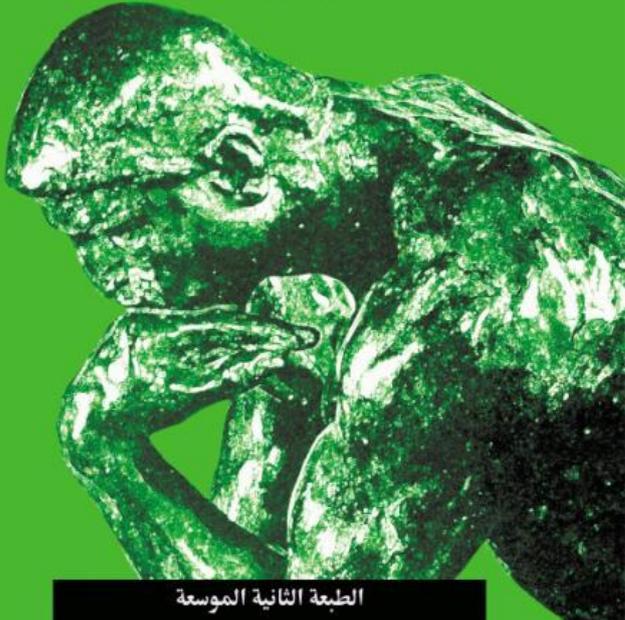


إدارة مراكز الفكر

إرشاد عملي
للمنظمات الناضجة

راموند ج. سترايك



الطبعة الثانية الموسعة



مبادرة إصلاح الحكومة المحلية والخدمة العامة

إدارة

مراكز

الفكر

إرشاد عملي

للمنظمات الناضجة

الطبعة الثانية الموسعة

رايموند ج. سترايك



معهد الحضر

معهد المجتمع المفتوح
مبادرة إصلاح الحكومة المحلية والخدمة العامة

العنوان

أكتوبر ٦ أوتكا ١٢

هـ - ١٠٥١ بودابست - المجر

عنوان المراسلات

ب. أو صندوق ٥١٩

هـ - ١٣٥٧ بودابست - المجر

تليفون

٣١٠٤-٣٢٧ (١-٣٦)

فاكس

٣١٠٥-٣٢٧ (١-٣٦)

البريد الإلكتروني

lgprog@osi.hu

الموقع الإلكتروني

<http://lgi.osi.hu>

تم نشر النسخة الثانية الموسعة للمرة الأولى في عام ٢٠٠٦
من قبل مبادرة إصلاح الحكومة المحلية والخدمة العامة
معهد المجتمع المفتوح - بودابست

© OSI/LGI and The Urban Institute, 2006



معهد الحضار

مبادرة إصلاح الحكومة المحلية
والخدمة العامة



TM and Copyright © 2006 Open Society Institute
ISBN: 963 9719 00 5 ISBN-13: 978 963 9719 00 2

جميع الحقوق محفوظة، ولا يجوز طبع أو إعادة تقديم أو استخدام أي جزء من هذا الكتاب في أية صورة سواء كانت إلكترونية أو ميكانيكية أو أية صورة أخرى معروفة الآن أو يتم اكتشافها فيما بعد، بما في ذلك نسخ الكتاب أو تسجيله أو أي نظام لتخزين أو استرجاع المعلومات دون الحصول على إذن كتابي من الناشرين.

يمكن طلب نسخ هذا الكتاب من خلال البريد الإلكتروني أو البريد من معهد المجتمع المفتوح، وقد تم الطبع في بودابست بالمجر في عام ٢٠٠٦.



تم نشر هذا الكتاب بتمويل من مؤسسة جسر لأبحاث المسوح - القاهرة - جمهورية مصر

العربية

تليفون: ٣٣٤٥٩٥٨١ - ٠١٠١٥٧٥٧١٧٦

الموقع الإلكتروني: www.gisr.org

البريد الإلكتروني: info@gisr.org

على مواقع التواصل الاجتماعي: Gisr Institution for Survey Research

المحتويات

ج	معهد الحضر
ج	مبادرة إصلاح الحكومة المحلية والخدمة العامة
هـ	مقدمة الطبعة الثانية
ح	مقدمة الطبعة الأولى
ك	تمهيد
١٦	١ لماذا الاهتمام بالإدارة
	إعداد موظفين منتجين
٣٤	٢ تحفيز الموظفين بغرض زيادة إنتاجيتهم والاحتفاظ بهم
٨٤	٣ تنظيم تدريب الموظفين
	العمليات المحورية
١١٣	٤ ضمان المشورة الجيدة: مراقبة الجودة
١٤٣	٥ التواصل بالنتائج

٦ الاستفادة القصوى من مجلس الأمناء بمؤسستك ٢٠٤

وضع جدول الأعمال، والعثور على تمويل

٧ تجديد برنامج العمل: خلق الابتكار ٢٥٩

٨ الفوز بالعمل من الهيئات الحكومية ٣٢٦

الإدارة المالية وإدارة المشروعات

٩ الإدارة المالية: الاستدامة والمساءلة ٣٥٣

بقلم جيفري ب. تلجارسكي

١٠ المعلومات التي تحتاجها الإدارة العليا ٤٠٦

١١ فرق أم نجوم: خيارات لهيكله الباحثين ٤٤٨

١٢ صنع رؤساء فرق العمل ٤٦٦

٥٣٣ الملاحق

٦٧٢ المراجع

٦٨١ عن المؤلفين



معهد الحضر هو مؤسسة تعليمية غير هادفة للربح وغير حزبية تُعني بأبحاث السياسات، تم إنشاؤها في واشنطن العاصمة عام ١٩٦٨، يدرس موظفوه المشاكل الاجتماعية والاقتصادية ومشاكل الحكومة التي تواجه الأمة الأمريكية، ويقومون بتقييم الوسائل العامة والخاصة لتخفيفها. ينشر المعهد نتائج أبحاثه من خلال: الإصدارات، وموقعه على شبكة الإنترنت، ووسائل الإعلام، والندوات، والمنشورات.

يساهم باحثو المعهد في الإضافة إلى المخزون المعرفي المتوفر لإرشاد صناعة القرار تجاه المصلحة العامة من خلال عملهم الذي يتراوح بين الدراسات النظرية العامة وتقديم المساعدات الفنية والإدارية.

تعكس الاستنتاجات أو الآراء الموجودة في إصدارات المعهد آراء مؤلفيها ولا تعكس بالضرورة وجهات نظر موظفي أو أمناء المعهد، أو المجموعات الاستشارية، أو أية مؤسسة تقدم دعماً مالياً للمعهد.



مبادرة إصلاح الحكومة المحلية والخدمة العامة كبرنامج إقليمي لمعهد المجتمع المفتوح ببودابست هي مؤسسة تنموية دولية مانحة مخصصة لدعم الحكم الرشيد في دول أوروبا الوسطى والشرقية والدول المستقلة حديثاً. تسعى مبادرة الحكومة المحلية إلى تحقيق رسالتها من خلال إجراء الأبحاث ودعم أنشطة التنمية والأنشطة التشغيلية في مجالات اللامركزية، وتشكيل السياسة العامة، وإصلاح الإدارة العامة.

تسعى مبادرة إصلاح الحكومة المحلية إلى تحقيق أهدافها عن طريق أنواع مختلفة من الأنشطة وذلك من خلال المشروعات التي تعمل في دول تغطي المنطقة التي تقع بين جمهورية التشيك ومنغوليا، وتدعم المبادرة الشبكات الإقليمية

للمؤسسات والمهنيين العاملين في مجالات تحليل السياسات، بالإضافة إلى دعم التدريب الموجه للإصلاح والدعوة والمناصرة. وتشارك المبادرة في أبحاث السياسات وتنشر دراسات السياسات المقارنة التي يمكن تطبيقها إقليمياً والتي تعالج قضايا الحكومة المحلية. توفر المبادرة المساعدة التقنية والتوجيه المهني لمؤسسات سوروس الوطنية. وتدعم المبادرة مراكز السياسات ومراكز الفكر في المنطقة، وتنشر الكتب والدراسات وأوراق النقاش التي تتطرق إلى قضايا لامركزية السياسة العامة والدروس المستفادة من عملية التحول، ويتم استخدامها في إعداد المناهج الدراسية وتنظيم البرامج التدريبية.

مقدمة الطبعة الثانية

إن تطوير مؤسسات السياسات العامة سواء في الدول الفقيرة أو الصناعية الكبرى عملية تدريجية تصاعدية، وغالبا ما يتم تحقيق نتائج عكسية سريعة في حالة عدم تعزيز القوة الدافعة لها، حيث تحتاج الحكومات في جميع أنحاء العالم إلى مشورة أفضل بشأن بدائل السياسات واستراتيجيات التطبيق. ومنذ نشر الطبعة الأولى لكتاب *"إدارة مراكز الفكر"* من قبل مبادرة إصلاح الحكومة المحلية والخدمة العامة ومعهد الحضر في عام ٢٠٠٢، استمرت مراكز الفكر في توفير تحليل للسياسات وتوصيات للحكومات. وتكون الكثير من المشورة المقدمة على درجة مرتفعة من التقنية وتتطلب قواعد بيانات متطورة وقدرة تحليلية وقدرة على فهم وتطبيق النظريات الاقتصادية والمؤسسية. تدرك مراكز الفكر أن نصحها يجب أن تكون سليمة مهنية ويمكن تسويقها لمجموعة واسعة من أصحاب المصلحة بما في ذلك الحكومة. ومع تزايد الأدلة على فشل تصميم السياسات العامة وتطبيقها في أوروبا والولايات المتحدة على كل مستويات الحكومة، فإن القول بأن هناك حاجة أكبر

لمشورة علمية ورؤي يكون لها تأثير على الحكومات لتستمع إلى المشورة الصحيحة وتتبنائها يعتبر تقليلا من تقدير الواقع.

لا يمكن لمراكز الفكر في مجال السياسات أن تحكم، ولكن يمكنها تقديم المشورة فقط. إن مراكز الفكر نفسها تحتاج إلى مشورة عملية عن كيفية زيادة قدراتها المؤسسية حتى تتمكن من تقديم نصائح أفضل يمكن تبنيها بشكل أكبر. وفي هذه الطبعة، يقدم سترايك مرة أخرى دليلاً عملياً عن كيفية إدارة وتطوير وتشغيل مراكز الفكر. لقد قام بالتمييز بين ثلاث مراحل لتطور مركز الفكر. عندما يكون بمركز الفكر أقل من ١٠ باحثين بدوام كامل، فغالبا ما يكون لديه مستوى منخفض من النشاط، وجهات راعية قليلة. وبالانتقال إلى المرحلة الثانية، تزيد مراكز الفكر من الموظفين ويكون لديها جهات راعية وعملاء أكثر، وتنخرط في أبحاث وأنشطة تعليمية أكثر تخصصا، أما المرحلة الثالثة فهي الأكثر تقدما، حيث توجد مجموعة من مراكز الفكر في المرحلة الثالثة في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، مثل معهد بروكينجز (الولايات المتحدة الأمريكية)، ومعهد الأبحاث الاقتصادية (ألمانيا).

يستهدف هذا الكتاب الموظفين في المرحلة الأولى والثانية من التطور، بالإضافة إلى داعميهم، مثل الجهات المانحة الثنائية أو متعددة الأطراف. ومن المهارات العملية التي يمكن تعلمها من هذا الكتاب كيفية

تحفيز الموظفين حتى يكونوا منتجين، ومراقبة جودة المنتجات، وفهم كيفية المنافسة على العقود الحكومية، وتحديد معدلات النفقات العامة التي تحوز على رضا المراجعين الماليين، ونشر النتائج، وتوليد المعلومات المفيدة للإدارة العليا. وعلى الرغم من مرور أربع سنوات على الطبعة الأولى، لا يزال هناك قليل من الأدبيات العملية على كيفية إدارة مراكز الفكر. وعلى الرغم من أن مراكز الفكر في إقليم أوروبا الوسطى والشرقية/الاتحاد السوفيتي السابق لديها وظائف تتداخل مع وظائف المنظمات غير الحكومية، والشركات الاستشارية، والمؤسسات، إلا أنها تختلف في المهمات وهيكل الموظفين والعملاء، لذا تحتاج مراكز الفكر إلى أدلة خاصة بها للإدارة العملية، ويستمر هذا الكتاب في ملء هذه الفجوة.

لقد نفذت جميع نسخ الطبعة الأولى من *إدارة مراكز الفكر*، وما زالت قائمة الطلبات المتأخرة في ازدياد، وعليه فإن مبادرة إصلاح الحكومة المحلية والخدمة العامة تفخر بالاستجابة لهذا الطلب وتنشر طبعة ثانية موسعة بالاشتراك مع معهد الحضرة.

جورج م. جيس

مدير الأبحاث، مبادرة إصلاح الحكومة المحلية والخدمة العامة

(٢٠٠٤-)

مقدمة الطبعة الأولى

بعد عشر سنوات من الفترة الانتقالية في أوروبا الوسطى والشرقية، أصبح المناخ المحيط بإصلاحات القطاع العام أكثر تعقيدا وترابطا على نحو متزايد، حيث يجب على صناع القرار أن يحققوا التوازن بين التغييرات التشريعية والتنظيمية والإدارية في بلدانهم وبين الطلب على الإصلاحات الرشيدة والفعالة. ويتطلب تصميم السياسات العامة اختيار بدائل مهنية أثناء عملية صنع السياسات تأخذ في الاعتبار الفاعلين المتعددين المشاركين بشكل ثابت بالإضافة إلى العواقب المؤسسية والمالية بالغة الأهمية لنجاحها.

يجب على المنظمات الاستشارية تحسين خدماتها المهنية من أجل تلبية هذا الطلب الواضح، حيث تشارك مراكز الفكر المحلية ومعاهد السياسات بانتظام في صياغة السياسات. وعادة ما يتأثر تنظيمها وإدارتها بتوسع نطاق حجمها وأنشطتها إما بالسلب أو بالإيجاب. وبالإضافة إلى التنمية المهنية، فقد أصبحت القضايا المؤسسية وقضايا القيادة ضرورية لتطورها الناجح.

وتعد المسؤوليات الإدارية كالتحفيز ومراقبة الجودة والتعاون مع مجالس الأمناء والاتصالات الخارجية عناصر طبيعية للعمليات اليومية في مؤسسة تُدار بشكل جيد. ويستعرض هذا الكتاب بشكل شامل هذه المهام الداخلية وغيرها من مهام الإدارة مثل إعداد رؤساء فرق عمل، وحساب التكاليف غير المباشرة، وإطلاق مبادرات استشارية جديدة. ولقد تم تقديم أمثلة عديدة لإثبات مصداقية هذه الأفكار للقراء في دول أوروبا الوسطى والشرقية.

لقد كانت المعاهد المتخصصة في مجال السياسات ومراكز الفكر دائما محور تركيز مبادرة إصلاح الحكومة المحلية والخدمة العامة التابعة لمعهد المجتمع المفتوح. ومؤخرا بدأ برنامج كبير عن تطوير معاهد السياسات ليكون مكملا للمنح والدعم المؤسسي للشبكات المهنية والمشورة والتدريب لصانعي السياسات. وقد استهدفت مبادرة السياسة العامة لمبادرة إصلاح الحكومة المحلية التنظيم الفعال للأنشطة الاستشارية المهنية. هذا وتحصل مراكز السياسة العامة المشتركة في برنامج مبادرة إصلاح الحكومة المحلية على تدريب عن التطوير التنظيمي، ويتم توجيههم بشأن كتابة المقترحات للاتحاد الأوروبي، وقد أطلقت هذه المراكز مشروعات مشتركة في مجال السياسات. لقد تلقت هذه المراكز أيضا خبرة كبيرة وقيّمة من خلال خطط إرشاد تربط بين مراكز الفكر في

المنطقة بنظرائها في أوروبا الغربية. ويستهدف دليل مبادرة الحكم المحلي الذي نشر حديثاً - دليل كتابة أوراق السياسات الفعالة - تحسين الجودة المهنية لعملمهم.

ويتواءم هذا الإصدار عن إدارة مراكز الفكر تماماً مع زاوية تتقاطع عندها كل من الإدارة والسياسة. يقدم راي سترايك وهو خبير رائد في مجال تطوير السياسات في أوروبا الوسطى والشرقية، نصائح عملية للمعاهد العريقة المعنية بأبحاث السياسات استقاها من خبراته في المنطقة. ونحن نأمل أن يساهم هذا الإصدار المشترك مع معهد الحضر في تعاوننا المستقبلي في مشروعات بحثية وتنموية أخرى.

جابر بيتري

مدير الأبحاث، مبادرة إصلاح الحكومة المحلية والخدمة

العامة (٢٠٠٠-٢٠٠٤)

تمهيد

كانت خبرتي في معهد اقتصاديات الحضر - وهو مركز فكر تم إنشاؤه في موسكو عام ١٩٩٥- هي المصدر الرئيس الذي ألهمني كتابة هذا الكتاب، حيث كان المؤسسون الستة لمعهد اقتصاديات الحضر أعضاء ضمن فريقتي الذي اشترك في مشروع تعاوني تقني كبير في روسيا، ونظرا لعملي مستشاراً مقيماً في معهد الحضر - وهو مركز فكر متميز يقع في واشنطن العاصمة - فقد عملت بشكل وثيق جدا مع إدارة معهد اقتصاديات الحضر على مدى السنوات الثلاث التالية للمساعدة في إنشاء معهد اقتصاديات الحضر على أسس قوية. وخلال هذه الفترة قمت بالبحث عن مواد مكتوبة عن إدارة مراكز الفكر، ولكن لم أجد شيئاً.

وقد قمت بزيارة أكثر من ١٥ مركز فكر في أوروبا الشرقية واتحاد الدول المستقلة (الكومونولث) منذ عام ١٩٩٠ والعمل معهم حتى الآن. وكان التعاون مكثفاً أحياناً. وقد كانت المناقشة تتحول في كثير من الأحيان إلى تحديات إدارية معينة مثل كيفية إعداد معدل للنفقات

العامّة يمكن الدفاع عنه أمام مراجعي الحسابات التابعين للجهات المانحة، فلقد أردت أن أكون قادرا على أن أقوم بأكثر من مجرد تقديم المشورة الفورية، ولكن مرة أخرى أصابني الإحباط بسبب عدم توفر إرشادات مكتوبة.

لقد كان هذا الطلب على المعلومات الإدارية مع عدم وجودها دافعا قويا لتأليف كتاب عن الممارسات الجيدة في هذه المجالات، لقد قررت أن الكتاب سيكون أكثر فائدة وإقناعا إذا استطعت أن أوثق أنماط الإدارة الفعلية مع معلومات أكثر منهجية عن الممارسات الحالية بين مراكز الفكر الشابة، بما في ذلك أمثلة عن الممارسات الجيدة، وتحقيقا لهذه الغاية، قمت بإجراء سلسلة من الدراسات الاستقصائية بشأن جوانب محددة لإدارة مراكز الفكر في الوقت الذي أتيت لي خلال عامي ٢٠٠٠ و ٢٠٠١. شملت معظم هذه الدراسات مقابلات وجها لوجه، ولكن تم إجراء واحدة منها عن طريق استمارة استبيان عن طريق البريد الإلكتروني. ولقد شكلت هذه المعلومات - بالإضافة إلى بيانات عن الممارسات المستخدمة من قبل المؤسسات النموذجية الهادفة للربح والمنظمات غير الهادفة للربح ومراكز الفكر أساسا للإرشادات المذكورة.

لقد قضيت معظم حياتي العملية في مراكز الفكر، فقد بدأت في المكتب الوطني للأبحاث الاقتصادية، ثم في معهد الحضر. وقد

أُتيحت لي الفرصة لملاحظة الممارسات الإدارية في هذه المنظمات وجمع المعلومات من ١٠ مراكز فكر غربية أخرى في دراسة استقصائية لأحد المشروعات منذ بضع سنوات. وقد أفنعتني هذه البيانات بأن العديد من مراكز الفكر الغربية كانت تدار بشكل فعال في معظم المناطق، ولكن قد تستفيد نسبة جيدة منهم أيضا من الممارسات التي تحسنت في بعض جوانب ممارساتهم الإدارية.

هذا الكتاب موجه بشكل خاص لمراكز الفكر الأصغر عمرا وحجما في جميع أنحاء العالم، وقد يكون ذا قيمة أكبر لمراكز الفكر الموجودة في الاقتصاديات الانتقالية والناشئة. وعلى الرغم من ذلك فإنني مقتنع بأن حتى مراكز الفكر العريقة في الدول الصناعية يمكن أن تستفيد من بعض الدروس المقدمة. على أن هذا الكتاب قد يساعد أيضا المؤسسات ووكالات المعونة الثنائية ومتعددة الأطراف التي تعمل مع مراكز الفكر في كل مكان، وفي كثير من الأحيان تقلل الجهات الراعية للمشروعات البحثية ومشروعات المساعدة التقنية من قيمة إنتاجية الاستثمارات الصغيرة في التطوير المؤسسي. كما يمكن أن ينبه الإرشاد المقدم هنا الجهات الراعية للقيود في إدارة بعض المؤسسات التي تعمل معها، ويمكن أن توفر المعلومات أيضا أساسا لمعالجة المشاكل.

تحتوي الطبعة الثانية على ثلاثة فصول جديدة، وإضافات تم عملها استجابة لاقتراحات من قادة مراكز الفكر الذين قمت بالعمل معهم ولاحتياجات لاحظتها أثناء العمل مع مختلف منظمات أبحاث السياسات. وقد تم مراجعة العديد من الفصول الأخرى وتوسيع نطاقها. وباستثناء المواد في الفصول الجديدة، فإنني لم أقم بجمع مواد جديدة أو بتحديث المعلومات عن ممارسات الإدارة في مراكز الفكر في أوروبا الشرقية واتحاد الدول المستقلة (الكومونولث) التي ظهرت في الطبعة الأولى، ومما لا شك فيه أن قادة تلك المنظمات قد عززوا من ممارساتهم على مر الزمن. إنني أشجع القارئ أن يفكر في الحالة التي تعرضها المعلومات كأمثلة مجردة بدلا من كونها ممارسات فعلية (حالية) للمؤسسات المذكورة.

أود أن أشكر العديد من الشخصيات والمنظمات الذين كان لمساعدتهم دورا محوريا في إعداد هذا الكتاب. يذهب تعبيرى الأول عن امتناني إلى مراكز الفكر العشرين ونيف الذين شاركوا في الاستطلاعات المتعددة التي أجريت للكتاب عن الممارسات الحالية. لقد استفدت بشكل كبير من المناقشات الموسعة حول الموضوعات الإدارية مع الزملاء في العديد من مراكز الفكر سواء كجزء من المقابلات الرسمية في الدراسات الاستقصائية أو في سياقات أخرى. إنني مدين بشكل كبير للفريق في

معهد اقتصاديات الحضر وبخاصة رئيسها ناديجدا ب. كوساريغا للمشاركة بتفاصيل العديد من الممارسات الإدارية الجيدة في معهد اقتصاديات الحضر، على أنني ممتن بأن مراكز الفكر هذه قد وافقت على السماح لي بنشر هذه المواد.

أبدى رئيس معهد الحضر روبرت دي رايشاور تحمسه لهذا المشروع وقدم الدعم المعنوي، وقد ساهم الموظفون في العديد من الأقسام الإدارية بدروس ومواد مفيدة. شكر خاص مقدم لكاثلين كوريير على الأفكار الجيدة، لقد دعم معهد الحضر تأليف هذا الكتاب من أمواله غير المقيدة.

وأخيرا، أشكر التالي ذكرهم لإعطائهم الإذن باستخدام مواد من وثيقة لها حقوق الطبع والنشر: معهد الحضر لهارولد لييوفيتز ولورا ويرى، "من الأبحاث للممارسة: تقييم أنشطة النشر للفيديرالية الجديدة"، ورقة نقاش تقييم الفيديرالية الجديدة ٠٤-٠٢.

رايموند ج. سترايك

مايو ٢٠٠٦