



Funded by  
the European Union



## بناء القدرات في الإدارة المدنية

يعني تطوير مهارات ومعارف وأدوات العاملين في المؤسسات لتحسين الأداء والخدمات المقدّمة للمواطنين أو المجتمع

### بناء القدرات

- تحسين جودة الخدمات العامة
- تعزيز الشفافية والمساءلة
- رفع كفاءة الموظفين
- دعم اتخاذ القرار المبني على البيانات
- تقوية الثقة بين المنظمة والمجتمع

### مجالات بناء القدرات

- التدريب والتطوير
- القيادة، التخطيط، إدارة المشاريع , المهارات الرقمية , استخدام التكنولوجيا
- الإصلاح المؤسسي
- تبسيط الاجراءات , تحديد القوانين , تحديد اللوائح
- تعزيز الموارد البشرية
- أنظمة تقييم الأداء , تحفيز الموظفين , تطوير المسار الوظيفي
- التحول الرقمي
- استخدام التكنولوجيا , استخدام البيانات الالكترونية , تحسين الخدمات
- الشراكات والتعاون
- المنظمات الدولية , تبادل الخبرات , الفرق التطوعي , الجهات الحكومية , الشركات



Funded by  
the European Union



Pathways to Peace



## أدوات وأساليب فعالة

- التعلم المستمر
- التوجيه والارشاد
- بناء نظام معلومات حديثة
- استخدام مؤشرات الاداء

## التحديات الشائعة

- ضعف التمويل
- مقاومة التغيير داخل المؤسسات
- نقص الكفاءات المتخصصة
- البيروقراطية المعقدة

## خطوات عملية للبدء

- تقييم الوضع الحالي للمؤسسة
- تحديد الفجوات في المهارات والأنظمة
- وضع خطة تدريب واضحة
- متابعة الأداء وقياس النتائج
- التعديل المستمر بناءً على التغذية الراجعة

## وحدة التخطيط الاستراتيجي

هي جهة تنظيمية داخل المؤسسة مسؤولة عن وضع الرؤية المستقبلية وتحديد الأهداف والسياسات التي توجه عمل المؤسسة على المدى المتوسط والطويل

## مهام وحدة التخطيط الاستراتيجي

- إعداد الخطة الاستراتيجية
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية
- تحديد الأولويات والسياسات العامة
- وضع مؤشرات الأداء
- متابعة تنفيذ الخطط وتقييم الأداء
- إعداد التقارير الدورية



Funded by  
the European Union



## الهيكل التنظيمي للوحدة

1. مدير وحدة التخطيط الاستراتيجي
2. قسم التحليل والدراسات
3. قسم متابعة الأداء والتقييم
4. قسم إدارة المشاريع أو البرامج

## أهم الأدوات التي تستخدمها

- تحليل SWOT نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات
- بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)
- إدارة المشاريع (مثل منهجية Agile أو PRINCE2)
- نظم المعلومات الإدارية (MIS)
- تحليل البيانات والإحصاء

## خطوات إعداد خطة استراتيجية

1. تحديد الرؤية والرسالة
2. تحليل الوضع الحالي
3. تحديد الأهداف الاستراتيجية
4. وضع المبادرات والمشاريع
5. تحديد مؤشرات الأداء
6. إعداد خطة تنفيذية بجدول زمني
7. المتابعة والتقييم المستمر

## عوامل نجاح الوحدة

- دعم القيادة العليا
- توفر بيانات دقيقة
- كوادر مؤهلة ومدربة
- وضوح الصلاحيات
- ثقافة مؤسسية داعمة للتخطيط



Funded by  
the European Union



## التحديات الشائعة

- ضعف التنسيق بين الأقسام
- غياب البيانات الموثوقة
- التركيز على التخطيط دون تنفيذ
- التغييرات السياسية والإدارية

تمرين عملي على شكل كروبات حسب المعلومات الاعلى

:

### إدارة المشاريع المدنية الاحترافية

هي منهجية متكاملة لتخطيط وتنفيذ ومراقبة المشاريع الخدمية والبنى التحتية بطريقة تضمن الجودة، الكلفة المناسبة، والالتزام بالوقت

ما المقصود بالمشاريع المدنية.

هي المشاريع التي تخدم المجتمع بشكل مباشر

- تغير المناخ
- بناء السلام
- الامن الرقمي
- التعليم
- التوعية

### عناصر الإدارة الاحترافية للمشاريع

تعتمد الإدارة الحديثة على ثلاث ركائز أساسية

1. **النطاق (Scope):** ماذا سننفذ؟
2. **الوقت (Time):** متى سننتهي؟
3. **الكلفة (Cost):** كم سيكلف المشروع؟



Funded by  
the European Union



Pathways to Peace



## مراحل إدارة المشروع

### 1. بدء المشروع

- تحديد الهدف
- دراسة الجدوى
- تحديد أصحاب المصلحة

### 2. التخطيط

- إعداد الجدول الزمني
- تقدير الكلفة
- خطة إدارة المخاطر
- توزيع الموارد

### 3. التنفيذ

- تنفيذ الأعمال الميدانية
- إدارة الفرق والمقاولين
- ضمان الجودة

### 4. المراقبة

- متابعة التقدم
- مقارنة الأداء بالخطة
- معالجة الانحرافات
- إدارة المخاطر

### 5. الإغلاق

- تسليم المشروع
- تقييم الأداء
- توثيق الدروس المستفادة



Funded by  
the European Union



## التحديات

- التأخيرات بسبب التمويل أو الظروف الأمنية
- ضعف التنسيق بين الجهات
- تغييرات أثناء التنفيذ
- الفساد أو سوء الإدارة
- نقص الكوادر المؤهلة

## ماهي الاجراءات للنجاح المشروع

- ابدأ بدراسة جدوى واقعية
- قسم المشروع إلى مراحل صغيرة قابلة للإدارة
- اعتمد نظام متابعة يومي/أسبوعي
- عزز الشفافية
- استخدم التكنولوجيا لتتبع التقدم

## أدوات التطبيق العملي

هي ما يحوّل الخطط النظرية إلى تنفيذ فعلي على الأرض،

### A-أدوات التخطيط

#### 1. مخطط العمل

- قائمة بكل الأنشطة المطلوبة
- تحديد المسؤول عن كل نشاط
- تحديد المدة الزمنية

#### 2. الجدول الزمني

- يوضح تسلسل الأنشطة
- يبيّن مدة كل مهمة
- استخدام برامج أوفيس

#### 3. هيكل تجزئة العمل

- تقسيم المشروع إلى أجزاء صغيرة
- يسهّل الإدارة والمتابعة



Funded by  
the European Union



Pathways to Peace



## B- ادوات التنفيذ

### 1. خطة التنفيذ

- الموارد (معدات، عمال)
- خطة التوريد
- توزيع المهام

### 2. اوامر العمل

- توجيهات رسمية للمقاولين أو الفرق
- تحدد ما يجب تنفيذه بدقة

### 3. سجلات الموقع

- تسجيل يومي للأعمال
- توثيق المشاكل والإنجازات

## C- ادوات المتابعة والرقابة

### 1. تقارير التقدم

- أسبوعية أو شهرية
- نسبة الإنجاز
- مقارنة المخطط بالمنفذ

### 2. مؤشرات الاداء

- نسبة الإنجاز (%)
- الانحراف الزمني
- الانحراف في الكلفة

### 3. تحليل المسار الحرج

- تحديد الأنشطة التي تؤثر على مدة المشروع
- يمكن تطبيقه باستخدام Primavera P6



Funded by  
the European Union



Pathways to Peace



## D- ادوات ادارة المخاطر

- سجل المخاطر (Risk Register)
- خطة الاستجابة للمخاطر
- تقييم احتمالية وتأثير كل خطر

## E- ادوات التواصل والتنسيق

- الاجتماعات الدورية
- محاضرات الاجتماعات
- مجموعات تواصل (مثل WhatsApp للفرق الميدانية)
- لوحات متابعة مشتركة

## F- ادوات التوثيق

- أرشفة العقود
- حفظ المخططات الهندسية
- توثيق التعديلات

## استراتيجية الاستدامة

هي إطار طويل الأمد يهدف إلى تحقيق توازن بين التنمية الاقتصادية، والحماية البيئية، والعدالة الاجتماعية لضمان تلبية احتياجات الحاضر دون التأثير على قدرة الأجيال القادمة

## مأمنى الاستدامة

يرتكز المفهوم على مبدأ التنمية المستدامة، الذي يجمع بين:

- الاقتصاد (النمو وفرص العمل)
- البيئة (حماية الموارد الطبيعية)
- المجتمع (العدالة وجودة الحياة)



Funded by  
the European Union



## أهداف استراتيجية الاستدامة

- تقليل استهلاك الموارد (الماء، الطاقة)
- الحد من التلوث والنفايات
- تحسين جودة الخدمات العامة
- تعزيز الشفافية والمساءلة
- دعم الابتكار الأخضر

## التشخيص الاستراتيجي وتحديد المشكلات

هو الخطوة الأساسية قبل أي تخطيط أو إصلاح؛ لأنه يحدد ما الذي يحدث فعلاً داخل المؤسسة ولماذا، بدل الاعتماد على الانطباعات

## ما هو التشخيص الاستراتيجي؟

هو عملية تحليل شاملة للبيئة

- **الداخلية** (الموارد، الكوادر، الأداء)
- **الخارجية** (التحديات، الفرص، القوانين، المجتمع)

ويعتمد على أدوات مثل تحليل SWOT لفهم:

- نقاط القوة
- نقاط الضعف
- الفرص
- التهديدات

## أهداف التشخيص

- تحديد المشكلات الحقيقية (وليس الظاهرية)
- فهم أسبابها الجذرية
- ترتيب الأولويات
- دعم اتخاذ القرار



Funded by  
the European Union



Pathways to Peace



## خطوات التشخيص الاستراتيجي

### 1. جمع البيانات

- تقارير رسمية
- مقابلات مع الموظفين
- ملاحظات ميدانية
- شكاوى المواطنين

### 2. تحليل الوضع الداخلي

- تقييم الأداء المؤسسي
- كفاءة الموارد البشرية
- جودة الخدمات

### 3. تحليل البيئة الخارجية

- القوانين والسياسات
- الوضع الاقتصادي
- احتياجات المجتمع

### 4. تحديد الفجوات

- الفرق بين الوضع الحالي والمطلوب

### 5. تحليل الأسباب الجذرية

- Why's لماذا خمس مرات)
- مخطط السبب والنتيجة (Fishbone)

### 6. صياغة المشكلات بشكل واضح

- الخدمات سيئة"
- تأخر إنجاز معاملات المواطنين بسبب ضعف النظام الإلكتروني ونقص الموظفين"



Funded by  
the European Union



Pathways to Peace



## أدوات عملية لتحديد المشكلات

- المشكلة
- السبب
- التأثير
- الأولوية
- تحليل باريتو (80/20) التركيز على المشكلة التي تسبب 80% من الاثر
- لقياس رضا المواطنين
- تحديد نقاط الضعف
- واضحة ومحددة
- قابلة للقياس
- مرتبطة بسبب
- لها تأثير واضح

## التحديات

- نقص البيانات
- التحيز في التحليل
- إخفاء المشكلات الحقيقية
- التركيز على الأعراض وليس الأسباب

## نصائح

- لا تبدأ الحلول قبل التشخيص
- اعتمد على بيانات حقيقية
- أشرك الموظفين والمواطنين
- ركز على الأسباب الجذرية



Funded by  
the European Union



## أهداف التنمية المستدامة

أهداف التنمية المستدامة هي مجموعة من 17 هدفاً عالمياً وضعتها الأمم المتحدة ضمن خطة عام 2030 لتحقيق مستقبل أفضل وأكثر استدامة للجميع

1. القضاء على الفقر
2. القضاء التام على الجوع
3. الصحة الجيدة والرفاه
4. التعليم الجيد
5. المساواة بين الجنسين
6. المياه النظيفة والنظافة الصحية
7. طاقة نظيفة وبأسعار معقولة
8. العمل اللائق ونمو الاقتصاد
9. الصناعة والابتكار والهياكل الأساسية
10. الحد من أوجه عدم المساواة
11. مدن ومجتمعات مستدامة
12. الاستهلاك والإنتاج المسؤولان
13. العمل المناخي
14. الحياة تحت الماء
15. الحياة في البر
16. السلام والعدل والمؤسسات القوية
17. عقد الشراكات لتحقيق الأهداف

## لماذا هذه الاهداف مهمة

- توفر إطار عالمي للتنمية
- تساعد الحكومات على وضع سياسات فعالة
- تربط بين الاقتصاد والبيئة والمجتمع
- تعزز التعاون الدولي

## قرار مجلس الأمن 2250

هو قرار مهم أصدره مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة في عام 2015، ويركز على دور الشباب في السلام والأمن



Funded by  
the European Union



## ما هو القرار 2250

تم اعتماد القرار بالإجماع خلال عام 2015، ويُعد أول قرار يعترف بأن الشباب ليسوا فقط ضحايا للنزاعات، بل شركاء أساسيون في بناء السلام 📌

### الركائز الخمس للقرار

#### 1. المشاركة

- إشراك الشباب في صنع القرار
- تمثيلهم في العمليات السياسية

#### 2. الحماية

- حماية الشباب من العنف والتطرف
- احترام حقوق الإنسان

#### 3. الوقاية

- منع النزاعات والتطرف من خلال تمكين الشباب
- دعم التعليم والوعي

#### 4. الشراكات

- التعاون بين الحكومات،
- المجتمع المدني
- الشباب

#### 5. إعادة الإدماج

- دعم الشباب المتأثرين بالنزاعات للعودة إلى المجتمع



Funded by  
the European Union



Pathways to Peace



## لماذا القرار مهم؟

- يعيّر النظرة التقليدية للشباب
- يعزز دورهم في الاستقرار المجتمعي
- يربط بين الأمن والتنمية

## تطبيق القرار على أرض الواقع (مثال محلي العراق)

- إشراك الشباب في المجالس المحلية
- دعم المبادرات الشبابية
- برامج تدريب على القيادة والسلام
- إعادة تأهيل الشباب المتأثرين بالنزاعات

## التحديات

- ضعف مشاركة الشباب في القرار
- نقص التمويل للبرامج الشبابية
- غياب السياسات الداعمة
- التحديات الأمنية

قرار 2250 يؤكد أن  
تمكين الشباب = استقرار طويل الأمد

## المؤسسة الخضراء

هي مؤسسة تعتمد سياسات وممارسات صديقة للبيئة في جميع أنشطتها، بهدف تقليل الأثر البيئي وتحقيق الكفاءة والاستدامة على المدى الطويل.

## ما هو مفهوم المؤسسة الخضراء؟

- إدارة الموارد بشكل مسؤول
- تقليل التلوث والهدر
- استخدام الطاقة النظيفة



Funded by  
the European Union



Pathways to Peace



## أهداف المؤسسة الخضراء

- تقليل استهلاك الطاقة والمياه
- خفض الانبعاثات والتلوث
- تحسين كفاءة العمليات
- تعزيز صورة المؤسسة أمام المجتمع
- الالتزام بالمعايير البيئية

## ركائز المؤسسة الخضراء

### 1. كفاءة الطاقة

- استخدام الطاقة الشمسية
- الاعتماد على إضاءة LED

### 2. ادارة الموارد

- ترشيد استهلاك المياه
- تقليل استهلاك الورق

### 3. ادارة النفايات

- إعادة التدوير
- تقليل النفايات الصلبة

### 4. المشتريات الخضراء

- شراء منتجات صديقة للبيئة
- التعامل مع موردين ملتزمين بالاستدامة

### 5. التوعية البيئية

- تدريب الموظفين
- نشر ثقافة الاستدامة



Funded by  
the European Union



Pathways to Peace



## خطوات التحول إلى مؤسسة خضراء

- استهلاك الطاقة والمياه
- حجم النفايات
- تقليل استهلاك الكهرباء
- التحول الرقمي
- استخدام مؤشرات أداء
- تقارير دورية
- تحويل المعاملات إلى إلكترونية
- استخدام إنارة شمسية
- إنشاء نظام فرز نفايات
- تقليل استخدام الورق

## الفوائد

- تقليل التكاليف على المدى الطويل
- تحسين كفاءة العمل
- جذب دعم دولي من جهات مثل البنك الدولي
- تحسين سمعة المؤسسة

## التحديات

- الكلفة الأولية
- نقص الخبرة
- مقاومة التغيير
- ضعف الوعي البيئي

المؤسسة الخضراء ليست فقط "بيئية"، بل هي

مؤسسة أكثر كفاءة، أقل كلفة، وأكثر استدامة



Funded by  
the European Union



## الأمن الرقمي للموسسة

هو مجموعة السياسات والتقنيات والإجراءات التي تهدف إلى حماية البيانات والأنظمة والشبكات من الاختراق أو التلاعب أو فقدان.

### ماهو الامن الرقمي

- المعلومات الحساسة (بيانات المواطنين، الموظفين)
- الأنظمة الإلكترونية
- البنية التحتية التقنية

### اهداف الامن الرقمي

- حماية سرية البيانات (Confidentiality)
- ضمان سلامة المعلومات (Integrity)
- ضمان استمرارية الخدمة (Availability)

### اهم التهديدات

- الهجمات الإلكترونية (اختراق، فيروسات)
- التصيد الاحتيالي (Phishing)
- تسريب البيانات
- ضعف كلمات المرور
- الاستخدام غير الآمن للأنظمة

### مطونات نظام الامن الرقمي

#### 1. السياسات والاجراءات

- سياسة أمن معلومات واضحة
- تحديد صلاحيات المستخدمين
- إدارة كلمات المرور



Funded by  
the European Union



Pathways to Peace



## 2. الحماية التقنية

- جدران الحماية (Firewall)
- برامج مكافحة الفيروسات
- التشفير
- النسخ الاحتياطي

## 3. ادارة الوصول

- تحديد من يمكنه الوصول لأي نظام
- استخدام التحقق الثنائي (2FA)

## 4. التوعية والتدريب

- تدريب الموظفين على الأمن الرقمي
- التوعية بالمخاطر الإلكترونية

## خطوات تطبيق الامن الرقمي في مؤسسة

1. تقييم المخاطر
  - تحديد نقاط الضعف
2. وضع سياسة أمنية
  - قواعد واضحة للاستخدام
3. تطبيق أدوات الحماية
  - حماية الشبكات والأجهزة
4. تدريب الموظفين
  - تقليل الأخطاء البشرية
5. المراقبة المستمرة
  - اكتشاف أي تهديد مبكرًا

## نشاط عملي لحماية مؤسسة

- حماية نظام الأرشفة الإلكترونية
- منع الوصول غير المصرح به
- عمل نسخ احتياطي يومي
- تدريب الموظفين على عدم فتح روابط مشبوهة



Funded by  
the European Union



## التحديات

- ضعف الوعي الأمني
- نقص الكوادر المتخصصة
- الهجمات المتطورة
- محدودية الميزانية

## نصائح

- استخدم كلمات مرور قوية
- فعل التحقق الثنائي
- حدّث الأنظمة باستمرار
- لا تعتمد على جهاز واحد فقط
- راقب الأنظمة بشكل دوري

الأمن الرقمي ليس خيارًا، بل ضرورة  
أي مؤسسة بدون حماية رقمية = معرضة للخطر في أي وقت

## اعداد خطة مشروع

هو خطوة أساسية لتحويل الفكرة إلى واقع ملموس، ويضمن التنظيم، وضبط الوقت، والكلفة، وجودة التنفيذ.  
سأقدم لك دليلًا عمليًا شاملًا يمكن تطبيقه على أي مشروع، خاصة المشاريع المدنية أو الإدارية

## خطوات اعداد خطة مشروع

### 1. تعريف المشروع

- اسم المشروع: عنوان واضح ومحدد
- الهدف: ماذا تريد أن تحقق؟
- الجهة المنفذة: المؤسسة أو الفريق المسؤول
- أصحاب المصلحة: المستفيدون، الشركاء، الممولون

### 2. تحديد نطاق المشروع

- تحديد الأنشطة والأعمال المطلوبة
- ما الذي سيُنجز؟ وما الذي لا يشملته المشروع؟
- يساعد على منع التوسع غير المخطط له (Scope Creep)



Funded by  
the European Union



### 3. اعداد جدول زمني

- تقسيم المشروع إلى مراحل/أنشطة
- تحديد مدة كل نشاط
- تحديد ترتيب الأنشطة والعلاقات بينها
- استخدام أدوات مثل:

مخطط جاننت (Gantt Chart)

تحليل المسار الحرج (Critical Path)

### 4. تقدير الموارد

- الموارد البشرية: فرق العمل، المقاولون
- الموارد المادية: آلات، مواد بناء، أجهزة
- الموارد المالية: الميزانية المطلوبة لكل نشاط

### 5. اعداد الميزانية

- تفصيل تكلفة كل نشاط
- تضمين مصاريف غير متوقعة (Contingency)
- مراقبة الإنفاق مقابل الخطة

### 6. تحديد المخاطر وخطة المعالجة

- حصر المخاطر المحتملة (تأخير، نقص تمويل، مشاكل فنية)
- تحليل احتمالية حدوثها وتأثيرها
- وضع خطة استجابة لكل خطر

### 7. وضع مؤشرات الاداء

- نسبة الإنجاز (%)
- الانحراف الزمني والكلفة
- جودة العمل (عدد العيوب، الشكاوى)



Funded by  
the European Union



People  
in Need



WEO  
WORLD EMPLOYMENT ORGANIZATION



Pathways to Peace



## 8. خطة التواصل

- تحديد من يجب أن يتلقى التقارير
- طريقة التواصل (اجتماعات، بريد إلكتروني، نظام متابعة)
- جدول للتقارير الدورية

## 9. خطة المتابعة والتقييم

- متابعة تنفيذ الأنشطة وفق الجدول الزمني
- تقييم التقدم مقابل المؤشرات
- تحديث الخطة عند الحاجة