

# عشر سنوات من الشراكة



www.gift-mena.org

تشرين الأول/أكتوبر 2016

الدراسة الإستطلاعية تجيب عن الأسئلة وتقتح خريطة طريق

## غيفت-مينا أمام تحديات المستقبل

خلال زيارات ميدانية ومقابلات مع مسؤولي المؤسسات الأعضاء في الشبكة وشركائها، كان لا بدّ من استطلاع آراء الجهات المانحة وأمانة السرّ، في ما يتعلّق بعدد من الأسئلة المحورية:

- ما هي تحديات الوضع الراهن؟
- ما هي نقاط قوة الشبكة وضعفها؟
- أي هيكل تنظيمي يُعتبر الأفضل لإعادة تصميم عمل الشبكة للتعامل مع الواقع الجغرافي في الشرق الأوسط؟
- ما هي الآليات التي تضمن حسن سير العمل والإدارة الفاعلة؟
- كيف يمكن تعزيز الخدمات التي تقدّمها الشبكة وتوفير الموارد اللازمة لها؟



تقديم قيمة جوهرية للعمل العربي - العربي المشترك وفي تحقيق تطوّر نوعي يسمح بتقدّم الإصلاحات المرتبطة بالحوكمة.

### أسئلة... وأجوبة

من هذا المنطلق، تسعى دراسة إستطلاعية إلى الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بمستقبل الشبكة ومحاولة تحديد الاتجاهات التي ينبغي أن تسلكها في المرحلة المقبلة. وبالإضافة إلى جمع البيانات وتوثيق الآراء، من

إدارة المال العام، وإشراك المواطنين في القرار. لكنها، بعد عشر سنوات، تقف عند مفترق طرق، إذ تواجه تحديات ثلاث:

- الأوّل تحدّي بنيوي، يتعلّق برسم خريطة طريق لتطوير النموذج المؤسسي والتشغيلي للشبكة بما يضمن إفادة الأجيال المقبلة منها؛
- أمّا الثاني، فيتعلّق بتأمين الموارد المالية لضمان استمرار أنشطتها وتعزيز الإنجازات المحققة في ظلّ محدودية التمويل وسياسات التقشّف؛
- وأخيراً، تحدّي الثبات، أي الاستمرار في

يشكّل مستقبل شبكة مراكز ومعاهد التدريب الحكومية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (غيفت-مينا) محور الاجتماع السنوي للشبكة واجتماع لجنيتها التنفيذية، اللذين يعقدان على هامش المؤتمر السابع الذي يحمل عنوان "الحكمة والهشاشة والتنمية المستدامة" وتستضيفه باريس ما بين 12 و14 تشرين الأول (أكتوبر) 2016 برعاية وزارة الوظيفة العامة.

يركّز الاجتماع على تقييم أداء الشبكة التي تحتفل هذه السنة بمرور عشر سنوات على إطلاقها، ويناقش المشاركون التحديات والفرص أمامها ويضعون خطة عمل للسنتين المقبلتين.

يستند النقاش على دراسة استطلاعية يُجريها ثلاثة خبراء دوليين بدعم من وزارة الخارجية والتنمية الدولية الفرنسية وبالتشاور مع أمانة سرّ الشبكة ولجنيتها التنفيذية. هذا "التدقيق التنظيمي" كما وصفه الخبراء، يهدف إلى مساعدة الشبكة في تطوير دورها وتموضعها وحكامتها وهيكلها المؤسسي، ويتضمّن توصيات تقترح رؤية استراتيجية متوسطة وطويلة الأجل لتوجيه الشبكة وتكييفها مع المعطيات الإقليمية الجديدة.

### مفترق طرق

فاليوم، تدخل غيفت-مينا مرحلة جديدة من وجودها، متأثرة سلباً ببيئة إقليمية مضطربة، وبأوضاع غير مستقرّة في عدد من الدول العربية كالعراق وسوريا وليبيا واليمن، فضلاً عن أزمة المؤسسات الدستورية وتراجع الوضع الاقتصادي في لبنان، مقر أمانة السرّ. وتتأثر الشبكة أيضاً بالتحوّلات التي تشهدها البلدان المصدّرة للنفط بفعل تراجع أسعاره وتوجيه المساعدات الإنمائية إلى الدول التي تعاني أزمات، أو لتمويل إعادة الإعمار بعد النزاعات.

ولا شك في أن أهمية الشبكة ودورها تضاعفا في ظل الحاجة إلى الحكم الرشيد والشفافية في

### الشبكات الشريكة في المنطقة

شبكة خبراء الشراء العام في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا	
شبكة النوع الاجتماعي والحوكمة في دول البحر المتوسط	
شبكة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لبحوث الإدارة العامة - المينابار	
مبادرة OECD-MENA للحوكمة والاستثمار من أجل التنمية	
المنتدى المتوسطي للخدمة العامة	
الجمعية الدولية لمدارس ومعاهد الإدارة	
شبكة المعاهد الحكومية التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	
الشبكة الدولية للتربية المالية التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	

### شبكات الإدارة العامة

مع تطور دور الشبكات المتخصصة في أمور الحكامة وتحديث الدولة، وخصوصاً تلك التي تضم معاهد ومراكز تدريب، وازدياد عددها ونشاطها في المنطقة والعالم، أجرى الخبراء ضمن دراستهم الاستطلاعية دراسة مقارنة لشبكة غيفت-مينا مع الشبكات الأخرى في المنطقة وفي أوروبا الوسطى والشرقية والمحيط الاسيوي وإفريقيا، لتحديد أوجه الشبه في عملها وهيكلها التنظيمية، وصفتها القانونية والخدمات وأدوات التواصل والخبرات التي توفرها.

ولاحظت الدراسة المقارنة هذه تشابهاً واضحاً في التحديات التي تواجهها هذه الشبكات على صعيد انتشارها الجغرافي وتمويلها وشراكاتها والمساندة التي تحظى بها، وأظهرت كذلك التحديات الخاصة بشبكة غيفت-مينا والمرتبطة بالوضع الاقليمي غير المستقر والتحوّلات التاريخية التي تشهدها المنطقة وما تتأثر به من عوامل مرتبطة بالبيئة التي تعمل فيها. ومن المتوقع ان يتم اصدار توصيات نهائية تشكل خريطة طريق تضمن استدامة شبكة غيفت-مينا وتضفي قيمة إضافية على نشاطاتها وخدماتها.

## تحدي الإستمرار: الثبات في الجودة والتركيز على التمويل المشترك

**صعوبات التمويل الدولي**  
غير أن الإستحصال على التمويل لم يعد أمراً سهلاً في الوقت الراهن. فالأزمات المالية والديون السيادية لبعض بلدان المتوسط، وسياسات التقشف التي تعتمدها بعض الحكومات، أثرت سلباً على القدرات التمويلية للمانحين، فضلاً عن أن الغالبية العظمى من المساعدات العربية والدولية باتت تصبّ في خانة دعم المعونات الإنسانية للاجئين.

يضاف إلى ذلك أن الوضعين السياسي والأمني اللذين يشهدهما لبنان، وأزمة المؤسسات التي يعانيها، حدّاً أيضاً بصورة مباشرة وغير مباشرة، من هامش التحرك المتوافر لأمانة السرّ التنفيذية للشبكة، التي يتولاها لبنان ممثلاً بمعهد باسل فليحان المالي والإقتصادي. فالشغور المستمر منذ أيار (مايو) 2014 في منصب رئاسة الجمهورية، لآخر عمل الحكومة والمؤسسات الدستورية الأخرى، فضلاً عن أن الإدارات والمؤسسات العامة تقوم بعملها من دون موازنة عامة، إذ أن مجلس النواب لم يقرّ هذه الموازنة منذ العام 2005. كذلك يعاني الاقتصاد اللبناني الإنهاك بفعل الوضع السياسي، وهو تضرر بشكل كبير جرّاء تداعيات الأزمة السورية، إذ أن معدل النمو لم يتجاوز 1.5 في المئة خلال الفترة الممتدة من 2011 إلى 2015، بعد أن كان بلغ 9 في المئة في عام 2009، أما نسبة الدين العام فبلغت نحو 142 في المئة من الناتج المحلي الإجمالي في العام 2015.

عند تأسيسها، اعتمدت الشبكة في تمويل نشاطاتها على نموذج فريد يقضي بأن يتولّى كل عضو تمويل مشاركته بنفسه في أيّ من النشاطات التي تنظمها الشبكة، وكذلك على تمويل النشاطات التي يستضيفها، من مؤتمرات أو ورش عمل أو برامج تدريبية، من موارده الخاصة أو من مصادر تمويلية أخرى يتولى تأمينها. هذا النموذج التشاركي كان عاملاً جاذباً للجهات المانحة الإقليمية والدولية التي دعمت الأعضاء ماليّاً وتقنيّاً، وشاركت في التمويل المباشر لبعض النشاطات أو المشاريع أو الدراسات.



منتدى معاهد التدريب في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا حول الحكم الصالح، بيروت، 2006

### مستقبل الشبكة

في ضوء هذه المعطيات، كان لا بدّ من تصوّر جديد يتيح ضمان استمرارية الشبكة بالرغم من نفسه. فأهمية الشبكة باتت اليوم مضاعفة في ظلّ الطموحات الديمقراطية لبلدان المنطقة والتحديات الناجمة عن ذلك، إذ أن هذه المبادرة الإقليمية التي تقوم على تعزيز رأس المال البشري في دول المنطقة، تبدو ضرورية وأساسية أكثر من أي وقت مضى لمساندة الجهود الرامية لتحقيق الاستقرار السياسي والمؤسسي في هذه الدول.

تدريب إقليمية (2012-2013)، والمعهد العربي للتخطيط واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا في الأمم المتحدة (إسكو)، وغيرها، أتاحت الفرصة أمام بعض البلدان ذات الأوضاع غير المستقرّة بالمشاركة في المؤتمرات السنوية. إضافة إلى ما سبق، ساهمت جهات عدّة في تمويل أنشطة أو مشاريع أو دراسات، ومنها البنك الدولي ومعهد ومنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD) والوكالة الأميركية للتنمية الدولية (USAID) وبعثة الإتحاد الأوروبي والمعهد الكوري للتنمية وغيرها.

2010 و 2015، حظيت غيفت-مينا بتمويل من الخزانة الفرنسية بإدارة ADETEF مخصّصة لتطوير الشبكة (2010-2015)، وعلى مساهمة مالية من وزارة الخدمة المدنية الفرنسية من خلال DGAFP و Expertise France (2016)، بالإضافة إلى دعم شركاء فرنسيين، أبرزهم وزارة الخارجية والتنمية الدولية الفرنسية والمدرسة الوطنية للإدارة والمركز الوطني للخدمة العامة المنطقية. كذلك حصلت الشبكة على دعم البنك الإسلامي للتنمية لتنظيم برامج

وعلى الرغم من أنّها استطاعت، طوال فترة عملها ومن خلال علاقة الثقة التي نسجتها مع جهات ومؤسسات إقليمية ودولية، الاستحصال على بعض الموارد المالية التي ساهمت في تطوير قدراتها المؤسسية وبرامجها وخدماتها، إلا أن موضوع تمويل أمانة السرّ التنفيذية كان ولا يزال يطرح إشكالية للاستمرار قدما بما تطمح الشبكة إلى تحقيقه وبما يضمن استمراريته. فبين العامين 2006 و 2008، خصصت هبة من البنك الدولي لإطلاق الأنشطة الأولى. وبين العامين

## 64 مركزاً من 20 دولة عربية

تستمر شبكة غيفت-مينا في استقطاب المراكز والمعاهد التدريبية المتخصصة في المنطقة العربية، وانضمت إليها أخيراً 8 مراكز جديدة من 7 دول عربية، وبذلك، يكون عدد المراكز الأعضاء المنتسبة إلى الشبكة، بعد عشر سنوات على إطلاقها، قد ارتفع إلى 64 عضواً من المراكز التدريبية المتخصصة العاملة في 20 دولة عربية.

وتحظى الشبكة بدعم أكثر من 20 من المنظمات الإقليمية والدولية والمعاهد الأورو متوسطية التي تعنى بمواضيع تحديث الدولة، وهي توفر المساعدة الفنية لحكومات الشرق الأوسط وإفريقيا. وفي السنوات العشر تفاعل أعضاء الشبكة مع عدد من الشبكات العالمية التي تضم جامعات أو مؤسسات أو أفراداً معنيين بالإدارة العامة ومواضيع الحوكمة.





مَحاور عمل الشبكة: مواكبة إصلاحات الحوكمة وتطوير سياسات التوظيف وتعزيز قدرات القياديين

## دعم تجدد القطاع العام في زمن تفكك الدولة



جانب من حضور المؤتمر الثاني للشبكة بعنوان "بين تحديات بناء الثقة وثقافة الأداء دور معاهد التدريب الحكومي في بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا"، بيروت، 2009

وتفعيل آليات التبادل والتعاون بين الدول العربية في هذا المجال. وعلى هذه الخلفية، تم إطلاق غيفت-مينا كمساحة لتفعيل التعاون بين دول جنوب المتوسط العربية، مع الانفتاح على تجارب بلدان شمال المتوسط والاستفادة منها.

وعلى مدى السنوات العشر المنصرمة، شكّلت غيفت-مينا منتدى مستدام للحوار والتعاون بين هذه المعاهد والمؤسسات. وقد أثمرت هذه التجربة انفتاحاً وتعاوناً مكننا المعاهد الأعضاء من الاستفادة من التجارب الجيدة لنماذج الإصلاح في الشرق والغرب والجنوب والشمال ومن بناء شراكات مستدامة في ما بينها. كذلك جعلت في متناول المؤسسات المنتسبة إليها برامج متخصصة وملائمة وذات نوعية عالية باللغات العربية والفرنسية والإنكليزية.

يعتمد عمل الشبكة المقاربة التشاركية (من خلال المناهج التدريبية المشتركة) وتبادل الممارسات الجيدة والمعارف التقنية (من خلال تبادل المدربين والخبراء والمدربين والبعثات والزيارات التي ترمي إلى التعرف على آليات عمل المراكز)، إضافة إلى الحوار والتشاور فضلاً عن مشاريع التعاون بين الأعضاء والشركاء، مع السعي إلى مواكبة المتغيرات في المنطقة من خلال نشاطات مبتكرة تستجيب لحاجات البلدان وتتماشى وأوليات المرحلة.

وقد أمنت الشبكة أطراً مرنة وفاعلة ومثمرة للتواصل بين المعاهد لم تكن موجودة سابقاً، وسهّلت تبادل الخبرات بينها، وأتاحت للجهات المانحة والمنظمات العاملة في دول المنطقة التفاعل مع المفكرين وصانعي القرار والتنفيذيين والخبراء والمؤثرين في عملية إصلاح أنظمة الحكم وكل الذين يشغلهم هاجس تحسين الحوكمة وتعزيز دولة القانون.

### معاهد التدريب: بيوت علم وخبرة... ولكن!

وسط هذا المشهد، لم تكن معاهد التدريب الحكومية في الدول العربية تتمتع بالقدرة الكافية لتأدية دورها كحلقة أساس في سلسلة مترابطة تتكوّن منها عملية إدارة الثروة البشرية للدول، والتي تبدأ باستشراف وتخطيط الحاجات من الكفايات، وتمرّ برسم سياسات التوظيف، وصولاً إلى المتابعة والتقييم وتصويب الخطط الموضوعية.

فهذه المعاهد، رغم ما تحتزّنه من علم وخبرة، غالباً ما عانت الإهمال، واقتصرت دورها على الجانب التنظيمي الإجرائي فحسب، إضافة إلى أنها كانت في معظم الحالات تستعين بخبرات دول الشمال التي تختلف أنظمتها بشكل كبير عن واقعنا، وكذلك العقد السياسي والاجتماعي الذي يربط مواطنيها بدولهم. ومع أن هذه المعاهد العربية كانت تتشارك التحديات، لم تكن تتفاعل في ما بينها إلا نادراً.

### شبكة قوّة

من هنا، بدأ من الضروري إنشاء شبكة تضم معاهد ومراكز التدريب المتخصصة في تعزيز قدرات الموظفين والعاملين في القطاع العام،

وفي حال وجدت، لم تكن تتناسب مع متطلبات الوظيفة ولا مع منطقتي تحسين الأداء المؤسسي.

وعكست المؤشرات بوضوح جدار البيروقراطية، وضعف أداء الأجهزة الحكومية، ويُعد الموظف العام عن معاناة المواطن وحاجاته. فهذه المؤشرات بيّنت تضخم الجهاز البشري الذي تراوح بين 14 و 40 في المئة من مجموع القوى العاملة، والحجم الكبير لرواتب الموظفين الحكوميين (9.8 في المئة من الناتج المحلي الإجمالي مقارنة بـ 5.4 في المئة عالياً). وترافق ذلك مع ازدياد حجم الوظائف الحكومية وارتفاع مستويات الأجور بحيث أصبحت هذه الأخيرة تفوق مستوياتها في القطاع الخاص بنسبة 30 في المئة، مقارنة بـ 20 في المئة أقل من القطاع الخاص عالياً.

وجاء التراجع في معدلات النمو الاقتصادي في البلدان العربية (1.6٪ بين العامين 2001 و 2012 باستثناء دول الخليج العربية) ليضيف إلى هذه المعطيات عناصر أثرت سلباً على النظام السياسي والهيكلية الإدارية، وغدّت لاحقاً المطالبات بهامش أكبر من المشاركة في صنع القرار، والشفافية في إدارة المال العام، وحقّ المواطنين في تساوي الفرص والعدالة في توزيع الثروات الوطنية.

عشية إطلاق شبكة غيفت-مينا في بيروت عام 2006، لم تكن مفاهيم الحوكمة ودولة القانون وإشراك المواطنين في القرارات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية متجذرة في مقاربات الدول العربية لتحقيق أهداف الألفية، رغم أن بعض هذه الدول كان يحقّ، وبحسب المؤشرات الدولية، نجاحات قياسية في تقدّم أجدات التنمية (كارتفاع نسب الالتحاق بالتعليم الابتدائي والثانوي وانخفاض معدّل وفيات الأطفال، وغيرها).

وعلى الرغم من الفوارق بين دول المنطقة، إتسمت معظم نظم الإدارة العامة بهيكلية فضفاضة، نظراً إلى أنها كانت مكرسة في ستينيات وسبعينيات القرن العشرين لمواكبة خطط تنمية واسعة النطاق تقودها الدولة. وهذه النظم لم تكن في معظم الحالات مبنية أو موجهة على أساس الأداء، ولم تكن آليات استقطاب ذوي الكفايات إليها وتوظيفهم فيها، تتناسب مع العصر. كذلك لم تكن سلاسل الرتب والرواتب عادلة أحياناً نظراً إلى التفاوت الذي شابها، إضافة إلى أن إدارة هذه الكفايات لم تكن عصرية بفعل التسلسل الهرمي الجامد والهيكل التنظيمي الساكنة. أما ثقافة التدريب المستمر وتنمية رأس المال البشري (human capital formation)، فكانت غائبة،

# دور حيويّ مطلوب استمراره

بقلم أحمد لعمومري\*



تكريم بعض الأعضاء والشركاء الذين ساهموا بنشاطات الشبكة، مراكش، 2015

أنني كنت ضمن الأعضاء الأول في اللجنة العاشرة لتأسيس شبكة غيفت-مينا التي تمثل شراكة المتوسط وشمال إفريقيا لأجل بناء القدرات، وتضم مجموعة من المعاهد والمراكز التدريبية المتخصصة في مجال تعزيز قدرات الموظفين والعاملين في القطاع العام في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وخصوصاً

بكامل الفخر والاعتزاز، أشارككم تخليد الذكرى العاشرة لتأسيس شبكة غيفت-مينا التي تمثل شراكة المتوسط وشمال إفريقيا لأجل بناء القدرات، وتضم مجموعة من المعاهد والمراكز التدريبية المتخصصة في مجال تعزيز قدرات الموظفين والعاملين في القطاع العام في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وخصوصاً

ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية للحكامة خلال السنوات الأخيرة.

إن الدور المنوط بشبكة غيفت-مينا كمجال لتعزيز الحوار وتشجيع تبادل الخبرات والمهارات في مختلف مجالات تنمية القدرات وتحديث الإدارة العمومية، يُلزمها، في ظل الظرفية الراهنة التي تعيشها بلدان المنطقة والتحديات الجسيمة التي تفرضها على الإدارة العمومية والحكامة العمومية، أن تضاعف الجهود لتظل نقطة تواصل وأرضية وأداة للتعاون قادرة على تحديث القطاع العام والرفع من أدائه. وهنا تكمن المسؤولية الرئيسية التي تقع على عاتقنا كأعضاء في اللجنة التنفيذية. ومن هذا المنطلق نعيد تأكيد التزامنا بالعمل لإعطاء نفس جديد لهذه الشراكة ولتطوير مناهج وأنماط مبتكرة تتماشى والمتغيرات التي تعرفها المنطقة.

وفي الأخير، لا يسعني إلا أن أثنى على الجهود التي يبذلها معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي الذي يتولى كتابة الشبكة، وأن أتقدم لفريق العمل الذي يسهر على هذه الكتابة بالشكر الجزيل، ولا يدخر أي جهد لضمان استمرارية هذه الشراكة، رغم محدودية الإمكانيات، متفانياً في البذل والعطاء في إطار اقتناعه بأن من شأن هذه الشراكة أن تسهم في ترسيخ الحكامة العمومية. وهو اقتناع نتشاركه، ونحن على ثقة بأن عملنا يدا في يد سيفضي إلى تحقيق المزيد من الانجازات والخطوات الثابتة في مجال تكريس الحكامة العمومية كأداة لتحقيق التنمية الشاملة ببلدان الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

\* الكاتب العام بالنيابة لوزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة - المملكة المغربية

الشرق الأوسط وشمال إفريقيا على العموم وفي المملكة المغربية على الخصوص، إذ لم تتوان عن دعم المغرب في المشاريع التي أطلقها في مجال الحكامة وتحديث الإدارة وتنمية القدرات، وإدارة المال العام، ولا عن إعطاء دفع جديد لبرامج التعاون في إطار يقوم على تحقيق نتائج ملموسة انطلاقاً من الأولويات الوطنية، كما كانت عليه الحال بالنسبة إلى المشروع الناجح المتمثل في تدعيم الشراكة مع وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة والمدرسة الوطنية للإدارة من خلال تقديم الدعم التقني وتكوين أطر إدارية تأخذ على عاتقها النهوض بمستوى العمل الإداري في مختلف الأجهزة والمؤسسات الإدارية.

كذلك تُعتبر الشبكة ملتقى عالمياً للعاملين في مجال تنمية القدرات في القطاع العام، حيث تُعدّ إطاراً لتبادل الخبرات والممارسات الجيدة وكذا لتطوير آفاق التعاون البناء بين أعضائها في المجالات ذات الاهتمام المشترك. وفي هذا السياق، شكلت الاجتماعات السنوية للشبكة فضاءً موائماً لدعم التعاون الثنائي بين المغرب وشركائه في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا من جهة، وبين المغرب والمنظمات الدولية والإقليمية الشريكة من جهة أخرى، حيث كان للمغرب شرف احتضان المؤتمر السنوي السادس حول موضوع "الحكامة العمومية، السبيل إلى دعم دولة القانون والمؤسسات". كذلك وقعت المملكة المغربية على عدد من اتفاقات التعاون مع نظرائها في مجال بناء قدرات الموظفين العموميين ودعمها، واستفادت من مساندة هذه المنظمات وخبرتها وتأييدها، لاسيما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، في إطار تحضيرها لانضمام المغرب إلى مبادرة شراكة الحكومة المنفتحة (OGP). ولا أنسى الدعم الذي قدمته شبكة غيفت-مينا في إطار مبادرة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا



زيارة سياحية للمشاركين في المؤتمر السادس للشبكة، مراكش، 2015



ورشة عمل اقليمية تدريب المدرب حول موازنات الأداء، الرباط، 2007



إن شبكة غيفت-مينا هي عبارة عن منتدى غير رسمي تجتمع في إطاره المعاهد المتخصصة في تعزيز قدرات الموظفين والعاملين في القطاع العام والمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. يعتمد الأعضاء ميثاق شرف هو بمثابة إعلان نوايا لتحديد الأهداف وإدارة النشاطات المشتركة وشؤون العضوية وإدارة الشبكة وتمويلها.

## الشبكة ... باختصار

كان مؤتمر غيفت-مينا الذي استضافته تونس لحظة مميزة للتبادل والنقاش. إن حسّ التنظيم ومشاعر الودّ والصدقة التي تتمتعون بها تضيء بعداً إنسانياً حقيقياً على هذه المؤتمرات.

إيزابيل كومبارنوس

مدير قسم أفريقيا والشرق الأوسط في المدرسة الوطنية للإدارة سابقاً - فرنسا



جاناب من المشاركين في المؤتمر السادس في المغرب، مراكش، 2015

أودّ أن أتقدّم إليكم بالتهنئة الحارة على كل الجهود التي تبذلونها للحفاظ على هذه الشبكة وإثرائها يوماً بعد يوم. إن هذه الشبكة باتت أكثر وأكثر مركزاً محورياً يلتقي فيه المختصون في التدريب بهدف التبادل المثري للخبرات التي غالباً ما تكون مختلفة ومتنوعة.

فاطمة زهرة آدي

مديرة التدريب - بنك الجزائر المركزي

## ليست شبكة... بل عائلة

بقلم حبيبة الجلاصي عليّة\*



المشاركون في المؤتمر الرابع للشبكة في زيارة ميدانية إلى معهد التمويل والتنمية لدول المغرب العربي، تونس، 2012



جاناب من الحضور في حفل استقبال المشاركين في مؤتمر تونس، 2012

ليست غيفت-مينا مجرد شبكة، بل هي أشبه بعائلة.

لربما كنت شخصياً آخر الوافدين إلى الشبكة على الرغم من أن المدرسة الوطنية للمالية من الأعضاء المنخرطين منذ سنة 2007، لكنّي سعيت منذ انضمامي إلى أن يكون الإنخراط قلباً وقالبا، روحاً وجسداً، وقد كان لي ذلك بفضل حفاوة الجميع وسبغة صدورهم.

لقد سُعِدْتُ بالانضمام إلى الشبكة، وكانت سعادتي أكبر حين حُظِّيَ طلبتي تنظيم اللقاء السنوي في تونس سنة 2012، بالقبول. وقد عمل كل العاملين في المدرسة على توفير القبول الحسن والراحة والاهتمام بضيوف تونس الكرام.

أرجو أن أكون وفقتُ في سعيمي إلى زيادة الانفتاح الشبكية على بقية مكونات المكلفين بالتكوين وبالموارد البشرية في شمال إفريقيا. وبالفعل، شاركت مديرة الموارد البشرية في وزارة المالية التونسية في اجتماعات غيفت-مينا، وانضم إلى الشبكة كل من معهد الاقتصاد الجمركي والجبائي في الجزائر ومعهد التمويل للمغرب العربي في تونس.

أما المنتديات و المحاضرات وحلقات التكوين، والتي تناولت مواضيع منها المالية العمومية والصفقات العمومية والرقابة، وسواها، فجمعت بين حسن التنظيم اللوجستي وغنى المادة، إضافة إلى الثقافة الشاسعة للمحاضرين والمشاركين على السواء، ولا بد لي من أن أشكر كل من ساهم في هذه الأنشطة، والشكر موصول إلى فريق معهد باسل فليحان المالي والإقتصادي. وختاماً، أقول للجميع: استمروا بالنهج نفسه.

\* المدير العام للمدرسة الوطنية للمالية سابقاً - تونس



تبادل شهادة مشاركة في برنامج تدريب المدرب على موازنات الأداء، الرباط، 2007

تراني من المبادرين إلى تشجيع تطوير برامج تدريبية مبنية على تحديد فعلي للحاجات المحاسبية كما اني شديد الاقتناع بأهمية تعاون مراكز التدريب في ما بينها. وضمن هذا الاطار اودّ التشديد على دور شبكة غيفت-مينا في تفعيل دور التدريب وارساء هذا النوع من التعاون بين مختلف أعضاء الشبكة.

حازم خصاونة

مدير المركز التدريبي التابع لوزارة المال سابقاً - الأردن



زيارات سياحية في إطار أعمال مؤتمر بيروت، 2009



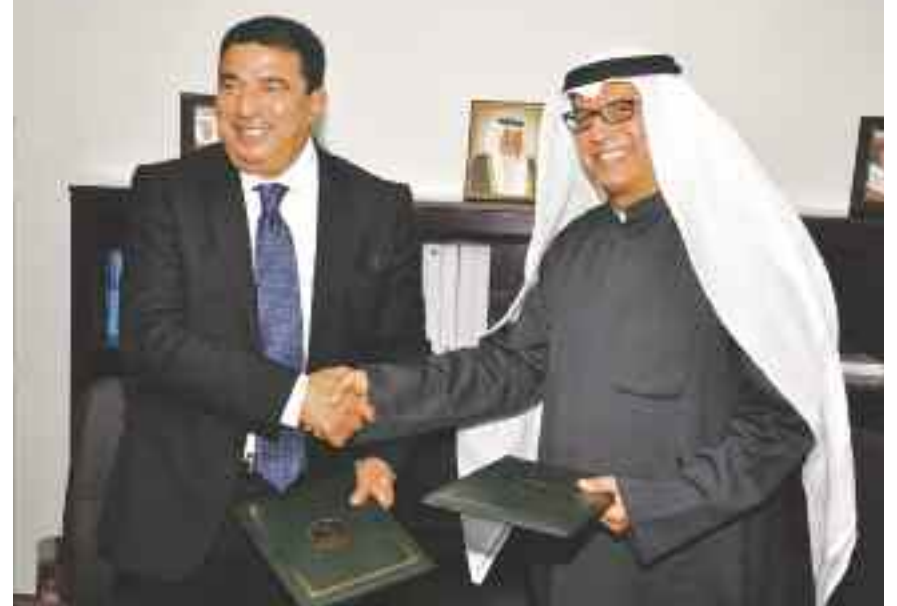
إنّ معهد باسل فليحان الذي يحمل هذه المبادرة منذ إنطلاقها في بيروت عام 2006، أراد أن يؤكد مجدداً إرادة لبنان الذي يحرص على الحفاظ على موقعه كمساحة إقليمية للتبادل وكمحرّك مميّز للتعاون. إنّ لبنان يعمل بلا كلل لتعزيز آليات التشارك بين مختلف الشعوب والثقافات، ويسعى إلى الابتكار المستمر لبناء سلام دائم.

لمياء المبيض بساط

رئيسة معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي - لبنان

## في خدمة تطوير القطاع العام

بقلم الدكتور بدر عثمان مال الله\*



توقيع إتفاقية تعاون بين وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة في المغرب والمعهد العربي للتخطيط بالكويت، الكويت، 2014



المشاركون في المؤتمرات يدلون بأصواتهم في الجمعية العمومية في باريس، 2008

كذلك استفاد المعهد من الكثير من الأفكار النيرة التي طُرحت في لقاءات الشبكة السنوية، وضمّنها في برامجه التدريبية وأساليب التدريب ونشاطاته الأخرى.

ولا يسعني، في مناسبة العيد العاشر، إلا أن أتمنى كل التوفيق والسداد للشبكة ولجميع القائمين عليها، وللمؤسسات والمعاهد الأعضاء فيها.

في الذكرى العاشرة لتأسيس شبكة معاهد التدريب الحكومية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (غيفت-مينا)، لا بد لي من التذكير بأن المعهد العربي للتخطيط كان من المساهمين والمواكبين الأول لإنشاء هذه الشبكة وتطويرها.

لقد ساهمت الشبكة في عملية تبادل الخبرات والآراء حول مواضيع تنمية القدرات والموارد البشرية في القطاع العام، وتطوير الخدمات الاستشارية وإتاحة فرص الحوار وبحث السبل الكفيلة بزيادة الإنتاجية والكفاءة في مؤسسات القطاع العام ولدى العاملين فيه، كأداة مهمة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة. ومن ناحية أخرى قدّمت الشبكة الكثير من الأفكار حول أساليب وسبل إعداد القيادات التي تتمتع بروح المبادرة والإبداع في إدارة القطاع العام وتطويره.

ومما لا شك فيه أن المعهد العربي للتخطيط قدّم الكثير من الأفكار المهمة لتطوير أعمال مختلف معاهد التدريب في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في مجال بناء القدرات والاستشارات في البلاد العربية، بالإضافة إلى مساهمته في أساليب التدريب وإعداد الحقائق التدريبية.

\* المدير العام للمعهد العربي للتخطيط



## شبكة مَهْمَة لفرنسا

بقلم آنيس آرسييه\*



المشاركون في الجمعية العمومية، باريس، 2008

إن شبكة غيفت-مينا مساحة مميّزة للتواصل وتبادل الآراء حول مسائل استراتيجية تتعلق بتطوير إدارة الموارد القيادية وتنظيم الحكامة في الإدارات العامة في منطقة البحر الأبيض المتوسط والشرق الأوسط. وهذه الشبكة تتيح لأعضائها إطلاق مشاريع ملموسة تهدف إلى الإدارة الفاعلة للسياسات العامة.

إن نجاح الشبكة عائد بدرجة كبيرة إلى إدارة عالية النوعية يوفّر لها الزخم معهد باسل فليحان المالي والإقتصادي الذي كان أصلاً وراء إطلاق المبادرة، وواظب مذكاً على تحفيز روح العمل الجماعي وعلى اقتراح أنشطة ومبادرات جديدة. لقد دعمت وكالة التعاون التقني الدولي الفرنسية (ADETEF) شبكة غيفت-مينا منذ تأسيسها واستفادات بشكل كبير من التعاون معها في تطوير أنشطتها في مجال التعاون والخبرات، وأنشطة الإدارات الفرنسية التي كانت شريكها. ومن خلال مشاركة العديد من المؤسسات الفرنسية في أنشطتها منذ انطلاقتها، مكّنت شبكة غيفت-مينا فرنسا من تعزيز وتطوير التعاون مع الشركاء التقليديين، وأتاحت لها أيضاً إقامة علاقات مع شركاء جدد في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا من خلال مشاريع الدعم التقني والتبادل.

باختصار، لقد باتت غيفت-مينا إحدى شبكات المنطقة المتوسطة الأكثر أهمية لإبراز إشعاع فرنسا في المنطقة، من خلال ارتكازها على تجارب موظفي إدارتها العامة وخبراتهم.

استقبال المديرية العامة للإدارة والخدمة العامة لوفد من المسؤولين في معاهد التدريب في المنطقة، باريس، 2015



استقبال المديرية العامة للإدارة والخدمة العامة لوفد من المسؤولين في معاهد التدريب في المنطقة، باريس، 2015

بعد عشر سنوات على إطلاقها، أصبحت الشبكة: ■ إحدى أبرز المبادرات الإقليمية الفاعلة في مجال الحكامة، تؤمن التواصل بين معاهد التدريب وتسهل التعاون فيما بينها.

■ تسمح للجهات المانحة والمنظمات العاملة في دول المنطقة بالتفاعل مع صانعي القرار وكبار المسؤولين والمؤثرين في عملية إصلاح أنظمة الحكم وأداء الإدارة العامة.

■ تلتزم توجهات الشراكة الأورو-متوسطة وقيمها، وتعمل على نشر ثقافة سيادة القانون والحكم الرشيد والتنمية المستدامة.

■ تشجع التعاون بين بلدان الجنوب، وهي أداة للتعاون الثلاثي بين هذه البلدان من جهة وتلك التي تقدم الدعم التقني والمالي من جهة أخرى.



استقبال وفد من وزارة المال الفلسطينية في زيارة ميدانية إلى أمانة السرّ التنفيذية، بيروت، 2010



وفد من المسؤولين في معاهد التدريب يزور مؤسسات فرنسية رائدة، فرنسا، 2014



شهادات تقدير لشركاء الشبكة، مراكش، 2015

\* رئيسة وكالة التعاون التقني الدولي الفرنسية (ADETEF).

## إنها ثروة للمدرسة الوطنية للإدارة

بقلم ناتالي لوازو\*



توقيع اتفاقية تعاون بين معهد الإدارة العامة في البحرين والمدرسة الوطنية للإدارة الفرنسية، البحرين، 2016

إذا كانت الشبكة، في تعريفها، مرادفاً لما يوحد، وتمتدج فيها مجموعة من الخطوط أو العناصر، فإن شبكة غيفت-مينا ساهمت، على مدى عشر سنوات، في نسج الروابط بين أعضائها، من وزارات للمالية والخدمة المدنية وإصلاح الإدارة العامة، أو معاهد ومدارس لتدريب الموظفين. وهذه الشبكة تعزز التشاور بين أعضائها، وتشجع على الحوار وعلى تبادل الممارسات الجيدة. والمدرسة الوطنية للإدارة (ENA) تفخر بالانتماء إلى هذه الشبكة منذ إنشائها في العام 2006، وهي تشارك الأعضاء الآخرين الاحتفال بالعيد العاشر للشبكة التي باتت راسخة في المشهد الإقليمي، وتشكل رمزا للتعاون الناجح.

ولا بد لي من أن أشكر أمانة السر التنفيذية لغيفت-مينا التي تقوم بعمل رائع، باحتراف، وبالحماسة نفسها منذ عشر سنوات. وتتشرّف المدرسة الوطنية للإدارة بأن تكون من بين الفاعلين والشركاء في هذه الشبكة الحيوية.

إن الأزمة الاقتصادية، والاضطرابات الاجتماعية والسياسية التي تشهدها منطقة شمال أفريقيا والشرق الأوسط، كما العديد من المناطق الأخرى أيضاً، عززت الحاجة إلى أن يكون دور الإدارة العامة أكثر فاعلية. والمسائل المتعلقة بالحكامة، والتي تقع في صلب اهتمامات غيفت مينا،

\*مديرة المدرسة الوطنية للإدارة (ENA) - فرنسا.

إن قوة أي شبكة تكمن في قدرتها على هيكلية التبادلات وإثرائها من خلال التشجيع على تشارك الموارد والمعارف، وعلى المقارنات بين النظم. وتكمن قوتها كذلك في إنتاج أفكار جديدة، بحيث تتحوّل الشبكة إلى قوة اقتراح.

فيليب باستيليكا

مدير العلاقات الدولية في المدرسة الوطنية للإدارة سابقاً - فرنسا



إفتتاح مؤتمر مراكش، 2015

أمتت الشبكة أطراً مرنة وفاعلة ومثمرة للتواصل بين المعاهد لم تكن موجودة سابقاً، وسهّلت تبادل الخبرات بينها.

محمد مبدع، الوزير المكلف بالوظيفة العمومية وتحديث الإدارة - المملكة المغربية



ما تمثله شبكة غيفت-مينا بالنسبة لأعضائها وشركائها، مراكش، 2015

تساهم الشبكات في تنمية الذكاء الجماعي.

فانسان بوتيهيه، مدير عام المركز الوطني للخدمة العامة المحلية - فرنسا



نجا زروق

# على غيفت-مينا أن تكون أداة لتغيير النظرة إلى الإدارات العامة في المنطقة

فقد أن الأوان مثلاً للشروع في مسألة مَنح الاعتماد، وثمة معايير دولية وضعت في العام 2008 في هذا المجال. وينبغي كذلك تعزيز الصلات مع الأمم المتحدة ومع الجمعية الدولية لمدارس ومعاهد الإدارة العامة، بهدف العمل على هذه المعايير ومواكبة مدارس الوظيفة العامة. وتوجد كذلك آلية التعزيز بواسطة النظراء ونظام تعزيز القدرات.

## ما الدور الذي ترونه لمعاهد ومراكز التدريب في العالم العربي في ما يتعلق بأهداف التنمية المستدامة لسنة 2030؟

من خلال هذه المدارس يمكن تحقيق تغيير في المنطقة. فالتدريب يصنع المواطن الجيد والموظفين الجيدين الذين يحترمون القانون ويعرفون مسؤولياتهم وواجباتهم. وفي هذا المجال، يجب أن يُراعى التنوع. فثمة مدارس وطنية للإدارة، وجامعات، ومعاهد متخصصة.

**هل يمكن لشبكة غيفت-مينا أن تفتح على هذا التنوع الذي يشكّل ثروة، أم إنها ستركز على نوع معين من أدوات التدريب؟**  
 أنا مع التنوع لأنه يشكّل ثروة. أحلم بأن تكون الشبكة مفتوحة على كل المدارس والمعاهد التي تتولى تدريب موظفي الإدارة العامة. ولتحقيق هذا الانفتاح، يجب تعريف كل دول الجامعة العربية على الشبكة. ينبغي تحديد رسالة الشبكة وعدم حصرها في مجال المالية العامة، فهذا الجانب يحتكر إلى حدّ ما نشاط الشبكة، ويشمل كذلك الجمارك والمسألة الضريبية. القطاع العام محيط واسع، وثمة العديد من المهن التي يمكن أن يستهدفها نشاط الشبكة. ومن الضروري أيضاً البحث عن التمويل الخارجي وهو موجود في المنطقة. بدلاً من التركيز على الاستثمار في الحجر، على دول المنطقة أن تستثمر في ثروتها الأهم وهي رأس المال البشري.



جانبا من إحدى ورش العمل في إطار إجتماع مديري المعاهد التدريبية الأعضاء في الشبكة، مراكش 2015

للتنمية المستدامة، ومن هذه الأهداف محاربة الفساد ووجود مؤسسات شفافة. ويمكن أيضاً توسيع دور الشبكة إلى مستوى السلطات المحلية، تحقيقاً لهدف آخر من أهداف الأمم المتحدة وهو أن تكون المدن أكثر أماناً وقدرة على الصمود، وأن يتاح فيها للجميع الحصول على الخدمات.

من جهة ثانية، يجب أن تبني غيفت-مينا على كل ما تحقق إلى اليوم. ثمة خبرة تم تكوينها، وينبغي الاستفادة منها قدر الإمكان، ليس فقط للعالم العربي. يجب أن تركز الشبكة على بُعديها، العربي والأفريقي.

يجب إجراء نوع من إعادة نظر في رسالة الشبكة وصلاحياتها ورؤيتها، ودرس كيفية تحويلها إلى أداة للتغيير الإيجابي في المنطقة. رؤيتها هي تصنع قوتها، وهذا يفترض أن يكون للشبكة مركز قانوني.

لقد حان الوقت لتوفير الوسائل اللازمة للشبكة لكي تعمل على تحقيق رسالتها الجديدة، وفي الواقع ثمة فرص كبيرة أمامها.

يجب تكييف رؤية الشبكة مع وضع مختلف الدول الأعضاء فيها، وهذا يفترض تعزيز إمكاناتها.

**ما أهمية شبكة معاهد ومراكز التدريب الحكومية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا للعالم العربي؟ أليست المشاكل الأخرى في المنطقة، كالحرب والنزوح والتطرف، أكثر إلحاحاً في الوقت الراهن؟**

كان بالإمكان تجنّب الوضع الراهن في المنطقة لو وجدت الشبكة من قبل ولو تمكنت من القيام بعمل أكبر. إن شبكة كهذه تساهم في تعزيز قيم الوظيفة العامة. والعودة إلى أسباب هذا الحراك في المنطقة، تبيّن أن مطالب التغيير انطلقت من ضعف الإدارات الحكومية والقطاع العام، ومن البطالة والقصور في نظام التعليم. أعتقد أن الوقت حان لكي نجعل من شبكة غيفت-مينا أداة استراتيجية لتغيير النظرة الذهنية في المنطقة عن الإدارات العامة وقيمتها. يجب أن نجعل منها أيضاً أداة لتعزيز مبادئ الحكم الرشيد، أي المشاركة والشفافية والمحاسبة.

أمام الشبكة اليوم الكثير من الفرص التي ينبغي أن نتغتمها.

أولى هذه الفرص تكمن في الأهداف الجديدة للمجتمع الدولي، وتحديد أهداف الأمم المتحدة

نجا زروق، عضو في

لجنة خبراء الإدارة العامة

التابعة للأمم المتحدة،

شدّدت خلال مقابلة معها

على أهمية الشراكة بين

معاهد ومراكز تدريب

الموظفين الحكوميين.

نيكولا دوبوا

# تحديّ المأسسة هو الأساسي

نيكولا دوبوا، مستشار رئيسي في مكتب التنمية التابع لـ Collège d'Europ. تناول الوسائل الجديدة التي يمكن لغيفت-مينا استخدامها لتنويع مصادر تمويلها.



الخبير دوبوا مشاركاً في أعمال أحد المؤتمرات، بيروت، 2011

بحكم معرفتكم بمعهد باسل فليحان المالي والاقتصادي منذ سنوات عدّة... أين تجدونه في أفق عام 2020؟ ما هي التحديّات التي ينبغي عليه أن يتصدى لها؟

من اليوم وحتى العام 2020 لن تحصل تطوّرات وتغييرات كبرى. سنلمس تعزيزاً ورسملة في ما يخصّ التكاليف الضخمة. لقد أصبحت لدى المعهد في السنوات الأخيرة أدوات تسمح له بإعادة النظر بانتظام في خطة عمله وتموضعه الاستراتيجي، ولديّ ملء الثقة بأن إدارة هذه المؤسسة ستلجأ إلى هذه المراجعة بشكل دوري وتجيّب عن الأسئلة المتعلقة بالسياقات.

في أفق أبعد، ربما عام 2025، قد يُطرح كذلك مسألة تعزيز المعهد الذي هو مؤسسة ما زالت تعمل بتمويل من الحكومة اللبنانية وبعض المنح من المنظّمات الدوليّة، فهنا أيضاً من المرجح أن يطرّف المعهد قدرة على حيابة وعلى تطوير مشاريع دوليّة بناء على استدراج عروض، يمكن أن تؤمّن له ركناً ثالثاً للتمويل. لن يشكّل ذلك تمويلاً على المدى الطويل ولكن سيكون تمويلاً يسمح له بالتجذّر والتماسك.

القصير، يمكن اجتنابها. إنّه عمل في العمق من أجل حوكمة أفضل. مفاد ذلك أنّ الإجابة على الأزمات على المدى القصير لا تتعارض مع تحسين الحوكمة على المدى الطويل.

إنّ الدول التي فيها نظام حوكمة عامّة جيّد هي الدول التي تتمكّن بشكل عام من توقّع الأزمات وتفاديها وإدارتها عندما تحدث.

بالعودة إلى التحديّات التي يجب أخذها في الاعتبار، فإنّ الأساسي من بينها هو تحديّ "المأسسة"، إذ أنّ غيفت-مينا شبكة قائمة منذ نحو عشر سنوات وفق طريقة عمل غير رسميّة إلى حدّ كبير، ويبدو لي أنّ من الضروري أن يتم إضفاء الطابع الرسمي على وجودها، الأمر الذي سيؤدّ على الأرجح تمويلاً أكثر استدامة يسمح للأمانة بالحصول على الحجم الملحّ من الموظّفين بشكل كاف بغية خدمة الدول والمنظّمات الأعضاء في الشبكة بشكل أفضل.

سيتمألّف من جهات محليّة. المؤسسات الدوليّة ستستمر على الأرجح في المساهمة في تمويل غيفت-مينا ولكن بطريقة أقل على شكل منح وأكثر على شكل تمويل مشاريع.

في المستقبل، أعتقد أنّ أمانة السّرّ التنفيذية لغيفت-مينا ستشارك في استدرجات عروض بالتعاون مع الجهات الأعضاء فيها، لتحصل على مشاريع مموّلة من صندوق النقد الدولي والبنك الدولي والاتحاد الأوروبي، وأنّ تصبح بذلك لاعباً في التعاون الإداري، وأنّ يسمح لها هذا التمويل بالانتشار والتوسّع من دون الأتكال على المنح.

دول المنطقة ومناطق أخرى تعاني أزمات أو في وضع ما بعد النزاعات، لديها انشغالات، على المدى القصير، غير الحوكمة. إذا قمنا بعمل في العمق وعلى مدى طويل، سيتبيّن لنا أنّ عدداً من الأزمات التي تفرض ردود فعل على المدى

في السنوات العشر المنصرمة، كانت غيفت-مينا نموّل من الحكومات، وخصوصاً الحكومة الفرنسيّة، والمنظّمات الدوليّة والإقليميّة. ولكن بات من الصعب أكثر فأكثر الحصول على التمويل من المانحين. ما هي وسائل التمويل الجديدة التي تقترحونها لتأمين التمويل للشبكة؟ ما هي التحديّات التي تتوقعونها؟

بالفعل، استفادت غيفت-مينا من تمويل دولي، سواء من دول أو من جهات متعدّدة الطرف، ولكن بقي حتى الآن تمويلاً خارجيّ المصدر، من الحكومة الفرنسيّة والبنك الدولي أو منظّمات دوليّة أخرى، وتبيّن لنا أثناء أبحاثنا أنّ من الأجدى أن تصبح الدول الأعضاء في المنطقة وكذلك المنظّمات الأعضاء، مساهمة في الشبكة التي هي في النهاية لهذه الدول والمنظّمات. يبدو لنا إذاً أنّ مصدر التمويل الأساسي في المستقبل



جاك جابيس

# مقاربات الشبكة يجب أن تكون مرنة



الخبراء العاملون على الدراسة الاستراتيجية لشبكة غيفت-ميناء، بيروت، 2016

في منطقة تشهد تحولاً سياسياً واقتصادياً وحتى اجتماعياً شاملاً، وتعاني الحروب والإرهاب، كيف يمكن ضمان حسن سير عمل الشبكة التي تهدف إلى تعزيز الحوكمة والشفافية وتحسين مستوى مشاركة المواطنين في اتخاذ القرار؟

نحن أمام وضع صعب. صحيح أن "الربيع العربي" الشهير أوحى أن الجميع يتطلع إلى الشفافية والحكم الرشيد والديمقراطية، ولكن النتيجة العملية لا تبدو على مستوى التوقعات في بعض الدول، وهذه الدول تواجه تبعات عدّة. كل ذلك لنقول إن الشفافية والحكم الرشيد يشكّلان قيمة جيّدة وإن كانت هاتان القيمتان متعارضتين مع الثقافة الإدارية القائمة.

أعتقد أن شبكة غيفت-ميناء، بعملها وبكونها نموذجاً في هذا النوع من السلوك، يمكن أن تكون لها مفاعيل مهمّة. ولكن ينبغي عدم الإستسلام لليأس، بل العمل على تظهير القيم الجيدة، والتركيز باستمرار على أن الشفافية والحكمة تشكّلان إحداهما.

باستطاعة غيفت-ميناء أن تقوم بذلك على أرض الواقع عبر نشاطاتها، وعبر طرح هذه المواضيع خلال المؤتمرات التي تنظّمها، ومن خلال عمليات التدريب والتفكير بمشاريع يمكن لهذه القيم أن تنتقل عبرها.

إن غيفت-ميناء تعمل على مواضيع متنوعة ويمكن في كل واحدة منها التركيز على مفهومي الحكم الرشيد والشفافية.

التحديات كون أهدافها واسعة جداً. تستطيع الشبكة أن تقوم بأعمال كثيرة ضمن هذه الأهداف. مثلاً، الاهتمام بوسائل تقوية الدول الضعيفة، بإمكان الشبكة تبديل اهتماماتها بحسب محيطها. لا شيء يحول دون أن تفعل ذلك.

الدول ليست مختلفة كثيراً عن الأشخاص. يمكنك أن تساعد شخصاً إذا رغب في ذلك. أعتقد أنه في حال طلبت دولة ما المساعدة، نستطيع أن نمد لها يد العون ولكن إذا لم تهتم بما تطرحه الشبكة فإن الأمور تصبح أكثر صعوبة. يجب أن تؤخذ في الاعتبار كذلك مقاربة الجهات المانحة التي تفرض شروطاً. هذه المقاربة قد تكون أو لا تكون صالحة للتطبيق. يمكننا طبعاً مد يد العون لدولة تطلب المساعدة لأنّ ثمة حالياً معرفة كاملة بالدول الضعيفة، سواء عبر البنك الدولي، أو برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أو صندوق النقد الدولي.

ما هي التحديات الحالية لغيفت-ميناء التي تحتفل هذه السنة بعيدها العاشر؟ هل تستلزم هذه التحديات تحولاً في أولويات الشبكة وفي وسائل تحركها؟ ما هي المشاريع التي يجب اعطاؤها الأولوية في السنوات المقبلة؟

التحديات متعددة. أولها أن غيفت-ميناء تعمل في محيط غير مستقر، وتالياً لا يشكّل التدريب والحوكمة أولويات بالنسبة لدول عدّة وحتى لمؤسسات في هذه الدول. ثمة هواجس أخرى تواجهها الحكومات بفعل النزاعات والتحركات الشعبية. أمام هذا الواقع، وانطلاقاً تحديداً من ضرورة التعامل بشكل صحيح مع النزاعات والتحركات الشعبية، يجب اعطاء الأولوية لمسألة الحوكمة. وأعتقد أن الشبكة في موقع مناسب لمواجهة هذه التحديات وتحديات الحكومات. على الشبكة أن تكون حاضرة، أو أن تعزّز حضورها، وأن تصبح معروفة أكثر، في الوسط السياسي، وفي حقلَي التعليم والتدريب.

وأعتقد أن وضع أهداف والاعتقاد أنها مرسومة بشكل مستمر لا يشكّل الطريقة الفضلى للتفكير. ينبغي أن تكون لدى الشبكة مقاربات مرنة جداً، والشبكة تستطيع عندها التعامل مع مختلف

جاك جابيس، استشاري

مستقل، مسؤول أعلى

سابق للأبحاث في كلية

التنمية الدولية والعوامة

في "جامعة أوتاوا"، عدّد

التحديات المقبلة التي

تواجه غيفت-ميناء.

لا تشكّل إدارة الموارد البشرية مبادرة تحديث مستقلة، بل تعتمد على نظرة

شاملة حول استراتيجية الحكومات لمواجهة التحديات المستجدة.

السيد كارلوس كوندي، رئيس قسم الشرق الأوسط وشمال إفريقيا،

أمانة العلاقات الدولية في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

## 10 سنوات... بالأرقام

في ما يأتي لمحة عن أبرز إنجازات شبكة غيفت-مينا:

- 720 من صانعي القرار والخبراء في مجال الحوكمة شاركوا في الاجتماعات والمؤتمرات السنوية للشبكة.
- 470 من كبار القياديين والموظفين في الدولة شاركوا في برامج تدريب وورش عمل ولقاءات حول الحوكمة وتحديث الدولة والإدارة الرشيدة للمال العام.
- 6 بعثات دراسية إلى مؤسسات أوروبية رائدة شارك فيها 32 من كبار الموظفين في دول المنطقة: سلوفاكيا (شبكة معاهد ومدارس الإدارة العامة في أوروبا الوسطى والشرقية)، سلوفينيا (مركز التميز للمالية)، المغرب (وزارة الاقتصاد والمالية)، إيطاليا (مركز التدريب الدولي)، وفرنسا (المديرية العامة للإدارة والخدمة العامة).
- تنظيم 13 بعثة دراسية إلى أمانة سرّ الشبكة للتعرف على تقنيات تنمية القدرات ومواكبة إصلاح إدارة المال العام.
- توفير المساندة التقنية لإنشاء معهدين تدريبيين في المالية العامة في الأردن وفلسطين.
- إطلاق شبكتين وطنيتين للتدريب في لبنان وتونس، على غرار الشبكة الفرنسية لمعهد الخدمة العامة.
- تحضير منهاج متخصص في "إدارة المال العام" باللغة العربية، موجّه إلى كبار المسؤولين في الإدارة المشرفين على الإصلاحات المالية.
- توزيع أكثر من 20 ألف منشور، منها 7000 منشور من تقارير المؤتمرات السنوية للشبكة، و11 ألف نسخة عن تقارير متخصصة مختلفة.
- إصدار دليل مراكز التدريب الحكومية بنسختين (2009 و 2016).
- إطلاق موقع إلكتروني باللغات العربية والفرنسية والإنكليزية يسمح بتداول آخر المستجدات في مواضيع الحوكمة في المنطقة وتبادل آخر التقارير.
- توقيع 13 اتفاقية تعاون ثنائي بين المؤسسات الأعضاء والمؤسسات الشريكة.
- صلات تعاون مع 8 شبكات مماثلة لتبادل الممارسات الجيدة ونقل الخبرات.
- المشاركة في 40 ورشة عمل ومؤتمراً دولياً للتعريف بالشبكة ولنسج علاقات التعاون.
- السعي المستمر إلى تنمية العلاقات الاستراتيجية مع المنظمات الإقليمية والدولية لصالح مشاريع ومبادرات التنمية والحوكمة في المنطقة.
- تسهيل التواصل بين المعاهد الفرنسية وأقسام التعاون ومؤسسات الخدمة العامة الفرنسية وأكثر من ستين مؤسسة تدريبية وجهة فاعلة في مجال تحديث الدولة في 20 دولة عربية.
- مشاريع تعاون مع البنك الدولي (World Bank) ومنظمة التعاون الاقتصادي للتنمية (OECD) والجمعية الدولية لمدارس ومعاهد الإدارة (IASIA) وشبكة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لبحوث الإدارة العامة (MENAPAR) وشبكة خبراء الشراء العام في المنطقة.
- مشاريع تعاون مع المديرية العامة للإدارة والخدمة العامة DGAFP في فرنسا ومع المنتدى المتوسطي للخدمة العامة (Forum méditerranéen du service public).

ينبغي تعزيز التعاون بين بلدان الجنوب من خلال تطوير شراكات

استراتيجية تشجع التعاون التقني وتبادل المعارف على المستوى الدولي.

ايضا بوسلينك

رئيسة قسم الشراكات في مجال الحكامة العامة - منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

تأسست شبكة غيفت-مينا على أساس المبادرات القائمة، سعياً إلى

تطويرها وتسهيل تبادل المعرفة التقنية. إنها عبارة عن شبكة للتدريب في

القطاع العام، تولي اهتماماً بموضوعي الإصلاح الإداري والحكامة.

إدوار الدحاح، كبير خبراء القطاع العام في البنك الدولي

المعرفة والخبرة والدراية والحلول، الخاصة بدول الجنوب، يمكن إيجادها

من ضمن ما يسمّى الجنوب العالمي.

أدم بخشيش، رئيس قسم الدول العربية وأوروبا ودول الكومنولث

مكتب الأمم المتحدة للتعاون بين بلدان الجنوب (UNOSSC)

إن الغرض من المحور الإقليمي للخدمة المدنية في استانا هو ضمان التبادل

المستمر (...)، ودرس مزايا كل دولة من دول المنطقة ونقاط قوتها وتجنب

الأخطاء الشائعة، واستخلاص الدروس من ممارسات الدول المتقدمة،

وأتاحة تعزيز شبكة الجيل الجديد من قياديي القطاع العام في المنطقة.

علياء سيسيليتوفا، رئيسة فريق التواصل والشراكة

المحور الإقليمي للخدمة المدنية - برنامج الأمم المتحدة للتنمية - استانا (كازاخستان)

بعد مشاركتي في برنامج (Learning Link)، سأنظر في اعتماد التعلّم

المستدام بالأبعاد الثلاثة في خططنا لبناء القدرات.

محمد أحمد السويكت

مدير تخطيط وتنمية الموارد البشرية - بنك السودان المركزي

إن مفتاح النجاح لدى مؤسسات التدريب الوطنية يرتكز على توفير المعلومات

وتكوين الرأي في مجال السياسات لدى الحكومة والمجتمع، وتوفير التدريب

الذي يلبي حاجات كافة الموظفين العموميين والمساهمة في المسؤولية

الاجتماعية.

ميشيال دوفريز، رئيس المعهد الدولي للعلوم الإدارية

إدراج التعاون بين بلدان الجنوب ضمن السياسات العامة يشكل عنصر

أساسي لنجاح هذه المبادرة.

بشير مكران، برنامج الأمم المتحدة الانمائي - المغرب