

التدريب والتعاون من أجل التغيير في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

المؤتمر السنوي لشبكة معاهد التدريب GIFT-MENA – ٢٠١٢



شكر وتقدير

أيضاً لكل الوفود والمتحدثين والخبراء الذين شاركوا خبراتهم ومعارفهم، ولم يتوانوا عن إطلاعنا على الممارسات الجيدة في مؤسساتهم وعن تزويدنا بالنصح والإرشاد.

تتقدّم أمانة سر شبكة GIFT-MENA بخالص الشكر والامتنان إلى المدرسة الوطنية للمالية في تونس لاستضافتها أعمال المؤتمر، وتخصّ بالذكر وكالة التعاون التقني الدولي التابعة لوزارة المال الفرنسية (ADETEF) لثقتها وتعاونها الدائم ودعمها للشبكة. والشكر موصولاً

بالتعاون مع

التنظيم

adetef.

ef
ÉCOLE NATIONALE DES FINANCES

المعهد المالي
المعهد المالي
INSTITUT DES FINANCES
INSTITUT BASIL FULEIHAN

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

جميع الحقوق محفوظة للمعهد المالي - معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي - ٢٠١٣
٥١٢، كورنيش النهر. ص.ب.: ٥٨٧٠-١٦ - بيروت، لبنان

and is copyrighted work.

التدريب والتعاون من أجل التغيير في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

المؤتمر السنوي لشبكة معاهد ومراكز التدريب الحكومية
في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا GIFT-MENA – ٢٠١٢

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

التدريب والتعاون من أجل التغيير في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

المحتوى

٣ تمهيد

٤ مقدمة

٥ قائمة المختصرات

٦ جلسة الافتتاح

الجلسة الأولى
منطقة في مرحلة انتقالية والدولة في حالة التغيير
المفاجئ: ما هي المقاربات المعتمدة؟ ما هي الأدوات؟
أي دور للتدريب؟ كيف تستطيع المعاهد ابتكار صيغ
جديدة للعمل؟

الجلسة الثانية
الانسجام والتكامل بين مؤسسات التدريب الوطنية
سبباً لمواجهة التحديات

الجلسة الثالثة
المساندة التقنية في زمن التحوّلات: ما هي التحديات
التي تواجهها والسبل الممكنة لتفعيلها؟

٢٣ ورش عمل وحلقات نقاش
حلقة النقاش الأولى: الشهادة التخصصية،
هل يمكن أن تكون أداة لرفع مستوى المهنية

٢٣ لدى العاملين في القطاع العام؟
حلقة النقاش الثانية: قياس أثر التدريب:

٢٥ من النظرية إلى التطبيق

٢٧ حلقة النقاش الثالثة: تطوير مهنة المدرب

٢٩ ملاحظات ختامية

٣٠ جدول الأعمال

تمهيد

عزيزي القارئ،

ينشر هذا التقرير حول الدروس المستخلصة وتوصيات المؤتمر السنوي حول "التدريب والتعاون من أجل التغيير في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا" في خضم الحراك الذي تشهده معظم البلدان العربية، حيث تتوقُّ شعوبها للديمقراطية ولحكم صالح يرقى لتطلعاتها.

يعتبر تحديث الدولة وهيكلية الخدمة المدنية فيها، بالإضافة إلى بناء وتنمية القدرات، وتمكين القيادات العليا، كما وحماية التغيير من مقاومة داخلية، من التحديات الأساسية التي تواجه البلدان العربية. وهي تعتبر أيضاً من مقومات بناء السلام، وتعزيز ثقة المواطنين بعمل الحكومة وتحقيق النتائج على مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وعلى إعتبار ما لبناء القدرات من قدرة على شحذ ومواكبة عمليات الإصلاح والتغيير، يتضاعف الدور الموكل الى مراكز ومعاهد التدريب لناحية استشراف التغيرات في الإدارة ومواكبتها، بالاستناد إلى قيم الخدمة العامة أي الإنصاف والكفاءة والنزاهة والمهنية.

في هذا الإطار، هدف المؤتمر السنوي الرابع لشبكة غيفت-مينا الذي عقد في تونس في تشرين الأول ٢٠١٢، إلى تقديم مساحة للتبادل بين الخبراء حول السياسات الواجب اتباعها حول قضايا تعزيز القدرات، الإدارة العامة، الحوكمة والتعاون في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

يلخص هذا التقرير أبرز الأفكار الواردة والتوصيات للانتقال إلى إدارة حكومية فعّالة وشفافة. وقد ساهم عدد من المشاركين والخبراء الدوليين العاملين في مجالات التدريب في تحديد وجهة النقاش كما والتعرّف عن كثب على تجارب دول المنطقة، بالإضافة إلى تبادل المعارف، مما وفّر قاعدة غنية لحوار بناءً ولتوصيات عملية تساهم في استشراف التوجهات المستقبلية للمؤسسات التدريبية في المنطقة.

من ناحية أخرى، شكل المؤتمر فرصة لأعضاء وشركاء شبكة معاهد ومراكز التدريب في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا غيفت - مينا لتجديد التزامهم بعملها ودورها كمنصة للتعلّم ومثال راسخ للتعاون بين دول الجنوب.

نتمنى أن يشكل هذا التقرير مرجعاً مفيداً لصانعي القرار وكبار القادة في القطاع العام في رسم ملامح السياسات ووضع أولويات الإصلاح، كما والخبراء والعاملين من أصحاب الاختصاص والجهات المانحة في سعيهم لتحويل التجارب الناجحة والممارسات الجيدة إلى ممارسات شائعة وأمتلة يقتدى بها.

لبناء المبيض بساط

مديرة معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي

مقدمة

توقُّ شعوب منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا للديمقراطية ولحكم صالح يرقى لتطلعاتها، حوّلها الى بيئة حراك ذاع صيته وخصوصاً في ما يتعلّق ببناء الدولة وتجديد صياغة مفهوم الخدمة العامة. فمنذ عام ٢٠٠٧، شكلت الأزمة المالية العالمية نقطة تحوّل لاقتصادات المنطقة من الناحية الماكرو-اقتصادية، بحيث أعادت الحكومات النظر باستراتيجياتها الوطنية على صعيد إدارة الشؤون الماكرو- مالية والاقتصادية والاجتماعية والمالية العامة. بالإضافة إلى ذلك، جاءت هذه التحوّلات لتستجيب لرغبة المواطنين بمزيد من الشفافية والنزاهة، وباحترام دولة القانون، وبانخراط المواطن أكثر فأكثر في قضايا الشأن العام سياسيّة كانت أو مالية أو اجتماعية. وبالرغم من أن بعض الدول لم تكن مسرحاً للانتفاضات الشعبية، فهي مطالبة أكثر من ذي قبل وتقادياً لنشوب تحركات مثيلة، بالنهوض بمسؤولياتها، وتوفير خدمة عامة ذات أداء جيّد، واحترام المواطن، وتوحيّ الحكمة والشفافية في إدارة المال العام.

الأول/أكتوبر في تونس العاصمة تحت عنوان **"التدريب والتعاون في خدمة التغيير"**، ليشكل مساحة لتبادل وتشارك الأفكار بين المعنيين وإيجاد مناخات للتفكير حول المواضيع المتعلقة ببناء القدرات وتعزيزها لمواكبة التغيرات الحاصلة في المنطقة، والتوجّه نحو إدارة حكومية أكثر "ديمقراطية" في بلدانها.

جرى تنظيم هذا المؤتمر بالتعاون مع المدرسة الوطنية للمالية في تونس، و**ADETEF**، و**حضره واحد وثمانون مشاركاً يمثلون أربعة عشر دولة وعشرة منظمات دولية**. وقد شكّل المؤتمر فرصة لتعزيز التعاون المؤسسي وتبادل التجارب المحلية والإقليمية والدولية حول مواضيع التوظيف والتدريب وإدارة الطاقات البشرية، كما وفّر مساحة لمناقشة أفضل للمقاربات الجديدة المتعلقة بمفاهيم وأساليب التدريب وتقديم المساندة التقنية والتعاون كأدوات لمواجهة التحديات القائمة في المنطقة.

بتطوير القدرات المستدامة التي من شأنها مواكبة عمليات التغيير. وعلى إعتبار ما لبناء القدرات من إمكانية لشحن ومواكبة عمليات الإصلاح والتغيير، يتضاعف الدور الموكل الى مراكز ومعاهد التدريب على المستويات المحلية والإقليمية والدولية للاحية استشراف التغيرات في الإدارة ومواكبتها.

ولكن لا بد أن تصطدم هذه الجهود الوطنية لبلدان المنطقة بحالات عدم الاستقرار السياسي والنزاعات المسلحة التي تعيق عملية تنمية القدرات ومبادرات التعاون، ممّا يرتب على مؤسسات ومراكز التدريب المحلية والإقليمية والدولية مسؤولية كبرى لمجابهة التحديات من خلال الاستعداد لمواكبة التغيير.

التزاماً منها بمواكبة مراكز ومعاهد التدريب الحكومية العاملة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في هذه المرحلة الدقيقة من مسارها، نظمت شبكة غيفت - مينا مؤتمرها السنوي لعام ٢٠١٢ **في التاسع والعاشر من شهر تشرين**

وإذا كانت الأزمات التي جابهتها بها دول المنطقة تختلف في طبيعتها وجذورها من بلد إلى آخر، فالتحديات تكمن اليوم في إطلاق حداثة مستدامة تستند إلى القيم العالمية للخدمة العامة وهي الحياد والإنصاف والكفاءة والنزاهة. وبغية اكتشاف الوظيفة العامة مجدداً بناءً على قواعد الحدّات والشراكة والانفتاح، وإتاحة المجال أمامها لتحقيق مسار التطوير الذي رسمته لنفسها، حرّياً بكافة الشركاء المجتمعين أن يعيؤوا قواهم، ونعني بهم الحكومات والوزارات والإدارات العامة، ومعاهد التدريب، والجهات المانحة والمجتمع المدني والمواطنين.

في إطار الجهود التي تبذلها الجهات المعنية والمانحة، يشكل دعم تطوير القدرات الوطنية تحدياً أساسياً ومحركاً لمشاريع الإصلاح والتحديث. وبالإشارة إلى إعلان باريس لفعالية المساعدات الدولية، الصادر عام ٢٠٠٥، لا تحقّق التنمية الغاية المرجوة منها إن لم يُستكمل الدعم المالي

يعرض هذا التقرير أبرز المواضيع التي تمّ بحثها خلال أعمال المؤتمر ويقدم بعض الدروس المستفادة.

■ **التعاون المؤسسي والإقليمي:** كيف يمكن تحقيق الانسجام والتكامل بين مقدّمي الخدمات التدريبية على المستوى الوطني؟

■ **التعاون الإنمائي:** ما هي أشكال وآليات المساندة التقنية المؤثرة في فترة ما بعد الأزمات؟ وكيف يمكن الربط بين المساندة التقنية والتدريب لتأمين السبل الفضلى لنقل المعارف والكفاءات؟ وأين يقع اليوم التعاون الجنوبي - الجنوبي وما هي أبعاده؟

استناداً إلى تجارب البلدان المشاركة في مجال مواكبة التغيير في المنطقة، تمّ التطرق خلال المؤتمر إلى المحاور الثلاثة التالية:

■ **بناء القدرات في أوقات الأزمات:** إلى أي مدى تتأثر الخدمة العامة بالأزمة السياسية؟ وأي إستراتيجية ومقاربة للتوظيف والتدريب تلزمان للخروج من الأزمة؟ وكيف يمكن تطوير الرأسمال البشري لعمل عام يلبّي تطلعات المواطنين؟

قائمة المختصرات

وكالة التعاون التقني الدولي التابعة لوزارة المال والاقتصاد الفرنسيين	■	ADETEF
مركز صندوق النقد الدولي للاقتصاد والتمويل في الشرق الأوسط	■	CEF-IMF
اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا	■	ESCWA
شبكة معاهد ومراكز التدريب الحكومية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا	■	GIFT-MENA
الموارد البشرية	■	HR
معهد بناء القدرات	■	ICD
معهد التمويل والتنمية في المغرب العربي	■	IFID
صندوق النقد الدولي	■	IMF
مركز التدريب الدولي التابع لمنظمة العمل الدولية	■	ITC-ILO
الشرق الأوسط وشمال إفريقيا	■	MENA
الأهداف الإنمائية للألفية	■	MDG
منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية	■	OECD
الإدارة المالية الحكومية	■	PFM
برنامج الدعم لتحسين الحكم والإدارة	■	SIGMA
المساندة التقنية	■	TA
© Institut Des Finances Basil Fuleihan		
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	■	UNDP

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

and is copyrighted work.

جلسة الافتتاح

عقدت جلسة افتتاح المؤتمر برعاية وزير المالية التونسي ورئيس الهيئة العامة للوظيفة العمومية. وقد تطرقت إلى المواضيع الأساسية ذات الصلة بإصلاح الخدمة العامة، واستقطاب الطاقات البشرية وتدريبها، بالإضافة إلى التطوير المؤسسي وحاجة المؤسسات التدريبية في المنطقة إلى تعزيز أطر التعاون فيما بينها في مجال التدريب وتممية القدرات.



الكلمات الافتتاحية

السيدة لمياء المبيض بساط

مديرة معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي،
لبنان

السيدة حبيبة الجلاصي علية
مديرة المدرسة الوطنية للمالية، تونس

“ إن تحديث جهاز الدولة في البلدان التي شهدت حروباً أو ثورات أو نزاعات، هو تحدٍ وضرورة. فهو شرط للنمو الاقتصادي وللاستقرار السياسي وبناء السلام

حبيبة الجلاصي علية

“ ما حققناه سوياً هو نموذج ناجح من أشكال التعاون بين بلدان الجنوب.

تقع علينا جميعاً مسؤولية المحافظة على هذا الانجاز وتطويره

وتوسيع نطاقه على مستوى المساندة الدولية

لمياء المبيض بساط © Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

الجلسة الأولى

منطقة في مرحلة انتقالية والدولة في حالة التغيير المفاجئ: ما هي المقاربات المعتمدة؟ ما هي الأدوات؟ أي دور للتدريب؟ كيف تستطيع المعاهد ابتكار صيغ جديدة للعمل؟



مداخلات

السيد أديب نعمة

رئيس قسم الحوكمة وبناء الدولة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)

السيد فرانك مورداك

المراقب العام للموازنة وحسابات الوزارات، مدير سابق لجهاز تحديث الدولة، فرنسا

تجارب الدول

تونس

السيدة أمينة بن سالم

المديرية العامة لإدارة الموارد البشرية، وزارة المالية

إدارة الجلسة

الدكتور بدر مال الله

مدير عام المعهد العربي للتخطيط، الكويت

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

السيد أديب نعمة

رئيس قسم الحوكمة وبناء الدولة في اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا) التابعة للأمم المتحدة في بيروت. عمل لدى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في بيروت بين ١٩٩٥ و ٢٠٠٥ كخبير للتنمية البشرية وتولى إدارة مشروع السياسات الرامية إلى الحد من الفقر بالتعاون مع وزارة الشؤون الاجتماعية. انضم في عام ٢٠٠٥ إلى المكتب الإقليمي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ليعمل كمستشار سياسيات الحد من الفقر، قبل أن ينتقل إلى الإسكوا في تموز ٢٠٠٩. لبناني الجنسية، من مواليد عام ١٩٥٦، حاصل على دبلوم دراسات معمّقة في علم الاجتماع، وإجازة في الفلسفة والقانون وهو محام.

تتنوع خبرته العملية بين الاستشارات والبحوث في مختلف القضايا الاجتماعية والتنمية، والحوار الوطني وإدارة المراحل الانتقالية، والأهداف الإنمائية للألفية، والفقر المتعدد الأبعاد، وتدريب الناشطين في جمعيات المجتمع المدني والصحافة. ساهم في إعداد عدد من التقارير الوطنية والإقليمية وله العديد من المنشورات المتعلقة بمواضيع التنمية.



السيد أديب نعمة



السيد فرانك مورداك

السيد فرانك مورداك

احتلّ السيد فرانك مورداك خلال سيرته المهنية مناصب عليا في مديرية الموازنة، وأدى دوراً مهماً في وضع قانون الموازنة الفرنسي الجديد (LOLF). من آخر مؤلفاته "قانون الموازنة الجديد: إطار جديد لإصلاح الدولة" و"إصلاح الدولة عبر التدقيق".

حائز على دبلوم الدراسات المعمّقة في القانون العام من معهد الدراسات السياسية في باريس، وهو من خريجي المدرسة الوطنية الفرنسية للإدارة. يشغل حالياً منصب مراقب عام للموازنة وحسابات الدولة لدى وزارة الدفاع الفرنسية. قبل انضمامه إلى وزارة الدفاع، عمل كمحقق على موازنات الوزارات في وزارتي الاقتصاد والمالية، وكان قد شغل منصب مدير عام لجهاز تحديث الدولة ومدير إصلاح الموازنة.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

الإطار والتحديات

بعدما عبّرت شعوب المنطقة عن توقعها للديموقراطية وطالبت بحكم أفضل وأكثر نزاهةً، شهدت المجتمعات العربية تحدياتٍ غير مسبوقَةٍ من أجل إحداث تغيير عميق في إدارة شؤون البلاد. وفي الآن نفسه، عصفت بالعالم أزمة مالية، لا تزال الجهات الدولية تسعى جاهدة لإدارتها في محاولة إستنباط سياسات جديدة للعمل التنموي مبنية على أولويات محددة وآليات أكثر ملاءمة وكفاءة لتحقيق نمو مستدام ومشترك.

في ظل هذا الكمّ من التحديات، تقع على عاتق القياديين في القطاع الحكومي مسؤولية إعادة ابتكار مفهوم الدولة وبناء الإدارة الحديثة فضلاً عن وضع ألياتها والقيم التي سوف تلتزم لها. فهل سيتمكن القياديون من تخطي هذه التحديات؟ وما هي الأساليب والطرق التي سيعتمدها؟ وأية فلسفة وأية خبرات؟

تمّ خلال الجلسة الأولى النقاش حول دور التوظيف والتدريب في إحداث التغيير المنشود، وتلبية حاجات وتوقعات المواطنين، كما حول المقاربات والطرق والأدوات الفضلى التي يجب اعتمادها، إنطلاقاً من المحاور التالية:

- ما هو دور مراكز التدريب في مواكبة التغييرات الجارية والتلاؤم معها، وكيف تساهم في الحفاظ على مناخ إيجابي يقود إلى التغيير والابتكار، ويساهم بفعالية في تكريس الممارسات الرشيدة على مستوى الإدارة العامة؟
- أي توجّه نحو تحديث الوظيفة العامة؟ ما هي الكفاءات والملامح المطلوبة لدى العاملين في القطاع العام، لا سيما في مجال إدارة المالية الحكومية في فترة ما بعد الأزمة؟
- أين نجد الكفاءات؟ كيف نستقطبها وكيف نحافظ عليها؟ ما هي أفضل السبل لتطوير رأس

المال البشري وتحقيق القيمة المضافة منه؟
■ كيف يمكننا إيلاء التعددية ومعايير الكفاءة موقعها في التطور الوظيفي؟



الدروس المُستقاة والتوصيات

إصلاح الدولة هي عملية سياسية ومؤسسية وتنظيمية

- بعد الثورات التي شهدتها المنطقة العربية مؤخراً والأصوات التي ارتفعت مطالبةً بالمزيد من الديمقراطية والشفافية والمساءلة، وعلى ضوء ضرورة مكافحة الفساد ومحاربة الأقارب، فإن الحكومات المنتخبة حديثاً أو تلك التي بقيت في السلطة مدعوة لإعادة هيكلة الدولة. إنها عملية متكاملة يُفترض أن تشمل أيضاً إعادة تقييم السياسات العامة وتنظيم الدولة بحدّ ذاتها.
- تظهر دراسة التجارب الدولية أنه لا بدّ من إعطاء الأولوية لتطوير مؤسسات سليمة ومرنة وآليات حوكمة وإجراءات فعّالة.
- يتعيّن على الحكومات أن تطلق عملية تقييم ذاتي وأن تحدّد المجالات التي يمكن أن تتدخل فيها أو تمتنع عن التدخل فيها وكيف تفعل ذلك، في إطار جهد يهدف إلى إعادة هندسة

نظام الحوكمة والخدمة العامة الشامل في البلاد. وستؤمّن هذه المبادرة فرصة دمج الخصائص الوطنية والمحلية في عملية الإصلاح واعتماد مفاهيم وممارسات أكثر ديمقراطية، مثل الحوكمة التشاركية والشمولية ومشاركة القطاع الخاص، إلخ.

- من المتوقع أن تترجم عملية الإصلاح نظرة مشتركة عن المسار الذي تسلكه البلاد وأن تُستخدم كأداة لاعتماد نظام مشترك من القيم والمعتقدات وتنفيذه. ولا يتمحور التحديّ الرئيس حول إنشاء مؤسسات جديدة ولكنه يقضي بالتأكد من أن الموظفين الحكوميين يلتزمون بالقواعد والإجراءات والقيم المنصوص عنها والمتوافق عليها من أجل الصالح العام.

البناء المؤسسي وتطوير القدرات هما محرّكا التغيير

- تربط الخدمة العامة ما بين الدولة والمواطنين. وبناءً عليه، فهي حاضنة للثقة أو ملاذاً لغياب الثقة في المؤسسات الحكومية. من أجل بناء الثقة، لا بدّ أن تتوفر مؤسسات قوية وقادرة تلبي طلبات المواطنين وحاجاتهم. ولا بدّ أن تكون هذه المؤسسات شمولية وأن تستخدم موظفين حكوميين كفؤين يستطيعون تأمين الخدمات العامة في الوقت المناسب وبيرهنون عن القدرة والمهنية والأخلاقيات والنزاهة.
- ولا بدّ من تأمين عوامل متعدّدة، حرصاً على نجاح عملية الإصلاح. نذكر من بينها، على سبيل المثال لا الحصر:
- الإرادة والدعم السياسي على أعلى المستويات الحكومية
- بناء القيادة
- التواصل

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

- المهارات التقنية والمعرفة ذات الصلة بالتشريعات والأنظمة واللغات واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمهارات الإدارية (التخطيط ورفع التقارير والرصد والتقييم، إلخ)
- القيم، مثل خدمة المصلحة العامة والشفافية والأخلاقيات والجدارة والتضامن، إلخ.
- يمكن تعزيز تطوير القدرات بشكل إضافي عبر استحداث شبكات للخبراء ومنصات تواصل مهنية، الى جانب وضع برامج لتدريب المدربين تؤمّن نقلاً فعّالاً للمعرفة، وتكون قادرة على استحداث التأثير المضاعف.
- للإعلام دور يؤديه في التشديد على أهمية تطوير القدرات وفي إلقاء الضوء على المبادرات الوطنية الواعدة أو الناجحة.

- من المتوقع أن تكون عملية تطوير القدرات شاملة وأن تتصدى لمجموعة واسعة من المهارات والسلوكيات، بما في ذلك:
 - المعرفة العامة، بما في ذلك فهم عميق للنظام السياسي القائم ودور الدولة ووظائفها والمواطنة، إلخ
 - المعرفة والمهارات المتعلقة بالتنمية الدولية والتركيز على مسائل مثل التعامل مع منظمات دولية وجهات مانحة (وهي مسألة يتم إجمالاً الاستثمار فيها بكثرة في البلدان الخارجة من نزاعات)، والتعامل مع جهات فاعلة إقليمية (مثل جامعة الدول العربية، ومجلس التعاون الخليجي، إلخ)، وبناء شراكات مع وزارات ومؤسسات عامة أخرى، وإقامة علاقات مع القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني والمواطنين بشكل عام

- الاختبار وتنفيذ مشاريع رائدة أو اللجوء الى وزارات رائدة، كما هي الحال في تونس التي بدأت تدريجياً باعتماد الموازنة المستندة الى الأداء
- الالتزام بجدول زمني واضح للأنشطة.
- غير أن تطوير القدرات يبقى أحد الأركان الرئيسية لعملية إعادة البناء: فنوعية الموظفين لجهة معرفتهم ومهاراتهم وأخلاقياتهم وتصرفاتهم هي التي توحى بالثقة بالحكومات الجديدة التي وصلت الى السلطة أو تؤدي الى فقدان الثقة بها. ويمكننا أن نعتبر في هذا الإطار أن تونس ومصر والثورات التي تلت انتخاب أول حكومة في مرحلة ما بعد الثورة تشكل أمثلة عن بلدان لم تنجح فيها الحكومات الجديدة في إعادة ثقة الجمهور بالإدارة العامة خلال فترة التعافي الأولى.



Guides pratiques

- Un guide méthodologique sur la démarche de performance
- Un guide méthodologique sur la démarche de performance
- Un guide pratique pour le pilotage de la masse salariale
- Un guide pour les dépenses de personnel
- Un memento sur les

Guides pour les formateurs

- Un guide de formation pour les « ambassadeurs »
- Publications majeures (préalables pour Accord LOLF, NDL et India)
- Mouvements de crédits et délégation de gestion
- Budgets opérationnels de programme (BOP)
- Comptabilité

Sept kits par domaine



Les publications

- La lettre de la réforme budgétaire
- Les guides pratiques de la LOLF

Résultats des expérimentations

- Le rapport 2004 des expérimentations
- Un film des expérimentations en DVD et VHS

Sites internet de la réforme

<http://www.minefi.gouv.fr/lolf/>

<http://www.performance-publiques.gouv.fr>

Extr@LOLF

مثال عن أدوات تواصل ساعدت في الترويج لإصلاح الموازنة في فرنسا المصدر: عرض تقديمي بعنوان "تحديث الدولة ومواكبة إصلاح الموازنة" قدمه السيد فرانك مورداك خلال مؤتمر "التدريب والتعاون في خدمة التغيير في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا" الذي انعقد في التاسع من تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٢ في تونس.

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

٣ استباق التحديات التي تلوح في الأفق

- ما من حلّ واحد يسري على كل البلدان التي تخرج من نزاعات. يتعيّن على كل خارطة طريق تؤدي إلى الإصلاح أن تعكس الخصائص الوطنية وأن تأخذ بالاعتبار إرث مؤسسات "ما قبل النزاع"، فالعمل الإداري ذو طبيعة إستمرارية.
- إستناداً إلى تحليل مقارن، يمكن استباق مجموعة من التحديات ومساعدة الحكومات في المنطقة على التفكير مسبقاً بالموضوع وتوقّع ما يلي:
- فترة "تعلّم" لمساعدة الموظّفين على فهم المعايير والإجراءات والقواعد الجديدة المتوفرة. ومن شأن التنسيق الوثيق بين الفرق المسؤولة عن الإصلاح ومؤسسات التدريب المولجة ببناء القدرات التصديّ بفعالية لمقاومة التغيير وتسهيل نشر الممارسات الرشيدة والثقافة الإدارية عبر الإدارة

٤ إصلاح المالية العامة يشكّل المدخل الفعّال إلى تحديث الدولة

- قد يساعد تصحيح أوضاع المالية العامة الحكومات على ترشيد الدولة وجعلها أكثر فعالية.
- تُعتبر التجربة الفرنسية في مجال إصلاح الموازنة، منذ بداية الألفية الثالثة، مثالاً ذا صلة يثبت كيف يمكن تعزيز مفاهيم الشفافية والأداء والمساءلة في الإدارة العامة واستخدامها من أجل إرساء "ديمقراطية مالية" وتحسين آليات الحوكمة بغية تعزيز عملية تقديم الخدمات للمواطنين وتحسين قدرات الموظفين وأدائهم.
- قد لا تتلاءم الموارد الضرورية للإصلاح (المالية والبشرية، الخ) مع تلك المتوفرة.
- يتطلّب هذا التغيير وقتاً ويستلزم عملاً شاقاً وآليات تنسيق أكثر تعقيداً مع مختلف الجهات المعنية التي تشارك عادةً في عملية الإصلاح
- التحديّ السياسي: قد يختلف جدول أعمال السياسيين عن جدول أعمال القادة والتكثوقراط الذين يقومون بتصميم الإصلاحات وتنفيذها. وبالتالي، قد يكون من الضروري بمرور ممارسة الضغوط ونشر الوعي على المستويين الإستراتيجي والسياسي (مثلاً على مستوى البرلمان).
- التحديّ الإداري يقضي بتأمين تنسيق جيد بين الوكالات الحكومية المركزية وغير المركزية
- يقضي التحديّ الثقافي بالانتقال من إدارة موسومة أحياناً بالفساد إلى إدارة عامة شفافة وملتزمة بجودة الأداء.

مقاربة جديدة حيال التدريب: مثال وزارة المالية في تونس

- في العام ٢٠١٢، نظّمت وزارة المالية التونسية، بالتعاون مع المدرسة الوطنية للمالية، استشارات وطنية من أجل إعادة التفكير في أسلوب تدريب الموظفين الحكوميين. واعتمدت مجموعة من التوصيات يتم حالياً إما اختبارها أو تنفيذها من قبل مديرية الموارد البشرية في الوزارة.
- **مراجعة الإطار القانوني لبناء القدرات** بهدف تنظيم المقاربة الشاملة حيال التدريب وربطها بإدارة الموارد البشرية وتحسين نوعية المواد المستخدمة، إلى جانب شروط الاختيار ومشاركة المستفيدين.
 - **تشجيع التدريب المهني المستمر** من خلال تطوير استراتيجية تدريب وطنية، واعتماد مقاربة قطاعية للتدريب، وتطوير وحدات تدريب تقنية تخضع للمراجعة كل خمس سنوات، وتوقيع اتفاقات شراكة مع جامعات وطنية من أجل تنظيم الامتحانات وتحسين آليات التقييم لفترة ما بعد التدريب.
 - **الاعتراف بأهمية التدريب التمهيدي** من خلال دمجها في إطار التدريب القانوني وربطه بالملاح الوظيفية والحرص على اعتماده ودعمه من قبل المدراء المباشرين.
 - **دعم تطوير المهارات** من خلال إنشاء مسارات تدريب فردية وحوافز من أجل التعلّم مدى الحياة ومن خلال تعزيز الحركة في القطاع العام، وفقاً للمهارات الفردية.
 - **تشجيع المشاركة** في برامج تدريبية في الخارج وبالأخص في برامج الشهادات التخصصية والمؤهلات المهنية.
 - **تحسين التعاون** بين مختلف الجهات التي تؤمّن التدريب في القطاع العام عبر إنشاء جماعات مهنية من الممارسين ومشاركة كل الجهات المعنية بتصميم سياسات واستراتيجيات وطنية خاصة بالموارد البشرية.
 - **تعزيز الإطار المؤسسي** عبر الحرص على تأمين آليات تنسيق مناسبة لتطبيق الإصلاحات البنوية، وإنشاء لجان متخصصة مسؤولة عن البحث العلمي والمنشورات، وتطوير خدمات التعلّم الإلكتروني، وعبر تأمين المرونة الإدارية والمالية لمؤسسات التدريب والترويج للدور "التربوي" للمستشارين المكلفين بمراقبة النوعية وهندسة التدريب.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

الجلسة الثانية

الانسجام والتكامل بين مؤسسات التدريب الوطنية سبيلاً
لمواجهة التحديات



مداخلات

السيد أدرييتو سانتشيز

مستشار، مشروع الاتحاد الأوروبي - سيغما

تجارب الدول

فرنسا

السيد جان-فرنسوا فيردييه

مدير عام الإدارة والخدمة العامة، فرنسا

لبنان

السيدة جنان دويهي

مديرة التدريب، معهد باسل فليحان المالي
والاقتصادي، لبنان

إدارة الجلسة

السيد محمد أحمد العبيد

مدير الموارد البشرية والتخطيط والتنمية، بنك

السودان المركزي، Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

السيد أديريتو سانشينز

مستشار دولي في مجالات إصلاح الوظيفة العامة والموارد البشرية والتطوير المؤسسي والحكم الرشيد. حائز على شهادة دكتوراه في العلوم الاجتماعية من جامعة نيس في فرنسا حيث عمل مديراً لقسم علم النفس.

درب السيد سانشينز العديد من صانعي السياسات والمسؤولين الحكوميين والمتخصصين في إدارة الموارد البشرية في عدد كبير من الدول، وقدم مساهمات في عديد من الجامعات الأجنبية والمعاهد الوطنية للإدارة ومعاهد التدريب الدولية مثل معهد البنك الدولي والمركز الدولي للتدريب التابع لمنظمة العمل الدولية. كما شارك في أكثر من ٣٣٠ بعثة إلى أكثر من ١٢٠ بلداً تم تنظيمها من قبل البنك الدولي والمفوضية الأوروبية والمركز الدولي للتدريب، وسواها من المنظمات الدولية مما اكسبه خبرة ميدانية واسعة.



السيد أديريتو سانشينز

السيد جان-فرنسوا فيردييه

خريج المدرسة الوطنية الفرنسية للإدارة عام ١٩٩٢، عمل السيد فيردييه مناصب عدة في الإدارة المحلية في منطقة بواتو شارانت. انضم فيما بعد إلى فريق عمل الوزير جان-بيار رافاران، ثم التحق في عام ١٩٩٥ بمكتب رئيس الجمعية الوطنية، فيليب سيغان. عمل مسؤولاً عن مشروع "تقييم وتحديث الدولة" في إطار الخطة العامة بالتعاون مع هنري غينو،

تم عين أميناً عاماً لمحافظة هوت كورس بين عامي ١٩٩٨ و٢٠٠١، ومن بعدها نائباً لمدير وزارة الأشغال والنقل والإسكان، ومسؤولاً عن شؤون الموظفين في وزارة الأسرة. انضم فيردييه إلى وزارة الخدمة العامة حيث تم تعيينه في عام ٢٠٠٦ مديراً لشؤون الموظفين لوزارتي الاقتصاد والمالية. وفي عام ٢٠٠٩، عين مديراً عاماً للشؤون الإدارية والخدمة المدنية.



السيد جان-فرنسوا فيردييه

السيدة جنان دويهي

منذ عام ٢٠٠٤، تشغل السيدة جنان دويهي منصب مديرة التدريب في معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، وهو مركز التدريب والتوثيق التابع لوزارة المالية اللبنانية. عملت في مجال تحديد وتحليل الحاجات التدريبية بالتعاون مع مختلف الإدارات والوحدات التابعة لوزارة المالية. تدير السيدة دويهي عمل فريق التدريب في المعهد وتعمل على تطوير روزنامة التدريب السنوية بالإضافة إلى متابعتها عن كثب لمرحلة تطوير المناهج التدريبية وتدريب المدربين، فضلاً عن توفير الخبرات اللازمة في مجال المالية العامة وتحديث الدولة. وهي متخصصة في هندسة برامج التدريب وتدريب الكبار. وتراكم السيدة دويهي ما يزيد عن خمسة عشر عاماً من الخبرة في مجال التدريب والتواصل والمساندة التقنية. وهي حائزة على شهادة الدراسات العليا في الصحافة وهي تنجز حالياً أطروحة الدراسات المعمقة في العلوم السياسية والإدارية.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan



السيدة جنان دويهي

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

and is copyrighted work.

الإطار والتحديات

مؤسسات ومراكز تدريبية جديدة؟ ما هي آليات التنسيق المتوفرة لدى دول المنطقة؟ وكيف السبيل إلى تعزيزها؟

■ ما هو دور الجهات المانحة؟ هل تتشارك المعاهد الوطنية والجهات الدولية المشورة؟ وكيف يتم التنسيق الفعال بينها؟

■ ما هي متطلبات تحديث الإطار التنظيمي للتدريب وبناء القدرات لتأمين بيئة ملائمة للتنسيق بين الجهات الفاعلة؟

وكي تتمكن المعاهد التدريبية من تحقيق الفائدة القصوى من نشاطاتها التدريبية، فإنها غالباً ما تحتاج إلى تطوير ممارساتها وأساليبها الإدارية، وإلى خلق إطار منظم للمشاورات والتبادل بين الجهات المعنية.

أسئلة عدة تمّ النقاش حولها في إطار الجلسة الثانية كما والتركيز على أسس الملاءمة بين العرض والطلب على الخدمات التدريبية من خلال النقاط التالية:

■ ما هو دور المعاهد والمراكز التدريبية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في تحديد سياسة وطنية للتدريب وبناء القدرات؟

■ كيف يتعامل السوق مع تعددية مقدمي الخدمات التدريبية والطلب المتزايد على استحداث

إن قدرة المؤسسات التدريبية الوطنية على مواكبة التغيير المنشود تعتمد على قدرتها الذاتية وقدرتها على التعاون بحكمة فيما بينها لتحقيق الأهداف المنشودة. ويعتمد ذلك على اعتماد إطار تنظيمي ملائم وحديث ومحفّز على التعلّم المستمر على المستوى الوطني، ضمن سياسة وطنية واضحة وهادفة لبناء القدرات.

في خضمّ التحوّلات التي تشهدها البلدان، يصبح الطلب على التدريب أكثر إلحاحاً، ويكون أحياناً مصحوباً بأزمة مالية، الأمر الذي يرتّب جهداً إضافياً لاستنباط آليات تنسيق بين مقدّمي الخدمات التدريبية، قادرة على تخفيض الأكاليف وتحقيق التكامل في الأدوار ونشر المعارف على أوسع نطاق.

الدروس المستفادة والتوصيات

أعلى المستويات الحكومية؟ وهل ينعكس الالتزام السياسي على مستوى استراتيجية التدريب الوطنية الموجهة للقطاع العام؟

■ على مستوى الطلب، يمكن لمعيارين أساسيين المساهمة في تقييم نوعية التدريب وفعاليتّه:

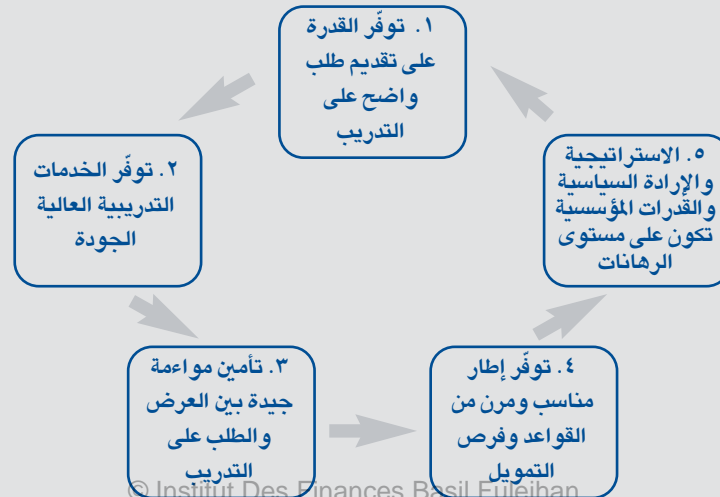
- نوعية الإدارة، التي يتمّ قياسها داخل المؤسسة من خلال قدرتها المؤسسية على هندسة التدريب وإدارته، بدءاً من تقييم

- هل تستطيع المؤسسات القائمة (المسؤولة عن تقديم التدريب) تلبية الطلب على التدريب؟
- هل يؤمّن الإطار التنظيمي بيئة مؤاتية للتعلّم والتدريب وهل تمّ تخصيص موارد مالية كافية لتطوير القدرات على المستوى الوطني؟
- هل يحظى تطوير القدرات بال دعم على

يمكن استخدام أطر المفاهيم من أجل تقييم فعالية جهاز التدريب الوطني

■ مع بقاء المنهجية مرنة بشكل عام، تقترح منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية إطار تقييم يستند إلى خمس أركان تقييم هي التالية:

- هل النظام موجه بالطلب؟
- هل يتمتّع العرض على التدريب ببنية جيّدة؟



المصدر: عرض تقديمي بعنوان "تحقيق الفائدة المثلى من الأجهزة الوطنية للتدريب"، قدمه السيد أدريانو سانتشيز خلال مؤتمر "التدريب والتعاون في خدمة التغيير في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا" الذي عقد في التاسع من تشرين الأول/أكتوبر 2011 في تونس

٢ كيف يمكن استحداث برامج التأزر؟

تختلف القدرة على استحداث برامج التأزر باختلاف:

- مستوى التشاور والحوار بين الجهات التي تؤمن التدريب
- مستوى التشاور والحوار بين الجهات المعنية الأخرى والمستفيدين
- مستوى الحوار مع مدراء الموارد البشرية
- القدرة على تأمين التغطية الوطنية في مجال التدريب.

■ على مستوى العرض، يركز التقييم على مقدمي خدمات التدريب الذين يُفترض بهم التمتع بالقدرة المؤسسية على تحديد الحاجات التدريبية وتنظيم البرامج اللازمة، بما في ذلك التدريب الأولي والمستمر. ويتوقع منهم أيضاً أن يتمتعوا بالخبرة التقنية اللازمة أو أن يكونوا قادرين على تأمينها، وأن يقترحوا مجموعة واسعة من الخدمات (برامج تدريب، مؤتمرات، نقاشات وحوارات، الخ) من أجل تغطية الطلب على المهارات في مختلف المناطق الجغرافية وتلبية حاجات المؤسسات المختلفة.

حاجات التدريب وصولاً الى قياس الوقع، وقدرتها على الربط ما بين التدريب والتخطيط الاستراتيجي للبيد العاملة، وقدرتها على تقييم الحاجات التدريبية على أساس منتظم

- نوعية التنسيق التي تُقاس بمستوى التنسيق الذي يميّز المؤسسة الوطنية المسؤولة عن تطوير الموارد البشرية في الخدمة المدنية (مثل مجلس الخدمة المدنية)، ونوعية الحوار بين هذه المؤسسة المركزية ومقدمي خدمات التدريب، ونوعية آليات الدعم (مثل المعايير والوثائق المرجعية والأدلة العملية، الخ) التي يتم تأمينها لتحقيق التجانس بين مختلف الجهات الفاعلة.



التجربة الفرنسية في استحداث برامج التأزر في الخدمة المدنية

إنطلاقاً من عام ٢٠١٠، خاضت الخدمة المدنية الفرنسية غمار عملية تحديث طالت التوظيف والتدريب. وقد أدارت هذه المبادرة المديرية العامة للإدارة والخدمة المدنية.

تحديث التوظيف

شملت الأنشطة:

- مراجعة مواد الامتحانات
- تبسيط إجراءات تنظيم العقود وتوحيد المعايير الخاصة بها (بالنسبة الى التعاقد)
- تنظيم امتحانات مشتركة عبر الوزارات المتعددة
- تنظيم عملية التوظيف من قبل مراكز متخصصة تؤمن الخدمات اللوجستية.

تحديث التدريب

إستندت التوصيات الخاصة بالتدريب التمهيدي الى تقرير لوبريس (٢٠٠٩) والى استنتاجات لجنة مشتركة تضم كلاً من المفتشية العامة للإدارة والمراقب العام للاقتصاد والمال. وهي تشمل:

- إضفاء الطابع المهني على مضمون التدريب وتطوير منصات تبادل
- تأمين برامج تدريب أقصر مدّة
- تأمين الدعم والمشورة للموظفين الجدد في تطوّر سيرتهم المهنية
- تعزيز التعاون عبر الوزارات (دور تؤوليه المديرية العامة للإدارة والخدمة المدنية)
- دراسة جدوى حول دمج عدد من معاهد التدريب من أجل خفض التكاليف وزيادة الفعالية
- تطوير مؤشرات أداء واستخدامها.

على مستوى التدريب المستمر

تمّ تنفيذ أنشطة إضافية:

- جمع مقدمي خدمات التدريب للخدمة المدنية في إطار شبكة وطنية وترشيد عملهم وفق ميثاق متفق عليه. وروّجت البنية الجديدة لتبادل الممارسات الجيدة وساعدت في إقامة الجسور وتشجيع الحوار في كافة أرجاء القطاع العام
- توحيد المعايير المتعلقة بالعرض على التدريب وإنشاء نظام معلومات من أجل إدارة التسجيل وتأمين المتابعة لبرامج التدريب.

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

and is copyrighted work.

الجلسة الثالثة

المساندة التقنية في زمن التحوّلات: ما هي التحديات التي تواجهها
والسبل الممكنة لتفعيلها؟



مداخلات

السيد كارلوس كوندي

مدير برنامج الحوكمة لمنطقة الشرق الأوسط وشمال
إفريقيا، منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD

الدكتور عبد الهادي يوسف

مدير مركز صندوق النقد الدولي للاقتصاد
والتمويل في الشرق الأوسط

تجارب الدول

السيد باسل رمحي

مدير مالي وإداري، وزارة المالية، فلسطين

السيد جان روبرت سويسير

مدير مشاريع في وكالة التعاون التقني الدولي التابعة
لوزارتي الاقتصاد والمالية الفرنسيين - الأديتيف

السيد مالك العمامرة

مدير مشروع، شبكة العالم العربي للتثقيف على
النزاهة، تيري

إدارة الجلسة

السيد إدوار الدجاج

أخصائي أول في الحوكمة لمنطقة الشرق الأوسط

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 إفريقيا، منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD منذ عام ٢٠٠٧.

يعمل السيد كوندي على تشجيع الحوار حول سياسيات إصلاح الحوكمة بين دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ودول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، 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 إفريقيا. 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 حرص على تعزيز التواصل بين الجامعات العربية والأوروبية. بين العامين ٢٠٠١ و ٢٠٠٣، وحاضر بصفته أستاذاً زائراً في جامعة هارفارد وجامعة الأخوين المغربية. حاز على شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية والإدارة العامة من جامعة كومبلوتنسي في مدريد.



السيد كارلوس كوندي

الدكتور عبد الهادي يوسف

مدير مركز صندوق النقد الدولي للاقتصاد والتمويل في الشرق الأوسط، الذي أنشئ في الكويت. حاز على شهادة الدكتوراه في الاقتصاد من جامعة كارولينا الجنوبية. بدأ مساره المهني كأستاذ مساعد وباحث ومدرب ومن ثم أستاذاً زائراً، ليعين في عام ٢٠٠٢ مستشاراً لوزير المالية الكويتي.

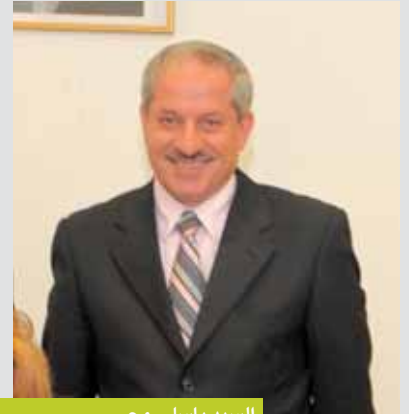
بين عامي ١٩٨١ و ٢٠١١، شغل الدكتور عبد الهادي يوسف مناصب عدة ضمن قسم الشرق الأوسط والبلدان العربية في صندوق النقد الدولي وقد بدأ عمله كمساعد للمدير التنفيذي ليتولى فيما بعد رئاسة القسم.



الدكتور عبد الهادي يوسف

السيد باسل رمحي

يشغل منصب مدير عام الشؤون الإدارية والمالية في وزارة المالية الفلسطينية منذ خمسة عشر عاماً. حاز على إجازة في الاقتصاد والعلوم السياسية من جامعة القاهرة ودبلوم دراسات عليا في الإدارة والتخطيط من جامعة القدس. ترأس قسم الإدارة والمالية والمشتريات في مصلحة مياه الضفة الغربية قبل أن يتولى مهامه في مكتب رئاسة الحكومة في رام الله لمدة ثلاث سنوات. أنجز العديد من المقالات والأبحاث لوزارات المالية والتربية والتعليم العالي والصحة والاتصالات، والعمل، ووزارات أخرى في فلسطين.



السيد باسل رمحي

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

السيد جان روبير سويسير

يشغل منصب مدير مشروع المساعدة التقنية لدى وكالة التعاون التقني الدولي التابعة لوزارتي الاقتصاد والمال الفرنسيين - الأديتيف، في إطار إنشاء المعهد المالي في فلسطين، وهو مجاز من المدرسة الوطنية للإحصاء والإدارة الاقتصادية. في عام ١٩٧٧، بدأ مسيرته العملية في مكتب الإحصاء الوطني الفرنسي INSEE. ثم انتقل إلى وزارة الخزانة الفرنسية، ومن ثم إلى وزارة العمل. تم تعيينه في العام ٢٠٠٢ مديراً لوكالة التعاون التقني الدولي حيث أشرف على تنظيم وتنسيق الأنشطة بما فيها العلاقات مع السلطات السياسية والإدارية في البلدان المستفيدة من خدمات الوكالة، فضلاً عن الجهات المانحة.

منذ عام ٢٠١٢، يشغل السيد سويسير منصباً رفيعاً في مديرية المالية العامة كحافظ للرهون العقارية لدى وزارة المالية والاقتصاد والتجارة الخارجية.



السيد جان روبير سويسير



السيد مالك العميرة

السيد مالك العميرة

وجمعية الشفافية الأردنية والمرصد السياسي الأردني وجمعية الإغاثة، بالإضافة إلى جمعيات وهيئات أخرى. في رصيده العديد من الأبحاث والمؤلفات، وهو يعمل أستاذاً في جامعة عمان الأهلية ويشغل منصب رئيس قسم العلوم الالكترونية ونظم المعلوماتية في الجامعة منذ عام ٢٠٠٦.

حائز على شهادة الدكتوراه في الشبكات الإلكترونية من أكاديمية أذربيجان للبتترول في عام ١٩٩٤، يعمل السيد العميرة منذ عام ٢٠١٢ مديراً لبرامج لدى منظمة العالم العربي للثقافة على النزاهة، تيري. تزيد خبرته المهنية عن ٢٥ عاماً في مجال توجيه المجتمع المدني حول مكافحة الفساد وتشجيع الحكم الرشيد في الأردن وبلدان الشرق الأوسط. شارك في تأسيس مركز الدراسات لحياة جيدة،

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

الإطار والتحديات

من نموذج المساعدة الجديد هذا؟ وهل تعزيز التبادل بين معاهد التدريب في الجنوب شعار أم حاجة فعلية؟

- هل يجب ربط المساعدة التقنية بعرض التدريب المحلي؟ وكيف يمكن للمعاهد الوطنية أن تؤمن التكامل بين متطلبات المساعدة التقنية من جهة، وبين مهماتها وخطتها وهويتها من جهة أخرى؟
- ما الجديد الذي تحمله المعاهد التدريبية المستحدثة للجهاز الوطني للتدريب؟ وكيف يمكن توسيع قاعدة المستفيدين من خدماتها؟

تنتج عنها من جهة أخرى، على أن تحاول قدر الإمكان الاستفادة من البرامج المقترحة من قبل المراكز الإقليمية التي تتزايد أعدادها باستمرار.

في هذا الإطار، تطرق المتدنون خلال الجلسة الثالثة إلى تحديات برامج مساندة التنمية والتعاون بالاستناد إلى عدد من التجارب الإقليمية والدولية في محاولة للإجابة على الأسئلة المطروحة:

- هل يمكن للتعاون الجنوبي - الجنوبي أن يساهم فعلياً في نقل الخبرات والمعارف وقيم القطاع العام؟ وما هي الجهات المانحة "الجنوبية" الجديدة التي تنضم إلى مشهد التعاون الدولي وما هي إيجابياتها؟ هل تتوفر لدى الجهات المستفيدة القدرة على تحقيق الاستفادة الفضلى

إن الصعود المحتمل لأطر التعاون الجديدة، وبخاصة تلك العائدة الخاصة بالتعاون الجنوبي - الجنوبي، يفرض نفسه على مستوى التعاون الدولي. وفي حين تفتتح هذه المبادرات بين بلدان الجنوب أفقاً جديدة لمعاهد التدريب في المنطقة، إلا إنها تحمل في طياتها تحديات مختلفة. فهذه المعاهد مدعوة للتواصل مع عدّة جهات مانحة، لكل منها فلسفتها ومقارباتها وأدواتها ومصالحها الخاصة التي قد تتباين أو تتقارب مع الخيارات الوطنية. إن معاهد التدريب مدعوة أيضاً إلى التعاون مع مانحين جدد على الساحتين الإقليمية والعالمية، وإلى التوفيق بين توصيات المساعدة التقنية الدولية من جهة، وبين الحاجات التدريبية التي

الدروس المُستقاة والتوصيات

إقامة روابط أفضل بين السياسات العامة وتطوير القدرات

- تكشف التجربة الميدانية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا عن هوة واضحة بين تصميم السياسات العامة وتنفيذها السليم، لا سيّما على مستوى تطوير القدرات. وتشير المعطيات إلى عدد من مواطن الضعف المرتبطة

- تبقى مسألتا الاستبقاء على المهارات في القطاع العام والتأكد من أن المعرفة والخبرة تُنقل بشكل مناسب إلى الأجيال التالية معضلتين أساسيتين قد تستمرّان في عرقلة الجهود الألية إلى تطوير القدرات في المنطقة، إن لم تتم معالجتهما بشكل جذري.

بالتدريب وبناء القدرات التي قد تقلل من فعاليتها. في هذا الإطار، لا بدّ من اعتماد مقاربات منهجية أكثر فعالية تربط المساعدة الدولية وتطوير القدرات بسياسات وطنية واسعة النطاق من أجل ردم الهوة القائمة بين مبادرات التحديث والنتائج المسجّلة في الميدان.

شراكة دوفيل مع البلدان العربية التي تمرّ بمرحلة انتقالية



إن شراكة دوفيل هي مبادرة من مجموعة الثمانية وخمس دول شريكة من منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (هي مصر والأردن وليبيا والمغرب وتونس) تهدف إلى تعزيز التعاون الأورو-متوسطي. أُطلقت المبادرة في أيار/ مايو ٢٠١١ وهي تستهدف أربعة مجالات رئيسية ذات أولوية: تحقيق الاستقرار، واستحداث الوظائف، والمشاركة/الحكومة، والاندماج. يتطرق محور "المشاركة/الحكومة" إلى إصلاح الخدمة المدنية وهو محور يدعم الإصلاحات التي تعزز الشفافية والمساءلة والحكم السليم ويشمل تأمين المساعدة التقنية وتدابير بناء القدرات والتدريب، إلى جانب الترويج لتبادل المعرفة.

في أيلول/ سبتمبر ٢٠١٢، أُطلق مركز التدريب في كاسيرتا (إيطاليا) الذي يساهم في تنفيذ خطة عمل حول الحوكمة المفتوحة ومكافحة الفساد في شراكة دوفيل (محور الحوكمة). يدير المركز برنامج الحوكمة الخاص بمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا - منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والحكومة الإيطالية. وهو يؤمّن أنشطة بناء القدرات بغية تعزيز إصلاحات الحكم السليم في مجالات رئيسية من القطاع العام، لا سيّما المشتريات الحكومية، واقتصاد المعرفة والمعلومات الحكومية، والسياسة التنظيمية والتبسيط الإداري من أجل إنشاء بيئة أعمال أفضل.

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

2 الاستفادة من أدوات مبتكرة جديدة وإضافية من أجل تعزيز التعلم ونقل المعرفة

■ برز اتفاق موسّع حول ضرورة اعتماد رؤية أوسع للتدريب تشمل مفهوم التعلم بصورة عامة (على المستوى الفردي والجماعي)، على أن يكون التدريب أحد مكونات عملية التعلم. ■ إستناداً إلى ذلك، وفي البيئات الخارجة من نزاعات و/أو الهشّة، لا بدّ من جمع عدد من الأدوات والاستراتيجيات من أجل تعزيز تطوير القدرات. ويجب أن تشمل من بين أمور أخرى: التدريب على القيادة، وزيارات تبادل للموظفين، وورش عمل للتعلم، وتنظيم أنشطة بين الأقران.

■ على سبيل المثال، يُعتبر التبادل بين الأقران على مستوى التعلم والمشورة والضغط أداة فعّالة قادرة على تعزيز نقل المعرفة، وإطلاق عملية تغيير العقلية والممارسات المتجذّرة في القطاع العام، وتمهيد الطريق لتنفيذ أكثر سلاسة للإصلاحات. ■ لا بدّ من إيلاء الأولوية للجهات الوطنية المسؤولة عن التدريب (مدارس الإدارة العامة، معاهد المالية، الخ) التي غالباً ما تعرف تمام المعرفة ما ينجح في السياقات المحلية والقادرة على الترويج بشكل أفضل لأهمية اعتماد قيم الخدمة المدنية وأخلاقياتها وممارستها الحسنة من خلال التدريب والتعلم مدى الحياة. ■ يُعدّ التشبيك وتبادل الزيارات وبرامج التعاون

أدوات إضافية قادرة على تعزيز عملية تطوير القدرات. فالحوار مع نظراء مهنيين من المنطقة وخارجها، والإطلاع على الخبرات المختلفة في مجال تطبيق الإصلاحات يتيحان التعلم السريع وبناء الثقة بين مختلف الجهات الفاعلة وتعزيزها، لا سيّما بين معاهد التدريب الوطنية والجهات المانحة. كما يؤمنان ركيزة مؤسسية صلبة وحوافز جيّدة لمقدمي خدمات التدريب من أجل تعزيز قدراتهم ودورهم على المستوى الوطني. ■ أخيراً، يُعتبر إطلاق علامات أو معايير الجودة في التدريب أسلوباً آخر لتعزيز صلة التدريب المؤمّن بالموضوع وملاءمته وضمان توفير برامج ذات نوعية للمستفيدين.



معهد تطوير القدرات ومركز صندوق النقد الدولي للاقتصاد والتمويل في الشرق الأوسط - كيف يسعى صندوق النقد الدولي الى الموازنة ما بين المساعدة التقنية وتطوير القدرات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا؟

في أيار/ مايو ٢٠١٢، أطلق صندوق النقد الدولي معهد تطوير القدرات، عقب اعتماد إدارة الصندوق قراراً يقضي بإنشاء قسم جديد يركّز على التطوير المؤسسي وبناء القدرات - علماً أن الأموال المخصّصة للمساعدة التقنية وبناء القدرات تشكّل ٢٥٪ من الميزانية السنوية للصندوق. وقد جاء إطلاق المعهد نتيجة دمج معهد صندوق النقد الدولي (المسؤول عن التدريب) ومكتب إدارة المساعدة التقنية، مع تركيز جديّ على تطوير مقاربة استراتيجية حيال أداتي الصندوق الرئيسيتين في مجال بناء القدرات، ألا وهما المساعدة التقنية والتدريب. يهدف إنشاء المعهد إلى إقامة تآزر أقوى وتنسيق أفضل بين المساعدة التقنية والتدريب وغيرهما من العناصر المرتبطة ببناء القدرات التي يوفرها صندوق النقد الدولي من أجل التنبّه بشكل أفضل إلى حاجات الأعضاء وأولوياتهم وتسهيل عملية تأمين الموارد. عند تأمين المساعدة التقنية والتدريب، يحرص المعهد أن تكون هذه الأنشطة موجّهة بطلبات الدول الأعضاء وأن تركز على ولاية الصندوق الرئيسة الماكرو مالية واقتصادية وتدرج ضمن مسؤولياته لجهة الرقابة والبرامج. وقد أنشأ المعهد مركزاً للاقتصاد والتمويل مخصّصاً لبلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا هو بمثابة منصة رئيسة للتدريب موجّهة للبلدان الأعضاء في جامعة الدول العربية في مجال الإدارة الاقتصادية والمالية، مع الأخذ بالاعتبار القيود السياسية والمؤسسية والمتعلّقة بالقدرات. يستند عمل المركز على وثيقة الإستراتيجية الإقليمية التي تحدّد الأولويات القصيرة والمتوسطة الأجل في مجال المساعدة التقنية لمنطقة محدّدة، وتناقش الإستراتيجيات القطرية للمستفيدين من المساعدة التقنية، وتؤمن إطاراً يتيح لصندوق النقد الدولي الإطلاع على طلب دول المنطقة على خدمات المساعدة التقنية والتدريب. ومن خلال اعتماد استراتيجية إقليمية متوسطة الأمد في مجال المساعدة التقنية، تتيح وثيقة الإستراتيجية الإقليمية تحقيق التجانس في مجال التعاون مع جهات أخرى تؤمّن هذا النوع من المساعدة ومع الجهات المانحة. ينظّم المركز سنوياً حوالي ٣٥ برنامجاً، ويُنفّذ عدداً منها بالتعاون مع منظمات شريكة، مثل البنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية. وتستضيف هذه البرامج سنوياً حوالي ١٤٠٠ مشاركاً من البلدان الأعضاء في جامعة الدول العربية. تكملّ التدريب عناصر أخرى ذات صلة ببناء القدرات، لا سيّما:

- بناء شبكات من الباحثين وذوي الاختصاص والمهنيين من خلال التعاون مع مراكز أبحاث ومؤسسات جامعية مرموقة في المنطقة.
- استضافة ندوات مخصّصة لمناقشة موضوع محدّد يثير اهتمام بلدان المنطقة، تتوجه إلى مسؤولين من الكوادر العليا والمتوسطة بغية تبادل الخبرات والدروس الناجحة المستفادة بين الأقران حول مواضيع مشتركة ومسائل لها صلة بالمواضيع الماكرو- مالية.
- استحداث برنامج للخبراء الزائرين من أجل تطوير ألفة عملية وأدوات وكتيبات تركز على مواضيع محدّدة تطلّ المنطقة ليتم استخدامها في تطوير المناهج التدريبية.

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

and is copyrighted work.



تحديث العالم العربي.

- تعمل الجهات الإقليمية التي تؤمن التدريب على تحسين نوعية برامج التدريب وتنفيذها. وهي تعمل على دمج عملها في إطار السياسات الأوسع. وقد بدأت مبادرات ناجحة جديدة تبرز في المنطقة، مثل إنشاء مركز صندوق النقد الدولي للاقتصاد والتمويل.

- تثبت المبادرات والنماذج الناشئة بين بلدان الجنوب أنها قادرة على إكمال عملية تأمين مساعدة تقنية تقليدية. وتُشجّع بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا على تأدية دور رائد من خلال إرساء شراكات جديدة على المدى الطويل وتقديم المساعدة التقنية التي تستند إلى خبرتها وقصص نجاحها. ويمكن في هذا الصدد تقديم مثال السودان الذي طلب مساعدة من اليمن من أجل استحداث وكالة وطنية لمكافحة الفساد. ونلاحظ تزايد التعاون بين المؤسسات في بلدان الجنوب، تماماً كما نشهد ازدياد الحوار البناء والتبادل مع شركاء من المنطقة الأورو-متوسطية، تتحوّل مبادرات مشتركة بين مؤسسات من الشمال والجنوب أيضاً إلى شراكات ناجحة من أجل التعلّم ونقل المعرفة والدراية. وتُعتبر شراكة دوفيل مع البلدان العربية التي تمرّ بمرحلة انتقالية مثلاً عن الالتزام المشترك للجهات المانحة وبلدان في الجنوب بضرورة

٣ تعزيز التعاون الاقليمي وتوفير الدعم اللازم لنماذج التعاون الناشئة،

لا سيما من الجنوب وفي الجنوب

- يقضي التحدي الرئيس في مجال التعاون التنموي الحديث، لا سيما في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، بتعزيز فعالية المساعدة التقنية. ولضمان النجاح، يوصى بجعل هذه المساعدة موجهة بالطلب ومتماشية مع استراتيجيات تطوير قدرات البلد المستفيد.
- ينبغي أن تضطلع المنظمات الدولية والإقليمية بدور هام. فمن المفترض بها تأمين المساعدة في إطار عملية بناء القدرات من خلال التنبيه إلى الثقافة المحلية والاعتماد على الخبرة الوطنية المتوفرة في القطاع العام، متى أمكن.
- لا بد من الإبقاء على سياسة التشبيك والتعاون في المنطقة ومع المنطقة ولا بد من تعزيزها على الرغم من الأزمة المالية - التي تشكل تحدياً كبيراً بالنسبة إلى دول المنطقة والأسرة الدولية على حدّ سواء.

ممارسة ناجحة في مجال التعاون والمساعدة التقنية في المنطقة: الشراكة بين وكالة أديتيف ADETEF ووزارة المالية الفلسطينية

بدعم من الحكومة الفرنسية عبر وكالة التعاون الدولي أديتيف ADETEF التابعة لوزارة الاقتصاد والمال، تم إنشاء المعهد المالي الفلسطيني في عام ٢٠١٠ من أجل بناء قدرات وزارة المالية الفلسطينية وليكون نقطة الارتكاز للمنظمات الإقليمية والدولية التي تؤمن خدمات تطوير القدرات في مجال إدارة المالية العامة. اعتمد تأسيس المعهد من خلال الدعم والتنسيق بين جهات مانحة متعددة، فنال على سبيل المثال دعم صندوق النقد الدولي والبنك الدولي والوكالة البريطانية للتنمية الدولية. وقد نتج عن ذلك إنجازات ملموسة، مثل إنشاء وتطوير نظام مالي للسلطة الوطنية الفلسطينية يتماشى ومعايير المحاسبة الدولية، ودمج أموال المساعدات في الموازنة، وتأمين إدارة نقدية فعّالة. أما في مجال الضرائب، فإن العمل المشترك مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والبنك الدولي والوكالة اليابانية للتعاون الدولي ساهم في إنشاء مجموعة من المدربين المحليين القادرين على تنفيذ برامج حول إدارة الممتلكات العامة تستهدف الموظفين والهيئات غير المركزية من أجل نشر الوعي بشأن الضرائب وتعزيز دور البلديات في التنمية المحلية.

وقد أتاحت المساعدة التقنية تعزيز قدرات وزارة المالية ومعهداها المستحدث على المستويين الفردي والمؤسسي. واعتمدت وكالة أديتيف، في هذا الإطار، مقاربة أمتت الموازنة بين المساعدة التقنية التي توفرها وأولويات الإصلاح التي وضعتها وزارة المالية والتي وردت في استراتيجية بناء الدولة الخاصة بالسلطة الوطنية الفلسطينية. واستندت الوكالة أيضاً إلى الخبرات المحلية من أجل إدارة المعهد المالي الفلسطيني وتكوين فريق المدربين الخاص به. كما أدت دوراً تيسيرياً مع مانحين آخرين.

ما تزال التحديات التي يواجهها المعهد المالي الفلسطيني متنوّعة، نذكر منها:

- ضرورة تأمين الموارد المالية الضرورية لتحقيق الاستقرار والاستدامة على المستوى المالي
- إنجاز نظاميه الداخلي والأساسي واعتمادهما
- توظيف عناصر يتمتعون بكفاءة عالية واستبقائهم.



adetef.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

ورش عمل وحلقات نقاش

عقد المشاركون بعد ظهر اليوم الأول من المؤتمر، ثلاث حلقات تناولت المواضيع التي تهتمهم، وعملوا على رفع توصيات حول الأدوات الإجرائية التي من شأنها تعزيز جهود التدريب وتحسين نوعية وأثر الخدمات التي توفرها

حلقة النقاش الأولى

الشهادة التخصصية، هل يمكن أن تكون أداة لرفع مستوى المهنية لدى العاملين في القطاع العام؟



الإطار والتحديات

■ ما هي التحديات والفرص المتاحة في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا؟
دارت النقاشات بالاستناد إلى تجربة معهد المشتريات والتوريد في بريطانيا (CIPS) في مجال توفير الشهادات التخصصية في الشراء والتوريد في أكثر من دولة حول العالم.
في الختام، تقدّم المشاركون بمجموعة من التوصيات التي قد تقود المؤسسات التدريبية في المنطقة لاعتماد التدريب المتخصص والمساهمة في تعزيز ملامح العاملين في القطاع العام.

مع تطوّر الوظائف والمهارات المطلوبة في الإدارة، يعتبر الموظفون ومعاهد التدريب المستفيدين معاً من التدريب، عن احتياجات جديدة ترتبط بأهمية الاعتراف بالكفاءات المتوفرة لديهم وضمان نوعية الخدمات التي يقدمونها. وتفتح الشهادة التخصصية أفقاً جديداً في مجال التدريب، وتبدو اليوم كأداة احتمالية لاحترافية الكفاءات والمهّن على حدّ سواء.
وقد تمحور النقاش حول الأسئلة التالية:

■ كيف يمكن أن تساهم الشهادة التخصصية في تعزيز مهارات وملامح العاملين في القطاع العام وتحسين مسارهم المهني؟
■ ما هي الشروط المرتبطة بإعداد واعتماد الشهادات التخصصية (القدرات المؤسسية والإطار التنظيمي)؟

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

الدروس المستفادة والتوصيات

- التزام كل الجهات المعنية على المستوى الوطني باعتماد رؤية واحدة لأهمية الشهادات التخصصية.
- وضع سياسة واضحة للتوظيف وتطوير المسار المهني في القطاع العام قبل المباشرة بتنظيم برامج الشهادات التخصصية.
- اعتماد أدوات أخرى لبناء القدرات، إلى جانب التدريب والشهادات التخصصية، مثل التوجيه والإشراف والتشبيك والتبادل.
- الاعتماد على الطلب في تصميم وتطوير البرامج التخصصية.
- تطوير آليات لاعتماد مدربين ومستشارين وخبراء في محاولة لتعزيز الاستدامة في توفير الشهادات التخصصية.



- تكييف برامج الشهادات التخصصية مع البيئة والإطار التشريعي والممارسات المحلية وتوفير هذه البرامج باللغة الوطنية.
- إنشاء روابط بين برامج المناهج التخصصية والشهادات الجامعية، علماً أنّ الشهادات مثل الماجستير والدكتوراه، تشكل عاملاً هاماً في التطور الوظيفي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.
- الحرص على تأمين الظروف البيئية التي تضمن نجاح برامج الشهادات التخصصية، والتي يندرج ضمنها على سبيل المثال لا الحصر:
 - الالتزام السياسي لصانعي القرار وكبار المسؤولين من أجل تأمين الدعم اللازم لتنفيذ البرامج التخصصية واعتمادها
 - تحديد جهة رائدة تأخذ على عاتقها تطوير برامج الشهادات التخصصية
 - نشر الوعي على أعلى المستويات الحكومية بشأن الدور الاستراتيجي للشهادات التخصصية في تطوير القدرات على المستويين الفردي والمؤسسي، وقدرتها على تعزيز الأداء والقيمة المحققة إنفاق من المال العام وتأمين الخدمات العامة

- ضرورة تشجيع التطور المهني للموظفين، على المستويين الفردي والمؤسسي، من خلال الحصول على شهادات تخصصية:
 - على المستوى الفردي، يساهم التطوير المهني في تحسين المسار المهني وزيادة الأداء والإنتاجية وتعزيز التعلم الجماعي وتعلم الأقران
 - على المستوى المؤسسي، يمكن أن يساعد التطوير المهني على تعزيز الانتاجية واستبقاء الموظفين الأكفاء وعلى تطوير قدرة المؤسسة بشكل عام.
- من أجل إنشاء مسار ناجح للتطوير المهني لا بدّ من توفر عدد من الشروط الرئيسية:
 - مسار منظم للتطوير المهني على المستوى المؤسسي
 - تقييم الحاجات التدريبية من أجل تحديد إطار المعرفة والقدرات والكفاءات
 - وضع إطار للكفاءات يساعد في تطوير مناهج تدريبية تخصصية
 - تطوير دورات تدريبية قصيرة الأمد مصممة خصيصاً لتلبية الحاجات المرصودة بالاستناد إلى إطار الكفاءات.



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

حلقة النقاش الثانية

قياس أثر التدريب: من النظرية إلى التطبيق



الإطار والتحديات

- الأشخاص المعنيون بتقويم أثر التدريب.
 - الشروط المطلوبة لقياس أثر التدريب: الأدوات والنماذج والكلفة.
 - التحديات والفرص التي تواجهها منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.
- شكلت هذه الحلقة مساحة لتبادل الخبرات والنقاش من خلال عرض لتجربة المركز الدولي للتدريب التابع لمنظمة العمل الدولية (ITC-ILO) على مستوى المقاربات النظرية منها والعملية لتقويم التدريب وقياس أثره، من خلال أدوات وتقنيات محدّدة تتم الاستعانة بها.

تسعى معاهد التدريب بشكل مستمرّ لتحسين خدماتها التدريبية، وتولي اليوم أهمية خاصة لموضوع تقويم أثر التدريب من خلال محاولة فهم أفضل للمنهجيات والأدوات المتوفرة في هذا المجال على المديين المتوسط والبعيد. وقد تبين للمؤتمرين أن معظم المعاهد التدريبية تقتصر في تقويم التدريب على تحليل مباشر لمدى اكتفاء المستفيدين، في حين أن قضايا هامة مثل تقويم أثر التدريب ومدى ارتباطه بتحسين أداء الموظفين وتحقيق التطوير المؤسسي تبقى خارج اهتماماتها، على الرغم من أنها تستحق، إلى جانب قضايا أخرى غيرها، التفكير والنقاش.

وقد ارتكز النقاش خلال حلقة النقاش على النقاط الأساسية التالية:

- أبرز المقاربات لتقويم أثر التدريب وتحقيق الفائدة المرجوة منه.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

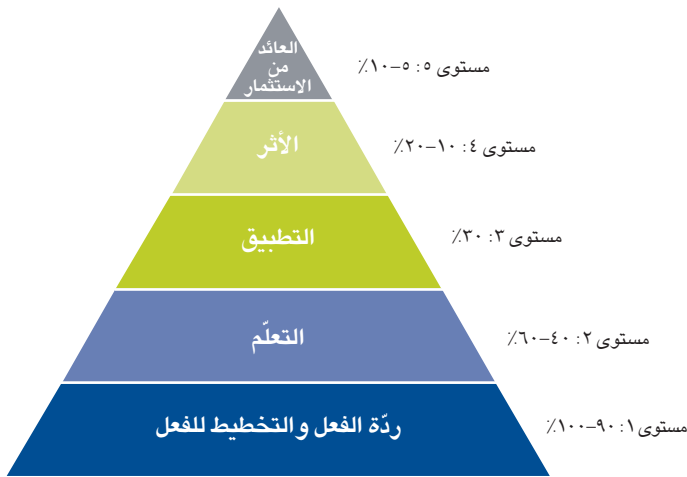
This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

الدروس المستفادة والتوصيات

- تستطيع نماذج تقييم الأثر مساعدة مؤسسة التدريب على تعزيز التماسك في خدماتها ومردودية تكاليفها وعلى تطوير قدرتها المؤسسية، كما تمكن المؤسسة نفسها من تحسين آليات إدارة المعرفة الخاصة بها.
- لكي تتميز سياسة الرصد والتقييم بالمصداقية والفعالية، عليها أن تحتفظ باستقلاليته وأن تروج لتطوير ابتكارات منهجية وأن تتكيف مع البيئة المحلية. ويستلزم تصميم هكذا نماذج واستخدامها موارد ومهارات هامة.
- يجب أن تستند أطر تقييم الأثر أو استطلاعات ردود الفعل إلى مؤشرات نوعية وكمية. وتعتمد هذه المؤشرات إجمالاً على أهداف البرامج وتوقعات المتدربين، وعلى تقييم المدرب بالتعاون والثيق مع المؤسسة التدريبية بهدف تقييم الحاجات والأثر على حدٍ سواء.
- يؤمن عدد من النماذج، مثل نموذج كيركباتريك أو نموذج فيليبس، معايير مقارنة دولية متميزة يمكن لأي مؤسسة استخدامها خلال وضعها لنموذج تقييم خاص بها.
- من المفترض دمج عدد من المعايير في أي نموذج رصد وتقييم لجعله أكثر شمولية ومصداقية. وفي ما يلي مؤشرات القياس، على سبيل المثال لا الحصر:
 - رضى المتدرب
 - المعرفة أو المهارات المكتسبة
 - قدرة المتدرب على تطبيق ما تعلمه
- الأثر أو الوقع على المؤسسة أو البيئة المحيطة،
- كلفة الاستثمار أو عائد الاستثمار.
- ضرورة الحوار مع المدراء المباشرين من أجل جمع بيانات دقيقة تتعلق بالأثر والتغيير المحتمل في أداء الموظفين المتدربين. ويساهم هذا الحوار تدريجياً في تعميم "ثقافة التقييم".
- ضرورة إطلاع الجهات المعنية على سير العملية منذ مراحلها الأولى. ومن المستحسن أن يكون مسار التقييم مباشراً.

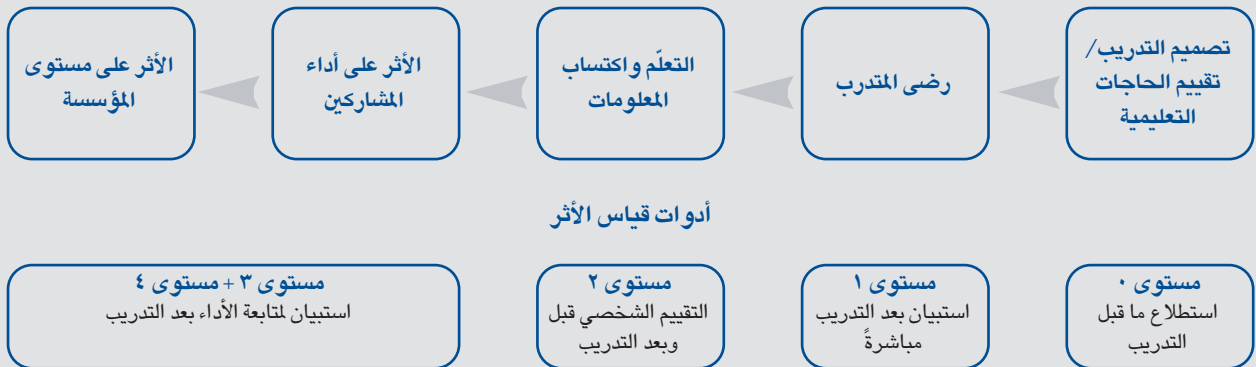
عناصر قياس الأثر



المصدر: عرض تقديمي بعنوان "تقييم التدريب والأثر: من النظرية إلى الممارسة" قدمه السيد روبين بوب خلال مؤتمر "التدريب والتعاون في خدمة التغيير في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا" الذي عقد في التاسع من تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٢ في تونس.

أدوات التقييم المعتمدة لدى المركز الدولي للتدريب

سلسلة نتائج التدريب والتعلّم



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

المصدر: عرض تقديمي بعنوان "تقييم التدريب والأثر: من النظرية إلى الممارسة" قدمه السيد روبين بوب خلال مؤتمر "التدريب والتعاون في خدمة التغيير في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا" الذي انعقد في التاسع من تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٢ في تونس.

حلقة النقاش الثالثة

تطوير مهنة المدرب



الإطار والتحديات

- الشروط المطلوبة للتوجّه نحو مفهوم "المدرب المعتمد".
 - أخلاقيات مهنة المدرب واحترام الملكية الفكرية.
- وقد ساهمت مداخلة خبيرة دولية في شؤون الحوكمة من مجلس CIVIPOL في فرنسا في إطلاق النقاش حول مهنة "المدرب" بما يشمل تقييم أدائه في مختلف الظروف العملية، كما تمّ تبادل التجارب والأفكار والاقتراحات حول دور المؤسسات التدريبية في تطوير قدرات مدربيها.

إن التعقيد اللاحق بمهنة "المدرب" مردهً تباين القوانين والتشريعات والوظائف المتعلقة بهذه المهنة. فالمدرب يتشابه في بعض الأحيان مع المعلم والمربي والمنشط والمستشار والخبير والمدير وغيرهم من أصحاب المهن، في حين أصبح للمدرب، في كثير من الدول، مهنة مستقلة لها هويتها وقوانينها وشؤونها التنظيمية.

وقد ساهمت حلقة النقاش في تحليل المسائل ذات الصلة بـ:

- استقطاب المدربين وتدريبهم وفقاً لمعايير تدريب الراشدين.
- دور الخبراء العاملين في القطاع الخاص.
- سبل الاستفادة من الخبرات المحلية عبر الاستعانة بخبرات الموظفين المتقاعدين.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

الدروس المُستقاة والتوصيات

عدم التمييز ما بين فئتي المدربين لجهة الأتعاب.
يجب وضع قوانين وآليات لحماية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بمواد التدريب.
أخيراً، يوصى بتطوير نظام اعتماد، لا يتوجّه فقط الى المدربين ولكن أيضاً الى مؤسسة التدريب. ويتيح هذا النظام ضمان المعايير والنوعية العالية في تصميم برامج التدريب وتأمينها على صعيد القطاع العام.

■ يتيح اعتماد أدوات تكنولوجيا المعلومات واستخدامها من قبل المدرب خلال برنامج تدريب تحديث طريقة إدارة البرامج التدريبية.
■ في حال عدم توفّر المعرفة أو الخبرة لدى مدربي القطاع العام بشأن موضوع محدد، يمكن الاستعانة بمدربين من القطاع الخاص، غير أنه من الأفضل معالجة مسألة الأتعاب وتصميم نظام عادل لسلم الأجور يحرص على

■ المدربون مسؤولون عن نقل المعرفة والمهارات الى المستفيدين من خلال استخدام أساليب تدخّل متنوّعة. ولا بدّ من الحرص على تعزيز قدراتهم من خلال المشاركة في برامج تدريب المدرب الهادف لتحديث معارفهم وأساليب عملهم. وفي هذا الإطار، يمكن أن يستفيد القطاع العام من خبرات الموظّفين المتقاعدين القادرين على القيام بدور المدربين في حال تمّ إعدادهم وتدريبهم بشكل مناسب.
■ تتوفّر أدوات أخرى لبناء القدرات، مثل تعلّم الأقران وتبادل الخبرات، التي تُعتبر عناصر مهمة لتطوير قدرات المدربين بشكل مستمرّ.
■ يمكن دعم عمل المدربين بشكل إضافي من خلال تدخّل مستشارين "تربويين" يقدّمون المشورة حول كيفية ترشيد أساليبهم، إنطلاقاً من تصميم برامج التدريب ووصولاً الى تقييمها، وتلبية حاجات المستفيدين بصورة أفضل.



زيارة ميدانية إلى معهد التمويل والتنمية في المغرب العربي

في إطار تبادل الخبرات الذي توفّره شبكة غيفت - مينا، تمّ تنظيم زيارة ميدانية الى معهد التمويل والتنمية في المغرب العربي في اليوم الثاني من المؤتمر، بالتعاون مع المدرسة الوطنية للمالية في تونس. تمحورت الزيارة حول عرض عرّف برسالة المعهد وهيكلته الادارية والأنشطة التدريبية. وقد تمّ تقديم عرض مفصّل لعملية التقييم التي صمّمها المعهد ونفّذها بهدف تقييم نوعية نقل المعرفة وفعاليتها في مرحلة ما بعد التدريب.
أنشئ المعهد من قبل الحكومتين التونسية والجزائرية في عام ١٩٨١ بهدف تأمين التدريب لمستفيدين من البلدين وتسهيل حصولهم على شهادة ماستر في مجال العمل المصرفي والتأمين.
وقد ساهم المعهد في تعزيز القدرات على مستوى قطاعي المصارف والتأمين في كلا البلدين، من خلال تأمين منصّة للتبادل والتعاون، كما وفّر الخبرات في المجالين لمستفيدين من موريتانيا.
تمكّن المعهد من تدريب أكثر من ١٣٨٥ مستفيداً حتى اليوم انقسموا إلى ٢٧ دفعة. وأمن أيضاً خدمات تدريبية مصمّمة خصيصاً لتلبية حاجات قطاعات اقتصادية أخرى.

وقد توفّقت مدير المعهد عند رسالة المركز التي تشمل الآتي:

- تأمين برامج تدريب عالية الجودة لبناء قدرات الموظّفين في قطاعي المصارف والتأمين وتعزيز أداء كبار الموظّفين وصانعي القرار.
- تسهيل تطوّر المسار المهني للمشاركين في الدورات.
- تسهيل الوصول إلى المعرفة والمهارات من خلال متابعة مستمرة وتوفّر بيئة تعلّم متكاملة.
- تعزيز التعاون بين بلدان المغرب العربي.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

ملاحظات ختامية

من الأمانة العامة لشبكة معاهد ومراكز التدريب الحكومية في منطقة
لشرق الأوسط وشمال إفريقيا

أيها السيدات والسادة،

أيها الزملاء والأصدقاء،

مرّة جديدة، تتيح لنا شبكة غيفت مينا أن نلتقي ونتحاور ونتشارك تجارب جديدة ونناقش شؤون التدريب والتعاون بين معاهدنا في دول الجنوب.

لقد تمكنا خلال اليومين السابقين من مناقشة أفكار وتحديات عدّة نعيشها اليوم في ظلّ التحوّلات العربية والدور المرتجى الذي يقع على عاتق معاهد التدريب لجهة تعزيز القيادات ومواكبة أفاق التغيير وتحسين الأداء.

استطعنا خلال اليومين السابقين أن نظهر بشكل أوضح ملامح مستقبل معاهد التدريب والامكانيات المتاحة أمامها على صعيد منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا كما على الصعيد الدولي لتعزيز قدراتها والمساهمة في إعادة الاعتبار لدور الدولة القادرة، العادلة، الدولة التي تردّ على تطلعات شعوبها وتؤمن لهم شروط حياة أفضل.

تهدف هذه الملاحظات الختامية إلى عرض موجز لأبرز المداخلات التي تقدّم بها مختلف المتكلمين الذين شاركونا خبراتهم، كما تهدف إلى بلورة أبرز الاقتراحات لمستقبل ودور شبكة غيفت-مينا، على أن ننشر لاحقاً، كما جرت العادة في السنوات السابقة، أعمال هذا المؤتمر.

بدأ المؤتمر بطرح جملة من الأسئلة المحورية حول التحوّل الديمقراطي الممكن ودور الدولة والنموذج الذي نطمح إليه في ظلّ التحوّلات الحالية. كما تطرقنا لانعكاسات العولمة وحركات ما يسمّى بـ"الربيع العربي" على بناء الدولة المدنية الديمقراطية الحديثة والانتقال من منطق الغنائمية إلى منطق العقلانية الاقتصادية ودور التدريب في مواكبة هذه النقلة النوعية.

كما أظهرت المداخلات الصعوبات التي يمكن أن نواجهها في مقاومة التغيير وأهمية الدور الذي يؤديه التدريب والتواصل في التشجيع على التحديث وفي بذل الجهود اللازمة لتخطي الخلافات السياسية والثقافية والتقنية. وهذا ما تختبره حالياً تونس، على سبيل المثال، في التجربة التي تعتمدها للانتقال إلى الموازنة بالأهداف في بعض الوزارات. كما ركّزت المداخلات على أهمية الدعم السياسي

لمشاريع التحديث على أعلى المستويات وأن يكون لدى الدول رزنامة زمنية واضحة لتحقيق التغيير المنشود وهو أمر لا شك يحتاج لوقت طويل. ثمّ اطلعنا على كيفية تقييم قدرة معاهد التدريب على المستوى الوطني وفعاليتها، وتزوّدنا بقائمة من ١١ نقطة تسمح لنا بمراجعة لقدرات المعاهد وتقييم جودة برامجها.

ومن خلال عرض ملامح التجربة الفرنسية، فهمنا بشكل أفضل الجهود الكبيرة الحالية الهادفة إلى تحقيق التكامل والتنسيق بين كافة مقدّمي الخدمات التدريبية على المستوى الوطني، بدءاً من إعادة النظر بمباريات الدخول إلى الوظيفة العامة مروراً بإعادة النظر في المناهج التدريبية وإدخال قيم الخدمة العامة للأجيال الجديدة وصولاً إلى تبادل الخبرات الجيدة بين المعاهد الفرنسية.

كما اطلعنا على أبرز التجارب الجديدة الناجحة في تونس ولبنان لجهة تعزيز التدريب والتناسق بين مختلف الجهات المعنية.

أما ورش العمل التي جاءت لتقرن العملي بالتطبيقي، فقد أتاحت لنا أن نناقش مواضيع جديدة في صلب اهتمامات معاهد التدريب اليوم وهي تقييم أثر التدريب، والشهادات التخصصية ومهنة المدرب. أما اليوم، فقد تعرفنا على مشاريع منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ولأخذنا علماً بإطلاق مركز التدريب في كاسيرتا، مع التأكيد على أهمية الغنى الذي تقدّمه معاهد التدريب الشبيهة بـ Peer learning لبعضها البعض وأهمية الاعتماد على الشبكات كأداة أساسية لتحقيق هذا التبادل. كما أعيد التذكير بأهمية التدريب في رسم وتنفيذ السياسات العامة وفي مواكبتها ميدانياً.

من جهة أخرى، أصبحت مواضيع بناء القدرات لجهة التدريب وتقديم المساندة التقنية أصبحت اليوم من الأولويات صندوق النقد الدولي الذي

يعتمد سياسة بناء قدرات قوامها كفاءة البرامج ووضوح أهدافها، والتأكد من أنّها تصبّ فعلاً ضمن حاجات الدول. ويعتمد الصندوق اليوم على المراكز الفنية في الأقاليم لتقديم المساعدة التقنية (بيروت) وعلى مراكز التدريب الموجودة أيضاً في الأقاليم (الكويت). واطلعنا على إطلاق مركز الكويت كنموذج للتعاون بين دول الجنوب والمنظمات الدولية.

ومن الكويت انتقلنا إلى فلسطين لتعرّف على مشاريع وزارة المالية وخصوصياتها والتحديات التي تواجهها، واطلعنا على نموذج التعاون التقني الحالي بين وكالة التعاون التقني الدولي التابع لوزارة المال الفرنسية ADETEF والوزارة وتجربة تأسيس المعهد المالي مع ما يميّز هذه التجربة لجهة التشارك في تحديد الحاجات والأولويات والجهود التي تُبذل لاستثمار هذا التعاون من أجل تحقيق التغيير في مجال "المانجمنت" واستثمار العائد من التدريب.

وفي ختام هذه الحلقة، تعرّفنا على أهمية إدخال مفاهيم النزاهة في التعليم والتدريب سيّما وأن زرع الأخلاقيات في مجال العمل الإداري مهمّ جداً لجهة مكافحة الفساد وبناء قيم الخدمة العامة.

أيها الزملاء،

لقد كانت هذه الاجتماعات مثمرة للغاية وعلى أكثر من صعيد، وفي ختام المؤتمر، نتقدم بالشكر لجميع المشاركين والخبراء لمشاركتنا تجاربهم واغناء نقاشاتنا، والشكر موصولاً أيضاً إلى جميع شركائنا، ونخصّ بالذكر وكالة التعاون التقني الدولي التابعة لوزارة المال الفرنسية (ADETEF) والمدرسة الوطنية للمالية في تونس لتعاونها في تنظيم هذا المؤتمر واستضافة فعالياته.

نترك الكلمة الآن لأمانة سرّ شبكة غيفت مينا

لمشاركتنا، مشاريع وأفكارنا.

© Institut Des Finances Basil Fureihan

and is copyrighted work.

جدول الأعمال

الثلاثاء

٩ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٢

٩:٣٠ - ١٠:٠٠

جلسة الافتتاح

الكلمات الافتتاحية

السيدة **لمياء المبيض بساط**، مديرة معهد

باسل فليحان المالي والاقتصادي، لبنان

السيدة **حبيبة الجلاصي علي**، مديرة

المدرسة الوطنية للمالية، تونس

١٠:٣٠ - ١٠:٠٠

جلسة عامة

منطقة في مرحلة انتقالية والدولة في

حالة التغيير المفاجئ: ما هي المقاربات

المعتمدة؟ ما هي الأدوات؟ أي دور

للتدريب؟ كيف تستطيع المعاهد إبتكار

صيغ جديدة للعمل؟

وضحت مطالب شعوب المنطقة بالديموقراطية

ومطالبتها بحكم أفضل ما ولّد تحديات غير

مسبوقة من أجل إحداث تغيير عميق في إدارة

شؤون البلاد. بينما عصفت بالعالم أزمة مالية، لا

تزال الجهات الدولية تسعى جاهدة لإدارتها محاولةً

إستنباط آليات جديدة للعمل التنموي مبنية على

أولويات محددة وآليات أكثر ملاءمة وكفاءة

لتحقيق نمو مستدام ومشارك.

في ظل هذا الكمّ من التحديات، تقع على عاتق

القياديين في القطاع الحكومي مسؤولية إعادة

ابتكار مفهوم الدولة وبناء الإدارة الجديدة وفي

وضع آلياتها والقيّم التي سوف تلتزم لها.

فهل سيتمكن القياييون من تخطّي هذه التحديات؟

وما هي الأساليب والطرق التي سيعتمدها؟

وأية فلسفة وأية خبرات؟

وما هي أبرز محاور الإصلاح، وإلى أي مدى يمكن

أن تساهم عمليات التوظيف والتدريب في تحقيق

التغيير المنشود؟

تجارب الدول

تونس

السيدة **أمينة بن سالم**، المديرية العامة

لإدارة الموارد البشرية، وزارة المالية

إدارة الجلسة

الدكتور **بدر مال الله**، مدير عام المعهد العربي

للتخطيط بالكويت

نقاش

١١:٣٠ - ١١:٤٥ / استراحة قهوة

١١:٤٥ - ١٣:١٥

جلسة عامة

الانسجام والتكامل بين مؤسسات التدريب

الوطنية سبيلاً لمواجهة التحديات

إن قدرة المؤسسات الوطنية للتدريب على مواكبة

التغيير المنشود تعتمد على القدرة الذاتية لكل

مؤسسة وكذلك على قدرة هذه الجهات على التعاون

بحكمة فيما بينها تحقيقاً للأهداف المنشودة.

في خضم التحولات الحاضرة، يصبح الطلب

على التدريب أكثر إلحاحاً، ويكون أحياناً

مصحوباً بأزمة مالية، الأمر الذي يربّب جهداً

إضافياً لاستنباط آليات تنسيق بين مقدّمي

الخدمات التدريبية قادرة على تخفيض الاكلاف

وتحقيق التكامل في الأدوار ونشر المعارف على

أوسع نطاق.

وكي تتمكن المعاهد التدريبية من تحقيق الفائدة

القصوى من نشاطاتها التدريبية، فإنها غالباً ما

تحتاج إلى تطوير ممارساتها وأساليبها الإدارية،

وإلى خلق إطار منظمّ للمشاورات والتبادل،

بالإضافة إلى تنظيم أنشطة مشتركة فيما بينها،

كما تحتاج إلى إطار تنظيمي ملائم وحديث ومحفّز

على التعلم المستمر على المستوى الوطني، وآليات

تنسيق ومتابعة حكومية مرنة تعمل ضمن سياسة

وطنية واضحة وهادفة لبناء القدرات الوطنية.

وما هي العوائق التي تحدّ من إحداث التغيير،

وكيف يمكن لمعاهد التدريب أن تؤدي دوراً إيجابياً

وملائماً للخروج من الأزمة نحو ارساء دولة القانون

والمؤسسات؟

نقاط النقاش الأساسية:

ما هي الاستراتيجيات والمقاربات المعتمدة

للخروج من الأزمة: بعض الدروس المستفادة

من التجارب الدولية.

أي توجّه إلى تحديث الوظيفة العامة؟ ما هي

الكفاءات المطلوبة، لا سيما في مجال إدارة

المالية الحكومية والقيادة؟ أين نجدها؟ كيف

نستقطبها وكيف نحافظ عليها؟ ما هي أفضل

الوسائل لتطوير رأس المال البشري وتحقيق

القيمة المضافة منه؟

ما هي السبل لتحديد وجذب وتطوير القدرات

والحفاظ عليها للفادة من كافة الطاقات

البشرية المتاحة؟

هل ستؤدي التعددية دوراً إيجابياً في تحقيق

النقلة المنشودة؟ وهل ستأخذ معايير الكفاءة

موقعها في التطور الوظيفي؟

هل أن وظيفة عامة أكثر "ديمقراطية" هي أكثر

كفاءة ولماذا؟ وهل هي حقاً أكثر قدرة على

التكيف مع توقعات المواطنين؟

ما هو دور مراكز التدريب في مواكبة التغييرات

الجارية والتلاؤم معها؟

مداخلات

السيد **أديب نعمة**، رئيس قسم الحوكمة

وبناء الدولة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية

لغربي آسيا (الإسكوا)

السيد **فرانك مورداك**، المراقب العام للموازنة

وحسابات الوزارات، مدير سابق لجهان تحديث

الدولة، فرنسا

هل للمعاهد والمراكز دور في تحديد سياسة وطنية للتدريب وبناء القدرات؟ ولماذا تشهد طلبات متزايدة لإستحداث "المعاهد المالية" ومراكز التدريب الأخرى؟ ما هي آليات التنسيق المتوفرة في دول المنطقة؟ وما هو دور الجهات المانحة؟ هل تتشارك المعاهد الوطنية والجهات الدولية المشورة وهل تتداول في الاحتياجات في ما يتعلق بتطوير الإطارين التشريعي والمؤسسي؟ وهل الكادر التدريبي مؤهل بشكل كاف للقيام بدور الخبرة وما متطلبات هذا الدور؟

نقاط النقاش الأساسية:

- كيف السبيل إلى تحقيق الفائدة القصوى من التدريب على المستوى الوطني: من خلال إنشاء مؤسسات جديدة، وتطوير استراتيجيات التكامل والشراكة في إطار سياسات عامة واضحة.
- متطلبات تعزيز التطوير المؤسسي والتعاون بين طالبي خدمات التدريب والمعاهد والمراكز.
- متطلبات تحديث الإطار التنظيمي للتدريب وبناء القدرات.
- دور الجهات المانحة وتأثيرها في تحفيز عملية مؤسسية داخلية وفي وضع السياسات العامة.

مداخلات

- السيد أديريتو سانثيز، مستشار، مشروع الاتحاد الأوروبي - سيغما

تجارب الدول

فرنسا

- السيد جان-فرنسوا فيرديني، مدير عام الإدارة والخدمة العامة، فرنسا

لبنان

- السيدة جنان دويهي، مديرة التدريب، معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، لبنان

إدارة الجلسة

- السيد محمد أحمد العبيد، مدير الموارد البشرية والتخطيط والتنمية، بنك السودان المركزي، السودان

نقاش

١٣:١٥ - ١٤:٣٠ / استراحة غداء

١٦:٣٠ - ١٤:٣٠

حلقات نقاش

من المقرر تنظيم ثلاث حلقات نقاش في فترة ما بعد الظهر تنطلق إلى الأدوات التي من شأنها تعزيز جهود التدريب وتحسين نوعية وأثر الخدمات المقدمة من قبل مراكز التدريب في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

حلقة النقاش الأولى

الشهادة التخصصية، هل يمكن أن تكون أداة لرفع مستوى المهنية لدى العاملين في القطاع العام؟

مع تطوّر الوظائف والمهارات المطلوبة في الإدارة، يعبر الموظفون ومعاهد التدريب المستفيدون معاً من التدريب، عن احتياجات جديدة ترتبط بأهمية الاعتراف بالكفاءات المتوفرة لهم وضمان نوعية الخدمات التي يقدمونها. وتفتح الشهادة التخصصية أفقاً جديداً في مجال التدريب، وتبدو اليوم كأداة احتمالية لاحترافية الكفاءات والمهن على حدّ سواء.

نقاط النقاش الأساسية:

- كيف يمكن أن تساهم الشهادة التخصصية في تعزيز المهارات وتحسين المسار المهني للموظف؟ ما هي الشروط المرتبطة بإعداد واعتماد الشهادات التخصصية (القدرات المؤسسية والإطار التنظيمي).
- ما هي التحديات والفرص المتاحة في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

مداخلات

- السيدة شايلوا وايت، مديرة التنمية الدولية، معهد المشتريات والتوريد CIPS، المملكة المتحدة

حلقة النقاش الثانية

قياس أثر التدريب: من النظرية إلى التطبيق

تسعى معاهد التدريب بشكل مستمر لتحسين خدماتها التدريبية، وتولي اليوم أهمية خاصة لموضوع تقييم أثر التدريب من خلال محاولة فهم أفضل للمنهجيات والأدوات المتوفرة في هذا المجال على المديين المتوسط والبعيد. وقد تبين أن معظم المعاهد التدريبية تقتصر في تقييم التدريب على تحليل مباشر لمدى اكتفاء المستفيدين، في حين أن قضايا هامة مثل تقييم أثر التدريب ومدى ارتباطه بتحسين أداء الموظفين وتحقيق التطوير المؤسسي تبقى خارج اهتماماتها، على الرغم من أنها تستحق، إلى جانب قضايا أخرى غيرها، التفكير والنقاش.

نقاط النقاش الأساسية:

- أبرز المقاربات لتقييم أثر التدريب وتحقيق الفائدة المرجوة منه.
- من هم الأشخاص المعنيون بتقييم أثر التدريب؟ الشروط المطلوبة لقياس أثر التدريب: الأدوات والنماذج والكلفة.
- ما هي التحديات التي تواجهها مراكز التدريب والجهات المستفيدة؟
- ما هي الإشكاليات والتحديات التي تواجهها منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا؟

مداخلات

- السيد روبن بوب، رئيس قسم التدريب والتواصل، المركز الدولي للتدريب التابع لمنظمة العمل الدولية ITC-ILO

جدول الأعمال

حلقة النقاش الثالثة: تطوير مهنة المدرب

إن التعقيد اللاحق بمهنة "المدرب" مردهُ تباين القوانين والتشريعات والوظائف المتعلقة بهذه المهنة. فالمدرب يتشابه في بعض الأحيان مع المعلم والمربي والمنشط والمستشار والخبير والمدير وغيرهم من أصحاب المهن، في حين أصبح للمدرب، في كثير من الدول، مهنة مستقلة لها هويتها وقوانينها وشؤونها التنظيمية.

نقاط النقاش الأساسية:

- استقطاب المدربين وتدريبهم وفقاً لمعايير تدريب الراشدين.
- تنوع خلفية المدربين ووضعهم القانوني.
- ما هو دور الخبراء العاملين في القطاع الخاص؟
- كيف يمكن الاستفادة من الخبرات المحلية عبر الاستعانة بـ "الخبير المتقاعد".
- ما هي الشروط المطلوبة للتوجه نحو مفهوم "المدرب المعتمد"؟
- أين نحن من أخلاقيات مهنة المدرب واحترام الملكية الفكرية.

مداخلات

السيدة أن أزام براداي، خبيرة دولية في شؤون الحوكمة، مجلس CIVIPOL، فرنسا

٣٠:٢٠ / حفل عشاء

الأربعاء

١٠ تشرين الأول ٢٠١٢

٩:٠٠ - ١٠:٣٠

استكمال أعمال المؤتمر وورش العمل والتوصيات

ملخص ورشات العمل الثلاث والتوصيات

٣٠:١٠ - ٤٥:١٠ / استراحة قهوة

١٠:٤٥ - ١٢:١٥

جلسة عامة

المساندة التقنية في زمن التحولات: ما هي التحديات التي تواجهها والسبل الممكنة لتفعيلها؟

إن الصعود المحتمل لأشكال التعاون الجديدة، وبخاصة تلك العائدة للتعاون الجنوبي - الجنوبي، يفرض نفسه في مشهد التعاون الدولي. وفي حين تفتح هذه المبادرات الجنوبية - الجنوبية أفقاً جديدة لمعاهد التدريب في المنطقة، إلا أنها تحمل في طياتها تحديات مختلفة، فهذه المعاهد مدعوة للتواصل مع عدة جهات مانحة، لكل منها فلسفتها ومقارباتها وأدواتها ومصالحها الخاصة التي قد تتباين أو تتقارب مع الخيارات الوطنية. إن معاهد التدريب مدعوة أيضاً إلى التعاون مع مانحين جدد على الساحتين الإقليمية والعالمية، وإلى التوفيق بين توصيات المساندة التقنية الدولية من جهة، وبين الاحتياجات التدريبية التي تنتج عنها من جهة أخرى، على أن تحاول قدر الإمكان الاستفادة من البرامج المقترحة من قبل المراكز الإقليمية التي تتزايد أعدادها باستمرار.

نقاط النقاش الأساسية:

- هل يمكن للتعاون الجنوبي - الجنوبي أن يساهم فعلياً في نقل الخبرات والمعارف وقيم القطاع العام؟ وهل يجب أن يُعطى الأولوية؟ وما هي الجهات المانحة "الجنوبية" الجديدة التي تنضم إلى مشهد التعاون الدولي وما هي إيجابياتها؟
- هل تتوفر لدى الجهات المستفيدة القدرة على تحقيق الاستفادة الفضلى من نموذج المساعدة الجديد هذا؟ وما هي أوجه التكامل وفرص التعاون مع الجهات المانحة التقليدية؟
- هل يجب ربط المساندة التقنية بعرض التدريب المحلي؟ وكيف يمكن للمعاهد الوطنية أن تؤمن التكامل بين متطلبات المساندة التقنية من جهة، وبين مهماتها وخططها وهويتها من جهة أخرى؟

■ تعزيز التبادل بين معاهد التدريب في الجنوب: هل هو شعار أم حاجة فعلية؟

■ ما الجديد الذي تحمله المعاهد التدريبية المستحدثة للجهاز الوطني للتدريب؟ وكيف يمكن توسيع قاعدة المستفيدين من خدماتها؟

مداخلات

■ السيد كارلوس كوندي، مدير برنامج الحوكمة لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD

■ الدكتور عبد الهادي يوسف، مدير مركز صندوق النقد الدولي للاقتصاد والتمويل في الشرق الأوسط

تجارب الدول

فلسطين

■ السيد باسل رمحي، مدير مالي وإداري، وزارة المالية الفلسطينية، والسيد جان روبير سويسير، مدير مشاريع في وكالة التعاون التقني الدولي التابعة لوزارتي الاقتصاد والمالية الفرنسيين - الأديتيف

الأردن

■ السيد مالك العمامرة، مدير مشروع، شبكة العالم العربي للتقني على النزاهة، تيري

إدارة الجلسة

■ السيد ادوار الدحاح، أخصائي أول في الحوكمة لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، البنك الدولي

نقاش

١٢:١٥ - ١٣:٠٠

الجلسة الختامية

اختتام أعمال المؤتمر الرؤية المستقبلية

١٣:٠٠ - ١٤:٠٠ / استراحة غداء

١٤:٠٠ - ١٦:٠٠

زيارة ميدانية إلى معهد التمويل والتنمية في المغرب العربي (www.ifid.org.tn)

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