



مذكرة منهجية



وظيفة مرصد اليوروميد
مؤشرات لحوكمة أنظمة التدريب المهني

مذكرة منهجية وظيفة مرصد اليوروميد مؤشرات لحوكمة أنظمة التدريب المهني

تندرج محتويات هذه المطبوعة في إطار المسؤولية الفردية للمؤلف، وهي لا تعكس بالضرورة وجهات نظر الاتحاد الأوروبي.

أوريول هومز
مؤسسة التدريب الأوروبية
2007

© المجموعات الأوربية، 2007.
يمكن إعادة إنتاج هذه المطبوعة شريطة ذكر المصدر.

المحتويات

4.....	الغاية من المذكرة المنهجية
5.....	1. الحوكمة وتطبيقها على أنظمة التدريب
5.....	1.1 حوكمة الإدارة العامة
9.....	2.1 الطبيعة المعقدة لأنظمة التدريب
11.....	2. حوكمة أنظمة التدريب
11.....	1.2 مفهوم الحوكمة في التدريب المهني
13.....	2.2 تعزيز مشاركة اللاعبين الرئيسيين
14.....	3.2 تحسين الشفافية والمساءلة
15.....	4.2 التقريب بين القرارات ومستخدميها
15.....	5.2 الفعالية والكفاءة
17.....	3. قياس تطور الحوكمة
17.....	1.3 صعوبة وضع مؤشرات عن الحوكمة
20.....	2.3 الأداة المقترحة لقياس تطور الحوكمة في أنظمة التدريب في منطقة حوض المتوسط
21.....	3.3 الأبعاد المقترحة للحوكمة التي سيتم تحليلها
23.....	4.3 أهداف ومؤشرات لقياس تطور الحوكمة
33.....	4. المراجع

الغاية من المذكرة المنهجية

هذه المذكرة هي الثانية من أصل وثيقتين تهدفان لتعزيز تطوير مؤشرات أنظمة التدريب المهني في منطقة حوض المتوسط.

تعالج المذكرة المنهجية الأولى المعنونة *وظيفة المرصد البيروموتوسطية: قواعد توجيهية لتطوير المؤشرات المتعلقة بالتعليم والتدريب الفني والمهني الأوجه المفاهيمية والمنهجية لتحديد وبناء المؤشرات*. أما هذه المذكرة المنهجية فتركز بشكل خاص على حوكمة أنظمة التدريب المهني وتقترح مجموعة من المعايير لقياس تطورها استناداً إلى المؤشرات.

وهكذا نركز في هذه الوثيقة مبدئياً على فوائد إدخال معايير الحوكمة¹ بغية تحسين نتائج وفعالية أنظمة التدريب المهني. ومن ثم نتناول طرق بناء المؤشرات لقياس تطور الحوكمة وتقديمها في التدريب المهني. بعد ذلك نقدم سلسلة من الأمثلة عن المؤشرات الممكنة والملائمة للوضع في بلدان حوض المتوسط.

¹ سنعتمد في هذا التقرير مفهوم الحوكمة بدل مفهوم الحكم الرشيد.

1. الحوكمة وتطبيقها على أنظمة التدريب

يأتي تطبيق معايير الحوكمة في أنظمة التدريب المهني نتيجة عملية مزدوجة: تطوير مبدأ الحوكمة بغية تحسين أنظمة الإدارة العامة من جهة، والتعقيد المتزايد لأنظمة التدريب من جهة أخرى.

1.1 حوكمة الإدارة العامة

غدا مصطلح "الحوكمة" مستخدماً على نطاق واسع على مدى العقود القليلة الماضية ليغطي المعايير وأوجهاً أخرى من إدارة الصالح العام. وإذ استخدم بداية لوصف أكثر الجوانب سياسية في الأنظمة، مركزاً على الديمقراطية وحقوق الإنسان، اتخذ مصطلح الحوكمة الآن معنى أوسع بكثير يشمل سائر جوانب ممارسة السلطة والعلاقات بين المجتمع المدني والإدارة العامة، بما في ذلك الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية وكذلك السياسية.

على الرغم من اتساع المصطلح وأن الأنظمة الدولية ومكاتب التنمية والخبراء الأكاديميين يعرفونه بطرق مختلفة، فإن هنالك إجماعاً معيناً على أبعاده الرئيسية (Demer, 1999).

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

الحوكمة هي نظام القيم والسياسات والمؤسسات التي يدير بها المجتمع شؤونه الاقتصادية والسياسية والاجتماعية من خلال التفاعلات داخل الدولة وبين الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص. إنها الطريقة التي ينظم بها المجتمع نفسه لوضع وتطبيق القرارات - محققاً التفاهم والاتفاق والعمل المشترك. وهي تتألف من الآليات والعمليات التي يعبر بها المواطنون والجماعات عن اهتماماتهم ويسون خلافاتهم ويمارسون حقوقهم وواجباتهم القانونية. إنها القواعد والمؤسسات والممارسات التي تضع الحدود وتوفر الحوافز للأفراد والأنظمة والشركات. تعمل الحوكمة، بأبعادها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، على جميع مستويات المشروع الإنساني سواء كان ذلك في المنزل، أو القرية، أو البلدية، أو الأمة، أو المنطقة، أو العالم.

المصدر: (UNDP, 2004b).

المفوضية الأوروبية

تتعلق الحوكمة بقدرة الدولة على خدمة مواطنيها. وهي تشير إلى القواعد والعمليات والسلوكيات التي يتم بها التعبير عن الاهتمامات وإدارة الموارد وممارسة الصلاحيات في المجتمع. إن الأسلوب الذي تنفذ به الوظائف العامة، وتدار به الموارد العامة، وتمارس به الصلاحيات العامة التنظيمية هو الموضوع الرئيسي الذي ينبغي معالجته في هذا السياق.

على الرغم من طبيعتها المنفتحة والواسعة، فإن الحوكمة هي مفهوم عملي ذو معنى يتصل بالأوجه الأساسية للأداء في أي مجتمع ونظام سياسي واجتماعي. ويمكن وصفها بالمقياس الأساسي لاستقرار وأداء المجتمع.

وبينما تكتسب مفاهيم مثل حقوق الإنسان، والديمقراطية، وسيادة القانون، والمجتمع المدني، والتقسام اللامركزي للسلطة، والإدارة العامة السليمة أهمية وجدوى حين يتطور المجتمع ليغدو نظاماً سياسياً أكثر تعقيداً، فإن الحوكمة تتطور لتغدو حكماً رشيداً.

المصدر: *European Commission (2003)*.

البنك الدولي

نعرف الحوكمة بوصفها التقاليد والمؤسسات التي تتم بها ممارسة السلطة في بلد ما من أجل الصالح العام. يتضمن هذا (أ) العملية التي يتم بها انتقاء من هم في السلطة ومراقبتهم واستبدالهم، (ب) قدرة الحكومة على إدارة مواردها بصورة فعالة وتطبيق سياسات سليمة، و(ج) احترام المواطنين والدولة للمؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية فيما بينهم.

المصدر: *World Bank Institute (2004)*.

إن نحن قارنا الفكرة الرئيسية المكونة لتعريفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والمفوضية الأوروبية فإننا نجد، بصرف النظر عن الفروقات في التعريفات الأولية، أن المجال الذي يغطيانه متماثل.

مبادئ الحوكمة

الاتحاد الأوروبي	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
<p>المشاركة. تعتمد جودة وملاءمة وفعالية سياسات الاتحاد الأوروبي على ضمان المشاركة الواسعة في كل مواقع إعداد السياسات – من التصور إلى التطبيق. قد تخلق المشاركة المحسنة ثقة أكبر في النتيجة النهائية وفي المؤسسات التي تقدم السياسات. تعتمد المشاركة بصورة جوهرية على تبني الحكومة المركزية مقاربة شاملة لدى تطوير وتطبيق سياسات الاتحاد الأوروبي.</p>	<p>المشاركة. ينبغي أن يكون لجميع الرجال والنساء صوت في عملية صنع القرار، إما مباشرة أو عن طريق المؤسسات القانونية الوسيطة التي تمثل أهدافهم. تكون هذه المشاركة الواسعة مبنية على حرية الاجتماع والتعبير، إضافة إلى القدرة على المشاركة البناءة.</p> <p>اتجاه الإجماع. تعمل الإدارة الرشيدة على التوسط بين المصالح المتعارضة للوصول لإجماع واسع على ما يخدم مصلحة الجماعة على النحو الأفضل، وعلى السياسات والإجراءات حين يتسنى ذلك.</p>
	<p>الرؤية الاستراتيجية. يكون للقادة والجمهور منظور واسع وطويل الأمد فيما يتعلق بالإدارة الرشيدة والتنمية البشرية مع إدراك لما تتطلبه مثل هذه التنمية. هنالك أيضاً إدراكاً للتعبيدات التاريخية والثقافية والاجتماعية التي يستند إليها هذا المنظور.</p>
<p>الفعالية. يجب أن تكون السياسات فعالة وذات توقيت مناسب، تقدم ما هو مطلوب على أساس الأهداف الواضحة وتقييم للأثر المستقبلي، والتجارب الماضية حين تكون هذه متاحة. تعتمد الفعالية كذلك على تطبيق سياسات الاتحاد الأوروبي بطريقة متناسبة وعلى اتخاذ القرار على أكثر المستويات ملاءمة.</p>	<p>الاستجابة. تسعى المؤسسات والعمليات لخدمة جميع الشركاء المعنيين.</p> <p>الفعالية والكفاءة. تقدم العمليات والمؤسسات نتائج تلبي الاحتياجات مع الاستخدام الأمثل للموارد.</p>
<p>المساءلة. ينبغي أن تكون المهام في العمليات القضائية والتنفيذية واضحة على كل من مؤسسات الاتحاد الأوروبي وتوضيح أنشطتها في أوروبا وتحمل المسؤولية عنها. غير أن هنالك حاجة أيضاً لوضوح وتحمل مسؤولية أكبر من قبل الدول الأعضاء وجميع المشاركين في تطوير وتطبيق سياسات الاتحاد الأوروبي وعلى أي مستوى كان ذلك.</p>	<p>المساءلة. إن صانعي القرار في الحكومة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني خاضعون للمساءلة أمام الجمهور والشركاء المعنيين في المؤسسات. تختلف هذه المساءلة تبعاً للأنظمة وما إذا كان القرار داخلياً أم خارجياً.</p>

مبادئ الحوكمة	
الاتحاد الأوروبي	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
<p>الانفتاح. على المؤسسات العمل بأسلوب أكثر انفتاحاً. ويتعين عليها، جنباً إلى جنب مع الدول الأعضاء، أن تتواصل بنشاط حول ما يقوم به الاتحاد الأوروبي والقرارات التي يتخذها. وعليها استعمال لغة سهلة ومفهومة لعامة الناس. إن لهذا أهمية خاصة في سياق تحسين الثقة بالمؤسسات ذات الطبيعة المعقدة.</p>	<p>الشفافية. تقوم الشفافية على التبادل الحر للمعلومات. تكون العمليات والمؤسسات والمعلومات متاحة مباشرة أمام المعنيين بها ويتم توفير معلومات كافية لفهمها ورصدها.</p>
	<p>الإنصاف. يحظى جميع الرجال والنساء بفرصة تحسين درجة رفاههم أو الحفاظ عليه.</p> <p>سيادة القانون. يجب أن تكون الأطر القانونية عادلة وأن تفرض النزاهة، خاصة في القوانين المتعلقة بحقوق الإنسان.</p>
<p>الانسجام والترابط. يجب أن تكون السياسات والإجراءات منسجمة ومترابطة وسهلة الفهم. إن الحاجة إلى الترابط داخل الاتحاد في ازدياد للأسباب التالية: اتساع مجال المهام، وسوف يزيد توسع الاتحاد من هذا التنوع؛ والتحديات مثل التغيرات المناخية والديموغرافية عابرة للحدود القطاعية التي قام عليها الاتحاد؛ كما إن السلطات الإقليمية والمحلية تشارك بصورة أكبر في سياسات الاتحاد الأوروبي. يتطلب الانسجام والترابط وجود قيادة سياسية وشعور قوي بالمسؤولية من جانب المؤسسات لضمان وجود مقاربة متسقة داخل نظام معقد.</p>	

في كلتا الحالتين، تشكل المواضيع التي تم التصدي لها مجموعة من القيم غير مقتصرة على وصف الحوكمة ولكن الرامية أيضاً لتحديد المعنى المحتمل للحوكمة الرشيدة، أي:

- وجود أنظمة قائمة على مشاركة الجمهور أو تشجيعها؛
- البحث عن توافق بين المصالح المعنية المختلفة؛
- الإحساس بالمسؤولية والمشاركة بين جميع الأطراف؛
- الفعالية والكفاءة في استخدام الموارد؛
- المساءلة والشفافية في القرارات المتخذة؛
- العدالة والمساواة في الفرص بين جميع المواطنين؛
- الالتزام بإخضاع القرارات لقوانين محايدة.

تشجع المنظمات الدولية وغيرها من المؤسسات المتخصصة هذه النظرة إلى الحوكمة الرشيدة استناداً إلى الأهداف العامة المذكورة أعلاه، على الرغم من أن تطبيقها ومداهما يقصر عن تحقيق نفس مستوى الإجماع الذي تتمتع به المبادئ الأساسية.

بغية قياس تنمية وتطور الحوكمة في البلدان المختلفة، أنشأت بعض المؤسسات أنظمة للمؤشرات تتمتع بدرجات متفاوتة من القبول. أنشأ البنك الدولي (Kaufmann et al., 2005)، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي والمفوضية الأوروبية (UNDP, 2004a; UNDP/EC, 2004) مجموعات مختلفة من المؤشرات على الحوكمة. على الرغم من الصعوبة المنهجية في إيجاد مصادر موثوقة للمعلومات ومشكلة عقد مقارنات دولية، فقد كان ممكناً الحصول على أدوات مفيدة لتتبع التقدم المحرز في الحوكمة على الصعيد العالمي.

أدت فائدة هذا النمط من الأدوات إلى تطبيق مفهوم الحوكمة ليس فقط على الأنظمة السياسية عموماً بل على مجالات جزئية أو متخصصة من الإدارة العامة. ومن ثم فهناك حديث عن حوكمة أنظمة الصحة أو التعليم، والتي تهدف أيضاً لتوفير معايير لوصف المؤسسات والآليات والقيم الكامنة وراء صنع القرار في هذه الأنظمة الفرعية، بحيث تساهم في تحقيق فعالية أكبر واستخدام أكثر كفاءة للأموال العامة.

تعتمد المساهمة التي تقدمها هذه المقاربات على قدرتها على تقديم توصيف دقيق لعملية صنع القرار، وتوزيع الموارد، ودرجة التوافق على المعايير الموضوعية وقبولها.

ينطبق ذات المنطق على أنظمة التدريب. قد يُنظر لحوكمة أنظمة التدريب بوصفه أداة تحليلية توفر معرفة أفضل بأسلوب عمل هذه الأنظمة، وتساعد على توليد إجماع على أكثر المعايير ملاءمة للحصول على أفضل النتائج من الموارد الموجودة.

2.1 الطبيعة المعقدة لأنظمة التدريب

يتمثل الاتجاه الآخر الذي يبرر تطبيق مفهوم الحوكمة على أنظمة التدريب في التعقيد المتزايد الذي يصاحب تطورها جنباً إلى جنب مع مساهمتها في التنمية الاقتصادية وخلق فرص عمل لائقة.

أسهم تطوير أنظمة التعليم على مدى العقود القليلة الماضية في حقيقة أن التعليم، في معظم البلدان، بات واحداً من أكبر المؤسسات، ليس فقط من حيث حجم الموارد والأشخاص المشاركين فيه، ولكن أيضاً من حيث أهميته بالنسبة لرفاه السكان والتطور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي في هذه البلدان، حيث يزيد هذا الأخير من صعوبة التحكم به. إن هذا التعقيد هو على أشده في أنظمة التدريب، ليس بسبب حجمها فحسب بل لأن أنظمة التدريب تأقلمت مع التحديات الكبيرة المرتبطة بمبدأ التأهيل داخل سوق العمل وتدريب السكان مدى الحياة.

إن سرعة التغيير في سوق العمل نتيجة الوتيرة المتسارعة للابتكارات التقنية والانفتاح العالمي للاقتصادات الوطنية تتطلب تكييفاً ومرونة معينين من قبل أنظمة التدريب. ويكون هذا القول صحيحاً بصورة خاصة في ظل مناخ من الغموض الكبير الذي لم تعتد عليه الأنظمة سابقاً نظراً لتوجهها التقليدي نحو أهداف اجتماعية أكثر منها اقتصادية. إن النجاحات الحقيقية التي تحققت، بدرجة أكبر في حقل التعليم مما في التنمية الاقتصادية، تضع عبئاً على أنظمة التدريب لإعادة توجيه الأشخاص الذين استثمروا في التعليم لإيجاد موقع مناسب لهم في أنظمة الإنتاج أو لمساعدتهم

كي يصبحوا رجال أعمال ويخلقوا فرص عمل جديدة. إن صعوبة التوفيق بين التدريب وأنظمة الإنتاج على المستويات الإقليمية والقطاعية وعلى مستوى الشركات تضيف شيئاً من التعقيد على أنظمة التدريب المعقدة أصلاً.

ولئن أخذنا في الاعتبار أيضاً التركيز الجديد على التدريب مدى الحياة بوصفه عنصراً رئيسياً في تزويد الناس بالأدوات لفهم عمليات التحول التكنولوجي والتنظيمي والاجتماعي السريع والتأقلم معها، حيث توسّع هذه الأدوات من الاهتمامات والتجمعات والاحتياجات، فسيسهل علينا رؤية أن أنظمة التدريب في جميع البلدان، المتطورة والنامية، تواجه تعقيداً متزايداً.

على مدى السنوات القليلة المقبلة، سيميل هذا التعقيد في أنظمة التدريب إلى الازدياد بدلاً من التناقص، نظراً لأنه، على الرغم من التقدم المحرز، فإنه لا يزال أمامنا شوط طويل نقطعه قبل تحقيق الأهداف الإنمائية الطموحة للألفية التي وضعتها الأمم المتحدة. ويمكننا أيضاً توقع تطور أكبر في أنظمة التعليم مدفوعاً بالاحتياجات الناشئة عن تزايد الترابط بين اقتصادات العالم.

وهكذا، يتطلب هذا التعقيد المتزايد وجود أدوات أكثر منهجية وتطوراً لإدارة أنظمة التدريب. إذ كلما ازدادت الموارد المستخدمة للتدريب وتعقدت الأنظمة كلما ازدادت الأهمية الجوهرية المرتبطة بالأوجه المباشرة أو غير المباشرة لإدارتها. ليست قضية تحسين النتائج ونوعية التدريب للسكان مجرد مشكلة تتعلق بالحصول على موارد أكبر أو تطبيق استراتيجيات أفضل، بل هي أيضاً قضية اتخاذ قرارات ملائمة لتحقيق هذه النتائج. في هذا السياق تحديداً يكتسب تطبيق منظور الحوكمة أهمية كبرى في المساعدة على إلقاء الضوء على عملية صنع القرار والعلاقات بين العناصر المختلفة التي تكون إدارة النظام، وصياغة مجموعة من المعايير المرجعية لدعم الحوكمة الرشيدة للنظام.

وهكذا فإن تطبيق الحوكمة على أنظمة التدريب يعتمد على تطوير أدوات أخرى مرتبطة بصنع القرار، من قبيل وظائف المراقبة والتقييم.

2. حوكمة أنظمة التدريب

يصف القسم السابق أهمية وفوائد استحضار مبدأ الحوكمة في أنظمة التدريب، ويشدد على أساليب تطبيق هذا المفهوم. نقدم الآن توليفة من المعايير الأساسية التي برزت نتيجة تطور أنظمة التدريب على مدى العقود القليلة الماضية، ونقارنها مع جوانب الإدارة المستخدمة في قطاعات أخرى ذات تقاليد أعرق. في كلتا الحالتين، سوف نشير إلى المواضيع التي يكون فيها درجة كبيرة من الاتفاق على فائدة هذه المعايير، وإلى المواضيع التي تنطوي على مواقف متباينة.

1.2 مفهوم الحوكمة في التدريب المهني

استناداً إلى التعريفات الرئيسية الواردة في الجزء السابق، ننظر إلى الحوكمة في التدريب المهني بأنها "العمليات التي عن طريقها تتخذ المنظمات قرارات هامة وتمارس السلطة وتقرر من يتم إشراكه وكيف تقدم تقاريرها". هنالك أربعة جوانب رئيسية لهذا التعريف:

- كيفية صناعة القرارات الهامة؛
- كيفية تطبيق هذه القرارات؛
- كيفية تحديد المشاركين في النظام؛
- تدفق المعلومات والعلاقات بينها.

تتماشى هذه الجوانب الأربعة مع المبادئ الجوهرية التي تحدد الأبعاد أو المعايير الكامنة وراء مفهوم الحوكمة في أكثر معانيه قبولاً.

أنماط القرارات التي تتخذ

- من ندرّب؟ من هي الفئات ذات الأولوية التي ينبغي تدريبها؟ هنالك إجماع على إعطاء الأولوية للشباب والنساء والعاملين في الشركات الصغيرة، والمعاقين والبالغين ذوي المستوى المنخفض من التدريب الأساسي. ويمكن أن نضيف إلى هؤلاء الأشخاص الذين هم بحاجة للتكيف مع التحول التقني والاقتصادي.
- أين ندرّب؟ كيف ينبغي أن نوزع الموارد على المناطق ذات الأولوية في التدريب؟ ما هي الاحتياجات التدريبية لهذه المناطق؟ ما هي درجة اللامركزية المتوفرة في صنع القرار؟
- كيف ندرّب؟ ما هي أكثر المقاربات ملائمة وفعالية لتشجيع الناس على التدريب وتسهيل الوصول إلى الفئات ذات الأولوية؟
- أي نوع من التدريب؟ ما الذي ينبغي أن تحتويه البرامج لتلبية احتياجات التدريب لدى قطاع الإنتاج ولتحسين مؤهلات قطاع العاملين؟
- مع من؟ ما هي أدوار ومسؤوليات الشركاء الاجتماعيين والشركات والأفراد في صنع القرار داخل النظام؟ كيف يجب أن تكون العلاقة بين القطاعين العام والخاص؟ كيف ينبغي تنظيم القطاع العام؟
- لأجل من؟ ما هي آليات التواصل والتقييم التي تضي الشفافية على القرارات وعمل النظام؟
- من يدفع؟ من يجب أن يمول ماذا؟ كيف ينبغي توزيع الموازنات المتوفرة؟
- الفعالية؟ ما الاستراتيجيات والبرامج التي علينا اتباعها لتحقيق أفضل النتائج؟
- الكفاءة؟ كيف يمكننا الحصول على العوائد القصوى من المصادر الموجودة؟

إذا ستكون عملية صنع القرار متعلقة بالأشخاص المشاركين ودرجة التوافق والرؤية الاستراتيجية والترابط والمسؤولية. يمكن ربط تطبيق هذه القرارات بالفعالية والكفاءة، والعدالة والحيادية في تطبيق القانون. يمكن أن يكون تحديد المشاركين متصلاً بالمشاركة، والمسؤولية، والمساءلة، والشفافية والعدالة. وأخيراً، يمكن أن تكون العلاقات مع المشاركين مرتبطة بالإجماع والشفافية والمساءلة والعدالة.

يمكن تلخيص جميع هذه المبادئ في أربعة محاور أساسية يمكننا أن نستخدمها لوصف محتوى الحوكمة في أنظمة التدريب:

- المشاركة والتوافق؛
- المساءلة والشفافية؛
- اللامركزية والمسؤولية؛
- الفعالية والكفاءة.

تتحد هذه المحاور الأربعة في مبدأ أساسي يشملها جميعاً ويتمتع حالياً بإجماع دولي واسع، وهو: تركيز أنظمة التدريب على تغطية الحاجة للمهارات التي يحتاجها سوق العمل.

على سبيل المثال، تعتمد البلدان التي تواجه أزمات توظيف طويلة الأمد ومتجذرة تفقد خلالها أسواق العمل زخمها إلى تخفيض احتياجات التدريب فيها إلى عدد محدود من الأفراد وتطور آليات غير رسمية لدعم الجزء الأكبر من السكان: عندئذ يغدو تركيز أنظمة التدريب على سوق العمل إشكالياً في غياب أي مطلب ملموس داخل النظام الاقتصادي. هنالك ضغط كبير على أنظمة التدريب هذه لتقديم حلول للشباب الذين يبتعدون عن نظام التعليم بدلاً من تركهم خارج سوق العمل. في هذه الحالة، هنالك احتمال قوي في أن ينفصل التدريب عن احتياجات سوق العمل؛ ومن ثم ستنشأ دوامة سلبية ناجمة عن عدم الرضا عن التدريب المقدم، وانخفاض جودة التدريب وفقدان الحافز لدى المستخدمين، الأمر الذي من شأنه تعميق الهوة بين التدريب وسوق العمل. في البلدان التي تواجه مثل هذه الأزمة، فإن الدوامة تؤثر على كامل مجال الإدارة، لهذا ينبغي معالجة الحاجة لإعادة التوازن الاستراتيجي في نظام التدريب باتجاه سوق العمل قبل أي محاولة لتطوير إجراءات ترمي لتحسين حوكمة النظام.

لا يعني هذا ألا تؤسس أنظمة التدريب نفسها على المطالب الاجتماعية للشباب الذين يكملون تعليمهم الرسمي وألاً تأخذها بعين الاعتبار. في مطلق الأحوال، ينبغي أن تركز هذه المطالب على احتياجات سوق العمل في سبيل تحسين نتائج وعمل أنظمة التدريب.

شرعت معظم بلدان منطقة حوض المتوسط في عملية إصلاح أنظمتها التدريبية واستكملت الرؤية الاستراتيجية القائمة وراء هذه الإصلاحات مع تركيز على نظام الإنتاج بغية إيجاد توازن يتيح لها التوفيق بين هاتين الاثنتين والمطالب الاجتماعية. وحيثما تكون هنالك إرادة حقيقية للتحرك باتجاه توافق أكبر مع سوق العمل، تقدم وجهة نظر الحوكمة العناصر الأساسية لضمان تحقيق الموارد والاستراتيجيات الجديدة للنتائج المطلوبة. عندها يغدو تحسين إدارة أنظمة التدريب أحد الشروط الأساسية لتأمين نجاح الإصلاحات الجارية.

2.2. تعزيز مشاركة اللاعبين الرئيسيين

يفهم نظام التدريب على نحو متزايد بوصفه عملاً جماعياً منسجماً تقوم به طائفة واسعة من اللاعبين. إن التركيز على سوق العمل يدعو لمشاركة الشركاء الرئيسيين في هذا السوق: ممثلي الإدارة والنقابات. غير أن هنالك لاعبين آخرين منخرطين بنشاط في عملية التدريب: العائلات التي توجه شبابها لاتخاذ قراراتهم، والمستخدمون البالغون أو الذين يتلقون درجة أعلى من التدريب والراغبين في التعلم، والمستويات المختلفة من الإدارة العامة المشاركة في تنظيم أنشطة التدريب، ومراكز التدريب التي تيسر ذلك.

إن درجة مشاركة كل هؤلاء اللاعبين في القرارات التي تتعلق بهم هي إحدى الشروط الضرورية لعمل النظام بصورة سليمة. لا يمكن أن يكون التدريب أمراً قسرياً مفروضاً على الأفراد أو المؤسسات، ولهذا فإن الطريقة الوحيدة الممكنة للتقدم تتمثل في إشراك وتحفيز وتشجيع التزام اللاعبين المختلفين. للقيام بذلك، علينا خلق مجالات للاعبين المختلفين ليشاركوا في جميع مراحل عملية صنع القرار بحيث تصبح هذه مجالات حقيقية للحوار والمبادرة والإجماع. فكلما ارتفع مستوى الإجماع ازدادت أهمية مشاركة كل اللاعبين.

في بلدان منطقة حوض المتوسط، تكون الهيئات الجماعية موجودة بصورة طبيعية نتيجة وجود الشركاء الاجتماعيين، غير أن هذه الهيئات غالباً ما تكون غير فعالة على الإطلاق إما بسبب محدودية دورها في صناعة القرار أو بسبب مجال المبادرة المقيد من قبل أولئك الذين تمثلهم الهيئات. هنالك ارتباط واضح بين وجود مجتمع مدني قوي في أي بلد بعينه وفعالية هيئاته التشاركية. لهذا فإن من الضروري تجاوز المرحلة الرسمية من وجود الهيئات التشاركية لإعطائها دوراً أكبر في صنع القرار ولجعلها أكثر دينامية بحكم المزيد من النشاط والمبادرة، ولدعمها بغية ضمان التوظيف.

لقد انتقلنا من مفهوم قائم على حوكمة أنظمة التدريب، وهو مجال تتفرد به الدولة، إلى تطور نحو أنظمة حوكمة مشتركة تُشرك اللاعبين الرئيسيين، وبخاصة الشركاء الاجتماعيين. يتطلب هذا المفهوم الجديد تحولات ثقافية وتنظيمية ومؤسسية لضمان التنسيق الفعال بين الاستراتيجيات والقرارات التي يتخذها مختلف صانعي القرار.

في كثير من البلدان، وحتى في تلك التي تسير في درب التنمية، أوجدت المبادرات الفردية والشركات موارد كبيرة لتعريف الاستراتيجيات وتقديم خدمات التدريب. سوف يساعد إدماج هذه ضمن النظام، بحسب الهيكليات المؤسسية في كل بلد، على الاستفادة من قدرتها على التكيف ومرورتها وزيادة موارد نظام التدريب وقدرته على الأداء.

3.2 تحسين الشفافية والمساءلة

يتضمن التصور الأكثر تشاركية لأنظمة التدريب موقفاً خدمتياً موجهاً نحو "الشركاء" ومتلقي التدريب. وهذا بدوره يتضمن تركيزاً على نتائج النظام برمته. إن هذه واحدة من النقائص الكبيرة التي تقوض فعالية أنظمة التدريب في بلدان منطقة حوض المتوسط. فيعد أن تمركزت تقليدياً على الأنشطة، لم تتطور عموماً إلى حوافز أو أنظمة أو ضوابط مطلوبة لضمان النتائج المأمولة.

إن غياب الموارد والافتقار إلى الشفافية في صنع القرار، والمشاركة المحدودة للاعبين، والتنظيم المفرط في البيروقراطية كلها عوامل تعوق فعالية عمليات الإصلاح الجارية.

إن تحسين المساءلة والشفافية على جميع مستويات أنظمة التدريب يتطلب تغييراً جذرياً للعقلية الكامنة في الثقافة. إن إدخال مفاهيم الزبون - المورد في المراحل المختلفة لتنظيم أنشطة التدريب؛ تحفيز تحقيق النتائج؛ تثبيت آليات لمراقبة الجودة؛ تطبيق إجراءات التقييم المنتظم؛ افتتاح الأنظمة في سبيل مشاركة أكبر من قبل اللاعبين؛ تشجيع عادة تقديم كشف بالحساب: كل هذه هي تدابير تعزز المساءلة ويجب أن يكون لها أثر كبير على تحسين نتائج وفعالية أنظمة التدريب.

يسهم غياب المساءلة في توليد حلقات مفرغة من البيروقراطية في الأنظمة التي، إذ تنغلق على نفسها، تفقد أي قدرة على إرضاء المطالب الخارجية للمستفيدين من التدريب، الأمر الذي يقلل من هيبتها وسمعتها وبالتالي يفاقم من

انغلاق نظرتها و"انحطاطها". في سبيل التغلب على هذه الاتجاهات، يتعين علينا إطلاق خطط محددة وجهد إداري كبير لغرس ثقافة تنظيمية جديدة تساعد على انفتاح الأنظمة وتقدم روحاً خدمتية توافقية جنباً إلى جنب مع المشاركة في نوعية الخدمة المقدمة.

4.2 التقريب بين القرارات ومستخدميها

إن تحقيق اللامركزية في عملية صنع القرار حاضر في جميع مقاربات الحوكمة، وقد ينظر إليه بوصفه تنازلاً أو تفويضاً لسلطة اتخاذ القرارات إلى المستويات الأقرب إلى مستخدمي الخدمة. في بعض الحالات، تتضمن عمليات التفويض هذه لامركزية جغرافية، ولكن هذا ليس ضرورياً وسيكون متوقفاً على البنية السياسية للبلاد والدور الذي تضطلع به المناطق أو الأقاليم في تنظيم الخدمات؛ وقد يعتمد كذلك على حجم البلد. ولكن من المستحسن في جميع الأحوال تجنب أي مركزية مفرطة لعملية صنع القرار داخل هيئات بعيدة عن المكان الذي تُقدّم فيه الخدمة.

ينطبق هذا المبدأ أيضاً على أنظمة التدريب. إن المرونة والتكيف الضروريين مع حاجات الأفراد وسوق العمل يقتضيان عملية صنع قرار سريعة ويتطلبان استقلالية كافية للاستجابة إلى الاحتياجات المتغيرة في الوقت والمكان المناسبين. يتباين هذا مع العمليات الطويلة والرتبية والمبهمة في عملية صنع القرار المفرط في المركزية.

يتمثل الوجه الآخر لعملية اللامركزية في تحمل المسؤولية عن القرارات بوصفه جزءاً من استقلالية كل من المنظمات المشاركة. إن الاستقلالية، والمسؤولية عن القرارات، والحلول الوسط فيما يتعلق بالنتائج تمثل الثلاثي الفاضل الذي نجده في أفضل أنظمة التدريب. إن هذا يدعو لوجود توزيع واضح للمسؤوليات إضافة إلى آليات لتنسيق وإدارة اللاعبين المختلفين المشاركين في الاستراتيجيات وصنع القرار في المستويات المختلفة.

5.2 الفعالية والكفاءة

يمكن تقديم المبادئ الثلاثة الموصوفة أعلاه من وجهة نظر مختلفة تشملها جميعاً وهي: فعالية النظام وكفاءته. إن تركيز التنظيم على النتائج بحيث يشمل اللاعبين ويشجع مشاركتهم، ويعزز الاستقلال والمسؤولية وانفتاح الأنظمة على المساءلة هي كلها تدابير مصممة لتحقيق فعالية أكبر في الحصول على النتائج المقاسة من حيث المردود.

سوف تواجه إصلاحات أنظمة التدريب الجارية في معظم بلدان منطقة حوض المتوسط تحديات كبيرة على مدى الأعوام القليلة المقبلة. على سبيل المثال فيما يتعلق بتركيز الاستثمار العام على تجهيز الموارد البشرية للمساعدة في فتح اقتصاداتها أمام السياق العالمي. في سبيل ذلك، يتعين على هذه البلدان التحضير بصورة نوعية لتدريب عدد كبير من الأشخاص وتحسين نوعية التدريب المقدم لتوليد قوة عمل حسنة التأهيل، وتكليف ما يقدمونه بحسب احتياجات بيئة الإنتاج المتغيرة. لكن هذه الأهداف يمكن إحرازها فقط عن طريق زيادة كبيرة في قدرات البلدان على تحقيق النتائج المتوقعة (الفعالية) وتحصيل عوائد أفضل من الموارد القائمة (الكفاءة). إن نجاح الإصلاحات سيتحقق في هذا السياق المتضارب.

إن معالجة قضية الفعالية في نظام التدريب تتطلب بصورة خاصة إصلاح نظامه الإداري من حيث الجوانب الموصوفة أعلاه؛ تشكل هذه في واقع الأمر مجموعة من العناصر المترابطة التي لا يمكن عزلها بسهولة ولكل منها أثر تبادلي.

سيكون من الصعب إشراك اللاعبين في النظام وتشجيعهم على المشاركة من دون تحسين شفافية صنع القرار والمساءلة اتجاههم. إن هؤلاء اللاعبين أساسيون لضمان الأداء المناسب للنظام. من دون الثقة في اللاعبين وثقتهم بالنظام، فإن أي استقلالية في صنع القرار قد تغدو بمثابة مشكلة. فإن لم يكن هنالك مشاركة أو مسؤولية من جانب جميع اللاعبين فلن تتحسن كفاءة الموارد، وسيكون من الصعب الحصول على موارد اقتصادية جديدة لتمويل الإصلاحات والحصول على فعالية أكبر في تحقيق النتائج. لهذا فإن تحسين الإدارة يبرز كأحد العناصر الرئيسة في أي إصلاح لأنظمة التدريب.

هنالك إذاً حاجة لتحديد خطط خاصة ترمي إلى تحسين الإدارة، وإلى تخصيص موارد بعينها لتحصيل هذا الهدف، وإلى توفير إجراءات التقييم لإثبات التقدم.

إن قياس تطور الإدارة في نظام التدريب باستخدام مؤشرات دقيقة هو الطريق الأساسي لتقصي الأخطاء وتعزيز التقدم وتحليل العقبات خلال هذه العملية.

3. قياس تطور الحوكمة

مع ذلك، تكثر في مجال الحوكمة إعلانات النوايا الطيبة التي لا تسفر عن خطط محددة أو آليات للتحقق من النتائج. لهذا السبب، إذا كان لنا أن نصلح الأبعاد المختلفة لحوكمة أنظمة التدريب، فمن الضروري دعم الأهداف المقترحة والإجراءات من خلال طرق تقيس وترصد آثارها.

إن الانتشار السريع للمساهمات في النقاش حول الإدارة على مدى السنوات القليلة الماضية ما كان ليحدث بالتأكيد لولا الجهود المكثفة لتطوير أساليب التقييم وقياس فرضياته. هنالك اليوم مجموعة من المنظمات والوكالات التي أنشأت مجموعات من المؤشرات تغطي جوانب مختلفة من الحوكمة عموماً على مستوى دولي (أنظر على سبيل المثال UNDP, 2004a). ومع ذلك، فهنالك خبرة أقل في تطبيق هذه الأساليب في مجالات أكثر تحديداً، مثل التدريب أو غيره من الأنظمة المتخصصة؛ ولكن ما من شك أن التطور الكبير في أساليب تقييم السياسات العامة يوفر خبرة يمكن تطبيقها بسهولة على مفاهيم الحوكمة. وفي الواقع، فقد أدرجت دراسة الحوكمة عدداً من الفرضيات والأساليب المستخدمة في العلوم السياسية لتقييم السلطات العامة.

إن بناء ترسانة من المؤشرات التي تعكس تطور الأبعاد الرئيسية للحوكمة في نظام ما هي إحدى أكثر التدابير فعالية لتقييم تطوره وقياس الالتزام به بهدف التحسين.

1.3 صعوبة وضع مؤشرات عن الحوكمة

توضح المذكرة المنهجية: وظيفة المرصد البيروميتوسية: قواعد توجيهية لوضع مؤشرات حول التعليم والتدريب الفني والمهني (Sauvageot, 2007) بالتفصيل مشكلة بناء نظام للمؤشرات وتقتراح معايير وأساليب لرسمها. في المقترحات المبينة أدناه، نطبق هذه المعايير على مسألة الحوكمة تحديداً.

إن تصور نظام متكامل للمؤشرات يعني الإجابة على أربع أسئلة أساسية

- ما الذي نريد قياسه، من حيث غايات وأهداف النظام، لوضع الأساس المفاهيمي اللازم لتحديد نظام المؤشرات؟
- ما الذي يمكننا قياسه، بالنظر إلى الموارد المتاحة حالياً، وموثوقيتها؟
- ما الذي سنقيسه؟ (مجموعة المؤشرات المقترحة الأخيرة)
- ما الذي ينبغي أن نكون قادرين على قياسه؟ (الأهداف التي يتعين النظر فيها لتحسين نظام المعلومات مستقبلاً)

يأتي وضع مؤشرات على الحوكمة في أنظمة التدريب في مواجهة سلسلة من المشاكل المحددة تتصل عامة بالافتقار إلى الصفة الرسمية في الأهداف التي تعتبر نقاطاً مرجعية، وإلى موثوقية مصادر المعلومات وموقع المراقب فيما يتعلق بالهدف الخاضع للتحليل.

إن قياس تطور الحوكمة بالنسبة لنظام تدريب تطبقه هيئة خارج النظام نفسه هو شيء، وقياس ذلك إن كان النظام مزوداً بآلية ترصد و تقييم التقدم والعقبات التي تواجهه باتجاه تحسين الحوكمة هو شيء آخر تماماً. لا شك أن هنالك

موقفاً وسطاً حيث يمكن الاتفاق أن النظام نفسه يحتاج هيئة خارجية لقياس تطور إدارته، مع تقديم المساعدة بطريقة ما في وضع مجموعة من المؤشرات والمنهجيات لتحقيق ذلك.

بأي حال، نحن نحتاج إلى ربط ترسانة المؤشرات بأهداف نظام التدريب التي تحدد ما الذي نرغب بقياسه. وحينما لا تكون هذه الأهداف محددة بوضوح، فإن علينا بناء إجماع واسع وبصورة كافية مع النظام فيما يتعلق بالأبعاد المزمع قياسها وتقييمها.

كما نحتاج إلى أن نأخذ بعين الاعتبار التصورات الداخلية والخارجية للأنظمة، سواء كان المراقب هو النظام نفسه أو عاملاً خارجياً. يوفر التناقض بين هذين التصورين منهجاً جيداً للتحقق من درجة انفتاح النظام على خدمة المستفيدين منه، إضافة إلى درجة تركيزه على النتائج. وستكون المسافة بين هذين التصورين أكبر بكثير في الأنظمة المنغلقة على نفسها أكثر.

قد تكون مصادر المعلومات المستخدمة لبناء المؤشرات متنوعة للغاية، تتراوح بين الإحصاءات المتعلقة بالنظام نفسه والملاحظة المباشرة والدراسات الاستقصائية والمقابلات وما إلى ذلك. في مجال الإدارة، يتعين علينا على الدوام الجمع بين الأساليب الكمية والنوعية والمصادر وفقاً للمستوى الذي نحاول قياسه. ويمكن تحديد ثلاثة مستويات يجري قياسها:

- المدخلات. في هذا المستوى، تكون المؤشرات عادة معنية بالاتفاقات والإعلانات والالتزامات.
- العملية. هنا تُظهر المؤشرات إلى أي مدى تصرف اللاعبون بطرق مدروسة ليفوا بمسؤولياتهم والالتزاماتهم. سيتضمن هذا التحقق من عمل التنظيمات أو المؤسسات المكلفة بتطبيق الإلتزامات المتفق عليها.
- المخرجات. تقيس هذه المؤشرات النتائج المحققة من حيث الأهداف الموضوعية.

في المستوى الأول، في معظم الحالات، تتمثل القضية بتقصي وجود هذه الإعلانات أو الإلتزامات أو عدمه، ووصف خصائصها الأساسية. ويتعلق المستوى الثاني باستخدام معايير محددة سلفاً لقياس تطور العمليات المصممة بهدف تحصيل الأهداف المحددة في المستوى الأول. تكون هذه المعايير نوعية غالباً، على الرغم من أنه قد يكون ممكناً إجراء قياس كمي لنماذج بعض العمليات القياسية. وسنجد في المستوى الثالث أنه من الممكن جداً قياس النتائج وبالتالي استحضار مؤشرات كمية.

على الرغم من أن جميع المؤشرات تهدف لربط سلسلة من الصفات يمكن المصادقة على نوعيتها (أنظر قائمة المراجعة)، حين تكون هذه مطبقة على مجال الإدارة، فإن من المسلم به عموماً أن علينا إيلاء المزيد من الاهتمام لثلاث قواعد رئيسية نظراً لتعقيدها المفاهيمي الكبير.

القواعد الذهبية الثلاث الرئيسية

- القاعدة الذهبية 1: استخدم مجموعة من المؤشرات. ليس هنالك من مؤشر حوكمة واحد يمسك بكل دقائق وتعقيدات الحالات الوطنية بأسلوب يبسر المقارنة العالمية غير المحملة بالقيم. إن استخدام مؤشر واحد فقط يمكن أن ينتج بسهولة تقييمات خاطئة عن أي بلد وهو نادراً ما يعكس الحالة الكاملة.
- القاعدة الذهبية 2: استخدم مؤشراً كسؤال أول وليس أخير. عندما يغدو المؤشر أكثر تفصيلاً، يرجح أن يشير إلى إجراءات قد تؤدي إلى تحسن في النتيجة. غالباً ما يمكن تطوير المؤشرات خطوة بخطوة حينما تتاح معلومات أكثر.
- القاعدة الذهبية 3: تفهم المؤشر قبل استخدامه. ربما تكون هذه أكثر القواعد جوهرية على الإطلاق، فحين تستخدم مؤشراً يمكن اعتباره ضمناً موافقاً عليه، بما في ذلك منهجيته وافتراضاته المعيارية.

المصدر: (UNDP/EC, 2004).

قائمة مراجعة لخصائص المؤشرات

- الصلاحية (أي هل يقيس المؤشر ما يدعي قياسه؟)
- الموثوقية (أي هل يمكن إنتاج المؤشر من قبل أناس آخرين باستخدام ذات قواعد الترميز ومواد المصدر؟)
- تحيز القياس (أي هل هنالك مشكلات تتعلق بخطأ منهجي في القياس؟)
- الافتقار إلى الشفافية في إنتاج المؤشر
- الطبيعة التمثيلية (أي بالنسبة لبيانات المسح، ما هي طبيعة عينات الأفراد؟)
- تخفيف التفاوت (أي الدرجة التي تفرض بها المقاييس ملاحظات على التجمعات المتعذر تمييزها)
- تحيز المعلومات (أي أنواع مصادر المعلومات تستخدم؟)
- مشكلة التجميع (أي بالنسبة للمحصلات المجمعة، إلى أي درجة تكون قواعد التجميع غير متسقة منطقياً أو بالغة التعقيد)

المصدر: (Landman and Hausermann, 2003).

أخيراً، إن كنا نحاول عقد مقارنة دولية، فإن علينا التأكد من أن مصادر المعلومات متوافقة وأن من الممكن مقارنة المؤشرات، بمعنى أن المؤشر ذاته يقيس الأشياء ذاتها في كل بلد وأن هنالك تأويلاً واحداً. إن هذا لربما هو الشرط الأكثر تعقيداً الذي يجب أن يحققه أي نظام للمؤشرات.

2.3. الأداة المقترحة لقياس تطور الحوكمة في أنظمة التدريب في منطقة حوض المتوسط

لقد أثبت قياس تطور الحوكمة في أنظمة التدريب كونه أداة رئيسة في نجاح الإصلاحات الجارية في معظم بلدان منطقة حوض المتوسط. سوف توفر آلية تقييم هذا التطور حافزاً كبيراً لبدء المناقشات في جميع الأنظمة حول التقدم المحرز وطرق إزالة أي عقبات باقية في طريق التحسين.

نقترح الآن أن آلية كهذه ينبغي أن يتم رسمها بإجماع الممثلين من أعلى المستويات في أنظمة التدريب الوطنية والذين سيشاركون طواعية في هذا المشروع.

نظراً للتشابه بين أنظمة التدريب الوطنية، والافتقار إلى معايير حوكمة معترف بها على الصعيد الإقليمي، ودرجة تطور عمليات الإصلاح الجارية وصعوبة الحصول على مصادر معلومات قابلة للمقارنة، فقد يبدو من الملائم التفكير في أداة قياس مختلطة قائمة على المصادر الوطنية الكمية للإحصاءات حيث وجدت بصورة قابلة للمقارنة، وعلى المصادر النوعية لمعلومات الحوكمة التي جمعت لكل حالة على حدة.

يمكن تزويد مشروع كهذا بمجموعة تجريبية مكونة من ممثلين عن أنظمة التدريب الوطنية وفريق عمل تقني لوضع المقترحات وإدارة تنفيذها.

يمكن بناء الأداة على مراحل تبدأ من خلال معالجة المستوى الأول من الاتفاقات والإعلانات المتعلقة بالإدارة في بلدان المنطقة، ومن ثم الانتقال لتحديد عمليات الإدارة وانتهاء بالنتائج. لذلك فقد يكون الهدف الأول للأداة هو إعداد تقرير يصف المعايير ومؤسسات الحوكمة داخل أنظمة التدريب في بلدان منطقة حوض المتوسط، من دون محاولة إجراء أي تقييم، بل ببساطة تقديم وصف يستخدم لرسم خريطة للحوكمة في المنطقة. وربما يكون الهدف الثاني متمثلاً بقياس تطور نتائج عملية تحسين الحوكمة باستخدام المؤشرات؛ عندها يمكننا الانتقال إلى تقييم عمليات الحوكمة بحد ذاتها. سيساعد الهدف الأول على الوصول لتفسير صحيح ويوفر سياقاً لترسنة المؤشرات من أجل المرحلة الثانية حيث سيكون لدينا إطار مرجعي مسبق.

يمكن أن يتبع المشروع التسلسل التالي للمهام:

- مرحلة أولية من توافق الآراء على الأهداف في المجموعة التجريبية ومحتويات أداة مراقبة حوكمة أنظمة التدريب، والمراحل المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف؛ ينبغي أن يتضمن هذا الاتفاق اقتراحاً أولياً يغطي الأبعاد الرئيسية للحوكمة المزمع تحليلها؛
- مرحلة ثانية من وضع إطار مشترك لوصف الحوكمة في كل بلد؛
- مرحلة ثالثة لجمع المعلومات الضرورية؛
- مرحلة رابعة لوضع تقرير يصف مؤسسات الحوكمة في أنظمة التدريب في المنطقة؛
- مرحلة خامسة لمناقشة نتائج التقرير ووضع مؤشرات ترمي لقياس نتائج التطور في الحوكمة؛
- مرحلة سادسة لجمع المعلومات الضرورية؛
- مرحلة سابعة لحساب المؤشرات ووضع تقرير حول نتائج حوكمة أنظمة التدريب في المنطقة؛
- مرحلة ثامنة لمناقشة التقرير والاتفاق على المقترحات الرامية إلى تحسين الحوكمة.

قد يكون التقرير الأول عن مؤسسات الحوكمة قائماً على أساس مصادر وثائقية ومسح موجه إلى السلطات المسؤولة عن نظام التدريب في كل بلد، وعدد من المقابلات مع كبار اللاعبين.

من ناحية أخرى، سيحتاج التقرير الثاني إلى اتباع طريقة أكثر تعقيداً لجمع المعلومات قائمة على بيانات إحصائية أكثر شمولاً ومسوحات ومقابلات. ينبغي أن تكون البيانات الإحصائية المثالية قابلة للمقارنة مع المؤشرات القائمة في مختلف أنحاء أوروبا والتي وضعها برنامجا ميدستات للتعاون الإحصائي في المتوسط وميدسوك للقضايا الاجتماعية اللذين تديرهما المديرية العامة للإحصاءات الأوروبية يوروستات.²

3.3 الأبعاد المقترحة للحوكمة التي سيتم تحليلها

تم تحديد أربعة أبعاد للحوكمة القابلة للتطبيق في أنظمة التدريب. نعرض الآن تطبيق هذه الأبعاد الأربعة في تصميم أداة رصد تطور الحوكمة في أنظمة التدريب في بلدان منطقة حوض المتوسط.

1. المشاركة، المعرفة بوصفها درجة مشاركة الشركاء المعنيين في عملية صنع القرار وعلى المستويات المختلفة للنظام.
2. المساءلة، المعرفة بوصفها عملية إنشاء أدوات للتقييم وضبط الجودة لكامل النظام لتقديم "كشف حساب" للاعبين ومستخدمي/متلقي التدريب.
3. اللامركزية، المعرفة بوصفها عملية تقريب صنع القرار قدر الإمكان إلى المستخدمين النهائيين، والمتضمنة درجات من الاستقلالية والمسؤولية في مستويات مختلفة من النظام.
4. الفعالية والكفاءة، المعرفة بوصفها تركيزاً على النتائج وعائد الموارد المستخدمة.

ستمثل الخطوة الأولى ببساطة في وصف المعايير والمقاييس والتنظيمات التي تشكل العناصر الأساسية للحوكمة في كل نظام تدريب. سنقوم بناء على هذا التحليل الأولي بالتوصل إلى إجماع على الأهداف التي يجب وضعها لتحسين الحوكمة والشروع ببناء المؤشرات لقياسها.

نقدم الآن مجموعة من المعايير تستخدم لرسم الإطار التحليلي لوصف أبعاد الحوكمة.

² يهدف برنامج ميدستات لتطوير أنظمة المعلومات وتحسين نوعية الخدمات المقدمة من قبل الأنظمة الإحصائية في 12 دولة متوسطة شريكة (مكاتب الإحصاءات الوطنية ومؤسسات أخرى). ميدسوك هو برنامج فرعي يتعامل مع الإحصاءات الاجتماعية. يغطي مشروع التعليم والتدريب من أجل التوظيف في منطقة حوض المتوسط MEDA-ETE مجال التعليم والتدريب من أجل التشغيل.

1.3.3 المشاركة

تتمثل المهمة الأولى في تحديد اللاعبين في نظام التدريب في كل من السلطات العامة والقطاع الخاص أو المؤسساتي. على سبيل المثال:

- أي الوزارات أو الدوائر الحكومية مسؤولة عن إدارة أنشطة التدريب التي يمكن النظر إليها بوصفها جزءاً لا يتجزأ من النظام؟
- أي الهيئات المنطقية أو الإدارية المحلية تشكل جزءاً من النظام، وما الوظائف المحددة التي تمارسها؟
- هل الشركات والهيئات المهنية جزء من النظام؟
- هل النقابات العمالية هي جزء من النظام أيضاً؟
- هل تلعب منظمات أخرى للأباء والأسر والطلاب والروابط الشعبية أي دور في النظام؟
- هل هنالك قطاع خاص ينفذ أنشطة التدريب؟ هل يعد جزءاً من النظام؟
- هل هنالك أية كيانات أو منظمات تبقى هامشية على الرغم من كونها مدعوة لتكون جزءاً من النظام؟

ينبغي أن يتضمن تحديد اللاعبين ملخصاً للصفات الأساسية لكل منهم. وحينما يتم تحديدهم ووصفهم يغدو بوسعنا تقديم المستويات المختلفة التي يُمثلون فيها، ووضعهم القانوني، والمعايير التي تنظمهم، وتركيباتهم، ومن يختار أعضاءهم، وما الوظائف التي يمارسونها وكيف يعملون. سيتضمن هذا هيئات تشاركية عامة من أعلى المستويات والمتوسطة منها سواء كانت منطوية، قطاعية أو مركزية.

2.3.3 المساءلة

تُعنى هذه بوصف آليات من أجل الشفافية داخل النظام. على سبيل المثال:

- ما هي الآليات الموجودة لتقييم النظام؟ هل هنالك هيئات مستقلة لتقييم النظام أو برامج منتظمة للتقييم المستمر؟ ما هو وضعها القانوني، ما هي المعايير التي تنظمها، كيف يتم تكوينها، من يختار أعضاءها، ما الوظائف التي تقوم بها، أي المهمات تؤدي وما هي أنشطتها؟
- كيف يتم التحكم بضبط الجودة في النظام؟ هل هنالك هيئات محددة مكلفة بهذه الوظيفة؟ هل هنالك أفراد أو دوائر أو برامج محددة لهذا الهدف؟ ما هو وضعها القانوني، ما المعايير التي تنظمها، كيف يتم تكوينها، من يختار أعضاءها، ما الوظائف التي تقوم بها، أي المهمات تؤدي وما هي أنشطتها؟
- أي وسائل تواصل وأي آليات تقديم "كشف حساب" تم تأمينها؟ مم تتألف، ما الأنشطة المنفذة وما مدى انتشارها؟

3.3.3 اللامركزية

تُعنى هذه ببيان أين تتخذ القرارات الهامة في عملية التدريب وعلى أي مسافة من المستخدمين أو السلطة المركزية. على سبيل المثال:

- هل هنالك هيكليات لتفويض السلطة المركزية المخولة اتخاذ قرارات بشأن عملية التدريب؟ أي نوع من الهيئات هي هذه، ما هي وظائفها، أي نوع من القرارات تتخذ، ما درجة الاستقلالية والمسؤولية التي تتمتع بها؟ ما هو وضعها القانوني، أي المعايير تنظمها، كيف يتم تكوينها، من يختار أعضائها؟
- هل هنالك منظمات أو سلطات عامة أخرى خاصة أو عامة (إقليمية أو محلية)، بخلاف السلطة المركزية للنظام، تأخذ دوراً في صنع القرار؟ أي نوع من الهيئات هذه، ما هي وظائفها، أي قرارات تتخذ، ما درجة الاستقلالية والمسؤولية التي تتمتع بها؟ ما هو وضعها القانوني، ما المعايير التي تنظمها، كيف يتم تكوينها، من يختار أعضائها؟

4.3.3 الفعالية والكفاءة

تُعنى هذه المرحلة الوصفية بعرض نتائج النظام، من دون الانتقال بعد لوضع أي مؤشرات لتفسير ومقارنة هذه النتائج. من شأن هذه الممارسة الأولية تأكيد توافر المعلومات والتحقق من جودتها، وكشف أية ثغرات ومشكلات مقارنة قد تظهر لاحقاً عند بناء المؤشرات. يمكننا على سبيل المثال جمع المعلومات الموجودة حول:

- اللاعبين في النظام؛
- الأشخاص الحاصلين على إجازات جامعية وشهادات أخرى؛
- صفات أنظمة التدريب الرئيسية؛
- الموارد البشرية المخصصة لأنشطة التدريب؛
- الموازانات المخصصة للنظام؛
- مصادر تمويل النظام.

على سبيل المثال يمكن أن يشكل هذا الإطار محتوى الخريطة الوصفية الأولية للعناصر المكونة للحوكمة داخل أنظمة التدريب في بلدان المنطقة.

4.3. أهداف ومؤشرات لقياس تطور الحوكمة

سيكون وضع تقرير حول الخصائص الموصوفة في القسم السابق خطوة مفيدة للغاية وضرورية تقريباً من أجل معالجة قضية إنشاء مجموعة من المؤشرات حول الحوكمة في أنظمة التدريب، ومع فرص نجاح أفضل. إن انعدام المعلومات الوصفية المنهجية لتكون بمثابة نقطة مرجعية، إضافة إلى انعدام أهداف حوكمة واضحة لمعظم أنظمة التدريب تمثل فجوة فيما يتعلق ببناء المؤشرات، الأمر الذي قد يضر بدقة ومصداقية آلية رصد الحوكمة برمتها.

سوف تيسر نتائج هذا التقرير السبيل لوضع أهداف مقبولة تتشاطرها مختلف أنظمة التدريب في المنطقة. لتقديم مثال، وبغية تيسير المناقشة فحسب، نقدم بعض الأهداف الممكنة التي ينبغي تحديدها.

الهدف 1: المشاركة

تشجيع مشاركة الشركاء المعنيين على كافة مستويات نظام التدريب. يمكن التعبير عن هذا الهدف بالمجمل وبصورة كاملة من خلال الأهداف المرحلية التالية:

- وضع اتفاقات تعاون وتنسيق بين مختلف الإدارات الوطنية التي تقوم بتطوير أنشطة التدريب.
- تعزيز أو توسيع الهيئات التشاركية مع أصحاب المصلحة الرئيسيين في النظام على أعلى مستويات صنع القرار.
- تحسين الاستقلالية والقدرة على المبادرة والتحكم والعمل لدى الهيئات المشاركة الموجودة.
- تعزيز مشاركة أكثر نشاطاً للشركاء الاجتماعيين في القرارات الرئيسية في نظام التدريب.
- إشراك الشركات في القرارات المتعلقة بمحتوى التدريب وعروضه في المستوى المركزي وعلى مستوى مراكز أو منشآت التدريب.
- وضع أطر تنظيمية واضحة يمكن داخلها تطوير مبادرات التدريب الخاصة.
- تشجيع مشاركة الشركات والشركاء الاجتماعيين واتحادات الآباء والطلبة على مستوى المراكز التدريبية.

الهدف 2: المساءلة

لتعزيز المساءلة والشفافية في النظام. يمكن تطوير هذا الهدف العام إلى أهداف أكثر وضوحاً، على سبيل المثال:

- إنشاء هيئات محددة لتقييم النظام.
- إنشاء هيئات محددة لتعزيز جودة التدريب والنظام.
- وضع برامج للتواصل ونشر نتائج النظام.
- التعريف علانية بالتزامات نظام التدريب ووضع تقارير دورية عنه.

الهدف 3: اللامركزية

توسيع استقلالية الهيئات الوسيطة ومراكز التدريب. يمكن تفصيل هذا الهدف مثلاً على النحو التالي:

- توسيع الاستقلالية والمسؤولية في إدارة الموارد الضرورية.
- توسيع استقلالية ومسؤولية الهيئات الوسيطة في صنع القرار المتصل بعرض التدريب، وإيجاد تخصصات أو تكييف محتوى التدريب مع سياقها الخاص.
- تفويض القرارات الرئيسية المتعلقة بإدارة النظام إلى الهيئات التي يشارك فيها الشركاء المعنيون.

الهدف 4: الفعالية والكفاءة

زيادة حصائل النظام بجعلها أكثر ملاءمة لاحتياجات سوق العمل. يمكن التعبير عن هذا الهدف بصورة أدق من خلال أهداف أخرى أكثر تحديداً:

- توسيع نطاق التوظيف داخل النظام.
- تعزيز المشاركة في النظام من جانب تلك المجتمعات التي تعاني أكبر أوجه القصور والصعوبات فيما يتعلق بسوق العمل.
- تحسين نوعية التدريب ومساهمته في رفد القوى العاملة بالمؤهلات المطلوبة من قبل النظام الاقتصادي.
- تحسين تدريب الهيئة التدريسية.
- إعداد المهارات المطلوبة من قبل مجتمع المعرفة.
- تطوير مهارات في تكنولوجيا المعلومات الحديثة.
- إدارة الموارد البشرية بصورة أفضل من خلال تنظيم الاستثمار في التدريب.
- زيادة موارد التمويل للنظام من خلال إعطاء قيمة للاستثمار العام.

حالما يتم التوصل إلى توافق في الآراء بشأن مجموعة من الأهداف سيغدو ممكناً بناء مجموعة من المؤشرات لقياس الحصائل المنجزة خلال فترة محددة.

كمقترح للنقاش، نقترح بناء أربعة مؤشرات نوعية مركبة بمعدل مؤشر واحد لكل من الجوانب التي تم تعريف الحوكمة على أساسها والتي تتوافق مع الأهداف الأربعة الرئيسية المحتملة التي طرحناها.

نقترح أن يتم بناء المؤشرات المركبة الثلاثة الأولى (المشاركة والمساءلة واللامركزية) على أساس المعلومات التي تم جمعها نتيجة مسح، وأن يوضع المؤشر الأخير، المتعلق بكفاءة النظام، على أساس المعطيات الإحصائية التي يوفرها النظام نفسه.

نقدم الآن أمثلة عن المؤشرات الممكنة على أساس ورقة مؤشرات نموذجية معروضة في المذكرة المنهجية وظيفية المرصد البيروموتوسطية: قواعد توجيهية لوضع مؤشرات حول التعليم والتدريب الفني والمهني (Sauvageot, 2007).

يمكن للمؤشر المركب المتعلق بالمشاركة قياس ثلاثة جوانب لدرجة مشاركة المساهمين في النظام:

- درجة مشاركة الشركاء الاجتماعيين في الهيئات الإدارية؛
- درجة مشاركة الشركاء الاجتماعيين المحليين والشركات في منشآت التدريب؛
- درجة مشاركة القطاع الخاص.

المؤشر	مشاركة الشركاء الاجتماعيين في الهيئات الإدارية
الهدف	قياس درجة مشاركة الشركاء الاجتماعيين في النظام
المستوى	وطني وإقليمي
التفصيل	
طريقة الحساب	عن طريق استبيانات تحتوي أسئلة من قبيل: <ul style="list-style-type: none"> هل هنالك هيئات مشاركة على أعلى مستويات نظام التدريب؟ هل مشاركة ممثلي قطاعات أصحاب العمل والنقابات العمالية أو الهيئات الاجتماعية - الاقتصادية الأخرى الموجودة في هيئات الإدارة المركزية بنظام التدريب: نشطة للغاية، غير نشطة للغاية، سلبية، معدومة؟
المصدر	مسح يشارك به مديرو النظام
الوتيرة	سنوي

المؤشر	مشاركة الشركاء الاجتماعيين في المؤسسات العامة
الهدف	قياس درجة مشاركة الشركاء الاجتماعيين في المنشآت العامة
المستوى	وطني وإقليمي
التفصيل	حسب برامج التدريب
طريقة الحساب	عن طريق استبيانات تحوي أسئلة من قبيل: <ul style="list-style-type: none"> هل مشاركة ممثلي قطاعات أصحاب العمل والنقابات العمالية أو الهيئات الاجتماعية - الاقتصادية الأخرى المشاركة في هيئات إدارة مراكز التدريب العام: نشطة للغاية، غير نشطة للغاية، سلبية، معدومة؟
المصدر	مسح يُجرى مع عينة من المراكز
الوتيرة	سنوي

المؤشر	نسبة مشاركة القطاع الخاص
الهدف	قياس درجة تطور قطاع التدريب الخاص
المستوى	وطني وإقليمي
التفصيل	حسب برامج التدريب
طريقة الحساب	نسبة عدد موظفي القطاع الخاص إلى إجمالي موظفي النظام وعدد ساعات تدريب القطاع الخاص إلى إجمالي عدد الساعات في النظام
المصدر	تعداد سنوي للتعليم
الوتيرة	سنوي

يمكن للمؤشر المركب المتصل بالمساءلة قياس ثلاثة جوانب لدرجة شفافية النظام:

- نوعية آليات تقييم النظام؛
- عمل آليات ضبط الجودة في النظام؛
- درجة المعرفة الخارجية بالأنشطة والحواصل.

المؤشر	نوعية تقييم نظام التدريب
الهدف	قياس نوعية تقييم النظام
المستوى	وطني
التفصيل	
طريقة الحساب	عن طريق استبيانات تحوي أسئلة من قبيل: <ul style="list-style-type: none"> هل هنالك هيئة تؤدي وظائف محددة لتقييم النظام؟ ما رأيك في عملها؟ أعط رأيك على مقياس درجات من 1 إلى 5، حيث 1 هي الدرجة الأدنى. هل تعتقد أن نظام التدريب يُقيم بطريقة دقيقة ومستقلة؟ أعط رأيك على مقياس درجات من 1 إلى 5، حيث 1 هي الدرجة الأدنى.
المصدر	مسح يُجرى مع منظمات اجتماعية واقتصادية تمثيلية في البلاد
الوتيرة	سنوي

المؤشر	عملية ضبط الجودة في نظام التدريب
الهدف	قياس عملية ضبط الجودة في النظام
المستوى	وطني
التفصيل	حسب برامج التدريب
طريقة الحساب	عن طريق استبيانات تحوي أسئلة من قبيل: <ul style="list-style-type: none"> هل هنالك هيئة تؤدي وظائف محددة لضبط الجودة في النظام؟ ما رأيك بعملها؟ أعط رأيك على مقياس درجات من 1 إلى 5، حيث 1 هي الدرجة الأدنى. ما رأيك في التدريب الذي يوفره نظام التدريب؟ أعط رأيك على مقياس درجات من 1 إلى 5، حيث 1 هي الدرجة الأدنى.
المصدر	مسح يُجرى مع المنظمات الاجتماعية والاقتصادية التمثيلية في البلاد
الوتيرة	سنوي

المؤشر	درجة المعرفة الخارجية بنظام التدريب
الهدف	قياس درجة شفافية النظام
المستوى	وطني
التفصيل	
طريقة الحساب	عن طريق استبيانات تحوي أسئلة من قبيل: <ul style="list-style-type: none"> هل تتلقى معلومات منتظمة عن الأنشطة الرئيسية لنظام التدريب في بلدك؟ هل يجري إطلاعك بصورة جيدة على الحصائل الرئيسية للتدريب في بلدك؟ ما رأيك بدرجة شفافية نظام التدريب في بلدك؟ أعط رأيك على مقياس درجات من 1 إلى 5، حيث الدرجة 1 هي الأدنى.
المصدر	مسح يُجرى مع منظمات اجتماعية واقتصادية تمثيلية في البلاد
الوتيرة	سنوي

يمكن للمؤشر المركب المتعلق باللامركزية قياس ثلاثة جوانب لدرجة الاستقلالية والمسؤولية في مستويات مختلفة ضمن النظام.

- درجة استقلالية منشآت التدريب؛
- درجة استقلالية الهيئات الإدارية الوسيطة القطاعية أو الإقليمية؛
- درجة استقلالية الشركاء الاجتماعيين من حيث مشاركتهم في إدارة نظام التدريب.

المؤشر	درجة استقلالية منشآت التدريب
الهدف	قياس درجة استقلالية منشآت التدريب
المستوى	وطني
التفصيل	
طريقة الحساب	<p>عن طريق استبيانات تحوي أسئلة من قبيل:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ما رأيك في درجة استقلالية مركزك فيما يتعلق بإدارة الموازنة؟ أعط رأيك على مقياس درجات من 1 إلى 5، حيث 1 هي الدرجة الأدنى. • ما رأيك في درجة استقلالية مركزك فيما يتعلق بعرض التدريب؟ أعط رأيك على مقياس درجات من 1 إلى 5، حيث 1 هي الدرجة الأدنى. • ما رأيك في درجة استقلالية مركزك فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية؟ أعط رأيك على مقياس درجات من 1 إلى 5، حيث 1 هي الدرجة الأدنى.
المصدر	مسح يُجرى مع عينة من مديري منشآت التدريب
الوتيرة	سنوي

المؤشر	درجة استقلالية الهيئات الوسيطة
الهدف	قياس درجة استقلالية الهيئات الوسيطة في النظام
المستوى	وطني
التفصيل	
طريقة الحساب	<p>عن طريق استبيانات تحوي أسئلة من قبيل:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ما درجة الاستقلالية التي تتمتع بها هيئتك عند اتخاذ القرارات لإنشاء أو إغلاق عروض تدريب متخصصة في مجال اختصاصك؟ أعط رأيك على مقياس درجات من 1 إلى 5، حيث 1 هي الدرجة الأدنى. • ما درجة الاستقلالية ضمن إطار نشاطك لدى تخصيص الموارد بين المراكز والبرامج؟ أعط رأيك على مقياس درجات من 1 إلى 5، حيث 1 هي الدرجة الأدنى.
المصدر	مسح يُجرى مع رؤساء الهيئات الوسيطة داخل النظام ومع ممثلين عن المنظمات الاجتماعية والاقتصادية في البلاد
الوتيرة	سنوي

المؤشر	درجة استقلالية الشركاء الاجتماعيين في الإدارة
الهدف	قياس درجة استقلالية الشركاء الاجتماعيين في إدارة نظام التدريب
المستوى	وطني
التفصيل	
طريقة الحساب	عن طريق استبيانات تحوي أسئلة من قبيل: <ul style="list-style-type: none"> هل تشارك منظمتك في القرارات الرئيسية لنظام التدريب؟ أعط رأيك على مقياس من 1 إلى 5 درجات، حيث 1 هي الدرجة الأدنى. هل تعتقد أن آراءك تُحترم وتؤخذ بعين الاعتبار؟ أعط رأيك على مقياس من 1 إلى 5 درجات، حيث 1 هي الدرجة الأدنى.
المصدر	مسح يُجرى مع منظمات اجتماعية واقتصادية تمثيلية في البلاد
الوتيرة	سنوي

ينبغي أن يكون المؤشر المركب المتعلق بالكفاءة قادراً على قياس التقدم في قدرة النظام على زيادة الحصائل المناسبة لاحتياجات سوق العمل. يجب أن يتكون المؤشر من خمسة مؤشرات فرعية تقيس:

- الزيادة في عدد موظفي النظام؛
- مساهمة التعليم والتدريب التقني والمهني في تأمين المؤهلات المطلوبة في سوق العمل؛
- تطوير تكافؤ الفرص في الوصول إلى التدريب؛
- استثمار القطاع العام في التعليم والتدريب الفني والمهني؛
- كفاءة الموارد المخصصة للتعليم والتدريب الفني والمهني.

نقدم أدناه بعض الأمثلة على المؤشرات الفرعية.

المؤشر	النسبة الصافية للتعليم في التدريب المهني
الهدف	قياس مدى التعليم في التدريب المهني
المستوى	وطني وإقليمي
التفصيل	حسب الجنس
طريقة الحساب	نسبة القوة العاملة ضمن فئة عمرية ممن تعلموا التدريب المهني إلى عدد السكان في هذه الفئة العمرية
المصدر	تعداد سنوي للتعليم
الوتيرة	سنوي

المؤشر	نسبة حاملي الشهادات في التدريب المهني
الهدف	قياس نسبة الجيل الذي حاز على شهادات في التدريب المهني
المستوى	وطني وإقليمي
التفصيل	حسب الجنس
طريقة الحساب	نسبة عدد حاملي الشهادات في التدريب المهني في سنة دراسية ما ومن عمر نظري لحياسة الشهادة إلى إجمالي عدد السكان في هذا العمر
المصدر	تعداد سنوي للتعليم
الوتيرة	سنوي

المؤشر	حصة التلميذ من الإنفاق العام
الهدف	قياس الاستثمار العام في التعليم والتدريب الفني والمهني
المستوى	وطني
التفصيل	
طريقة الحساب	نسبة الإنفاق العام الحالي على التعليم والتدريب الفني والمهني إلى عدد الموظفين إلى نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي
المصدر	حسابات الخدمة العامة وتعداد التعليم السنوي
الوتيرة	سنوي

المؤشر	نسبة طاقم المدرسين المؤهل
الهدف	قياس مستوى التأهيل لدى الهيئة التدريسية
المستوى	وطني
التفصيل	حسب الجنس وسنوات الخبرة
طريقة الحساب	نسبة عدد المدرسين الذين يحملون الشهادات المطلوبة في مستواهم إلى العدد الإجمالي للمدرسين
المصدر	تعداد سنوي للتعليم
الوتيرة	سنوي

المؤشر	التكلفة لكل ساعة تدريس
الهدف	قياس كفاءة برامج التدريب
المستوى	وطني
التفصيل	حسب برنامج التدريب
طريقة الحساب	نسبة النفقات الكلية لكل برنامج إلى عدد ساعات التدريب في كل برنامج
المصدر	حسابات نظام التدريب
الوتيرة	سنوي

المؤشر	درجة عدالة المشاركة في التعليم والتدريب الفني والمهني
الهدف	قياس تكافؤ فرص الوصول إلى التدريب في الجماعات التي تعاني من صعوبات اندماج في سوق العمل
المستوى	وطني وإقليمي
التفصيل	حسب الجنس، العمر، الحالة الوظيفية، الإعاقة
طريقة الحساب	الاختلاف في النسبة المئوية بين نسبة الأشخاص من عمر 25-64 الذين يحملون شهادة في التدريب والتعليم الفني والمهني في المجتمعات التي تعاني صعوبات اندماج في التوظيف، ونسبة السكان في عمر 25-65 الذين يحملون شهادات التدريب والتعليم الفني والمهني
المصدر	تعداد وطني
الوتيرة	سنوي

المؤشر	نسبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم والتدريب الفني والمهني
الهدف	قياس مدى دخول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عرض التدريب
المستوى	وطني
التفصيل	حسب برنامج التدريب
طريقة الحساب	نسبة عدد المشاركين في برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات x عدد ساعات التدريب في برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى إجمالي عدد الموظفين في التعليم والتدريب الفني والمهني x إجمالي عدد الساعات المقدمة
المصدر	تعداد سنوي للتعليم
الوتيرة	سنوي

المؤشر	نسبة التعليم والتدريب الفني والمهني بين صفوف السكان الموظفين
الهدف	قياس مدى مساهمة التعليم والتدريب الفني والمهني في مؤهلات السكان
المستوى	وطني
التفصيل	حسب الجنس والعمر
طريقة الحساب	نسبة عدد الأشخاص الموظفين حاملي شهادة التعليم والتدريب التقني والمهني إلى إجمالي عدد السكان الموظفين
المصدر	تعداد وطني
الوتيرة	سنوي

إن المؤشرات التي قدمناها هي عبارة عن تمرين بسيط يهدف لتمثيل أنواع من المؤشرات التي يمكن بناؤها من خلال تحديد الطريقة التي ستستخدم في حسابها وجمع المعلومات اللازمة.

يمكن لاختيار مؤشرات محددة أن يُجرى من قبل مجموعة عمل خبيرة تقدمها إلى مجموعة تجريبية بهدف كسب الإجماع والموافقة.

حالما يكتمل جمع المعلومات وحساب المؤشرات وتأكيد منطقتها وتأويله، يمكن وضع تقرير سنوي يغطي حواصل رصد الإدارة في أنظمة التدريب في بلدان منطقة حوض المتوسط.

سوف تبدأ أكثر المراحل إثارة للاهتمام حالما تكون مثل هذه التقارير متاحة، حيث ستكون هذه المرحلة مكرسة لمناقشة وتفسير الحصائل بغية استخلاص استنتاجات ووضع اقتراحات لتحسين أنظمة التدريب. ومن المؤكد أن هذه المرحلة تضيف معنى على كامل منهجية نظام المؤشرات. يمكن أن يصبح التطوير المشترك من قبل ممثلين عن مختلف أنظمة التدريب في المنطقة بمثابة حافز قوي وتجربة غنية من حيث تبادل وجهات النظر والممارسات المثلى، والتي ستساعد على تحفيز وتعزيز نوعية وحصائل التدريب في المنطقة.

Demer, M., 'La gouvernance de la gouvernance: faut-il freiner l'engouement?', in Corkery, J. (ed.), *Governance: Concepts and applications*, International Institute for Administrative Studies, Brussels, 1999.

European Commission, 'Indicators for monitoring the Employment Guidelines – 2004-2005 compendium', Second version, Employment and Social Affairs Directorate General, Brussels, 2005.

European Commission, 'Euro-Mediterranean Partnership MEDA regional indicative programme 2005-2006', Brussels, 2004.

European Commission, 'New indicators on education and training', Commission Staff Working Papers, Brussels, 2004.

European Commission, 'Progress towards the common objectives in education and training – indicators and benchmarks', Commission Staff Working Papers, Brussels, 2004.

European Commission, 'Communication on governance and development', October 2003, COM (03)615, Brussels, 2003.

European Commission, 'Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, and the Economic and Social Committee promoting core labour standards and improving social governance in the context of globalisation', COM (2001)416/4, Brussels, 2001.

European Commission, *Evaluating socio-economic programmes – selection and use of indicators for monitoring and evaluation*, MEANS Collection Vol. 2, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 1999.

Eurydice, *Key data on education in Europe 2005*, European Commission, Eurydice, Eurostat, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2005.
<http://www.eurydice.org/portal/page/portal/Eurydice/showPresentation?pubid=052EN>

Kaufmann, D., Kraay, A., and Mastruzzi, M., *Governance matters IV. Governance indicators for 1996-2004*, World Bank, 2005.

Landman, T., and Hausermann, J., *Map-making and analysis of the main international initiatives on developing indicators on democracy and good governance*, United Nations Development Programme, New York, 2003.

OECD, *Multilevel regulatory governance*, No 386 OECD Papers, Vol. 5, No 2, Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris, 2005.

Sauvageot, C., European Training Foundation, *Methodological Notes – Euromed Observatory Function: guidelines for developing indicators on technical and vocational education and training*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2007.

UNDP, *Sources for democratic governance indicators*, United Nations Development Programme, New York, 2004a.

<http://www.undp.org/oslocentre/docs04/Indicator%20Sources.pdf>

UNDP, *Strategy note on governance for human development*, United Nations Development Programme, New York, 2004b.

UNDP/European Commission, *Governance indicators: a user's guide*, UNDP Oslo Governance Centre/Eurostat, 2004.

<http://www.undp.org/oslocentre/docs06/UserGuide.pdf>

World Bank Institute, website, 2004. www.worldbank.org/wbi



*This project is funded by
the European Union*

