

Distr.
LIMITED

E/ESCWA/ECRI/2009/Technical Paper.1
20 May 2009
ORIGINAL: ARABIC

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)

UN ECONOMIC AND SOCIAL COMMISSION
FOR WESTERN ASIA
19 JAN 2010
LIBRARY & DOCUMENT SECTION

بناء القدرات البشرية والمؤسسية
للحد من النزاعات



الأمم المتحدة
نيويورك، ٢٠٠٩

تمهيد

تقدم اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا) هذا الكتيب انطلاقاً من ضرورة إجراء مراجعة نقدية للبرامج المعتمدة في إطار تطوير وبناء القدرات البشرية والمؤسسية في البلدان التي تعاني من الأزمات وحالات عدم الاستقرار في منطقة غربي آسيا. وقد جرى اختيار المواضيع ووضع المنهجية والأدوات التدريبية بالاستناد إلى خلاصة التجارب الناجحة والمنهجيات المستحدثة لدى الإسكوا في بناء وتفعيل إمكانات المؤسسات العامة، ولا سيما الخبرات التي اكتسبها قسم القضايا الطارئة والنزاعات. فقد نفذ هذا القسم مجموعة من المشاريع والمبادرات الرامية إلى تعزيز قدرات القطاع العام وتأهيل الكوادر اللازمة للمشاركة الفعالة في عملية التنمية في ظل النزاعات وما بعد النزاعات، بغية تحقيق تنمية مستدامة قائمة على المبادئ العامة للشفافية والمساءلة والحكم الصالح.

ويتضمن الكتيب برنامجاً تدريبياً متكاملًا يشمل مجموعة من المواضيع التدريبية الأساسية لتطوير الأفراد والمؤسسات خلال فترات النزاع وفي مراحل ما بعد النزاع، ويشكل مقترحاً يمكن الارتكاز عليه وبلورته في عملية بناء قدرات الدولة.

أعد البرنامج التدريبي الدكتور كمال بكداش، الخبير في تطوير الموارد البشرية، بالتعاون مع السيدة رنا الحجيري والسيد كريستوف بوليتيس من قسم القضايا الطارئة والنزاعات في الإسكوا. كما شارك في وضع الهيكلية العامة وتحديد المواضيع الدكتور فكتور خوري، الخبير في التنمية المؤسسية. وأشرف على الإعداد والمراجعة السيد طارق العلمي، رئيس قسم القضايا الطارئة والنزاعات.

ملخص

يتألف هذا الكتيب من فصلين، الأول (عن التنمية والحد من النزاعات حيث) يعرض استراتيجية الإسكوا لتحقيق التنمية في ظل الأزمات وللحد من النزاعات ورصد مصادر النزاع، وكذلك الخطوط التوجيهية التي تتبعها الإسكوا في وضع هذه الاستراتيجية؛ أما الفصل الثاني فيتضمن برنامجاً لتطوير القدرات البشرية في المؤسسات العامة للحد من النزاعات. ويتألف هذا البرنامج من محورين، الأول عرض للمحاور المقترحة لبرنامج التنمية الإدارية، والثاني منهجية تطويرية للمواد التدريبية.

وقد وضع قسم القضايا الطارئة والنزاعات في الإسكوا هذا المنهاج التدريبي للتنمية الإدارية، والخطة المتكاملة لتطوير المواد التدريبية على نحو يجعلها قابلة للتطبيق في مؤسسات القطاع العام في البلدان الأعضاء المعنية. وقد استند في ذلك إلى الخبرات المتراكمة والمكتسبة خلال تنفيذ مشاريع بناء القدرات في بعض البلدان المستفيدة من عمل القسم، وهي العراق وفلسطين ولبنان واليمن.

أولاً- التنمية والحد من النزاعات

أف- الخلفية

شهدت منطقة غربي آسيا خلال العقود الماضية نزاعات متعددة بمعدل حرب كبرى على الأقل كل عشر سنوات، وترتبت على كل منها مضاعفات طويلة الأمد على المستويين المحلي والإقليمي، مما أدى إلى تراجع عملية التنمية بمفهومها التقليدي فبرزت الحاجة إلى مقاربة جديدة للتنمية في ظل النزاعات.

وقد أخذت الإسكوا على عاتقها معالجة هذا الواقع حيث بذلت الجهود لتخفيف وطأة النزاعات في الأراضي الفلسطينية المحتلة والعراق وجنوب لبنان وأنشأت قسم القضايا الطارئة والنزاعات في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٦ بهدف تعزيز هذه الجهود وتطوير مقاربة جديدة للحد من النزاعات وتحقيق التنمية في ظل الأزمات.

باء- مقاربة الإسكوا للحد من النزاعات وتحقيق التنمية

تقوم استراتيجية الإسكوا على أساس فهم العلاقة القائمة بين حالات النزاع وعدم الاستقرار وبين العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية السائدة في المنطقة، ومن ثم تعزيز القدرة على مواجهة التحديات الناجمة عن ذلك. وبناءً عليه، تركز استراتيجية الإسكوا في هذا المجال على ثلاث دعائم أساسية مترابطة:

١- التنمية في ظل الأزمات

تركز جهود الإسكوا في هذا الإطار على تحقيق ما يلي:

- (أ) الحد من وطأة النزاعات على الظروف المعيشية؛
- (ب) تلبية احتياجات التنمية الطويلة الأمد في البلدان التي تعاني من النزاعات؛
- (ج) بناء القدرات المحلية للحد من تداعيات النزاعات؛
- (د) تقييم الاحتياجات الإنمائية للبلدان التي تعاني من النزاعات؛
- (هـ) ابتكار مبادرات محلية تلبي التطلعات الخاصة بمجتمعات المنطقة؛
- (و) ترسيخ مبادئ الحكم الصالح والشفافية والمساءلة.

٢- الحد من النزاعات واحتمالات نشوبها

تركز جهود الإسكوا في هذا الإطار على تحقيق ما يلي:

- (أ) معالجة الأسباب الاجتماعية والاقتصادية لعدم الاستقرار؛
- (ب) تعزيز القدرات المحلية للحد من النزاعات؛
- (ج) تطوير القدرات المحلية لرصد المصادر المحتملة للنزاعات؛
- (د) بلورة شراكات ما بين الجهات المحلية الفاعلة لتوطيد السلم والاستقرار.

٣- رصد مصادر النزاعات

تركز جهود الإسكوا في هذا الإطار على تحقيق ما يلي:

- (أ) رصد الأنماط الاجتماعية والسياسية والاقتصادية؛
- (ب) تحليل دينامية التوترات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية؛
- (ج) توفير إنذار مبكر عن الأنماط الناشئة ونتائجها المحتملة؛
- (د) إجراء الدراسات واستشارة الخبراء وذوي المعرفة.

جيم- الخطوط التوجيهية المتبعة في وضع الاستراتيجية

١- معالجات/حلول/مقاربات نابعة من المنطقة

- (أ) مقارنة تفاعلية مع الجهات المعنية وذوي المعرفة في المنطقة؛
- (ب) تصميم برامج ومشاريع تلبي المتطلبات الشعبية؛
- (ج) ابتكار أدوات لتعزيز السلام والتنمية تراعي خصائص المنطقة (القيم، الثقافة، التنوع)؛
- (د) التنبه إلى حساسيات المنطقة ودينامياتها وأخذها بعين الاعتبار؛
- (هـ) تشجيع المبادرات المحلية لتعزيز السلام والحد من تداعيات عدم الاستقرار.

٢- مقاربة تراكمية

- (أ) الاستفادة من التجارب السابقة والحالية ونتائجها؛
- (ب) الاستفادة من تجارب مشابهة لمناطق أخرى من العالم؛
- (ج) إتاحة الفرصة للجهات المحلية المعنية للاستفادة من الموارد؛
- (د) ضم خبرات الإسكوا إلى خبرات الجهات الإنمائية الأخرى.

٣- حشد الدعم

- (أ) حشد الجهات المعنية الإقليمية والدولية؛
- (ب) التفاعل والتشاور مع الأقرقاء المعنيين والمؤثرين؛
- (ج) تشكيل صلة وصل ما بين المنطقة وسائر المجتمع الدولي؛
- (د) توفير الدعم الفني والمادي من كافة أنحاء العالم؛
- (هـ) استخدام الإعلام كمنصة لبث المعرفة على أوسع نطاق.

ثانياً- برنامج تطوير القدرات البشرية في المؤسسات العامة في ظل الأزمات وللمحد من النزاعات

أف- تمهيد

تشهد المنطقة العربية بوجه عام أوضاعاً مضطربة نتيجة عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية عديدة. وتعاني خمسة بلدان بوجه خاص هي السودان، والعراق، وفلسطين، ولبنان، واليمن، من حالات متنوعة من الأزمات وعدم الاستقرار والنزاعات، أدت إلى حدوث مضاعفات اجتماعية واقتصادية وسياسية طويلة الأمد، مما يعيق إرساء أسس الحكم الصالح في المؤسسات العامة في هذه البلدان.

باء- دور بناء القدرات في ترسيخ مبادئ الحكم الصالح

تقوم استراتيجية الحكم الصالح على مبادئ أساسية منها:

- ١- وضوح وشفافية تطبيق الأنظمة المالية.
- ٢- تنظيم التدقيق والرقابة.
- ٣- اعتماد الجدارة والاستحقاق في الخدمة العامة.
- ٤- اعتماد اللامركزية تسهيلاً لخدمة المواطنين.
- ٥- تشجيع مشاركة المجتمع المحلي والحوار بين القطاعين العام والخاص.
- ٦- ترشيد تقديم الخدمات الحكومية.
- ٧- احترام مبادئ حقوق الإنسان.
- ٨- دعم مبادرات التنمية البشرية على المستوى الوطني.

إلا أن تطبيق مبادئ الحكم الصالح في المؤسسات العامة في البلدان التي تعاني من النزاعات والأزمات وعدم الاستقرار يواجه تحديات كبيرة. وبالرغم من أن الأزمات والمضاعفات المترتبة عليها تختلف من بلد لآخر، إلا أن هناك تحديات مشتركة يمكن تحديدها، لدى إجراء مقارنة أولية، بما يلي:

(أ) تراجي قدرة السلطات المركزية فيما يتعلق بالإشراف والرقابة على أداء المؤسسات، وتنامي نفوذ سلطات الأمر الواقع في المناطق والنواحي، مما يعيق الشفافية والمساءلة في تطبيق الأنظمة والقوانين ويشجع على الفساد الإداري والمالي؛

(ب) صعوبة التوافق في ظل الخلافات السياسية والفئوية وضعف ثقافة التفاوض والحوار حول استراتيجيات موحدة وقابلة للتطبيق لتطوير الهياكل التنظيمية المتقدمة للمؤسسات ونظمها الإدارية والمالية وإجراءات عملها وتقديم الخدمات؛

(ج) شيوع نمط إدارة المؤسسات والدوائر الحكومية بمفهوم الطوارئ تحت ضغط الأحداث المتقلبة وضرورة الاستجابة الفورية لهذه الأحداث، وذلك بدل الإدارة بمفهوم التخطيط ووضع المشاريع في إطار أهداف طويلة الأمد؛

(د) سيطرة مشاعر الإحباط وضعف الأمل في المستقبل، وهو مناخ سيكولوجي تنتج عنه مواقف لامبالية تجاه أهمية التجديد في تكنولوجيا الإدارة، وتجاه قيم الجودة في الأداء والخدمة، والعناية بتطوير الموارد البشرية وتنمية مهاراتها.

وتمثل استراتيجية بناء القدرات المؤسسية والفردية إحدى المبادرات الممكنة التي تساهم في تعزيز الحكم الصالح في المؤسسات العامة على نحو مستدام، وهي تأخذ في الاعتبار ظروف عدم الاستقرار وانعكاساتها على أداء هذه المؤسسات. ومن الأهمية في ضوء التحديات المذكورة أعلاه أن تركز هذه الاستراتيجية على محاور أساسية منها:

(أ) تعزيز إمكانية وصول الإدارة العامة إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما يساعدها على الإشراف والتدقيق والرقابة، وبالتالي على توفير شروط الشفافية والمساءلة في تطبيق الأنظمة، ولا سيما الأنظمة المالية؛

(ب) بناء القدرات المحلية، ولا سيما على مستوى المجالس البلدية ومجالس المحافظات والمناطق التعليمية (أو التربوية) وإدارات المياه والكهرباء والصرف الصحي، من حيث الاستعداد للاستجابة الفورية في تأمين الخدمات في ظل حالات عدم الاستقرار؛

(ج) تقوية القدرات والأنظمة الإدارية، بما في ذلك القدرة على تقييم احتياجات المواطنين وتطوير أنظمة الأداء والجودة، وكذلك تقوية القدرة على التفاوض للتعامل مع الخلافات وتشجيع ثقافة الحوار بهدف إنتاج التوافق حول استراتيجيات التطوير؛

(د) إيجاد وتعزيز مؤسسات المشاركة واتخاذ القرارات غير المركزية لتسهيل تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين، وبناء شراكات مستدامة مع القطاع الخاص والمؤسسات الأهلية للغاية نفسها؛

(هـ) ترسيخ مفاهيم ومبادئ الإدارة المالية والتدقيق الداخلي، بهدف تطوير قدرة القطاع العام على الرقابة الداخلية في مواضيع السياسات المالية العامة وتعزيز الشفافية والمساءلة؛

(و) تطوير المهارات الأساسية في التنظيم والتنسيق والتخطيط الاستراتيجي، بهدف تحسين القدرات المؤسسية والفردية للمعنيين في الإدارة والقيادة أثناء الأزمات.

جيم - استراتيجية بناء القدرات المؤسسية والفردية كأداة لتعزيز الحكم الصالح

تعد استراتيجية بناء القدرات المؤسسية والفردية شرطاً ضرورياً لإرساء أسس الحكم الصالح في المؤسسات العامة، إلا أنها غير كافية، فإرساء الحكم الصالح يحتاج إلى جملة مقومات متضافرة، أهمها المناخ السياسي الديمقراطي، وحكم القانون، ومشاركة المواطنين في المساءلة العامة. وبما أن هذه المقومات هي التي تختل بصورة أساسية في ظروف عدم الاستقرار، تتعاضد أهمية بناء القدرات كأداة في تفعيل ما يمكن تفعيله من مبادئ الحكم الصالح في مؤسسات البلدان غير المستقرة.

وينبغي التمييز بين مقاربتين متكاملتين لاستراتيجية بناء القدرات:

- (أ) مقارنة وقائية تقوم على تهيئة المؤسسات العامة للعمل في فترات النزاع؛
- (ب) ومقاربة علاجية تقوم على تمكين هذه المؤسسات من العمل في مرحلة ما بعد النزاع.

وفي هذا الإطار، سعت الإسكوا إلى الحد من تداعيات النزاع وعدم الاستقرار على البلدان الأعضاء ومؤسساتها في مناطق النزاع، وذلك من خلال بلورة وتنفيذ عدد من المشاريع والبرامج لبناء القدرات، وقد تم إنجازها بالتعاون مع منظمات الأمم المتحدة وجهات إقليمية ودولية مختلفة.

وفي سياق تنفيذ هذه المشاريع، وبعد مراجعة وتحديث محتوى المناهج والمواد التدريبية المتوفرة وتطويرها، بلورت الإسكوا نهجاً يساعد على تصميم حقيبة تدريبية قابلة للتطبيق في مؤسسات القطاع العام في البلدان الأعضاء المعنية.

وتتألف عملية تصميم الحقيبة التدريبية من محورين أساسيين:

- **المحور الأول:** يشمل تطويراً منهجياً لمحتوى برنامج التنمية الإدارية القائم وتصميمه العام، وذلك استناداً إلى نتائج تقييم المشاركين للبرنامج ومقترحاتهم بشكل أساسي؛
- **المحور الثاني:** يشمل اقتراحاً للمنهجية التي يجب اتباعها عند بلورة المواضيع المقترحة، وذلك استناداً إلى دراسة مركزة لاحتياجات التطوير والتدريب في البلدان أو المؤسسات المستفيدة.

١- المحور الأول: مقترح لمحتوى برنامج التنمية الإدارية

(أ) الخلفية

تم وضع محتوى برنامج التنمية الإدارية المقترح بناءً على مراجعة ما يلي:

- (١) أدبيات الإسكوا ومنظمات الأمم المتحدة حول الحكم الصالح، وبناء القدرات المؤسسية والبشرية، واستراتيجية التنمية في ظل الأزمات؛
- (٢) نتائج تقييم المشاركين للبرنامج ومقترحاتهم؛
- (٣) المواد التدريبية المتوفرة لبرنامج التنمية الإدارية.

أتاحت الخطوة (١) الربط، قدر المستطاع، ما بين محتوى برنامج التنمية الإدارية المقترح من جهة ومبادئ الحكم الصالح وغايات الإنماء المؤسسي في البلدان التي تعاني من الأزمات من جهة ثانية.

أما الخطوتان (٢) و(٣) فقد ساعدتا على تحديد الأولويات المقترحة، وسوف تساعدان بشكل أوفى في إنجاز المرحلة الثانية من تطوير البرنامج.

وينطلق تصميم ورشات العمل المقترحة في هذا البرنامج وتتابعها من المهارات الأعم (الورشة الثالثة: التخطيط الاستراتيجي) إلى المهارات الأخص (الورشة السابعة: المهارات الشخصية والقيادية). وقد

خصصت الورشة الأولى لإدارة المؤسسات العامة في ظل الأزمات، وذلك بهدف الإلمام بخصوصيات إدارة المؤسسات العامة وتقديم الخدمات العامة في ظل ظروف غير مستقرة، كما خصصت الورشة الثانية للامركزية الإدارية، وهي إحدى أهم استراتيجيات الملازمة مع ظروف عدم الاستقرار وتقضي بتوسيع اللامركزية الإدارية وتدعيم دور البلديات والمجالس المحلية.

(ب) برنامج التنمية الإدارية

(١) المستفيدون

يوجّه برنامج التنمية الإدارية إلى المسؤولين في الإدارتين العليا والوسطى في مؤسسات القطاع العام في البلدان العربية التي تعاني الأزمات.

(٢) الهدف العام

ترسيخ مبادئ الحكم الصالح في المؤسسات العامة، وبناء قدرات أساسية للتخطيط والإدارة والقيادة لإنماء المؤسسات، وقدرات أخرى للاستعداد والاستجابة الفورية في ظل ظروف غير مستقرة.

(٣) المحاور التدريبية الرئيسية

- أ- إدارة المؤسسات العامة في ظل الأزمات؛
- ب- اللامركزية الإدارية؛
- ج- التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة؛
- د- تخطيط المشاريع وإدارة الأداء؛
- هـ- إدارة الموارد البشرية؛
- و- المهارات الشخصية والقيادية؛
- ز- الإدارة المالية والتدقيق الداخلي.

وتشكل هذه المحاور وحدات تدريبية متكاملة تهدف إلى تعريف المستفيدين بالاتجاهات الحديثة في التطوير المؤسسي وإطلاعهم على التجارب الناجحة في مضمار الموضوع المختار. وتنتم الحقيبة التدريبية بالمرونة، إذ أنها تسمح باختيار كافة المواضيع المطروحة كرزمة تدريبية متكاملة أو اختيار عدد من الوحدات التدريبية وفق متطلبات وخصوصيات الفئة المستهدفة.

مقترح للبرنامج التدريبي

الوحدة التدريبية الأولى إدارة المؤسسات العامة في ظل الأزمات	
الأهداف	<ul style="list-style-type: none">• التعرف على الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات العامة والظروف المحلية والعالمية المحيطة بها.• الاطلاع على بعض التجارب والحالات في إدارة المؤسسات العامة في ظل الأزمات، مع التركيز على تجارب تقديم الخدمات في ظروف غير مستقرة.
المواضيع الرئيسية	
	<ul style="list-style-type: none">• الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة.• استراتيجية ومبادئ الحكم الصالح.• العولمة والتحول العالمية.• الأزمات المحلية وانعكاساتها في المؤسسات العامة.• إدارة المؤسسات في ظل الأزمات (تجارب وحالات).• تقديم الخدمات في ظروف غير مستقرة (تجارب وحالات).
الوحدة التدريبية الثانية اللامركزية الإدارية	
الأهداف	<ul style="list-style-type: none">• بناء قدرات الوزارات والجهات المعنية في مجال اللامركزية والحوكمة المحلية لتطوير أطر مؤسسية قوية في القطاع العام.
المواضيع الرئيسية	
	<ul style="list-style-type: none">• الحوكمة المحلية وأهميتها في ظل النزاعات.• تطوير الإطار العام للاستراتيجية الوطنية للحكم المحلي.• أساليب وضع ميزانيات السلطة المحلية ومعايير النظام الرقابي وتطوير تحصيل الموارد المالية.• أساليب تحسين ورفع مستوى الخدمات البلدية والعامة.• تحسين ظروف استقبال طالبي الخدمة في الإدارات والمؤسسات العامة ومستوى الإرشاد.• رفع مستوى الخدمات الأساسية التي توفرها البلديات والمجالس المحلية.
الوحدة التدريبية الثالثة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة	
الأهداف	<ul style="list-style-type: none">• التعرف على خطوات التحليل والتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة وتطبيقها على مؤسسات أو إدارات محددة.• الاطلاع على تجارب ذات طبيعة استراتيجية لتحديث الإدارة العامة، ولا سيما تجارب إعادة الهيكلة وإدارة الجودة.

المواضيع الرئيسية
<ul style="list-style-type: none">• الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات العامة.• تحليل الجهات المعنية ودورها.• تشخيص البيئة الداخلية.• تشخيص البيئة الخارجية.• التخطيط الاستراتيجي (بناء الرؤية، صياغة الرسالة والغايات).• التخطيط الاستراتيجي (اختيار التوجهات الاستراتيجية، تحديد الأهداف، ووضع خطط العمل).• التنسيق بين المؤسسات العامة.• مبادرات استراتيجية لتحديث الإدارة العامة: إعادة هيكلة المؤسسات.• مبادرات استراتيجية لتحديث الإدارة العامة: إدارة الجودة.

الاهداف
<ul style="list-style-type: none">• التعرف على مراحل تحديد الأولويات والحاجات وتخطيط المشروع ومتابعته، وعلى دراسة جدواه وتطبيقها في حالات عملية.• التعرف على أهمية قياس الأداء المؤسسي في التخطيط بوجه عام وتخطيط المشاريع بوجه خاص والاطلاع على أمثلة لبناء مؤشرات الأداء المؤسسي.
المواضيع الرئيسية
<ul style="list-style-type: none">• نموذج المشروع ومراحله الرئيسية.• تخطيط المشروع.• متابعة المشروع ورصد تنفيذه.• دراسة جدوى المشروع.• إدارة الأداء المؤسسي.• خطوات تطبيق إدارة الأداء.• القياس وأهميته في تطوير الأداء المؤسسي.• آلية بناء مؤشرات الأداء.
الاهداف
<ul style="list-style-type: none">• التعرف على كيفية التخطيط للموارد البشرية في ظروف غير مستقرة.• التمكين من استخدام أساليب تقييم أداء الأفراد وتنمية قدراتهم ودافعيتهم للعمل.
الاهداف
<ul style="list-style-type: none">• التعرف على كيفية التخطيط للموارد البشرية في ظروف غير مستقرة.• التمكين من استخدام أساليب تقييم أداء الأفراد وتنمية قدراتهم ودافعيتهم للعمل.

المواضيع الرئيسية
<ul style="list-style-type: none">• تخطيط الموارد البشرية في ظل ظروف غير مستقرة.• تقييم أداء الأفراد.• تحديد الاحتياجات لتنمية القدرات.• أساليب تنمية القدرات البشرية.• تخطيط المسار الوظيفي.• معالجة الإحباط وتنمية الدافعية.

الوحدۃ التدريبية السادسة المهارات الشخصية والقيادية
الأهداف
<ul style="list-style-type: none">• التمكين من مهارات أساسية لإدارة الذات وإدارة العمل وقيادة العاملين، ولا سيما مهارات إدارة الوقت، وبناء فريق العمل، والتواصل، وحل المشكلات، وإدارة النزاعات، وقيادة التغيير في ظروف غير مستقرة.
المواضيع الرئيسية
<ul style="list-style-type: none">• إدارة الوقت والذات.• بناء فريق العمل والتفويض.• مهارات التواصل.• حل المشكلات واتخاذ القرارات.• مهارات وأساليب القيادة.• القيادة الإدارية وقضايا النوع الاجتماعي.• إدارة النزاعات.• قيادة التغيير في ظروف غير مستقرة.

الوحدۃ التدريبية السابعة الإدارة المالية والتدقيق الداخلي
الأهداف
<ul style="list-style-type: none">• بناء قدرات الوزارات والجهات المعنية على الإدارة المالية العامة وتحديدأ في مجالي الموازنة والمحاسبة العامة لتطوير أطر مؤسسية قوية في القطاع العام.
المواضيع الرئيسية
<ul style="list-style-type: none">• التحديات التي تواجه سياسات إصلاح المالية العامة.• الاتجاهات الحديثة في الموازنة العامة: مدخل إلى تطوير إدارة النفقات العامة.• الاتجاهات الحديثة في الموازنة العامة: موازنة البرامج والأداء.• الاتجاهات الحديثة في المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (International Public Sector Accounting Standards - IPSASs).• مدخل إلى التدقيق الداخلي والرقابة: التطبيق في القطاع العام.

٢- المحور الثاني: التطوير المنهجي للمواد التدريبية

يشمل هذا المحور تطويراً شاملاً لبرنامج التنمية الإدارية (الأهداف، المحتوى، المواد، أساليب التقييم) في ضوء دراسة مركزية لاحتياجات التطوير والتدريب في البلدان والمؤسسات المستفيدة، واستناداً إلى خبرات الإسكوا في هذا المضمار، وذلك بهدف ربط المواضيع والمواد المطروحة بالتطلعات والاحتياجات والواقع المحلي. ويستند هذا التطوير إلى خصوصية البلد المعني وفق المنهجية المفصلة التالية:

- (أ) وضع البرنامج التدريبي في السياق المحلي؛
- (ب) استخلاص أهداف البرنامج التدريبي؛
- (ج) إعادة تصميم البرنامج التدريبي؛
- (د) تطوير المواد التدريبية؛
- (هـ) إعادة تصميم أدوات التقييم؛
- (و) وضع حقيبة تدريبية متكاملة.

(أ) وضع البرنامج التدريبي في السياق المحلي

إن التفاوت في طبيعة الأزمات والنزاعات وحالات عدم الاستقرار وخصائصها بين البلدان الخمسة المعنية (السودان، العراق، فلسطين، لبنان، اليمن) يحتم بلورة مقاربة إنمائية تتناسب مع واقع كل بلد وخصوصيته.

وتشمل التنمية البشرية بناء وتطوير قدرات عامة، مثل التخطيط والتواصل مع الآخرين، إلا إن الخصوصيات المحلية قد تفرض أولويات لا بد من مراعاتها في تصميم أو إعادة تصميم أي برنامج تدريبي.

لذلك، ولوضع البرنامج التدريبي في السياق المحلي، يجب إجراء تقييم لاحتياجات التدريب والتطوير في كل من البلدان الخمسة المعنية. وتقوم هذه المنهجية على خطوتين:

(١) توجيه استبيانات إلى الوزارات والجهات المعنية، وإجراء مقابلات، وتقييم مشاريع بناء القدرات، وتقييم التجارب الناجحة لبناء القدرات في البلدان المعنية على صعيد بناء المؤسسات العامة وتطوير القدرات البشرية؛

(٢) تنفيذ ورشة عمل لمجموعة مختارة من مدراء ووكلاء الوزارات والمؤسسات الحكومية (٢٠-٢٥ مشاركاً) من كل بلد بهدف تحديد المعارف والمهارات والاتجاهات (الكفايات) ذات الأولوية في الإنماء المؤسسي لتحقيق مبادئ وغايات الحكم الصالح.

(ب) استخلاص أهداف البرنامج التدريبي

استناداً إلى نتائج الخطوة الأولى من المنهجية، يمكن استخلاص الأهداف الخاصة للبرنامج التدريبي وتحديد أولويات المواضيع التدريبية المطلوبة. ويُراعى في تحديد هذه الأولويات مدى تواتر هذه المواضيع

في أثناء ورشة تقييم احتياجات التطوير والتدريب من جهة، ومدى ملاءمة هذه المواضيع لغايات بناء القدرات المؤسسية ذات الصلة بتحقيق مبادئ الحكم الصالح من جهة ثانية.

(ج) إعادة تصميم البرنامج التدريبي

بناءً على ما تقدم، يُعاد تصميم البرنامج التدريبي على أساس وحدات تدريبية ومواضيع تتوافق مع احتياجات الفئة المستهدفة من البلدان العربية الخمسة المعنية.

(د) تطوير المواد التدريبية

تشمل هذه الخطوة إمكان اعتماد أو استبعاد أو تحسين محتوى المواد التدريبية المتوافرة وإعداد مواد تدريبية جديدة.

(هـ) تطوير أدوات التقييم

تتوافر للبرنامج الحالي أدوات لتقييم مدى تحقيق أهداف البرنامج ولتقييم البرنامج نفسه من جانب المشاركين. ومن المناسب تطوير أداة تقييم ذاتي (يجريه المشارك لنفسه ويراجعه المدرب ويعلق عليه) لقياس مدى التقدم في اكتساب القدرات المدرجة في البرنامج.

(و) وضع حقيبة تدريبية متكاملة: دليل المدرب ودليل المشارك

استناداً إلى الخطوات السابقة، يتم وضع الحقيبة التدريبية واختيار المواضيع التدريبية وفق السياق المحلي وخصوصيته. وتتضمن الحقيبة التدريبية برنامجاً متكاملًا للتدريب وبناء القدرات يفصل المواد والمنهجيات التدريبية المعتمدة في دليل للمدرب ودليل للمشارك.

ويتضمن دليل المدرب سير عمل كل جلسة تدريبية من حيث المواضيع، والأنشطة، والتوقيت، والموارد التدريبية المتاحة. أما دليل المشارك، فيقسم إلى وحدات تدريبية والوحدات التدريبية إلى مواضيع، على أن يتضمن كل موضوع تدريبي نتائج التعلم المستهدفة، ومواد القراءة، وأوراق العمل التطبيقي، وأدوات التقييم.