

بناء قدرات العاملين في القطاع العام: بين الحاضر والمتجدد

المؤتمر السنوي لشبكة معاهد التدريب GIFT-MENA - ٢٠١١



GIFT-MENA

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

Governance Institutes Forum for Training and is copyrighted work.

and is copyrighted work.

الوفود والخبراء الذين شاركوا خبراتهم ومعارفهم، ولم يتوانوا عن إطلاعنا على الممارسات الجيدة في مؤسساتهم وزودونا بالنصح والإرشاد.

تتقدّم أمانة سر شبكة GIFT-MENA بخالص الامتنان إلى كل المؤسسات التي ساهمت في إنجاح هذا المؤتمر، وتخصّ بالذكر وكالة التعاون التقني الدولي التابعة لوزارة المال الفرنسية (ADETEF)، وبرنامج الدعم لتحسين الحكم والإدارة - SIGMA، ومصرف فرنسبنك - لبنان. كذلك نشكر جميع

التنظيم بالتعاون مع:



Support for Improvement in Governance and Management
Agree reference of the OECD and the EU, principally financed by the EU



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

جميع الحقوق محفوظة للمعهد المالي - معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي - ٢٠١٢
٥١٢، كورنيش النهر. ص.ب.: ١٦-٥٨٧٠ - بيروت، لبنان
and is copyrighted work.

بناء قدرات العاملين في القطاع العام: بين الحاضر والمتجدد

المؤتمر السنوي لشبكة معاهد ومراكز التدريب الحكومية
في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا **GIFT-MENA** – ٢٠١١

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

بناء قدرات العاملين في القطاع العام: بين الحاضر والمتجدد

المحتوى

٣ تمهيد

٤ مقدمة

٥ قائمة المختصرات

الجلسة العامة الأولى

التدريب في مواكبة مشاريع تحديث القطاع العام:

٦ الدروس المستفادة من التجارب الدولية

الجلسة الثانية

التفكير الاستراتيجي: كيف يمكن

١٠ أن يساهم التدريب في نجاح الإصلاح المالي؟

ورش عمل وحلقات نقاش

الطاوله المستديرة الأولى: هل ينجح التدريب

في تطوير القدرات في ظل سياسة غير واضحة

١٦ لتنمية الموارد البشرية؟

الطاوله المستديرة الثانية: كيف يتم التوفيق بين

الحاجات المستجدة والبرامج المصممة وبين

١٧ التوقعات والنتائج؟ وهل يشجع التدريب على التغيير؟

الطاوله المستديرة الثالثة: مواكبة مشاريع التطوير

والتدريب من خلال نشاطات الإعلام والتواصل -

١٨ تجارب من الميدان

٢٠ ملاحظات ختامية

٢٢ جدول الأعمال

تمهيد

عزيزي القارئ،

تسعى شبكة معاهد ومراكز التدريب الحكومية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (GIFT-MENA) منذ تأسيسها في العام ٢٠٠٦ في بيروت، إلى توثيق التعاون وتسهيل تبادل الخبرات والتجارب الناجحة بين هذه المؤسسات، إيماناً منها بأن لدول الجنوب والمنطقة خصوصاً قدرة على الإفادة من خبرات بعضها البعض وعلى المساهمة الجديّة في تعزيز أو أصر التعاون في ما بينها ومع دول الجوار. وتتيح مؤتمراتها السنويّة فرص التواصل والنقاش مع الخبراء في كل ما يتعلق بتطوير القدرات في الإدارة المالية الحكوميّة وإدارة التغيير وبناء الدولة.

لقد هدف اجتماع أعضاء الشبكة في بيروت في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١١، إلى التداول في أبرز المستجدات التي تساهم في تطوير عمل هذه المؤسسات وتحسين نوعية البرامج التي تقدمها، وذلك في محاولة لمواكبة الحاجات المتغيرة التي تشهدها المنطقة.

يعرض هذا التقرير للدروس المستخلصة والتوصيات التي جرى التوصل إليها خلال يومين من الحوار النشط والتبادل المثمر. وقد ساهم عدد من الخبراء الدوليين العاملين في مجالات التدريب في تحديد وجهة النقاش بالنظر إلى الأهداف المتوخاة وأسلوب المقاربة ومنهجيات العمل على المستوى الدولي. وقد أتاح عرض حالات بعض الدول التعرّف عن كُنْب إلى كيفية تأدية المعاهد التدريبيّة لوظائفها في ظلّ أوضاع سياسية وأمنية مضطربة، وإلى كيفية تعاملها مع التحديات التي واجهتها، كما ساهم في فهم الحاجات الحالية واستشراف التوجهات المستقبلية.

نأمل أن يحقق هذا التقرير هدفه، وأن يؤدي دوره في توثيق المعرفة ونقلها.

لمياء المبيض بساط

مديرة معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي

مقدمة

في ظل المستجدات السياسية والاجتماعية التي شهدتها دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وما نتج عنها من أزمات مالية وقيود مفروضة على الموازنات، تبدي الحكومات حرصاً أكبر على حسن إدارة الأموال العامة وزيادة الشفافية والمساءلة والمحاسبة في القطاع العام. وقد انعكس ذلك على معاهد التدريب وحثّم عليها إعادة التفكير في استراتيجياتها وسياساتها وأدواتها لتصبح أكثر مرونة واستجابة للحاجات المستجدة.



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

في هذا السياق، انعقد مؤتمر GIFT-MENA لعام ٢٠١١ تحت عنوان "بناء قدرات العاملين في القطاع العام: بين الحاضر والمتجدد"، وذلك في السادس عشر والسابع عشر من تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١١ في معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي-بيروت.

جرى تنظيم هذا المؤتمر بالتعاون مع ADETEF، وSIGMA وفرنسبنك - لبنان، وحضره خمسة وستون مشاركاً يمثلون أربعة عشر دولة قدموا إلى بيروت بهدف:

- تبادل الخبرات والآراء بشأن التدريب وبناء القدرات في مجالات الإدارة المالية الحكومية؛
- النظر في المقاربات والأدوات التي من شأنها تحسين التدريب في القطاع الحكومي على المدى البعيد؛
- مناقشة التحديات البارزة في سياق التحولات التي شهدتها الدول العربية.

قائمة المختصرات

وكالة التعاون التقني الدولي التابعة لوزارة المال والاقتصاد الفرنسيين	■ ADETEF
مركز التميز المالي - سلوفينيا	■ CEF
مركز تدريب وتعزيز أمن الطيران المدني	■ CERSA
شبكة معاهد ومراكز التدريب الحكومية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا	■ GIFT-MENA
الموارد البشرية	■ HR
صندوق النقد الدولي	■ IMF
المعهد العالي للإدارة	■ ISA
مركز التدريب الدولي التابع لمنظمة العمل الدولية	■ ITC-ILO
الشرق الأوسط وشمال أفريقيا	■ MENA
النفقات العامة والمساءلة المالية	■ PEFA
الإدارة المالية الحكومية	■ PFM
برنامج الدعم لتحسين الحكم والإدارة	■ SIGMA
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	■ UNDP

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

الجلسة العامة الأولى التدريب في مواكبة مشاريع تحديث القطاع العام: الدروس المستفادة من التجارب الدولية



المدخلات

الأستاذ أديريتو سانتشيز

مستشار دولي، مشروع الاتحاد

الأوروبي - SIGMA

الأستاذ عبد الأحد فاسي فهري

مدير الدراسات والتعاون،

المعهد العالي للإدارة، المغرب

إدارة الجلسة

السيدة فلورانس ديبو

مديرة الدراسات، معهد الإدارة العامة

والتنمية الاقتصادية (IGPDE)، فرنسا.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

الأستاذ أديريتو سانشينز

الأستاذ سانشينز هو مستشار دولي يعمل في مجالات إصلاح الوظيفة العامة والموارد البشرية والتطوير المؤسسي والحكم الرشيد. حائز على شهادة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية من جامعة نيس في فرنسا حيث كان مديراً لقسم علم النفس.

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



الأستاذ أديريتو سانشينز



الأستاذ عبد الأحد فاسي فهري

الأستاذ عبد الأحد فاسي فهري

الحكومية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والمالية وبناء القدرات والتنظيم والتخطيط الاستراتيجي وأنظمة تكنولوجيا المعلومات. شارك في العديد من اللجان التي تهتم بالابتكارات في مجالات الحوكمة والتحديث وتعزيز القدرات والتعلم المستدام، وهو أستاذ محاضر في الإدارة والموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية في العديد من المعاهد الخاصة والعامة.

عُيّن الأستاذ فاسي فهري في العام ٢٠٠٦ مديراً للدراسات والتعاون في المعهد العالي للإدارة في المغرب، حيث ينسق أيضاً برامج بناء القدرات في الإدارة الحكومية. حائز على شهادات في الأعمال والإدارة وتكنولوجيا المعلومات من المدرسة العليا للتجارة في باريس ومن جامعة باريس ٩ دوفين.

عمل الأستاذ فاسي فهري لأكثر من عشرين عاماً مستشاراً في مجالات عدة بما فيها الإدارة

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

الإطار والتحديات



أمر ممكن، وفي استطاعة التدريب أن يكون ذا نوعية جيدة عندما يركز على فهم جيد للظروف المحلية وعندما يعتمد على نظريات واضحة واستراتيجيات هادفة لتعزيز القدرات والتغيير. وفي هذا الصدد، تم استخلاص باقة من الأفكار المهمة والمفيدة في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية لموظفي القطاع الحكومي، بما يتيح تمييز الجهود المبذولة ومرافقة عملية تحديث الدولة بشكل فاعل.

وقد طرحت الجلسة الأولى الأسئلة الآتية:

- ما هي آليات التنسيق التي يجب تطويرها على الصعيد الوطني، ولاحقاً على الصعيد الإقليمي، لتشجيع التعاون والتكامل بين مختلف الجهات المعنية؟
- كيف يمكن تحسين الممارسات الحالية؟

- ما السبيل لتضع البلدان سياسة وطنية لبناء القدرات واستراتيجيات تدريبية هادفة بحسب أولوياتها؟
- ما هي الأدوات اللازمة لتشجيع التعلّم المستمر في القطاع الحكومي ولترسيخ ثقافة التعلّم والتدريب على الصعيد الوطني؟
- كيف يتم تعميم قيم الخدمة العامة والتعلم المستمر؟

تؤدّي المؤسسات والمعاهد التدريبية دوراً مهماً في تنشئة القياديين في الدولة وفي تطوير قدرات القطاع العام ككل. وقد تمّ التأكيد مراراً على أن عملية تطوير القدرات هي مكوّن أساسي وتحديّ مستمر في سياق تطبيق أي سياسة تحديثية وإصلاحية.

إن معظم دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، كغيرها من الدول التي مرّت بمرحلة انتقالية، تعتمد على معاهد التدريب لمعالجة القصور في قيادة القطاع العام وقدراته. وغالباً ما تعمل هذه المعاهد في بيئات معقدة وتتواصل مع مجموعة واسعة من الجهات المانحة التي تقدّم مساعدات تقنية أو دعماً مالياً. كذلك تُضطر هذه المعاهد في بعض الأحيان إلى أن تتكيف مع عمليات إصلاح إداري طويلة ومع ديناميات متداخلة من العلاقات والسلطة قد تحدّ من الفاعلية المتوخّاة من التدريب أو قد تفضي إلى إهدار الفرص وإضاعة النتائج المحقّقة. وعلى الرغم من ذلك، فإن تجاوز هذه العقبات

التوصيات

٢ تحسين أثر التدريب على مستوى المؤسسات المستفيدة:

- التأكيد على أهمية التدريب القائم على الاتصال المباشر (داخل قاعات التدريب) باعتباره أحد مكونات التعلّم وبناء القدرات، على أن يُستكمل بممارسات أخرى، مثل الإشراف والتدريب الميداني والتدريب أثناء العمل والأبحاث والتدريب عن بُعد (الإلكتروني)؛
- التوجّه نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات تخطيط وتنفيذ التدريب؛
- تحديد مضمون وطرق التعلم الملائمة لكل مشارك؛
- إقامة شراكات بهدف التعلّم والتبادل؛
- تحقيق الاستفادة القصوى من الأموال المخصّصة للتدريب: تساهم علاقة الثقة مع المانحين في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

١ تحسين جودة وفاعلية برامج التدريب على المستوى الوطني:

- تحديث الإطار التنظيمي الذي يرفع التدريب؛
- ربط التدريب بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: ينبغي تقييم الحاجات التدريبية وتحديد بناءً على وصف مرجعي للوظيفة وللمعارف والكفاءات التي تتطلبها؛
- تقديم مجموعة برامج متماسكة وملائمة مبنية على نتائج تقييم شامل للحاجات (على المستويات الفردية والمؤسسية والوطنية) على أن تأخذ في الاعتبار الصعوبات المحيطة بعمليات التدريب، وتنسجم مع خطط وآليات الإصلاح على المستوى الوطني. ومن الأهمية بمكان أن يلبّي التدريب أهداف وتوقعات صانعي السياسات الذين يسعون إلى تكوين جهاز كفؤ، وأن يساهم في تحقيق استراتيجية كل مؤسسة وأهدافها؛

٣ تعزيز القدرة المؤسسية لمقدمي التدريب:

المؤسسي، في حال كان ذلك ممكناً. وتُعتبر هذه العملية مهمة صعبة للغاية، إذ تؤثر متغيرات عدة في أداء المستفيد بعد التدريب، لكنها تبقى بالغة الأهمية، وعلى مقدمي التدريب أن يلتزموا القيام بها لتحسين نوعية خدماتهم ولضمان الاستدامة. ويجب الحرص في عملية التقويم على التماس كل الآراء كي يتمكن المعنيون من تصويب الأنشطة المستقبلية وتصميمها بالطريقة الفضلى؛

- التواصل مع المؤسسات المماثلة داخل البلد
- كما على الصعيدين الإقليمي والدولي؛
- العمل بشكل وثيق مع المنظمات الدولية ومع مقدمي المساعدة التقنية لتوسيع نطاق البرامج التدريبية وربطها بمتطلبات التحديث المؤسسي.



- العمل على إعادة تحديد موقع كل مؤسسة على الصعيد الوطني وتبسيط الضوء على قيمتها المضافة؛
- العمل باستمرار على تحسين الأداء الإداري للمؤسسة؛
- الحرص على أن تتلاءم برامج التدريب التي تقدمها المؤسسة مع الحاجة الفعلية من خلال تقييم جيد للحاجات التدريبية وربط هذه البرامج بسياسات الحكومة وخطط عملها، وكذلك بأفضل الممارسات الدولية، علماً أن هذه المقاربة تعزز الطلب على التعلم والتدريب؛
- تطوير التدريب والتزام معايير عالية الجودة في ما يتعلق بتصميمه وتقديمه؛
- مراقبة أثر التدريب وتقويم نتائجه، سواء على الصعيد الفردي أو على الصعيد

المعهد العالي للإدارة - المغرب

المعهد العالي للإدارة (ISA) هو مؤسسة حكومية تعمل تحت وصاية رئيس مجلس الوزراء في المغرب. مهمتها الرئيسية هي بناء قدرات كبار الموظفين الحكوميين على الصعيدين المركزي والمحلي.

أنشئ معهد ISA قبل أكثر من عشرة أعوام لمواكبة كبار المسؤولين الحكوميين في تنفيذ الإصلاحات، في وقت كانت الإدارة المغربية تعمل فيه على تحديث الوظيفة العامة، من حيث الموظفين وإدارة الموارد البشرية، بغية تسهيل تنفيذ خطة طموحة للإصلاح الهيكلي تشمل اللامركزية، والشراكة الناشئة بين القطاعين العام والخاص، واعتماد تكنولوجيا المعلومات الجديدة في الإدارة... وقد شكّل معهد ISA جزءاً من استراتيجية وطنية شاملة لتحسين التدريب في القطاع العام، وكُلّف مهام تقييم الاحتياجات التدريبية لكبار المسؤولين، وتصميم البرامج التدريبية اللازمة وتنفيذها.

يُقدّم ISA برامج تدريب طويلة المدى (مدتها سنتان) يحصل بنتيجتها المشاركون على شهادة، كما يُقدّم برامج التدريب المستدام والخبرات والأبحاث لكبار المسؤولين من أجل تعزيز التغيير ودعم الإصلاحات الإدارية. وتقوم هذه البرامج على ما يأتي:

- مزيج من التدريب المباشر (داخل القاعات التدريبية) والتدريب خلال العمل
- المرونة والتفاعل
- التعاون مع مجموعة من المدربين الخبراء
- تقييم للمدربين والمدربين
- عقد اجتماعات منتظمة مع مدراء الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين
- الأبحاث والدراسات في إطار الشراكة مع المؤسسات المغربية الأخرى في مختلف الموضوعات المتعلقة بالإدارة الحكومية.
- اتفاقات شراكة وتبادل مع مؤسسات أوروبية، مثل المعهد الوطني للإدارة في فرنسا وغيرها.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

الجلسة الثانية

التفكير الاستراتيجي: كيف يمكن أن يساهم التدريب في نجاح الإصلاح المالي؟



مداخلات

السيد برونو باران

المفتش العام للمالية، وزارة الاقتصاد
والمالية والصناعة، فرنسا

السيدة أورسكا زرينسكي

منسقة برامج مركز التميز المالي، سلوفينيا

إدارة الجلسة

السيد نيكولا ديبوا

إداري رئيسي،

مشروع الاتحاد الأوروبي - SIGMA

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

السيد برونو باران

يشغل السيد برونو باران حالياً منصب المفتش العام للمالية في وزارة المالية والاقتصاد والصناعة الفرنسية. وهو حائز على شهادات في القانون العام والقانون الدولي من معهد الدراسات السياسية في باريس والمعهد الوطني للإدارة.

بدأ السيد باران مسيرته المهنية عام ١٩٨١ إدارياً في وزارة المالية والاقتصاد والموازنة في فرنسا في المديرية العامة للضرائب. ومُيّن مديراً عاماً للضرائب في الفترة بين ٢٠٠٣ و٢٠٠٧، ومديراً للمنافسة والاستهلاك ومكافحة الغش في وزارة الاقتصاد والصناعة والتوظيف في الفترة بين ٢٠٠٧ و٢٠٠٩. عمل السيد باران لأكثر من ثلاثين عاماً في المالية العامة وتحديداً في مجالات الضرائب والتشريع والمنافسة والاستهلاك ومكافحة الغش.



السيد برونو باران



السيدة أورسكا زرينسكي

السيدة أورسكا زرينسكي

متخصصة في إصلاحات المالية العامة مع التركيز على إصلاحات سياسات الموازنة في جنوب شرق أوروبا، إضافة إلى معرفتها المعمقة في مجالات التعاون التقني وخبرتها في تحليل النفقات العامة والمساءلة المالية باستعمال إدارة الإتحاد الأوروبي (PEFA) وفي تعزيز القدرات في القطاع العام.

السيدة زرينسكي هي مديرة مشروع في مركز التميز المالي في سلوفينيا. وهي في طور الإعداد للحصول على شهادة الدكتوراه في أنظمة إدارة المالية العامة في جامعة لوبليانا، حيث حازت شهادة البكالوريوس في العلاقات الدولية. تحمل السيدة زرينسكي شهادة ماجستير في دراسات الحرب من كلية "كينغز كوليدج" في لندن وهي

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

الإطار والتحديات



تقع إصلاحات المالية العامة في صميم عملية تحديث الدولة ومؤسساتها، وتقتضي توفر كفاءات عالية لقيادتها كونها تتميز بطابعها التقني وكثرة وتعدد الموارد التي تتطلبها. وتعتبر المهارات التقنية للموظفين الحكوميين لاسيما القيايين منهم، بالإضافة إلى قدراتهم على تحقيق التغيير، من العناصر الأساسية لتنفيذ برامج إصلاح ناجحة.

وفي حين أن معظم الدول تجد نفسها مضطرة إلى إعادة النظر في خطتها المالية بهدف تحسين إدارة الديون وتحقيق النمو وتلبية المطالب الشعبية والاجتماعية، تقع على عاتق معاهد التدريب مسؤولية مواكبة برامج الإصلاح من خلال التدريب المستمر والتشبيك والتعاون والإعلام الداخلي والنشر مما يحتم عليها تعزيز قدراتها والتعرف على منهجيات وأدوات

- كيف يمكن لمعاهد التدريب أن توفر الخدمات الأكثر ملاءمة؟
- ما هي البرامج والأدوات التي يجب استخدامها؟
- وسلوكيات جديدة يحتاج إليها الموظفون في دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.
- وفي هذا السياق، حاولت هذه الجلسة أن تجد أجوبة عن الأسئلة الآتية:
- ما هي المؤهلات المهنية المطلوبة؟

التوصيات

ركزت المناقشة على البعد الاستراتيجي للتدريب في مواكبة الإصلاحات المالية، وعلى العناصر الأساسية التي تجعل سياسات التدريب أكثر ملاءمة للاحتياجات.

خطة التدريب السنوية هي أداة استراتيجية:

- من الضروري أن تستند خطة التدريب السنوية إلى وثيقة تحدد السياسات الوطنية لبناء القدرات والتدريب. ويمكن أن يُعد هذه الوثيقة مجلس الخدمة المدنية أو مجلس الوزراء أو هيئة أو مؤسسة وطنية مسؤولة عن تطوير القدرات. تعرض هذه الوثيقة الإطار العام والمبادئ التوجيهية للجهات الحكومية من أجل تحديد حاجاتها التدريبية وإدارة عملية التدريب وتثمين نتائجه للاحقة الإنتاجية والمسار الوظيفي للموظف؛
- يجب أن يستند تقييم الحاجات التدريبية إلى توصيف واضح للوظائف والكفاءات التي من شأنها أن تسمح بإجراء تحليل الفجوة، على أن يجري تشخيص الحاجات سنويا وتيويوم الخطة التدريبية على أساسه. ومن المفترض أن تساعد نتائج التقييم في تحديد الأهداف التعليمية المرتبطة ببرامج تطوير القدرات وبرامج التحديث الشاملة؛

- من المتوقع أن تعتمد برامج التدريب منهجيات ومقاربات وأدوات منوعة وأن تكون قادرة على تلبية الحاجات المحددة وفقاً لخصائص كل فئة مستهدفة. ومن المهم أن تعتمد عمليات التدريب والمساندة التقنية والتبادل مقاربات تشاركية وتفاعلية ومحفزة تأخذ بالإعتبار مبادئ تعلم الكبار وتحترم الموروث الثقافي والمؤسسي.
- من المستحسن أن يشمل التقييم مروحة واسعة من العوامل المنهجية (على المستويين الكلي والمحلي) التي يمكن أن تؤثر في بناء القدرات، وخصوصا المقومات السياسية والاقتصادية والمالية، والسياسات العامة ذات الصلة، والمؤسسات، ووتيرة تنفيذ الإصلاحات، والموروث الثقافي، وغيرها من العوامل؛
- هناك أربع مراحل أساسية لوضع خطة تدريبية هادفة. وأولها، إشراك جميع المعنيين بتحديد الحاجات وربطها بالتوجهات العامة ومتطلبات الوظائف أو المهام؛ ثانياً، تحليل واضح ومعمق للحاجات يبني على أساسه التصميم العام للبرامج والخطط التفصيلية؛ ثالثاً، تنفيذ البرامج؛ رابعاً، مراقبة نتائج التدريب وقياس أثره المباشر والبعيد؛



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

٢ تطوير القدرات الذاتية لمعهد ومركز التدريب:

- بناء القدرات الذاتية للمعاهد جزء لا يتجزأ من مهامها حيث يعتبر إطلاع العاملين فيها على أحدث المنهجيات والأدوات في التدريب والتعلم، وتطوير مهاراتهم، عوامل تساهم في نجاح معاهد التدريب وتمييزها. وتعد تجربة مركز التميز المالي في سلوفينيا مثالاً جيداً على ذلك. فقد عمل هذا المركز بشكل مكثف على تعريف موظفيه على مختلف نماذج التعلم، كما طُوِّر قدراته على العمل ضمن فرق وعلى تحسين العمل ضمن الشبكات وخلق مجموعات مهنية.

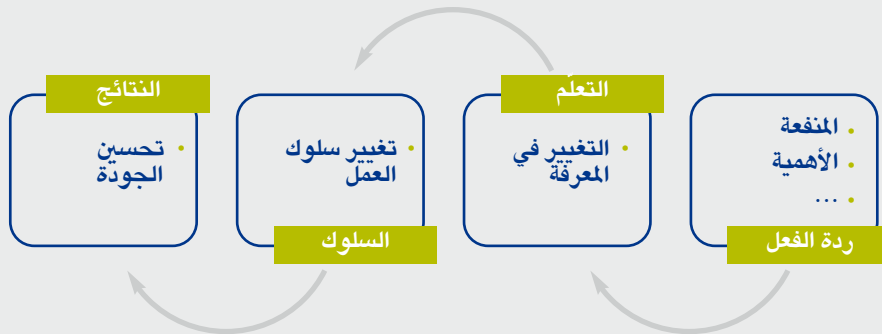
٣ "المجموعات المهنية":

- إن وجود منسقين للتدريب في المؤسسات المستفيدة يمكن أن يساهم في تسهيل عملية تصميم البرامج التدريبية وتقييم نتائجها لاسيما عند تحديد الحاجات التدريبية ومتابعة تنفيذ البرامج. ويمكن أن يساهم منسقو التدريب من خلال حضورهم وصلاتهم الوثيقة بالمدرّبين، في تطوير الإدارة الداخلية لمؤسساتهم وفي اعتماد النهج التشاركي وحثّ العاملين على التعبير عن الطلبات التدريبية مما يرسخ ثقافة التعلم المستمر في الإدارات المعنية ويشجع المسؤولين على الاعتماد عليها كوسيلة لتحسين الأداء العام وتحفيز الموظف؛ يمكن أن يساعد المنسقون معاهد التدريب في اختيار الطريقة الأنسب للتدريب وفي تسهيل نقل المعرفة وتلبية الحاجات بشكل أفضل؛ من جهة أخرى، يساعد اعتماد تكنولوجيا المعلومات منسقي التدريب في أدائهم لمهامهم (المواقع الإلكترونية، المكتبات الإلكترونية، النشرات، الخ.) من خلال تكوين شبكات من المجموعات المهنية التي تتبادل التجارب والأخبار والصلات المفيدة للموارد العلمية وغيرها من المعلومات المفيدة.

٤ الاعتماد على الخبراء والمدرّبين:

- يُعتبر المدرّبون والخبراء مصدر المعرفة الأساس والشريك الأول لمعاهد التدريب. فهم صلة الوصل بين هذه المعاهد والمستفيدين من خدماتها، ويشكّلون عنصراً مؤثراً في إيصال المعلومة إلى المتدرب بالشكل المخطط له مع ما يتضمن ذلك من أنماط سلوك وقيم حدّدت مسبقاً ضمن إطار إحترام معايير الكفاءة والنزاهة ونشر ثقافة الخدمة العامة وقيمتها؛ تمّ تسليط الضوء على أهمية أن يركّس المدرّبون الوقت اللازم لبناء علاقة ثقة مع المتدربين؛ وتم التأكيد على أهمية أن تشرف المعاهد على جودة المضمون واستعمال التقنيات الناشئة من قبل المدرّب وأن يساند منسقو التدريب في المعاهد المدرّبين من خلال تأمين فرص الاطلاع على المستجدات والتدريب المستمر لهم كبرامج التدريب الموجهة إلى المدرّبين والبرامج المتخصصة والأبحاث وغيرها، وذلك في إطار المحافظة على معايير الجودة المعتمدة.

نموذج كيركباتريك: أربع مستويات للتقويم



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

المصدر: عرض بعنوان "التفكير الاستراتيجي: كيف يمكن للتدريب أن يدعم إصلاح الإدارة المالية الحكومية - تجربة مركز التميز المالي" قدمته السيدة أورسكا زرينسكي خلال مؤتمر "بناء قدرات العاملين في القطاع العام" بين الحاضر والمحدثين في تشرين الثاني/نوفمبر 2011 في بيروت، لبنان.

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

ربط الهدف بالنتيجة من خلال عمليات التقييم:

- إنفق المشاركون أن مرحلة التقييم هي مرحلة أساسية في تنفيذ البرامج التدريبية. لكنهم أقرّوا بصعوبتها، إذ إن العديد من المتغيرات يمكن أن تؤثر في أداء المدرب عند عودته إلى العمل وفي النتيجة المتوخاة من التدريب؛
- من الأفضل صوغ مؤشرات التقييم خلال المرحلة الأولى من عملية تصميم البرامج؛
- عرض مركز التميز المالي للنموذج الذي يستخدمه في قياس أثر التدريب، وهو مستوحى من أحد أفضل الأطر المعروفة بـ"نموذج كيركباتريك" (أربعة مستويات للتقييم)؛

- خلصت المناقشات إلى أن غالبية عمليات قياس الأثر تتم، أولاً، على مستوى "ردة الفعل" بحيث يتم تجسيد انطباع المشاركين والمدربين بشكل فوري؛ وثانياً، على مستوى "التعلم" بحيث يتم قياس التحسن في المعرفة والمهارة وأنماط السلوك من خلال جمع معلومات محددة تقيس فاعلية التدريب عند هذين المستويين. أمّا تأثير التدريب على الأداء وفاعليته من حيث التكلفة فيتم وفق المستويين الثالث، أي "السلوك"، والرابع، أي "النتائج". لكن قياس هذين المستويين صعب ويتطلب وقتاً وكلفة مالية؛
- ثمة حاجة إلى تطوير واعتماد أدوات تقييم ومؤشرات توفر معلومات تتخطى النتائج

- الفورية للتدريب وتوضيح مدى الترابط بين التعلم والتغيير؛
- يمكن لمعايير التدريب أن تحسّن أثر تدريبها إذا كانت متأكدة من أن الإدارات المشاركة المستفيدة وخصوصاً القياديين فيها ملتزمون عملية بناء القدرات ويساندون المدربين ويشجعونهم. فحضور المسؤول عند افتتاح الدورات أو خلالها كما عند تحديد الحاجات والأهداف يحفّز المدرب ويجعل من التدريب جزءاً لا يتجزأ من عملية التطوير المؤسسي. كذلك يساعد الأمر في التحقق من أن التدريب قد طُبّق في أماكن العمل وأدى إلى التغيير أو التحسين المنشود.

حالة مركز التميز المالي – سلوفينيا

أسست الحكومة السلوفينية مركز التميز المالي (CEF) في كانون الثاني/يناير ٢٠٠١ بمبادرة من وزارة المالية السلوفينية وبالتعاون مع وزارات المالية في دول جنوب شرق أوروبا. وبفضل إلمامه الواسع بحاجات التدريب في المنطقة، أصبح مركز التميز المالي مؤسسة رائدة لتطوير القدرات في مجال الإدارة المالية الحكومية المركزية، ويضم ١٢ دولة عضواً.

كما يعمل مركز التميز المالي على نشر الوعي في ما يتعلق بتطبيق المعايير الدولية وأفضل الممارسات من خلال التدريب المتخصص وتشجيع تبادل المعرفة والأبحاث وتقديم المشورة التقنية. ويوفر منصة لتبادل الخبرات والتعلم بمساعدة الأقران (peer learning) في عدد من دول شرق أوروبا وآسيا الوسطى. نجح مركز التميز المالي في أن يصبح مركزاً لتبادل الخبرات. وتم اعتماد العديد من الحلول التي أوصى بها والتي نتجت عن مجموعات العمل التي ينظمها. يستند مركز التميز المالي في تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها على مجموعة مفاهيم محدّدة بأطر مستوحاة من نموذج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وهي تتلخص بخمسة مراحل:

- إشراك المعنيين من خلال هيكلية مدروسة تتضمن لجنة إشراف، ولجنة استشارة، ومجلس إدارة؛
- فهم الحاجات الإقليمية من خلال تنظيم زيارات ميدانية إلى البلاد المعنية، وإجراء دراسات مكتبية ومراجعة الدراسات والوثائق الصادرة عن الحكومات والمنظمات الدولية وخصوصاً صندوق النقد الدولي، والاعتماد على مجموعة من المنسقين الميدانيين؛
- تصميم البرامج؛
- تنفيذ البرامج؛
- المتابعة والتقييم وقياس الأثر.

أخيراً، يخصص مركز التميز المالي الوقت والجهد والموارد لبناء قدراته الداخلية من خلال:

- إطلاع الموظفين على الاتجاهات الحديثة في مجال التعلم والتدريب؛
- تعريفهم على أدوات وأساليب التعلم المتعددة؛
- اعتماد نموذج تقييم محدد ومناقشة سبل تحسينه؛
- تعزيز التواصل الداخلي والعمل ضمن الفريق وبناء الشراكات والحفاظة عليها

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

ورش عمل وحلقات نقاش

عقد المشاركون بعد ظهر اليوم الأول من المؤتمر، ثلاث حلقات تناولت الموضوعات التي تهتمهم، وعملوا على رفع توصيات رداً على السؤال الآتي: كيف يمكن لمعهد التدريب أن تطور قدرتها على التكيف والمرونة؟



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

الطاولة المستديرة الأولى

هل ينجح التدريب في تطوير القدرات في ظل سياسة غير واضحة لتنمية الموارد البشرية؟



الإطار والتحديات

تعمل معاهد التدريب ضمن أطر قانونية وتنظيمية متنوعة. وبلغت في هذا الإطار أن معظم مقدمي خدمات التدريب من معاهد ومراكز و وحدات مختلفة في منطقة الشرق الأوسط يعملون في الغالب وفقاً لمنطق "العرض". غير أن الممارسات الدولية الجيدة تشير بمعظمها إلى أن التدريب بحسب الطلب، وضمن خطة واضحة المعالم والأكلاف لتطوير الموارد البشرية، يزيد من فاعلية التدريب وصدقيته واستدامته. لقد ركزت حلقة النقاش الأولى على الإشكالية

الآتية: **هل ينجح التدريب في تطوير**

القدرات الوطنية في ظل سياسة غير

واضحة لتنمية الموارد البشرية؟

وقررت الورشة فرصة الاستماع إلى وجهات نظر الخبراء من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في لبنان وخبرتهم في بناء قدرات المجالس المحلية والبلديات. وتشاركت وزارات المالية التونسية والأردنية والفلسطينية الدروس المستخلصة في

ما يتعلق بتعزيز أطر التنسيق بين عمليات التدريب وتطوير المسار الوظيفي بما يتيح بناء علاقة أقوى بين مديريات الموارد البشرية ومعاهد التدريب التابعة للوزارات. واقترح المشاركون في نهاية ورشة العمل مجموعة من التوصيات اعتبروها أساسية من أجل تحسين عملية تطوير القدرات في بلادهم.

التوصيات

■ الفصل بين القرارين السياسي والتنفيذي:

يجب أن تتمتع الإدارات العامة والمؤسسات

بالقدرة على العمل باستقلالية تامة وعلى

إنجاز المهام من دون ضغوط سياسية؛

■ زيادة الوعي لدى صانعي السياسات العامة بشأن أهمية إدارة الموارد البشرية وربط المبادرات التدريبية بالكفاءات المتوفرة وتلك المبتغاة؛

■ ربط إدارة الموارد البشرية والتدريب باستراتيجية واضحة لتحديث الدولة وعمل مؤسساتها، على الأقل في المدى المتوسط؛

■ إنشاء مديريات لإدارة الموارد البشرية في

كل الوزارات وتطوير قدراتها على وضع

توصيف وظيفي وإطار للمؤهلات يتناسب

مع كل وظيفة وكذلك تعزيز قدراتها في ما

يتعلق بتحديد الحاجات التدريبية وقياس أثر

التدريب بما يسمح بخلق حوار إداري يثمر

تحسناً ملحوظاً في الأداء يفيد منه

المواطنون؛

■ ربط التدريب بالمسار الوظيفي.

الطاولة المستديرة الثانية

كيف يتمّ التوفيق بين الحاجات المستجدة والبرامج المصمّمة وبين التوقعات والنتائج؟ وهل يشجع التدريب على التغيير؟



الإطار والتحديات

تعمل معاهد التدريب في ظروف معقدة، وذلك في ضوء المتغيرات الراهنة وتأثيراتها على برامج الإصلاح. لقد أصبح عاملاً المرونة والتجاوب عنصرين أساسيين لضمان نجاح البرامج التدريبية ونتائجها. لذا، على المعاهد أن تسعى للتوفيق بين الحاجات المستجدة والبرامج والخبرات المتاحة، فضلاً عن زيادة قدرتها على استشراف التطورات المستقبلية المستجدة وحشد خبرات جديدة وتصميم برامج حديثة وتطوير أدوات ملائمة للمراقبة وقياس الأثر والمتابعة.

سعت الطاولة المستديرة الثانية إلى أن تقدم

أجوبة عن السؤالين الآتيين: **كيف يتمّ التوفيق بين الحاجات المستجدة والبرامج المصمّمة وبين التوقعات والنتائج؟ وهل يشجع التدريب على التغيير؟**

ساهمت الشهادات التي قدمها خبراء من لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا (الإسكوا) ومن جمعية المصارف في لبنان بعرض حالات مثيرة للاهتمام والكثير من الأفكار الجديدة. وجاءت ابرز التوصيات على الشكل الآتي:

التوصيات

- ضرورة وضع سياسة وطنية لتطوير القدرات تطلّح جميع الإدارات الحكومية وتسلّط الضوء على الاتجاهات الحديثة في القطاع العام وتحدد الأهداف والنتائج المنشودة؛
- اعتماد نهج تشاركي يشمل جميع أصحاب الشأن المعنيين بالتدريب، من وزراء ومديرين عامين ومديرين تنفيذيين وغيرهم، وذلك لضمان التزام المؤسسات والأفراد بالتدريب ولتحقيق الاستفادة المرجوة؛
- إنشاء مديريات لإدارة الموارد البشرية في كل الوزارات والمؤسسات العامة وتطوير قدراتها الداخلية لتحليل الحاجات التدريبية وتحويلها إلى طلبات تدريب تُسلّم إلى المعاهد؛
- تثبيت التعاون بين وحدات الموارد البشرية وصانعي القرار ومعاهد التدريب على قواعد مؤسسية من خلال تكريس حق الموظف بالتعلّم وواجباته في تبويع معلوماته ووضعها موضع التنفيذ لتحقيق نقلة نوعية في الأداء؛
- تضمين هذه القواعد الأطر التشريعية والمؤسسية والمالية وتخصيص الوقت والمال اللازمين لها؛
- وضع توصيف وظيفي يترافق مع وصف للمؤهلات والمعارف والمهارات اللازمة للوظيفة التي يمكن على أساسها ربط التدريب بالمسار الوظيفي، مع التركيز بشكل خاص على المهارات الآتية:
 - أ. المهارات المتخصصة والتقنية
 - ب. مهارات الإشراف والإدارة والتواصل
 - ج. تطوير القدرات في المدى القصير وال المدى المتوسط.
- تطوير مؤشرات أداء قابلة للقياس:
 - أ. مؤشرات لقياس أداء المعهد ككل
 - ب. مؤشرات الأداء الفردي ومؤشرات التطور الوظيفي
 - ج. درجة رضی المشاركين عن نتائج التدريب.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan
في الأداء؛

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

and is copyrighted work.

طاولة مستديرة ثالثة

مواكبة مشاريع التطوير والتدريب من خلال نشاطات الإعلام والتواصل - تجارب من الميدان



الإطار والتحديات

لتطوير أدوات تساهم في زيادة الشفافية وتسهّل للمواطن الحصول على المعلومات من خلال مجموعة واسعة من التقارير المالية والمنشورات والوسائل الإلكترونية فضلاً عن الموقع الإلكتروني والمعارض وغيرها. وركزت النقاشات على الضغط المستمر الذي تتعرّض له وحدات التواصل بسبب زيادة القيود على موازنتها والصعوبات السياسية التي تواجهها.

تساعد المنشورات وخدمات التواصل في زيادة الوعي حول التحديات والفرص التي تتيحها برامج الإصلاح والتحديث. وقد حاول المشاركون في هذه الطاولة المستديرة **تحديد أفضل الممارسات التي يمكن أن تستفيد منها معاهد التدريب.**

فعرضوا وناقشوا تجربة الهيئة المنظمة للاتصالات وتجربة وزارة المالية اللبنانية التي استثمرت الكثير من الوقت والجهد والمال

التوصيات

- تصميم وتنفيذ حملات توعية متواصلة ومتابعة إصدار المنشورات السهلة الاستخدام والمواقع الإلكترونية والمكتبات الإلكترونية التي من شأنها أن تزود المواطنين بما يحتاجونه من معلومات وترفع مستوى الوعي حول الموضوعات الضريبية والمالية وخصوصاً لدى الجيل الشاب؛
- اعتبار الصدقية والوضوح والانتظام أساساً لازمة لاستراتيجية التواصل بحيث يستفيد منها في المدى الطويل المستخدم النهائي والمواطن وإدارات الدولة كما تُعزز ثقة المواطن بالحكومة وتحذ من التصورات الخاطئة للجمهور؛
- إن المعلومات الغنية بالتفاصيل قادرة على استقطاب وسائل الإعلام والجمهور بصورة أكبر؛
- يجب توثيق كل الخبرات والمعلومات وجعل المعرفة متاحة للجميع، وذلك في إطار جهد متواصل يهدف إلى تشجيع تبادل الخبرات
- والتصمّم من النظراء. إن تعميم الممارسات الجيدة، كما السيئة، هو وسيلة فاعلة لدعم عملية التعلّم، وعندما يتم تطبيق وسيلة ما بنجاح في أحد البلدان، يستحسن الافادة منها في إطار التعاون الحاصل بين دول الجنوب؛
- قد يواجه المتخصصون في علم التواصل مجموعة من التناقضات بين المعلومات المقدمة في مراحل الإصلاح الأولى، وتلك المتوفرة في مراحل التقييم، ذلك أن عملية الإصلاح طويلة وشاقة. فخلال مراحل التنفيذ، من الأهمية بمكان تحديد الرسائل التي يجري تقديمها إلى الجمهور بطريقة متوازنة؛
- تستطيع استراتيجيات التواصل وحملات الإعلام المصممة بشكل جيد التوفيق بين آراء متناقضة والتخفيف من حدة التوترات القائمة بين أصحاب الشأن؛
- من المتوقع أن تسمح هذه الاستراتيجيات بمواجهة العبء المتزايد الذي تترشح تحته الموازنة وبالتعامل مع خطط النقش والأطر الزمنية الضيقة التي تفرضها برامج الإصلاح، وفي بعض الأحيان مع الضغط السياسي؛
- وكما هو الحال بالنسبة إلى خطط التدريب، يجب وضع خطط محددة لتنفيذ استراتيجيات تواصل مصممة خصيصاً لجمهور مستهدف معين، كالشباب مثلاً؛
- تشجيع مشاركة المجتمع المدني في النقاش العام مسألة أساسية ومن شأنها أن تزيد من ثقة المواطنين وتشجع المجتمع على متابعة المستجدات ومساءلة كبار الموظفين على قاعدة معرفية، وتحسّن مستوى رضى المواطنين.

زيارة ميدانية لمركز التدريب وتعزيز الأمن في مطار رفيق الحريري الدولي

نُظّمت زيارة ميدانية إلى مركز التدريب وتعزيز الأمن في مطار رفيق الحريري الدولي (CERSA) في اليوم الثاني للمؤتمر. وقدّم المسؤولون عن المركز عرضاً مفصلاً عن مهماته وهيكلته الإدارية وأنشطة التدريب والأدوات المعتمدة، وتخلل الزيارة عرض للنموذج المعتمد في عمليات التقييم التي صمّمها ونفذها مركز تقييم الجودة وفاعلية نقل المعرفة.

وكان حاضراً خلال الزيارة معالي وزير الداخلية والبلديات في لبنان وسفير فرنسا.

أتاحت الفرصة للمشاركين لمشاهدة حالة عملية عن التدريب الأمني الذي يخضع له الموظفون ويتيح لهم اتخاذ التدابير المناسبة في حال وجود متفجرة.

تأسس مركز التدريب وتعزيز الأمن في العام ٢٠٠٩ بموجب اتفاق التعاون الثنائي بين فرنسا ولبنان. وقد تولّى تدريب أكثر من ثلاثة آلاف شخص من المعنيين بأمن المطار في خلال العامين الأولين من عمله، بما في ذلك عناصر من الجيش اللبناني وقوى الأمن الداخلي وقوى الأمن العام وأمن الدولة والطيران المدني وإدارة الجمارك. تناولت الروايات مواضيع مختلفة تتعلق بأمن الطيران المدني. كما واستضاف المركز عدداً من برامج التدريب الإقليمية التي نُظّمت بالتعاون الوثيق مع معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي.

مهمّات مركز التدريب وتعزيز الأمن تشمل:

- مرافقة التدابير الوقائية الأمنية المعتمدة من خلال التدريب والتنفيذ الفاعل؛
- تقديم الخبرات والاستشارات في مجال أمن الطيران المدني للمؤسسات الأخرى عند الطلب؛
- تسهيل فهم وتطبيق القواعد والإجراءات التي تصدرها المنظمة الدولية للطيران المدني؛
- التبادل الإقليمي والدولي لأفضل الممارسات والناهج.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

ملاحظات ختامية

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

أيها السيدات والسادة،

أيها الزملاء والأصدقاء،

لقد وصلنا إلى نهاية المؤتمر، ونود في هذه المناسبة أن نعبر لكم عن عميق تقديرنا لجميع الوفود المشاركة والخبراء والزملاء من لبنان، وأن نشكر لهم مشاركتهم الفاعلة خلال اليومين الماضيين وحضورهم للقاءات المنظمة بمناسبة الذكرى الخامسة عشرة لتأسيس معهدنا، معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي.

التدريب بذل جهود إضافية لتنسيق مداخلاتهم، وقد اتفق جميع المشاركين على ضرورة ربط التدريب بالمسار الوظيفي، الأمر الذي سيسمح بتحويل التدريب من تكلفة إلى استثمار. لكن هذه الخطوة تتطلب أدوات عمل ليست متوفرة دائماً كالتوصيف الوظيفي المترافق مع إطار مفصل للمؤهلات والمعارف والمهارات وغيرها من الأدوات التي تسمح بالعمل وفق قواعد منهجية حديثة.

وقد شاركنا زملاؤنا في المغرب تجربتهم، وأشار السيد فاسي فهري إلى التحديات المتعددة المرتبطة بالتنفيذ الفاعل، ويمكن أن نتخذ التجربة المغربية نموذجاً لنا.

في الوقت نفسه، **يجب إنشاء وحدات متخصصة في إدارة الموارد البشرية في جميع الوزارات تعمل بتناغم ومرونة مع منسقين محليين للتدريب متمرسين في تحديد الاحتياجات من خلال منهجية تشاركية تبدأ من القاعدة إلى القمة.** وقد جرّب الزملاء في الأردن وفلسطين هذه الطريقة وكانت النتائج إيجابية. وقد كشفت تجربة مركز التميز المالي في سلوفينيا أهمية الدور الذي يلعبه المنسقون المحليون الذين عيّنتهم الإدارات المستفيدة، في تحديد حاجات هذه المؤسسات وإطلاق حوار مؤسسي بناءً.

إن العروض المتعددة، بما في ذلك تجارب الدول، أغنت أعمال المؤتمر بالمعاني والمعلومات والعيبر، وسوف نرسل لكم، في أقرب فرصة، تقريراً ملخصاً عن المؤتمر. أمّا الآن فنود أن نسلط الضوء على بعض النقاط الرئيسية التي وردت خلال المناقشات، وأبرزها ما يتعين على معاهد التدريب في دول الشرق الأوسط، وفي سياق الأزمة الاقتصادية العالمية والربيع العربي، من تفكير جدي في كيفية تكيف نهجها وأدواتها مع الحاجات المستجدة بما يضمن لها سرعة الاستجابة وحسن التنفيذ. وعليه، فقد ساهم المؤتمر في الإضاءة على موضوعات مثيرة للاهتمام:

أولاً، في ما يتعلق بتحديث الإطار

القانوني: إذ تبين أنه ينبغي على معاهد التدريب العمل في إطار محدد ومنظم انطلاقاً من قواعد واضحة. ويمكن لأي سلطة تنظيمية، مثل مجلس الخدمة المدنية أو مجلس الوزراء، أن تتولى وضع هذا الإطار.

ثانياً، من المفيد أن يتم وضع استراتيجية واضحة لتطوير القدرات على مستوى

الدولة ككل وبالتشاور مع أصحاب الشأن.

وقد عرف زميلنا الفرنسي السيد باران خطة التدريب السنوية بشكل جميل قائلاً إنها وسيلة استراتيجية للاستكشاف والتواصل. بناء على ذلك، ينبغي على جميع مقدمي خدمات

- ٤. تحسين **عمل الفريق** وتعزيز حسّ الانتماء للمؤسسة والحماسة للخدمة العامة
- ٥. المحافظة على الشراكات من خلال أدوات افتراضية مثل **المكتبة الافتراضية** و**المجموعات المهنية** وغيرها.

ومن الضروري أيضاً إقامة **علاقة جيدة مع مختلف مقدّمي المساندة التقنية** لأن معظمهم يملكون مشاريع ذات صلة ترتكز على **بناء القدرات**، هذا فضلاً عن خبرتهم الواسعة. وتُقدّم تجربة مركز التميز المالي في سلوفينيا نموذجاً مثيراً للاهتمام في هذا الإطار. أخيراً وليس آخراً، لمعاهد ومراكز التدريب دور أساس لا يستهان به في تسهيل الوصول إلى المعلومات وزيادة الوعي والتواصل وتوثيق التجارب والمعرفة وجعلها متاحة للجميع.

ركّزت المناقشات والعروض أيضاً على تعزيز قدرات المديرين والعمل معهم على إيصال الرسائل الاستراتيجية وقيم العمل العام من خلال التدريب: الأخلاقيات، إدارة الأداء، المسؤولية والحكمة في إدارة المال. أما في ما يخص قياس الأثر والنتيجة المتوخاة من التدريب، فقد جرى عرض نماذج متعددة واتفق الجميع على أن التقييم هو جزء لا يتجزأ من عملية هندسة التدريب. كذلك تمّ التشديد على ضرورة مواصلة معاهد التدريب بناء قدراتها الذاتية وتكريسها الكثير من الوقت والجهد والفكر لتطوير أدوات إدارة الجودة. إضافة إلى ما يأتي:

١. توظيف أشخاص كفؤين **مطلعين على الاتجاهات الحديثة في مجال التعلم والتدريب**، والقيام بشكل مستمر بالأبحاث والدراسات التي تساهم في توقّع الحاجات المستقبلية ووضع البرامج الهادفة
٢. إطلاعهم على **أساليب التعلم المتعددة وأدواتها**
٣. تصميم نموذج مناسب **للوّاقع المحلي** ومناقشته مع المعنيين

أيها السيدات والسادة،
أيها الزملاء،

لقد كانت هذه الاجتماعات مثمرة للغاية وعلى أكثر من صعيد، وأبرز نجاحاتها الصداقة التي تجمّعنا والجانب الشخصي والحوار الحرّ. وبما أن مؤتمراً اقترب من نهايته، نتقدم بالشكر إلى جميع الأعضاء الذين انضموا إلينا حديثاً في هذه المناسبة، وإلى جميع شركائنا، ونخص بالتقدير وكالة التعاون التقني الدولي التابعة لوزارة المال الفرنسية (ADETEF) وفريق خبراء (SIGMA).
نتمنى لكم رحلة آمنة، ونتطلع إلى لقاءكم قريباً في المؤتمر المقبل لشبكة معاهد ومراكز التدريب الحكومية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

جدول الأعمال

الأربعاء،

١٦ تشرين الثاني / نوفمبر ٢٠١١

٠٩:٣٥ - ٠٩:٣٠

كلمة ترحيب تلقيها السيدة لمياء المبيض
بساط، مديرة معهد باسل فليحان المالي
والاقتصادي

١١:٠٠ - ٠٩:٣٥

جلسة عامة

كيف يواكب التدريب مشاريع
تحديث الدولة: زادنا من أنجح
الممارسات الدولية

تلعب معاهد التدريب الحكومي دوراً محورياً في مواكبة مشاريع تحديث الدولة، بدءاً من مرحلة التحضير والتخطيط. ويرتبط هذا الدور ارتباطاً وثيقاً بسياسات إدارة الطاقات البشرية كعملية استقطاب واستبقاء نواة قيادية مميزة وتطوير قدراتها بحيث تتمكن من تحقيق المشاريع والمبادرة واستشراف التحولات. كما أنه يرتبط بقدره المؤسسات التدريبية على التفكير بشكل استراتيجي وتوفير الموارد اللازمة لخططها التدريبية. تعرض هذه الجلسة وتناقش أفكاراً مستقاة من أبرز التجارب الدولية الناجحة، وتبحث كيفية مواكبة معاهد التدريب لمواضيع تحديث الدولة في إطار التحولات في البلدان العربية.

يتمحور النقاش حول التساؤلات الأساسية التالية:

- كيف يمكن لبلد معين أن يطور سياسية وطنية لبناء القدرات وإستراتيجيات تدريب حكومي متوائمة مع حاجات العصر ومتطلبات الشفافية والمساءلة والمحاسبة؟
- هل يمكن تطوير سياسات من دون إعادة البحث بمنظومة القيم التي ترعى العمل العام ومفاهيم التعلم المستمر على المستوى الوطني؟

■ ما هي آليات التنسيق الواجب تطويرها على المستوى الوطني ومن ثم الإقليمي لمزيد من التكامل في المهام بين مختلف الجهات والمؤسسات المعنية بالتدريب وتطوير الطاقات البشرية في القطاع الحكومي؟

مداخلات

■ الأستاذ أديريتو سانشينز، مستشار دولي، مشروع الاتحاد الأوروبي - سيغما
■ الأستاذ عبد الأحد فاسي فهري، مدير الدراسات والتعاون، المعهد العالي للإدارة، المغرب

إدارة الجلسة

■ السيدة فلورانس ديبو، مديرة الدراسات، معهد الإدارة العامة والتنمية الاقتصادية (IGPDE)، فرنسا

نقاش وأسئلة

١١:٠٠ - ١١:٣٠ / استراحة قهوة

١١:٣٠ - ١٣:٠٠

جلسة عامة

كيف يمكن للتدريب أن يواكب
إصلاحات المالية العامة ويساهم في
تعزيز شفافية الإنفاق والمساءلة
والمحاسبة

غالباً ما تتطلب إصلاحات المالية العامة كفاءات ومؤهلات عالية لدى العاملين في القطاع العام. وتعتبر المهارات التقنية للموظفين وطرق مقارباتهم وقدرتهم على إحداث التغيير عنصراً أساسياً لنجاح عملية الإصلاح. وتلعب مؤسسات التدريب دوراً هاماً في تحديد المعارف الجديدة والمهارات وفي تطوير المقاربات والأدوات التي من شأنها تطوير أساليب التدريب وربطه بأولويات الإصلاح والحاجات المستجدة.

تتطرق هذه الجلسة إلى كيفية مقارنة مؤسسات ومعاهد التدريب للتغرات الموجودة على مستوى القدرات في القطاع العام ويتمحور النقاش حول التساؤلات التالية:

- ما هي المؤهلات المهنية المطلوبة من كوادر اليوم على المديين القصير والطويل؟
- كيف يمكن لمعاهد ومؤسسات التدريب أن تقدم الخدمات التدريبية الملائمة؟
- ما هي مجموعة الأدوات والبرامج التي ينبغي استخدامها أو تطويرها؟
- كيف تطور القدرات المحلية والخبرات بشكل مستمر في مواكبة إصلاحات الإدارة المالية؟

مداخلات

- السيد برونو باران، المراقب العام للمالية، وزارة الاقتصاد والمالية والصناعة، فرنسا
- السيدة أورسكا زرينسكي، مدير مركز التميز المالي، سلوفينيا

إدارة الجلسة

- السيد نيكولا دييوا، إداري رئيسي، مشروع الاتحاد الأوروبي - سيغما

نقاش وأسئلة

١٣:٠٠ - ١٤:٣٠ / استراحة غداء

١٦:٣٠ - ١٤:٣٠

ورش عمل وحلقات نقاش

يتوزع المشاركون في هذه الجلسات على ٣ مجموعات عمل تناقش محورا رئيسيا: **كيف يمكن لمعهد التدريب أن تطور قدرتها على التكيف والمرونة؟**

حلقة النقاش الأولى

هل ينجح التدريب في تحسين الأداء في ظل سياسة غير واضحة لتنمية الطاقات البشرية؟ (وفقا لواقع البلد ونظام الخدمة العامة فيه، تعمل معاهد ومؤسسات التدريب ضمن أطر قانونية ونظامية مختلفة ترعى عمليات التدريب وبناء القدرات. وقد يرتبط عمل هذه المؤسسات أو لا يرتبط بمنظومة مأسسة إدارة الطاقات البشرية بينما تقارب دول أخرى موضوع التدريب من منطلق العرض والطلب).

حلقة النقاش الثانية

كيف ننجح في التوفيق بين الحاجات التدريبية المتغيرة والخطط والبرامج المصممة؟ كيف نقرب التوقعات من النتائج وينجح التدريب في إحداث التغيير المنشود؟ (عمليات هندسة التدريب بمثابة حجر الزاوية في المنهجية الحديثة المعتمدة في وضع برامج تدريب قادرة على الردّ بواقعية على حاجات متغيرة، تماما كما هو التقييم).

حلقة النقاش الثالثة

لماذا يجب أن يواكب الإعلام والتواصل نشاطات التدريب وبناء القدرات؟ (قد لا تعطي نشاطات الإعلام والتواصل والإنتاج النشرى منبرا يذكر عند إعداد برامج التدريب وعند التخطيط لها، غير أن تجارب كثيرة تؤكد على دور نشاطات التواصل في مواكبة عمليات تعزيز المعارف والمهارات وفي التأثير في المواقف).

الخميس،

١٧ تشرين الثاني / نوفمبر ٢٠١١

١١:٠٠ - ٠٩:٣٠

زيارة ميدانية لمركز تدريبي (مركز التدريب وتعزيز الأمن في مطار رفيق الحريري الدولي)

تهدف الزيارة إلى تعريف المشاركين بأحدث مراكز التدريب المنشأة في لبنان والتي تقدم خدماتها لعدد من الإدارات ومنها الجيش اللبناني وقوى الأمن الداخلي وقوى الأمن العام والطيران المدني وإدارة الجمارك، بالإضافة إلى العاملين في مطار رفيق الحريري الدولي.

يوفر المركز دورات تدريبية حول القضايا التي تعني أمن الأشخاص والبضائع ومكافحة التقليد والتزوير وتداول المواد الخطرة والممنوعة وغير ذلك. سيتطلع الزوار خلال جولتهم في المركز على:

- دور مركز التدريب وأنشطته
- المناهج التدريبية التي جرى تطويرها
- التقنيات الحديثة المعتمدة في التدريب وفي تقييم المتدربين
- آليات التعاون والشراكات التي يبنها المركز ويعمل على تطويرها

١١:٣٠ - ١٢:٠٠ / استراحة قهوة

١٣:٣٠ - ١٢:٠٠

جلسة عامة

ملاحظات ختامية وتوصيات

سيتم عرض الخلاصات التي توصلت إليها مجموعات العمل وتوفير منصة للمشاركين لصياغة توصيات الصادرة عن المؤتمر.



موعدنا المقبل في تونس في العام ٢٠١٢



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.