



المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم
إدارة الشؤون الإدارية والمالية

الدورة العادية (120)
للمجلس التنفيذي

نطة الألكسو الاستراتيجية للتعاون الدولي والشراكات وتنويق مصادر التمويل الذاتي

الجمهورية التونسية - 21 - 22 نوفمبر 2023



المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم
إدارة الشؤون الإدارية والمالية

الدورة العادية (120) للمجلس التنفيذي

خطة الألكسو الاستراتيجية للتعاون الدولي والشراكات وتنوع مصادر التمويل الذاتي

| | | | | | |
|----------------------------------|--------------------|-------------------------|-----------------|--------|-------------------------|
| التميز شعارنا من أجل مستقبل أفضل | | | معا نصنع الفارق | | |
| | | | | | |
| الانخراط والاستدامة | معا من أجل التغيير | الأثر/القيمة المضافة | الفاعلية | الجدوى | الفعل من أجل التطوير |

الجمهورية التونسية - 21 - 22 نوفمبر 2023

لجان الإشراف والإعداد



| الاسم واللقب | المنظمة |
|------------------------------------|--|
| الدكتور سامي الزيود - رئيس اللجنة- | المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم |
| الأستاذة نسرین غنيم | المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم |



| الاسم واللقب | الدولة |
|---|---------------|
| سعادة الأستاذة /امنة بنت سالم البلوشية-رئيسة للجنة- | سلطنة عمان |
| سعادة الأستاذة / فاطمة فيصل عبد الله ال منصور | دولة الامارات |
| سعادة الأستاذ / محمد مصطفى حاج حسن | دولة الصومال |
| سعادة الدكتور / دواس تيسير دواس | دولة فلسطين |
| سعادة الأستاذ / علي عبد الرزاق المعرفي | دولة قطر |
| سعادة الأستاذ / أسامة حسين سلطان | دولة الكويت |
| سعادة الأستاذ / الحسن المصري فضيل | دولة ليبيا |
| سعادة الدكتورة / حفيظة صالح ناصر الشيخ | دولة اليمن |

الفهرس

| | |
|----|---|
| 6 |مقدّمة |
| 8 | المحورالأول: الإطار العام لتطوير التمويل وتعبئة الموارد بالمنظمات والهيئات الدوليّة..... |
| 9 | I. المفاهيم والمجالات ومسألة التمويل |
| 11 | II. النشاط التمويلي بالنسبة إلى المنظمات الدوليّة وأهدافه |
| 14 | III. طرق تمويل المنظمات الدولية والإقليمية وأنواعه |
| 15 | IV. الشراكات آلية محوريّة لتطوير التمويل |
| 18 | V. أنواع الشراكات المطوّرة للتمويل |
| 19 | VI. مراحل بناء الشراكات لتطوير التمويل |
| 21 | المحور الثاني: تطوير الشراكات بالمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (الألكسو) من أجل تمويل أكثر استدامة وأداء أكثر فاعليّة..... |
| 22 | I. سبل تطوير برامج شراكات بالمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم من أجل تمويل أكثر فاعليّة واستدامة |
| 22 | 1- المرجعيّات |
| 25 | 2- التجارب الناجحة للمنظمات النظرية |
| 25 | 3- التمثيلات الممكنة |
| 26 | 4- منوال حوكمة مالي مستجدّ مرتبط بنموذج حوكمة جديد لإدارة الأنشطة القطاعية |
| 27 | II. أهمّ المقترحات لجعل التمويل أكثر فاعليّة واستدامة: المنهجية والتمثلي |
| | III. الشراكات وتنوع مصادر التمويل: تطوير هندسة البرامج والمشاريع المجدّدة من أجل تمويل أكثر فاعليّة واستدامة |
| 29 | 1- بناء برامج واعدة ومشاريع مجدّدة من أجل تطوير الشراكات بالمنظمة وجعل التمويل أكثر استدامة |
| 29 | 1.1- المفاهيم والغايات |
| 30 | 2.1- مراحل بناء البرامج والمشاريع |
| 30 | 3.1- تقنيات هندسة البرامج والمشاريع |
| 31 | 2- تطوير نظام جديد للشراكات الاستراتيجية |
| 33 | 3- اعتماد نظام هندسة جديد للأنشطة |
| 33 | 4- مقاربات العمل ونماذج التمويل الجديدة بالمنظمة |
| 34 | 1.4- البرامج والمشاريع الممكن تطويرها صلب المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم |
| 35 | 2.4- الشراكات الممكنة بالمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم حسب مجال النشاط |

| | |
|----|---|
| 35 | أ. الشراكات الممكنة للمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم في مجال التربية..... |
| 36 | ب. الشراكات الممكنة للمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم في مجال الثقافة..... |
| 37 | ت. الشراكات الممكنة للمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم في مجال العلوم..... |
| 38 | ث. الشراكات الممكنة للمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم في مجال التنمية المستدامة..... |
| 39 | المحور الثالث: مكونات خطة الألكسو الاستراتيجية للتعاون الدولي والشراكات وتنوع مصادر التمويل الذاتي..... |
| 40 | أ. الإطار العام والسياق..... |
| 40 | أ. الرسالة والرؤية..... |
| 42 | أ. التوجهات العامة..... |
| 43 | أ. الأهداف والغايات..... |
| 44 | أ. المراحل العملية لبناء برامج ومشاريع للشراكات بالألكسو وطريقة إدارتها وتطويرها..... |
| 44 | 1. مرحلة ما قبل الشراكات..... |
| 45 | 2. مرحلة بناء الشراكات..... |
| 46 | 3. مرحلة تنفيذ الشراكات..... |
| 47 | أ. النتائج..... |
| 48 | أ. المخرجات..... |
| 51 | المحور الرابع: المحور الرابع: الخطة التنفيذية لاستراتيجية الألكسو للتعاون الدولي والشراكات وتنوع مصادر التمويل الذاتي..... |
| 52 | أ. الغايات التنفيذية والأهداف العمليّة..... |
| 54 | أ. أهداف الوسائل..... |
| 56 | أ. المؤشرات وقياس الأثر..... |
| 57 | أ. المراحل التنفيذية والجهات المسؤولة والآليات والإجراءات..... |
| 57 | 1. المراحل التنفيذية..... |
| 61 | 2. الجهات المسؤولة..... |
| 62 | 3. الآليات والإجراءات..... |
| 63 | أ. روزنامة التنفيذ..... |
| 64 | أ. المتابعة والتقييم..... |
| 65 | المحور الخامس: مثال لبرنامج شراكة من أجل تطوير التمويل وتحقيق أهداف المنظمة: "البرنامج الإقليمي لتحويل التعليم بالدول العربية: مبادرة التغيير من أجل التحويل"..... |

| | |
|----|---|
| 66 | I. الماهية والتعريف..... |
| 66 | II. السياق وفقا لنتائج قَمّة تحويل التعليم..... |
| 67 | III. الركائز وفقا لنتائج قَمّة تحويل التعليم..... |
| 68 | IV. التوجهات وفقا لنتائج قَمّة تحويل التعليم..... |
| 68 | V. المحتوى..... |

مقدمة:

تعدُّ خطة الألكسو الاستراتيجية "للتعاون الدولي والشراكات وتنويع مصادر التمويل الذاتي" مبادرة هامة، من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة والمحافظة على التنوع الثقافي وتعزيز التعليم والبحث العلمي. وتأتي هذه الخطة في إطار الجهود التي تبذلها الألكسو من أجل تعزيز الشراكات وتعزيز التمويل للأنشطة والمشاريع ذات الصلة. كما تعتبر امتداداً لمنتهى الألكسو للأعمال والشراكات الذي يعتبر الحاضنة الأمثل والأقدر لتنفيذ التوجهات العامة لهذه الخطة ولتفعيل مبادئها وإجراءاتها العملية.

وتعتمد بشكل كبير على تعزيز الشراكات مع الحكومات والمنظمات الدولية والقطاع الخاص والمجتمع المدني بغية تعزيز القدرة على جذب التمويل لمشاريع وبرامج المنظمة ودعم أطر التمويل المستدام والمتنوع وتشجيع المبادرات النوعية المطورة وتبادل المعرفة والخبرات وتعزيز القدرات.

وتهدف هذه الخطة إلى تعزيز العمل المشترك و"العمل معاً" وتعزيز التمويل لقطاعات حيوية مثل التربية والعلوم والثقافة والتراث وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وإلى تعزيز الاستدامة المالية للمشاريع والبرامج الثقافية والإبداعية والبحث العلمي والابتكار، وتوسيع دور هذه القطاعات في تعزيز التنمية الشاملة ودعم القدرات المؤسسية للدول الأعضاء. كما تعكس مدى التزام المنظمة للمساهمة في بناء مستقبل أفضل للجميع.

وتتنوع خطة الألكسو الاستراتيجية "للتعاون الدولي والشراكات وتنويع مصادر التمويل الذاتي" بحسب احتياجات وظروف الدول الأعضاء، وتشمل عدة جوانب مهمة منها خاصة تعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص. فضلاً عن تعزيز التعاون بين الدول الأعضاء والمنظمات الدولية والإقليمية والمجتمع المدني بهدف تبادل الخبرات والمعرفة وتعزيز فرص التعاون القطري والإقليمي والدولي.

تلعب الشركات دورًا حيويًا في تطوير التمويل للألكسو، إذ تسهم في توفير الموارد المالية والتقنية والمعرفية الضرورية لتحقيق أهدافها وتنفيذها بفاعلية. وتمثل خطة الألكسو في هذا المجال، استراتيجية شاملة لتعبئة الموارد المالية والفنية من مختلف الشركاء والجهات المانحة، سواء كانت حكومية أو خاصة، بهدف تعزيز القدرة التنفيذية وتحقيق الأهداف التنموية في الدول الأعضاء. وتقوم أساسًا على تعزيز التعاون الدولي، الثقافي والتربوي والعلمي للمنظمة من خلال تنظيم الفعاليات المشتركة، وتطوير وتنفيذ برامج ومشاريع محددة تستهدف التعليم والثقافة والعلوم والاتصال، بما يعزز من جودة هذه القطاعات.

هذا، وتفتح الشركات السبيل للوصول إلى المزيد من الفرص والشبكات المالية والاستثمارية التي يمكن أن تساعد في جذب التمويل والموارد. مما يدفع للقول أنه من المهم أن تُدار هذه الشركات بشكل جيد من خلال وضع اتفاقيات واضحة وملزمة تحدد الالتزامات والمسؤوليات المتبادلة وتضمن تحقيق أهداف البرامج والمشاريع بفعالية واقتدار. ومن ثمّ تكون الشركات وسيلة قوية لتحقيق تمويل مستدام وناجح وتطوير ثالث العمل الناجع المتكوّن من الأداء الجيّد والجدوى والفاعلية.

ومن هنا، ولتحقيق نجاح شركات التمويل، يجب توفير إطار عمل واضح يحدّد أدوار الجميع والتزاماتهم وتوقعاتهم. ممّا يتطلّب الشفافية اللاّزمة والحوكمة الجيّدة لضمان استخدام التمويل بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى بناء نظام متابعة وتقييم النتائج وقياس الأثر المحقق من خلال هذه الشركات، وذلك لضمان تحقيق أقصى استفادة ممكنة من التمويل المقدم.

**المحور الأول: الإطار العام لتطوير التمويل وتعبئة الموارد
بالمنظمات والهيئات الدوليّة**

1. المفاهيم والمجالات ومسألة التمويل:

المنظمات الدوليّة هيئات تجمع بين الدول للتعاون والتنسيق في مجالات مختلفة، وتضمّ عادة الدول السياديّة كأعضاء فيها. وتسعى إلى تعزيز الأمن والسلم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية في جميع أنحاء العالم.

هناك العديد من أنواع المنظمات الدوليّة التي تعمل في مجالات مختلفة. وتتمثل في المنظمات الحكومية الدوليّة¹ والمنظمات غير الحكومية الدولية² والمنظمات الإقليمية³ والمنظمات المختصّة⁴.

وتقوم المنظمات الإقليمية بتعزيز التعاون والتنسيق بين الدول في منطقة جغرافية محددة، وتشمل عادة دولاً في نفس القارّة أو المنطقة الجغرافية. وتهدف هذه المنظّمات إلى تعزيز الأمن الإقليمي وتطوير الاقتصادات المنطقية والتكامل بين الدول الأعضاء.

أمّا المنظمات شبه الإقليمية فهي التي تجمع بين الدول التي تتقاطع فيها مصالحها وتحتوي على اهتمامات مشتركة، وتهدف إلى التعاون والتنسيق لتحسين الظروف المشتركة بين الدول.

وبخصوص المنظمات الدولية المختصة فهي منظمات تأسّست بهدف دعم قطاعات معيّنة أو مجالات محددة من النشاط الإنساني في المستوى الدولي. وتتمثل مهمّات هذه المنظمات في تطوير القوانين والمعايير والإرشادات التي تهدف إلى تعزيز النمو الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للدول الأعضاء فيها.

ومن المنظمات الدولية المختصة المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم - ألكسو (ALECSO) وهي إحدى المنظمات التابعة لجامعة الدول العربية، تأسست في عام 1970

¹ المنظمات التي تتألف من الحكومات الرسمية للدول الأعضاء وهي الشكل الرئيسي للتعاون الدولي في مجالات مختلفة

² المنظمات التي تعمل في مجالات مختلفة وتتألف من الأفراد والمنظمات غير الحكومية

³ المنظمات التي تعمل في مجالات محددة في إقليم معين

⁴ في المجالات الاقتصادية والعلمية والتكنولوجية

بهدف تعزيز التعاون الثقافي والتربوي والعلمي بين الدول الأعضاء في المنطقة العربية. وتضم في عضويتها جميع الدول العربية، وتتخذ من تونس مقراً لها، وتتمتع بمكانة مرموقة في العالم العربي بسبب جهودها في تعزيز التعاون الثقافي والتربوي والعلمي بين الدول الأعضاء.

وتعمل المنظمة إلى الارتقاء بالتربية والتعليم والثقافة والعلوم في العالم العربي وتطويرها، وتساعد في تعزيز الحوار والتفاهم بين الدول الأعضاء وتوثيق الروابط الثقافية والتاريخية واللغوية بينها. وتنشط المنظمة في مجالات مختلفة، بما في ذلك التربية والتعليم والتعلم الإلكتروني والثقافة والفنون والآداب واللغة العربية والحضارة والتاريخ والتراث والعلوم والبحث العلمي، إلى جانب المساهمة في تطوير العلوم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وبالنسبة إلى كلّ المنظمات مهما كان نوعها أو امتدادها ومجال نشاطها، فيعتبر التمويل أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على قدرتها في تحقيق أهدافها وتنفيذ مهامها بشكل فعال. وتشكو المنظمات الإقليمية والدولية بشكل عام من قلة الموارد بسبب أحادية التمويل، حيث أنّ المصدر الأساسي لتمويلها يقتصر غالباً على التمويل الحكومي (المساهمات الحكومية).

ولذلك تعتبر مسألة تمويل المنظمات من القضايا المحورية، خاصة في ظلّ ما تعانيه الدول من صعوبات على مستوى المالية العمومية لديها. وقد برزت، في هذا السياق، العديد من التحديات لعلّ من أهمّها تنوع مصادر التمويل للمنظمات وعدم الاعتماد فقط على التمويل الحكومي.

وتعتبر أنشطة تعبئة الموارد والتمويل لدى كلّ الأجهزة والهيكل والمنظمات عملية على غاية من الأهمية. حيث يتوقّف عليها حجم النشاط ونوعه ومستواه وأثره. كما تعتبر محدّداً

للسياسات العامة والحفاظ على الثبات والاستمرارية وزيادة الخدمات المقدّمة وتطويرها وتحسين مستوى جودتها أو زيادة عدد المستفيدين منها.

والتمويل لغة يعنى تحديد احتياجات الأفراد والمنظمات والمؤسسات من الموارد النقدية، وتحديد سبل جمعها واستخدامها مع الأخذ في الحسبان المخاطر المرتبطة بتنفيذ المشاريع الممولة. وعليه فإنّ مصطلح تمويل يجمع بين التالي:

- بناء برامج ومشاريع واعدة ومجدّدة جاذبة للاستثمار،
- دراسة سبل توفير السيولة المالية،
- إدارة البرامج والمشاريع الممولة ورقابتها،
- تحديد مخاطر المشاريع وإدارتها،
- الامتثال وإعداد التقارير،
- الاستدامة المالية،
- تعبئة الموارد،
- علم إدارة المال.

II. النشاط التمويلي بالنسبة إلى المنظمات الدوليّة وأهدافه:

تعني كلمة تمويل توفير الاعتمادات الماليّة للأعمال أي البرامج والمشاريع. فالنشاط التمويلي هو عبارة عن تطبيق مجموعة أساليب يستخدمها الأفراد أو المنظمات لإدارة أموالهم. ممّا يدفع إلى القول، بأنّ التمويل هو عملية جمع الأموال وإدارتها وتوزيعها بطريقة فعّالة ومستدامة لتمويل النشاطات المختلفة، سواء كانت في المجال الحكومي أو القطاع الخاص أو المجال غير الربحي.

ويعد التمويل أحد الأنشطة الرئيسية في الاقتصاد والأعمال عبر توفير الموارد المالية اللازمة لتمويل المشاريع والأنشطة المختلفة لتمكين شخص أو مؤسسة من تحقيق الأهداف الاقتصادية أو المالية. ويشمل العديد من الأنشطة والعمليات المالية مثل

التمويل البنكي والإقراض والاستثمار والأسهم والسندات والتمويل الحكومي وغيرها من المصادر المالية.

ويتم توجيه التمويل عادة إلى تحقيق أهداف محددة، مثل تمويل المشاريع التجارية أو الاستثمارية، أو توفير تمويل لشراء العقارات أو المعدات اللازمة للشركات والأفراد، وتوفير تمويل للحكومات لتمويل مشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحسين البنية التحتية للدول.

وتختلف طرق التمويل وأساليبه حسب نوع الأنشطة أو المشاريع التي تحتاج إلى التمويل، وحسب الأهداف المحددة للمستفيد من التمويل. وتختلف أيضاً مصادر التمويل بين الأفراد والشركات والحكومات والهيئات المالية المختلفة، ويمكن للمستفيد من التمويل اختيار أي نوع من هذه المصادر يناسب احتياجاته وظروفه المالية.

وتتضمن عملية التمويل عدّة أنشطة، منها:

- جمع الموارد: هي عملية جمع الموارد المالية من مصادر مختلفة، مثل الحكومات والشركات والأفراد والمنظمات الدولية والإقليمية.
- إدارة الموارد: هي عملية إدارة الأموال المجمعة بطريقة فعالة ومستدامة، وتشمل إدارة المخاطر وتخصيص الأموال لأغراض محددة.
- توزيع الموارد: هي عملية توزيع الأموال المجمعة على المشاريع والأنشطة المختلفة بطريقة متوازنة وفعّالة.

ويتمّ تطبيق عملية التمويل في مختلف المجالات، بما في ذلك الأعمال التجارية والحكومية والإنسانية والتنموية والعلمية وغيرها. ويعدّ الإقراض والاستثمار والتبرّعات والمنح والضرائب والرسوم والإعانات المالية من بين أهمّ مصادر التمويل المختلف.

وتمويل المنظمات الدولية، مصطلح مستخدم في وصف عملية تعبئة الموارد من الحكومات والمنظمات الدولية الأخرى من خلال مساهمات وتبرعات تأتي في الغالب من الحكومات والجهات الخاصة والهيئات المانحة.

ويساهم التمويل بالنسبة للمنظمات الدولية في:

- تحقيق الأهداف: تعتمد المنظمات الدولية على التمويل لتحقيق أهدافها في مختلف المجالات،
- تنفيذ البرنامج: التمويل ضروري لتنفيذ البرامج والمشاريع التي تتماشى مع مهمة المنظمة وأهدافها. وهو يدعم أنشطة مثل المساعدات الإنسانية ومشاريع التنمية والمبادرات البحثية وحملات المناصرة،
- ضمان الاستمرارية: يساعد التمويل على الحفاظ على استمرارية عمل المنظمات الدولية وتوفير الموارد اللازمة لتلبية الاحتياجات المتزايدة،
- إرساء الشفافية: يتطلب الحصول على التمويل الشفافية والحسابية، مما يزيد من مصداقية المنظمات الدولية ويساعد على جذب التمويل الإضافي،
- تطوير التعاون: يمكن التمويل المنظمات الدولية من التعاون مع الحكومات والمنظمات الأخرى لتحقيق الأهداف المشتركة وزيادة التأثير والفاعلية.

وبشكل عام، يمكن القول إن التمويل هو عنصر أساسي لنجاح المنظمات الدولية في تحقيق أهدافها ومساعدة المجتمعات المحتاجة حول العالم.

تتمتع المنظمات الدولية بشفافية عالية فيما يتعلق بتمويلها حيث تقوم بنشر تقارير دورية تفصل مصادر تمويلها وكيفية استخدام تلك التمويلات. كما تعمل هذه المنظمات على تحسين إدارة الموارد المالية الخاصة بها، وتسعى إلى تحسين كفاءة استخدام تمويلاتها في تحقيق الأهداف التي تعمل من أجلها.

III. طرق تمويل المنظمات الدولية والإقليمية وأنواعه:

تتلقى المنظمات الدولية والإقليمية تمويلًا من مصادر متعدّدة، وفيما يلي بعض الطرق

الشائعة التي يمكن لهذه المنظمات الحصول على التمويل من خلالها:

- المساهمات الحكومية: تعتبر المساهمات الحكومية من أهمّ مصادر تمويل المنظمات الدولية والإقليمية، حيث تتلقّى التمويل من الحكومات المانحة، والتي تختلف حجمها ونوعها حسب الدولة والمنظمة.
- التمويل الخاص: يمكن للمنظمات الدولية والإقليمية الحصول على التمويل من الشركات الخاصة أو المؤسسات الأخرى التي تهتم بالمساهمة في العمل الإنساني والإغاثي.
- التمويل الذاتي: يمكن للمنظمات الدولية والإقليمية جمع التمويل من الإيرادات الخاصة بالأنشطة التي تقوم بها، مثل رسوم العضوية والرسوم الخاصة بالخدمات المقدمة.
- القروض: تتلقّى المنظمات الدولية والإقليمية قروضًا من المؤسسات المالية الدولية والإقليمية والمصارف الدولية.
- الهبات: تتلقّى المنظمات الدولية والإقليمية التمويل من المنظمات الدولية الأخرى والمؤسسات الخيرية والجمعيات الأهلية.
- التمويل الإسلامي: تتلقّى المنظمات الدولية والإقليمية تمويلًا من مؤسسات التمويل الإسلامي التي تتبع مبادئ الشريعة الإسلامية في تقديم الخدمات المالية.
- التمويل الابتكاري: ويشمل هذا النوع من التمويل الابتكارات المالية المستخدمة في التمويل، مثل الاستثمار في الأدوات المالية الجديدة، وتحفيز الابتكار والتجريب في المشاريع المالية الجديدة.
- التمويل الأخضر: وهو نوع من التمويل يهدف إلى تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية المستدامة.

- التمويل الجماعي: تستخدم المنصات عبر الانترنت لجمع مبالغ صغيرة من عدد كبير من الأشخاص لتمويل مشاريع أو مبادرات محدّدة.
- التمويل الخيري: المساهمات والمنح المقدمة من المنظمات الخيرية ومؤسسات الشركات والأفراد ذوي الملاءة المالية العالية والمنظمات غير الربحية التي تدعم مبادرات المنظمة ومشاريعها.
- المساهمات العينية: مساهمات بالسلع أو الخدمات أو الخيرات من قبل الدول الأعضاء أو المنظمات أو الأفراد بدلا من المساهمات النقدية.

ويمكن أن تختلف أنواع التمويل المستخدمة في المنظّمات الدولية والإقليمية حسب طبيعة العمليات والأنشطة التي تقوم بها، وحسب الأهداف التي تسعى لتحقيقها. ويعدّ استخدام الشراكات آلية فعّالة لتطوير التمويل، حيث يتمّ الاستفادة من موارد وخبرات الشركاء لتوفير التمويل المطلوب. وتساهم الشراكات في تعزيز الشفافية والمساءلة وتعظيم الفوائد المتبادلة للأطراف المشاركة.

IV. الشراكات آلية محوريّة لتطوير التمويل:

الشراكة هي علاقة تعاونية بين شخصين أو أكثر أو بين منظمّتين أو أكثر، تهدف إلى تحقيق أهداف مشتركة تستفيد منها جميع الأطراف المشاركة. وتكون الشراكة عادة بين مجموعة من الشركات أو المؤسّسات أو الحكومات أو المنظمات غير الحكومية، حيث يتم تحديد المسؤوليات والمهام المشتركة وتوزيع الموارد والمساهمات بين الأطراف بطريقة متفق عليها.

وتعتبر الشراكات أداة فعّالة لتحقيق الأهداف المشتركة والاستفادة من الخبرات والموارد المختلفة. وتتعدّد أنواعها بين شراكات استراتيجية تتضمّن شراكات طويلة الأمد بين المؤسّسات، وشراكات تكنولوجية تركز على تطوير التقنيات والمنتجات والخدمات، وشراكات عامة تشمل شراكات مع الحكومات والمؤسّسات الحكومية، وشراكات مجتمعية تستهدف العمل على تحسين الظروف الاجتماعية والبيئية في المجتمعات المحلية.

وفي مجال التمويل، يمكن للشراكات أن توفر التمويل المطلوب للبرامج وللمشاريع الكبيرة التي تمثل غالباً تحديات عالمية، مثل التنمية المستدامة ومكافحة التغير المناخي والتعليم والتحول الرقمي... وتتضمن الشراكات في هذا الصدد شركات بين المؤسسات المالية والشركات الخاصة والمؤسسات العامة والحكومات والمنظمات الدولية والإقليمية وغير الحكومية.

ويمكن للمنظمات الدولية والإقليمية أن تعتمد الشراكات كألية لتطوير التمويل من خلال الخطوات التالية:

- تحديد الأهداف والأولويات: تحديد الأهداف والأولويات الاستراتيجية لتحديد المجالات التي يمكن للشراكات أن تكون مفيدة في توفير التمويل المطلوب.
- تحديد الشركاء المحتملين: تحديد الشركاء المحتملين المهتمين بالعمل في المجالات نفسها والذين يمكنهم توفير الموارد والخبرات اللازمة لتحقيق الأهداف المشتركة.
- تطوير العلاقات: تطوير العلاقات مع الشركاء المحتملين وإنشاء شبكات وعلاقات قوية وموثوقة لتبادل المعلومات والمعرفة وتحقيق الهدف المشترك.
- تطوير خطط العمل: تطوير خطط عمل محددة ومفصلة لكل شراكة محتملة تحتوي على أهداف ومهام وموارد وجدول زمنية لتحقيق الأهداف المشتركة.
- تقييم فجوات التمويل: إجراء تقييم شامل لتحديد الفجوات التمويلية في موازنة المنظمة. ويتضمن ذلك تقييم المتطلبات المالية لمشاريع وبرامج محددة.
- إدارة الشراكات: إدارة الشراكات بشكل فعال لضمان تحقيق الأهداف المشتركة وضمان أن تعمل الشراكة بشكل مثالي ويتم توفير التمويل المطلوب.
- تقييم الأثر: تقييم الأثر للشراكات المتبعة للتأكد من تحقيق الأهداف والفوائد المرجوة والتعلم من النجاحات والتحديات لتحسين الأداء في المستقبل.

وتعدّ حوكمة الشراكات أحد الجوانب الأساسية للعمليات التي تقوم بها المنظمات الدولية، حيث تهدف إلى توفير إطار عمل موحد وفعال يمكن من تنظيم العلاقات بين المنظمات

وشركائها في المجتمع المحلي والدولي. وتشمل حوكمة الشركات في المنظمات الدولية عدّة جوانب، منها:

- اكتشاف نماذج التمويل المختلفة: النظر في نماذج التمويل المختلفة، مثل اتفاقيات المنح، أو الشركات بين القطاعين العام والخاص، أو ترتيبات التمويل المشترك، أو الاستثمارات المؤثرة، أو اتفاقيات تقاسم الإيرادات، اعتماداً على طبيعة الشراكة.

- تحديد المسؤوليات والتزامات الشركاء: حيث يتمّ تحديد مسؤوليات كلّ شريك في الشراكة والتزاماته، وذلك بما يتوافق مع أهداف المشروع والبرنامج المشترك.

- إدارة المخاطر: حيث تعمل المنظمات الدولية على تقييم المخاطر المحتملة للشراكة وتطوير إجراءات لإدارتها بطريقة فعالة.

- إطار موحد للمعايير والسياسات: حيث يتمّ وضع إطار موحد للمعايير والسياسات المتعلقة بالشركات، بما يضمن توحيد الأساليب والإجراءات وضمن الشفافية والمساءلة.

- مراقبة وتقييم الأداء: حيث تعمل المنظمات الدولية على مراقبة وتقييم أداء الشركات بشكل دوري، وذلك للتأكد من تحقيق الأهداف المحددة وضمن جودة الخدمات المقدمة.

وبالإضافة إلى ذلك، فإنّ حوكمة الشركات تهدف إلى تعزيز الثقة والتعاون بين المنظمات وشركائها، وتعمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين وزيادة الفاعلية في تحقيق الأهداف المشتركة.

هذا، ولا يوجد منوال واحد يصلح لجميع المنظمات لإدارة الشركات التمويلية، حيث تختلف الاحتياجات والظروف والأهداف من منظمة إلى أخرى، ولذلك يتطلّب الأمر وجود إطار عمل مرّن قادر على التأقلم يمكّن من تلبية الاحتياجات المحددة لكل منظمة. ومن

الناحية العامة، يمكن الاعتماد على الخطوات والأساليب التالية في إدارة الشركات
التمويلية:

- تحديد الأهداف: يجب على المنظمة تحديد الأهداف المحددة للشراكة التمويلية،
ومن ثم تحديد الشركاء المحتملين الذين يمكنهم المساهمة في تحقيق هذه الأهداف.
- تقييم الشركاء: يجب على المنظمة تقييم المؤهلات والخبرات والموارد المتاحة لدى كل
شريك محتمل، ومن ثم تحديد الشركاء الذين يمكنهم المساهمة بشكل فعال في
تحقيق الأهداف المحددة.
- وضع خطة العمل: يجب على المنظمة وشركائها وضع خطة عمل محددة، تضبط
المسؤوليات والأدوار المحددة لكل شريك، بالإضافة إلى تحديد الموارد المتاحة
والمطلوبة لتحقيق الأهداف.
- متابعة الأداء: يجب على المنظمة متابعة أداء الشركاء وتقييمه، وذلك لتحديد ما إذا
كانوا يتماشون مع خطة العمل المحددة وتحقيق الأهداف.
- الاتصال والتواصل: يجب على المنظمة الاهتمام بالاتصال والتواصل مع شركائها
بشكل دوري، وذلك لضمان تواصل فعال بين الأطراف المشاركة وتبادل المعلومات
والتحديثات اللازمة للبيانات المطلوبة.

٧. أنواع الشركات المطورة للتمويل:

توجد العديد من أنواع الشركات التي يمكن استخدامها لتطوير التمويل، ومن بين هذه
الأنواع:

- الشركات العامة والخاصة: حيث تتمثل الشركات العامة في التعاون بين المنظمات
الدولية والحكومات والشركات الخاصة في التعاون بين المنظمات الدولية والشركات
الخاصة.

- الشراكات مع المؤسسات المالية: وتشمل هذه الشراكات التعاون مع المؤسسات المالية مثل البنوك وشركات التمويل والمستثمرين لتوفير التمويل المطلوب.
- الشراكات مع المجتمع المدني: حيث يتم التعاون مع المنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني لتوفير التمويل والخبرات والمعرفة في مجالات معينة.
- الشراكات مع القطاع الخاص: حيث يتم التعاون مع الشركات الخاصة لتوفير التمويل والخبرات والمعرفة والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المشتركة.
- الشراكات الدولية: حيث يتم التعاون بين المنظمات الدولية لتوفير التمويل والخبرات والمعرفة في مجالات مختلفة.
- الشراكات مع الجامعات والمؤسسات الأكاديمية: حيث يتم التعاون مع الجامعات والمؤسسات الأكاديمية لتوفير التمويل والخبرات والمعرفة في مجالات مختلفة.

VI. مراحل بناء الشراكات لتطوير التمويل:

يمكن للمنظمات الدولية والإقليمية أن تستخدم أي نوع من أنواع هذه الشراكات أو أن تدمج بينها لتطوير التمويل المطلوب وتحقيق الأهداف المشتركة. وتوجد عدة تقنيات يمكن استخدامها في بناء الشراكات التمويلية، ومن أبرزها:

- تحديد الأهداف والأولويات بكلّ دقة وعناية: يجب على المنظمة تحديد الأهداف والأولويات التي تريد تحقيقها من الشراكة التمويلية، ومن ثم تحديد الشريك المناسب الذي يتوافق مع هذه الأهداف.
- تحليل السوق: يمكن للمنظمة أن تقوم بتحليل السوق والبحث عن الشركاء المحتملين الذين يمكنهم المساهمة في تحقيق الأهداف المحددة، كما يمكن الاستعانة بالاستشاريين للحصول على تقييمات وتوصيات.
- تحديد الموارد المتاحة: يجب على المنظمة تحديد الموارد المتاحة لديها والتي يمكن أن تساهم في الشراكة التمويلية، بما في ذلك الموارد المالية والموارد البشرية والموارد التقنية.

- توفير المعلومات والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة وما تتيحه قواعد البيانات: يجب على المنظمة توفير المعلومات الكاملة والدقيقة حول الأهداف والموارد المتاحة والتحديات المتوقعة، وذلك للحصول على ثقة الشريك وتسهيل عملية صنع القرار بالموافقة على الشراكة.
- التفاوض والتحكيم: يمكن للمنظمة استخدام التفاوض والتحكيم للتوصل إلى اتفاقية شراكة تلبى احتياجات الجميع، وتحديد المسؤوليات والأدوار المحددة لكل شريك.
- إدارة العلاقات والتواصل: يجب على المنظمة إدارة العلاقات مع الشركاء بشكل جيد، وتقييم الأداء المتواصل لكل شريك، وتحديث الخطط الاستراتيجية والتكتيكية عند الضرورة، وانشاء آلية واضحة للتواصل وإعداد التقارير لإبقاء الشركاء على علم بالتقدم المحرز والتحديات.
- التنفيذ والمراقبة: تنفيذ الأنشطة والمبادرات الموضحة في اتفاقية الشراكة، ومراقبة التقدم والتأكد من وفاء الطرفين بالتزاماتهما بموجب الاتفاقية.
- التكيف والتطور: قابلية التكيف والانفتاح على تعديل الشراكة مع تغير الظروف أو ظهور فرص جديدة. هذا، إضافة إلى التقييم المستمر لأهمية الشراكة وإجراء التعديلات اللازمة.
- الإغلاق أو التجديد: في نهاية اتفاقية الشراكة، يتم تقييم إمكانية التجديد أو التمديد بناء على أداء الشراكة ونتائجها، إذا كان ذلك ممكناً، ويتمّ إضفاء الطابع الرسمي على عملية التجديد.

**المحور الثاني: تطوير الشراكات بالمنظمة العربية للتربية
والثقافة والعلوم (الألكسو) من أجل تمويل أكثر استدامة
وأداء عام أكثر فاعليّة**

أ. سبل تطوير برامج شراكات بالمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم من أجل تمويل أكثر فاعليّة واستدامة:

يعتمد تمويل المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم أساسا على مساهمات الدول الأعضاء وعلى التمويل الذاتي. وتعمل على تطوير شراكات مع الهياكل الحكومية للدول الأعضاء والمنظمات والمجتمع المدني ومؤسسات القطاع الخاص لتمويل برامجها ومشاريعها. ويتطلب تطوير برامج شراكات فعّالة العمل على عدة مستويات وتحقيق العديد من الأهداف، وذلك وفقا لأدبيات محددة ومرجعيات معلومة.

1- المرجعيّات:

- مرجعية 1: قرار المؤتمر العام رقم م ع/ د ع 26/ ق 17 – تونس مايو 2022 بخصوص تفويض المجلس التنفيذي باعتماد الخطة الاستراتيجية للشراكات وتنوع مصادر التمويل الذاتي،
- مرجعية 2: قرار المجلس التنفيذي رقم م ت / د ع / 119/ ق 12 تونس من 3-4 يونيو 2023
- مرجعية 3: توصيات لجنة تعزيز الشراكات والتمويل الذاتي المنبثقة عن المجلس التنفيذي في دورته 116 في 23/03/2022 والمعتمدة بقرار المجلس التنفيذي رقم (م ت/ د ع 117/ ق 11)، والتي دعت أساسا إلى:

- إعداد دراسة تقييمية لمجمل الشراكات المبرمة مع المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار البيانات المطلوبة في مختلف جلسات عمل اللجنة ورفع تقرير إلى المجلس التنفيذي،
- تحسين الشراكات القائمة على المستوى الدولي والإقليمي وتوسيع نطاقها،
- تقديم برامج نوعية ذات جودة عالية بما يتماشى مع القضايا الدولية ذات الأولوية لتحقيق أهداف المنظمة والدول،

- إعداد استراتيجية شاملة خاصة بالشراكات، مع وضع إطار واضح وخطة عمل لتنفيذ هذه الاستراتيجية بعد الاطلاع على تجارب ناجحة للمنظمات النظيرة،
- التعاقد مع خبير متخصص في الشراكات والتمويل الذاتي،
- دعوة المنظمة عند إبرام الشراكات أن تكون من خلال اللجان الوطنية العربية التي يتعين عليها متابعة تنفيذها وتقييمها،
- تطوير آليات عمل أكثر مرونة لتعزيز البيئة التمكينية للشراكات المستدامة طويلة الأمد، والبحث عن مصادر جديدة للتمويل الذاتي،
- دعوة المنظمة للتخطيط لعقد منتدى للمانحين والشركاء الحاليين والمحتملين للبحث عن آليات لتمويل مشاريع وبرامج المنظمة بعيداً عن مساهمات الدول الأعضاء في نهاية العام 2023،

- مرجعية 4: مخرجات جلسات عمل اللجنة التوجيهية العليا واللجنة التنفيذية لمنتدى الألكسو للأعمال والشراكات،
- مرجعية 5: مخرجات مؤتمر مستقبل منظمات التربية والثقافة والعلوم " معا نحو التغيير في القرن 21" الرياض – المملكة العربية السعودية 8 و9 مارس 2023،
- مرجعية 6: قرارات المجلس الاقتصادي والاجتماعي بهذا الشأن: حيث أصدر المجلس الاقتصادي والاجتماعي العديد من القرارات التي تشجع المنظمات العربية المتخصصة على العمل كبيوت خبرة وتقديم خدمات بمقابل في مجال تخصصها وإعطائها الاعتبار المناسب في المنافسة ومنحها الأفضلية، وذلك ابتداء من القرار 1056 (قرار إعادة الهيكلة لمؤسسات العمل العربي المشترك) بتاريخ 1989/11/9 وأخرها القرار رقم 2400، دورة عادية (112) القاهرة بتاريخ 2023/8/31 والذي نصّ على:
 - حثّ المنظمات العربية المختصة وتحفيزها على المضيّ قدماً نحو تحقيق معدلات عالية من التمويل الذاتي،

- التأكيد على قرارات المجلس الاقتصادي والاجتماعي بشأن دعوة المنظمات العربية المختصة بتقديم خدماتها بمقابل باعتبارها بيوت خبرة عربية لدعم موازنتها،
- تفعيل دور المنظمة كبيت خبرة لتقديم أنشطة ذات عائد مالي لدعم موازنتها،
- إعطاء دور أكبر للقطاع الخاص في رعاية وتبني ودعم وتقديم الدعم المادي والإداري لأنشطة المنظمة كل في اختصاصه،
- ضرورة قيام المنظمات العربية المتخصصة بفتح مسارات داعمة وإيجاد فرص تمويل خارجي من جهات مانحة أو أنشطة إضافية،
- المبادرة في تطوير وتحديث العمل ورفع إمكانيات الطاقات التسويقية للأنشطة الداعمة في الاستشارات والخدمات والدراسات المطلوبة للمشروعات التي توائم أهداف وخبرات المنظمة،
- ضرورة قيام المنظمات العربية المتخصصة بتعزيز موقعها على الساحتين العربية والدولية كبيوت خبرة كلّ في مجال عمله وتخصّصه،
- الطلب من الدول العربيّة إعطاء المنظمات العربية المتخصصة الأولوية في تنفيذ المشاريع التي تطرحها والتي تدخل في مجال عملها،
- ضرورة أن تتضمن الاستراتيجيات المالية للمنظمات العربية المتخصصة الإجراءات والخطوات التي تساعدّها للتوجّه للتمويل الذاتي،
- إعطاء المنظمات العربية المتخصصة المرونة في إبرام العقود وتنفيذها في مجال التمويل الذاتي بما ينسجم مع أنظمة الجهات الممولة لهذه المشاريع،
- زيادة قدرة المنظمات العربية التمويلية التي تدعم الأنشطة وتزيد من الطاقة الإنتاجية أو الخدمية للمنظمات ودعم مركزها المالي بحيث تصبح أكثر قدرة على إيجاد موقع ثابت لها في سوق المنافسة على نشاطها مع قابلية للتطور المستمرّ.

2- التجارب الناجحة للمنظمات النظرية:

- منظمة اليونسكو: طورت اليونسكو استراتيجية شاملة خاصة بالشراكات وتعبئة الموارد في كل قطاع ومجال اهتمام وأحدثت وحدات للشراكات والتمويل والعلاقات الدولية
- منظمة الأيسسكو: طورت قطاعا خاصا بالشراكات والتعاون الدولي
- المنظمات العربية المتخصصة الرائدة في مجال التمويل الذاتي (إسداء خدمات بمقابل وتنظيم أنشطة ربحية): اتحاد إذاعات الدول العربية – الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.

3- التمثيلات الممكنة:

إلى جانب الدعم المالي المباشر من الحكومات أو ما يعرف بالمساهمات، يمكن أن يكون التمويل ذاتيا مرتبطا بالمنظمة ذاتها نتيجة لتنفيذها لأنشطة وبرامج ومشروعات خاصة بها أو تقديمها لخدمات بمقابل مالي.

ومن أجل الحصول على التمويل اللازم للبرامج والمشاريع فإنه يتعين أيضا تعزيز مفهوم المشاركة المجتمعية كأسلوب لتنمية موارد المنظمة مع اعتماد التمويل الذاتي كأحد الخيارات المتاحة لتعبئة الموارد علاوة على اللجوء إلى تطوير الشراكات والتشبيك كأحد استراتيجيات التمويل المهمة.

التمويل الذاتي هو أسلوب عمل أو آلية أو نظام يمكن للمنظمة أن تتبعه لزيادة مواردها الذاتية من خلال توظيف إمكانياتها وقدراتها المؤسسية بالاعتماد على مصادر التمويل المختلفة كبيت خبرة عربية.

يمكن أن يكون التمويل من خلال الأفراد، عبر التبرعات أو المنح المقدمة من قبل أشخاص لهم علاقة بالمنظمة أو من بين المهتمين بما تقوم به من أنشطة ومشروعات. كما يمكن أن تتأتى المنح والهبات من الهيئات الحكومية والدولية لتمويل برامج ومشاريع وأنشطة محددة.

هذا، وتقدّم مؤسسات القطاع الخاص كذلك فرصا تمويلية من خلال تنفيذ برامج ومشاريع تقع في دائرة الاهتمامات التنموية الخاصة بها. وغالبا ما تصنف هذه التمويلات تحت مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الخاصة.

4- منوال حوكمة مالي مستجدّ مرتبط بنموذج حوكمة جديد لإدارة الأنشطة القطاعية:

يقتضي تطوير نموذج جديد للتعبئة والتمويل، بناء منوال حوكمة مالي جديد يقوم على تنوع مصادر التمويل أو ما يعرف بالتمويل البديل أو التمويل المستحدث. وهذا ما يتطلب تصميم نموذج جديد للحوكمة المالية يتوافق مع الأهداف القطاعية، ويشمل ذلك:

- وضع سياسات وإجراءات مالية واضحة تتناسب مع الأنشطة القطاعية،
- تحديد عمليات إعداد الميزانية وإعداد التقارير المالية التي تلبى الاحتياجات الخاصة بالقطاع،
- تحديد مؤشرات الأداء المالي الرئيسية ذات الصلة بالقطاع،
- تخصيص الموارد المالية بكفاءة لدعم المبادرات القطاعية،
- ضمان الامتثال للوائح والمعايير الخاصة بالقطاع.

ويقوم هذا المنوال المالي المستجدّ على نموذج جديد لإدارة الأنشطة الجاذبة للتمويل، مما يدفع كذلك للحديث عن نموذج حوكمة جديد للأنشطة القطاعية.

يتأسس نموذج الحوكمة الجديد للأنشطة القطاعية على جزأين:

- أنشطة جديدة جاذبة للتمويل
- إعادة تصوّر لجزء من الأنشطة الكلاسيكية بشكل يجعل من إخراجها جاذبا للتمويلات

ينبني نموذج الحوكمة الجديد للأنشطة القطاعية على مفاهيم ومبادئ هندسة (من تصوّر وتطوير وبناء) الخطط والبرامج والمشاريع والمبادرات المقنعة أو الجاذبة للتمويلات. ويمكن أن تكون التمويلات كليّة أو جزئية، ممّا يدفع إلى العمل وفقا لقواعد الشراكات.

II. أهمّ المقترحات لجعل التمويل أكثر فاعليّة واستدامة: المنهجية والتمشي:

من أجل تحويل التمويل لتطوير الأنشطة وطريقة العمل بالمنظمة، يمكن اعتماد التمشي التالي:

- توظيف التعاون الثنائي مع الدول ووكالات التنمية الراجعة بالنظر إليها لتنفيذ مشاريع مشتركة،
- الاعتماد على الشراكات في إطار التعاون متعدّد الأطراف (البنوك والمنظمات الدولية) لإنجاز برامج ومبادرات مطوّرة بشكل مشترك
- استغلال الامتداد الجغرافي القطري لتنفيذ برامج ومشاريع بمقابل لفائدة مانحين (أنشطة تنفيذية بمقابل)
- تطوير موارد ذاتية: أنشطة وخدمات بمقابل في مجالات عدّة (التدريب والبحوث والاستشارات، وغيرها) باعتبار المنظمة بيت خبرة وملتقى خبراء،
- تلقي دعم في شكل مساهمات لوجستية وعينية،
- تطوير خريزة تضامن قطاعية (تربوية/ثقافية/بحثية...) للطوارئ والأزمات، يتمّ فيها تجميع معونات وتبرعات قصد تمويل عمليات معيّنة في ظروف خاصّة واسناد الفئات ذوي الاحتياجات الخصوصية، خاصة زمن الطوارئ والأزمات والأوضاع الخاصة،
- خلق أجهزة بحثية مشتركة لمعالجة قضايا دقيقة في مجالات الاختصاص وتمويلها من مساهمات خاصّة،

- الاعتماد على الشراكات القطرية صلب الدول الأعضاء: التمويل الأهلي والقطاع الخاص والقطاع المصرفي ورؤوس الأموال والمساهمات الوطنية،
- إطلاق حملات تبرعات وتطوير أنشطة خيرية (ثقافية ورياضية...) لتمويل برامج ومشاريع خصوصية.
- ومن أجل تمويل فعال مستدام، يتعين اعتماد على:
- الاسناد الأهلي والمجتمعي والتضامن الدولي لتطوير التمويل (قبول التطوع والعطايا وتطوير الأنشطة الخيرية وإنشاء خزينة طوارئ لتمويل الأزمات ودعم المتضررين ودعم الأكثر احتياجا)،
- إسداء خدمات بمقابل من أجل الارتقاء بالتمويل الذاتي،
- تطوير آليات التمويل الأخضر والتمويل الابتكاري،
- تطوير الشراكات والمبادرات من أجل تمويل أكثر استدامة (اتفاقيات التعاون والشراكة لتنفيذ برامج ومشاريع مشتركة)،
- وضع إطار عام تنظيمي لتحويل التمويل على المستوى القطري والإقليمي والدولي.
- وقصد مزيد حوكمة هذه العملية التطويرية، يمكن التعاقد مع خبراء مختصين في المجال للإشراف على ملف التمويل والشراكات. ويلخص الرسم التالي، أهم آليات، تعبئة الموارد وتطوير التمويل للمنظمة:

تحويل التمويل لتطوير الأنشطة وطريقة العمل برنامج الألكسو لتحويل التمويل وتطوير الأداء



III. الشراكات وتنوع مصادر التمويل: تطوير هندسة البرامج والمشاريع المجددة من أجل تمويل أكثر فاعلية واستدامة:

1- بناء برامج واعدة ومشاريع مجددة من أجل تطوير الشراكات بالمنظمة
وجعل التمويل أكثر استدامة:

1.1- المفاهيم والغايات:

البرامج والمشاريع هي مجموعة مترابطة من الأنشطة والمهام والأهداف التي تخطط وتنفذ بشكل منهجي وتحت إشراف مؤسسة أو منظمة أو فريق معين لتحقيق هدف محدد. وتعدّ البرامج والمشاريع أدوات هامة لتنفيذ الرؤى والأهداف الاستراتيجية للمؤسسات والمنظمات، حيث يتم تخصيص موارد مالية وبشرية وتقنية محددة لتنفيذها. وتختلف البرامج والمشاريع في المجالات التي تشملها، وتتنوع بحسب الأهداف والتحديات التي تسعى إلى حلّها والجمهور المستهدف بها.

ويساعد بناء برامج ومشاريع فعّالة على تطوير الشراكات بين المنظمات الدولية والإقليمية والجهات الخاصة والحكومات.

2.1- مراحل بناء البرامج والمشاريع:

ومن أجل بناء برامج ومشاريع فعّالة، يمكن اتباع الخطوات التالية:

- تحديد الهدف والغرض من البرنامج أو المشروع: يجب أن يكون هناك هدف واضح للبرنامج أو المشروع وأن يكون متوافقاً مع أهداف المنظمة.
- تحديد الفرص المتاحة: يجب تحديد الفرص المتاحة لتطوير الشراكات من خلال تحليل الأسواق المتاحة واستكشاف فرص التمويل والدعم.
- تحديد الشركاء المحتملين: يجب تحديد الشركاء المحتملين المناسبين للبرنامج أو المشروع، وتحديد الأطراف المعنية وفهم الدور الذي يمكن لكل طرف القيام به.
- تطوير خطة العمل: يجب تطوير خطة عمل تحدد الأنشطة والمهام اللازمة لتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى تحديد الموارد المطلوبة والميزانية المالية.
- التواصل والتفاوض: يجب إجراء محادثات مع الشركاء المحتملين وتبادل المعلومات والاهتمامات والموارد المطلوبة، والتوصل إلى اتفاق مشترك حول الأهداف والمهام والموارد المتاحة.
- إدارة البرنامج أو المشروع: يجب تخصيص فريق مخصص لإدارة البرنامج أو المشروع وضمان تنفيذه بفعالية وفقاً للخطة الزمنية والميزانية المحددة.
- تقييم النتائج وإدارة المخاطر: يجب تقييم النتائج والتأكد من تحقيق الأهداف المحددة، وإدارة المخاطر المحتملة واتخاذ التدابير اللازمة.

3.1- تقنيات هندسة البرامج والمشاريع:

وتعدّ تقنيات هندسة البرامج والمشاريع أدوات مهمة في بناء شراكات تمويلية ناجحة، ومن أهم هذه التقنيات:

- التحليل الرباعي SWOT، يتمثل هذا التحليل في تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في الشراكة، مما يساعد في وضع خطط العمل واتخاذ القرارات الصائبة لتحقيق أهداف الشراكة.
- تخطيط المشروع: يشمل تحديد أهداف المشروع والمخرجات المرجوة ووضع خطط تفصيلية لتنفيذ المشروع، وهو ما يساعد على تحديد الموارد المطلوبة للمشروع وإدارتها بكفاءة.
- إدارة المخاطر: تعد إدارة المخاطر أداة هامة في إدارة أي مشروع، ويتمثل الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر في تحديد المخاطر المحتملة في المشروع وتقليل تأثيرها على نجاح المشروع.
- إدارة الجودة: تهدف إدارة الجودة إلى تحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، ويتمثل الهدف الرئيسي لإدارة الجودة في تحديد معايير الجودة للمشروع وتوفير مخرجات عالية الجودة.
- تقنيات التقييم: تعد تقنيات التقييم أداة هامة في تحديد مدى نجاح المشروع وتحديد المناطق التي يمكن تحسينها.
- نظرية التغيير: وهي طريقة تبين الكيفية التي يمكن أن يؤدي بها تدخل معين أو مجموعة من التدخلات إلى إحداث تغييرات تنموية محددة، من خلال تحليل الأسباب والنتائج بناءً على الأدلة القائمة.

2- تطوير نظام جديد للشراكات الاستراتيجية:

يفترض هذا النظام الجديد، ضرورة العمل على تطوير شراكات استراتيجية وفقا للخصوصية (خصوصية عمل الشريك ومجالات اهتمامه وفلسفة عمله)، مما يدفع إلى القول بضرورة تحديد مجالات الاهتمام ذات الأولوية التي يمكن فيها تطوير شراكات بشكل سريع (مجالات وأنشطة مقنعة، يسهل التفاوض حولها، تعتمد على قاعدة الكل رابح: (WIN WIN).

يمكن تطوير برامج ومشاريع بشكل كلي على مستوى المنظمة، وفقا للاختصاص والامتداد، وعرضها على الشراكة (تقاطع فيها الاهتمامات مع اهتمامات الشريك ومبادئ عمله ومجالات تدخّله). كما يمكن تطوير مشاريع بشكل جماعي مع الشركاء المبدئيين الاستراتيجيين وفقا لبرنامج العمل والاختصاص والامتداد.

لتطوير الشراكات في المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم يمكن القيام بالخطوات التالية:

- تحليل احتياجات الشركاء المحتملين: يجب على المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم تحليل احتياجات الشركاء المحتملين ومعرفة كيف يمكن أن تساعد في تحقيق أهدافهم.
- تحديد الأهداف المشتركة: يجب على المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم والشركاء المحتملين تحديد الأهداف المشتركة التي يمكن تحقيقها من خلال الشراكة.
- تحديد الموارد المتاحة: يجب على المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم والشركاء المحتملين تحديد الموارد المتاحة للمشروع أو البرنامج المشترك.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات: يجب على المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم والشركاء المحتملين تحديد الأدوار والمسؤوليات المختلفة التي يتوجب على كل طرف تحملها.
- تطوير اتفاقيات شراكة: يجب على المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم والشركاء المحتملين تطوير اتفاقيات شراكة تحدد الأهداف والموارد والأدوار والمسؤوليات والجدول الزمني وآلية الرصد والتقييم.
- تنفيذ البرنامج أو المشروع: بعد تطوير اتفاقية الشراكة يجب تنفيذ البرنامج أو المشروع وفقاً للجدول الزمني والمسؤوليات المحددة في الاتفاقية.

- التواصل وإعداد التقارير: إنشاء قنوات اتصال واضحة مع الشركاء، وتحديثهم بانتظام حول التقدم والتحديات والنجاحات. هذا مع تطوير آليات إعداد التقارير لتتبع تأثير الشراكة.

3- اعتماد نظام هندسة جديد للأنشطة:

وهو نظام عمل يقوم على تقديم أنشطة المنظمة في شكل خطط وبرامج ومشاريع ومبادرات. ويتعين أن تراعي الخطط والبرامج والمشاريع والمبادرات المطورة، الاهتمامات والأولويات العالمية في المجالات المعنية، مع الحرص على بناء هذه الخطط والبرامج والمشاريع والمبادرات وفقا لمعايير الجودة المستوجبة من الناحية الفنية وكذلك مراعاتها للتوجهات العالمية الحديثة وانخراطها فيها وأن يكون لها قيمة مضافة وتمثل تجديدا فعليا في مجال الاهتمام (أنشطة نوعية).

4- مقاربات العمل ونماذج التمويل الجديدة بالمنظمة:

الانطلاق من برامج ومشاريع ومبادرات يتم بناؤها وفقا لخيارات المنظمة وبرنامج عملها متوسط المدى للفترة 2023-2028، بما يتقاطع مع خطط عمل وأجندات الشركاء في قطاعات التربية والتعليم والعلوم والثقافة والاتصال، مع عرض البرامج والمشاريع والمبادرات المطورة على الشركاء لتمويلها وتنفيذها وفقا لروزنامة محددة.

ويمكن بناء شراكات استراتيجية مع جملة من الشركاء على المستوى القطري وشبه الإقليمي والإقليمي والدولي لتمويل البرامج والمشاريع والمبادرات المطورة وتنفيذها، مع تنفيذ برامج عمل قطرية لفائدة مانحين مع اقتطاع مقابل للتنفيذ.

هذا، مع التأكيد على رسملة الخبرات المتوفرة لدى المنظمة باعتبارها بيتا للخبرة العربية والدولية، واستثمارها لتقديم المعونات الفنية للدول والمنظمات في مجالات اختصاص المنظمة.

1.4- البرامج والمشاريع الممكن تطويرها من قبل المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم:

تعمل المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم على تطوير برامج ومشاريع متعددة، تهدف إلى دعم التعليم والثقافة والعلوم في البلدان العربية. ومن بين البرامج والمشاريع التي يمكن تطويرها من قبل المنظمة:

- برامج تدريب المعلمين والمدربين في مجالات مختلفة مثل التكنولوجيا التعليمية وتطوير المناهج.
- برامج دعم البحث العلمي والابتكار وتبادل المعرفة والخبرات بين الباحثين في البلدان العربية.
- برامج تطوير اللغة العربية.
- برامج تعزيز التراث الثقافي العربي ودعم قدرات المؤسسات الثقافية في الوطن العربي.
- مشاريع دعم المكتبات وتطوير بنيتها التحتية في البلدان العربية.
- برامج دعم المواهب والابتكار في مجالات العلوم والتكنولوجيا والفنون.
- مشاريع دعم التعليم العالي وتطوير الجامعات والمؤسسات التعليمية في البلدان العربية.
- برامج ومشاريع توفير الدعم الفني والتقني للبلدان العربية لتحسين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتعزيز المهارات الرقمية.
- برامج ومشاريع توعية المجتمع بأهمية الثقافة والعلوم ودعم نشر الثقافة والفنون العربية في العالم وتعزيز ثقافة السلام والاقتصاد الأخضر.
- برامج تعزيز مشاركة الشباب وتدعيم دوره وتمكينه من وسائل المساهمة في أخذ القرار،
- برامج تأهيل وتمكين المرأة والرفع من مساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة،

- برامج دعم وتمكين ذوي الهمم العالية.

وتعتمد المنظمة في تطوير هذه البرامج والمشاريع على الشراكات المحلية والدولية لضمان توفير التمويل والخبرات اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة. ويمكن للمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم إقامة شراكات مع مختلف الشركاء والمانحين لتمويل برامجها ومشاريعها المتنوعة.

وبالإضافة إلى ذلك، يمكن للمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم الاستفادة من التمويل المقدم من المؤسسات الدولية والإقليمية، مثل البنك الإسلامي للتنمية والبنك الدولي والاتحاد الأوروبي ومنظمات اليونيسف واليونسكو وغيرها، بالإضافة إلى المؤسسات الحكومية والخاصة والأفراد.

وتشمل أشكال التمويل الممكنة للمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم مجموعة متنوعة من المصادر، مثل التمويل الذاتي والتبرعات والمنح والقروض، بالإضافة إلى الشراكات العامة والخاصة والمشاركة. ويمكن أن تشمل هذه التمويلات تمويل البرامج التعليمية والتدريبية والثقافية والعلمية، بالإضافة إلى دعم الأبحاث والتنمية والابتكار وغيرها من المبادرات المتعلقة بتحقيق أهداف المنظمة.

2.4- الشراكات الممكنة بالمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم حسب مجال النشاط:

أ. الشراكات الممكنة للمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم في مجال التربية:

تتطلع المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم إلى تطوير شراكات مع العديد من المؤسسات والمنظمات في مجال التربية، ومن بين الشراكات الممكنة:

- شراكات مع وزارات التربية والتعليم في الدول الأعضاء، حيث يمكن للمنظمة تطوير برامج تدريبية وتعليمية ودعم تطوير المناهج الدراسية وتقييم الأداء التعليمي.

- شراكات مع المؤسسات التعليمية والجامعات في المنطقة، حيث يمكن للمنظمة دعم البحوث والدراسات التعليمية وتنظيم المؤتمرات والندوات المتعلقة بالتربية والتعليم.
- شراكات مع المؤسسات الدولية في مجال التربية مثل اليونسكو واليونسيف والبنك الدولي والاتحاد الأوروبي حيث يمكن للمنظمة العمل مع هذه المؤسسات على تنفيذ مشاريع وبرامج تعليمية وتطوير المناهج الدراسية ودعم الابتكار في التعليم.
- شراكات مع المؤسسات الخاصة في مجال التعليم والتدريب، حيث يمكن للمنظمة التعاون مع هذه المؤسسات على تقديم برامج تدريبية وتعليمية متخصصة ودعم التعلم عن بعد.
- شراكات مع المؤسسات المجتمعية والمنظمات غير الحكومية في المنطقة، حيث يمكن للمنظمة العمل مع هذه المؤسسات على تطوير مشاريع تعليمية وتدريبية مجتمعية ودعم التعليم والتدريب للفئات الضعيفة والمهمشة وفي المناطق ذات الأوضاع الاستثنائية خاصة زمن الأزمات.

ب. الشراكات الممكنة للمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم في مجال الثقافة:

تسعى المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم إلى تعزيز التعاون والشراكة مع مختلف الأطراف لتعزيز الثقافة وتنمية الحضارة العربية، ومن الممكن تطوير الشراكات في مجال الثقافة من خلال:

- الشراكات مع الهيئات الثقافية المحلية والإقليمية والدولية: تعمل المنظمة على التعاون مع الهيئات الثقافية المحلية والإقليمية والدولية، من أجل تبادل الخبرات والمعارف وتنظيم الفعاليات والأنشطة المختلفة التي تعزز الثقافة والفنون العربية.
- الشراكات مع المؤسسات الإعلامية: تسعى المنظمة إلى تعزيز التعاون مع المؤسسات الإعلامية، ومنحهم الفرصة لتغطية الفعاليات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة، وبالتالي تعزيز الوعي بالثقافة والفنون العربية وتعزيز العلاقة بين المنظمة والجمهور.

- الشراكات مع المؤسسات الثقافية الخاصة: تسعى المنظمة إلى تعزيز التعاون مع المؤسسات الثقافية الخاصة، ودعمهم في تنظيم الفعاليات والأنشطة التي تساهم في تعزيز الثقافة والفنون العربية، وتشجيع الجمهور على المشاركة في هذه الفعاليات والأنشطة.

- الشراكات مع المؤسسات التعليمية والأكاديمية: تعمل المنظمة على تطوير العلاقة بينها وبين المؤسسات التعليمية المختلفة، وتعزيز التعاون معهم من خلال تنظيم الفعاليات والأنشطة التي تساهم في تطوير المهارات والمعارف الثقافية للطلاب والمعلمين على حد سواء.

ت. الشراكات الممكنة للمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم في مجال العلوم:

تعتبر المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم شريكاً فاعلاً في تطوير العلوم في المنطقة العربية، ويمكن لها تطوير العديد من الشراكات في هذا المجال، من بينها:

- الشراكات مع الجامعات والمؤسسات الأكاديمية: حيث يمكن للمنظمة التعاون مع الجامعات والمؤسسات الأكاديمية لتنظيم وتمويل الأبحاث العلمية والمشاريع التطويرية.

- الشراكات مع المؤسسات الحكومية: حيث يمكن للمنظمة التعاون مع المؤسسات الحكومية في تطوير العلوم في مختلف المجالات، وخاصة في مجالات الصحة والزراعة والبيئة.

- الشراكات مع المؤسسات الخاصة: حيث يمكن للمنظمة التعاون مع المؤسسات الخاصة في تمويل الأبحاث العلمية وتنظيم المؤتمرات والندوات العلمية.

- الشراكات مع المؤسسات الدولية: حيث يمكن للمنظمة التعاون مع المؤسسات الدولية في تنفيذ المشاريع التطويرية في مجال العلوم وتبادل الخبرات والمعلومات والأبحاث.

- الشراكات مع المجتمع المدني: حيث يمكن للمنظمة التعاون مع المجتمع المدني في تنظيم الفعاليات العلمية وتوعية الجمهور بأهمية العلوم والتكنولوجيا وتشجيع الشباب على دراسة العلوم والاختصاصات التقنية.

ث. الشراكات الممكنة للمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم في مجال التنمية المستدامة:

تعمل المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم على تعزيز التنمية المستدامة في الدول العربية، ويمكنها تطوير شراكات مع مختلف المنظمات والجهات المهتمة بهذا المجال لتحقيق ذلك. ومن بين الشراكات الممكنة:

- الشراكات مع المنظمات الدولية المعنية بالتنمية المستدامة، مثل الأمم المتحدة ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والبنك الدولي واليونسكو، لتبادل الخبرات والمعرفة وتطوير مشاريع وبرامج مشتركة.

- الشراكات مع المؤسسات والشركات الخاصة لتمويل مشاريع التنمية المستدامة، وتشمل هذه المشاريع المتعلقة بالطاقة المتجددة والزراعة المستدامة والتنمية الاقتصادية المستدامة.

- الشراكات مع المنظمات المحلية والمجتمع المدني لتنفيذ مشاريع محلية لتحقيق التنمية المستدامة، مثل تطوير البنية التحتية وتحسين جودة المياه وإدارة النفايات.

- الشراكات مع الوكالات الانسانية والاثائية لدعم السكان المتضررين من النزاع والنازحين، مع التركيز على القدرة على الصمود وسبل العيش.

- الشراكات مع المؤسسات الأكاديمية والبحثية لتبادل المعرفة والخبرات وتطوير برامج تدريب وتعليم متخصصة في مجال التنمية المستدامة.

- الشراكات مع مؤسسات التمويل وتقديم المنح وإعطاء الأولوية لمشاريع التنمية المستدامة والحفاظ على البيئة.

**المحور الثالث: مكونات خطة الألكسو الاستراتيجية
للتعاون الدولي والشراكات وتنوع مصادر التمويل الذاتي**

١. الإطار العام والسياق:

استنادا إلى ما ورد بخطة عمل الألكسو المستقبلية 2023-2028، "تخطت المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، في الظروف الراهنة لعملها المستقبلي للسنوات الآتية، في سياق إقليمي ودولي متغير أبرز ما فيه ارتفاع حجم التهديدات وخطرها والاحساس الجماعي بعدم اليقين والعجز عن إيجاد حلول جذرية ونهائية لأزمات معقدة سياسية وأخلاقية وفكرية واقتصادية، وأوضاع صعبة خلفتها كوارث طبيعية وأوبئة وحروب ونزاعات مسلحة واضطرابات متنوعة عرفها العالم... كما تعمل المنظمة، في سياق داخلي، على الإيفاء بالتزاماتها تجاه الدول العربية وتحقيق رسالتها وأهدافها، والبحث عن مصادر تمويل إضافية لتغطية الاحتياجات الطارئة"⁵.

في هذا الإطار، ونظرا لاعتماد الألكسو في مواردها أساسا على مساهمات الدول، وحيث لم تعد المبالغ المحصلة منها سنويا قادرة على تلبية احتياجات المنظمة، لتلعب دورها المحوري للمساهمة بالشكل المطلوب في تعزيز وتطوير قطاعات التربية والثقافة والعلوم في الوطن العربي، ومنذ نهاية الثمانينات من القرن الماضي ومع هيكلة مؤسسات العمل العربي المشترك، استمرت سياسة المجلس الاقتصادي والاجتماعي بالتأكيد على المنظمات العربية المتخصصة العمل على تنمية مواردها الذاتية (تقديم خدماتها بمقابل باعتبارها بيوت خبرة) وتطوير وسائل تمويلها (شراكات وعمل مشترك مع الدول والمنظمات والقطاع الخاص).

٢. الرسالة والرؤية:

تشكل رؤية المنظمة ومهمتها حجر الأساس لتطوير خطة الشراكات والتمويل للمنظمة. وتحدد هذه الرؤية الهدف الأسمى الذي تسعى الألكسو لتحقيقه، في حين تصف المهمة دورها والأهداف التي تسعى لتحقيقها. وتعتمد خطة الشراكات والتمويل على فهم عميق

⁵ : مستمد من خطة عمل الألكسو 2023-2028

للبيئة التي تعمل فيها المنظمة، من خلال تقييم وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة وكذلك التحديات والفرص الخارجية.

وتأتي هذه الخطة رافدا لخطة عمل المستقبلية للمنظمة (2023-2028) ومعززة لها، لتحقيق الهدف العام الوارد في دستور المنظمة وهو التمكين للوحدة الفكرية بين أجزاء الوطن العربي، عن طريق التربية والثقافة والعلوم.⁶

وقصد تجسيم الرسالة التي من أجلها أنشأت وتحقيق أهدافها ولعب دورها الإقليمي بالشكل المطلوب، يتعين على المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، "انتهاج سياسات في ترشيد الانفاق وتطوير الأداء وحوكمة التصرف في مواردها وبرامجها، واتخاذ إجراءات لتطوير الأداء والمتابعة والتقويم وإحكام إدارة الأزمات، وحسن توظيف الموارد البشرية والمادية وتعزيز الشراكات في مختلف المستويات الوطنية والإقليمية والدولية وتوسيعها، حتى تكون الألكسوبيت خبرة عربيا يقدم الإضافة النوعية ومنظمة ناجعة في مجالات تخصصها تعزز ما حققته من إنجازات، ومؤثرة تجسد الأهداف التي من أجلها بعثت".⁷

وتحتاج المنظمة، في هذا السياق، إلى تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس تعبر عما تريد تحقيقه من خلال خططها للشراكات والتمويل. هذا مع العمل على ضمان التكامل مع الاستراتيجيات على المستوى العالمي وخاصة منها الأجندة العالمية للتنمية المستدامة، مع الأخذ وجوبا في الاعتبار متطلبات واحتياجات المجتمعات أو الجماعات التي تخدمها المنظمة.

⁶ : مقتطف من خطة عمل الألكسو 2023-2028

⁷ : مقتطف من خطة عمل الألكسو 2023-2028

III. التوجهات العامة:

تتوافق التوجهات العامة للخطة الاستراتيجية للشراكات والتمويل للألكسو مع أهداف وغايات المنظمة. وتتمثل أساساً في ضمان تمويل مستدام للبرامج والمشاريع والأنشطة قصد تطوير سبل العمل ووسائله ومقارباته لضمان جدوى وفاعلية أكبر وتحقيق أثر عميق والمساهمة في إحداث تغيير حقيقي في واقع الشعوب في مجالات اهتمام المنظمة. وذلك من خلال تعزيز التعاون وتبادل المعرفة بين الدول الأعضاء العربية في مجالات التربية والثقافة والعلوم ودعم التنمية المستدامة والارتقاء بالمستوى التعليمي والثقافي والعلمي في العالم العربي. ويتم عبر الخطة الاستراتيجية للشراكات والتمويل للألكسو التأكيد على مواصلة العمل على:

- تعزيز جودة التعليم وتحسين أنظمة التعليم في الدول الأعضاء، بما في ذلك تطوير المناهج والوسائل التعليمية وتدريب المعلمين.
- العمل على الحفاظ على التراث الثقافي واللغات العربية، وتشجيع التوعية بأهمية هذا التراث والمحافظة عليه للأجيال القادمة.
- دعم الأبحاث والابتكارات العلمية في مجموعة متنوعة من المجالات، من أجل تحقيق التقدم والتطور العلمي في العالم العربي.
- تسهيل التواصل والتبادل بين الدول الأعضاء في مجالات الثقافة والعلم والتعليم، من خلال تنظيم مؤتمرات وورش عمل وفعاليات أخرى.
- دعم استخدام وتعلم اللغة العربية كوسيلة للتواصل والتعبير، وتطوير موارد تعليمية لدعم ذلك.
- تعزيز التنمية المستدامة في المجالات التربوية والثقافية والعلمية، بما في ذلك التوعية بأهمية الاستدامة والبيئة.

IV. الأهداف والغايات الاستراتيجية:

تسهم خطة تطوير الشراكات للألكسو في تحقيق أهداف المنظمة ومهماتها بشكل أكثر فعالية واستدامة، حيث يمكن من خلالها تحقيق ما يلي:

- تعزيز التعاون الدولي: من خلال تطوير شراكات مع الدول الأعضاء والمؤسسات الدولية، يمكن للألكسو تعزيز التعاون الدولي في مجالات التربية والثقافة والعلوم، مما يسهم في تعزيز التعاون والتفاهم الثقافي بين الشعوب.
- تعزيز تبادل المعرفة والخبرات: بواسطة تطوير شراكات مع المؤسسات التعليمية والبحثية والثقافية، يمكن للألكسو تعزيز تبادل المعرفة والخبرات في مجالات متعددة مثل العلوم والتراث والتعليم.
- تعزيز الأثر الإيجابي: من خلال توسيع شراكاتها مع المنظمات الأهلية والقطاع الخاص والجهات الحكومية، يمكن للألكسو زيادة نطاق تأثيرها والمساهمة بشكل أكبر في تعزيز التنمية المستدامة وحماية التراث الثقافي.
- تحسين الاستدامة والكفاءة المالية والتحقق من آليات التمويل المبتكرة: من خلال تطوير شراكات مع المانحين والممولين، يمكن للألكسو تحسين استدامة تمويلها والحفاظ على استقلاليتها وتنفيذ مهامها بشكل أفضل.
- توسيع قاعدة الدعم والانخراط: من خلال شراكات مع المجتمع المدني والمؤسسات التعليمية، يمكن للألكسو توسيع قاعدة دعمها وزيادة مشاركة الأفراد والمجتمعات في مبادراتها وبرامجها.
- تعزيز الابتكار والبحث: بواسطة تطوير شراكات مع المؤسسات البحثية والتكنولوجية، يمكن للألكسو دعم الابتكار وتطوير حلول جديدة للتحديات التي تواجهها في مجالاتها المختلفة.

- تعزيز الشفافية والمساءلة: من خلال تطوير شراكات مع المانحين والشركاء، يمكن للألكسو تعزيز شفافية أنشطتها وتعزيز مساءلتها تجاه الجمهور والشركاء.
- تقديم قيمة مضافة: بواسطة تطوير شراكات استراتيجية، يمكن للألكسو تقديم قيمة مضافة للشركاء من خلال تبادل المعرفة والتدريب والدعم المتبادل.
- تخطيط الاستدامة على المدى الطويل: تطوير خطة استدامة تحدّد كميّة الحفاظ على الشراكات ومصادر التمويل وتوسيعها بمرور الوقت.

٧. المراحل العملية لبناء برامج ومشاريع للشراكات بالألكسو وطريقة إدارتها وتطويرها:

1. مرحلة ما قبل الشراكات:

في هذا الإطار، يمكن للمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم العمل على عدة خطوات لتحقيق ذلك، ومن بين هذه الخطوات:

- تحديد الأهداف التي تريد تحقيقها من خلال برامج الشراكات، وذلك من خلال تحليل حاجات المجتمعات والدول الأعضاء والمشاكل التي تواجهها وتحديد المجالات التي تحتاج إلى دعم.
- وضع خطة عمل تحدد أنواع الشراكات المحتملة ومدى فعاليتها وطريقة تنفيذها والمصادر المالية المتاحة.
- تحديد الشركاء المحتملين الذين يمكن أن يكونوا مهتمين بدعم الأهداف التي حددتها المنظمة.

- العمل على بناء علاقات جيدة مع الشركاء المحتملين وتوضيح الأهداف والفرص المتاحة للشراكة، ويمكن ذلك من خلال عقد اجتماعات وورش عمل وزيارات ميدانية.

2. مرحلة بناء الشراكات:

كي تكون الشراكات أكثر استدامة وفاعلية وتساهم في تحسين إمكانية الحصول على تمويل مستدام، يتعين اتباع الخطوات والعناصر التوجيهية التالية:

- تحليل الوضع الحالي للشراكات وتقييمها: تقييم الشراكات الحالية ومدى نجاحها في تحقيق أهداف المنظمة. هذا مع تحديد الاشكاليات والتحديات التي تواجهها والفرص الممكنة لتحسينها.

- تحديد أهداف الشراكات: تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس لتطوير الشراكات وتحسين التمويل. (مثال: قد تشمل هذه الأهداف زيادة العوائد المالية وتوسيع نطاق العمل وتحسين الأثر ورفع القيمة المضافة النوعية لها)

- تحديد قائمة الشركاء المحتملين: تحديد الجهات الممكن التعاون معها. ويمكن أن تشمل الشركات الخاصة والجمعيات الأهلية والجهات الحكومية والمؤسسات الأكاديمية والمنظمات الإقليمية والدولية والبنوك التنموية والهيئات المالية

- تطوير القيمة المضافة لإظهار التأثير الإيجابي: وضع خطة عمل لتطوير المادة التي تقدمها المنظمة لشركائها المحتملين (خدمات أو منتجات جديدة، توفير مزيد من البيانات أو التقارير)

- وضع خطة اتصالية متكاملة: بناء استراتيجية للتواصل مع الشركاء المحتملين، والتي يمكن أن تتضمن هذه وسائل ووسائط متعددة مثل الاجتماعات وورش العمل، ووسائل التواصل الاجتماعي.

- تطوير وبناء اتفاقيات واضحة: عند بناء الشراكات، يجب التأكد من وضع اتفاقيات واضحة تنص على الأهداف المراد بلوغها والالتزامات والمسؤوليات والإجرائية والمالية لكل شريك.
- توطين الشراكات: نظرًا لطبيعة عمل الألكسو على المستوى الدولي، يمكن توطين بعض الشراكات لتناسب مع الظروف والاحتياجات المحلية للدول الأعضاء.
- المتابعة والتقييم: وضع نظام لمتابعة وتقييم أداء الشراكات، يمكن من معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة والقيمة المضافة للتمويل المستدام الذي توفره الشراكات.
- تحديد المخاطر المحتملة في الشراكة وإدارتها، واتخاذ التدابير اللازمة للتغلب على أيّ مشكلات قد تنشأ.
- ضمان الاستدامة المالية: ضرورة التأكد ضمن الخطة من تطوير استراتيجية لتحقيق استدامة مالية للمشروع أو المبادرة، وذلك من خلال تنوع مصادر التمويل وجذب مستثمرين جدد وتحسين إدارة الموارد المالية.

3. مرحلة تنفيذ الشراكات:

- هذا ما يقتضي إدارة فعّالة لعلاقات الشراكة والتعاون بين الجهات المختلفة في إطار العمل الجماعي لتحقيق أهداف محددة. وتتضمن إدارة الشراكات العديد من الجوانب التي يجب على المنظمات الاهتمام بها، ومنها:
- وضع خطط واضحة ومحدّدة لتنفيذ المشروع وتحقيق الأهداف، على الجميع الالتزام بها وتحديثها عند الضرورة.

- العمل على تنفيذ البرنامج المشترك بين المنظمة والشريك وفقًا للخطة التي تم وضعها، والعمل على تقييم وتحليل نتائج البرنامج لتحديد مدى فعاليته.
- تحديد المسؤوليات والأدوار الواجب على كل جهة تنفيذها، وتحديد من يتحمل المسؤولية النهائية في حالة فشل أو تأخر في تنفيذ أي جزء من المشروع.
- التواصل الفعال والمستمر مع الجهات المشاركة، وتبادل المعلومات والمعرفة والخبرات.
- تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين جميع الأطراف المشاركة في الشراكة، وتقييم الأداء المتواصل لكل جهة.
- التواصل مع المانحين والجهات الممولة: المحافظة على تواصل جيد مع المانحين والجهات الممولة، من خلال تبادل التقارير عن التقدم والأثر بشكل منتظم.
- - تحديد الأثر المحتمل لأي تغييرات محتملة في الشراكة، واتخاذ التدابير اللازمة لتقليل الأثر السلبي على الشراكة.
- توثيق النجاحات والممارسات الجيدة: العمل على توثيق النجاحات والإنجازات التي تحققت من خلال الشراكات، والتي يمكن أن تكون مادة دعائية تساهم في جذب شركاء وممولين جدد.

VI. النتائج:

بناء خطة لتطوير الشراكات للألكسو تكون:

- شاملة ومستدامة
- محكمة لضمان تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال.
- مرنة ومتكيفة مع التحديات المتغيرة وتطور البيئة المحيطة.

- ديناميكية تتناسب مع تطور الظروف والاحتياجات.
- قابلة للتعديل بمرور الوقت وفقاً لاحتياجات وظروف الألكسو وشركائها
- أداة قوية تمكن من تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل وزيادة تأثيرها في المجتمع والعالم.

VII. المخرجات:

تتمثل المخرجات في بناء شراكات (اتفاقيات شراكة وبروتوكولات تعاون في مجالات اهتمام المنظمة بما يتوافق مع أهدافها) هي عبارة عن برامج ومشاريع ومبادرات ذات أثر مستدام، تموّل وتنقذ بشكل مشترك وفقاً للالتزامات المحمولة على كل طرف. وتتوزع هذه الشراكات، الممكنة، كالتالي:

الجانب العربي:

- صندوق أبو ظبي للتنمية
- الصندوق السعودي للتنمية
- الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية
- الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي
- مجموعة البنك الإسلامي للتنمية
- صندوق النقد العربي
- اتحاد المصارف العربية

الجانب الدولي:

- مجموعة البنك الدولي
- الاتحاد الأوروبي
- البنك الأوروبي للاستثمار
- البنك الألماني للتنمية
- الوكالة الفرنسية للتنمية

• الوكالة الألمانية للتنمية

المنظمات الدولية:

- اليونسكو
- الأيسسكو
- اليونسيف
- منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية
- أجهزة ومنظمات الأمم المتحدة
- الأيكروم
- البنوك والمؤسسات المالية الإقليمية والدولية
- مؤسسات بحثية ومراكز متخصصة

المنظمات العربية المتخصصة:

- المنظمة العربية للتنمية الإدارية
- المنظمة العربية للتنمية الزراعية
- منظمة العمل العربية
- اتحاد إذاعات الدول العربية
- المنظمة العربية لتكنولوجيات المعلومات والاتصال
- الهيئة العربية للاستثمار والانماء الزراعي
- المركز العربي للدراسات والمناطق الجافة
- الأكاديمية العربية للتكنولوجيا والنقل البحري
- اتحاد مجالس البحث العلمي العربية
- اتحاد الجامعات العربية

التعاون الثنائي:

- الدول الأعضاء (وزارات مؤسسات وهيكل ومنظمات وطنية وأجهزة حكومية وغير حكومية وجمعيات...)
- وكالات تعاون وسفارات ومراكز ثقافية

القطاع الخاص والمجتمع الأهلي:

- بنوك ومؤسسات اقتصادية خاصّة ورؤوس أموال ومؤسسات خيرية وجمعيات أهلية ومشاهير
- تبرعات أهلية ومواطنيّة.

**المحور الرابع: الخطة التنفيذية لاستراتيجية الألكسو
للتعاون الدولي والشراكات وتنوع مصادر التمويل الذاتي**

لا يمكن لأي خطة استراتيجية تستهدف تطوير الأداء العام وجعل المؤسسة أكثر تنافسيّة وجدوى وفاعلية، أن يكون لها أثر واقعي وعلى الميدان دون تصوّر واضح لغاياتها التنفيذية ولأهدافها العملية ولوسائلها ومراحلها وإجراءاتها ومؤشراتها التي تقيس بشكل عملي أثرها دوريا وذلك انطلاقا من موازنتها التي تقدّم بشكل دقيق العائدات الماليّة وفقا لجدول زمني أو روزنامة تنفيذ تكون فيها الأدوار والمسؤوليات محدّدة بشكل دقيق ممّا ييسّر عمليات المتابعة والتقييم المرحليّة والدوريّة.

1. الغايات التنفيذية والأهداف العمليّة:

انطلاقا من المبدأ العام للمنظمة والقاضي بتطوير ثقافة العمل المشترك خدمة للصالح العام العربي في مجالات الاستدامة وصناعة المستقبل، في قطاعات التربية والثقافة والعلوم والاتصال، والمجسّمة في شعار "معا نصنع التحوّل"، والتي دفعت بالتفكير الاستراتيجي للمنظمة لتبني خيار الانتقال من "ردّة الفعل إلى الفعل"، تكون الغايات التنفيذية أو الأهداف العمليّة، لخطة الألكسو للتعاون الدولي والشراكات وتنوع مصادر التمويل الذاتي، في علاقة بأهدافها وغاياتها الاستراتيجية، كالتالي:

- **الغاية الأولى:** في علاقة بتعزيز التعاون الدولي وتطوير الشراكات مع الدول الأعضاء، يتمّ على الأقل، كلّ سنتين، بناء برنامج شراكة في كلّ مجال من مجالات نشاط المنظمة الأربعة (تربية وثقافة وعلوم واتصال) مع أحد الهياكل الحكومية أو غير الحكوميّة المختصة بها. وبالتالي يكون الحدّ الأدنى للشراكات الدورية (كلّ سنتين)، للمنظمة مع كلّ دولة عضو هو 4 (واحد عن كلّ مجال اهتمام)، ومن ثمّ يكون إجمالي الشراكات المطوّرة هو 88 برنامج شراكة. وبخصوص التعاون وتطوير الشراكات مع المنظمات شبه الإقليمية والإقليمية والدوليّة، فيتمّ على الأقلّ، كل سنتين تطوير ثلاثة برامج شراكة لكلّ مجال من مجالات عمل المنظمة. ومن ثمّ يكون الحدّ الأدنى مع المنظمات الدولية هو 12 برامج شراكة.

ومن هنا يكون إجمالي الشراكات على مستوى الدول والمنظمات الدولية والإقليمية وشبه الإقليمية 100 برنامج عمل وشراكة لكلّ سنين.

وقد تمّ تحديد الدورية الزمنية بسنتين، لكون الدورة المالية للمنظمة تتكوّن من سنتين وبما يتلاءم كذلك مع انعقاد مندى الشراكات والأعمال للألكسو المقرّر انعقاده كل سنتين.

- الغاية الثانية: بخصوص دعم تبادل المعرفة والخبرات وتعزيز الابتكار والبحث في مجالات العلوم والتكنولوجيا والاتصال واستكشاف وتثمين التراث الثقافي المادي واللامادي والبحث في قضايا التعليم، بواسطة تطوير شراكات مع المؤسسات البحثية والتعليمية والثقافية والجامعات، يتمّ على الأقل، بشكل دوري كلّ سنتين، بناء برنامج شراكة، مع جامعة متخصصة أو هيكل بحث أو مخبر في كلّ دولة عضو، أي بإجمالي 22 برنامج شراكة خلال الفترة على مستوى المنطقة مما يساهم في دعم الابتكار وتطوير حلول جديدة للتحديات التي تواجهها في المجالات المعنية.

- الغاية الثالثة: بخصوص تعزيز الأثر الإيجابي وزيادة نطاق تأثير المنظمة وتوسيع قاعدة الدعم والانخراط ودفع مساهمتها بشكل أكبر في تعزيز التنمية المستدامة وتكريس ثقافة الاستدامة، فيتمّ في هذا المجال عقد شراكة على الأقلّ حول الموضوع، مع إحدى المنظمات الأهلية أو المجتمع المدني أو القطاع الخاص، على مستوى كلّ دولة عضو. أي بمجموع 22 برنامج شراكة خلال الفترة.

- الغاية الرابعة: فيما يتعلّق بتحسين الاستدامة ودعم الكفاءة الماليّة، مع المحافظة على الاستقلاليّة وتنفيذ المهام بشكل أفضل، من خلال تطوير شراكات مع المؤسسات الماليّة والمانحين والممولين، فيكون الحدّ الأدنى المؤمل هو واحد عن كل مجال اهتمام، أي إجمالي 4 شراكات كبرى لكلّ دوريّة نشاط.

- الغاية الخامسة: بخصوص تقديم قيمة مضافة وزيادة مشاركة الأفراد والمجتمعات وانخراطهم في المبادرات والبرامج المندمجة، من خلال العمل على نقل المعرفة والتدريب وتطوير القدرات، عبر بناء شراكات مدمجة (تمسّ أكثر من

قطاع) مع مؤسسات التدريب والتكوين المتخصّصة، وتطوير برامج تدريب إلهاديّ وفقاً للاحتياجات وللطلب المعبر عنه في مجموعة الدول العربيّة من قبل الفئات المستهدفة. هذا مع توفير الخبرات اللازمة في المجالات المعنية اعتباراً لكون المنظمة "بيت خبرة" بالأساس. ومن المؤمل أن يصل عدد البرامج المطوّرة في هذا الصدد على الأقلّ 10 برامج لكلّ سنتين.

II. أهداف الوسائل⁸:

في علاقة بالرسالة والمرجعيات وبالتوجهات العامة الاستراتيجية وكذلك التنفيذية العملية للخطة، وباعتبار أن الموارد ليست غاية في حدّ ذاتها، إنما وسيلة لتحقيق الأهداف، تعمل المنظمة على تعزيز الموارد الذاتية لتمويل الموازنة من خلال تطوير وتحديث هندسة وبناء البرامج والمشاريع والمبادرات لتصبح أكثر جاذباً للتمويل والشراكات ورفع قابليتها للتسويق، وذلك اتساقاً مع خطة العمل المستقبلية للفترة 2023-2028.

وتكون النتيجة المباشرة لذلك زيادة الاعتماد على الذات والتوسع في تنفيذ البرامج والمشاريع وتنويعها وزيادة وفورات الموازنة تعزيزاً للاحتياطي العام.

وقصد صياغة الهدف الخاص "بتعزيز الموارد الذاتية والاعتماد على الذات"، تم افتراض عدد 2 سيناريوهات، الأوّل واقعي، ويمثّل الحدّ الأدنى، والثاني طموح وهو الحدّ الأقصى المؤمل:

■ السيناريو الأوّل: مضاعفة المبلغ الإجمالي لعائدات الموارد الذاتية والشراكات بمرتين خلال الفترة 2023-2028، بحساب الدورة المالية:

⁸ أهداف كميّة قابلة للتقدير وللقياس تقوم على مبدأي الواقعية والطموح

| المجموع | 2028-2027 | 2026-2025 | 2024-2023 | الدورة المالية | |
|---------|-----------|-----------|-----------|---|-----------|
| 3,6 | 1,2 | 1,2 | 1,2 (*) | الموارد المتوقع تحصيلها بدون خطة (م دولار) | |
| 7,2 | 3,2 | 2,4 | 1,6 | الموارد المتوقع تحصيلها اعتمادا على الخطة (م دولار) | |
| 3,6 | 2,0 | 1,2 | 0,4 | المحصّل الإضافي (م دولار) | أثر الخطة |
| % 100 | % 166,6 | % 100 | % 25 | نسبة الزيادة (%) | |

(*): تمّ التقدير بناء على الأرقام الفعلية لسنة 2023

▪ السيناريو الطموح: السيناريو الطموح: مضاعفة المبلغ الإجمالي لعائدات الموارد الذاتية والشراكات بثلاث مرات خلال الفترة 2028-2023، بحساب الدورة المالية:

| المجموع | 2028-2027 | 2026-2025 | 2024-2023 | الدورة المالية | |
|---------|-----------|-----------|-----------|---|-----------|
| 3,6 | 1,2 | 1,2 | 1,2 (*) | الموارد المتوقع تحصيلها بدون خطة (م دولار) | |
| 10,8 | 5,0 | 3,8 | 2,0 | الموارد المتوقع تحصيلها اعتمادا على الخطة (م دولار) | |
| 7,2 | 3,8 | 2,6 | 0,8 | المحصّل الإضافي (م دولار) | أثر الخطة |

| | | | | | |
|-----|---------|---------|--------|------------------------|--|
| 200 | % 316,6 | % 133,3 | % 66,6 | نسبة الزيادة (%) | |
|-----|---------|---------|--------|------------------------|--|

(*): تمّ التقدير بناء على الأرقام الفعلية لسنة 2023

III. المؤشرات وقياس الأثر⁹:

مؤشرات الأداء وقياس الأثر هي عناصر أساسية في عملية تقييم ومتابعة تنفيذ الخطة وبرامجها، ومنها يتمّ اعتماد ما يلي:

- ✓ المؤشر عدد 1: نسبة تحقيق الأهداف، وهو ما يعني تقييم نسبة تحقيق الأهداف المحددة في الخطة التنفيذية. أي عدد الأهداف التي تم تحقيقها مقارنة بالأهداف الكلية المرسومة في مستوى الغايات التنفيذية والأهداف العملية وأهداف الوسائل.
- ✓ المؤشر عدد 2: زمن التنفيذ، وهو ما يعني مدى كفاءة العمليات في تحقيق الأهداف بالنسبة للوقت المستغرق. أي، الوقت الذي تم فيه تحقيق الهدف مقارنة بالزمن المحدد في الخطة.
- ✓ المؤشر عدد 3: التكاليف، وهو ما يعني متابعة التكاليف المستخدمة في تنفيذ الخطة مقارنة بالميزانية المخصصة لها وبالموارد المحصّلة منها، أي أنّ نسبة تغطية العائدات لنفقات تنفيذ برامج الشراكات يساوي 100 %.
- ✓ المؤشر عدد 4: معدلات إنجاز برامج الشراكة، وهو ما يعني معرفة مدى التقدم في تحقيق الأهداف الخاصة ببرامج الشراكة المبرمة بناءً على معدلات الإنجاز الخاصّة بها والمضمنة باتفاقيات الشراكة.
- ✓ المؤشر 5: المدى والتأثير، وهو ما يعني تقييم مدى تأثير برنامج الشراكة على الجمهور المستهدف، من خلال:

⁹ قابلة للقياس بشكل دوري وموثوقة، تمكّن من إجراء تحليل فعال للأداء وتقييم الأثر

- المؤشّر الفرعي أ: عدد المستفيدين، أي عدد الأشخاص الذين استفادوا من البرنامج أو الخدمة المقدمة.
- المؤشّر الفرعي ب: مستوى الرضا للمستفيدين، وذلك من خلال استخدام استبيانات أو تقييمات موجّهة للمستفيدين لقياس مستوى رضاهم عن الخدمات أو البرامج المقدمة.
- المؤشّر الفرعي ت: معدل التحويل والانتقال، أي مدى نجاح البرنامج في تحقيق أهداف تحويل الجمهور المستهدف من وضعه الحالي إلى الوضع المؤمل أو المنشود.
- المؤشّر الفرعي ث: المستوى البيئي، من خلال تقييم تأثير البرنامج على البيئة ومدى التزامه بمعايير الاستدامة.

IV. المراحل التنفيذية والجهات المسؤولة والآليات الإجرائية:

1- المراحل التنفيذية:

- تكلف أنيّا، وحدة العلاقات الخارجيّة التابعة لمكتب المدير العام بتنسيق العمل لتطوير الشراكات والتمويل الذاتي للمنظمة، باعتبار أنّ ذلك يندرج نسبيا في إطار اختصاصاتها المنصوص عليها بالهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي للمنظمة، وتعزيز عملها من خلال رفدها بفريق من الخبراء المختصين في هذا المجال¹⁰، توكل لهم المهام التالية:

✓ وضع برنامج عمل تفصيلي: تطوير خطط عمل تنفيذية محكمة وتحديد الإجراءات والخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة وضمان تنفيذها بكفاءة. مع هندسة وبناء وتطوير برامج ومشاريع ومبادرات جاهزة لعرضها على الشراكة والتمويل.

¹⁰ يمكنهم التعامل مع مختلف جوانب التخطيط والتنفيذ ومتابعة الشراكات

✓ تحليل الفرص وتقييم واختيار الشركاء المحتملين: دراسة وتحليل الفرص المتاحة لتحديد الشركاء المحتملين الذين يمكن أن يسهموا في تحقيق أهداف المنظمة. هذا مع تقييم الأهداف والقيم المشتركة والإمكانيات التي يمكن أن تقدمها هذه الشركات.

✓ المساهمة في تقييم فجوات التمويل: إجراء تقييم شامل لتحديد الفجوات التمويلية في موازنة المنظمة. ويتضمن ذلك تقييم المتطلبات المالية لبرامج ومشاريع شراكة محددة.

✓ توسيع قاعدة الشركاء: تطوير استراتيجيات عمل وبناء تصوّر نهائي لبرامج ومشاريع ومبادرات لجذب شركاء جدد يمكن أن يسهموا في تحقيق أهداف الشركة.

✓ إدارة وتطوير العلاقات القائمة: العمل على بناء علاقات قوية مع الشركاء الحاليين وتحسين التواصل وتعزيز التعاون معهم. ومتابعة تنفيذ الشراكات القائمة وضمان تحقيق الأهداف المحددة وإعداد تقارير دورية حول تنفيذ برنامج الشراكة وتحقيق الأهداف المرجوة منه. علاوة على التواصل الفعال وتبادل المعلومات والتقارير مع الجهات الخارجية والداخلية.

✓ اكتشاف نماذج التمويل المختلفة: النظر في نماذج التمويل المختلفة، مثل اتفاقيات المنح، أو الشراكات بين القطاعين العام والخاص، أو ترتيبات التمويل المشترك، أو الاستثمارات المؤثرة، أو اتفاقيات تقاسم الإيرادات، اعتماداً على طبيعة الشراكة.

✓ بناء علاقات استراتيجية مع الشركاء المحتملين: التواصل مع الهياكل والمؤسسات ذات الصلة لتطوير علاقات قائمة وجديدة. هذا مع تقديم العروض والمقترحات للشراكات المحتملة.

✓ تنفيذ الاتفاقيات والعقود: مراجعة وتحليل العقود والاتفاقيات وضمان تنفيذها بشكل صحيح وفعال، مع الحرص على مراعاة الجداول الزمنية والميزانيات.

✓ إدارة العقود والاتفاقيات والمشاريع المتعلقة بالشراكات والتمويل الذاتي: إعداد وإدارة العقود والاتفاقيات مع الشركاء الجدد.

✓ مراقبة وتحليل البيئة الخارجية: تحليل البيئة الخارجية ومتابعة التطورات والتحديات التي قد تؤثر على الشراكات والتمويل الذاتي. وكذلك تقييم الأثر الاجتماعي والاقتصادي للشراكات.

✓ متابعة وتقييم الأداء: متابعة تقدم تنفيذ الخطة وتقييم الأداء بانتظام لضمان تحقيق الأهداف المرسومة.

✓ التنفيذ والمراقبة: تنفيذ الأنشطة والمبادرات الموضحة في اتفاقية الشراكة، ومراقبة التقدم والتأكد من وفاء الطرفين بالتزاماتهما بموجب الاتفاقية. هذا مع انشاء آلية واضحة للتواصل وإعداد التقارير لإبقاء الشركاء على علم بالتقدم المحرز والتحديات.

✓ إعداد التقارير والتحليلات: تحليل البيانات وإنتاج حزم المؤشرات المتعلقة بالأداء وتقديم التقارير الدورية لتقييم تقدم العمل واتخاذ القرارات اللازمة.

✓ التواصل وتقديم التقارير: إنشاء قنوات اتصال واضحة مع الشركاء، وتحديثهم بانتظام حول التقدم والتحديات والنجاحات. هذا مع تطوير آليات إعداد التقارير لتتبع تأثير الشراكة.

✓ تقديم التقارير والتوثيق: إعداد التقارير الدورية حول تقدم تنفيذ الشراكات والتمويل الذاتي، وتوثيق جميع النشاطات ذات الصلة.

✓ توجيه وتطوير الكفاءات والمهارات: يجب على الفريق توجيه وتطوير المهارات والمعارف صلب المنظمة ومع شركائها في مجالات هندسة البرامج والمشاريع والتخطيط الاستراتيجي من أجل بناء الشراكات وتطويرها.

✓ الابتكار والبحث عن فرص جديدة: البحث عن فرص جديدة وابتكار استراتيجيات جديدة لتطوير الشراكات وزيادة التمويل الذاتي.

✓ جذب التمويل الذاتي: البحث عن مصادر تمويل ذاتية تساهم في تمويل الأنشطة والمشاريع المختلفة. مع تطوير استراتيجيات لزيادة الإيرادات الذاتية وتحليل وتنفيذ مشاريع توليد الدخل وزيادة الاستدامة المالية.

✓ الامتثال للسياسات والإجراءات: الامتثال لجميع السياسات والإجراءات الداخلية والقوانين ذات الصلة أثناء تنفيذ المهام.

- تتولى وحدة العلاقات الخارجية، أنيآ، بالتنسيق مع الإدارات المختصة بناء برامج ومشاريع وتطوير مبادرات وأنشطة مع شركاء في إطار استراتيجية عمل متوسطة المدى و/أو بناء برامج ومشاريع وتطوير مبادرات وأنشطة جاذبة للشركات ومحفزة عليها.

- تقوم الإدارات الفنية المختصة والمراكز الخارجية للمنظمة باعتماد مقارنة برامجية للعمل، لبناء برامج ومشاريع تطويرية، تمكّن من تطوير شراكات وتعزّز التمويل الذاتي.

- يتمّ الاعتماد على مخرجات منتدى الألكسو للأعمال والشراكات من أجل الاتفاق على برامج ومشاريع ومبادرات وأنشطة الشركات والإعلان عنها رسميا وإبرام مذكرات تفاهم وعقود شراكات.

- يتمّ في مرحلة لاحقة، في إطار التخصص الدقيق، واستئناسا بتجارب المنظمات النظرية (اليونسكو والأيسسكو)، دراسة إمكانية انشاء وحدة مختصة بالشراكات

والتمويل الذاتي ملحقة بمكتب المدير العام يسند لها هذا الملف بكل مهام الخبراء المذكور أعلاه¹¹.

2- الجهات المسؤولة:

بناء خطة لتطوير الشركات والتمويل الذاتي للألكسو يتطلب تعاونًا وجهودًا مشتركة من مختلف الأطراف داخل المنظمة وخارجها. والجهات المسؤولة على بناء وتنفيذ هذه الخطة هي تباعا:

- المدير العام والمشرفين على الإدارات الفنيّة-التنفيذية والمراكز الخارجية: حيث يمثل المدير العام بمعية المشرفين عن الإدارة الفنية-التنفيذية، فريق القيادة الرئيسية، ولهم المسؤولية على تحديد الأهداف والرؤية الاستراتيجية، ومن ثمّ يتعيّن عليهم الدعم والتزام تطوير الشركات كجزء من استراتيجيات تحقيق أهداف المنظمة.
- المجلس التنفيذي للمنظمة: للمجلس التنفيذي دور مهم في توجيه استراتيجيات تطوير الشركات والمشروعات الكبيرة المتعلقة بها. ومن ثمّ يمكنهم تقديم توجيهات استراتيجية ودعم تنفيذ الخطة.
- اللجان الوطنيّة: تلعب اللجان الوطنيّة دورا محوريا وأساسيا في تنفيذ الخطة على كل مستوياتها الاستراتيجية والتنفيذية، حيث يوكل لها دور الإعلام والتوعية والتواصل مع الجهات المعنية لتطوير الشركات ودفع مشاركتها وانخراطها. هذا علاوة على اسنادها الفني في توجيه الأفكار والبناء التقني للبرامج المؤمل تطويرها مع المنظمة.

¹¹ تسمح التشريعات والأنظمة الإدارية للمنظمة بإضافة وحدات للهيكل التنظيمي إذا تطلبها مصلحة العمل، من خلال مقترح تتقدم به الإدارة العامة للمجلس التنفيذي لرفع التوصية بهذا الشأن للمؤتمر العام للموافقة ومن ثمّ يحال للمجلس الاقتصادي والاجتماعي للاعتماد، على أن لا يترتب عن ذلك أعباء مالية إضافية على الدول الأعضاء

- الإدارات الفنيّة والمراكز الخارجية ووحدة المتابعة والتقييم والاستشراف: تشارك هذه الإدارات في تحديد الاحتياجات والفرص وتحقيق أهدافها المحددة في خطة تطوير الشراكات.
- إدارة المعلومات والاتصال وقسم الإعلام وقسم اللجان الوطنية: تلعب دورًا مهمًا في تطوير استراتيجيات الاتصال مع الدول الأعضاء ومع الشركاء الحاليين والمحتملين من خلال إعداد مواد إعلامية وتوجيه الجهود للتواصل ونشر الأخبار والتعريف بالشراكات وبالإنجازات عن طريق اللجان الوطنيّة.
- الشركاء والجهات الخارجية: الشركاء والجهات الخارجية أيضًا لهم دور في بناء وتنفيذ خطة تطوير الشراكات والتمويل الذاتي. مما يتطلب تبادل الرؤى والأفكار معهم دوريا لضمان تحقيق الأهداف المشتركة.

3- الآليات والإجراءات:

تتمثل أهمّ الإجراءات وآليات تنفيذ الخطة وتطويرها المستمرّ في:

- الاعتماد على منتدى الشراكات والأعمال واعتباره ذراعًا تنفيذية، وآلية عرض وتقديم للبرامج والمشاريع واشهار للشراكات ومساهما أساسيا في عمليات التطوير والبناء للشراكات وتقديمها
- العمل الشبكي التشاركي بين كل مكونات المنظمة (الإدارة العامة والإدارات الفنية والمراكز الخارجية والمجلس التنفيذي وكل مكونات منتدى الألكسو للأعمال والشراكات وخاصة لجنته التوجيهية العليا ولجنته التنفيذية واللجان الوطنيّة وخبراء المنظمة)
- تطوير نظام حوكمة العمل بالمنظمة، عبر الاعتماد بشكل كبير على مقاربات البرامج والمشاريع وتجنّب الأنشطة المنفردة المعزولة ضعيفة الأثر

• التواصل المستمر والفعال ونظام المتابعة والتقييم الدوري والتعديل واستخلاص الدروس والتخطيط الاستراتيجي والتنفيذي لكل الأنشطة

• تطوير آليات للمتابعة والتقييم وقياس الأثر، حيث يتعين وضع آليات لمتابعة تنفيذ الخطة وتقييم أدائها وتحقيقها للأهداف المرجوة مع تقييم أثرها وقياس التقدم المسجل على أرض الواقع. ويمكن إجراء عمليات تدقيق ومراجعة خارجية من خلال خبراء أو استشاريون مستقلون لتقديم تقييم غير متحيز.

V. روزنامه التنفيذ:

في إطار التكامل والتناغم التام والموائمة الكلية بين خطة الألكسو للتعاون الدولي والشراكات وتنوع مصادر التمويل الذاتي، في بعدها الاستراتيجي والتنفيذي، ومنتدى الألكسو للشراكات والأعمال، تمّ اعتماد مبدأ الدورية، لكلّ سنتين، بما يسمح بالعمل على الخطة تحضيراً للمنتدى قصد استثماره بالشكل المطلوب للإعداد للشراكات وعرضها وتسويقها. وبذلك يتمّ الانطلاق بداية من سنة 2024 بمرحلة سنتين، وذلك، وفقاً لفرضيتين وهما فرضيات حدّ العتبة وفرضية المخطط له الطموح (أخذاً بالاعتبار الواقعية)، وذلك وفقاً للجدول التالي:

| 2030-2029 | 2028-2027 | 2026-2025 | المرحلة |
|-----------|-----------|-----------|--|
| 158 | 158 | 158 | "حدّ العتبة" لبرامج الشراكة المطوّرة والاتفاقيات المبرمة |
| 250 | 220 | 190 | المخطط له "الطموح" لبرامج الشراكة المطوّرة والاتفاقيات المبرمة |

VI. المتابعة والتقييم:

المتابعة والتقييم هما عنصران مهمان في عملية تنفيذ الخطة وبرامج الشراكة. وتساعد هاتان العمليتان على التأكد من تحقيق الأهداف المحددة وتحسين الأداء على مدى فترة الإنجاز والتنفيذ.

وتتمثل عملية المتابعة أساسا في تحديد المؤشرات وتجميع البيانات من مصادر مختلفة وإجراء التقاطعات بينها للتأكد من وثوقيتها وصدقيتها، وبرمجة لقاءات وجلسات عمل لمتابعة التقدم المحرز في الإنجاز وإعداد تقارير دورية حول هذه المسألة. هذا، مع القيام دوريا بتحليل للأداء من خلال تحليل البيانات ومقارنتها مع الأهداف والمؤشرات المحددة وبيان النقاط والزوايا التي تحتاج إلى تحسين والمناطق التي تم تحقيق النجاح فيها مع القيام بتوثيقها.

أما بخصوص التقييم، فيتمثل في إجراء مقارنة بين الأداء الفعلي والأهداف وتحليل الأثر وتحديد الإجراءات التصحيحية وتوثيق النتائج والتوصيات، وتبادل المعلومات والمعطيات حول النتائج مع كل الجهات المتدخلة والمعنية بالخطة وبرامج الشراكة والقيام بضبط الخطة التعديلية إن استوجب الأمر ذلك بناء على النتائج المحصّلة والتوصيات والمقترحات المقدّمة من مختلف الأطراف.

هذا، مع التأكيد على أنّ المتابعة والتقييم تساعدان في تحسين أداء الخطة وبرامج الشراكة وضمان تحقيق الأهداف المرسومة. مما يستدعي القيام بهذه العملية بشكل دوري لضمان استمرارية التحسين والتطور. ويعود للمنظمة وجوبا مسؤولية إعداد تقرير سنوي لمتابعة وتقييم إنجاز الخطة وبرامج الشراكة يعرض على المجلس التنفيذي ويرسل إلى كلّ الأطراف المعنية والمتداخلة للإعلام ولإبداء الرأي واقتراح واتخاذ الإجراءات اللازمة كلّ حسب اختصاصه.

المحور الخامس: مثال لبرنامج شراكة من أجل تطوير
التمويل وتحقيق أهداف المنظمة: "البرنامج الإقليمي
لتحويل التعليم بالدول العربية: مبادرة التغيير من أجل
التحويل"

ا. الماهية والتعريف:

هي مبادرة تطلقها الألكسو مع شركائها على المستوى الإقليمي وشبه الإقليمي والقطري، وذلك في سياق تحويل التعليم وفقا لأجندا 2030، واعتمادا على ركائزه وتوجهاته،

- المبادرة هي عبارة عن برنامج يحتوي على مجموعة مشاريع تهدف إلى إحداث تغيير بغية تحويل التعليم في مجموعة الدول العربية وجعله تعليما جيّدا ومنصفا وشاملا للجميع مدى الحياة،
- الكلفة الإجمالية للمبادرة: يتمّ احتسابها عند الصياغة النهائية لكل عناصر البرنامج في كل تفاصيله وجزئياته،
- تنقذ المبادرة على 5 سنوات: 2024-2029.

اا. السياق وفقا لنتائج قمة تحويل التعليم:

- تناغم هذه المبادرة، مع نتائج قمة تحويل التعليم القاضية بـ:
- إعطاء التعليم الأولوية حتى يتمكّن من إعداد الشباب للحياة والعمل،
- ضرورة التسريع في تحقيق الأهداف المطلوبة،
- المرور إلى الفعل على جميع المستويات قصد مواجهة الأزمات التي يتعرّض لها التعليم من خلال العمل على تحويله حتى يكون أكثر جودة وانصافا وشمولا،
- تحويل المدارس لتصبح دامجّة تقدّم منفعة مشتركة ومصلحة للجميع دون استثناء، وتساعدهم على الوصول إلى التعلّم والتعليم في جميع الأوقات حيثما كانوا.

III. الركائز وفقا لنتائج قمة تحويل التعليم:

- الركيزة الأولى: المرور من الالتزام إلى الإجراءات،
- الركيزة 2: ضمان أن يكون تحوّل التعليم عنصرا أساسيا من ميثاق المستقبل،
- الركيزة 3: الاستدامة العالمية لحركة تحويل التعليم بالالتزام بالشباب والقطاع الخاص والمدرسون والمجتمع المدني والمناصرين العالميون والفاعلون في مجال تحويل التعليم،
- الركيزة 4: تحويل تمويل التعليم بإحداث تحولات جذرية في نظرة الحكومات لتمويل التعليم،
- الركيزة 5: المبادرات العالمية لقمة تحويل التعليم.

IV. التوجهات وفقا لنتائج قمة تحويل التعليم:

- وجوب أن يكون الاستثمار في التعليم ضمن استراتيجية شاملة تهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة للجميع،
- الحرص على التنسيق بين الأعمال والجهود المبذولة في متابعة نواتج قمة تحويل التعليم ورصد التقدم الحاصل في الميدان،
- وجوب إشراك الشباب في عملية تحويل التعليم بالاستفادة من استراتيجية الأمم المتحدة ومخطط عملها للشباب،
- ضرورة أن تقوم كل الدول بدورها في استراتيجية متابعة قمة تحويل التعليم على فهم الفروق بينها...

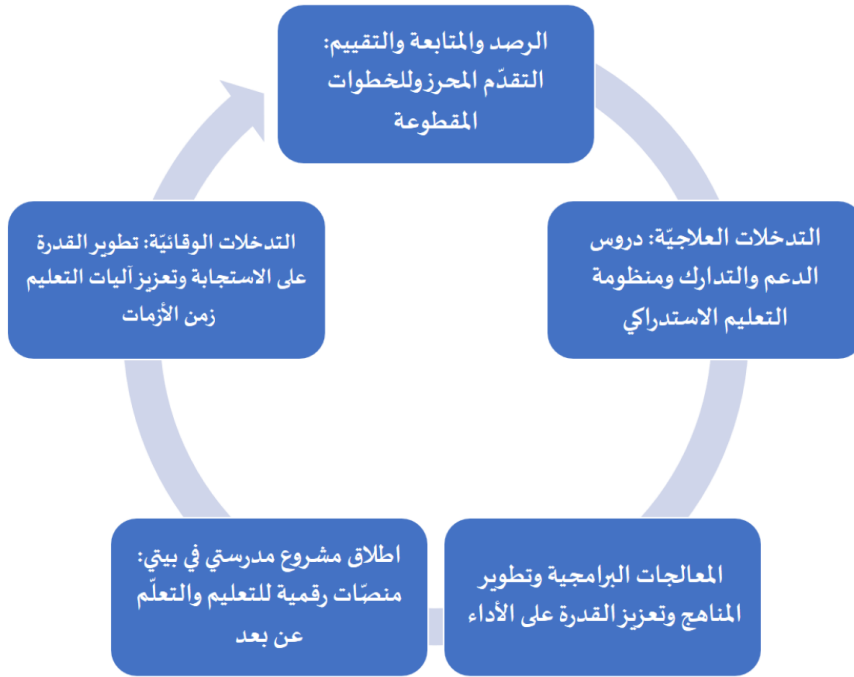
٧. المحتوى:

- تحتوي المبادرة على 5 مشاريع (يمكن أن يشكّل كل منها مبادرة مستقلة)
- لكل مشروع آلية وغاية: تحويل التعليم عبر.....، بغية.....
- يحتوي البرنامج على 5 مشاريع و5 آليات و5 غايات
- كما تحتوي على آليتين للتحفيز ودفع المشاركة والتقييم والمتابعة وهما منتدى حوار الشباب وتقييم ومتابعة تحويل التعليم وتقييم التقدّم المحرز لتحقيق أجندة 2030
- مشاريع يمكن أن تنجز بشكل تشاركي بين قطاعات التربية والثقافة والتعليم والاتصال.

برنامج تحويل التعليم: خمسة مشاريع تربوية من أجل تحويل التعليم

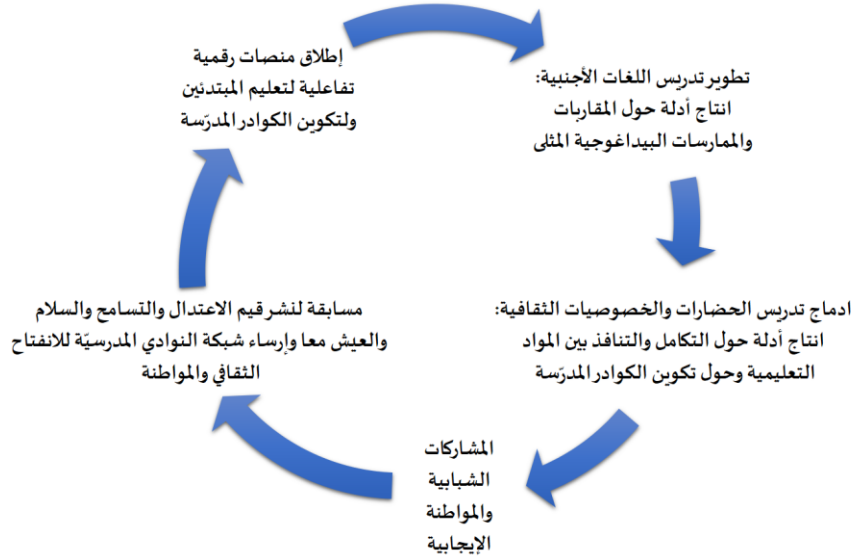
| المشروع | الآلية (كيف؟/عبر) | غاية (لماذا؟/قصد) |
|---|---|--|
| معا للقضاء على الفاقد التعليمي من أجل تحويل التعليم | معالجة الفاقد التعليمي والتصدي له | جعل الأنظمة التربوية العربية أكثر إنصافاً وجودة وفاعلية |
| التنوع والانفتاح من أجل تحويل التعليم | دفع التنوع اللساني ودعم الانفتاح الثقافي في الوسط المدرسي وتطوير قيم المواطنة والعيش معا (العيش المشترك مع أجيال اليوم) | جعل الطلاب وجمهور المتعلمين أكثر اعتدالا وتسامحا وقبولا بالآخر وبالاختلاف وإيماننا بقيم التسامح والسلام والعيش معا والمواطنة |
| التوعية البيئية والمناخية وقضايا الاستدامة من أجل تحويل التعليم | تعزيز التوعية بقضايا التحوّل المناخي والاشكاليات البيئية والطاقية (الإيمان بقضايا أجيال المستقبل) | جعل الناشئة أكثر يقينا وإحساسا بقضايا المناخ والبيئة وحقوق الأجيال المقبلة (التلوّث/المياه/الانحباس الحراري/الطاقات الناضبة...) |
| التحوّل الرقمي التربوي الشامل من أجل تحويل التعليم | بناء تصوّر متكامل لإحداث تحوّل رقمي شامل ضمن النظم التربوية والتعليمية | جعل الأنظمة التربوية أكثر قدرة على الإقامة في المستقبل وتنافسية وانخراطا في المسار الكوني المستقبلي وتكويننا لأجيال قادرة على الاندماج الاقتصادي والاجتماعي محليا ودوليا |

مكونات المشروع الأول: القضاء على الفاقد التعليمي والتصدي له

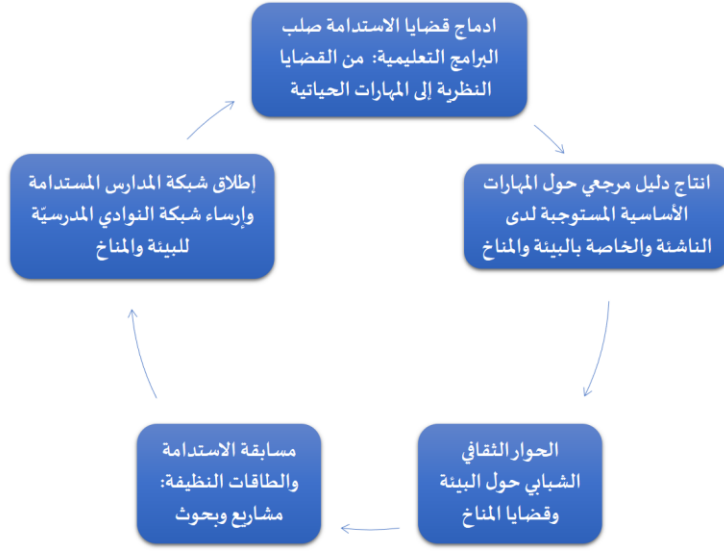


١٠٠

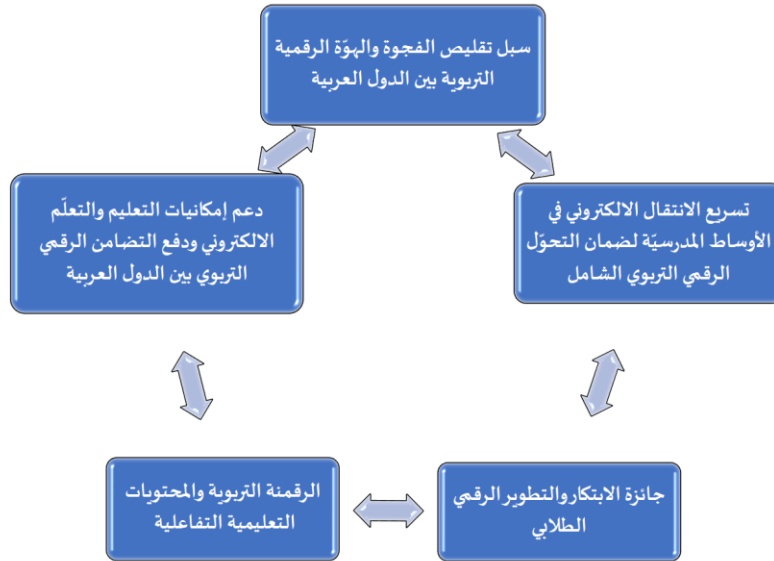
مكونات المشروع الثاني: التنوع اللساني والانفتاح الثقافي والمواطنة



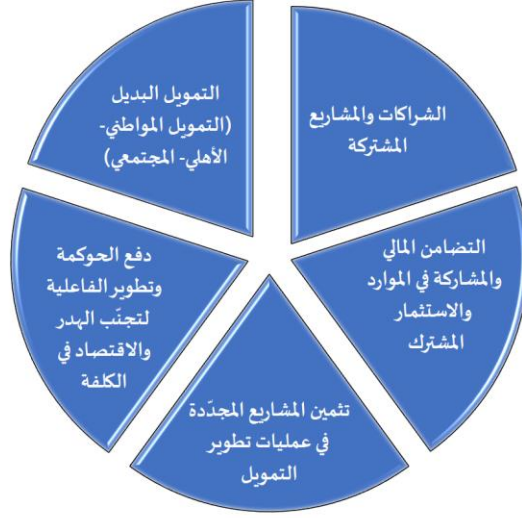
مكونات المشروع الثالث: التوعية البيئية والمناخية وقضايا الاستدامة



مكونات المشروع الرابع: التحوّل الرقمي التربوي الشامل



مكونات المشروع الخامس: تحويل التمويل من أجل تحويل التعليم



منتدى حوار الشباب لتحويل التعليم

الماهية والتعريف:

- آلية للتحفيز ودفع المشاركة
- فضاء ومنبر حوارى شبابي
- قوّة اقتراح
- آلية اسناد ودعم ومناصرة

المتطلبات:

- تدريب ودعم قدرات
- تنظيم ورشات عمل للالتقاء وابداء الرأي
- تنظيم فضاءات حوار مباشرة وافتراضية
- مؤسسة الألية قطريا وإقليميا

تقييم المنجز وتعداد الخطوات المقطوعة والطريق السالكة

المهنية والتعريف:

- آلية للتقييم والمتابعة
- فضاء لتبادل المعطيات وتحليل البيانات
- منبر لإنتاج التقارير والدراسات
- آلية اسناد لبناء الخطط والاستراتيجيات والتقييم والتعديل (مبادئ عجلة ديمنق للجودة الشاملة)

المتطلبات:

- تدريب ودعم قدرات
- تنظيم ورشات عمل للبناء والتطوير المشترك
- بناء شبكة تبادل بيانات قطرية
- تحليل بيانات وإنتاج مؤشرات

