



# البرنامج التدريبي التفاعلي الإلكتروني عن بُعد ”الإصلاح الإداري والمؤسسي وقضايا التنمية“

أ. د. فيصل المناور

أ. عمر ملاعب

1 – 3 فبراير 2021



# الجدول الزمني

الفترة الثانية

13:45 – 12:30

الفترة الأولى

12:15 – 11:00

قضايا تنموية

تجارب دولية للإصلاح المؤسسي  
(أستراليا – اليابان – كندا)

قواعد بيانات البيئة  
المؤسسية الدولية والتنمية

12:30 – 12:15

استراحة

مفهوم وأهداف التنمية

محاوير الإصلاح الإداري والمؤسسي

تجارب دولية للإصلاح المؤسسي  
(نيوزيلاندا – ماليزيا – سنغافورة)

الإثنين  
2/1

الثلاثاء  
2/2

الأربعاء  
2/3

ملاحظة: سيتم إجراء امتحان إلكتروني بعد انتهاء الفترة الثانية في اليوم الثالث للبرنامج



# محاضرات اليوم الأول

## الجلسة الأولى

## مفهوم وأهداف التنمية



## مفهوم التنمية الواسع

❖ هناك اتجاه عام على المستوى الدولي يمكن من النظر إلى التنمية "كعملية لتوسيع حريات البشر"، حيث ينصب الاهتمام على توسيع "قدرة" الناس ليحيوا حياة يثمنونها، أو يرغبون في تحقيقها، حيث يلعب مفهوم "القدرة" دورا محوريا في التحليل كبديل لمفهوم الدخل في تعريف رفاه الناس وفيما يسعون إلى تحقيقه وفي تقييم الأداء التنموي عموما.

❖ وبذلك تم التركيز على خمسة جوانب اعتبرت ذات علاقة بعدد من قضايا السياسات التنموية التي تتطلب اهتماما خاصا، وتتميز هذه الجوانب بأن كلا منها يساهم في توسيع قدرة الفرد للعيش بحرية، وهي "الحريات السياسية، والتسهيلات الاقتصادية، والفرص الاجتماعية، وضمانات الشفافية، والأمن الوقائي".

## أدوات ووسائل تحقيق التنمية

تعني الحريات السياسية بمعناها العريض، بما في ذلك الحقوق المدنية، بالفرص المتاحة للناس ليقرروا من سيحكمهم وعلى أي مبادئ، وليراقبوا وينتقدوا ويحاسبوا السلطات، وليعبروا عن آرائهم من خلال صحافة حرة، وليقرروا الانضمام لمختلف الأحزاب السياسية. وتشتمل الحريات السياسية على الاستحقاقات المتوفرة في النظم الديمقراطية بمعناها الواسع بما في ذلك فرص السجال السياسي والمعارضة والنقد وحرية المشاركة السياسية.

### الحريات السياسية

وتهتم التسهيلات الاقتصادية بالفرص المتاحة للأفراد لاستغلال الموارد الاقتصادية لأغراض الاستهلاك والإنتاج والتبادل. وتعتمد الاستحقاقات الاقتصادية للفرد على ما يملكه من موارد أو ما هو متاح منها لاستخدامه وعلى ظروف التبادل مثل الأسعار النسبية وعمل الأسواق. وللمدى الذي يترتب فيه على عملية التنمية زيادة ثروات الأمم، تنعكس هذه الزيادة في تعزيز مقابل للاستحقاقات الاقتصادية للسكان.

### التسهيلات الاقتصادية

وتتعلق الفرص الاجتماعية بالترتيبات الاجتماعية في المجالات التي تؤثر في الحريات الحقيقية المتاحة للأفراد ليعيشوا حياة طيبة، كالترتيبات المتعلقة بالتعليم والصحة. ولا تقتصر أهمية مثل هذه الخدمات للحياة الخاصة للأفراد فحسب وإنما تمتد لتؤثر على تفعيل مشاركتهم في النشاطات الاقتصادية والسياسية.

### الفرص الاجتماعية



## أدوات ووسائل تحقيق التنمية

وتركز ضمانات الشفافية على تعزيز الثقة في التعامل بين الناس في إطار المجتمع، وهو أمر يتعلق بالحرية في التعامل بين الأفراد على أساس من ضمان الإفصاح والسلاسة. وتلعب هذه الضمانات دوراً واضحاً في الحد من الممارسات الفاسدة وعدم المسؤولية المالية والتعامل بنوايا مبطنة وغير معلنة.

### ضمانات الشفافية

ويعنى الأمان الوقائي (الحمائي) بتوفير شبكات حماية ورعاية اجتماعية، للحيلولة دون وقوع هذه الشرائح الضعيفة في المجتمع في شرك الفقر المدقع، وفي بعض الأحيان الجوع والموت. ويشتمل مجال الأمان الوقائي على ترتيبات مؤسسية ثابتة ومستمرة (كالإعانات، وبرامج الضمان الاجتماعي، والمنح الداخلية) وترتيبات انتقالية حسبما تتطلبه الظروف (كبرامج العون الطارئة في حالات المجاعة والبرامج العامة للتشغيل).

### الأمن الوقائي



## مراحل تطور مفهوم التنمية

المرحلة الأولى :

منذ نهاية الحرب العالمية الثانية حتى منتصف القرن العشرين  
**التنمية تعني النمو الاقتصادي**

المرحلة الثانية :

منذ منتصف الستينات حتى النصف الأول من سبعينيات القرن العشرين  
**التنمية تعني النمو الاقتصادي + التوزيع العادل**

المرحلة الثالثة :

منذ منتصف سبعينيات حتى منتصف ثمانينيات القرن العشرين  
**التنمية (الشاملة) تعني الاهتمام بكافة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية**



المرحلة الرابعة :

**منذ عام 1990 حتى الآن**

**التنمية (البشرية) تعني تحقيق مستوى مرتفع من الحياة الكريمة  
للإنسان**

المرحلة الخامسة :

**منذ عام 1992 (قمة الأرض)**

**التنمية (المستدامة) تعني النمو الاقتصادي + التوزيع العادل للنمو  
الاقتصادي + الاهتمام بجميع جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية  
والبيئية**



## أهداف التنمية

- ✓ تحقيق معدلات عالية من النمو الاقتصادي، وذلك من خلال زيادة المشاريع الاقتصادية المحلية أو توسيعها.
- ✓ تحفيز المواطن للمشاركة في عملية التنمية وهذا يكون بتقديم الدعم المادي والمعنوي له وإشعاره بأنه عنصر مهم وفعال في مجتمعه.
- ✓ القضاء على الفقر والجهل والتخلف من خلال خلق فرص عمل تسهم في تخفيض معدلات البطالة وترفع من القوة الشرائية للمواطنين في مختلف التجمعات السكانية.
- ✓ رفع المستوى المعيشي لسكان المجتمعات المحلية.
- ✓ دعم الإدارة المحلية والاستفادة من اللامركزية في الحدود المتاحة والعمل على ترسيخ مبدأ التكامل بين المناطق.
- ✓ زيادة التعاون والمشاركة بين السكان مما يساعد في نقلهم من حالة اللامبالاة إلى حالة المشاركة الفاعلة.
- ✓ تعزيز القدرات العامة والبنية التحتية للمجتمع كالنقل والمياه والكهرباء وبناء الهياكل القاعدية وشق الطرقات واستصلاح الأراضي وغيرها من المشاريع.

## الترتيبات المؤسسية للتنمية

### ماهية الترتيبات المؤسسية للتنمية ...

✓ تشير الترتيبات المؤسسية إلى السياسات والإجراءات والعمليات التي تطبقها البلدان لتشريع وتخطيط وإدارة تنفيذ التنمية وسيادة القانون، ولقياس التغيير، وللإشراف على الوظائف الأخرى للدولة.

✓ وبطبيعتها تطل قضية الترتيبات المؤسسية برأسها في كل جانب من جوانب التنمية وإدارة القطاع العام. إن الترتيبات المؤسسية التي تعمل بفاعلية وكفاءة لا تزال محركاً قوياً للقدرات ومن ثم الأداء.

✓ كما أن عوامل التغيير داخل الترتيبات المؤسسية تقع بطبيعتها في جميع مستويات القدرات الثلاثة لإدارة الموارد البشرية:

- على مستوى الفرد.
- وعلى مستوى المنظمة أو القطاع.
- وعلى مستوى البيئة المواتية.

✓ وعندما تكون الترتيبات المؤسسية غير كافية، فنلاحظ عدم كفاءة جميع مستويات القدرات الثلاث المشار إليها.



| <b>محاور عملية الترتيبات المؤسسية</b>                                                                                                                                                                                                              |                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>✓ توضيح التفويض والأدوار .</li><li>✓ تبسيط إدارة الأعمال .</li><li>✓ وضع آليات للإنفاذ والامتثال.</li></ul>                                                                                                  | <b>وضوح المهام أو الأدوار</b>      |
| <ul style="list-style-type: none"><li>✓ إتاحة الوصول إلى المعرفة وتنمية المهارات</li><li>✓ تحسين القدرة على التنبؤ وإيجاد أنواع من الحوافز المالية وغير المالية .</li><li>✓ تنفيذ تدخلات تتعلق بالأخلاق والقيم وتدخلات لتغيير الاتجاهات.</li></ul> | <b>إدارة فاعلة للموارد البشرية</b> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>✓ إجراء تنسيق أفقي/ تحت إشراف وكالة رائدة .</li><li>✓ إجراء تنسيق رأسي بين أجهزة الدولة المحلية والمركزية .</li><li>✓ قدرة أجهزة السلطات على إدارة عملية التنسيق.</li></ul>                                  | <b>آليات تنسيق فعالة</b>           |
| <ul style="list-style-type: none"><li>✓ إنشاء إطار عمل متكامل للرصد والتقييم.</li><li>✓ وضع آليات مراجعة مستقلة.</li><li>✓ إقامة حلقات وآليات للتغذية الراجعة.</li></ul>                                                                           | <b>نظم الرصد والتقييم</b>          |
| <ul style="list-style-type: none"><li>✓ إقامة شراكات عامة وخاصة لتقديم الخدمات.</li><li>✓ دعم قدرات التنفيذ والشراء.</li><li>✓ تصميم واجهة عامة لتقديم الخدمات.</li></ul>                                                                          | <b>شراكات من أجل تقديم الخدمات</b> |

## ملاحظة منهجية حول دليل التنمية البشرية:

✓ توزّع البلدان حسب قيمة مؤشرات دليل التنمية البشرية في أربع مجموعات هي :  
مجموعة التنمية البشرية المنخفضة حيث تكون قيمة الدليل أقل من 0.550؛  
ومجموعة التنمية البشرية المتوسطة حيث تتراوح قيمة الدليل بين 0.550 و  
0.699؛ ومجموعة التنمية البشرية المرتفعة، حيث تتراوح قيمة الدليل بين  
0.700 و 0.799؛ ومجموعة التنمية البشرية المرتفعة جدا حيث تكون قيمة  
الدليل 0.800 أو أكثر.

✓ أما بالنسبة للمؤشرات التي يتضمنها دليل التنمية البشرية، فهي: العمر المتوقع  
عند الولادة، متوسط سنوات الدراسة، العدد المتوقع لسنوات الدراسة، نصيب  
الفرد من الدخل القومي الإجمالي.

دليل التنمية البشرية

2019 - 2010

| 2019  | 2018  | 2017  | 2016  | 2015  | 2014  | 2013  | 2012  | 2011  | 2010  |                    |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------------|
| 0.890 | 0.866 | 0.864 | 0.863 | 0.86  | 0.847 | 0.839 | 0.832 | 0.826 | 0.821 | الإمارات           |
| 0.854 | 0.857 | 0.856 | 0.857 | 0.857 | 0.853 | 0.846 | 0.837 | 0.824 | 0.81  | السعودية           |
| 0.848 | 0.848 | 0.848 | 0.847 | 0.851 | 0.854 | 0.857 | 0.85  | 0.845 | 0.834 | قطر                |
| 0.852 | 0.838 | 0.839 | 0.839 | 0.834 | 0.81  | 0.807 | 0.8   | 0.798 | 0.796 | البحرين            |
| 0.813 | 0.834 | 0.833 | 0.834 | 0.827 | 0.815 | 0.811 | 0.804 | 0.795 | 0.793 | عمان               |
| 0.806 | 0.808 | 0.809 | 0.809 | 0.807 | 0.8   | 0.798 | 0.8   | 0.796 | 0.794 | الكويت             |
| 0.748 | 0.759 | 0.758 | 0.755 | 0.751 | 0.749 | 0.746 | 0.737 | 0.738 | 0.73  | الجزائر            |
| 0.740 | 0.739 | 0.738 | 0.736 | 0.731 | 0.728 | 0.725 | 0.721 | 0.719 | 0.717 | تونس               |
| --    | 0.731 | 0.729 | 0.727 | 0.722 | 0.718 | 0.713 | 0.708 | 0.703 | 0.697 | المعدل العالمي     |
| 0.744 | 0.73  | 0.732 | 0.725 | 0.728 | 0.732 | 0.741 | 0.744 | 0.753 | 0.751 | لبنان              |
| 0.729 | 0.723 | 0.722 | 0.722 | 0.721 | 0.72  | 0.72  | 0.726 | 0.725 | 0.728 | الأردن             |
| 0.724 | 0.708 | 0.704 | 0.69  | 0.691 | 0.693 | 0.707 | 0.742 | 0.708 | 0.757 | ليبيا              |
| --    | 0.703 | 0.701 | 0.699 | 0.695 | 0.691 | 0.688 | 0.687 | 0.681 | 0.676 | معدل العالم العربي |
| 0.707 | 0.7   | 0.696 | 0.695 | 0.69  | 0.683 | 0.681 | 0.676 | 0.669 | 0.666 | مصر                |
| 0.708 | 0.69  | 0.689 | 0.687 | 0.685 | 0.682 | 0.681 | 0.684 | 0.679 | 0.671 | فلسطين             |
| 0.674 | 0.689 | 0.684 | 0.672 | 0.665 | 0.662 | 0.662 | 0.662 | 0.658 | 0.652 | العراق             |
| 0.686 | 0.676 | 0.675 | 0.669 | 0.66  | 0.653 | 0.646 | 0.636 | 0.627 | 0.618 | المغرب             |
| 0.567 | 0.549 | 0.544 | 0.539 | 0.54  | 0.551 | 0.572 | 0.631 | 0.642 | 0.644 | سوريا              |
| 0.554 | 0.538 | 0.539 | 0.537 | 0.535 | 0.534 | 0.532 | 0.529 | 0.524 | 0.513 | جزر القمر          |
| 0.546 | 0.527 | 0.524 | 0.519 | 0.521 | 0.518 | 0.511 | 0.503 | 0.494 | 0.49  | موريتانيا          |
| 0.510 | 0.508 | 0.507 | 0.505 | 0.501 | 0.496 | 0.477 | 0.485 | 0.475 | 0.471 | السودان            |
| 0.524 | 0.495 | 0.492 | 0.489 | 0.482 | 0.475 | 0.467 | 0.459 | 0.451 | 0.446 | جيبوتي             |
| 0.470 | 0.463 | 0.463 | 0.477 | 0.493 | 0.504 | 0.506 | 0.501 | 0.511 | 0.499 | اليمن              |

المصدر: قاعدة بيانات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

البرامج التدريبية التفاعلية الإلكترونية عن بعد 2021/2020

جميع الحقوق محفوظة © 2021 للمعهد العربي للتخطيط

## تمرين رقم (1)



فكر معي!!!

❖ ما هي التداعيات والمخاطر المحتملة في حال ضعف العملية التنموية؟



# محاضرات اليوم الأول

## الجلسة الثانية

## قضايا تنموية



# القضية الأولى: السياسات الاجتماعية في خطة التنمية المستدامة: الأهداف والتحديات



# أهداف التنمية المستدامة 2030 (استمرار واستجابة للنواقص وتأكيد على التكامل والتداخل بين الشأن الاقتصادي والشأن الاجتماعي)

## الازدهار

- الهدف 7** ضمان حصول الجميع بتكلفة ميسورة على خدمات الطاقة الحديثة الموثوقة والمستدامة.
- الهدف 8** تعزيز النمو الاقتصادي المطرد والشامل للجميع والمستدام، والعمالة الكاملة والمنتجة، وتوفير العمل اللائق للجميع.
- الهدف 9** إقامة بنى تحتية قادرة على الصمود، وتحفيز التصنيع المستدام الشامل للجميع، وتشجيع الابتكار.
- الهدف 10** الحد من انعدام المساواة داخل البلدان وفيما بينها.
- الهدف 11** جعل المدن والمستوطنات البشرية شاملة للجميع وآمنة وقادرة على الصمود ومستدامة.



## الناس

- الهدف 1** القضاء على الفقر بجميع أشكاله في كل مكان.
- الهدف 2** القضاء على الجوع وتوفير الأمن الغذائي وتحسين التغذية وتعزيز الزراعة المستدامة.
- الهدف 3** ضمان تمتع الجميع بأنماط عيش صحية وبالرفاهية في جميع الأعمار.
- الهدف 4** ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع وتعزيز فرص التعلّم مدى الحياة للجميع.
- الهدف 5** تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين كل النساء والفتيات.



## السلام

- الهدف 16** التشجيع على إقامة مجتمعات مسالمة لا يهمل فيها أحد من أجل تحقيق التنمية المستدامة، وإتاحة إمكانية وصول الجميع إلى العدالة وبناء مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة وشاملة للجميع على جميع المستويات.



## الكوكب

- الهدف 6** ضمان توفير المياه وخدمات الصرف الصحي للجميع وإدارتها إدارة مستدامة.
- الهدف 12** ضمان وجود أنماط استهلاك وإنتاج مستدامة.
- الهدف 13** اتخاذ إجراءات عاجلة للتصدي لتغير المناخ وآثاره.
- الهدف 14** حفظ المحيطات والبحار والموارد البحرية واستخدامها على نحو مستدام لتحقيق التنمية المستدامة.
- الهدف 15** حماية النظم الإيكولوجية البرية وترميمها وتعزيز استخدامها على نحو مستدام، وإدارة الغابات على نحو مستدام، ومكافحة التصحر، ووقف تدهور الأراضي وعكس مساره، ووقف فقدان التنوع البيولوجي.



## الشراكة

- الهدف 17** تعزيز وسائل التنفيذ وتنشيط الشراكة العالمية من أجل تحقيق التنمية المستدامة.



# يمكن إعادة توزيع الأهداف ضمن ثلاثة مضامين، الجانب الاجتماعي فيها بارز بأوجه مباشرة وغير مباشرة



|    |                                                                                                                                                                                     |                                                           |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 1  | القضاء على الفقر بجميع أشكاله في كل مكان.                                                                                                                                           | التوزيع العادل لثمار النمو<br>(التضميني)<br>Inclusiveness |
| 2  | القضاء على الجوع وتوفير الأمن الغذائي وتحسين التغذية وتعزيز الزراعة المستدامة.                                                                                                      |                                                           |
| 3  | ضمان تمتع الجميع بأنماط عيش صحية وبالرفاهية في جميع الأعمار.                                                                                                                        |                                                           |
| 4  | ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع وتعزيز فرص التعليم مدى الحياة للجميع.                                                                                                      |                                                           |
| 5  | تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين كل النساء والفتيات.                                                                                                                               |                                                           |
| 8  | تعزيز النمو الاقتصادي المطرد والشامل للجميع والمستدام والعمالة الكاملة والمنتجة، وتوفير العمل اللائق للجميع.                                                                        |                                                           |
| 10 | الحد من انعدام المساواة داخل البلدان وفيما بينها.                                                                                                                                   |                                                           |
| 16 | إقامة مجتمعات مسالمة وبناء مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة.                                                                                                                            |                                                           |
| 6  | ضمان توفر المياه وخدمات الصرف الصحي وإدارتها إدارة مستدامة.                                                                                                                         | الاستدامة<br>Sustainability                               |
| 7  | ضمان حصول الجميع بتكلفة ميسورة على خدمات الطاقة الحديثة الموثوقة والمستدامة.                                                                                                        |                                                           |
| 12 | ضمان وجود أنماط استهلاك وإنتاج مستدامة.                                                                                                                                             |                                                           |
| 13 | اتخاذ إجراءات عاجلة للتصدي لتغير المناخ وآثاره.                                                                                                                                     |                                                           |
| 14 | حفظ المحيطات والبحار والموارد البحرية واستخدامها على نحو مستدام لتحقيق التنمية المستدامة.                                                                                           |                                                           |
| 15 | حماية النظم الإيكولوجية البرية وترميمها وتعزيز استخدامها على نحو مستدام، وإدارة الغابات على نحو مستدام، ومكافحة التصحر، ووقف تدهور الأراضي وعكس مساره، ووقف فقدان التنوع البيولوجي. |                                                           |
| 9  | إقامة بنى تحتية قادرة على الصمود، وتحفيز التصنيع المستدام الشامل للجميع، وتشجيع الابتكار.                                                                                           |                                                           |
| 11 | جعل المدن والمستوطنات البشرية شاملة للجميع وآمنة وقادرة على الصمود ومستدامة.                                                                                                        |                                                           |

# السياسة الاجتماعية في ظل أهداف التنمية المستدامة 2030

"يراد للسياسة الاجتماعية أن تستهدف تحسين المكونات الاجتماعية للفقر متعدد الأبعاد بالشكل الذي يرفع قدرة الشرائح الاجتماعية المعنية على الاندماج في الحياة الاقتصادية بشكل مستدام "  
(Transformative social approach)

ولكن التعريف الأقرب للسياسة الاجتماعية في أغلب الدول العربية (أو لما يسمى شبكة الأمان الاجتماعي) هو مظلة الحماية والرعاية الاجتماعية التي توفرها الدولة لفئات اجتماعية مهمشة للتخفيف من أوضاع معيشية ذات طبيعة صعبة (نتيجة عن طبيعة الاقتصاد الرأسمالي) بهدف حمايتهم من الفقر المادي، وتشتمل مجموعة من الإجراءات والبرامج على غرار الدعم للمواد الغذائية والمحروقات والتأمين الصحي، والتحويلات النقدية ومعاشات كبار السن والفئات الخاصة وغيرها ( Residual social approach based on the separability of the social and the economic)

انتشار الفقر، وارتفاع معدلات البطالة عند الشباب، وعدم  
المساوات بين الجنسين وبين الجهات، وانتشار آفات اجتماعية  
عديدة منها الجريمة والمخدرات والتسول والهجرة غير الشرعية...

حاجة ماسة إلى إعادة صياغة السياسة الاجتماعية بما يتلاءم مع معاني التمكين والتنمية الشاملة والاستدامة والعدالة

# وضع الدول العربية

1. دول ذات موارد طبيعية عريضة (الدول الخليجية) حققت أهداف الألفية وأكثر ولم تتأثر كثيرا بالازمة الاقتصادية 2008.

البطالة ضعيفة والفقر منعدم ولكن السياسة الاجتماعية المتمثلة في التوظيف الحكومي والدعم الواسع (دولة الرفاه) أصبحت تشكل عبء ثقيلاً على الموازنة يتطلب حلولاً عاجلة ومستدامة في ظل تراجع الإيرادات!

صياغة برامج للإصلاح الاقتصادي والمالي وإعادة النظر في الرؤى التنموية دون آثار ملموسة على أرض الواقع!

2. دول متنوعة الاقتصادات حققت عموماً أهداف الألفية وتأثرت كثيراً بالأزمة الاقتصادية 2008 ثم بالأحداث السياسية المختلفة منذ 2011 (تونس، مصر، المغرب، الجزائر،...) ، مما أدى إلى تراجع العديد من المؤشرات وبرزت أشكال تنموية عميقة (كامنة)!

الحاجة إلى مراجعة نموذج التنمية ونوعية النمو وتحويله إلى نمو تشغيلي شامل Inclusive job rich growth ومراجعة إطار السياسات التنموية بما فيها السياسات الاجتماعية بالإضافة إلى حوكمة المؤسسات.



3. دول مُتنوعة الاقتصادات حققت عموماً أهداف الألفية وتأثرت كثيراً بالأزمة الاقتصادية 2008 ثم تأثرت بالصراع الدائر في دول الجوار (لبنان، الأردن)، مما أدى إلى تراجع العديد من المؤشرات وبرزت اشكالات عميقة خاصة بفعل تو افد النازحين! الحاجة إلى تمويل الجهود الاستثنائية للإسكان والغذاء وتوفير الخدمات التعليمية والصحية وغيرها.

بالإضافة إلى الحاجة إلى مُراجعة نموذج التنمية ونوعية النمو وتحويله إلى نمو تشغيلي شامل على غرار دول المجموعة الثانية!

4. دول متنوعة الاقتصادات حققت عموماً أهداف الألفية وتأثرت كثيراً بالأزمة الاقتصادية 2008 ثم بالأحداث السياسية المختلفة منذ 2011 والتي تحولت إلى صراع (سوريا، اليمن، ليبيا، العراق).

5. الحاجة إلى إعادة الأعمار وارساء آليات للتوافق السياسي والمجتمعي كشرط مبدئي. دول فقيرة لم تستكمل أهداف الألفية وتأثرت بعدم الاستقرار لفترة طويلة (موريتانيا، السودان، الصومال، جيبوتي، جزر القمر).

الحاجة إلى خطط تنموية واسعة النطاق لا سيما من خلال التمويل الخارجي.



# المخاطر والتحديات "الجديدة" التي تواجه السياسة الاجتماعية للدول العربية في ظل ترتيبات الاقتصاد العالمي الجديد

فشل السياسة الاجتماعية التقليدية في التصدي لتبعات هشاشة الأوضاع الاقتصادية (بدليل ثبات الفقر والبطالة والفوارق بين الجنسين والآفات الاجتماعية المختلفة)

الوقوع تحت وطأة توصيات صندوق النقد الدولي المطالب بإصلاحات تقشفية عميقة تمس الدعم والتحويلات وغيرها مقابل الإقراض (مرة أخرى)

1. قلة مواطن العمل اللائق في الدول العربية بالنظر إلى تخصصها في القطاعات الاستخراجية والإنتاجية التقليدية غير المعرفية

2. فصل بين مستويات الإنتاجية والأجور راجع إلى عدم العدالة في توزيع ثمار النمو بين رأس المال والعمل

3. ضعف النمو وعدم استقراره بالنظر إلى تسارع الإلزامات الاقتصادية العالمية وتذبذب أسعار الموارد الطبيعية

4. ضعف القدرة المالية لتحمل عبء السياسة الاجتماعية بفلسفتها القائمة

1. بروز سلاسل القيمة العالمية (مدفوع بتحرير التجارة والتدفقات المالية) وتنظيم جديد لأسواق العمل عظم من شأن المنافسة بين الدول

2. تغليب الجانب المالي Financialization على الجانب الإنتاجي مما قلل الاستثمارات في القطاعات المنتجة والباعثة لمواطن العمل الجديدة

3. تعميق التخصص في الخدمات والصناعات التحويلية عالية المعرفة والقيمة المضافة واحتكارها من قبل بعض الشركات والدول

تزايد اليقظة والمطالب التنموية لدى الشباب المتعلم والمعطل عن العمل والذي يمثل الشريحة المعرضة في المجتمع

ضعف المؤسسات وحوكمة الإدارة العامة

ضعف المساهمة المجتمعية في السياسة الاجتماعية خاصة ضعف المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص

ضعف نوعية التعليم وعدم مواءمة مخرجاته مع متطلبات الاقتصاد الإنتاجي المعرفي

تفكك الأسر وتراجع التكافل المجتمعي

# المقاربة الجديدة للسياسة الاجتماعية تحتاج إلى أدوات ومؤسّسات جديدة

## التوزيع العادل:

من خلال تصويب السياسة المالية والسياسة النقدية نحو الاستثمار المنتج ومراجعة آليات سوق العمل وترتيبات أسواق السلع والخدمات

## الإنتاج:

من خلال التعليم الجيد والتدريب والنفاذ إلى التمويل والأصول (الأراضي ومدخلات الإنتاج) وهيئة البنية التحتية والرقمية

## مقاربة شاملة تمكينية تبنى على الترابط والتكامل التنموي بين الشأن الاقتصادي والشأن الاجتماعي

## الحماية:

برامج الدعم والتحويلات المحابية للفقراء وتعويضات البطالة وتفعيل المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص

## التمكين الاجتماعي:

من خلال برامج إعادة الهيكلة والتدريب والمشروعات المتناهية الصغر وآليات سوق العمل المحابية للشباب والإناث والمناطق الداخلية

حكومة الكترونية  
تساعد على حصر  
التحويلات النقدية  
وأثارها وتقلل فرص  
الفساد

مقاربة تخطيطية  
طويلة المدى تهدف الى  
تنوع الاقتصاد  
وتوجيهه نحو القطاعات  
المعرفية التشغيلية

النهوض بنوعية التعليم  
والتدريب والصحة

مؤسّسات راقية  
محوكمة

# مثال لكيفية تحويل أدوات السياسة الاجتماعية التقليدية إلى أدوات تمكينية



الحاجة إلى بناء برامج تهدف إلى:

1. ضبط لائحة المستفيدين، وتخفيض المتداخلين من خلال الرقمية  
Digitalization

2. تحويل هذه الأداة إلى أداة تمكينية من خلال اشتراطات وآليات تحفز على العودة السريعة الى العمل وأهداف أخرى تنموية (حضور الأبناء للدروس، تطعيمات...)

3. تعزيز القدرة على القضاء على الفقر بأنواعه بشكل قابل للاستدامة من خلال توفير البنية التحتية الاجتماعية والاقتصادية الداعمة لذلك

- تركز مبدأ الفصل بين الشأن الاقتصادي والشأن الاجتماعي
- غير قابلة للاستدامة المالية
- ضعف الآثار

التحويلات النقدية

- تثبط العمل
- تديم التبعية
- غير منصفة في اختيار المستفيدين
- آلية الرصد وتقييم الآثار ضعيفة
- ضعف الشفافية (فرص للفساد)





## القضية الثانية: التنمية المستدامة وجائحة كوفيد - 19



## تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ونصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي، ومؤشر التنمية البشرية في 22 دولة عربية

| الدولة    | درجات مؤشر أهداف التنمية المستدامة العربية لعام 2019 | مؤشر أهداف التنمية المستدامة العربي | نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي للفرد لعام 2018 بالدولار الأمريكي | الترتيب حسب نصيب الفرد من الناتج المحلي | درجات مؤشر التنمية البشرية لعام 2017 | الترتيب حسب مؤشر التنمية البشرية |
|-----------|------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|
| الجزائر   | 66.69                                                | 1                                   | 15,622                                                                 | 9                                       | 0.754                                | 8                                |
| الإمارات  | 66.17                                                | 2                                   | 74,943                                                                 | 2                                       | 0.863                                | 1                                |
| المغرب    | 65.77                                                | 3                                   | 8,587                                                                  | 14                                      | 0.667                                | 15                               |
| تونس      | 65.33                                                | 4                                   | 12,484                                                                 | 11                                      | 0.735                                | 10                               |
| الأردن    | 65.28                                                | 5                                   | 9,348                                                                  | 13                                      | 0.735                                | 9                                |
| لبنان     | 63.09                                                | 6                                   | 13,058                                                                 | 10                                      | 0.757                                | 7                                |
| عمان      | 62.84                                                | 7                                   | 41,435                                                                 | 6                                       | 0.821                                | 5                                |
| مصر       | 61.59                                                | 8                                   | 12,390                                                                 | 12                                      | 0.696                                | 12                               |
| الكويت    | 61.08                                                | 9                                   | 73,705                                                                 | 3                                       | 0.803                                | 6                                |
| قطر       | 60.57                                                | 10                                  | 126,598                                                                | 1                                       | 0.856                                | 2                                |
| البحرين   | 59.82                                                | 11                                  | 47,220                                                                 | 5                                       | 0.846                                | 4                                |
| السعودية  | 59.72                                                | 12                                  | 55,120                                                                 | 4                                       | 0.853                                | 3                                |
| العراق    | 55.49                                                | 13                                  | 17,510                                                                 | 8                                       | 0.685                                | 14                               |
| ليبيا     | 53.90                                                | 14                                  | 20,706                                                                 | 7                                       | 0.706                                | 11                               |
| موريتانيا | 52.75                                                | 15                                  | 4,190                                                                  | 17                                      | 0.52                                 | 17                               |
| السودان   | 52.11                                                | 16                                  | 4,759                                                                  | 16                                      | 0.502                                | 19                               |
| سورية     | 51.86                                                | 17                                  | م.غ.                                                                   | م.غ.                                    | 0.536                                | 16                               |
| جيبوتي    | 51.04                                                | 18                                  | 2,744*                                                                 | 19                                      | 0.476                                | 20                               |
| جزر القمر | 48.26                                                | 19                                  | 2,828                                                                  | 18                                      | 0.503                                | 18                               |
| اليمن     | 46.89                                                | 20                                  | 2,571                                                                  | 20                                      | 0.452                                | 21                               |
| الصومال   | 43.41                                                | 21                                  | م.غ.                                                                   | م.غ.                                    | م.غ.                                 | م.غ.                             |
| فلسطين    | م.غ.                                                 | م.غ.                                | 5,148                                                                  | 15                                      | 0.686                                | 13                               |

المصادر: بيانات نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي من مؤشرات التنمية العالمية للبنك الدولي، وبيانات مؤشر التنمية البشرية من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تم استرجاعها في أكتوبر 2019.

\* بيانات نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي لجيبوتي لعام 2011 (آخر سنة متوفرة).

م.غ. بيانات غير متوفرة.

## خارطة التحديات والمعوقات التي تواجهها عملية تنفيذ أجندة التنمية

### المستدامة في المنطقة العربية في ظل تداعيات جائحة كورونا





## الهدف الأول: القضاء على الفقر (مستوى التأثير: سلبى للغاية)

- ❖ زيادة الفقر بسبب فقدان الوظائف والإغلاق الاقتصادي.
- ❖ التأثير غير المتناسب على الفئات الضعيفة (مثل الفقراء).

## الهدف الثاني: القضاء على الجوع (مستوى التأثير: سلبي للغاية)

- ❖ انعدام الأمن الغذائي بسبب انخفاض الإمدادات الغذائية والتجارة العالمية.
- ❖ الجوع بسبب انخفاض الدخل وانخفاض توافر الأغذية أثناء الإغلاق.
- ❖ زيادة في فقدان الأغذية والهدر بسبب تحديات النقل وانخفاض توافر العمالة.
- ❖ سوء التغذية بسبب انقطاع الوجبات المدرسية لبعض الطلاب الفقراء .

## الهدف الثالث: الصحة الجيدة والرفاه (مستوى التأثير: سلبي للغاية)

- ❖ ارتفاع معدل الإصابة بالأمراض والوفيات الناجمة عن فيروس كورونا.
- ❖ ارتفاع معدل الوفيات لأسباب أخرى نتيجة إقبال كاهل النظم الصحية.
- ❖ انخفاض طفيف في معدل الوفيات بسبب انخفاض الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية (مثل حوادث المرور).
- ❖ المكاسب الصحية المحتملة على المدى القصير بسبب انخفاض التلوث البيئي.
- ❖ الأثر السلبي للعزل والحجر والإغلاق على الصحة النفسية (مثل القلق والاكتئاب).



## الهدف الرابع: التعليم الجيد (مستوى التأثير: مختلط أو سلبي بشكل طفيف)

- ❖ إغلاق المدارس ومراكز الرعاية النهارية.
- ❖ فقدان رأس المال البشري.
- ❖ سوء التغذية بسبب انقطاع الوجبات المدرسية عن الطلاب الفقراء.



## الهدف الخامس: المساواة بين الجنسين (مستوى التأثير: مختلط أو سلبي بشكل طفيف)

- ❖ الآثار الاقتصادية غير المتناسبة المحتملة على المرأة (مثل فقدان الوظائف والفقراء).
- ❖ الآثار الاجتماعية الأخرى على المرأة من الحجر والإغلاق (مثل العنف المنزلي).
- ❖ ارتفاع معدلات الوفيات الناجمة عن الفيروس بين الرجال (لأنهم يعانون من أكثر الأمراض التنفسية المزمنة بسبب ارتفاع معدل التدخين).





## الهدف السادس: المياه النظيفة والنظافة الصحية (مستوى التأثير: مختلط أو سلبي بشكل طفيف)

- ❖ محدودية إمكانية الحصول على المياه النظيفة بين الفئات المحرومة تحدّ من إمكانية الحصول على المياه النظيفة.
- ❖ التزام عالي بالمبادئ التوجيهية الصارمة للنظافة.



## الهدف السابع: طاقة نظيفة بأسعار معقولة (مستوى التأثير: مختلط أو سلبي بشكل طفيف)

❖ تباطؤ النمو الاقتصادي الذي يسهم في خفض أسعار الطاقة (مثل النفط) التي قد تزيد من فرص الحصول على الطاقة ولكنها تقلل من الحوافز للطاقة المتجددة.



## الهدف الثامن: العمل اللائق ونمو الاقتصاد (مستوى التأثير: سلبي للغاية)

- ❖ الأزمة الاقتصادية حلت في جميع أنحاء العالم تقريباً.
- ❖ تعطيل التجارة.
- ❖ البطالة الجماعية.
- ❖ إغلاق الأعمال / الإفلاس.
- ❖ انخفاض حادّ في الأنشطة السياحية.
- ❖ العجز العام الهائل.



## الهدف التاسع: الصناعة والابتكار والهيكل الأساسية (مستوى التأثير: مختلط أو سلبي بشكل طفيف)

- ❖ انخفاض في النواتج الصناعية.
- ❖ إمكانية تأمين بعض الصناعات، والإفلاس وإغلاق صناعات أخرى.
- ❖ التعاون العلمي لإيجاد العلاجات واللقاحات.
- ❖ التعجيل في استيعاب التكنولوجيات الرقمية، في مجالات الصحة الإلكترونية، والتعليم الإلكتروني، والحوكمة الإلكترونية، والدفعات الإلكترونية.



## الهدف العاشر: الحدّ من أوجه عدم المساواة (مستوى التأثير: سلبي للغاية)

❖ الآثار الصحية والاقتصادية السلبية غير المتناسبة على الفئات الضعيفة (بما في ذلك اللاجئين والمهاجرين)، ولاسيما في الدول ذات شبكات الأمان المنخفضة.

❖ فقدان وظائف العمالة الأقل مهارة والأجر.



## الهدف الحادي عشر: مدن ومجتمعات محلية مستدامة (مستوى التأثير: مختلط أو سلبي بشكل طفيف)

- ❖ ازدياد الفقر في المناطق الحضرية والفقيرة.
- ❖ اغلاق وسائل النقل العام.
- ❖ انخفاض الوصول إلى الأماكن العامة / الخضراء.
- ❖ تحركات السكان التي تختلف من بلد إلى آخر.
- ❖ تخفيض حادّ على المدى القصير.

## الهدف الثاني عشر: الاستهلاك والإنتاج المسؤولين (مستوى التأثير: لا يزال غير واضح)

- ❖ انخفاض استخدام الموارد الطبيعية على المدى القصير بسبب انخفاض النشاط الاقتصادي والاستهلاك.
- ❖ الضغط لتخفيف اللوائح المتعلقة بالاقتصاد الدائري وتأجيل عملية التبنى (التدابير الجديدة).
- ❖ زيادة التلوث البلاستيكي (على سبيل المثال، يستخدم لإنتاج معدات الحماية الشخصية).

## الهدف الثالث عشر: العمل المناخي (مستوى التأثير: لا يزال غير واضح)

- ❖ خفض الانبعاثات العالمية للغازات الدفيئة على المدى القصير .
- ❖ الضغط من أجل الحدّ من الضمانات البيئية .
- ❖ عدم الوضوح بشأن الاستثمارات البيئية.
- ❖ تباطؤ النمو الاقتصادي الذي يسهم في خفض أسعار الطاقة (مثل النفط)، التي قد تزيد من فرص الحصول على الطاقة ولكنها تقلل من الحوافز للطاقة المتجددة.



## الهدف الرابع عشر: الحياة تحت الماء (مستوى التأثير: لا يزال غير واضح)

- ❖ الحدّ على المدى القصير من الأخطار التي تهدد التنوع البيولوجي البحري بسبب انخفاض مستوى التنوع البيولوجي على الصعيد العالمي والنشاط الاقتصادي والاستهلاك.
- ❖ الضغط من أجل الحد من التنوع البيولوجي البحري وضمادات النظام الإيكولوجي.

## الهدف الخامس عشر: الحياة في البرّ (مستوى التأثير: لا يزال غير واضح)

❖ الحدّ على المدى القصير من الأخطار التي تهدد التنوع البيولوجي للأرض والمياه العذبة بسبب انخفاض النشاط الاقتصادي العالمي والاستهلاك.

❖ الضغط للحد من التنوع البيولوجي والنظام الإيكولوجي للأرض والمياه العذبة الضمانات، بما في ذلك الاتفاقيات المتعلقة بالتنوع البيولوجي ولوائح النظم الإيكولوجية (على سبيل المثال بشأن إزالة الغابات).

## الهدف السادس عشر: السلام والعدل والمؤسسات القوية (مستوى التأثير: مختلط أو سلبي بشكل طفيف)

- ❖ زيادة الضغط على الحكومات للتخفيف من وطأة الحالة الصحية والاقتصادية للتخفيف من عواقب الوباء.
- ❖ الضغط لزيادة إمكانية الحصول على الرعاية الصحية في الدول التي لم تتحقق بعد التغطية الصحية الشاملة.
- ❖ زيادة العجز العام والديون.
- ❖ تعطيل العمليات التشريعية والمناقشات العامة.
- ❖ تعليق قوانين حرية المعلومات وسياسات الشفافية.

## الهدف السابع عشر: عقد الشراكات لتحقيق الأهداف (مستوى التأثير): مختلط أو سلمي بشكل طفيف)

- ❖ إمكانية تقليل استجابة أوساط المعونة الدولية لاحتياجات أفقر الدول.
- ❖ إمكانية خفض التحويلات المالية الدولية والتمويل عبر الحدود.
- ❖ إغلاق الحدود.
- ❖ تباطؤ التجارة الدولية.
- ❖ أزمة الديون.



## القضية الثالثة: الحكومة الإلكترونية وجائحة (كوفيد – 19)



- سارعت معظم الحكومات في ظل جائحة كورونا سواء التي لا تملك مقدرات تقنية أو تلك الحكومات الإلكترونية الفعالة إلى إنشاء صفحات وتطبيقات ومنصات تساهم في توفير الحد الأدنى من الخدمات الحكومية إلكترونياً.
- اجبرت جائحة "كوفيد-19" الحكومات والمجتمعات على التحول نحو التقنيات الرقمية للاستجابة للأزمة على المدى القصير، وحل العقبات الاجتماعية والاقتصادية على المدى المتوسط وإعادة ابتكار السياسات والأدوات القائمة على المدى الطويل.



## نماذج تفاعل الحكومة الإلكترونية مع المستخدمين

يعتمد نجاح تجارب الحكومة الإلكترونية على عدد من العناصر أبرزها توافر التقنيات التكنولوجية والموارد البشرية والبنية التحتية والرغبة السياسية والثقة في الحكومة وثقافة استخدام التقنيات الإلكترونية عند المواطنين والمستخدمين

نماذج تفاعلات الحكومة الإلكترونية الأربعة

حكومة إلى مواطن

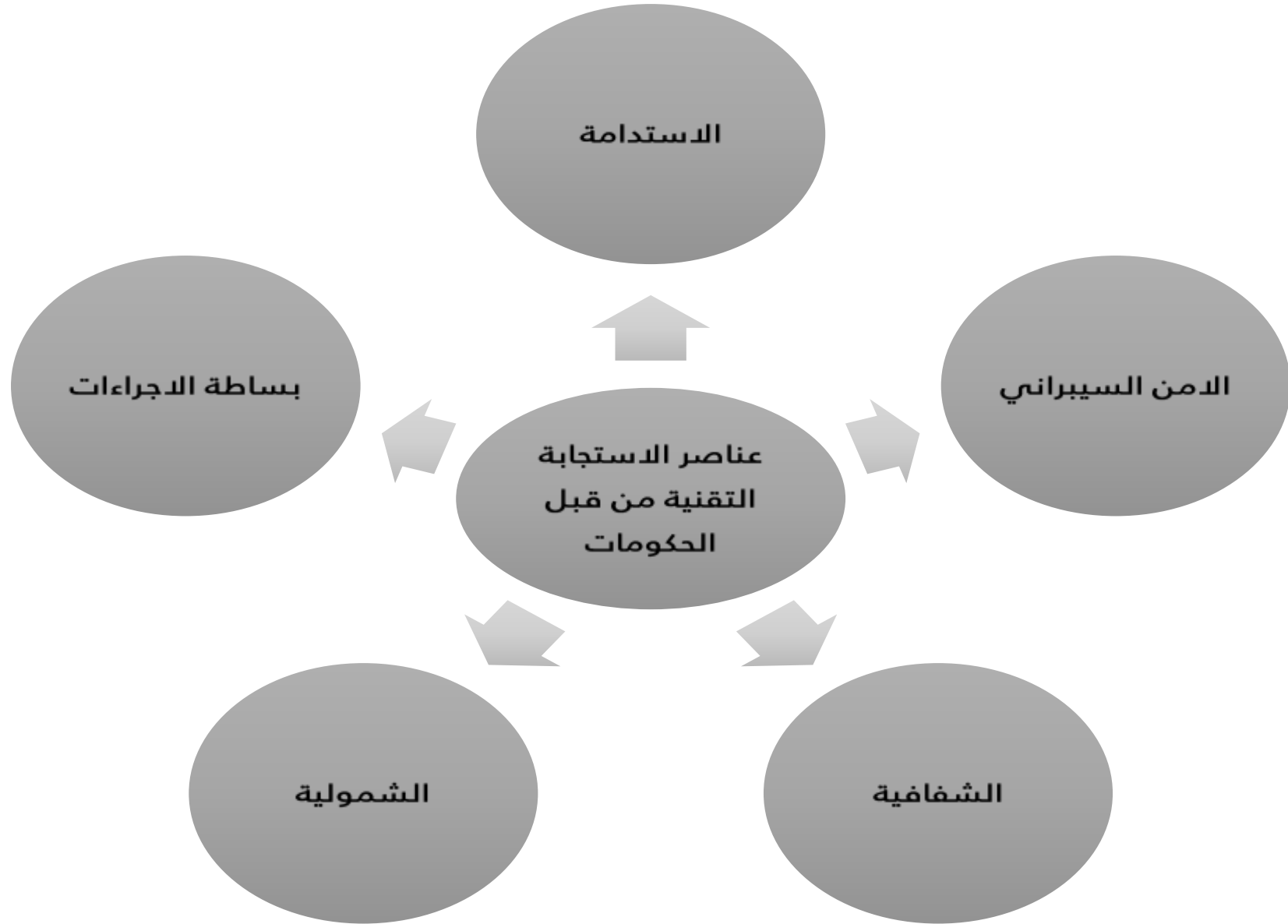
حكومة إلى شركات

حكومة إلى حكومة

حكومة إلى موظفين حكوميين









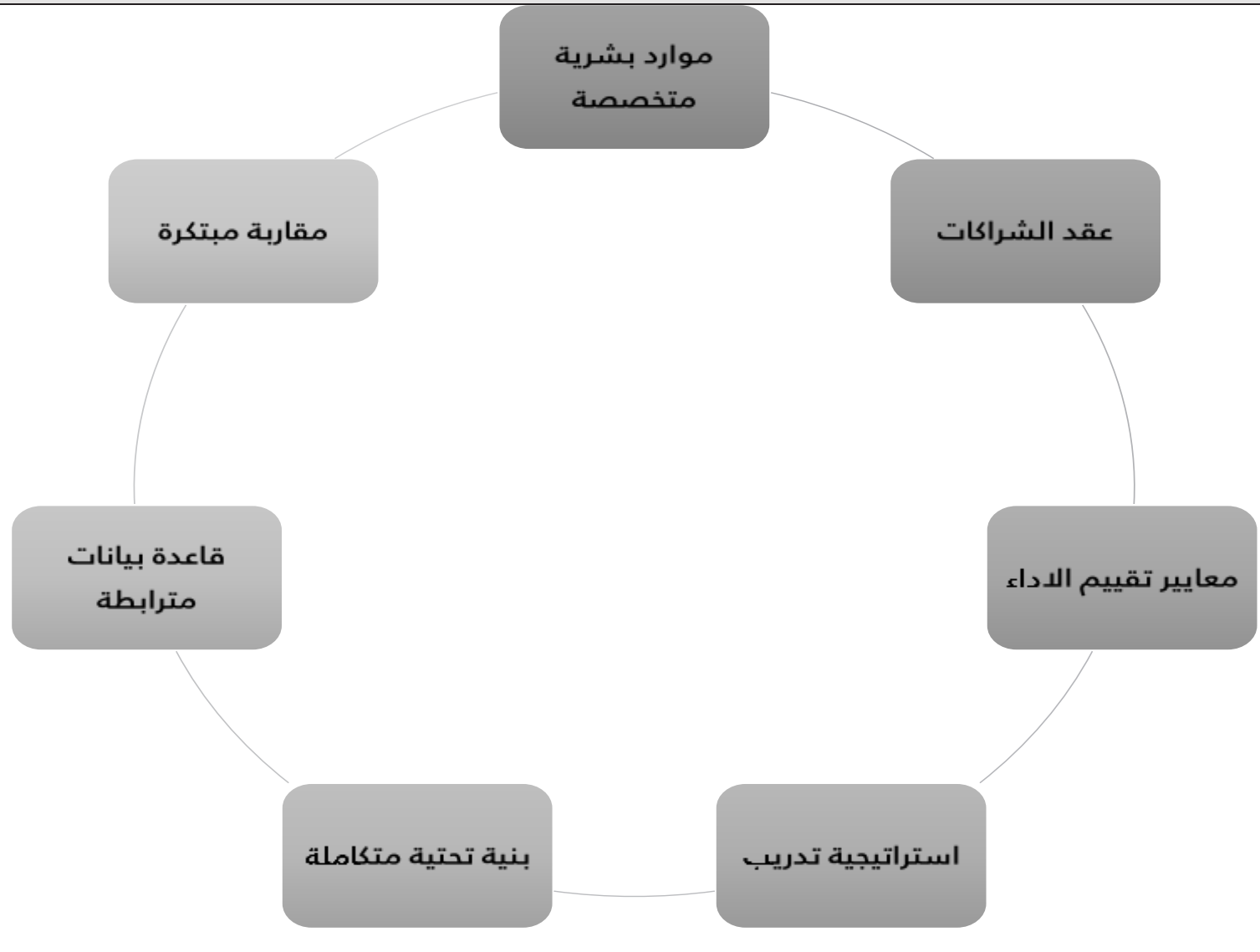
## استجابة الحكومة الرقمية لجائحة COVID-19

| استجابة الحكومة الرقمية                                                                                                                                                                                                                                                                                            | سياسات الاستجابة | الأفق الزمني  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- استخدام المنصات الرقمية المتوفرة (مواقع التواصل الاجتماعي) لضمان سرعة وصول المعلومة للمواطنين.</li><li>- جلسات استطلاع رأي وعصف ذهني مع المواطنين والشركاء عبر هذه المواقع.</li><li>- الأخذ بعين الاعتبار أهمية الحفاظ على بيانات المستخدمين بشكل يضمن خصوصيتهم.</li></ul> | تفاعل            | المدى القصير  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- تشكيل شركات فعالة متعددة مع الشركاء من (القطاع الخاص، المنظمات الدولية، المؤسسات الأكاديمية، المؤسسات التنموية، هيئات المجتمع المدني) على المستوى الإقليمي، الوطني والمحلي.</li><li>- الاستفادة من دروس الازمة الحالية على مستوى صنع السياسات</li></ul>                    | حلول             | المدى المتوسط |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- الاستثمار في التقنيات الجديدة لزيادة مرونة الرعاية الصحية والاقتصاد الوطني وتقديم الخدمات العامة</li></ul>                                                                                                                                                                 | إعادة اختراع     | المدى البعيد  |

المصدر: الامم المتحدة 2020



## عناصر تطوير الحكومة الإلكترونية





# محاضرات اليوم الثاني

## الجلسة الأولى

## متطلبات الإصلاح الإداري والمؤسسي



# محاور بناء الإصلاح الإداري والمؤسسي

صنع السياسات العامة

الإدارة المالية

نظم الخدمة المدنية

الإرتقاء بمنظومة إدارة كبار الموظفين التنفيذيين

تقديم الخدمات



## المحور الأول: والمرتبط بـ "صنع السياسة العامة"

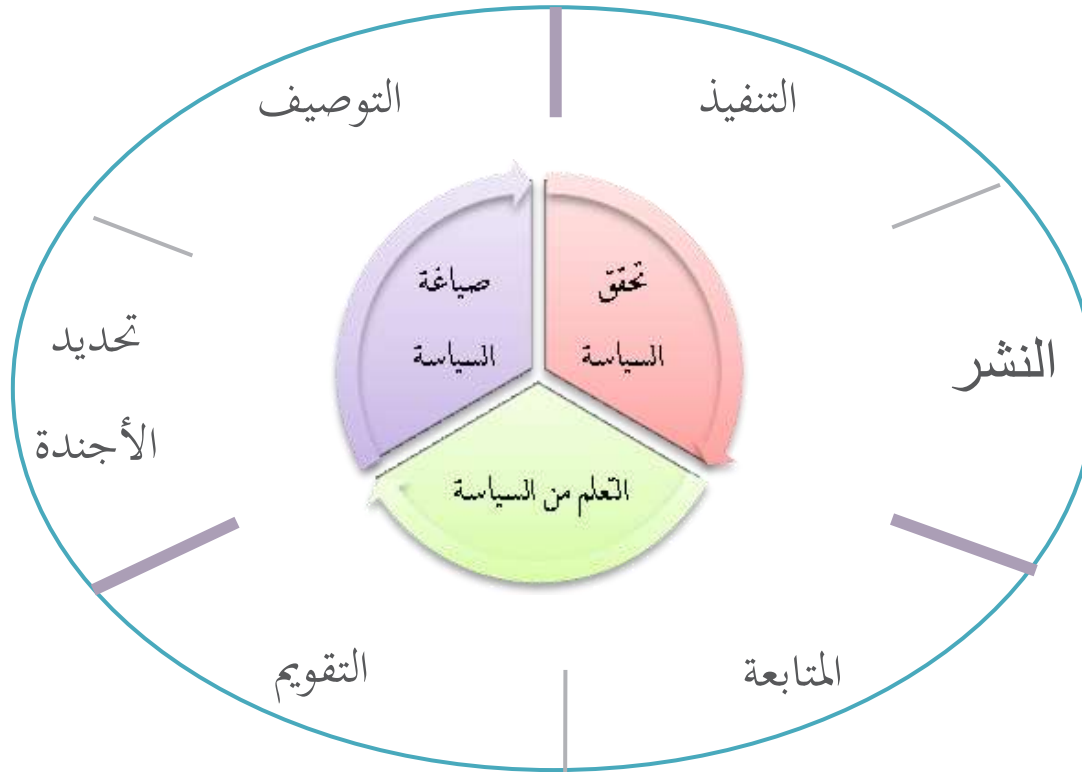
❖ والذي يعكس أدوات الدولة في بلوغ أهدافها، وبذلك تبدو أهمية الأخذ بعين الاعتبار التوجهات التالية:



❖ تبني سياسات عامة تتسم بالاحترافية: كان فريق صنع السياسة الإستراتيجية بمجلس الوزراء البريطاني قد أصدر دراسة بعنوان "صنع السياسة الاحترافية للقرن الواحد والعشرين"، أوضحت أن خصائص تلك السياسات تشمل: النظرة الأمامية؛ والنظرة الخارجية؛ والابتكار والإبداع؛ واستخدام الأدلة؛ والشمولية؛ والتحالف؛ والتقييم؛ والمراجعة؛ وتعلم الدروس.

❖ إتباع دورة منهجية لصنع السياسة العامة، والمقترح أن تكون ثلاثية المراحل كما يوضح الشكل التالي. وتتمثل تلك المراحل في: صياغة السياسة؛ وتحقيق السياسة؛ والتعلم من السياسة.

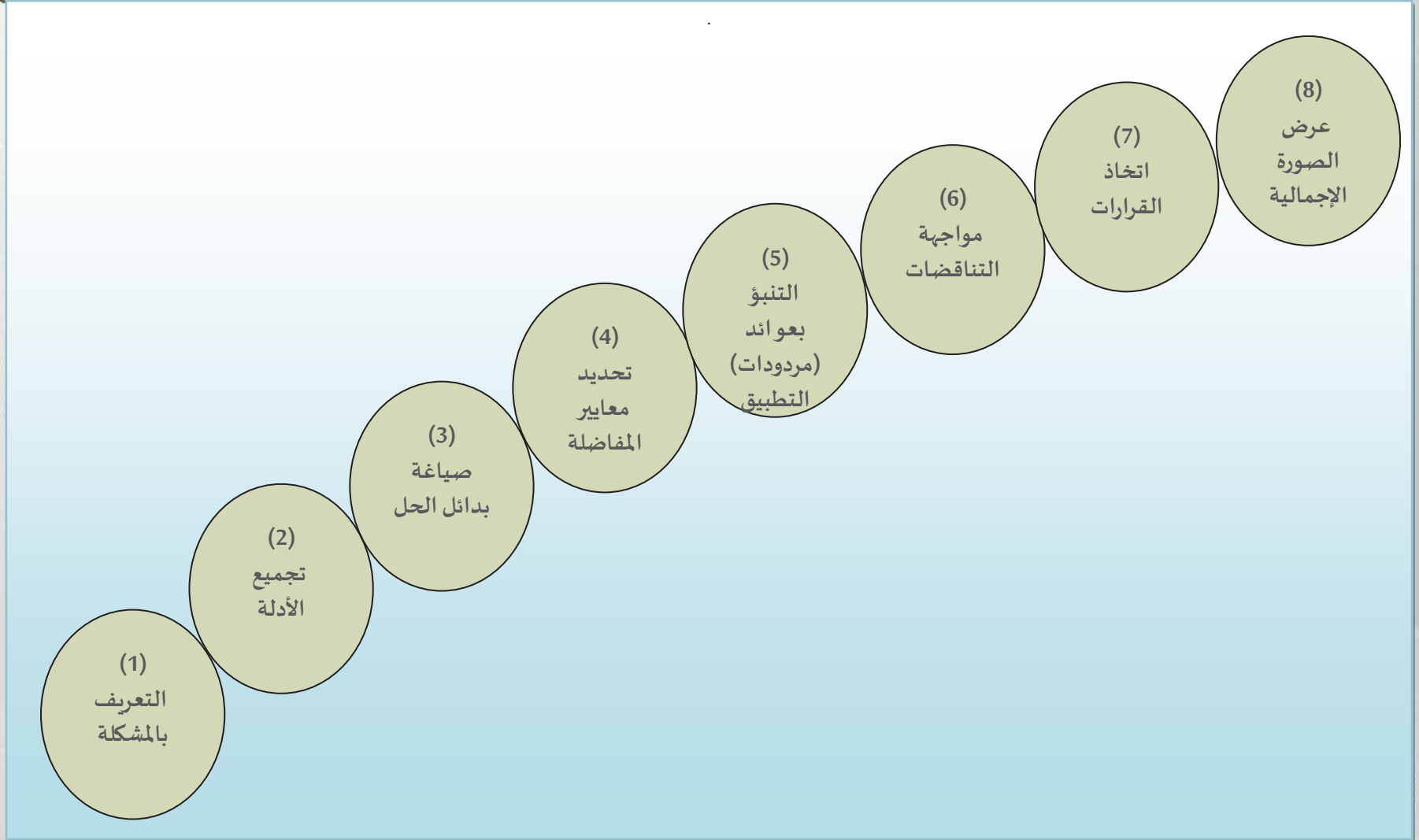
## مقترح دورة السياسة العامة





❖ تعد مرحلة صياغة السياسة العامة قاعدة الارتكاز الرئيسة لكافة الخطوات والإجراءات التالية لها، ومن المقترح تنفيذها وفقاً لمنهجية "مسار الخطوات الثماني" لتحديد أجندة السياسات المرجو تبنيها كما يوضح الشكل التالي. تتمثل تلك الخطوات في: تعريف المشكلة؛ وتجميع الأدلة؛ وصياغة بدائل الحل؛ واختيار معايير المفاضلة؛ والتنبؤ بعوائد (مردودات) التطبيق؛ ومواجهة التناقضات؛ واتخاذ القرار؛ وأخيراً عرض الصورة الإجمالية. وفي هذا الشأن يمكن الاستعانة بكثير من الأدوات الإدارية لإنجاز كل خطوة من تلك الخطوات، والتي تضم فيما بينها مصفوفة صنع القرار.

# مسار الخطوات الثماني ... منهجية صياغة أجندة السياسة العامة

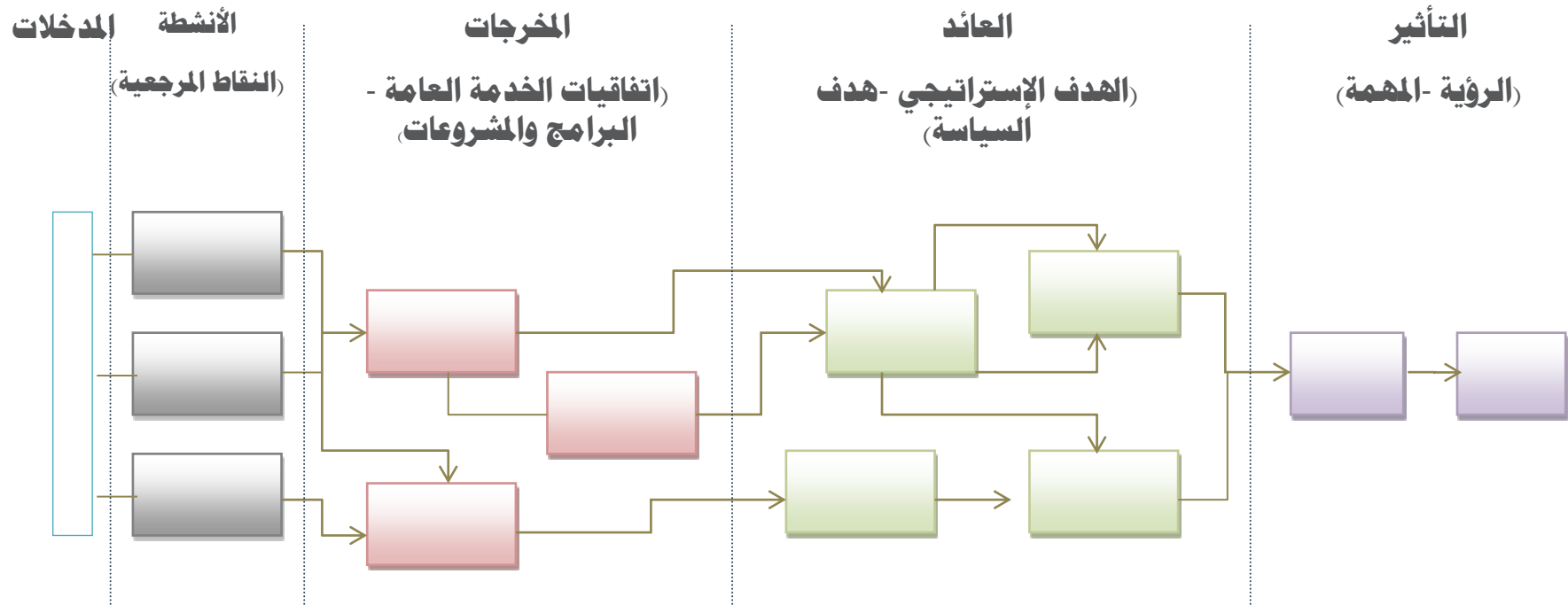


❖ صياغة وثيقة معيارية لكل سياسة من حزمة السياسات العامة التي تم اختيارها- وفقاً للمنهج الكندي - بحيث تضم محتوياتها الأساسية: تاريخ النفاذ؛ ومجال التطبيق؛ والنسق؛ والتعاريف المستخدمة؛ وبيان السياسة وأهدافها؛ واحتياجات التطبيق؛ وأية بيانات أخرى.

❖ رسم "نموذج منطق السياسة العامة" (Logic Model) والذي يعرض الشكل التالي رسماً تخطيطياً له وفقاً لمنهجية البنك الدولي، لتوضيح علاقات الترابط بين السياسات، والعوائد والتأثيرات المرجوة، وأنشطة ومدخلات التنفيذ.



# منهجية البنك الدولي: نموذج منطق السياسة العامة





❖ تصميم مصفوفة مؤشرات متابعة أداء السياسة العامة ووفقاً لمنهجية البنك الدولي. وتعتبر مؤشرات الأداء عن مقاييس لمدخلات وإجراءات ونتائج السياسة العامة، حيث تُمكن المعنيين من تتبع مدى التقدم المحرز وبيان النتائج المتحققة والإجراءات التصحيحية المطلوبة. وتضم المصفوفة كما يوضحها الشكل التالي معلومات عن مؤشر الأداء ووحدة قياسه؛ وما إذا كان يرتبط بالتأثير/ العائد/ المخرج/ النشاط؛ ومنهجية جمع البيانات وجهة الاختصاص الأصيلة، والافتراضات والتحديات المرتبطة به.



# منهجية البنك الدولي: مصفوفة مؤشرات متابعة السياسة العامة

| ملاحظات              | الفروض<br>والمخاطر   | جمع البيانات<br>(المنهجية والمصدر-الجهة<br>المختصة) | ارتباطه بالتأثير/ العائد/<br>المخرج/ النشاط أو المدخلات | المؤشر ووحدة<br>قياسه |
|----------------------|----------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/>                                | <input type="text"/>                                    | <input type="text"/>  |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/>                                | <input type="text"/>                                    | <input type="text"/>  |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/>                                | <input type="text"/>                                    | <input type="text"/>  |



❖ تطوير خطة تقويم نتائج تنفيذ السياسة، وفقاً لمنهجية البنك الدولي، والتي تسعى إلى قياس كافة تأثيراتها المباشرة وغير المباشرة في الواقع الراهن، والتغيرات المجتمعية التي تسببت في إحداثها في المدى القصير والمتوسط. كما يوضحها الشكل التالي، حيث تضم خطة التقويم أسئلة عامة يرتبط كل منها بمجموعة من الأسئلة الفرعية، وطبيعة السؤال (وصفي؛ معياري، العائد/ التأثير أو السبب والتأثير)، وطبيعة التصميم (تجريبي؛ وشبه تجريبي؛ وغير تجريبي)، والمؤشرات والمقاييس ومصدرها.



# منهجية البنك الدولي: نموذج خطة تقويم السياسة العامة

| مصدر البيانات        | المؤشرات والمقاييس   | طبيعة التصميم        | طبيعة السؤال         | أسئلة محددة (فرعية)  | الأسئلة العامة       |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |                      |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |                      |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |                      |



❖ يأتي التعلم من السياسة كمرحلة ثالثة وأخيرة ضمن دورة السياسة العامة المقترحة. ولإنجاح تلك المرحلة أصبح تطوير نظم متابعة وتقويم مجمل الأداء الحكومي أحد التوجهات الدولية الرئيسة. ذلك أن تبني تلك النظم يسهم في تحسين مستوى الأداء الحكومي، ودرجة كفاءة وفعالية جهود بناء وتنمية القدرات سواء على المستوى المركزي أو المحلي، ورغم تعدد نماذج تطوير نظم المتابعة والتقويم، فمن المقترح تبني خطوات أساسية لتطويره تتمثل في: تقويم درجة الاستعداد؛ والتوافق حول التأثير والعائد المرجو متابعته وتقويمه؛ واختيار المؤشرات الرئيسة لعمليات المتابعة والتقويم؛ وجمع قيم المؤشرات في سنة الأساس لتعكس الوضع الراهن؛ والتخطيط لجهود التطوير المرجوة واختيار النتائج والمستهدفات؛ ومتابعتها؛ وتنفيذ عمليات التقويم؛ وإصدار النتائج في تقارير؛ واستخدامها لإحداث مزيد من التطوير في الأداء.

## المحور الثاني: إصلاح "الإدارة المالية"

❖ يعكس السعي نحو تبني موازنة عامة كفاء وفعالة تستند إلى معلومات الأداء وتستجيب للنوع الاجتماعي، بما يضمن ترشيد إدارة المالية العامة ويدعم جهود التنمية المستدامة والمتوازنة، وبناء وتنمية قدرات المؤسسات والمجتمع. وتبدو أهمية العمل على تبني موازنات عامة تتسم بكونها فعالة تستجيب لخطط واستراتيجيات التنمية طويلة المدى، لتلبية احتياجات المجتمع والفئات المستفيدة. ويمكن الاسترشاد بخصائص الموازنة الفعالة والتي حددها "روى مايرز- أستاذ المالية العامة المعروف" وتضم:

- ❖ الاستجابة لأولويات الحكومة؛ والمنظور الزمني؛ والشمولية؛ والإحكام؛ وعنصر الزمن؛ والنزاهة والحكمة؛ والشرعية؛ والمساءلة؛ والشفافية.
- ❖ كفاء؛ تتسم بسلامة أداء عملياتها وصولاً إلى النتائج المرجوة، ويتضمن ذلك تحسين كفاءة البيئة التشريعية والتنظيمية والإدارية المحيطة بها.
- ❖ مُستدامة، تقابل أهداف الإدارة الحكومية دون إغفال حق الأجيال القادمة. ذلك أنه مع تبني الرؤى طويلة الأجل، اتجهت حكومات الدول والمنظمات الدولية إلى توسيع مفهوم "الاستدامة"، فبدلاً من كونه يُشير فقط إلى عنصر الملاءة المالية، أصبح يعكس أيضاً مفاهيم النمو؛ والاستقرار؛ والعدالة. تشير الملاءة المالية (Solvency) إلى قدرة الحكومة على مواجهة ودفع التزاماتها المالية، والنمو (Growth) إلى السياسة المالية التي تسهم في استدامة النمو الاقتصادي، والاستقرار (Stability) إلى مقدرة الحكومة على مواجهة الالتزامات المستقبلية في ظل الأعباء الضريبية القائمة، والعدالة (Fairness) إلى مقدرة الحكومة على الوفاء بالتزاماتها الحالية دون نقل التكلفة للأجيال المستقبلية.



- ❖ شفافة؛ تهتدى بمبادئ شفافية عمليات المالية العامة والممارسات النموذجية ذات الصلة، وتتيح المعلومات الإجمالية والتفصيلية مجتمعياً في مختلف مراحلها بموجب القانون، وفقاً للمعايير الدولية. الأمر الذي يعزز من درجة المساءلة المالية، ويحد من الفساد الإداري، ويزيد من درجة الثقة في الإدارة الحكومية.
- ❖ مستجيبة للنوع الاجتماعي والفئات الأولى بالرعاية؛ تنفيذاً لتوجهات السياسات الحكومية والالتزامات والتعهدات الدولية ذات الصلة.
- ❖ تشاركية؛ تكفل لكافة المواطنين حق المشاركة، بما يعزز المناخ الديمقراطي والمشاركة المجتمعية. ذلك أن بناء شراكة فعّالة بين الإدارة الحكومية وكل من المواطن والمجتمع المدني والقطاع الخاص هو أمر ضروري لإنجاز التنمية المستدامة، والنهوض بالقدرات المؤسسية، باعتبارهم شركاء في صنع القرار وتطبيق السياسات العامة.



❖ وتحقيقاً لذلك يمكن الوقوف على أربعة غايات أساسية لإصلاح الموازنة العامة في البلدان العربية يرتبط بكل منها مجموعة من الأهداف الإستراتيجية - كما يطرحها الجدول التالي- وتتمثل تلك الغايات في الارتقاء بفعالية القرار السياسي فيما يخص عمليات الموازنة؛ وإدارة مالية رشيدة للموارد العامة مع تنمية مصادرها المستقرة؛ واستدامة تنافسية الجهات القائمة على عمليات الموازنة لتواكب متطلبات التحديث؛ وأخيراً تطوير صورة ذهنية رائدة لإدارة عمليات الموازنة العامة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.



# إصلاح المالية العامة بالبلدان العربية في اتجاه تحقيق العدالة الاجتماعية: الغايات والأهداف الإستراتيجية

| الغاية                                                                                         | الأهداف الإستراتيجية                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| الارتقاء بفعالية القرار السياسي فيما يخص عمليات الموازنة                                       | دمج معلومات الأداء في عمليات الموازنة                                  |
|                                                                                                | الاستجابة لنوع الاجتماعي والفئات ذات الأولوية                          |
|                                                                                                | الارتقاء بدرجة فعالية قرارات الإنفاق بما يدعم أولويات التنمية          |
|                                                                                                | تعزيز دور الرقابة والمساءلة المالية                                    |
| صورة ذهنية رائدة لإدارة عمليات الموازنة العامة على كل من المستويات المحلية والإقليمية والدولية | تأصيل المشاركة المجتمعية الفعالة في عمليات الموازنة العامة             |
|                                                                                                | تعزيز شفافية عمليات الموازنة العامة                                    |
|                                                                                                | تعميق قنوات التعاون الإقليمي والدولي في مجال إدارة المالية العامة      |
| إدارة مالية رشيدة للموارد العامة مع تنمية مصادرها المستقرة                                     | التسويق المجتمعي الفعال لجهود إصلاح عمليات الموازنة العامة             |
|                                                                                                | تعزيز مصادر الإيرادات المالية المستقرة غير النفطية                     |
|                                                                                                | إدارة مالية عامة أكثر كفاءة للصناعات الاستخراجية القائمة               |
|                                                                                                | ضبط الدين العام والسيطرة عليه في الحدود الآمنة والمقبولة               |
|                                                                                                | إدارة رشيدة لأصول قطاع الأعمال العام المملوكة للدولة                   |
| استدامة الثروات المتحققة من الموارد غير المتجددة المملوكة للدولة                               | استدامة الثروات المتحققة من الموارد غير المتجددة المملوكة للدولة       |
|                                                                                                | بنية تكنولوجية قائمة لإدارة عمليات الموازنة العامة                     |
|                                                                                                | بيئة عمل موالية بالجهات الحكومية وحافزة لمتطلبات إصلاح الموازنة العامة |
| استدامة تنافسية الجهات القائمة على عمليات الموازنة لتواكب متطلبات التحديث                      | تعزيز أنشطة البحوث والتطوير في مجالات تطوير عمليات الموازنة العامة     |

## المحور الثالث: إصلاح الإدارة العامة إلى الارتقاء بـ"نظم الخدمة المدنية"

❖ وذلك سعياً نحو تأسيس خدمة مدنية احترافية وابتكارية، مستعدة وقادرة على إدارة التغيير، بما يضمن تقديم خدمة عامة تنافسية على المستوى الدولي. الأمر الذي يرتبط بإعمال مبدأ الجدارة في التعيين والترقي، ورغم صعوبة تحديد تعريف موحد لذلك المبدأ، إلا أنه يمكن الإشارة إليه ليعكس تعيين أفضل شخص في وظيفة ما، وفقاً "للموهبة، والقدرة" التي يمتلكها بحيث يمكن القول بأن المجتمع يُكافئ هؤلاء الموهوبين (تختلف النظم المستندة إلى مبدأ الجدارة مع عديد من نظم التعيين الأخرى التي تُعلى قيماً مختلفة، والتي من بينها: النظم المستندة إلى معيار امتلاك الثروة والتي يطلق عليها "النظم البلوتوقراطية" (Plutocracy)؛ أو الأصول العائلية وهو ما يطلق عليه النظم "الأرستقراطية" (Aristocracy)؛ والروابط العائلية أو الصداقة من خلال سيادة "المحسوبية" (Nepotism)؛ أو الأقدمية (Seniority)، أو الوضع الاجتماعي والنفوذ السياسي. ويعكس نظام التعيين المستند إلى مبدأ الجدارة أربعة اعتبارات، هي:

- ❖ تطبيق مبدأ الجدارة: في حال التعيين في الوظائف في كافة المستويات الإدارية، بداية من التعيين لأول مرة.
- ❖ اختيار أفضل الأشخاص المتقدمين: لكونه الأكثر قدرة وموهبة بين الأعداد المتقدمة للوظيفة.
- ❖ إتاحة الفرصة للجميع: فلا يقتصر الترشح للوظيفة على المعينين داخلياً، أو على قائمة مختارة منهم.
- ❖ إجراء عملية التعيين بطريقة منتظمة: تتسم بالشفافية، وتتحدى قدرات المتقدمين من خلال مجموعة من الاختبارات والمقابلات التنافسية، مع أهمية التعرف على آراء المتقدمين للوظيفة لبحث مواطن التطوير المستقبلي.





❖ ويرتبط بذلك أيضاً تبني نظم عمل مرنة، وخفض مستوى الحماية والامتيازات المقدمة لموظفي الخدمة المدنية. كان "التوظيف الدائم" يعد بمثابة الوضع المعتاد في الإدارة الحكومية، والذي يمنح أعلى درجات الأمان الوظيفي مقارنة بالقطاع الخاص، بيد أن هذا الوضع قد بدأ يتغير بدرجة كبيرة منذ نهاية الثمانينيات من القرن العشرين، مع تبني النظم المطبقة في القطاع الخاص أو ما يعرف بالإدارة العامة الجديدة (N.P.M). وفي هذا السياق يمكن الوقوف على أربعة اتجاهات رئيسية، هي:

❖ التخلص تدريجياً من القواعد الخاصة بالتوظيف مدى الحياة في الحكومة، حيث أصبح موظفو الخدمة المدنية يخضعون لقوانين العمل المعتادة المطبقة على قطاع الأعمال الخاص.

❖ الإبقاء على التوظيف مدى الحياة في الحكومة، مع استخدام عقود طويلة الأجل لوظائف الخدمة المدنية لزيادة مسؤولية الفرد عن الأداء المتحقق. وهكذا، بينما يظل موظف الخدمة المدنية محتفظاً بتعيينه الحكومي، إلا أن استمراره في الوظيفة الذي يشغلها يكون رهناً لمستوى أداءه.

❖ استبدال التعيين مدى الحياة لموظفي الخدمة المدنية إلى عقود قصيرة الأجل، يتم تجديدها وفقاً لمستويات الأداء المتحققة، وخاصة في حال الوظائف القيادية.

❖ زيادة استخدام اتفاقات تعاقدية مختلفة للموظفين من خارج الخدمة المدنية في مناصب بعينها.

❖ وفي سياق متصل تبدو أهمية إعلاء مفهوم الأداء الفردي، في ظل التحديات التي تواجهها حكومات الدول وحاجتها إلى تحقيق مستوى أعلى من الكفاءة والفعالية. وتأسيساً على ذلك اتجهت كثير منها إلى تبني إستراتيجيات للعمل مُوجهة بالنتائج، وهو ما يربط بين أهداف الدولة وأداء مؤسساتها والأفراد القائمين عليها. وقد أشارت دراسة قامت بها "كيتيلار وآخرون" إلى تنامي الاتجاه نحو تبني نظم إدارة أداء موظفي الخدمة المدنية، وبخاصة الوظائف القيادية، وتنوعت مقاييس الأداء التي يتم الاعتماد عليها. ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها:

❖ تغير التوقعات بشأن الخدمة العامة: حيث شهدت توقعات العامة والسياسيين بشأن نمط وأسلوب أداء موظفي الخدمة المدنية لواجباتهم ومهامهم تغيراً عبر الزمن. الأمر الذي دفع الإدارة الحكومية للبحث عن آليات جديدة لتحقيق مستويات أكثر كفاءة وفعالية، مما يتطلب مستويات أداء مرتفعة بين موظفي الخدمة المدنية لاكتساب مزيد من الثقة بين المواطنين في الإدارة الحكومية.

❖ دور نظم إدارة الأداء لتحسين مستوى الكفاءة والإنتاجية: حيث تركز الإدارة الحكومية بدرجة أكبر على نتائج الأعمال، والوفاء بمستهدفات الأداء. فضلاً عن أن تلك النظم توفر معلومات أكثر تفصيلاً ودقة عن أهداف وأولويات الإدارات الحكومية، ومساهمة مختلف الإدارات والأفراد العاملين في تحقيق تلك الأهداف، بما يُعزز مستوى الشفافية والمساءلة.



## المحور الرابع: "الارتقاء بمنظومة إدارة كبار الموظفين التنفيذيين"

❖ يأتي هذا المحور تماشياً مع اهتمام كثير من الدول بتلك المجموعة لكونها أحد المؤثرات الرئيسة في أداء الإدارة الحكومية. وينطوي ذلك على اتجاهات عدة من بينها:

❖ التعريف بالمؤهلات القيادية الرئيسة: في سبيل تعزيز المؤهلات القيادية لكبار موظفي الخدمة المدنية الحاليين وانتقاء العناصر المؤهلة لقيادة الخدمة المدنية في المستقبل، وتبدو الحاجة ملحة إلى تطوير مقاييس وسمات معيارية يمكن الاقتداء بها. ومن ثم تُعدُّ تلك السمات الشخصية حجر الزاوية لاختيار المرشحين للانضمام إلى بوتقة المواهب. بيد أن الأمر يتطلب تبني إطار واضح للمؤهلات التي يتعين توافرها في مختلف المستويات الوظيفية القيادية. واستجابة لذلك، فمن المقترح إصدار دليل "المؤهلات القيادية الرئيسة". وفي هذا السياق، يمكن اقتراح خمسة مؤهلات أساسية مستوحاة من التجربة الأمريكية لكل منها مؤهلاتها الفرعية المقترحة. ويقترح أن يشتمل الدليل على التالي:



- ❖ التعريف بالأهداف الرئيسة واستخدامات المؤهلات القيادية الرئيسية في سياق منظومة الخدمة المدنية.
- ❖ التعاريف المستخدمة الخاصة بكل من المؤهلات الرئيسية والمؤهلات الفرعية، حتى يمكن إحداث توافق عليها بين مختلف الموظفين بالخدمة المدنية، والمرشحين للانضمام إليها.
- ❖ مصفوفة لكل مستوى وظيفي ضمن مجموعة كبار المديرين التنفيذيين، توضح المستويات المعيارية لكل مؤهل رئيسي وفرعي، وفقا لمستويات الأداء.



❖ تبني آليات من شأنها التعرف المبكر على المواهب القيادية المرشحة لتقلد مناصب كبار الموظفين التنفيذيين لتنميتهم، جنباً إلى جنب مع تطوير المؤهلات القيادية لموظفي الخدمة المدنية الحاليين. وفي هذا السياق، بدأت بعض الدول في تبني مفهوم "بوتقة المواهب"، حيث تقوم الجهة المسؤولة عن التوظيف بالجهات الحكومية بتطوير نظام إلكتروني كبوتقة للمواهب، يضم كافة القياديين الرسميين وغير الرسميين من الخدمة المدنية، الحاليين والمرشحين للقيادة في المستقبل من خارجها، مع التنسيق مع الجهات التي تنتمي إلى البنية التدريبية للعمل على بناء وتطوير المؤهلات والمهارات المطلوب توافرها للتأهل لتقلد المناصب القيادية. وتتمثل القنوات الرئيسة التي تغذي بوتقة المواهب في "الخريجون المتميزون من الجامعات القائمة؛ والمستفيدون من برامج الابتعاث الخارجي؛ والكفاءات المتميزة في القطاع الخاص؛ والمواهب العاملة في الجهات الحكومية".





❖ تبني سياسة لإدارة كبار موظفي الخدمة المدنية، سعياً نحو جذب والاحتفاظ بالعناصر الاحترافية والمؤهلة ضمن مجموعة كبار الموظفين التنفيذيين؛ وتقدير ورفع قيمة مساهمات التنفيذيين، بما يعزز من روحهم المعنوية وإمكاناتهم؛ وتسهيل عمليات النقل لتلك المجموعة بما يضمن التوظيف الأمثل لقدراتهم وتطوير خبراتهم. وفي هذا السياق تبدو أهمية تبني مجموعة من السياسات الحافزة على الاحتفاظ بتلك المواهب القيادية، والتي تتصل بكل من التعويضات والمزايا الممنوحة؛ والتعلم والتطوير وبناء القدرات؛ والتوازن بين العمل والحياة والمرتبط بخلق بيئة العمل المرنة المبدعة، هذا إلى جانب إدارة أداء تلك المجموعة، وإصدار ميثاق قواعد وأخلاقيات العمل اتفاقاً مع الممارسات الدولية النموذجية.

## المحور الخامس: تقديم الخدمة

وفي هذا السياق يمكن الاسترشاد بالتجربة الاسترالية في صياغتها لرؤية وخارطة طريق لتطوير منظومة تقديم الخدمة. لقد جاءت "إستراتيجية النفاذ والتوزيع" لتعرض رؤية تقديم الخدمة على مستوى الحكومة ككل، ومصادر العرض والأدوات التي تمكن الجهات الحكومية التي تعمل بشكل متكامل لتبني قنوات خدمة متعددة. هذا ويشتمل الإطار العام على التالي:

❖ مبادئ تقديم الخدمة الحكومية: والتي تمثل مجموعة من المعايير الخاصة بتصميم؛ وتطوير؛ ونشر؛ وتقييم عملية تقديم الخدمة الحكومية التي تتأسس على المساواة؛ والإدماج؛ والتكامل؛ والتعاون والشراكة؛ وخلق القيمة المضافة؛ والقدرة على التكيف مع احتياجات العميل والتغيرات المتلاحقة.

- ❖ نماذج التوزيع والإتاحة: لتعكس الإطار المفاهيمي لنماذج تخطيط وتقديم الخدمات الحكومية باستخدام آليات تقديم الخدمة الملائمة للمواطنين ومجتمع الأعمال.
- ❖ نموذج القدرة على تقديم الخدمة: والذي يمثل دليلاً لتحديد قدرة المؤسسات الحكومية على تقديم الخدمات متعددة القنوات والتي تركز على العميل.
- ❖ إطار العمل الحكومي المشترك: ويتكون من العمليات المرجوة؛ والترتيبات الداخلية المعلوماتية والفنية؛ والمعايير والبروتوكولات التي من شأنها زيادة درجة الترابط بين مختلف المجالات الخاصة بتقديم الخدمة.
- ❖ إدارة القنوات المتعددة لتقديم الخدمة: لتمثل دليلاً ارشادياً للتقييم الإستراتيجي وتطوير قنوات تقييم الخدمة (شبكة الإنترنت الدولية، الهاتف، مكاتب تقديم الخدمة، وغيرها).



# واقع المؤسسات العربية وفقاً لمؤشرات البيئة المؤسسية الدولية



# مؤشر سهولة ممارسة الأعمال 2020

مؤشر سهولة ممارسة الأعمال 2020

| الترتيب العالمي | بدء النشاط التجاري | استخراج تراخيص البناء | الحصول على الكهرباء | تسجيل الملكية | الحصول على الائتمان | حماية المستثمرين الأقلية | التجارة عبر الحدود | إنفاذ العقود | تسوية حالات الاعسار |
|-----------------|--------------------|-----------------------|---------------------|---------------|---------------------|--------------------------|--------------------|--------------|---------------------|
| 1               | 7                  | 48                    | 2                   | 1             | 3                   | 9                        | 63                 | 23           | 36                  |
| 2               | 5                  | 19                    | 21                  | 37            | 3                   | 7                        | 47                 | 1            | 27                  |
| 16              | 3                  | 1                     | 10                  | 48            | 13                  | 30                       | 92                 | 9            | 80                  |
| 43              | 17                 | 72                    | 17                  | 94            | 51                  | 1                        | 77                 | 59           | 60                  |
| 53              | 16                 | 34                    | 81                  | 119           | 37                  | 24                       | 58                 | 60           | 73                  |
| 62              | 28                 | 18                    | 19                  | 80            | 3                   | 57                       | 86                 | 51           | 168                 |
| 68              | 47                 | 35                    | 52                  | 144           | 88                  | 11                       | 64                 | 69           | 97                  |
| 75              | 138                | 69                    | 78                  | 4             | 105                 | 62                       | 75                 | 110          | 112                 |
| 77              | 13                 | 49                    | 1                   | 119           | 157                 | 3                        | 101                | 115          | 123                 |
| 78              | 32                 | 63                    | 94                  | 104           | 61                  | 108                      | 90                 | 88           | 69                  |
| 83              | 68                 | 66                    | 45                  | 119           | 51                  | 6                        | 162                | 74           | 115                 |
| 112             | 87                 | 121                   | 117                 | 132           | 103                 | 133                      | 147                | 144          | 44                  |
| 114             | 74                 | 77                    | 130                 | 67            | 57                  | 156                      | 171                | 166          | 104                 |
| 117             | 148                | 86                    | 91                  | 25            | 114                 | 112                      | 54                 | 123          | 168                 |
| 143             | 164                | 127                   | 110                 | 132           | 114                 | 116                      | 153                | 131          | 151                 |
| 152             | 109                | 166                   | 103                 | 132           | 147                 | 177                      | 144                | 48           | 168                 |
| 157             | 121                | 102                   | 165                 | 181           | 179                 | 158                      | 172                | 113          | 81                  |
| 171             | 124                | 162                   | 95                  | 176           | 153                 | 164                      | 185                | 148          | 152                 |
| 172             | 103                | 131                   | 121                 | 186           | 111                 | 131                      | 181                | 147          | 168                 |
| 176             | 186                | 160                   | 162                 | 176           | 97                  | 91                       | 178                | 160          | 158                 |
| 186             | 186                | 142                   | 187                 | 186           | 183                 | 130                      | 129                | 145          | 168                 |
| 187             | 186                | 187                   | 86                  | 186           | 162                 | 89                       | 188                | 143          | 159                 |
| 190             | 186                | 187                   | 153                 | 186           | 190                 | 190                      | 166                | 116          | 168                 |



# مؤشر سهولة ممارسة الأعمال - عدد الإصلاحات 2019-2020

## عدد الإصلاحات 2019-2020

| 2020 | 2019 |          |
|------|------|----------|
| 4    | 3    | الإمارات |
| 9    | 2    | البحرين  |
| 6    | 4    | المغرب   |
| 8    | 5    | السعودية |
| 4    | 0    | عمان     |
| 3    | 4    | الأردن   |
| 3    | 4    | تونس     |
| 3    | 2    | قطر      |
| 7    | 2    | الكويت   |
| 3    | 6    | جيبوتي   |
| 4    | 5    | مصر      |
| 0    | 1    | فلسطين   |
| 1    | 0    | لبنان    |
| 0    | 2    | الجزائر  |
| 0    | 0    | العراق   |
| 0    | 0    | سوريا    |
| 0    | 0    | اليمن    |



## دليل التنمية البشرية 2010 - 2018

### دليل التنمية البشرية

2010-2018

| 2018  | 2017  | 2016  | 2015  | 2014  | 2013  | 2012  | 2011  | 2010  |                    |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------------|
| 0.906 | 0.904 | 0.901 | 0.899 | 0.896 | 0.893 | 0.89  | 0.888 | 0.882 | كوريا              |
| 0.866 | 0.864 | 0.863 | 0.86  | 0.847 | 0.839 | 0.832 | 0.826 | 0.821 | الامارات           |
| 0.857 | 0.856 | 0.857 | 0.857 | 0.853 | 0.846 | 0.837 | 0.824 | 0.81  | السعودية           |
| 0.848 | 0.848 | 0.847 | 0.851 | 0.854 | 0.857 | 0.85  | 0.845 | 0.834 | قطر                |
| 0.838 | 0.839 | 0.839 | 0.834 | 0.81  | 0.807 | 0.8   | 0.798 | 0.796 | البحرين            |
| 0.834 | 0.833 | 0.834 | 0.827 | 0.815 | 0.811 | 0.804 | 0.795 | 0.793 | عمان               |
| 0.808 | 0.809 | 0.809 | 0.807 | 0.8   | 0.798 | 0.8   | 0.796 | 0.794 | الكويت             |
| 0.804 | 0.802 | 0.801 | 0.797 | 0.792 | 0.787 | 0.782 | 0.779 | 0.773 | ماليزيا            |
| 0.759 | 0.758 | 0.755 | 0.751 | 0.749 | 0.746 | 0.737 | 0.738 | 0.73  | الجزائر            |
| 0.739 | 0.738 | 0.736 | 0.731 | 0.728 | 0.725 | 0.721 | 0.719 | 0.717 | تونس               |
| 0.731 | 0.729 | 0.727 | 0.722 | 0.718 | 0.713 | 0.708 | 0.703 | 0.697 | المعدل العالمي     |
| 0.73  | 0.732 | 0.725 | 0.728 | 0.732 | 0.741 | 0.744 | 0.753 | 0.751 | بنان               |
| 0.723 | 0.722 | 0.722 | 0.721 | 0.72  | 0.72  | 0.726 | 0.725 | 0.728 | الأردن             |
| 0.708 | 0.704 | 0.69  | 0.691 | 0.693 | 0.707 | 0.742 | 0.708 | 0.757 | ليبيا              |
| 0.703 | 0.701 | 0.699 | 0.695 | 0.691 | 0.688 | 0.687 | 0.681 | 0.676 | معدل العالم العربي |
| 0.7   | 0.696 | 0.695 | 0.69  | 0.683 | 0.681 | 0.676 | 0.669 | 0.666 | مصر                |
| 0.69  | 0.689 | 0.687 | 0.685 | 0.682 | 0.681 | 0.684 | 0.679 | 0.671 | فلسطين             |
| 0.689 | 0.684 | 0.672 | 0.665 | 0.662 | 0.662 | 0.662 | 0.658 | 0.652 | العراق             |
| 0.676 | 0.675 | 0.669 | 0.66  | 0.653 | 0.646 | 0.636 | 0.627 | 0.618 | المغرب             |
| 0.549 | 0.544 | 0.539 | 0.54  | 0.551 | 0.572 | 0.631 | 0.642 | 0.644 | سوريا              |
| 0.538 | 0.539 | 0.537 | 0.535 | 0.534 | 0.532 | 0.529 | 0.524 | 0.513 | جزر القمر          |
| 0.527 | 0.524 | 0.519 | 0.521 | 0.518 | 0.511 | 0.503 | 0.494 | 0.49  | موريتانيا          |
| 0.508 | 0.507 | 0.505 | 0.501 | 0.496 | 0.477 | 0.485 | 0.475 | 0.471 | السودان            |
| 0.495 | 0.492 | 0.489 | 0.482 | 0.475 | 0.467 | 0.459 | 0.451 | 0.446 | جيبوتي             |
| 0.463 | 0.463 | 0.477 | 0.493 | 0.504 | 0.506 | 0.501 | 0.511 | 0.499 | المين              |

المصدر: قاعدة بيانات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي



# واقع وتطور المؤسساتية في الدول العربية

## لسنوات مختارة للفترة 2010-2018

| السيطرة على الفساد | حكم القانون |       | فعالية الحكومة |       | الجودة التنظيمية |       | الاستقرار السياسي وغياب العنف/الإرهاب |       | المشاركة والمساءلة |       | الدولة |           |
|--------------------|-------------|-------|----------------|-------|------------------|-------|---------------------------------------|-------|--------------------|-------|--------|-----------|
|                    | 2018        | 2010  | 2018           | 2010  | 2018             | 2010  | 2018                                  | 2010  | 2018               | 2010  |        |           |
| 1.15               | 0.90        | 0.81  | 0.32           | 1.43  | 0.90             | 0.93  | 0.32                                  | 0.74  | 0.80               | -1.11 | -0.90  | الإمارات  |
| 0.72               | 1.41        | 0.73  | 0.85           | 0.63  | 0.85             | 0.52  | 0.60                                  | 0.68  | 1.15               | -1.20 | -1.01  | قطر       |
| 0.25               | 0.32        | 0.46  | 0.54           | 0.19  | 0.38             | 0.31  | 0.44                                  | 0.65  | 0.59               | -1.03 | -1.04  | عمان      |
| -0.29              | 0.30        | 0.21  | 0.59           | -0.09 | 0.17             | -0.04 | 0.16                                  | 0.11  | 0.45               | -0.59 | -0.52  | الكويت    |
| -0.72              | -0.40       | -0.92 | -0.73          | -0.90 | -0.97            | -0.71 | -0.63                                 | -0.13 | 0.25               | -1.35 | -1.27  | جيبوتي    |
| -0.82              | -0.81       | -1.08 | -1.05          | -1.64 | -1.74            | -1.12 | -1.42                                 | -0.20 | -0.56              | -0.44 | -0.42  | جزر القمر |
| -0.22              | -0.20       | -0.14 | -0.17          | -0.21 | -0.10            | -0.24 | -0.08                                 | -0.33 | -0.38              | -0.66 | -0.70  | المغرب    |
| 0.15               | 0.04        | 0.23  | 0.19           | 0.11  | 0.10             | 0.08  | 0.23                                  | -0.38 | -0.31              | -0.70 | -0.80  | الأردن    |
| 0.36               | 0.04        | 0.14  | 0.16           | 0.32  | -0.01            | -0.05 | 0.16                                  | -0.52 | -0.23              | -1.64 | -1.79  | السعودية  |
| -0.81              | -0.72       | -0.69 | -0.89          | -0.73 | -0.97            | -0.81 | -0.83                                 | -0.67 | -1.08              | -0.85 | -0.91  | موريتانيا |
| -0.64              | -0.52       | -0.78 | -0.78          | -0.44 | -0.48            | -1.26 | -1.17                                 | -0.79 | -1.26              | -0.98 | -1.02  | الجزائر   |
| -0.15              | 0.18        | 0.41  | 0.44           | 0.18  | 0.46             | 0.45  | 0.71                                  | -0.84 | -0.49              | -1.41 | -0.97  | البحرين   |
| -0.05              | -0.26       | 0.04  | 0.06           | -0.11 | 0.22             | -0.41 | -0.03                                 | -0.90 | -0.06              | 0.21  | -1.42  | تونس      |
| -0.59              | -0.63       | -0.41 | -0.18          | -0.58 | -0.37            | -0.87 | -0.17                                 | -1.16 | -0.90              | -1.28 | -1.19  | مصر       |
| -1.11              | -0.88       | -0.76 | -0.71          | -0.64 | -0.28            | -0.34 | 0.05                                  | -1.64 | -1.63              | -0.50 | -0.33  | لبنان     |
| -0.20              | -0.11       | -0.48 | -0.20          | -0.76 | -0.37            | 0.05  | 0.21                                  | -1.74 | -1.97              | -0.90 | -0.82  | فلسطين    |
| -1.43              | -1.19       | -1.12 | -1.31          | -1.62 | -1.34            | -1.63 | -1.35                                 | -1.84 | -2.67              | -1.84 | -1.73  | السودان   |
| -1.80              | -1.74       | -2.33 | -2.41          | -2.19 | -2.21            | -2.31 | -2.39                                 | -2.22 | -3.13              | -1.83 | -2.01  | الصومال   |
| -1.55              | -1.29       | -1.79 | -0.99          | -1.85 | -1.10            | -2.28 | -1.19                                 | -2.44 | 0.03               | -1.52 | -1.94  | ليبيا     |
| -1.40              | -1.26       | -1.76 | -1.56          | -1.32 | -1.20            | -1.22 | -1.05                                 | -2.56 | -2.24              | -0.99 | -0.99  | العراق    |
| -1.63              | -1.13       | -2.05 | -0.59          | -1.67 | -0.61            | -1.80 | -0.90                                 | -2.74 | -0.81              | -1.96 | -1.70  | سوريا     |
| -1.64              | -1.19       | -1.79 | -1.09          | -2.24 | -1.02            | -1.54 | -0.62                                 | -3.00 | -2.42              | -1.75 | -1.33  | اليمن     |





# واقع وتطور المؤسساتية في الدول العربية لسنوات مختارة للفترة 2010-2018

| السيطرة على الفساد | حكم القانون |       | فعالية الحكومة |       | الجودة التنظيمية |       | الاستقرار السياسي وغياب العنف/الارهاب |       | المشاركة والمسائلة |       | الدولة |           |
|--------------------|-------------|-------|----------------|-------|------------------|-------|---------------------------------------|-------|--------------------|-------|--------|-----------|
|                    | 2018        | 2000  | 2018           | 2000  | 2018             | 2000  | 2018                                  | 2000  | 2018               | 2000  |        |           |
| 1.15               | 0.12        | 0.81  | 0.68           | 1.43  | 0.79             | 0.93  | 0.73                                  | 0.74  | 0.98               | -1.11 | -0.52  | الإمارات  |
| 0.72               | 0.53        | 0.73  | 0.51           | 0.63  | 0.45             | 0.52  | 0.00                                  | 0.68  | 1.16               | -1.20 | -0.65  | قطر       |
| 0.25               | 0.80        | 0.46  | 0.56           | 0.19  | 0.32             | 0.31  | 0.08                                  | 0.65  | 1.12               | -1.03 | -0.76  | عمان      |
| -0.29              | 0.59        | 0.21  | 0.57           | -0.09 | -0.08            | -0.04 | -0.03                                 | 0.11  | 0.75               | -0.59 | -0.30  | الكويت    |
| -0.72              | -0.95       | -0.92 | -0.89          | -0.90 | -1.03            | -0.71 | -0.71                                 | -0.13 | -0.24              | -1.35 | -0.88  | جيبوتي    |
| -0.82              | -1.11       | -1.08 | -1.29          | -1.64 | -1.19            | -1.12 | -1.24                                 | -0.20 | 0.02               | -0.44 | -1.03  | جزر القمر |
| -0.22              | -0.11       | -0.14 | 0.13           | -0.21 | -0.07            | -0.24 | -0.03                                 | -0.33 | -0.07              | -0.66 | -0.45  | المغرب    |
| 0.15               | 0.08        | 0.23  | 0.37           | 0.11  | -0.02            | 0.08  | 0.26                                  | -0.38 | 0.00               | -0.70 | -0.28  | الأردن    |
| 0.36               | -0.19       | 0.14  | -0.15          | 0.32  | -0.22            | -0.05 | -0.10                                 | -0.52 | 0.23               | -1.64 | -1.60  | السعودية  |
| -0.81              | -0.45       | -0.69 | -0.42          | -0.73 | -0.14            | -0.81 | -0.37                                 | -0.67 | 0.34               | -0.85 | -0.79  | موريتانيا |
| -0.64              | -0.94       | -0.78 | -1.21          | -0.44 | -0.96            | -1.26 | -0.71                                 | -0.79 | -1.43              | -0.98 | -1.11  | الجزائر   |
| -0.15              | 0.38        | 0.41  | 0.30           | 0.18  | 0.59             | 0.45  | 0.79                                  | -0.84 | 0.06               | -1.41 | -1.06  | البحرين   |
| -0.05              | -0.23       | 0.04  | -0.22          | -0.11 | 0.50             | -0.41 | -0.02                                 | -0.90 | 0.32               | 0.21  | -0.81  | تونس      |
| -0.59              | -0.55       | -0.41 | -0.01          | -0.58 | -0.22            | -0.87 | -0.34                                 | -1.16 | 0.05               | -1.28 | -0.89  | مصر       |
| -1.11              | -0.54       | -0.76 | -0.17          | -0.64 | -0.19            | -0.34 | -0.37                                 | -1.64 | -0.44              | -0.50 | -0.31  | لبنان     |
| -0.20              | -0.08       | -0.48 | -0.08          | -0.76 | -1.18            | 0.05  | -0.90                                 | -1.74 | -1.55              | -0.90 | -0.77  | فلسطين    |
| -1.43              | -0.87       | -1.12 | -1.60          | -1.62 | -1.17            | -1.63 | -1.42                                 | -1.84 | -2.24              | -1.84 | -1.75  | السودان   |
| -1.80              | -1.57       | -2.33 | -2.28          | -2.19 | -2.20            | -2.31 | -2.45                                 | -2.22 | -1.95              | -1.83 | -1.71  | الصومال   |
| -1.55              | -0.87       | -1.79 | -0.99          | -1.85 | -1.09            | -2.28 | -1.79                                 | -2.44 | -0.30              | -1.52 | -1.69  | ليبيا     |
| -1.40              | -1.50       | -1.76 | -1.39          | -1.32 | -1.98            | -1.22 | -2.20                                 | -2.56 | -1.74              | -0.99 | -2.01  | العراق    |
| -1.63              | -1.03       | -2.05 | -0.49          | -1.67 | -0.96            | -1.80 | -1.26                                 | -2.74 | -0.18              | -1.96 | -1.63  | سوريا     |
| -1.64              | -1.05       | -1.79 | -1.46          | -2.24 | -0.78            | -1.54 | -0.66                                 | -3.00 | -1.14              | -1.75 | -0.80  | اليمن     |



سيتم استكمال التعرّف على مزيد من المؤشرات المعنية  
بالبيئة المؤسسية الدولية في الجلسة التدريبية الخاصة  
بقواعد بيانات البيئة المؤسسية والتنمية



## تمرين رقم (2)

استنتج معي !!!

❖ ما هي أسباب تراجع الدول العربية على مستوى مؤشرات البيئة المؤسسية الدولية؟



# محاضرات اليوم الثاني

## الجلسة الثانية

تجارب دولية للإصلاح المؤسسي

(أستراليا – اليابان – كندا)



يهدف هذا التقديم إلى دراسة أبرز المفاهيم والاتجاهات والنماذج الخاصة بعملية الإصلاح الإداري، ومن ثم الانتقال إلى ربط الإصلاح الإداري بالجهود والخطط التنموية من خلال دراسة الدور الذي يلعبه القطاع العام في العملية التنموية، و ثم إلى عرض أبرز اتجاهات الإصلاح على المستوى الدولي من خلال دراسة حالة بلدان نجحت من خلال اصلاح وتفعيل دور القطاع العام في وضع أهدافها التنموية على سكة التحقيق.





# الإصلاح الإداري (إطار مفاهيمي)

## مفهوم الإصلاح

- ▶ هناك ارتباك في الاوساط المعنية بالعمل حول هذا المفهوم حيث يختلف تعريف الإصلاح الإداري من السياسيين إلى الأكاديميين وأيضاً بالنسبة للعاملين في الجهاز الإداري في ضمن البلد الواحد.
- ▶ يعرف الإصلاح الإداري بأنه "عملية تحديث وتغيير في المجتمع لتحقيق التحول الاجتماعي والاقتصادي".



► يمكننا اعتبار الإصلاح الإداري بأنه مجموعة الجهود السياسية والإدارية الهادفة الى دفع عجلة النمو والتنمية عبر اصلاح مكامن الخلل في عمل الأجهزة الإدارية والحكومية لزيادة كفاءتها وفعاليتها في مجتمع معين.



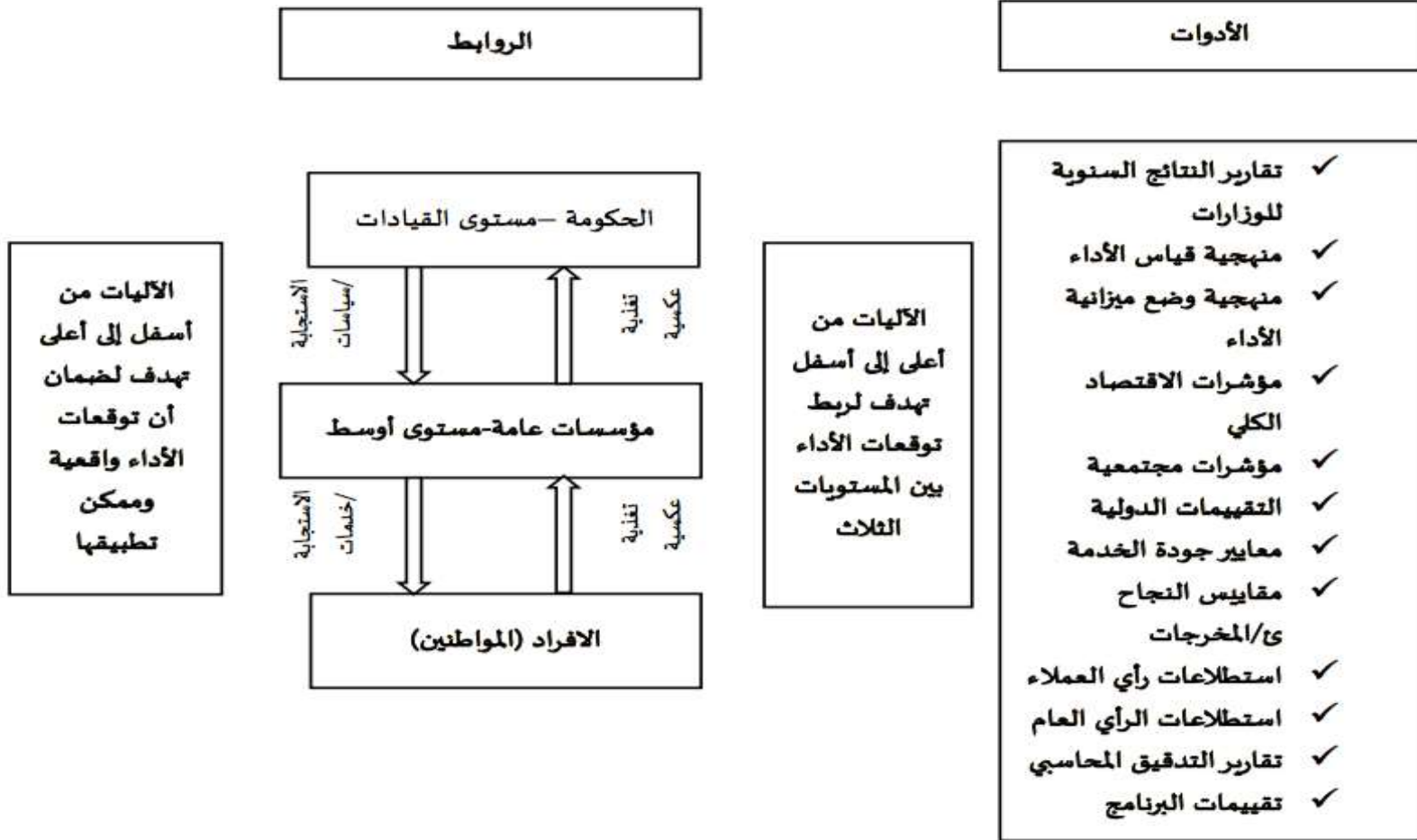
# الإطار النظري للإصلاح الإداري

ثلاثة نماذج أساسية:

- النماذج الهادفة (من أعلى إلى أسفل Top-Bottom Models)
- النماذج البيئية (من أسفل إلى أعلى Bottom-Up Models)
- النماذج المؤسسية



# نموذج متكامل لإدارة الأداء





# أهداف الإصلاح الإداري

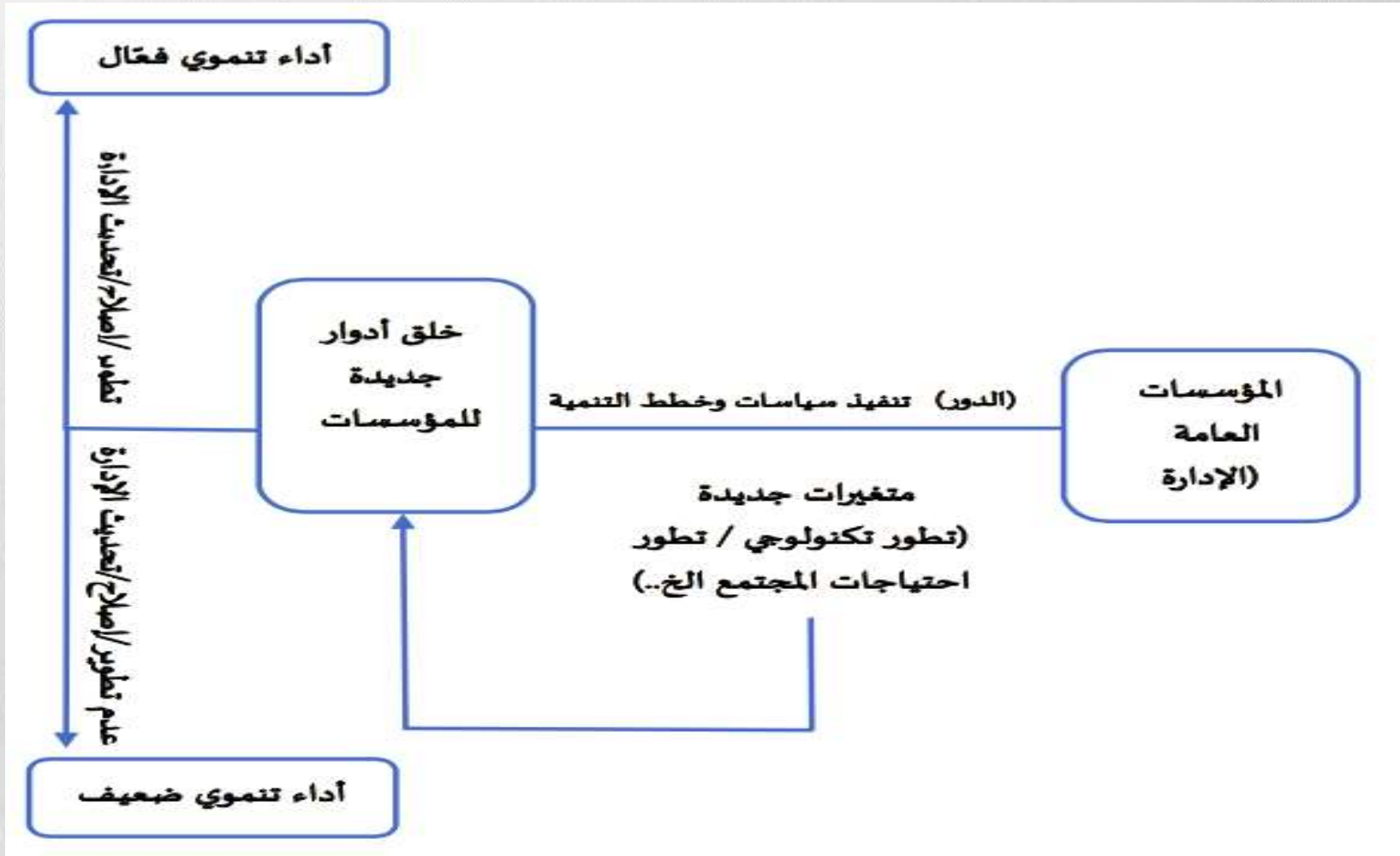




# الخصائص الستة لإدارة عامة عالية الأداء



# الإصلاح الإداري والتنمية





## ترتيب دول التجارب الدولية على مؤشر دليل التنمية البشرية

| 2017                                       | 2016  | 2015  | 2014  | 2013  | 2012  | 2011  | 2010  | 2005  | 2000  | 1995  | 1990  |            |
|--------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------------|
| 0.939                                      | 0.938 | 0.936 | 0.933 | 0.931 | 0.929 | 0.925 | 0.923 | 0.908 | 0.898 | 0.883 | 0.866 | استراليا   |
| 0.909                                      | 0.907 | 0.905 | 0.903 | 0.899 | 0.895 | 0.89  | 0.885 | 0.873 | 0.855 | 0.84  | 0.816 | اليابان    |
| 0.926                                      | 0.922 | 0.92  | 0.918 | 0.911 | 0.908 | 0.905 | 0.902 | 0.892 | 0.867 | 0.861 | 0.849 | كندا       |
| 0.917                                      | 0.915 | 0.914 | 0.91  | 0.907 | 0.905 | 0.902 | 0.899 | 0.888 | 0.869 | 0.851 | 0.818 | نيوزيلاندا |
| 0.802                                      | 0.799 | 0.795 | 0.79  | 0.785 | 0.781 | 0.778 | 0.772 | 0.731 | 0.725 | 0.683 | 0.643 | ماليزيا    |
| 0.932                                      | 0.93  | 0.929 | 0.928 | 0.923 | 0.92  | 0.914 | 0.909 | 0.868 | 0.819 | 0.773 | 0.718 | سنغافورة   |
| المصدر: قاعدة بيانات تقرير التنمية البشرية |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |            |



## ترتيب دول التجارب على بعض مؤشرات التنافسية العالمية (2018/2019)

| الإبتكار<br>(من 137 بلد)                   | مؤشر البنية التحتية<br>(من 137 بلد) | مؤشر المؤسسات<br>(من 137 بلد) | الترتيب العام<br>(من 137 بلد) |            |
|--------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|------------|
|                                            |                                     | 18                            | 21                            | استراليا   |
| 8                                          | 4                                   | 17                            | 9                             | اليابان    |
| 23                                         | 16                                  | 15                            | 14                            | كندا       |
| 20                                         | 23                                  | 3                             | 13                            | نيوزيلاندا |
| 22                                         | 22                                  | 27                            | 23                            | ماليزيا    |
| 9                                          | 2                                   | 2                             | 3                             | سنغافورة   |
| المصدر: تقرير التنافسية الدولي (2018/2019) |                                     |                               |                               |            |



# تجارب دولية

تختلف الاختلافات والمعوقات بين دولة وأخرى، إضافة إلى اختلاف في الثقافة وأنظمة الحكم والحكومات. وفي هذا الإطار تبقى هذه التجارب في إطارها الوطني والتي هي نتاج للعلاقة المتشابكة بين جميع هذه العناصر الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتاريخية والثقافية.



تجربة اليابان

تجربة استراليا

تجربة كندا

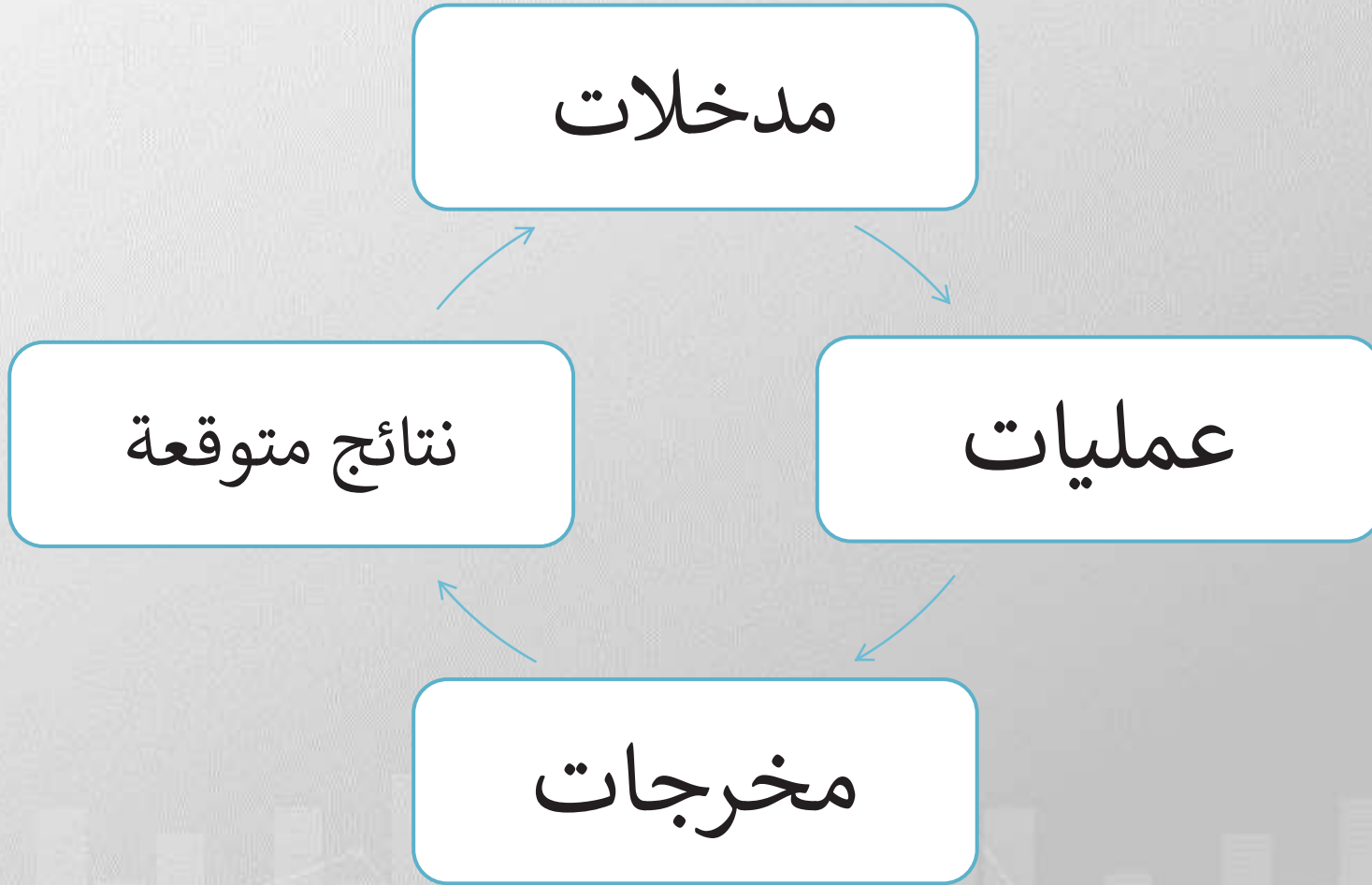




## تجربة استراليا: الإدارة لتحقيق النتائج

▶ قبل الشروع في تفاصيل التجربة الأسترالية، لا بد من الإشارة إلى أنه تكمن أهمية عملية قياس الأداء الحكومي في نقطتين أساسيتين هما:

- دراسة مساهمة القطاع العام في الاقتصاد بشكل عام
- قياس أداء الحكومة لهدف زيادة الفعالية والكفاءة (قياس الأداء لتحسين الأداء)





يمكننا تقسيم التجربة الأسترالية إلى ثلاث مراحل أساسية  
امتدت من العام 1987 إلى 2011، حيث شكلت هذه المراحل  
بتتابعها الزمني ومكونات عناصرها الأسس التي تم بناء عملية  
إصلاح الإدارة العامة الأسترالية مما أوصل هذه الإدارة إلى  
وضعها الراهن.





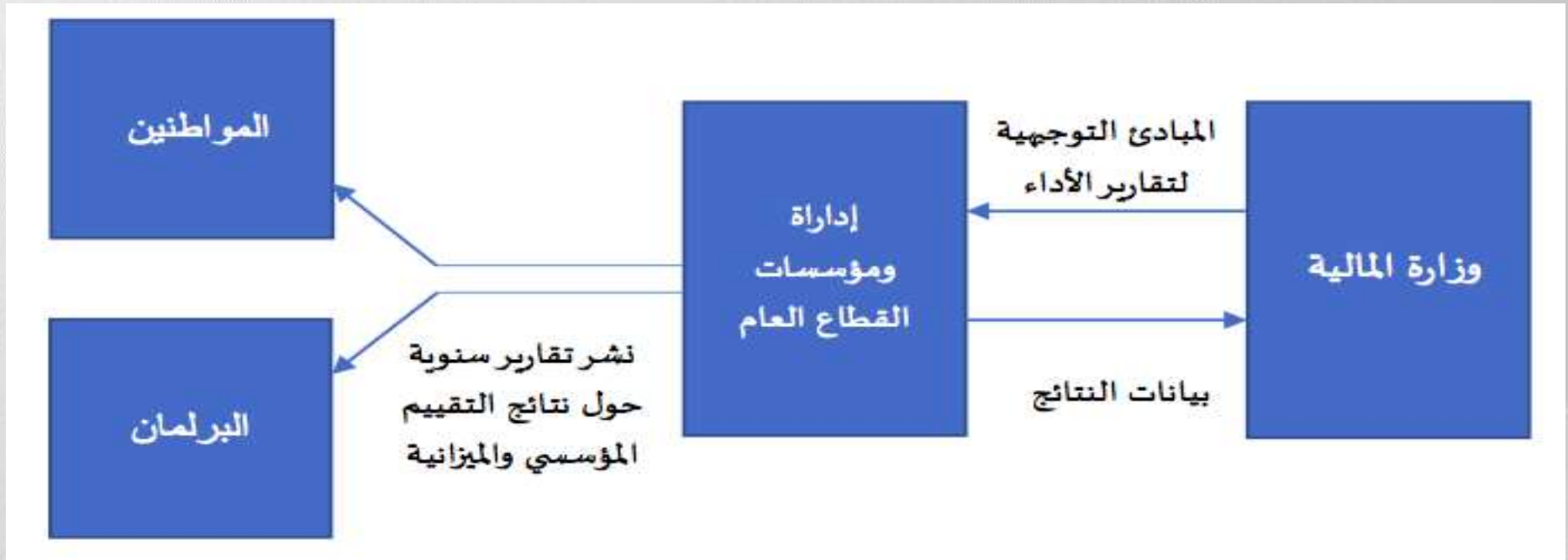
## المرحلة الأولى: 1987 الى 1996

### المتطلبات الرسمية الأربعة لاستراتيجية التقييم في الإدارة العامة الأسترالية

- جميع البرامج الحكومية يتم تقييمها كل 3 إلى 5 سنوات
  - على كل مؤسسة تقديم خطة تقييم سنوية تظهر آثار برامج المؤسسة على السياسات العامة (توائم عمل المؤسسة مع خطط الحكومة عامة) والموارد وتقديم تصور لثلاث سنوات متتالية من ناحية خطط التقييم والآثار المتوقعة يقدم الى وزارة المالية.
  - نشر تقارير التقييم لاطلاع المواطنين
  - نشر ميزانية المؤسسات بشكل سنوي
- المصدر: OECD 2011

## المرحلة الثانية: 1996 إلى 2007

إطار المخرجات والنتائج: تدفقات تقارير الأداء في استراليا





## المرحلة الثالثة : 2007 إلى 2011

"نهج حكومي متكامل"



# تجربة اليابان

## وكالة الإدارة والتنسيق في اليابان

تم انشاء "وكالة الإدارة والتنسيق" بتوصية مباشرة من اللجنة المؤقتة للإصلاح الإداري في العام 1984 بهدف تعزيز وظائف التنسيق الشاملة للحكومة وتزويد الحكومة الوطنية بهيكل جديد لإدارة وتنسيق مركزي نشط وفعال لضمان فعالية وتناسق العمل الحكومي والإداري بشكل فعال للتجاوب مع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية.

من أبرز مهام هذه الوكالة:

(1) إدارة شؤون الموظفين

(2) إدارة الهيكل التنظيمي، وعدد الموظفين والعمليات الحكومية

(3) التفتيش الإداري والاستشارات الإدارية

(4) تنسيق السياسات والبرامج بشأن مسائل محددة تقع ضمن اختصاصات عدة وزارات ووكالات، مثل السلامة المرورية وشؤون الشباب

(5) إدارة برامج المعاشات التقاعدية المتعلقة بالموظفين العموميين الوطنيين (تطبق هذه البرامج عموماً على الموظفين العسكريين السابقين الذين تقاعدوا قبل عام 1959، والمسؤولين المدنيين المحليين الذين تقاعدوا قبل عام 1962 ومعاليهم الذين بقوا على قيد الحياة).

(6) إدارة الإحصاءات الحكومية بما في ذلك تنسيق العمليات الإحصائية الحكومية وإنتاج الإحصاءات الأساسية للأمة مثل التعداد السكاني

المصدر: بوابة الحكومة اليابانية



- ▶ شهدت الفترة منذ انشاء "اللجنة المؤقتة للإصلاح الإداري" 1981 إلى 1997 العديد من التغييرات والتي نورد أبرزها هنا:
- ▶ خصصة ثلاث شركات عامة رئيسية أبرزها شركة السكك الحديدية الوطنية
- ▶ إلغاء 45388 وظيفة في الحكومة الوطنية.
- ▶ تعزيز آليات التنسيق الشاملة على المستوى الحكومي والإدارات العامة (على سبيل المثال، إنشاء وكالة الإدارة والتنسيق في العام 1984).
- ▶ إصلاح هياكل الرواتب العامة والتعويضات.
- ▶ إنهاء الاعتماد على السندات في تمويل عجز المالية العامة.
- ▶ سن وتنفيذ قانون الإجراءات الإدارية.
- ▶ حكومة مفتوحة (إتاحة البيانات جميعها للعامة لضمان الشفافية والمساءلة).

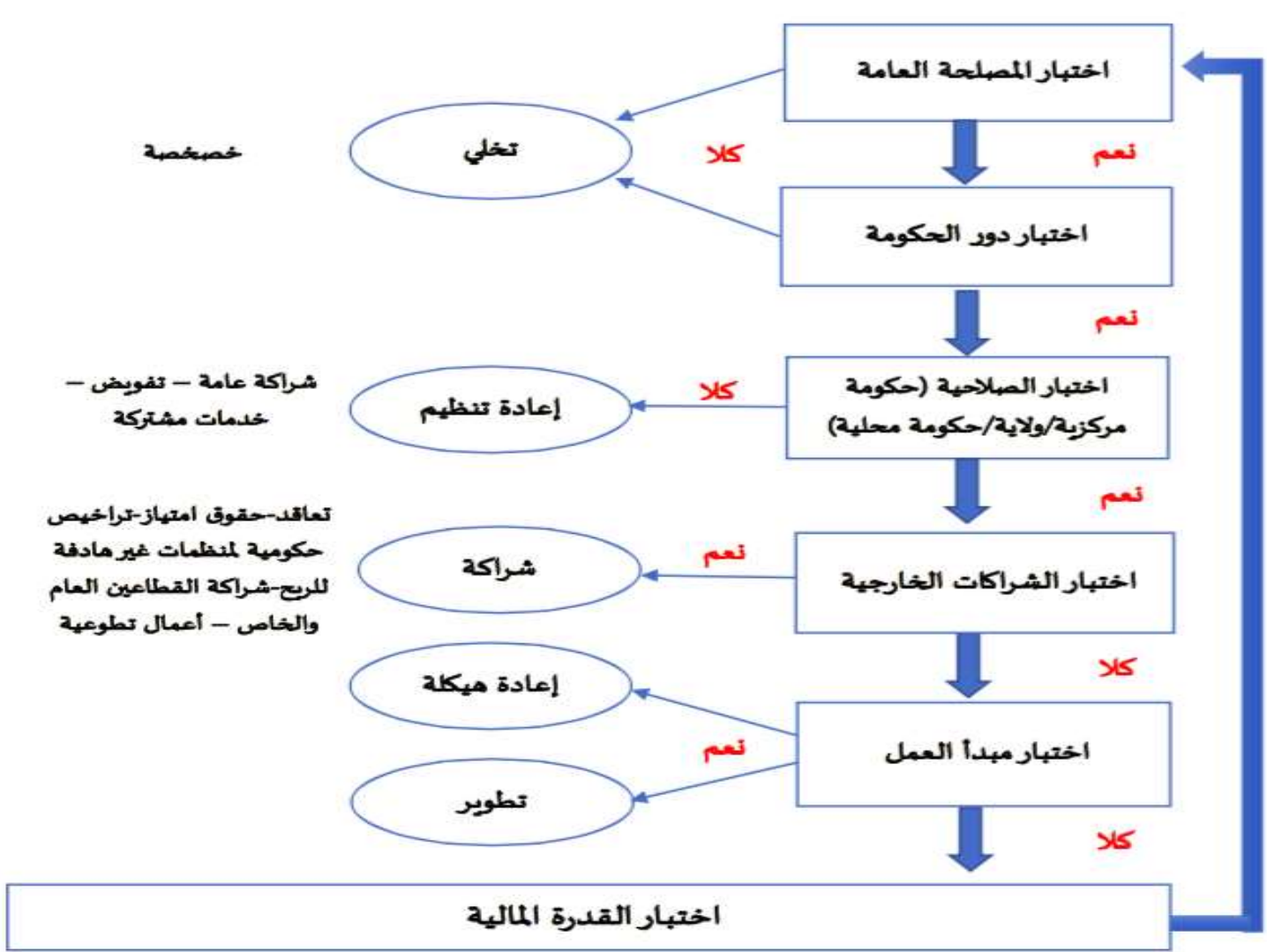




# برنامج الإصلاح الإداري (1997-2000)



# تجربة كندا





## التدابير الإصلاحية التي تم وضعها استناداً إلى توصيات اللجنة المركزية للإصلاح في كندا

- تخفيض عدد الوزارات من 35 إلى 23
- الغاء 73 مؤسسة عامة/ مجلس إدارة
- لا مركزية وإعادة هيكلة وخصخصة 47 مؤسسة حكومية
- نقل وإلغاء 18% من الوظائف العامة (حوالي 45000 موظف)
- الغاء الدعم الحكومي لقطاعي الزراعة والنقل
- خفض نسبة الدعم الحكومي بنسبة 60%.

المصدر: من اعداد الباحث استناداً على عدد من الأدبيات



## محاضرات اليوم الثالث

### الجلسة الأولى

**تجارب دولية للإصلاح المؤسسي  
(نيوزيلاندا – ماليزيا – سنغافورة)**



تجربة ماليزيا

تجربة نيوزيلاندا

تجربة سنغافورة



## تجربة نيوزيلاندا

بداية، من المهم الإشارة الى الممارسات التي سادة في الإدارة العامة النيوزيلاندية خلال فترة الثمانينيات والتي بدورها أدت الى الترهل خلال تلك الفترة:

- لم يتم تحديد الأهداف الخاصة بالإدارات بشكل واضح.

- الخلط بين مسؤوليات السياسيين والموظفين العاميين، بحيث لم تكن خطوط المسؤولية والمسائلة واضحة.

- قلصت أنظمة الرقابة التي تديرها الوكالات المركزية الحرية على تشكيل إدارة فعالة، وعلى الحوافز، مما أثر سلباً على الأداء الإداري بشكل عام.

- غياب للعقوبات وللمحاسبة العمومية على ضعف الأداء.

- تدخل الوزراء المباشر في عمل الأقسام واتخاذ قرارات مغالطة لمسارات العمل الإداري.



▶ قبل منتصف الثمانينيات، عانت نيوزيلاندا من بقاء في النمو و افراط في التعقيدات الإدارية بالإضافة إلى عجز كبير في الميزانية العامة وتراجع في الصادرات. وفي العام 1985 تم وضع أول خطة إصلاحية تضمنت ثلاثة أهداف أساسية:

▶ دعم اقتصاد السوق الحر وتقليل التعقيدات في اللوائح الحكومية

▶ تخفيض كبير للقطاع الحكومي

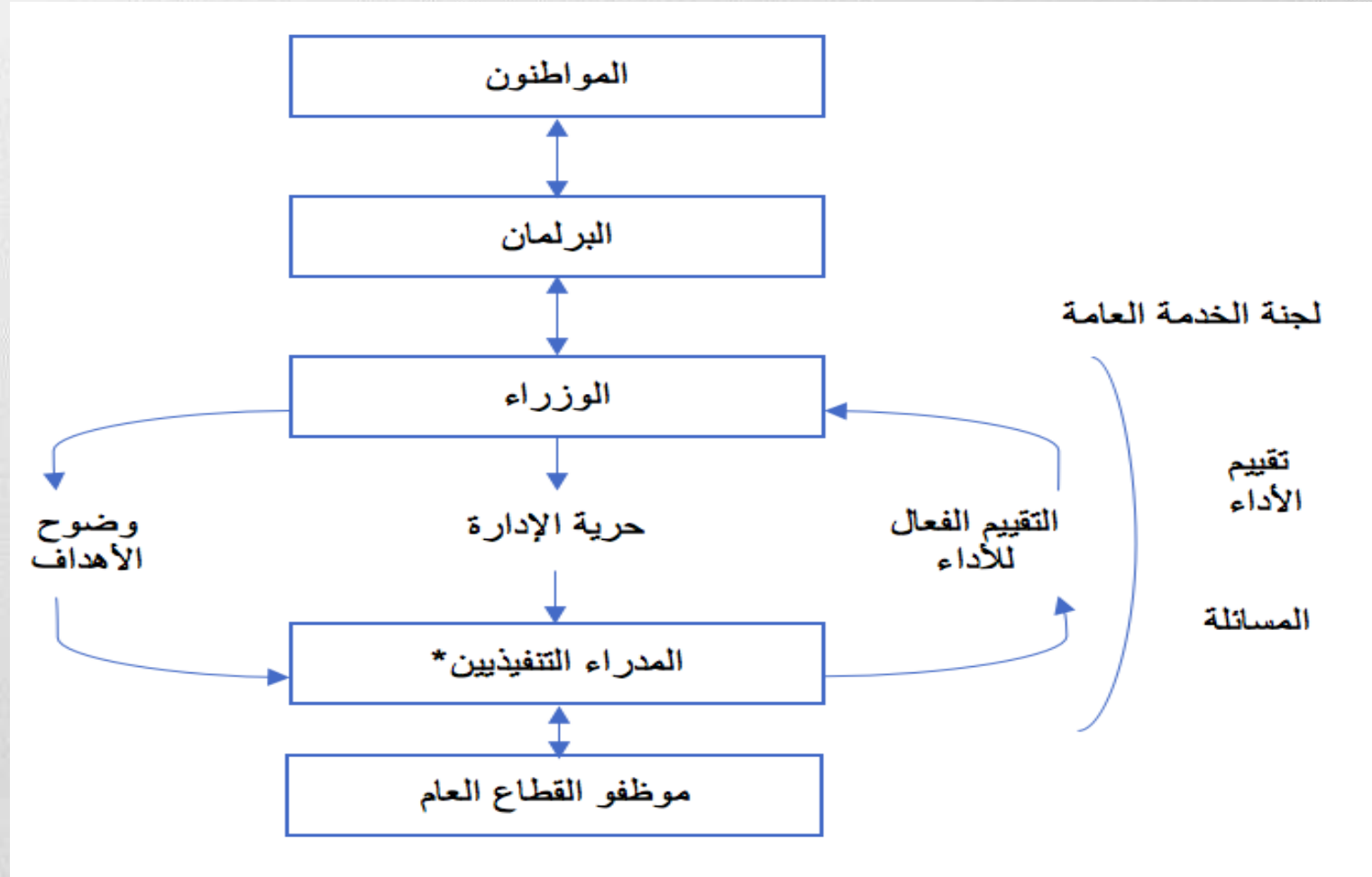
▶ تحسين تمويل الحكومة وعناصر الفعالية والكفاءة، والمساءلة والشفافية.







# علاقات المساءلة الرئيسية في الإدارة العامة النيوزيلندية





# تجربة ماليزيا

مجلس الأعمال  
الماليزي / رؤية  
ماليزيا 2020  
(1991)

سياسة ماليزيا  
المدمجة  
(1981)

وحدة  
التخطيط  
والتطوير  
الإداري  
(1977)

المؤسسة  
الوطنية للإدارة  
العامة  
(1972)

وحدة التطوير  
الإداري  
(1966)



## تجربة سنغافورة

▶ يعتبر القطاع العام السنغافوري مثالاً على "الجهود التنموية الموجهة من قبل الدولة في ظل القيادة السياسية والبيروقراطية الجديدة". كما وتوصف سنغافورة بأنها "دولة إدارية"، وذلك نتيجة لوجود خطوط فصل واضحة ومحددة بين السياسة والإدارة في صنع القرار الاقتصادي والتنموي



• بناء قدرات العاملين وتخفيف العبء الإداري.

(1959)

• ترسيخ مفهوم المؤسسات وإصلاح النظم المالية والضريرية ومكافحة الفساد.

(1980)

• ترسيخ مفهوم الابتكار وثقافة التعامل مع التغيير في الإدارة العامة.

(1995)



## برنامج 1959 الإصلاحى

شكّلت جوهر إصلاح القطاع العام فى سنغافورة من خلال العناصر التالية:

- وضع مدونة السلوك الإدارى.
- الإرادة السياسية القوية مع التركيز على النزاهة والأمانة (من خلال الالتزام الصارم بمدونة السلوك).
- إعادة ابتكار الطريقة التى تنفذ بها الحكومة أعمالها استجابة للتحديات.
- الجدارة وتكافؤ الفرص للجميع فيما يتعلق بالتوظيف والاختيار العادل والمنفتح على أساس المؤهلات التعليمية والخبرات.
- تقييم الأداء الفعال.
- دراسة مرتبات وسلسلة أجور العاملين فى القطاع العام بما يتلاءم مع أسعار السوق (يساهم فى استقطاب الكفاءة التى تتجه الى القطاع الخاص عند عدم تكافؤ هيكل المرتبات).
- التعلم المستمر عن طريق العمل ومن خلال المراجعة والتحسين المستمرين.
- التصميم على اتخاذ وتنفيذ القرارات الحكومية الصعبة والغير شعبية فى معظم الأحيان.



استكمالاً للخطة الإصلاحية الأولى والتي بدأ تطبيقها في العام 1959،  
أدخلت الحكومة أوائل الثمانينات من القرن الماضي إصلاحات مهمة  
هدفت إلى تحسين قدرة القطاع العام على تقديم خدمات عالية  
الجودة وإدارة مالية أكثر تطوراً من خلال معالجة القضايا والمجالات  
التالية:

▶ إصلاح الميزانية.

▶ مقارنة متوازنة للخصخصة ضمن نطاق المصلحة العامة وضمن  
نطاق رقابة الحكومة.

▶ مكافحة الفساد (قانون مكافحة الفساد).



## برنامج 1995 الإصلاحى

▶ فى العام 1995 انطلق البرنامج الإصلاحى الأبرز فى سنغافورة  
والذى عرف باسم "الخدمة العامة للقرن الحادى والعشرين  
(Public Service for the 21st Century)

▶ الدفع الى تعزيز آليات وجودة الخدمة العامة والخدمات المقدمة  
الى المستفيدين.

▶ توفير بيئة عمل عامة تشجع على الابتكار وتكافئ الفعالية والكفاءة  
فى الوظائف العامة مع ادخال التقنيات الحديثة ودمجها فى عمل  
الإدارة.



# المكونات الأربعة الأساسية لبرنامج 1995 للإصلاح في سنغافورة

رفاهية الموظف العام

(تقدير الموظفين، الاعتراف بالإنجازات وتقديرها، تحدي لتقديم الأفضل ضمن نظام تقييم حازم)

التميز في الوظيفة العامة

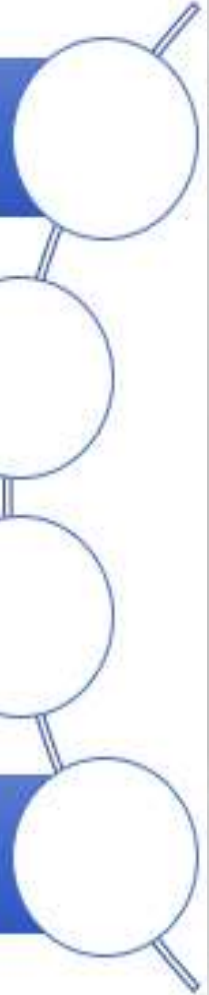
(التميز من خلال التعلم والتحسين المستمر وتدريب على آليات العمل ضمن فرق)

المراجعة التنظيمية

(الابتكار التنظيمي ، واستخدام تكنولوجيا المعلومات ، والتواصل مع المواطنين)

خدمة عالية الجودة

(إدخال نظام خدمة عملاء فعال، الإستجابة السريعة والفعالية في تقديم الخدمات)







# الدروس المستفادة من تجارب الإصلاح الإداري الدولية

مراجعة الدور  
الحكومي

الإصلاح كعملية  
تشاركية

التزام سياسي  
بالإصلاح وفصل  
للسلطات

دعم الإصلاح ودور  
الحكومة

الإدارة المالية

اعتماد معايير  
واضحة لقياس  
الأداء

توظيف التقنيات  
الحديثة

مبادئ تقديم  
الخدمة الحكومية

السياسات العامة  
المبنية على الأدلة  
والبراهين

الشفافية والمساءلة  
وتوزيع المسؤوليات

الخدمة المدنية



### تمرين رقم (3)

❖ كيف يمكن الاستفادة من تجارب الإصلاح الدولية في اقتراح نموذج للإصلاح الإداري والمؤسسي في الدول العربية؟



## محاضرات اليوم الثالث

### الجلسة الثانية

## قواعد بيانات البيئة المؤسسية الدولية والتنمية



# ما هو المؤشر؟

يمكن تعريف المؤشر كعامل متغير أو قيمة مستمدة من عوامل متغيرة، وهو يشير إلى بيانات أو يصف حالة أو ظاهرة اقتصادية/اجتماعية/بيئة/ مؤسسية/منطقة



# لماذا المؤشرات؟

المؤشرات تجعل البيانات ذات صلة مع المجتمع وصناعة السياسة.

تساعدنا على فهم ما يحدث من حولنا.

كمجتمع، نميل إلى إختيار تدابير تعكس قيمنا.

وفي الوقت ذاته، المعلومات التي نستقبلها تشكل ما ن قدره.



# أهم خصائص المؤشرات

كونها سهلة القياس  
والتفسير

قابليتها للقياس

حساسيتها

لها قابلية توقع التغيرات  
كونها تعتمد على بيانات  
وقتها

وتستند على بيانات صحيحة

تعتمد على عملية قياس  
سليمة

# لماذا نقيّم؟





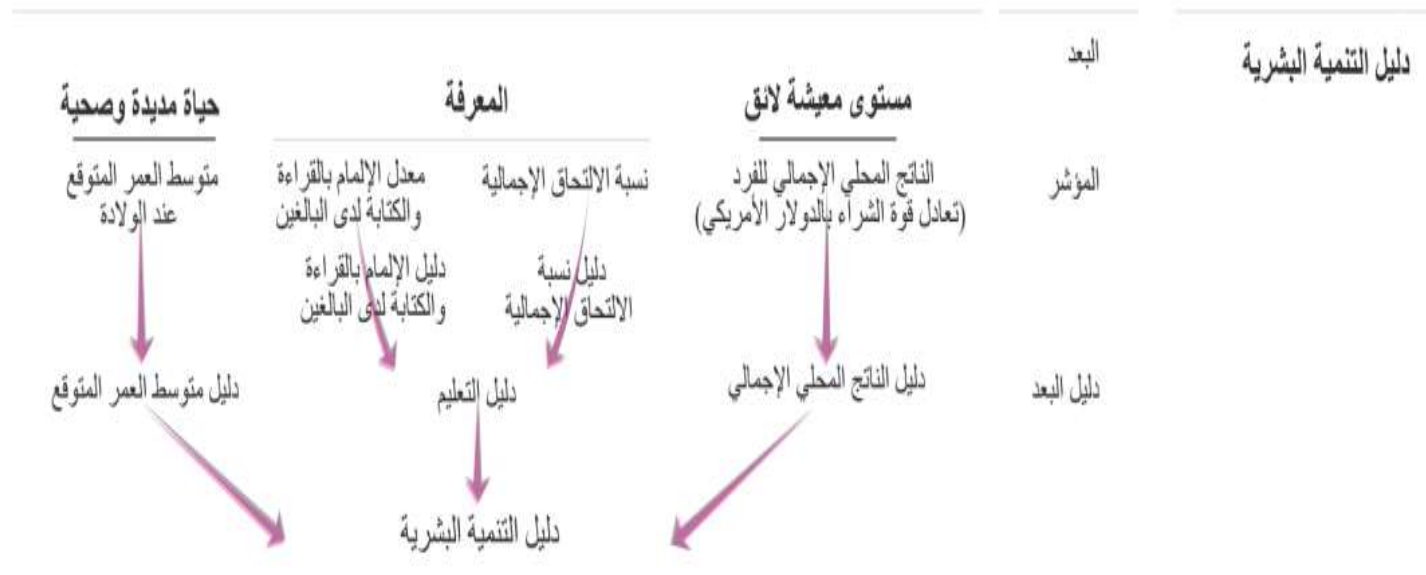
# مؤشر التنمية البشرية

## Human Development Index

مؤشر التنمية البشرية (Human Development Index HDI) هو مؤشر ابتكرته هيئة الأمم المتحدة يشير إلى مستوى رفاهية الشعوب في العالم. وتصدر له تقريرا سنويا منذ عام 1990 وما يقوم برنامج التطوير للأمم المتحدة (UNDP) بغرض تنمية الدول وتحسين أوضاع المواطنين في الدول المختلفة.



تعرض الرسوم التوضيحية هنا ملخصاً لكيفية إعداد أدلة التنمية البشرية الخمسة المستخدمة في تقرير التنمية البشرية مع إبراز أوجه التشابه والخلاف بينها. ويعرض النص في الصفحات التالية شرحاً مفصلاً لها في هذا الشأن.



<http://hdr.undp.org/en/data>



# بوابة التنمية العربية

## Arab Development Portal

البوابة العربية للتنمية البوابة العربية للتنمية هي مبادرة لمجموعة التنسيق لمؤسسات التنمية العربية الوطنية والإقليمية والبنك الإسلامي للتنمية وصندوق الأوبك للتنمية الدولية، بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تسعى لنشر المعرفة حول التنمية في المنطقة العربية.

<http://www.arabdevelopmentportal.com/>



شكرا جزيلآ لحضوركم

Thank  
You

مع تحيات  
المعهد العربي للتخطيط  
وإلى اللقاء في البرنامج القادم



تابعونا على قنوات المعهد للتواصل الاجتماعي للاشتراك في البرامج التدريبية التفاعلية الإلكترونية، الورش التدريبية وغيرها من الفعاليات والإطلاعات على أحدث الإصدارات التي يمكن تحميلها  
"مجانياً"



[@Arab\\_API](https://twitter.com/Arab_API)



[@Arab\\_API](https://www.instagram.com/Arab_API)



[/APIKW](https://www.facebook.com/APIKW)



[Arab Planning Institute](https://www.youtube.com/Arab_Planning_Institute)



[Arab Planning Institute](https://www.linkedin.com/company/Arab_Planning_Institute)



[المعهد العربي للتخطيط-القناة الثانية](https://www.youtube.com/المعهد_العربي_للتخطيط-القناة_الثانية)



[api@api.org.kw](mailto:api@api.org.kw)



[www.arab\\_api.org](http://www.arab_api.org)



تابعونا على قنوات المعهد للتواصل الاجتماعي للاشتراك في البرامج التدريبية  
التفاعلية الإلكترونية، الورش التدريبية وغيرها من الفعاليات والإطلاع على أحدث  
الإصدارات التي يمكن تحميلها  
"مجانياً"



[@Arab\\_API](https://twitter.com/Arab_API)



[@Arab\\_API](https://www.instagram.com/Arab_API)



[/APIKW](https://www.facebook.com/APIKW)



[Arab Planning Institute](https://www.youtube.com/Arab_Planning_Institute)



[Arab Planning Institute](https://www.linkedin.com/company/Arab_Planning_Institute)



[المعهد العربي للتخطيط-القناة الثانية](https://www.youtube.com/المعهد_العربي_للتخطيط-القناة_الثانية)



[api@api.org.kw](mailto:api@api.org.kw)



[www.arab\\_api.org](http://www.arab_api.org)