



08

مشروع خطة العمل المستقبلية للمنظمة (2028/2023)
ومشروع دراسة لتطوير الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي للمنظمة



<p>مشروع خطة العمل المستقبلية للمنظمة (2028/2023) ومشروع دراسة لتطوير الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي للمنظمة (وثيقة 8)</p>	<p>الموضوع</p>
<p>◀ الخطة الاستراتيجية للمنظمة (2022-2017). ◀ قرارات المجلس التنفيذي.</p>	<p>المرجع</p>
<p>◀ نظرا لكون الخطة الاستراتيجية للمنظمة تنتهي في (2022)، واستعداد لمرحلة ما بعد الخطة الاستراتيجية (2022-2017) وما تقتضيه من تقييم لمخرجاتها والوقوف على الصعوبات التي اعترضت تطبيقها لإعداد مشروع خطة العمل المستقبلية للمنظمة (2028/2023) ، تأخذ بعين الاعتبار:</p> <p>✓ نقاط القوة والضعف في الخطط الاستراتيجية السابقة. لاسيما، الخطة الاستراتيجية (2022-2017). ✓ رهانات وتحديات القرن الواحد العشرين، وعلى الأخص أهداف التنمية المستدامة (2030). ✓ ضرورة تطوير وتغيير وتحديث الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي للمنظمة، ليتواءم ويستجيب لمتطلبات تنفيذ خطة العمل المستقبلية للمنظمة (2028/2023).</p> <p>◀ عرض على الدورة الحادية عشرة بعد المئة (111) مقترح إعداد مشروع خطة العمل المستقبلية للمنظمة (2028/2023) ، و مقترح إعداد مشروع دراسة لتطوير الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي للمنظمة، أنهى إلى صدور قرار في هذا الشأن تحت رقم: (م.ت/د.ع/111/ق.8).</p> <p>◀ الوثيقة المعروضة تبين أهم الخطوات الإجرائية الواجب اتخاذها وتلك التي تم إتباعها في هذا الشأن.</p>	<p>الملخص</p>
<p>◀ النظر وإبداء الرأي.</p>	<p>الإجراء المطلوب</p>



المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم
أمانة المجلس التنفيذي والمؤتمر العام

وثيقة

مقدمة من المدير العام إلى المجلس التنفيذي

بشأن

مشروع خطة العمل المستقبلية للمنظمة (2028/2023)

ومشروع دراسة لتطوير الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي للمنظمة

أولاً: مشروع خطة العمل المستقبلية للمنظمة (2028 – 2023)

- دأبت المنظمة منذ تأسيسها على وضع الخطط والبرامج والاستراتيجيات في مجال اختصاصها آخرها الخطة الاستراتيجية (2017-2022).
- ونظراً لكون الخطة الاستراتيجية للمنظمة (2017-2022) تنتهي في (2022)، واستعداداً للمرحلة القادمة وما تتطلبه من تقييم لمخرجاتها والوقوف على الصعوبات التي اعترضت تطبيقها عند إعداد مشروع خطة العمل المستقبلية للمنظمة (2028/2023)، تأخذ بعين الاعتبار:
 - نقاط القوة والضعف في الخطط العمل السابقة. لاسيما، الخطة الاستراتيجية (2017-2022) ومقومات العمل العربي المشترك.
 - تحديات القرن الواحد والعشرين، وعلى الأخص أهداف التنمية المستدامة (2030).
 - ضرورة تطوير وتغيير وتحديث الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي للمنظمة، ليتواءم و يستجيب لمتطلبات تنفيذ خطة العمل المستقبلية للمنظمة (2028/2023).
- خلال الدورة الأخيرة للمجلس التنفيذي (111) أبريل 2019 تم عرض بند بعنوان " مقترح إعداد مشروع خطة العمل المستقبلية للمنظمة (2028/2023) ، وإعداد دراسة لتطوير الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي للمنظمة" ، وقرر في هذا الشأن ما يلي :

1. دعوة المدير العام لإعداد:

أ- مشروع خطة العمل المستقبلية للمنظمة (2028/2023)، تأخذ بعين الاعتبار:

- ✓ اقتراحات الدول الأعضاء.
- ✓ الاستراتيجيات وخطط العمل السابقة للمنظمة.
- ✓ أهداف التنمية المستدامة (2030).
- ✓ أن تكون برامج ومشروعات الخطة ممكنة التحقيق وذات جدوى.

ب- مشروع تطوير الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي لإدارات المنظمة ومراكزها الخارجية بما

ينسجم مع مشروع خطة العمل المستقبلية للمنظمة (2028/2023).

يمكن للإدارة العامة الاستعانة بالمنظمات العربية المتخصصة ذات العلاقة والأمانة العامة لجامعة الدول العربية (إدارة المنظمات والاتحادات العربية) للاسترشاد به في إعداد هذا المشروع.

2. تقوم الإدارة العامة بإعداد هذين المشروعين خلال خمسة أشهر (5) من تاريخ صدور القرار.

3. تقوم الإدارة العامة بتزويد أعضاء المجلس التنفيذي بالمشروعين المذكورين أعلاه لدراستهما وإفادتهما بمرئياتهم ومقترحاتهم بشأنهما خلال شهر واحد (1) من تاريخ إرسالها.

4. يشكل المجلس التنفيذي لجنة من خمسة (5) أعضاء (عضوية مفتوحة للدول) و بمشاركة الأمانة العامة لجامعة الدول العربية (إدارة المنظمات والاتحادات العربية) لدراسة هذين المشروعين في ضوء مقترحات اللجنة المشكلة من الإدارة العامة للمنظمة ومرئيات الدول الأعضاء، والقيام بصياغتهما بشكل نهائي.

5. يعرض هذان المشروعان على المجلس التنفيذي في دورته العادية الثانية عشرة بعد المئة (112).

• وتنفيذا لما سبق، وجه معالي الأستاذ الدكتور محمد ولد أعمار، المدير العام للمنظمة بتكليف لجنة فنية للإعداد لوضع الخطة المستقبلية للمنظمة (2028-2023)، وأوكلت لها المهام التالية:

- المساهمة في بلورة ورسم سياسات جديدة للمنظمة تستجيب للأولويات العربية في ميادين التربية والثقافة والعلوم.

- مساعدة المنظمة في التوجه نحو استخدام وتوظيف تقانات المعلومات والاتصال والتكنولوجيات الحديثة.

- تحديد الصعوبات التي تعيق مسار التطور وتحقيق الأهداف والتوجهات العامة للمنظمة.

- مع الأخذ بعين الاعتبار، في كل ما سبق، واقع المنظمة الحالي، والاستئناس بالتجارب السابقة في رسم الخطة الاستراتيجية للمنظمة، واستشراف المستقبل.

• تكونت اللجنة الفنية المكلفة بوضع الخطة المستقبلية للمنظمة، من:

- الدكتور أبو القاسم حسن البدري، مدير إدارة العلوم والبحث العلمي، رئيساً،

- الدكتور لطوف العبد الله، مدير إدارة التربية، عضواً،

- الدكتورة حياة قحطاط، مدير إدارة الثقافة، عضواً،

- الدكتور محمد الجميني، مدير إدارة المعلومات والاتصال، عضواً،

- الدكتورة ربيعة قويدر، خبيرة، وحدة التقييم والمتابعة والاستشراف -مكتب المدير العام، عضواً.

• عقدت اللجنة اجتماعها الأول بتاريخ 28 يونيو 2019، وتم فيه التوافق على ما يلي:

- وضع خطة عمل واضحة للجنة، بعد تحديد المنطلقات التالية:

✓ المرجعيات.

✓ الغايات والأهداف.

✓ مجالات الاهتمام.

✓ التحديات العامة والقطاعية، والصعوبات.

- أن يمتد مدى الخطة إلى 2030 لضمان تزامن الانتهاء من تنفيذها مع انتهاء الأجل الذي حددته المنظومة الدولية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030،
- ضرورة التعامل مع الملف بتكريس فكرة العمل الجماعي وتشريك كل الكفاءات بإدارات المنظمة والمراكز الخارجية.
- وخلص الاجتماع إلى ضرورة تنظيم ورشة عمل بمشاركة خبراء ومختصين من جميع إدارات المنظمة، ليتم عرض أهم الأفكار المقترحة التي من شأنها أن تساعد على صياغة وثيقة موحدة للخطة المستقبلية.
- تنفيذًا لما تم إقراره والاتفاق عليه، دعت اللجنة إلى تنظيم ورشة عمل موسعة بتاريخ 9 يوليو 2019، بمقر المنظمة، بمشاركة خبراء ومختصين من المنظمة، بهدف توسيع دائرة التشاور وتبادل الخبرات مما يساعد على رسم الموجهات العامة للخطة المستقبلية. وتم خلال هذه الورشة الآتي:
 - تقديم عرضاً ضوئياً، قدمته الدكتورة قويدر، تضمن أهم المرنديات حول الخطة الاستراتيجية،
 - توزيع مقتطفات من كتاب الدكتور مجيد الكرخي، حول التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، يُبين أهم الخطوات المتبعة للتخطيط الاستراتيجي، والأهداف، والوسائل المستخدمة في ذلك.
 - وبعد تبادلٍ للرأي والأخذ بجميع المقترحات، تم الاتفاق على تشكيل ثلاث فرق فرعية ضمن اللجنة:

✓ فريق تحديد الأولويات: يُعنى بتحديد أولويات الدول واحتياجاتها (التربوية، الاجتماعية،

الثقافية والعلمية...) يتأسسه د. لطوف العبد الله، وبعضوية كلا من:

* د. محمد صالح القادري، إدارة الثقافة،

* أ. أمين الدهماني: المجلس التنفيذي والمؤتمر العام

* أ. الهاشمي العرضاوي: إدارة التربية

* م. خلف العقلة: إدارة العلوم والبحث العلمي

* د. أسامة الغول: إدارة المعلومات والاتصال

✓ فريق تحليل الواقع: يُعنى بتحليل وتشخيص الواقع الحالي للمنظمة وتقييم تجاربها السابقة

في التخطيط الاستراتيجي (تحديد الإنجازات، الإخفاقات، الصعوبات والتحديات والفرص

المتاحة). تتأسسه د. ربيعة قويدر، وبعضوية كل من:

* أ. شهرزاد العسكري: إدارة الشؤون الإدارية والمالية

* أ. عبد الله بابكر: مكتب المدير العام

* أ. أمين الدهماني: المجلس التنفيذي والمؤتمر العام

* أ. آمنة قلالو: وحدة الرقابة

* م. مهندس صفوان الحكيم: إدارة العلوم والبحث العلمي

✓ فريق الاستشراف: يُعنى باستشراف المتغيرات التي قد تطرأ على المستويين العربي والعالمي (في

المجالات التربوية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والتكنولوجية) وضمان استعداد

المنظمة وجاهزيتها لمواكبة هذه المتغيرات، يتأسسه، د. محمد الجمي، مستعينا بخبراء

مختصين من المنظمة وخارجها.

• وقد باشرت جميع هذه الفرق أعمالها، حيث عقدت العديد من ورش العمل والاجتماعات، وكانت على النحو التالي:

- عقد فريق تحديد الأولويات اجتماعين، تم خلالهما حصر أولويات الدول العربية في المجالات التربوية والاجتماعية والثقافية والعلمية، واستعراض أهم وأبرز القرارات الصادرة عن القمم العربية والمجالس التشريعية التي تتبعها المنظمة، والمؤتمرات الوزارية المتخصصة وتوصيات الخبراء والمختصين.

- عقد فريق تحليل الواقع ثلاثة اجتماعات، وورشات تدريبية لأعضاء الفريق ولبعض موظفي المنظمة الذين أبدوا رغبة في مساعدة الفريق. وركزت الورشة التدريبية على منهجيات التحليل الرباعي (تحليل SWOT)، وتحليل الواقع واختبار مهارات التفكير، وقد تم تنظيمها بمشاركة وحضور رئيس اللجنة، وانقسمت الدورة إلى جزئين: جزء نظري وجزء تطبيقي. كما تم إعداد وتوزيع استبانة تهتم برصد جوانب القوة والضعف، والفرص والتهديدات، وتحديد الاستراتيجيات المناسبة، والخروج بالتوجهات الاستراتيجية التي ستدعم إعداد وصياغة الخطة بالشكل المطلوب. وقد توصل الفريق إلى وضع مسودة أولية لأوجه القوة ومكامن الضعف والفرص والتحديات والصعوبات التي يمكن أخذها بعين الاعتبار عند وضع الخطة.

- عقد فريق الاستشراف اجتماعين، كانا بمثابة ورش للعصف الذهني شارك فيهما خبراء من بعض الجامعات والوزارات بالجمهورية التونسية، إضافة إلى عدد من خبراء المنظمة. وقد أفضيا إلى تحديد جملة من التوجهات المستقبلية العالمية في ميادين التربية والثقافة والعلوم وتوظيف تقانات المعلومات والاتصال.

• ودعا رئيس اللجنة إلى عقد اجتماع لأعضاء اللجنة لعرض ومناقشة أعمال الفرق الثلاثة، وقد انعقد الاجتماع بتاريخ 30 أغسطس 2019، وتم فيه عرض النتائج الأولية لأعمال الفرق والاتفاق على تسريع وتيرة العمل ليتم إنجاز المطلوب من اللجنة في الآجال المحددة.

ثانيا : مشروع دراسة لتطوير الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي للمنظمة بما ينسجم مع مشروع خطة العمل المستقبلي للمنظمة (2023-2028)

تنفيذا لقرار المجلس التنفيذي المتعلق بالمشروع المذكور أعلاه ، شرعت المنظمة في اتخاذ الإجراءات الضرورية لتنفيذ الدراسة المطلوبة لتطوير الهيكل التنظيمي وتحديث الوصف الوظيفي لموظفيها على النحو الذي يمكنها من مواكبة المتغيرات المستجدة على الساحة العربية والإقليمية والدولية، ومن ثمة يمكنها من القيام بأداء رسالتها وتحقيق أهدافها خدمة للعمل العربي المشترك واستجابة لتطلعات الدول الاعضاء في مجالات عملها التربوية والثقافية والعلمية.

حيث تسعى المنظمة الى استخدام الموارد المتاحة بكفاءة عالية وفعالية كاملة بما يتماشى وأحكام الرقابة الداخلية ويحقق الجودة والتّميز في الأداء ويجسّد الادارة الرشيدة التي تهتم بايجاد التطبيقات والممارسات السلمية للموظفين، وتكريس مبادئ العدالة، والشفافية، والمراقبة، والمساءلة المالية والادارية ... إلخ، الأمر الذي يتطلب وضع تصور واضح ودقيق للهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي للمستقبليين للمنظمة .

ومن الجدير بالذكر، أنه سبق للمؤتمر العام أن أصدر في مايو 2016، القرار رقم: (م ع / د ع 23/ق 6) ونصه الآتي:

- 1- اعتماد مشروع الخطة الاستراتيجية للمنظمة (2017-2022) وملاحقها.
- 2- اعداد دراسة بشأن تحقيق الربط بين هيكله المنظمة والاستجابة لمتطلبات في تنفيذ الخطة وعرضها على المجلس التنفيذي في دورته السابعة بعد المائة .

ومع ذلك بقي العمل بالهيكل التنظيمي القائم، المعتمد سنة 2005. علما ان الخطة الاستراتيجية الحالية (2017-2022) أوشكت على الانتهاء باعتماد مشروع موازنة الدورة المالية (2021 و2022). وعليه، أصبح لزاماً على المنظمة إعداد خطة العمل المستقبلي (2023-2028) بما يمكنها من مواكبة متغيرات العصر وأداء رسالتها النبيلة وتحقيق أهدافها السامية التي أنشأت من أجلها .

الاجراءات المتخذة لإعداد مشروع دراسة لتطوير الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي للمنظمة

- تم تشكيل لجنة لتطوير الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي من مدراء الادارات، حيث عقدت عدة اجتماعات أولها في 17 يونيو 2018 ووضعت خارطة طريق مقسمة الى 4 مراحل :

المرحلة (1): البدء بتقييم الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي الحالي، وذلك من خلال تحديد الجوانب الايجابية والسلبية التي ظهرت اثناء تطبيقه. وفي هذا السياق تم اقتراح مخاطبة إدارات المنظمة ومراكزها الخارجية للموافقة بتقري عن وضعية كل ادارة / مركز في اجل اقصاه 45 يوما على ان يتضمن الاتي:-

- ✓ الوصف الوظيفي لكل العاملين بها
- ✓ النواقص او العراقيل المعترضة (ان وجدت)
- ✓ مقترحات لتطوير هذا الهيكل والوصف الوظيفي مع الحرص على التحلي بنظرة استشرافية ومراعاة التحديات الجديدة التي تواجهها المنظمة (من حيث البرامج والشأن المالي والانتقال بالمنظمة من الورقي الى الرقمي).

المرحلة (2): الاطلاع على الهياكل التنظيمية التي تعتمدها المنظمات الشبيهة مثل (اليونسكو والاييسكو وغيرهما) للاستئناس بتجاربهما في الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي وتأثيرها المالي.

المرحلة (3): الاستعانة بالمنظمة العربية للتنمية الادارية بوصفها بيت خبرة عربي متخصص في هذا الشأن للاستئناس برأيها في هذا الخصوص.

المرحلة (4): تقوم اللجنة بإعداد دراسة في ضوء ما يتقدم من معطيات خلال المراحل السابقة، مع تضمين مقترحاتها التحديثية وامكانية تقديم بدائل (اكثر من سيناريو)

- قامت الإدارات والمراكز الخارجية بتزويد اللجنة في نهاية شهر اكتوبر بمبرئياتها ومقترحاتها لتطوير الوصف الوظيفي ومهام الإدارات.

- تم عقد اجتماع تنسيقي بين اللجنتين (لجنة الخطة المستقبلية ولجنة تطوير الهيكل الوظيفي) يوم الخميس 2019/11/21 وتوصلت الى النتائج التالية :
 - ✓ استمرار العمل بإعداد مشروع الدراسة مع الاخذ بالاعتبار خطة العمل المستقبلية بعد إعدادها .
 - ✓ استقرار الانظمة الادارية المعمول بها في المنظمات العربية المتخصصة والتعديلات على هذه الانظمة والمسميات الوظيفية والمقترحة من قبل اللجنة الفنية المعنية بدراسة الأنظمة الاساسية الموحدة بالمنظمات العربية المتخصصة والتي عقدت اجتماعها الفترة 4-6/11/2019 بمقر الامانة العامة للجامعة العربية بالقاهرة والتي ستعرض على الاجتماع الاستثنائي للجنة المنظمات للتنسيق والمتابعة الذي سيعقد في 17-19 ديسمبر 2019.
- الأخذ بعين الاعتبار توصيات لجنة تطوير وتحديث مؤسسات العمل العربي المنبثقة عن المجلس الوزاري لجامعة الدول العربية (الفريق الثالث).
- والأخذ بعين الاعتبار قرارات المجلس الاقتصادي والاجتماعي التالية :
 - ✓ القرار رقم 2115 (وع98) بتاريخ 2016/9/1 الذي ينص على انه الطلب من المنظمات العربية المتخصصة مراجعة الهياكل التنظيمية للمنظمات العربية المتخصصة واعتماد بشكل أكبر على اسلوب التعاقدات والتقليل من الوظائف الدائمة واقتصارها على المهام الرئيسية منها فقط.
 - ✓ القرار رقم 2168(دع100) دراسة الوضع المتضخم في الباب الاول من الميزانية وتحقيق التوازن مع الباب السابع.
- وضع اجندة زمنية لإنجاز مشروع خطة العمل المستقبلية (2023-2028) ومشروع تطوير وتحديث الهيكل التنظيمي وعرض المشروعين على المجلس التنفيذي في دورته العادية رقم (115) في ابريل 2021 بعد تفويضه من المؤتمر العام في دورته (25) مايو 2020 واللتان على أساسهما سيتم إعداد مشروع موازنة الدّورة المالية (2023-2024).

لذلك

يتشرف المدير العام بعرض الوثيقة على المجلس التنفيذي الموقر للإحاطة وإبداء الرأي.
ومرفق مشروع القرار المقترح إصداره بهذا الشأن.



مشروع قرار رقم: م ت/د.ع.112/ق 8

المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم
أمانة المجلس التنفيذي والمؤتمر العام

مشروع قرار

بشأن

مشروع خطة العمل المستقبلية للمنظمة (2028/2023)

ومشروع دراسة لتطوير الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي للمنظمة

إن المجلس التنفيذي

إذ يُشير إلى:

– قرار المجلس التنفيذي رقم: (م ت/د.ع.111/ق8).

و بعد اطلاعه على:

– الوثيقة رقم: (م. ت/د.ع.112/و8).

و بناء على:

ما دار من مناقشات.

يقرّر: