اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا

التعاون الفني في مجال التطوير المؤسسي

# الإجتماع العاشر لشبكة التعاون الفني في اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي أسيا

عمان . الأردن

19 كانون الأول/ديسمبر 202

# المحتويات

1) مقاربة الإسكوا للتطوير المؤسسي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في البلدان العربية

2. مجالات التعاون الفني

I. مجموعة البرامج التي تم تطويرها في الفترة الماضية (ولا تزال تنفذ)

II. الأدوات والبرامج الجديدة التى ستنفذ تباعاً خلال المرحلة القادمة

© جميع حقوق الطبع محفوظة للإسكوا .لا تجوز إعادة استخدام أو طبع هذه المادة أو أي جزء منها من غير الحصول على إذن مسبق.

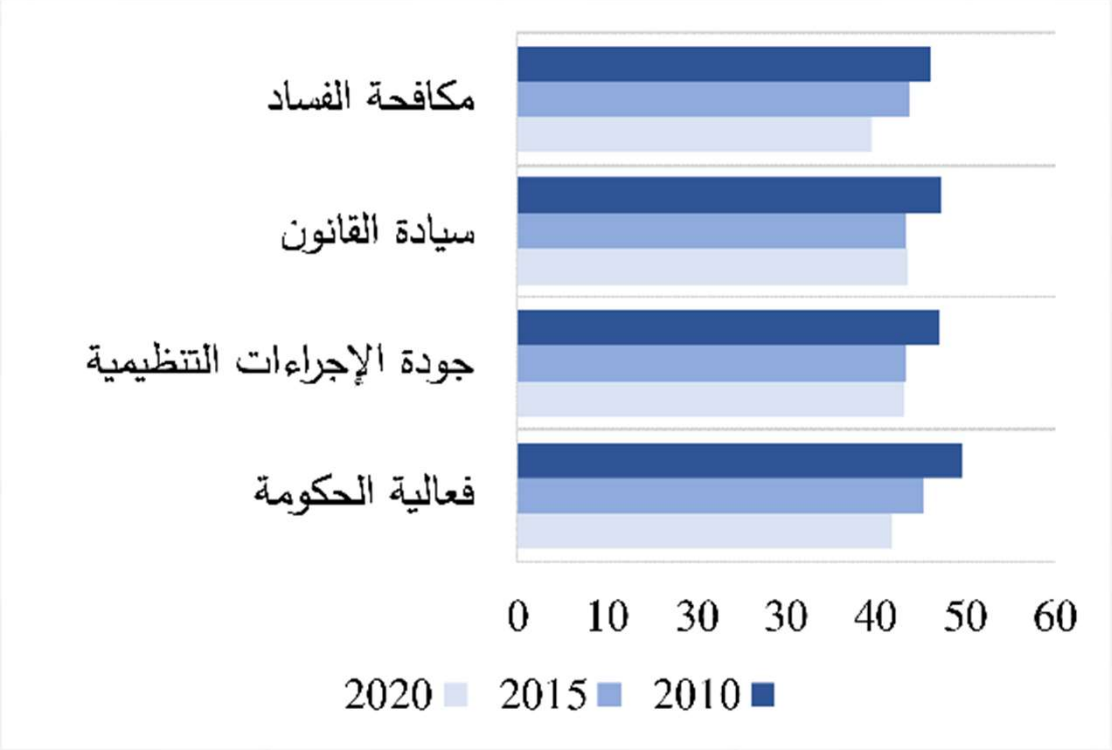
# 1) مقاربة الإسكوا للتطوير المؤسسي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في البلدان العربية

© جميع حقوق الطبع محفوظة للإسكوا. لا تجوز إعادة استخدام أو طبع هذه المادة أو أي جزء منها من غير الحصول على إذن مسبق.

# الدور المحوري للمؤسسات العامة في عملية التنمية المستدامة

يشكل موظفو القطاع العام:

- 25% من إجمالي الوظائف في مختلف انحاء منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا،
- وتمثل رواتبهم 32% من إجمالي الإنفاق الحكومي




مؤشرات الحوكمة العالمية - الترتيب المئيني للبلدان (0-100)

© جميع حقوق الطبع محفوظة للبنك الدولي. لا تجوز إعادة استخدام أو طبع هذه المادة أو أي جزء منها من غير الحصول على إذن مسبق.

# الدور المحوري للمؤسسات العامة في عملية التنمية المستدامة

انطلقت الإسكوا في مقاربة **مسار التطوير المؤسسي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في البلدان العربية** من خلال السعي لإيجاد حلول وإجابات مشتركة عن التساؤلات التالية:

- **ما هي المهام والأدوار المناطة بالمؤسسات العامة في سياق عملها على تحقيق اهداف التنمية المستدامة وتنفيذ استراتيجيات التنمية الوطنية، ومواجهة التحديات والمخاطر (البيئية والصحية...)؟**
- **ما هي الموارد والكفاءات والمهارات الرئيسية التي يجب ان تتمتع بها المؤسسات العامة وكوادرها البشرية لتأدية هذه المهام؟**
- **ما هي الهياكل والأطر والوسائل التي يجب إدخالها إلى المؤسسات العامة لتطويرها بما يتلاءم مع المهام الحالية والمستقبلية الملقاة على عاتقها في سبيل تحقيق التنمية المستدامة؟**

© جميع حقوق الطبع محفوظة للإسكوا. لا تجوز إعادة استخدام أو طبع هذه المادة أو أي جزء منها من غير الحصول على إذن مسبق.

# منظومة حوكمة متكاملة من أجل التنمية المستدامة

بناءً على هذه المقاربة، وبهدف تحقيق خطة 2030 تعمل الإسكوا على **وضع منظومة حوكمة متكاملة من أجل التنمية المستدامة تربط بشكل وثيق بين:**

- **"ما يجب القيام به"**، على مستوى القوانين والسياسات والبرامج؛
- و**"كيفية القيام به"**، على مستوى الأدوات والإجراءات داخل المؤسسات العامة وفيما بينها؛
- وصولاً الى تحديد **"القيمة العامة لما نقوم به"**، على مستوى تحقيق العدالة والمساواة بين مختلف أفراد المجتمع، والحرص على عدم إغفال أحد.

© جميع حقوق الطبع محفوظة للإسكوا .لا تجوز إعادة استخدام أو طبع هذه المادة أو أي جزء منها من غير الحصول على إذن مسبق.

# محورية الهدفين 16 و17 وترابطهما بالأهداف الأخرى.

وهذه المقاربة ترتكز أيضاً **على أهداف التنمية المستدامة التمكينية: الهدف 16 (المؤسسات وسيادة القانون والسلام)، والهدف 17 (الشراكات ووسائل التنفيذ)،**

لأن المؤسسات العامة والحوكمة الفعالة و"السليمة" هي موضوع هذين الهدفين، وهي أيضًا عامل تمكين أساسي لتحقيق مجمل أهداف التنمية المستدامة.

**وما تتطلبه خطة التنمية المستدامة هو في المقام الأول نظام حوكمة فعال ومصمم خصيصًا وفقاً لتجارب وخبرات وأولويات كل بلد، وشراكات متعددة الأطراف للمساهمة في التنفيذ.**

© جميع حقوق الطبع محفوظة للإسكوا. لا تجوز إعادة استخ

# 2. مجالات التعاون الفني

## I. مجموعة البرامج التي تم تطويرها في الفترة الماضية (ولا تزال تنفذ)

- التقييم المؤسسي
- التخطيط الاستراتيجي في سياقات الهشاشة
- تسهيل قيام منابر حوار تقنية وطنية لدعم عملية التعافي وبناء السلام
- الكفاءات الوظيفية للكوادر العليا في الخدمة المدنية في الدول العربية
- تحسين المنافسة وحماية المستهلك
- تحسين جودة الخدمات الأساسية وقدرة المؤسسات على تقديمها

© جميع حقوق الطبع محفوظة للإسكوا. لا تجوز إعادة استخدام أو طبع هذه المادة أو أي جزء منها من غير الحصول على إذن مسبق.

# منهجية التقييم المؤسسي

**منهجية التقييم المؤسسي:** منهجية وأداة للتقييم المؤسسي يتم تكييفها من قبل المؤسسات المعنية ذاتها، وتطبق ذاتياً من قبل المسؤولين داخل المؤسسة، وفقاً لأولويات محددة وطنياً أو قطاعياً أو محلياً؛ لمساعدتهم في تعيين الثغرات الأكثر إلحاحاً والموارد والقدرات الأهم لسدّها. هذه المنهجية هي بمثابة خط الأساس لبناء البرامج الأخرى.

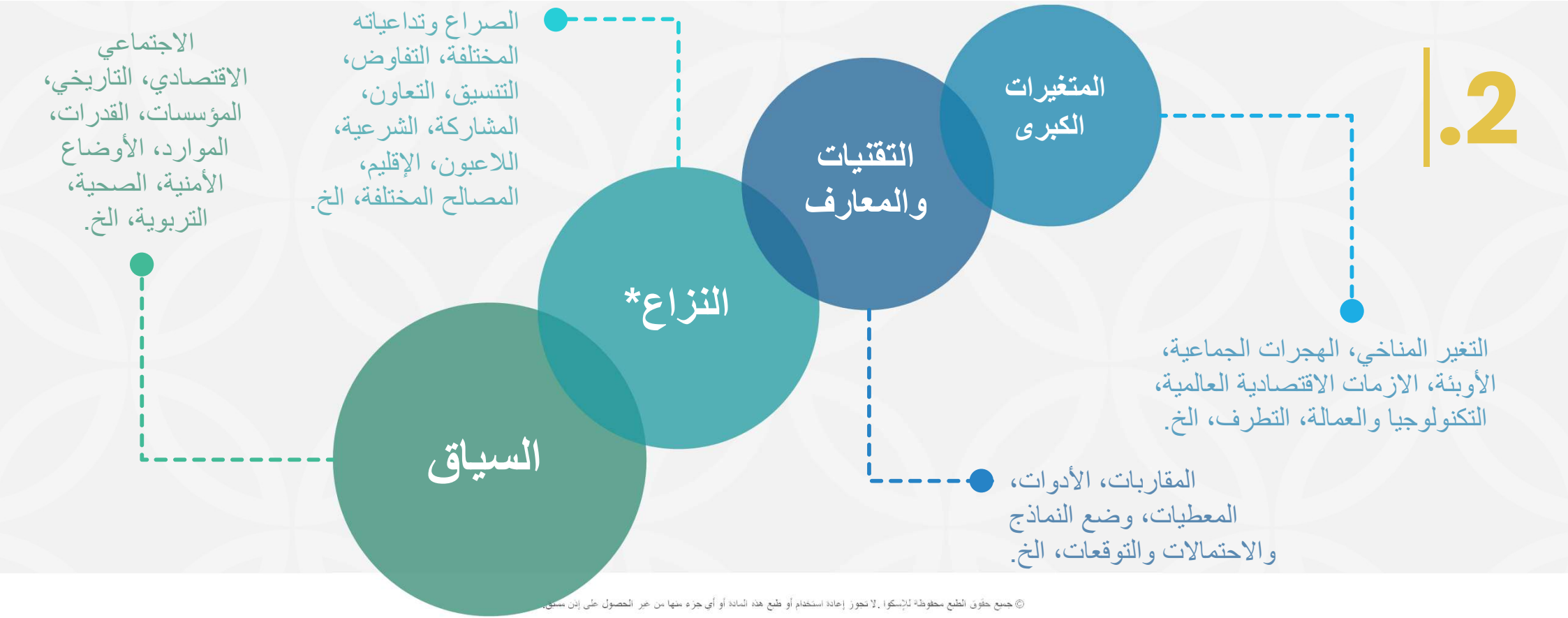
1.

- أكملت الاسكوا تنفيذ هذه المنهجية في **العراق** بالتعاون مع وزارة التخطيط ضمن البرنامج الاختباري للمحفظات المحررة على مستوى الإدارات المحلية في عدد من الأقضية، حيث عقدت سلسلة من ورش التدريب، إضافة الى تدريب مدربين من الوزارة؛

- كما ستنفذ هذه المنهجية في العام القادم 2023 في كل من **سلطنة عمان**، مع وزارة الشؤون الاجتماعية، **والسودان**، مع وزارة التجارة والتموين.

© جميع حقوق الطبع محفوظة للإسكوا. لا تجوز إعادة استخدام أو طبع هذه المادة أو أي جزء منها من غير الحصول على إذن مسبق.

# برنامج التخطيط الاستراتيجي في سياقات الهشاشة




© جميع حقوق الطبع محفوظة للإسكوا. لا تجوز إعادة استخدام أو طبع هذه المادة أو أي جزء منها من غير الحصول على إذن مسبق.

# مسارات الحوارات التقنية الوطنية لدعم عمليات التعافي وبناء السلام

**3.** لا تملك الحكومات في فترة الخروج من النزاع وما بعهد الوقت اللازم للتخطيط الطويل الأجل لأنها تحتاج إلى تلبية الاحتياجات والتوقعات العاجلة. وفي الوقت نفسه، تؤدي معالجة الاحتياجات والتوقعات العاجلة المتعددة دون رؤية إنمائية أوسع نطاقا إلى سياسات غير متسقة بل ومتناقضة. في حين يمكن للرؤى والأدوات الشاملة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية والموضوعة بطريقة وطنية تشاركية أن تساعد على ترميم النسيج الاجتماعي في بيئة ما بعد الصراع وتعزيز المصالحة، وبالتالي منع الانتكاس والعودة إلى الصراع.

ولهذه الغاية، وضعت الإسكوا آلية ومنصات حوارية لتأمين نهج شامل ومتعدد القطاعات وتشاركي ومراعي للنزاع لمعالجة قضايا التعافي، والحوكمة، والتحديات الاجتماعية والاقتصادية، ولتمكين أصحاب المصلحة الوطنيين من وضع حلول وإصلاحات مصممة خصيصا لسياقاتهم الوطنية.

وخلال الفترة السابقة، نفذت الإسكوا مشاريع الحوار التقني في عدد من الدول العربية وفقا للسياق الوطني والاحتياجات الفريدة لكل بلد، وفقاً للتالي:

© جميع حقوق الطبع محفوظة للإسكوا. لا تجوز إعادة استخدام أو طبع هذه المادة أو أي جزء منها من غير الحصول على إذن مسبق.

# مسارات الحوارات التقنية الوطنية لدعم عمليات التعافي وبناء السلام

## 3.

- **في ليبيا**، هدف مشروع الحوار الاجتماعي والاقتصادي، الذي نفذ خلال عامي 20-2019، إلى توفير منبر لليبيين للدخول في حوار والتوصل إلى وضع رؤية اجتماعية واقتصادية طويلة الأجل ومعالجة قضايا مثل توزيع واستخدام الموارد والدخل والثروة والمساواة وتكافئ الفرص، وتوجيه النشاط الاقتصادي وتنوعه. تعمل الإسكوا حاليا بالتعاون مع وزارة التخطيط ومجلس التخطيط الوطني في ليبيا على ترجمة عدد من مخرجات هذه الرؤية الى برامج وخطط عمل تنفيذية.

- **في لبنان**، توصل الحوار الاقتصادي والاجتماعي بين طيف متنوع من السياسيين وأصحاب المصلحة (خلال 6 أشهر بين عامي 2020 و 21) الى وضع خارطة طريق ومرحلة انتقالية للخروج من الأزمة الاقتصادية والمالية

- **وفي اليمن**، يسعى الحوار الاقتصادي والاجتماعي، الذي انطلق هذا العام، من خلال عملية شاملة وتشاركية إلى صياغة رؤية للتعافي ولتمتين التمساك الاجتماعي ولإعادة تأهيل المؤسسات تمهيدا لإطلاق عجلة الإصلاح وإعادة الاعمار. تتعاون الإسكوا مع وزارة التخطيط والتعاون الدولي اليمنية على تنفيذ مخرجات المسار الحواري من خلال تطوير وبناء قدرات المؤسسات اليمنية، على المستويين المركزي واللامركزي، لكي تتمكن من إعداد الخطط التنموية، وتنفيذ ومتابعة برامج التعافي وإعادة الاعمار.

© جميع حقوق الطبع محفوظة للإسكوا. لا تجوز إعادة استخدام أو طبع هذه المادة أو أي جزء منها من غير الحصول على إذن مسبق.

# تطبيق الاطار العربي لكفاءات الكوادر العليا في الإدارة العامة

## إعداد دليل تطبيقي لإطار الكفاءات الوظيفية للكوادر العليا في الخدمة المدنية في الدول العربية:

4.

استكمالا لمسار **تطوير الاطار العربي المشترك لكفاءات الكوادر العليا**، الذي تم اعداده بدعم من الاسكوا وبمشاركة **11 دولة عربية**، قدم ديوان الموظفين العام في دولة فلسطين طلب الى الإسكوا حول تطوير إطار **فلسطيني** لكفايات الوظائف بالاعتماد على مخرجات الإطار العربي وتكييفه ليناسب واقع الإدارة العامة في فلسطين.

تقوم الإسكوا حالياً بإعداد دليل مبسط وسهل الفهم والتطبيق يتضمن مؤشرات قياس واقعية لجملة الكفاءات الواردة في الإطار العربي، إضافة إلى أدوات قياس فعالة وبسيطة تتطابق مع واقع الإدارة العامة في **دولة فلسطين.**

وتجدر الإشارة، الى **أن هذا الدليل يتم اعداده بطريقة تسهل تكييفه مع ظروف وطبيعة الإدارة العامة والخدمة المدنية في كل دولة عربية.**

وسيتم عرض ومناقشة الدليل مع الدول الأعضاء في مطلع العام 2023، تحضيرا للبدء بتطبيقه.

© جميع حقوق الطبع محفوظة للإسكوا. لا تجوز إعادة استخدام أو طبع هذه المادة أو أي جزء منها من غير الحصول على إذن مسبق.

# تحسين قوانين و سياسات المنافسة وحماية المستهلك

5.

➢ **التحديث السنوي لتقرير الاطر التشريعية لبيئة الاعمال في الدول العربية، حيث تقوم الاسكوا بالتالي:**

- دراسة وتقييم وشرح لقوانين المنافسة وحماية المستهلك التابعة للدول العربية بناء على منهجية تتضمن مؤشرات معتمدة من قبل ابرز المنظمات الدولية و أفضل الممارسات العالمية.
- بناء على نتيجة التقييم، تقدم الاسكوا لكل دولة توصيات من أجل سد الثغرات التشريعية وضمان التطبيق الصحيح والفعال للقانون.
- أطلقت الاسكوا بوابة التشريعات وهي منصة تتيح للباحثين وصانعي السياسات الاطلاع على معلومات بشأن القوانين والمراسيم التشريعية المتعلقة بالمنافسة وحماية المستهلك.

➢ **تنظيم منتدى المنافسة العربي السنوي:**

- يهدف الى انشاء منصة تهدف الى الترويج للمنافسة وتبادل الخبرات، تعزيز التعاون والتنسيق بين هيئات المنافسة في الدول الأعضاء في الإسكوا و التعلم من الأقران، تعزيز سياسات المنافسة وطرق إنفاذها في المنطقة العربية بناءً على أفضل الممارسات الدولية، انطلق المنتدى الأول في عام 2020، في **لبنان** استضافت **مصر** المنتدى الثاني في عام 2021، واستضافت **سلطنه عمان** المنتدى الثالث في عام 2022. تطرقت المنتديات الى المواضيع التالية: المنافسة والسياسات الاقتصادية، المنافسة في الاسواق الالكترونية: أفضل الممارسات الدولية، دور أجهزة المنافسة في التعافي الاقتصادي، أطر المنافسة الفعالة، المنافسة والفساد والحكم الرشيد، وقانون وسياسة المنافسة والمؤسسات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة.
- نظمت الاسكوا بالتعاون مع جهاز حماية المنافسة **الكويتي** مؤتمر تحت عنوان: مؤتمر تعزيز المنافسة (التحديات والطموح)

# تحسين جودة الخدمات الأساسية وقدرة المؤسسات على تقديمها

**برنامج ممول من الصندوق العربي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية**

## .6

**دعم جهود الفريق الوطني ومجموعات العمل الوطنية لتنفيذ أهداف التنمية المستدامة ومتابعتها:**

- تقييم مواءمة أهداف التنمية المستدامة مع الاستراتيجيات القطاعية والخطة الوطنية للتنمية 2021-2023
- تحديد احتياجات الفريق الوطني ومجموعات العمل الوطنية لرصد وتنفيذ أهداف التنمية المستدامة

**تحسين جودة الخدمات الأساسية للفلسطينيين وقدرة مؤسساتهم على تقديمها:**

- دراسة تقييمية لواقع القدرة على تقديم الخدمات الأساسية
- أوراق خلفية قطاعية تحليلية
- استراتيجية وطنية لتحسين جودة الخدمات الأساسية وقدرة المؤسسات الفلسطينية على تقديمها

**المنهجية والآلية**

- **التنسيق مع الحكومة الفلسطينية**
- **جهد بحثي**
- **عمل بحثي**
- **ورشات عمل لمناقشة المخرجات**
- **مدخلات إلى عملية التخطيط التنموي**
- **استخلاص العبر**
- **ورشات تدريبية**

© جميع حقوق الطبع محفوظة للإسكوا. لا تجوز إعادة استخدام أو طبع هذه المادة أو أي جزء منها من غير الحصول على إذن مسبق.

# 2. مجالات التعاون الفني

## II. الأدوات والبرامج الجديدة التى ستنفذ تباعاً خلال المرحلة القادمة

- تحليل ودرء المخاطر
- قياس الأداء المؤسسي بناءً على منهجية الرصد والمتابعة
- اتّساق السياسات من أجل تحقيق التنمية المستدامة
- تطوير القدرات والموارد المؤسسية المحلية

© جميع حقوق الطبع محفوظة للإسكوا. لا تجوز إعادة استخدام أو طبع هذه المادة أو أي جزء منها من غير الحصول على إذن مسبق.

# أداة تحليل ودرء المخاطر:

**أداة تحليل ودرء المخاطر: وتقوم على ثلاث ركائز.**

**.7**

**أولاً: تقييم الدوافع الرئيسية للمخاطر:** حيث تستخدم الأداة منهجية مركبة، وتعتمد مقاربة الأمن البشري لتقييم تأثير التهديدات على حياة الناس، مع التركيز على المجالات التالية: الاقتصادي، الغذائي، الصحي، المجتمعي، البيئي، السياسي، الشخصي، الخ.

**ثانياً: مسح الآفاق (الاستشراف) تحليل ثغرات السياسة:** العمل مع صانعي السياسات ومراكز البحوث والمنظمات غير الحكومية الدولية والأوساط الأكاديمية لتحديد وتفكيك الأحداث المستقبلية التي قد تؤثر سلباً على المنطقة. ويتم ذلك من خلال مراجعة السياسات والتدخلات الحالية (على مستوى مؤسسات الدولة والمنظمات الدولية)، ومراجعة الثغرات المؤسسية (باعتماد منهجية التقييم المؤسسي)؛

**ثالثاً: بناء القدرات (الوطنية) لصنع السياسات المستندة إلى تقييم المخاطر (مسح المخاطر والاستشراف):** من الجدير ذكره، انه قد تم تبني هذه المنهجية من قبل "اللجنة الفرعية لذوي العلاقة المتعددين لدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الدول المتأثرة بالنزاعات في المنطقة العربية"، في جامعة الدول العربية، والاسكوا تعمل على تطوير مشروع متكامل حول موضوع المخاطر.

وسيتم خلال العام القادم تطبيق أداة تحليل ودرء المخاطر مع وزارة التخطيط والتعاون الدولي في **اليمن**، وهناك أيضاً تباحث لتطبيق المنهجية مع وزارة التخطيط في **ليبيا**.

© جميع حقوق الطبع محفوظة للإسكوا. لا تجوز إعادة استخدام أو طبع هذه المادة أو أي جزء منها من غير الحصول على إذن مسبق.

# قياس الأداء المؤسسي بناءً على منهجية الرصد والمتابعة

**8.**

**تهدف هذه المقاربة إلى بناء قدرات الإدارات حول كيفية تحسين الأداء المؤسسي و تحسين الخدمة المقدمة للمواطن و تحقيق النتائج المخطط لها . تركز هذه المنهجية على:**

- **مؤشرات الأداء: أنواع مؤشرات الأداء وكيفية تطويرها، ,وضع نقاط الانطلاق و تحديد الأهداف؛**
- **بيانات الأداء: منهجية جمع البيانات و تحليلها؛**
- **أداة لتطوير المؤشرات، رصد التقدم و قياس النتائج المتوخاة (مؤشرات النتائج)؛**
- **تقارير التقييم و بيانات الأداء (Dashboard)**

تقوم الإسكوا حالياً بدراسة وتحليل واقع الدول العربية بما يتعلق بتقييم الأداء المؤسسي المعتمد من قبلها، وبتحديد احتياجاتها في مجالات رصد قياس وتقييم الأداء. وبناء عليه ستعمل الإسكوا على تطوير منهجية الرصد والمتابعة لتتلاءم مع احتياجات الإدارات العامة في الدول الأعضاء . ستركز هذه المنهجية على كيفية تحديد مجالات الأداء لكل وزارة، وتطوير مؤشرات الأداء المنبثقة عن هذه المجالات، إضافة إلى عملية المقارنة ووضع الأهداف التابعة للمؤشرات، وصولاً إلى قياسها و إعداد تقارير التقييم.

© جميع الحقوق الطبع محفوظة للإسكوا. لا يجوز إعادة استخدام أو طبع هذه المادة بأي شكل من الأشكال دون الحصول على إذن مسبق.

# اتّساق السياسات من أجل تحقيق التنمية المستدامة

9.

مع تبنّي خطّة عام 2030، اتّخذ مفهوم التنمية المستدامة بعداً أعمقَ لدى المجتمع العالمي، فشملت ديباجة خطة التنمية المستدامة للعام 2030 خمسة مجالاتٍ ذات أهميةٍ بالغةٍ للبشرية والكوكب بأسره، وتُعْرف هذه المجالات بالركائز الخمسة (5 Ps) وهي، كما رأينا سابقاً.

وبما أن هذه الركائز الخمس مترابطة، فالتدخلات والحلول التي ترتبط بالسياسات والتي تطال مجالاً واحداً من المجالات المذكورة تؤثر حتماً على المجالات الأخرى. لذا، لا بدّ من العمل بشكلٍ متكاملٍ ومتوازنٍ على الركائز الخمس كافةً بغية تحقيق أهداف خطة عام 2030.

# منهجية تقييم الاحتياجات المحلية

.10

يعتبر تقييم الاحتياجات خطوة أساسية في دورة تخطيط البرامج وتطويرها وتقييمها. غالبًا ما تعتمد أنشطة التخطيط المجتمعي على تقييم الاحتياجات المحددة وتصورات السكان المحليين انطلاقا من اهمية التركيز على محورية العامل الوطني المحلي ووضع إطار للتخطيط يعتمد فهم السياق.

يصلح هذا النوع من التقييم في قضايا عامة محددة ويقصد من هذه المقاربة في التقييم للاحتياجات على المستوى المحلي اشراك واستشارة العدد الاوسع من السكان في تحمل مسؤولية السياسات التي تتلائم مع احتياجاتهم وتطلعاتهم.

تساهم في فهم وتحديد مجموعة من المواضيع، من أبرزها:
الاحتياجات والمخاطر وتقدير الظرف؛ التوزيع الجغرافي للاحتياجات ومدى الحاحها؛ القدرات والموارد الموجودة؛ المعلومات المتاحة المفصلة حسب الجنس والعمر والفئات الاجتماعية والمهنية...؛

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا

# شكرا

ازدهارُ البلدان كرامةُ الإنسان

الأمم المتحدة
الاسكوا
ESCWA