

مراكز التميز: مراجعة استراتيجية وتوصيات للمستقبل

تقرير



مراكز التميز: مراجعة استراتيجية وتوصيات للمستقبل

ديسمبر 2014



مراكز التميز: مراجعة استراتيجية وتوصيات للمستقبل، تقرير أعدته شعبة بناء القدرات بمكتب تنمية الاتصالات من خلال إدارة دعم المشروعات وإدارة المعرفة.

وقد زود خبيراً الاتحاد الدولي للاتصالات السيد Cladys Ogallo والدكتور David Souter التقرير بمدخلات جوهرية. وقدم زملاء من المكاتب الإقليمية والإدارات المتخصصة للاتحاد الدولي للاتصالات ومن اللجان التوجيهية الإقليمية لمراكز التميز القائمة، معلومات ومقترحات ساعدت في إعداد هذا التقرير.

 يرجى مراعاة الجوانب البيئية قبل طباعة هذا التقرير.

© ITU 2015

جميع الحقوق محفوظة. لا يجوز نسخ أي جزء من هذا المنشور بدون تصريح كتابي مسبق من الاتحاد الدولي للاتصالات.

تقديم



يسعدني أن أقدم لكم هذه الوثيقة عن مراكز التميز: مراجعة استراتيجية وتوصيات للمستقبل. والوثيقة محصلة دراسة استهدفت مراجعة مشروع مراكز التميز، ولقد تم إعدادها وفقاً للقرار رقم 73 الصادر عن المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات الذي عقد في عام 2010 (WTDC-10). وتتضمن الوثيقة توصيات سيتم تنفيذها في المرحلة اللاحقة للمشروع في إطار العمل الذي يبدأ بدورة التخطيط التي تعقب انعقاد المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات 2014 (WTDC-14). وقدمت هذه التوصيات إلى شعبة بناء القدرات البشرية التي شكلت بمقتضى القرار رقم 40 الصادر عن المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات لعام 2010، وأقرها الفريق الاستشاري لتنمية الاتصالات. وستساعد هذه الاستراتيجية مكتب تنمية الاتصالات في بلوغ أحد أهدافه الرئيسية وهو تعزيز قدرات أعضائه المؤسسية والبشرية.

ولقد وضعت العمليات التشغيلية والإجراءات الخاصة باستراتيجية جديدة لمراكز التميز التابعة للاتحاد الدولي للاتصالات ITU من أجل إنفاذ هذه الاستراتيجية. وتشمل هذه الوثيقة عملية التدرج خطوة خطوة في تحديد الكيفية التي سيتم بها اختيار وتشغيل المراكز الجديدة.

ووثيقة الاستراتيجية متاحة عبر الخط على الرابط التالي: <http://academy.itu.int/news/item/1152/>

وأرجو أن تجدوا هذه الوثيقة ثرية بمعلومات ذات قيمة بالنسبة لكم. وإنني أتطلع إلى مشاركة جميع أصحاب المصلحة ولاسيما القائمين على التدريب وذلك من أجل إنجاح هذه الاستراتيجية.

براهيم سانو
مدير مكتب تنمية الاتصالات
الاتحاد الدولي للاتصالات

جدول المحتويات

الصفحة

1	 الديباجة
3	 القسم 1: برنامج مراكز التميز حتى اليوم
6	 1.1 المرحلة الأولى - 2006-1999
7	 2.1 المرحلة الثانية - 2012-2007
8	 3.1 الوضع الراهن للعبة
13	 4.1 السياق المتغير لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبناء القدرات
16	 القسم 2: مبادئ البرنامج الجديد
16	 1.2 قيمة البرنامج بالنسبة إلى الاتحاد الدولي للاتصالات والدول الأعضاء
17	 2.2 برنامج جديد
20	 2 موضوعات البرنامج
32	 القسم 3: برنامج جديد
34	 1.3 وظيفة المراكز
36	 2.3 دعم الاتحاد الدولي للاتصالات المراكز
37	 3.3 التزامات المراكز التعاقدية
38	 4.3 برنامج العمل الإقليمي
39	 5.3 أنشطة البرنامج (المحاضرات وورش العمل)
41	 6.3 منح الشهادات والاعتماد
42	 7.3 ضمان الجودة
43	 8.3 التوافق مع القطاعات الأخرى في الاتحاد الدولي للاتصالات
44	 9.3 الشراكة والتشبيك
44	 10.3 التدابير الانتقالية
47	 القسم 4: التدابير المالية
50	 1.4 الرسوم المالية
50	 2.4 الرعاية ومصادر التمويل الخارجية الأخرى
51	 3.4 المشاركة في برامج أخرى للاتحاد الدولي للاتصالات
51	 4.4 رعاية موضوعات وأنشطة برنامج المراكز
52	 5.4 صندوق بناء القدرات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
53	 6.4 التدابير المالية الانتقالية

الديباجة

الخلفية

بدأ برنامج مراكز التميز الذي أطلقه الاتحاد الدولي للاتصالات/مكتب تنمية الاتصالات في عام 2001 بغرض تعزيز بناء القدرات في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل مبدئي في إفريقيا وبعد ذلك في مناطق أخرى بما أسواق ناشئة ونامية. ولقد نفذ هذا البرنامج حتى اليوم على مرحلتين (الأولى من عام 2001 إلى عام 2006 والثانية من عام 2007 إلى عام 2012) وذلك بتمويل من صندوق "تليكوم سيربلان" TELECOM Surplus ومؤخراً من صندوق تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وانتهت هذه التدابير التمويلية في عام 2011 ولكن امتد المشروع حتى ديسمبر 2014.

وقرر المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات في عام 2010 أن "نشاط مراكز التميز التابعة للاتحاد الدولي للاتصالات ITU يجب أن تستمر وتدعم مع وضع أولويات تحدد عن طريق التشاور مع أعضاء الاتحاد" وطلب المؤتمر إلى مدير مكتب تنمية الاتصالات إجراء تحليل شامل للبرنامج والأنشطة التنظيمية والمالية لمراكز التميز التابعة للاتحاد وإذا لزم الأمر وضع خطة عمل لتحسين أداء هذه المراكز.

وأعد هذا التقرير مدير مكتب تنمية الاتصالات كإسهام في هذا التحليل، وهو مقسم إلى أربعة أقسام:

- يبين القسم 1 تاريخ وإنجازات برنامج مراكز التميز حتى اليوم والفرص والتحديات التي تواجهه في الوقت الحالي.
 - يناقش القسم 2 الموضوعات الاستراتيجية الرئيسية والخيارات (الأهداف والمبادئ وهيكل الإدارة) التي لا بد من تحديدها حال وضع برنامج المستقبل.
 - يبرز القسم 3 هيكل البرنامج الجديد لمراكز التميز والتدابير المتصلة به.
 - ويتناول القسم 4 المتطلبات المالية للبرنامج الجديد.
- ومرفق بالتقرير ملخص تنفيذي وثلاثة ملاحق تبين مقترحات تنفيذ الجوانب المختلفة للمنهج المتبع في هذا التقرير.

الشروط المرجعية والمنهجية

كانت الشروط المرجعية في هذه الدراسة هي مراجعة الوضع الحالي لمبادرة بناء قدرات مراكز التميز، وهي على النحو التالي:

- مراجعة وتحديد أهداف واستراتيجية مراكز التميز في ضوء الواقع الحالي؛
- وضع سياسات لمراكز التميز تتماشى مع الاستراتيجية المقترحة مع الأخذ بعين الاعتبار موارد الاتحاد الدولي للاتصالات المتاحة لإدارة ورصد الشبكة؛
- تحديد معايير اختيار مؤسسات مركز التميز التي تضمن انضمام المؤسسات المرموقة فقط إلى الشبكة؛
- وضع آليات لاستخدام معايير اختيار مؤسسات الشبكة بأسلوب موضوعي وعادل وشفاف؛
- اقتراح نموذج تمويلي مستدام لمراكز التميز يقر بالقيود التي يضعها النموذج الحالي التابع للاتحاد الدولي للاتصالات؛
- توصي باتخاذ الأسلوب الأمثل لإنشاء شبكة فعالة لتدريب الشركاء وكيف يمكن لهذه المؤسسات أن تفعل قوتها وخاصة كيف تستطيع مراكز التميز تدعيم القدرات الفريدة للجامعات.

ولقد أجريت الدراسة خلال شهري سبتمبر وأكتوبر 2011 وقامت على ما يأتي:

- إجراء مناقشات وجهاً لوجه مع مدير مكتب تنمية الاتصالات ورئيس إدارة المشروعات والمبادرات بمكتب تنمية الاتصالات وكافة العاملين المشاركين مباشرة في برنامج مراكز التميز من خلال شعبة بناء القدرات البشرية بمكتب تنمية الاتصالات؛
- إجراء مناقشات هاتفية مع مجموعة منتقاة من مديري المكاتب الإقليمية التابعة للاتحاد الدولي للاتصالات؛
- إجراء مناقشات هاتفية مع مجموعة من المنسقين الإقليميين ببرنامج مراكز التميز؛
- النظر في ردود مراكز التميز على الاستبيان (23 مركزاً هم الذين قاموا بالرد على الاستبيان البحثي)؛
- إجراء اتصالات هاتفية مع مجموعة من المراكز يتم اختيارها؛
- إجراء اتصالات هاتفية مع مجموعة منتقاة من عملاء البرنامج (منظمات تم تدريب العاملين بها في مراكز التميز)؛
- إجراء مناقشات وجهاً لوجه مع أحد المراكز يكون قد شارك في البرنامج منذ بدايته وهو مركز (AFRALTI) ومع مجموعة من عملائه وذلك في دراسة حالة واحدة لإحدى الدول ألا وهي كينيا؛
- إجراء اتصالات هاتفية مع مجموعة منتقاة من المتخصصين في مجال التدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الدول النامية؛
- عمل بحث مكتبي على المواد التي يقدمها مكتب تنمية الاتصالات بالاتحاد الدولي للاتصالات إلى مراكز التميز وعلى مبادرات أخرى متعلقة بالتدريب وبناء القدرات في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الدول النامية.

الشروط المرجعية المطلوبة لإعداد تقرير استنتاجي ويشمل العناصر الآتية:

- استراتيجية واضحة وإطار لمراكز التميز من خلال بيئة ذاتية مستدامة؛
 - سياسات وعمليات وممارسات رئيسية تدعم هذه الاستراتيجية؛
 - الأدوات الواجب استخدامها لإدارة العمليات، على سبيل المثال أدوات اختيار وتقييم الشركاء القائمين على التدريب بمراكز التميز (ما يسمى بنقاط مركزية "nodes")؛
 - إبراز دور ومسؤوليات الاتحاد الدولي للاتصالات في هذا الإطار؛
 - خطة تنفيذية للانتقال من السيناريو الحالي لمراكز التميز إلى الإطار الجديد ولاسيما كيفية التعامل مع مراكز التميز الحالية على الشبكة والصورة المستقبلية التي نريد أن تكون عليها مراكز التميز.
- وتغطي الأقسام التالية في هذا التقرير كلاً من هذه النقاط على حدى.

القسم 1: برنامج مراكز التميز حتى اليوم

يتناول أول قسمين في هذا التقرير برنامج مراكز التميز وخيارات المستقبل من زاويتين:

- القسم 1 يقدم مراجعة لتجربة البرنامج إلى يومنا هذا ورؤية المراكز الحالية وعملائها في ما يتعلق بسجل نشاطها وقيمتها وإنجازاتها؛
 - ويراجع القسم 2 أهداف الاتحاد الدولي للاتصالات وأعضائه في الحفاظ على برنامج المراكز في المستقبل والسياق الذي ينفذ فيه هذا البرنامج والمسائل الرئيسية التي تحتاج إلى توضيح عند وضع برنامج جديد.
- فالشروط المرجعية الواردة في هذا التقرير تشير إلى أن نقطة الانطلاق الأكثر أهمية لبرنامج مراكز التميز المراجع يجب أن تكون تحديد احتياجات بناء القدرات لدى أعضاء الاتحاد الدولي للاتصالات اليوم وغداً وأن يقوم البرنامج على أساس فهم للظروف والتوجهات الجارية. ومع ذلك فإن تجربة وسجل إنجازات برنامج مراكز التميز منذ بدايته في عام 2000 جعلت للبرنامج هوية في أذهان أعضاء الاتحاد ITU فأصبح يمثل ميراثاً مهماً يؤثر على الأرحح في تفكيرهم. وعند النظر في الكيفية التي يجب أن يعمل بها البرنامج في المستقبل يكون من المهم أن نفهم كيف توصلنا إلى الوضع الحالي لهذه العملية. ويقوم هذا القسم بما يأتي:
- تلخيص تطور برنامج مراكز التميز حتى اليوم؛
 - يشير إلى البرنامج في وضعه الحالي ويلخص نقاط القوة والضعف فيه كما يراها أصحاب المصلحة؛
 - يصف الظروف المتغيرة المحيطة بقطاع الاتصالات وتكنولوجيات المعلومات والاتصالات وبناء القدرات عبر عقد من الزمن تم خلاله إعمال البرنامج وأيضاً بعض الآثار المترتبة على ذلك حالياً.
- وكما هو واضح من هذا البيان، تطور برنامج مراكز التميز بشكل جوهري على مدى عشر سنوات منذ تحديد هدفه المبدئي وهو بناء القدرات المؤسسية لعدد صغير من مراكز التميز الرئيسية في نهاية القرن الماضي وحتى تيسير دعم التدريب الذي أصبح واسع الانتشار في الوقت الحالي. ولقد حقق التطور بشكل جزئي القرارات الرسمية التي اتخذت على صعيد المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات أو على مستوى مدير مكتب تنمية الاتصالات. وبشكل أوسع نجم هذا التطور من القرارات المتصلة بالبرمجة السنوية وهيكل ومحتوى عمل السنة الماضية التي اتخذتها المكاتب الإقليمية واللجان التوجيهية الإقليمية مع دعم إداري وسياسي محدود من شعبة بناء القدرات البشرية بمكتب تنمية الاتصالات. ومول البرنامج صندوق الاتصالات TELECOM Surplus وخليفته صندوق تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ولا يزال حتى اليوم. وهي موارد قد لا تكون متاحة في المستقبل.
- وتبين الجداول والرسوم البيانية التالية تطور برنامج مراكز التميز خلال العشر سنوات الماضية:
- تحققت زيادة ثابتة في عدد المراكز خلال الفترة الزمنية للبرنامج؛
 - وصاحب هذا الأمر انخفاض في عدد الأنشطة التي كانت تتم سنوياً في كل مركز؛
 - تآرجح عدد المشاركين في أنشطة المراكز بشكل كبير على مر السنين فبلغ إجمالي العدد ما يزيد على أربعة آلاف مشترك في عام 2004.

الجدول 1 - عدد المراكز/النقاط المركزية في كل منطقة، 1999-2011

الإجمالي	الدول الناطق بالبرتغالية والإسبانية	أوروبا	دول الكومنولث المستقلة	الكاربي	آسيا - المحيط الهادي	المنطقة العربية	الأمريكتان	إفريقيا	
5					1	1	1	2	1999
9					1	2	4	2	2000
9					1	2	4	2	2001
12					4	2	4	2	2002
16			3		4	3	4	2	2003
16			3		4	3	4	2	2004
19			3		4	3	7	2	2005
27			3		4	3	15	2	2006
41		5	3		5	4	18	6	2007
54		5	6	6	5	4	22	6	2008
62	6	5	6	6	6	4	23	6	2009
61	6	6	4	6	6	4	23	6	2010
61	6	6	4	6	6	4	23	6	2011

الجدول 2 - عدد الأنشطة في كل منطقة، 1999-2011

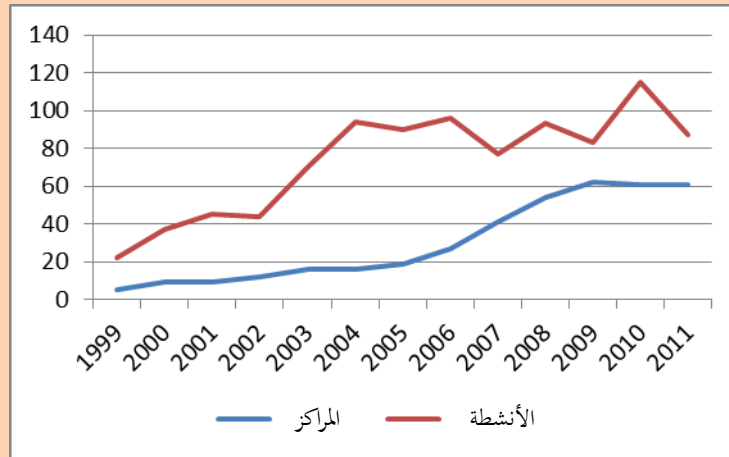
الإجمالي	الدول الناطق بالبرتغالية والإسبانية	أوروبا	دول الكومنولث المستقلة	الكاربي	آسيا - المحيط الهادي	المنطقة العربية	الأمريكتان	إفريقيا	
22		8			1	3	4	6	1999
37		15	7		3		4	8	2000
45		5			7	3	8	22	2001
44		1			5	6	12	20	2002
70		6	6		2	7	23	26	2003
94		13	8		3	11	25	34	2004
90		21			1	11	19	38	2005
96		11				6	43	36	2006
77		4	4		7	5	42	15	2007
93		9	10	2	14	8	42	8	2008
83	10	5	13	6	17	5	25	2	2009
115	11	9	9	9	10	9	34	24	2010
87	11	2	6	6	11	5	21	25	2011
953	32	109	63	23	81	79	302	264	المجموع

الجدول 3- عدد المشاركين في كل منطقة، 2011-1999

الإجمالي	الدول الناطقين بالبرتغالية والإسبانية	أوروبا	دول الكومنولث المستقلة	الكاربيبي	آسيا - المحيط الهادي	المنطقة العربية	الأمريكتان	إفريقيا	
820		363			29	95	255	78	1999
285					45		107	133	2000
1444		303			154	143	375	469	2001
1572		40			120	440	499	473	2002
2331		180	215		40	483	716	697	2003
4145		450	449		73	943	1094	1136	2004
3228		992			17	517	831	871	2005
2397		277				278	1125	717	2006
2346		207	151		209	178	1238	363	2007
2972		275	601	30	435	213	1195	223	2008
2031	293	150	270	159	386	81	659	33	2009
3111	307	201	523	227	314	161	825	553	2010
1662	no data	no data	138	98	253	115	483	575	2011
28344	600	3438	2347	514	2075	3647	9402	6321	المجموع

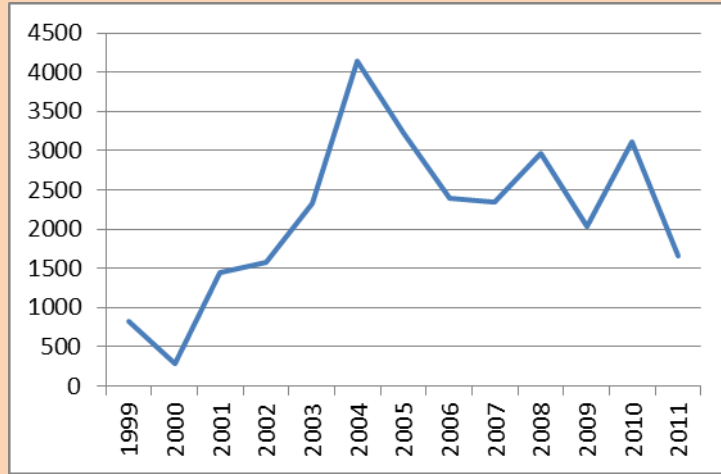
صورت الأرقام الواردة في الجداول من 1 إلى 3 برسوم بيانية في الشكلين 1 و 2.

الشكل 1 - عدد المراكز والأنشطة، 2011-1999



المصدر: الاتحاد الدولي للاتصالات (ITU)

الشكل 2: عدد المشاركين، 1999-2011



المصدر: الاتحاد الدولي للاتصالات (ITU)

1.1 المرحلة الأولى - 1999-2006

بدأ برنامج مراكز التميز في يونيو 2000 كمبادرة لاستخدام أموال صندوق الاتصالات TELECOM Surplus في بناء القدرات المؤسسية والتدريب في معهدين للتدريب في إفريقيا هما: AFRALTI في كينيا بالنسبة للدول الناطقة بالإنجليزية ومعهد ESMT للاتصالات في السنغال بالنسبة للدول الناطقة بالفرنسية. ولم يكن أي من المعهدين متميزاً وقت بدء البرنامج. بل على العكس من ذلك كان كلاهما معروفاً بوجود نقاط ضعف مؤسسية وتعليمية ومالية جوهرية فيه. وعلاوة على ذلك كان الهدف هو رفعهما إلى المستوى الذي يمكن وصفهما عنده "بالتميز" والذي يكفل لهما الاستدامة. وكان الأمل في أن يسهما في بناء القدرات على مستوى رفيع وأن يذهبا إلى أبعد من التدريب ليضطلعوا بدور البحث والمشورة وأن يزيداً تدريجياً من قيمتهما لدى أعضاء الاتحاد الدولي للاتصالات في القارة.

وعلى هذا منح دعم مالي وإداري كبير للمؤسستين. وخصص لكل منهما تمويل تأسيسي بلغ 1,33 مليون دولار لتغطية تكاليف تحويله إلى مركز للتميز مثل استخدام الخبراء وتطوير جهاز العاملين والدعم المؤسسي وتكليف منسقين للمشروع¹. وكان لهذا التمويل الخارجي الكبير أبلغ الأثر في كلا المركزين أثناء تلك المرحلة. وبحلول عام 2007 كان كل مركز قد وسع من نطاق ومستوى عمله في بناء القدرات (بتنظيم المزيد من دورات التدريب وزيادة عدد المشاركين من المنظمات في عدد أكبر من الدول) وحسن بشكل كبير من مركزه المالي (بتحقيق الاستدامة بالنسبة لمؤسسة ESMT للاتصالات وشبه استدامة بالنسبة لمؤسسة AFRALTI) وشكلت الأنشطة حجماً كبيراً من العمل في كل من المركزين.

ومن منظور بناء المؤسسة وحجم التدريب أدي الاستثمار الكبير الذي تم في كل من ESMT و AFRALTI إلى تحقيق نتائج مهمة بحلول عام 2006. وعلى الرغم من ذلك لم يستطع أحد منهما تحسين جودة التيسيرات المادية إلى المستوى الذي يجذب المشاركين رفيعي المستوى أو تجاوز التدريب إلى البحث والقدرة الاستشارية.

إن تحليل هذين المركزين في عمق الأنشطة في إفريقيا أدى إلى طلب توسيع برنامج مراكز التميز ليشمل مناطق أخرى. ولكن البرامج الإقليمية الأخرى كانت أقل اهتماماً وبشكل واضح بالبناء المؤسسي وأكثر اهتماماً بتنفيذ برامج تدريب جوهرية حول قدرات المراكز المختارة (المعروفة أحياناً بالنقاط المركزية "nodes" والتي يشار إليها في هذا التقرير باسم "المراكز").

¹ مراكز التميز مشروع لإفريقيا: تقرير عن دراسة تقييم التأثير ل Mike Nxale

- بدأ برنامج المنطقة العربية في نوفمبر 2001 وتم تمويله في البداية لمدة ثلاث سنوات ثم كان يتم تمديده سنوياً حتى عام 2007.
- وبدأ برنامج آسيا - المحيط الهادي - مثل إفريقيا - في يونيو 2000 ولكنه توقف في عام 2001 إلى أن تم إحيائه في نوفمبر 2006 مع بداية المرحلة الثانية.
- وانطلق برنامج الأمريكتين في يونيو 2001 وأشرك عدداً كبيراً من المراكز بلغ في عام 2006 خمسة عشر مركزاً. وبين عام 2001 ونهاية المرحلة الأولى في يونيو 2006 تم تنفيذ 157 محاضرة عبر الإنترنت و 9 برامج تدريبية وجهاً لوجه وتم تدريب 5898 مشاركاً.
- تم توقيع مشروع لإنشاء مراكز في أوروبا واتحاد كومنولث الدول المستقلة في عام 2003 لكن فصلت المنطقتان وأصبح لكل منهما ميزانية وهيكل إدارية مستقلة، في نهاية 2004. وفي نهاية المرحلة الأولى عام 2007 كانت مراكز هاتين المنطقتين قد نفذت 38 نشاطاً ودربت 1448 مشاركاً.
- وبنهاية المرحلة الأولى كانت قد وضحت اختلافات جوهرية في تنفيذ البرنامج بين مختلف المناطق وذلك حسب اختلاف الظروف وتباين الأفضليات في العضوية الإقليمية. ويرد وصف لاحق لهذا الأمر في الفصل التالي.

2.1 المرحلة الثانية - 2007-2012

بدأت المرحلة الثانية في برنامج مراكز التميز عام 2007/2006 متجهة للبناء على ميراث المرحلة الأولى عن طريق إدخال تعديلات مهمة في الهيكل والتنظيم. وتحول التركيز على أهداف البرنامج من البناء المؤسسي إلى إنشاء شبكات إقليمية للمراكز تكون قادرة على توفير حجم كبير من التدريب. فزاد عدد المراكز في كافة الأقاليم ولكن انخفض عدد الأنشطة في كافة المراكز إلى مستويات دنيا إلى الحد الذي كانت بعض المراكز لا تقيم سوى نشاط واحد أو نشاطين في السنة. وأصبح من المأمول أن تنمي المراكز الإقليمية الاتساق فيما بينها وأن تعمل مع بعضها البعض بغية تقديم برامج عمل منسجمة فيما بينها تتحدد من خلال اللجان التوجيهية الإقليمية التي تشارك فيها هذه المراكز.

ووضعت المنطقة العربية ومنطقة آسيا - المحيط الهادي هيكل إدارية مختلفة استمدتها من مناطق أخرى تعتمد على المراكز الوطنية أكثر من اعتمادها على مؤسسات التدريب الفردية.

ركز عمل بناء القدرات في المرحلة الثانية على بعض الموضوعات الواسعة التي تنوعت من حيث الدرجة في ما بين المناطق. وكانت أهم الموضوعات واسعة النطاق هي:

- السياسات والتنظيم اللائحي؛
- الأعمال والإدارة؛
- التكنولوجيا الجديدة والخدمات؛
- الاتصالات الريفية والنفوذ العالمي.

وأضافت بعض المناطق مجالات أخرى مثل أمن الشبكة وإدارة الطيف (إفريقيا وآسيا - المحيط الهادي).

وفي عام 2010 تم تنفيذ حوالي 130 نشاطاً في 60 مركزاً فتم تدريب حوالي 3000 مشارك. وقد تم تدعيم الأنشطة في المرحلة الثانية بمبلغ يتراوح بين 4 000 و 10 000 دولار أمريكي للنشاط الواحد وعلى هذا تراوح إجمالي تكلفة البرنامج الخاص بصندوق تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بين 750 000 و 1 200 000 دولار أمريكي في السنة الواحدة. ولا يشمل هذا المبلغ تكلفة الإدارة التي يوفرها الاتحاد الدولي للاتصالات والتي تبتلعها بصفة عامة مخصصات ميزانية الاتحاد لصالح بناء القدرات البشرية والمكاتب الإقليمية.

ولقد شهدت المناطق المختلفة التطورات الآتية خلال المرحلة الثانية:

- توسعت المنطقة الإفريقية ليزيد عدد مراكزها من اثنين إلى ستة مراكز (سبعة الآن) وشملت مجموعة متنوعة من المؤسسات بما في ذلك قطاع الجامعات ومركز تدريب Telco. لكن ضعف العمل في البرنامج عامي

2009/2008 بينما ارتفع عدد الأنشطة والمشاركين منذ ذلك التاريخ. وانخفض عدد الأنشطة في المؤسسات الأولية (AFRALTI و ESMT) بشكل ملحوظ خلال المرحلة الأولى وأصبح البرنامج يلعب الآن دوراً بسيطاً في مجموعة الأنشطة الكلية. ففيما يتعلق بمؤسسة AFRALTI على سبيل المثال – أضحى التدريب الأكاديمي والأنشطة الأخرى الخاصة بأكاديمية Cisco يقلص من برنامج المراكز من الناحيتين المالية والمؤسسية؛

- نشأ في عام 2007 إقليم مستقل للدول الناطقة بالبرتغالية والإسبانية في إفريقيا ويضم ستة مراكز. ويمول بشكل مستقل من برنامج المراكز الرئيسي من خلال مساهمات الحكومتين البرتغالية والإسبانية ولكن هذه المساهمات تتوقف بنهاية عام 2012؛
- تبنت المنطقة العربية هيكلاً يقوم على مجموعة من الإدارات الوطنية المختارة تعمل كمراكز في مجالات مواضيعية مستقلة داخل المنطقة ويدعمها في ذلك مجموعة من كيانات التدريب داخل أقاليمها. ولقد أدى هذا إلى إتاحة تخصص أكبر للمراكز عن مثيلاتها في كثير من المناطق الأخرى؛
- وأنشأت منطقة آسيا – المحيط الهادي أيضاً هيكلاً بني على إدارات وطنية مختارة تعمل كمراكز في مجالات عمل تتناول موضوعات محددة. وهذه النقاط المركزية أو المراكز المترابطة تقوم بالتدريب في هذه المجالات النوعية. وتعتبر فروعاً للمراكز الوطنية ويمكن أن تضاف إلى البرنامج الذي تضعه اللجنة التوجيهية الوطنية. وتلقي هذه النقاط المركزية أو المراكز التشجيع لتنفيذ بعض الأنشطة خارج مقارها. ولدى منطقة آسيا – المحيط الهادي بعض الشركاء يقدم بعضهم الدعم المالي (كالحكومة الاسترالية) ويقدم البعض الآخر الخبرة (مثل هيئة APNIC وبعض البائعين) والدعم اللوجستي.
- استمرت منطقة الأمريكتين في إقامة برنامجها على التعليم عن بعد بدلاً من الأنشطة المباشرة وجهاً لوجه واعتمدت عدداً من المراكز يفوق المناطق الأخرى فضمت الجامعات المزيد من المتخصصين ومعاهد التدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وبحلول عام 2011 أصبح عدد المراكز في المنطقة 23 مركزاً معظمها من الجامعات ويقدم معظمها نشاطاً واحداً أو اثنين على الأكثر كل عام. لذا قررت اللجنة التوجيهية الوطنية إسقاط تسعة مراكز من البرنامج نظراً لانعدام نشاطها في هذا الإطار؛
- وبدأ برنامج جديد لمنطقة الكاريبي في عام 2007. فأصبح لديها حالياً ستة مراكز تنظم من خمسة إلى عشرة أنشطة كل عام؛
- واستمر البرنامج الأوروبي خلال المرحلة الثانية منظماً محاضرات لمجموعة من الدول من وسط وشرق أوروبا. وأصبح لدى المنطقة الآن ستة مراكز وتنظم أقل من عشرة أنشطة كل عام؛
- واستمر كذلك برنامج الدول المستقلة للكومنولث طوال المرحلة الثانية. ويضم حالياً أربعة مراكز ويقدم ما بين ستة وثلاثة عشر نشاطاً في العام.

3.1 الوضع الراهن للعبة

بلغ برنامج المراكز للمرحلة الثانية نهايته خلال عامي 2011/2012. ولا يوجد إلى الآن أي التزام للاستمرار في تمويل البرنامج من خلال صندوق تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولا يوجد أي اعتماد تمويلي من ميزانيات أخرى للاتحاد الدولي للاتصالات. وفي عام 2010 وجه المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات نداء من أجل استمرار برنامج المراكز على أساس التركيز على أولويات الاتحاد. وتلخص الفقرات التالية وضع برنامج المراكز في نهاية المرحلة الثانية وتستعرض نقاط القوة والضعف في البرنامج كما اتضحت من خلال المشاورات التي أجريت من أجل إعداد هذا التقرير. وسيتم تناول الجوانب المالية ومسائل أخرى في القسم 4.

يشمل برنامج مراكز التميز حالياً 61 مركزاً. والتوزيع الحالي للمراكز حسب كل منطقة ومستوى الأنشطة فيها لعام 2010 موضح في الجدول رقم 4. (ويمكن الاطلاع على المقارنة بين سنة 2010 والسنوات السابقة عليها في الجدول رقم 2 الوارد سابقاً). وكما حدث في الجداول من 1 إلى 3، قدم البيانات الواردة في جدول 4 شعبة بناء القدرات البشرية بناء على طلب المكاتب الإقليمية. وهذه البيانات ضرورية لإجراء التخطيط الاستراتيجي وتقييم ورصد البرنامج. وثمة حاجة إلى أن تحفظ هذه البيانات بشكل ممنهج لدى مكتب تنمية الاتصالات جنباً إلى جنب مع البيانات الناتجة من عمليات التقييم (انظر آنفاً).

الجدول 4: أنشطة مراكز التميز لكل إقليم في 2010

2010					المنطقة
المشاركون في الفعالية	الفعاليات / المركز	المشاركون	الأنشطة	المراكز	
23	4.0	553	24	6	إفريقيا
39	0.9	825	2134	23	الأمريكتان
18	2.3	161	9	4	المنطقة العربية
31	1.7	314	10	6	آسيا-المحيط الهادي
25	1.5	227	9	6	الكاريفي
58	2.3	523	9	4	الدول المستقلة للكومنولث
22	1.5	201	9	6	أوروبا
28	1.8	307	11	6	الدول الناطقة بالبرتغالية والإسبانية
31	1.7	3111	102	61	الإجمالي

لا توجد معايير ثابتة لاختيار المراكز فلقد كانت المحاولة الوحيدة هي استخدام معايير منهجية للاختيار في إفريقيا عند الانتقال من المرحلة الأولى إلى المرحلة الثانية من البرنامج. وتوجد حالياً قائمة من سبع مؤسسات طلبت الحصول على صفة المركز.

كان لنمو عدد المراكز وتنوعها أبلغ الأثر في البرنامج.

- فإن ضخامة عدد المراكز مع تنوع مسؤوليات شعبة بناء القدرات البشرية والمكاتب الإقليمية جعل من الصعب على الشعبة ومكتب تنمية الاتصالات إدارة البرنامج بكفاءة. ومن الناحية التشغيلية لا يوجد مصدر مركزي عالي الجودة للمعلومات الخاصة بالمراكز في الاتحاد الدولي للاتصالات ولا يوجد تقييم مركزي لنتائج البرنامج. وهذا يجعل من الصعب على شعبة بناء القدرات البشرية وعلى مكتب تنمية الاتصالات بصفة عامة ممارسة التوجيه الاستراتيجي (أنظر ما يلحق).

- وجود هذا العدد الكبير من المراكز يعني أيضاً أن المراكز المستقلة تقوم الآن بكم ضئيل من الأنشطة في إطار البرنامج. وتتحض عن هذا أن الاتحاد الدولي للاتصالات أصبح هو الضامن لوضع المركز الذي يحمل مكانة مرموقة وذلك تحقيقاً لعائد محدود للغاية، في حين أن المراكز نفسها أصبحت تكسب قيمة مالية محدودة من المشاركة في البرنامج، فلم يعد هناك حافز لإيلاء المزيد من الاهتمام بالمراكز. كما أن استمرار دور الاتحاد الدولي للاتصالات في تعيين وتمويل خبراء التدريب يعني أيضاً أن أنشطة المراكز تدور فقط في محيط المؤسسات التي تتمتع مع العاملين فيها بوضع المركز المضمون.

تبين الجداول السابقة وبيانات أخرى السمات المهمة للبرنامج من خلال الوضع الذي هو عليه اليوم وذلك على النحو التالي:

- معظم الأنشطة مرتبطة بموضوعات فنية وإدارية من خلال قطاع الاتصالات/تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وهذا التصنيف يضم مجموعة واسعة من الموضوعات. ومع ذلك لا يبدو أن البرامج الذي يقع عليها الاختيار للتنفيذ في أي منطقة من المناطق تقوم على أساس تقييم منهجي لاحتياجات المنطقة أو بحث عن السوق أو على أولويات حددها بوضوح الاتحاد الدولي للاتصالات. وللمراكز نفسها تأثير كبير على اختيار الأنشطة؛
- فمعظم المشاركين من الدرجات الإدارية أو الفنية المتوسطة. ولا يكاد يكون ثمة أنشطة مستهدفة تخص أعلى درجات الإدارة ضمن تلك الأهداف الأصلية التي كانت موجودة في البرنامج إبان إنطلاقه للمرة الأولى. ولا يتناسب مستوى التدريب وتيسيرات الجودة في العديد من المراكز مع برامج مستويات القمة الإدارية؛

• ويعمل معظم المشاركين في شركات للاتصالات (حتى شركات متعددة الجنسيات) وفي أجهزة تنظيم الاتصالات مع وجود أقلية تأتي من وكالات حكومية ومنظمات أخرى. وفي بعض الحالات يكون المشاركون من مؤسسات أكاديمية. ولا يوجد أي دليل على أن جهوداً قوية تبذل لاستهداف مجموعات خاصة من العاملين الذين قد يكونون في حاجة إلى التدريب في المراكز (على سبيل المثال الأفراد المنتهون إلى الدول الأقل نمواً أو الذين يعملون في مجالات تحتاج إلى جهود لتحسين مهاراتهم). وعلاوة على ذلك - وكما سنعرض في ما بعد - أصبح اليوم لدى شركات مشغلة للاتصالات ومعظم المنظمين إمكانات مالية أكبر من الاتحاد الدولي للاتصالات ذاته مما يثير تساؤلات حول مدى ملاءمة الدعم المالي الحالي الذي يقدمه الاتحاد؛

• إن معظم المراكز نظمت حجماً ضعيفاً من الأنشطة في إطار برنامج المراكز، وفي معظم الحالات يكون هذا النشاط أضعف من أن يكون له تأثير مهم في دخلها أو مستوى عملها. فلقد نظم كل مركز في المتوسط أقل من نشاطين في عام 2010. وكما ذكر سالفاً أصبح الآن حجم برنامج عمل مركز AFRALTI - وهو أحد أول مركزين تم إطلاقهما - أقل مما كان عليه في المرحلة الأولى ولا يوجد وجه للمقارنة بينه وبين العمل الذي يتم لصالح أكاديمية التشبيك Cisco. وفي واقع الأمر لا يمكن أن ينتظر من هذه المراكز أن تولي اهتماماً كبيراً للأنشطة التي أصبحت مقتصرة على مجالات عملها الرئيسية أو تلك التي تدر عليها دخلاً.

وتتولى إدارة البرنامج بالكامل في الوقت الحالي شعبة بناء القدرات البشرية بمكتب تنمية الاتصالات التابع للاتحاد الدولي للاتصالات هذا على الرغم من أن تلك كانت من الناحية العملية وفي السنوات الأخيرة وظيفة إدارية أكثر منها استراتيجية نظراً لأنها تركز على توجيه الدعوات للمشاركة في الأنشطة ودعم اختيار خبراء التدريب والإعلان عن الرسوم المالية. واضطلع بالإدارة التشغيلية للبرنامج المنسقون الإقليميون أي العاملون بالمكتب الإقليمي الذين يلعبون هذا الدور جنباً إلى جنب مع وظائف أخرى. وتحددت برامج سنوية للأنشطة على الصعيد الإقليمي من خلال اجتماع اللجان التوجيهية الإقليمية (أو ما يعادلها) وأعضاها ممثلون للمراكز داخل المنطقة والدول الأعضاء من الإقليم وشعبة بناء القدرات البشرية بمكتب تنمية الاتصالات التابع للاتحاد الدولي للاتصالات والمكاتب الإقليمية.

ويعد برنامج المراكز في الوقت الحالي النشاط الرئيسي لشعبة بناء القدرات البشرية بمكتب تنمية الاتصالات ولكنه يضطلع أيضاً بأعمال تتصل بأكاديمية الاتحاد ومراكز تدريب الإنترنت وكذلك أنشطة بناء القدرات وفقاً لخطة عمل مؤتمر حيدر آباد. وأشارت شعبة بناء القدرات البشرية إلى أن المراكز تمثل الآن جزءاً أساسياً من حجم عملها.

وبصفة عامة يتم تمويل الأنشطة المعتمدة بواسطة الاتحاد الدولي للاتصالات/مكتب تنمية الاتصالات/شعبة بناء القدرات البشرية من خلال صندوق تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويبلغ متوسط تكلفة الأنشطة حوالي 4 000 دولار أمريكي للمحاضرات التي تتم عبر الإنترنت و10 000 دولار أمريكي للمحاضرات التي تتم وجهاً لوجه. وتضاف رسوم - وتلك هي القاعدة في بعض المناطق - تبلغ قيمتها حوالي 100 دولار أمريكي للمحاضرات عبر الإنترنت وتتراوح بين 250 و500 دولار أمريكي للمحاضرات وجهاً لوجه. وفي إفريقيا قد تكون تلك الرسوم بمقدار النصف فقط بالنسبة للمحاضرات المماثلة في مؤسسات التدريب التجاري. ويتنوع تخصيص هذه الرسوم (أنظر ما يتبع) ولكن تكلفة جهاز العاملين لبعض الوقت والموارد الأخرى قد تفوق ما يتحقق من دخل، علماً بأن شعبة بناء القدرات البشرية هي التي تفوتر وتحصل هذه الرسوم.

ولا تخضع تفويضات ومسؤوليات اللجان التوجيهية الإقليمية لمعايير معينة بل هي تضطلع بشكل عام بتحديد الموضوعات والمحاضرات التي تقدم عبر مركز الإقليم من خلال برنامج سنوي موضوع. ويوجد اختلاف في الأساليب التي تنفذ بها المكاتب الإقليمية المختلفة البرنامج. ومن بين أوجه الاختلاف ما يلي:

• في معظم المناطق تم هيكلة البرنامج اعتماداً على مراكز فردية اكتسبت وضع مراكز التميز على مر السنين. ويمكن أن تجري الأنشطة في مجال بعينه لبناء القدرات في أي من هذه المراكز الإقليمية. ولكن في منطقتين هما المنطقة العربية ومنطقة آسيا - المحيط الهادئ، كان الدور الأساسي الذي تمارسه كمنظمات مركزية أو مراكز هو دور يتم على الصعيد الوطني مع وجود إدارات وطنية مختلفة تتحمل المسؤولية في مجال واحد من المجالات الأربعة أو الخمسة المتعلقة ببناء القدرات في إطار البرنامج ككل؛

• وفي معظم المناطق أيضاً تمثلت معظم الأنشطة في برامج تدريبية وجهاً لوجه أو ورش عمل تعقد في أماكن محددة قد تكون عادة وليس دائماً في مركز التميز ذاته. ففي إفريقيا تتم معظم الأنشطة بهذه الطريقة. ومع ذلك أجرت منطقة الأمريكتين معظم أنشطتها عبر الإنترنت في حين أن مناطق أخرى قامت بمزج النشاط عبر الخط مع النشاط وجهاً

لوجه. ونتج هذا التنوع من القرارات التي اتخذت على الصعيد الوطني ولم يترتب على قرارات استراتيجية مركزية. إلا أنه لم يتم تقييم المزايا النسبية لكل نهج في تطبيق البرنامج؛

- وثمة أوجه اختلاف مهمة في أنماط المؤسسات المتمتعة بوضع المركز. ففي الأمريكتين يكون معظم هذه المؤسسات من الجامعات، وفي مناطق أخرى يكون معظم المراكز من معاهد التدريب غير الجامعية ومن مراكز التدريب على أعمال الاتصالات أو أجهزة تنظيم الاتصالات. وبعضها شديد التخصص في مجال بعينه (على سبيل المثال: وكالة الأمن السيبراني IMPACT)؛

- واتبعت المناطق المختلفة ترتيبات مختلفة لتحديد وضبط الرسوم المالية. ففي منطقة الأمريكتين على سبيل المثال، تم توزيع الرسوم وفقاً لصيغة محددة (70% للمركز و30% للمكتب الإقليمي التابع للاتحاد الدولي للاتصالات). وفي مناطق أخرى تفرض في معظم الأحيان رسوم على الأنشطة ولكن لا يكون ذلك هو الوضع دائماً. وفي بعض المناطق يتوقع العملاء بطبيعة الحال أن تكون الأنشطة الواقعة تحت رعاية الاتحاد الدولي للاتصالات خالية من الرسوم حتى لو كانوا يدفعون مبالغ كبيرة للتدريب في أماكن أخرى. وهناك جانب آخر من جوانب التنوع الإقليمي يتمثل في أن الترتيبات الحالية التي تتعلق بالرسوم قد تطورت على ما يبدو بدون أي تخطيط استراتيجي أو قصد.

على الرغم من التنوع الإقليمي القوي فيما يتعلق ببرنامج بناء القدرات في مجمله استجابة للظروف الإقليمية المختلفة والأولويات والطلبات، فإن درجة وسمة عدم التنسيق في تنفيذ البرنامج في ما بين المراكز على المستوى الإقليمي جعل من العسير على الاتحاد الدولي للاتصالات تحقيق التوجه الاستراتيجي والاتساق للبرنامج مما أضعف من فعاليته بشكل عام. ومع ذلك سيظل التنوع الإقليمي ضرورياً وذات قيمة إلا أنه يجب أن يتم التفكير فيه على المستويين العالمي والإقليمي على حد سواء وأن يقوم على أساس الاحتياج لبناء القدرات لا على أساس المواءمة الإدارية أو تاريخ البرنامج، كما يجب ألا يقوض الاتساق الكلي للبرنامج.

وتفضل معظم المراكز التي ردت على الاستبيان الخاص بهذا التقرير و/أو شاركت في المقابلات أن تظل تعمل كمراكز: وسأقت الأسباب الرئيسية الآتية للحفاظ على "صفة المركز" التي اكتسبتها:

1. قيمة شعار الاتحاد الدولي للاتصالات (ITU). فكثير من المراكز ذكرت في المقابلات والإجابات على الاستبيان أن ارتباطها بالاتحاد الدولي للاتصالات منحها وضعاً إضافياً في أسواقها الوطنية أو الإقليمية المعنية ببناء القدرات. فوضع مركز التميز يوعز إلى أصحاب المصلحة الآخرين أنه معترف به من قبل الاتحاد لجودة العمل الذي يقدمه. فهذه علامة قيمة ورصيد تسويقي بالنسبة له. إلا أن المشكلة بالنسبة للاتحاد الدولي للاتصالات أن هذا الوضع يكون غير مستنداً إلى عملية ضمان الجودة وأن المؤسسات المعنية تقوم بعمل يصنف تماماً تحت مظلة أنشطة الاتحاد ITU وعلى هذا النحو يبدو الاتحاد للأطراف الخارجية كما لو كان يصدق على أنشطة لا يعرف عنها شيئاً ولا يتحمل تجاهها أية مسؤولية؛

2. إن مصدر الوصول إلى الخبراء هو الاتحاد الدولي للاتصالات وذلك يعني الوصول إلى المختصين بالتدريب الذين يقدمون أنشطة من خلال البرنامج والذي يختارهم الاتحاد من قائمة الخبراء الخاصة به ويحصلون على أجرهم من البرنامج لإقامة الأنشطة في المراكز. إن اللجوء إلى هؤلاء المختصين يعني من الناحية العملية أن المراكز نفسها لا تطلب بالضرورة الخبرة في المسائل التي تقدم بشأنها أنشطة. ربما لا تملك المراكز تلك الخبرة أو لا ترى أي احتياج للحصول عليها في ممارسة عملها المتعلق بالبرنامج. ويشير هذا الأمر من جديد تساؤلات حول إلى أي مدى تستخدم سمعة الاتحاد ITU لأغراض تسويقية. ونتيجة لعدم اختيار الاتحاد خبراء إقليميين، تضعف الجهود المبذولة لبناء القدرات المحلية لتوفير تدريب جيد في المراكز وداخل المناطق المختلفة؛

3. المشاركة في فعاليات وأنشطة أخرى ينظمها الاتحاد مثل لجان الدراسات والتي قالت عنها بعض المراكز أنها أمدتها بمزيد من الخبرة ومكنتها من النفاذ إلى موارد إضافية.

4. إمكانية التشبيك مع مراكز أخرى في المنطقة. هذا أحد الأهداف التي تم إرساؤها للمرحلة الثانية من البرنامج إلا أنه من الصعوبة بمكان تقييم إلى أي مدى تحقق ذلك. وتتيح اجتماعات اللجان التوجيهية الإقليمية فرصة للتشبيك وجهاً لوجه بين المراكز إلا أنه من الواضح أن عدداً قليلاً منها يتقاسم البيانات أو أية مصادر أخرى أو يبنّي أنشطة مشتركة سواء داخل أو خارج برنامج المراكز. فالعملية الحالية لتخصيص الأنشطة تدرج أيضاً عنصر المنافسة بين المراكز مما قد يضعف التشبيك والتعاون.

لذا اعتبر التمتع "بصفة المركز" قيمة كبيرة بالنسبة للمراكز ذاتها ولاسيما في ما يتعلق بالاعتراف بالعلامة التجارية والتسويق فإن ثلاثة أرباع من أجابوا عن الاستبيان وصفوا اكتساب صفة المركز بأنه في "غاية الأهمية" بالنسبة لهم بالرغم من ضعف مستوى الأنشطة التي يقومون بها في إطار البرنامج. ولكن هذه القيمة لا تعكس بالضرورة قيمة الاتحاد الدولي للاتصالات وأعضائه ولا تعني بالضرورة أيضاً "التميز". ونظراً لأن عدد الأنشطة التي تقوم بها المراكز يتناقص (مع تزايد عدد المراكز) لم يعد هناك حافز بالنسبة للمراكز للاستثمار في توفير مستوى عال من الأنشطة وخاصة عندما لا يكون هناك آلية للتقييم أو توفير الجودة مما قد يؤدي إلى فقدان "صفة المركز". وفي ظل هذه الظروف فقد الاتحاد الدولي للاتصالات فعلياً التحكم في استخدام شعاره/اسمه من جانب المراكز مما يعد عنصراً مهماً يشكل خطراً على سمعة الاتحاد.

وعلاوة على ذلك لا بد من الإقرار بأن البرنامج كما هو موضوع قد لقي بشكل عام تقديراً من جانب أعضاء الاتحاد. وهذا واضح من التعقيبات التي أبداها الأعضاء ومن إقرار البرنامج من جانب المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات في عام 2010. ففي خلال السنوات العشر الماضية أجرى 950 نشاطاً حضرها ما يقرب من ثلاثين ألف مشارك من منظمات الدول الأعضاء، في الدول النامية والأسواق الناشئة. وهذا كيان ضخم من العمل أسهم في خدمة أعضاء الاتحاد والعملاء من المنظمات (التي شارك العاملون فيها في أنشطة المراكز) والمشاركين أيضاً.

وهذا التقرير غير معني بتقييم العمل الذي تم حتى اليوم وإنما بتحديد الهيكل والنهج الذي يتبع للبرنامج التالي الذي سيلبي احتياجات الحاضر والمستقبل ويحقق الاستدامة المالية. وبهذا القول نشعر أن البرنامج الجاري أعطي للاتحاد الدولي للاتصالات ولأعضائه أقل مما كان يمكن تحقيقه إذا كان قد أعيدت هيكلته وتم توجيهه نحو أولويات الاتحاد.

وكما هو واضح من وصف البرنامج سابقاً، حدث تغيير جوهري في طابعه منذ أن بدأ من عقد مضي من الزمان.

- فلقد كان يرمي في البداية إلى بناء القدرات المؤسسية ومن ذلك تحقيق "التميز" في عدد صغير من المراكز. وعندما تقدمت المرحلة الأولى تم التفكير في وضع إطار لبناء القدرات عبر مجموعة واسعة من المناطق والمؤسسات.
- وفي المرحلة الثانية صار بشكل أكبر محركاً لتنفيذ حجم كبير من التدريب يحدده المستوى الكلي من الدعم المتاح من جانب صندوق تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال مجموعة من المراكز المعتمدة في كل منطقة. وتحققت جزئياً الرغبة في تحقيق التناغم للتشبيك الإقليمي خلال المرحلة الثانية وذلك بواسطة اللجان التوجيهية إلا أن قيمة التمويل المحدودة أدت إلى التنافس بين مراكز المنطقة الواحدة.
- وبالرغم من أن النية كانت أصلاً معقودة على التركيز على كبار الموظفين إلا أنه من الناحية العملية كان معظم المشاركين في أنشطة المراكز من المديرين أصحاب الدرجات المتوسطة التابعين للشركات المشغلة وأجهزة تنظيم الاتصالات.
- إن عدد الأنشطة التي يقوم بها حالياً كل مركز في العام الواحد - نادراً ما يزيد عن أربعة - ضعيف للغاية بالنسبة لبرنامج له تأثير كبير على أسلوب عمل المراكز الفردية ولاسيما - المراكز التي تمثل مؤسسات كالجوامع والتي لها مجموعة واسعة من مجالات النشاط.

تظهر المناقشات والتحليلات أن البرنامج تطور تلقائياً عبر هذه المسارات ولم يكن نتيجة لتخطيط استراتيجي وضعه الاتحاد الدولي للاتصالات.

وثمة تفسيرات مختلفة لرؤية وتعريف وإدارة المراكز. ولم يتبع جمع المعلومات الخاصة بالمراكز وأنشطتها نسقاً معيارياً محدداً.

وعلى هذا يجب أن يبنى البرنامج القادم على ما يأتي:

- المزيد من الأهداف الواضحة التي يضعها المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات ومكتب تنمية الاتصالات؛
- التزام واضح بإثبات توفر التميز والجودة؛
- التركيز على مجموعة صغيرة من الموضوعات ذات الأولوية بالنسبة للاتحاد الدولي للاتصالات وأعضائه؛
- هيكل إداري واضح على الصعيدين العالمي والإقليمي؛
- التنسيق مع برامج أخرى لمكتب تنمية الاتصالات والاتحاد الدولي للاتصالات؛
- تنمية الشراكة بين الاتحاد الدولي للاتصالات وأصحاب المصلحة الآخرين لمساندة تنفيذ برامج المراكز؛

ولقد نوقشت هذه الأبعاد المتعلقة ببرنامج المستقبل بشكل عام في القسم 2 والتي تشكل قاعدة البرنامج الجديد الذي تم وصفه في القسم 3 من هذا التقرير.

4.1 السياق المتغير لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبناء القدرات

تشير كل هذه التحديات إلى الحاجة إلى أن يضع الاتحاد الدولي للاتصالات نهجاً أكثر استراتيجية لتنفيذ البرنامج ويرمي إلى تعظيم قيمته بالنسبة للاتحاد وأعضائه. وجزء مهم في هذه العملية هو التأكد من أن البرنامج يساير الاحتياجات الحالية والمقبلة. وتبين الفقرات التالية كيف تغير برنامج مراكز التميز خلال السنوات العشر منذ إنطلاقه. كما أن سياق قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتدريب وبناء القدرات قد تغير جذرياً أثناء تلك الفترة.

ولم تكن هاتان المجموعتان من التغيرات متسقتين بالضرورة فتغير قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نجم عن التطورات السريعة في التكنولوجيا والأسواق. أما تطور برنامج مراكز التميز، فقد كان نتيجة للتدابير المؤسسية التي اتخذها الاتحاد الدولي للاتصالات من داخله وتلك التي أجراها بينه وبين المراكز. ويحتاج البرنامج الذي يجب إعداده الآن أن يكون أكثر استجابة للتغيرات في القطاع وأن يكون في سياق أكثر اتساعاً من التدريب وبناء القدرات، هذا السياق الذي تعد المراكز جزءاً منه.

تغير قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

إن التغيرات التي حدثت في قطاع الاتصالات/تكنولوجيا المعلومات والاتصالات منذ عام 2000 معروفة جيداً في الاتحاد الدولي للاتصالات ولا تحتاج إلى المناقشة هنا فيما عدا ذكر تلك التي كان لها أكبر الأثر على احتياجات بناء القدرات. وبصفة خاصة:

- إن إعادة هيكلة القطاع - تبني على التحرر والخصخصة والتنظيم المستقل للقطاع - استمرت خلال هذا العقد. وتكاد تكون الآن معظم أسواق الاتصالات تنافسية؛
- شمل النمو السريع في شبكات المحمول والخدمات النفاذ إلى الشبكات من مناطق محدودة إلى الأغلبية العظمى من الإقليم في الدول النامية واتسعت الأسواق من دوائر الأعمال/الحكومة/الجماعات المؤسسية إلى أسواق الكتلة التي تشمل معظم البالغين؛
- أدت قاعدة الاتصالات بما في ذلك الإنترنت إلى تحول خدمات الاتصالات اللاسلكية غيرت أولويات مشغلي الشبكة ومقدمي الخدمة والمستهلكين؛
- أصبحت إمكانات النطاق العريض في تقديم خدمات عظيمة وقيمة نموية مسألة حيوية بالنسبة لصانعي السياسات والقائمين على التخطيط في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- وهناك تقارب متنامي بين الاتصالات والأسواق الأخرى لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ما يتعلق بالتكنولوجيا وتنظيم الأعمال وسلوك المستهلك وتنظيم الاتصالات؛
- تغيرت دائرة الفاعلين في أسواق الاتصالات بشكل جوهري مع زيادة أهمية مشغلي الاتصالات اللاسلكية والحمول وعملة دوائر الأعمال المشغلة للاتصالات وظهور أعمال جديدة تقوم على الإنترنت وتنامي وتغير دور المنظمين.

بناء القدرات في مجال الاتصالات/تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

كان لهذه التغيرات في الهيكل الضمني لقطاع الاتصالات تأثير عميق في متطلبات بناء القدرات لدى الفاعلين في القطاع وفي سلسلة الموارد التي يمكن أن تلي هذه الاحتياجات. فهناك خمسة تغيرات تؤثر في السياق الأوسع للاتصالات/تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) وبناء القدرات الذي تعمل المراكز في إطاره.

- اتسع نطاق اللاعبين في مجال الاتصالات الذي يتطلب التدريب وبناء القدرات بشكل ملحوظ فتماماً مثل وزارة أو وزارات الاتصالات وجهاز أو أجهزة تنظيم الاتصالات أصبحت سوق الاتصالات الوطنية تضم مجموعة من الأعمال التنافسية التي توفر (الشبكات الدولية والبنية الأساسية والنفذ المحلي والاتصالات الثابتة واللاسلكية) وكذلك الخدمات (الصوت، البيانات/الإنترنت/الخدمات المتخصصة والخدمات الجديدة والتطبيقات التي تستخدم شبكات الاتصال مثل استخدام المحمول بالعملة والصحة الإلكترونية والشبكات الاجتماعية) كما توفر نقاط النفاذ (نقاط التبادل على الإنترنت والمقاهي السيبرانية إلخ). إن قاعدة المستخدمين المحتملين لخدمات المركز أكثر اتساعاً وأكثر تنوعاً وهي تتجاوز المستخدمين التقليديين لمركز التدريب (تلكو، المنظمون ووزارات الاتصالات).
- اتسع نطاق المسائل التي تهم مستخدمي خدمات المراكز المحتملين بشكل مماثل وتغير نظراً لتطور التكنولوجيا والأسواق. فقد أدخلت عدة أجيال من التكنولوجيات الجديدة والشبكات والخدمات اعتباراً من عام 2000 ابتداء من ال ADSL وحتى الإنترنت فائق السرعة وبروتوكول الإنترنت للصوت VOIP وبروتوكول الإنترنت للتلفزيون النسخة السادسة IPV6 وشبكات الجيل التالي NGN وال Wimax، ولقد أدى كل هذا إلى نشوء أولويات جديدة لمسألة بناء القدرات الفنية. وغيّرت هذه التكنولوجيات من طبيعة استمرارية موضوعات بناء القدرات - مثل الاتصالات الريفية، النفاذ الشامل وإدارة الطيف - وأيضاً من السياسات والتدخلات التنظيمية. أضحت قضايا جديدة ظهرت على الواجهة فيما بين الاتصالات/تكنولوجيات المعلومات والاتصالات وجوانب أخرى من السياسات العامة ذات أهمية متزايدة - ويشمل هذا الأمن الإلكتروني والملكية الفكرية وتنظيم عمليات الهواتف النقالة. فالأولويات بالنسبة للاتحاد الدولي للاتصالات وعملاء المراكز أصبحت في حالة من الحركة المستمرة.
- وتغيرت بشكل كبير اقتصادات قاعدة المستهلكين بالنسبة للمشاركين في المراكز. فمعظم المشاركين في أنشطة المراكز ينتمون إلى الشركات المشغلة للاتصالات وأجهزة التنظيم. ففي عام 2000 كانت معظم الشركات المشغلة التي تكفل استخدام خدمات المراكز شركات للشبكة الثابتة مملوكة للدولة الوطنية وذات موارد مالية محدودة. واليوم أصبحت معظم شبكات التشغيل جزءاً من الأعمال العالمية متعددة الجنسيات التي تحقق أعلى مستويات الاستثمار والعائد. وعلاوة على ذلك أصبحت أجهزة التنظيم منظمات أساسية تحقق على عائد من عملية منح التراخيص وتحصيل الرسوم ومن موارد أخرى. وكلتا المجموعتين تستطيع أن تنفق وهما تنفقان بالفعل - في عملية بناء القدرات التي يقدمها مزودون آخرون إلا أن ذلك يكون أكثر تكلفة من الخدمة التي تقدمها المراكز. ولكن إمكانية دعم مشاركتها مادياً في أنشطة المراكز محدودة للغاية.
- ويوجد الآن مجموعة متنوعة من الفرص المتاحة لعملاء المراكز المحتملين. ففي أفضل الظروف، يقدم مزودون أكاديميون وتجاريون الكثير من المحاضرات الدولية في مجال التدريب بتغطية مشابهة للخدمة التي توفرها المراكز. ففي كثير من الدول والمناطق تقدم الجامعات ومؤسسات أخرى للتدريب دورات فنية وإدارية في مجال الاتصالات والتي تنافس في أغلب الأحيان ما يقدمه المراكز. وفي معظم الدول تقريباً يوجد مجال واسع للتدريب التجاري وعلى مستوى عال ويكاد يكون معتمداً (على الأقل من جانب البائعين) في مجالي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبصفة عامة في إدارة الكفاءات. فمؤدج أكاديمية التشيك سيسكو Cisco التي تقدم مستوى معتمداً من التدريب على المهارات الفنية المتصلة بالإنترنت من خلال مؤسسات الوكالة المحلية (فرانشايز) يجتذب بشدة أسواق الدول النامية.
- وحدث تغير مهم في متطلبات الكفاءة لدى العاملين في القطاعين العام والخاص مما اقتضى حدوث تحول في العلاقة بين المواصفات الأكاديمية والتطور المهني المستمر. فكثيراً ما يتم الإعلان الآن عن الوظائف المهنية والإدارية على أنها تتطلب الحصول على درجة الماجستير. والحصول على شهادات في الدراسات العليا أيضاً أصبح من متطلبات الترقى داخل المنظمات. ولقد أدى هذا التغير في متطلبات التوظيف والتي لا يكون لها دائماً ما يبررها إلى تغيير الأوضاع فيما بين المشاركين. فانخفضت القيمة المنظورة للتطوير المهني الشامل المستمر لنوعية ما تقدمه المراكز والذي لا يؤدي إلى التأهيل الرسمي القيم للوظيفة، وهذا يعني أن عمل المراكز قد يكون أفضل لو ركز على دورات التدريب المتخصصة "موضوعات الساعة". وأكد المشاركون أيضاً رغبتهم في الحصول على نوع من الشهادات والاعتماد بعد حضورهم دورات التدريب، إلا أن هذا الأمر قد يكون من الصعب تحقيقه أو تبريره (انظر القسم 3).

وتخلق هذه التغيرات في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبناء القدرات السياق المشار إليه لإجراء هذه المراجعة. وعلى هذا لا يجب أن تعمل المرحلة الثالثة من برنامج المراكز على البحث عن تكرار ما تم في الماضي بل لا بد أن تستجيب لمتطلبات الحاضر والمستقبل في ما يتعلق ببناء القدرات في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعملاء المحتملين في الدول النامية. فيتعين أن

تضيف إلى السلسلة المتاحة من فرص بناء القدرات التي يمكن الوصول إليها بدلاً من تكرار ما سبق - حتى لو كان جيداً - أو يتعين أن تكون هناك منافسة في هذا الاتجاه. على هذا يجب أن تحدد هذه المرحلة بوضوح على أنها برنامج جديد. وهذا البرنامج الجديد الذي يجب أن ينفذ اعتباراً من 2013 يجب أن يعالج نقاط الضعف الواردة في هذا القسم من التقرير وخاصة ما يأتي:

1. يجب أن تكون هناك أهداف واضحة تتسق مع أولويات الاتحاد الدولي للاتصالات وتطبق في كافة المناطق (مع مراعاة التنوع الإقليمي حيث يكون ذلك ملائماً).
 2. يجب أن يكون هناك هيكل واضح للإدارة يمارس من خلاله الاتحاد ITU ومكتب تنمية الاتصالات، الإدارة الاستراتيجية وتضطلع المكاتب الإقليمية بالإدارة التشغيلية.
 3. ويتعين وجود معايير واضحة وصارمة تتصل بوضع المراكز فالتميز يجب أن يعني في المستقبل التميز بحق وليس كما هو الآن.
 4. يجب أن يكون لدى المراكز حوافز قوية لأداء أعلى المعدلات في تنفيذ البرنامج بما في ذلك تنظيم كم كبير من أنشطة البرنامج. ولا بد أن تتحقق أعلى مستويات الأداء باتخاذ إجراءات قوية لتحقيق الجودة.
 5. ويجب أن يعتمد البرنامج على التمويل الذاتي بدلاً من الاعتماد على أموال الاتحاد الدولي للاتصالات بصفة أساسية.
- ويبين القسمان 2 و3 من هذا التقرير الطرق التي يمكن بها بلوغ هذه الأهداف. ويتناول القسم 4 الإجراءات المالية الملائمة للبرنامج الجديد.

القسم 2: مبادئ البرنامج الجديد

1.2 قيمة البرنامج بالنسبة إلى الاتحاد الدولي للاتصالات والدول الأعضاء

إن تاريخ برنامج مراكز التميز الذي تم وصفه عالياً يمثل إحدى نقطتي الانطلاق نحو تدبر كيفية سير البرنامج قدماً إلى الأمام في المستقبل. ونقطة الانطلاق الثانية وهي الأكثر أهمية هي تقييم القيمة التي يجب أن يحققها البرنامج للاتحاد الدولي للاتصالات ودوله الأعضاء. ويجب أن تكون هذه القيمة جوهرية لتبرر الاستخدام الواسع للجانب الإداري والجوانب الأخرى للاتحاد الدولي للاتصالات وكذلك استخدام اسم وسمعة الاتحاد ITU. ولا بد أن يعني البرنامج الجديد في المستقبل بإضفاء قيمة أكبر من ضمان استمرار البرنامج الموضوع حتى الآن.

فإذا كان على برنامج المراكز أن يحقق قيمة تعود على الاتحاد ودوله الأعضاء فإنه لا بد أن يضيف إلى:

- مجموع موارد بناء القدرات المتاحة للدول الأعضاء في قطاعي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- وبناء على هذا إلى إدارة وأداء هذين القطاعين.

ولا بد أن يضيف أيضاً إلى ملف عمل بناء القدرات الذي يضطلع به الاتحاد ككل وأن يدمج في أنشطة الاتحاد الأخرى ذات الأولوية. ولا يجب كذلك أن يكرر عمل بناء القدرات الذي يتم في أماكن أخرى داخل الاتحاد أو الذي تقوم به منظمات ومزودو التدريب. وإلا سيكون ذلك إهداراً للموارد وإضاعة للفرص.

وهناك ثلاث طرق يمكن بها تحقيق قيمة مضافة. فبرنامج المراكز لن يكون مفيداً إلا إذا استوفى واحداً أو أكثر من هذه المعايير. فهو يمكن أن يأتي بقيمة مضافة عن طريق ما يأتي:

أ) بناء القدرة المؤسسية لمزودي التدريب في الدول/المناطق التي تكون مواردها محدودة أو فقيرة من حيث الجودة (فالهدف الأصلي لبرنامج المراكز كان تطوير مؤسستي AFRALTI وEMST).

ب) توفير مستوى أعلى من بناء القدرات مما هو متاح في مؤسسات التدريب الحالية في الدولة أو المنطقة وحيث توجد مستويات غير كافية لتحقيق الجودة لمصلحة القطاع، و/أو

ج) توفير عملية بناء القدرات في موضوعات ذات أولوية قصوى بالنسبة للاتحاد الدولي للاتصالات وأهمية كبرى بالنسبة للدول الأعضاء يستطيع الاتحاد من خلالها توفير بناء القدرات بمستوى يتناسب ومن المفضل أن يزيد عن ما يقدمه المزودون البديلاء.

والتمويل اللازم للبناء المؤسسي من النوعية التي تحققت لمؤسستي ESMT وAFRALTI في بداية المرحلة الأولى غير كاف. ولهذا السبب لا يكون هذا الخيار ذا جدوى للبرنامج في ظل الظروف الحالية. ولكن إذا ما نفذ البرنامج بعناية فيمكنه عندئذ أن يكون إسهاماً غير مالي له أهميته في البناء المؤسسي للمراكز وفي تنوع بناء القدرات المتاح في بعض الأقاليم والأقاليم الفرعية.

وبدون إجراء تحليل منهجي مقارنة بين الدورات التدريبية للبرنامج وتلك التي يقدمها مزودون آخرون لن يكون ممكناً إصدار حكم نهائي على الجودة النسبية للمراكز وعلى الأنشطة الأخرى. ومع ذلك، لا تبين الأدلة في معظم الدول والمناطق أن الأنشطة الحالية للمراكز تفوق التدريب البديل أو فرص بناء القدرات (ومع ذلك قد تكون أقل تكلفة).

وتبين حدود برنامج المراكز أن معظم القيمة يكفلها الاتحاد ITU والدول الأعضاء وأنها مستمدة من البرنامج الذي هو أكثر تركيزاً على بناء القدرات في مجالات معينة تتعلق بقطاع الاتصالات/تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - وهذا ما يجري إلى يومنا هذا - ولا سيما في الموضوعات:

- التي تشكل أولوية قصوى للاتحاد الدولي للاتصالات (كما حددها مؤتمر المندوبين المفوضين والمؤتمر العالمي للتنمية الاتصالات أو مؤتمرات قطاعية أخرى)؛
- الموضوعات التي لها أهمية كبرى بالنسبة للدول الأعضاء ولا سيما الدول النامية وربما بصفة خاصة الدول الأقل نمواً والدول الجزرية الصغيرة النامية)؛

- حيث تحظى فرص بناء القدرات التي يوفرها المزودون البدلاء باعتماد مالي قصير الأجل أو أن يكون البرنامج فقيراً من حيث الجودة؛
 - وحيث يكون الاتحاد قادراً على توفير مستوى عالٍ من بناء القدرات باستخدام موارده الذاتية وخبرته الخاصة من بين الموارد الأخرى المتاحة له بما في ذلك قائمة الخبراء الخاصة به.
- والبرنامج الأكثر تركيزاً يجب أن يوفر فرصة بناء المؤسسة على مستوى تعليمي إذا كانت أنشطة "تدريب المدرب" مدرجة فيه وكذلك نقل المناهج الدراسية ومواد أخرى.

2.2 برنامج جديد

تم تنفيذ برنامج مراكز التميز من خلال جيلين أو على مرحلتين لكل منهما تفويضة المميز. ففي المرحلة الأولى في الفترة من 2000 إلى 2006 ركز على بناء المؤسسة وتطوير برنامج الأنشطة في إفريقيا ومناطق أخرى. وفي المرحلة الثانية التي أوشكت على الانتهاء كان الاهتمام منصباً على توفير حجم كبير من التدريب مع تنظيم القليل من الأنشطة المدعومة نسبياً مع وجود عدد كبير من المراكز المختارة حالياً. إن إعداد برنامج المراكز يحتاج إلى تحديد جزئياً بسبب الاستمرار في تمويل المسارات السابقة التي لم تعد متاحة، وفي الأغلب بسبب أن الخدمة المقدمة لم تعد بالجودة ولا القيمة التي يطلبها الاتحاد ودوله الأعضاء، وفضلاً على هذا لأن التغيير مطلوب ليكون البرنامج في وضعه المناسب مستقبلاً.

ولا بد أن يكون البرنامج الجديد أكثر من كونه مجرد مرحلة ثالثة لأنشطة المراكز، فيتعين أن يكون برنامجاً يقدم فرصة لتجديد وإحياء مفهوم المراكز ولظهور أفكار وأهداف جديدة وأساليب مبتكرة للعمل تتناغم مع احتياجات بناء القدرات في الحاضر والمستقبل وكذلك مع الواقع المالي الجديد. ويجب أن يبني أيضاً على إنجازات الماضي ولكن ألا يكون مقيداً بها. فلا بد أن يكون تحركاً إيجابياً إلى الأمام نحو احتياجات المستقبل أكثر من كونه إرثاً من الماضي. ولا بد أن يعمل على تحقيق تميز حقيقي في مجال بناء القدرات يستهدف بلوغ الأهداف الواضحة للاتحاد الدولي للاتصالات.

وتوصي المبادئ الواردة في هذا القسم من التقرير بوضع إطار وهيكلي ومنهج عمل لبرنامج المراكز الجديد يشمل هذه الخطوات. وهذا سيستجيب للاتحاد ITU ما يلي:

- التركيز على موضوعات وأنشطة ذات قيمة كبيرة للاتحاد وفائدة للدول النامية خلال السنوات الأربع المقبلة وما بعدها؛
- استخدام مجموعات خاصة من المشاركين أصحاب الأولوية؛
- إدخال علاقة تعاقدية جديدة إلى مراكز التميز تستوفي مجموعة واضحة من المعايير ومستويات الأداء؛
- التحرك نحو إطار أكثر منهجية لدورات وورش عمل لبناء القدرات عالية المستوى معتمدة من الاتحاد الدولي للاتصالات.

ويتيح النهج المقترح هنا استمرار التنوع الإقليمي الذي سوف تقيمه الدول الأعضاء والذي يوفر المرونة المطلوبة للوفاء بالاحتياجات المختلفة للأعمال والوكالات الحكومية والمستخدمين الآخرين للبرنامج في المناطق المختلفة. ولكن لا بد أن يحقق التنوع الإقليمي من خلال هيكل شامل متناسق للبرنامج في مجمله. فيعزز التنوع من نتائج بناء القدرات أكثر من دعمه للمواءمة الإدارية أو السياسية.

ومن المتصور أن البرنامج المقترح في هذا التقرير لن يكون ممولاً بشكل - على الأقل لفترة زمنية - من ميزانية الاتحاد باستثناء التكاليف المتعلقة بالإدارة ومسؤوليات توفير الجودة والجدول الزمني للإدارة، وكلها أمور سيستمر الاتحاد في جنيف والمكاتب الإقليمية في كفالته. وقد تكون التدابير المالية الانتقالية مسألة ضرورية. ولقد نوقش هذا الأمر في القسم 4.

ويرد في البرنامج الجديد والاتفاقات التعاقدية التي تم إبرامها بين الاتحاد والمراكز التي وقع عليها الاختيار لهذا البرنامج ما يلي:

- لا بد أن يكون مفهوم "التميز" مركزياً ومحدداً بوضوح بواسطة جميع المراكز فلا يجب أن يكون مجرد مطلب أو تطلع؛
- يجب أن تحدد بوضوح دور ومسؤوليات كل من الاتحاد والمراكز ويتضمن ذلك تحديد أهداف هذه المراكز وتحقيق الجودة لها؛

- يتعين إدارة أنشطة المراكز من خلال الدعاية الجيدة لبرامج سنوية تركز على أولويات الاتحاد وكذلك أولويات أصحاب المصلحة الإقليميين، كما تركز على المجالات التي يمكن أن يأتي فيها الاتحاد ITU بقيمة مضافة لا يمكن أن تكون متاحة من مصادر أخرى؛
 - لا بد من أن تمول الأنشطة ذاتياً فيتم تغطية التكلفة من خلال تحصيل رسوم أخرى أو من الرعاية؛
 - ولا بد أن تدعم الأنشطة مكانة وسمعة الاتحاد الدولي للاتصالات وكذلك المراكز.
- ويتعين وضع أهداف وهيكل البرنامج من خلال مقاصد واضحة ومتفق عليها بحيث يمكن تقييم الأداء في نهاية كل مرحلة من مراحل البرنامج.
- وتتناول الفقرات التالية ستة أسئلة أو مبادئ رئيسية لتحديد ملامح البرنامج الجديد والذي تعد متطلباته أساسية بالنسبة للتوصيات الواردة في القسم 3. وهذه الأسئلة الستة هي:

1. ماذا يعني الاتحاد ITU والبرنامج بلفظ "تميز" هل هو اللفظ السليم للبرنامج؟
2. ما هي الموضوعات أو القضايا التي يجب أن تشكل أهداف ذات أولوية في البرنامج؟
3. ما هي فئات العاملين الذين يجب أن يكونوا المشاركين أصحاب الأولوية في البرنامج؟
4. ما هي أنواع الأنشطة التي يجب إجراؤها؟ هل يجب أن تفرض رسوم مقابل ذلك؟
5. ما هو المغزى الذي يجب أن يفهم من كلمة "مركز" في البرنامج؟
6. ما هي التدابير التي يتعين اتخاذها للتحقق من أن "التميز" قد تم إنجازه والمحافظة عليه ونقله؟

1 اسم البرنامج

أثناء إجراء الدراسة ورد اسمان للبرنامج الجديد، يقوم كل منهما على أساس قوي وصحيحة تدعمه. تمثل أحد الأسانيد في الإبقاء على اسم "مركز التميز" أما السند الآخر كان مع تغيير اسم البرنامج ليصبح "مركز الخبرة". وكانت حجة مؤيدي الإبقاء على اسم "مراكز التميز" أن هذا الاسم استخدم لهذا البرنامج منذ إنطلاقه في نهاية القرن الماضي. وهو بذلك اكتسب إرثاً قوياً منظوراً؛ فالناس يعتقدون أنهم يعرفون ما هي "مراكز التميز" وما يمكن أن يتوقعونه منها وهو ما لا يكون بالضرورة ما يرمى إليه الاتحاد الدولي للاتصالات ولا ما يأمل أن يحققه في المستقبل.

ومن ناحية أخرى، كانت حجة أنصار تغيير الاسم إلى "مركز الخبرة" أن تغيير الاسم على طول هذه المسارات يتطلب الاستمرار، ويوضح أيضاً أن البرنامج الجديد يختلف عن ما سبقه من برامج ولكن هذا لا يعني الإقلال من قيمة لفظ "تميز" بما يرتبط به من مشاعر يثيرها البرنامج الحالي، وأن المراكز المسيرة لذلك ستكون أكثر تخصصاً من خلال موضوعات محددة للأنشطة. وهذا جانب رئيسي للبرنامج الجديد يوصى به القسم 3 من التقرير.

لا يوجد تعريف "للتميز" في البرنامج الحالي لمراكز التميز. وعملياً استخدم هذا اللفظ بشكل ملتبس.

- في أيامه الأولى تطلع البرنامج إلى إرساء "التميز" كجزء من البناء المؤسسي لكل من AFRALTI و ESMT أكثر من أن يكون انعكاساً "للتميز الراهن" لتلك المؤسسات.
- ومؤخراً استخدم الاتحاد الدولي للاتصالات هذا اللفظ لإدخال دورات تدريبية خاصة ذات مستوى عال تتم في إطار البرنامج ولكن قلما قدرت عملياً هذه الدورات على أنها "تميزة" بشكل حقيقي.
- واستخدمت بعض المراكز أيضاً صفتها "كمركز للتميز" لتسويق أهدافها كما لو كان يمثل هذا إقراراً من جانب الاتحاد الدولي للاتصالات "بتميز" التدريب وعمل بناء القدرات الذي تؤديه بصفة عامة.

لم تكن المراكز مطالبة بإثبات "تميزها" سواء في اختيار المعايير المستخدمة لإدراجها في البرنامج أو في الأهداف أو في مستويات الأداء أو من خلال الرصد والتقييم. وعلاوة على هذا لم يخضع المتقدمون للحصول على صفة المركز لفحص دقيق من جانب الاتحاد الدولي للاتصالات ونادراً ما رفض أي من المتقدمين. ولم يحدث أبداً أن خضع الأداء لفحص دقيق. والمؤسسات التي فقدت وضعها كمركز كان ذلك لأنها لم تقم بأية مشروعات في إطار البرنامج وليس لأنها كانت دون مستوى الأداء. ولهذا يصعب تحديد الأساس الذي عليه يجب أن يتوفر "التميز" سواء في مناهج التدريب أو في المراكز نفسها.

وبالطبع يعرض هذا الأمر صورة الاتحاد للخطر. فإذا وجد المستخدمون أن المناهج أو المراكز التي وضع عليها الاتحاد ITU شعار "التميز" تقوم بأداء ضعيف أو متوسط فمعنى هذا أن الثقة في الاتحاد ستضعف ويصبح الحصول على صفة "المركز" أقل قيمة بالنسبة للمراكز الأخرى: وفي الوقت الحالي، تكون المراكز قادرة على استخدام وضعها كأداة للتسويق في ظل ظروف لا شأن للاتحاد بها على الإطلاق. وكوكالة دولية توجيهية في قطاع الاتصالات لا بد أن يكون الاتحاد حريصاً على المحافظة على صورته وأن يعكس رؤية إيجابية لدوره وقراراته فيما بين أصحاب المصلحة. فكفالة الجودة مسألة أساسية إذا ما كان على الاتحاد أن يحمي صورته ويرتقي بها ويجب أن تكون تلك مسألة محورية في الطريقة التي سيتم بها وضع تصور للبرنامج الجديد وتنفيذه.

ويوجد خياران متاحان لوضع البرنامج الجديد:

- الأول هو الإبقاء على تعبير "مراكز التميز". وعندئذ يجب أن يعنى لفظ "التميز": "التميز الفعلي في المستقبل. فلا بد من وضع مستويات عليا للأداء والمحافظة عليها (أنظر آنفاً).
- والخيار البديل هو وضع شعار جديد للبرنامج الجديد "كمراكز تميز". فلا بد أن يبين بوضوح الاختلاف بين البرنامج الجديد وما سبقه. ولا بد أن ييسر إدخال مجموعة جديدة من العمليات إلى المراكز وأن يكون متمشياً بشكل وثيق مع ما تركز عليه المراكز من أنشطة من خلال موضوعات ذات أولوية (علي سبيل المثال: مركز التميز في إدارة الطيف وهو الأمر الموصى به في القسم 3) فإذا ما تغير الاسم بهذه الطريقة يجب عندئذ أن يعبر "التميز" فعلياً عن مجموعة من المعايير الأساسية لتحقيق الجودة.

ويوجد تعريف مقترح لمركز التميز في الإطار الوارد في ما بعد:

الإطار 1: تعريف مراكز التميز

مركز التميز هو أول مؤسسة تعمل مع الاتحاد الدولي للاتصالات ITU لتحقيق التميز في التدريب وبناء القدرات في مجال محدد ونوعي من مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سواء على مستوى السياسات أو على مستوى التنظيم. ويجب أن يكون مركز التميز قادراً على بلوغ نتائج عالمية حقيقية قابلة للإثبات تتفق مع متطلبات ومعايير وقدرات الاتحاد الدولي للاتصالات وذلك من خلال أنشطة بناء القدرات التي تدعم أداء المشاركين والمنظمات المستخدمة لها وتسهم في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

إن اختيار اسم "مراكز الخبرة" قد يجعل معنى "التميز" أقل حساسية من ناحية الشهرة إلا أنه لا يجب في الوقت ذاته أن يؤثر على النقاط سالفة الذكر. لكن سواء وصفت تلك المراكز بأنها مراكز تميز أو مراكز خبرة فإن المراكز التي وقع عليها الاختيار من جانب الاتحاد يجب أن تحقق مستويات عليا وجديرة بالثقة ومتسقة من الأداء الذي يجتذب المستخدمين بسبب جودتها الممتازة وقيمة الخبرة التي يجب أن تقدمها - يجب أن تصبح السبب الأول الذي يجعل العاملين بالمنظمات الذين يشتركون في الأنشطة التي تقدمها وكذلك الأفراد يختارون أنشطة مراكز التميز وليس بدائل أخرى.

ومن أجل هذا يجب أن تقدم المراكز دورات وورش عمل من أفضل ما يمكن لا أنشطة متوسطة المستوى تدعي التميز لأغراض تسويقية. فالتميز يحتم أن يكون للنشاط مستوى خاص بطريقة ما. فلا بد من تعريفه على أنه يشمل مستويات عليا تتصل بما يأتي:

- جودة بناء القدرات وأنشطة التدريب (ورش عمل ومحاضرات وجهاً لوجه وعبر الإنترنت وأنشطة أخرى)؛
- الخبرة والمهارات التعليمية لدى المحاضرين والعاملين الآخرين المشاركين في الأنشطة التي تقدم؛
- نوعية التيسيرات والتجهيزات وتوفير الإقامة.

تعريف مقترح وارد في الإطار 2 المقدم في ما بعد:

الإطار 2: تعريف التميز

التميز يعني أن المراكز يجب أن تكفل مستويات عليا لبناء القدرات في ثلاثة جوانب:

- جودة المحتوى الذي يجب أن يقدمه خبراء حقيقيون وأن يكون متمشياً مع احتياجات المشاركين وأن يكون محدثاً وموثوقاً فيه وثاقباً. وأن يكون مدعماً بنوعية ممتازة من المواد المكتوبة والمسموعة والمرئية؛
- جودة التدريس/التدريب الذي يجب أن يقوم به ممارسون أكفاء يتفاعلون مع احتياجات المشاركين ويستخدمون المناهج التعليمية المناسبة ويجذبون انتباه الحاضرين ويدعونهم للمشاركة بوفرون مواد داعمة عالية الجودة؛
- نوعية التيسيرات وهي تشمل أماكن التدريب والتسهيلات المعيشية (المأكل والإقامة) والموارد التعليمية والتجهيزات الفنية المطلوبة (بما في ذلك أجهزة الاتصال عند الحاجة) التي يجب أن تكون محدثة ومصانة بشكل جيد وملائمة للأنشطة المعنية.

ولكي يكون بناء القدرات متميزاً يجب أن يلي الاحتياجات المهنية للمشاركين وأن يسهم بالتالي في تحسين أداء المنظمات التي يعملون بها وفي تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية على الصعيد الوطني.

ويجب أن يكون الاتحاد الدولي للاتصالات على ثقة من أن المراكز تقدم أنشطة من بين نسبة الـ 25% من الأنشطة المقارنة الأعلى مستوى داخل المناطق التي تنتمي إليها لكي تستحق صفة "التميز". فالتميز يجب أن يمنح من خلال الامتثال لعمليات تحقيق الجودة.

وفي ما يلي متطلبات اختيار المراكز وتنفيذ أنشطتها:

- يتعين أن يتم اختيار المراكز على أساس أنها يمكن أن توفر الجودة بشكل مستمر؛
 - يجب أن يطبق مسمي "مركز التميز" أو "مركز الخبرة" على الأنشطة التي تجري في إطار البرنامج فقط ولا يطبق في العموم على أي عمل آخر تؤديه مؤسسة اكتسبت صفة المركز؛
 - ولا بد من رصد وتقييم الأداء بشكل منتظم للتأكد من أن مستوى التميز يتحقق ويستمر؛
 - ويتعين أن تكون هناك إجراءات لاستبعاد المراكز التي تفشل في تحقيق متطلبات البرنامج.
- وبعد فحص الحجج المؤيدة والمعارضة لتغيير اسم البرنامج من مركز التميز إلى مركز الخبرة، فإننا نوصي بالإبقاء على اسم مركز التميز للأسباب الآتية:

- أصبح مركز التميز اسماً شهيراً بحق وأصبح هذا الاسم معروفاً عالمياً؛
- قبلت معظم برامج مراكز التميز لجودتها وأهميتها؛
- أعربت المناطق المختلفة وأعضاء الاتحاد الدولي للاتصالات عن تقديرهم لعمل مراكز التميز وطالبت باستمرارها (المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات 2010 - القرار رقم 73).

وفي ضوء التوصيات السابقة سيتم تأهيل أي مركز للتميز من خلال الموضوع الذي من أجله وقع عليه الاختيار كما حددنا سالفاً، على سبيل المثال: مركز تميز لإدارة الطيف.

2 موضوعات البرنامج

هل يجب أن يركز برنامج المراكز على مجموعة من الموضوعات المحددة أو يتعين عليه التوسع خارج نطاق الاتصالات وبناء القدرات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؟ فإذا كان الأمر كذلك، فعلى أية موضوعات يتم التركيز؟

في الوقت الحالي تنقسم أنشطة البرنامج في معظم البرامج إلى أربع أو خمس فئات واسعة:

- السياسات والتنظيم

- الأعمال والإدارة
- التكنولوجيا
- التطبيقات
- الاتصالات الريفية والنفوذ العالمي.

وفي واقع الأمر تغطي هذه الموضوعات كافة أنواع الأنشطة التي يمكن أن تجري في نطاق برنامج بناء القدرات في ما يتعلق بالاتصالات/تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وكما سبق أن ذكرنا يختلف الهيكل الذي يتم توفيره لهذه الموضوعات باختلاف المناطق بشكل كبير. ففي المنطقتين العربية وآسيا - المحيط الهادي، اختيرت إدارات وطنية لتنسيق موضوعات محددة مع مؤسسة وطنية مشاركة واحدة أو أكثر. وفي مناطق أخرى قد يقدم مجموعة متنوعة من المراكز التي وقع عليها الاختيار على الصعيد الإقليمي أنشطة تغطي كافة الموضوعات. وتوجد بعض المراكز مثل IMPACT التي لها خبرة شديدة التخصص وتخصص نفسها في نطاق تخصصها.

والخيار الحرج الذي يجب أن يتم هنا يتعلق إما بضرورة أن يدعم البرنامج أنشطة عبر المجموعة الكاملة من إمكانات بناء القدرات في مجال الاتصالات/تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإما بمحتمية التركيز على الموارد المتاحة ودعم مجالات محددة تشكل أولوية بالنسبة للاتحاد الدولي للاتصالات أو مكتب تنمية الاتصالات (مثل الأمن السيبراني أو تلك التي لها وقع معين في بعض المناطق مثل اتصالات الطوارئ في منطقة الكاريبي المعرضة للأعاصير). ولقد روعيت العوامل الآتية:

- في كثير من الدول توجد مجموعة كبيرة من فرص بناء القدرات المتاحة للشركات المحلية والوكالات والأفراد المشاركين. وهذا قائم بصفة خاصة في التدريب على الأعمال ذات النوعية الخاصة (مثل التسويق والموارد البشرية) ولكن ينطبق هذا الوضع أيضاً على كثير من الدول حيث يكون الاهتمام بالتكنولوجيا الخاصة بصناعات محددة وبالسياسات وبالتدريب التنظيمي. وسيكون الأمر أكثر فائدة بالنسبة للاتحاد لو ركز موارده على مجالات بناء القدرات التي لا يغطيها بشكل جيد المزودون التجاريون والقائمون على التدريب الأكاديمي في المناطق المعنية. وعلاوة على ذلك يتعين على الاتحاد أن يتجنب إضعاف حيوية قطاعات بناء القدرات الوطنية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذي يكون تطورها لصالح جميع أصحاب المصلحة والتي يجب أن تلقي كل التشجيع من الاتحاد ITU؛

- للبرنامج موارد محدودة. وحتى لو أعيد هيكلة الأنشطة على أساس التمويل الذاتي المستدام الذي يوسع المجال لإجراء المزيد من الأنشطة، فإن عدد الأنشطة التي يمكن القيام بها من خلال البرنامج سيكون ضئيلاً نسبياً. إن المنهج الانتشاري الذي يتضمن مجموعة واسعة من الموضوعات على الأرض يكون من السهل معه توفير الأمور مع المراكز القائمة أو يمكن أن يتناسب مع المخاطر التي تنجم عن الأفضليات لدى تلك المراكز فيقضي بذلك على قيمة البرنامج ويحدث ازدواجاً في عملية بناء القدرات التي يقوم بها بالفعل المزودون التجاريون والأكاديميون. فمن المؤكد أن تلك ليست أفضل طريقة لاستخدام الموارد المتاحة. فالبرنامج سيأتي بالمزيد من القيمة المضافة لو تركز على أولويات محددة لها أهمية متفق عليها بالنسبة للاتحاد ولأعضائه؛

- إن كلاً من هذه النقاط له أهمية خاصة لأنشطة التدريب على الإدارة العامة التي تجري من خلال البرنامج. إن خبرة الاتحاد الدولي للاتصالات تتصل ببيئة الاتصالات وليس بالتدريب على الإدارة العامة.

ولهذا يتعين أن يركز البرنامج الجديد على مجموعة محددة من الموضوعات ذات الأولوية التي حددها الاتحاد/مكتب تنمية الاتصالات/المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات والتي تم تنفيذها عبر برنامج امتد لأربع سنوات. ومن المقترح أن يتم اختيار هذه الموضوعات وفق أربعة معايير، هي:

- يجب أن تكون مجالات عمل يعتبرها الاتحاد ITU ذات أولوية عالية بالنسبة للاتصالات/تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الصعيد العالمي أو بالنسبة لقطاعات الاتصالات في الدول النامية. وبطبيعة الحال سيكون مؤتمر المندوبين المفوضين والمؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات قد حدد هذه الأولويات. ومن بين هذه الموضوعات على سبيل المثال: الأمن السيبراني وإدارة الطيف وانتشار شبكات النطاق العريض وتنفيذ النسخة السادسة من بروتوكول الإنترنت

؛IPV6

• لا بد أن تكون مجالات يقدم فيها الاتحاد مستويات عالية من الخبرة سواء من المقر أو عن طريق المستشارين الخارجيين الواردة أسماؤهم على قائمة الخبراء الخاصة به) والتي يكون له فيها مزايا مقارنة بسبب مسؤولياته العالمية. ويمكن اتخاذ أمثلة من عمل قطاعي التقييس والاتصالات الراديوية المتخصصين التابعين للاتحاد الدولي للاتصالات، ويمكن تمويل إجراء الأنشطة الخاصة بهذه الموضوعات من البرامج الموضوعة للقطاعين، حيث تقدم المراكز تسهيلات ملائمة. وهذه النقطة ستناقش بإسهاب في القسم 4 من التقرير. ولهذين القطاعين برامجهما الخاصة لبناء القدرات والتي يجب أن يتم تشجيع التنسيق معها بشكل أكبر؛

• ولا بد من تناول المجالات التي تمثل أهمية بالنسبة للدول النامية ولمناطق بعينها (مع وجود بعض التنوع). وقد يكون هذا نطاقاً للتنوع في الأولويات على المستوى الإقليمي لاستيعاب الاختلافات فيما بين المناطق والتي تنبع - على سبيل المثال - من تباين مستويات التنمية أو من وجود ظروف خاصة كتلك التي تتعلق بالدول الجزرية الصغيرة؛

• ويجب الاهتمام بالمجالات التي بها نقص أو عدم ملاءمة في التدريب المتاح الذي يقدمه المزودون التجاريون أو غيرهم في المنطقة أو الإقليم المعني، وحيث يكون الاتحاد الدولي للاتصالات مؤهلاً لسد هذه الفجوة. وسيعظم ذلك من القيمة المضافة التي تحققها مراكز التميز بينما سيقبل من خطر مساس البرنامج بنشاط مؤسسات التدريب التجارية المحلية. وعلاوة على ذلك، ستكون تلك فرصة تتيح للبرنامج بناء خبرة في ما بين المناطق وبالتالي تخفيف الاعتماد على الخبراء والمناهج الخارجية.

بمرور الوقت تتغير الموضوعات وهذا يحدث بسرعة بالنسبة لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات لذا يكون من الضروري أن يغير البرنامج من بؤرة اهتمامه استجابة لهذه التغيرات. فيتعين اختيار عدد يتراوح بين أربعة وثمانية موضوعات يكون لها الأولوية لتنفيذ خلال دورة البرنامج التي تبلغ مدتها أربع سنوات على أن تتماشى مع جدول المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات، ويجب أن تتغير كذلك من دورة إلى أخرى حسب تغير الأولويات والاحتياجات بفعل مرور الزمن وتطور التكنولوجيا والأسواق. وقد يكون ممكناً وجود تنوع في الموضوعات المختارة لاستيعاب الأولويات الإقليمية. إن دورات البرنامج يجب أن تبدأ مع بداية العام الذي يلي اجتماع المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات لإيجاد الوقت الكافي لاختيار المراكز وتحديد المتطلبات الجديدة للبرامج. ويتناول القسم 3 التفاصيل التي تتعلق بكيفية تنظيم ذلك.

وثمة ميزتان أخريان لتركيز الدورات الرباعية على الموضوعات ذات الأولوية القصوى:

• يسمح ذلك بربط أنشطة مراكز التميز بمجالات معينة تعمل عليها مؤسسة ما بدلاً من اشتراط أن تحصل هذه المؤسسة ككل على اعتماد الاتحاد الدولي للاتصالات.

• فسيصبح من الأسير تحقيق التناسق بين البرنامج وجوانب أخرى في عملية بناء القدرات التي يقوم بها مكتب تنمية الاتصالات مثل أكاديمية الاتحاد الدولي للاتصالات وبناء القدرات والعمل الموجه نحو السياسات الذي تقوم به المكاتب الأخرى التابعة للاتحاد والأنشطة التي تضطلع بها لجان الدراسات. وسيتيح ذلك إدراج المراكز بشكل أفضل في العمل الكلي للاتحاد ويساعد على تحقيق الفهم الصحيح لدور الاتحاد فيما بين أصحاب المصلحة.

ويجب أن تنبع الموضوعات التي تم اعتمادها لدورة الأربع سنوات من الحوار بين الاتحاد وأصحاب المصلحة ويشمل تقييم الاحتياجات من جانب شعبة بناء القدرات البشرية والمكاتب الإقليمية على الصعيدين العالمي والإقليمي (أنظر القسم 3). ويجب أن يلعب فريق المبادرات الخاصة ببناء القدرات الذي تم تشكيله بموجب القرار رقم 40 الصادر عن المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات لعام 2010 دوراً بجانب تقييم الاحتياجات في وضع توصيات تقدم لمؤتمر تنمية الاتصالات حيث تتحدد الموضوعات ذات الأولوية لدورة البرنامج التالية.

فمن خلال المناقشات التي جرت مع أصحاب المصلحة تحدد عدد من الموضوعات واتضح مدى وأهمية الموضوعات الملائمة وهذا يحتاج إلى أن تكون تلك الموضوعات مركزة بالقدر الكافي لتظهر الأولويات بوضوح وأن تكون أيضاً واسعة النطاق لوضع برنامج متناسق من الأنشطة يغطي فترة السنوات الأربع. والأمثلة على الموضوعات التي تكون ذات أهمية ملائمة للنظر فيها حالياً تتضمن ما يلي:

• سياسات التنظيم والممارسة

• إدارة الطيف

- سياسات الإنترنت فائق السرعة والتنمية والانتشار
- التكنولوجيات اللاسلكية الجديدة
- الأمن السيبراني
- تنمية الموارد البشرية في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

فموضوعات يمثل ذلك الاتساع وتلك الأهمية ستنجح للمراكز تقديم محاضرات عامة - تغطي الموضوع ككل وتناسب فئات واسعة من المشاركين المحتملين - والمزيد من الدورات المتخصصة لمرة واحدة والأنشطة الموضوعية لتلبي احتياجات مجموعات خاصة من العملاء أو تواجه تحديات من نوع خاص. فيمكن إعداد مناهج تدريبية تستخدم عبر المناطق المختلفة وفي عدد من المراكز باستخدام خبراء الاتحاد الدولي للاتصالات وموارد أكاديمية الاتحاد وكذلك العاملين المحليين وفي ذات الوقت يمكن وضع المزيد من المناهج المتخصصة لمرة واحدة لتناول قضايا ذات أهمية محلية خاصة. ونوقش هذا الموضوع في القسم الفرعي "د" والقسم 3 الواردين في ما بعد.

وفي الوقت الحالي يستعد الاتحاد الدولي للاتصالات لاجتماعات المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات، وسيحتاج البرنامج الجديد للتطوير خلال العام 2012 وقت أن تكون إجراءات التمويل الحالية قد وصلت إلى نهايتها. وعلى هذا يتعين على مكتب تنمية الاتصالات شعبة بناء القدرات البشرية بدء عملية تحديد الموضوعات ذات الأولوية بالنسبة للربع الأول من عام 2012 حتى يمكن إطلاق البرنامج الجديد خلال 2013 و2014. وسيوفر ذلك الوقت الكافي لاكتساب الخبرة وتعلم الدروس التي يمكن الاحتياج إليها قبل المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات المزمع عقده في 2014.

3 برنامج المشاركين

كان الأمل معقوداً في الأصل على أن يستهدف برنامج المراكز بناء قدرات كبار العاملين في الوزارات وأجهزة التنظيم ودوائر الأعمال في مجال الاتصالات. ومن الناحية العملية ثبت صعوبة اجتذاب كبار العاملين إلى البرنامج وتم توجيه معظم الأنشطة إلى التدريب على المستوى الإداري والفني الأدنى داخل الهياكل التنظيمية. وتم تنظيم القليل من الأنشطة الموجهة لكبار الموظفين ولكنها لم تعقد كلها في مقرات المراكز.

وهناك عدة أسباب لصعوبة اجتذاب الأنشطة لكبار العاملين إلى البرنامج. وخاصة ما يلي:

- لدى كبار العاملين احتياجات خاصة وأفضليات في ما يتعلق بناء القدرات ذلك لأن الوقت المتاح لهم عادة يكون قصيراً ولذلك يفضلون حضور أنشطة لمدة يومين أو ثلاثة على الأنشطة الطويلة التي تتسم بها المراكز؛
- لا يحبون حضور فعاليات تحمل عنوان "التدريب" وتنفذ كجزء من برامج التدريب أو تعقد في مؤسسات للتدريب ولا سيما إذا كانت مؤسسات سيتم إرسال المزيد من صغار العاملين إليها. وهم يفضلون عادة الفعاليات التي يحضرها أشخاص يعتبرونهم أنداد لهم؛
- لديهم فرص أخرى لتقاسم الخبرات مع أقرانهم بما في ذلك الفعاليات التي ينظمها الاتحاد الدولي للاتصالات (مثلاً) فعالية تليكوم TELECOM، المنتدى العالمي لمنظمي الاتصالات والمنتدى العالمي لقادة الصناعة الذي يسبقه، والفعاليات التي تنظمها وكالات أخرى عالمية وإقليمية (مثل المؤتمر العالمي للاتصالات النقلة GSMa والمنتديات التنظيمية الإقليمية الأخرى ذات الصلة) وكذلك أنشطة بناء القدرات عالية المستوى التي تعقد خارج المناطق التي ينتمون إليها؛
- وينقص معظم مراكز التميز التسهيلات والوضع المرموق مما يمكن أن يجتذب كبار العاملين. وهم يرون أنه من الأسر تنظيم أنشطة موجهة لصغار العاملين تبني على البرامج القائمة أكثر من إعداد فعاليات لمرة واحدة تكون موجهة للمديرين. وتبين المناقشات التي وردت في هذا التقرير أن شهرة "مراكز التميز" لا تستخدم دائماً بنجاح في تغطية الفعاليات رفيعة المستوى التي من شأنها اجتذاب القيادات من العاملين في الحكومة ودوائر الأعمال. ويكون في غاية الصعوبة كذلك رفع البرنامج من مستواه الحالي من المشاركين ليشمل المزيد من العاملين من الدرجات العليا وذلك بسبب الطريقة التي ينظر بها حالياً أصحاب المصلحة إلى البرنامج. ولذلك من المقترح أن يركز البرنامج الجديد على من يشغلون درجات إدارية أدنى من تلك التي يشغلها كبار العاملين.

ومع ذلك يكون من الضروري أن يزيد الاتحاد من حجم الأنشطة المنتظمة الموجهة إلى كبار المديرين في الحكومة وهيئات تنظيم الاتصالات ودوائر الأعمال في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وليس بالضرورة في نفس الموضوعات ذات الأولوية التي يتم اختيارها لبرنامج المراكز. ويمكن لخيار واحد أن يتيح برنامج القدرات على مستوى رفيع متميز وذلك من خلال إقامة فعاليات يمكن أن يطلق عليها اسم منتدى القيادات. فحدث من هذا النوع - كما أسلفنا - يحتاج إلى ما يأتي:

- أن يستهدف بشكل خاص المديرين من الدرجات العليا - في الحكومة وهيئات تنظيم الاتصالات والشركات المشغلة ومنظمات أخرى للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات - مع مشاركة تقتصر على هؤلاء القادة الإداريين؛
- أن يشارك فيه الخبراء الدوليون رفيعو المستوى؛
- أن تكون فترة انعقاده قصيرة نسبياً (يومين أو ثلاثة) وأن يتضافر مع فعاليات أخرى للاتحاد ITU يحضرها كبار الإداريين؛
- أن يعقد في ظل تيسيرات عالية الجودة وظروف جيدة للإقامة.

وسيدرس الاتحاد الدولي للاتصالات بجدية وضع برنامج للقادة يتماشى مع هذه المسارات ويستهدف كبار العاملين في الدول النامية. وقد يتم هذا بالتعاون مع وكالة أو وكالات خارجية للتمويل مثل المفوضية الأوروبية والبنك الدولي وبنوك التنمية الإقليمية.

4 أنشطة البرنامج

تختلف الأنشطة التي تتم من خلال برنامج المراكز بشكل كبير من منطقة إلى منطقة أخرى ولكن يوجد بينها في الوقت ذاته جوانب مشتركة. والفقرات الآتية تعني بهذه الأنشطة:

- البرمجة العالمية والإقليمية للأنشطة؛
- موضوعات الأنشطة/المحتوى وأساليب تقديمها؛
- اعتماد أنشطة البرنامج؛
- الرسوم والدعم المالي.

البرمجة الإقليمية مقابل العالمية:

في الوقت الحالي:

- يحدد مكتب تنمية الاتصالات/وحدة بناء القدرات البشرية الزوايا المتسعة لبرنامج المراكز؛
 - يتم تطوير البرامج الإقليمية سنوياً في اجتماعات اللجنة التوجيهية الإقليمية التي يشارك فيها ممثلون للاتحاد الدولي للاتصالات بمجنيف والمكاتب الإقليمية وممثلون للدول الأعضاء على المستوى الإقليمي/والمراكز/النقاط المركزية nodes؛
 - وتضع المكاتب الإقليمية ومكتب تنمية الاتصالات/شعبة بناء القدرات البشرية تصوراً لتنفيذ البرامج الإقليمية.
- ولقد أتاح ذلك تطور البرنامج بطرق مختلفة في مختلف المناطق، ففي منطقة الأمريكتين - على سبيل المثال - تمثلت معظم الأنشطة في النظام الإلكتروني عبر الإنترنت وهي أنشطة تقدمها الجامعات. أما في إفريقيا تقدم كل البرامج تقريباً بشكل مباشر وجهاً لوجه وينفذها معاهد تدريب متخصصة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وفي أغلب المناطق تقدم مؤسسات التدريب التي تعمل كمراكز تقاريرها مباشرة إلى المكتب الإقليمي إلا أنه في المنطقة العربية ومنطقة آسيا - المحيط الهادي يوجد طرف وطني ثالث داخل هيكل المراكز تضطلع من خلاله إدارات الدولة بشكل فردي بمسؤوليات في بعض الموضوعات المتعلقة بالبرنامج وذلك من خلال اللجان التوجيهية الإقليمية.

وهناك مزايا لكل من النظام العالمي المتناسك ونظام التنوع الإقليمي. ومن المنظور أن يبني البرنامج الجديد على كل منهما. ولكن من الأهمية بمكان في كل برنامج من هذا النوع أن يكون للشعار هوية قوية وواضحة بالنسبة لأصحاب المصلحة. وهذا يتطلب اتساقاً كبيراً وتنسيقاً وخاصة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للبرنامج ووسائل تنفيذه.

إن أحد أكبر التحديات التي تواجه البرنامج عند وضعه هو تنظيم أنشطته بشكل أكثر تركيزاً وتنسيقاً فتقوم المراكز بأداء الأنشطة التي تمتلك فيها مهارات عالية. وسيحقق هذا قيمة مضافة للاتحاد ITU ولأعضائه فيتحقق بالتالي "التميز".

وسيتطور البرنامج الجديد على النحو التالي:

- سيتمتد البرنامج على مدى دورة من أربع سنوات تتماشى مع توقيت المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات.
- ويجب أن تركز كل دورة من أربع سنوات على عدد من الموضوعات يتراوح بين أربعة وثمانية فقط تكون ذات أولوية قصوى بالنسبة للاتحاد الدولي للاتصالات ودوله الأعضاء.
- وعلى كل منطقة أن تكون قادرة على تبني أربعة موضوعات إقليمية تحل محل أربعة موضوعات عالمية من تلك التي وقع عليها الاختيار على أن تتناول الأولويات الإقليمية التي تكون لها أهمية في مناطقها بمثل أهمية الأولويات العالمية التي تحل محلها.
- ويجب اختيار المراكز لدورة برنامجية واحدة من أربع سنوات وفقاً لقدرتها على القيام بأنشطة في واحد أو أكثر من الموضوعات التي تم إقرارها في المناطق التي تتبعها. ولا يجب أن يزيد عدد المراكز عن ستة لكل منطقة.
- ويجب أن توافق اللجان التوجيهية الإقليمية على البرامج السنوية للأنشطة وفقاً لتقييم الاحتياجات والأولويات الإقليمية. ولا يجب أن يكون للمراكز الدور الأول في تحديد محتوى هذه البرامج.
- ولا بد من النشر والدعاية بشكل جيد للأنشطة قبل إقامتها وبنفس الطريقة التي يقدم بها المزودون الآخرون المناهج الأكاديمية والتجارية.

موضوعات النشاط وأساليب تقديمه

كما أسلفنا من قبل يكاد يركز البرنامج الحالي بالكامل على مناهج التدريب وورش العمل للعاملين الفنيين والمهنيين في الدرجات الإدارية المتوسطة. ويمكن تصنيف هؤلاء بطريقتين رئيسيتين حسب المحتوى وأسلوب تقديمه.

فمن منظور المحتوى يمكن تقسيم المناهج الدراسية وورش العمل إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

- أ) تلك التي تتناول قضايا صناعية محددة (مثل إدارة الطيف والاتصالات الريفية والتنظيم ونمذجة التكلفة)؛
- ب) تلك التي تعالج بشكل عام موضوعات الإدارة الشاملة مثل إدارة الموارد المالية والبشرية؛
- ج) تلك التي تعني بتطبيق موضوعات الإدارة العامة مثل إدارة الموارد المالية والبشرية في قطاع الاتصالات/تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

إن المحدد الكلي لوضع أنشطة بعينها داخل البرنامج الجديد سيكون مدى ارتباط هذه الأنشطة بالموضوعات التي وقع عليها الاختيار من جانب المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات. ومن خلال هذا الإطار المواضيعي الشامل، سيتحدد مدى ملائمة الأنشطة المختلفة لإدراجها في البرنامج الجديد عن طريق القيمة المضافة التي يمكن أن يحققها برنامج الاتحاد أو عن طريق الإتاحة أو بمعنى آخر فرص التدريب المقارنة التي يقدمها المزودون البديل.

- وتضم المجموعة "أ" الواردة عالية بعض الموضوعات الصناعية المتخصصة التي لها أهمية قصوى بالنسبة للاتحاد والتي له فيها خبرة من نوع خاص أو يكون متاحاً فيها القليل من التدريب التجاري البديل. ومع ذلك يقدم البرنامج حالياً مناهج دراسية وورش عمل حول موضوعات يكون التدريب الأكاديمي والتجاري البديل متاحاً فيها على نطاق واسع.
- عادة ما تغطي مؤسسات التدريب التجاري والأكاديمي بشكل جيد موضوعات الإدارة العامة الواردة في المجموعة "ب". وما يقوم به الاتحاد هو تخصيص موارد لإعداد وتقديم مناهج في الإدارة العامة، بالرغم من أنه من المستبعد أن تكون تلك أفضل من البدائل المحلية.

لذا يجب أن يركز البرنامج الجديد على الفئتين "أ" و"ج" لا الفئة "ب". ومن المقترح في هذا الصدد ما يأتي:

- يتعين على البرنامج الجديد أن يعطي الأولوية لمناهج دراسية وورش عمل تتناول موضوعات لها أهمية قصوى بالنسبة للاتحاد كما يحدد المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات، ويكون للاتحاد فيها خبرة من نوع خاص أو حيث لا يكون متاحاً فيها إلا القليل من التدريب التجاري البديل (أنظر القسم الفرعي "أ" سالف الذكر).

- لا يجب أن يدعم أنشطة تنافس مزودين آخرين لبناء القدرات التجارية أو الأكاديمية حيث تكون تلك قد بلغت مستوى ملائماً بالفعل. وعلى العكس من ذلك، يتعين على الاتحاد تشجيع تنمية بناء القدرات بشكل مستقل وعلى مستوى عالٍ في مجال الاتصالات/تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بواسطة المزودين الأكاديميين والتجارين. وتتماثل مثل مزودي التدريب، يستخدم برنامج المراكز ثلاثة أساليب في أداء أنشطته:

'1' محاضرات مباشرة وجهاً لوجه مرة واحدة أو ورش عمل صممت للوفاء باحتياجات خاصة بجماعة معينة من المشاركين المحتملين، ويجب أن يتم ذلك سواء استجابة لطلب أباداه القطاع الإقليمي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أو لاحتياجات أدركها الاتحاد الدولي للاتصالات في جنيف أو في المكاتب الإقليمية.

'2' دورات نموذجية تتم وجهاً لوجه وتلي طلباً عاماً وواسعاً لبناء القدرات في موضوع معين (مثل إدارة الطيف) ويعدها سواء الاتحاد ITU أو مراكز فردية، وتقدم بنموذج عام لكل المناطق أو لكافة أعضاء الاتحاد. وهو نموذج يمكن أن يتكرر في مواقع مختلفة ودون حاجة إلى مواد جديدة للمناهج الدراسية.

'3' مناهج نموذجية عبر الإنترنت تتناول نفس الموضوعات كالمثال الوارد في النقطة "2"، عالية، ولكن تقدم على فترة زمنية أطول عن طريق التعليم عن بعد. وتكاد تكون كافة الأنشطة في منطقة الأمريكتين من هذا النوع، وتمثل المحاضرات الإلكترونية جانباً مهماً من الأنشطة في معظم المناطق الأخرى.

وتركزت برامج العمل التي اعتمدها اللجان التوجيهية الإقليمية في معظم المناطق على محاضرات وجهاً لوجه من ذلك النوع الذي صار تقليدياً بالنسبة لبناء القدرات في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وهناك مجال لمزيد من الابتكار في تقديم ذلك، من خلال إدراج دورات مكثفة على سبيل المثال. كما أن المحاضرات عبر خط الإنترنت تبدو كما لو كانت تقليدية في أسلوبها فلا يبدو أنها تستخدم نهجاً للتعليم عن بعد أكثر تطوراً مثل تلك التي تستخدمها الجامعات بشكل متزايد.

ولكن الخطر هنا هو أن هذا النوع من البرامج يرتبط بشكل وثيق بما تقدمه المؤسسة بالفعل اعتماداً على وضعها كمركز ولا تقدم شيئاً ذا خصوصية يليق بسمعة الاتحاد ITU بشكل إيجابي. وقد تكون تلك مشكلة خاصة بالمحاضرات الإلكترونية حيث يشكل برنامج عمل المراكز جزءاً صغيراً من عمل الجامعات الكبرى.

إن الأساليب الثلاثة كلها تلائم البرنامج الجديد. ومع ذلك هناك حاجة لتحسين المناهج الدراسية وطرق تقديم هذه المحاضرات إذا ما أرادت هذه المراكز تحقيق "التميز" في ظل الظروف الحالية لبناء القدرات. وبصفة خاصة هناك حاجة إلى ما يأتي:

- مزيد من التناقص في تقديم الأنشطة التي تقوم على موضوعات محددة (وهذا الأمر أساسي بالنسبة لأية عملية سليمة للحصول على الشهادات والاعتماد)؛
- أنماط جديدة من الدورات تفي بمجموعة مختلفة من الاحتياجات؛
- استخدام ديناميكي ومبتكر للأدوات الإلكترونية من أجل تعزيز خبرة المشاركين بما في ذلك الندوات عبر الإنترنت ومنتديات النقاش إلخ.

وهذه الأمور نوقشت بمزيد من التفصيل في القسم 3.

منح الشهادات والاعتماد

جرت مناقشات مؤخراً في الاتحاد الدولي للاتصالات بشأن منح شهادات للمشاركين في الدورات التدريبية التي يريها الاتحاد الدولي للاتصالات أو المراكز ولكن يرتبط هذا الأمر عادة بسجل الحضور ولا يقوم على أداء أي اختبار للمعارف التي تم اكتسابها. ولهذه الشهادات قيمة عند المشاركين ولكنها ضئيلة القيمة بالنسبة للاتحاد ITU أو لأصحاب العمل.

وترى المكاتب الإقليمية أنه لا يجب التوقف عن منح شهادات حضور الدورات لأنها تعطي صورة جيدة عن الاتحاد. وكانت حجتها أيضاً أن الانضمام إلى العضوية في المناطق التي تنتظر الحصول على شهادات إنما يقوم على هذه الممارسة التي ترجع إلى عدة سنوات. ولكنها أوصت بأن يتولى المديرون الإقليميون مسألة منح شهادات الحضور. ومع ذلك ساد شعور بأن عملية منح شهادات الحضور يجب أن تتوقف عند مستوى مكتب تنمية الاتصالات الذي سيمنح فقط شهادات للإنجاز يوقع عليها مدير مكتب تنمية الاتصالات. وسيكون عندئذ واضحاً أن هناك قيمة لهذه الشهادات التي تحمل توقيع المدير مقارنة بتلك الشهادات الموقعة إقليمياً.

إلا أن منح الاعتماد يعد مسألة جوهرية. ففي الوقت الحالي يقدم برنامج المراكز أنشطة قد يتم وصفها بأنها تطور مهني مستمر أكثر من كونها دراسة أكاديمية أو شبه أكاديمية. فهذه الأنشطة لا تعتمد بشكل عام من خلال مؤسسات أكاديمية ولا تمنح المشاركين فرص مباشرة للتقدم من حيث التأهل الأكاديمي وإنما عندما تقدم الجامعات أنشطة على أنها مراكز فعندئذ يبرز عنصر الاعتماد في بعض الحالات.

وهناك دعم للتحرك نحو الاعتماد الأكاديمي في نطاق الاتحاد ITU واستكشفت هذه الدراسة جدوى هذا الاقتراح.

ويمكن أن يتخذ الاعتماد عدة أشكال ولكنه يجب أن يقوم على معايير يمكن التحقق منها في دراسة الأداء، وأن تثق الجامعة المانحة للاعتماد وأي مؤسسة أخرى أنها تفي بمتطلباتها ولا تقلل من مؤهلاتها. وثمة أربعة مناهج للاعتماد كانت محل دراسة:

- نهج للمنظمة المانحة وهي في هذه الحالة المراكز بالإضافة إلى الاتحاد الدولي للاتصالات، وهي توكل عملية التأهيل لوكالة أكاديمية للاعتماد مثل هيئة من الممتحنين، وتطبق مناهج دراسية وضعتها هذه الوكالة (هيئة الممتحنين) نفسها. وقد يجد هذا من المحتوى الذي يستطيع الاتحاد توفيره من خلال الدورات المعنية وقد لا يناسب متطلبات الممارس الإقليمي أو المهني. ومن المؤكد أن الوكالة الخارجية ستطلب على الأقل الإشراف وربما إدارة عملية الاختبار.

- والنهج الثاني يتمثل في أن الوكالة المانحة للاعتماد تكلف هيئة أخرى بعملية التقييم مثل وكالة توصيل الخدمة (في هذه الحالة الاتحاد أو المراكز) لكن بمستوى رفيع من الإشراف يبتغي ضمان عدم انخفاض تلك المستويات عن ما هو قائم في وكالة الاعتماد. والاتحاد ذاته ليس لديه القدرة على التعامل مع هذا الأمر لذا يجب أن تقوم المراكز بنفسها بعملية التقييم. وعلى الجامعات مانحة الاعتماد أن تنظر في مصداقية كل مركز حتى لا تعرض سمعتها للخطر بالتنازل للغير عن الاعتماد بهذا الشكل.

- والنهج الثالث الذي يظهر من خلال مدارس الأعمال يتمثل في تشكيل جمعية تحدد المعايير الأكاديمية المطلوبة وتمنح الاعتماد لأعضائها. وهذا الأسلوب يماثل بشكل أو بآخر اختيار الاتحاد بعض المؤسسات لتكون مراكز تميز ولكنها تخضع لنفس مسائل التقييم، فهل يستطيع الاتحاد الدولي للاتصالات منح التميز بغرض الاعتماد عندما لا تكون هناك ضرورة لمنحه في البرنامج الجاري؟

- والنهج الرابع نشأ مؤخراً وهو الذي يتوجه بشكل أوضح صوب التطور المهني المستمر أكثر من التوجه نحو المحاضرات الأكاديمية التقليدية. وهو قائم على مزيج من التقييم الذاتي بواسطة المؤسسات المؤدية - وهنا يمكن المزج بين الاتحاد والمراكز ذاتها - مع مراجعة النظير. والمنظمة التي وضعت هذا المنهج - المراجعة المفتوحة ECB أقامت شراكة مع عدد من وكالات الأمم المتحدة بما في ذلك منظمة الأغذية والزراعة "الفاو"، ومع البنك الدولي ووكالات التنمية الدولية المتصلة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتشمل سبايدر SPIDER و IICD.

وقد يكون من الصعب تطبيق معظم هذه المناهج على الدورات القصيرة التي صنعت كيان أنشطة برنامج المراكز إلى يومنا هذا والتي ستستمر في أن يكون لها الغلبة في البرنامج الجديد. وهذه الدورات متغيرة للغاية فهي تقدم مجموعة ضيقة من الفرص وهي باهظة التكاليف بالنسبة لوكالات الاعتماد التي تقوم بالتحقق من الصلاحية. فيصبح اجتذاب وكالات الاعتماد التقليدية مسألة ضعيفة. ولكن النموذج الرابع الذي ورد وصفه عالية يرمي صراحة إلى دعم هذه الدورات. وسيدرس مكتب تنمية الاتصالات إمكانية اتخاذ تدابير تتعلق بالاعتماد مع هيئة ECB للمراجعة المفتوحة، بهدف تنفيذ هذا بشكل كامل اعتباراً من عام 2015 إذا ما اتضح أن منهج هذه الهيئة ملائماً لاحتياجات الاتحاد.

ومن المحتمل أن تكون الدورات الطويلة التي يمكن أن يتم تحديد معاييرها من خلال مناهج دراسية وامتحانات مشتركة في صالح الجامعات التي تقدم الاعتماد باعتبار أن أنشطة برنامج المركز تكون قادرة على تلبية معاييرها الأكاديمية. وبذلك يتطلب التقدم نحو برنامج معتمد أكاديمياً تحركاً نحو دورات أطول وأكثر تقييماً. وتوجد بعض المقترحات في هذا الشأن في القسم 3.

الرسوم والدعم المالي

لا يوجد في الوقت الحالي تناسق في الرسوم التي تحصل على برامج المراكز. وعلى ما يبدو أن الرسوم تفرض على بعض المناطق ولا تفرض على غيرها. وفي داخل المناطق ذاتها قد تحصل رسوم على بعض الأنشطة دون غيرها. وحيثما تفرض هذه الرسوم تبدو أقل كثيراً من المعدلات المعمول بها في الأسواق، وهذا يعني أنها قد لا تكون كافية لتغطية التكاليف وخاصة إذا ما كانت قد أخذت

تكاليف التحصيل في الاعتبار. وقد تتم فورية وتحصيل الرسوم بشكل مركزي على مستوى الاتحاد الدولي للاتصالات أو عن طريق المراكز مباشرة. ويكون واضحاً أنه عندما يشارك العاملون في الاتحاد بوقتهم في العمل فإن معنى هذا أنه لا توجد تكلفة فعلية. ويمكن إيجاز آراء المراكز والمشاركين في الرسوم والدعم المالي على النحو الآتي:

- يأتي الكثير من المشاركين في أنشطة مراكز التميز من منظمات - دوائر الأعمال في مجال الاتصالات والمنظمون - لديها إمكانات مادية تمكنها من دفع تكلفة التدريب بأسعار السوق وسداد رسوم أساسية وتكاليف لوجستي (السفر والإقامة والإعاشة) للتدريب في ظروف تختلف عن تلك التي تحيط ببرامج المراكز.
- ومع ذلك تتوقع الكثير من المنظمات أن تكون أنشطة الاتحاد معفاة من الرسوم بالنسبة للأعضاء أو على الأقل أن تكون مدعومة بشكل كبير من جانب الاتحاد (أنظر أنفاً).
- تحدث في بعض الأحيان استثناءات من هذا الوضع وذلك عندما يقدم نفس البرنامج أطراف مختلفة في الاتحاد وبأسعار مختلفة وهذا يتوقف على ما إذا كان مقدماً من خلال برنامج المراكز (وهنا تدفع رسوم) أو من خلال برنامج آخر (بدون رسوم).

يملك الاتحاد الدولي للاتصالات موارد ضعيفة، هذا مقارنة بالطبع بالمراحل السابقة للبرنامج. وربما لا تكون الأموال جاهزة دائماً لدعم برنامج المراكز سواء من صندوق تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICTDF أو من ميزانية عمل الاتحاد ذاته. ويتناول القسم 4 مسألة التدابير المالية المستقبلية للبرنامج، ولكن ما يجب قوله الآن هو أن البرنامج الجديد يجب أن يعمل بأسرع وقت ممكن على أساس التمويل الذاتي المستدام من خلال استرداد التكلفة، وهذا ما يمكن تحقيقه بواسطة مزيج من الرسوم وإسهام الرعاية في نشاط المراكز. ومن الأهمية بمكان بالنسبة لمفهوم البرنامج الجديد الذي يعرض له القسم 3 أن يجتذب المشاركين ليميز البرنامج وليس لأنه رخيص التكلفة أو لأنه مدعوم مالياً. وأياً كانت تدابير التمويل الانتقالية المطلوبة فإن التمويل الذاتي المستدام إنما يشكل عاملاً رئيسياً في تلك العملية على المديين المتوسط والطويل.

وكان من رأي بعض أعضاء الاتحاد أن أنشطة المراكز يجب أن تكون معفاة من الرسوم كمبدأ بالنسبة للأعضاء فمعنى أن تكون مدعومة من ميزانية الاتحاد هو أن تكون مدعومة من مساهمات الأعضاء في هذه الميزانية. ولكن هذه الحجة ليست في محلها للأسباب الآتية:

- أن ميزانية الاتحاد ككل محدودة. ويمكن أن تكون أنشطة المراكز معفاة من الرسوم إذا لم تكن هناك أنشطة أخرى تتخذ. ويتطلب هذا الأمر قراراً من الاتحاد الدولي للاتصالات/مكتب تنمية الاتصالات أو أن يؤكد المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات أن أنشطة المراكز أكثر أهمية من الاستخدامات الممكنة البديلة للأموال المتاحة وخاصة الأنشطة الأخرى التي يجري تنظيمها حالياً.
- إن إعفاء أنشطة المراكز من الرسوم بالنسبة للأعضاء سيحد من عدد الأنشطة التي يمكن أن تتم بشكل يتوافق مع الميزانية المتاحة. فالبرنامج الذي يقوم على الرسوم ومساهمة الرعاية يكون أقل تقييداً.
- ليست كل الأنشطة والتسهيلات التي يقدمها الاتحاد بلا رسوم تحصل عليها. ومن الطبيعي بالنسبة للجمعيات التي تضم أعضاء مثل الاتحاد الدولي للاتصالات أن تقدم بعض الخدمات مقابل اشتراكات العضوية والمبالغ الإضافية التي تدفع. والمطالبة بمجانبة كل ما يقدمه الاتحاد من خدمات لأعضائه سيحد من الناحية العملية من ما يمكن أن يقوم به.
- ومسألة الرسوم تعد جزءاً من تكلفة المشاركة في برنامج المراكز أو في أي نشاط لبناء القدرات. ويكاد المشاركون الذين يسافرون عبر حدودهم الوطنية يتحملون تكاليف أكبر في السفر والإقامة والمعيشة من قيمة ما يدفعون من رسوم. فالدعم المالي في ما يتعلق بالرسوم لا يكون إذن حافزاً إلا للمشاركين من المدن أو البلاد المستضيفة.
- إن قدرة الزبائن على الدفع مقابل الأنشطة تغيرت بشكل كبير عن الأيام الأولى لبرنامج المراكز. إن استخدام موارد الاتحاد الضعيفة لدعم دوائر الأعمال في مجال الاتصالات وهيئات التنظيم المتمكنة مالياً سيكون أمراً مثيراً للتساؤلات. وبالنظر إلى أهداف الاتحاد (مثل إتاحة الخبرات لمن لا يستطيعون بأي حال من الأحوال الوصول إليها). سيكون التركيز على الموارد المتاحة أكثر فاعلية بتوجيهها نحو المشاركين المحتملين الذين هم في الأصل غير قادرين على المشاركة - على سبيل المثال المشاركون من الوكالات الحكومية في الدول الأقل نمواً وفي الدول الجزرية الصغيرة. في حين أنه

يكون من الصعب تطبيق اختبار الاحتياجات في ظل هذه الظروف كما هي الحال مع الإجراءات الأخرى المتعلقة بالمنح، ويكون هذا أفضل من استخدام الموارد الضئيلة في الدعم الشامل.

وكما ذكر سالفاً يجب على الاتحاد الدولي للاتصالات وأعضائه أن ينظروا إلى المراكز على أنها مصادر للتدريب على الجودة أكثر منها تدريب رخيص السعر. فهذه المنظمات القادرة مادياً لا يجب أن تدعم لتشجيعها على الحضور ولكن عليها أن تحضر لأن برنامج المراكز يقدم تدريباً جيداً بسعر معقول.

وفي الوقت ذاته هناك مدى لتنمية الشراكة وإجراءات الرعاية مع منظمات أخرى بما في ذلك وكالات التنمية الدولية ووكالات أخرى في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودوائر الأعمال التجارية (على سبيل المثال نموذج أكاديمية التشبيك CISCO وبرنامج مراكز التدريب على الإنترنت التابع لمكتب تنمية الاتصالات). فالشراكة والتدابير الخاصة بالرعاية توفر نطاقاً لتنفيذ الأنشطة على أساس انعدام الرسوم أو الدعم أو المنح التي تتاح للمنظمات أو المشاركين الذين لا يستطيعون أصلاً سداد هذه الرسوم. ونورد الإجراءات المالية التي تقوم على هذا النهج في القسم 4.

5 معنى "المركز"

من المطلوب تعريف "المركز" في إطار البرنامج، تماماً كما هو مطلوب بالنسبة "للمركز".

في أيامه الأولى كان البرنامج يركز على مؤسستين للتدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إفريقيا والتي كان من المهم تقديم الدعم لهما لبناء المؤسسة (بما في ذلك التسهيلات) وزيادة حجم العمل. وكثير من المراكز أصبحت اليوم مؤسسات واسعة التصنيف مثل الجامعات التي لا يمت معظم عملها بصفة أو يمت بصفة ضعيفة للاتحاد الدولي للاتصالات ولبرنامج المراكز. فلقد أصبح العمل الذي يقوم به المركز من خلال البرنامج ضعيفاً للغاية – بالكاد نشاطين أو ثلاثة كل عام – وهذا يشكل جزءاً صغيراً من أنشطتها. وهذا صحيح حتى بالنسبة إلى المؤسستين الأصليتين في إفريقيا والتي تكون الشراكات الأخرى أكثر أهمية الآن بالنسبة لهما.

والنتيجة هي أن أصبح الاتحاد هو الذي يكفل وضع "مركز التميز" حالياً، على أساس كم ضئيل من الأنشطة، فالمؤسسات تستغل ذلك الوضع لتروج لنفسها بشكل أوسع. إن قيمة الاتحاد الدولي للاتصالات كرابطة لأغراض اكتساب مكانة مرموقة مسألة أشار إليها الكثير من المراكز التي أكدت أن تلك هي إحدى أهم المزايا بالنسبة لوضعها كمراكز وأنه من الأهمية بمكان بالنسبة للاتحاد أن لا يمنح اسمه وشعاره وسمعته لیساء استخدامها من منظمات تقع خارج نطاق سلطته.

ومن الواضح أن اعتبار الاتحاد إحدى الجامعات "مركزاً" من خلال البرنامج يجب ألا يمتد إلى عمل الجامعة ككل – على سبيل المثال عملها في علم الاجتماع أو القانون أو حتى هندسة الكهرباء. ويجب على الاتحاد الدولي للاتصالات ألا يسلك سبيل المصادقة على جودته بتنظيم دورات وورش عمل خارج نطاق البرنامج، ولا يجب أن يظهر بهذا المظهر على الإطلاق. وعلى الأقل يجب أن يقتصر منح لقب "مركز التميز" على الإدارة أو المعهد الذي هو من داخل المؤسسة أو الجامعة الأوسع التي تعمل في إطار البرنامج. ولا بد أيضاً أن تعالج هذه المشكلة بشكل أكبر إذا ما تم تعريف "المراكز" بدقة إذ أن صفة المركز كانت مرتبطة بواحد أو أكثر من الموضوعات التي يختارها المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات لدورة الأربع سنوات من البرنامج (أنظر القسم الفرعي "ب" السابق).

وتثور قضية أخرى منفصلة تتعلق بالنموذج المختلف الذي تتبعته المنطقة العربية ومنطقة آسيا – المحيط الهادي في إدارة البرنامج والذي التزمت به هذه المنطقة الأخيرة بالذات. وفي هذا النموذج حددت بعض الإدارات الوطنية المختارة بعض وظائف المراكز، فكل منها اضطلع بمسؤولية إزاء موضوع محدد في البرنامج (مثلاً التدريب على التنظيم) على أن يقدم هذا الموضوع واحد أو أكثر من مزودي التدريب في البلاد فيكون مسؤولاً أمام الإدارة الوطنية وكذلك أمام الاتحاد الدولي للاتصالات.

وهناك مزايا وعيوب في ذلك النهج، وأثيرت عدة ملاحظات مهمة بشأنه. فالمزايا تتضمن إمكانية اكتساب الخبرة من مجموعة من أصحاب المصلحة في دولة معينة. وقد تكون هناك بعض العيوب، وهي تشمل الخطر المتمثل في أن التدريب يمكن أن يركز على نموذج فردي لدولة بعينها قد لا يكون ملائماً للدول الأخرى في المنطقة. وهناك أيضاً خطر تسييس البرنامج، كما أن إمكانية اختيار بعض الدول المضيفة كمراكز يمكن أن يجعل من الصعب على المشاركين من دول أخرى حضور الأنشطة (لأسباب ثقافية أو سياسية أو مالية) ويصعب أيضاً إلزام بتحقيق الجودة في غياب عملية انتقاء تنافسية، ويضاف إلى هذا التحدي الذي يمكن أن يخلقه النموذج البديل للاتجاه الاستراتيجي للبرنامج برمته.

إن الاستراتيجية المتبعة في هذا التقرير تهدف إلى وضع نموذج تنافسي لاختيار المراكز. ومع ذلك يكون معروفاً أن ثمة مساندة قوية لهذا النموذج البديل في تلك المنطقة وأن هناك اختصاراً لهذا النموذج في البرنامج الجديد. وعندما تكون الإدارات مهتمة بأنشطة مراكز التميز يتعين عليها عندئذ أن تساند و/أو تؤمن على المراكز التي وقع عليها الاختيار في إطار تفويضها.

6 ضمان الجودة

تتعلق المسائل الأخيرة التي ندرسها هنا بالتقييم وضمان الجودة. فمن أجل التأكد من أن برامج هذه المراكز تكفل الجودة لا بد من وضع معايير لتقييم مستوى التميز أو الأداء أيضاً وضع مؤشرات رئيسية للأداء وعلامات مميزة لمحتوى كل برنامج أو مستويات التدريس، وذلك في اتفاقات يتم توقيعها بين الاتحاد الدولي للاتصالات ومراكز مستقلة. وكلما سنع الأمر يمكن إجراء محاولات لتقييم تأثير برامج المراكز على أداء المشاركين في أماكن عملهم.

وأشار الكثيرون ممن تم سؤالهم في هذه الدراسة إلى نقص الجودة إلى الحد الذي لا يرضى. ويوجد إحساس قوى لدى أصحاب المصلحة بأن البرنامج يجب أن يؤدي إلى نتائج تكون على الأقل فوق المتوسطة ومن الأفضل أن تكون كذلك بشكل أساسي ليس لأنه مطلوب من البرنامج أن يكون "متميزاً" فحسب وإنما لأن "التميز" شيء يجب أن يعمل الاتحاد على تحقيقه من خلال عمله أيضاً.

وتجدر معالجة هذا النقص في البرنامج كأولوية في البرنامج الجديد. ولا بد من وضع مقاييس لضمان الجودة:

- في عملية اختيار المراكز؛
 - في الإجراءات التعاقدية لأداء أنشطة البرنامج؛
 - في تقييم الأنشطة والمراكز؛
 - في التقييم الشامل لنتائج البرنامج.
- أما الأساليب المتعلقة بذلك فهي واردة في القسم 3. ووردت كذلك في مناهج مقترحة تتعلق بالتحديات التي تواجه ضمان الجودة في الملاحق المرفقة بهذا التقرير.

جودة المدربين الخبراء

إن ضمان الجودة يحتاج أيضاً إلى التطبيق عند اختيار الخبراء الذين يعينهم ويسدد أجورهم الاتحاد الدولي للاتصالات من أجل تنفيذ أنشطة المراكز. وهذا الجانب من البرنامج يحتاج أيضاً إلى مراجعة. وبما أن قائمة الخبراء في هذا المجال تستخدم خارج برنامج المراكز فقد تتطلب المراجعة توسيع هذا التسلسل.

وترد الشواغل المطروحة في هذا الجزء كما يلي:

- أولاً، لا بد من التحقق من البيانات الواردة في التسجيل الذاتي. فإذا ما أختير أحد الخبراء لتكليف معين يكون من المهم عندئذ التحقق من صحة البيانات التي قدمها عن نفسه (أو عن نفسها إذا كانت خبيرة) وذلك عن طريق مراجعة المؤهلات وطلب المصادر والتحدث مع الخبير هاتفياً. وفي قطاع يتحرك بسرعة مثل قطاع الاتصالات يكون من الملح التأكد من أن الخبراء لديهم معلومات حديثة عن الموضوعات التي سيتعاملون معها، فبعض الخبراء يمكن أن يعتمد في قاعدة البيانات على خبرة أصبحت قديمة، خاصة إذا كانوا قد انسحبوا من عالم الأعمال أو من الحكومة أو من هيئات التنظيم.
- ثانياً، يجب أن تكون معايير اختيار الخبراء لتكليف معين واضحة تماماً (بالرغم من أنه في بعض الحالات يكون المعيار هو خبرته السابقة كخبير في تكليفات مماثلة) ويجب أن تقيم عملية الاختيار مدى ملائمة الخبراء للعوامل الأربعة الآتية:

أ) مدى معرفتهم وخبرتهم بالموضوع الذي سيتناوله النشاط المطروح بما في ذلك النظر إلى أي مدى تكون المعلومات التي لديهم حديثة.

ب) قدراتهم ومهاراتهم التعليمية – مثلاً قدرتهم على التدريس وإلقاء المحاضرات وإدارة ورشة عمل لبناء القدرات – لأن لذلك أهمية كبيرة في تحديد جودة النشاط الذي سيقدم للمشاركين.

ج) مدى إلمامهم بالسياق الإقليمي الذي سيعملون فيه من أجل تجنب المخاطر خاصة تلك التي تتصل بالخبراء الصناعيين في البلد القائم في المناطق النامية ، إذ أن التدريب سيرتكز على النماذج الصناعية غير الملائمة في البلاد وعلى التجربة.

د) جودة المواد المستخدمة في التدريب.

• ثالثاً هناك حاجة إلى إجراء تقييم لأداء الخبراء بشكل منتظم. ولا بد أن يقوم هذا لا على استمارات التقييم التي يملؤها المشاركون في نهاية الأنشطة فحسب وإنما على التعقيبات التي يديها منظمو الأنشطة والملاحظات والتقارير المطلوبة من الخبراء أنفسهم حول الأنشطة المعنية أيضاً. فلا بد من التقييم المنتظم لتلك العملية للتأكد من أن الخبراء أصحاب الأداء الضعيف لم يتم الاستعانة بهم مرة أخرى على أساس أن لهم تجربة مماثلة في أداء هذا العمل من خلال البرنامج.

• رابعاً لا بد من معالجة موضوع هيكلة أجور الخبراء. فهناك قواعد وضعتها الأمم المتحدة تحدد سقف الأجور التي يمكن أن تدفع للاستشاريين والخبراء، ولم يتم مراجعتها منذ سنوات عديدة وهي بعيدة تماماً عن مستوى الأجور التي تدفع في السوق حالياً. ففي بعض الحالات تتجاوز بدلات الإعاشة اليومية قيمة الأجر ذاته وهذا بالطبع أمر متغير. وعلى هذا لن يكون الخبراء رفيعو المستوى على استعداد للقيام بأنشطة إلا إذا كانت تحقق لهم مكاسب أخرى (مثل الوصول إلى عملاء محتملين). والخبراء المتقاعدون غير المتمكنين من التطورات الحديثة يكونون على الأرجح أكثر اهتماماً بالعمل الذي تدفع فيه هذه المعدلات من الأجور. وفي هذه الحالة يكون من غير المرجح أن يخصص الخبراء وقتاً إضافياً لإعداد المواد التي تقدم لحضور هذه الأنشطة النوعية، مما يقلل من جودة التجربة بالنسبة للمشاركين. وبما أن تقييم المعوقات التي تحيط بالأجور يرجع إلى منظمة الأمم المتحدة وهذا خارج عن سيطرة الاتحاد الدولي للاتصالات ، فإنه يكون من المهم تبعاً لذلك أن يتناول مديرو البرنامج الآثار الواردة في هذه الفقرة.

وهناك نقطة إضافية تتعلق بتوفير الخبراء. فبما أنه من المهم بشكل جلي لأنشطة المراكز أن تستفيد من مشاركة الخبراء العالميين إلا أنه ثمة خطورة - كما سبق أن ذكرنا في موضع آخر من هذا التقرير - في أن تكون المواد والخبرة مشتقة من بيئات للاتصالات مختلفة تماماً عن تلك التي يواجهها المشاركون في أعمالهم اليومية. وتوجد على وجه الخصوص خطورة في أن الخبراء من خارج الأقاليم التي تجري فيها الأنشطة سيعملون على نماذج وخبرات مستقاة من دول صناعية متقدمة تكون شبكاتها وأسواقها وممارستها التنظيمية مختلفة بشكل كبير. ولهذا يتعين أن يتطلب برنامج المراكز إعداد مواد الدورات باتصال مباشر مع المناطق التي ستقدم فيها وأن يتم اللجوء بشكل متعظم إلى الخبراء الإقليميين وأن يتم تشجيع إجراء دراسات حالة على المستوى الإقليمي للاستعانة بها في المناهج وورش العمل.

القسم 3: برنامج جديد

يقدم هذا القسم 3 من التقرير التوصيات المعتمدة لبرنامج المراكز الجديد ليتم تطويرها في 2014 وتنفيذها اعتباراً من يناير 2015. وهي تقوم على التحليلات والخيارات الواردة في القسمين 1 و 2 وقد تلي أهداف الاتحاد ITU وأعضائه وتتناول الاحتياجات ذات الأولوية بالنسبة لعملاء برنامج المراكز وتحسن من القدرة المؤسسية والتدريبية للمراكز المختارة ويتناول القسم 4 مسائل التدابير المالية.

الأهداف

يجب أن يعمل البرنامج الجديد على بلوغ الأهداف الخمسة الرئيسية الآتية:

1. يجب أن يقدم قيمة مضافة للاتحاد الدولي للاتصالات ITU وأعضائه وسائر أصحاب المصلحة وينشر الخبرة ويمكن للأنشطة التي لا يمكن أن تكون متاحة بطريقة أخرى مما يحسن أداء الحكومات والمنظمين ودوائر الأعمال في مجال الاتصالات؛
2. ولا بد أن يقوم على قضايا وأنشطة ذات أولوية قصوى للاتحاد وأن يعالج الأولويات في مختلف مناطق الاتحاد الدولي للاتصالات؛
3. يتعين أن يبين - مع المراكز الفردية - التميز الأصلي من خلال مستويات عليا من الأداء والمحتوى ولا بد من رصد وتقييم الجودة؛
4. يجب أن يعزز من مكانة الاتحاد الدولي للاتصالات ويتجنب كل ما يسيء إلى سمعته؛
5. لا بد أن يمول تمويلًا ذاتيًا مستداماً لفترة زمنية قصيرة نسبياً مع عدم مطالبة الاتحاد بدعم مالي مباشر طويل الأجل وإنما مطالبته بدعم استراتيجي وإداري من خلال جهاز العاملين به.

ويجب أن يكون البرنامج الجديد متميزاً عن سابقه وأن يبنى على الخبرة السابقة ولكن يركز في الوقت ذاته على احتياجات الاتحاد وأعضائه في الحاضر والمستقبل. وعلى المدى القصير يجب أن يدخل الاتحاد معايير أكثر صرامة للاشتراك في المركز في إطار البرنامج وأن ينفذ عمليات لتحقيق أعلى مستوى من الجودة. وفي المديين المتوسط والبعيد يتعين على الاتحاد دراسة جدوى التحرك نحو الاعتماد الثابت لبرامج المراكز التي يتيح اكتسابها المصدقية على المدى البعيد ويمكن من توفير ضمانات خارجية لتحقيق الجودة. ومع ذلك ولأسباب سببها في ما بعد في هذا القسم، ليس من المفضل أن تكون الهجرة إلى برنامج أكاديمي هي السبيل الوحيد الذي يسلكه البرنامج.

الهيكل الشامل

سيدار البرنامج من خلال دورة تمتد لأربع سنوات ويكون متماشياً مع الخطة التشغيلية للمؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات ومكتب تنمية الاتصالات وتنفيذها. وسوف تبدأ كل دورة مع بداية سنة التقويم التي تعقب اجتماعات المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات.

وستتم الموافقة في كل انعقاد للمؤتمر WTDC على ثمانية موضوعات كحد أقصى لكل دورة من أربع سنوات لبرنامج المراكز. والجموعة المعنية بمبادرات بناء القدرات - التي تشكلت بموجب القرار رقم 40 الصادر عن المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات 2010 - ستسهم في هذا النقاش. ويجب أن توفر الموضوعات التي وقع عليها اختيار المؤتمر WTDC الإطار لاختيار المراكز لاحقاً ولتنفيذ برامج الأنشطة على مدى السنوات الأربع لدورة الأنشطة. وقد تكون كل دورة مختلفة عن ما قبلها وما بعدها.

وسيشتمل الدور الرئيسي للاتحاد الدولي للاتصالات في تطوير التوجه الاستراتيجي للبرنامج وتحقيق الجودة للمراكز وأنشطتها. ولن يشارك في الإدارة المالية لأنشطة المراكز. والتحديد الشامل للبرنامج وتنسيقه سيكونان مسؤولية شعبة بناء القدرات البشرية التابعة لمكتب تنمية الاتصالات بجنيف بالتشاور مع المكاتب الإقليمية. أما مسؤولية الإدارة التشغيلية للبرنامج فستقع على عاتق المكاتب الإقليمية. وسيكون الرصد والتقييم وقياس التأثير مسؤولية مشتركة بين شعبة بناء القدرات البشرية والمكاتب الإقليمية. أنظر القسم الخاص "بدور الاتحاد الدولي للاتصالات الوارد فيما بعد.

الموضوعات المحورية

كما أسلفنا الذكر لا بد من تحديد ما لا يزيد عن ثمانية موضوعات رئيسية للبرنامج لدورة الأربع سنوات. ويمكن أن تنصب هذه المحورية على أي جانب من جوانب قطاع الاتصالات/تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (السياسات/التنظيم/الجانب الفني/الأعمال/الإدارة/التطبيق) لكن سيتم اختيارها وفقاً للمعايير الآتية:

- يجب أن تكون قضايا ذات أولوية قصوى بالنسبة للاتحاد وأعضائه وأصحاب المصلحة الآخرين وأن تحدد من خلال المشاورات؛
- يجب أن تكون ذات أولوية كبرى بالنسبة للاتحاد/مكتب تنمية الاتصالات وفقاً لبرنامج عمل الاتحاد الشامل والقرارات التي اتخذها مؤتمر المندوبين المفوضين والمؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات؛
- يجب أن تمثل إسهاماً إضافياً لجال التدريب وبناء القدرات الذي هو متاح حالياً في السوق. ويجب أن تتيح استخداماً فعالاً للخبراء المتخصصين في الاتحاد/مكتب تنمية الاتصالات أو الخبرات التي له اتصال بها؛
- يجب أن تكون ذات قيمة كبيرة بالنسبة للمراكز المختارة والمشاركين والمنظمات التي يعملون بها؛
- ويجب أيضاً أن تسهم في تطوير التدريب والبحوث والخبرات في المناطق النامية وقطاعات التدريب الوطنية والإقليمية؛
- ولا بد أن تنهض بصورة الاتحاد وتعزز من سمعته؛
- ويتعين أن تسهم في تحقيق الأهداف الشاملة للاتحاد الدولي للاتصالات/تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأن تتسق مع برامج بناء القدرات الأخرى في الاتحاد (على مستوى مكتب تنمية الاتصالات والمكاتب الأخرى).

إن التنوع الإقليمي كان عنصراً مهماً في برنامج المراكز خلال المرحلة الثانية. وكما عرضنا في القسم 2، من المهم أن نحقق التوازن بين تماسك البرنامج على الصعيد العالمي والاستجابة للأولويات الإقليمية العالمية المعتمدة بتبني موضوعات إقليمية. ولكن هذا يتحدد من خلال حوار حول الأولويات والاحتياجات بين المكاتب الإقليمية وأصحاب المصلحة الإقليميين بما في ذلك الجمعيات الإقليمية للاتصالات (مثل الجمعية الإقليمية لمنظمي الاتصالات). وهذه المشاورات يجب أن تشكل جزءاً من تقييم الاحتياجات العالمية الذي يجري قبل وضع التوصيات في المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات (في دورة البرنامج العادية).

التغطية الإقليمية

إن التغطية الإقليمية لبرنامج المراكز زادت تدريجياً عبر السنوات منذ أن بدأ البرنامج وأصبح متنوعاً بين المناطق التي أصبح عددها الآن ثماني مناطق. ومن بينها ثلاث (إفريقيا والأمريكتان وآسيا - المحيط الهادي) تغطي مساحات جغرافية شاسعة بما أعدد ضخمه من السكان، وثلاث تغطي مناطق جغرافية وسكانية مهمة ولكنها أصغر حجماً (المنطقة العربية/دول الكومنولث المستقلة وأوروبا) ومنطقة واحدة تغطي مساحة صغيرة نسبياً مع عدد قليل من السكان وإنما تضم عدداً كبيراً من الدول/الأمم التي تنقسم الكثير من السمات المشتركة وهي منطقة الكاريبي. وتوجد منطقة واحدة قائمة على الهوية اللغوية أكثر من الجغرافية ونشأت بشكل منفصل لأنه يتم تمويلها بواسطة حكومتي إسبانيا والبرتغال بدلاً من صندوق تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وهذا الهيكل الإقليمي يبني على التنظيم الإقليمي للاتحاد الدولي للاتصالات ويشمل المقترحات الآتية:

1. أن تحدد المراكز الملائمة لأي إقليم اعتماداً على عدد الدول وحجم سكانها وتنوعها. ويرد آنفاً الاقتراحات التي تتعلق بعدد المراكز لكل منطقة.
2. إن الهوية المميزة للدول الناطقة بالإسبانية والبرتغالية لها هيكلها اللغوي الخاص بالجماعات التي تعيش فيها. وسيتهي تمويلها المستقل بنهاية 2012 أيضاً. ويجب دمج هذا الإقليم في منطقة إفريقيا مع الاهتمام بالاحتياجات اللغوية الخاصة للدول الناطقة بالبرتغالية والإسبانية داخل هيكل المراكز في هذه المنطقة (أنظر ما يرد أدناه).
3. وبالرغم من أن منطقة الكاريبي أصغر كثيراً من حيث عدد السكان عن مناطق أخرى فإن تميزها الثقافي والجغرافي واللغوي يعني أنها حالة قوية تستدعي التعامل معها بشكل منفصل عن منطقة الأمريكتين. وهناك نموذج آخر يتطلب التعامل مع احتياجات دول المحيط الهادي الجزرية بشكل منفصل عن باقي منطقة آسيا - المحيط الهادي. وبما أن كلا

من منطقة المحيط الهادي ومنطقة الكاريبي تتسمان بعدد كبير من الدول الجزرية الصغيرة فإنه يمكن ضمهما مع بعضهما ليكونا منطقة واحدة هي منطقة الدول الجزرية الصغيرة النامية وذلك في مجالات مثل اتصالات الطوارئ. وسنناقش هذا بمزيد من التفصيل في ما بعد.

4. ومنطقة أوروبا متميزة أيضاً حيث يكون قطاع الاتصالات متقدماً بشكل جيد وهي من الناحية العملية تحتّم ببعض الدول في وسط وشرق أوروبا. ويرى بعض الذين عقّبوا على البرنامج أن المراجعة يجب أن تستبعد منطقة أوروبا فلا تكون جزءاً من البرنامج الجديد. وقد يعتبر هذا الأمر بالنسبة للاتحاد الدولي للاتصالات خياراً سياسياً، وقد يكون من الصعب تبرير تخصيص أموال لأوروبا على حساب مناطق أخرى. ويجب تدارس هذا التعليق في ضوء التوصيات المالية الواردة في القسم 4.

1.3 وظيفة المراكز

اختيار المراكز: التوزيع

من الأهمية بمكان تحديد بكل وضوح ودقة ماذا تعني كلمة "مركز" إذ أن هناك خلطاً للأمر في الوقت الحالي يتسبب في حدوث لبس ويعرض سمعة الاتحاد الدولي للاتصالات ITU للخطر.

تنطبق كلمة "مركز" عادة على مؤسسة تقع في إقليم جغرافي معين. ولكن استثناءً، يمكن أن تطبق على مجموعة من المؤسسات التي تعمل بشكل جماعي من خلال عقد واحد أو مذكرة تفاهم (كمراكز المنطقة العربية ومنطقة آسيا - المحيط الهادي التي تعمل من خلال البرنامج الحالي)، أو تنطبق على منظمة غير واقعة في منطقة جغرافية محددة. ولكي يستحق البرنامج الاهتمام، يجب أن يكون كل مركز قادراً على القيام بحجم كبير من العمل في إطار برنامج المركز. إن ضخامة عدد المراكز التي اعتمدت في المرحلة الثانية أدت إلى أن الكثير من المراكز لم تنجز إلا القليل جداً من عمل مراكز التميز. وكانت النتيجة أنها لم تولى الاهتمام اللازم لتحقيق الفعالية للبرنامج. ومن الناحية العملية أصبحت صفة "مركز التميز" أكثر قيمة بالنسبة لهذه المراكز من حيث كونها علامة تسويقية أكثر منها مصدراً لأنشطة البرنامج. وهذه المشكلة واضحة في منطقة الأمريكتين التي أصبح لديها عدد هائل من المراكز في الوقت الحالي بما في ذلك عدد من المراكز لم تمارس بعد أي نشاط في عملية التدريب. وهذا العدد الكبير من المراكز يلقي بعبء إداري كبير على الاتحاد الدولي للاتصالات.

ولهذه الأسباب لا بد من خفض عدد هذه المراكز بشكل كبير وبحيث يكون من الممكن إدارتها وأن تكون أكثر فعالية. وهنا أخذ في الاعتبار حجم كل منطقة إقليمية قائمة، وبناء على ذلك يتحدد عدد المراكز في كل منطقة. ومن أجل زيادة التزام المراكز بالبرنامج يجب أن يكون الهدف هو أن يضطلع كل مركز بثلاثة أنشطة كحد أدنى كل عام.

ويقترح التقرير ما يأتي:

- لا يجب أن يتجاوز عدد المراكز في كافة أنحاء العالم ثلاثين مركزاً؛
- لا يجب أن يتعدى عدد المراكز في كل من مناطق إفريقيا والأمريكتين وآسيا - المحيط الهادي ستة مراكز؛
- ولا يجب أن يتجاوز عدد المراكز في كل من المنطقة العربية ومنطقة الدول الناطقة بالإسبانية والبرتغالية وأوروبا أربعة مراكز؛
- ولا يجب أن يتجاوز عدد المراكز في منطقة الكاريبي مركزين.

وتفسيراً لهذه الأرقام، يقترح ما يأتي:

- من أجل تغطية أربعة من الموضوعات الثمانية التي يتم اختيارها لدورة السنوات الأربع يكون من المرجح أن يقع الاختيار على بعض المراكز للقيام بأنشطة في البرنامج حول أكثر من موضوع. وعندما لا يكون هناك مركز قادر على العمل بالمستوى المطلوب في موضوع معين داخل المنطقة فعندئذ يتاح للمشاركين من تلك المنطقة استخدام مراكز أخرى تقدم أنشطة في مناطق أخرى (خاصة الأنشطة عبر الإنترنت). وقد يرغب الاتحاد الدولي للاتصالات في تحديد مراكز خارج المنطقة لتلعب هذا الدور كجزء من عملية الاختيار لكل دورة؛

- ويتعين الاعتناء بالمتطلبات اللغوية في منطقة إفريقيا. فمعايير الاختيار في هذه المنطقة يجب أن تركز على التنوع اللغوي القائم فيها فيتم اختيار مركزين مبدئياً لتقديم أنشطة باللغتين الإنجليزية والفرنسية ومركز آخر مبدئياً يقدم أنشطة باللغة البرتغالية. ولكن سيكون هناك حاجة للتعاون في إعداد مناهج دراسية مشتركة متعددة اللغات في هذه المنطقة من أجل تعظيم قيمة وجودة التدريب في عدد من المراكز التي يتم إدارتها. ويمكن جعل أحد المراكز مسؤولاً عن إدارة الطيف مثلاً فيقدم أنشطة بأكثر من لغة مستخدماً مقر المركز والتمهيلات التي يقدمها وجهاز العاملين به، على أن يكون هذا المركز مستخدماً لغات مختلفة لتسهيل الخدمة.

اختيار المراكز: العملية

لا توجد في الوقت الحالي عملية ثابتة لاختيار المراكز ولا يوجد فحص دقيق للمتقدمين للحصول على "صفة المركز" لمعرفة ما إذا كانوا قادرين على القيام بأنشطة المستوى الذي يمكن اعتباره تميزاً. فالإجراءات الخاصة للغاية التي تتخذ حالياً لاختيار المراكز غير فعالة لتحقيق "التميز". فلا بد إذن أن نحل محلها عملية واضحة للاختيار تقوم على عملية تنافسية للترشح ثم التحقق الجاد من مستويات الأداء قبل الاختيار. فالمنافسة والتحقق ضروريان معاً للوصول إلى الجودة. ويجب أن يكون مستوى المراكز ثابتاً في البرنامج الموضوع على الصعيد العالمي ولا يجب أن يختلف باختلاف المناطق الإقليمية.

وكما أسلفنا اقترح أن يتضمن البرنامج الجديد في كل منطقة بين أربعة وستة موضوعات رئيسية لكل دورة من أربع سنوات بحسب تقويم انعقاد المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات. ومسايرة لذلك تقرر ما يأتي:

- ستختار المراكز لدورة السنوات الأربع فقط والتي تبدأ مع بداية تقويم السنة التي تعقب عقد المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات. وستكون هناك عملية اختيار منفصلة لكل دورة برنامج من أربع سنوات. فلا يجب أن يفترض أن المنظمة التي كانت مركزاً في دورة برنامج ستستمر في حمل صفة المركز في الدورة التالية؛
- وسيتم اختيار مركز واحد ليكون مركزاً للتميز لموضوع أو موضوعين رئيسيين على الأكثر (مثلاً مركز التميز لإدارة الطيف)؛

- وسيكون هناك مركز واحد فقط لكل موضوع في المنطقة طوال كل دورة. ونظراً لضآلة كم العمل المتاح خلال البرنامج يكون من الأفضل تركيز المنافسة على عملية الترشح بدلاً من تنفيذ أنشطة مراكز التميز والتي تجري حالياً من خلال اجتماعات اللجان التوجيهية. ومع ذلك لا بد من التعاون مثلاً من خلال تقاسم المقرات عندما يكون ذلك ملائماً خاصة عندما تكون هناك حاجة للغات متعددة (إفريقيا)؛

- ويكون من حق المؤسسات التي تكتسب صفة المركز أن تستخدم وضعها كمراكز للتميز فقط مع مراعاة الموضوعات الرئيسية التي تضطلع بها والعمل الذي تقوم به في إطار البرنامج. ولا يجب أن تستخدم هذه الصفة لمطالبة الاتحاد باعتماد عملها في مجالات أخرى. (وتجدر الإشارة إلى أن الكثير من المراكز الحالية قالت أنها أرادت أن تحصل على صفة المركز لترشح كمؤسسات وليس من أجل برامجها التي يضعها الاتحاد. إلا أن هذا الأمر يعرض بشدة سمعة الاتحاد للخطر وهذا ما لا يمكن قبوله ولا بد من مواجهته).

ويحمل "مركز التميز" التابع للاتحاد الدولي للاتصالات قيمة كبيرة من حيث المكانة المرموقة. فلا يجب أن تمنح هذه الصفة جزافاً. فعملية تقديم الطلب أو الترشح للحصول على صفة المركز يجب أن تقوم على المنافسة. ولا بد أن تتم كل أربع سنوات خلال الأشهر الثلاثة التي تعقب اختيار الموضوعات الرئيسية في المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات.

وسيدعي المرشحون للحصول على صفة المركز لتقديم مقترحات تعرض الوضع الخاص بهم والمنهج الذي يقترحونه للاضطلاع بأنشطة المركز في واحد أو اثنين من الموضوعات المختارة. ومن المنتظر أن يبينوا ما يأتي:

- سجل التميز في التدريب وبناء القدرات (المحتوى والأداء)؛
- الخبرة في الموضوعات الرئيسية؛
- الالتزام بالعمل مع الاتحاد الدولي للاتصالات من أجل تحقيق استمرار وتحسين مستويات التميز في الأداء.

وسيكون الاختيار عن جدارة مع العلم بأنه لا يكون هناك أكثر من مركز واحد في أي دولة عضو وذلك لتشجيع التنوع في ما يقدم. وسيتم استخدام نظام بطاقة تسجيل النتائج وفقاً للمعايير الموضوعة عالية بالإضافة إلى المعايير التي تتعلق بنوعية المكان وإمكانية وصول الجماعات المستهدفة إليه (على أساس التكلفة وتشمل مصاريف السفر والإقامة والتكافؤ بين الجنسين إلخ) والاستدامة المالية.

وستكون نتيجة عملية الاختيار علاقة تعاقدية بين الاتحاد وكل مركز تتحدد فيها أدوار ومسؤوليات كل طرف. وسوف ينجح البرنامج إذا ما كان هناك اتفاق وتفاهم واضح بين الاتحاد الدولي للاتصالات والمراكز الفردية في ما لديهم من توقعات. وهذا الأمر في غاية الأهمية بسبب تغير التدابير المالية للبرنامج وهذا يعني أن العلاقة بين الاتحاد ITU والمراكز تحتاج إلى إعادة صياغة بحيث تكون علاقة منفعة متبادلة.

2.3 دعم الاتحاد الدولي للاتصالات المراكز

عمل عدد كبير من المؤسسات إلى اليوم على الحصول على صفة المركز ولكن عملية الاختيار لم تكن بشكل عام منهجية (باستثناء المرحلة الثانية من التوسع في إفريقيا). فمراكز المستقبل لم يكن مطلوباً منها إثبات تميزها، في حين أن بعض المؤسسات ذات الشهرة الكبيرة لم تبحث عن الحصول على وضع المركز (ربما لأنها شعرت بعدم الاحتياج إلى تعزيز سمعتها). ويأمل الاتحاد أن يحصل على اقتراحات جيدة من المؤسسات ذات السمعة القوية. ولكي يتحقق هذا لا بد من تقديم مراكز تأتي بقيمة مضافة من خلال حجم ما تقوم به من عمل ومن خلال سمعتها ودعمها للبرنامج.

وكما ذكرنا من قبل في هذا التقرير، تعتقد المراكز أنها تستفيد من البرنامج بأربع وسائل رئيسية:

1. الارتباط بالاتحاد يساعدها على تكوين مصداقيتها وتسويق مناهجها الدراسية (بالأحرى تستخدم المراكز صفتها لتعزيز سمعتها)؛
2. إتاحة الفرصة لها للوصول إلى الخبرة من خلال الاتحاد الدولي للاتصالات مما يمكنها من إعداد دورات تدريبية أفضل؛
3. إتاحة الفرصة لها للوصول إلى لجان الدراسات التابعة للاتحاد الدولي للاتصالات والنفوذ إلى مزيد من المعلومات؛
4. تتمكن من التشبيك مع مراكز أخرى.

ولقد ذكرت المراكز - في إجاباتها بشأن المراجعة - هذه العوامل الأربعة أكثر من ذكرها إسهام الاتحاد في الجدوى المالية للدورات ومن الوصول إلى المصادر الأكاديمية للاتحاد، إلا أنه لا بد من اعتبار هذه الأمور أيضاً فوائد تعود على المركز. وكان الدعم المالي الذي يمنحه الاتحاد للمدرسين المختارين من قائمة خبرائه مهماً في تمكين المراكز التي تملك موارد محدودة من القيام بأنشطة من النوع المطلوب.

وبالرغم من أن المساهمة المالية للاتحاد محدودة نسبياً في واقع الأمر فإن فقدانها يكون له تأثير مع ذلك على رغبة المراكز المنتظرة في التقدم للحصول على صفة "المركز" في البرنامج الجديد. وفي هذا السياق قد تكون إمكانات الاتحاد لتأمين الرعاية لأنشطة البرنامج الجديد ولاستخدام المراكز كأماكن لتقديم برامج أخرى للاتحاد تدعمها ميزانيات تشغيلية، أمراً حسناً. ومن المؤكد أنه لا بد أن يبذل الاتحاد جهوده بحثاً عن رعاية محتملين لعام 2012 وما بعده بشكل متزامن أو حتى قبل إجراء عملية اختيار المراكز. ويعرض القسم 4 المزيد من التفاصيل عن هذا الموضوع.

لذا يحتاج الاتحاد إلى تحقيق قيمة مهمة للمراكز من أجل اجتذاب المؤسسات ذات السمعة المعروفة والإمكانات العالية لتطلب المؤسسات التي تكون مشاركتها مهمة في تحقيق "التميز" الترشح. وبالإضافة إلى التمويل يمكن أن يقدم الاتحاد المنافع الآتية من خلال العلاقة التعاقدية المزمع إقامتها:

- دعم تطوير وتسويق المناهج الدراسية من خلال برنامج مراكز التميز (أنظر أدناه)؛
- التزود بالمصادر الأكاديمية للاتحاد والخبرة التي لديه (من كافة مكاتب الاتحاد الدولي للاتصالات)؛
- المساعدة في تحديد الخبراء والمدرسين الذين يديرون أو يشاركون في أنشطة المركز؛
- الدعاية وتسويق أنشطة مراكز التميز من خلال المكاتب الإقليمية للاتحاد؛

- إقامة شبكة إقليمية للمراكز وشبكات عالمية للشركاء تناول نفس الموضوع الرئيسي في مختلف المناطق؛
 - الاستخدام المحدود لمركز الاتحاد المرموق وشعاره في مساندة أنشطة مراكز التميز فقط.
- تعظم المراكز القائمة من قيمة الدور الذي يلعبه الاتحاد في تحديد الخبراء (وعندئذ دعم المشاركة) والذي يمكنهم من إدارة أنشطة التدريب. وهذا دور في غاية الأهمية لا بد أن يستمر مكتب تنمية الاتصالات/شعبة بناء القدرات البشرية في القيام به طالما كان مطلوباً من المراكز. ولكن ثمة بعض التحفظات عليه:
- إن الهدف الرئيسي من برنامج المراكز هو بناء القدرات في ما بين المناطق وبدلاً من الاعتماد على الخبراء الخارجيين لا بد أن يعمل البرنامج على بناء قدرات الخبراء المحليين الذين لديهم فهم جيد للاحتياجات المحلية. ويجب معالجة البرنامج بحيث يتم تخفيض عدد الفعاليات التي تتطلب قيام الاتحاد بتوفير خبراء خارجيين لها لإلقاء محاضرات في كل دورة للبرنامج.
 - يقوم الاتحاد الدولي للاتصالات بعمليات انتقاء واعتماد وتقييم لمن يعينهم للاضطلاع بهذا الدور للتحقق من خبرتهم ومهاراتهم التعليمية. وتبدو معدلات الأجور التي يتقاضاها الخبراء غير متناسبة مع ما يمكن أن يتقاضوه من جهات أخرى قائمة على التدريب. فلا بد من مراعاة النظر في هذه الأجور بشكل منتظم وتعديلها إذا لزم الأمر لتوفير الخبرة ذات المستوى الجيد. نجد المزيد من التفاصيل حول هذا الجانب في القسم الفرعي الأخير من القسم 2 الوارد سالفاً.
- ويجب أن نأخذ بمجدية مسؤوليات الاتحاد المقترحة في العقود أو مذكرات التفاهم وسوف تحتاج إلى مدخلات من جانب شعبة بناء القدرات البشرية والمكاتب الإقليمية، وذلك على النحو الذي توصف به عمليات تحقيق الجودة، والوارد في ما بعد. وسيترتب على ذلك اجتذاب المؤسسات عالية الجودة للانضمام إلى البرنامج.

3.3 التزامات المراكز التعاقدية

من الضروري أن يكون للاتفاقات الموقعة بين المراكز والاتحاد الدولي للاتصالات ITU قوة تعاقدية. ويحتاج الاتحاد بدوره إلى المزيد من المعلومات حول المراكز التي وقع عليها الاختيار. وسيتم جمع هذه المعلومات بشكل منهجي بواسطة شعبة بناء القدرات البشرية.

وسيقع كل مركز على عقد رسمي مع الاتحاد يقر فيه بالتزاماته في البرنامج. وهذه العقود تكون ملزمة للمراكز في الجوانب الآتية:

- أ. تقديم الحد الأدنى من الأنشطة المحددة حول الموضوع الرئيسي كل عام وخلال دورة السنوات الأربع من البرنامج؛
- ب. التعاون مع المكتب الإقليمي ومراكز أخرى في أنشطة البرنامج بالطريقة التي تلبي احتياجات المشاركين والمستخدمين وذلك من خلال برنامج إقليمي سنوي متفق عليه؛
- ج. التأكد من أن الأداء قد بلغ على الأقل الحد الأدنى المنصوص عليه في العقد والذي تم تعريفه "بالتميز" والذي يمكن قياسه بواسطة مؤشرات متعارف عليها للأداء؛
- د. العمل مع الاتحاد لرصد وتقييم الأداء وتحقيق "التميز" من خلال عملية ضمان الجودة؛
- هـ. العمل مع مراكز أخرى في شبكات إقليمية وعالمية كما ورد سالفاً.

ويجب أن تتضمن العقود عمليات سحب صفة المركز من المؤسسة التي تفشل في الوفاء بالتزاماتها وخاصة تلك المتعلقة بالأداء وجودة المناهج.

وأشار بعض المنسقين الإقليميين إلى صعوبة توقيع اتفاقات تعاقدية أو حتى مذكرات تفاهم مع مزودين محتملين يمثلون وكالات حكومية لأن ذلك سيتطلب الحصول على توقيع المستويات العليا في الحكومة، ولكن هذا ليس سبباً وجيهاً لتبني إقامة علاقة تعاقدية بين الاتحاد الدولي للاتصالات والمراكز.

وشيء أساسي هو أن يتم اختيار المراكز من خلال عملية تنافسية. وإذا رغبت وكالات حكومية في التقدم للعمل كمراكز فلا بد أن تدرك أنها لا بد أن تتعهد بتقديم أنشطة بالمستوى المطلوب في عمليات تقديم العطاءات التنافسية والتي لا تختلف عن تلك التي يطالب المزودون التجاريون بتقديمها. فإن لم يكونوا مستعدين للقيام بذلك فإن عملية الاختيار لن تكون تنافسية بشكل حقيقي

وعندئذ لن يكون الاتحاد على يقين من أن مستويات الجودة سوف تتوفر. وإذا كان الأمر يتعلق بإدارات حكومية، فقد يكون ممكناً توقيع اتفاقيات ملزمة من خلال مذكرات تفاهم بدلاً من العقود الرسمية. ولكن إن لم تكن مستعدة لتوقيع اتفاقيات ملزمة من هذا النوع فعندئذ سيكون من المؤسف أن هذه المؤسسات التي هي وكالات حكومية لن يتم إدراجها في عملية الاختيار. فالمستويات اللازمة يجب أن تطبق على مستوى عالمي إذا ما أردنا أن تكون عملية المنافسة عادلة وأن تضمن تحقيق الجودة التي يطلبها الاتحاد.

4.3 برنامج العمل الإقليمي

وسيعتمد إطار شامل لبرنامج السنوات الأربع على الصعيد الإقليمي عقب اختيار المراكز دورة البرنامج. وسيوضع الإطار لبرنامج السنوات الأربع التي ستعد بناء على ذلك.

وسيوضع الإطار الشامل وفقاً لنطاق برنامج أصحاب المصلحة بما في ذلك المندوبين الإقليميين للاتحاد ومجموعات العملاء والمراكز وأيضاً جمعيات الاتصالات الإقليمية (مثلاً الجمعيات الإقليمية للمنظمين). وستعتمد برامج سنوية في الاجتماعات السنوية للجنة التوجيهية أو في المناقشات بين المكتب الإقليمي والمراكز بعد أن يتم اختيارها في الربع الأخير من السنة التي تسبق مدة تنفيذ كل برنامج سنوي. وبرنامج السنة سيمتد من شهر يناير إلى شهر ديسمبر من أجل تحقيق الاستمرارية عندما تحدث تغيرات في البرنامج في بداية/أو نهاية دورة المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات.

وفي الوقت الحالي تعتمد برامج سنوية في اجتماعات "اللجنة التوجيهية" العادية لجهاز الاتحاد الدولي للاتصالات والمراكز، وفي بعض الحالات مع مشاركين آخرين من الدول الأعضاء في الاتحاد. وتظهر مسألتان في هذا السياق:

- أولاً: يجب أن تعكس البرامج السنوية احتياجات الاتحاد وأعضائه لا مصالح وأفضليات المراكز. فأولويات الاتحاد واحتياجات مستخدمي البرنامج (منظمات العملاء والمشاركين) يجب أن تغطي بالأولويات في تطوير البرامج، مع استجابة المراكز لهذه الاحتياجات أكثر من الاتفاق فيما بينها على ما يجب إدراجه في البرنامج. إن المشاركة الصحيحة من جانب الأطراف مسألة مهمة على أن تلعب المراكز دوراً مساعداً.
- ثانياً: إن السفر والإقامة لحضور اجتماعات اللجنة التوجيهية الإقليمية مسألة مكلفة. وبما أن الاتحاد هو الذي يمول هذه الاجتماعات فإنه من الصعب أن نؤكد بالنسبة للمستويات الحالية من أنشطة البرنامج إذا ما كان الهدف منها هو مجرد إدارة البرنامج أم لا. وقد يكون من الصعب تنسيق البرنامج بشكل افتراضي ولكن توجد قيمة مفترضة للتشبيك في الاجتماعات السنوية للمراكز.

ويجب أن ينظر مبدئياً إلى الاجتماعات السنوية على أنها فعاليات للتشبيك تستطيع فيها المراكز وأصحاب مصلحة آخرون أن يتبادلوا المعلومات وأن يناقشوا قضايا بناء القدرات من أجل تحقيق قيمة مضافة لعملهم وتحسين الأداء. ويجب أن يكون التشبيك يمثل أهمية الاتفاق على البرنامج، فلا بد من اغتنام الفرصة لتنظيم المناقشات حول موضوعات بناء القدرات في الاجتماع أكثر من التركيز على إدارة البرنامج.

ولا يجب أن يمول الاتحاد حضور أي من المشاركين في هذه الاجتماعات باستثناء جهاز العاملين به لأن تلك طريقة غير مناسبة لاستخدام الأموال المحدودة المتاحة للبرنامج.

وفي الوقت الراهن تكون الدعاية للبرامج الإقليمية وتسويقها غاية في الضعف إذ توجه الدعوة للمنظمات لإرسال مشاركين في الأنشطة الفردية ولا يتم اغتنام الفرص التي يتيحها البرنامج بطريقة أكثر تنظيماً وذلك بجانب فرص بناء القدرات. ويجب أن يكون تسويق البرنامج الجديد أكثر استباقاً بكثير وأقل بيروقراطية.

وبما أن الدورات التدريبية سوف يكون تمويلها في المستقبل تمويلاً ذاتياً (القسم 4) فمن الممكن أن يقوم كل مركز بأنشطة عالية المستوى أكثر مما هو عليه الوضع الآن طالما أن هذا يلي احتياجات المشاركين والمستخدمين. وحيشاً يكون ممكناً يتعين اعتماد البرنامج والدعاية له في التوقيت المطلوب لتمكين الوكالات الحكومية والشركات من فحص خياراتها قبل غلق دورات الميزانية السنوية. ولا بد أن يتضمن هذا معلومات متطورة عن برامج السنة المقبلة.

وبمجرد الموافقة على البرامج لا بد أن يتم الدعاية لها وتسويقها من خلال دليل سنوي إلكتروني عن البرنامج بالإضافة إلى تسويق استباقي عبر الإنترنت. ولا بد من تشجيع المنظمات العميلة على تخطيط التزاماتها منهجياً وربطها بأنشطة المراكز. ولا بد أن يعمل

الاتحاد مع المراكز على تسويق الأنشطة لدى أعضاء الاتحاد الدولي للاتصالات ومع أصحاب مصلحة آخرين داخل المناطق الإقليمية.

المشاركون المستهدفون

لأسباب التي ناقشناها في هذا القسم، يؤسس برنامج المراكز منصة حية لبناء قدرات كبار الموظفين التنفيذيين. فكبار المديرين يعزفون عن المشاركة في النشاط الذي ينظر إليه على أنه "تدريب" أو عن الاشتراك في "أنشطة التدريب" التي تقدمها مراكز تدريب لعاملين من درجات أدنى.

ومع ذلك يكون من المهم أن يعتني الاتحاد بكبار الموظفين مثلما يعتني بصغارهم. فمن المقترح أن يتم هذا من خلال برنامج مستقل تتركز فيه الأنشطة على احتياجات كبار الموظفين فتتيح لهم فرصة مناقشة موضوعات ذات مستوى عال فيما بينهم ومع خبراء عالميين. ويمكن تسمية هذه الأنشطة منتديات قادة الاتحاد الدولي للاتصالات ITU. ويمكن/أو يتعين أن تغطي نفس الموضوعات الرئيسية التي تتناولها المراكز مع إتاحة التنسيق بين المبادرتين.

فدورات بناء القدرات لكبار التنفيذيين ستتيح بهذه الطريقة لبرنامج المراكز أن يركز على متوسطي وكبار الإداريين وبناء القدرات الفنية في نفس المجالات الرئيسية التي يختارها المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات والمناطق الإقليمية. وهنا يكون من المحتمل أن يتحقق الاختلاف. وفي هذا السياق تجدر الإشارة إلى ثلاث نقاط إضافية:

- عقدت النية على أن يكون للبرنامج قيمة إقليمية ووطنية. تشكل فرصة تقاسم الخبرة بين الدول جزءاً مهماً من قيمة الأنشطة التي تقام وجهاً لوجه وتنفذها المراكز. وفي الوقت الراهن يأتي القطاع الأكبر من المشاركين في بعض الأنشطة من الدول المضيفة. ويتعين على المكاتب الإقليمية والمراكز أن تجعل من أولوياتها أن تكون هذه الأنشطة متاحة لمشاركين من كافة أرجاء المنطقة أو الإقليم الذي ينتمون إليه، فإذا لزم الأمر يمكن تنظيم بعض الأنشطة بعيداً عن الدول التي بها مقرات "المراكز" (كما يحدث بالفعل في بعض الحالات).
- إن عدد المشاركين مسألة مهمة في الأنشطة المباشرة وجهاً لوجه. فتكلفتها الفعلية تكون مرتفعة عندما تكون المجموعة أقل من عشرة مشاركين. ولكن يبدو أن نوعية المشاركة وتبادل الخبرات تكون أعلى في المجموعات التي يزيد المشاركون فيها عن 25 شخصاً. وأعداد المشاركين في المحاضرات عبر خط الإنترنت تكون أعلى بشكل كبير إذ أن تلك المناهج لا يمكن أن تصل إلى مستوى يتجاوز قدرة المركز على توفير دعم ملائم للتدريب. ولا بد من متابعة ذلك من خلال عملية ضمان الجودة التي ورد وصف لها سالفاً. وفي حالة الأنشطة عبر الخط تكون جودة نظام التعليم الإلكتروني ودعم البرنامج التعليمي على جانب كبير من الأهمية.
- استخدمت بعض المراكز القائمة البرنامج لتضيف فرص تعليمية جديدة للطلاب في الجامعات. لكن تلك ليست فئة ذات أولوية بالنسبة للاتحاد ولا يجب استخدام برنامج المراكز لدعم التعليم الأكاديمي لطلاب الجامعات. فلا بد أن تتركز الأنشطة على احتياجات ممارسي قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ICT، مع التأكيد على أن هذه المشاركة تتبع بشكل واسع من هذا القطاع لذا يجب أن تكون جزءاً من ضمان الجودة.

وعندما يكون من الواضح أثناء عملية اختيار المراكز أن أي مركز متقدم لا يفي بمعايير تحقيق التميز في موضوع أو أكثر من الموضوعات الرئيسية المختارة لمنطقة معينة، ربما يقع الاختيار عندئذ على مركز من منطقة أخرى يعمل مع المكتب الإقليمي من أجل توفير الخبرة في الموضوع المشار إليه. وقد يقوم هذا على الخدمة الإلكترونية. ولا بد أن تتوفر للاتحاد أيضاً فرصة دعم عملية بناء القدرات في المنطقة التي ثبت أنها غير قادرة على الوفاء بمتطلبات البرنامج من مواردها الخاصة.

5.3 أنشطة البرنامج (المحاضرات وورش العمل)

لا تتخذ كل أعمال بناء القدرات التي تقوم بها المراكز شكل المحاضرات أو ورش العمل ولكن تشكل هذه الأعمال كتلة أنشطة المركز ومن المحتمل أن يستمر ذلك الوضع.

ولتكون المؤسسات المختارة حاملة بحق لقب "مركز" يجب أن تقوم بثلاثة أو أربعة أنشطة كل عام كحد أدنى. وهذا الكم يفوق ما تقوم به معظم المراكز، إلا أن هذا الكم سيكون واقعياً لو خفضنا عدد المراكز في العالم كما أوصينا من قبل. فإن لم تقم المراكز بذلك فمعنى هذا أنها غير ملتزمة بالبرنامج بالقدر الكافي.

ومن المقترح أن تكون هناك أربعة أو خمسة أنماط من الأنشطة (أنظر ما يتبع) في البرنامج مع توزيع الموضوعات المحددة على المستوى الإقليمي. وعلى جميع الأقاليم أن تمنح بين الأنماط المختلفة من الأنشطة بدلاً من الاعتماد فقط على المحاضرات التي تقدم عبر خط الإنترنت (كما يحدث الآن في منطقة الأمريكتين) حيث أن النشاط الإلكتروني لا يكون دائماً ملائماً لكافة الأغراض، ولا على الدورات التي تقدم وجهاً لوجه فقط. وقد يساعد هذا البرنامج على أن يكون أكثر اتساعاً ومتاحاً بشكل أكبر بحيث يلبي الاحتياجات المختلفة. ويجب أن تظهر القدرة والإرادة في تقديم كل من المحاضرات المباشرة وجهاً لوجه والمناهج عبر الخط (أو تطوير قدرة كل منهما) في تحديد معايير اختيار المراكز.

ومن المقترح أن تكون الأنماط الرئيسية للأنشطة التي تتم في إطار البرنامج على النحو التالي:

أ - محاضرات لمرة واحدة وورش عمل

سيعالج هذا الأسلوب قضايا خاصة في إطار الموضوعات التي تم اختيارها للبرنامج، وهي ذات أهمية خاصة بالنسبة للمنطقة أو لدول بعينها أو مجموعات معينة من العاملين. وهي "موضوعات ساخنة" تكون هناك حاجة ملحة وضرورة لبناء القدرات فيها بالنسبة للمنطقة: وهذا سبب مهم لاختيار هذا النوع من ورش العمل لتكون متاحة في كل المناطق بما في ذلك الأمريكتين. والمعنى كما هو واضح يتمثل في تقديم محاضرات لمرة واحدة أو مرة في كل منطقة لتلبية احتياج زمني خاص وملح. ولذلك من المحتمل أن تكون أكثر تكلفة من حيث الإعداد والأداء، ولا بد أن ينعكس ذلك في هيكل التكلفة. ومع ذلك يمكن أن يكون لها قيمة أساسية في توسيع مجال القدرات وتقاسم الخبرات عبر المنطقة وتلبية الأولويات الإقليمية.

وعندئذ يتعين إعداد المناهج الدراسية والمواد الخاصة بالورش لتحقيق هذه الأغراض الخاصة ولكنها يجب أن تتاح من خلال أكاديمية الاتحاد الدولي للاتصالات. ويمكن أن يستعان بالخبرة من داخل المنطقة أو بالخبراء الخارجيين العالميين.

ب - مستوى المحاضرات وجهاً لوجه وورش العمل

ستكون محاضرات ذات طابع عام تعمل على بناء القدرات في الموضوعات و/أو في جوانب معينة من الموضوعات الرئيسية. ويمكن أن تنفذ على مستويات مختلفة من المهارات المطلوبة (مستوى متوسط أو مستوى متقدم). وستهدف إلى بناء قدرات على اتساع المنطقة لمعالجة قضايا ذات أولوية قصوى بالنسبة للاتحاد الدولي للاتصالات وأعضائه من المناطق المختلفة.

ويمكن أن تتولى مراكز مستقلة إعداد هذا النوع من المحاضرات أو أن تعتمد على مناهج دراسية أساسية مشتركة يكون الاتحاد وخبرائه قد أعدوها بما في ذلك خبراء من إدارتي التقييس والاتصالات الراديوية التابعين للاتحاد الدولي للاتصالات وأن تكون قد اعتمدت من خلال أكاديمية الاتحاد ITU. وعند تقديم هذه المحاضرات يمكن أن تزداد بمواد إضافية خاصة بالمنطقة، وأن تجري خلالها مناقشات ذات طابع إقليمي. ويمكن أن تكون هذه الخبرات قادمة من داخل الإقليم، إلا أن الاستعانة بخبراء خارجيين على مستوى عالمي سيجعل هذه الفعاليات أكثر جذباً للمشاركين.

ج - أنشطة تدريب المدرب

عندما تنظم الدورات التدريبية النموذجية كتلك التي أسلفنا ذكرها يجب أن تشمل البرامج الإقليمية أنشطة "تدريب المدرب" التي تقام من أجل نشر الخبرة عبر الإقليم برمته وبناء قدرات مؤسسات التدريب الوطنية وتشمل المراكز حتى يتم تدريب العاملين المحليين في قطاع الاتصالات المتسع وفي مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وستتناسب أنشطة "تدريب المدرب" بشكل جيد مع موضوع تنمية القدرات البشرية إذا ما تم اختياره كأحد الموضوعات المطروحة. ولقد تم اختيار عدد من المراكز لبناء قدرات العاملين كهدف في البرنامج القادم، ونورد رد فعلهم في هذه الدراسة.

ويجب أن يعمل الاتحاد الدولي للاتصالات على استخدام برنامج المراكز لتخفيف اعتماد المراكز المختارة على الخبراء الخارجيين الذين يتم الاستعانة بهم من قارات أخرى عن طريق الاتحاد أو وكالات أخرى. ويجب بحث إذا ما كانت تلك هي الطريقة التي يجب أن تستمر للاضطلاع بدور بناء قدرات المؤسسة في إطار البرنامج. وستوفر أنشطة "تدريب المدرب" رصيماً قوياً خلال كل دورة لبرنامج السنوات الأربع وستساعد على إنشاء شبكة من المهنيين المؤهلين في مجال التدريب على مستوى المنطقة التي سيمكنها عندئذ الاستمرار في تحقيق قيمة مضافة للمستقبل. ومثل هذه الشبكة يجب أن تدعم بتقاسم الخبرات وعقد منتديات للأسئلة والإجابات من خلال أكاديمية الاتحاد الدولي للاتصالات.

د- المحاضرات عبر الإنترنت

ستقدم هذه المحاضرات من خلال أكاديمية الاتحاد و/أو من خلال تسهيلات التدريب التي تقدمها المراكز عبر الخط الإلكتروني والتي تتيح مستوى عال من التدريب المتخصص والتفاعلي. وسيكون معظم هذه المحاضرات نموذجياً - مثل المحاضرات المباشرة وجها لوجه - ويمكن أن تعدها المراكز الفردية أو أن تستند إلى مناهج دراسية مشتركة يضعها ويعتمدها الاتحاد الدولي للاتصالات. وربما يكون النهج الأفضل هو المزج بين النظامين فتوفر المراكز مواد خاصة لإضافة منهج دراسي يشكل إطاراً أساسياً يضعه خبراء عالميون للاتحاد الدولي للاتصالات ويمكن اعتماده عالمياً. وفي هذا النموذج يجب أن تخضع كل المواد المقدمة لفحص دقيق من جانب الاتحاد وأن يتم إقرارها قبل الاستخدام. وسيكون هذا الأمر أساسياً إذا ما كان الهدف هو اعتماد هذه المحاضرات من الناحية الأكاديمية (أنظر ما يأتي آنفاً). وستساعد المناهج الدراسية الأساسية النموذجية في تقديم المحاضرات بلغات مختلفة، على سبيل المثال اللغات العالمية الثلاث الرئيسية المستخدمة في إفريقيا.

وبالرغم من أن المحاضرات عبر الخط الإلكتروني سيتم اعتمادها من خلال برامج إقليمية إلا أنه يجب كما يجري في الوقت الراهن أن يتاح لمشاركين من كافة المناطق متابعة هذه الدروس. وهناك اقتراح يتمثل في الحصول على شهادة في الإدارة العامة أو الدراسة للحصول على دبلوم.

وبالإضافة إلى المحاضرات التي تركز على موضوعات محددة فإنه من المقترح أن ينظر في إمكانية منح شهادة أو دبلوم إنهاء الدراسة، ويستهدف ذلك العاملين الذين ينتقلون من تخصصات محددة إلى مهام عامة يحتاجون فيها إلى فهم أدق لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ككل. وهنا تبرز نقطتان تتعلقان بالانتقال من وظيفة إلى أخرى: أولاً انتقال العاملين من الدرجات الإدارية الصغرى إلى المتوسطة وثانياً الانتقال من الدرجات الإدارية المتوسطة إلى الدرجات العليا.

وقد تحتاج المحاضرات الإلكترونية إلى تركيز أكبر في المحتوى من المحاضرات القصيرة الوارد وصفها سالفاً في البند "د" وهي تحتاج إلى ما يعادل نحو ثلاثين يوم عمل للانتهاء منها. وقد تحتاج أيضاً إلى مصداقية أكاديمية فتمنح شهادات أو دبلومات بعد إجراء اختبار للدارس. ويمكن أن تقدم المراكز هذه الشهادات من خلال أكاديمية الاتحاد ولكنها تحتاج أيضاً إلى أن تعتمد بشكل وثيق على مناهج مشتركة يعتمدها الاتحاد ومن الأفضل عن طريق الارتباط بمؤسسة أكاديمية والحصول على الاعتماد سواء من خلال هذه المؤسسة أو من هيئة مثل هيئة التقييم ECB التي تقدم نظام المراجعة المفتوحة (أنظر ما يلي). وقد تحدث هذه العملية مساراً انتقالياً لربط البرنامج بمؤهلات جامعية "في الدورات المقبلة للبرنامج" (أنظر ما يتلو).

6.3 منح الشهادات والاعتماد

لا توجد ممارسات محددة في ما يتعلق بمنح الشهادات عن أداء أنشطة المراكز في الوقت الحالي.

ومنح شهادة إتمام الدراسة مسألة معقدة بين الناس لأن المشاركين يرون أنها تضيف قيمة إلى العمل الوظيفي مستقبلاً. ومن أجل هذا لا بد من بحث هذا الموضوع بجدية. وبالرغم من أن الشهادات تمنح في الوقت الحالي في نهاية الدورة الدراسية تارة بواسطة المراكز وتارة بواسطة الاتحاد وتارة أخرى بواسطة الاثنين معاً، إلا أن كل ما يذكر فيها عادة أن المشارك حضر الدورة التدريبية. وليست تلك بالطبع إشارة سليمة إلى نتائج التعلم.

إن منح شهادة عن دراسة جرت لأسابيع طويلة يجب أن يكون عن جدارة. فالشهادات التي تستخرج وتحمل توقيع المدير يجب أن تكون مقرونة باختبار يقوم على الإنجاز في التعلم المطلوب بدلاً من كونها شهادة مجرد الحضور. وعلى الاتحاد الدولي للاتصالات أن يضع خطوط إرشادية لمنح الشهادات وأن يكون ذلك جزءاً من الخطوط الإرشادية المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجية.

وهناك موضوع جوهري آخر يتمثل في هل سيكون من المفيد بالنسبة للبرنامج الانتقال نحو نوع من الاعتماد الأكاديمي على الأقل في بعض المحاضرات التي تقدم؟ والخيارات الواسعة الخاصة بالاعتماد نوقشت في القسم 2.

يمكن أن يضطلع بمثل هذه الأنشطة التي تجرى في إطار البرنامج عدد متنوع من المؤسسات بما في ذلك الجامعات، والخدمة التي تؤديها الجامعة مسألة شائعة في الأمريكتين. ومع ذلك تستمر معظم أنشطة البرنامج في الوقت الراهن في تنمية التأهيل المهني أكثر من تقديم المحاضرات الأكاديمية وتنجه نحو تنمية المهارات المهنية للممارسين أكثر من التأهيل الأكاديمي. ومعظمها محاضرات قصيرة لا يمنح عنها عادة أي اعتماد أكاديمي، (التكلفة الفعلية للاستثمار الذي يجب أن تقوم به كل من مؤسسات التدريب ووكالات الاعتماد). إن التحرك نحو المؤهلات الأكاديمية يجب أن يشمل تحويل اتجاه البرنامج نحو المحاضرات الأكثر طولاً التي تكون ذات طابع أكاديمي والتي تبحث عن مؤهلات رسمية وتوجه إليها.

وهناك عدة إمكانيات للتحرك نحو الاعتماد من أجل الاستمرار في تحقيق التطوير المهني. ويتمثل أحد هذه الخيارات في نظام المراجعة المفتوحة الذي تقدمه هيئة التقييم ECB والذي أصبح متاحاً ويضمن مشاركة عدد من وكالات الأمم المتحدة ومنظمات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويقوم نظام المراجعة المفتوحة ECB على مزيج من التقييم الذاتي الحاسم ومراجعة النظير. وستناقش شعبة بناء القدرات البشرية هذه التجربة المتعلقة بعملية اعتماد نظام المراجعة المفتوحة أو التقييم الذاتي الذي تقدمه هيئة التقييم ECB مع وكالات أخرى للأمم المتحدة ذات صلة بهذا النظام، وستناقش بالضرورة الخيارات المتاحة لعمليات الاعتماد مع الهيئة المعنية بالمراجعة المفتوحة ذاتها ECB قبل أن تقرر إذا ما كان هذا النظام مناسباً لاعتماد أنشطة برنامج المراكز.

ويتطلب الاعتماد الأكاديمي الاتفاق مع جامعة واحدة أو أكثر. وقد تكون الدراسة الإلكترونية لمدة ثلاثين يوماً للحصول على شهادة أو دبلوم في نهاية الدورة كما هو مقترح في القسم الخاص "بأنشطة البرنامج" الوارد سالفاً، خطوة أولية في هذا الاتجاه. إن مثل هذه الدراسة قد تؤهل للحصول على الاعتماد كرسيد نحو الحصول على درجات أكاديمية (كما كان يحدث في الماضي مع المحاضرات التي تقدم وجهاً لوجه). ومسألة الحصول على الاعتماد ليست بالأمر البسيط، فهي تحتاج إلى أن تكون محل مناقشة مع أجهزة معنية خلال فترة زمنية محددة.

ويمكن أن يكون المقصد الأخير هو الحصول على درجات معتمدة من الاتحاد الدولي للاتصالات على مستوى مراكز التميز الأكاديمي التي يتم اختيارها. ولأسباب تتعلق بالمصادقية تحتاج المؤسسات المختارة إلى تحقيق "التميز" وأن تعتبرها جامعات تعمل في هذا المجال "متميزة". إن مثل هذه الدورات الدراسية يمكن أن تكون مكتملة لهذه المجموعة الواسعة من أنشطة المراكز كما أشرنا سابقاً. لكن الوصول إلى هذه النقطة يحتاج إلى وقت طويل وإعداد، ولا يمكن تنفيذ ذلك أثناء الدورة التالية للمؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات.

ومن المقترح أن يقوم الاتحاد الدولي للاتصالات إذا ما تحرك في هذا الاتجاه بما سوف نورده في ما بعد خلال الدورة الجارية، فيكون الأمر معداً للسير قدماً إلى الأمام اعتباراً من بداية الدورة التالية في عام 2015.

- إقامة علاقات قوية مع عدد صغير من الجامعات عالية المستوى ومن المرجح ألا يزيد العدد عن جامعة واحدة لكل منطقة؛
- إعداد محاضرات أكاديمية أو شبه أكاديمية تتناسب مع مسألة الاعتماد؛
- وضع وتطوير مناهج دراسية لتقديم محاضرات مناسبة سواء باستخدام خبراء الاتحاد الدولي للاتصالات (ومن الأفضل) بالتعاون مع جامعات سبق لها الاعتماد؛
- اتخاذ تدابير للاعتماد من أجل تحقيق التأهيل المقترح بالتعاون مع جامعات مناسبة قبل بدء الدورة اللاحقة للمؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات المزمع عقده في 2019.

7.3 ضمان الجودة

من الضروري لإنجاح البرنامج الجديد أن يكون مبرهنًا على "التميز". وهذا يتطلب عملية صارمة لتحقيق التميز. فضمان جودة البرنامج ستحل محل دعم الدورات التدريبية كنشاط رئيسي للعاملين المشاركين من الاتحاد الدولي للاتصالات. ويتم هذا على النحو التالي:

- لا بد أن تتطلب معايير الحصول على صفة المركز والالتزام بمستويات عليا من التميز في المحتوى وتدريب العاملين والتيسيرات التي تمنح. ولا بد أن تساعد المنافسة للحصول على صفة المركز على تحقيق مستويات عليا من الأداء ولكن يجب في ذات الوقت أن تتم زيارة المؤسسات المدرجة على القائمة وأن تتم مراجعتها بشكل دقيق قبل أن يتم اعتمادها؛
- يتعين أن تشمل العقود المبرمة مع المراكز مستويات الأداء والأهداف المطلوب بلوغها مع تحديد معايير للأداء والتدابير اللازمة للرصد والتقييم؛
- يتعين على هيئة التدريس بالمراكز والمشاركين ملء استمارات التقييم النموذجية في نهاية كل نشاط مما يتيح وضع علامات إرشادية مقارنة لأنشطة البرنامج ككل. ويجب أن يقيم المكتب الإقليمي هذه الأنشطة بعد إتمام الفعالية وأن

يقدم إفادة إلى المراكز عن أية ملاحظات تتعلق بالأداء. ولا بد أن يراجع الاتحاد الدولي للاتصالات بانتظام نتائج التقييم لمقارنة أداء المراكز في ما بينها؛

- ويجب أن يراجع كل مكتب إقليمي أداء المراكز الواقعة في منطقته الإقليمية كل عام وأن يضع الأهداف الضرورية لتحسين الأداء؛
 - يتعين على شعبة بناء القدرات البشرية إدراج عملية لضمان الجودة تخصص للخبراء؛
 - ولا بد من مراجعة الأداء الشامل للمراكز والبرنامج قبل عام من انتهاء دورة البرنامج وذلك كجزء من عملية اختيار المراكز للدورة التالية من البرنامج. ولا بد أن تتولى هذه المهمة شعبة بناء القدرات البشرية بالتعاون مع مقيمين خارجيين مع تقديم تقرير بالنتائج إلى المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات.
- تناقش النهج الخاصة بهذه الجوانب من ضمان الجودة ثانية في ملحقات بهذا التقرير.

8.3 التوافق مع القطاعات الأخرى في الاتحاد الدولي للاتصالات

لا بد من الترويج لأنشطة بناء القدرات بشكل أكثر نشاطاً وديناميكية مما كانت عليه إلى يومنا هذا. فلا بد من الترويج لها بأسلوب واحد سواء كان من يقوم بذلك مزودون تجاريون أو أكاديميون وخاصة أن النية معقودة على أن يتم تمويلها ذاتياً بشكل مستدام. ولا بد أن تتركز الدعاية على البرامج الإقليمية السنوية وذلك من خلال النشرات والتسويق المباشر للدورات قبل العملاء المحتملين. ولا يجب أن يعتمد البرنامج فقط على الدعوات الرسمية التي يوجهها الاتحاد الدولي للاتصالات في جنيف والمكاتب الإقليمية إلى الأعضاء وأعضاء القطاع.

وستدمج شعبة بناء القدرات البشرية بشكل أوثق المراكز في برامج بناء القدرات البشرية الأخرى من خلال مكتب تنمية الاتصالات (أكاديمية الاتحاد الدولي للاتصالات ومراكز التدريب على الإنترنت). وينظر إليها حالياً على أنها مجالات متميزة للنشاط - بالرغم من أنه من المفترض أن الأكاديمية تشرف على عمل بناء القدرات ككل وتعمل بوصفها آلية لتيسير المحاضرات عبر خط الإنترنت التي تقدمها المراكز، وبالرغم أيضاً من أن مراكز التميز قد تعمل كمراكز للتدريب على الإنترنت وقد يكون لها علاقات تشبيك مع أكاديمية Cisco. ويجب أن تظهر للعالم الخارجي على أنها عنصر في عمل له صورة مرموقة يؤديه مكتب تنمية الاتصالات في مجال بناء القدرات.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا بد من تحسين التنسيق بين عمل مكتب تنمية الاتصالات في بناء القدرات وما تقوم به مكاتب الاتحاد ITU الأخرى. ومن الضروري تحسين التنسيق في هذا المجال من خلال الاتحاد من أجل تعظيم الفائدة التي تعود على الاتحاد الدولي للاتصالات وأعضائه من الأنشطة التي تتم ومن استثمار موارد الاتحاد. إن أكاديمية الاتحاد الدولي للاتصالات التي أنشئت كمظلة لمبادرة دمج جميع أنشطة التدريب في الاتحاد، تعمل على بلوغ هذا الهدف. ولا سيما في ما يأتي:

- لا بد من استخدام خبرة إدارتي التقييس والاتصالات الراديوية بالاتحاد في إعداد وتطوير وأداء أنشطة مراكز التميز التي تتعلق بنطاق مسؤولياتهما؛
- وهذه المكاتب الثلاثة يجب أن تضع نهجاً استراتيجياً شاملاً مشتركاً لبناء القدرات يمكن البرامج من التركيز على مجالات محددة من المسؤولية. وهذا يتطلب مراجعة لعمل بناء القدرات من جانب العاملين بالمكاتب للإشراف على عملية بناء القدرات. إن عمل بناء القدرات الذي تقوم به المكاتب الثلاثة يجب أن يتم تطويره بشكل جماعي فيساعد الأعضاء والمستخدمين معاً؛
- أن تتطور أكاديمية الاتحاد لتكون منصة لنشر عملية بناء القدرات والمواد الأخرى عبر الاتحاد الدولي للاتصالات. وسيطلب ذلك استثمارات كبيرة تجعلها على المستوى المطلوب ويشمل هذا وجود المزيد من النهج التفاعلية للتعليم عن بعد من ذلك النوع المستخدم حالياً على نطاق واسع من جانب الجامعات. وهناك ما يساعد على تطوير الأكاديمية مثل إبراز إمكانات قواعد التعليم عن بعد إلا أن هذا يحتاج إلى شريك خارجي.

وكما بينا في القسم 4 يجب أن توفر المراكز أماكن ملائمة لإقامة أنشطة بناء القدرات المدرجة في برامج الاتحاد بما في ذلك البرامج التي تمول من الميزانيات التشغيلية. وقد يشكل هذا جزءاً مهماً من الاستدامة المالية للمراكز في إطار البرنامج الجديد.

9.3 الشراكة والتشبيك

تحقق الشراكات بين البرنامج والمنظمات الخارجية - الوكالات الدولية والشركات الخاصة - فائدة أو فائدتين محتملتين:

- فهي تتيح على الأرجح النفاذ إلى الخبرة التي لا تتاح بطريقة أخرى.
 - وتوفر فرص لكفالة التمويل الذي يمكن أن يدعم برنامج المراكز والفعاليات الفردية و/أو المنح الدراسية
- ويمكن التعرف على فوائد هذه الشراكات من خلال الدور الذي لعبه - على سبيل المثال - أكاديمية Cisco وشركة ميكروسوفت وآخرون في برنامج مراكز التدريب على الإنترنت الذي وضعه مكتب تنمية الاتصالات. كما لعبت هيئة ITSO دوراً على مدى مسار برنامج مراكز التميز في العاملين الأخيرين في إفريقيا ومنطقة الكاريبي وكان لبرنامج المراكز أيضاً شراكة تمويلية مع حكومات أستراليا وإسبانيا والبرتغال.
- ونعرض لدور الرعاية والشراكة في ما يخص التمويل في القسم 4. كما أن هناك استفادة من الشراكات المالية فإن البرنامج الجديد يجب أن يستفيد من المكاتب الإقليمية والروابط القوية لتنمية المراكز مع أصحاب مصلحة آخرين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبناء القدرات داخل الأقاليم المختلفة وذلك باستخدام تلك العلاقات كمصادر لتقييم الاحتياجات والأولويات. فثمة موارد يمكن أن تأتي بالخبرة ومواد المناهج الدراسية مثل دراسات الحالة وذلك محرك لتسويق برامج المراكز. ويمكن أن تحقق أربع جماعات من المنظمات الإقليمية بصفة خاصة قيمة مضافة للبرنامج إذا ما أمكن إقامة شراكة معها وهي:

- المؤسسات الأكاديمية وجمعياتها الإقليمية بما في ذلك شبكات البحوث الإقليمية والتعليم (مثلاً تحالف شبكة Ubuntu Net في إفريقيا)؛
- الجمعيات الإقليمية للاتصالات مثل تلك الخاصة بالمنظمين؛
- الجمعيات الإقليمية لأصحاب الأعمال في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل جمعيات المستهلكين وغيرها؛
- جمعيات البحوث الإقليمية مثل جمعية LIRNE Asia في منطقة آسيا - المحيط الهادي وجمعية DIRS في أمريكا الجنوبية.

ومنذ عام 2007 تطلع برنامج المراكز إلى إنشاء شبكات لمؤسسات التدريب في ما بين الأقاليم. وتركزت معظم الجهود من أجل تحقيق ذلك في اجتماعات اللجان التوجيهية الإقليمية التي أتاحت للاتحاد الدولي للاتصالات فرص إجراء مناقشات حول موضوعات يمثل هذه الأهمية الكبيرة التي تمثلها عملية بناء القدرات وليس البرنامج وحده. ويتوقف مدى اتساع شبكات المراكز على القدر الذي يعتقد أن أنشطة التشبيك سوف تحققه من قيمة مضافة إلى المؤسسات المعنية. وإذا كان القليل هو الذي يجمع المراكز فإنه من غير المرجح نسبياً أن يتم التشبيك الجماعي فيما بينها، ولكن يمكن أن تربط الشراكات الثنائية بين بعضها البعض.

وقد يفضل أن يستثمر الاتحاد الدولي للاتصالات في هذا النوع من أنشطة التشبيك. ومن بين الإمكانيات المتاحة إنشاء منتدى إلكتروني عبر الإنترنت يمكن أن تتبادل المراكز من خلاله الأفكار والآراء والمواد المختلفة التي تتعلق بأنشطتها وبناء القدرات في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بصفة عامة. ولكن لا يوجد ما يضمن أن منتدى من هذا النوع سوف يعمل، لذلك لا بد من اختياره أولاً عن طريق إقامة حوار مع المراكز وأصحاب المصلحة الآخرين، وقد يكون ممكناً إدراج شيء من هذا النوع في إطار أكاديمية الاتحاد.

10.3 التدابير الانتقالية

إن الانتقال من البرنامج الحالي إلى البرنامج الجديد يمكن أن يتم في العام المقبل إذ أن التمويل الحالي لدعم الأنشطة والمقدم من الاتحاد الدولي للاتصالات ذاته محدود ولا يغطي المزيد من الفترات (مع اختلاف بين الأقاليم). وستعرض التدابير المالية الانتقالية في القسم 4.

وينتهي الجزء الأخير من القسم 3 بالجدول الزمني اللازم لإجراء التدابير الانتقالية الخاصة بتنظيم البرنامج ومستوى الإدارة. ويصور الجدول الزمني المقترح في رسم بياني يحمل الشكل 3 في نهاية هذا القسم.

ومن المرغوب التحرك نحو تنفيذ البرنامج الجديد بأسرع وقت ممكن. فإن التأخير مع إطالة الفترات الانتقالية يسبب لبساً لمستخدمي البرنامج ويضر بمصداقيته على المدى الطويل. فمن الأفضل إجراء عملية انتقال نظيفة وسريعة.

ومع ذلك لا بد أن يتاح الوقت اللازم لشعبة بناء القدرات البشرية والمكاتب الإقليمية والمراكز القائمة كي تعد وتجهز لإدخال البرنامج الجديد. وعلاوة على ذلك عقدت اجتماعات للمجموعة التوجيهية الإقليمية في الجزء الأخير من سنة 2011 حيث تمت الموافقة على البرامج المقترحة للسنة المقبلة مع افتراض أن البرنامج سيستمر حسب المسار الحالي.

لذا نوصي بأن برامج العمل التي تكون اللجان التوجيهية الإقليمية قد وافقت عليها لعام 2012 تستمر كما كان مخططاً لها حتى نهاية 2014 وذلك حسب التمويل المتاح. ولا بد أن تستغل الفترة الجارية في إعداد تنفيذ البرنامج الجديد بدقة اعتباراً من بداية عام 2015.

ويتمثل الجدول الزمني الوارد في الشكل 3 في ما يأتي:

- لا بد من اتخاذ قرار التحرك نحو البرنامج الجديد في بداية يناير 2015؛
- يجب أن يتم اختيار المراكز لتنفيذ موضوعات البرنامج للفترة من 2015 إلى 2018 بين تاريخ انعقاد المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات 2014 وشهر ديسمبر 2014. ولا بد من تشجيع المتقدمين الجدد على تقديم مقترحات تشمل المراكز القائمة وسيتم تقديم كل مقدم بشكل كامل وذلك كجزء من عملية الاختيار؛
- ويجب أن يعمل الاتحاد الدولي للاتصالات بنشاط - بمجرد اعتماد موضوعات البرنامج - على عقد اتفاقات للشراكة والرعاية مع أعضاء وهيئات من الخارج على طول المسارات التي يتم تناولها في القسم 4، مما يمكن من توفير دعم مالي ملائم لأنشطة البرنامج الجديد خلال الفترة الممتدة من 2015 إلى 2018؛
- يجب أن تلتقي اللجان التوجيهية الإقليمية كالمعتاد وفق جداولها المعتمدة؛
- ويجب أن يبدأ البرنامج بهذا الشكل مع بداية شهر يناير 2013 ببرنامجين أحدهما في 2013 والآخر في 2014. ويجب تنفيذ عمليات الإدارة وتحقيق الجودة بالكامل خلال تلك الفترة كما هو وارد سابقاً؛
- ويجب تقييم أداء جميع المراكز القائمة بالكامل خلال عامي 2013 و2014؛
- وعلى إدارة مكتب تنمية الاتصالات الموافقة على موضوع البرنامج التالي عقب المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات 2014؛
- يجب إجراء عملية تنافسية لاختيار مراكز دورة البرنامج التالي عقب اختيار موضوعات الفترة 2015-2019 في المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات 2014. ولا بد من أن يخفض عدد المراكز إلى 30 مركزاً على الأكثر بواقع ما لا يزيد عن ستة مراكز لكل إقليم. ولا يفترض أن تستمر المراكز الحالية في البرنامج الجديد.

الشكل 3: المقترح للدورة الحالية للمؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات (2012-2014)

	2012												2013												2014													
	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر		
تنفيذ برنامج 2012 كما تمت الموافقة عليه																																						
اتفاق البرنامج الجديد																																						
تقييم احتياجات بناء القدرات																																						
اختيار موضوعات البرنامج 2013-2014																																						
دعوة لتقديم عرض خاص بوضع المركز 2013-2014																																						
تقييم المراكز القائمة والمرشحين والعطاءات																																						
اختيار مراكز 2013- 2014																																						
اجتماعات اللجان التوجيهية الإقليمية																																						
اعداد وتسويق البرنامج لعام 2013																																						
مراجعة الأداء في عام 2012																																						
مناقشة تدابير الرعاية المحتملة																																						
منقشة الداعمين المحتملين لصندوق بناء القدرات في تكنولوجيا المعلومات ولاتصالات																																						
اطلاق صندوق بناء القدرات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات																																						
تنفيذ برنامج 2013																																						
اجتماعات اللجان التوجيهية الإقليمية																																						
اعداد وتسويق البرنامج لعام 2014																																						
مراجعة الأداء في عام 2013																																						
تنفيذ برنامج 2014																																						
تقييم متطلبات بناء القدرات																																						
تقييم أداء المراكز الفردية																																						
مراجعة نموذج اسيا-المحيط الهادى																																						
المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات:قرا ر حول موضوعات الفترة من 2014 الى 2019																																						
دعوة لتقديم عرض عن وضع المركز فى 2015-2019																																						
تقييم العروض واختيار المراكز																																						
اجتماعات اللجان التوجيهية الإقليمية																																						
اعداد وتسويق برنامج 2015																																						

المصادر: الاتحاد الدولي للاتصالات (ITU)

القسم 4: التدابير المالية

المقدمة

وضع الاتحاد الدولي للاتصالات برنامج المراكز كأسلوب لتحسين مستويات الأداء في قطاع الاتصالات/تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الدول النامية، واستخدم سلطاته ومكانته المرموقة في انجاحه. ولكي يحقق البرنامج التوقعات التي تضمنتها قراراته، يحتاج إلى أن يقدم إسهاماً قابلاً للقياس في ما يتعلق بقدرة المستفيدين من تحقيق هذا الهدف وبالتالي بأدائهم خدمات الاتصالات ومساهماتهم في تحقيق النمو الاقتصادي والتنمية الاجتماعية. وإن لم يحقق برنامج المراكز نتائج إيجابية قابلة للقياس فإنه لن يتمكن من تحقيق أهداف الاتحاد المأمولة.

ويصف القسم 3 من هذا التقرير برنامج المراكز الجديد الذي يمكنه أن يحقق هذه الأهداف أي أن يكون بمقدوره أن يسهم بشكل كبير في عملية بناء القدرات في الدول النامية وبناء على ذلك أن يحسن من أداء قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمصلحة المستهلكين والتنمية الوطنية.

ويكون القرار الأول الواجب اتخاذه هو رفع مستوى برنامج المراكز إلى المستوى المطلوب عن طريق إدخال برنامج جديد بطول المسارات التي ورد وصفها في القسم 3. ويتمثل القرار الثاني في كيفية تمويل مثل هذا البرنامج. ويتم تناول هذا التحدي في القسم الأخير من التقرير، وهو يوصي بإتباع نهج مرن عند اتخاذ التدابير المالية على المدى القصير مع تأمين استدامة البرنامج على المدى المتوسط والطويل وذلك بدون الدعم المالي الذي يحصل عليه حالياً.

ولا بد من التأكيد هنا على أن التعديلات الموصى بها في القسم 3 ضرورية بصرف النظر عن تغيير التدابير المالية الخاصة بالبرنامج. ومن المطلوب تحسين البرنامج من حيث الإعداد والجودة والإدارة حتى لو استمرت التدابير المالية الحالية إلى ما لا نهاية. فإن لم تبلغ مستويات التدريب الجودة المطلوبة لتحقيق التدريب المقارن في القطاعين الأكاديمي والاقتصادي فلا يجب أن يكون لها مكان في برنامج المراكز. وسيستتبع هذه المقدمة مناقشة التدابير المالية المقبلة – سواء من جانب الاتحاد أو من جانب مصادر أخرى – والتي يجب أن تفهم على هذا الأساس. ونشير بصفة خاصة إلى أنه حتى لو تم تمويل البرنامج من موارد الاتحاد فإنه لا يجب اتخاذ من ذلك منطلقاً لاستمرار التدابير المالية الحالية في تنفيذ البرنامج.

الخلفية

تحتاج مبادرات بناء القدرات إلى استثمار مالي وسمعة موثوق فيها. فالظروف المحيطة بالاستثمار في مجال بناء القدرات بصفة عامة وفي برنامج المراكز بصفة خاصة، تغيرت بشكل كبير منذ بدء البرنامج في نهاية القرن الماضي. لذا لا بد من التأكيد على ثلاث نقاط سبق ذكرها في هذا التقرير:

- أولاً: عندما بدأ البرنامج كان معنياً ببناء المؤسسات في بعض المراكز المختارة في إفريقيا. فخصص استثمار مالي كبير مركزي AFRALTI و ESMT – ما يزيد على المليون دولار أمريكي لكل منهما – بغرض رفع إمكاناتهما وخبرتهما وقدراتهما. ويتعارض هذا المستوى من الاستثمار بشكل ملحوظ مع الوضع الحالي الذي تمنح فيه بعض المراكز (وليس كلها) قدرٌ صغير من الدعم المالي لتنفيذ بعض برامجها (وليس كلها). وهذا الدعم يبلغ نحو 4 000 دولار أمريكي للمحاضرات عبر الإنترنت و 10 آلاف دولار أمريكي للدروس المباشرة وجهاً لوجه، فيغطي تكاليف الخبرات التعليمية ويخفض بالتالي الرسوم التي يطلب من المشاركين سدادها. وفي بعض المناطق الإقليمية التي تكون فيها الرسوم كافية أو يكون هناك رعاة خارجيون لا يكون مطلوباً من الاتحاد الدولي للاتصالات تقديم دعم مالي. فالتكلفة الإجمالية لدعم البرنامج تتراوح بين 500 ألف دولار أمريكي ومليون مائتي ألف دولار أمريكي في العام الواحد، ولا يشمل هذا المبلغ استخدام العاملين والنفقات العامة الأخرى التي تصرف على العاملين بالاتحاد الذين يشاركون بوقتهم في أنشطة المراكز سواء في جنيف أو المكاتب الإقليمية؛
- ثانياً: إن إعادة هيكلة الأعمال والأسواق في مجال الاتصالات يعني أن المزيد من المنظمات في عدد أكبر من الدول أصبح قادراً على الوصول إلى تدريب عالي المستوى وبناء القدرات المختلفة التي يوفرها المزودون الأكاديميون والتجاريون، فمعظم المشاركين في أنشطة المراكز ينتمون إلى الشركات المشغلة للاتصالات وهيئات التنظيم. وأصبح عدد أكبر من شركات الاتصالات الوطنية جزءاً من دوائر الأعمال متعددة الجنسيات التي تعمل في مجال الاتصالات،

وربما أصبح الكثير بل معظم المنظمين متمكنين مالياً بشكل نسبي وحتى راضين عن ما يدفعونه من رسوم للحصول على التراخيص والظيف. ويستطيع كل هؤلاء الحصول على تدريب عالي المستوى للعاملين لديهم في الأسواق الدولية للتدريب: فهم يستفيدون من تلك الفرص المتاحة. والأرضية ليست ممهدة أمام الشركات والمنظمين للحصول على دعم مالي من الاتحاد الدولي للاتصالات في مجال التدريب لأنهم يدفعون ثمناً عالياً للحصول على الدورات التدريبية الدولية، وهي تكلفة قد لا يستطيع مستفيدون آخرون تحملها؛

• ثالثاً: إن مصدر الدعم المالي الذي يقدمه الاتحاد الدولي للاتصالات إلى برنامج المراكز حتى اليوم هو صندوق تلكوم بلاس TELECOM Plus أو خليفته صندوق تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع بعض الموارد الإضافية من وكالات خارجية سواء في شكل تمويل (من برنامج المعونة الأمريكية أو هيئة الصناعة الكندية) أو بشكل عيني (مثل ما تقدمه هيئة ITSO). وترفع هذه المصادر التمويل المالي كل عام إلى ما يقرب من 500 ألف دولار أمريكي هذا علاوة على ما أسهم به الاتحاد الدولي للاتصالات في برنامج المراكز في السنوات الأخيرة.

ومع ذلك يجب تغيير هذه القاعدة المالية إذ أنه من غير المحتمل أن تتوفر هذه الأموال بعد ذلك من صندوق تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ولا توجد حالياً أموال بديلة تخصص من الميزانية التشغيلية للاتحاد الدولي للاتصالات للدورة الحالية للمؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات. لذا لا بد من مراجعة منهج التمويل بحيث يعتمد على التمويل الذاتي للبرنامج أو على استخدام أموال من مصادر أخرى - قد تكون مصادر من داخل أو خارج الاتحاد.

وتتناول الفقرات التالية الخيارات المالية وما يترتب عليها من آثار. وهي في إنجاز توصي بأن تعتمد الأنشطة الفردية وكذلك البرنامج بأكمله على التمويل الذاتي الذي يحتاج إلى أن يحقق دخلاً كافياً لتغطية التكاليف. ويمكن أن يتحقق هذا الدخل من ثلاثة مصادر:

- الرسوم التي يدفعها المشاركون ومنظمتهم للاشتراك في الدورات؛
- من الرعاية والشراكة بين الاتحاد الدولي للاتصالات والمراكز ومنظماتها؛
- استخدام المراكز لإقامة أنشطة لبرامج أخرى خاصة بالاتحاد الدولي للاتصالات (سواء برامج لمكتب تنمية الاتصالات أو للمكاتب الأخرى) والتي يكون لها تمويل منفصل وإنما يتناسب مع موضوعات الأولوية المختارة لدورة برنامج المراكز.

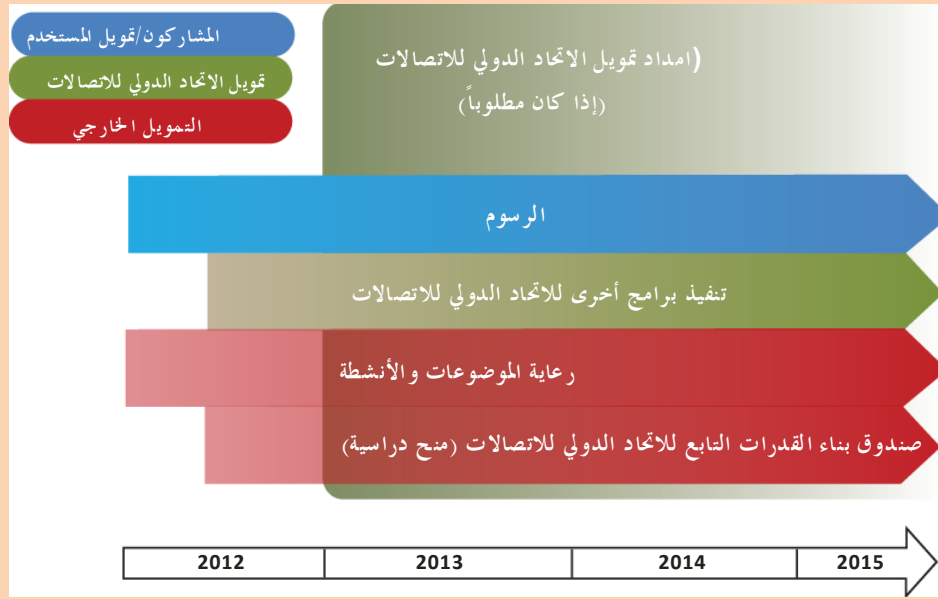
وفي هذه الحالة لا يمكن الحصول على التمويل من هذه المصادر لذا يتعين على الاتحاد الدولي للاتصالات أن يتخذ قراراً حاسماً في ما بين هذه الخيارات:

- أ. التخلي عن هذا المجال المحدد (موضوع أو برنامج إقليمي) من أنشطة المركز أو،
- ب. دعم تنفيذ أنشطة المراكز من موارد الاتحاد الدولي للاتصالات مما قد يتطلب إعادة تخصيص الأموال التي سيتم الحصول عليها من مجالات أخرى للعمل.

ولكن لا يجب اعتبار الخيار "ب" حلاً طويل الأجل ولكنه قد يكون مطلوباً لأجل قصير وذلك من خلال احتياطي يمكن أن يسحب منه البرنامج إذا لزم الأمر. وفي تلك الحالة يجب إجراء تقييم محدد للتحقق من أن قيمة نشاط برنامج المراكز الممولة لصالح الاتحاد/مكتب تنمية الاتصالات وأعضائه أكبر من الاستخدامات البديلة التي قد يحتاج تمويلها إلى إعادة توزيع الاعتمادات.

وترد كافة هذه التوصيات في الشكل 4 الوارد آنفاً.

الشكل 4: التدابير المالية المقترحة للدورة الحالية للمؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات (2012-2014)



المصدر: الاتحاد الدولي للاتصالات (ITU)

يجب أن يجتذب التدريب أو أنشطة بناء القدرات الأخرى التي تجري من خلال برنامج المراكز، المشاركين بسبب جودتها لا بسبب الناحية المالية أي لأن التدريب جيد لا لأنه رخيص الثمن أو بدون مقابل. فلا فائدة بالنسبة للاتحاد وأعضائه أو المشاركين في الدورات في أنشطة تكون دون المستوى الذي يقدمه المزدودون الأكاديميون أو التجاريون. ولذلك يجب أن تكون التدابير المالية من ذلك النوع الذي يكفل الجودة (أ) ويقدم أنشطة تكون متاحة للمشاركين (وهم قلة نسبياً) الذين ليس لدى منظماتهم التمويل الكافي الذي يمكنهم من المشاركة (ب).

وكمبدأً أساسياً للبرنامج الجديد ستنفذ جميع أنشطة المراكز على أساس استرداد التكلفة. ويجب أن تتضمن التكلفة التي لا بد من استعادتها كافة نفقات التدريب (المكان، رسوم الخبراء، مواد التدريب وتقييم المشروع). وستكون رسوم الاشتراك هي الآلية المفترضة لاسترداد التكلفة مع التحفظ المتمثل (أنظر ما يلي) في أنه يمكن تلقي الأموال من مصادر من داخل أو خارج الاتحاد الدولي للاتصالات ولاسيما من الرعاية.

ويتمثل الاختلاف الوحيد بين هذا الأمر والوضع الحالي هو أن الاتحاد يدعم حالياً نفقات السفر والإقامة والتدابير المالية الخاصة بخبراء التدريب وذلك بمبلغ يتراوح بين 4 000 دولار أمريكي و10 000 دولار أمريكي للنشاط الواحد. وتحت بند إجراءات استرداد التكلفة القائمة على الرسوم يتعين أن تدخل التكلفة المتعلقة بالخبراء ضمن الرسوم التي يتحملها المشاركون. وإذا كان هناك نشاط يشارك فيه 25 شخصاً يجب أن يتراوح المبلغ بين 160 دولار و400 دولار للمشارك الواحد ويضاف نسبة بين 50% و100% لتكلفة الرسوم الحالية (ولكن يجب أن يكون إجمالي رسوم الحضور أقل من ذلك بكثير وتتضمن نفقات السفر والإقامة). وتبين الشواهد أن أنشطة برنامج المراكز تقلل في الوقت الحالي من الرسوم المتعلقة ببند التدريب التجاري المقارن بهذا المبلغ تقريباً، وقد يجعل هذا الأمر التكاليف تبلغ المستوى الذي اعتاد معظم عملاء المراكز دفعه لإرسال العاملين بها للتدريب على بناء القدرات.

ومع ذلك يجب إضافة تكاليف عمليات ضمان الجودة إلى تكاليف الأنشطة، وهناك شعور بأن هذه التكاليف يمكن أن يغطيها الاتحاد الدولي للاتصالات بشكل مشروع وهو الأمر الذي تمت التوصية بوضع خطة تمويل بشأنه، بالرغم من وجود أموال للبرنامج. وربما تقود التوصيات الخاصة بالبرنامج الجديد إلى بعض الزيادة في التكاليف الإدارية وذلك كنتيجة لإدخال آلية استرداد التكلفة ولكنها يجب أن تؤدي أيضاً إلى التخفيض في مجالات أخرى مثل إصدار الدعوات للمشاركة في الأنشطة وعمليات جمع الرسوم حيث ينتشر حالياً العاملون لجزء من الوقت بشكل غير منتج.

وتكون نقطة الانطلاق بالنسبة لأنشطة المراكز المقترحة – كما نوقش في اجتماعات اللجان التوجيهية الإقليمية – هي تحديد تكاليف الأنشطة بدقة فتحدد من خلالها قيمة الرسوم أو الرعاية المطلوبة (من جانب الرعاية) لاسترداد التكلفة. ويجب أن توضع

ميزانية الأنشطة والتكاليف بشكل يؤمن استعادة التكلفة كما لو كان يكفل هذا الأمر مزود أكاديمي أو تجاري، هذا بالرغم من استيعاب الاتحاد الدولي للاتصالات النفقات العامة في حالة استمرار هذا الوضع. وسوف يعني عدم وجود هامش ربح وجوب أن تكون تكلفة أنشطة المراكز أقل من تكلفة الأنشطة المقارنة التي تقوم بها دوائر الأعمال في التدريب التجاري. ولا بد أن تقوم المراكز ذاتها بتحديد تكلفة الأنشطة بدقة وأن تقوم المراكز الإقليمية باعتمادها.

1.4 الرسوم المالية

ونوصي بأن تكون الوسيلة المفترضة لتعويض التكلفة المتعلقة بأنشطة المراكز هي سداد رسوم الاشتراك.

وكما ذكر في القسم 2، كانت حجة بعض أعضاء الاتحاد أن أنشطة المراكز يجب أن تكون مجانية بالنسبة للأعضاء وذلك كمبدأ أساسي أي أن تكون الأنشطة مدعومة من ميزانية الاتحاد الدولي للاتصالات التي تقوم على مساهمات العضوية. ولكن هذه الحجة غير قوية للأسباب الآتية:

1. إن ميزانية الاتحاد الدولي للاتصالات محدودة. ويمكن أن تكون أنشطة المراكز مجانية إذا لم يكن هناك أنشطة أخرى تقام. وقد يعني هذا الحكم بأن أنشطة المراكز أكثر أهمية من الاستخدامات البديلة للأموال المتاحة؛
2. ستجد مجانية الأنشطة من عدد الأنشطة التي يمكن أن تقام بشكل يتناسب مع إجمالي الميزانية؛
3. ليست كل أنشطة وتيسيرات الاتحاد مجانية بالنسبة للأعضاء. ومن الطبيعي بالنسبة لمنظمة كالاتحاد الدولي للاتصالات أن توفر خدمات مجانية وأخرى مدفوعة الرسوم للأعضاء؛
4. إن الرسوم تمثل عنصراً واحداً في تكلفة الاشتراك في نشاط يقيمه المركز. والمشاركون الذين يسافرون عبر الحدود الوطنية يتحملون نفقات السفر والإقامة والإعاشة التي تفوق ما يدفعونه كرسوم.

وفي أي فعالية يرد معظم المشاركين في أنشطة المراكز من دوائر أعمال الاتصالات وهيئات تنظيم الاتصالات التي يمكن أن تحدد رسوم أعلى للتدريب الذي يقدمه المزودون الأكاديميون والتجاريون. ولا يجب أن يقدم البرنامج الجديد الدعم المادي لمشاركة المنظمات التي تستطيع أن تتحمل النفقات التجارية للتدريب بالكامل في أي مكان. إن دعم مثل هذه المنظمات يخفض من مستوى الأنشطة التي يمكن أن تتخذ ويقلل من فرصة ذهاب الدعم مباشرة إلى تلك الدول والمنظمات الذي تحتاج إليه فعلياً.

2.4 الرعاية ومصادر التمويل الخارجية الأخرى

إن مبدأ سداد الرسوم كآلية مفترضة لاسترداد التكلفة لا يعني أن هذه هي الوسيلة الوحيدة التي يمكن أو يجب أن يتم بها تمويل أنشطة المراكز. وعلى العكس من ذلك، تمت التوصية بضرورة أن يستفيد الاتحاد الدولي للاتصالات من السنة 2012 قبل تنفيذ البرنامج الجديد لاستكشاف مصادر التمويل الثلاثة المحتملة. إن جميعها موجود بالفعل في حافظة بناء القدرات الخاصة بالاتحاد الدولي للاتصالات. وتتمثل في ما يأتي:

- أ) استخدام المراكز لإقامة أنشطة في إطار برامج الاتحاد الأخرى بما في ذلك أنشطة المكاتب الأخرى المدرجة في الميزانيات التشغيلية للاتحاد الدولي للاتصالات؛
- ب) العمل على رعاية أنشطة أو موضوعات خاصة على الصعيدين العالمي والإقليمي من جانب الأعضاء أو أعضاء القطاع أو المنظمات الأخرى التي تهتم بعملية بناء القدرات الذي ستحسن من أداء القطاع؛
- ج) إنشاء صندوق لبناء القدرات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تمويل المنح الدراسية لمساندة إدراج المشاركين غير القادرين على الاشتراك بغير هذه الطريقة في أنشطة المراكز (أو بالفعل أنشطة أخرى لبناء القدرات يقيمها الاتحاد).

وتعلق الفقرات التالية بإيجاز على هذه المصادر التمويلية الثلاثة المفترضة.

3.4 المشاركة في برامج أخرى للاتحاد الدولي للاتصالات

يبدو من حيث المبدأ أنه إذا كانت الموضوعات التي اختارها مكتب تنمية الاتصالات لأنشطة المراكز مشتقة من أولويات الاتحاد الدولي للاتصالات فإنها ستكون متوافقة مع البرامج ذات الأولوية بالنسبة للمكاتب الأخرى للاتحاد - على سبيل المثال مجالي الأمن السيبراني وإدارة الطيف. ففي الماضي لم يكن هناك تنسيق كامل في عمل بناء القدرات بين المكاتب، وخاصة أن المكاتب الأخرى لم تكن تستخدم المراكز كمكان للاجتماعات أو كجهات قائمة بعمل بناء القدرات. لذا يجب أن تستخدم المراكز التي تحقق التميز الحقيقي وتضمن متطلبات الجودة الموصى بها للبرنامج الجديد كأماكن للاجتماعات وموردة لبرامج بناء القدرات لصالح كافة مكاتب الاتحاد. وعندما تمول هذه البرامج بميزانيات تشغيلية أخرى فلا بد أن تستخدم هذه الأموال لدعم أنشطة تجرى داخل المراكز. ويتعين على مكتب تنمية الاتصالات إيجاد فرص لمناقشة هذه الأمور مع المكاتب الأخرى.

4.4 رعاية موضوعات وأنشطة برنامج المراكز

إن إجراءات الرعاية تلعب دوراً مهماً في برنامج المراكز. فحكومتا إسبانيا والبرتغال - على سبيل المثال - تمولان الأنشطة الإقليمية للدول الناطقة بالإسبانية والبرتغالية. كما أن حكومة استراليا دعمت عدداً من الأنشطة التي تمت في منطقة آسيا - المحيط الهادي. وقدمت الوكالة الدولية للأقمار الصناعية ITSO دعماً عينياً لأنشطة المراكز التي تجري في منطقتي إفريقيا والكاريبي من خلال اتفاق شراكة مع الاتحاد الدولي للاتصالات.

وهناك إمكانيات كبيرة لزيادة مثل هذه الإجراءات في البرنامج الجديد مع مجموعة متنوعة من الشركاء الذين يكونون بمثابة رعاية ماليين (لتغطية التكلفة وتغطية الرسوم التي يتم التنازل عنها). أو يقدمون دعماً عينياً (مثلاً من خلال توفير الخبراء المدربين أو الأجهزة). ويمكن أن يخصص هذا الدعم سواء إلى أحد الموضوعات التي اختارها المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات (إما عالمياً أو إقليمياً) أو للأنشطة المستقلة أو حزمة من الأنشطة (ربما تتضمن المراكز المستقلة مع مراعاة ألا تضر الرعاية التي تحتاجها هذه المراكز بعملية الاختيار التنافسية).

وعندما يتعلق الأمر بالتنازل عن الرسوم فقد تحتاج تلك الأخيرة إلى أن يتم تحديد تكلفتها كي يتجنب الاتحاد الدولي للاتصالات الوقوع في نفقات إضافية. ويمكن صياغة عملية الشراكة على النحو التالي:

- عندما تتم الموافقة على دورة البرنامج السنوي يمكن أن يدعو الاتحاد شركاء/رعاة للتركيز على موضوعات بعينها سواء على الصعيد العالمي أو على الصعيد الإقليمي. وقد يضم هؤلاء دول أعضاء (من خلال ميزانيات المسؤولية الاجتماعية للشركات) وجمعيات صناعية (مثل جمعية GSMA) ووكالات دولية للتنمية وجمعيات إقليمية للاتصالات (الجمعيات الإقليمية للمنظمين). ولا بد من تشجيع توقيع اتفاقات الشراكة والرعاية مع الجمعيات الصناعية أو مجموعات الشركات إذ أنها يمكن أن تخفض المخاطر التي تحف بمسألة الرعاية التي يقدمها رعاة من شركات خاصة.
- فيجب أن يكون ثمة نموذج لمذكرة تفاهم تخص اتفاقات الشراكة هذه.
- ولا بد من الاعتراف برعاية موضوعات البرنامج في البرنامج ذاته، فمثلاً يشار إلى أن شركاء الاتحاد الدولي للاتصالات في ما يتعلق بمراكز التميز ومساندتهم لأنشطة المراكز أو للمشاركين مسألة معترف بها في توفير المواد الدعائية وغيرها.
- وقد تكون هناك إمكانية لمشاركة الرعاة في أنشطة خاصة محددة. فعندما لا يوجد اتفاق رعاية عالمي أو إقليمي يتعين عندئذ على المكاتب الإقليمية بحث إمكانية التوصل إلى الرعاية مع حكومات وطنية أو دوائر الأعمال أو مع لاعبين آخرين في المناطق الإقليمية.

وقد تحيي مسألة أن يكون هناك رعاية للموضوعات أو الأنشطة الأمل في أن تقدم هذه الأنشطة مجاناً إلى جميع المشاركين. وقد يكون هذا أيضاً مطلباً للبرامج التي تمول من الميزانيات التشغيلية لمكاتب الاتحاد الأخرى. في هذه الحالة قد يرغب الرعاة في بحث إمكانية تقديم بعض المنح المالية لتغطية نفقات السفر والتكاليف الأخرى غير مدفوعة الرسوم من جانب المشاركين والذين لا يمكنهم بغير هذه الطريقة الحضور، وذلك عندما يكون حضورهم الفعاليات ضرورياً. ومع ذلك يكون من المهم أن يقوم هذا الأمر على تقدير للاحتياجات حتى يتم التيقن من أن هذا الدعم المالي لن يحقق مكاسب مباشرة أو مزاي مالية للشركات والمنظمات.

وهناك نوعان من المخاطر يتصلان بهذا النوع من الرعاية يجب أن يحمي الاتحاد الدولي للاتصالات نفسه منهما. أولاً يجب ألا تضر الرغبة في الرعاية بمبادئ اختيار الموضوعات أو تحديد الأنشطة ذات الأولوية وذلك كما أشرنا في القسم السابق. إذ أنه لا بد من اختيار الموضوعات أولاً ثم البحث عن المصادر المحتملة لرعاية الموضوعات التي وقع عليها الاختيار.

والخطر الثاني الذي يحف بإجراءات الرعاية هو استغلال الشركاء التجاريين تلك العلاقة لتأمين مزايا على حساب منافسيهم (وقد يكون ذلك المنافس أعضاء القطاع التابع للاتحاد الدولي للاتصالات). فلا يمكن أن يسمح الاتحاد الدولي للاتصالات لنفسه أن يصبح قاطرة لتسويق أعمال الأسواق المنافسة. وعلى هذا، يجب تحديد الشروط التي تتعلق بهذا الأمر في مذكرة تفاهم مع شركاء البرنامج.

5.4 صندوق بناء القدرات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

يتمثل الاقتراح الثالث الذي يتعلق بالتمويل الخارجي بإمكانية إنشاء صندوق لبناء القدرات تابع للاتحاد الدولي للاتصالات يستخدم في تقديم منح للمشاركين الذين لا يمكنهم بدون الدعم المالي المشاركة في أنشطة المراكز (أو في أنشطة أخرى لبناء القدرات ينظمها الاتحاد في نفس المجال). وتغطي المنحة جزءاً أو النفقات الكاملة للسفر التي يتحملها المشاركون والرسوم، وهذا يتوقف على الموارد والقرارات التي يتخذها الاتحاد في هذا الشأن. ويجدد الاتحاد القواعد التي على أساسها تصرف هذه المنح والتي يجب أن تقدم للذين يحتاجونها فعلياً لا للجميع. ولا بد من مراعاة الأمور الآتية بصفة خاصة:

- يجب أن تتاح المنح التمويلية للعاملين في المنظمات ممن يشنون حاجتهم المالية إلى المنحة أمثال العاملين في وزارات الاتصالات في الدول الجزرية الأقل نمواً، ولا يجب أن تتاح للعاملين في دوائر الأعمال التجارية أو في أجهزة التنظيم ذات الإمكانات المادية الجيدة؛
- ولا بد من إخضاع تكاليف المنح الخاصة للرقابة الصارمة (سواء كان الأمر يتعلق بالرسوم فقط أو كان يشمل نفقات السفر والإقامة فيكون ذلك خاضعاً لقيود - أي أن السفر يكون في الدرجة السياحية، ويدفع في حالة كون بدل السفر أقل من القيمة التي تدفعها الأمم المتحدة، وألا يكون ثمة ازدواج في صرف بدل الإعاشة أي ألا يصرف البدل من الصندوق ومن المنظمات التي ينتمي إليها المستخدمون في آن واحد إلخ).
- وعلى المكاتب الإقليمية للاتحاد تحديد أهداف الدول أو المؤسسات التي يبدو أن العاملين بها سيستفيدون بشدة من حضورهم أنشطة المراكز والذين سيحققون قيمة مضافة من وراء ذلك لبلداتهم أو منظماتهم.
- ويجب أن تقدم المساهمات في صندوق بناء القدرات لصالح أنشطة المركز/الاتحاد الدولي للاتصالات شعبة بناء القدرات البشرية التابعة له بصفة عامة أو أن تكون مربوطة بموضوعات محددة أو أقاليم أو دول بعينها. ويمكن تعريف المساهمين على أنهم شركاء الاتحاد الدولي للاتصالات في عملية بناء القدرات جنباً إلى جنب مع رعاية الأنشطة (أنظر الفقرة ب السابقة).
- ومن الموصي به أن يتم استكشاف فرص إدخال صندوق بناء القدرات التابع للاتحاد في النصف الأول من عام 2012، وإذا ما نجحت هذه التجربة يتم انطلاق الصندوق في النصف الثاني من عام 2012 وذلك مع الإعداد لبدء البرنامج الجديد في عام 2013.

ومن المقترح أن يتم تحصيل المساهمات في الصندوق من:

- أعضاء الاتحاد الدولي للاتصالات وأعضاء القطاع على أساس تطوعي؛
- وكالات التنمية متعددة الأطراف والثنائية والمؤسسات المالية الدولية مثل المصارف الإقليمية للتنمية (بطول مسارات التمويل من الحكومات الأسترالية والإسبانية والبرتغالية ومن خلال الاتفاقات التي يبرمها الاتحاد الدولي للاتصالات مع المفوضية الأوروبية والبنك الدولي إلخ)؛
- منظمات الاتصالات الدولية وتشمل على سبيل المثال الجمعيات الإقليمية للمنظمين الوطنيين؛
- الجمعيات الدولية لأعمال الاتصالات مثل جمعية GSM.

- دوائر الأعمال الخاصة في مجال الاتصالات (على طول مسارات برنامج أكاديمية سيسكو Cisco) ولا يجب أن يغيب عن أذهاننا ضرورة عدم ظهور الاتحاد الدولي للاتصالات لدعم إحدى دوائر الأعمال المتنافسة (أو عضو قطاع) ضد أخرى.

ولا توجد إلى الآن أية شواهد للحكم على ما إذا كان صندوق من هذا النوع لبناء القدرات سيجتذب الأعضاء أو أعضاء القطاع أو الوكالات الخارجية لمساندته. ويتوقف تحقيق ذلك على إثبات أن برنامج المراكز قد تم إحياءه وترقيته على كافة المسارات المقترحة في هذا التقرير، مع إظهار قدرته على تحقيق التميز في المستقبل، وبالتالي تحسين قدرات جهاز العاملين في هيئات الاتصالات الوطنية لصالح القطاع ككل بحيث يتم بلوغ التطوير و/أو أهداف المسؤولية الجمعية للممولين المحتملين. وستكون العملية الجديدة لانتقاء المراكز وضمان الجودة برهاناً في غاية الأهمية في ظل هذا السياق.

إن الجهود التي يبذلها الاتحاد الدولي للاتصالات في تطوير مفهوم الصندوق ستكون أيضاً حيوية. ولا بد من تقديم اقتراح قوى بإنشاء الصندوق تتم الموافقة عليه وأن تعد المواد الدعائية مع نهاية الفصل الثالث من عام 2012، وأن تتم المتابعة عن طريق مناهج منتظمة تتعلق بالمساهمين المحتملين، وأن يدير المسألة مدير مكتب تنمية الاتصالات. ومن الأهمية بمكان بالنسبة للاتحاد التعرف على استعداد أعضائه وأعضاء القطاع لدعم البرنامج الجديد من خلال الصندوق لسنة 2012 قبل إعمال البرنامج الجديد بهدف مبدئي هو الوصول إلى مبلغ 100 ألف دولار أمريكي، وهدف فرعي ألا وهو زيادة الأموال المتاحة تدريجياً خلال السنوات الثلاث أو الأربع الأولى إلى أن يثبت البرنامج فعاليته.

وحقاً يتولد الزخم المطلوب يكون من المهم تأمين وجود ثلاثة مساهمين مهمين كحد أدنى قبل إطلاق الصندوق رسمياً: وسيشكل هذا هدفاً مبدئياً للأشهر الستة الأولى من عام 2012 وسوف يتطلب هذا إسهاماً من جانب الإدارة العليا لمكتب تنمية الاتصالات.

6.4 التدابير المالية الانتقالية

إن هذا القسم الفرعي معني بتحقيق انتقال برنامج المراكز من وضعه الحالي إلى البرنامج الجديد المعروض في هذا التقرير. إن البرنامج على النحو الموضوع عليه الآن يحتاج إلى 500 ألف دولار أمريكي في السنة كمساهمات مالية من الاتحاد الدولي للاتصالات بالإضافة إلى مكافآت العاملين غير الدائمين والموارد غير المالية الأخرى. وسيستخدم الجزء الأكبر من هذه الأموال في تمويل مشاركة خبراء من الخارج في أنشطة المراكز. وفي البرنامج الجديد لا بد من تضمين التكاليف في النفقات المطلوب استردادها من خلال تمويل أنشطة نوعية سواء من خلال الرسوم أو مساهمة الرعاية.

ولكن ثمة أمر مهم هو أنه سيكون من الصعب توفير أموال كافية من المصادر الثلاثة، على الأقل في الفترة الانتقالية من أجل الحفاظ على حيوية البرنامج. وتتضمن المخاطر خطر التقييم وهذا وارد في الملحق المرفق بهذا التقرير. والخطر الرئيسيان من الناحية المالية هما:

- أ) عدم استعداد المشاركين ومنظمتهم لدفع رسوم (أو رسوم عالية)؛
- ب) عدم استعداد أعضاء الاتحاد الدولي للاتصالات والوكالات الخارجية للإسهام بشكل كاف في أنشطة المراكز سواء من خلال إسهام الرعاية أو من خلال صندوق ناشئ لبناء القدرات.

وستكون هذه المخاطر كبيرة في الفترة الانتقالية بين البرنامج القائم والبرنامج الجديد. وعندما يحقق برنامج المراكز أداءً عالياً وجودة ملحوظة سيصير أكثر جذباً للمشاركين المسددين للرسوم والرعاية.

وهذه الشواغل معروفة جيداً وهناك حاجة للتخطيط لمزيد من التدرج الانتقالي في التدابير المالية. ومن أهم أهداف الاتحاد الدولي للاتصالات تحسين برنامج المراكز بشكل كبير لتعطي قيمة أفضل للاتحاد وأعضائه وتحقيق الاستدامة المالية في الأجلين المتوسط والطويل. لكن تحسين البرنامج لن يتم بين عشية وضحاها. وربما يحتاج إلى استثمار مالي إضافي من جانب الاتحاد الدولي للاتصالات على المدى القصير، وقد تكون الرسوم والعائد من الرعاية غير كاف في الفترة الانتقالية. ولا بد أن يتخذ الاتحاد احتياطاته لهذا الاحتمال لكي يتيح انتقالاً انسياباً من البرنامج الحالي إلى المزيد من النجاح في المستقبل. ولكن يجب أن تكون هناك استراتيجية قصيرة الأجل مع تحقيق الاستدامة المالية على أساس استرداد التكلفة فذلك يمثل هدفاً جوهرياً على المدى الطويل من أجل سلامة وحيوية المراكز، ولا بد من العمل بحسم على بلوغه منذ البداية. إن أي اعتماد مالي إضافي من جانب الاتحاد

الدولي للاتصالات - غير تمويل الأنشطة النوعية من الميزانيات التشغيلية للاتحاد - لا يجب أن يمنح إلا في حالة الضرورة ولا يجب اعتباره مورداً مالياً مستمراً.

ويكون النهج المقترح لتمويل الانتقال من البرنامج الحالي إلى البرنامج الجديد على النحو التالي:

1. لا بد أن يحدد البرنامج الجديد بكل وضوح هدف الانتهاء من التمويل الذاتي المالي من خلال استرداد التكلفة بأسرع وقت ممكن وبالضرورة بحلول عام 2015. ويجب أن يتضمن استرداد التكلفة كافة تكاليف الأنشطة التي تقام ولا يشمل الدعم الإداري الذي يقدمه جهاز العاملين بالاتحاد الدولي للاتصالات للبرنامج. ويجب أن تعد كل الأنشطة لتحقيق استرداد التكاليف على هذا الأساس وذلك من خلال الرسوم و/أو الرعاية كما أسلفنا. وعندما لا يتوفر الرعاية لا بد من تحديد رسوم تكون كافية لتغطية تكاليف الأنشطة ككل بما في ذلك تلك التي تترتب على مشاركة خبراء خارجيين؛

2. وخلال الأعوام 2012 و 2013 و 2014 يجب أن يعمل مكتب تنمية الاتصالات على إيجاد رعاية للبرامج/الأنشطة ومساهمات في صندوق بناء القدرات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مما يوفر موارد مالية إضافية للبرنامج الجديد. ويتعين كذلك زيادة فرص إسهام الأعضاء وأعضاء القطاع ومنظمات أخرى بشكل منهجي، على أساس أن البرنامج الجديد سيقوم أنشطة عالية الجودة أكثر مما هي عليه الآن وبالتالي يحقق أهداف الممولين المحتملين في تحقيق قيمة قطاعية وتنموية مهمة؛

3. ويجب أن تعمل شعبة بناء القدرات البشرية على زيادة فرص استخدام المراكز خلال أعوام 2012 و 2013 و 2014 لتنفيذ البرامج الواردة في الميزانيات التشغيلية للمكاتب الأخرى التابعة للاتحاد الدولي للاتصالات. ويجب أن تبدأ المناقشات مع هذه المكاتب الأخرى في بداية 2012؛

4. في الوقت الحالي يوفر الاتحاد الدولي للاتصالات ما يقرب من 500 ألف دولار أمريكي كل عام كدعم مادي لبرنامج المراكز تغطي في معظمها الخبرة الخارجية التي تقدم لأنشطة المراكز. وللأسباب التي وردت في صلب هذا التقرير لا يجب أن يتخذ هذا الأمر على أنه مؤشر لتكاليف البرنامج. وخلال ما تبقى من الدورة الحالية للمؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات يجب أن تعمل شعبة بناء القدرات البشرية على تحريك البرنامج بأسرع ما يمكن نحو نظام استرداد التكلفة. فلا بد من اغتنام الفرصة إذا ما أتاحت لتنفيذ استرداد تكلفة أنشطة المراكز خلال الأعوام 2012 و 2013 و 2014. ولا بد أن يكون التدرج في زيادة الرسوم بالمعدلات التي يتعامل بها المزودون التجاريون جزءاً رئيسياً في هذا المنهج؛

5. قد يكون الأمر دقيقاً بالنسبة لشعبة بناء القدرات البشرية في ما يتعلق بتحديد الحد الأدنى من أهداف تأسيس نظام استرداد التكلفة على هذه الأرقام في إطار التدابير المالية الجديدة. ومن المقترح أن يتم استرداد نصف هذه الأرقام من خلال تحديد رسوم أعلى للأنشطة الأعلى جودة على أن تغطي الرعاية والمساهمات المالية في الصندوق ما تبقى من تكاليف. ولذلك يجب أن يكون المستهدف من الرعاية الخارجية والمساهمة في الصندوق - بما في ذلك التمويل من برامج أخرى للاتحاد - تحقيق حد أدنى يبلغ 100 ألف دولار أمريكي في عام 2013 ويرتفع إلى 250 ألف دولار أمريكي في عام 2015. وستعتمد قدرة شعبة بناء القدرات البشرية على العمل من أجل تحقيق هذا الهدف على إثبات تحسن جودة الأنشطة التي تقوم بها المراكز خلال السنوات 2012 و 2013 و 2014 وأيضاً على الجهود التي ستبذل لتوفير التمويل من هذه المصادر؛

6. ولن يكون هذا الانتقال سهلاً وسيكون متدرجاً لا محالة. وستمثل مهمة تنفيذ نظام التمويل الذاتي على أساس استرداد التكلفة بالنسبة لجزء من المراكز تحدياً في عامي 2013 و 2014. وقد يتطلب هذا استمرار الاتحاد في تقديم الدعم المالي خلال الفترة الممتدة حتى عام 2015. ومن الموصي به أن يقدم الاتحاد الدولي للاتصالات اعتماداً مالياً مؤقتاً لدعم برنامج المراكز خلال تلك المرحلة الانتقالية، يصل إلى 400 ألف دولار أمريكي في عام 2013 و 200 ألف دولار أمريكي في عام 2014؛

7. ويجب أن يكون هذا الاعتماد إجراء استراتيجياً قصير الأجل حتى يتم إبرام اتفاقات الرعاية وإنشاء صندوق بناء القدرات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولا يجب أن يتم ذلك إذ لم تكن ثمة حاجة للقيام به. ولا يجب بطبيعة الحال اعتبار ذلك فرصة لاستمرار قاعدة "الأعمال كالمعتاد". فمن الواضح أن البرنامج بوضعه الحالي لا يقدم الحد الأقصى من القيمة إلى الاتحاد الدولي للاتصالات وأعضائه ويفشل في تحقيق التميز الموعود ويحتاج إلى إعداد

جديد على أساس تحقيق قيمة مالية حقيقية (أن يقوم على الجودة أكثر من رخص السعر) وأن يكون قادراً على التمويل الذاتي المستدام. ولا بد أن تشكل الأهداف الواردة في البندين 5 و6 تحدياً حقيقياً حتى يتم بلوغ ذلك؛

8. إذا ما ثبت أنه من غير الممكن تحقيق الأهداف الواردة في البندين 5 و6 قبل الدورة القادمة من البرنامج التي تبدأ في 2015 فسوف يتأكد عندئذ أن البرنامج ذاته بغير ذي جدوى على المدى الطويل لعدم وجود طلب كاف على برنامج من هذا النوع بشكل عام. وفي هذه الحالة يجب أن يتخذ المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات الذي يعقد في 2014 قراراً بشأن إمكانية استمرار هذا البرنامج. ويجب أن يحدد هذا القرار إذا ما كان الاتحاد الدولي للاتصالات مستعداً للاستمرار في تقديم الدعم المالي للبرنامج خلال الدورة التالية للمؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات بدلاً من الاعتماد على نظام استرداد التكلفة لضمان الاستدامة التمويلية. وهذا يقتضى تقييم قيمة برنامج المراكز بالنسبة لمجالات أخرى يقوم فيها الاتحاد الدولي للاتصالات بأنشطة ويخصص لها نفقات. لكن يتجاوز التقييم نطاق هذا التقرير.

الاتحاد الدولي للاتصالات (ITU)
مكتب تنمية الاتصالات (BDT)
مكتب المدير

Place des Nations
CH-1211 Geneva 20
Email: <mailto:bdtdirector@itu.int>
Tel.: +41 22 730 5035/5435
Fax: +41 22 730 5484

دائرة دعم المشاريع وإدارة المعرفة
(PKM)

Email: bdtpkm@itu.int
Tel.: +41 22 730 5447
Fax: +41 22 730 5484

دائرة الابتكارات والشراكات (IP)

Email: bdtip@itu.int
Tel.: +41 22 730 5900
Fax: +41 22 730 5484

دائرة البنية التحتية والبيئة التكنولوجية
والتطبيقات الإلكترونية (IEE)

Email: bdtiee@itu.int
Tel.: +41 22 730 5421
Fax: +41 22 730 5484

نائب المدير ورئيس دائرة الإدارة
وتنسيق العمليات (DDR)

Email: bdtdputydir@itu.int
Tel.: +41 22 730 5784
Fax: +41 22 730 5484

إفريقيا
إثيوبيا

المكتب الإقليمي للاتحاد

P.O. Box 60 005
Gambia Rd., Leghar ETC Building
3rd floor
Addis Ababa – Ethiopia a

E-mail: itu-addis@itu.int
Tel.: +251 11 551 49 77
Tel.: +251 11 551 48 55
Tel.: +251 11 551 83 28
Fax: +251 11 551 72 99

الكاميرون

مكتب المنطقة للاتحاد

Immeuble CAMPOST, 3e étage
Boulevard du 20 mai
Boîte postale 11017
Yaoundé – Cameroun

E-mail: itu-yaounde@itu.int
Tel.: +237 22 22 92 92
Tel.: +237 22 22 92 91
Fax: +237 22 22 92 97

السنغال

مكتب المنطقة للاتحاد

19, Rue Parchappe x Amadou
Assane Ndoeye
Immeuble Fayçal, 4e étage
B.P. 50202 Dakar RP
Dakar – Sénégal

E-mail: itu-dakar@itu.int
Tel.: +221 33 849 77 20
Fax: +221 33 822 80 13

زيمبابوي

مكتب المنطقة للاتحاد

TelOne Centre for Learning
Corner Samora Machel and
Hampton Road
P.O. Box BE 792 Belvedere
Harare – Zimbabwe

E-mail: itu-harare@itu.int
Tel.: +263 4 77 59 41
Tel.: +263 4 77 59 39
Fax: +263 4 77 12 57

الأمريكتان

البرازيل

المكتب الإقليمي للاتحاد

SAUS Quadra 06 Bloco "E"
11 andar – Ala Sul
Ed. Luis Eduardo Magalhães (AnaTel)
70070-940 – Brasília, DF – Brasil

E-mail: itubrasilia@itu.int
Tel.: +55 61 2312 2730-1
Tel.: +55 61 2312 2733-5
Fax: +55 61 2312 2738

بربادوس

مكتب المنطقة للاتحاد

United Nations House
Marine Gardens
Hastings – Christ Church
P.O. Box 1047
Bridgetown – Barbados

E-mail: itubridgetown@itu.int
Tel.: +1 246 431 0343/4
Fax: +1 246 437 7403

شيلي

مكتب المنطقة للاتحاد

Merced 753, Piso 4
Casilla 50484, Plaza de Armas
Santiago de Chile – Chile

E-mail: itusantiago@itu.int
Tel.: +56 2 632 6134/6147
Fax: +56 2 632 6154

هندوراس

مكتب المنطقة للاتحاد

Colonia Palmira, Avenida Brasil
Ed. COMTELCA/UIT 4 Piso
P.O. Box 976
Tegucigalpa – Honduras

E-mail: itutegucigalpa@itu.int
Tel.: +504 2 201 074
Fax: +504 2 201 075

الدول العربية

مصر

المكتب الإقليمي للاتحاد

Smart Village, Building B 147, 3rd floor
Km 28 Cairo – Alexandria Desert Road
Giza Governorate
Cairo – Egypt

E-mail: itucairo@itu.int
Tel.: +20 2 35 37 17 77
Fax: +20 2 35 37 18 88

آسيا – المحيط الهادئ

تايلاند

المكتب الإقليمي للاتحاد

Thailand Post Training Center, 5th floor,
111 Chaengwattana Road, Laksi
Bangkok 10210 – Thailand

Mailing address
P.O. Box 178, Laksi Post Office
Laksi, Bangkok 10210 – Thailand

E-mail: itubangkok@itu.int
Tel.: +66 2 574 8565/9
Tel.: +66 2 574 9326/7
Fax: +66 2 574 9328

إندونيسيا

مكتب المنطقة للاتحاد

Sapta Pesona Building, 13th floor
Jl. Merdan Merdeka Barat No. 17
Jakarta 10001 – Indonesia

Mailing address:
c/o UNDP – P.O. Box 2338
Jakarta 10001 – Indonesia

E-mail: itujakarta@itu.int
Tel.: +62 21 381 35 72
Tel.: +62 21 380 23 22
Tel.: +62 21 380 23 24
Fax: +62 21 389 05 521

كومنولث الدول المستقلة

الاتحاد الروسي

مكتب المنطقة للاتحاد

4, Building 1
Sergiy Radonezhsky Str.
Moscow 105120
Russian Federation

Mailing address:
P.O. Box 25 – Moscow 105120
Russian Federation

E-mail: itumoskow@itu.int
Tel.: +7 495 926 60 70
Fax: +7 495 926 60 73

أوروبا

سويسرا

مكتب تنمية الاتصالات (BDT)

الاتحاد الدولي للاتصالات (ITU)

وحدة أوروبا (EUR)

Place des Nations
CH-1211 Geneva 20 – Switzerland
E-mail: eurregion@itu.int
Tel.: +41 22 730 5111



الاتحاد الدولي للاتصالات

مكتب تنمية الاتصالات

Place des Nations

CH-1211 Geneva 20

Switzerland

www.itu.int

ISBN 978-92-61-15496-7



9 789261 154967

طبع في سويسرا

جنيف، 2015

إصدار الصور: Shutterstock