GIFT-MENA
Governance Institutes Forum for Training

الحكامة العمومية، السبيل إلى دعم دولة القانون والمؤسسات

المؤتمر السنوي السادس لشبكة معاهد ومراكز التدريب الحكومية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا - غيفت-مينا

٢٠١٥

المعهد معهد باسل فليحان المالي
INSTITUT DES FINANCES INSTITUT BASIL FULEIHAN
الجمهورية اللبنانية REPUBLIQUE LIBANAISE وزارة المالية MINISTERE DES FINANCES

© Institut Des Finances Basil Fuleihan
This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan
and is copyrighted work.

تضمّ شبكة غيفت–مينا مجموعة من المعاهد والمراكز التدريبية المتخصصة في تعزيز قدرات العاملين في القطاع العام في منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا، بمجالات إدارة المال العام وتحديث الدولة.
تضم الشبكة أكثر من ٦٠ معهداً في ٢٠ بلد من المنطقة، بالإضافة إلى ٢٠ شريك من المنظمات الإقليمية والدولية، وهي تشكّل أداة لتعزيز التعاون بين الأعضاء على المستويين الثنائي والمتعدّد الأطراف، لاسيّما التعاون بين بلدان الجنوب، والتعلّم بين الأقران، والحوار وتبادل الخبرات والممارسات الجيّدة وبناء الشراكات. يشغل معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي (لبنان) أمانة سرّ الشبكة.

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

يرجى ذكر هذا المنشور على الشكل التالي:
شبكة غيفت–مينا (٢٠١٥) " الحكامة العمومية، السبيل إلى دعم دولة القانون والمؤسسات"، المؤتمر السنوي ٢٠١٥.

شكر وتقدير

تتقدّم الأمانة العامة لشبكة GIFT-MENA بخالص الشكر والامتنان إلى وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة في المملكة المغربية لاستضافتها الكريمة لأعمال المؤتمر، وتخصّ بالذكر المعهد العربي للتخطيط بالكويت ووكالة المساندة الفنية الفرنسية لمساهمتهما القيّمة في إنجاحه.كما تشكر الشركاء الداعمين لهذا الحدث لاسيّما لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا– الإسكوا، وقسم الحوكمة في السفارة الفرنسية في المغرب، والمدرسة الوطنية للإدارة في المغرب.كما تثني على جهود الشركاء المحليين والمنظمات الدولية الذين ساهموا في إنجاح هذا المؤتمر، وتخصّ بالذكر مكتب الأمم المتحدة للتعاون بين بلدان الجنوب، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، شعبة الإدارة العامة وإدارة التنمية في الأمم المتحدة، المنظمة العربية للتنمية العربية – أرادو، والمعهد الدولي للعلوم الإدارية.وتتقدّم بوافر الشكر للخبراء والمتحدثين ومدراء الجلسات والمشاركين الذين تشاركوا خبراتهم الواسعة ومعارفهم، وتبادلوا الخبرات حول أبرز المفاهيم والاتجاهات العالمية والممارسات الجيّدة المعتمدة في مؤسساتهم وبلدانهم.

من تنظيم

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

جميع الحقوق محفوظة لمعهد باسل فليحان المالي والاقتصادي © ٢٠١٥

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan and is copyrighted work.

٥١٢، كورنيش النهر | ص.ب.: ٥٨٧٠–١٦ – بيروت، لبنان
contact@if.org.lb | www.institutdesfinances.gov.lb

الحكامة العمومية، السبيل إلى دعم دولة القانون والمؤسسات

المؤتمر السنوي السادس لشبكة معاهد ومراكز التدريب الحكومية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا - غيفت-مينا ٢٠١٥

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

رسالة إلى حضرة صاحب الجلالة الملك محمد السادس موجّهة من المشاركين في المؤتمر

من خلال معالي السيد محمد مبديع، الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالوظيفة العموميّة وتحديث الإدارة في المملكة المغربية

بإسم المشاركين في المؤتمر السنوي السادس لشبكة معاهد ومراكز التدريب الحكوميّة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا غيفت- مينا حول موضوع: "الحكامة العمومية، السبيل إلى دعم دولة القانون والمؤسسات" المنظّم بمدينة مراكش خلال الفترة الممتدة من ١٠ إلى ١٢ فبراير ٢٠١٥

على إثر انتهاء أعمال هذا المؤتمر وبإسم المشاركين فيه، نرفع برقية الشكر والإمتنان التالية إلى حضرة صاحب الجلالة الملك محمد السادس.

وهذا نص البرقية:

حضرة صاحب الجلالة الملك محمد السادس، عاهل المملكة المغربية

على إثر اختتام أشغال المؤتمر السنوي السادس لشبكة معاهد ومراكز التدريب الحكوميّة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا غيفت-مينا الذي انعقد هذه السنة حول موضوع: "**الحكامة العمومية، السبيل إلى دعم دولة القانون والمؤسسات**" خلال الفترة من ١٠ إلى ١٢ فبراير ٢٠١٥ بمراكش بالمملكة المغربية، وذلك بشراكة بين وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة بالمملكة المغربية ومعهد باسل فليحان المالي والاقتصادي بلبنان- الأمانة العامة للشبكة، والمعهد العربي للتخطيط بالكويت، والوكالة الفرنسيّة للمساعدة التقنيّة، والسفارة الفرنسيّة بالمملكة المغربية، ولجنة الأمم المتحدة الإقتصاديّة والإجتماعيّة لغرب آسيا، يتشرف ممثلو الجهات الحكوميّة والمعاهد في لبنان، فلسطين، العراق، البحرين ، مصر، موريتانيا، الجزائر، تونس، اليمن، سلطنة عمان، الأردن، السودان، فرنسا، إيطاليا وإسبانيا، وكذلك خبراء المنظمات الإقليميّة والدوليّة المشاركون في فعاليات هذا المؤتمر، بأن يتقدموا بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان، على الحفاوة وحسن الاستقبال الذي لاقوه خلال مقامهم بالمملكة المغربية، وعلى فائق العناية والدعم الذي قدّمته حكومة جلالتكم لضمان نجاح أشغال هذا المؤتمر.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

حضرة صاحب الجلالة،

لقد مكّنتنا المشاركة في هذا المؤتمر وزيارة بلدكم الآمن من الوقوف عن كثب على المنجَزات المهمّة التي حقّقتها المملكة المغربية في عهد جلالتكم في مجال الإدارة وتحديثها، والتي أصبحت بفضل توجيهات جلالتكم السديدة متّسمة بالنجاعة والفعالية والقرب، ممّا جعلها تجربة يُقتدى بها ويُستفاد منها في تطوير النُظم الإدارية العربيّة، خاصة وأن المملكة المغربيّة الشقيقة كانت سبّاقة في مباشرة الإصلاحات السياسيّة والمؤسساتية الكبرى، بما فيها ترشيد الإدارة وتحديثها إنسجاماً مع ما ينص عليه دستور المملكة من مقوّمات ومبادئ الحكامة الجيّدة والشفافيّة والمسؤوليّة والمحاسبة.

كما شكل هذا المؤتمر فرصة لتمكين المشاركين من الوقوف على قضايا الحكامة العموميّة وتكوين الرأسمال البشري، حيث تميّز بعمق النقاش حول سُبل دعم المبادرات الحديثة كتطبيق معايير الحكومة التشاركيّة لتعزيز مبادئ النزاهة والشفافيّة والحكامة العامة.

إنّ كل هذه المقوّمات ساعدت على إنجاح هذا المؤتمر والذي تمخّضت عنه خُلاصات ونتائج هامة، وتبنّي توصيات ومقترحات عملية من شأنها أن تساعد الإدارة العربية على إعادة تجديد دورها لرفع التحديات الراهنة، وتقوية قدراتها بما يجعلها تستجيب بنجاعة أكبر لمتطلبات التنمية الاقتصاديّة والاجتماعيّة الشاملة والمستدامة.

كما خلص هذا اللقاء إلى انتخاب أعضاء جُدد للجنة التنفيذيّة للشبكة للفترة ٢٠١٥–٢٠١٧، ينتمون إلى المملكة المغربية، ومملكة البحرين، وجمهورية مصر العربية، ودولة فلسطين، إضافة إلى معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي في الجمهورية اللبنانية بصفته الأمانة العامة الدائمة للشبكة.

هذا وقد ثمّن المشاركون أهميّة تعزيز التعاون بين المؤسسات الأعضاء وتعميق ثقافة العمل المشترك والإنفتاح على التجارب العالمية الناجحة، ودعوا في هذا الإطار إلى ضرورة إدراج قضايا الحكامة وتنمية القدرات ضمن أولويّات الدعم الإقليمي والدولي لبلدان المنطقة.

إنّ العناية التي تولونها لدعم مثل هذه اللقاءات، تؤكد بحق الإهتمام الكبير الذي ما فتئتم تولونه لقضايا الحكامة العموميّة وسيادة القانون، ذلك الإهتمام النابع من إيمان جلالتكم الصادق بضرورة مدّ جسور التعاون بين دول منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

وتفضّلوا حضرة صاحب الجلالة، بقبول أسمى مشاعر الإجلال والتقدير والإمتنان.

حُرّر بمراكش، بتاريخ ١٢ فبراير ٢٠١٥

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

الحكامة العمومية، السبيل إلى دعم دولة القانون والمؤسسات

المحتوى

لائحة الأشكال ٥
قائمة المختصرات ٥
تمهيد ٦
لمحة عامة عن المؤتمر ٧
جلسة الافتتاح ٨
الجلسة الأولى
القطاع العام في زمن الأزمات: السبيل إلى الحداثة في ظلّ عدم الإستقرار ١١
الجلسة الثانية
هل لمؤسسات التدريب دور بارز في إدارة التغيير وتحسين أداء القيادات في القطاع العام؟ ١٨
طاولة الحوار الأولى
هل الإنتقال إلى حكم أكثر تشاركية وشفافية من أولويات بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا؟ ٢٣
طاولة الحوار الثانية
آفاق التعاون بين دول الجنوب في العالم العربي ٢٨
طاولة الحوار الثالثة
الحوكمة المحلية: فرص وتحديات ٣٣
ملاحظات ختامية ٣٧
جدول الأعمال ٣٩

© Institut Des Finances Basil Fuleihan
This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan
and is copyrighted work.

لائحة الأشكال

الشكل ١: التقييم الشامل لمستويات المخاطر
الشكل ٢: مخاطر الاستقرار السياسي/منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا
الشكل ٣: المخاطر الأمنية/منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا
الشكل ٤: مخاطر فعاليّة الأداء الحكومي/منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا
الشكل ٥: فعاليّة الأداء الحكومي
الشكل ٦: خريطة طريق لإصلاح الإدارة العامة
الشكل ٧: ربط أهداف السياسات العامة بإصلاح الإدارة المالية العامة
الشكل ٨: إطار مهارات للخدمة العامة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا
الشكل ٩: معايير التميّز في التعلّم والتدريب على مستوى الإدارة العامة
الشكل ١٠: الحكومة التشاركيّة والتنمية الإقتصاديّة والإجتماعيّة
الشكل ١١: التحدي في إيجاد طريقة لتحقيق نتائج أفضل من الشراء العام
الشكل ١٢: موازنة مبسّطة للمواطن
الشكل ١٣: بوابة خاصة للتعاون بين بلدان الجنوب في الدول العربية

قائمة المختصرات

API	المعهد العربي للتخطيط
ARADO	المنظمة العربية للتنمية الإدارية
BIPA	معهد الإدارة العامة في البحرين
CAFRAD	المركزالإفريقي للتدريب والبحث للإنماء
CIS	رابطة الدول المستقلة – الكومنولث
DFID	وزارة التنمية الدولية
DPAPM	قسم الإدارة العامة وإدارة التنمية
ECA	اللجنة الاقتصادية لأفريقيا
ESCAP	اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادىء
ESCWA	اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا
GIFT-MENA	شبكة مراكز ومعاهد التدريب الحكومية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا
ITC-ILO	المركز الدولي للتدريب–منظمة العمل الدولية
MDG	أهداف التنمية للألفية
MENA	الشرق الأوسط وشمال إفريقيا
ODA	المساندة الرسمية من أجل التنمية
ODI	معهد التنمية الدولية
OECD	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
OGP	مبادراة الشراكة حول الحكومة التشاركية
SDG	أهداف التنمية المستدامة
SSC	التعاون جنوب – جنوب
UNDESA	مديرية الشؤون الاقتصادية والاجتماعية في الأمم المتحدة
UNDP	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
UNHQ	المقر العام للأمم المتحدة
UNOSSC	مكتب الأمم المتحدة للتعاون جنوب – جنوب

© 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،

تطرح التطوّرات السياسيّة والأمنيّة التي تشهدها البلدان العربيّة في الآونة الأخيرة قضايا ملحّة تتعلق بالميزات الأساسيّة للأداء الحكومي، وقدرة الحكومات على تسيير شؤون الحكم وتلبية مطالب المواطنين وعقد الشراكات مع القطاع الخاص، ولاسيّما قيادة عملية التغيير المجتمعي تماشياً مع خطة التنمية المستدامة لما بعد عام ٢٠١٥.

وفي إطار الإعداد لحقبة ما بعد عام ٢٠١٥ حيث ستلتزم الدول بمبادئ وخطط التنمية المستدامة لأفق عام ٢٠٣٠، تواجه بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تحديات أساسيّة في ظل ما تشهده من استمرار حالة عدم الاستقرار السياسي والأمني، منها القدرة على الموازنة بين التحديات الأمنية من جهة، والسير بأهداف التنمية الاقتصادية والتماسك الاجتماعي، من جهة أخرى. ويتمحور السؤال الأساسي حول قدرة حكومات هذه البلدان على التكيّف وبناء الشراكات بين القطاعين العام والخاص، وتطبيق نهج شامل للتنمية في ظل إنحياز الأنظمة السياسية والاقتصادية. كما يرتكز الإهتمام حول إمكانيّة هذه الحكومات على تعزيز شرعيتها وكسب ثقة مواطنيها، وإعادة إحياء دورها في تقديم الخدمات العامة على نحو عادل وفعّال (خدمات الرعاية الصحية، والتربية، وغيرها)، وتقوية سلطاتها على معالجة المشاكل المستمرة وتحقيق السلام المستدام، في ظلّ أزمة نزوح دولية متفاقمة تُعدّ الأوسع منذ الحرب العالمية الثانية.

لقد شكّلت هذه التساؤلات محور نقاشات المؤتمر السنوي السادس لشبكة معاهد ومراكز التدريب الحكوميّة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا – غيفت–مينا، في مراكش في المملكة المغربية، والذي يُعتبر مناسبة لاجتماع صانعي القرار، والخبراء والمتخصصين بهدف مناقشة قضايا ملحّة لتحسين أداء الإدارة العامة في تحقيق التنمية المستدامة. في هذا السياق، جرى التطرّق إلى موضوع القدرات الحكوميّة، باعتباره مكوّناً رئيسياً للتنمية البشريّة وتحفيز النمو وتحقيق السلام والإستقرار في المنطقة العربيّة، كما وفي تعزيز أطر الحكامة في المنطقة ككل. جرى خلال المؤتمر تبادل للأفكار والآراء حول مواضيع أساسيّة تتعلق بتعزيز القدرات المؤسساتيّة في "مواجهة المخاطر"، وتحسين الأداء والشفافيّة، والحكومة المنفتحة والتشاركيّة، والإبتكار في القطاع العام، بالإضافة إلى تحديات وفرص بناء الشراكات والتعاون بين بلدان الجنوب. كما ساهمت مشاركة الجهات المانحة والمنظمات الإقليميّة والدوليّة في أعمال المؤتمر في تعزيز النقاش من خلال التعريف بالمفاهيم والممارسات الحديثة في مجال الحوكمة وبتظهير القضايا الهامة في المنطقة التي تعيق تحقيق نهج التنمية المستدامة.

يلخّص هذا التقرير أعمال المؤتمر والتوصيات الصادرة عنه والتي جاءت نتاجاً لحوار معمّق وشفاف، وتبادل للخبرات غنيّ بالتجارب والممارسات الجيّدة بين المشاركين ومع المنظمات الدولية.

يُصادف العام المقبل الذكرى العاشرة لتأسيس شبكة غيفت–مينا التي إنطلقت، منذ تأسيسها في عام ٢٠٠٦، كمساحة لتعزيز ثقافة الحوار وتنمية قدرات الجهاز البشري وتأمين استدامة المبادرات التحديثيّة على مستوى الإدارة العامة. واليوم، أكثر من أي وقت مضى، تحتاج الخدمة العامة في منطقتنا إلى مزيد من المبادرات لتطوير القدرات للنهوض بأهداف التنمية الاستدامة. في هذا الإطار، تجدّد شبكة غيفت–مينا إلتزامها بخدمة هذه القضية والمساهمة في تقدّمها.

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.

لمحة عامة عن المؤتمر

في خضمّ التحوّلات السياسيّة، وتصاعد موجات العنف، وازدياد حركة هجرة السكان عبر الحدود، وانخفاض أسعار النفط، تتنوّع التحدّيات التي تواجه البلدان العربية على مستوى تحديث الدولة والتنمية المستدامة، وتزداد تعقيداً. وتُشير التقارير الدولية التي نُشرت قبل اندلاع أحداث الربيع العربي إلى أوجه قصور خطيرة في الأداء الحكومي، كنتيجة لتراجع مؤشرات الحكامة التي سجّلت مستويات منخفضة نسبةً لباقي دول العالم. فوعود النموّ الشامل لم تتحقق في معظم بلدان المنطقة، كما أن مبادرات المجتمع المدني والقطاع الخاص، الهادفة للتحديث والإبتكار وبناء الشراكات، تصطدم بجدار البيروقراطية التي غالباً ما توصف بضعف الأداء وقلّة الاستجابة لحاجات المواطنين. وتؤثر المستويات المتدنّية لمؤشرات الحكامة سلباً على النظم السياسيّة والإداريّة والاجتماعيّة والاقتصاديّة الداعمة للسلم الأهلي، وفي معظم الأحيان تعمل على تغذية موجة الإعتراضات. وقد يؤدي عدم إستجابة الحكومات للمطالب الشعبيّة في بعض الأحيان إلى اللجوء إلى العنف والخروج من إطار الاحتكام إلى دور مؤسسات الدولة في حلّ النزاعات.

وممّا لاشكّ فيه اليوم، أنّ التحدّي الأبرز لبلدان المنطقة العربية يكمن في قدرتها على بناء السلام وتحقيق الاستقرار، وإصلاح أنظمة الحكم. وهذه عملية معقّدة ومُضنية تنطوي على تحوّلات جذرية قد لا تجد لها صدى طيباً عند كل فئات المجتمع. بالتالي، لا بدّ لتوجّهات الإصلاح الهيكلي على المستوى المؤسّسي، والسّاعي تعزيز الشفافية والمساءلة، من أن تندرج في إطار رؤية متجدّدة للسياسات العامة لاسيّما تلك المتعلّقة بإدارة المال العام، وتطوير كوادر قيادية تتمتّع بالمؤهلات والمهارات لقيادة التغيير، وتعزيز قيم النزاهة في الخدمة العامة بما يؤسس لمرحلة جديدة من الثقة بين المواطن والدولة. من هذا المنطلق، فإنّ المنظمات الدولية مدعوّة لإدراج منظور الحكامة في أولويات برامجها لمساعدات التنمية الموجّهة للمنطقة العربيّة. ويتطلّب هذا الأمر جهداً إضافياً للتفكير والنقاش البنّاء والحوار المفتوح من أجل تطوير آليات التعاون المشترك بين كافة الجهات المعنيّة بالإصلاح وتحديث الدولة.

على وقع هذه التحديّات غير المسبوقة، إنعقد المؤتمر السنوي السادس لشبكة معاهد ومراكز التدريب الحكومية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا GIFT-MENA بعنوان "**الحكامة العمومية، السبيل إلى دعم دولة القانون والمؤسسات**"، بمشاركة **٩٠ خبير واختصاصي في شؤون التنمية من ٣٢ مركز تدريبي في ١٣ بلد عربي**، بالإضافة إلى **٧ مؤسسات أوروبية شريكة** و**١٧ منظمة إقليمية ودولية**.

وقد شكّل المؤتمر مساحة لمناقشة ممارسات الحوكمة والتحدّيات المرافقة لها في المنطقة، وتطرّق إلى مبادرات حكم أكثر تشاركيّة وشفافيّة، وموضوع الحكامة المحليّة والتنمية المناطقيّة، بالإضافة إلى نقاش أهمية تنمية المعارف وتطوير المهارات، ودور مراكز ومعاهد التدريب في دعم مسار تعزيز الحكامة في البلدان العربية.

وقد حُدّدت أهداف المؤتمر كالآتي:

- المشاركة في نقاش معمّق حول مواضيع الحوكمة وتنمية القدرات في القطاع العام كركيزة أساسية للتنمية المستدامة والنمو والإستقرار في المنطقة العربية.
- تقديم أفكار وأدوات فاعلة جديدة تمكّن البلدان العربية من المشاركة في تطوير سياساتها العامة الهادفة إلى تحقيق فعالية الأداء، كما ودعم الجهود لتحسين الحكامة.
- تعزيز التعاون وبناء الشراكات وتشجيع المساندة التقنية والمالية التي تقدّمها الجهات المانحة بهدف تطوير أجندة الحوكمة في المنطقة.

وقد تمكّن المشاركون خلال يومين، من البحث في دور الدولة المحوري، لجهة تقدّم مسار التحديث، والتطوير المؤسسي وتحقيق السلام والأمن في وقت الأزمات. كما تمّ التطرّق إلى أساليب تفعيل الحكامة التشاركيّة، وآليات الشفافية وتطوير الشراكات لتحسين ثقة المواطنين بالدولة، وتوفير الفرص الملائمة لهم للمشاركة على مستوى صنع القرار. كما شكّل المؤتمر مساحة للبحث في الحلول المقترحة للتعاون بين بلدان الجنوب من أجل مواجهة التحدّيات الاقليمية. كما قدّم المؤتمر دفعاً جديداً لتنمية القدرات الحكومية، لاسيّما لدى القيادات لمواكبة التحوّل والتأقلم مع المستجدات، بالإضافة إلى المؤسسات التدريبيّة المدعوّة لتتحوّل إلى مساحة أوسع للتفكير الاستراتيجي وضخّ المعلومات، وتوفير التدريب المتخصص تلبيةً للحاجات الوطنيّة، مع التركيز على المسؤوليّة المجتمعيّة للاعبين الأساسيين.

يقدّم هذا التقرير ملخّصاً حول المواضيع التي تناولها المؤتمر وأبرز الدروس المُستقاة.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan
This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan
and is copyrighted work.

جلسة الافتتاح

عُقدت جلسة إفتتاح المؤتمر برعاية وحضور معالي الأستاذ محمد مبديع، وزير الخدمة العمومية وتحديث الإدارة في المغرب، والسيد عبد السلام بكرات، والي منطقة مراكش – تنسيفت – الحوز.
نعرض أبرز المسائل التي تناولتها الكلمات الافتتاحية.

الكلمات الافتتاحية

معالي الأستاذ محمد مبديع
الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلّف بالوظيفة العمومية وتحديث الإدارة، المملكة المغربية

السيد عبد السلام بكرات
والي مراكش – تنسيفت – الحوز، المملكة المغربية

السيد كريستوف دونولييه
رئيس مجلس إدارة الوكالة الفرنسية للمساندة التقنية –إكسبيرتيز فرانس، فرنسا، ممثلاً بالسيد سيريل بويور

الدكتور بدر عثمان مال الله
مدير عام المعهد العربي للتخطيط بالكويت، ممثلاً بالسيدة مريم الجيعان

الدكتور رفعت الفاعوري
مدير عام المنظمة العربية للتنمية الإدارية

السيدة لمياء المبيض بساط
رئيس شبكة غيفت–مينا

مداخلة ضيف الشرف

الدكتور ميشيال دوفيرس
رئيس المنظمة الدولية لمدارس ومعاهد الإدارة

> ...وجب أن تقوم الحكامة بدول المنطقة، على أسس شمولية للإصلاح والتغيير، مع ترسيخ الآليات المؤسساتية للتنسيق والتكوين.
> مما يتيح للسياسات الوطنية لهذه الدول تأسيس شرعية جديدة لأدائها التنموي، لحماية حقوق المواطنين والاستجابة لحاجياتهم وانتظاراتهم المتجددة.
>
> الوزير محمد مبديع

© Institut Des Finances Basil Fuleihan
This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan
and is copyrighted work.

تحدّيات غير مسبوقة للإستدامة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا والعالم

تناولت كلمتي السيدة لمياء المبيّض بساط والدكتور بدر مال الله موضوع الفاعلية في الأداء الحكومي باعتبارها إحدى الأسباب الرئيسية المسبّبة لاندلاع موجة الاعتراضات الشعبية والعنف في البلدان العربية. فتطرقتا بداية إلى الأداء الجيّد للاقتصادات العربية خلال الحقبة التي سبقت موجة التغيّرات، وكيف أنّ الأداء الرائد لبعض دول المنطقة في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، لم يجنّبها موجة عدم اللإستقرار السياسي. وأشارت الكلمتان إلى أن منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تتمتّع بطاقات بشرية شابة ومتعلّمة، وبوفرة الموارد، والمرونة الاقتصادية ممّا ساعدها في تخطّي الأزمة المالية التي يشهدها العالم منذ عام ٢٠٠٨.

وتكشف معدّلات النمو الملحوظة عن وجود عيوب هيكليّة في هذه البلدان شكّلت سبباً رئيسياً لاندلاع موجة الاعتراضات الشعبيّة وأعمال العنف. ذلك أن أداء الاقتصاديات العربية يُعتبر ضعيفاً في حال مقارنته مع بلدان مماثلة حول العالم، علماً أنّ المنطقة تتمتع بغنى الموارد البشرية والثروات الطبيعية. من ناحية أخرى، تسجّل هذه البلدان تراجعاً كبيراً نسبةً للمعدّل العالمي في ما يتعلّق بتقديم موازنات عامة موثوقة وشفافة، ووضع موازنة تستجيب لسياسات واضحة، بالإضافة إلى معايير المحاسبة الحكوميّة وأرشفة المعلومات وإصدار التقارير الماليّة. وقد وصل مؤشر الموازنة المفتوحة إلى المستوى الأدنى بمعدّل ١٨/١٠٠[١] وفق مؤشر شراكة الموازنة الدولية. وبحسب مؤشر منظمة الشفافيّة الدوليّة، عشيّة اندلاع احداث "الربيع العربي"، يتّضح أنّ البلدان الأكثر تضرّراً من تفاقم الفساد شهدت التدهور الأقصى في مجال حماية السلام والأمن.

أمّا الفاعلية في الأداء الحكومي، فتسجّل مستويات متدنيّة في البلدان العربيّة مقارنة مع المتوسط العالمي. وتبقى الدولة هي الموظِّف الأول، حيث تمثل الوظيفة العامة ١٤٪ إلى ٤٠٪ من مجموع القوى العاملة، وتُعدّ الأكثر ارتفاعاً لجهة الكلفة التي تبلغ ٩.٨٪ من الناتج المحلي الإجمالي مقارنة ب ٥.٤٪ عالمياً.

نتيجة لهذه العوامل والمعطيات، سجّل الاستثمار المباشر انخفاضاً على المستوى الوطني والأجنبي، وسُجّل عجزٌ كبير في المالية العامة ومعدلات الديون الخارجيّة، وزيادة في الفقر والبطالة وتراجع في خدمات التعليم الجيّد والصحة التي تشكّل جميعها دعائماً للتنمية في منطقة يقارب عدد سكانها الـ٣٥٥ مليون نسمة.

إشكالية الحكامة في المنطقة العربية

منذ سنوات عديدة، تحتلّ موضوعات الحكامة وسيادة القانون والقدرات المؤسسية مكانة ضعيفة في معظم البلدان العربية. وقد ساهم الإطلاع على مؤشرات الفساد والشفافية والمساءلة المثيرة للقلق الصادرة عن المنظمات الدولية، في تنامي الوعي لدى المواطنين حول وضع أنظمة الحوكمة في بلدانهم، وإلى فقدان الثقة بأداء حكوماتهم. ولا يزال القصور في هيكلية الحكامة إلى يومنا هذا يلقي بثقله على السلام والاستقرار في المنطقة.

تصوّر لمستقبل الخدمة المدنية

أجمع المتكلمون في الجلسة الافتتاحية على أنّ مستقبل الإدارة العامة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا يعتمد على دعائم ثلاث: ١) مشاركة أوسع للمواطنين في عملية صنع القرار، و٢) المزيد من الشفافية في إدارة المال العام، و٣) التوزيع العادل للثروات. ويُتوقّع من الخدمة المدنية الحديثة مواجهة تحدّيات البيئة الداخليّة والخارجيّة المعقّدة، والتكيّف مع حالة عدم الإستقرار والتغيّرات الدائمة.

وأشار البروفيسور دوفريس أنّ الخدمة المدنيّة تهدف إلى تحقيق الصالح العام، واستعادة ثقة المواطنين بحكوماتهم، وتعزيز قيم الخدمة العامة والنزاهة والكفاءة والتنوّع.

وقد توقّف الوزير مبديع عند الحاجة إلى إصلاح أنظمة الحكامة على جميع مستويات الحكم، والتركيز على أهميّة تصميم سياسات عامة مدروسة بهدف تعزيز سيادة القانون والحكم الديمقراطي، مما يؤدي إلى استعادة شرعيّة العمل الحكومي، وتعزيز النمو الاقتصادي والتماسك الاجتماعي. ومن شأن هذه الإصلاحات أن تؤدي إلى بناء مؤسسات فعّالة ومسؤولة قادرة على تلبية حاجات الناس.

كما وسلّطت كلمته الضوء على انخراط المغرب الإيجابي في مسار الحكومة المفتوحة وهي إحدى الإصلاحات الهيكلية التي وضعت المغرب على المسار الاصلاحي القويم، من خلال تسهيل وصول المواطنين إلى المعلومات والخدمات، وإعادة تنظيم الإدارة وتعزيز الحكامة والشفافية.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

[١] مسح الموازنة المفتوحة ٢٠١٢، مبادرة الموازنة المفتوحة (المؤشرات تتراوح بين ٠ و ١٠٠).

بناء شراكات في سبيل تحسين الحكامة

في سياق عرض واقع التعاون الدولي، أشارت السيدة لمياء المبيّض بساط إلى الإتّجاه العالمي نحو التشبيك وإطلاق التفكير الجَماعي كردّ طبيعي على التحدّيات المشتركة التي تتعدّى نطاق الدولة الواحدة. وقد تناولت شبكة GIFT-MENA كنموذج للتعاون بين بلدان الجنوب في العالم العربي والمنطقة الأورو–متوسطية، لتحسين القدرات الحكوميّة من أجل ممارسات فضلى للحكامة العموميّة على جميع المستويات، من خلال الاستثمار في الطاقات والثروات المستدامة، وتعزيز الحوار بين الجهات المعنية بالحكامة الرشيدة، وتحديث الإدارة العامة. وتحتاج هذه النماذج إلى جهود إضافية لتأمين إستمراريتها وتطويرها.

وتبرز الحاجة إلى التعاون الثنائي والمتعدّد الأطراف في جميع القطاعات، من المالية العامة إلى الخدمات المصرفيّة والماليّة، والتجارة والأمن، لاسيّما في ظروف أمنيّة دقيقة تشهد تفاقماً في عدد اللاجئين وتنامياً للعنف والتحوّلات السياسية. في هذا الإطار، يشكّل إشراك منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص في مشاريع التنمية، عنصراً أساسياً لتعزيز قدرة الدولة على خلق الحلول والتكيّف في وقت الأزمات، وعلى اعتماد الدقة في التوقّعات، والعمل لتحقيق الأهداف الجديدة للتنمية المستدامة التي التزمت بها دول العالم.

وأخيراً، أشار السيد بويور إلى ضرورة اشتمال المساندة التقنية والمالية التي توفرها الجهات المانحة الدوليّة لبلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، مكوّناً أساسياً للمتابعة والتقييم والرصد.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

الجلسة الأولى

القطاع العام في زمن الأزمات:
السبيل إلى الحداثة في ظلّ عدم الإستقرار

إدارة الجلسة

الدكتور رائد بن شمس

مدير عام معهد الإدارة العامة، البحرين

مداخلات

السيد برونو بويزات

المنسق المقيم للأمم المتحدة وممثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، المغرب

السيد خوليو نابيه

مستشار أوّل حول الخدمة العامة وإطار القانون الإداري، برنامج سيغما–منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

السيدة أوتسوكو أوكودا

رئيس قسم الحوكمة وبناء الدولة، شعبة القضايا الناشئة والنزاعات، لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)

السيد براين ويلهام

باحث، مركز المساعدة والنفقات العامة، معهد التنمية الدولية

> عند انطلاق شرارة الأزمة، يكون الاهتمام منصباً أولاً وحصرياً على أثرها على المواطنين... أما بعد الأزمة... فعلى تفادي الانتكاس والوقوع فيها مجدداً وهذا مرتبط بأداء الدولة.
>
> برونو بويزات

> إن تحقيق الكفاءة في الإدارة العامة يتطلّب توفر التجهيزات والبرمجة وقيم الخدمة المدنية، ومكوّنات الأخيرة هي العنصر البشري والقيادة والقيم الجيدة.
>
> خوليو نابيه

© 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). تعمل 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 أيضا 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، وعلى الماجستير من جامعة ليدز وشغل المناصب الحكومية الرئيسية قبل انضمامه لـ BIPA. وكان الأمين العام المساعد للموارد البشرية والمالية والشؤون الادارية في وزارة شؤون مجلس الوزراء ومدير الإحصاء في المنظمة المركزية للمعلومات (CIO).

السيد برونو بويزات

عيّن السيد برونو بويزات من قبل الأمين العام للأمم المتحدة، بان كي مون، منسقاً للأمم المتحدة والممثل المقيم لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في المملكة المغربية. وقد تولّى السيد بوويزات منصبه رسمياً في ٥ ايار/مايو ٢٠١٠. عام ١٩٨٦، إنضمّ كخبير إلى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في مالي، ثم كمسؤول برامج في أوغندا، ومساعداً للممثل المقيم في بنغلاديش والصومال وفيتنام. في رصيده أكثر من ٢٠ عاما من الخبرة وقد شغل منصب نائب الممثل المقيم لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في منغوليا، ثمّ مستشاراً خاصاً لمدير البرنامج في نيويورك قبل استلام مهامه كقائم بالأعمال لصالح البرنامج في الكويت في العام ٢٠٠٢. بين العامين ٢٠٠٢ و٢٠١٠، عمل كمنسق مقيم للأمم المتحدة وممثل المقيم للبرنامج الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان (UNFPA). تمّ تعيينه في مناصب عليا في مولدوفا (٢٠٠٢–٢٠٠٧) وأذربيجان (٢٠٠٧–٢٠١٠)، قبل أن ينضم الى مكتب الامم المتحدة في المملكة المغربية. حائز على درجة ماجستير في الهندسة من جامعة برمنغهام (المملكة المتحدة)، ومدرسة الأشغال العامة (باريس، فرنسا) وكلية كينيدي في جامعة هارفارد (كامبريدج، ماساشوستس، الولايات المتحدة الأمريكية). كم تابع السيد بويزات دروسه في معهد التنمية الإدارية (IMD) في لوزان، سويسرا.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan
This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan
and is copyrighted work.

السيد خوليو نابيه

السيد خوليو نابيه هو من كبار المستشارين في برنامج OECD/SIGMA في مجال إصلاح الخدمة المدنية، والقانون الإداري والتحديث الإداري والجودة في تقديم الخدمات العام، والشؤون البرلمانية. أشرف السيد نابيه على تنفيذ العديد من مشاريع في بلدان أوروبا الوسطى والشرقية (مثل ليتوانيا وجمهورية تشيكيا ورومانيا وأوكرانيا وأرمينيا وجورجيا)، وفي تركيا والبلقان (لاسيما في كوسوفو وكرواتيا). يدير حالياً مشاريع برنامج SIGMA في المغرب وتونس والجزائر والأردن ولبنان. قبل انضمامه إلى سيغما عام ٢٠٠٥ ، شغل منصب نائب الأمين العام للبرلمان البرتغالي والمدير العام للإدارة العامة. حائز على شهادة الحقوق من جامعة لشبونة في البرتغال.

السيدة أوتسوكو أوكودا

السيدة أوتسوكو أوكودا هي رئيس قسم الحوكمة وبناء الدولة في شعبة والقضايا والنزاعات الناشئة التابعة للجنة الأمم المتحدة الاقتصاديّة والاجتماعيّة لغربي آسيا (الإسكوا)، حيث يتولى هذا القسم تحليل القضايا ذات الصلة بالحوكمة وبمبادرات التعاون التقني.في رصيد السيدة أوكودا ١٨ عاماً من الخبرة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، اللجنة الاقتصادية لإفريقيا، المسح الاقتصادي والاجتماعي لآسيا ومنطقة المحيط الهادئ، ومقر الأمم المتحدة، بالإضافة إلى الإسكوا، وذلك في مجالات الإدارة العامة، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية، وإدارة البرنامج على المستوى العالمي والإقليمي والوطني. وشملت بعض المبادرات التي عملت على تطويرها تسهيل الوصول إلى المعلومات والخدمات العامة في المناطق الريفية في إثيوبيا، وبوتان، وأوكرانيا، ومصر، مع العمل على مساعدة البلدان على تصميم وتنفيذ وإدارة السياسات والاستراتيجيات لتعزيز الكفاءة والفعاليّة والشفافيّة والمساءلة بين مؤسسات القطاع العام.حائزة على شهادة الماجستير في الاقتصاد السياسي من جامعة هلسنكي، وقد تابعت دراستها العليا في جامعة آبو أكاديمي في فنلندا وأكاديمية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للتعلّم عن بعد.

السيد براين ويلهام

السيد برين ويلهام متخصص في مجال سياسات الموازنة والتناسق بين برامج المساعدات الدولية وأنظمة الإنفاق العام.قبل انضمامه إلى معهد التنمية الدولية كباحث، عمل في قسم التنمية الدوليّة في سيراليون كمستشار في مجال الحوكمة حول الإصلاح الضريبي، وتنسيق المساعدات وخطط اللامركزية. بين عامي ٢٠٠٨ و ٢٠١٠، عمل مستشاراً لمدير الموازنة في وزارة المالية في مالاوي، بالإضافة إلى خبرته في مجال الرقابة على الإنفاق وكفاءة القطاع العام في خزينة المملكة المتحدة.

© 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 ظل الانخفاض الحادّ في أسعار النفط، والعجز العام المرتفع، وتراجع الثقة بالحكومات، ووسط التحوّلات السياسية والنزاعات التي تعصف بمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، يشكّل التطوّر الاقتصادي والاجتماعي والمؤسسي والبشري تحدّياً أساسياً لبلدان هذه المنطقة. وإذ نتفق على أنّ "في زمن الأزمات، الدولة هي الحلّ"، فذلك يستدعي حُكماً الحاجة إلى تحوّل بنيويّ في الدولة يساعد المنطقة على إطلاق ما تنطوي عليه من إمكانيات والولوج إلى مرحلة النمو المتوازن، وبالتالي تعزيز ثقة المواطنين في خيارات الحكومات وسياساتها. وبالتلي، فإنّه من الممكن بلورة أجندة إصلاحيّة واقعيّة تتمتّع بالمصداقيّة، تغطّي مجالات عدّة وتنبثق من إتفاق واسع بين مختلف الجهات المعنيّة على المستويين السياسي والمؤسسي، بما يؤمن الانتقال إلى أشكال حديثة من الحكامة داعمة لدولة القانون والمؤسسات في المنطقة. بناءً على ما تقدّم، تُعتبر مراجعة "النموذج الإنمائي" المُعتمد اليوم وأهدافه، من متطلّبات المرحلة المقبلة مع التركيز على "نوعية الحكامة".

تناقش هذه الجلسة توجّهات السياسات العامة والاستراتيجيّات التي يُنصح باعتمادها من قبل حكومات البلدان العربيّة، لتحقيق مرتكزات بناء السلام والإستقرار والتنمية المستدامة في المنطقة، ومن بينها:

- **قدرة الحكومة** على التكيّف مع واقع غير مستقر، والنزاعات والتغيّرات، والعمل على تحقيق النمو والتميّز، كما ومعالجة الضعف على مستوى الاقتصاد الكلي في ظلّ مناخ دولي وإقليمي ومحلي معقّد، والقدرة على مواجهة تحديّات الماليّة العامة وعجز الموازنة على ضوء توجّهات ترشيد الإنفاق، كما ودور قيادات القطاع العام في إدارة شؤون الدولة، وبناء القدرة على مواجهة المخاطر.
- **رؤية الحكومة وقدرتها** على معالجة قضايا إصلاح إدارة المال العام وتأمين الشفافية في إعداد وتنفيذ الموازنة والحدّ من الفساد، كما وحشد موارد القطاع العام والقدرات اللازمة لتحقيق النمو.
- **القيم التي سترسم ملامح مستقبل الخدمة العامة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا**، ومنها التضامن، والحياد، والمصلحة العامة والأداء الجيّد، والتنوّع، ومشاركة النساء وتعزيز القدرات القياديّة.

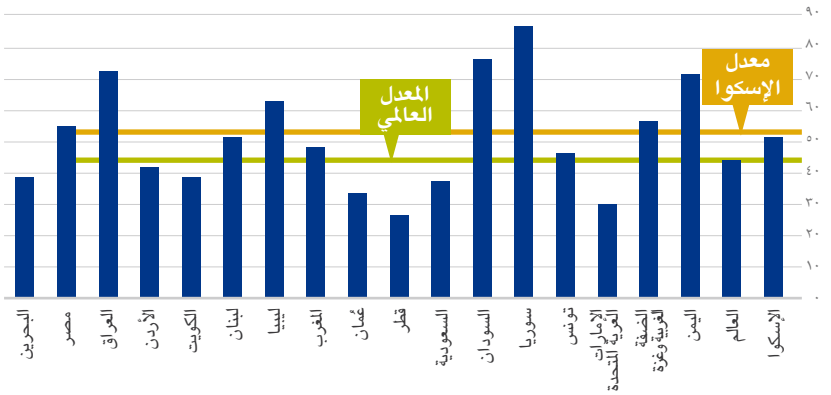
العروض والنقاش

١ هل المنطقة معرّضة للخطر؟

بالإشارة إلى معطيات وحدة المعلومات التابعة للإكونوميست حول الأخطار التي تواجه منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، تمّ تحديد ثلاث مخاطر رئيسيّة وهي: الاستقرار السياسي، الأمن، وفعالية الأداء الحكومي.

على صعيد المعطيات الدوليّة، فإن دول مجلس التعاون الخليجي والمملكة الأردنيّة الهاشميّة، سجّلت مستويات متدنيّة في قياس مستوى المخاطر، أما باقي الدول كمصر، والعراق، وليبيا، والسودان، وسوريا واليمن فسجّلت مستويات مرتفعة تفوق المعدّلات الإقليميّة والعالميّة الصادرة عن اللجنة الاقتصاديّة والاجتماعيّة لغربي آسيا – الإسكوا (الشكل ١). وقد أظهرت التحليلات بخاصة:

الشكل ١: **التقييم الشامل لمستويات المخاطر**



المصدر: وحدة المعلومات في الإكونوميست حول تحليل المخاطر في الدول، عرض بعنوان "تنمية القدرات في وقت الأزمات: التحديات والفرص في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا"، أتسوكو أوكودا، رئيس قسم الحوكمة وبناء الدولة، شعبة القضايا الناشئة والنزاعات، الإسكوا، مراكش، ١١ شباط ٢٠١٥.

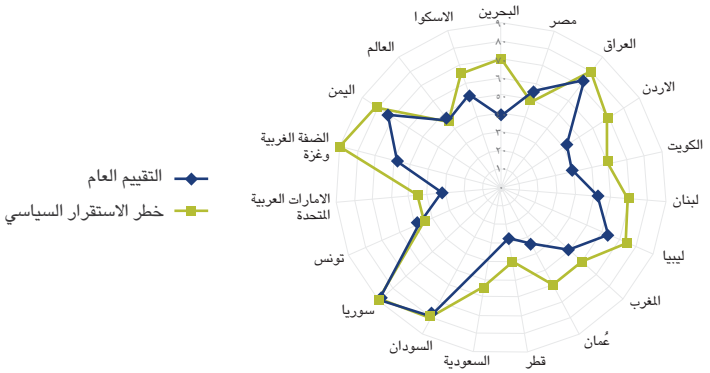
© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

- على مستوى مخاطر الإستقرار السياسي الذي يقيّم المستوى الذي وصلت إليه المؤسسات السياسية وقدرتها على مواكبة حاجات مؤسسات القطاع الخاص والمستثمرين، فإن النتائج قد تساوت بين بلدان المنطقة وسجّلت معدّلات مرتفعة مقارنةً مع الخطر الأمني (الشكل ٢).

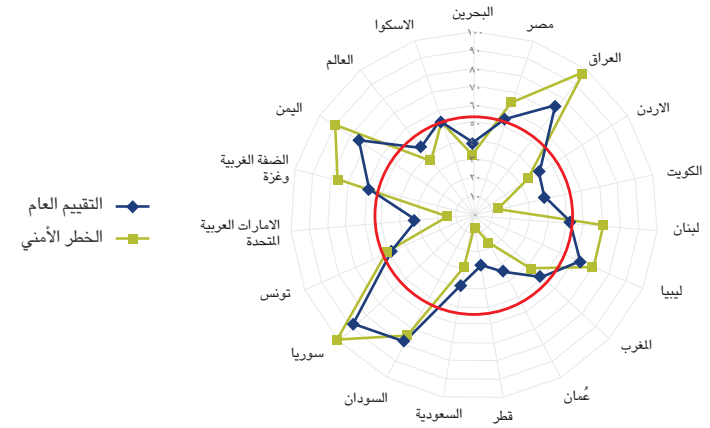
الشكل ٢: **مخاطر الاستقرار السياسي/ منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا**



المصدر: المصدر عينه في الشكل ١.

- إنّ المخاطر السياسيّة في المنطقة، والتي تشمل وجود وإمكانيّة إندلاع نزاعات مسلّحة، وتنامي العنف، والجريمة المنظّمة، والخطف، وجرائم الاغتصاب، والخطر الذي تعكسه على المؤسسات الخاصة والقطاع الحكومي، ترتكز بشكل رئيسي في منطقة المشرق (العراق، لبنان، فلسطين وسوريا)، كما في مصر، وليبيا واليمن (الشكل ٣).

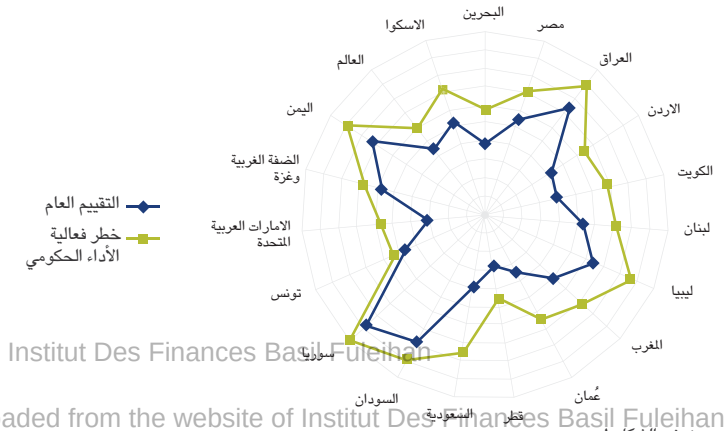
الشكل ٣: **المخاطر الأمنية / منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا**



المصدر: المصدر عينه في الشكل ١.

- بالنسبة لخطر فعاليّة الأداء الحكومي الذي يُعنى بثقافة السياسة العامة لجهة تحفيز الأعمال وتأمين المناخ الملائم لتطوّرها، فقد أشارت النتائج أنّ كافة البلدان سجّلت مستويات مرتفعة فاقت المعدّل العام، باستثناء البحرين، وقطر، والإمارات العربية المتحدة، وتونس حيث النسبة متدنيّة (الشكل ٤).

الشكل ٤: **مخاطر فعاليّة الأداء الحكومي/ منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا**

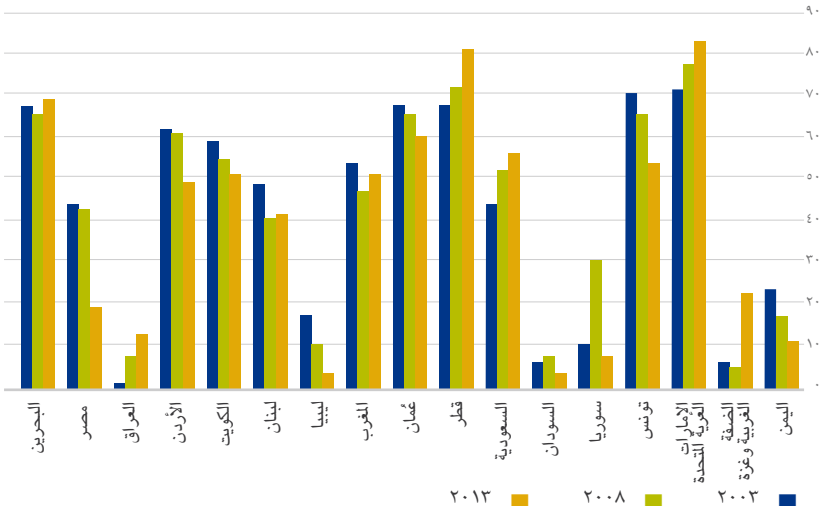


© Institut Des Finances Basil Fuleihan
This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan and is copyrighted work.

المصدر: المصدر عينه في الشكل ١.

[٢] تعكس مؤشرات الحكامة في العالم فعالية أداء الحكومة حول نوعية الخدمات الحكومية والخدمة العامة، مستوى الاستقلالية عن الضغط السياسي، نوعية صياغة السياسات وتطبيقها، ومصداقيّة الحكومة في التزامها هذه السياسات.

الشكل ٥ : **فعاليّة الأداء الحكومي**



المصدر: مؤشرات الحوكمة في العالم، عرض بعنوان "تنمية القدرات في وقت الأزمات: التحديات والفرص في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا" ، أتسوكو أوكودا، رئيس قسم الحوكمة وبناء الدولة، شعبة القضايا الناشئة والنزاعات، الإسكوا، مراكش، ١١ شباط ٢٠١٥ .

إنّ تقييم فعاليّة أداء الحكومات من منظور مؤشرات الحكامة العالميّة[٢]، يظهر تراجعاً ملحوظاً في مصر، والأردن، والكويت، وليبيا، وعُمان والسودان، وسوريا، وتونس، واليمن (الشكل ٥).

في ظلّ ارتفاع المخاطر وعدم الاستقرار، ومع تدنّي الفعالية في الأداء، يواجه العمل الحكومي تحدّيات عدّة، بالإضافة إلى التهديدات التي تؤثر سلباً على التنمية الوطنيّة والتماسك الاجتماعي.

٢ بناء القدرة على مواجهة المخاطر واستعادة السلام

في معظم بلدان المنطقة، ترتكز الأولويات على قدرة الحكومات على مواجهة فترة ما بعد الأزمة التي غالباً ما يرافقها ضعف في الهيكليّة المؤسسيّة والأداء. على هذا النحو، أوصى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأجندة إصلاح لمرحلة ما بعد الأزمة لمعالجة أسباب عدم الإستقرار السياسي، والأزمات والنزاعات. وتمّ تحديد أربعة أهداف أساسيّة بمقدورها التأثير على مستقبل عمليّة التنمية المستدامة في ما بعد الأزمة وهي:

- بناء مؤسسات قادرة على مواكبة الإصلاح.
- تشجيع مسارات سياسية شاملة وتشجيع الحوار بين الدولة والمجتمع.
- تعزيز مجتمع قادر على مواجهة المخاطر عن طريق تحفيز القدرات المحليّة على التكيّف والتأقلم مع عدم الاستقرار والأزمات.
- تعزيز الشراكات مع النظراء على المستوى الوطني والمحلي، ومع منظمات المجتمع المدني الممثلة لكافة الشرائح والمؤسسات المالية الدولية والجهات المانحة من أجل تقديم الخدمات والدعم بطرق أكثر تنسيقاً وتماسكاً وتكاملاً.

يُعتبر بناء القدرات الحكوميّة لإدارة أكثر إنتاجيّة وفعاليّة، أو على الأقل للإشراف على تقديم الخدمات العامة الأساسية لاسيّما الأمن والعدالة، قاعدة أساسية لتحقيق السلام وبناء الدولة وتعزيز الشرعية، ومواجهة الأزمات. عليه، يجب تدعيم المؤسسات الشرعيّة القائمة التي أضعفتها الازمة باعتبارها حجر الزاوية لضمان الاستقرار خلال المرحلة الانتقاليّة، واستعادة الثقة في الأداء الحكومي، على أن يسبق ذلك وضع أجندات عمل الإصلاحات الهيكليّة موضع التطبيق.

٣ مستقبل الحوكمة العمومية على ضوء العبر المستخلصة

في المرحلة التي تَعقب الأزمات والصراعات، غالباً ما تتّسم قدرات الإدارة العامة وأدواتها بالهشاشة وعدم الفعالية مما يُعيق المُضي قُدماً بالإصلاحات المطلوبة. يُقدّم تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي "إستعادة المؤسسات أو إصلاحها – دعم الأمم المتحدة لمهام الحكومة الأساسية في مرحلة ما بعد الأزمة"، مجموعة من الدروس المُستفادة من الأبحاث والتجارب حول تعزيز الحوكمة والتنمية المؤسسيّة في البيئة الهشّة، وتشمل:

- التوصّل إلى سلام مستدام يقتضي إيلاء قضية التسوية السياسيّة الأهمية نفسها المعطاة لقضايا بناء الدولة.
- قصور الحكامة ليست مسألة تقنية فحسب بل تشكّل أيضاً مسألة سياسيّة، وقد يحول ذلك دون إنجاز إصلاحات بسيطة.
- ملائمة الحلول مع الحاجات المحليّة دون التركيز بالضرورة على فرض الممارسات الفُضلى، كما يجب تقديم الدعم للمؤسسات بطرق تتناسب مع إطار عملها: ارتكزت العديد من المساعدات الدوليّة لتحسين الحكامة، لاسيّما في الإدارة العامة، على اتباع أفضل الممارسات داخل المؤسسات الحكوميّة، فلم تأتِ دائماً بحلول متلائمة مع السياق المحلي.
- تكمن الأولويّة في استعادة دور المؤسسات في تقديم الخدمات الأساسيّة بدلاً من الإنخراط في خُطط إصلاح هيكليّة متكاملة. بالتالي، يترتّب على القدرات المؤسسيّة أن تتأقلم بشكل طارئ وسريع مع الحاجات في مرحلة ما بعد النزاع والتي تختلف عن المعارف والخبرات في بيئة إجتماعيّة واقتصاديّة مستقرّة حيث يكون التخطيط طويل الأمد.
- ترتبط إصلاحات الإدارة العامة والحكامة بوجود قيادات محلية كفؤة، ومقاربات تدريجيّة، وترتيب واضح للمراحل ومسار زمني عملي.

تُشير دراسة الحالات أنّ الوظائف الأساسيّة في الإدارة العامة مثل الأنشطة المدرّة للإيرادات أو تخطيط الموازنة وتنفيذها تشكل الأدوات الرئيسيّة لتعميق التسوية السياسيّة وحلّ النزاعات. إستناداً إلى الدروس المستفادة، أُضيف هدفٌ جديد للتنمية المستدامة لمرحلة ما بعد العام ٢٠١٥، وهو ما يُعرف بالهدف ٢١٦[٣]، والذي يولي أهمية أكبر للحكامة والتطوير المؤسسي.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

[٢] http://www.un.org/sustainabledevelopment/ar/peace-justice/

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan
and is copyrighted work.

الشكل ٦: **خريطة طريق لإصلاح الإدارة العامة**

١. تصميم رؤية
٢. إعداد استراتيجيّة (تقييم- تخطيط- تنفيذ)
٣. تأمين الإرادة/الدعم السياسي
٤. إيجاد القياديات
٥. تعزيز عمل الفريق
٦. بناء القدرات
٧. تحديد العوامل المقاومة للتغيير: البحث عن حلفاء
٨. تعزيز الحوار والتواصل
٩. المثابرة وعدم الاستسلام

المصدر: الصراع المرن في القطاع العام في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: التعامل مع التغيير، والصراعات،وما بعد النزاعات واللاإستقرار، خوليو نابيه، مستشار أوّل حول الخدمة المدنية والإطار القانوني الإداري/برنامج سيغما-منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، مراكش، ١١ شباط ٢٠١٥.

٤ ما هي النتائج الإيجابيّة المتوقّعة في القطاع العام من جرّاء إصلاح الإدارة الماليّة العامة والموازنة؟

في إطار مواجهة مروحة واسعة من التحديات، توصي تجارب إصلاح الموازنة في بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، باعتماد مجموعة من الإصلاحات في إدارة الماليّة العامة تساهم في تحقيق أهداف السياسات العامة الواسعة النطاق (الشكل ٧) لتوجيه التنمية الوطنية وتعزيز القدرة على مواجهة المخاطر وإحداث تحوّل هيكلي. وقد أشار معهد التنمية الدولية إلى إمكانية التعامل مع ضعف قدرات الحكومة من خلال ترتيب دقيق لأولويات إصلاح الماليّة العامة، عبر ربط هذه الخطوات بالأهداف الوطنيّة للتنمية. وفي ما يلي عرض للدروس حول تحسين حظوظ إصلاح الموازنة وإدارة الماليّة العامة في بيئة تفتقر إلى القدرات التقنيّة، علماً أنها قد تتعارض أحياناً مع المقاربة "التقليديّة" للإصلاح:

العناوين الرئيسية لعِبَر تجارب إصلاح الموازنة	المقاربات التقليديّة للإصلاح
■ التركيز على المشاكل الحقيقية التي عبّر مدراء الموازنة عن رغبتهم بمعالجتها فعلاً على أن يجري حلّ هذه المشاكل على دفعات.	■ إعتماد أفضل الممارسات الاقليمية والدولية في كافة مراحل إدارة المالية العامة دفعة واحدة لتحسين الفعالية.
■ الإصلاح لا يسير بشكل مستقيم، بحيث قد تتبدّل الأهداف التي من أجلها انطلقت العمليّة الاصلاحية.	■ الاصلاح يسير من هدف إلى هدف آخر لتحقيق الهدف الأخير وفق تدرّج محدّد.
■ تقود الكوادر الوسطى والموظفون الجدد في القطاع العام عملية الإصلاح؛ أما المسؤلين البارزين فيُعطوا الموافقة لبدء تطبيق خطط العمل القائمة.	■ موافقة الوزير المسبقة على كافة خطوات الإصلاح قبل إنطلاقة العملية.
■ التغيير في السلوكيات والممارسة يسبق تغيير القوانين والأنظمة.	■ يبدأ الإصلاح من خلال إعادة النظر بالإطار القانوني، ثم مراجعة الأنظمة، تليها الإرشادات ثم الإجراءات والممارسات.

الشكل ٧: **ربط أهداف السياسات العامة بإصلاح الإدارة المالية العامة**

الإستقرار على مستوى الإقتصاد الكلي	بناء الدولة	تخصيص الموارد بفعالية	تقديم الخدمات
تعقّب الإنفاق وتوفير معلومات حول الإيرادات بالوقت المناسب وبطريقة موثوقة	مراقبة أساسية لتنفيذ الإنفاق الرقابة على تنفيذ الانفاق الأساسي	توفّر المعلومات الدقيقة حول الإنفاق وفي الوقت المناسب	إجراء مدفوعات رواتب موظفي القطاع العام بطريقة موثوقة وبالوقت المناسب
فهم لأساسيّات ديناميكيّة الدين	تطوير قاعدة المكلّفين، وتبسيط الإجراءات الإدارية الضريبيّة	نظام التصنيف الأساسي	مطابقة أنظمة الإدارة المالية العامة للخدمات العامة- مثلاً لخدمات البنية التحتيّة، تأمين الفاعلية في مهام إدارة العقود وعمليات الشراء؛ لخدمات الصحة والتعليم، نظام مشتريات فعّال للسلع الأساسيّة
وعي المخاطر الرئيسية التي تهدد الحكومة، بما في ذلك الشركات المملوكة من الدولة والنقص في الإيرادات العامة	دفع رواتب موظفي القطاع العام بالوقت المناسب	عملية إعداد موازنة جيّدة التنظيم تتيح الاسهام السياسي عند مرحلة مبكرة	

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

المصدر: إدارة المالية العامة لأي غرض؟ ما يمكن أن تحققه، وكيف؟، براين ويلهام، باحث، مركز المساعدة والنفقات العامة، معهد التنمية الدولية، مراكش، ١١ شباط ٢٠١٥.

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan
and is copyrighted work.

الجلسة الثانية

هل لمؤسسات التدريب دور بارز في إدارة التغيير وتحسين أداء القيادات في القطاع العام؟

إدارة الجلسة

السيدة لمياء المبيض بساط
رئيسة معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، لبنان

مداخلات

السيد جون-ماري كاوزيا
رئيس فرع تنمية القدرات في الإدارة العامة، شعبة الإدارة العامة وإدارة التنمية، إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية التابعة للأمم المتحدة

البروفيسور ميشيال دوفريس
رئيس المنظمة الدولية لمدارس ومعاهد الإدارة

الدكتورة ناديا أمل البرنوسي
مدير المدرسة الوطنية للإدارة، المملكة المغربية

السيد روبين بوب
رئيس قسم التعلّم والتواصل، المركز الدولي للتدريب التابع لمنظمة العمل الدولية

> القيادة التحويلية في القطاع العام عنصر رئيسي للإلهام والتأثير لتحفيز التغيير الإيجابي الجوهري.
>
> جون-ماري كاوزيا

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

السيدة لمياء المبيض بساط

تشغل السيدة لمياء المبيض بساط منصب رئيسة معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي منذ العام ٢٠٠٠. هي خبيرة في الشؤون التنمويّة، 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 عامّة قائمة بذاتها، مستقلة مالياً وادارياً، لها موقعها الرائد في الدولة اللبنانيّة. يعتبر المعهد اليوم مركز تمييز متخصص في تطوير القدرات في إدارة الماليّة العامة والجمارك، يقدّم خدمات تدريب عالية الجودة وله دور فاعل في إرساء ثقافة التعلّم المستمر في القطاع العام في لبنان ومنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وفي زيادة الوعي والمعرفة في الشؤون المالية والضريبية، وفي تسهيل التعاون العلميّ وتبادل الخبرات بين وزارات المالية في المنطقة.

السيد جون – ماري كوزيا

يعمل السيد جون– ماري كاوزيا مستشاراً في مجال أنظمة الحكم والمؤسسات في شعبة الاقتصاد والإدارة العامة في الأمم المتحدة في نيويورك. عمل محاضراً في جامعة ماكيريري، وفي معهد الإدارة في أوغندا حيث بدأ كمساعد محاضر، ثم مستشار، ثم رئيس قسم ثم كنائب مدير بين ١٩٩٥ إلى ١٩٩٩ قبل انضمامه إلى الأمم المتحدة. يتميّز بالمعرفة المعمّقة حول قضايا الحوكمة والإدارة العامة، والتخطيط الاستراتيجي، إلى جانب تجربته العملية الناجحة في التنظيم والإدارة، والتدريب، والخدمات الاستشارية، والتخطيط الاستراتيجي. وشملت استشاراته مجالات كتابة البرامج وتقديم المشورة التقنية للحكومات بشأن الحكم الرشيد (أوغندا، ورواندا، وتنزانيا، وليبيريا)، التخطيط الاستراتيجي للحكومات المحلية (أوغندا ورواندا وجنوب إفريقيا)، والتدقيق التنظيمي والتقييم وإعادة الهيكلة، والتخطيط المشترك، وتقييم الاحتياجات التدريبية، تقييم الأداء وتطوير التوصيف الوظيفي، وتسهيل ورش عمل حول حلّ النزاعات. حائز على شهادة دكتوراه في الحقوق، متخصص في الإدارة العامة من جامعة السوربون، وعلى درجة الماجستير في الإدارة العامة من جامعة ليفيربول. وقد التحق بعدد من الجامعات والمعاهد العليا، لاسيما جامعة غرينوبل–٣، وجامعة كليرمون–فيران، والمعهد الدولي للإدارة العامة في باريس، وجامعة ماكيريري، وكلية الموظفين الإداريين في نيجيريا.

©Institut Des Finances Basil Fuleihan
This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan
and is copyrighted work.

البروفيسور ميشيال دوفريس

رئيس الرابطة الدولية لمدارس ومعاهد الإدارة (IASIA)، ميشيال دوفريس أستاذ ورئيس في الإدارة العامة في جامعة رادبود (Radboud)، حاكم في الإدارةالعامة في النظم الصغيرة للقانون في جامعة أروبا (University of Aruba)، وأستاذ زائر في جامعة ماساريك في برنو (Masaryk University in Brno). عضو كامل في عدد من المجموعات الأوروبية ومراقب في لجنة خبراء الأمم المتحدة المعنية بالإدارة العامة؛ رئيس ندوة Nispacee للممارسين وهو أيضاً مُراجع للعديد من المجلات ودور النشر العالمية .يجري الأستاذ الدكتور دوفريس 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 البروفسور ميشيل دوفريس العديد من الكتب وفصول الكتب والمقالات في مجلات محكّمة. وأحدث مؤلفاته كتاب "التدريب للقيادة Training for Leadership".

الدكتورة ناديا أمل البرنوسي

أستاذة القانون الدستوري ومديرة المدرسة الوطنية للإدارة بالنيابة. الدكتورة البرنوسي حاصلت 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 والخوصصة 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 ومداخلات 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 ".

السيد روبين بوب

رئيس قسم التدريب والتواصل في المركز الدولي للتدريب التابع لمنظمة العمل الدولية ITC-ILO في مدينة تورينو الإيطالية. ينسق قسم التدريب إستراتيجية التعليم في المركز وهو يضم الوحدات المعنية في وضع منهجية التعليم والتقنيات وتبادل المعرفة وتقييم التدريب، بالإضافة إلى تصميم وإنتاج المواد التدريبية والإعلامية. قبل عمله في المركز، عمل ضمن فريق البرامج القطاعية التي شملت معايير العمل الدولية، التوظيف، الأعمال، الحماية الاجتماعية والحوار الاجتماعي. كما عمل في إدارة مشاريع الصندوق الاجتماعي الأوروبي. في رصيده ١٠ سنوات من الخبرة، لاسيّما في البلدان الافريقية، كخبير في مجال التدريب والاستشارات. السيد روبن بوب حائز على شهادة الماجستير في مجال التواصل التطبيقي، وهو متخصص في مجال تدريب الكبار، وقد عمل على مدى ثلاثين عاماً في مجال التطوير والتدريب مع مؤسسات دولية عدة.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan
This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan
and is copyrighted work.

الإطار والتحديات

ترتكز ثقة المواطن بدولته على مدى تطبيق مؤسسات الدولة لمعايير الجودة في اختيار القياديين وتسيير أمور المواطنين بعدلٍ وحكمة. وبالنظر إلى التحديّات الكبيرة التي تهدّد الاستقرار والسلام في كثير من دول المنطقة، فإنّ التخطيط السليم لاستقطاب جيل من القادة المتميّزين بالكفاءة والتدبير والانفتاح في كل المستويات بات من الركائز الأساسية لعمل الحكومات لتحقيق معدّلات نمو عالية وهندسة التحوّل في الطرق والممارسات التي تُدار من خلالها السلطة العامة.

وتتزايد الحاجة لبلورة سياسات متجدّدة لإدارة الموارد البشرية وتعزيز القدرات على المستوى الوطني، وعلى جعل الخدمة العامة أكثر تمثيلاً لكافة شرائح المجتمع، والاعتماد على إشراك الكوادر الوسطى في عملية التحديث، فهذه الكوادر تمثل "الدولة" من خلال التماس المباشر مع حاجات المواطنين ومطالبهم، وعليه، بات من المهم تقوية آليات اتخاذهم للقرارات في إدارة المال العام والتخطيط والتنفيذ والحرص على تأمين أعلى درجات الشفافيّة والنزاهة والمساءلة.

تركّز هذه الجلسة على إمكانية تنظيم العرض والطلب على الخدمات التدريبيّة، وتناقش الفرص والتحديات لإشراك القطاع الخاص في مسار بناء القدرات في القطاع العام، لاسيّما تلك المتعلقة بفهم ثقافة القطاع الحكومي وقيمه وأسلوب عمله في معالجة مسائل ذات منفعة عامة.

وقد طرحت الجلسة الثانية المسائل التالية:

- **قدرة المؤسسات التدريبية** على تأمين توافق الموظفين الحكوميين حول أهداف وقيم موحّدة للخدمة العامة، تؤثر في بناء المواقف والسلوكيات التي تنعكس إيجاباً على الثقة بأداء الدولة في ظلّ ظروف من التغيير واللاإستقرار.
- **دور المؤسسات التدريبية** في تأمين إلتفاف الجهات المعنية حول أجندة الإصلاح وتحوّلها إلى شريك حقيقي في بلورة سياسات تطوير القدرات البشرية، وفي إعدادها للمهارات والكفاءات التي سترتكز عليها الخدمة العامة خلال العشرين أو الثلاثين سنة المقبلة.
- **التحدّيات الراهنة** المتعلّقة بإضفاء صفة المهنة على مسار التعلّم لدى المؤسسات التدريبيّة، بالإضافة إلى تطوير أدائها وتحسين الأثر.

العروض والنقاش

١ تطوير القيادة التحويلية في القطاع العام

كما جرى تقديمها من قبل إدارة الشؤون الاجتماعية والاقتصادية بالأمم المتحدة، ترتكز الحكامة الابتكارية التي تعالج تحديات التنمية المستدامة على قياديين وكوادر يمكنهم فهم جوانب الابتكار والتأثير فيه من الزاوية السياسية والإدارية. كما تحتاج إلى استنباط وسائل ترقّب وتنبؤ للتحديات المستقبليّة والتخطيط لمواجهتها قبل حدوثها. ويُعرف هذا النوع من القيادة بالقيادة التحويليّة، الذي بات من الضرورة في بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، لإطلاق السياسات وتنفيذها في قطاعات حيويّة تساهم بشكل كبير في تحقيق التنمية المستدامة. وتعني القيادة التحويليّة في القطاع العام مسائل ثلاث:

- تحويل الأفراد.
- تحويل المنظمات.
- تحويل المجتمعات.

وتعمل القيادة التحويليّة على تعزيز مجموعة من القيم مثل: الشجاعة الأخلاقيّة والكرامة الإنسانيّة للأفراد، والأهداف الجماعية وقيم المنظمة، والعدالة الاجتماعيّة والديمقراطيّة الاجتماعيّة؛ وترتكز على تنمية القدرات.

٢ تنشئة الكفاءات وتطويرها المستدام

يرتبط تطوير القدرات المؤسسية والبشرية بالتحدّيات الماثلة أمام الإدارة العامة. وتحتاج الخدمة العامة الحديثة إلى قدرات وكفاءات متنوّعة ومرنة ومكيّفة. وفق إدارة الأمم المتحدة للشؤون الاقتصاديّة والاجتماعيّة، فإن القيادات العامة وموظفي القطاع العام مسؤولون عن تطوير قدراتهم واكتساب مهارات متنوعة من إدارة أعمال إلى مهارات إداريّة وتشغيليّة جديدة ومتكاملة (الشكل ٨):

- مهارات إدارية للإمتثال لمبادىء دولة القانون، كما والمتطلبات المهنيّة والأخلاقيّة.
- مهارات تكامليّة للحفاظ على القدرة على المواجهة، لاسيّما في البيئات الهشّة أو تلك المتأثرة بالصراعات.
- مهارات رياديّة لهندسة الإبداع والإبتكار والتغيير.
- مهارات تشغيليّة لضمان فعاليّة الخدمات العامة.

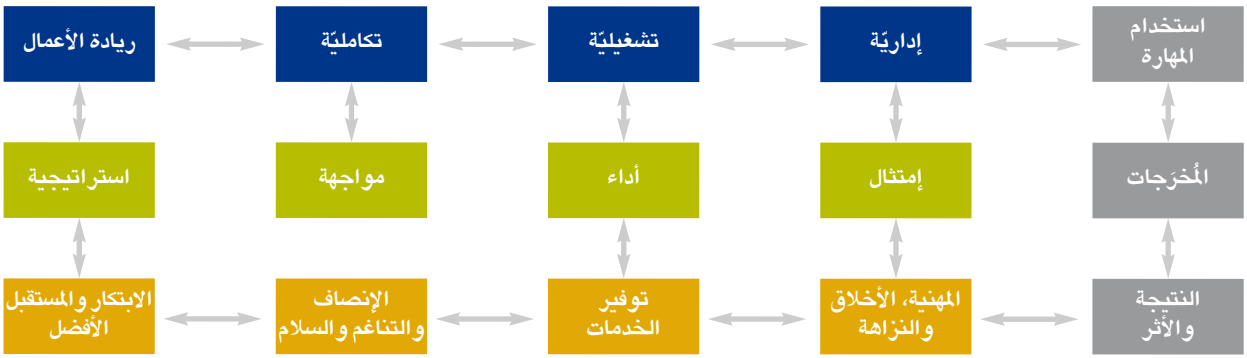
في حال غياب أي من هذه المهارات، فإنّ أداء الخدمة العامة يبقى ضعيفاً غير قادر على تلبية متطلّبات الحداثة.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

الشكل ٨: **إطار مهارات للخدمة العامة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا**



المصدر: "هل المؤسسات التدريبية جهات فاعلة في إدارة التغيير وبناء القيادة في القطاع العام؟" جون-ماري كاوزيا، رئيس فرع تنمية القدرات في الإدارة العامة، شعبة الإدارة العامة وإدارة التنمية، إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية التابعة للأمم المتحدة، مراكش، ١٢ شباط ٢٠١٥.

٣ المؤسسات التدريبية يمكنها أن تكون عنصر رئيسي في إدارة التغيير

إنّ تطوير الكفاءات المذكورة أعلاه يعطي المؤسسات التدريبيّة مسؤوليّة محوريّة في الحفاظ على زخم التغيير والتحويل، وهي بالتالي مدعوّة لإجراء تحوّل نوعي لتكون إداة تغيير فعّالة من خلال الجمع بين أربعة وظائف أساسيّة:

- أن تشكّل هذه المؤسسات خزاناً فكرياً للحكومات والمجتمع: بهدف تعزيز المعرفة التطبيقيّة وتصويب القرارات العامة ورسم السياسات وتقديم المشورة وتنمية القدرات لدى صنّاع القرار.
- أن تسهل الوصول إلى المعلومات: من خلال ترجمة نتائج الأبحاث العلميّة إلى معلومات عملية، ونشر الممارسات الجيدة وتعزيز الوعي لدى الحكومات حول الآثار الإيجابيّة والسلبيّة لسياساتها.
- تنمية قدرات الموظفين العموميين في كلّ المستويات بحسب حاجاتهم التدريبيّة.
- تحمّل المسؤوليّة الاجتماعيّة: من خلال إيجاد المهارات المطلوبة للتفكير النقدي والاستثمار في الأبحاث.

ويتم الاعتماد على المعايير الثمانية للتميّز في التعلّم والتدريب على مستوى الإدارة العامة (الشكل ٩)، والتي جرى تطويرها بجهدٍ مشترك من إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية التابعة للأمم المتحدة UNDESA والجمعية الدولية لمعاهد الإدارة العامة IASIA، لتوجيه عملية تقييم وتطوير قدرات المؤسسات التدريبية من أجل تمكينها من القيام بدورها في بناء قدرات قادة اليوم والغد في القطاع العام.

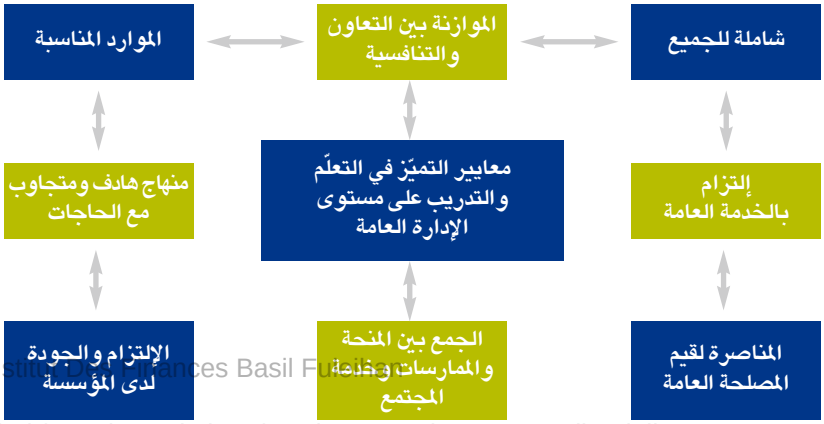
٤ التكيّف مع السياق الجديد للتعلّم

إن الفكرة التي تربط استدامة التنمية باعتماد نهج في التحليل واجتراح الحلول أكثر توازنا يعكس الواقع المعقّد، بدأت تشق طريقها وتحوّل مسار التعلّم تدريجياً نحو:

- غلبة السياق على المضمون
- مركزيّة الفرد وأهمية وضع المنهجيات المرتكزة على دور المتعلّم/المتدرّب، بدل التركيز على دور المدرّب.
- الاعتراف بأن القضايا متعددة الأبعاد وبصعود دور التعلّم وتبادل الخبرات وبناء الشبكات مقابل التدريب التقليدي.
- بالإضافة الى ما سبق، فإن مركز التدريب الدولي التابع لمنظمة العمل الدوليّة يركز على الملامح العامة للمتعلّمين الذين باتوا أقل صبرا في البحث عن الحلول، ويرفضون مقاربة "المقاس الواحد الملائم للجميع". ويطالبون بتعزيز قدرة الفرد المتعلم على التحكّم بمسارات التعلّم واكتساب المعارف الخاصة به والأخذ بمبدأ اللامركزيّة. وهم يستخدمون وسائل الاعلام الاجتماعي الناشط (جوجل ويوتيوب وغيرها) بكثافة، ممّا يؤدي إلى ارتفاع نسبة التعلّم غير الرسمي إلى ٧٠ إلى ٩٠٪ من إجمالي التعلّم.

ويبقى السؤال الذي يُطرح حول استعداد المؤسسات التدريبية على التكيّف مع هذا التطوّر السريع. ووهل يمكن أن تتحوّل الاستجابة للحاجات التدريبيّة الجديدة للمتعلمين من تهديد للثقافة التنظيميّة المعتمدة حالياً في المؤسسات التدريبيّة إلى فرصة للتغيير الجذري، لتصبح هذه مؤسسات أكثر انتشاراً وارتباطاً بالمجتمع الرقمي، تعمل على تعزيز مسارات التعلّم التحويلية (بعكس برامج التدريب التقليدية)، مما يسهّل تبادل المعارف والخبرات وتوفير الفرص للمستفيدين من التدريب للسير بمسارات تعلّم متكاملة وطويلة الأمد.

الشكل ٩: **معايير التميّز في التعلّم والتدريب على مستوى الإدارة العامة**



المصدر: المصدر عينه في الشكل ٩.

© 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

هل الانتقال إلى حكم أكثر تشاركية وشفافية من أولويات بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا؟

المُحاور

السيد أحمد لعمومري

كاتب عام بالإنابة، مدير الدراسات، التواصل والتعاون، وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة، المملكة المغربية

المداخلات

السيدة رولا سيلا

محلل سياسات، قسم الحوكمة والشراكات، الحوكمة العامة والتنمية المناطقية، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

السيدة أنجيلا روسو

رئيس قسم مشاريع التعاون الدوليةفي الهيئة المركزية للشراء CONSIP في إيطاليا، ورئيس مساعد لشبكة OECD-MENA حول الشراء الحكومي

السيدة عائشة القرافي الحصني

مدير عام، وزارة الاقتصاد والمالية، الجمهورية التونسية

> إنّ الحكومات التي تمارس الانفتاح تُشكل أداة أساسيّة للنهوض بالمجتمعات الديمقراطيّة.
>
> رولا سيلا

© Institut Des Finances Basil Fuleihan
This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan
and is copyrighted work.

السيد أحمد لعمومري

مدير الدراسات والتواصل والتعاون في وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة بالمملكة المغربية. وهو مهندس رئيس، حاصل على دبلوم هندسة في علم المقاييس بباريس ثم دبلوم هندسة في تدبير الجودة بالمدرسة الوطنية للمعادن – فرنسازحاصل على دبلوم شهادة "مدقق تنظيمي بالمرفق العام" ثم "مدقق دولي في نظام الجودة". تقلد عدة مناصب مسؤولية بوزارة التجارة ووزارة الاقتصاد والمالية والصناعة ووزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة في مجالات التنظيم،التدقيق، التدريب، الموارد البشرية والتعاون الدولي وهو حالياً مديرللدراسات والتعاون والتواصل في وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة (٢٠١٣). ساهم وأعدّ عدة دراسات في التنظيم الإداري وإصلاح الإدارة، إدارة الموارد البشرية وتطوير القدرات والتدريب والتكوين، الجودة بالإدارة العمومية، محاربة الفساد، تحسين الاستقبال بالإدارة العمومية، الحكامة بالمرفق العام، مقاربة النوع ودعم المساواة بالإدارة العمومية. كما أشرف على إعداد مجموعة من الدراسات في المجالات نفسها. يساهم السيد لعمومري في مجموعة من لجان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية كمبادرة MENA-OCDE المتعلّقة بالحكامة، وفي أشغال مجموعة من المنظمات الدوليّة كالبنك الدولي والأمم المتحدة. وهو عضو في شبكة GIFT-MENA وفي عدة شبكات وجمعيات تهتم بالمرفق العام.

السيدة رولا سيلا

محلّل سياسات في قسم الحوكمة والشراكات في برنامج الحوكمة لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا OECD-MENA التابع لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. تتولّى المشاريع ذات الصلة بتعزيز النزاهة والحدّ من الفساد. عملت سابقاً كرئيس دائرة إداريّة في وزارة المالية اللبنانيّة بين العامين ٢٠٠٣ و٢٠١٢. كما تولّت مختلف المهام في مجال تصميم وتنفيذ البرامج التدريبيّة في معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي. حائزة على شهادة ماجستير في الإدارة العامة من المدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا، وعلى إجازة في الصحافة من الجامعة اللبنانيّة.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

السيدة أنجيلا روسو

أنجيلا روسو رئيسة مشاريع التعاون الدولي في وكالة المشتريات المركزية في إيطاليا، وهي المسؤولة عن وضع نظم المشتريات العامة والمشتريات الإلكترونية التي تساهم في ترشيد الإنفاق العام. تزيد خبرتها عن ٢٥ عاما في مجال التواصل والشأن العام، والعلاقات الدولية، وأكثر من ١٤ عاماً في مجال إدارة وتنسيق مشاريع الحكومة الإلكترونية والشراء الإلكتروني. حائزة على شهادة في اللغات الأجنبية وتتمتع بمهارات تواصل عالية في إطار مساندة الشركاء المحليين والاقليميين. وهي أيضا خبيرة تواصل في مجال المشتريات لدى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، والبنك الإسلامي للتنمية، والاتحاد الأوروبي، وفريق العمل التابع لمجموعة العشرين G٢٠ حول مكافحة الفساد، وهي متخصصة في إدارة العلاقات الدولية والحكومية، كما والعلامات التجارية والهوية المؤسسة، والتسويق والتواصل في مجال المشتريات العامة.

السيدة عائشة القرافي الحصني

متخصصة في المالية العمومية من المدرسة الوطنية للادارة، وفي التصرف الجبائي والمالي من المدرسة الوطنية للضرائب بفرنسا، وفي الخبرة في المحاسبة من المعهد الأعلى للدراسات التجارية بقرطاج تونس. تعمل حالياً مديرة عامة بديوان وزير المالية، مكلّفة بالمكتب المركزي للتنظيم والاساليب والاعلامية والتنسيق الحهوي. رئيسة مشروع تبسيط الاجراءات الجبائية والديوانية بالاشتراك مع البنك الدولي والشركة المالية العالمية، وعضو لجنة قيادة مشروع شراكة الحوكمة المفتوحة، ومنسقة البرنامج على مستوى وزارة الاقتصاد والمالية، وهي عضو مؤسس في اللجنة المشتركة للشفافية والحوكمة. وتعمل أيضاً مدرسة بعديد من مؤسسات التعليم العالي العمومية والخاصة.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

الإطار والتحديات

يتوسّع نطاق إدارة الشأن العام في عالمنا اليوم ليتخطّى صلاحيات الحكومة المركزيّة. فالمطالبة بمشاركة المواطنين في بلورة السياسات العامة ومراقبة حسن تنفيذه تزداد يوماً بعد يوم. وتعمل الحكومات على استحداث سياسات وتطوير تكنولوجيا عصرية تتيح للمواطنين الوصول إلى المعلومات والمعطيات الإحصائيّة بشكل منتظم وبالوقت المناسب من جهة، والإنتقال إلى مرحلة يكون للحكومات والمواطنين معاً دورٌ تشاركي في تحقيق الحكامة الرشيدة على المستوى المحلي وبالتالي تعزيز أجندة الحكومات الانفتاحيّة عالمياً، من جهة أخرى.

أما المواضيع التي جرى التطرّق إليها فهي:

- **الاتجاهات الحديثة على مستوى السياسات والمقاربات والأدوات للتوصل إلى حكومات أكثر إنفتاحاً وشفافية.** كيف تتحوّل الشفافية والمشاركة إلى محفّز للحكامة الرشيدة ومشاركة المواطنين في صنع القرار؟ وما هو مدى جهوزية المواطنين في دول المنطقة للإنخراط في هذا المسار؟
- **حاجات بناء القدرات في القطاعين العام والخاص**، وفي منظمات المجتمع المدني.
- **الدروس المستفادة** من تجارب الدول، والمتطلبات والتحديات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

العروض والنقاش

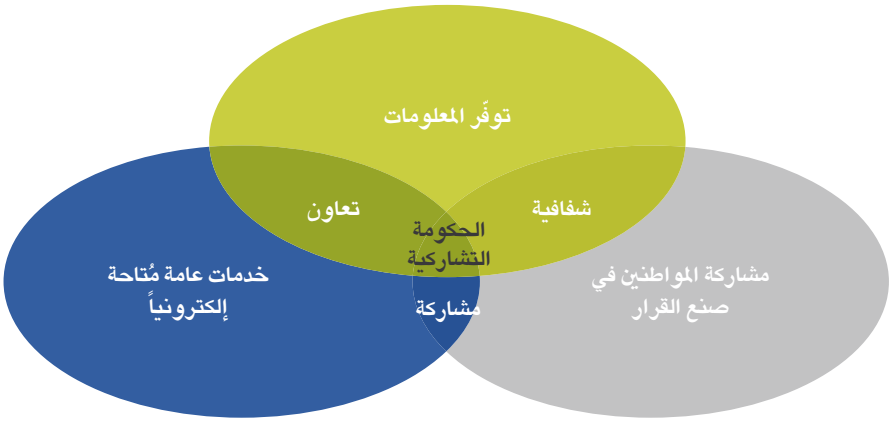
١ ما هي الحكومة التشاركيّة/الانفتاحيّة؟

تعرّف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الحكومة التشاركيّة بـ«الشفافية في الأداء، سهولة وصول المواطنين إلى الخدمات والمعلومات الحكوميّة للمواطنين، واستعداد الحكومة للإستجابة للأفكار والمتطلّبات والحاجات الجديدة". إنّ إصلاح أنظمة الحوكمة يرتكز على الانفتاح والشفافيّة والقابليّة للمحاسبة والمساءلة، كما يساهم في تحسين مسارات صنع السياسات وتحقيق التنمية الاقتصاديةّ والاجتماعيّة المستدامة من خلال تحسين الخدمات وطريقة إيصالها، وزيادة الثقة بالمؤسسات الحكوميّة، وتطوير فرص تنمية الاقتصاد وازدهار الأعمال.

بالتالي، يتطلّب الإنتقال إلى أنماط حكم أكثر تشاركيّة وشفافيّة إحترام المبادىء الأربعة الرئيسيّة[٤]:

- الشفافيّة: أي تعميم الأنشطة الحكوميّة والقرارات وتوفيرها للرأي العام بالوقت الملائم ودون أكلاف إضافية.
- مشاركة المواطنين في مسار صنع السياسات والحوكمة.
- المساءلة.
- التكنولوجيا والابتكار: حرية وصول المواطنين إلى التكنولوجيا، والاعتراف بدور التقنيات الجديدة في دفع عجلة الإبتكار،كما وزيادة قدرات المواطنين على استخدامها.

الشكل ١٠: **الحكومة التشاركيّة والتنمية الاقتصاديّة والاجتماعيّة**



المرجع: "الحكومة التشاركية"، رولا سيلا، محلل سياسات، قسم الحوكمة والشراكات، الحوكمة العامة والتنمية الداخلية، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، مراكش، ١١ شباط ٢٠١٥.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan
This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan
and is copyrighted work.

[٤] كما وردت في شراكة الحكومة التشاركية.

٢ توفير بيئة مؤاتية لتحسين الحكامة

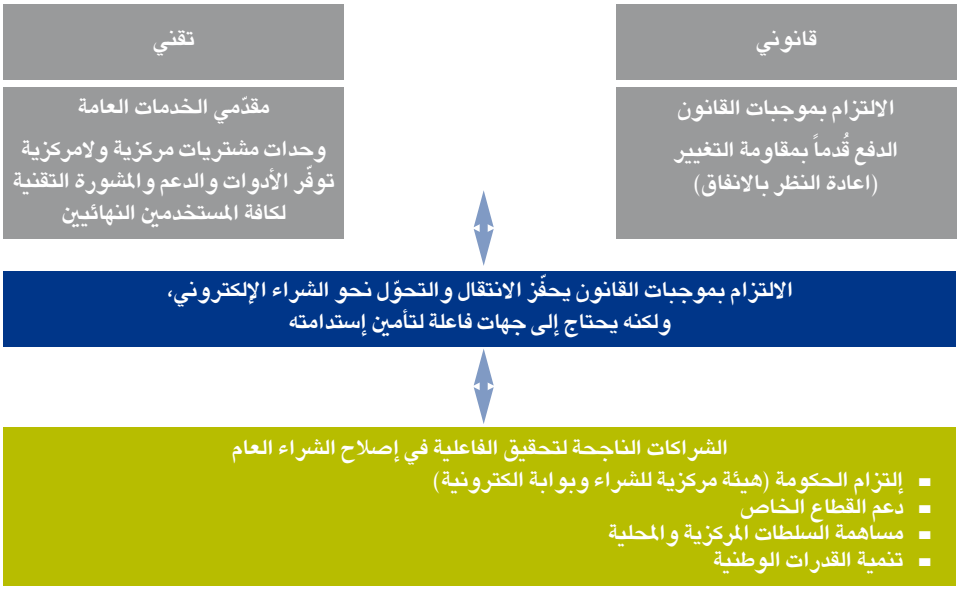
يُعتبر توفير بيئة مؤاتية لتحسين الحكامة من التحدّيات الأبرز التي تواجه الحكومة في اعتمادها أنماط حكم ومسارات أكثر تشاركيّة وانفتاحاً، لاسيّما على مستوى إدارة الموارد العامة، الذي يشمل الموازنة والشراء العام، وإدارة الموارد الطبيعية والمساعدات الخارجية بشكل أكثر فعالية.

يشكل الشراء الالكتروني، كونه مكوّنٌ أساسي من مكوّنات الحكومة الشفافة والخاضعة للمساءلة، مثالاً ملموساً حول وضع السياسات الانفتاحيّة قيد التطبيق من خلال الممارسات.

يوفّر الشراء فرصة لـ:

- تعزيز الشفافية وزيادة المنافسة.
- جمع البيانات حول الإنفاق بشكل مفصّل.
- توحيد الاجراءات وتبسيطها وخفض الكلفة.
- تخفيض المقاضاة امام المحاكم.
- زيادة الفرص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (سهولة في تلبية الطلب العام).
- تحفيز الإبتكار لرجال الأعمال والإدارة العامة.

الشكل ١١: **التحدي في إيجاد طريقة لتحقيق نتائج أفضل من الشراء العام**



المصدر: "هل الحكومة التشاركية على أجندة بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا"، أنجيلا روسو، رئيس قسم مشاريع التعاون الدولية في الهيئة المركزية للشراء في إيطاليا، مراكش، ١١ شباط ٢٠١٥.

٣ أداة للحدّ من الفساد

تُعتبر التدابير التي من شأنها الحدّ من الفساد، والحفاظ على الأخلاق المهنية، بالإضافة إلى قوانين الحصول على المعلومات، والتمويل السياسي والإعلامي، وحرية المجتمع المدني، من المبادرات المحفّزة للحكومة التشاركيّة. وتعمل معظم البلدان الملتزمة هذا المسار الإصلاحي من أجل ضمان مستويات عالية من النزاهة في الإدارة العام، من خلال تطوير عدد من الأدوات مثل: مدوّنة السلوك، التصريح عن ممتلكات كبار المسؤولين، وحماية كاشفي الفساد، وغيرها.

٤ هل الحكومة الانفتاحية/التشاركية من أولويات دول المنطقة؟

أطلق كل من الأردن وليبيا والمغرب وتونس مسار التحوّل إلى حكومة تشاركيّة. في العام ٢٠١١، انضمّ الأردن إلى شراكة الحكومة التشاركية Open Government Partnership، ثم تبعته تونس في العام ٢٠١٤. وقد أعدّت تونس أول خطة عمل لهذه الشراكة بالإستناد إلى مقاربة تشاركيّة وطنيّة بدعم من منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية، وذلك بناءً على نتائج المراجعة الشاملة لواقع الحوكمة في تونس. وقد أنشأ المغرب لجنة إستشارية لمواكبة مسار التحوّل، تضمّ ممثلين عن المؤسسات العامة ومنظمات المجتمع المدني. وتعمل اللجنة حالياً على بلورة خطة العمل الوطنيّة وإعداد مشروع قانون لتسهيل الوصول إلى المعلومات، وهي خطوات أساسيّة تسبق إنضمام المغرب رسمياً إلى شراكة الحكومة التشاركية.

الشكل ١٢: **موازنة مبسّطة للمواطن**

المصدر: وزارة المالية التونسية، www.finances.gov.tn

© Institut Des Finances Basil Fuleihan
This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan
and is copyrighted work.

GIFT-MENA
Governance Institutes Forum for Training

United Nations Office for South-South Cooperation

طاولة الحوار الثانية

آفاق التعاون بين دول الجنوب في العالم العربي

المُحاور

السيدة فداء أبو حميد
مدير عام معهد المالية العامة والضرائب، فلسطين

المداخلات

السيد إيديم بخاشيش
رئيس شعبة البلدان العربية، أوروبا ودول الكومنويلث، مكتب الأمم المتحدة للتعاون بين بلدان الجنوب

السيدة عليا يسيمسيتوفا
مسؤول برامج التواصل والشراكات، المركز الإقليمي للخدمة المدنية في أستانا، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، كازاخستان

السيدة صفاء عبد المنعم حبيب
مدير قسم العلاقات العامة، المجلس الوطني لنسائي، جمهورية مصر العربية

الدكتور استيفان موني موانجو
مدير عام المركز الإفريقي للتدريب والبحث الإداري للإنماء – كافراد

> التعاون بين بلدان الجنوب ينمّ عن تغيير في طريقة التفكير بحدّ ذاتها.
>
> إيديم بخاشيش

©Institut Des Finances Basil Fuleihan
This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan
and is copyrighted work.

السيدة فداء أبو حميد

قائم بأعمال المعهد الفلسطيني للماليّة العامة والضرائب التابع لوزارة الماليّة في السلطة الفلسطينيّة. شغلت عدة مسؤوليات في قسم الشؤون القانونيّة والإداريّة في وزارة الماليّة الفلسطينيّة، حيث بدأت عملها كمساعد قانوني، ثم مديرالدائرة القانونيّة، ليتمّ ترقيتها بعد ذلك إلى منصب نائب المديرالعام، ثم المديرالعام للدائرة. شاركت السيدة أبو حميد في عمليات إصلاح المالية العامة على مستوى الوزارة بصفتها مستشاراً قانونياً لوزيرالماليّة وعضواً في عدد من مجموعات العمل التي تركزعلى تحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات وصياغة التشريعات في إدارة المالية العامة لاسيّما فيما يخصّ عملية إصلاح الإيرادات. حائزة على إجازة في القانون من جامعة اليرموك في الأردن، وهي تعمل في القطاع العام في فلسطين منذ العام ٢٠٠٠.

السيد إيديم بخاشيش

هو الرئيس الإقليمي في شعبة الدول العربية وأوروبا ورابطة الدول المستقلة في مكتب الأمم المتحدة للتعاون بين بلدان الجنوب (UNOSSC). تشمل مهامه تقديم الدعم المهني المرتكز على الممارسات المقارنة لفرق عمل مكاتب الأمم المتحدة بهدف تحديد الفرص العملية لتوسيع أطر التعاون بين بلدان الجنوب كما والتعاون الثلاثي الأبعاد؛ تنمية قدرات مختلف الشركاء على الصعيدين الوطني والإقليمي لتعزيز مفاهيم وممارسات التعاون بين بلدان الجنوب. في رصيده ١٩ عاماً من الخبرة في مجال الاستشارات وتعزيز القيادة في مختلف مبادرات التنمية التي يدعمها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وتشمل مجالات عمله التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، والتنمية الاقتصادية المحلية، وتمويل النشاطات الاقتصادية، والحوكمة المحلية وإعداد موازنات الأداء، والوقاية من فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، وتعميم مراعاة المنظور الجندري، وإدارة المعرفة. حائز على شهادة البكالوريوس في الإدارة من معهد توريان لريادة الأعمال والقانون في أوكرانيا، فضلا عن دبلوم متخصص في الاقتصاد من المعهد ذاته، وعلى درجة الماجستير في الإدارة من كلية إدارة الأعمال الدولية من جامعة صداقة الشعوب في روسيا.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan
This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan
and is copyrighted work.

السيدة عليا يسيمسيتوفا

السيدة عليا يسيمسيتوفا هي اختصاصيّة في مجال التواصل والشراكات في المركز الإقليمي للخدمة المدنية في أستانا التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وهي تشرف على إستراتيجية الشراكة والتواصل الدولية للمركز الإقليمي، التي تشمل ٣٠ دولة مشاركة و ٥ منظمات دوليّة. قبل إنضمامها إلى المركز الإقليمي للخدمة المدنية، عملت لمدة ٣ سنوات في الخدمة المدنية، وفي تنسيق التعاون الدولي، وتنفيذ المشاريع في وكالة الخدمة المدنيّة في كازاخستان. حائزة على شهادات في العلاقات الدوليّة والسياسة العامة الدوليّة، وترتكز إهتماماتها الرئيسيّة في مجالات التنمية الدوليّة، والتخطيط والإدارة الإستراتيجيّة، وإدارة المشاريع والسياسة العامة.

السيدة صفاء عبد المنعم حبيب

السيدة صفاء عبد المنعم حبيب هي مديرة العلاقات العامة ومنشورات المجلس القومي للمرأة، مصر، وهي نقطة الوصل مع المجتمع المدني والأحزاب السياسية. عملت لمدة ١٥ عاماً على تمكين المرأة اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً. وهي تعمل كمسؤولة ومشرفة على مشروع "النساء أرباب الأسر" من أجل التمكين الاقتصادي. وهي عضو مشارك في اللجنة التنفيذيّة للاستراتيجيّة الوطنيّة لمكافحة جميع أشكال العنف ضد المرأة. مُشرفة على المنشورات وإنتاج الأفلام الصادرة عن المجلس القومي للمرأة. حاصلة على درجة البكالوريوس في الآداب من جامعة القاهرة.

السيد استيفان موني موانديجو

السيد ستيفان موني موانديجو هو مدير عام المركز الإفريقي للتدريب والبحث الإداري للإنماء – كافراد في طنجة، في المغرب. وهو أيضاً مسؤول عن "مجلة الإدارة العامة الإفريقية" الصادرة عن المركز. يرتكز عمله على مختلف القضايا الشاملة في مجالات القانون والإدارة العامة في إفريقيا والديمقراطية وخاصة مراقبة الانتخابات الدوليّة. الدكتور ستيفان موني موانديجو حائز على دكتوراه في القانون العام والعلوم السياسية من جامعة ريمس–فرنسا وطالب سابق في جامعات نغاونديري (N'Gaoundéré) وستراسبورغ وريمس، وهو كاميروني الجنسية.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

الإطار والتحديات

تُعتبر القدرة على التعامل مع الأزمات العابرة للأوطان، والحدّ من البطالة، ومكافحة الفساد الواسع الإنتشار، وبناء المؤسسات، من الشروط الأساسيّة لبناء الدولة العصريّة. وهي تتطلّب تضافراً للجهود بين مختلف الجهات ذات الصلة كون التحدّيات أكبر من أن تواجهها دولة بمفردها. لذلك تُعتبر آليات التعاون الثنائي والمتعدّد الأطراف أدوات فعّالة تساند الحكومات في استثمار الطاقات وتحقيق أهداف التنمية، باعتماد الأساليب المقارنة مع التجارب العالميّة الناجحة.

وبالنظر إلى التحديّات الماليّة التي تواجهها حكومات المنطقة والتي تقلّص من قدرتها على تلبية متطلّبات التنمية المستدامة، فإنّ آليات التعاون بحاجة إلى تصوّر جديد مبتكر، غير متوفر حالياً من خلال المساندة الرسميّة للتنمية Official Development Assistance، حيث يبلغ حجم المساندة المتعدّدة الأطراف ١٣ بالمائة فقط من الحجم الإجمالي لمشاريع التعاون في المنطقة العربيّة (مقارنة بمعدل ٣٠ بالمائة في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية).

بالتالي، هناك مجال واسع لتطوير وتوسيع أطر التعاون بين بلدان الجنوب بما يضمن توسيع مروحة التضامن والتبادل والفائدة المشتركة، وإيصال الصوت العربي إلى المحافل الدوليّة المعنيّة بقضايا التنمية، كما والإستفادة من تراكم الخبرات والموارد العربية المتوفرة.

وقد تمّ التطرّق إلى المواضيع التالية:

- **أولويات أجندة التعاون والتنمية:** هل تمّ إدراج تحديث الحكامة وتنمية القدرات على أجندة العمل؟ هل المؤسسات العربية المانحة مستعدّة لإيلاء أهمية لتطوير قدرات قيادات القطاع العام في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا؟
- **التعاون الإقليمي:** ما هي القدرات وتوجّهات السياسات وآليات التنسيق الأكثر ملاءمة لإنجاح التعاون الإقليمي وتحسين الحكامة؟
- **التعاون بين بلدان الجنوب:** الفرص التي يقدّمها لتعزيز الحكامة العموميّة وتحسين تقديم الخدمات، بالإضافة إلى شروط التعاون الثلاثيّة الأطراف والتشبيك بين المؤسسات المعنية.

العروض والنقاش

١ ما هو التعاون بين بلدان الجنوب؟

بالإستناد إلى مكتب الأمم المتحدة للتعاون بين بلدان الجنوب، يشكّل هذا النوع من التعاون "مسار يقوم خلاله بلدين أو أكثر من البلدان النامية بالعمل على تحقيق أهداف التنمية الخاصة بها أو تلك التي تشمل أكثر من بلد، من خلال تبادل الخبرات، والمهارات، والموارد، والمعارف التقنيّة، في إطار عمل جَماعي يشمل تطوير الشراكات بمشاركة الحكومات، والمجتمع المدني، والمؤسسات الأكاديميّة، والقطاع العام. ومن شأن هذه الشراكات أن تؤدي إلى تحقيق المنفعة الفرديّة للبلد المعني أو المنفعة الجماعيّة للبلدان الشريكة". ويُعتبر هذا التعاون رافعة لتحقيق التنمية، بالاعتماد على التضامن، والمعاملة بالمثل والمنفعة المتبادلة.

٢ التعاون بين بلدان الجنوب في العالم العربي يكتسب زخماً جديداً

تتعدّد الأمثلة ومنها شبكة معاهد ومراكز التدريب الحكوميّة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا – غيفت–مينا – التي نشطت منذ العام ٢٠٠٦ في مجال تعزيز الحكامة وتنمية القدرات. في العام ٢٠١٤، إستضافت قطر المعرض العربي الإقليمي الأول للتنمية القائمة على التعاون فيما بين بلدان الجنوب، وتمّ إنشاء أكاديمية التنمية المصريّة فيما بين بلدان الجنوب لتعزيز القدرات الوطنيّة وإيجاد الحلول المبتكرة لحلّ إشكاليات التنمية، عبر تبادل المعلومات والخبرات والموارد التقنيّة وغيرها. وقد عمل كل من المغرب، وفلسطين، والسودان على إطلاق هذا المسار على المستوى الوطني، وتسعى الإمارات العربية المتحدة جاهدة لتحقيق أفضل النتائج في مجال جعل اقتصادها مراعي للبيئة.

الشكل ١٣ : **بوابة خاصة للتعاون بين بلدان الجنوب في الدول العربية**

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

المصدر: تحديد آليات وحلول التعاون بين بلدان الجنوب في الدول العربية – http://southsouthworld.org/ar

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

and is copyrighted work.

٣ الإحاطة بالإطار العام

يمكن تفسير توسيع التعاون بين بلدان الجنوب من خلال عوامل ثلاث:

- الحلول التي نجحت في بلدان معينة يمكن أن تنجح في بلدان أخرى تتمتّع بإطار ديموغرافي مُشابه.
- المعارف، والخبرات، والمهارات والحلول الخاصة ببلدان الجنوب موجودة في معظم بلدان الجنوب في كافة مناطق العالم.
- تتمتّع كافة البلدان، حتى الأكثر فقراً، بحلول فعّالة.

وتُشير المعطيات أنّ مقدّمي الخدمات والإستشارات والخبرات التقنيّة من أجل التنمية غالباً ما يفتقرون إلى الدعم المالي و/أو التقني الذي يقدّمه الشركاء في الدول المتقدّمة والمانحة. في هذا السياق، يوفّر التعاون بين بلدان الجنوب فرصاً للجهات المانحة للإستفادة من الموارد التي يقدّمها شركاء الجنوب، وتعزيز أثر المساعدة الدولية في البلدان النامية.

٤ التوجهات المستقبلية

حَوَت المداخلات خيارات بشأن توجّهات العمل المستقبليّة. وقد جاءت التوصيات على الشكل الآتي:

١. على المستوى الوطني: القيادة والتنمية الشموليّة للجميع

- تحديد الأولويات، تحديد القطاعات والجهات المعنية.
- جعلها سياسة عامة مُعلنة. وضع سياسة وطنية وخطة عمل تتماشى مع إستراتيجية الحكومة للتنمية.
- إلتزام موازنة لنشاطات التعاون بين بلدان الجنوب.
- تكليف مؤسسة وطنيّة مسؤوليّة إدارة العمليات والنشاطات الخاصة بهذا التعاون. وقد أثبت التجارب العالميّة أنّ البلدان التي تتمتّع بسياسة عامة، وآليات تنسيق واضحة بين الجهات المعنيّة، والموارد الماليّة، هي أكثر عرضة لنجاح تجربة التعاون، مقارنة مع البلدان التي تخوض هذه التجربة بحسب الحاجة.

٢. على المستوى الإقليمي: المواءمة

- الاعتماد على لاعبين إقليميين فاعلين وعلى شبكات كشبكة غيفت–مينا كخزان للمعارف والخبرات.
- إستنباط آليات تعاون إقليمية لتحفيز المسار. بناء الجسور مع تكتّلات ومجموعات أخرى تعمل في مجال التعاون بين بلدان الجنوب، لاسيّما في أفريقيا (مثلاً الكافراد) أو آسيا (مثلاً المركز الإقليمي للخدمة المدنية في أستانا – كازاخستان).

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

طاولة الحوار الثالثة

الحوكمة المحليّة: فرص وتحديات

المُحاور

الدكتور رفعت الفاعوري

مديرعام المنظمة العربيّة للتنمية الإداريّة – أرادو

المداخلات

السيد فانسان بوتييه

مدير عام المركز الوطني للخدمة العامة المحلية، فرنسا

السيد الحسين تاقي

رئيس مصلحة التدقيق، وزارة الداخلية، المملكة المغربية

السيد علي أحمد دقاش

رئيس المجلس الأعلى للحكم المحلي وتنمية الموارد البشرية، ولاية جنوب كردفان، السودان

> إنّ الاهتمام المتجدّد بالدور الذي تقوم به مؤسسات الدولة يستدعي اختبار الفجوات القائمة ببصرٍ ناقد وشامل للحوكمة وممارستها، بالإضافة إلى ضرورة بناء القدرات سواء المؤسسية أو الإدارية أو البشرية أو القانونية وإشراك القطاع الخاص والمجتمع المدني.
>
> رفعت الفاعوري

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

الدكتور رفعت الفاعوري

مدير عام المنظمة العربية للتنمية الإداريّة التابعة لجامعة الدول العربيّة منذ العام ٢٠٠٧. قاد التوجّه الاستراتيجي للمنظمة من خلال شراكات فعّالة. يعمل على تعزيز استراتيجيات مبتكرة في المنطقة العربية تتناول التنمية الإدارية. يتمتّع بخبرة تزيد عن ٢٠ عاماً في مجال الموارد البشرية، والتحليل التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي، وغيرها. وقد أشرف على إستشارات ومشاريع في مجال تنمية الموارد البشرية والإصلاح الإداري للوزارات والوكالات الرسمية والخاصة، وفي رصيده أكثر من ٢٠ مقال وكتابين. شغل منصب نائب الرئيس للشؤون الإدارية والأكاديمية وضمان الجودة (٢٠٠٣ – ٢٠٠٧)، وعميد كلية الاقتصاد والإدارة، أستاذ إدارة عامة (١٩٩٨–٢٠٠٣). حائز على العديد من مناصب الشرف، ومنها عضو في لجنة التنسيق العليا للعمل التعاوني العربي، وعضو في المجلس الاستشاري لمنطقة OECD-MENA. حائز على درجة بكالوريوس آداب في العلوم الإدارية من جامعة اليرموك في الأردن عام ١٩٨٣، وشهادة ماجستير في الإدارة العامة من جامعة جنوب كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأميركيّة عام ١٩٨٧، وشهادة دكتوراه في تحليل السياسات العامة والإدارة من جامعة سانت لويس في الولايات المتحدة الأميركيّة في العام ١٩٩٠.

السيد فانسان بوتييه

فانسان بوتييه 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) وقد شغل عددا من المناصب الرئيسية في الحكومة المحلية الفرنسية. في رصيده العديد من المنشورات منها: "L'éloge du service public local" (مع جان–لوك بويف وجان جاك إيرفوواس، منشورات دولاليتر دو كادر، ١٩٩٧)، "Déontologie et responsabilité" (منشورات سبت، ٢٠٠٠)، "Maîtrise des risques dans la gestion locale" (مع فيليب هارانغ، طبعات المونيتور، ٢٠٠١)، "La déontologie dans la fonction publique territoriale" (مع فنسنت بيغي، منشورات المونيتور، ٢٠٠٢). "Les collectivités territoriales et leurs responsabilités" (بالتعاون مع جوريسكلاسور، ٢٠٠٣)، "Evaluation des politiques locales" (مع ماغالي بيسيفنغا، طبعات المونيتور، ٢٠٠٥)، "Dictionnaire pratique des collectivités territoriales", "Action sociale et médico-sociale des collectivités territoriales" (منشورات المونيتور، ٢٠٠٦). "Le management public des territoires" (المساهمة في طبعة جماعية، منشورات أوب، ٢٠١٢).

© Institut Des Finances Basil Fuleihan
This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan
and is copyrighted work.

السيد الحسين تاقي

السيد الحسين تاقي حاصل على شهادة السلك العالي للمدرسة الوطنيّة للإدارة بالرباط وعلى إجازة في القانون العام و يزاول مهمة رئيس مصلحة بقسم التكوين المستمر بالمديريّة العامة للجماعات المحلية/مديرية تأهيل الأطر الإداريّة والتقنيّة حيث يسهر على إعداد برامج التكوين المستمر الخاصة بالمنتخبين المحليين وبأُطر وموظفي الجماعات الترابيّة وتحضير الندوات المتعلقة بتكوين المكونين والمرتبطة بمهن الجماعات الترابيّة. وبصفته عضوا في اللجنة المشكلة على مستوى وزارة الداخلية المكلفة بمشروع إحداث وحدات الإفتحاص الداخلي بالجماعات الترابية، يعمل على ترسيخ ثقافة الإفتحاص الداخلي للمنتخبين المحليين والأطر المحلية. خلال مساره المهني، راكم خبرة وتجربة طويلة من خلال المشاركة في عدة ندوات حول هندسة التكوين، تحديد الحاجات، إعداد البرامج التقييم والتتبّع أو الاستفادة من بعض التدريبات بالخارج حول مواضيع مرتبطة بالتكوين والحكامة المحلية.

السيد علي أحمد دقاش

مستشار الوالي لشؤون الحكم المحلي وتنمية الموارد البشرية في ولايو جنوب كردفان في السودان. يتمتّع بخبرة مهنيّة، فبعد أن شغل منصب عضو في المجلس الأعلى للسلام، وعضو المجلس الوطني السوداني (١٩٩٦– ٢٠٠٠)، عمل باحثاً في مجال النزاعات وشغل منصب مدير الإدارة العامة للموارد البشريّة بوزارة تنمية الموارد البشريّة والعمل. السيد أحمد علي دقاش حائز على بكالوريوس في الزراعة من جامعة أسيوط – جمهورية مصر العربية (١٩٨٥)، ودبلوم عالي في دراسات الإدارة والحكم المحلي من جامعة الخرطوم، وماجستير في التنمية الريفية من جامعة أم درمان الإسلاميّة.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

الإطار والتحديات

تُعتبر اللامركزية ومبادرات تعزيز الحكامة المحليّة من المواضيع التي تستحوذ حالياً على اهتمام واسع من قبل الحكومات لما لها من دور في تمتين الروابط بين الدولة ومكوّناتها. تحمل اللامركزيّة في طيّاتها أطراً لتعزيز الديمقراطيّة التشاركيّة، وتحقيق التنمية التي تشمل الجميع. ويرتّب الإنتقال من النظام المركزي إلى أنماط حكم لامركزيّة تغييراً جذرياً في تنظيم الدولة وممارسة السلطة والمسائلة. ويعتمد نجاح اللامركزيّة على مدى نقل القرارات المتعلّقة بادارة المال العام والموارد البشريّة، والتنسيق بين المؤسسات، وتقديم الخدمات الفُضلى للمواطنين بما يتلاءم والحاجات المحليّة، مما يتطلّب تنمية القدرات على المستوى المحلي.

وقد طرحت الجلسة المواضيع الآتية:

- **اللامركزية:** هل تعتبر اللامركزية الإتجاه السائد لحكومات منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا اليوم؟ هل هي محل خيار أو تفضيل على مستوى السياسات العامة؟ هل تشمل الحكامة المحليّة كافة أشكال الإدارة على الصعيد المحلي؟ ما هي الدروس المُستفادة من التجارب والممارسات العالميّة؟
- **أبعاد التنمية المحلية في العالم العربي:** المؤسسيّة، والإداريّة، والماليّة؛ وكيفية التنسيق بين السلطات المحليّة والسلطة المركزيّة.
- **المقاربات وأدوات تنمية القدرات** التي تدعم الحكامة المحلية.
- **دور القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني** في تعزيز التنمية المحلية.

تمّ عرض تجارب من المغرب، ممثلاً بوزارة الداخليّة، والسودان ممثلاً بالمجلس الأعلى للحكم المحلي وتنمية الموارد البشرية في ولاية جنوب كردفان.

العروض والنقاش

١ توفّر السلطات المحلية

- مساحة لحوار ديمقراطي ومباشر بين المسؤولين المحليّين المُنتخبين والمواطنين.
- عمل عام ذات صلة بالواقع المحلي وخدمات عامة تتسم بالمرونة تخدم بشكل مباشر أجندة التنمية، والتماسك الاجتماعي وإدارة الأزمات.
- تطوير آليات للتنمية المحليّة تستند إلى التعاون بين القطاعين العام والخاص وهيئات المجتمع المدني المعنيّة.

٢ التخطيط من أجل الحكامة المحلية يجب أن يلحظ أنّها

- خيار سياسي مرتبط بتنظيم الدولة وهيكليّة مؤسساتها.
- إلتزام خدمة المصلحة العامة.
- عنصر فعّال للحكامة الديمقراطيّة والتشاركيّة التي تعزّز الحريات الفرديّة والجَماعيّة.
- تخضع لتعاون متعددّ المستويات لإشراك كافة الجهات المعنيّة (الحكومة، والبلديات، وصانعي القرار المحليين، إلخ)

بالتالي، يوصى باعتماد اللامركزية في البلدان حيث السلطة المركزية راسخة ومستقرّة. كما أنّ نجاح اللامركزيّة مرتبط بمدى تمتّع السلطات المحليّة بالإستقلاليّة، وقدرتها على إدارة الشأن العام لاسيّما في مجالات التنمية الأساسيّة مثل التربية، والصحة، والصرف الصحي، والنقل، وغيرها.

٣ مركزية الموارد البشرية

تواجه الحكومات المحليّة عدداً من التحديات المرتبطة بغياب الإرادة السياسية لاسيّما عندما تربط السلطات المركزية اللامركزية بزعزعة نفوذها وصلاحياتها، ومقاومة التغيير والضعف في القدرات. وبهدف تحقيق تقدّم على صعيد اللامركزيّة، لا بدّ من التعاون الوثيق بين اللاعبين على المستوى المحلي والسلطة المركزيّة. ويعتمد نجاح هذه العمليّة على توزيع الأدوار والصلاحيات بشكل واضح، والتوزيع الفعّال للقدرات والموارد المتوفّرة، وإيجاد نُظُم ومعايير للمساءلة والمحاسبة، بالإضافة إلى تعزيز القدرات المحلية. من شأن تنمية قدرات المجتمعات المحليّة وكوادرها تحويل التحدّيات إلى فرص، لاسيّما في مجال البيئة المؤسسيّة الجديدة التي ستنتج عن اللامركزيّة، والحكامة التشاركيّة، والتخطيط والتقييم، وإدارة الموارد الماليّة والبشريّة، وإدارة التنوّع.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

ملاحظات ختامية

إعداد **نجاة زروق**
عضو لجنة الأمم المتحدة لخبراء الإدارة العامة

أصحاب المعالي، حضرات السيدات والسادة؛ الزملاء والأصدقاء؛
لقد وصلنا إلى اختتام المؤتمر حول الحكامةالعمومية،السبيل إلى دعم دولة القانون والمؤسسات.

أودّ أن أعبّر عن امتناني للمنظمين لاسيّما:

- **المملكة المغربية** التي احتضنت ودعمت هذا المؤتمر من خلال وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة، وهذا ليس بغريب عن دولة جعلت دائما من قيم الإنفتاح والإعتدال والتسامح والحوار والتفاهم المتبادل بين الثقافات والحضارات الإنسانية ومن ترسيخ روابط الإخاء والصداقة والتعاون والتضامن والشراكة البناءة وتحقيق التقدم المشترك، من بين المبادئ و القيَم الأساسيّة في علاقاتها مع الدول الأخرى، سواءً على المستوى الدولي أو القاري أو الإقليمي.
- **شبكة غيفت– مينا** التي اختارت المملكة المغربية بإرادة قوية وبعزم لتحقيق الغاية التي أُنشئت من أجلها، ألا وهي التعاون والتواصل من خلال جهد جَماعي لتوثيق ونشر المعرفة والتجارب الرائدة، وبناء ودعم وتطوير القدرات بالقطاع العام.
- و**معهد باسل فليحان المالي والإقتصادي** بلبنان، أمانة سرّ الشبكة
- **لكل الضيوف وكافة أعضاء الشبكة والوفود** الذي شاركوا في أعمال هذا المؤتمر وساهموا في إنجاحه، من خلال الحوار الجدّي والبنّاء وتبادل التجارب والممارسات الجيّدة والخبرات والوثائق والمطبوعات والمنشورات.
- **لكل المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية** التي دعمت هذا الملتقى الهام، من خلال عرض ومشاركة خبراتها والتوجّهات العالمية الجديدة.

لقد تطرّق المؤتمر إلى أربع مواضيع رئيسية:

١. إقتراح تقييم لواقع الحال في المنطقة: التحدّيات والعقبات والأزمات والمخاطر، مع التركيز على:

- التحوّلات السياسية والديمقراطية في بعض الدول مثلا المغرب، وتونس، ومصر، في حين تتّسم دول أخرى بعدم الإستقرار السياسي وبموجات الحروب والنزاعات العنيفة وعدم الإستقرار والخسائر البشرية والمادية، بالإضافة إلى الثقل الديمغرافي والتحوّلات الاجتماعيّة والركود الاقتصادي والنزوح السكاني والهجرة والبطالة لاسيّما لدى الشباب والمثقفين، وتدمير الثرات والموروث الثقافي.
- تدنّي أو انعدام البنى التحتية الأساسيّة والخدمات المقدّمة للمواطنين.
- تراجع في مؤشرات الحكامة، خاصة على مستوى الشفافيّة المالية.
- إنعكاسات البيروقراطيّة وضعف الأداء الحكومي على الفعاليّة.
- تفشي مظاهر الفساد خاصة في القطاع العام.
- التأثير السلبي للأنظمة السياسيّة والاقتصاديّة في دول المنطقة.
- مختلف المخاطر التي تهدّد المنطقة مثل: الأمن، والاستقرار السياسي، وفعاليّة الحكومة، وسوق العمل، والإطار القانوني والتنظيمي، والبُنى التحتية، والإدارة الماليّة، والنشاط الاقتصادي ومناخ الأعمال والسياسة الضريبيّة.

٢. موقع وأهميّة وهيمنة القطاع العام في دول المنطقة

- تسجل المنطقة العربيّة أعلى المستويات عالمياً لناحية الرواتب والأجور التي يتقاضاها الموظفون الحكوميّون، إذ تشكّل ٩.٨٪من الناتج المحلي الإجمالي مقارنة بـ٥.٤٪ عالمياً.
- يتراوح حجم الموارد البشريّة في القطاع العام بين ١٤ و٤٠٪ من مجموع القوى العاملة في المنطقة

© Institut Des Finances Basil Fuleihan
This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan
and is copyrighted work.

- مستوى الأجور مرتفع في القطاع العام مقارنة مع الأجور في القطاع الخاص بنسبة ٣٠٪ (مقارنة مع حجم الأجور في دول العالم التي تقل عن أجور القطاع الخاص بنسبة ٢٠٪).
- الوظيفة في القطاع العام في العالم العربي لدى الحياة ووظيفة تقدّم ضمانات مستقبليّة.
- الوظيفة العامة تشكل عبئاً على المالية العامة للدولة وعلى أنظمة الحكامة.
- الهشاشة وعدم الإستقرار في أنظمة الحكم في عدد من البلدان تُعيق مسارها التنموي وتعطّل تحقيق العدالة الاجتماعيّة وسيادة القانون وضمان النزاهة والشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد.

٣. ما هو السبيل وكيف يبدأ دعم دولة القانون والمؤسسات؟

على المستوى العالمي:

- إصلاح الحوكمة مقياس أساسي للتنمية الشاملة.
- تساهم الأهداف الجديدة للتنمية المستدامة، والتي ترتكز على العنصر البشري، والكرامة، وكوكب الأرض، والعدالة، والشراكات، والإزدهار، في بلورة إطار للعمل في سبيل تحقيق التنمية المستدامة.
- تلعب المنظمات الإقليميّة والدوليّة دوراً محورياً في تقديم المساعدات لإحلال السلام، وتعزيز دور الحكومات وأنظمة الحكامة في البلدان الخارجة من أزمات.

على المستوى الوطني:

- إيجاد بيئة مسهلة تتّسم بدولة القانون (دستور يضمن فصل السلطات، واحترام حقوق الانسان، ومشاركة المواطنين في صنع القرار والمحاسبة، وغيرها)، ووجود قياديّين يتمتعون برؤية ومؤمنين بالابتكار وبالتغيير، كما وإيجاد خطة عمل تشمل كل القطاع العام، وتشجيع الاستثمار في التكنولوجيا والحكومة الإلكترونيّة، كما ودعم تطوير القدرات وتعزيز دور المواطنين من خلال مكاتب خدمة المجتمع.
- القيام بإصلاح الإدارة العامة وإدارة المالية العامة، مع الأخذ بعين الاعتبار واقع البلدان (التاريخ، والثقافة، والنظام السياسي، وآفاق النمو الاقتصادي، والاعتبارات القبليّة والعشائريّة والمكونات الطائفيّة، وغيرها من الاعتبارات الخاصة بكل بلد على حدىً).
- تقدّم الحكامة العامة من خلال إصلاح إدارة المالية العامة، وتعزيز الحكومة المتسمة بالإنفتاح والتشاركية، ودعم مبادرات التعاون بين بلدان الجنوب، وإلتزام اللامركزية الإدارية وتنمية الحكامة المحلية كإحدى ركائز الديمقراطيّة وممارسات الحريات الفرديّة والجماعيّة. وتُعتبر تجارب كلّ من المغرب والسودان من التجارب الناجحة في مجال اللامركزيّة.

٤. كيف يمكن للمؤسسات التدريبيّة المساهمة في إدارة التغيير وتعزيز أداء القيادات في القطاع العام؟

- لمؤسسات التدريب دور محوري في استدامة زخم التحديث والتحوّل والتنمية.
- وجوب المؤسسات القيام بتحوّلات نوعية، بالاعتماد على الأدوات التي توفّرها المنظمات الدوليّة مثل معايير التميّز في الإدارة العامة المعتمدة من قبل شعبة الإدارة العامة وإدارة التنمية، إدارة الشؤون الإقتصاديّة والإجتماعيّة التابعة للأمم المتحدة، والرابطة الدوليّة لمدارس ومعاهد الإدارة، وذلك بهدف النهوض والإرتقاء وتفعيل دورها في مجال تعزيز القدرات الحالية والمستقبلية لقياديي القطاع العام.
- على المؤسسات التدريبيّة أن تتأقلم مع توجّهات التعلّم التي تتجّه نحو أنماط العمل الجَماعي، والتي تعطي الأولويّة للسياق العام على المحتوى، وللمتدرب على المدرّب. وفي هذا الإطار، يتمّ استبدال التدريب المتخصص بالتدريب والتشبيك معاً الذي يستعين بتكنولوجيا المعلومات والإتصالات.
- تشجيع الأبحاث ونشاطات التوعية والتشبيك التي تُعتبر أدوات فعّالة لاكتساب المعارف والمهارات.
- في إطار ارتفاع معدّلات البطالة لاسيّما لدى النساء والشباب، والمشاركة الخجولة للنساء في سوق العمل، والمستويات المنخفضة لتطور القطاع الخاص إلى الدعم، والحكامة العامة الضعيفة، وانتشار الفساد تُعتبر القيادة القويّة والتحويليّة للقطاع العام كمفتاح ملهم ومؤثر أساسي للتغيير الإيجابي. ويُعتبر بناء قدرات القيادات حجر الأساس في تحقيق التحوّل المطلوب في القطاع العام. ويشمل هذا التحوّل صياغة وتطبيق إستراتيجيّة شاملة للتنمية بمشاركة الحكومات، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني، والمؤسسات الدوليّة الداعمة.

ختاماً، وعلى ضوء خطة التنمية المستدامة لما بعد العام ٢٠١٥، تُعتبر الحكامة العمومية من الأولويات المتصدّرة أجندات عمل الدول، لاسيّما في بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. وتبقى مفاتيح النجاح متعدّدة، إذ أنّ الإصلاح مسارٌ طويل الأمد ومعقّد يحتاج إلى إعادة النظر بالسلوكيّات، والمواقف والتقاليد، خصوصاً في القطاع العام.

وينتج عن هذا التوجّه، إعتبار تطوير القدرات، والتدريب، وبناء الطاقات البشريّة، من المكوّنات الاستراتيجيّة التي ترافق أي برنامج إصلاحي، بمشاركة المؤسسات التدريبيّة التي باتت شريكاً محورياً في هذا المسار. ولا تنحصر مهمة المؤسسات التدريبيّة بتوفير فرص التعلّم للعاملين فقط بل توفّر أيضاً فرصة للحوار والتفاعل ولتطوير شبكات التعلّم التي تشجّع على الإنفتاح، وتبادل الخبرات والإستشارات، وبناء الثقة والعمل على احترام القيم المشتركة، بحيث يتوصّل كل موظف أو موظفة في القطاع العام إلى اقتناع بأنه يمثّل الدولة ويعمل لبناءها وتطويرها.

وشكراً

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

جدول الأعمال

الأربعاء ١١ شباط / فبراير ٢٠١٥
المؤتمر السنوي

٩:٠٠ – ٩:٣٠
تسجيل واستراحة قهوة

٩:٣٠ – ١٠:٣٠
جلسة الافتتاح

الكلمات الافتتاحية الرسمية
معالي الأستاذ محمد مبديع
الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلّف بالوظيفة العمومية وتحديث الإدارة، المغرب
السيد عبد السلام بكرات
والي مراكش – تنسيفت – الحوز، المغرب
السيد كريستوف دونولييه
رئيس مجلس إدارة الوكالة الفرنسية للمساندة التقنية –إكسبيرتيز فرانس، فرنسا، ممثلاً بالسيد سيريل بويور
الدكتور بدر عثمان مال الله
مدير عام المعهد العربي للتخطيط بالكويت، ممثلاً بالسيدة مريم الجيعان
الدكتور رفعت الفاعوري
مدير عام المنظمة العربية للتنمية الإدارية
السيدة لمياء المبيض بساط
رئيس شبكة غيفت–مينا

كلمة ضيف الشرف
البروفيسور ميشيال دوفريز
رئيس المنظمة الدولية لمدارس ومعاهد الإدارة

١٠:٣٠ – ١١:٠٠ / استراحة قهوة والصورة التذكارية

١١:٠٠ – ١٢:٣٠
جلسة عامة
القطاع العام في زمن الأزمات: السبيل إلى الحداثة في ظلّ عدم الإستقرار

إدارة الجلسة
الدكتور رائد بن شمس
مدير عام، معهد الإدارة العامة، البحرين

المداخلات
السيد برونو بويزات
المنسق المقيم للأمم المتحدة وممثل برنامج الأمم المتحة الإنمائي، المغرب
السيد خوليو نابيه
مستشار أوّل حول الخدمة العامة وإطار القانون الإداري، برنامج سيغما–منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
السيدة أوتسوكو أوكودا
رئيس قسم الحوكمة وبناء الدولة، شعبة القضايا الناشئة والنزاعات، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)
السيد براين ويلهام
باحث، مركز المساعدة والنفقات العامة، معهد التنمية الدولية

نقاش

١٢:٣٠ – ١٤:٠٠ / استراحة غداء

١٤:٠٠ – ١٦:٠٠
طاولات حوار
طاولة الحوار الأولى:
هل الإنتقال إلى حكم أكثر تشاركية وشفافية من أولويات بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا؟
اللغات: الانكليزية والعربية

المُحاور
السيد أحمد لعمومري
كاتب عام بالإنابة، مدير الدراسات، التواصل والتعاون، وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة، المملكة المغربية

المداخلات
السيدة رولا سيلا
محلل سياسات، قسم الحوكمة والشراكات، الحوكمة العامة والتنمية المناطقية، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
السيدة أنجيلا روسو
رئيس قسم مشاريع التعاون الدولية في الهيئة المركزية للشراء CONSIP في إيطاليا، ورئيس مساعد لشبكة OECD-MENA حول الشراء الحكومي
السيدة عائشة القرافي الحصني
مدير عام، وزارة الاقتصاد والمالية، الجمهورية التونسية

نقاش

طاولة الحوار الثانية:
آفاق التعاون بين دول الجنوب في العالم العربي
اللغات: الانكليزية والعربية

المُحاور
السيدة فداء أبو حميد
مدير عام، المعهد الفلسطيني للمالية العامة والضرائب

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

جدول الأعمال

المداخلات

السيد إيديم بخاشيش
رئيس شعبة البلدان العربية، أوروبا ودول الكومنويلث، مكتب الأمم المتحدة للتعاون بين بلدان الجنوب

السيدة عليا يسيمسيتوفا
مسؤول برامج التواصل والشراكات، المركز الإقليمي للخدمة المدنية في استانا، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، كازاخستان

السيدة صفاء عبد المنعم حبيب
مدير قسم العلاقات العامة، المجلس الوطني النسائي، جمهورية مصر العربية

الدكتور استيفان موني موانجو
مدير عام المركز الإفريقي للتدريب والبحث الإداري للإنماء – كافراد

نقاش

طاولة الحوار الثالثة:
الحوكمة المحلية: فرص وتحديات
اللغات: الفرنسية والعربية

المُحاور

الدكتور رفعت الفاعوري
مديرعام المنظمة العربية للتنمية الإدارية– أرادو

المداخلات

السيد فانسان بوتييه
مدير عام المركز الوطني للخدمة العامة المحلية، فرنسا

السيد ألحسين تاقي
رئيس مصلحة التدقيق، وزارة الداخلية، المغرب

السيد علي أحمد دقاش
رئيس المجلس الأعلى للحكم المحلي وتنمية الموارد البشرية، ولاية جنوب كردفان، السودان

نقاش

٢٠:٠٠ / دعوة عشاء

الخميس ١٢ شباط / فبراير ٢٠١٥
المؤتمر السنوي

٩:٠٠ – ١٠:٣٠

جلسة عامة
هل لمؤسسات التدريب دور بارز في إدارة التغيير وتحسين أداء القيادات في القطاع العام؟

إدارة الجلسة
السيدة لمياء المبيض بساط
رئيسة معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، لبنان

المداخلات

السيد جون–ماري كاوزي
رئيس فرع تنمية القدرات في الإدارة العامة، شعبة الإدارة العامة وإدارة التنمية، إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية التابعة للأمم المتحدة

البروفيسور ميشيال دوفريز
رئيس المنظمة الدولية لمدارس ومعاهد الإدارة

الدكتورة ناديا أمل البرنوسي
مدير المدرسة الوطنية للإدارة، المملكة المغربية

السيد روبين بوب
رئيس قسم التعلّم والتواصل، المركز الدولي للتدريب التابع لمنظمة العمل الدولية

نقاش

١٠:٣٠ – ١١:٠٠ / استراحة قهوة

١١:٠٠ – ١١:٤٥

عرض نتائج طاولات الحوار والتوصيات

إدارة الجلسة
السيد لودوفيك موريينيير
مدير التطوير الدولي – الخدمات العامة، بيرينغ بوينت، فرنسا

١١:٤٥ – ١٢:٣٠

الجلسة الختامية

الملاحظات الختامية
الدكتورة نجاة زروق
عضو لجنة الأمم المتحدة لخبراء الإدارة العامة

التوجهات المستقبلية
مداخلة موجزة للمؤسسات الشريكة

١٢:٣٠ – ١٣:٣٠ / غداء

١٥:٠٠

زيارة سياحية

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.