامعة الأخوين المغربية. حائز على شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية والإدارة العامة من جامعة كومبلوتنسي في مدريد University of Madrid.



السيد بيار تينار

السيدة راما يايد وزيرة الدولة المسؤولة عن الشؤون الخارجية وحقوق الإنسان. بعد عامين كمستشار في المديرية، تم تعيينه كقنصل عام في طنجة في المغرب. منذ نيسان - أبريل عام ٢٠١٣، السيد تينار هو المدير للعلاقات الدولية في المدرسة الوطنية الفرنسية للإدارة ENA. استضاف السيد تينار ندوة للمستوى الماجستير في كلية العلوم السياسية باريس من ٢٠٠٥-٢٠١٠ مكرسة لـ "العالم العربي في العلاقات الدولية". وكتب عدداً من المقالات حول السياسة الأميركية في شمال إفريقيا والشرق الأوسط.

السيد بيار تينار هو دبلوماسي. متخرج من المدرسة العليا Ecole normale supérieure وحامل شهادة في التاريخ. وقد بدأ مساره المهني في جامعة القاهرة وبعدها ترأس قسم التعاون والنشاط الثقافي في القنصلية الفرنسية في القدس. وبعد تخرجه من المدرسة الوطنية للإدارة عام ١٩٩٣، إلحاق بوزارة الشؤون الخارجية حيث شغل مناصب هامة كمستشار لوزراء فرنسيين ومستشار ضمن بعثات دبلوماسية فرنسية. وبعد عودته إلى وزارة الشؤون الخارجية، تم تعيينه كنائب مدير الأمن لقسمة الشؤون الاستراتيجية، ونزع السلاح والأمن. ومن ثم أصبح المستشار الخاص في المكتب الخاص لدى

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

الإطار والتحديات

في أوقات الأزمات والتغيير، يقع على عاتق صانعي السياسات وقادة الإدارات والمؤسسات الحكومية مسؤولية كبيرة لجهة مواكبة الأزمات الاقتصادية والتحديات المالية من جهة، وإدارة الطاقات البشرية بقدر كبير من الفاعلية والمهنية والحياد من جهة أخرى، أخذين بالاعتبار أفاق الاقتصاد الكلي وقيود الاقتصاد الجزئي. وتقع على عاتق الحكومات وإدارات الخدمة العامة التابعة لها في بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا مسؤولية الاستجابة للحاجات الراهنة والمستقبلية لدى المواطنين، مع التركيز على أهمية تنمية القدرات من خلال مراجعة سياسات التخطيط من التوظيف وحتى تقييم الأداء. وقد ناقشت هذه الحلقة بعض الخيارات والاعتبارات الإستراتيجية الفضلى التي يمكن أن

تتبنها الحكومات والمؤسسات التدريبية والعاملون في القطاع العام لتطبيق الممارسات الجيدة وتحقيق الأثر المنشود من مختلف مشاريع بناء القدرات المعتمدة في دولهم.

وقد طرحت الجلسة الأولى الأسئلة التالية:

- **المبادرات الحكومية:** هل يعتبر موظفو القطاع العام شركاء في تحقيق النمو؟ كيف تتبلور التوجهات الإصلاحية في بلدان المنطقة منذ العام ٢٠٠٠، وما هي المبادرات المعتمدة؟
- **السياسات:** هل تتيح السياسات الحالية الفرص المتساوية أمام موظفي الخدمة الحكومية لتطوير قدراتهم والتعلم مدى الحياة؟ هل تُعتبر الموازنة والتشريعات المخصصة لتطوير القدرات محفزات إيجابية؟ وما هي

أبرز المبادرات الهادفة لتحسين مسار بناء القدرات؟

■ **الرؤيا الاستراتيجية:** هل غيرت الأزمة

وتداعياتها نظرتنا إلى موضوع عصرنة الدولة وتطوير القدرات البشرية وتأمين الخدمات المتخصصة؟ كيف يتم استقطاب المواهب والكفاءات الواعدة للعمل في القطاع العام وما الخطوات والحوافز المعمول بها لاستبقائها وتحسين قدراتها وتمكينها؟ هل ثمة تكامل وترابط بين الأداء وسلم الأجور؟

■ **الدمج على مستوى الموازنة:** ما هي المقاربات الفضلى للبلدان التي تشهد فائضاً في موازنتها ولتلك التي تشهد عجزاً؟

التوصيات

١ النزاهة والأداء والمساءلة لقيادة الإصلاح في بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

تعتبر هذه القيم الثلاث الأكثر أهمية في تصميم سياسات ومشاريع الحكومة خلال السنوات المقبلة. من أجل تحقيق النتائج، من المتوقع أن تجمع المقاربات ما بين التخطيط الاستراتيجي الدقيق، وإرساء نهج مؤسسي ملتزم، والرصد والتقييم المنتظمين طيلة فترة تنفيذ الإصلاح، بدعم من اللاعبين الرئيسيين لضمان الاستقرار والاستدامة. يلخص الشكل ١ الدروس المستفادة لتنفيذ الإصلاح. وقد طرح المجتمعون إشكالية التسلسل في مسار الإصلاحات: هل يسبق الإصلاح السياسي الإصلاح الاقتصادي أو العكس صحيح؟

٢ الإصلاحات ضرورية على مستوى إدارة الموارد البشرية

في حين تتجه بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى خفض نسبة التوظيف في القطاع العام بشكل رئيسي، تميل بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا نحو زيادة التوظيف في القطاع العام، بحكم الاعتبارات السياسية والاجتماعية. يقدم الشكل ٢ نظرة شاملة حول التغيرات المرتقبة على مستويات التوظيف في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. بالتالي تمّ اعتماد سياسات لإدارة الموارد البشرية كركائز لعملية التحديث في الإدارة العامة، على أن تكون متجانسة مع قيم الخدمة المدنية ومتجذرة كعنصر استراتيجي يتيح اعتماد إصلاحات أخرى. وتُعتبر فرنسا مثالاً في الانتقال من خدمة مدنية تعتمد على المسار المهني للموظف إلى خدمة مدنية تستند إلى الكفاءات، وتأخذ بعين الاعتبار تدابير محدّدة في مجال التوظيف، مما أدّى إلى تقليص حجم القوى العاملة في القطاع العام بنسبة ٣٪ خلال ٥ سنوات.

٣ التعاطي مع المعايير الثقافية المتجذرة وتغييرها

تعتبر الاستشارة الواسعة مع كافة الجهات المعنية بشأن عملية الإصلاح، والتنسيق بين المؤسسات ذات الصلة، والتواصل الفعال من الممارسات الجيدة التي تساهم في استحداث الحوار وتحفيز الاهتمام والتوصّل إلى توافق حول أولويات وآليات الإصلاح. ومن المتوقع أن تتطوّر الخدمة المدنية بحيث تعتمد مبادئ وقيماً جديدة، كما يظهر في الشكل ٣.

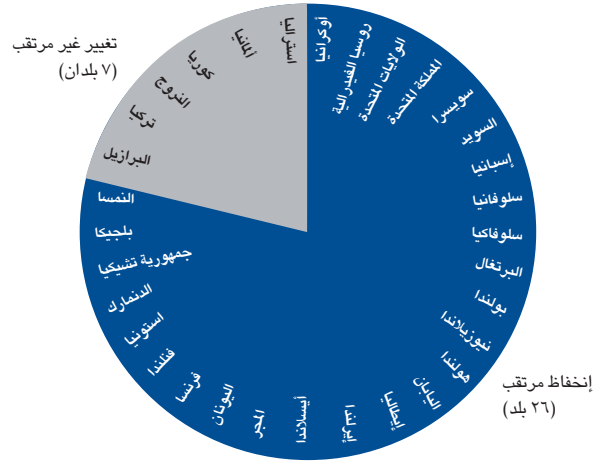
الشكل ١: الدروس المستفادة لتنفيذ الإصلاح

- الاستعداد لمواجهة مقاومة التغيير
- التركيز على الانجازات الصغيرة داخل الادارات الحكومية
- التواصل مع الجهات المعنية وإشراكها
- تعزيز الثقة بالدولة ومؤسساتها، والحفاظ عليها
- التكيف مع المتغيرات السياسية والتقنية
- صياغة توقعات ضمن مهل زمنية واقعية
- التقليل من الوعود مع التركيز على الانجازات

المصدر: كارلوس كوندني، نائب رئيس قسم الحوكمة والشراكة، مديرية الحوكمة العامة والتنمية المناطقية، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية - "بناء القدرات في زمن التحديات"، الكويت، كانون الثاني/يناير ٢٠١٤.

الشكل ٢: التغيرات المتوقعة في مستويات التوظيف في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

اعتمدت بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إصلاحات في إدارة الموارد البشرية، مما أدى إلى تغييرات في مستوى التوظيف في أكثر من ٢٦ بلداً. وفي حين أدت الأزمة الاقتصادية، في مختلف بلدان المنظمة، إلى إيلاء كلفة التوظيف الأهمية الأبرز، استنتجت الحكومات أن الاستثمار في المهارات والقيادة والقدرات الإدارية يساهم في مواجهة التحديات الحالية والمرتبقة.



المصدر: دراسة أعدتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام ٢٠١٠ حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الحكومات المركزية/الفيدرالية.

الشكل ٣: اتجاهات التحول في أنظمة الخدمة المدنية في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية



المصدر: كارلوس كوندني، نائب رئيس قسم الحوكمة والشراكة، مديرية الحوكمة العامة والتنمية المناطقية، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية - "بناء القدرات في زمن التحديات"، الكويت، كانون الثاني/يناير ٢٠١٤.

and is copyrighted work.

تلعّب معاهد التدريب دوراً محورياً يستند إلى القيم في قيادة التحوّل

لقد تمّ التركيز، بشكل خاص من قبل المعهد العربي للتخطيط، على ضرورة بناء القدرات في مجالات الإدارة الاستراتيجية والقيادة وتحديث المنهاج القائم من أجل إدراج معلومات ودراسة حالات تعرض للتحديات المعاصرة، مثل خفض الفقر والبطالة والشباب وغيرها. ولكي تتمكّن معاهد التدريب من القيام بدورها كعنصر تغيير، لا بدّ أن تشهد تحوّلاً مستمراً وأن تقيّم مقارباتها وتعيد ابتكار أساليبها. وناقش المجتمعون تجربة المدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا التي اضطرت إلى إعادة تركيز مهامها ومحاوّر عملها حول خمس مسائل رئيسية، عملاً بتوجّهات الحكومة الفرنسية لخفض الموازنة الخاصة بها، وهي:

- وضع استراتيجية إنتقائية تطال مجالات التخلّ والمواضيع، تحديد الأولويات.
- تنمية القدرات من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- إنشاء التآزر مع جمعيات الخريجين.
- مواءمة التعاون الثنائي والمتعدّد الأطراف: في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، تمّ تنفيذ برامج مع البحرين ومصر ولبنان والمغرب وتونس.
- الانضمام إلى شبكات تدريب وأبحاث مهنية (المنظمة الدولية لمعاهد ومدارس الإدارة IASIA، مجموعة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لبحوث الإدارة العامة MENAPAR، شبكة غيفت-مينا، الخ) واستخدام معايير المقارنة لتحفيز التطوّر المؤسسي.

وقد طرح معهد الإدارة العامة في البحرين تحدياً إضافياً حيث تساءل حول قدرة مؤسسات ومعاهد التدريب على تكييف برامجها في أوقات الأزمات والتصرّف بمرونة وسرعة لمواكبة التحوّلات. وقد تمّ اقتراح إنشاء برنامج تدريب مخصّص للمسؤولين عن إدارة الأزمات.



أسئلة المشاركين

- ما هو الفرق بين تطوير السياسات وعلم الإدارة العامة الجديدة؟
- كيف نعيد بناء الدولة والقطاع العام بعد تدمير تاريخها ومكتباتها وهجرة الخبراء والمدربين؟
- هل تعتبر وسائل الإعلام الاجتماعي وسيلة للتغيير؟
- كيف تتعامل الإدارات والمعاهد مع توجّهات الخصخصة؟
- هل تقوم معاهد التدريب بقياس أثر أنشطتها على مستوى الأفراد والمؤسسات؟

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

الجلسة الثانية

هل يُعتبر تطوير القدرات سياسة مستدامة أو مجرد برنامج؟
وهل القطاع الخاص قادر وصالح لتلبية حاجات القطاع الحكومي؟



إدارة الجلسة

الدكتورة ناديا البرنوسي

مدير عام المدرسة الوطنية للإدارة، المغرب

مداخلات

البروفيسور ميشيال دو فريس

رئيس المنظمة الدولية لمدارس ومعاهد الإدارة

الدكتور باسم يونس

مدير العلاقات الاستراتيجية، كلية محمد بن راشد

للإدارة الحكومية، الإمارات العربية المتحدة

السيد زافريس تزاناتوس

استشاري دولي أول للأبحاث والسياسات

” إنَّ بناء القدرات في القطاع العام من شأنه أن يحقق حوكمة أفضل وأن يطور الأداء المؤسسي والتفكير الابداعي وأن يحسّن الخدمة العامة ويخفف من معدلات الفقر.

د. باسم يونس

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

الدكتورة ناديا البرنوسي



أستاذة القانون الدستوري ومديرة المدرسة الوطنية للإدارة بالنيابة. الدكتورة البرنوسي حاصلة على دكتوراه الدولة في القانون العام نوقشت بالرباط سنة ١٩٩٨ تحت عنوان: "مراقبة دستورية القوانين بالدول المغاربية محاولة عمل أجهزة المراقبة بالمغرب، الجزائر، تونس" منذ العام ١٩٨٤. عملت الدكتورة البرنوسي كمحاضرة جامعية في المدرسة الوطنية للإدارة والمعهد الملكي للإدارة الترابية والمعهد العالي للإدارة والأكاديمية الدبلوماسية وكلية القانون (فرنسا) وحاضرت في المجلس الأعلى للحسابات ووزارة الداخلية ووزارة الاقتصاد والمالية والخصوصية وفي الإدارة الترابية والأمانة العامة للحكومة ومدرسة الحكامة والاقتصاد. الدكتورة البرنوسي عضو سابق باللجنة الإستشارية لمراجعة الدستور المغربي ونائبة رئيسة الجمعية الدولية للقانون الدستوري ومستشارة دولية وعضو مؤسس للجمعية المغربية للقانون الدستوري. للدكتورة البرنوسي منشورات ومدخلات عدة منذ العام ١٩٨٦ آخرها "أزمة النخب السياسية بالمغرب" و«لماذا يجب إبقاء اللائحة الوطنية لائحة نسائية» و«الاجتهاد القضائي الدستوري المغربي والأمن القانوني ليل» و«الثقة في المؤسسات دراسة لفائدة المعهد الملكي للدراسات الاستراتيجية» و«الجهوية في المغرب» و«العدالة الدستورية اليوم بين الشرعية والفاعلية».



لجنة خبراء الأمم المتحدة المعنية بالإدارة العامة؛ رئيس ندوة Nispacee للممارسين وهو أيضا مراجع للعديد من المجالات ودور النشر العالمية. يجري الأستاذ الدكتور دو فريس أبحاثاً عن الإدارة العامة المقارنة، وعمليات السياسات في البلديات والمحافظات، وتغيير السياسة العامة والتقييم والقيم في القطاع العام، والمشاركة العامة وصنع السياسة التفاعلية وإصلاح القطاع العام. وقد نشر البروفيسور الدكتور ميشيل دو فريس العديد من الكتب وفصول الكتب والمقالات، وأحدث مؤلفاته كتاب "التدريب للقيادة" Training for Leadership.

البروفيسور ميشال دو فريس

رئيس الرابطة الدولية لمدارس و معاهد الإدارة (IASIA)، ميشال دو فريس أستاذ ورئيس في الإدارة العامة في جامعة رادبود (Radboud)، حاكم في الإدارة العامة في النظم الصغيرة للقانون في جامعة أروبا (University of Aruba)، وأستاذ زائر في جامعة ماساريك في برنو (Masaryk University in Brno). فهو عضو

في عدد من المجموعات الأوروبية ومراقب في

الدكتور باسم يونس



الدكتور باسم يونس هو مدير التحالفات الاستراتيجية في كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية (MBRSG). لديه خلفية تعليمية أمريكية وبريطانية مجتمعة في الهندسة المدنية بلغت ذروتها مع شهادة DIC والدكتوراه من كلية امبريال في لندن المرموقة في عام ١٩٩٠. أستاذ يونس لديه خبرة في المجال الأكاديمي حيث ساهم في العديد من الأحداث الأكاديمية الدولية والمنشورات. في مجال البحوث، قدّم عدد من البحوث التقنية في المجالات المتخصصة والمؤتمرات الوطنية / الدولية. وقد قام بتأليف أيضا عددا من التقارير بالتكليف. وعيّن أستاذاً زائراً متميزاً في يونيفرسيتي كولج في معهد فلوريدا للتكنولوجيا في عام ٢٠٠٥. قبل الانضمام إلى كلية دبي للإدارة الحكومية (DSG) في عام ٢٠١١ كمدير للشؤون الأكاديمية، اشترك أستاذ يونس في القدرات الأكاديمية والاستشارية في مختلف أنحاء المنطقة. من المؤسسات العديدة التي ساهم في إعدادها ثمة الجامعة البريطانية في دبي. وقد لعب الدكتور يونس دوراً رئيسياً في عملية التخطيط الاستراتيجي MBRSG. انه يرأس أيضا الإصلاحات المؤسسية و إصلاحات برنامج MPA ومصادقة البرامج.



السيد زافيريس تزاناتوس

الأوسط ومسؤولاً لبرنامج مكافحة عمالة الأطفال العالمي. وقد شغل العديد من المناصب الأكاديمية والبحثية وعمل مستشاراً لحكومات الاقتصادات الصناعية والناشئة وكذلك المنظمات الدولية والإقليمية. تشمل مؤلفاته ١٤ كتاباً ودراسات، و ٢٠٠ تقرير وأوراق في مجالات اقتصاديات العمل، والفقير، وعدم المساواة، والتعليم والتدريب، والسياسة الاجتماعية واستراتيجية التنمية. فهو أحد المراجعين من المجلات العلمية ودور النشر العالمية، وأنتج المقالات وألقى المئات من المدخلات وشارك الحلقات الدراسية والمؤتمرات الدولية. كان قد درس في جامعات أثينا، اليونان، وحصل على الدكتوراه في جامعة لندن، المملكة المتحدة، وتلقى التعليم التنفيذي في جامعة هارفارد وكلية كينيدي للإدارة الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية.

البروفسور زافيريس تزاناتوس هو استشاري دولي أول للسياسات والبحوث مقره في بيروت، حيث كان مستشاراً أول لـ ٢٢ دولة عربية في منظمة العمل الدولية وقبل ذلك رئيساً وأستاذاً في قسم الاقتصاد في الجامعة الأميركية في بيروت.

كما كان أيضا مستشاراً في الأمانة العامة للمجلس التنفيذي للحكومة في أبوظبي، وعمل لسنوات عديدة في البنك الدولي كمستشار للمدير التنفيذي وكذلك مدير لمنطقة الشرق

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

الإطار والتحديات

ترتبط الإدارة الرشيدة، بشكل أساسي، بمهارات القوى العاملة في القطاع العام وقدرتها على تقديم خدمات عالية الجودة، ويدور مقدّمي الخدمات التدريبية في تمكين هذه القوى وتزويدها بالمعارف والمهارات والمواقف اللازمة لتحسين أدائها وتعزيز ثقة المواطن بدولته. وترتبط الإدارة الرشيدة أيضاً بتطوير آليات التنسيق بين مختلف الجهات المعنية، التي تشمل مؤسسات القطاع الخاص. في عدد كبير من البلدان، تُنشئ الحكومات شركات مميزة مع القطاع الخاص، يركز العديد منها على شركات تعليمية مبنية على فلسفة واحدة: رغم التفاوت في سياسات الموارد البشرية والممارسات ذات الصلة بين القطاعين العام والخاص، يبقى الهدف مشترك، ألا وهو جذب وتطوير والحفاظ على مواهب وطاقات القوى العاملة.

التوصيات

١ العالم العربي يزخر بالمهارات

يعتبر البروفسور تزاناتوس أن العالم العربي يشهد أعلى نسبة في العالم لهجرة الأدمغة من ذوي الكفاءات والمهارات العالية، مما يعني أن العرب قادرين على العمل في بلدان مرتفعة الدخل تعتمد على تكنولوجيات متطورة، وبدلاً من ذلك على امتلاكهم مهارات تفوق ما هو مطلوب في بلدانهم (أي أن الطلب على المهارات متدنٍ) أو على عدم قدرة المؤسسات التوظيفية المحلية على دفع أجور مرتفعة مقابل المهارات والكفاءات التي يتمتعون بها.

٢ التدريب وحده غير كافٍ

يشكل التوظيف على أساس الكفاءة والجدارة، والتوصيف الوظيفي المفضل، وتطوير المهارات، وتقييم الأداء والمسار الوظيفي المهني عناصر ضرورية لتطوير أداء القطاع العام وجذب الطاقات البشرية ذات المهنية العالية.

تركز هذه الحلقة على إمكانية تنظيم العرض والطلب على الخدمات التدريبية وتناقش الفرص والتحديات في إشراك القطاع الخاص في مسار بناء القدرات في القطاع العام، لاسيما تلك المتعلقة بفهم ثقافة القطاع الحكومي وقيمه وأسلوب عمله في معالجة القضايا العامة.

وقد طرحت الجلسة الثانية الأسئلة التالية:

- **النظرة الدولية:** ماذا تعلمنا التجارب الإقليمية والدولية بخصوص تنظيم سوق الخدمات التدريبية؟ من يقود هذه العملية؟ ووفق أي رؤية وأدوات؟ وما هي الدروس المستفادة؟
- **التدريب في القطاع الخاص/القطاع العام:** هل توجد اختلافات رئيسية في منطلقات وطرائق وأهداف التدريب بين القطاعين العام والخاص؟ ما هي حدود تدخل

القطاع الخاص؟ ما هي السبل الفضلى لضمان شروط النزاهة والشفافية والإنتاجية والتكافؤ في التعامل بين القطاعين العام والخاص؟

■ **إدارة الجودة:** غلام تنطوي إدارة الجودة؟ ما هي الدروس والعبر المستفادة في مجال وضع المعايير وتنظيم سوق العرض والطلب على الخدمات التدريبية؟ هل يُعتبر اعتماد برامج التدريب وهيئات التدريب ومؤسساته أو المدربين أداة فعالة لإدارة الجودة؟

٤ التدريب الناجح لا تحدده الموارد المالية المستثمرة بل تنسيق التدريب بدقة ومهنية

إنّ عملية بناء القدرات عملية تشاركية تشمل كلاً من الدولة والحكومة والمؤسسات العامة والقطاع الخاص.

وتبرز فعالية التدريب في القطاع العام من خلال توفر العوامل التالية:

- **الأساتذة والمدربون وفريق عمل تنظيمي ذات خبرة عالية للتنسيق مع المؤسسات التي يخضع العاملون فيها للتدريب.**
- **خصائص الإطار العام للتدريب.**
- **الروابط بين مضمون التدريب والمهارات الفعلية.**

كما يجب أن تركز جهود المؤسسات التدريبية على تطوير مضمون تدريبي عالي الجودة يلبي الحاجات، والعمل على قياس عائداً الاستثمار في الجهاز البشري.

٣ التوجه نحو توفير التدريب بحسب الطلب

تعتبر المنظمة الدولية لمعايير ومدارس الإدارة أنّ التدريب لا يقضي باتباع موضة العصر، بل يستند إلى موازنة بين العرض والطلب على الخدمات التدريبية. ولتحقيق فعالية أكبر، لا بدّ أن تدرس الحكومة حاجات القطاع العام وأن تلبيها على ثلاثة مستويات: الفرد والمؤسسة والبيئة المؤسسية.

في بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، تبرز الحاجة إلى استحداث الظروف التنظيمية التي يمكن في إطارها استخدام المهارات في القطاع العام بشكل فعال. ويرتبط ذلك بتوفر الشروط التالية:

- **جودة التعليم المطلوبة لدى معاهد تعليم قبل الدخول إلى الوظيفة العامة.**
- **توفر معاهد تدريب تؤمن التدريب على القيام بالمهام الوظيفية.**
- **قدرة القطاع العام على تسهيل اندماج ومشاركة الموظفين الجدد.**
- **مهمة متماسكة تقود تنظيم البرامج وتطوير**

© Institut Des Finances Basilehnan

على المدربين التمتع بالمهارات اللازمة والتحفيز لنقل المعرفة.

في زمن الأزمات، يقع على عاتق الإدارة العامة تأمين الاستقرار وتوفير الخدمات باستمرار الى كافة المواطنين، مع الابتعاد عن الاعتبارات السياسية والفصل بين مفهومي العمل الحكومي والدولة.

٦ التدريب عرض وطلب

بحسب كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، يعتبر القطاع العام مسؤولاً عن وضع إطار تنظيمي وتخصيص الموارد اللازمة لتطوير القدرات. كما يترتب عليه الإشراف على تنفيذ البرامج وتقييم الأثر. أما القطاع الخاص، فيركز دوره على تصميم برامج التدريب وتنفيذها وتأمين خدمات استشارية. ومن المتوقع أن تتسوق منظمات القطاع الخاص مقارباتها في التدريب والمعارف التي تنقلها مع استراتيجيات الحكومة بهدف تلبية حاجات الإدارات والمؤسسات العامة، والتأكد من دمج خصائص قيم الخدمة المدنية وأخلاقياتها في البرامج التدريبية التي تقدّمها.

٥ أهمية تعريف الموظّفين الجدد على البيئة الوظيفية في القطاع العام

إذ نتيج

- تسهيل إندماج الموظفين الجدد خلال الفترة الأولى من التحاقهم بالعمل.
- تعريفهم على حالات عدم التوازن أو غياب الانسجام أو التباين داخل المؤسسة.
- إيلاء الأهمية لدور ذوي الخبرات العاملين في المؤسسة.
- السعي إلى فهم متبادل وضمني للتوقعات - خلق عقد نفسي بين الموظف والإدارة.



أسئلة المشاركين

- كيف يمكن أن يصبح التدريب مهنة بحدّ ذاتها؟ وضمن أي معايير؟
- لماذا لا تأخذ قضايا التعليم عن بُعد حالياً الأهتمام المطلوب؟
- كيف يمكن تعزيز التنسيق بين معاهد التدريب؟
- كيف يمكن تأمين مضمون جيّد لبرامج التدريب مع الحفاظ على التنوع في المقاربة؟
- كيف يمكننا استقطاب المدربين الأكفاء والحفاظ عليهم؟

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

طاولة الحوار الأولى

التوجهات الحديثة لتحسين أداء الخدمة المدنية



المُحاور

السيد محمد لحبيب قوبي

مدير الموارد البشرية في المصرف المركزي
الجزائري، الجزائر

المدخلات

السيد خوسيه أنطونيو مارتينيز ألفاريز

مدير عام معهد الدراسات الضريبية، إسبانيا

السيد فانسان بوتيه

مدير عام المركز الوطني للخدمة المدنية، فرنسا

”تساهم الشبكات في تنمية الذكاء الجماعي.
فانسان بوتيه

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

السيد محمد لحبيب غوبي

مدير عام الموارد البشرية في بنك الجزائر. حاصل على درجة الماجستير في السياسات الاقتصادية من CERDIE، في كليرمون فيران في فرنسا، وعلى درجة البكالوريوس في الاقتصاد من جامعة الجزائر، وشهادة الدراسات العليا (Graduate Certificate) في العلوم المصرفية، وتمويل التنمية من معهد المغرب العربي (IFID) في تونس.

عمل السيد غوبي مديراً عاماً للدراسات (٢٠١١)، مديراً للعلاقات مع الجهات الرسمية ومتعددة الأطراف (٢٠٠٦)، ومدير تحليل الأوضاع الاقتصادية (٢٠٠٤) في بنك الجزائر. كما عمل في المديرية العامة للبنك الوطني في الجزائر في عام ١٩٩٠.



السيد خوسيه أنطونيو مارتينيز ألفاريز

عمل كمستشار اقتصادي ورئيس الخبراء الاقتصاديين في معهد الدراسات الأوروبية. عضو في مجموعة أبحاث الاقتصاد النظري والتجريبي. وقد كتب العديد من المقالات في المجالات الوطنية والدولية، من بينها: السياسة المالية والاتحاد الأوروبي وإعادة توزيع الدخل والثروة، وضريبة الدخل السلبية، والفقر، ودولة الرفاه واقتصاديات التعليم، والسياسات المتعلقة بالميزانية والاستقرار المالي، وكذلك ميزانية قاعدة الصفر أو استقرار الميزانية والسياسة الضريبية.

يشغل السيد مارتينيز ألفاريز حالياً منصب المدير العام لمعهد الدراسات المالية لدى وزير الدولة للشؤون المالية. حائز على دكتوراه في الاقتصاد، هو أستاذ في الجامعة الوطنية للتعليم عن بعد في قسم الاقتصاد التطبيقي والتاريخ الاقتصادي ومدير المجلس الأعلى للإحصاء التابع لوزارة الاقتصاد والقدرة التنافسية. مدير مجلة الضرائب وتقرير الميزانية. رئيس مجلة الاقتصاد الإسبانية، التي تنشرها وزارة المالية. متخصص في الضرائب وسياسة الميزانية. وهو أيضاً متخصص في السياسة النقدية والمصرفية.



السيد فانسان بوتيه

فانسان بوتيه هو المدير العام للمركز الوطني للخدمة العامة الإقليمية منذ عام ٢٠١٠. حصل على درجة الماجستير في العلوم الإنسانية (١٩٧٦)، وتخرج من معهد الدراسات السياسية في باريس (١٩٧٩) وتخرج من المدرسة الوطنية للصحة العامة (١٩٨٢). قد شغل عدداً من المناصب الرئيسية في الحكومة المحلية الفرنسية. لديه عدد من المنشورات.



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

الإطار والتحديات

في ظلّ التغيرات التي تشهدها بلدان المنطقة في هيكلتها السياسية والإدارية، تُطرح العديد من التساؤلات حول دور القياديين وكبار المسؤولين في القطاع العام وجودة القرارات المتخذة. وينتقل القادة في القطاع العام في هذه الفترة من مرحلة "القيام بالإنجازات عبر استخدام موارد أقل"، إلى مرحلة "تغيير الأداء عبر استخدام موارد أقل"، على أن يتحلوا بالإرادة والسلطة والقدرة التقنية للحد من فرص الفساد المستشري عند تأمين حاجات المواطنين من جهة، وتحفيز المستثمرين على المبادرة مما يساهم في تحقيق النمو والتنمية من جهة أخرى. كما يشكل القادة الجدد عنصراً أساسياً لبحث قيم وأخلاقيات القيادة العصرية على مستوى الإدارة، وتشجيع مشاركة المرأة في صنع القرار وتبوء المراكز القيادية في القطاعين العام والخاص.

وفي ظلّ تقليص حجم القطاع العام ووضع القيود على موازنات الدول، ومطالبة المواطنين بحقهم في الحصول على خدمات عامة أكثر فاعلية، يُعتبر التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة مدخلاً أساسياً للإدارة الحديثة للموارد البشرية، يوفر حلولاً لحالات النقص في المهارات، وفاتورة الأجور المتزايدة، والفائض في أعداد موظفي القطاع العام، ويؤمن مرونة الحركة والتقدم في المسار الوظيفي على الصعيدين الفردي والمؤسسي.

وقد تمّ التطرق إلى المواضيع التالية:

■ **مجتمع القياديين:** كيف يمكننا أن نبني مجموعة من القياديين في القطاع العام تكون أكثر استجابة ومرونة وقادرة على مواكبة التغيير؟ ما هي المقاربات الأكثر ملاءمة في

مجال بناء القدرات لمواجهة التحديات الراهنة للقيادة في القطاع العام؟ كيف يمكننا إنشاء مجتمع من القياديين؟

■ **تخطيط استراتيجي للقوى العاملة:** كيف يلبي التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة جدول أعمال الإصلاح ويساعد الحكومات في رفع التحديات الاقتصادية والاجتماعية؟ ما هي الأدوات المطلوبة للتخطيط الفعال للقوى العاملة في القطاع العام؟ ما هو الأفق الاستراتيجي المتوقع؟

وقد طرح المشاركون في طاولة الحوار مجموعة من التوصيات والخطوات لرسم الأفق المستقبلية.

التوصيات

١ إعادة تحديد شروط الحوار المستدام حول القيم العامة

لاسيما قيم الإنصاف والفعالية والقيمة المحققة من إنفاق المال العام والمرونة والمواطنة والملكية والأداء.

٢ إعادة النظر في السياسات العامة والخيارات الاستراتيجية

اقتراح رؤية جديدة لتحديث السياسات العامة وتنفيذ مشروع سياسي وبناء قيادة عامة قادرة على إدارة التغيير والعمل باتجاه اللامركزية وتعزيز قدرات السلطات المحلية.

٣ تحديث إدارة الموارد البشرية في القطاع العام

ويشمل الضغط باتجاه اعتماد إطار قانوني حديث للتوظيف والتدريب والتقدم المهني، والسعي لتطوير منهجي للمسار الوظيفي وتأمين حوافز التغيير.

٤ تشجيع التعلّم بين الأقران والابتكار

من خلال تبادل المعارف والخبرات مع الأقران، والمقارنة مع التوجهات الحديثة للتعلّم، والتشبيك المهني المتخصص، وتشجيع الابتكار في المبادرات العامة، واستخدام التكنولوجيات الحديثة للتبادل والتعلّم، والبحث في التأزر وفرص التعاون والمواءمة بين معاهد التدريب على المستوى الوطني والإقليمي.

طاولة الحوار الثانية

حان الوقت لنستثمر في البحث العلمي وإنتاج المعرفة
ولنشارك بفعالية في الجهد الفكري



المُحاور

السيد عوض أبوشوك

مدير عام الموارد البشرية، بنك السودان المركزي،
السودان

المدخلات

الدكتور رائد بن شمس

مدير عام معهد الإدارة العامة في البحرين، البحرين

السيدة لمياء المبيض بساط

رئيسة معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، لبنان

السيدة نسرين شاكر غني

خبير، مكتب الاستشارات والبحوث في البرلمان

العراقي، العراق

السيد طارق العلمي

مديرشعبة القضايا الناشئة والنزاعات، اللجنة

الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا) es Finances Basil Fuleihan

إن نشر وتعميم المعرفة يتم من خلال وضع
النظم والإجراءات لمشاركة المعلومات وتعميمها
وضمن وصول الموظفين إليها بسهولة.

نسرين شاكر

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

السيد عوض أبو شوك

السيد عوض أبو شوك هو مدير عام الموارد البشرية في بنك السودان المركزي. بدأ مساره المهني في البنك في عام ١٩٨١ وقبل ذلك خدم في وزارة العمل. وهو حاصل على بكالوريوس في الاقتصاد من جامعة الخرطوم.

عمل السيد أبو شوك في بنك السودان المركزي مع عدة دوائر وهي الإدارة العامة للسياسات والبحوث والإحصاء، وإدارة الرقابة المصرفية، والإدارة العامة للحسابات العامة والشؤون المالية، والمديرية العامة للتدقيق الداخلي، والإدارة العامة للموارد البشرية.



الدكتور رائد بن شمس

الدكتور رائد بن شمس هو المدير العام المؤسس لمعهد الإدارة العامة في البحرين (BIPA). وقد بنى BIPA لتطوير القدرات في القطاع العام في البحرين. بعد خمس سنوات من بدء عملياتها، وضعت BIPA مجموعة واسعة من برامج التدريب لجميع طبقات موظفي القطاع العام. وقد وضعت أيضاً الخدمات الأساسية في مجال الاستشارات وعلى وشك إطلاق أنشطتها البحثية مع إنشاء مركز خبراء (think tank) للخدمة العامة في المنطقة. وقد حاز الدكتور بن شمس على وسام أعلى مستوى من الكفاءة من



جلالة الملك لإنجازاته في القطاع العام. وهو حاصل على شهادة الدكتوراه في الإدارة من جامعة برادفورد، على الماجستير من جامعة ليدز وشغل المناصب الحكومية الرئيسية قبل انضمامه لـ BIPA. وكان الأمين العام المساعد للموارد البشرية والمالية والشؤون الإدارية في وزارة شؤون مجلس الوزراء ومدير الإحصاء في المنظمة المركزية للمعلومات (CIO).

السيدة لمياء المبيض بساط

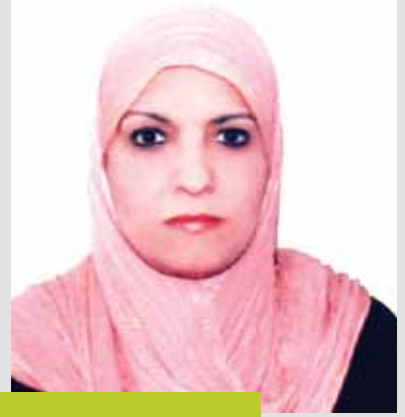
تشغل السيدة لمياء المبيض بساط منصب رئيسة معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي منذ العام ٢٠٠٠. هي خبيرة في الشؤون التنموية، وعملت بصفة مستشارة اقتصادية ومديرة برامج لدى مؤسسات استشارية خاصة ووكالات الأمم المتحدة، بما فيها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا ESCWA.

لعبت السيدة بساط دوراً محورياً في تحويل المعهد من مبادرة تعاون وشراكة جمعت فرنسا ولبنان إلى مؤسسة عامة قائمة بذاتها، مستقلة مالياً وإدارياً، لها موقعها الرائد في الدولة اللبنانية. يعتبر المعهد اليوم مركز تمييز متخصص في تطوير القدرات في إدارة المالية العامة والجمارك، يقدم خدمات تدريب عالية الجودة وله دور فاعل في إرساء ثقافة التعلم المستمر في القطاع العام في لبنان ومنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وفي زيادة الوعي والمعرفة في الشؤون المالية والضريبية، وفي تسهيل التعاون العلمي وتبادل الخبرات بين وزارات المالية في المنطقة.



السيدة نسرين شاكر غني

مستشار البحوث والدراسات في مجلس النواب العراقي السيدة نسرين شاكر غني حائزة على بكالوريوس إحصاء وشهادة خبير تطوير إداري و شهادة في المعلوماتية. تبوأَت السيدة شاكرغني عدة مناصب في وزارة التخطيط - المركز الوطني للتطوير الإداري وفي مجلس النواب العراقي - مكتب مستشار البحوث والدراسات. عملت في مجالات عدة أبرزها تطوير مهارات وقدرات مستويات الإدارة الوسطى والعليا في المواضيع الإدارية والريادة والاقتصاد والتغيير والتخطيط والمكثنة. وأعدت دراسات ميدانية في مجالات الحكم الصالح ومكافحة الفساد والادارة بالأهداف والحكومة الالكترونية والقيادة النسائية ودور المنظمات غير الحكومية. لها مساهمات عديدة في مجالات تمكين المرأة والنزاهة ونظم عمل وهيكله دوائر الدولة والخدمات المتكاملة والخدمات الإلكترونية والشراكة بين القطاعين العام والخاص والتنمية الادارية والاصلاح.



السيد طارق العلمي

موضوعات مثل الأهداف الإنمائية للألفية، الأمن الغذائي، النزوح واللجوء الناتج عن النزاعات يحركها، ديناميكيات التوترات المجتمعية. وكان السيد العلمي أستاذ الاقتصاد في الجامعة الأميركية في بيروت بين عامي ١٩٩٦ و ٢٠٠٤ حيث كان يدرس التجارة الدولية، التمويل الدولي والاقتصاد الجزئي المتقدم. وقد نشر له العديد من المقالات في دوريات ومجلات مختلفة منها:

Journal of Policy Modeling,
Journal of Economics and Business,
Journal of Macroeconomics,
Journal of Economic Studies,
Journal of Development, Economic
Policies and Arab Economic Journal.
حائز على بكالوريوس في الاقتصاد من جامعة بيرزيت، فلسطين؛ الماجستير من جامعة جورج مايسون في فيرجينيا، الولايات المتحدة الأمريكية، ونال الدكتوراه في الاقتصاد من الجامعة الأمريكية في واشنطن، الولايات المتحدة الأمريكية.

طارق العلمي هو مدير شعبة القضايا الناشئة والنزاعات في لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، حيث يشرف بهذه الصفة على برنامج الإسكوا في مجال الحوكمة وتخفيف أثر النزاعات على التنمية، والذي يركز على دراسة الأسباب الجذرية للصراع وكيفية الحد من آثار النزاع وعدم الاستقرار على التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المنطقة العربية ومساعدة البلدان الأعضاء في مواجهة وتخطي التحديات الناتجة عن التحولات السياسية نحو الديمقراطية. وقد شغل عدد من الوظائف في الأمم المتحدة كان آخرها مدير شعبة التنمية الاقتصادية والعولمة بالإنبابة في الإسكوا.

وقد كتب وتحدث ونظم اجتماعات حول
© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

الإطار والتحديات

أثبتت تجارب المجتمعات الحديثة أن عمليات الانتقال السياسي والاقتصادي والاجتماعي، بالإضافة إلى تحسين أطر الحكم وإصلاحات الإدارة العامة، تحتاج إلى جهدٍ مركّز واستثمار جوهري في ميدان الأبحاث العلمية التي تعتمد على التجارب المقارنة. كما أظهرت أن استحداث أدوات المعرفة الكفيلة بتعزيز التفكير النقدي، وتوفير قاعدة للحوار البناء يساهمان في تحقيق التقدم على مسار السياسات العامة. في هذا السياق، شهد الوسط الإداري العربي إطلاق مبادراتٍ إقليميتين في الفترة الأخيرة:

■ السادسة: مجلة مهنية تبحث في مواضيع المالية العامة وتحديث الدولة، أطلقها معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي في لبنان في تموز/ يوليو ٢٠١١ بهدف تعزيز الحوار بين الباحثين والممارسين وصانعي السياسات في العالم العربي.

■ المجموعة البحثية الشرق أوسطية في الإدارة العامة، التي تم إطلاقها في حزيران/ يونيو ٢٠١٣ من قبل معهد الإدارة العامة في البحرين بهدف إنشاء مجموعة دراسية إقليمية ومنتدى للبحث والتحليل والتبادل بين الأكاديميين والممارسين حول مسألة إدارة المراحل الانتقالية في الحوكمة العامة، مع تركيز خاص على الشرق الأوسط.

وقد تمّ النقاش حول المحاور التالية:

- **البحث في المعرفة:** هل تعطي منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا الأولوية للبحث العلمي والابتكارات حول المسائل المتصلة بالإدارة العامة وبناء قدرات الموظفين والتعلم مدى الحياة؟ وما مدى مساهمتها في أجندة البحث العالمية؟ هل يتم توثيق الممارسات المحلية والإقليمية الناجحة وتشاؤها بالقدر المطلوب؟
- **إصلاح السياسات:** ما هي أدوات المعرفة الموضوعية بتصريف صانعي السياسات ومتّخذي القرارات من أجل دعم الإصلاح على صعيد السياسات؟ هل يتوجّب على مؤسسات التدريب المساهمة في إنتاج المعرفة

وكيف؟ كيف يمكن تحفيز وتنمية الجهود البحثية حول مواضيع عصرنة الدولة والتطوير الإداري في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا؟

استناداً إلى خريطة الأفكار والتوصيات التي رسمها المشاركون في طاولة الحوار، تمّ طرح مجموعة من التوصيات حول الأسلوب الذي يجب أن تعتمد عليه بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا من أجل الإستثمار في المعرفة ونشرها.



التوصيات

١ إعتناء إطار عملي لإدارة المعرفة يقوم على

- تشجيع مبادرات خلق ونشر المعرفة على المستوى المحلي بالاعتماد على الأبحاث النوعية والكمية.
- تسهيل نشر المعرفة وتزويد الشبكات الإقليمية، مثل المجموعة البحثية الشرق أوسطية في الإدارة العامة وشبكة غيفت-مينا.
- اقتراح أدوات معرفية بالاستناد إلى التجارب العملية والممارسات المتبعة في كل من البلدان والتي تعكس حاجات المواطنين، وذلك بهدف وضعها بتصريف صانعي السياسات ومتّخذي القرارات من أجل دعم توجهات الإصلاح.

٢ الإستثمار في الموارد البشرية المسؤولة عن البحث العلمي

- بناء قدرات المعنيين بالأبحاث في القطاع العام من خلال التدريب وتبادل الخبرات.
- تشجيع المؤسسات التدريبية على الاستثمار في البحث العلمي، وتعزيز قدراتها على نشر الأعمال البحثية التي تستند إلى دلائل ذات القيمة المضافة.
- تشجيع العاملين في مجال الأبحاث والدراسات على التشبيك مع الأقران وتعزيز الشراكات المعرفية مع الأوساط الأكاديمية.

٣ تطوير استراتيجيات وطنية لتشجيع البحث العلمي ونشر المعرفة، بهدف

- تقييم درجة المعرفة المتوفرة.
- توثيق التجارب والحالات الوطنية وتحولها إلى ممارسات جيدة يُحتذى بها.
- إشراك القطاعين العام والخاص، كما والمجتمع المدني، في عملية البحث والتعلم من أجل خلق مناخ مؤاتٍ لتطوير السياسات العامة.
- إشراك معاهد التدريب في تبادل المعرفة والخبرات المهنية على المستوى الإقليمي، وتعميم الممارسات الجيدة.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

٤ تحفيز وتنمية الجهود البحثية لوضعها في تصرف صانعي السياسات

٥ تحسين نوعية الأدوات المعرفية المتوفرة لدى الحكومات

- تحسين عملية جمع الإحصائيات والبيانات، رصد عمل الحكومات واستعراضه ومراقبة مؤشرات الأداء. تشير معطيات المنظمات الدولية إلى وجود رابط إيجابي بين مؤشر القدرة الإحصائية للدولة ومؤشرات الحوكمة الرئيسية: يؤدي الإنتاج الدقيق والدوري للبيانات إلى تحقيق حوكمة جيدة، كما تعزّز الحوكمة الجيدة والأداء الفعال للأجهزة الحكومية إنتاج البيانات بشكل منتظم وشفاف ونشرها لتصبح في متناول الباحثين

والاقتصاديين والمجتمع المدني. وتشير البيانات المتوفرة حول بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، مقارنة بدول العالم (الشكل رقم ٤)، أنّ المؤشرات الفرعية المستقلة تسجل مستوى أدنى من المعدل العالمي، غير أن الهوة تتزايد في الأساليب المستخدمة لجمع البيانات.

- على سبيل المثال، تعمل اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا) على استحداث مؤشر للحكومة العربية يشمل عدداً من المؤشرات المركبة حول مختلف مكونات الحوكمة. وسيتيح هذا المؤشر تحديد الأولويات واقتراح خيارات جديدة تستند على الأدلة ومرتبطة بالسياسات بهدف تحسين أداء الحوكمة في البلدان العربية التي تشهد مرحلة إنتقالية.

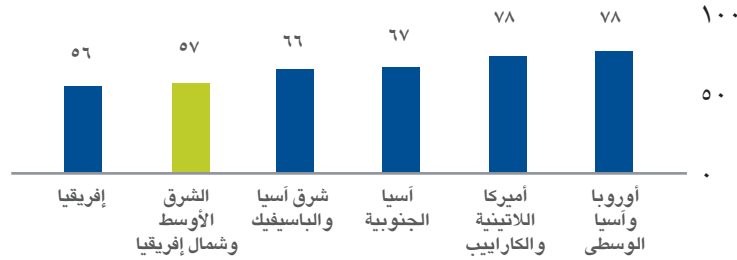
٦ إنشاء مجموعات ضغط لتشجيع ودعم البحوث العلمية وإنتاج المعرفة

٧ إقران عملية نشر الأوراق البحثية بنقاشات فكرية

٨ إنشاء شراكات إقليمية تتطلب مساعدة تقنية في مجال إنتاج المعرفة

وقد خلصت النقاشات إلى ضرورة تغيير المسار الحالي المعتمد في المنطقة العربية لجهة الانتقال من استهلاك المعرفة إلى إنتاجها وتوظيفها خدمة للتنمية.

الشكل ٤: العلاقة بين الحوكمة والقدرة الإحصائية – مؤشر البنك الدولي للقدرة الإحصائية (٢٠١٠)



المصدر: طارق العلمي، مدير شعبة القضايا الناشئة والنزاعات، الإسكوا. "قياس الحوكمة في البلدان العربية التي تمرّ بمرحلة انتقالية"، الكويت، كانون الثاني/يناير ٢٠١٤

الشكل ٥: تحديات وفرص الإنتاج المعرفي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

- الترويج لمبدأ الإنتاج المعرفي كمكوّن أساسي من مسار تطوير القدرات
- إقران الإنتاج المعرفي بالنقاش العلمي
- تعزيز الروابط بين الإنتاج العلمي وصناعة القرار
- تشجيع المساهمات البحثية من بلدان المنطقة وإنشاء مجموعة واسعة من القراء والمتابعين للشأن العام وتطور السياسات الحكومية
- الحفاظ على استدامة عملية الإنتاج المعرفي بالرغم من محدودية الموارد المالية
- ربط الممارسات الدولية بالسياسات الوطنية

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

المصدر: لمياء المبيض بساط، رئيسة معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي في لبنان، "حان الوقت لتستثمر منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في إنتاج المعرفة والتفكير العالمي".

الكويت، كانون الثاني/يناير ٢٠١٤

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

طاولة الحوار الثالثة

ما السبيل إلى تعزيز التعاون العربي، وما هو دور المبادرات كشراكة دوفيل وصندوق التحوّل للشرق الأوسط وشمال إفريقيا؟



المُحاور

السيد نيكولا ديبوا

مدير قسم تحديث الدولة، الخدمة المدنية وإدارة التدريب، وكالة التعاون التقني الدولي، فرنسا

المدخلات

السيدة إيفا بوزيلينك

مستشار سياسات، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD

السيد طارق قمودي

مكلف بمأمورية، وزارة التنمية والتعاون الدولي، تونس

السيد ادوار الدحداح

أخصائي أول في الحوكمة لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، البنك الدولي

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

”... من أسباب نجاح شبكة غيغت-مينا أنها بُنيت من خلال الاطلاع على التجارب السابقة لتطويرها والارتقاء بمستوى التبادل المعرفي والتقني، فالشبكة تنتمي إلى القطاع العام وتُعنى بالتدريب ومواضيع الاصلاح الاداري والحوكمة.

” ادوار الدحداح

السيد نيكولا ديبوا

السيد نيكولا ديبوا مدير تحديث الدولة، والخدمة العامة وإدارة التدريب في Adetef منذ عام ٢٠١٣. وقد وضع السيد ديبوا وأدار ونفذ برامج المساعدة التقنية في مجال الدولة، المؤسسات وبناء القدرات، وسيادة القانون، إصلاح الإدارة العامة، وتنمية الموارد البشرية، ومكافحة الفساد، واستراتيجيات إصلاح القطاع العام، ونظم النزاهة في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، وأوروبا الوسطى وغرب البلقان، وآسيا الوسطى وأمريكا اللاتينية وإفريقيا والشرق الأوسط والقوقاز. كان يعمل في الأمانة العامة للبرلمان الأوروبي (١٩٨٦-١٩٨٧)، والمعهد الأوروبي للإدارة العامة (١٩٨٧-١٩٩٧) ومنظمة التعاون والتنمية (OECD 1997-2013). كان يعمل أيضا كخبير بارز لمجلس أوروبا والبنك الدولي. يحمل نيكولا ديبوا شهادة من جامعة لوزان (CH)، وكلية أوروبا (B) وجامعة باريس دوفين التاسعة (F).



السيدة إيفا بوزلينك

د. إيفا بوزلينك محللة سياسية في قسم مراجعات الحكم والشركات (الحكم العام ومديرية التنمية الإقليمية، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD). قبل انضمامها الى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، كانت نائب رئيس عضو في الحكومة الاتحادية البلجيكية، تتعامل مع عمليات الميزانية، والموارد البشرية والإصلاح. عملت في وكالة التنمية البلجيكية على التعزيز المؤسسي والتنظيمي للقطاع العام في شريحة واسعة من البلدان (وخاصة الأفريقية)، وكباحتة في معهد الإدارة العامة (جامعة لوفين، بلجيكا). وهي حاصلة على شهادات في علم الإنسان، والتنمية، والاقتصاد والإدارة العامة.



الدكتور طارق قمودي

الدكتور قمودي حائز على شهادة الدكتوراه في الإحصاء وعلم السكان ومجاز في العلوم الاقتصادية. تبوأ الدكتور قمودي مناصب عدة في وزارة التنمية والتعاون الدولي ومجلس إدارة الشركة التونسية للملاحة ومجلس إدارة ديوان تنمية الشمال الغربي والوسط الغربي. وعمل كأستاذ جامعي بمعهد الشغل والدراسات الاجتماعية في تونس. للدكتور قمودي العديد من المساهمات والأبحاث العلمية والدراسات في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتنموية وفي تطوير وتحديث الدولة.



السيد ادوار الدحاح

السيد إدوار الدحاح هو أخصائي أول في مجال القطاع العام، كان يعمل في البنك الدولي منذ عام ٢٠٠١، بداية في واشنطن في منصب نائب الرئيس في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ومعهد البنك الدولي في عام ٢٠٠٤ والآن في مصر القاهرة، حيث هو المسؤول عن القطاع العام في البنك والعمل على الحكم. وهو أحد المشاركين في إعداد تقرير البنك الدولي الحائز على جائزة حول "الحكم الأفضل للتنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تعزيز الشمولية والمساءلة"، الذي نشر في عام ٢٠٠٣، ويعمل حالياً على إنتاج ملحق له. وتشمل مجالات خبرته الاقتصاد السياسي للإصلاحات المؤسسية والتاريخ الاقتصادي الكمي. وهو مواطن لبناني أنهى دراساته العليا في جامعة شيكاغو وجامعة جورج تاون، ودراسته الجامعية في الجامعة الأمريكية في بيروت.



This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

الإطار والتحديات

استند النقاش الدولي حول فاعلية المساعدات الدولية لبلدان المنطقة بمجملة على تجارب الهيئات الثنائية والمتعددة الأطراف ووكالات التنمية. ويُبدلُ حالياً جهداً متزايداً بهدف إطلاق برنامج تعاون أكثر توازناً في ظلّ تطور التعاون بين بلدان الجنوب وشرح الموارد في دول الشمال. بالإضافة إلى شراكة دوفيل^٢ (الشكل رقم ٦)، أُطلق صندوق التحوّل Transitional Fund (الشكلين ٧ و ٨)، وهو مبادرة نوعية بهدف مساعدة الدول العربية في زمن التحوّلات. وفي حين تُعتبر الصناديق العربية من أكبر المانحين، فإن معظم المشاريع تركّزت على تمويل البنى التحتية، وهذه الجهات مطالبة اليوم بدورٍ أوسع في مساندة البناء المؤسسي وبرامج تطوير وتحديث المؤسسات الحكومية، لاسيما أنّ حصة المساعدات الدولية للمنطقة، والتي كانت قد

سجّلت مستويات مرتفعة في سبعينيات وثمانينات القرن الماضي، شهدت انخفاضاً متتالياً في التسعينات ومطلع الألفية. ويعتبر تغيير نموذج المساندة التقنية الحالي ضرورة كبرى وكذلك تطوير الشراكات بين البلدان العربية ومساندتها من خلال تبادل الممارسات والخبرات واستحداث أدوات أكثر مرونة وملاءمة لأهداف الإدارة الرشيدة.

وارتكزت محاور النقاش على:

■ التعاون في مجال تنمية القدرات: هل

الدول العربية قادرة على التعاون وإيجاد أشكال من التآزر في مجالات تطوير القدرات وتكوين رأس المال البشري؟ كيف يمكن للإستراتيجيات المحلية أن تتكامل وأجندات المؤسسات الدولية لتعزيز فرص التدريب

وبناء القدرات؟ هل المنظمات والمصارف الإنمائية الإقليمية تلبي الحاجة لبناء المهارات والقدرات في القطاع العام؟ هل يمكن تعزيز الصلة بين المساعدة التقنية والتدريب؟ وكيف؟

■ **الدعم والتمويل من أجل التنمية:** ما هو دور صندوق التحوّل وما هي تقديماته في إطار المساندة التقنية لبلدان المنطقة في مراحل التحوّل؟ وكيف يتمّ التكامل مع مبادرات جهات داعمة وشركاء آخرين؟ وما هي النتائج على صعيد التنمية الاقتصادية؟

■ الأفق الاستراتيجي:

ما هو نطاق التعاون بين دول الجنوب في مجال بناء القدرات ونقل المعارف؟ وما هي الأفق المحتملة لهذا التعاون؟

التوصيات

١ التنسيق/المواءمة

أعربت الجهات المانحة عن استعدادها لتقديم المساندة التقنية ودعم المبادرات التي تسهّل عمليات الانتقال الديمقراطي في البلدان التي تشهد تغيّرات جذرية على مستوى الحكم. كما شددت على ضرورة المضي بجهود تعزيز التنسيق/المواءمة فيما بينها من أجل فعالية أكبر.

٣ التعلّم

لا بدّ من تسهيل الوصول إلى المعلومات، وتعزيز الحوار وتطوير المعرفة المقارنة وجعلها في متناول الشريحة الأوسع من المواطنين، بالإضافة إلى تشجيع التعلّم بين الأقران وذلك لنقل المعارف والخبرات والدفع قدماً بعجلة الإصلاح.

٢ المئكة

إتجاه المستفيدين من دعم الجهات المانحة إلى تخطي مرحلة تلقّي الدعم فحسب إلى لعب دور الشريك في عملية التغيير، على أن يتمّ تحديد أولوياتهم والتعبير عن حاجاتهم وتوجيه مساندة ودعم الجهات المانحة بما يحقق الأهداف الاستراتيجية الوطنية.

٤ التبادل والتشبيك

الشبكات، الرسمية وغير الرسمية على حدّ سواء، هي مجتمعات مهنية تساهم في تعزيز الذكاء الجماعي، وبالتالي، ينبغي تشجيعها ودعمها.



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

المزيد من المعلومات حول شراكة دوفيل: <http://www.g8.utoronto.ca/summit/2011deauville/2011-arabsprings-en.html> and is copyrighted work.

الشكل ٦: شراكة دوفيل مع البلدان العربية التي تشهد مرحلة انتقالية

أطلقت مجموعة الثماني في أيار/مايو ٢٠١١ شراكة دوفيل، وهي مبادرة عالمية طويلة الأمد تؤمن للبلدان العربية التي تشهد مرحلة انتقالية الدعم المالي والتقني بهدف:

- التوصل إلى استقرار اقتصادي وتنفيذ الإصلاحات
 - تحفيز استحداث الوظائف
 - تعزيز الدمج والحوكمة من أجل تحقيق الشفافية والمساءلة
 - تعزيز التكامل على المستوى الاقليمي، وتأمين فرص التبادل التجاري والاستثمار للبلدان التي تشهد مرحلة إنتقالية وذلك مع بلدان مجموعة الثماني وبين بعضها البعض.
- وقد قامت هذه الشراكة في زمن التحوّلات التاريخية التي تشهدها بلدان الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وهي تؤمن لستة بلدان (مصر والأردن وليبيا والمغرب وتونس واليمن) المساعدة والخبرة الدولية من أجل تحديث سياساتها العامة، لاسيما في خضم الأزمات الاقتصادية والتغيرات السياسية التي تشهدها.

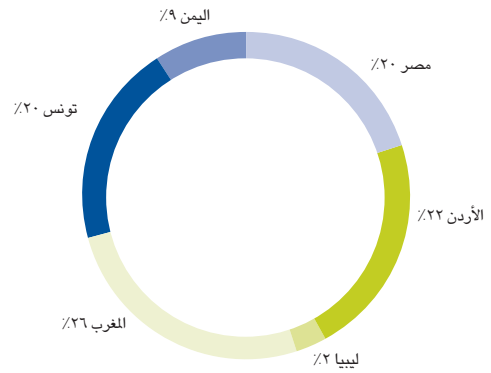
لقد تم إنشاء صندوق التحوّل لبلدان الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (<http://www.menatransitionfund.org>) في العام ٢٠١٢ لدعم الإصلاحات المؤسسية والسياسات العامة من خلال تأمين منح لبرامج التعاون التقني. وقد بدأ الصندوق عمله في العام ٢٠١٢ ووافق حتى اليوم على مشاريع أطلقتها هذه البلدان تفوق قيمتها ١٠٠ مليون دولار أميركي. لمزيد من المعلومات: إعلان مجموعة الثماني حول الربيع العربي.

الشكل ٨: محاور الدعم لصندوق التحوّل



المصدر: إيفا بوزيلينك، مستشار سياسات، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، "شراكة دوفيل مع البلدان العربية التي تشهد مرحلة انتقالية"، الكويت، كانون الثاني/يناير ٢٠١٤.

الشكل ٧: مساهمات صندوق التحوّل المخصصة لبلدان المنطقة



المصدر: إيفا بوزيلينك، مستشار سياسات، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، "شراكة دوفيل مع البلدان العربية التي تشهد مرحلة انتقالية"، الكويت، كانون الثاني/يناير ٢٠١٤.



الشكل ٩: معرفة

في العام ٢٠١٣، أطلق البنك الدولي منصة "معرفة" كجزء من مبادرته حول "التواصل في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا". "معرفة" هي مساحة إلكترونية مخصصة لمناقشة وتبادل المعرفة والموارد حول مواضيع الحوكمة والإدارة المالية والشراء العام في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. وقد تم إنشاؤها لتلبية طلب نظراء البنك الدولي وذلك بهدف متابعة النقاشات والحوارات التي تُطلق في المؤتمرات، واستجابة لمطالب مواطنين دول المنطقة بالتغيير والمساءلة والشفافية والشمولية.

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

ملاحظات ختامية

إعداد

زافيريس تزاناتوس

مستشار دولي أول للأبحاث والسياسات

أصحاب المعالي والسعادة، السيدات والسادة، حضرة الزملاء والأصدقاء،
لقد وصلنا إلى ختام مؤتمرننا حول "الدولة وقدراتها البشرية: تحديات البناء في أزمنة
التغيير".

وبالرغم من التباينات في بيئة وأنظمة وثقافات
الدول العربية، فإن التعاون فيما بينها يبقى
ضرورة لا غنى عنها. وقد نجد أيضاً هذه
التباينات بين أوروبا الشمالية والبرتغال وإيطاليا
واليونان وإسبانيا مثلاً، والتي أُطلق عليها اسم
PIGS، وهي كلمة تتألف من الحروف الأولى من
إسم كل بلد. غير أن البلدان الأوروبية قد تخطت
هذه الفروقات لتنتقل من التعاون إلى التكامل.
ومع ذلك، لا تنحصر جهود التكامل الإقليمي
بالقارة الأوروبية، بل يشكل هذا المسار توجّهاً
عالمياً. في هذا السياق تحديداً، أنشئ إتفاق
التجارة الحرّة لأميركا الشمالية NAFTA،

وتجمّع دول أميركا الجنوبية MERCOSUR،
وإتحاد دول جنوب شرق آسيا ASEAN. أما في
إفريقيا، فقد شكّلت الجماعة الإنمائية للجنوب
الإفريقي SADEC التي تضمّ البلدان الإفريقية
الواقعة جنوب القارة. بالتالي تزداد موجة العولمة
وينضوي تحت لوائها تجمّعات إقليمية عدّة، نظراً
لتزايد الضغوط التنافسية على البلدان. وعلى
المستوى العربي، وبالإضافة إلى القواسم
المشتركة في اللغة والثقافة والدين، فإن أفاق
التشبيك والتعاون والتكامل الإقليمي واسعة
تؤسس لفرص عديدة.

قبل الخوض في مسائل الإدارة العامة والسياسات
الحكومية، نشدّد على التدريب كعنصر رئيسي
في مسار تنمية القدرات. ورغم ذلك، فإن قدرته
على التأثير تبقى قيد البيئة المحيطة التي يجري
العمل ضمنها، ويمكن بالتالي تشبيه التدريب
بالبذرة الجيدة التي تقع على الأرض. فإن كانت
نوعية التربة غير جيدة أو كانت المياه نادرة، فلا
يمكن لهذه البذور أن تنمو إلا ضمن حدّ معين،
وذلك إن نمت أصلاً ولم تُهدر كلباً. لهذا السبب،
ففي حال استند التوظيف في القطاع العام فقط
إلى معيار المؤهلات الأكاديمية، بغض النظر عن



وذلك من خلال السياسات العامة والحرص على
حسن تنفيذها، والعمل على تنمية قدرات الموظفين
الحكوميين لمواكبة أحر المستجدات وأحدث
التوجّهات. وقد ناقش مؤتمرننا الإشكاليات التي
تحيط بتدريب الموظفين الحكوميين وتحسين
مهاراتهم، غير أن الأداء يمكن أن يتأثر سلباً،
ببنية الدولة وطبيعة الحكم.
خلال الفترة القصيرة المتوفّرة أمامنا قبل اختتام
أعمال المؤتمر من قبل المنظمين، ممثلين بكل من
السيدة لمياء المبيض بساط والدكتور بدر عثمان
مال الله، لن أقوم بتلخيص المواضيع المتنوعة
والمفيدة التي ناقشناها سوياً، نظراً لإحاطتكم
بكافة جوانبها، وهذا ما سيعكسه التقرير حول
المؤتمر الذي سيصدر خلال الأشهر القليلة المقبلة.
بالمقابل، سوف أحاول أن أجمع المسائل المتنوّعة
والمعقّدة التي تطرّقنا إليها، لاسيما دور التدريب
في تحسين أداء القطاع العام، ممّا يساهم في
تتمير جهود التدريب وتنمية الجهاز البشري على
المستويين الوطني والإقليمي. وقد ركّز مؤتمرننا
على البُعد الإقليمي لجهة الإنعكاسات الإيجابية
التشبيك بين البلدان العربية وتبادل الخبرات
والتجارب والأفكار من أجل المستقبل.

إسمحوا لي أن أتقدّم بالشكر من المنظمين، معهد
باسل فليحان المالي والاقتصادي -الأمانة العامة
لشبكة غيفت- مينا، والمعهد العربي للتخطيط
بالكويت، ووكالة أديتيف لجهودهم ومساهماتهم
القيّمة في إنجاح هذا المؤتمر.
كما أعرب عن تقديري لكل وفود الدول والمتمدّنين
والمشاركين لحضورهم فعاليات المؤتمر والمساهمة
في كافة جلساته وورش العمل.
وإسمحوا لي أن أعبر عن الامتنان الشديد
لاختياري لإلقاء الكلمة الختامية للمؤتمر، والتي
صغتها بعد متابعتي للعروض الشيقّة والإضاءة
على تجارب بلدانكم التي أحرزت تقدّماً هاماً في
مجال بناء الدولة، منذ تسعينات القرن الماضي.
ومع ذلك، ففي زمن الانفتاح والعولمة، فإن سرعة
النمو تُقاس بالسرعة التي شهدتها البلدان النامية.
وفي هذا الإطار، فإن البلدان العربية لم تبذل
قصارى جهدها لتسريع النمو بغية تأمين الفرص
لملايين الشباب العربي المتطلّع إلى أفاق جديدة
على مستوى الحوكمة وبناء الدولة.
ولا تنحصر السرعة في تحقيق التقدّم بإرادة
الأفراد، بل بالتزام كافة الجهات المعنية ومنها
الحكومات التي تعتبر لاعباً رئيسياً لتحقيق التغيير

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

القيمة المُضافة التي تأتي بها الشهادات الجامعية إلى حاملها، فمن المؤكد أن نتائج التدريب لن تحقق الغاية منه. ويسود في الواقع نمط من التفكير بين الموظفين الحكوميين بأن الحصول على المزيد من "شهادات المشاركة" في برامج تدريبية عدة كافٍ بحد ذاته للترقية في السلم الوظيفي. وفي حال جاء التوظيف بحسب المؤهلات العلمية دون سواها من المعايير كالجدارة مثلاً، سيكون أثر التدريب هامشياً على أداءهم، تماماً كما هي الحال في حال أعطي للنوع الاجتماعي والجنسية والدين والانتماء الإثني و"شبكة العلاقات" أي "الواسطة"، الأولوية في قرار التوظيف.

بالإضافة إلى ذلك، لا بد أن يتمحور التدريب حول المهام التي ستوكل إلى الموظفين كي يحقق التدريب أهدافه ويلبي الحاجات. بالتالي، لا يرتكز التدريب على أفضل الأساليب التربوية والعملية، واكتساب المعرفة المتطورة والمهارات الجديدة فحسب، بل يتعدى ذلك إلى توظيف هذه المعارف والمهارات في عمل الموظفين اليومي، مما يربط الحاجة إلى وضع توصيف وظيفي واضح وتقييم دقيق للحاجات التدريبية. بعبارة أخرى، لا تعتمد جودة التدريب على كفاءة المدرسين ومعارفهم فحسب، بل أيضاً على نوعية المواضيع المطروحة ومدى ملاءمتها مع الحاجات المحلية واتجاهات الحداثة.

وبالاستناد إلى تجربتي في القطاع الخاص في أحد البلدان، أنقل إليكم ما كان يقوم به مدرّبون مهنيون قديمو العهد يوفرون التدريب على صيانة أجهزة التلفاز. وكان التدريب يشمل صيانة التلفاز باللونين الأبيض والأسود، على الرغم من أنه لم يعد مستخدماً في تلك الحقبة، مما يدل على النقص في تحديث معارف المدرّبين وإلمامهم بالابتكارات الحديثة. لقد تطرّق أحد المشاركين البارحة إلى هذا الموضوع عندما تساءل إذا كان التدريب يؤمن في القطاع العام أو القطاع الخاص. فلو كان المدرّبون من الموظّفين الحكوميين القديمي العهد في الخدمة العامة، فقد ينقلون اليوم المعرفة التي تعلموها في اليوم الأول من تعيينهم في وظائفهم. بالتالي، علينا التفكير في كيفية الحد من إمكانية الوقوع في هذه الإشكالية والانتقال إلى تحسين طبيعة التوظيف في القطاع العام من خلال الأخذ بعين الاعتبار معياري المؤهلات العلمية والمهارات الوظيفية.

وعليه، نتساءل حول قدرة القطاع العام على تنفيذ سياساته متجاوزاً النقص في المهارات

المتوافرة لديه. ويتطلب ذلك وجود نظم إدارية جيّدة تشمل أيضاً أنظمة تكنولوجيا المعلومات. وقد يتمتع الموظفون بالقدرة على القيام بالمهام الموكلة إليهم وقد يسعون إلى تعزيز مهاراتهم، غير أن الأمر يختلف عن واقع التميز في الأداء. ويفتقر القطاع العام إلى وسيلتي ترفيه في هذا المجال، إن صح التعبير: أولاً القدرة على صرف الموظفين من الخدمة بسبب سوء الأداء، وثانياً الربحية المحدودة. في المقابل، يتمتع القطاع العام بوسيلتي ترغيب وهما الرواتب والترقية. وبالتالي، تعتمد الحوافز على تقييم أداء الموظفين بحسب جدارتهم. في حال غياب الجدارة، لن يؤدّ التدريب إلى أداء أفضل وإنتاجية أعلى، مما يقلل من دافع الموظفين للعمل باعتبار أن التدريب مشقّة وجهد إضافي، في حين أن آخرين لا يعملون بجد ولا يقومون بمهامهم يُعاملون بالمثل ولربما بشكل أفضل لناحية الترقية والحوافز الوظيفية.

أخيراً، يمكن أن تكون ممارسات التدريب والإدارة العامة جيّدة، غير أن السياسات الحكومية قد تكون دون المستوى المطلوب. ونظراً إلى تطرّق هذا المؤتمر في جانب منه إلى المواضيع المالية، اسمحوا لي أن أقدم مثلاً حول وكالات التصنيف الائتماني، مثل الوكالات الثلاث الكبرى وهي موديز وستاندارد أند بورز وفيتش. تقوم هذه الوكالات بتصنيف البلدان والشركات بحسب قدرتها على تسديد ديونها من خلال تسديد الفوائد في الوقت المناسب وتفادي العجز عن السداد.

هل تستطيع شركة محلية الحصول على تصنيف أعلى من التصنيف الذي ناله البلد الذي تعمل فيه؟ وتعتبر بعض الشركات في اليونان مثلاً حياً على ذلك، حيث تُسجّل أداءً رائعاً غير أن تصنيفها تدهور مع تصنيف اليونان بعد الأزمة الاقتصادية. بشكل عام، لا يستطيع المواطنون والشركات تسجيل أداء أفضل من أداء بلادهم. يمكنهم تحقيق ذلك مقارنة مع أفراد آخرين وشركات أخرى. لهذا السبب، يتم التركيز على الأبعاد الثلاث أي الحوكمة الجيدة والإدارة الجيدة والمهارات الجيدة.

ويشكل تحسين الحوكمة اليوم من الأولويات الأبرز لدى الدول. ففي العالم العربي، مستويات الحوكمة متدنية من الناحية السياسية والاقتصادية قياساً بما هي عليه في دول العالم.

ixhan خلال العقد الذي سبق من مجلة الربيع العربي ©

سجّلت المنطقة العربية أدنى مستويات لجهة

مؤشر التعبير عن الرأي والمساءلة، ومؤشر نموّ الدخل الفردي.

مما لا شك فيه أن العلاقة القائمة ما بين السياسة والاقتصاد معقدة، ويُعتبر تدريب صانعي القرار مختلفاً عن "دورات التدريب على القيادة" التي تقدّم في القطاع الخاص. لهذا السبب، يمكننا تركيز الجهود على نهج تدريب التكنولوجيا في القطاع العام. وفي هذا السياق، تُعتبر إحدى أهمّ الدورات التدريبية، تلك التي تتناول مواضيع المالية العامة، لأنها تجمع بين الاقتصاد والاجتماع.

وعلى سبيل المثال، شهدت الولايات المتحدة الأميركية أزمة في الموازنة أدت إلى توقّف نشاطات الحكومة في الخريف الماضي، وذلك بسبب عدم التوصل إلى اتفاق بين صانعي القرار حول سقف الدين العام. كما ويشهد الاتحاد الأوروبي اضطرابات لأن سياسته الضريبية منفصلة عن سياسته النقدية.

أما في بلدي، اليونان، المؤهل للحصول على ميداليات أولمبية، يترافق ارتفاع الدين العام مع الكساد اقتصادي في حقبة هي الأطول في تاريخه المعاصر (٦ سنوات) والأخطر منذ انهيار نظام وول ستريت في العام ١٩٢٩، بالإضافة إلى مستوى بطالة مرتفع مقارنة مع المنطقة العربية، إذ بلغ حوالي ٣٠٪ بالإجمال و ٦٠٪ في أوساط الشباب. وقد قدرّت الحكومة الجديدة في اليونان عام ٢٠٠٩، نسبة العجز بحوالي ٧٪.

وتتمت مراجعة هذه النسبة في فترة لاحقة لتُحدّد بـ ١١٪ ثم مجدداً بـ ١٦٪، في حين وصل حجم الدين إلى ١٢٠٪ من الناتج المحلي الإجمالي، مما أوصل الاقتصاد اليوناني إلى حدّ الإفلاس. وقد زاد غياب الكفاءة والتلاعب السياسي من حدة الأزمة وعمّ الفساد مختلف القطاعات. وبالتالي، فإنّ الحوكمة والاقتصاد لا ينفصلان بحيث لا يمكن فصل الاقتصاد عن المالية العامة.

في الختام، أودّ أن أذكر بعض الخطوات الواعدة، التي قد تهّم البلدان الممثّلة في هذا المؤتمر، إضافةً إلى تلك التي لم تتمكن من الانضمام إلينا والتي نأمل أن تشاركنا هذا اللقاء في العام المقبل: ■ لا بدّ أن تضع المنطقة العربية تعزيز القدرات ضمن أولويات سياساتها العامة، بالإضافة إلى تعزيز قدرتها التنموية، ممّا يساهم في تحسين موجهتها لتحديّين متلازمين هما الحوكمة والاقتصاد. هذا ما ينبغي القيام به.

كما أنه يتعيّن على المنطقة أن تطوّر قدرتها على الحوار الداخلي حول السياسات، يجمع بين الحكومات والمواطنين وكافة الجهات

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

المعنية، وعلى المشاركة في المنتديات واللقاءات الإقليمية والدولية.

■ لا بدّ من دمج بناء القدرات في إطار أنظمة التدريب المعتمدة وسياسات تكوين رأس المال البشري والتنمية البشرية بشكل عام، المترافق مع إصلاحات تنظيمية وتغييرات مؤسسية لازمة. وتعتبر هذه المسألة رئيسية، تقتضي معالجة الوضع القائم والتخطيط المشترك بين كافة الأطراف المعنية، أي الدولة والجهات غير الحكومية. ومن المتوقع أن تجمع عملية التخطيط كل من صانعي القرار، والقطاع الخاص، ورجال الأعمال، والعاملين في القطاعين العام والخاص، إلى جانب منظمات المجتمع المدني، والمنظمات غير الحكومية الناشطة في مختلف المجتمعات، وذلك بالاستناد إلى الأدلة والبراهين العلمية والمعطيات الحسنة التي تنتج عن مراجعة تقنية وموضوعية للواقع على مستوى الإنفاق العام، والإطار المؤسسي والتنظيمي والوظيفي. لقد شهد القطاع العام في العالم العربي العديد من مبادرات الإصلاح، انطلقت بغالبيتها من اعتبارات سياسية ومالية بعيدة عن الأهداف التنموية الواقعية.

وفي هذا الإطار، يشكل التدريب أداة تمكّن الكادر البشري من التمييز بين التكيف الضريبي والتكيف الاقتصادي.

■ وفي ما يخصّ المنطقة العربية، يعتبر التعاون ركيزة أساسية بين بلدان الجنوب غير المنضوية تحت لواء "نادي الكبار"، أي مجموعة العشرين، وأوروبا، والقوى العظمى، والغرب، والشمال، والشرق. وقد تناول مؤتمرنا أهمية التعاون الإقليمي، علماً أن الأمثلة والنماذج المستقاة من تجارب البلدان المتقدمة لا تتلاءم دائماً مع طبيعة وواقع بلدان المنطقة، وهي غالباً غير صالحة للتطبيق الفوري. في هذا الإطار، نحن مدعون إلى ضمّ جهودنا من أجل بناء قاعدة معرفية، بحيث يساهم التدريب في اكتشاف معرفة تحليلية مبنية على التجارب المحلية الجديدة والناجحة.

أخيراً، يبقى السؤال حول كيفية تعزيز دور الصناديق العربية في جهود التنمية في المنطقة، وكيفية رصد الأموال لدعم مبادرات إقليمية مثل شبكة غيفت-مينا. أطرح هذه التساؤلات عليكم بعد اطلاعي على تقرير صدر مؤخراً عن منظمة عربية، وجاء فيه [إقتباس]:

"لقد كانت الجهات المانحة العربية سخية في المنطقة العربية. فقد أنشأت صناديق وطنية للتنمية، مثل صندوق الكويت للتنمية الاقتصادية العربية، والصندوق السعودي للتنمية، وصندوق أبو ظبي للتنمية، وغيرها. تقوم بعض البلدان العربية المانحة بإنشاء وكالات تنمية، مثل مكتب الإمارات العربية المتحدة لتنسيق المساعدات الأجنبية، وتشارك قطر بدورها في هذه الأنشطة. غير أنّ المساعدة الإنمائية الرسمية العربية هي بغالبيتها غير مشروطة، في ظل غياب ممثلي صناديق التنمية في البلدان المستفيدة لمراقبة الأداء والفعالية في صرف الهبات وتنفيذ المشاريع، مما يزيد من مخاطر استخدام الأموال المرصودة. بالتالي، يمكن تقديم المساعدة وتنسيقها بشكل أكثر فعالية، ورقابة أقوى وشفافية أكبر، وهذا الأمر يتطلب القيام بعمليات منتظمة لتقييم وقياس الأثر".

بعبارة أخرى، لا يعتبر المال مشكلة بحدّ ذاته، إذ يكمن التحدي في كيفية التصرف به. ولكن بتوافر المال، تسير الأمور نحو الأفضل. وشكراً.

خلال حفل الختام، أعلنت وزير اللامركزية والخدمة المدنية في فرنسا، ممثلةً بسفير فرنسا في الكويت السيد كريستيان نخلة، عن التزام فرنسا تقديم دعم إضافي لتنمية شبكة غيفت-مينا وتخصيص مبلغ ٥٠ ألف يورو، يُضاف إلى الدعم السابق الذي قدّمته الخزينة الفرنسية للشبكة منذ العام ٢٠١٠.

“ لدى شبكة غيفت-مينا.....قناعة..... أن الخدمة العامة تُحاكي التحديات الاجتماعية التي يشهدها العصر وهي بالتالي دعامة للتنمية الاقتصادية.... أنا مقتنعة بأن هذه المساهمة ستساعد في تعزيز التعاون بين بلدان الجنوب بدعم من شركائنا في العالم العربي ”

ماريليز لوبرانشو

جدول الأعمال

الثلاثاء، ٢٨ كانون الثاني/يناير ٢٠١٤

١٧:٠٠ - ١٤:٠٠

اجتماع أعضاء شبكة غيفت-مينا

المكان: قاعة عبد اللطيف الحمد - مقر

المعهد العربي للتخطيط

١٩:٠٠ - ١٧:٠٠

حفل افتتاح المؤتمر

المكان: قاعة عبد العزيز الحسين - مقر

المعهد العربي للتخطيط

كلمات الافتتاح

السيدة لمياء المبيض بساط، رئيسة معهد

باسل فليحان المالي والاقتصادي، لبنان

معالي السيدة هند الصبيح، وزير الشؤون

الاجتماعية والعمل ووزير الدولة لشؤون

التخطيط والتنمية، رئيس مجلس أمناء المعهد

العربي للتخطيط، الكويت

السيدة أنيس أرسية، رئيسة وكالة التعاون

التقني الدولي التابعة لوزارتي الاقتصاد والمال

الفرنسيين

معالي الأستاذ محمد مبديع، وزير الخدمة

العمومية وتحديث الإدارة، المغرب

الدكتور بدر عثمان مال الله، مدير عام المعهد

العربي للتخطيط بالكويت

مداخلة يلقيها ضيف الشرف

١٩:٣٠ حفل كوكتيل

المكان: مقر المعهد العربي للتخطيط

الأربعاء ٢٩ كانون الثاني/يناير ٢٠١٤
المؤتمر السنوي

١١:٠٠ - ٩:٣٠

جلسة عامة

المكان: قاعة عبد العزيز الحسين - مقر المعهد

العربي للتخطيط

هل يمكننا بناء القدرات في أوقات

الأزمات؟ التحديات والفرص أمام

منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

إدارة الجلسة

الدكتور رائد بن شمس، مدير عام معهد

الإدارة العامة في البحرين، البحرين

المداخلات

السيد إيهاب مقابلة، خبير، المعهد العربي

للتخطيط بالكويت

السيد كارلوس كوني، مدير برنامج

الحكومة لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا،

منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD

السيد بيار تينار، مدير العلاقات الخارجية في

المدرسة للإدارة، فرنسا

نقاش

١١:٠٠ - ١١:٣٠ / استراحة قهوة

١١:٣٠ - ١٣:٠٠

جلسة عامة

المكان: قاعة عبد العزيز الحسين - مقر المعهد

العربي للتخطيط

هل يُعتبر تطوير القدرات سياسة

مستدامة أم هو مجرد برنامج؟ وهل

القطاع الخاص قادر وصالح لتلبية

حاجات القطاع الحكومي؟

إدارة الجلسة

السيدة ناديا البرنوسي، مدير عام المدرسة

الوطنية للإدارة، المغرب

المداخلات

البروفيسور ميشال دو فريس، رئيس

المنظمة الدولية لمدارس ومعاهد الإدارة

الدكتور باسم يونس، مدير العلاقات

الاستراتيجية، كلية محمد بن راشد للإدارة

الحكومية، الامارات العربية المتحدة

السيد زافيريس تزاناتوس، مستشار دولي

أول للأبحاث والسياسات

نقاش

١٣:٠٠ - ١٤:٠٠ / غداء

١٤:٠٠ - ١٥:٣٠

طاولات حوار

طاولة الحوار الأولى:

التوجهات الحديثة لتحسين أداء الخدمة

المدنية

المكان: قاعة عبد الباقي النوري - مقر

المعهد العربي للتخطيط

المحاور

السيد محمد لحبيب قوبي، مدير الموارد

البشرية في المصرف المركزي الجزائري، الجزائر

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

جدول الأعمال

المدخلات

السيد خوسيه أنطونيو ألفاريز، مدير عام
معهد الدراسات الضريبية، إسبانيا
السيد أحمد لعموري، مدير الدراسات
والتواصل والتعاون، وزارة الخدمة العمومية
وتحديث الإدارة، المغرب
السيد فانسان بوتيه، مدير عام المركز
الوطني للخدمة المدنية، فرنسا

طاولة الحوار الثانية:

حان الوقت لنستثمر في البحث العلمي
وإنتاج المعرفة ولنشارك بفعالية في
الجهد الفكري

المكان: قاعة ابراهيم سعد الدين - مقر
المعهد العربي للتخطيط

المحاور

السيد عوض أبو شوكة، مدير عام الموارد
البشرية، بنك السودان المركزي، السودان

المدخلات

الدكتور رائد بن شمس، مدير عام معهد
الإدارة العامة في البحرين، البحرين
السيدة لمياء المبيض بساط، رئيسة معهد
باسل فليحان المالي والاقتصادي، لبنان
السيدة نسرين شاكر، خبير، مكتب
الاستشارات والبحوث في البرلمان العراقي،
العراق
السيد طارق العلمي، مدير شعبة القضايا
الناشئة والنزاعات، اللجنة الاقتصادية
والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)

طاولة الحوار الثالثة:

ما السبيل إلى تعزيز التعاون العربي،
وما هو دور المبادرات كشراكة دوفيل
وصندوق التحوّل للشرق الأوسط
وشمال إفريقيا؟
المكان: قاعة عبد الله المطاوع - مقر المعهد
العربي للتخطيط

المحاور

السيد نيكولا دييوا، مدير قسم تحديث
الدولة، الخدمة المدنية وإدارة التدريب، وكالة
التعاون التقني الدولي، فرنسا

المدخلات

السيدة إيفا بوزيلينك، مستشار سياسات،
منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD
السيد طارق قمودي، مكلف بمأمورية، وزارة
التنمية والتعاون الدولي، تونس
السيد ادوار الدحداح، أخصائي أول في
الحكومة لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا،
البنك الدولي

٢٠:٠٠ / مأدبة عشاء بدعوة من الأمانة العامة
لشبكة غيفت - مينا

الخميس ٣٠ كانون الثاني/يناير ٢٠١٤
المؤتمر السنوي

١٠:٣٠ - ٩:٣٠

استعراض نتائج طاولات الحوار
وتوصياتها

المكان: قاعة عبد العزيز الحسين - مقر
المعهد العربي للتخطيط

تقوم هذه الجلسة باستعراض ومراجعة نتائج
طاولات الحوار الثلاث، وتقديم أرضية
للمشاركين للتوافق حول التوصيات

١٠:٣٠ - ١١:٠٠ / استراحة قهوة

١٢:٣٠ - ١١:٠٠

الجلسة الختامية

المكان: قاعة عبد العزيز الحسين - مقر
المعهد العربي للتخطيط

الملاحظات الختامية

السيد زافيريس تزاناقوس، مستشار دولي
أول في الأبحاث والسياسات

التوجهات المستقبلية

السيدة لمياء المبيض بساط، رئيسة معهد
باسل فليحان المالي والاقتصادي، لبنان
الدكتور بدر عثمان مال الله، مدير عام المعهد
العربي للتخطيط بالكويت

١٢:٣٠ - ١٣:٣٠

اجتماع مغلق للجنة التنفيذية للشبكة
(بناءً على دعوات إسمية محددة) - تعدد

أمانة السر جدول الأعمال المفصل

المكان: قاعة عبد الباقي النوري - مقر
المعهد العربي للتخطيط

١٣:٣٠ - ١٥:٠٠ / غداء

١٥:٠٠

© Institut Des Finances Basil Fuleihan زيارة سياحية إلى المتحف الوطني

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan