|  |  |
| --- | --- |
| **ال‍مجلس 2021 المشاورة الافتراضية لأعضاء المجلس، 18-8 يونيو 2021** |  |
|  |  |
|  |  |
| **بند جدول الأعمال:** **ADM 21.00** | **الوثيقة C21/32-A** |
| **22 أبريل 2021** |
| **الأصل: بالإنكليزية** |
| تقرير من الأمين العام | |
| دراسة جدوى لشركة JIGSAW بشأن إنشاء معهد تدريب تابع للاتحاد | |
|  | |

|  |
| --- |
| **ملخص**  تقدم هذه الوثيقة التقرير النهائي لدراسة جدوى بشأن إنشاء معهد تدريب في الاتحاد. وكلّف مجلس الاتحاد، في دورته التي عُقدت في يونيو 2019، مديرة مكتب تنمية الاتصالات "بإجراء تحليل معمق واستعراض أنشطة التدريب وبناء القدرات الحالية التي يضطلع بها الفريق المعني بمبادرات بناء القدرات وأكاديمية الاتحاد ومراكز التميز وتقديم تقرير إلى المجلس في دورته لعام 2020 بشأن نتائج الدراسة وإمكانية إنشاء معهد لبناء القدرات في الاتحاد". وتود الأمانة أن تعرب عن تقديرها للمملكة العربية السعودية على دعمها لتغطية تكاليف هذه الدراسة.  وأعدت التقرير شركة Jigsaw Consult، وهي شركة استشارية خارجية مستقلة.  **الإجراء المطلوب**  يُقدم التقرير إلى المجلس **للنظر فيه**.  \_\_\_\_\_\_\_\_\_  **المراجع**  *وثائق المجلس* [*C19/98*](https://www.itu.int/md/S19-CL-C-0098/en) *و*[*C19/115*](https://www.itu.int/md/S19-CL-C-0115/en)*،* [*C20/32*](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0032/en) |

مقدمة

كلّف مجلس الاتحاد، في دورته التي عُقدت في يونيو 2019، مديرة مكتب تنمية الاتصالات "بإجراء تحليل معمق واستعراض أنشطة التدريب وبناء القدرات الحالية التي يضطلع بها الفريق المعني بمبادرات بناء القدرات وأكاديمية الاتحاد ومراكز التميز وتقديم تقرير إلى المجلس في دورته لعام 2020 بشأن نتائج الدراسة وإمكانية إنشاء معهد لبناء القدرات في الاتحاد".

وفي وقت لاحق، تعاقد الاتحاد مع شركة استشارية خارجية مستقلة، هي Jigsaw Consult، لإجراء الدراسة. وشملت الاختصاصات العناصر التالية:

• استعراض المشهد العالمي لبرامج تنمية القدرات في مجال التكنولوجيات الرقمية.

• تقييم أنشطة تنمية القدرات الحالية التي يقدمها الاتحاد.

• تحديد الثغرات الموجودة ومجالات التحسين.

• تقييم الطلب على إنشاء معهد تدريب جديد.

• المتطلبات من الموارد وهيكل الإدارة لمعهد التدريب الجديد.

• خيارات بديلة لتحسين عمل الاتحاد في مجال تنمية القدرات.

• توصيات بشأن سبيل المضي قُدماً.

وتم الاضطلاع بالعمل بين يوليو وديسمبر 2020 وقدمت شركة Jigsaw Consult التقرير النهائي في مارس 2021. ويُقدم التقرير الكامل إلى المجلس في دورته لعام 2021 للنظر فيه (انظر الملحق بهذه الوثيقة).

يوصي التقرير بتنفيذ أحد الخيارات الثلاثة التالية:

• الخيار 1: إنشاء وحدة مركزية ضمن أمانة الاتحاد من أجل تنمية القدرات والتدريب على النحو المبين في هذا التقرير (الفقرات 173-193)؛

• الخيار 2: إنشاء معهد تدريب تابع للاتحاد بناءً على المخطط الوارد في هذا التقرير (الفقرات 91-159)؛

• الخيار 3: التحسين التدريجي والمستمر في جودة تقديم الاتحاد لأنشطة تنمية القدرات والتدريب من خلال الاكتفاء بتنفيذ التوصيات قصيرة الأجل الموجزة في الفقرة 6 من هذا التقرير.

***الملحق****: 1*



**دراسة جدوى   
لإنشاء معهد تدريب تابع للاتحاد: التقرير النهائي**

مرجعية العقد: CTR-S-BDT-2020-007

|  |  |
| --- | --- |
| التاريخ | 9 مارس 2021 |
| النسخة | النهائية |
| إعداد | David Hollow |
| البريد الإلكتروني | [d.hollow@jigsawconsult.com](mailto:d.hollow@jigsawconsult.com) |

# جدول المحتويات

[ملخص تنفيذي 8](#_Toc70591556)

[القسم 1: مقدمة 11](#_Toc70591557)

[القسم 2: المنهجية 11](#_Toc70591558)

[القسم 3: السياق والخلفية 12](#_Toc70591559)

[القسم 4: استعراض أنشطة تنمية القدرات والتدريب القائمة التي يقدمها الاتحاد الدولي للاتصالات 13](#_Toc70591560)

[القسم 5: تقييم جودة أنشطة تنمية القدرات والتدريب التي يضطلع بها الاتحاد 20](#_Toc70591561)

[القسم 6: الميزنة والموارد الموزعة حالياً لتنمية القدرات والتدريب في الاتحاد الدولي للاتصالات 24](#_Toc70591562)

[القسم 7: نقاط القوة والثغرات ومجالات التحسين القائمة في الاتحاد الدولي للاتصالات 27](#_Toc70591563)

[القسم 8: السياق الأوسع لأعمال تنمية القدرات والتدريب في الاتحاد الدولي للاتصالات 29](#_Toc70591564)

[القسم 9: الطلب على معهد تدريب جديد للاتحاد الدولي للاتصالات وتزويده بالموارد 36](#_Toc70591565)

[القسم 10: التوصيات 60](#_Toc70591566)

[القسم 11: الاستنتاجات 69](#_Toc70591567)

[الملحقات 71](#_Toc70591568)

# المصطلحات

ACM رابطة آلات الحوسبة *(Association for Computing Machinery)*

AFRALTI معهد الاتصالات الإفريقي المتقدم المستوى *(African Advanced Level* *Telecommunications Institute)*

AWC رابطة النساء في الحوسبة *(Association for Women in Computing)*

BDT مكتب تنمية الاتصالات بالاتحاد الدولي للاتصالات *(Telecommunication Development Bureau of the ITU)*

BR مكتب الاتصالات الراديوية بالاتحاد الدولي للاتصالات *(Radiocommunication Bureau of the ITU)*

BSNL شركة Bharat Sanchar Nigam المحدودة *(Bharat Sanchar Nigam Ltd)*

CCTP البرنامج التدريبي لتغير المناخ *(Climate Change Training Programme)*

CD&T تنمية القدرات والتدريب *(Capacity Development and Training)*

CSD شعبة تنمية القدرات والمهارات (HCB سابقاً)   
*(Capacity and Skills Development Division (formerly HCB))*

CIS كومنولث الدول المستقلة *(Commonwealth of Independent States)*

CoE مركز التميز *(Centre of Excellence)*

CTO منظمة الكومنولث للاتصالات *(Commonwealth Telecommunications Organisation)*

CTU اتحاد الاتصالات الكاريبي *(Caribbean Telecommunications Union)*

DTC مركز التحول الرقمي *(Digital Transformation Centre)*

eMCM ماجستير في إدارة الاتصالات عبر الإنترنت *(Online Master of Communication Management)*

FAO منظمة الأغذية والزراعة *(Food and Agriculture Organisation)*

FCC هيئة الاتصالات الفيدرالية، الولايات المتحدة الأمريكية   
*(Federal Communications Commission, the United States of America)*

FIGI المعرف العالمي للصك المالي *(Financial Instrument Global Identifier)*

GCBI الفريق المعني بمبادرة بناء القدرات *(Group on capacity Building Initiative)*

GEM المساواة بين الجنسين وتعميم المنظور الجنساني *(Gender Equality and Mainstreaming)*

GS الأمانة العامة *(General Secretariat)*

GSMA رابطة النظام العالمي للاتصالات المتنقلة *(Global System for Mobile Communications Association)*

HCB شعبة بناء القدرات البشرية ضمن مكتب تنمية الاتصالات (CSD منذ 2019)   
*(Human capacity Building Division within BDT (CSD since 2019))*

IADB مصرف التنمية للبلدان الأمريكية *(Inter-American Development Bank)*

ICANN مؤسسة الإنترنت للأسماء والأرقام المخصصة   
(*Internet Corporation for Assigned Names and Numbers)*

ICAO منظمة الطيران المدني الدولي *(International Civil Aviation Organisation)*

ICDL الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب *(International Computer Driving Licence)*

I-CODI المركز الدولي للابتكار الرقمي *(International Centre for Digital Innovation)*

ICTP المركز الدولي للفيزياء النظرية *(International Centre for Theoretical Physics)*

IEEE معهد مهندسي الكهرباء والإلكترونيات *(Institution of Electrical and Electronics Engineers)*

IIDE المعهد الهندي للتعليم الرقمي *(Indian Institute of Digital Education)*

ILO منظمة العمل الدولية *(International Labour Organisation)*

IoTTP البرنامج التدريبي لإنترنت الأشياء *(Internet of Things Training Programme)*

IsDB البنك الإسلامي للتنمية *(Islamic Development Bank)*

ISO المنظمة الدولية للتوحيد القياسي *(International Organization for Standardization)*

ITAN رابطة تكنولوجيا المعلومات في نيجيريا *(Information Technology Association of Nigeria)*

ITC مراكز التدريب على الإنترنت *(Internet Training Centres)*

ITCILO مركز التدريب الدولي لدى منظمة العمل الدولية *(International Training Centre of the ILO)*

JIU وحدة التفتيش المشتركة *(Joint Inspection unit)*

L&D التعلم والتطوير (المطبق عادة على الأنشطة الداخلية)   
*(Learning and development (usually applied to internal activities))*

NOW4WRC19 شبكة مشاركة المرأة في المؤتمر العالمي للاتصالات الراديوية لعام 2019   
*(Network of Women for WRC-19)*

PP المندوبون المفوضون *(Plenipotentiary)*

QoSTP البرنامج التدريبي لجودة الخدمة *(Quality of Service Training Programme)*

RA جمعيات الاتصالات الراديوية *(Radiocommunication Assemblies)*

RRS الحلقات الدراسية الإقليمية للاتصالات الراديوية *(Regional Radiocommunication Seminars)*

SME الشركات الصغيرة والمتوسطة *(Small-and Medium-sized Enterprises)*

SMTP البرنامج التدريبي لإدارة الطيف *(Spectrum Management Training Programme)*

TRA هيئة تنظيم الاتصالات *(Telecommunications Regulatory Authority)*

TSB مكتب تقييس الاتصالات بالاتحاد الدولي للاتصالات   
*(Telecommunication Standardization Bureau of the ITU)*

UKTA أكاديمية الاتصالات بالمملكة المتحدة *(United Kingdom Telecommunications Academy)*

UNCTAD مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية *(United Nations Conference on Trade and Development)*

UNDP برنامج الأمم المتحدة الإنمائي *(United Nations Development Programme)*

UNESCO منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)   
*(United Nations Educational Scientific and Cultural Organisation)*

UNICEF منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) *(United Nations Children’s Fund)*

UNITAR معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحوث *(United Nations Institute for Training and Research)*

UN-SG الأمين العام للأمم المتحدة *(United Nations Secretary General)*

UNSSC كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة *(United Nations System Staff College)*

UNU جامعة الأمم المتحدة *(United Nations University)*

USTTI معهد التدريب على الاتصالات بالولايات المتحدة   
*(United States Telecommunication Training Institute)*

WCIT المؤتمر العالمي للاتصالات الدولية *(World Conference on International Communications)*

WHO منظمة الصحة العالمية *(World Health Organisation)*

WIPO المنظمة العالمية للملكية الفكرية *(World Intellectual Property Organisation)*

WRC المؤتمر العالمي للاتصالات الراديوية *(World Radiocommunication Conference)*

WRS الحلقات الدراسية العالمية للاتصالات الراديوية *(World Radiocommunication Seminars)*

WSIS القمة العالمية لمجتمع المعلومات *(World Summit on the Information Society)*

WTDC المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات *(World Telecommunication Development Conference)*

WTSA الجمعية العالمية لتقييس الاتصالات *(World Telecommunication Standardization Assembly)*

# ملخص تنفيذي

1 يأتي هذا التقرير استجابة لعقد الاتحاد الدولي للاتصالات، CTR-S-BDT-2020-007، لإجراء دراسة جدوى بشأن إنشاء معهد تدريب تابع للاتحاد. وتنص الاختصاصات (الملحق 1) على أن التقرير ينبغي أن يتضمن ما يلي: السياق والخلفية، واستعراض تنمية القدرات القائمة ضمن الاتحاد الدولي للاتصالات، وتحديد الثغرات ومجالات التحسين، والطلب على معهد تدريب جديد والمتطلبات من الموارد له، والخيارات البديلة، والتوصيات. بيد، إنه يركز في المقام الأول على إمكانية إنشاء معهد تدريب.

2 يقدم التقرير المشورة بشأن التركيز المقصود لأنشطة الاتحاد فيما يتعلق بتنمية القدرات والتدريب. وهو يعترف بأهمية التمييز بين ثلاثة أنواع من تنمية القدرات، وهي قدرات:

• *مؤسسية* (البيئة التمكينية للأشخاص والمنظمات التي تحدد الإطار العام لتنمية القدرات، بما في ذلك القوانين والقواعد والسياسات وعلاقات السلطة في بلد ما)؛

• *تنظيمية* (الهياكل والسياسات والإجراءات الداخلية التي تحدد مدى فعالية المنظمات)؛

• *فردية* (المهارات والخبرة والمعرفة التي تمكن الفرد من المساهمة بفعالية).

ويوصي هذا التقرير بأن ينصب تركيز تنمية القدرات والتدريب في الاتحاد الدولي للاتصالات بشكل رئيسي على تمكين الحكومات تمكيناً فعالاً من إتاحة الاستخدام المناسب والمنصف للتكنولوجيات الرقمية والاتصالات لجميع الذين يعيشون ضمن دولها، بدلاً من أن يسعى الاتحاد مباشرةً لتقديم تنمية القدرات والتدريب إلى المواطنين الأفراد في جميع أنحاء العالم.

3 يقر التقرير ويشيد بالتحسينات الأخيرة في تنفيذ أنشطة تنمية القدرات والتدريب التي يقدمها مكتب تنمية الاتصالات ومكتب الاتصالات الراديوية ومكتب تقييس الاتصالات (الفقرات 28-31). وعلى وجه الخصوص، يرد ذكر ستة مصادر قوة رئيسية فيما يقدمه الاتحاد (الفقرة 64):

• صورة الاتحاد الدولي للاتصالات كمقدم موثوق به لتنمية القدرات والتدريب؛

• إدراك المستخدمين للجودة الملائمة وأهمية تقديمها القائم؛

• التزام موظفي الاتحاد ومعارفهم؛

• التحسينات الأخيرة على البوابة الإلكترونية أكاديمية الاتحاد؛

• احترام شهادات الاتحاد.

• إدراك الموظفين للحاجة إلى تحسين إدارة وتقديم تنمية القدرات والتدريب.

4 وبناءً على ما ورد أعلاه، يحدد التقرير تسع ثغرات ومجالات للتحسين في أنشطة تنمية القدرات والتدريب التي يضطلع بها الاتحاد (الفقرتان 65-66):

• الحاجة إلى استراتيجية شاملة متماسكة بشأن الغرض والتصميم والتقديم في مجال تنمية القدرات والتدريب.

• الحاجة إلى تحليل شامل ومنهجي ومتماسك لتنمية القدرات والتدريب المطلوبين من أعضاء الاتحاد؛

• تقوية آليات ضمان الجودة وضبطها؛

• الحاجة إلى نهج تأملي لغرض تنمية القدرات؛

• إعداد تقارير منهجية ومتماسكة عن أنشطة تنمية القدرات والتدريب ضمن الاتحاد؛

• تحسين جودة التدريب المقدم وقرب صلته بالاحتياجات؛

• التأكد من أن أنظمة إعداد التقارير المالية في الاتحاد تتيح إيراد تفاصيل دقيقة للتكاليف الإجمالية التي تنطوي عليها أنشطة تنمية القدرات والتدريب؛

• تعزيز تدريب المزيد من موظفي الاتحاد على تصميم وتنفيذ وتقييم تنمية القدرات والتدريب؛

• تحسينات في دقة اقتران أقوال الاتحاد، عن أعماله في موقعه الإلكتروني ووثائقه، بأفعاله على أرض الواقع.

5 ويشدد التقرير على التنوع العالمي ومدى أنشطة تنمية القدرات والتدريب في مجالات الاتصالات والتكنولوجيات الرقمية أو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تقدمها المنظمات الدولية والشركات والمجتمع المدني (الفقرات 68-78 و82)، ولا سيما مدى وطرائق التسليم من جانب وكالات وكيانات الأمم المتحدة الأخرى (الفقرات 79-81). وفي ضوء ذلك وبأخذ *خارطة طريق التعاون الرقمي* للأمين العام للأمم المتحدة (يونيو 2020) بعين الاعتبار، وهي التي توصي بأن يتولى الاتحاد الدولي للاتصالات وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي قيادة إنشاء مرفق مشترك جديد بشأن "بناء القدرات" الرقمية، يقترح التقرير أن يركز الاتحاد على أنشطة تنمية القدرات والتدريب لديه خاصة في المجالات التي يمتلك ضمنها خبرة متخصصة وميزة تنافسية، إلى جانب بناء تعاون استراتيجي مع المنظمات والوكالات الأخرى (وخاصة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي) للحد من الازدواجية والتقاطع في تقديم مثل هذه الأنشطة عبر منظومة الأمم المتحدة وخارجها.

6 وفي ضوء الأنشطة الجارية التي يضطلع بها الاتحاد ونظرة عامة على تنمية القدرات والتدريب على الصعيد العالمي، يقدم التقرير التوصيات التالية قصيرة الأجل (الفقرات 162-172). ويوصى بتنفيذها بغض النظر عن الاستراتيجية طويلة الأجل المزمع اعتمادها.

• إنشاء وتنفيذ استراتيجية إجمالية واضحة ونهج لأنشطة تنمية القدرات والتدريب.

• إنشاء بند في الميزانية لجميع أنشطة تنمية القدرات والتدريب بحيث يمكن ضمان القيمة مقابل المال.

• صياغة وتنفيذ إطار مبسط وواضح لمجمل تنمية القدرات والتدريب.

• الالتزام بعمليات ضمان جودة أكثر تشدداً وتنفيذها.

• التأكد من أن الموظفين المعنيين مدربين تدريباً مناسباً لتقديم تنمية القدرات والتدريب بجودة عالية.

• وضع استراتيجية تسويق واضحة ومتكاملة لجميع هذه الأنشطة.

• إنشاء شبكة خريجين دينامية وفعالة.

• الاستمرار في تعزيز منصة أكاديمية الاتحاد.

• تبسيط وتعزيز جودة التقديم في مراكز التميز.

• إقامة الشراكات المصممة والمخططة بعناية.

7 وفيما يتعلق بمعهد التدريب المحتمل التابع للاتحاد (الفقرات 91-159)، يحدد التقرير الفوائد المرجَّحة، وعلى وجه الخصوص منها:

• زيادة وضوح الغرض من تنمية القدرات والتدريب في الاتحاد؛

• تنسيق وتسليم مركزي لمثل هذه الأنشطة بمزيد من الفعالية؛

• تحسين نوعية وكمية المخرجات والنتائج؛

• إعداد مجتمع متكامل من الخبرات القيمة وذات الصلة لأعضاء الاتحاد.

ويحدد التقرير التحديات، وعلى وجه الخصوص منها:

• تعقيد إدخال هياكل إدارية جديدة نتيجة لكون المعهد جزءاً من الاتحاد الدولي للاتصالات، ومنفصلاً عنه في آن معاً؛

• المتطلبات المالية مع حد أدنى محتمل لمنحة بدء التشغيل لا تقل عن 50 مليون دولار أمريكي، إلى جانب استمرار الدعم التمويلي.

• التحول السريع عالمياً نحو التدريب عبر الإنترنت، خاصة بعد جائحة كوفيد-19؛

• المنافسة العالمية القوية بشأن تنمية القدرات والتدريب في مجالات التكنولوجيا والاتصالات الرقمية؛

• متطلبات إدارة الحضور الفعلي؛

• تنوع حماس الأعضاء وأصحاب المصلحة الآخرين بشأن إنشاء المعهد؛

• شواغل ضمن الأمم المتحدة بشأن عدم اتساق المصطلحات المتعلقة بالمعاهد والأكاديميات؛

• تحديد بلد مضيف راغب وكريم؛

• فقدان هوية العلامة المميزة الراسخة لأكاديمية الاتحاد.

8 ويقترح التقرير أيضاً نموذجاً بديلاً محتملاً لإنشاء معهد شبه مستقل، وهو تشكيل وحدة مركزية ضمن أمانة الاتحاد تنفذ وتدعم تنفيذ جميع أنشطتها المتعلقة بتنمية القدرات والتدريب (الفقرات 173-193) بما في ذلك *في جملة أمور أخرى:*

• تقديم الخدمات لجميع المكاتب والدوائر ذات الصلة ضمن الاتحاد، والعمل معها (بطرق متنوعة) لصياغة موارد تعليمية ذات صلة عالية الجودة وتقديم التدريب (عند الاقتضاء)؛

• وسينصب تركيزها على تنمية القدرات والتدريب لحكومات الدول الأعضاء والهيئات التنظيمية في المقام الأول؛

• وستقدم هذا التدريب لأعضاء القطاع والمنظمات الأخرى ذات الصلة حيثما كان مناسبا ومطلوباً؛

• وستتألف من فريق يضم 15-18 شخصاً من ذوي الخبرة في جميع جوانب التدريب المتعلقة بولاية الاتحاد (من وضع المفاهيم والتصميم إلى التنفيذ والتسليم)؛

• ستعمل الوحدة أيضاً على إعداد شبكة خريجين وإدارتها لضمان القياس المناسب لنتائج التعلم، فضلاً عن تقديم شبكة نظراء عالمية من الأفراد المدربين ضمن المنظمات الملتزمة باستخدام التعلم بفعالية لتنفيذ ولاية الاتحاد الدولي للاتصالات، وهم أفراد يمكنهم أيضاً تقديم الدعم والتوجيه لبعضهم البعض.

ويمكن أن تتمتع هذه الوحدة بمزايا واضحة مقارنة بإنشاء معهد، لا سيما في كونها أقل تكلفة، ولا تتطلب هياكل إدارية جديدة معقدة، وكونها أكثر اندماجاً بشكل مباشر في البنى التحتية القائمة لأمانة الاتحاد، وفي البناء على العلامة المميزة لأكاديمية الاتحاد.

9 في ضوء الفقرتين 7 و8، يوصي التقرير بتنفيذ أحد الخيارات التالية بالإضافة إلى توصياته قصيرة الأجل:

• الخيار 1: إنشاء وحدة مركزية ضمن أمانة الاتحاد لتنمية القدرات والتدريب على النحو المبين في هذا التقرير (الفقرات 173-193)؛

• الخيار 2: إنشاء معهد تدريب تابع للاتحاد بناءً على المخطط الوارد في هذا التقرير (الفقرات 91-159)؛

• الخيار 3: التحسين التدريجي المستمر في جودة تقديم الاتحاد لتنمية القدرات والتدريب من خلال الاكتفاء بتنفيذ التوصيات قصيرة الأجل الموجزة في الفقرة 6.

10 وتعرب مؤسسة Jigsaw Consult الاستشارية عن امتنانها لكل من شارك في هذه الدراسة، ولا سيما ممثلي الدول الأعضاء، والمشاركين في أنشطة التدريب، وموظفي الاتحاد وجميع الأشخاص الآخرين الذين قدموا من وقتهم وخبراتهم بكل سخاء من خلال المشاركة في المقابلات ومجموعات المناقشة والاستطلاعات التي استند إليها التقرير.

# القسم 1: مقدمة

## 1.1 الغرض من الدراسة

11 يقدم هذا التقرير تحليلاً واستعراضاً لأنشطة التدريب وتنمية القدرات الحالية ضمن الاتحاد الدولي للاتصالات ويقيِّم جدوى واحتياجات إنشاء معهد تدريب. وهو يأتي استجابة لعقد الاتحاد CTR-S-BDT-2020-007 ويتناول كل معيار من المعايير الرئيسية المدرجة ضمن الاختصاصات (الملحقان 1 و2).

## 2.1 هيكل التقرير

12 يبدأ التقرير بمقدمة (القسم 1)، وملخص للنهج المنهجي (القسم 2)، واستعراض لسياق الدراسة وخلفيتها (القسم 3). ثم يركز على أنشطة تنمية القدرات والتدريب القائمة التي يقدمها الاتحاد الدولي للاتصالات (القسم 4)، وتقييم جودة هذه الأنشطة (القسم 5)، والميزنة والموارد الموزَّعة لتنمية القدرات والتدريب (القسم 6). وبعد ذلك، يحدد التقرير مصادر القوة والفجوات الحالية ومجالات التحسين ضمن التسليم الحالي (القسم 7). ثم يتراجع التقرير بعد ذلك للنظر في السياق الأوسع الذي تعمل فيه تنمية القدرات والتدريب في الاتحاد (القسم 8). ثم يقدم الجزء الأكبر من التقرير تقييماً للطلب على معهد تدريب جديد تابع للاتحاد والمتطلبات من الموارد له (القسم 9). ويختتم التقرير بتقديم سلسلة من التوصيات الإستراتيجية، قصيرة الأجل وطويلة الأجل (القسم 10) وخلاصة (القسم 11). وتقدم الملحقات مزيداً من التفاصيل لدعم حجج التقرير.

# القسم 2: المنهجية

13 استُخدمت خمسة أساليب رئيسية للإتيان بالأدلة التي يستند إليها هذا التقرير وهي: تحليل وثائق الاتحاد ومواده؛ والتحليل الوثائقي للمواد الأخرى؛ والمقابلات؛ ومجموعات المناقشة؛ والاستطلاعات.

• *الوثائق*. استند أساس البحث إلى مواد الاتحاد الموجهة للعموم (بما في ذلك الموقع الإلكتروني للاتحاد والبوابة الإلكترونية لأكاديمية الاتحاد)، وكذلك إلى الوثائق والبيانات الداخلية التي أتيحت. وهذه المواد والوثائق هي الأساس للتحليل التقييمي ولاستعراض التقديم القائم من الاتحاد.

• *المقابلات*. 65 فرداً (عددهم = 28 ضمن الاتحاد و37 من خارج الاتحاد) بناءً على توصيات موظفي الاتحاد والحاجة إلى الحصول على مزيد من المعلومات (انظر الملحق 9).[[1]](#footnote-1) وحُرص في تصميم المقابلة على التأكد من أن الأشخاص الذين أجريت مقابلات معهم شعروا بأنهم قادرون على إبداء أفكارهم ومشاعرهم بصدق، وعلى تحليلها بدقة، وعلى تخزين المعلومات بأمان قدر الإمكان.

• *مجموعات المناقشة*. دعيت ثلاث مجموعات للمشاركة في مناقشات إضافية مدتها ساعة واحدة بين: كبار الموظفين الإقليميين ضمن الاتحاد (عددهم = 7)، وأشخاص شاركوا في تقديم الأولويات المحورية لمكتب تنمية الاتصالات (عددهم = 9)، ومسؤولي الاتصال بمراكز التميز (عددهم = 14).

• *استطلاعات الرأي عبر الإنترنت*. صُممت لأربع مجموعات رئيسية من المستطلَعين: المشاركون في أنشطة تنمية القدرات والتدريب التي تقدمها القطاعات الثلاثة (قطاع تنمية الاتصالات، وقطاع الاتصالات الراديوية، وقطاع تقييس الاتصالات) باللغتين الفرنسية والإنكليزية (عددهم = 369)؛ ومراكز التميز (عددها = 14)؛ ورؤساء ونواب رؤساء لجان الدراسات (عددهم = 40)؛ وجميع الدول الأعضاء بست لغات (عددها = 30). وكان من المهم إتاحة فرصة لكل هؤلاء للرد على هذا الاستعراض.

# القسم 3: السياق والخلفية

14 برزت ثلاث قضايا سياقية مهمة خلال عام 2020 عند إجراء الاستعراض وهي ذات دلالة لتفسير توصيات التقرير.

## 1.3 معاني تنمية القدرات والتدريب.

15 هناك نقص في الوضوح ضمن الاتحاد الدولي للاتصالات وخارجه فيما يتعلق بالماهية الدقيقة لتنمية القدرات والتدريب. ويواصل كثيرون في منظومة الأمم المتحدة استخدام مصطلح "بناء القدرات"،[[2]](#footnote-2) لكن الاتحاد غيَّر مصطلحه مؤخراً إلى مصطلح "تنمية القدرات" المقبول على نطاق أوسع الآن. ويُنتقد مصطلح "بناء القدرات" على نطاق واسع إذ يُنظر إليه على أنه يعني ضمناً بناء القدرات من الألف إلى الياء. وعلى النقيض من ذلك، فإن مصطلح "تنمية القدرات" يوصى به بشكل متزايد، لأنه يعني ضمناً أنشطة مصممة لتنمية القدرات القائمة. وبدلاً من افتراض انعدام القدرات، فهو يعني ضمناً وجود قدرات بالفعل، ولكنها تحتاج إلى تطوير بطرق معينة لأغراض معينة.[[3]](#footnote-3)

16 من المهم أيضاً إدراك أن مصطلحي "تنمية القدرات" و"التدريب" يختلفان اختلافاً أساسياً على الرغم من استخدامهما بشكل متبادل في كثير من الأحيان. إذ يتعلق التدريب بتمكين الأشخاص من اكتساب مهارات محددة لمهام معينة، في حين أن تنمية القدرات أوسع بكثير وأعقد على النحو الموضح أعلاه. وبالمعنى الأقرب إلى تعريفها الرسمي، "تتضمن تنمية القدرات مجموعة كاملة من الأنشطة المصممة لتمكين الأفراد والمؤسسات ... وما التدريب إلا أحد عناصر تنمية القدرات".[[4]](#footnote-4) ويتبع التقرير هذا التعريف، وينظر إلى التدريب كعنصر من عناصر تنمية القدرات التي تشمل العديد من الأشكال والأنواع المختلفة من الأنشطة.

17 وهناك ثلاثة أنواع مختلفة من تنمية القدرات معترف بها بشكل عام وهي تقدم إطاراً لتوصيات هذا التقرير[[5]](#footnote-5):

• *قدرات مؤسسية* (البيئة التمكينية للأشخاص والمنظمات التي تحدد الإطار العام لتنمية القدرات، بما في ذلك القوانين والقواعد والسياسات وعلاقات السلطة في بلد ما)؛

• *قدرات تنظيمية* (الهياكل والسياسات والإجراءات الداخلية التي تحدد مدى فعالية المنظمات)؛

• *قدرات فردية* (المهارات والخبرة والمعرفة التي تمكن الفرد من المساهمة بفعالية).

## 2.3 سيولة التغيير المتسارعة بجائحة كوفيد-19

18 إن انتشار فيروس SARS-CoV-2 وما نتج عنه من جائحة جائحة كوفيد-19 أثر في هذا الاستعراض بثلاث طرق: زيادة الوعي بدور التكنولوجيات الرقمية على الصعيد العالمي؛ وزيادة استخدام أساليب التعلم الرقمي عبر الإنترنت؛ والتحديات العملية في إجراء البحوث التي استند إليها هذا التقرير.

19 فأولاً، تجلت الطريقة السائدة التي تتغلغل بها التكنولوجيات الرقمية في المجتمع من خلال السرعة التي لجأت بها الشركات والمنظمات الدولية إلى طرق مبتكرة لاستخدام هذه التكنولوجيات لدعم تقديم الأنشطة الصحية والتعليمية والتجارية أثناء جائحة كوفيد-19. وبالإضافة إلى الرد القوي من جانب الاتحاد الدولي للاتصالات على الجائحة،[[6]](#footnote-6) أصبحت العديد من الكيانات الأخرى ضمن الأمم المتحدة وخارجها أوضح بردودها الرقمية على تحديات التنمية في عام 2020، لا سيما في مجال تنمية القدرات والتدريب.

20 ثانياً، الزيادة الهائلة في كمية المؤتمرات عبر الفيديو والتعلم عبر الإنترنت أثناء الجائحة ترجح تقديم قدر أقل بكثير من تنمية القدرات وجهاً لوجه في المستقبل، وسيتطلب ذلك إعادة تدريب كبيرة لمن يقدمونها ويتلقونها عبر الإنترنت، بحيث يمكن تحقيق فوائد التكنولوجيا على أفضل وجه، وتخفيف الأضرار المحتملة.

21 ثالثاً، كان لـجائحة كوفيد-19 أيضاً آثار كبيرة على كيفية تناول البحوث وجمع المعلومات اللازمة لصياغة هذا التقرير. كان لا بد من التخلي عن النية الأصلية لحضور أنشطة وأحداث الاتحاد ذات الصلة من أجل الاجتماع وجهاً لوجه مع المحاورين الرئيسيين، واستعيض عن هذه الأنشطة بالمقابلات والمناقشات عبر الإنترنت، واستعراض المواد عبر الإنترنت، وكذلك استخدام عدد أكبر من الاستطلاعات عبر الإنترنت مما كان مقصوداً في الأصل.

## 3.3 خارطة طريق التعاون الرقمي للأمين العام للأمم المتحدة

22 نُشرت *خارطة طريق* *التعاون الرقمي* للأمين العام للأمم المتحدة قبل وقت قصير من بدء العمل على هذا التقرير، ولكن بعد الانتهاء من الاختصاصات الأصلية.[[7]](#footnote-7) وبالنظر إلى توصية خارطة الطريق الداعية لأن يتولى الاتحاد الدولي للاتصالات وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي قيادة إنشاء مرفق مشترك جديد بشأن "بناء القدرات" الرقمية، يتناول التقرير الطرق التي يمكن من خلالها للاتحاد وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي العمل معاً لتحقيق ذلك. وهناك أيضا ثلاث سمات بارزة أخرى لخارطة الطريق وهي: الحاجة إلى نُهج أكثر تكاملاً وشمولاً "لبناء القدرات"؛ واستحسان تقييم الاحتياجات لدعم مقدمي "بناء القدرات" في تهديف خدماتهم بحيث تلبي احتياجات أصحاب المصلحة؛ والتزام الأمين العام للأمم المتحدة "بالعمل مع كيانات الأمم المتحدة لإطلاق شبكة واسعة من أصحاب المصلحة المتعددين لتعزيز النُهج المتكاملة والشاملة لبناء القدرات الرقمية من أجل التنمية المستدامة".[[8]](#footnote-8)

# القسم 4: استعراض أنشطة تنمية القدرات والتدريب القائمة التي يقدمها الاتحاد الدولي للاتصالات

## 1.4 الإطار المؤسسي للاتحاد بشأن تنمية القدرات والتدريب

23 ينظر أعضاء وموظفو الاتحاد إلى أنشطة تنمية القدرات والتدريب على أنها جزء مهم للغاية من أنشطته، ولكن المنظمة ليس لديها في الوقت الحاضر إطار أو استراتيجية شاملة واضحة وموثقة لتنفيذها. وهناك أيضاً القليل مما يدل على نهج منظم يميز الاختلافات والروابط المهمة بين أبعاده *المؤسسية* و*التنظيمية* و*الفردية*.

24 وقد سلط موظفو كل مكتب الضوء على أربعة تحديات رئيسية تواجه تنمية قدرات الاتحاد القائمة: كان كل مكتب حتى وقت قريب يعمل بشكل مستقل إلى حد كبير فيما يتعلق بما يقدمه؛ ولا يوجد في هذا الصدد ما يكفي من وثائق رسمية ولا تقارير منهجية من حيث الكمية والنوعية؛ بل يوجد اتفاق محدود بشأن أفضل طريقة للقيام بتنمية القدرات؛ وكان الكثير من تطويرها مخصصاً إلى حد ما استجابة لطلبات الأعضاء في مؤتمرات الاتحاد (مؤتمر المندوبين المفوضين، المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات (WTDC)، المؤتمر العالمي للاتصالات الراديوية (WRC)، الجمعية العالمية لتقييس الاتصالات (WTSA)) ولمصالح خاصة بقيادته.[[9]](#footnote-9)

25 وتذكر الخطة الإستراتيجية للاتحاد الدولي للاتصالات لعام 2020-2023[[10]](#footnote-10) بإيجاز "بناء القدرات" وتشير بالفعل إلى القدرات *المؤسسية* المحددة لأعضاء الاتحاد، ولكن ذلك ليس أحد الأهداف الاستراتيجية الخمسة للاتحاد. علاوةً على ذلك، لا تحتوي هذه الخطة على إطار تفصيلي يمكن من خلاله وضع تصور لتنمية القدرات أو تنفيذها.

## 2.4 إطار لفهم أنشطة تنمية القدرات والتدريب في الاتحاد

26 ولذلك اقتضت الضرورة أن يضع فريق الاستعراض إطاراً لتلخيص مجموعة واسعة من الأنشطة المضطلع بها في إطار الموضوع الواسع لتنمية القدرات والتدريب ضمن الاتحاد الدولي للاتصالات (الملحق 3). وقد كشف ذلك عن تباعد بين ما نُشر عن أنشطة الاتحاد، وخاصة على موقعه الإلكتروني، وما يقول الموظفون أنهم يفعلونه فعلاً. وفي بداية الاستعراض، كانت العديد من الإشارات إلى بناء/تنمية القدرات[[11]](#footnote-11) في موقع الاتحاد الإلكتروني توجه المستخدمين إلى منصة أكاديمية الاتحاد التي تصف نفسها بأنها "البوابة الإلكترونية الرئيسية إلى أنشطة تنمية القدرات في الاتحاد" ولكنها تبرز في المقام الأول مراكز التميز والدورات التدريبية عبر الإنترنت. ويقلل ذلك من المقدار الكبير المقدم من تنمية القدرات والتدريب من خلال ورش العمل والحلقات الدراسية التي أقيم الكثير منها تقليدياً وجهاً لوجه.

27 ويسلط الإطار الذي نشأ الضوء أيضا على التمييز المهم بين *الرسمي وغير الرسمي* في مجال تنمية القدرات والتدريب.[[12]](#footnote-12) وفي الواقع، ومع تقدم هذا الاستعراض، اتضح بشكل متزايد أن التفاعلات غير الرسمية، وليس بالضرورة أي تدريب رسمي، كثيراً ما كانت هي الأهم للمسؤولين الحكوميين في إحداث التغييرات ضمن بلدانهم ومؤسساتهم.

28 وقد أقرّ الفريق المعني بمبادرة بناء القدرات (GCBI) وشعبة تنمية القدرات والمهارات (CSD) المسماة حديثاً في مكتب تنمية الاتصالات بتحدي المصطلحات، وشرعا في محاولة في أواخر عام 2019 وأوائل عام 2020 للتوصل إلى اتفاق بشأن مجموعة موحدة من التعاريف على نطاق الاتحاد. وقد سلط ذلك الضوء على الصعوبات في معرض القيام بذلك، لأسباب ليس أقلها أنه كشف بوضوح عن اختلافات تسترعي الاهتمام بين معتقدات ومصطلحات ومبادئ أولئك المشاركين في صياغتها وعبر القطاعات الثلاثة.

## 3.4 أنشطة تنمية القدرات والتدريب في الاتحاد الدولي للاتصالات

29 يقدم هذا القسم لمحة عامة عن الخصائص الرئيسية لأنشطة تنمية القدرات والتدريب التي يضطلع بها الاتحاد والتي يرد تلخيصها بشكل تخطيطي في الملحق 3. وهو يسلط الضوء أيضاً على التمييز المهم بين تنمية القدرات والتدريب الذي يقدمه بالفعل موظفو الاتحاد (خاصة في ورش العمل والحلقات الدراسية، ولكن أيضاً عبر الإنترنت بشكل متزايد في الدورات التدريبية) وبين الأنشطة التي *ييسرها* الاتحاد الدولي للاتصالات (مثل الكثير من المواد المقدَّمة من خلال الأكاديمية ومراكز التحول الرقمي).

### تنمية القدرات والتدريب بصفة رسمية

30 يقدم الاتحاد ويسهل تنمية القدرات والتدريب وجهاً لوجه عبر جميع القطاعات في ورش العمل والحلقات الدراسية، فضلاً عن التدريب عبر الإنترنت المقدم أو الميسر من خلال أكاديمية الاتحاد. واثنتان من أكثر الآليات ظهوراً للعيان في الخارج[[13]](#footnote-13) وتقدَّم من خلالهما تنمية القدرات والتدريب من الاتحاد بصفة رسمية هما أكاديمية الاتحاد وبرامج مراكز التميز، ومن ثَم تبدأ هذه النظرة العامة بهما.

• **منصة أكاديمية الاتحاد**[[14]](#footnote-14) أصبحت هي الموئل الأبرز للعيان من الخارج لعمل الاتحاد في مجال تنمية القدرات والتدريب، وجرى تحديثها بشكل ملحوظ في عام 2019. وهي تركز بشكل أساسي على الدورات التدريبية والتعلم عبر الإنترنت (مع الحصول على شهادة) بتيسير من الاتحاد، وبالتالي فهي تمثل تمثيلاً ناقصاً العديد من الأنشطة المنفذة في ورش العمل والحلقات الدراسية وجهاً لوجه، لا سيما تلك التي ينفذها موظفو الاتحاد. وكان إنشاؤها في الأصل كعلامة مميزة في عام 2012،[[15]](#footnote-15) للجمع بين العناصر الرئيسية لعمل الاتحاد في هذا المجال، وهو أحد مجالات أنشطة تنمية القدرات والتدريب في الاتحاد الذي توجد له استراتيجية واضحة وموثقة (نُشرت عام 2015).[[16]](#footnote-16) وينظر 369 مشاركاً ردوا على الاستطلاع بعين إيجابية إلى الأكاديمية، حيث أبدى أكثر من 65% منهم اتفاقاً جزئياً أو نهائياً مع جميع التأكيدات الخمسة، باستثناء تأكيد واحد، بشأن جودة الأكاديمية وقيمتها الوظيفية.[[17]](#footnote-17) ومع ذلك، قدمت أيضاً التعليقات النوعية بالنصوص الحرة من 214 مجيباً خلال فترة الاستعراض مجموعة واسعة من المقترحات تدعو لمواصلة تحسينها، وجرى تنفيذ بعضها بالفعل كجزء من التطوير المستمر للمنصة في عام 2020.[[18]](#footnote-18) وقد شهدت أكاديمية الاتحاد زيادة استخدام في عام 2020. وتشير أحدث الأرقام لعام 2020 (نوفمبر) إلى الانتهاء من 89 دورة من خلال الأكاديمية منذ بداية العام، مع انتظار إنجاز 36 دورة بحلول نهاية العام. وبالمثل، في بداية عام 2020، كان هناك 10 000 مستخدم مسجل وارتفع هذا العدد إلى 17 000 بحلول نوفمبر، مع تطلع معلن لأن يصل عددهم إلى 20 000 بحلول نهاية العام.

• تبرز شبكة **مراكز التميز** (CoE) التابعة للاتحاد باعتبارها النشاط الوحيد لتنمية القدرات والتدريب بالاتحاد المدرج صراحةً في قائمة المستوى الأعلى في البوابة الإلكترونية للأكاديمية. وأُطلق مشروع مركز التميز (كما كان يطلق عليه في البداية) في عام 1997، وفي جوهره، يسهل الاتحاد من خلاله نفاذ الأعضاء إلى الدورات التدريبية التي تقدمها الكيانات التي تُنتقى بشكل تنافسي كمراكز تميز. وفي السنوات الأخيرة، وقع الاختيار على مراكز التميز واستُعرضت في دورات مدة كل منها أربع سنوات، واستُكمل آخر استعراض في عام 2018.[[19]](#footnote-19) ويقدم تقرير تقييم الأداء الداخلي لدورة 2018‑2015 نقطة انطلاق مفيدة لهذا الملخص.[[20]](#footnote-20) ولكن هذا الاستعراض لم يعلق على احتياجات التعلم للأشخاص في كل منطقة، ولا على تصورات المشاركين بشأن جودة تقديم الدورة، على الرغم من توفر الملاحظات التقييمية من المشاركين من استمارات الملاحظات التقييمية للدورة ومن الملخصات السنوية المقدمة من مراكز التميز. وفي الدورة الحالية، هناك 28 مركز تميز في مناطق الاتحاد الست.[[21]](#footnote-21) وفي الفترة من 2016 إلى 2019، قدمت مراكز التميز 363 دورة إلى 11 125 مشاركاً.[[22]](#footnote-22) وبينما كررت التعليقات الواردة من مسؤولي الاتصال في مراكز التميز التأكيد على الرضا العام على الشبكة، فقد أثارت العديد من القضايا والشواغل الأخرى، بما في ذلك الرغبة في توثيق التعاون مع الاتحاد الدولي للاتصالات وأعضائه الآخرين، وشواغل بشأن نموذج الأعمال، والاعتراف بوجود مجال للتحسينات في آليات ضمان الجودة. وعلق بضعة مشاركين بالقول إن استعراضاً أساسياً لنظام مراكز التميز قد استحق تنفيذه ولم ينفَّذ بعد. وتتنوع بشدة آراء المقابلات والتعليقات ذات الصلة بمراكز التميز. فالذين تمكنوا من الاستفادة من برنامج مراكز التميز (بعض مقدمي الخدمة والمشاركين الذين أسعدهم الحصول على شهادات نتيجة لذلك) كانوا إيجابيين بشأنها، في حين كان العديد من الآخرين أقل إيجابية.

31 ويلخص هذا القسم الآن كل نوع من الأنواع الرئيسية الأخرى لتنمية القدرات والتدريب التي يقدمها ويسهلها الاتحاد الدولي للاتصالات، علماً بأن ورش العمل والحلقات الدراسية أدت تقليدياً دوراً قوياً للغاية ضمن المحفظة الإجمالية للاتحاد على الرغم من أنها أقل وضوحاً في وثائق الاتحاد وموقعه الإلكتروني:

• **ورش العمل** هي الآلية الأساسية التي يقدم الاتحاد الدولي للاتصالات من خلالها التدريب وجهاً لوجه، حيث أقيم حوالي 600 منها على مدى السنوات الخمس الماضية (نحو ثلثيها على يد مكتب تنمية الاتصالات - انظر الأنشطة الإقليمية والمحورية أدناه). ويعقد مكتب الاتصالات الراديوية ومكتب تقييس الاتصالات ورش عمل لا سيما بالتزامن مع اجتماعات لجان الدراسات الخاصة بهما. ويعقد مكتب الاتصالات الراديوية ورش عمل إقليمية وورش عمل مشتركة بين القطاعات وورش عمل أقاليمية،[[23]](#footnote-23) وتؤدي جميعها دوراً مهماً للغاية في تنمية قدرات المشاركين ليتمكنوا من المشاركة بنشاط في أنشطة القطاعات. وبالمثل، يعقد مكتب تقييس الاتصالات مجموعة من ورش العمل بشأن القضايا التي تستأثر بتركيز قطاع تقييس الاتصالات والتي تشمل ثروة من الفرص للأعضاء وغيرهم لاكتساب فهم أفضل لهذه الموضوعات.[[24]](#footnote-24)

• **الحلقات الدراسية الحضورية والحلقات الدراسية عبر الإنترنت**: تعتبر الحلقات الدراسية وورش العمل على السواء من التقاليد الراسخة والمهمة ضمن الاتحاد الدولي للاتصالات، على الرغم من احتفاظ القطاعات المختلفة بتعاريف وممارسات مختلفة في هذا الصدد. فبالنسبة إلى مكتب الاتصالات الراديوية، تعتبر الحلقات الدراسية جزءاً أساسياً من تنمية القدرات والتدريب لديه، ويُنظر إليها على أنها متلازمة مع تقديم ورش العمل، كما هو الحال في الحلقات الدراسية العالمية للاتصالات الراديوية (WRS).[[25]](#footnote-25) وخلال دورة 2015-2019، قدم مكتب الاتصالات الراديوية أكثر من 100 زمالة دراسية جزئية لحلقاته الدراسية الإقليمية للاتصالات الراديوية (RRS) وأكثر من 60 زمالة دراسية كاملة للحلقات الدراسية العالمية للاتصالات الراديوية (واحدة لكل إدارة للبلدان المؤهلة). وقدم كل من مكتب الاتصالات الراديوية ومكتب تقييس الاتصالات حلقاتهما الدراسية الإلكترونية في شكل حلقات دراسية عبر الإنترنت في معظم عام 2020 (انظر الملحق 8).

• **دورات تدريبية**. تقدَّم خمس طرائق للتدريب، من مكتب تنمية الاتصالات بشكل رئيسي: عبر الإنترنت من خلال منصة الأكاديمية، ومن خلال مراكز التميز، ومن خلال الشركاء الأكاديميين، ومن خلال المؤسسات الشريكة، وفي الفصول الدراسية ومن خلال الدراسات الذاتية عبر الإنترنت. ويقدم مكتب تقييس الاتصالات بالإضافة إلى ذلك دورة عبر الإنترنت لأعضائه، وهي دورة *التوصية ITU-T A.1: طرائق عمل لجان الدراسات التابعة لقطاع تقييس الاتصالات للاتحاد الدولي للاتصالات.* وقدم في السابق أيضاً دورة شبكات الجيل التالي (NGN) من خلال الأكاديمية ولكن لمدة عام واحد فقط.

• **التدريب العملي** المباشر يقدَّم كجزء من المحفظة المتنوعة لكل قطاع من قطاعات الاتحاد، ولكنه يبرز بشكل خاص في أنشطة مكتب الاتصالات الراديوية ومكتب تقييس الاتصالات، حيث يمثل جزءاً أساسياً من ورش عملهما (انظر القسم الخاص بورش العمل).[[26]](#footnote-26)

• **العيادات** يتعامل معها قطاع تقييس الاتصالات بشكل منفصل، بالرغم من أنها تشبه ورش العمل. من الأمثلة النمطية على ذلك العيادة الأمنية بشأن المعرف العالمي للصك المالي (FIGI) التي نُظمت في جنيف مع مجموعة البنك الدولي وبنك التسويات الدولية في ديسمبر 2019.[[27]](#footnote-27)

• **أنشطة التدريب الإقليمية**. تضطلع المكاتب الثلاثة بمجموعة من أنشطة تنمية القدرات والتدريب الإقليمية وجهاً لوجه، حيث تقع تلك التي يعقدها مكتب تقييس الاتصالات ومكتب الاتصالات الراديوية في نطاق اختصاص ورش العمل والحلقات الدراسية التي يرد تلخيصها أعلاه. ويهدف مكتب تنمية الاتصالات، من خلال المديرين الإقليميين في الاتحاد (وجهات الاتصال دون الإقليمية) وشبكته من مسؤولي الاتصال المعنيين بتنمية القدرات، إلى الاستجابة لطلبات محددة بشأن التدريب من الدول الأعضاء، فضلاً عن تعزيز أنشطة تنمية القدرات والتدريب الدولية الأوسع للقطاع.[[28]](#footnote-28)

• **أنشطة تنمية القدرات والتدريب المحورية**. كثيراً ما يُجمع بين أنشطة تنمية القدرات والتدريب الإقليمية والمحورية ضمن محفظة مكتب تنمية الاتصالات. وفي الوقت الحالي، تقوم جهات الاتصال المحورية بتطوير عدة دورات تدريبية، بمشورة ودعم من فريق شعبة تنمية القدرات والمهارات (CSD) بشأن التصميم وضمان الجودة، ولكن بالاعتماد على خبراء خارجيين لتطوير بعض المحتوى. وهناك أيضاً إدراك بأن عملية الإدارة القائمة على النتائج التي استُهلت خلال العام الماضي بدأت في جني المكاسب من خلال تعزيز التعاون ضمن القطاع. وهناك أدلة إضافية على التعاون الإيجابي مع القطاعين الآخرين في تطوير أنشطة شاملة جديدة، كما هو الحال مع مكتب تقييس الاتصالات بشأن جودة الخدمة ووقّع قطاع تنمية الاتصالات على 118 مشروعاً إجمالاً منذ 1 يناير 2015،[[29]](#footnote-29) منها 23 (19%) مشروعاً أُدرجت في محور "بناء القدرات" (22) أو ذَكرت تنمية القدرات بطريقة ما (1). وتقدم الأمانة العامة عنصراً محورياً مهماً آخر لتنمية القدرات في الأنشطة المحددة المقدمة إلى الشركات الصغيرة والمتوسطة خلال حدث تليكوم العالمي.[[30]](#footnote-30)

• **البرامج التدريبية لمكتب تنمية الاتصالات**[[31]](#footnote-31) هي من تراث قرارات المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات السابقة. وفي صلبها، كان القصد منها أن تكون برامج جوهرية رفيعة المستوى (مكافئة لشهادة الماجستير)، ومصممة بمساهمة كبيرة من موظفي الاتحاد الدولي للاتصالات وكذلك الاستشاريين الخارجيين، والتي يمكن تقديمها بعد ذلك بالتعاون مع جامعات مرموقة.[[32]](#footnote-32) لكن من الناحية العملية، لم تحقق هذه البرامج بعد ما يُتوقع منها بالكامل، رغم المدخلات الجديرة بالاعتبار من بعض موظفي الاتحاد.[[33]](#footnote-33) فأُعدت أربعة برامج هي: البرنامج التدريبي لإدارة الطيف (SMTP)؛[[34]](#footnote-34) والبرنامج التدريبي لجودة الخدمة (QoSTP)[[35]](#footnote-35) الذي يضم 13 وحدة، 6 إلزامية و7 اختيارية؛ والبرنامج التدريبي لإنترنت الأشياء (IoT TP)، الذي يضم 15 وحدة بالإضافة إلى وحدة موجزة عامة؛[[36]](#footnote-36) والبرنامج التدريبي لتغير المناخ (CCTP). ولا تزال البوابة الإلكترونية للأكاديمية تشير إلى أن الاتحاد يبحث عن شركاء لتقديم معظم هذه البرامج ولم تشغَّل أي منها حتى الآن كبرامج درجة عليا كاملة، على الرغم من تقديم وحدات مختلفة بالفعل، وتستخدم مكاتب الاتحاد الإقليمية أيضاً بعض الوحدات في بعض الأحداث المتعلقة بالتدريب.

• **مبادرات متميزة**. في بداية هذا الاستعراض، شكلت مبادرتان متمايزتان ومنفصلتان جزءاً من أنشطة تنمية القدرات الأوسع المعلنة لدى مكتب تنمية الاتصالات وهما: مراكز التدريب على الإنترنت (ITC) ومراكز التحول الرقمي (DTC).[[37]](#footnote-37) ولم تعد شعبة تنمية القدرات والمهارات (CSD) تنظر إلى مراكز التدريب على الإنترنت على أنها جزء من أنشطة تنمية القدرات والتدريب في الاتحاد، لكنها ظلت واردة في الموقع الإلكتروني للاتحاد في بداية هذا الاستعراض.[[38]](#footnote-38) ومراكز التحول الرقمي (DTCs) هي مبادرة أحدث بكثير أُطلقت بالشراكة مع شركة Cisco في تليكوم العالمي عام 2019.[[39]](#footnote-39) ومركز التحول الرقمي هو "مؤسسة يختارها الاتحاد الدولي للاتصالات وشركة Cisco تقدم تدريباً على المهارات الرقمية للمواطنين"[[40]](#footnote-40) وهي تهدف إلى تطوير المهارات الرقمية في المستويات الأساسية والمتوسطة للمواطنين من خلال إنشاء شبكة من المراكز.[[41]](#footnote-41) وينصب تركيزها المعلن على "الموجودين في أسفل الهرم الاجتماعي، والذين يحتاجون إلى المهارات الرقمية الأساسية"، بالإضافة إلى عامة الناس والشركات الناشئة وواضعي السياسات.[[42]](#footnote-42) وحتى الآن، لا يتوفر سوى القليل من الأدلة فيما يتعلق بآليات المراقبة والتقييم الموضوعة للمبادرة، أو بكيفية قياس نتائجها التنموية. وبالإضافة إلى مراكز التحول الرقمي، يمكن أيضاً تضمين التنمية المتحققة بمبادرة المركز الدولي للابتكار الرقمي (I-CoDI) خلال عام 2020 بوصفه برنامجاً متميزاً له بعض الثمار في مجال تنمية القدرات. وكان المركز الدولي للابتكار الرقمي أُطلق استجابة لرغبة الدول الأعضاء في خلق ثقافة الابتكار ضمن الاتحاد.[[43]](#footnote-43) ويكمن في جوهره طموح لتقديم دعم متخصص ومفصَّل على مقاس الدول الأعضاء التي ترغب في تطوير ثقافة الابتكار، ويرجَّح أن يشمل ورش العمل وغيرها من أدوات تنمية القدرات ذات الصلة بها.

• **برامج الماجستير**. أشارت الاستطلاعات والمقابلات إلى وجود بعض الطلب الداعي لأن يقدم الاتحاد الدولي للاتصالات التدريب على مستوى الماجستير. وفي الوقت الحالي، برنامج الماجستير الكامل الوحيد الذي يقدَّم تحت رعاية الاتحاد هو برنامج الماجستير في إدارة الاتصالات الذي صممته أكاديمية الاتصالات بالمملكة المتحدة (UKTA) والمعتمَد من خلال جامعة رواندا.[[44]](#footnote-44) وقد أُعد هذا البرنامج في الأصل في منتصف العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، وقُدِّم عبر الإنترنت من خلال أكاديمية الاتحاد الدولي للاتصالات منذ عام 2016. وتاريخياً، التحق حوالي 30 شخصاً بالبرنامج في وقت واحد، وفي عام 2019 تخرج عشرة مرشحين ناجحين من ثمانية بلدان.[[45]](#footnote-45) ويقدم معهد الاتصالات الإفريقي المتقدم المستوى (AFRALTI) نفس برنامج الماجستير في إدارة الاتصالات عبر الإنترنت (eMCM)، الذي تدرِّسه أكاديمية الاتصالات بالمملكة المتحدة والمعتمَد في جامعة رواندا، لكنه لا يذكر الاتحاد الدولي للاتصالات على موقعه فيما يتعلق بهذا الأمر.[[46]](#footnote-46)

• **المؤتمرات والندوات**. يؤكد مكتب الاتصالات الراديوية ومكتب تقييس الاتصالات بشكل خاص على أهمية المؤتمرات والندوات في أنشطة تنمية القدرات والتدريب. وعلى الرغم من إمكانية إقامة الحجة على أن مؤتمرات مثل الذكاء الاصطناعي من أجل الخير ينبغي أن تعامَل على أنها تدريب غير رسمي، وليست تدريباً رسمياً، فإن مكتب تقييس الاتصالات يجادل بقوة بأن الأحداث المدرجة رسمية لأن رسائل الاتحاد المعممة أو غيرها من الوسائل الرسمية للدعوة قد صدرت بشأن هذه الأحداث، وهي تشكل جزءاً من إجراء محدد بموجب خطة العمل الخاصة به. وبالمثل، يعتبر مكتب الاتصالات الراديوية أن ندواته[[47]](#footnote-47) التي تُعقد غالباً بالتزامن مع اجتماعات لجان الدراسات، تشكل عنصراً مهماً للغاية في تقديم تنمية القدرات للأعضاء.

• **التوجيه الرسمي** يمكن أن يكون فعالاً في تنمية القدرات الفردية، ولكن أيضاً على مستوى المجموعة، وقد ازدادت أهميته بين أفرقة معينة ضمن الاتحاد، وخاصة في مكتب تقييس الاتصالات ومكتب الاتصالات الراديوية. ويقدم مكتب تقييس الاتصالات بعض التوجيه ضمن لجان الدراسات الخاصة به، ويقدم مكتب الاتصالات الراديوية التوجيه أيضاً لرؤساء المؤتمرات ونوابهم. ومع ذلك، هناك مبادرتان توجيهيتان أخريان جديرتان بالاعتبار على وجه الخصوص وهما: العمل المنجز في مكتب الاتصالات الراديوية قبل المؤتمر العالمي للاتصالات الراديوية لعام 2019 لدعم مشاركة المرأة من خلال إنشاء شبكة مشاركة المرأة في المؤتمر العالمي للاتصالات الراديوية لعام 2019 (NOW4WRC19)؛[[48]](#footnote-48) والتوجيه المرتبط ببرنامج الشركات الصغيرة والمتوسطة خلال حدث تليكوم العالمي.

• **الاختبارات**. يتخذ الكثير من التقييمات الرسمية في دورات التدريب الخاصة بمركز التميز شكل اختبارات متعددة الاختيارات. ومع ذلك، فإن بعض الدورات التدريبية تستخدم أنواعاً أكثر تعقيداً من التقييم والواجبات الدراسية. وتُستخدم الاختبارات القصيرة أيضاً في أماكن أخرى في التقييم التكويني ضمن الاتحاد الدولي للاتصالات، ولا سيما في اختبار سد الفجوة التقييسية (BSG).[[49]](#footnote-49)

### أنشطة تنمية القدرات والتدريب غير الرسمية

32 ينفذ الاتحاد الدولي للاتصالات العديد من الأنشطة غير الرسمية التي تساهم أيضاً في تنمية القدرات المؤسسية والتنظيمية بما يتجاوز الأنشطة الرسمية المذكورة أعلاه، وتساعد هذه الأنشطة أيضاً في بناء المعارف والفهم لدى الأفراد.[[50]](#footnote-50) والطرق الرئيسية التي يحدث من خلالها ذلك تمر عبر:

• **منشورات الاتحاد الدولي للاتصالات**. تساهم منشورات الاتحاد كثيراً في مجموعة المعارف العالمية المتعلقة بالتكنولوجيات الرقمية والاتصالات. وتمكن مواصلة تطوير هذا الجزء الأساسي والمهم من عمل الاتحاد لأنشطة تنمية القدرات، خاصةً في مساعدة الأعضاء على تفسير اللوائح وفهمها واستخدامها. وتقدم مكاتب الاتحاد أيضاً العديد من المنشورات الأخرى المسترعية للاهتمام والقيمة بالإضافة إلى المطبوعات السنوية الرسمية المدرجة تحت العنوان أعلاه.[[51]](#footnote-51) وأُطلقت أيضاً مجلتان من مجلات الاتحاد الدولي للاتصالات، الأولى (*اكتشافات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات*) في عام 2017 والثانية (*المستقبل والتكنولوجيات المتطورة*) في عام 2020. وتقدم جميع هذه المنشورات مواد مفيدة يمكن تطويرها واستخدامها في أنشطة تنمية القدرات والتدريب الرسمية المقدمة من الاتحاد.

• **المشاركة في اجتماعات لجان الدراسات**. توجد في قطاعات الاتحاد أعداد متفاوتة من لجان الدراسات، وتدار ممارساتها بطرق مختلفة نوعاً ما. ومع ذلك، فإن المشاركة في مثل هذه الاجتماعات تقدم الكثير من الأفكار المفيدة للمشاركين، وفرصة ممتازة لتعلم أشياء جديدة.[[52]](#footnote-52)

• **حضور المؤتمرات والاجتماعات**. يدير الاتحاد الدولي للاتصالات برنامجاً واسعاً من المؤتمرات والاجتماعات الدولية والإقليمية (مثل المنتدى السنوي للقمة العالمية لمجتمع المعلومات وتليكوم العالمي)، ويقل في معظمها أو ينعدم جدول أعمال أنشطة تنمية القدرات أو التدريب الرسمية. ومع ذلك، لا تقتصر الأهمية الحاسمة لهذه الأحداث على التواصل الاجتماعي وإشراك المشاركين في "أسرة" الاتحاد الأوسع، بل تشمل أيضاً تزويدهم بفرص تعليمية قيّمة.

# القسم 5: تقييم جودة أنشطة تنمية القدرات والتدريب التي يضطلع بها الاتحاد

33 يلخص هذا القسم ستة نُهج رئيسية لمعالجة جودة تنمية القدرات والتدريب بالاتحاد وهي: المستويات التي تستهدفها؛ وجودة المقدمين؛ وجودة المواد؛ وجودة التقييمات؛ وآليات ضمان الجودة المعمول بها؛ وجودة نتائج التنمية. من الملاحظات اللافتة للنظر التي يقوم عليها جزء كبير من هذا القسم أن الاتحاد يبدو عموماً أنه يركز أكثر في تعليقاته وتقاريره الرسمية على *كمية* تنمية القدرات التي يقدمها، بدلاً من إظهار أو قياس *جودة* هذه التنمية ونتائجها.

34 ومع ذلك، ينظر المستخدمون إلى الاتحاد بشكل عام بمنظور إيجابي من حيث الجودة الإجمالية لتقديم تنمية القدرات والتدريب.[[53]](#footnote-53) وبالتالي، اتفق، ما يزيد قليلاً عن 70% من المشاركين، و41% من رؤساء لجان الدراسات ونوابهم، و58% من الأعضاء الذين أجابوا على الاستبيان، على أن الاتحاد يقدم أنشطة تنمية قدرات وتدريب عالية الجودة. بيد أن فرز هذه البيانات وفحص جوانب معينة من الجودة بمزيد من التفصيل أدناه يشير إلى مجال للتحسين ما زال باقياً.

## 1.5 المستويات التي تركز عليها تنمية القدرات والتدريب في الاتحاد الدولي للاتصالات

35 بوجه عام، معظم التدريب المقدم في جميع قطاعات الاتحاد هو تدريب تأسيسي أو وسيط، وبعضها تدريب متقدم. وتركز غالبية تنمية القدرات في مكتب الاتصالات الراديوية ومكتب تقييس الاتصالات على تمكين المهنيين من الحصول على أساس في كيفية استخدام الموارد التي طورها هذان القطاعان للتعامل مع متطلبات عملهم. وفي المقابل، يقدم مكتب تنمية الاتصالات مجموعة أوسع من المستويات بالطبع. وبعضها أساسي للغاية، ويقدم مقدمة عامة لموضوع ما، غير أن غالبية الدورات التدريبية التي تقدمها مراكز التميز على سبيل المثال هي دورات مهنية متوسطة المستوى (أو ذات صلة بالدورات الأكاديمية)، ومصممة لتزويد المشاركين بمعرفة أساسية في مجال ذي صلة. وتشير الاستطلاعات إلى مستوى واسع من الرضا العام عن جودة التدريب المقدم على هذه المستويات. ومع ذلك، فإن الرضا عن الدورات التدريبية لا يعني بالضرورة أنها ذات جودة عالية بالنسبة للمستويات التي يرد تدريسها فيها (انظر أدناه في إطار جودة المقدمين والمواد).

## 2.5 جودة المقدمين الخارجيين

36 إن الكثير من تنمية القدرات والتدريب الذي ييسره مكتب تنمية الاتصالات يجري تصميمه وتقديمه على يد "خبراء" واستشاريين خارجيين أو شركات تدريب أو جامعات. ولذلك فإن لعملية اختيارهم أهمية حاسمة في تقييم جودتها، ويطبق الاتحاد الدولي للاتصالات عمليات مدققة للغاية في انتقاء مثل هؤلاء المقدمين.[[54]](#footnote-54) وبالمثل تنتقى مراكز التميز من خلال عملية تقديم طلبات شاملة تتضمن استعراضاً حريصاً من موظفي الاتحاد على الصعيد الإقليمي وكذلك في المقر. إلا أن الهيكل الذي تنتقى من خلاله مراكز التميز، بعدد أقصاه ستة لكل منطقة، يعني إمكانية وجود اختلافات كبيرة في الجودة بين المناطق. وبالمثل، لا يمكن لعملية الاستعراض إلا استعراض جودة الطلبات المستلَمة بالفعل. ويمكن بالتأكيد أن تكون هناك أقسام ممتازة، وأكاديميون فرديون متميزون ضمن جامعات منخفضة المستوى، وهناك أسس منطقية لتقاسم توزيع مراكز التميز على مستوى العالم.[[55]](#footnote-55) ومع ذلك، فمن اللافت للنظر أن عدداً قليلاً من مراكز التميز الأكاديمية تقع في مؤسسات جامعية ذات تصنيف عالٍ أو مرموقة عالمياً.

## 3.5 جودة مواد تنمية القدرات والتدريب الخاصة بالاتحاد الدولي للاتصالات

37 ينتج الاتحاد مجموعة واسعة للغاية من مواد تنمية القدرات والتدريب المتنوعة تحت علامته المميزة الجامعة التي تتماشى مع العديد من أنواع التدريب المختلفة التي ورد تلخيصها أعلاه. ويُنظر إلى هذه المواد بشكل عام على أنها ذات نوعية جيدة، على الرغم من أن وجود بعض التباين ليس مستغرباً. وتؤكد مستويات التعليقات الإيجابية على أحدث أنشطة تنمية القدرات التي شارك فيها المشاركون أن المواد تلبي احتياجاتهم في جميع القطاعات الثلاثة.

38 طور محتوى برامج الاتحاد الأربعة (SMTP، QoSTP، IoTTP، CCTP) أشخاصٌ يعتبرهم الاتحاد خبراء، وتخضع جميعها لاستعراض النظراء من موظفي الاتحاد والمستعرضين الخارجيين أيضاً. وأُعدت هذه البرامج ضمن إطار عمل واضح تضمن اهتماماً جيداً بالتفاصيل مع التوجيه بشأن تطوير محتوى الوحدة النمطية[[56]](#footnote-56) واستعراض النظراء[[57]](#footnote-57) والموافقة على المحتوى[[58]](#footnote-58) والمرحلة التجريبية والتقديم.[[59]](#footnote-59) وقد انصب الاهتمام على إنتاج هذه البرامج لتشمل جودة ومستوى المواد التي يتوقعها موظفو الاتحاد وأعضاؤه المتمرسون.[[60]](#footnote-60)

## 4.5 جودة التقييم

39 في السنوات الأخيرة، كانت شعبة تنمية القدرات والمهارات (CSD) (وسابقتها شعبة بناء القدرات البشرية (HCBD)) ضمن مكتب تنمية الاتصالات مهتمة بحق بشأن العلاقة بين إصدار الشهادات والتقييم. وكثيراً ما قدم الاتحاد الدولي للاتصالات في الماضي شهادات حضور للذين يحضرون ورش العمل والأحداث. ومع ذلك، ثمة رأي يقول بحصر منح الشهادات في الذين شاركوا في دورات تدريبية اكتسبوا فيها مستوى معيناً من الخبرة مثبتة من خلال شكل من أشكال التقييم. وبالتالي، على جميع المشاركين في الدورات التدريبية التي تقدَّم في إطار الأكاديمية، وخاصة تلك التي تقدمها مراكز التميز، اجتياز اختبار، يجب أن ينال بعد ذلك موافقة قادة الدورة التدريبية، قبل إصدار شهادة لهم. في حين أن هذا النهج مرحب به، يجدر بالذكر أيضاً أن التقييمات يمكن إجراؤها على العديد من المستويات المختلفة، وللعديد من مقدمي التدريب مصلحة في ضمان معدل نجاح مرتفع للمرشحين.[[61]](#footnote-61) وكثيراً ما تكون أنواع التقييم عبر الإنترنت (الاختبارات والامتحانات) أسئلة أساسية تماماً متعددة الخيارات على الرغم من أن بعض الدورات التدريبية تتضمن طرائق تقييم بديلة. واعتبر المشاركون بشكل عام أن الدورات التدريبية التي تقدَّم عبر الإنترنت من خلال منصة الأكاديمية تستخدم الاختبارات والامتحانات بشكل فعال.

## 5.5 آليات ضمان الجودة

40 ومن النتائج الرئيسية لهذا الاستعراض عدم وجود آليات ضمان جودة صارمة ومنهجية بما يكفي لتمكين المديرين من التأكد من جودة أنشطة تنمية القدرات والتدريب المقدمة في قطاعاتهم، سواء تلك التي يقدمها موظفو الاتحاد أو تلك التي يقوم الاتحاد بتسهيلها. وما يُرفع من التقارير المنتظمة، خاصةً ما يُرفع إلى المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات (WTDC) وجمعية الاتصالات الراديوية (RA) والجمعية العالمية لتقييس الاتصالات (WTSA)، يقدم معلومات عن كمية جوانب معينة من أنشطة تنمية القدرات والتدريب في المكاتب، ولكن هناك القليل جداً من التقارير عن الجودة. ولا يعني تقديم مئات الدورات التدريبية بالضرورة أن عدداً كبيراً من الأشخاص قد تعلموا أي شيء ذي قيمة، أو أن ذلك قد أدى إلى أي نتائج تنموية مناسبة. وتطبَّق بعض مبادئ ضمان النوعية الجيدة، ولكن عدد الموظفين أقل من أن يكفي لتنفيذها بشكل فعال، وهي غير دقيقة ومفصلة بما فيه الكفاية، ولا يطبقها الذين يقدمون التدريب دائماً.

### انتقاء الخبراء والموردين لورش العمل والدورات التدريبية

41 يستند جزء كبير من مراقبة الجودة في الاتحاد إلى الانتقاء الأصلي لمن وقع الخيار عليهم لتصميم وإعداد ورش العمل والدورات التدريبية والبرامج الخاصة بهم. ويسود اعتقاد قوي ضمن الاتحاد بأن انتقاء "الخبراء" يضمن الجودة، وبأن المنتج الناتج سيكون ذا جودة عالية بمجرد وجود خبير. وتوجد آليات أساسية لمراقبة الجودة في انتقاء الخبراء، ولكن يمكن عمل المزيد لجذب متخصصين بأعلى مستويات الجودة لمثل هذا العمل (انظر أيضاً الفقرة 54).

### تصميم الدورة التدريبية

42 تتاح التوجيهات الداخلية الصادرة عن الاتحاد بشأن التصميم الجيد للدورة التدريبية، سواء لشبكة مراكز التميز أو لبرامج التدريب الأربعة لمكتب تنمية الاتصالات.[[62]](#footnote-62) ولمراكز التميز إجراءات تشغيلية رسمية تغطي معظم جوانب عملها. ومع ذلك، كثيراً ما تعتمد دورات مركز التميز بكثافة على آليات ضمان الجودة الداخلية للمنظمات الأم. ويلتمس أيضاً مقدمو تنمية القدرات والتدريب الآخرون ضمن الاتحاد التوجيه والمشورة بشأن تصميم الدورة التدريبية من موظفي شعبة تنمية القدرات والمهارات (CSD). ولكن الاتحاد الدولي للاتصالات لا يملك حتى الآن جميع آليات مراقبة الجودة الصارمة التي تمتلكها وكالات الأمم المتحدة الأخرى الراسخة ذات التقاليد العريقة في تنمية القدرات والتدريب، خاصةً معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحوث (UNITAR)،[[63]](#footnote-63) أو الممارسات العريقة للمقدمين الممتازين الآخرين لمثل هذه الأنشطة، مثل Diplo.

### تقديم أنشطة تنمية القدرات والتدريب

43 وُجدت أدلة قليلة على العمليات المطبقة لضمان جودة تقديم الدورات التدريبية الفعلية، بخلاف استخدام استمارات الملاحظات التقييمية التي ملأها المشاركون. وتنفذ أفرقة من الأشخاص العديد من الدورات التدريبية والأنشطة، ولكن لم يظهر دليل على الممارسات السليمة الراسخة مثل اجتماعات الفريق للاستعراض، أو آليات يمكن من خلالها لأعضاء الفريق تقديم ملاحظات تقييمية منتظمة لبعضهم البعض بشأن تقديم الدورات التدريبية. ومع ذلك، كانت بعض أقوى الاتفاقات الإيجابية في استطلاعات المشاركين تتعلق بجودة ميسري التعلم أو المعلمين.

### استمارات الملاحظات التقييمية

44 على جميع المشاركين في الدورات الأكاديمية التي تُمنح لها شهادات تقديم استمارات ملاحظات تقييمية رسمية بشأن معايشتهم للدورات التدريبية، وبعد ذلك يتعين على قادة الدورة التدريبية تقديم تقرير رسمي بنهاية العام عن جميع أنشطتهم. ومع ذلك، تركز استمارات الملاحظات التقييمية هذه بشكل رئيسي على كميات الأشياء بدلاً من جودة أو فائدة تجربة التعلم في تقديم نتائج إنمائية فعالة. وتُستخدم استمارات الملاحظات التقييمية أيضاً في ورش العمل والحلقات الدراسية التي تقام وجهاً لوجه، على الرغم من عدم إدراج نتائجها في التقارير الشاملة المنتظمة.

### آليات تقديم التقارير

45 إن آليات تقديم التقارير الرسمية الرئيسية عن عمل جميع المكاتب هي المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات (WTDC) وجمعية الاتصالات الراديوية (RA) والجمعية العالمية لتقييس الاتصالات (WTSA). وتختلف هذه التقارير من حيث الأسلوب وتتضمن أدلة على عدد فعاليات تنمية القدرات والتدريب التي يرد تنظيمها في فئات مختلفة، ولكن هناك القليل في الواقع عن جودة هذه الأنشطة أو نتائجها التنموية. وفي إطار مكتب تنمية الاتصالات، تقدم الاجتماعات السنوية للفريق المعني بمبادرة بناء القدرات (GCBI) أيضاً عنصراً لضمان الجودة، وعلى الرغم من أن الفريق مكلف أيضاً باستعراض العديد من الجوانب الأخرى لتنمية القدرات ضمن مكتب تنمية الاتصالات، لم ترد في تقرير مارس 2019 إلا إشارة مباشرة واحدة للجودة. وهناك أيضاً دورات منتظمة لاستعراض العناصر الرئيسية للتقديم، ولا سيما مراكز التميز، ذات تقرير تقييم الأداء لدورة 2015-2018[[64]](#footnote-64) الذي يقدم أدلة قيمة لهذا التقرير.

## 6.5 جودة نتائج التعلم والتأثير التنموي

46 ينبغي أن يُقاس الهدف النهائي لأنشطة تنمية القدرات والتدريب التي يضطلع بها الاتحاد الدولي للاتصالات بدلالة جودة التنمية وتنفيذ نتائج التعلم التي تحققها. سوى أن تركيز الاتحاد على كمية التقديم يميل إلى حجب اعتبارات الجودة.

### تحليل الاحتياجات

47 يصعب تحديد أي نهج منهجي رسمي لتنمية القدرات والاحتياجات التدريبية لأصحاب المصلحة في الاتحاد الدولي للاتصالات، بخلاف القرارات المتخذة في مؤتمراته والطلبات المحددة المقدمة إلى مكاتبه الإقليمية وموظفيه في مقره. ويتبين حقاً من تعليقات من فرادى موظفي الاتحاد، فضلاً عن الوثائق المتعلقة ببعض هذه الأنشطة، الوعي بالأهمية الحاسمة لتحليل الاحتياجات، ولكن ذلك لا يوضع في صلب استراتيجية جامعة للاتحاد، أو حتى على مستوى القطاع. وينبغي أن تبدأ كل أنشطة تنمية القدرات والتدريب بتحليل شامل لاحتياجات الجهات المقصودة بهذه الأنشطة.

### وضوح الأهداف التعليمية

48 يسود وعي ضمن فريق شعبة تنمية القدرات والمهارات (CSD) بأن تحديد أهداف التعلم الواضحة أمر أساسي لتقديم أنشطة تنمية القدرات والتدريب الفعالة، وأن ذلك ينبغي أن يرتبط باحتياجات المشاركين. ولكن على الرغم من أن العديد من مواد الدورة التدريبية تذكر بإيجاز أهدافها التعليمية التي سبق أن استعرضها الموظفون في شعبة تنمية القدرات والمهارات، إلا أن هذه المسألة لم تحظَ باهتمام أوسع نطاقاً في الوثائق التي استُعرضت.[[65]](#footnote-65)

### قياس النتائج الإنمائية

49 يتعلق مجال ثالث واسع للتعليق بالطرق التي تقاس من خلالها النتائج الإنمائية لتنمية القدرات والتدريب. وباختصار، شحَّت الأدلة التي وجدها الاستعراض على القيام بذلك أصلاً. وعند التقييم الفعلي لجودة أنشطة تنمية القدرات والتدريب المقدمة تحت مظلة الاتحاد الدولي للاتصالات، يكاد يجري ذلك دائماً من خلال استخدام تقارير الملاحظات التقييمية فور الانتهاء من تجربة التعلم. لذلك يحدث ذلك قبل أن تتاح للمشاركين الفرصة لوضع ما تعلموه موضع التنفيذ، ولا يمكنهم قياس النتائج الإنمائية الفعلية، حتى لو تحدد ضمن أهداف التعلم في المقام الأول.

### غياب شبكات الخريجين

50 يعمل مقدمو التدريب الفعالون بشكل متزايد على بناء شبكات للخريجين، لأسباب ليس أقلها أن يكونوا قادرين على إبلاغ مموليهم بالأثر الطويل الأجل لأنشطتهم. ويعمل بعض مقدمي التدريب لتأصيل ذلك في ثقافتهم التنظيمية، بحيث يتعلمون باستمرار المزيد عن أفضل الطرق التي يمكنهم من خلالها تقديم أنشطة تنمية القدرات والتدريب المناسبة والمفيدة لعملائهم. ولا يحتفظ الاتحاد الدولي للاتصالات بقاعدة بيانات منهجية لجميع الذين قاموا بتنمية قدراتهم وتدربوا في جميع القطاعات.

# القسم 6: الميزنة والموارد الموزعة حالياً لتنمية القدرات والتدريب في الاتحاد الدولي للاتصالات

51 إن تنوع وتعقيد طرائق التقديم وهياكل الميزنة ضمن الاتحاد الدولي للاتصالات يصعبان كثيراً قياس النفقات والإيرادات من أنشطة تنمية القدرات والتدريب التي يضطلع بها الاتحاد، سواء ضمن المنظمة ككل أو ضمن كل قطاع من قطاعاته. فعلى سبيل المثال، يذكر مشروع ميزانية الاتحاد للفترة 2020-2021 "بناء القدرات" ثلاث مرات والتدريب 11 مرة، ولا يحتوي على أي أرقام عن الدخل أو النفقات التي يمكن فرزها لأغراض هذا الاستعراض.[[66]](#footnote-66) ويُستغرب احتجاب تنمية القدرات والتدريب في عمليات الميزنة الرسمية للاتحاد، بالنظر إلى القدر الكبير للغاية من العمل والجهد المبذول في هذه الأنشطة.[[67]](#footnote-67) وبالتالي، يشير الاستعراض الأخير للحضور الإقليمي للاتحاد إلى أن الموظفين الإقليميين يقدرون أنهم أمضوا في عام 2019 وقتاً أطول (14% في المتوسط) في أعمال مجموعة (محور - الآن) "بناء القدرات والمهارات البشرية" من الوقت الذي أنفقوه في المجموعات الأخرى حينها.[[68]](#footnote-68) علاوةً على ذلك، يمضي هذا التقرير ليلاحظ أن الأحداث وورش العمل وأنشطة التدريب تستحوذ على حوالي 52% من الإنفاق الإقليمي، وتغطي مجموعة واسعة من المجالات المحورية، علماً بتعذر أن يُعزى كل ذلك بشكل مباشر إلى تنمية القدرات والتدريب.

## 1.6 النفقات

52 ليس لدى الاتحاد الدولي للاتصالات نظام لتتبع نفقات تنمية القدرات والتدريب، لكنه تمكن مع ذلك من تقديم الأرقام التالية لمثل هذه النفقات للسنوات الخمس الماضية من أجل هذا الاستعراض (الجدول 1؛ كلها باستثناء تكاليف تدريب الموظفين هي أفضل التقديرات، ويُشار إليها بعلامة "\*").[[69]](#footnote-69) وهي تشير إلى أن نفقات تنمية القدرات والتدريب قد مثلت ما يقرب من 2-3% من إجمالي نفقات الاتحاد خلال هذه الفترة.[[70]](#footnote-70)

*الجدول 1: إجمالي نفقات تنمية القدرات والتدريب (بآلاف الفرنكات السويسرية)*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| قطاعات الاتحاد | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| **مكتب تقييس الاتصالات \*** | 455 | 460 | 525 | 585 | 90 |
| **مكتب الاتصالات الراديوية\*** | 265 | 127 | 117 | 152 | 101 |
| **الميزانية العادية لمكتب تنمية الاتصالات \*** | 841 | 906 | 970 | 1 179 | 727 |
| **الموارد الخارجة عن الميزانية لمكتب تنمية الاتصالات \*** | 1 794 | 2 192 | 1 753 | 1 628 | 597 |
| **تدريب موظفي الاتحاد** | 469 | 427 | 478 | 482 | 422 |
| **المجموع الكلي** | **3 824** | **4 112** | **3 843** | **4 026** | **1 937** |

### طاقم الموظفين

53 عادة ما يشكل طاقم الموظفين أكبر بند من بنود الإنفاق على تنمية القدرات والتدريب بالنسبة لمعظم المنظمات. ولدى الاتحاد الدولي للاتصالات عدد قليل جداً من الموظفين المتفرغين لأنشطة تنمية القدرات والتدريب، على الرغم من أن العديد من الموظفين في جميع أقسام المنظمة يقومون في الواقع بتنفيذ جوانب منها. وهكذا، لم يتفرغ سوى 5 موظفين في مكتب تنمية الاتصالات وموظف واحد في مكتب الاتصالات الراديوية لتنمية القدرات والتدريب تحديداً، من إجمالي 150 موظفاً في مكتب تنمية الاتصالات، و166 موظفاً في مكتب الاتصالات الراديوية، و64 موظفاً في مكتب تقييس الاتصالات. علاوةً على ذلك، فإن قلة قليلة من الموظفين الآخرين في المنظمة الذين يقدمون ورش عمل أو دورات تدريبية لديهم تدريب ومؤهلات متقدمة محددة في تقديم التدريب وتنمية القدرات على نحو فعال وعالي الجودة. فضلاً عن ذلك، وكما ذُكر أعلاه، أفاد الموظفون في المكاتب الإقليمية أنهم يقضون حوالي 14% من وقتهم في أنشطة تنمية القدرات والتدريب.[[71]](#footnote-71) ويشير الاستكمال الخارجي لهذه الأرقام إلى أن حوالي 15% (%7,5 -/+) من تكاليف التوظيف عبر المنظمة يمكن إنفاقها فعلياً على تنمية القدرات والتدريب. وهذا يعادل ارتفاع التكلفة الإجمالية من حوالي 22,3 مليون فرنك سويسري في عام 2017[[72]](#footnote-72) إلى 30,6 مليون فرنك سويسري في نهاية عام 2019.[[73]](#footnote-73)

### الاستشارات والخبراء

54 يتحقق الكثير من تطوير مواد الدورة التدريبية والمساهمات الأوسع نطاقاً لأنشطة تنمية القدرات في الاتحاد الدولي للاتصالات من خلال المساهمات الطوعية التي يقدمها الأفراد والمؤسسات، خاصةً من خلال أنشطة لجان الدراسات. والتكاليف الفعلية التي تترتب على مراكز التميز والمنظمات الشريكة الأخرى في تقديم مساهماتها مجهولة، لكن النموذج المالي لمركز التميز لا يبدو مستداماً تماماً للعديد من مراكز التميز إذا ما قيس من ناحية محض مالية، خاصة بالنسبة لمراكز التميز التي تجذب عدداً قليلاً من الطلاب.[[74]](#footnote-74)

55 ويستعين الاتحاد أيضاً بخبراء استشاريين خارجيين لتصميم وتقديم أنشطة تنمية القدرات والتدريب بمتوسط تكلفة على مدى السنوات الخمس الماضية يبلغ 757 ألف فرنك سويسري (الجدول 2).[[75]](#footnote-75) ولاحظ العديد ممن أجريت مقابلات معهم أثناء إعداد هذا التقرير مفارقة بين مزاعم الاتحاد بأن موظفيه خبراء عالميون رائدون في مجالاتهم، والحاجة القائمة مع ذلك لأن يوظف الاتحاد مستويات كبيرة من الخبرات الخارجية لتصميم وتنفيذ أنشطته في مجال تنمية القدرات والتدريب.

*الجدول 2: تكاليف توظيف خبراء استشاريين خارجيين لتصميم وتقديم تنمية القدرات والتدريب لدى الاتحاد الدولي للاتصالات (**بآلاف الفرنكات السويسرية)*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| قطاعات الاتحاد | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| **مكتب تقييس الاتصالات \*** | 25 | 25 | 40 | 50 | 25 |
| **مكتب الاتصالات الراديوية** | 12 | 7 | 7 | 14 | 4 |
| **الميزانية العادية لمكتب تنمية الاتصالات \*** | 444 | 363 | 394 | 530 | 463 |
| **مكتب تنمية الاتصالات** | 271 | 365 | 248 | 264 | 234 |
| **المجموع الكلي** | **752** | **760** | **689** | **858** | **726** |

56 ومن الجوانب الأخرى المثيرة للاهتمام في توظيف الاستشاريين والخبراء المناطق التي ينتمون إليها. فعلى سبيل المثال، اختل توازن الخلفيات الإقليمية للخبراء الذين ساهموا في إعداد برامج تدريب مكتب تنمية الاتصالات (الملحق 5) بشكل ملحوظ حيث جاء 56% من الخبراء من أوروبا و30% من الأمريكتين.[[76]](#footnote-76) ولم يكن أي منهم من المنطقة العربية، وأتى واحد فقط من كومنولث الدول المستقلة، وثلاثة من إفريقيا. وهذا يسلط الضوء على حضور علاقات القوة المهمة في تنفيذ بعض أنشطة تنمية القدرات والتدريب في الاتحاد على الأقل، والتي صممها وقدمها من ينتمون إلى البلدان الأغنى والأقوى ولعلها بالتالي تستنسخ هياكل القوة الرقمية العالمية القائمة.

### مشاريع وبرامج تنمية القدرات والتدريب

57 شارك مكتب تنمية الاتصالات في 18 مشروعاً تتعلق على وجه التحديد بتنمية القدرات منذ يناير 2015، وفيما يلي تفاصيلها المالية الموجزة بأرقام الفرنك السويسري (المدورة): مساهمة الاتحاد الدولي للاتصالات 234 521 (أ)، ومساهمة الشركاء 2 396 914 (ب)، وما جمعه الاتحاد من تبرعات الشركاء 56 527 (ج)، وإجمالي تكلفة المشروع 2 574 909 (أ + ب ‑ج). ويوضح ذلك كيف تَمكَّن الاتحاد بالعمل مع الشركاء (بشكل رئيسي مع حكومات الدول الأعضاء) من إنفاق أقل من 250 000 فرنك سويسري للمساعدة في تقديم قيمة تزيد عن 2 500 000 فرنك سويسري من أنشطة تنمية القدرات على مدار ست سنوات تقريباً، مع تحقيق عائد يبلغ حوالي 56 500 فرنك سويسري (الخدمات الإدارية والتشغيلية (AOS)، 7%[[77]](#footnote-77) عادة) للمساعدة في تغطية تكاليفه الداخلية. بالإضافة إلى ذلك، تمكن ملاحظة أن الاتحاد قد قدم ما يقرب من 5 000 زمالة دراسية منذ يناير 2015، معظمها للقيام بنوع من التدريب.[[78]](#footnote-78)

58 وأتيح ما بين 5 000 و10 000 دولار أمريكي لإعداد كل وحدة نمطية من البرامج التدريبية لمكتب تنمية الاتصالات. وبوجود 15 وحدة نمطية في كل برنامج، فإن هذا يعني أن تكلفة تطوير كل برنامج بلغت 75 000 دولار أمريكي تقريباً كحد أدنى (استناداً إلى الرقم الأدنى البالغ 5 000 دولار أمريكي)، مما يجعل تكلفة جميع البرامج الأربعة 300 000 دولار أمريكي تقريباً.

### الخدمات الرقمية

59 بين يناير 2016 ونوفمبر 2020، دفع الاتحاد مبلغ 77 012,5 فرنكاً سويسرياً لخدمات الاستضافة والدعم والصيانة المتعلقة بالأكاديمية، حيث يبلغ المبلغ الشهري الحالي 2 195 فرنكاً سويسرياً في الشهر. ويبدو أن هذا الرقم يمثل قيمة جيدة لمثل هذه الخدمات. بيد أن التحول إلى تقديم تنمية القدرات والتدريب عبر الإنترنت على الصعيد العالمي، كنتيجة لجائحة كوفيد‑19 جزئياً، يعني تغير هيكل تمويل هذه الأنشطة، خاصة بالنسبة لأولئك الذين يتعين عليهم الآن تمويل مشاركتهم. ومن الناحية العملية، ستحصل وفورات في تكاليف السفر والصيانة للأشخاص الذين كانوا يحضرون في السابق تدريباً وجهاً لوجه، لكن تكاليف التوصيلية والنفاذ إلى التدريب عبر الإنترنت سترتفع. ويشكل ذلك تحدياً خاصاً للذين يعيشون في العديد من البلدان الأفقر اقتصادياً حيث ترتفع لديها رسوم التوصيلية لخدمات لا يمكن الاعتماد عليها، وبالتالي تحد من قدرة المشاركين على الاستفادة الكاملة من هذا التدريب، خاصةً عندما يضطرون إلى التوصيل من منازلهم.

## 2.6 الدخل

60 يقدَّم الكثير من أنشطة تنمية القدرات والتدريب الرسمية التي يقدمها الاتحاد الدولي للاتصالات (مثل حضور اجتماعات لجان الدراسات وورش العمل والحلقات الدراسية) مباشرة كخدمة للأعضاء ومن ثم فهي لا تغل دخلاً للاتحاد. وبالمثل، فإن الموارد والمواد التدريبية التي ينشرها الاتحاد والمتاحة مجاناً عبر الإنترنت لا تدر إيرادات للاتحاد. علاوةً على ذلك، يتاح معظم تنمية القدرات والتدريب غير الرسمي (مثل المشاركة في أحداث للاتحاد من قبيل المنتديات السنوية للقمة العالمية لمجتمع المعلومات وتليكوم العالمي) مجاناً للمشاركين. ومع ذلك، يرد بعض الدخل للاتحاد من مراكز التميز.

### نموذج مراكز التميز

61 في الوقت الحالي، يُتفق سنوياً في اجتماعات اللجنة التوجيهية الإقليمية على الأسعار التي تتقاضاها مراكز التميز للمشاركة في دوراتها التدريبية. والقصد من ذلك هو إبقاءها منخفضة قدر الإمكان، ولكن أيضاً للتأكد من أنها تفي بتكاليف تقديم الدورات التدريبية. ويتقلب إجمالي الرسوم المدفوعة من مراكز التميز إلى مكتب تنمية الاتصالات كثيراً على أساس سنوي، حيث تتراوح الأرقام للفترة 2016-2019 بين 44 358 فرنكاً سويسرياً في عام 2019 و78 737 فرنكاً سويسرياً في عام 2018. وتغطي هذه الرسوم أكثر من تكاليف الخدمات الرقمية لمنصة الأكاديمية، وعادةً ما تقدم بالإضافة إلى ذلك مساهمة صغيرة في تكاليف الموظفين.

### السجلات المالية لمركز التميز

62 تتاح السجلات المالية عن 24 مركزاً من مراكز التميز. ومن بين 13 مركز تميز قدمت سجلات كاملة للفترة 2018‑2015، بلغ متوسط الموارد المالية الموزَّعة 53 978 دولاراً أمريكياً على مدى أربع سنوات. ويتراوح ذلك بين 8 000 دولار أمريكي و160 ألف دولار أمريكي. للفترة 2015-2018 وهناك 5 مراكز تميز لم تقدم أي معلومات عن الرسوم الدراسية التي جمعتها. ويُستصوب في المستقبل أن يُلزِم الاتحاد مراكز التميز بمتطلبات إعداد تقارير مالية واضحة، بمعلمات متسقة للسماح بإمكانية المقارنة بمرور الوقت وبين مراكز التميز.

## 3.6 الاستنتاجات

63 إن الهياكل التنظيمية الداخلية ضمن الاتحاد الدولي للاتصالات، ولا سيما تلك المتعلقة بالتمويل، تفتقر إلى الشفافية الكافية في وثائقها المعروضة للعموم.[[79]](#footnote-79) وقد يشكل ذلك مشكلة هيكلية لأن الاتحاد رغم أنه يكتب ويتحدث عن تنمية (أو عادة "بناء") القدرات، لا يتضح بشكل خاص ما يفعله بالفعل في هذا المجال، وكيف يجري تمويله وكيف يصار إلى تقييمه. فإذا كان هناك، مثلاً، خط واضح في حسابات كل قطاع وميزانيته يذكر تنمية القدرات والتدريب (بشأن النفقات والدخل على السواء)، سيساعد ذلك في زيادة الوضوح.

# القسم 7: نقاط القوة والثغرات ومجالات التحسين القائمة في الاتحاد الدولي للاتصالات

64 يلخص هذا القسم نقاط القوة الرئيسية والمجالات الباعثة على القلق فيما يقدمه الاتحاد حالياً لتنمية القدرات والتدريب، وذلك بالاعتماد على استعراض عملياته الداخلية، ولكن أيضاً على المقارنات مع الوكالات الأخرى، وعلى آراء الذين ردوا على الاستطلاعات وتلك التي أبديت خلال المقابلات والمناقشات.

## 1.7 نقاط القوة

65 سلط هذا الاستعراض الضوء على ست نقاط قوة رئيسية في التقديم القائم لتنمية القدرات والتدريب ضمن الاتحاد الدولي للاتصالات، وهي موضحة أدناه.[[80]](#footnote-80)

1 **المقدم الموثوق**. يُنظر إلى الاتحاد على نطاق واسع بعين الذين يعملون معه عن كثب على أنه مقدم موثوق لتنمية القدرات والتدريب. وتستند هذه الثقة إلى تصورات بأنه محايد وحسن الاطلاع ويمكن التعويل عليه وواسع المعرفة، ويحرص في الصميم على مصالح أعضائه.

2 **الجودة المناسبة وذات الصلة**. ينظر المشاركون بشكل عام إلى جودة ما يقدمه حالياً من تنمية القدرات على أنها مناسبة وذات صلة باحتياجاتهم.

3 **موظفون ملتزمون ومحترفون**. يُنظر عموماً إلى موظفي الاتحاد المشاركين في تقديم جميع أشكال تنمية القدرات والتدريب، عبر جميع القطاعات وفي المكاتب الإقليمية وكذلك في المقر الرئيسي في جنيف، على أنهم داعمون وملتزمون جداً بعملهم وعلى دراية به.

4 **التحسينات الحديثة والمستمرة في بوابة الأكاديمية**. استُقبلت التحسينات الأخيرة في الخواص الوظيفية لمنصة أكاديمية الاتحاد بالترحاب.

5 **الشهادات المقدَّرة**. تحظى شهادات الاتحاد بتقدير واحترام على نطاق واسع، لا سيما عند دمجها مع شعارات أكاديمية مرموقة أو منظمة دولية أخرى.

6 **الإقرار بالحاجة إلى التغيير**. يعترف الموظفون في جميع مكاتب الاتحاد بالحاجة إلى تحسينات في إدارة وتقديم تنمية القدرات والتدريب، وقد رحبوا بهذا الاستعراض.

## 2.7 القضايا المثيرة للقلق

66 هناك دعم إيجابي للعديد من الأنشطة التي يضطلع بها الاتحاد الدولي للاتصالات حالياً، ولكن القضايا الواردة أدناه تتطلب مع ذلك اهتماماً جاداً.

1 **الافتقار إلى استراتيجية واضحة وشمولية ومتماسكة**. لا يمتلك الاتحاد استراتيجية شاملة متماسكة فيما يتعلق بالغرض من أنشطة تنمية القدرات والتدريب وتصميمها وتقديمها. وبالمثل، لا توجد استراتيجيات واضحة ومتماسكة لتنمية القدرات والتدريب ضمن قطاعاته، أو بين القطاعات.

2 **الافتقار إلى تحليل كاف ومناسب للاحتياجات**. تشح الأدلة على أي تحليل شامل ومنهجي ومتسق لتنمية القدرات والاحتياجات التدريبية لأعضاء الاتحاد.

3 **ضعف أساليب ضمان الجودة**. إن آليات ضمان الجودة والتحكم في تنمية القدرات والتدريب ضعيفة نسبياً، ولا يمكنها دائماً ضمان الجودة الفعلية لأنشطة تنمية القدرات والتدريب المقدَمة. علاوةً على ذلك، تركز معظم التقارير المقدَّمة عن تنمية القدرات على الكمية (مثل عدد ورش العمل والدورات والجلسات التدريبية)، بدلاً من التركيز على جودة مثل هذا التقديم.

4 **الفهم المؤسسي النظري والعملي المحدود لتنمية القدرات**. يبدو أن هناك وعياً محدوداً بالمعاني المختلفة والغرض العام لتنمية القدرات ضمن الاتحاد، ولا سيما الفروق المهمة بين تنمية القدرات المؤسسية والتنظيمية والفردية.

5 **عدم كفاية التقارير النظامية والمتسقة**. لا يوجد سوى القليل من التقارير المنتظمة والمتسقة عن أنشطة تنمية القدرات والتدريب ضمن الاتحاد. إذ يقدم الاتحاد مجموعة واسعة للغاية من أنشطة تنمية القدرات والتدريب، ولكن لا يوجد موضع تبلَّغ فيه هذه المعلومات بمجملها بشكل منهجي، وبالتالي يمكن تقييمها إجمالاً.

6 **مخاوف بشأن الجودة والصلة** **بالواقع**. على الرغم من التصور الإجمالي العام للجودة على أنها عالية، أشارت المقابلات التي أجريت لهذا الاستعراض إلى شواغل جديرة بالاعتبار بشأن جودة الكثير من التدريب المقدم وصلته بالواقع. وفي حين أن بعض الأنشطة التدريبية والدورات المقدمة عالي الجودة بلا شك، فهي ليست على هذا النحو دائماً بأي حال من الأحوال.

7 **عدم** **كفاية التقارير المالية الصريحة عن تنمية القدرات والتدريب**. لا تسمح الأنظمة المالية للاتحاد بإعداد تقارير دقيقة ومفصلة عن التكاليف الفعلية لما يقدمه حالياً من تنمية القدرات والتدريب.

8 **الحاجة إلى تقديم قدر أكبر من التدريب الداخلي على تقديم تنمية القدرات والتدريب**. يقل عدد الموظفين ضمن الاتحاد المدربين رسمياً على تصميم وتنفيذ وتقييم تنمية القدرات والتدريب بجودة عالية. في حين أن للعديد من الموظفين بعض الخبرة العملية في مثل هذا التقديم، وعلَّم آخرون أنفسهم من خلال الدورات عبر الإنترنت لتحسين مهاراتهم، لا توجد ثقافة واسعة الانتشار للتعلم في مجال تقديم تنمية القدرات والتدريب.

9 **التباين بين الخطاب والواقع**. كان هناك تباين كبير عندما بدأ هذا الاستعراض بين ما أبلغ عنه الموظفون بشأن ما حصل بالفعل من حيث تنمية القدرات والتدريب، وبين ما قيل في الموقع الإلكتروني للاتحاد (في ذلك بوابة الأكاديمية) وفي وثائقه. ولهذا آثار واضحة على الطرق التي يرى بها المستخدمون الخارجيون المحتملون (وغيرهم) عمل الاتحاد في الميدان، وهو بالتالي يشكل خطراً على السمعة.

67 بالإضافة إلى هذه القضايا الهيكلية، تنبغي الإشارة أيضاً إلى وجود عدد قليل جداً من الموظفين ذوي الخبرة والمؤهلين تأهيلا جيدا لدى الاتحاد لتمكينه من الإيفاء بشكل مناسب بالاحتياجات والتوقعات الواسعة لأعضائه بشأن تنمية القدرات والتدريب بأعلى جودة.

# القسم 8: السياق الأوسع لأعمال تنمية القدرات والتدريب في الاتحاد الدولي للاتصالات

67 تقدم العديد من المنظمات في جميع أنحاء العالم تنمية القدرات والتدريب بجودة عالية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهي في الواقع تتنافس مباشرة مع الكثير مما يسعى الاتحاد الدولي للاتصالات، لا سيما مكتب تنمية الاتصالات، إلى القيام به.[[81]](#footnote-81) لذلك تقتضي الضرورة أن يحدد الاتحاد نقاط قوته الأساسية ومزاياه التنافسية والبناء عليها، وكذلك التعلم من الممارسات السليمة في أماكن أخرى من منظومة الأمم المتحدة، كي يقدم الخدمات لأعضائه بأعلى جودة. ويدعم الاتحاد أعضائه بالفعل في إتاحة النفاذ إلى بعض من هذا التقديم العالمي الأوسع القائم، ومن المهم التمييز بوضوح بين ما ينتجه الاتحاد وما يقدمه هو نفسه بالفعل، وبين ما يتيحه من الآخرين تحت علامته المميزة. ويقدم الملحق 6 نظرة عامة على النماذج المالية المستخدمة لدى أنواع مختلفة من المنظمات في تقديم مثل هذه الأنشطة.

## 1.8 تنمية القدرات والتدريب في مجال التكنولوجيات الرقمية والاتصالات

### سوق مزدحم

69 هناك المئات، إن لم يكن الآلاف، من المقدمين في جميع أنحاء العالم يقدمون التدريب وتنمية القدرات بجودة عالية في جوانب محددة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتكنولوجيات الرقمية والاتصالات، على نطاق واسع من المستويات وبلغات متعددة. وفي الواقع، يوظف الاتحاد الدولي للاتصالات، أو يتشارك مع، مجموعة من هؤلاء المقدمين في تقديم علامته المميزة الشاملة لتنمية القدرات والتدريب. وشهد العام الماضي تحولاً جذرياً في هذا القطاع، حيث زادت بعض العلامات المميزة المعروفة كثيراً من أعداد الأشخاص المشاركين في أنشطة تنمية القدرات والتدريب في مجال التكنولوجيات الرقمية والقضايا التنظيمية.

70 لذلك من المهم أن يحدد الاتحاد بوضوح ميزاته التنافسية الرئيسية ويحرص على الحفاظ عليها. وأهم هذه المزايا المتصورة هي التالية (انظر أيضاً الفقرة 64):

• حياده سياسياً ومن ناحية التوازن بين الحكومة والقطاع الخاص.

• الجدارة بالثقة، المرتبطة بحيادية ولكنها المرتبطة أيضاً بأمانة ونزاهة موظفيه؛[[82]](#footnote-82)

• الجودة العالية لخدماته بشكل عام وتنمية قدراته بشكل خاص؛

• هويته المميزة القوية.

71 وليست كل هذه المزايا متينة في الواقع كما قد تبدو، وأي تخلف عن الالتزام بها يمثل عامل مخاطرة للمنظمة. وفيما يتعلق بالحياد، هناك قلق من أن الاتحاد قد يغالي في مسايرة مصالح القطاع الخاص، وخاصة بعض الشركات الكبيرة؛[[83]](#footnote-83) من حيث جودة التقديم، وأن ما تقدمه المنظمات الأخرى كثيراً ما يكون ذا جودة أعلى؛[[84]](#footnote-84) وفيما يتعلق بهوية العلامة المميزة، فإن العديد من الأشخاص خارج شبكاته يجهلون وجودها. علاوةً على ذلك، ونظراً لأن الكثير من تدريبه تقدِّمه بالفعل منظمات أو جهات شريكة أخرى، فيمكن أن يكتسب هؤلاء من التدريب المقدم قدراً أكبر من المكانة والحضور المرئي مما يحظى به الاتحاد نفسه، على الرغم من تسهيل التدريب كجزء من العلامة المميزة للاتحاد.

### القطاع الخاص

72 تقدم العديد من **شركات التكنولوجيا** التدريب منذ فترة طويلة، بالمجان غالباُ، وكثيراً ما يكون عاماً، رغم أنه يركز على منتجاتها الخاصة. من بين أشهره ذلك الذي تقدمه شركات Cisco[[85]](#footnote-85) وHuawei[[86]](#footnote-86) وEricsson[[87]](#footnote-87) وMicrosoft[[88]](#footnote-88) وIntel[[89]](#footnote-89) وSamsung[[90]](#footnote-90) وZTE،[[91]](#footnote-91) لكن القائمة تطول كثيراً (انظر أيضاً شركة BSNL في الهند[[92]](#footnote-92)). وأفضل هذه الدورات التدريبية هي ذات جودة عالية للغاية وتقدم ثروة من تنمية القدرات والتدريب عبر قطاع التكنولوجيا الرقمية. ومع ذلك، فإن هدفها النهائي هو في المقام الأول تطوير ودعم الأسواق لمنتجاتها الخاصة. وتقدم معظم هذه الشركات أيضاً شهادات لدوراتها التدريبية التي تتفاوت سمعتها كثيراً، حيث تتمتع شهادات شركتي Cisco وHuawei بأفضل صيت في التوصيل الشبكي، على سبيل المثال. ومع ذلك، فإن لاختيار الشركات التي يتشارك معها الاتحاد الدولي للاتصالات آثار جيوسياسية أيضاً يُحتمل أن تضر بميزة حياد الاتحاد التنافسية المتصورة، لا سيما في وقت تصاعد التوترات السياسية والاقتصادية بين الصين والولايات المتحدة الأمريكية.[[93]](#footnote-93)

73 وتكثر أيضاً **شركات التدريب** التي تقدم أنشطة تنمية القدرات والتدريب الرقمية بجودة متنوعة للغاية. ومعظمها غير منظم وغير مجاز. على سبيل المثال، قُدر أن قيمة سوق تكنولوجيا التعليم العالمي (في عام 2020) ستصل إلى 404 مليار دولار أمريكي بحلول عام 2025،[[94]](#footnote-94) ويقدَّر سوق التحول الرقمي ككل بقيمة 3،294 مليار دولار أمريكي بحلول نفس التاريخ.[[95]](#footnote-95) ومن بين الشركات والكيانات التدريبية الأكثر شهرة والتي تظهر بشكل بارز في عمليات البحث عبر الإنترنت، على سبيل المثال: ICDL،[[96]](#footnote-96) وCity and Guilds في المملكة المتحدة،[[97]](#footnote-97) وDigital Skills Foundation،[[98]](#footnote-98) وDigital Skills Global،[[99]](#footnote-99) وIIDE في الهند.[[100]](#footnote-100) وتمتلك العديد من البلدان أيضاً كيانات تقدم أدلة للتدريب على المهارات الرقمية الوطنية، كما هو الحال مع مؤسسة الاقتصاد الرقمي الماليزية.[[101]](#footnote-101) والاتحاد الدولي للاتصالات بصفته وكالة تابعة للأمم المتحدة تسعى إلى تقديم تنمية القدرات والتدريب بتكلفة قليلة أو بدون تكلفة لأعضائه، يواجه تحدياً في إيجاد مكان لنفسه في هذا السوق.

### الهيئات والمؤسسات المهنية ومنظمات وضع المعايير

74 إن العديد من الهيئات والمؤسسات والمنظمات المهنية التي تمثل قطاعات تكنولوجية مختلفة، لا تقدم التدريب فحسب، بل تقدم أيضاً هياكل مختلفة للمعايير وإصدار الشهادات.

75 وتسعى مئات **الهيئات المهنية** إلى تقديم أنشطة تنمية القدرات والتدريب الرقمية لأعضائها. وتتراوح هذه الهيئات بين الهيئات المعروفة القائمة في الولايات المتحدة مثل جمعية آلات الحوسبة (ACM)،[[102]](#footnote-102) ورابطة النساء في مجال الحوسبة (AWC)،[[103]](#footnote-103) ومعهد مهندسي الكهرباء والإلكترونيات (IEEE)،[[104]](#footnote-104) وبين هيئات أقل شهرة بكثير ولكنها في سياقاتها الخاصة كيانات أهم مثل جمعية الحاسوب في سريلانكا،[[105]](#footnote-105) أو رابطة تكنولوجيا المعلومات في نيجيريا (ITAN)،[[106]](#footnote-106) أو جمعية الحاسوب البريطانية.[[107]](#footnote-107) وإذا رغب الاتحاد الدولي للاتصالات في الانخراط في مثل هذه الأنشطة ضمن البلدان، فمن الحكمة القيام بذلك من خلال المشاركة بشكل تعاوني مع أفضل ما يتسنى من الكيانات المحلية بحيث يمكن أن يساعد التعاون بالفعل في زيادة قدرة هذه المنظمات المحلية.

76 وتقدم **منظمات وضع المعايير** العالمية والإقليمية والوطنية كذلك أطراً يقدَّم من خلالها التدريب على التكنولوجيا والاتصالات الرقمية. ولعل المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) هي الأشهَر، وهي تعمل كثيراً مع المنظمات المهنية، كما هو الحال في إنشاء الإطار ISO/IEC 20006 بشأن "تكنولوجيا المعلومات للتعلم والتعليم والتدريب - نموذج معلومات للكفاءة" مع اللجنة الكهرتقنية الدولية.[[108]](#footnote-108) وعلى الصعيد الإقليمي، هناك هيئات مثل اللجنة الأوروبية للتقييس التي أنشأت مثلاً "إطار الكفاءة الإلكترونية: معيار أوروبي للاقتصاد الرقمي".[[109]](#footnote-109) ولدى العديد من البلدان أيضاً هيئات معايير التدريب الخاصة بها، وكثيراً ما تكون مرتبطة بهيئات الاختبارات التعليمية الخاصة بها. وأقدمها كانت وحدة المعايير البريطانية في المملكة المتحدة التي أُنشئت في عام 1901، والتي تقدم الآن أيضاً التدريب بالإضافة إلى المعايير عبر مجموعة واسعة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.[[110]](#footnote-110)

77 أدى توسع قطاع التكنولوجيا الرقمية إلى ظهور حشد من **المؤسسات** العالمية والوطنية المعنية بتنمية القدرات الرقمية. وهي لا تقتصر على المؤسسات التي أنشأها أولئك الذين حققوا ثروتهم من مشاركتهم المباشرة في التكنولوجيات الرقمية، مثل مؤسسة بيل وميليندا غيتس (Bill and Melinda Gates Foundation)[[111]](#footnote-111) أو مؤسسة Hewlett،[[112]](#footnote-112) بل تشمل أيضاً المؤسسات الأصغر كثيراً، وكل منها تحاول تقديم مساهمتها الخاصة في تنمية القدرات والتدريب في سياق التكنولوجيات الرقمية والاتصالات.[[113]](#footnote-113)

78 والعديد من الهيئات التي **تمثل مجموعات مصالح خاصة**، ولكنها ليست هي نفسها رابطات مهنية، تقدم أيضاً أنشطة تنمية القدرات والتدريب، سواء لأعضائها أو نيابة عنهم، من باب الاهتمام بضمان أن تساعد آراؤها في رسم سياسات الحكومات والمنظمات الدولية وكيانات المجتمع المدني. ويشارك الاتحاد الدولي للاتصالات بالفعل مع واحدة من أكثرها نجاحاً، وهي رابطة النظام العالمي للاتصالات المتنقلة (GSMA)،[[114]](#footnote-114) ولكن على الرغم من الجودة العالية لأنشطتها، يُنظر إلى هذا التدريب غالباً على أنه منحاز لمصالح مشغلي الاتصالات المتنقلة. وبالمثل، يُنظر إلى معهد التدريب على الاتصالات بالولايات المتحدة (USTTI)[[115]](#footnote-115) على أنه يقدم تدريباً عالي الجودة للغاية، ولكن يرى البعض أنه يمثل إلى حد كبير مصالح الشركات الأمريكية.

### الجامعات ومقدمو التعليم العالي والمعاهد الوطنية

79 يصعب تقدير العدد الإجمالي لشهادات الماجستير المتاحة في جميع أنحاء العالم في مجال التكنولوجيات الرقمية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولكنها تصل بالفعل إلى عدة مئات. فمنصة FindAMasters التي تحصي 23 749 درجة ماجستير في جميع أنحاء العالم تدرج مثلاً 318 منها تشير إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، و29 منها تشير إلى الاتصالات، و3 342 منها في إطار التكنولوجيات الرقمية.[[116]](#footnote-116) ونظراً لوجود دورات الماجستير بالفعل، ولأن العديد منها يتم تقدمها جامعات مرموقة، فلا يبدو من الحكمة أن ينفق الاتحاد الدولي للاتصالات موارده القيمة والمحدودة سعياً لإعداد دورة الماجستير الخاصة به، ولا سيما وأنه لا يعتبر في حد ذاته مؤسسة أكاديمية. ومع ذلك، فإن إمكانية العمل بشكل تعاوني مع عدد صغير من المؤسسات الجامعية عالية الجودة للمساعدة في تعزيز برامج الماجستير القائمة لهذه الجامعات، قد تكون خياراً يُنظر فيه إذا كان الطلب من الأعضاء قوياً بدرجة كافية.

### وكالات الأمم المتحدة والمنظمات الدولية

80 نادراً ما كانت العوامل المتضاربة القوية التي تشكل المد والجزر بين التعاون والمنافسة فيما بين وكالات الأمم المتحدة أوضح مما هي عليه في سياق التكنولوجيات الرقمية. ويعود السبب في جزء كبير منه إلى أن هذه التكنولوجيات أصبحت الآن بُعداً مركزياً في حياة الأفراد والمنظمات في جميع أنحاء العالم، ولكنها تبين أيضاً التحديات المتعلقة بمستوى تقديم الموارد لوكالات الأمم المتحدة وأولويات فرق القيادة العليا.[[117]](#footnote-117) وتشارك معظم وكالات الأمم المتحدة إلى حد ما في تنمية القدرات والتدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في سياق كيفية استخدام هذه التكنولوجيات لخدمة اختصاصات هذه الوكالات. وعلى وجه الخصوص، فإن لدى جميع الوكالات المشاركة في خطوط عمل القمة العالمية لمجتمع المعلومات أكثر من اهتمام عابر بالتكنولوجيات الرقمية، وبالتالي يرجَّح أن تركز أكثر على استخدام هذه التكنولوجيات كجزء من تنمية قدراتها وتدريبها من بعض كيانات الأمم المتحدة الأخرى (يقدم الملحق 4 بالتالي نظرة عامة على مجالات التقاطع بين الأولويات المحورية لمكتب تنمية الاتصالات وأنشطة تنمية القدرات والتدريب التي تقدمها وكالات الأمم المتحدة الأخرى).

81 وقد سعى الاتحاد الدولي للاتصالات بالفعل إلى التعاون في الماضي مع العديد من وكالات الأمم المتحدة، ولا سيما مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في تنفيذ تنمية القدرات الرقمية والتدريب ضمن البلاد، ومع اليونسكو في مجالات مثل الذكاء الاصطناعي، مع هيئة الأمم المتحدة للمرأة بشأن استخدام النساء للتكنولوجيات الرقمية، ومع منظمة العمل الدولية في حملة المهارات الرقمية. وحققت هذه "الشراكات" نجاحات متفاوتة. غير أن العلاقة طويلة الأمد مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والتي من خلالها قدم الاتحاد الخبرة التقنية وقدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المعارف والدعم ضمن البلد، هي علاقة تقدم أساساً سليماً يمكن من خلاله بناء المزيد من أعمال تنمية القدرات المشتركة الجوهرية في المستقبل، على النحو الموصى به في *خارطة طريق التعاون الرقمي*.[[118]](#footnote-118)

### وكالات دولية أخرى

82 تقدم وكالات دولية وإقليمية أخرى أيضاً تنمية القدرات والتدريب على استخدام التكنولوجيات الرقمية والاتصالات، سواء في دعم الحكومات (تنمية القدرات المؤسسية والتنظيمية) أو في تقديم التدريب للأفراد على جميع المستويات. ويعمل الاتحاد الدولي للاتصالات بالفعل مع بعض هذه الوكالات (مثل ICANN وISOC) في تقديم أنشطة تنمية القدرات المشتركة، أو في تمكين الأشخاص المهتمين من النفاذ إلى التدريب الذي تقدمه هذه المنظمات الدولية.[[119]](#footnote-119) والمنظمات الإقليمية مثل CTU أو CTO أو IADB أو IsDB غالباً ما يفضلها الذين يسعون إلى تنمية القدرات والتدريب على المستوى الإقليمي.

### تنمية قدرات المجتمع المدني وتدريبه

83 هناك عشرات الآلاف من منظمات المجتمع المدني "التي تركز على التنمية" على نطاق متفاوت في جميع أنحاء العالم، ويقدم العديد منها تنمية القدرات والتدريب في مجال، وعبر، استخدام التكنولوجيات الرقمية، وتمولها في الغالب جهات مانحة ثنائية ومتعددة الأطراف. ويصح ذلك بشكل خاص في مجالات الصحة والتعليم،[[120]](#footnote-120) ويتقاطع خاصةً مع العمل المستمر للمجالات المحورية لمكتب تنمية الاتصالات بشأن الابتكار والشمول والخدمات والبيئة. ويوجَّه الكثير من نشاط المجتمع المدني هذا في المقام الأول نحو تمكين الأفراد من النفاذ إلى هذه التكنولوجيات واستخدامها؛ ويهدف نشاط أقل من ذلك بكثير إلى تقديم تنمية القدرات المؤسسية أو التنظيمية مباشرة. وهذا يعزز التنازع الذي سبق ذكره بشأن التوازن الذي يرغب أعضاء الاتحاد في تحقيقه بين تقديم تنمية القدرات عالية الجودة للأفراد أو الإدارات الحكومية، ويقترح أن ينظر الاتحاد في تطوير علاقات أوثق مع منظمات المجتمع المدني في حال اتخاذ قرار بإيلاء الأولوية لتنمية القدرات والتدريب على المستوى الفردي.[[121]](#footnote-121)

## 2.8 طرائق قيام وكالات الأمم المتحدة بتقديم تنمية القدرات والتدريب

84 من المهم أن يتعلم الاتحاد الدولي للاتصالات من تجارب وكالات الأمم المتحدة الأخرى في تقديم تنمية القدرات والتدريب، كي يتمكن من تحقيق أعلى مستويات الجودة في الممارسة العملية، لا سيما في ضوء التغييرات الهيكلية المطلوبة استجابة لجائحة كوفيد-19 وآثارها على المدى الطويل. وتنتقل الوكالات بشكل متزايد إلى شبكة الإنترنت، وبالتالي ينصب تركيز هذا القسم بشكل أساسي، ولكن ليس حصرياً، على الأنشطة عبر الإنترنت. وتقدم ثلاثة تعميمات مهمة السياق المناسب:

• هناك تنوع كبير في أساليب التقديم بين مختلف وكالات الأمم المتحدة، ويمكن للوكالات التي تعمل بشكل وثيق مع بعضها البعض تحقيق وفورات كبيرة في التكاليف وأوجه تآزر من خلال منصة أو منصات مشتركة للأمم المتحدة.

• سيكون لـجائحة كوفيد-19 مؤثرات دائمة في تحويل الكثير من أنشطة تنمية القدرات والتدريب الحضورية سابقاً في وكالات الأمم المتحدة إلى أساليب عبر الإنترنت.

• تستخدم العديد من وكالات الأمم المتحدة نظام Moodle كنظام أساسي لإدارة التعلم، ويرجع ذلك أساساً إلى كونه "مفتوح المصدر" وانخفاض تكلفته، ولكنها اعتمدت جميعاً مناهج مختلفة لاستخدامه، وأنشأت خدمات و"بيئات" مختلفة تماماً ضمن منصاتها.[[122]](#footnote-122)

### دمج منصات تنمية القدرات والتدريب ضمن منظومة الأمم المتحدة

85 تتعامل وكالات الأمم المتحدة بشكل عام مع أنشطة تنمية القدرات (أو عادة ما تكون "بناء القدرات") والتدريب الخارجية بشكل منفصل تماماً عن التطوير الداخلي لموظفيها (المعروف في كثير من الأحيان باسم التعلم والتطوير، أو L&D)، وكثيراً ما تستخدم منصات رقمية مختلفة لكل منها. لذلك يمكن لمثل هذه الوكالات تحقيق وفورات في التكاليف من خلال الجمع بين منصاتها الداخلية والخارجية (انظر مثال اليونيسف). ويمكن لوكالات الأمم المتحدة تحقيق وفورات أكبر إذا اجتمعت معاً لتتشارك في عدد قليل من منصات التعلم الشاملة، بدلاً من أن تسعى كل وكالة لتقديم منصتها الخاصة. وبشكل ملحوظ، كان تقرير وحدة التفتيش المشتركة في عام 2020 بشأن السياسات والمنصات المستخدمة في دعم التعلم عبر وكالات الأمم المتحدة ينتقد بشدة الممارسات الحالية، مؤكداً أن مثل هذا التعلم يجب أن يكون أكثر انتظاماً في برامج محددة، وأن التعاون المنهجي بين الوكالات معدوم، وأن استخدام التكنولوجيات الجديدة عشوائي وغير متسق، وأن الحاجة تدعو إلى مزيد من مشاركة الموظفين أنفسهم.[[123]](#footnote-123) وفي هذا السياق، أكد عدد ممن استُشيروا من أجل هذا التقرير أن الاتحاد الدولي للاتصالات، بصفته وكالة تابعة للأمم المتحدة متخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتضم أعضاء متخصصين من القطاع الخاص رائدين في هذا المجال، ينبغي أن يكون قادراً على الحصول على منصة تعليمية رقمية أفضل مما لدى أي وكالة تابعة للأمم المتحدة، وعسى أن يتسنى إنشاء منصة تعليمية جديدة يمكن أن تشارك فيها أيضاً وكالات الأمم المتحدة الأخرى ذات الخبرة الأقل.

### منصات وكالات الأمم المتحدة البارزة الأخرى

86 يلخص هذا القسم بإيجاز أنشطة تنمية القدرات في منظمة الأغذية والزراعة (FAO)، ومركز التدريب الدولي لدى منظمة العمل الدولية (ITCILO)، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (UNICF)، ومعهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث (UNITAR)، ولجنة الأمن والتعاون التابعة للأمم المتحدة، مع التركيز بشكل خاص على منصاتها الرقمية. وسيكون تعزيز التعاون بين الاتحاد الدولي للاتصالات وهذه المنظمات قيِّماً، وليس أقل ذلك في المساعدة على تطوير فهم مشترك بين المشاركين في تنفيذ مثل هذه الأنشطة.[[124]](#footnote-124)

87 **أكاديمية التعلم الإلكتروني التابعة لمنظمة الأغذية والزراعة**.[[125]](#footnote-125) جددت منظمة الأغذية والزراعة مؤخراً حيوية منصة التعلم الإلكتروني الخاصة بها، فأصبحت الآن أكثر جاذبية من الناحية المرئية، وصارت أيضاً سهلة التصفح والاستخدام. وهي تقدم حالياً أكثر من 350 دورة تعلم إلكتروني متعددة اللغات ومتاحة مجاناً في أنساق مختلفة بما في ذلك الدورات الدراسية الإلكترونية المفتوحة والمكثفة (MOOC) والحلقات الدراسية الإلكترونية التقنية والدورات التعليمية عبر الإنترنت والتعلم عبر الاتصالات المتنقلة وورش العمل التدريبية وجهاً لوجه بالإضافة إلى برامج شهادة الماجستير الجامعية وشهادات الدراسات العليا. وقد صُممت بشكل صريح لتتماشى مع أهداف التنمية المستدامة، وكمصلحة عامة عالمية تساهم بشكل مباشر في الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة، "ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع وتعزيز فرص التعلّم مدى الحياة للجميع"[[126]](#footnote-126) وجمهورها المستهدف هو واضعو السياسات والمسؤولون الحكوميون والموظفون التقنيون وراسمو السياسات ومصممو البرامج والمشاريع، ولا سيما الأفراد الذين يعملون لدعم وتنفيذ خطة أهداف التنمية المستدامة لعام 2030. ومن السمات المهمة لنهج التصميم في منظمة الأغذية والزراعة أنه يتمحور حول المتعلم صراحة، وما يدعو للإعجاب بشكل خاص أن تعمل منظمة الأغذية والزراعة مع 123 شريكاً من جميع أنحاء العالم، معظمهم من المنظمات المرموقة، في تصميم موادها وتقديمها. وهي تقدم أيضاً حلاً جيداً للتعلم عبر الاتصالات المتنقلة.

88 **مركز التدريب الدولي لدى منظمة العمل الدولية (ITCILO)**.[[127]](#footnote-127) لمركز التدريب الدولي لدى منظمة العمل الدولية، والذي يتخذ من تورينو (إيطاليا) مقراً له، تاريخ طويل ومتنوع منذ الستينيات، وهو أحد وكالات الأمم المتحدة القليلة التي لديها مركز تدريب خاص بها (انظر الفقرة 108). وفي السنوات الأخيرة، سعى أيضاً إلى تَصدُّر تقديم التدريب الرقمي عبر الإنترنت وضمان الجودة. ولهذه الغاية، بدأ في عام 2019 عملية لقياس أنشطته وفقاً لمعيار ISO الدولي 29993 بشأن خدمات التعلم خارج التعليم الرسمي. وفي عام 2019، كان مجموع ما لديه من موظفين يقل عن 140 موظفاً، موزَعين على 11 وحدة، وبلغت إيراداته 42,46 مليون يورو، بإنفاق قدره 41,252 مليون يورو، وأصول بقيمة 16,323 مليون يورو.[[128]](#footnote-128) وتقليدياً، قدم معظم تدريبه وجهاً لوجه، لكن النسبة المئوية للمشاركين عن بعد وعبر الإنترنت نمت بسرعة في السنوات الأخيرة، وأدى جائحة كوفيد‑19 إلى زيادة كبيرة في الاتجاه نحو التعلم عن بعد عبر الإنترنت والذي بلغ ذروته في تحديث رئيسي عام 2020 لمنصته التعليمية (التي تستند تاريخياً إلى منصة Moodle) بغية إنشاء تجربة حرم جامعي إلكتروني (eCampus) جديدة للمستخدمين.

89 **منظمة الأمم المتحدة للطفولة أو اليونيسيف (UNICF)**.[[129]](#footnote-129) يُنظر على نطاق واسع إلى منصة Agora القائمة على نظام Totara لدى اليونيسف[[130]](#footnote-130) والتي أُطلقت في عام 2015، على أنها إحدى أنجح المنصات في محفظة منصات إدارة التعلم التابعة للأمم المتحدة. وهي تقدم دورات تعليمية لموظفي اليونيسف والآخرين على السواء. وفي عام 2019، كان لديها 60 066 مستخدماً نشطاً (منهم 42 951 من غير اليونيسف) و123 281 دورة تعليمية (بما في ذلك 69 180 من قبل موظفي ومستشاري اليونيسف)، وكانت الدورات الأكثر رواجاً هي الدورات الإلزامية ذاتية الوتيرة. وخلال جائحة كوفيد-19، عُدلت بسرعة ويعمل الفريق الذي يقف وراء المنصة على إعداد أكثر من 150 نشاطاً تعليمياً جديداً، فيما كان يدير كذلك حوالي 500 000 توصيل شهرياً خلال صيف عام 2020.

90 **معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحوث (UNITAR)**.[[131]](#footnote-131) أنشئ معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحوث بسبب الالتزام بمساعدة البلدان المتحررة من الاستعمار على الانخراط في النظام الدولي، ونتيجة لذلك فهو يبقى قوة مهمة ناشرة للديمقراطية في تنمية القدرات البشرية. وهو يقوم بذلك من خلال مجموعة واسعة جداً من الدورات، بدءاً من التدريب الأساسي وحتى شهادات الدبلومات والماجستير، بما في ذلك الأنشطة غير العادية مثل برنامج التدريب الصيفي للقادة الشباب. وحتى وقت قريب، كان معظم تدريب معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحوث يُجرى وجهاً لوجه، لكنه تكيف بسرعة مع الطلب المتزايد على التعلم عبر الإنترنت. ويقدم معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحوث (UNITAR) أيضاً الأمانة لمبادرة الأمم المتحدة CC:e‑Learn، وهي مبادرة تسترعي اهتماماً خاصاً لأنها تضم أكثر من 30 كياناً متعدد الأطراف لتقديم نهج منهجي ومنسق لمجموعة متنوعة غنية من التدريب المتعلق بتغير المناخ. وقد بلغ عدد مستخدمي بيئتها التعليمية 348 176 مستخدماً وأصدرت 106 465 شهادة.[[132]](#footnote-132) وتعتمد منصتا UNITAR وCC: e-Learn كلتاهما على نظام Moodle، على الرغم من اختلاف شكليهما وبيئتيهما إلى حد ما.

91 **كلية منظومة الأمم المتحدة (UNSSC)**.[[133]](#footnote-133) المثال الأخير ذو الصلة بهذا الاستعراض هو عمل كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة التي تقدم فرص التعلم والتدريب وتبادل المعارف لمساعدة الأمم المتحدة على أن تصبح أكثر فاعلية وأكثر توجهاً نحو النتائج وأكثر مرونة. ويقع مقرها الرئيسي في تورينو (إيطاليا) ولها حرم جامعي ثان في بون (ألمانيا)، وتقدم أربعة أنواع رئيسية من فرص التعلم: الدورات السكنية، والتعلم عن بعد، والتبادلات الاستراتيجية، والحلقات الدراسية. وحرمها الجامعي الافتراضي (UNKAmpus) متاح لخريجيها والمشاركين الذين سجلوا لأنشطتها، وهي تدعي أنها "في طليعة جهود منظومة الأمم المتحدة لتقديم فرص تعليمية شاملة ويسهل النفاذ إليها وفعالة للموظفين".[[134]](#footnote-134) وتستخدم كلية منظومة الأمم المتحدة منصة Claned[[135]](#footnote-135) كمنصة تعلم اجتماعية للدورات التدريبية عبر الإنترنت والدورات التدريبية وجهاً لوجه على السواء. وهي أيضاً منظمة الأمم المتحدة الوحيدة المسموح لها قانوناً في الوقت الحالي بتنفيذ منصة Moodle Workplace خارج نموذج Moodle Partners نتيجة لاتفاق مع مؤسسة Moodle Foundation.[[136]](#footnote-136) ويشير تقرير وحدة التفتيش المشتركة الأخير إلى أن كلية منظومة الأمم المتحدة لديها إمكانات قوية لتقديم خدمات تعلم مركزية لمنظومة الأمم المتحدة، ولكن ما يقرب من نصف جميع وكالات الأمم المتحدة لا تستخدمها، ويرجع ذلك جزئياً إلى ارتفاع مستوى التكاليف عند مقارنتها بمواردها المحدودة أو بعروض مماثلة من مقدمين آخرين.[[137]](#footnote-137)

# القسم 9: الطلب على معهد تدريب جديد للاتحاد الدولي للاتصالات وتزويده بالموارد

92 يركز هذا الاستعراض بشكل خاص على الطلب على معهد تنمية القدرات والتدريب المحتمل لدى الاتحاد وتقديم الموارد له، ويعرض هذا القسم تفاصيل الحجج المؤيدة والمعارضة لمثل هذا المعهد. وعند أخذ جميع العوامل بعين الاعتبار، يخلص الاستعراض إلى أن كفة التحديات المرتبطة بهذه المعاهد ترجح على كفة الفوائد المحتملة منها، ولكن إذا أمكن التغلب على هذه التحديات، فستكون مقترحاً قابلاً للتطبيق بالنسبة للاتحاد. ويعرض القسم 10 التالي توصية بديلة للنظر فيها تنص على وجود وحدة متخصصة ضمن المقر القائم للاتحاد يمكن أن تقدم العديد من فوائد المعهد بقدر أقل من سلبياته.

93 ويتناول هذا القسم أولاً الطلب الإجمالي على المعهد، بناءً على آراء أصحاب المصلحة، وكذلك المواد المتعلقة بالتقديم العالمي القائم المبين في القسم 8 أعلاه. ثم يفحص تجارب عينة من وكالات الأمم المتحدة التي أعدت بالفعل معاهدها الخاصة. وفي ضوء ذلك، يلخص القسم 3.9 نقاط القوة والفرص التي يمكن أن يتيحها معهد تنمية القدرات والتدريب التابع للاتحاد الدولي للاتصالات، ويقدم القسم 4.9 نظرة عامة على التحديات المرتبطة بإنشاء مثل هذا المعهد. ويقدم القسم 5.9 بعد ذلك تفاصيل عن الكيفية التي يمكن أن يعمل بها معهد الاتحاد، ويقترح القسم 6.9 كيف يمكن دمج هذه الأنشطة في مجموعة أنشطة الاتحاد الأوسع نطاقاً. وأخيراً، يقدم القسم 7.9 تفاصيل عن الآثار المالية للمعهد، بما في ذلك آليات استرداد التكاليف ونماذج الأعمال المحتملة.

## 1.9 الطلب على معهد تنمية القدرات والتدريب

94 يمكن تقييم الطلب على معهد جديد لتنمية القدرات والتدريب في الاتحاد بطريقتين رئيسيتين: من خلال مواقف وآراء أعضاء الاتحاد وأصحاب المصلحة الآخرين، وفي ضوء التقديم العالمي القائم. وتشير الأدلة إلى وجود آراء متباينة للغاية فيما يتعلق بالأساس المنطقي وقابلية النجاح لإنشاء الاتحاد الدولي للاتصالات لمثل هذا المعهد.

### مواقف أصحاب المصلحة تجاه معهد تنمية القدرات والتدريب التابع للاتحاد الدولي للاتصالات

95 كان لدى أصحاب المصلحة في الاتحاد الذين استشيروا في هذا الاستعراض مجموعة واسعة للغاية من الآراء بشأن ما إذا كان من المفيد أم لا إنشاء معهد لتنمية القدرات والتدريب. ومما يسترعي الاهتمام أن أياً من الأشخاص البالغ عددهم 369 شخصاً الذين شاركوا سابقاً في أنشطة تنمية القدرات والتدريب بالاتحاد والذين ردوا على السؤال المفتوح عن كيفية تحسين مثل هذا التقديم قد تطوعوا باقتراح أن إنشاء معهد من شأنه أن يحقق ذلك. ومع ذلك، بشكل عام، عندما سئلوا عن فكرة المعهد على وجه التحديد، كان هناك بالفعل دعم بين الأعضاء ورؤساء ونواب رؤساء لجان الدراسات، مع القليل من التمايز في الرأي بشأن ما إذا كان ينبغي أن يكون ذلك افتراضياً أم حضورياً؛ وكان الأعضاء أكثر إيجابية قليلاً بشأن إنشاء معهد من رؤساء ونواب رؤساء لجان الدراسات (انظر الجدول 3). ومن بين الأعضاء، وافق %41,6 منهم بالتأكيد على فكرة معهد افتراضي، في حين وافق 48% بالتأكيد على فكرة معهد حضوري. ولكن في مقام مهم، كان هناك دعم بين الأعضاء ورؤساء ونواب رؤساء لجان الدراسات لخيارات بديلة للمستقبل (غير مبينة في الجدول 3)، من قبيل زيادة الشراكات وحتى لتعزيز نظام مركز التميز الحالي، وهو دعم يفوق الدعم لإنشاء معهد. وهذا يشير قبل كل شيء إلى دعم حقيقي للتغيير في كيفية قيام الاتحاد بتنمية قدراته وتدريبه، غير أن المعهد ليس بالضرورة هو الخيار المفضل. ومع ذلك، لم تجِب سوى 17% من الدول الأعضاء في الاتحاد على الاستطلاع المصمم لها، ومن ثم فمن المهم أن تتاح لجميع الأعضاء الآن فرصة أوسع لاستعراض الأدلة المعروضة أدناه.

*الجدول 3: ملخص لآراء المجيبين على استطلاع بشأن قيام الاتحاد الدولي للاتصالات بإنشاء معهد حضوري أو افتراضي لتنمية القدرات والتدريب*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | أوافق قطعاً | أوافق جزئياً | محايد | أعارض جزئياً | أعارض قطعاً |
| **المعهد الافتراضي - ردود الأعضاء** | %41,6 | %37,5 | %12,5 | %4,2 | %4,2 |
| **المعهد الافتراضي - ردود رؤساء لجان الدراسات ونوابهم** | %36,8 | %31,6 | %21,1 | %10,5 |  |
| **المعهد الحضوري - ردود الأعضاء** | %48 | %32 | %20 |  |  |
| **المعهد الحضوري - ردود رؤساء لجان الدراسات ونوابهم** | %34,2 | %21,1 | %18,4 | %15,8 | %10,5 |

96 أشارت 65 مقابلة أجريت من أجل هذا الاستعراض بوضوح إلى أن لأصحاب المصلحة آراء متباينة للغاية بشأن ما إذا كان ينبغي إنشاء معهد، وإذا كان الأمر كذلك، فماذا ينبغي أن يكون. وكادت تتعدد الآراء بشأن جدوى المعهد كتعدد الأشخاص الذين شملتهم المقابلات، ولكن بشكل عام كان هناك إدراك واضح لوجود نقاط قوة ونقاط ضعف في الحجة المؤيدة لإنشاء معهد. وعلى وجه الخصوص، سلط الأشخاص الذين شملتهم المقابلات الضوء على ما يلي:

• الحاجة إلى التمويل الكبير والمستدام الذي من شأن المعهد أن يحتاجه؛

• مخاوف بشأن ما إذا كان لدى الاتحاد القدرات، لا سيما فيما يتعلق بالموظفين والخبرات، لإعداد معهد فعال؛

• أهمية أن يكون الاتحاد طموحاً للغاية إذا ما بدأ بالفعل في إعداد معهد، والمخاوف بشأن ما إذا كان يمكنه بالفعل أن يكون طموحاً إلى هذا الحد؛

• حاجة الاتحاد إلى إيلاء الأولوية للتحديات الأخرى الأكثر إلحاحاً بدلاً من إنفاق الوقت والموارد بشكل أساسي لإعادة هيكلة برنامج تنمية القدرات والتدريب الذي يؤدي أداءً كافياً؛

• الاعتراف بأن الاتحاد ليس منظمة أكاديمية (على الرغم من أن لديه أعضاء أكاديميين) والشكوك بشأن ما إذا كان ينبغي له فعلاً أن يحاول إعداد معهد؛

• تحديات جعل أنشطة تنمية القدرات والتدريب قابلة للتوسيع أو التضييق، لا سيما في الوقت الحالي حيث تنبري الدول لحل الأزمات الناجمة عن جائحة كوفيد-19؛

• الاعتراف بوجود العديد من المنظمات الأخرى التي تقدم أنشطة تنمية القدرات والتدريب عالية الجودة، وبالصعوبة التي سيجدها الاتحاد في التنافس معها.

### الطلب على معهد للاتحاد الدولي للاتصالات في سياق التقديم العالمي القائم

97 قدم القسم 8 لمحة موجزة عن العديد من الفرص القائمة المتاحة للدول والأفراد لاكتساب خبرات تنمية القدرات وفرص التدريب عبر قنوات مغايرة للاتحاد الدولي للاتصالات. وأظهر ذلك ما يلي:

• يتقاطع الكثير من التدريب القائم لدى الاتحاد الدولي للاتصالات مع ما يقدمه الآخرون؛ ويعتمد الاتحاد على بعض هذا التقديم الخارجي ويتيحه للأعضاء من خلال الشراكات والترتيبات الأخرى؛

• المجالات الرئيسية التي لا يسهل فيها على فيها الكيانات الأخرى تقديم تنمية القدرات ذات الصلة هي تمكين الدول الأعضاء في الاتحاد من المشاركة بفعالية في مجالات المسؤولية العالمية المنوطة بها، ولا سيما من خلال دور قطاع الاتصالات الراديوية في الإدارة العالمية لطيف الترددات الراديوية والمدارات الساتلية، وكذلك بدرجة أقل دور قطاع تقييس الاتصالات في دعم وضع المعايير الدولية؛

• مجالات المنافسة الأكبر، التي تنطوي بالقدر نفسه على تعاون محتمل، تقع فيما يقدمه مكتب تنمية الاتصالات من تنمية القدرات والتدريب؛

• يفضل العديد من المشاركين التدريب الذي يقدمه الاتحاد الدولي للاتصالات على ما يقدمه الموردون الآخرون لأنه يمثل قيمة جيدة مقابل المال، ويُنظر إليه على أنه محايد سياسياً وغير متحيز، وتُعتبر شهادات الاتحاد قيِّمة، ويُعتبر التدريب الذي يقدمه ذا جودة كافية؛

• يمكن للعديد من أنواع المنظمات المختلفة تقديم تنمية القدرات والتدريب بجودة عالية ولا تتطلب هذه الأنشطة بالضرورة معهداً رسمياً لإنشائها وتقديمها.

98 ولهذه الملاحظات مستحقات كبيرة على تقديم الاتحاد لتنمية القدرات والتدريب، وبالتالي أي طلب على المعهد. ومن أهمها ما يلي:

• يجب أن تكون كل أنشطة تنمية القدرات والتدريب التي يقدمها الاتحاد أو يسهلها على أعلى مستويات الجودة - وينبغي أن تسعى دائماً لتحقيق التميز، وألا تكتفي بمجرد كونها ملائمة؛

• ويجب أن ينصب التركيز الأساسي للمعهد على المزايا التنافسية الأساسية للاتحاد؛

• ويحتاج إلى التقليل إلى أدنى حد من المخاطر المحتملة على سمعة الاتحاد لضمان استمرارية أنشطته بشأن تنمية القدرات والتدريب في عالم يتزايد فيه التنافس؛

• ويجب أن يضمن تقديم مستمر وفعال لتنمية القدرات والتدريب في المجالات التي ينفرد بأهليته لها؛

• ويحتاج إلى توزيع موارده المحدودة على مجالات تنمية القدرات والتدريب التي يمكن أن يكون له فيها أكبر تأثير.

### أي نوع من المعاهد؟

99 تثير الملاحظات الواردة أعلاه بشأن الطلب ومستحقاته اعتبارين أساسيين في سياق أي قرارات قد تُتخذ بشأن معهد مستقبلي للاتحاد الدولي للاتصالات: ما إذا كان ينبغي أن يكون المعهد افتراضياً أم حقيقياً، ومدى اتساع اختصاصه. وترد مناقشة كليهما بمزيد من التفصيل لاحقاً في هذا القسم، لكن الفقرتين التاليتين تقدمان مقدمة موجزة للمواقف المتخذة بشأن كل منهما في هذا الاستعراض وفي توصيته النهائية بحيث تكون بمثابة دليل لما يأتي بعدئذ.

100 أولاً، كانت هناك آراء متباينة منذ سنوات عديدة عن قيمة المعاهد الافتراضية ومعناها، ليس في الأدبيات الأكاديمية وتلك القائمة على الممارسة العملية فحسب،[[138]](#footnote-138) بل أيضاً بين الذين شملتهم المقابلات من أجل هذا الاستعراض. وعند أخذ جميع العوامل بعين الاعتبار، يؤيد هذا التقرير الفكرة القائلة بضرورة حجز مصطلح المعهد **لكيان مادي ذي حجم كبير**، لا سيما في سياق الاتحاد الدولي للاتصالات، لثلاثة أسباب رئيسية، على الرغم من التطرق لأسباب أخرى لاحقاً في هذا القسم:

• يستخدم مصطلح "معهد افتراضي" في كثير من الأحيان (ولكن بالتأكيد ليس دائماً) بلغة بلاغية لإضفاء قدر من الأهمية لشيء صغير أو ضئيل الجوهر؛ فإذا قُيِّض للاتحاد أن يكون له معهد، فينبغي أن يكون لديه على النقيض من ذلك شيء جوهري وعلى أعلى مستوى من الجودة؛

• وتقرير وحدة التفتيش المشتركة الأخير عن الأكاديميات ضمن منظومة الأمم المتحدة واضح في توصياته بشأن الحاجة إلى الاتساق والوضوح في المصطلحات، وهو ينتقد انتشار الكيانات الافتراضية؛

• لدى الاتحاد أصلاً أكاديمية افتراضية، ولا يرجى الكثير على ما يبدو من إنشاء معهد افتراضي ليحل محلها.

ومع ذلك، فإن هذا لا يعني أن المعهد يجب أن يكون بدون أي عناصر افتراضية، ولا يعني أن كل التدريب في معهد "حقيقي" سيجرى وجهاً لوجه. وستكون مخرجات أي معهد مستقبلياً افتراضية بقدر كبير منها في الواقع، خاصة بعد التطورات الأخيرة في التعلم عبر الإنترنت التي تسارعت من خلال تجارب جائحة كوفيد-19. علاوةً على ذلك، فإن المعهد "الحقيقي" لا يعني بالضرورة أن جميع الموظفين ينبغي توظيفهم في مكان واحد، على الرغم من أن هذا التقرير يقيم الحجة على أوجه تآزر مفيدة إذا كان العديد منهم في مكان واحد بالفعل.

101 والنطاق العام لاختصاص أي معهد هو أيضاً مسألة مهمة ينبغي النظر فيها. ويوصي هذا التقرير لأي معهد بأن **يركز في المقام الأول على تنمية القدرات المؤسسية والتنظيمية والتدريب** الذي يقدمه موظفوه إلى الدول الأعضاء. ويعتمد هذا الخيار على ثلاثة مرتكزات رئيسية:

• أن للاتحاد موارد محدودة متاحة لتنمية القدرات والتدريب، وبالتالي عليه اتخاذ خيارات بشأن الوجهة التي ينبغي أن تحظى بأولوية جهوده؛

• أن التركيز على حسن القيام ببعض الأشياء أفضل من محاولة القيام بالكثير من الأشياء والفشل في إنجاز أي منها بشكل مرضٍ في السعي للقيام بذلك؛

• أن هناك بالفعل العديد من الأنشطة تقوم بها أنواع عديدة من كيانات أخرى لتقدم للأفراد في جميع أنحاء العالم أنشطة تنمية القدرات والتدريب ذات الصلة رقمياً، والعديد منها أولى بمثل هذه الأنشطة من الاتحاد.

علاوةً على ذلك، في حال اتخاذ قرار بأن الاتحاد ينبغي أن يتيح النفاذ إلى، أو يقدم، تنمية القدرات على المستوى الفردي، فيمكن تقديم ذلك من خلال وسائل أخرى خارج المعهد. بالإضافة إلى ذلك، قد يقوم المعهد بإعداد دورات عبر الإنترنت للاستخدام الفردي على نطاق أوسع في وقت ما في المستقبل. ويتطلب ذلك أيضاً مزيداً من النظر في التوازن بين أنشطة تنمية القدرات والتدريب التي يقوم بها بالفعل موظفو الاتحاد وخبرائه وتلك الأنشطة التي يكتفي بتيسيرها. وينبغي أن تكون أولوية المعهد القيام بتلك الأنشطة.

## 2.9 تجربة الأمم المتحدة مع المعاهد

102 لوكالات الأمم المتحدة الأخرى خبرة كبيرة في إنشاء وإدارة مختلف أنواع المعاهد لتنفيذ مهام محددة في نطاق اختصاصها. وهذا ليس متواتراً بشكل خاص، على الرغم من أن اليونسكو تحديداً قد أكثرت من اعتماد هذه السياسة. لذلك يقدم هذا القسم نظرة عامة على بعض تجارب الأمم المتحدة مع المعاهد كسياق يُنظر من خلاله في الفوائد والتحديات إذا قرر الاتحاد الدولي للاتصالات إنشاء معهده الخاص.[[139]](#footnote-139) وينصب التركيز بشكل خاص على المعاهد "الحقيقية"،[[140]](#footnote-140) وليس على تلك التي تستخدم مصطلح "معهد" للإشارة في الواقع إلى كيان افتراضي صغير. وهو يعتمد خاصة على عمل جامعة الأمم المتحدة (UNU) واليونسكو ومركز التدريب الدولي لدى منظمة العمل الدولية (ITCILO)، ويشير أيضاً إلى أكاديمية منظمة الصحة العالمية الجديدة الطموحة.

### جامعة الأمم المتحدة (UNU)[[141]](#footnote-141)

103 جامعة الأمم المتحدة هي مؤسسة فكرية عالمية ومنظمة تدريب للدراسات العليا، مقرها في طوكيو (اليابان) وتتألف حاليا من 14 معهداً تقع في 12 بلداً. وتختلف هذه المعاهد اختلافاً كبيراً من حيث الحجم والتمويل وتركز على مجالات نشاط مختلفة جداً،[[142]](#footnote-142) ولكنها تلتزم جميعها بهياكل متماثلة. ولكل معهد مجلس استشاري خاص به، على الرغم من أن مديري المعهد يقدمون تقاريرهم مباشرة إلى رئيس الجامعة وليس إلى المجلس الاستشاري. ومجلس الإدارة الشامل هو مجلس جامعة الأمم المتحدة الذي يتألف من رئيس الجامعة (وهو أيضاً وكيل الأمين العام للأمم المتحدة)، و12 عضواً معيناً في المجلس (يعملون بصفتهم الفردية)، و3 أعضاء *بحكم مناصبهم* (الأمين العام للأمم المتحدة، والمدير العام لليونسكو، والمدير التنفيذي لمعهد الأمم المتحدة للتدريب والبحوث (UNITAR)). وصلاته مع كيانات الأمم المتحدة التعليمية والتدريبية الأخرى تجعله وثيق الصلة بهذا الاستعراض.

104 شُجع كل معهد من معاهد جامعة اﻷمم المتحدة على أن تصبح مركز امتياز في مجاله البحثي الخاص. وبدلاً من التشتت المتباعد، ركزت هذه المراكز على تحديد ميزتها النسبية واستخدامها لتطوير أعلى جودة ممكنة للبحث والتدريب في ذلك التخصص المحدد. وانصب التركيز أيضاً بشكل خاص على ضمان الأمن المالي، الذي يتيح الاستقرار والاستقلال. والاتفاقات مع البلدان المضيفة معقدة وتختلف عن بعضها البعض، ولكن بشكل عام تتطلب جامعة الأمم المتحدة مبلغاً مبدئياً بحدود 45‑35 مليون دولار أمريكي كهبة لمعهد. ولكن هذا لا يدر إلا دخلاً يتراوح بين مليون ومليوني دولار أمريكي سنوياً، وهو ما لا يكفي إلا لتوظيف حوالي 7-8 موظفين أساسيين. وبالإضافة إلى الرواتب وتكاليف التشغيل، تقتضي الضرورة أيضاً العثور على تمويل لمبنى مادي للمعهد، والذي يحتاج عادةً أن تقدمه الحكومة المضيفة. وثمة جانب آخر مثير للاهتمام في جامعة الأمم المتحدة وهو تنوع الطرق التي تعمل بها المجالس الاستشارية المختلفة، لأنها في الواقع استشارية حصراً وليس لها أي سلطة على مسائل مثل التمويل. وعلى النحو المذكور أعلاه، يقدم المديرون تقاريرهم إلى رئيس الجامعة وليس إلى رئيس مجلسهم الاستشاري، ولذلك فمن الأهمية بمكان لنجاح المعهد أن يحافظ المديرون والرؤساء ورئيس الجامعة على قنوات اتصال واتفاق فعالة ومفتوحة. وعندما يسير ذلك على ما يرام، يمكن أن يكون فعالاً للغاية، ولكن يمكن أن تصعب هياكل الإدارة هذه أيضاً، كما يرد بحثه بمزيد من التفصيل أدناه في سياقات أخرى.

### معاهد اليونسكو

105 لليونسكو أحد أشمل هياكل المعاهد ضمن منظومة الأمم المتحدة، حيث يضم 11 معهداً من الفئة 1 و81 من المعاهد والمراكز من الفئة 2.[[143]](#footnote-143) وهي تدير كذلك برنامجاً مكثفاً للتعاون مع الجامعات يوجَّه من خلال رؤساء برنامج UNITWIN/UNESCO الذي يضم حالياً أكثر من 830 كرسياً لليونسكو وبرامج التوأمة والتواصل بين الجامعات (UNITWIN) التعاوني في أكثر من 110 دولة عضو في اليونسكو.[[144]](#footnote-144)

106 إن معاهد اليونسكو متنوعة ومعقدة في هياكل إدارتها ومجالات نشاطها، ويعتمد ذلك جزئياً على الهياكل السائدة في وقت إنشائها. ولكن بعبارات عامة، بلغ إجمالي الميزانية التشغيلية في فترة السنتين 2018-2019 لمعاهدها التعليمية السبعة 75,8 مليون دولار أمريكي، وللمركز الدولي للفيزياء النظرية (ICTP) 54,8 مليون دولار أمريكي، ولمعهد اليونسكو للإحصاء (UIS) 22,0 مليون دولار أمريكي (على أساس ميزانية مخصصة قدرها 595,2 مليون دولار أمريكي[[145]](#footnote-145)).[[146]](#footnote-146) وهذا يؤكد التكلفة الباهظة لتشغيل المعاهد كاملة الأهلية. وعلى العديد من المعاهد أيضاً أن تكسب مبالغ كبيرة من الموارد الخارجة عن الميزانية لإنجاز جداول أعمالها ومهامها. وهكذا، في معهد مثل معهد اليونسكو للتعلّم مدى الحياة (IUL)،[[147]](#footnote-147) لا تُدفع أجور سوى حوالي 10% من إجمالي الموظفين البالغ عددهم 50 موظفاً كوظائف منتظمة في اليونسكو، وتُدفع رواتب الغالبية العظمى من مصادر أخرى. وتعتبر ترتيبات تمويل معاهد اليونسكو معقدة، لكن معاهد الفئة 1 لديها تمويل أساسي من ميزانية اليونسكو المتفق عليها في المؤتمر العام، ثم تسعى للحصول على مساهمات طوعية إضافية وتحاول أيضاً الحصول على تمويل مشاريع من خارج الميزانية.[[148]](#footnote-148)

107 وقد أُنشئت بعض معاهد اليونسكو كوسيلة يمكن من خلالها لدولة عضو معينة ترغب في المساهمة في مهمة اليونسكو الواسعة أن تفعل ذلك من خلال التركيز على مجال معين من مجالات اهتمامها. فألمانيا، على سبيل المثال، باهتماماتها قديمة العهد في التدريب المهني والتعلم مدى الحياة، أنشأت معهداً من هذا القبيل في كل من هذه الموضوعات المحورية في هامبورغ (UIL) وبون (UNEVOC[[149]](#footnote-149)). وبالمثل، لدى المعهد الدولي للتخطيط التربوي (IIEP) في فرنسا تمويل من الحكومة الفرنسية لمبناه، ولكن ليس لديه تمويل أساسي لميزانيته التشغيلية. ويأتي جزء كبير من إيراداته في الممارسة العملية من العقود المبرمة مع الوكالات الأخرى لتنفيذ مشاريع محددة. وللمركز الدولي للفيزياء النظرية (ICTP) نموذج مختلف مرة أخرى، بحرم جامعي في شمال ترييستي تدعمه الحكومة الإيطالية، حيث عمل لمدة 56 عاماً على تقديم التعلم المهني والمهارات ذات الصلة لأكثر من 140 000 عالم من البلدان النامية، من خلال التدريب وجهاً لوجه بشكل أساسي، ولكن مؤخراً أيضاً من خلال الأنشطة القائمة على التباعد.[[150]](#footnote-150)

108 كثيراً ما يُنظر إلى الميزة الرئيسية لهذه المعاهد على أنها تكمن في حجمها، وانخفاض مستويات البيروقراطية فيها، واستقلالها الذاتي النسبي، من الناحية المالية على الأقل، مما يعني أنها يمكن أن تكون أكثر حراكاً ومرونة في أداء مهامها من خلال أنشطة البحوث وبناء القدرات عالية الجودة. وكما ذُكر خلال المقابلات الخاصة بهذا التقرير، كثيراً ما استهوت مثل هذه المعاهد المانحين لأنها تميل إلى امتلاك خبرات عملية حقيقية ويمكنها عادةً تقديم نتائج أسرع وأكثر كفاءة من الوكالة الأم. ومع ذلك، يمكن أن يؤدي هذا أيضاً إلى توترات عندما تفضل الجهة المانحة العمل مع معهد بدلاً من الوكالة الأم.

### مركز التدريب الدولي التابع لمنظمة العمل الدولية (ITCILO)[[151]](#footnote-151)

109 إن مركز التدريب الدولي التابع لمنظمة العمل الدولية (ITCILO)، على الرغم من تسميته "بالمركز"، يعمل بطرق مشابهة جداً لمعاهد وكالات الأمم المتحدة الأخرى، وبالتالي فهو مدرج هنا لتقديم مثال آخر على تنوع النماذج التي يمكن الاعتماد عليها. وكما ذُكر أعلاه بشأن ICTP وUNSSC، حرصت الحكومة الإيطالية منذ إنشاء الأمم المتحدة على إنشاء المعاهد، ويعتبر مركز التدريب الدولي، ITCILO، مثالاً آخر على ذلك. وقد تأسس مع منظمة العمل الدولية في عام 1964 في حديقة على ضفاف نهر في تورين، وتتمثل مهمته في تحقيق العمل اللائق لجميع النساء والرجال.

110 وكان موقع حرمه الجامعي (كحال المركز الدولي للفيزياء النظرية التابع لليونسكو) يعني في الماضي تمكنه من استيعاب المتعلمين للتدرب وجهاً لوجه بأسعار أرخص بكثير مما يمكن تقديمه من خلال استخدام الفنادق. ولكن مع التحول المتزايد نحو التعلم عبر الإنترنت، بات عليه العمل بشكل خلاق لتحديد الاستخدامات البديلة لهذه المرافق. وإذ استمر تمويله الأساسي من منظمة العمل الدولية والحكومة الإيطالية، يقدم البنك الدولي أيضاً والاتحاد الأوروبي وبنوك التنمية والمؤسسات والحكومات الأخرى (خاصة حكومات البرتغال وأيرلندا واليابان) دعماً مالياً وتقنياً. وتعين هيئة إدارة منظمة العمل الدولية مجلساً من 24 عضواً، نصفهم يمثلون الحكومة وينقسم النصف الآخر بين أرباب العمل وممثلي منظمات العمال. ويرد في المجلس أيضاً تمثيل حكومة إيطاليا ومنطقة بيدمونت ومدينة تورينو ونقابة Unione Industriale Torino.[[152]](#footnote-152)

### أكاديمية منظمة الصحة العالمية[[153]](#footnote-153)

111 أعلنت الحكومة الفرنسية ومنظمة الصحة العالمية في يونيو 2019 عن أهدافهما الطموحة الرامية لإنشاء أكاديمية منظمة الصحة العالمية في ليون.[[154]](#footnote-154) ويهدف ذلك إلى تحويل مساحة التعلم الرقمية والهجينة بشأن الصحة لدعم تقديم الكفاءات اللازمة لتحقيق الصحة للجميع بحلول عام 2030. وسيُنشأ حرم جامعي حديث في ليون من شأنه تنسيق الأذرع التعليمية "في جميع المناطق الست التابعة لمنظمة الصحة العالمية لتقديم تعليم رقمي عالي الجودة ومتعدد اللغات وهجين ومفصَّل على مقاس شخصي مع مركز محاكاة متطور لحالات الطوارئ الصحية ".[[155]](#footnote-155) ويُقصد منه أن يقدم تنمية القدرات والتدريب للقادة والمديرين والباحثين والعاملين الصحيين والمنظمين المجتمعيين في القطاعين العام والخاص، وله أهداف طموحة لتعزيز كفاءات أكثر من 10 ملايين شخص من خلال التعلم الرقمي والهجين بحلول عام 2023، و60 000 شخص سنوياً من خلال التدريب في الموقع. ومن المثير للاهتمام أن البيان الوحيد عن التمويل في ملخص المفهوم لعام 2019 أفاد بما يلي: "استكشفت منظمة الصحة العالمية نماذج التمويل المحتملة للتعلم المفتوح النفاذ المستدام المدعوم بإعانات التعلم المالية، والأرصدة التعليمية والتسعير التفاضلي للخدمات المخصصة، واستخلصت الدروس من المجلات المفتوحة النفاذ، والعملات المجفَّرة التعليمية والتمويل الجماعي. ووفقاً لنتائج التحليلات، فإن التمويل مؤمَّن ويمكِّن كل أصحاب المصلحة من الاستفادة من الأكاديمية ".[[156]](#footnote-156) وأكاديمية منظمة الصحة العالمية ليست كياناً قانونياً منفصلاً، بل يجري إنشاؤها باعتبارها قسماً داخلياً في منظمة الصحة العالمية، ويرأسها كبير مسؤولي التعلم على مستوى مساعد المدير العام، تحت السلطة الإدارية للمدير العام. وما يسترعي للاهتمام أن الميزانية البرنامجية لمنظمة الصحة العالمية للفترة 2020-2021 لا تذكر أكاديمية منظمة الصحة العالمية.[[157]](#footnote-157)

### إمكانيات وتحديات المعاهد

112 توضح هذه الأمثلة اختلاف طبيعة ودور المعاهد ضمن منظومة الأمم المتحدة اختلافاً كبيراً، ولكن يمكن استخلاص ثلاثة استنتاجات مهمة منها ذات صلة بهذا التقرير. وفي حال قيام الاتحاد بإنشاء معهد تدريب منفصل، يقتضي الأمر أكبر الحرص على ما يلي: الموازنة بين التحديات المالية والفرص والمخاطر؛ وضمان هيكل إدارة مناسب؛ وإدارة قوام المعهد.

113 **التحديات والفرص والمخاطر المالية**. كلما زاد الاستقلال المالي الذي يتمتع به المعهد، زاد ترجيح تمتعه بمرونة أكبر، لأنه لا يحتاج للارتباط اللصيق بالبيروقراطيات والقيود ضمن وكالته الأم. ولكن ذلك يمكن أن يكون أيضاً مصدراً للتوتر، إما عندما يواجه المعهد صعوبات مالية ويتعين على الوكالة الأم إنقاذه، أو عندما يتعين قطع التمويل الأساسي المتوقع من الوكالة الأم، كما هو الحال عندما تقرر الحكومة سحب عضويتها من الوكالة. وعندما تقاد المعاهد قيادة سديدة قادرة على جذب تمويل خارجي كبير من خلال استدراج عروض ناجح قائم على المشاريع أو تقديم خدمات لمنظمات أخرى، يمكن جداً أن تكون قابلة للاستمرار. بيد أن ذلك يتطلب قدراً كبيراً من الجهد، وسمعة راسخة تستند إلى أنشطة عالية الجودة، ومهارات تواصل ممتازة، ومجال نشاط مركَّزاً مطلوباً حالياً. ولا توجد كل هذه الأشياء في كل معهد بالأمم المتحدة، وبالتالي فإن قابليته للاستمرار ليست مضمونة دائماً. وينطبق ذلك بشكل خاص على المعاهد المؤسَسة حديثاً بدون هبات كافية أو تمويل طويل الأجل مضمون لتطوير كتلة حرجة كافية لإمكانية استمرارها.

114 **هياكل الإدارة**. تعد معاهد الأمم المتحدة جزءاً من وكالة الأمم المتحدة الأم، ولكنها تتمايز عنها أيضاً. ويتيح ذلك فرصاً مفيدة لمشاركة دولية أوسع وابتكار مرن، ولكنه يمكن أن يمثل أيضاً تحديات إدارية إشكالية. وتشمل الفرص القدرة على جذب شبكات جديدة ومساهمات خارجية ورؤى من أعضاء مجلس الإدارة، والتمتع بالمرونة للاستجابة بشكل إيجابي للعوامل الخارجية المستجدة التي قد تعجز وكالتهم الأم عن التكيف معها بسهولة. غير أن التوترات يمكن أن تنشأ بسهولة بين الاتجاه الذي قد يرغب مجلس الإدارة في أن يسلكه المعهد، وبين المهمة المركزية والتوجيه الذي قد تصر عليه الوكالة الأم. يعتمد الكثير على مستوى الاستقلالية في الترتيبات المالية والسياساتية التي تمنحها الوكالة الأم للمعهد ومجلس إدارته، وتختلف هذه الترتيبات اختلافاً كبيراً بين الوكالات. ومن الأهمية بمكان تحقيق التوازن بين الاستقلالية والرقابة، لا سيما في سياق الإدارة. وللنجاح لا بد من وجود آليات يمكن من خلالها لرؤساء الوكالات ومديري المؤسسات ورؤساء المجالس العمل معاً بشكل بنّاء وإبداعي لما يحقق المصالح الفضلى للوكالة ومؤسساتها.

115 **المباني والحرم الجامعي في عالم افتراضي أكثر فأكثر**. حتى قبل ظهور جائحة كوفيد-19، كانت التكاليف المتزايدة للتدريب وجهاً لوجه والتحسينات السريعة في التعلم عن بعد عبر الإنترنت تطرح تحديات متزايدة أمام المعاهد القائمة على الحرم الجامعي. وهذا ينطبق على الجامعات بقدر ما ينطبق على الوكالات الدولية وأنواع أخرى من معاهد التعلم والبحوث. وفي الواقع، تعد إدارة "المساحة" وتحديد التكلفة المناسبة لها، بمعنى المكاتب وغرف التدريس والإقامة، أمراً بالغ الأهمية لضمان استخدامها بكفاءة وفعالية. فلدى العديد من الجامعات التقليدية، على سبيل المثال، مساحات كبيرة غير مستخدمة طوال معظم العام، ونادراً ما تُحسب تكلفة هذه "الهدر" بشكل مناسب في نماذج أعمالها. وتظهر تحديات مماثلة في أنواع أخرى من المعاهد، خاصة تلك التي تعتمد على الحرم الجامعي، نظراً لسهولة الانجراف نحو إيلاء أهمية أكبر لأعمال إدارة أماكن الإقامة والمباني الأخرى من أهمية البحث الفعلي والتعلم اللذين يُفترض أن تدعمهما المعاهد. وإذ كادت أن تتحول في الآونة الأخيرة جميع التدريبات السابقة وجهاً لوجه إلى التعلم عبر الإنترنت جراء ـجائحة كوفيد-19، ظهرت تحديات مالية فورية إضافية لمثل هذه المؤسسات الموجودة في الحرم الجامعي. علاوةً على ذلك، وعلى المدى الطويل، يرجَّح الآن أن الموظفين في هذه الكيانات قد تعلموا بشكل أفضل كيفية تقديم تدريب فعال عبر الإنترنت، وأن مثل هذه الأشكال من تنمية القدرات ستحل محل الكثير مما جرى تدريسه في السابق وجهاً لوجه. لذلك، عززت جائحة كوفيد-19 وسرَّعت كثيراً الاتجاه الذي كان يتبلور أصلاً. ومع ذلك، يلوح اتجاه معاكس في افتقاد العديد من الأشخاص لأنس التواجد الحضوري معاً، وبالتالي قد تصبح بعض التدريبات وجهاً لوجه والأنشطة الأخرى ذات قيمة متزايدة في المستقبل.[[158]](#footnote-158) وسيكون تحقيق التوازن المناسب بين هذين الاتجاهين المتناقضين أمراً حاسماً لازدهار المعاهد الناجحة ومنظمات التدريب. ويكمن جزء من الإجابة على ذلك في خلق مستويات عالية من المرونة، سواء من حيث أنظمة التفاعلات البشرية ضمن المنظمة، أو القوام المادي الذي يسهلها.

116 ومن العوامل المهمة الأخرى التي ستواجه جميع وكالات الأمم المتحدة في المستقبل، تغيير أساليب العمل ومتطلبات الموظفين. ولا شك في أن جائحة كوفيد-19 جعلت الأفراد والمنظمات يدركون أن المساحات المكتبية وبيئات العمل التقليدية يرجَّح أن تتغير جذرياً في المستقبل القريب. ولهذا آثار على جميع استخدامات الاتحاد للمساحات، وخاصة كيفية تحديد تكلفة إنشاء أي معهد جديد. ومن المهم أن يكون لدى المنظمات فهم واضح للاستخدام وبالتالي لتكلفة كل نوع من المساحات التي تديرها. على النحو المذكور أعلاه، مولت البلدان المضيفة مباني العديد من معاهد الأمم المتحدة، ولا تتوفر تفاصيل هذه التكاليف بسهولة، ولكن حتى في مثل هذه الظروف، من المهم أن تكوِّن المنظمات فكرة عن تكلفة المساحة الأرضية الخاصة بها، وعن الاستخدامات التي توزَّع تكاليف المساحة من أجلها. ويجب أن تأخذ تكاليف أي معهد جديد هذه الأرقام في الاعتبار، ويمكن استخدام الأرقام العامة لحساب التقديرات في غياب البدائل. وفي الربع الرابع من عام 2019 على سبيل المثال، بلغ متوسط سعر الإيجار للعقارات المكتبية الرئيسية في جنيف 644 يورو لكل متر مربع سنوياً، مقارنة بأرقام باريس البالغة 865 يورو، وأرقام وارسو أو بودابست البالغة 300 يورو[[159]](#footnote-159). وقصارى القول إن معهداً في بودابست يعني أنه يمكن أن يكون ضعف مساحة معهد في جنيف بنفس السعر.

## 3.9 نقاط القوة والفرص المتاحة لمعهد تنمية القدرات والتدريب في الاتحاد

117 هناك أربع نقاط قوة وفرص رئيسية تكمن وراء الحجة المؤيدة لمعهد الاتحاد الدولي للاتصالات، على الرغم من أن أهميتها الدقيقة تختلف باختلاف نوع المعهد الذي يمكن إنشاؤه، ويمكن تحقيق العديد منها من خلال خيارات أخرى:

1 **وضوح الغرض**. إن إنشاء معهد، من أي نوع، سيقدم بلا شك مزيداً من الوضوح في أذهان الأعضاء والمشاركين والمجتمع الدولي الأوسع بشأن التزام الاتحاد بتنمية القدرات والتدريب. وسيتيح أيضاً إمكانية التقديم والإبلاغ والتقييم بمزيد من الوضوح والتركيز.

2 **التنسيق المركزي وتقديم تنمية القدرات والتدريب**. سيتيح إنشاء معهد فرصة لدمج جميع أنشطة تنمية القدرات والتدريب في كيان واحد من شأنه أن يساعد على ضمان جودة وتوحيد العلامة المميزة المقدَّمة عبر الاتحاد الدولي للاتصالات ككل. ومن شأن ذلك أن يساعد في تجاوز التصميم والتقديم الحاليان المشتتان إلى حد ما، والافتقار إلى التنسيق والتوجيه العامين. وينبغي أن يعزز الجودة أيضاً.

3 **طاقم الموظفين: بناء مجتمع من الخبرات القيمة**. تقتضي الضرورة أن يزيد الاتحاد عدد الموظفين المدربين تدريباً مناسباً والمشاركين في تصميم وتقديم عروض تنمية القدرات والتدريب الخاصة به.[[160]](#footnote-160) ويمكن للمعهد أيضاً أن يساعد في بناء مجتمع من الخبرات الداخلية والخارجية، خاصةً من خلال دعوات إلى زوار من الأكاديميين والمهنيين لقضاء الوقت في العمل مع موظفي الاتحاد المعنيين في تقديم المواد والدورات التدريبية.

4 **رمزية الالتزام بتنمية القدرات والتدريب**. سيشكل إنشاء معهد مادي مؤثر جديد على أحدث طراز، رمزاً قوياً وبياناً عالمياً للبلد المضيف والتزام الاتحاد الدولي للاتصالات بتنمية القدرات والتدريب. ولكن يجب التساؤل عما إذا كان مستوى الإنفاق المطلوب على كيان مادي، كالأكاديمية الجديدة الطموحة لمنظمة الصحة العالمية في ليون على سبيل المثال، يمثل بالفعل الاستخدام الأمثل لموارد أي وكالة تابعة للأمم المتحدة[[161]](#footnote-161).

## 4.9 التحديات في إنشاء معهد تنمية القدرات والتدريب التابع للاتحاد الدولي للاتصالات

118 مقابل هذه الفوائد المحتملة، هناك تسعة تحديات محددة يتعين التغلب عليها إذا رغب الاتحاد في إعداد معهده الخاص لتنمية القدرات والتدريب.

1 **هياكل الإدارة**. أكد القسم 2.9 أعلاه بشأن المعاهد ضمن منظومة الأمم المتحدة التعقيدات والصعوبات التي يمكن أن تصادَف ضمن هذه المعاهد، حتى عندما تكون هياكل الإدارة السليمة موجودة في البداية. وتتعلق هذه التعقيدات والصعوبات في جزء كبير منها بدور المجالس، وما إذا كانت مجرد استشارية أو لديها بعض الوظائف الإشرافية. ويعد مدى استقلالها المالي أيضاً مسألة مهمة أخرى. وعند أخذ جميع العوامل بعين الاعتبار، وبالنظر إلى أن الاتحاد ليس لديه حتى الآن هيكل إدارة يسمح بإنشاء معاهد شبه مستقلة، فإن تحديات الإدارة المرتبطة بها توحي بحاجة شديدة لرجحان كفة نقاط القوة على كفة التحديات الأخرى في مثل هذا الخيار للعمل به.

2 **الآثار المالية**. قد لا يتوفر المستوى العالي من التمويل اللازم لإنشاء معهد، خاصة في المناخ الاقتصادي الحالي. ويرد أدناه النظر في تقديم الموارد بمزيد من التفصيل، ولكن يتعين التوصل إلى قرارات معقدة بشأن مدى استقلالية أي معهد مالياً، وكيف يمكن أن يدر إيرادات، لا سيما في سياق اعتاد فيه أعضاء الاتحاد على تلقي الكثير. لتنمية قدراتهم وتدريبهم بدون تكلفة أو بتكلفة قليلة. ولا جدوى كبيرة من محاولة إعداد معهد ما لم يتسنَ ضمان التكاليف المالية الكاملة مسبقاً.

3 **التحول نحو التدريب عبر الإنترنت، وخاصة بعد جائحة كوفيد-19**. سيقدَّم الكثير، إن لم يكن معظم، تنمية القدرات والتدريب في المستقبل عبر الإنترنت. وستظل بعض الأنشطة وجهاً لوجه، وقد يصبح التدريب غير الرسمي المرتبط بالمؤتمرات والأحداث وأنشطة التواصل الأخرى أكثر قيمة في الواقع. ونظراً للزيادة الملحوظة في استخدام أساليب عبر الإنترنت، واحتمال تقديم المزيد من التدريب وجهاً لوجه على المستويين الوطني والإقليمي، فقد لا تكون الحجة المؤيدة لإنشاء كيان مادي في مكان واحد مقنعة بشكل خاص في الوقت الحالي أو في المستقبل المنظور.

4 **المنافسة العالمية في تنمية القدرات والتدريب**. كما أُبرز في ثنايا هذا التقرير، فإن مجال تنمية القدرات والتدريب في التكنولوجيات الرقمية والاتصالات مزدحم أصلاً، ويزداد ازدحاماً. وبالنظر إلى السيناريوهات الواقعية الأخرى (الملحق 7) إلى جانب ملاحظة أن الكثير من النشاط الحالي في هذا المجال تحت رعاية الاتحاد الدولي للاتصالات ينفذه بالفعل الشركاء أو الخبراء المعينون، بُستشَف بأن بناء معهد شامل عالي الجودة كجزء من الاتحاد ويمكنه التنافس بفعالية في هذا المضمار، سيتطلب قدراً كبيراً من الإقبال والجهد.

5 **إدارة الوجود المادي**. إن التكاليف والتعقيدات المرتبطة بإدارة المعهد المادي جديرة بالاعتبار. علاوةً على ذلك، فإن التحول عن التدريب وجهاً لوجه، نتيجة للتأثير الدائم المحتمل لـجائحة كوفيد-19، يرجَّح أن يتسبب في إعادة ضبط كبيرة في معاهد من هذا النوع الموجودة منها مسبقاً والمستقبلية. ولا تقتضي الضرورة أن يكون للمعهد حرم جامعي ومكان إقامة، ولكن كثيراً ما تحرص البلدان المضيفة على تقديم مثل هذا المرفق. وتبدو الطموحات التي أفادت في الإعلان في عام 2019 بأن فرنسا ستدعم إنشاء أكاديمية منظمة الصحة العالمية في ليون أصعب الآن في ضوء الأحداث اللاحقة.[[162]](#footnote-162)

6 **المصطلحات المرتبطة بالمعاهد والأكاديميات**. يُعرَّف المعهد عادةً على أنه مصطلح يستخدم لوصف منظمة كبيرة لها غرض معين، وعادة ما يتعلق بالعلوم أو التعليم أو البحوث أو المهن ذات الصلة.[[163]](#footnote-163) وفي أذهان معظم الناس، يعتبر المعهد كياناً مادياً كبيراً، يتضمن مبنى وموظفين وموارد، ويتضمن معهد التدريب أيضاً مساحات لأشكال متنوعة من التدريب وجهاً لوجه و/أو لاكتساب الخبرات العملية. وكثيراً ما انتُقد التحول الأخير إلى استخدام مصطلح "المعاهد الافتراضية"[[164]](#footnote-164) استخداماً فضفاضاً لوصف الكيانات الصغيرة بطرق تتكلف الضخامة، خاصة عند ضآلة المضمون الكامن وراءها. لذلك فإن فكرة المعهد، سواء كان حقيقياً أو افتراضياً، لا تخلو من الجدل. والانتقادات الموجهة من وحدة التفتيش المشتركة إلى أكاديميات الأمم المتحدة تنطبق بالقدر نفسه على أي استخدام لمصطلح المعهد (وخاصة المعهد الافتراضي)، لا سيما عندما يكون لدى منظومة الأمم المتحدة بالفعل العديد من المعاهد الحضورية ضمنها.[[165]](#footnote-165) لذلك يوصي هذا التقرير بشدة بألا ينشئ الاتحاد شيئاً صغيراً وافتراضياً، وأن يطلق عليه ببساطة اسم معهد.

7 **إقبال الأعضاء وأصحاب المصلحة الآخرين**. تختلط الآراء بشأن ما إذا كان ينبغي للاتحاد الدولي للاتصالات المضي قدماً بفكرة المعهد؛ فالبعض يؤيد، والبعض الآخر يعارض. ويتضح غياب دعم موحد كبير لفكرة إنشاء الاتحاد لمعهد خاص به. ويتذكر البعض أيضاً سوء مآلات معاهد التدريب التي أنشأها الاتحاد الدولي للاتصالات وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في الجزء الأخير من القرن العشرين (مثل Afralti)، والتي خُصخص بعد ذلك العديد منها أو بيع أو حُل.

8 **اختيار البلد المضيف**. يمكن أن يكون اختيار البلد المضيف مسألة حساسة من الناحية السياسية، حسب استعداد البلدان لدعم المعهد. ويتعين أيضاً أن يقع في مكان ما يكون الموظفون الجدد ذوو الجودة العالية على استعداد للانتقال إليه، ويسهل على الأشخاص من جميع أنحاء العالم الحصول على تأشيرات دخول إليه، وأن يمتلك توصيلية رقمية وخدمات دعم ممتازة، وفي الحالة المثالية ليس من بين أغلى مراكز العمل من حيث تكلفة المعيشة.

9 **فقدان هوية العلامة المميَّزة للأكاديمية**. علق عدد ممن استشيروا بأن الاتحاد الدولي للاتصالات سبق أن أنفق الكثير من الوقت والجهد لبناء العلامة المميَّزة لأكاديمية الاتحاد، وكانوا قلقين من أن إنشاء معهد جديد قد ينتقص من قيمة العلامة المميَّزة الراسخة بالفعل. وليس من الحكمة كذلك في هذا السياق أن تعاد تسمية أكاديمية الاتحاد لتصبح معهد الاتحاد.

## 5.9 معهد مثالي للاتحاد الدولي للاتصالات

119 تكثر الخيارات المختلفة التي يمكن اقتراحها لما قد يبدو عليه معهد الاتحاد الدولي للاتصالات الممكن. فمن ناحية متطرفة، يمكن أن يكون صغيراً نسبياً، بناءً على العمل القائم لأكاديمية الاتحاد؛ ومن ناحية متطرفة أخرى، يمكن أن يكون كياناً مرموقاً ومكلفاً[[166]](#footnote-166) وذا حضور بارز مثل أكاديمية منظمة الصحة العالمية الجديدة الجاري بناؤها في ليون.[[167]](#footnote-167) وإذا رغب الاتحاد في المضي قدماً بمعهده الخاص، فإن هذا التقرير يوصي بإنشاء معهد متوسط الحجم، وسيكون هناك تآزر مفيد مع مقر الاتحاد ووكالات الأمم المتحدة الأخرى إذا وقع في مبنى ضمن منطقة جنيف. وينبغي أن يركز بشكل رئيسي على إعداد وتنفيذ أنشطة تنمية القدرات والتدريب الخاصة بالاتحاد.

### الأهداف

120 يتمثل الهدف العام للمعهد في إعداد وتنفيذ أعلى مستوى ممكن من الجودة وقرب الصلة لتنمية القدرات والتدريب للحكومات والهيئات التنظيمية في الدول الأعضاء في الاتحاد الدولي للاتصالات. ويوصي التقرير بأن يكون للمعهد خمسة أهداف محددة أخرى:

• التميز في تقديم موارد عالية الجودة وطرائق التعلم.

• التركيز بشكل أساسي على دعم الاحتياجات المؤسسية والتنظيمية للدول الأعضاء في الاتحاد لتنفيذ الاستخدامات المناسبة للتكنولوجيا والاتصالات الرقمية.

• التركيز على تقديم نتائج تعليمية وتنموية فعالة ومناسبة تخدم احتياجات الأعضاء، بدلاً من التركيز على المدخلات الرقمية.

• التعاون في شراكة، لا سيما مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ووكالات الأمم المتحدة الأخرى[[168]](#footnote-168) وكذلك أفضل الجامعات في العالم؛

• المرونة العالية والقدرة على التكيف بسرعة مع السياقات والاحتياجات والابتكارات الرقمية المتغيرة.[[169]](#footnote-169)

### طاقم الموظفين

121 لتحقيق هذه الأهداف، تقتضي الضرورة تعيين فريق من الموظفين ذوي الكفاءة والخبرة والالتزام لإعداد المعهد وتنفيذه. ويوصي التقرير بوجود 15 موظفاً أساسياً كحد أدنى بادئ ذي بدء، وان يرتفع العدد إلى حوالي 25 بعد خمس سنوات.[[170]](#footnote-170) وهذا هو الحد الأدنى من مستوى التوظيف الأولي المطلوب لإنجاح المعهد، وسيكون التمويل المضمون له ضرورياً منذ البداية. ومن شأن موظفي المعهد أن يُنتقوا في الغالب من ذوي الخبرة في تقديم تنمية القدرات والتدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، خاصة (على سبيل المثال لا الحصر) من خلال بيئات الإنترنت. وسينتقى البعض من الموظفين القائمين ضمن الاتحاد الدولي للاتصالات، وسيتمثل أحد العناصر الأساسية لعمل المعهد في تطوير علاقات تعاونية وداعمة ووثيقة مع الزملاء في جميع قطاعات الاتحاد الثلاثة وكذلك مع الأمانة العامة. ولا حاجة لأن يكون مقر جميع الموظفين ضمن المعهد، فلعل ثمة قيمة في وجود بعض الموظفين ضمن المناطق ومساهمتهم عبر الإنترنت في عمل المعهد. وقد يكمن البديل أيضاً في فرز بعض الموظفين الإقليميين في الاتحاد إلى المعهد على وجه التحديد بالتزام لعمله بنسبة 10% ربما من وقتهم.[[171]](#footnote-171)

### القوام والموقع

122 يعتبر تحديد الموقع الدقيق لمعهد محتمل مطلباً بالغ الأهمية، وسيتوقف الكثير على سخاء الحكومة المضيفة المناسبة. ويشير استعراض العقارات المتاحة حالياً في منطقة جنيف، على سبيل المثال، إلى إمكانية العثور على عقارات مناسبة مقابل 13-15 مليون فرنك سويسري. ويُعتبر قوام المعهد وأسلوبه وموقعه أمراً بالغ الأهمية لإنتاجية موظفيه وصورة التميز التي سيسعى إلى نقلها. ويرجَّح أيضاً أن يكون من المهم، كمعهد، أن يكون له كيان متميز، منفصل عن المبنى الرئيسي للاتحاد. وباستخدام تقديرات المساحة المكتبية المطلوبة لوظائف أكاديمية معينة، يمكن حساب البصمة التقريبية لمعهد جديد.[[172]](#footnote-172) وتتطلب المساحة الأساسية لما هو مقترح من طاقم الموظفين والوظائف ما لا يقل عن 508 أمتار مربعة،[[173]](#footnote-173) ولكن تتعين إضافة مرافق الحمامات والممرات والإطعام ومساحة لاستخدامات أخرى من هذا القبيل. وتقتضي الضرورة أن يزوَّد المعهد بأعلى توصيلية رقمية ممكنة، بسرعات رفع وتنزيل جيدة. وينبغي التخطيط لهذه التوصيلية بالمستويات المتوقعة المطلوبة بعد خمس سنوات على الأقل من البدء. ويتعين أيضاً أن تؤخذ في الاعتبار تكاليف تجهيز استوديو تسجيل عالي الجودة، فضلاً عن تقديم التكنولوجيات الرقمية ذات الصلة للموظفين والصيانة والتحديث المنتظم لها. وهناك حجج مؤيدة لإدارة البنية التحتية الرقمية للمعهد داخلياً وأخرى مؤيدة للاستعانة بمصادر خارجية. وعند أخذ جميع العوامل بعين الاعتبار، يتجه التركيز في المنظمات المماثلة بشكل متزايد نحو الاستضافة الخارجية وتوريد الخدمات، ولكن عند وضع مقترحات أكثر تفصيلاً بشأن معهد جديد، ينبغي النظر في كلا الخيارين وتقييمهما من حيث القيمة مقابل المال. وبغض النظر عن القرار المتخذ، لا بد من أن يكون جميع موظفي المعهد على درجة عالية من الكفاءة التقنية.

### الإدارة

123 إن وجود نموذج إدارة فعال ومتين للمعهد كي يعمل كجزء من الاتحاد الدولي للاتصالات، ومع ذلك متمايز عنه، سيكون عنصراً أساسياً لنجاحه. ويمكن أن تشمل العناصر الرئيسية لذلك ما يلي:

• مدير يتبع مباشرة للجان دراسات بالاتحاد، وهو بحكم منصبه عضو في المجلس الاستشاري.

• مجلس استشاري مستقل للمعهد مكون من 7-9 أشخاص خارجيين يتمتعون بخبرة واسعة في تقديم تنمية القدرات والتدريب في سياق التكنولوجيات الرقمية، ويقوده رئيس مرموق ذو حضور بارز. ويتمثل دور المجلس في تقديم المشورة، وينبغي أن يجتمع مرتين في السنة على الأقل، وأن يعقد المدير اجتماعات شهرية مع الرئيس.

• يعقد رئيس المجلس الاستشاري اجتماعات ربع سنوية مع لجان دراسات بالاتحاد.

• يجتمع مجلس إدارة يتألف من كبار الموظفين في المعهد وممثل عن كل مكتب من مكاتب الاتحاد ست مرات على الأقل في السنة ويتولى مسؤولية الإشراف اليومي على إدارة المعهد.

• يُرفع تقرير عن جميع المسائل المالية مباشرة إلى مجلس الاتحاد من خلال لجان دراسات بالاتحاد، ولكن تقدَّم تقارير ربع سنوية إلى المجلس الاستشاري للعلم والتشاور.

### مجالات التأثير

124 هناك خياران بديلان للتركيز الرئيسي للمعهد: التركيز بشكل رئيسي على تنمية القدرات الموجهة للحكومات (بما في ذلك الجهات التنظيمية) في الدول الأعضاء (تنمية القدرات التنظيمية والمؤسسية)؛ أو تضمينها أيضاً تنمية الموارد وتسليمها مباشرة إلى الأفراد (تنمية القدرات الفردية). وتوصي التوصية الواردة في التقرير بأن يركز المعهد في المقام الأول على الخيار الأول، ولكن يمكن أن يسعى المعهد الأكثر طموحاً أيضاً إلى الأخذ بالخيار الثاني. وسيتوقف الكثير على مدى توفر التمويل ومستويات التوظيف. ومن الأهمية بمكان أن يظل النموذج مرناً بحيث يمكن أن يتطور بسرعة مع تغير الطلب. وتُعتبر القدرة على القيام بذلك ميزة مميزة للمعهد. وأهم عامل في تحديد مجالات التأثير ينبغي أن يتمثل في إجراء استعراض سنوي بالغ الدقة لاحتياجات أعضاء الاتحاد، وعملية تتحول من خلالها هذه الاحتياجات إلى مواد وطرائق تعليمية مناسبة ومحدَدة السياقات. وهي ستستفيد إلى حد كبير من نقاط قوة الاتحاد في تقديم تنمية القدرات والتدريب، ولكنها سترتقي بها إلى مستويات جديدة من التميز، وستسعى إلى ضمان إبقاء الأعضاء على اطلاع على آخر المستجدات عبر قطاع التكنولوجيا الرقمية.

125 **تنمية القدرات المؤسسية والتنظيمية وتدريب المسؤولين الحكوميين والمنظمين**. إن التأثير الأساسي المقصود للمعهد في المقام الأول يتمثل في تقديم التدريب والدعم للحكومات والهيئات التنظيمية في مجالات التأثير الإجمالي الرئيسية التالية:

• العمل مع الاتحاد الدولي للاتصالات وفي داخله - دعم مشاركة جميع الأعضاء، ولا سيما الدول (بما فيها من هيئات تنظيمية)، في المجالات والممارسات الأساسية لأنشطة كل مكتب. وباختصار، تُصمَم أنشطة تنمية القدرات والتدريب بحيث تؤثر من خلال تعزيز الكفاءة التي يتعامل بها جميع الأعضاء مع أمانة الاتحاد.

• تعزيز أنشطة تنمية القدرات والتدريب الضرورية لكل قطاع - فلدى كل مكتب من مكاتب الاتحاد حالياً طرق مختلفة للعمل مع الأعضاء تعبر جزئياً عن المتطلبات التقنية لقطاعات الاتحاد (قطاعات الاتصالات الراديوية والتقييس والتنمية) (انظر الفقرتين 137 و144 للاطلاع على مزيد من تفاصيل طريقة العمل). ومن شأن المعهد أن يتولى في المقام الأول دور التأثير في دعم هذا التنوع.

• التأثير على الاحتياجات المحددة للدول - تتمثل السمة الأساسية للمعهد في إجراء تحليل منتظم ودقيق لاحتياجات الدول الأعضاء، ومن شأن ذلك أن يقدم الأساس لخطط عمله السنوية. ومع ظهور احتياجات جديدة، سيحتاج المعهد إلى التحلي بالمرونة الكافية للاستجابة لها بسرعة.

• التركيز على مساهمات ينفرد بها الاتحاد - سيعطي المعهد الأولوية للتأثير في المجالات التي يتمتع فيها بميزة تنافسية قوية، لا سيما في المجالات التي لا تلبيها وكالات الأمم المتحدة الأخرى (انظر الفقرتين 69 و97 والملحق 4). وفي مجالات التقاطع مع الوكالات الأخرى، ينبغي أن يسعى إلى تطوير شراكات مناسبة وفعالة لتقديم أنشطة تنمية القدرات والتدريب ذات الصلة للحكومات والهيئات التنظيمية.

• الحضور في طليعة أحدث التطورات التكنولوجية - يحتل الاتحاد موقعاً مثالياً (خاصةً من خلال أعضائه المتحدرين من القطاع الخاص والأوساط الأكاديمية) ليكون في طليعة التطورات التكنولوجية الجديدة، وينبغي أن يركز بشكل خاص على أن يقدم للحكومات بشأنها تحديثات لتنمية القدرات والتدريب على نحو منتظم.

• تنمية القدرات والتدريب للحكومات كي تمكِّن جميع مواطنيها من خلال التكنولوجيات الرقمية - يمكن أن يكون للاتحاد تأثير عالمي أكبر من خلال تعزيز قدرات الحكومات على تمكين مواطنيها بدلاً من محاولة القيام بذلك بمفرده في جميع أنحاء العالم.

126 **التأثير من خلال بناء قدرات الدول الأعضاء على تمكين الأفراد ضمن حدودها**. يوصي هذا التقرير بشدة بأن تتناول أنشطة الاتحاد في مجال تنمية القدرات والتدريب احتياجات أعضائه في المقام الأول، ولا سيما احتياجات الحكومات والهيئات التنظيمية الوطنية. ومع ذلك، تشير النقطة الأخيرة الواردة أعلاه في الفقرة 125 إلى أن المجال الآخر الذي يمكن للاتحاد أن يضاعف فيه تأثيره يتمثل في تمكين الدول وتشجيعها على تحسين قدرتها على إيصال نتائج التنمية المحتملة من خلال التكنولوجيات الرقمية إلى الذين يعيشون ضمن حدودها. والقيام بذلك بشكل فعال لا يتطلب مجرد الانتباه إلى دور التكنولوجيات الرقمية في زيادة التنمية الاقتصادية، بل يشمل أيضاً دورها في التخفيف من الأضرار الناجمة عن استخدامها، سواء عن غير قصد أو عن قصد. وفوق كل شيء، من منظور التنمية والإنصاف (انظر على وجه الخصوص الهدف 10 من أهداف التنمية المستدامة)، يتعين تقديم تنمية القدرات والتدريب للحد من جنوح التكنولوجيات الرقمية إلى التسبب في عدم المساواة بين من يمكنهم ومن لا يمكنهم النفاذ إليها واستخدامها. لذلك ينبغي أن تسعى جميع أنشطة تنمية القدرات والتدريب إلى دعم الشمول الرقمي والتنوع. وفيما يلي بعض الطرق التي يمكن من خلالها معالجة هذا التأثير:

• *إنشاء مجموعات أدوات للحكومات بشأن كيفية ضمان شمول الجميع* - يمكن أن تختلف أنواع مجموعات الأدوات (والتدريب على استخدامها)، ويجب أيضاً أن تكون مرنة بما يكفي لضمان ملاءمتها للسياقات الوطنية المتنوعة للأعضاء. والغرض الأساسي منها هو مساعدة الحكومات على تحسين النتائج التنموية لتدخلات التكنولوجيا الرقمية لجميع مواطنيها. وبدلاً من قيام الاتحاد، مثلاً، بتقديم دوراته الخاصة لتنمية القدرات والتدريب للأفراد، فإن مجموعات الأدوات هذه ستمكن الحكومات في جميع أنحاء العالم من القيام بذلك من أجل مواطنيها. ومن شأن تأثير الاتحاد أن يعمل من خلال التأثير المضاعف مع جميع الدول الأعضاء في جميع أنحاء العالم.

• *معالجة قدرة أعضاء القطاع على ضمان التنوع والشمول* - يمكن للمعهد أيضاً تطوير أنشطة تنمية القدرات والتدريب على وجه التحديد لمساعدة أعضاء القطاع (الشركات والمؤسسات) على تحسين فهم وتقديم القضايا الحرجة المتعلقة بالتنوع وكذلك الاستخدام المستدام للتكنولوجيات الرقمية (من قبيل ضمان مراعاة المنظور الجنساني والإعاقة/إمكانية النفاذ والنازحين واللاجئين والأقليات العرقية والشبان خارج المدرسة والنفايات الإلكترونية).

• *إنشاء موارد تعليمية أساسية كسلع عامة عالمية* - حيث يحدد المعهد الحاجة إلى موارد تعليمية عالية الجودة عبر الإنترنت، ويمكنه أيضاً إعداد مواده المجانية للمستخدم النهائي المتاحة للمستخدمين عبر الإنترنت من خلال بوابته الإلكترونية (يوصى بذلك من خلال تراخيص المشاع الإبداعي (Creative Commons) CC BY SA[[174]](#footnote-174)).

### الوظائف

127 من شأن وظائف المعهد أن تكون وثيقة الصلة بأهدافه ومجالات تأثيره، ولكن من خلال العمل الوثيق مع الزملاء في قطاعات الاتحاد الثلاثة، سيقوم موظفو المعهد بما يلي:

• إعداد وتقديم أعلى جودة ممكنة من الموارد والتدريب المتعلق بالتكنولوجيات الرقمية والاتصالات لجميع الأعضاء (للدول الأعضاء بشكل أساسي ولكن أيضاً لأعضاء القطاع) في مجالات لم يسبق أن ورَّدها مقدمون آخرون بجودة عالية بما فيه الكفاية.

• تصميم محتوى التعلم الذاتي المجاني الأعلى جودة وإتاحته لأي شخص لاستخدامه في أي وقت في مواضيع لم يسبق أن ورَّدها مقدمون آخرون بجودة عالية بما فيه الكفاية.

• تصميم وصيانة بوابة إلكترونية على أعلى مستوى من الجودة تتاح من خلالها خدمات تنمية القدرات والتدريب.

• تحديد أفضل المقدمين القائمين للمحتوى والتدريب ذي الصلة، وإعداد اتفاقات رسمية معهم يمكن من خلالها استخدام بوابة الاتحاد الإلكترونية لتمكين الناس من النفاذ إلى هذا التدريب (وهذا ينطبق على جميع المستويات من التدريب الأساسي وحتى الدرجات العليا).

• العمل عن كثب عبر جميع قطاعات الاتحاد لتحديد احتياجات تنمية القدرات والتدريب ذات الصلة وللمشاركة في تصميم موارد التعلم ذات الصلة وطرائق التنفيذ (بما في ذلك إعداد موارد التدريب من منشورات الاتحاد الصادرة حديثاً).

• عند الضرورة، صياغة شراكات رسمية مع شركاء مختارين بعناية ومتنوعين لإعداد وتقديم مواد تعاونية وتدريب مشترك (خاصة مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى، وبالذات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من أجل التنفيذ ضمن البلد).

• استضافة أنشطة تدريبية وجهاً لوجه حيثما تعتبر ضرورية بدلاً من التعلم عبر الإنترنت (ربما %20-10 من إجمالي التدريب).

• استضافة "الزملاء المتميزين" من الكيانات الأخرى (خاصة الجامعات عالية الجودة) لإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في أعمال الاتحاد والمساهمة في إعداد موارد جديدة (بالإضافة إلى إمكانية إعداد دورات للحصول على درجات علمية مع بعض مدخلات من الاتحاد)، ولكن أيضاً لجلب زملاء (بمن فيهم الأكاديميون والمدربون) إلى المعهد من خلفيات قليلة الموارد كي يتمكنوا من تعزيز مهاراتهم وممارساتهم من خلال العمل التعاوني مع موظفي المعهد.

• عقد اجتماعات وأحداث دولية رفيعة المستوى بشأن تنمية القدرات والتدريب في مجال التكنولوجيات الرقمية والاتصالات.

• أن يكون منظمة تعليمية بحد ذاته، ويقدم تدريباً داخلياً منتظماً لجميع موظفيه (متاحاً أيضاً لموظفي الاتحاد الآخرين) (بنسبة 10% من وقتهم) على تحسين مهاراتهم.

### طرائق العمل عبر الاتحاد الدولي للاتصالات

128 من شأن المعهد أن يكون كياناً مستقلاً وشبه مستقل يقدم تقاريره مباشرة إلى الأمين العام (الفقرة 122). ومع ذلك، فمن الأهمية بمكان أن يعمل بشكل خلاق وفعال مع الموظفين في جميع المكاتب الثلاثة والأمانة العامة. إذ لديها كلها حالياً طرائق مختلفة لتقديم أنشطة تنمية القدرات والتدريب الخاصة بها، وبالتالي تقتضي الضرورة في البداية تطوير أساليب متنوعة للعمل مع كل منها لدعم أنشطتها. ولكن بمرور الوقت، تتجه النية إلى إقامة معهد واحد مسؤول عن جميع أنشطة تنمية القدرات والتدريب في الاتحاد ومن شأنه أن يقدم خدمة أكثر سلاسة وتكاملاً لأعضائه. وباختصار، سيعمل المعهد في المقام الأول كوظيفة خدمية للأعضاء من خلال التعاون مع الخبرات المتاحة في المكاتب، وخارجياً عند الضرورة من خلال الشراكات (انظر الفقرات 131-136).

129 وسيقدم موظفو المعهد، قبل كل شيء، خبرات إضافية عالية الجودة إلى الاتحاد في تصميم وتقديم أنشطة تنمية قدرات وتدريب فعالة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وسيكونون متخصصين في مجال الموضوع وخبراء في تقديم تنمية القدرات الفعالة والمناسبة عبر الإنترنت ووجهاً لوجه.

130 وفي المقام اﻷول، ستحتاج قيادة المعهد إلى التحديد والعمل مع كل مكتب من المكاتب بشأن أفضل السبل التي يودون أن يعملوا بها معا من أجل تعزيز إنجاز أنشطة تنمية القدرات والتدريب القائمة المنوطة بهم. وتشمل طرق العمل المختلفة مع المكاتب لتلبية متطلبات كل قطاع ما يلي:

• *تحسين طرائق التنفيذ القائمة*. حيثما ترغب المكاتب في الحفاظ على هياكلها الحالية وطرائقها في التنفيذ، تمكن دعوة موظفي المعهد لتقديم المشورة بشأن الطرق البديلة للقيام بذلك بشكل أكثر كفاءة وبجودة أعلى، سواء من أجل تنمية القدرات والتدريب وجهاً لوجه أو أيضاً عبر الإنترنت. وبمرور الوقت، يؤمل أن يُنظر إلى المعهد على أنه شريك قيِّم وموثوق به، ويمكن تطوير طرائق جديدة بشكل تعاوني.

• *تقديم طرائق جديدة للتنفيذ*. حيثما تتوق المكاتب إلى تحديد طرق جديدة لتنفيذ تنمية القدرات والتدريب لديها، يمكن للموظفين في المعهد العمل معاً بشكل تعاوني لتطوير وتنفيذ مثل هذه الأنشطة ذات الصلة. ويمكن القيام بذلك بطرق مختلفة تشمل ما يلي: اكتفاء المعهد بتقديم المشورة لموظفي المكاتب؛ أو مشاركة موظفو المعهد والمكاتب في إعداد محتوى وهيكل الأنشطة التي سيقدمها بعد ذلك خبراء ضمن المكاتب؛ أو استعانة المكاتب بمصادر خارجية في معظم جوانب التصميم والتسليم إلى المعهد.

• *تطوير جوانب جديدة كلياً لتنمية القدرات والتدريب*. تتمثل إحدى الفوائد الرئيسية لوجود معهد في قدرته على النظر في جميع مجالات عمل الاتحاد، وتحديد الاحتياجات لمجالات جديدة تماماً لتنمية القدرات والتدريب. وفي مثل هذه الظروف، سيسعى إلى الاستفادة من الخبرات الموجودة بشأن المحتوى ضمن الاتحاد، أو الاعتماد على قاعدة بياناته الخاصة بالخبرات التدريبية للمساعدة في تطوير مثل هذه المواد وأساليب التنفيذ الجديدة.

• *تقديم تدريب عالي الجودة لموظفي الاتحاد المعنيين في تصميم الدورات وتقديمها باستخدام أساليب الإنترنت*. يرحب العديد من الموظفين المشاركين حالياً في تصميم وتنفيذ تنمية القدرات والتدريب في الاتحاد بالتدريب والارتقاء بالمهارات لأنفسهم. ويتمثل الدور الرئيسي للمعهد في تزويدهم بمثل هذا التدريب ليزدادوا ثقة ويحسنوا قدرتهم على تنمية القدرات والتدريب بجودة عالية.

131 وسيحقق المعهد أيضاً قيمة مضافة كبيرة لأنشطة تنمية القدرات والتدريب التي يضطلع بها الاتحاد الدولي للاتصالات من خلال تطوير وتنفيذ خدمات وخواص وظيفية إضافية أو محسنة عبر المنظمة ككل، بما في ذلك:

• تحليل احتياجات الأعضاء من تنمية القدرات والتدريب بشكل منتظم؛

• آليات عالية الجودة وفعالة لضمان الجودة؛

• مراقبة نتائج التنمية؛

• أنشطة علاقات الخريجين (الفقرة 168)؛

• استطلاع الأفق تقصياً لأنواع تنمية القدرات والتدريب التي يُحتمل أن يطلبها الأعضاء في السنوات الخمس القادمة؛

• الاحتفاظ بسجل للخبرات، وخاصة بالاعتماد على أعضاء القطاع والأوساط الأكاديمية (دون الاقتصار عليهم)؛

• بناء شراكات مع الهيئات الشقيقة عند الاقتضاء (الفقرات 131-136).

### الشراكات

132 شدد هذا التقرير في ثناياه على أن مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتنمية القدرات والتدريب مزدحم للغاية، ومن ثم فإن التحدي الرئيسي الذي يواجهه المعهد هو تحديد أفضل مكان يمكن أن يضيف فيه قيمة إلى التقديم العالمي القائم لمصلحة أعضاء الاتحاد ومنظومة الأمم المتحدة. وأورد هذا القسم بعض الطرق التي يمكن للمعهد من خلالها القيام بذلك، ولكن تقتضي الضرورة أيضاً أن يبني شراكات فعالة عالية الجودة مع مقدمين آخرين. وسيحتاج الفريق إلى السير بتؤدة على حبل مشدود بين التعاون والمنافسة، فيما يصون مزاياه التنافسية الرئيسية ويحميها. وفي بعض الحالات، تقتضي الضرورة العمل الوثيق مع كيانات لديها خبرات ذات صلة يُفتقر إليها ضمن الاتحاد؛ وفي حالات أخرى، قد يفضَّل تمرير طلبات الحصول على تدريب محدد لا يمتلك القدرة على القيام به إلى وكالة أخرى أو شريك آخر.

133 وثمة عنصر أساسي للمعهد يتمثل في إقامة علاقات مرنة مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى، لا سيما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وكذلك مع أعضاء القطاع والأكاديميين القائمين والجدد المحتملين، وهذا أحد أسباب وجود عضو محدد في الفريق مخصص لذلك الأمر. غير أن هذا البعد يمكن توسيعه أكثر بكثير لتقديم عنصر تقاسم التكاليف، والحد من المخاطر المحتملة وتعزيز الجودة في تقديم تنمية القدرات والتدريب.[[175]](#footnote-175)

134 قبل استخدام كلمة "شريك"، ينبغي للمعهد، مع ذلك، أن يكون لديه فهم واضح ومتفق عليه لما تعنيه، وأن يكون قد وضع إطار شراكة صارماً ومفصلاً وقابلاً للإنفاذ تنفَّذ من خلاله جميع شراكاته. وسيكون إطار الشراكة الشفاف هذا ضرورياً كي يعي جميع الشركاء تماماً ما يُنتظر من المشاركة في مثل هذه العلاقة بالإضافة إلى التكاليف والفوائد التي تنطوي عليها. ولكن هذا أمر حاسم أيضاً بالنسبة للاتحاد لأن سمعته بين البعض في وكالات الأمم المتحدة الأخرى تصوره كوكالة تركز على تعزيز مصالح القطاع الخاص أكثر من تركيزها على "البلدان النامية" والمساهمات المحتملة للمجتمع المدني.

135 والمجالات المحتملة التي يمكن للمعهد أن يتعاون فيها بأكبر قدر من الفعالية مع الشركاء تشمل ما يلي:

• الاحتفاظ بسجل للشركاء المعتمدين يمكن التوصية به للأعضاء الذين يستفسرون عن أنواع محددة من التدريب.

• إعداد أنشطة تنمية القدرات والتدريب المشتركة، العامة منها والمصممة أيضاً وفقاً لمتطلبات الأعضاء المحددة.

• إعداد نموذج وساطة (انظر الملحق 7)، حيث يمكن للاتحاد أن يضمن حداً أدنى لعدد المشاركين بأسعار مخفضة كثيراً، أو يقدم الشركاء من خلاله لأعضاء الاتحاد تخفيضات في تكاليف تدريبهم المعتادة.

• إعداد تعاوني لدورات تدريبية مجانية عبر الإنترنت مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى في المجالات ذات الاهتمام المشترك.

• استضافة دورات تدريبية للشركاء على منصة الاتحاد الدولي للاتصالات.

• العمل مع شركاء التنفيذ الوطنيين أو الإقليميين للتدريب وجهاً لوجه.

136 ويشير العمل الجاري بين الاتحاد وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى رغبة قوية لدى الجانبين للتعاون في تنمية القدرات والتدريب. وقد أوصت *خارطة طريق التعاون الرقمي* للأمين العام للأمم المتحدة بأن تعمل كلتا الوكالتين معاً في مجال بناء القدرات الرقمية، لا سيما في ضوء السياق الذي يدعي فيه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أنه "القائد الفكري للتنمية الرقمية".[[176]](#footnote-176) ولا تقدم خارطة الطريق تفويضاً لإنشاء معهد جديد بل "مرفق مشترك" بدلاً منه. وتدعم المناقشات الجارية مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تفسيراً مفاده أن مثل هذا "المرفق" المشترك سيكون في البداية مرناً للغاية وسريع الحركة وقادراً على الجمع بين نقاط القوة في كلتا الوكالتين معاً لتقديم نتائج إنمائية أفضل لحكومات الدول الأعضاء. وإذا أنشأ الاتحاد معهداً طور موارد عالية الجودة، فإن شبكة المكاتب القطرية التي لا مثيل لها التابعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي والخبرة في التدخلات الإنمائية العملية على أرض الواقع ستقدم آلية ممتازة لضمان الانتشار الواسع لهذه الموارد في البلاد، إلى جانب فرص جديدة لتقديمها عند الاقتضاء في جلسات وجها لوجه. علاوةً على ذلك، في الأماكن التي لا يمكن الاعتماد عليها في التوصيلية والكهرباء، يمكن لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي المساعدة في ضمان بنية تحتية مناسبة عالية الجودة لتمكين المشاركة في التدريب عبر الإنترنت.

137 ويمكن للمعهد أيضا أن ينظر في فرص التشارك في الموظفين وإعارتهم بين المنظمات المختلفة. وعلى الرغم من أن هذا التقرير يوصي بوجوب تشارُك غالبية موظفي المعهد في مكان واحد، إلا أن أحد الخيارات يتمثل في أن يكون للمعهد موظف في بعض مناطق الاتحاد أو كلها وذلك لضمان رسوخه في سياقات إقليمية في جميع أنحاء العالم. وكبديل لذلك، تمكن دعوة الموظفين الإقليميين التابعين لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي للمشاركة في اجتماعات التخطيط وأنشطة التنفيذ ذات الصلة.

### أساليب التنفيذ

138 سيقدم المعهد للمتعلمين مرونة في تنمية القدرات والتدريب باستخدام أنسب الأساليب (أياً تكن): إذ لا يوجد مقاس واحد يناسب الجميع. ومع ذلك، فهو سيركز بشكل خاص على توليفة من تنمية القدرات الرسمية وغير الرسمية، وسيبحث عن طرق يمكن من خلالها تنظيم الأنشطة غير الرسمية. وفي شكلها الأعم، ستشمل أساليب التنفيذ ما يلي (حيث تمثل النسب المئوية تقديرات للنمط الأولي حتى عام 2021، رغم أنها ستتطور لاحقاً بمرور الوقت):

• الدورات التدريبية عبر الإنترنت (يُحتمل أن تقارب نسبتها 60-70%؛ بما فيها تلك التي يقودها المعلم وتلك ذات وتيرة التعلم الذاتية)

• التدريب وجهاً لوجه (يُحتمل أن تقارب نسبته 10-20%)

• توليفة من التدريب عبر الإنترنت والتدريب وجهاً لوجه (10-20%)

ومن شأن بعض الأنشطة وجهاً لوجه أن تنفَّذ في مقرها الخاص، ولكن من شأن معظمها أن ينفَّذ على يد الموظفين أو أولئك الذين دربهم الموظفون والاتحاد الدولي للاتصالات المحلي وموظفو وكالات الأمم المتحدة الأخرى (خاصة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي) في المواقع الإقليمية. وسيطوَّر أيضاً خيار تقديم خدمات التوجيه المتخصصة، وسيندرج ضمن الفرز الواسع للتدريب عبر الإنترنت/وجهاً لوجه كما يرد تلخيصه أعلاه.

139 وفي أنشطة الاتحاد المعنية بتنمية القدرات والتدريب والمقدمة داخلياً، ركز الاتحاد تقليدياً وإلى حد كبير على تكاملها مع الحلقات الدراسية وورش العمل الإقليمية وكذلك من خلال أشكال أخرى من الأنشطة الإقليمية. ولم يتضح بعد المدى الذي تظل فيه هذه الأنشطة وجهاً لوجه أو يستعاض عنها إلى حد كبير بأنشطة افتراضية عبر الإنترنت في أعقاب جائحة كوفيد-19. فعلى المدى القصير، ستظل الطرائق عبر الإنترنت هي العرف السائد إلى حين أن تتبدد التهديدات الصحية المرتبطة بـجائحة كوفيد-19، ويرجَّح أيضاً أن يفضِّل تأثيرها الأطول مدىً الأساليب عبر الإنترنت. ومع ذلك، فإن تجارب اعتكاف العديد من الأشخاص خلال عامي 2020 و2021 قد أبرزت أيضاً القيمة الكبيرة التي يوليها الأشخاص للاجتماعات والتدريب وجهاً لوجه. ومن ثم، يظل مهماً أيضاً أن تقدَّم بعض أنشطة تنمية القدرات والتدريب وجهاً لوجه، فضلاً عن الفرص غير الرسمية التي يقدمها البرنامج العادي للاجتماعات والأحداث بالاتحاد. وسيكون المعهد المرن ذو الخبرة في التدريب عبر الإنترنت وكذلك التدريب وجهاً لوجه متاحاً بسهولة لتلبية التغيرات في الطلب من الأعضاء بسرعة.

### المستفيدون المستهدفون ومستوى التدريب

140 ينبغي أن يركز المعهد على تنمية القدرات المؤسسية والتنظيمية، وستكون مجموعة المستفيدين المقصودة الرئيسية هي الموظفين في إدارات الدول الأعضاء وهيئاتها التنظيمية، وبعد ذلك أعضاء القطاعات و(الهيئات الأكاديمية) في الاتحاد. ولا بد من التنويه إلى أن نية المعهد لن تتجه إلى تكرار التدريب الحالي عالي الجودة وذي الصلة المتاح من المقدمين الآخرين، بل التركيز بدلاً من ذلك على المجالات التي أثبت فيها الاتحاد الدولي للاتصالات ميزة وأهمية تنافسية ضمن منظومة الأمم المتحدة وفي سياق أعم.

141 ومن حيث مستوى التدريب، سينصب التركيز الرئيسي على التدريب المهني (من الأساسي إلى المتقدم). ولن يسعى المعهد لإعداد فرص التدريب الخاصة به بمستوى المرحلة الجامعية أو الدراسات العليا، لأن الجامعات تقدمها بالفعل على نطاق واسع. ولكن إذا اهتمت جامعات عالية الجودة بتطوير دورات تدريبية مع بعض المشاركة (والعلامة المميزة) من الاتحاد الدولي للاتصالات، فيمكن استقصاء هذه الفرصة. ولحماية العلامة المميَّزة للمعهد، ينبغي إيلاء الأولوية للشراكات أو التعاون مع أشهر الجامعات (كتلك التي تحتل أعلى 500 ترتيب عالمي في قائمة QS[[177]](#footnote-177)) وتلك التي لديها تخصصات معينة أو الواقعة في مناطق محددة.[[178]](#footnote-178)

142 ومع ذلك، إذا حدد المعهد (أو زملاء آخرون في الاتحاد) فجوة ذات شأن في تقديم التدريب العالمي كي يتعلم *الأفراد* جوانب معينة من محفظته، سيستقصي موظفو المعهد أيضاً فرص إعداد موارد تعليمية إضافية مجانية ومفتوحة للاطلاع عليها من خلال بوابته الإلكترونية. وفي المقام الأول، بدلاً من إعداد دورات كاملة، يمكنه تحضير صيغ نموذجية موحدة تغطي القضايا الرئيسية التي يمكن للمدربين الآخرين تطويرها بعد ذلك لدوراتهم الخاصة على المستوى الوطني. وفي ظروف استثنائية، قد يعد المعهد دورات كاملة بلغات متعددة لسوق عالمية، ولكن يُتوقع أن تكون هذه الحالات نادرة.

### أمثلة على المخرجات

143 ستطوَّر مواد المعهد وموارده بطرق متنوعة، لكنها ستتبع بشكل عام عملية معيارية لضمان الجودة تشمل على الأقل المراحل التالية:

• تقييم احتياجات التعلم

• الجمهور/المشارك الذي تستهدفه

• أهداف التعلم والنتائج المرجوة

• العنوان والهيكل والمحتوى

• أسلوب (أساليب) التنفيذ

• المواد والموارد التعليمية (الوسائط المتعددة)

• التأكد من كفاءة القائمين بالتدريب

• تسويق الدورة

• التقييم والشهادة (إذا كان ذلك ذا صلة)

• تقييم نتائج التعلم (التواصل مع شبكة الخريجين)

144 وتنبغي إتاحة أكبر قدر ممكن من مواد وموارد المعهد بأنساق متنوعة بحيث تكون شاملة قدر الإمكان، وينبغي أن يتاح مجاناً أي شيء يطوَّر من خلال التمويل العام، وربما باستخدام تراخيص المشاع الإبداعي (Creative Commons) (إذا كان الأمر كذلك، تفضل تراخيص CC BY-SA[[179]](#footnote-179)). وتوضح الأنواع السبعة الرئيسية التالية من الأنشطة الجديدة ما يمكن أن يطوره المعهد (الأمثلة للتوضيح فقط، وسيجري تطويرها بأساليب تشاركية مع أصحاب المصلحة المعنيين):

• *موارد مستقلة للتعلم الذاتي عبر الإنترنت.* من شأنها أن تُصمَم بحيث تكون بديهية للغاية، وملائمة للمتعلم، وتتضمن اختبارات مصممة بعناية للتقييم التكويني. ويمكن أن يُصمَم معظمها في وحدات مدة كل منها ساعة واحدة.

- تعريف بالاتحاد لموظفي الكيانات الأعضاء الجدد (الحكومات، القطاع، الأوساط الأكاديمية) (5 ساعات إجمالاً)

- تعريف بالعملات المجفرة لمسؤولي منظمي الاتصالات ذوي الرتب المتوسطة (20 ساعة إجمالاً)

• *ورش عمل رفيعة المستوى وجهاً لوجه ضمن البلاد* (غالباً مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي).

- ورش عمل إقليمية لمدة يومين لكبار المسؤولين التنظيميين عن آثار مزادات الطيف على الممارسات التنموية.

- ورشة عمل إقليمية لمدة يومين: التخفيف من الآثار البيئية السلبية لنماذج أعمال التكنولوجيا الرقمية في شرق إفريقيا.

• *الدورات التدريبية بتيسير من معلم عبر الإنترنت* (بعضها مع شركاء). ومن شأن أطوال هذه الدورات أن تتفاوت، ولكنها تتكون من وحدات مدة كل منها عادة ساعة واحدة، ولا تزيد عن ساعتين في اليوم. ويمكن أن تُقرَن بشهادات من خلال التقييم، أو أن تكون مجرد تعلم بدون تقييم.

- تحديثات لأحدث معايير الاتصالات (3 أيام) (يمكن أن تُقرَن بشهادات في حال تقييمها).

- التحديات الرقمية من الألف إلى الياء في الدول الجزرية الصغيرة النامية (SIDS): تسمية الأشياء بمسمياتها للشركات العالمية (يومان).

- الإذاعة الرقمية (مدتها 20 يوماً، ساعتان × ساعتان في الأسبوع، مع التعلم الإضافي الذاتي الوتيرة).[[180]](#footnote-180)

• *برامج وأفرقة التوجيه.* من المسلم به أن التوجيه هو أحد أفضل الوسائل لتقديم تنمية فعالة للقدرات، ويمكن أن يكون من عدة أنواع ومُدد مختلفة، حسب الوقت المتاح والاحتياجات والخبرات.

- مشاركة النساء في المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات

- إشراك الإدارة العليا في قطاع التكنولوجيا الرقمية

• *محاضرات وحلقات نقاش رفيعة المستوى.* تتوفر مجموعة واسعة من الخيارات تحت هذا العنوان، ولكن يمكن أن تشمل ما يلي:

- محاضرة شهرية رفيعة المستوى عبر الإنترنت/وجهاً لوجه - مفتوحة للعموم ويمكن أن تشمل جمهوراً حضورياً. ويمكن لكل قطاع عقد سلسلة شهرية خاصة به.

- حلقات نقاش عبر الإنترنت مختصة بموضع معين وتتناول القضايا الرئيسية، وتجمع المتحدثين ذوي الخبرة العالية مع الموظفين المبتدئين.

• *تدريب عملي.* بعض التدريب الذي يقدمه مكتب الاتصالات الراديوية حالياً، على سبيل المثال، يساعد المشاركين الذين يحضرون ورش العمل/الحلقات الدراسية على اكتساب مهارات عملية في استخدام البرمجيات المطلوبة لتوزيع الطيف. ويمكن كذلك إعداد تدريب عملي إضافي وجهاً لوجه وأيضاً عبر الإنترنت من خلال استخدام الفيديو ودعم الميسرين.

- دورة عملية تشاركية عبر الإنترنت بشأن كيفية المشاركة بنجاح في مؤتمر المندوبين المفوضين للاتحاد (بما في ذلك الفيديو وتمارين لعب الأدوار والاختبارات)

• *موارد على الإنترنت (الموارد التعليمية المفتوحة المتاحة مجاناً).* يصدر الاتحاد العديد من المنشورات، بالإضافة إلى منشوراته الرسمية. ويمكن تقديم مقدمات قصيرة ومشورة بشأن كيفية استخدام هذه المنشورات، بالإضافة إلى دورات كاملة بناءً عليها. وتشمل الأمثلة المستندة إلى المنشورات الحديثة ما يلي:[[181]](#footnote-181)

- كيفية النفاذ إلى إحصاءات الاتحاد وتفسيرها.

- مورد لتقدير التوصيلية في سياقات الأزمات بناءً على تقرير *التوصيلية الرقمية خلال جائحة كوفيد-19*.[[182]](#footnote-182)

- مقدمات ومشورة بشأن التنظيم التعاوني المستند إلى *التوقعات العالمية لتنظيم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لعام 2020 - تحديد طريق التقدم إلى التنظيم التعاوني(2020)*.[[183]](#footnote-183)

145 وتوضح العُجالتان التاليتان بإيجاز العمليات التي قد يمر بها موظفو المعهد في وضع مثل هذه "المخرجات"

|  |
| --- |
| العجالة 1: الاستجابة لطلب من مكتب الاتصالات الراديوية للتدريب العملي على مراقبة الطيف في غرب إفريقيا |
| **مصدر الطلب:** حدد مكتب الاتصالات الراديوية حاجة أعضاء في غرب إفريقيا للتدريب على كيفية استخدام أحدث جيل من معدات مراقبة الطيف**.**  🡻  **تحليل الاحتياجات:** يتباحث موظفو المعهد مع موظفي مكتب الاتصالات الراديوية المعنيين وموظفي الاتحاد الإقليميين وأعضاء الاتحاد لتحديد الاحتياجات الدقيقة وطرائق التنفيذ المفضلة لديهم والخبرات السابقة والمستوى المطلوب والأعداد المرجَّحة لتلقي التدريب ومستويات التمويل وغيرها من المعلومات ذات الصلة**.**  🡻  **استعراض التقديم القائم:** مسح التقديم العالمي القائم للدورات والمواد ذات الصلة التي قد تكون متاحة أصلاً؛ والتباحث مع المقدمين القائمين**.**  🡻  **تحديد الأفراد الذين سيشاركون:** يكشف المسح أن شركة Rohde & Schwarz (عضو الاتحاد الدولي للاتصالات) لديه بالفعل عروض افتراضية لدعم الخدمة الممتازة، وأنها على استعداد للمشاركة. والنظر في الكيانات المحلية الإضافية لغرب إفريقيا (في البلدان الناطقة باللغة الإنكليزية والفرنسية على السواء) التي قد تشارك. ومناقشة ما إذا كان مكتب الاتصالات الراديوية يرغب في المشاركة مباشرة في الإعداد والتنفيذ.  🡻  **آلية التنفيذ المثلى:** يفضل أعضاء غرب إفريقيا بشدة التدريب وجهاً لوجه (بسبب الحاجة إلى التدريب العملي وضعف التوصيلية لدى بعض المشاركين، خاصة من النيجر ومالي)، وهم على استعداد لتغطية التكاليف المحلية للمدربين (ربما يتقرر عقد اجتماع الفرنكوفونية في أبيدجان، واجتماع الدول الناطقة باللغة الإنكليزية في أكرا).  🡻  **إعداد المحتوى:** تعمل الوحدة مع مكتب الاتصالات الراديوية والأعضاء (ومنهم شركة Rohde & Schwarz)، بما في ذلك فرق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المحلية في كوت ديفوار وغانا، لإعداد محتوى مناسب بشكل خاص لسياق غرب إفريقيا**.**  🡻  **ضمان الجودة:** تخضع مواد الدورة التدريبية وطرائقها لعمليات داخلية بشأن ضمان الجودة (تشمل أيضاً مكتب الاتصالات الراديوية) وتراجَع لاحقاً. ويتولى ضمان الجودة استعراض البرنامج ما بعد التنفيذ**.**  🡻  **التسويق:** تعمل الوحدة مع الأعضاء لاجتذاب المشاركة (وبعضهم ليسوا أعضاءً في الاتحاد ويُتوقع منهم الدفع وبالتالي تحمل بعض التكاليف)**.**  🡻  **التنفيذ:** تنفَّذ حسب الطلب ورشتا عمل لمدة 3 أيام يستضيفهما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في مكاتبه في أكرا وأبيدجان (تصوير الأجزاء ذات الصلة).  🡻  **خيارات إعادة تحديد الغرض:** الاتفاق والنظر مع فريق ذي قيمة في تحويل هذا التدريب إلى مورد تعليمي أساسي مجاني قائم على الإنترنت في أكاديمية الاتحاد (باستخدام فيديو مما ذُكر أعلاه). ومراعاة السياق المحلي (بما في ذلك اللغة والصور) في المناقشة مع مكتب الاتصالات الراديوية فيما يتعلق بالمكان الأحوج إليه**.**  🡻  **استرداد التكاليف:** هيكل متفق عليه في المراحل المبكرة - خدمة مجانية للأعضاء (كجزء من عضويتهم)، وتغطي كوت ديفوار وغانا التكاليف المحلية، ويدعم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي التكاليف المحلية (ومشورة مجانية)، ويساهم مشاركون إضافيون في التكاليف، وتقدم الوحدة 50% وقت الموظفين، ويقدم مكتب الاتصالات الراديوية بعض التمويل، وتقدم شركة Rohde & Schwarz وقتاً مجانياً.  🡻  **إدارة الخريجين:** يُطلب من المشاركين تقديم تفاصيل الاتصال بهم ويُدعون للانضمام إلى فريق الخريجين؛ ويُتصل بهم بعد 3 أشهر و6 أشهر وسنة واحدة لمعرفة كيفية استخدامهم للتدريب، وللحصول على ملاحظات تقييمية بشأن كيفية تحسينه في المناسبات اللاحقة**.**  🡻  **الاستعراض الداخلي:** يُستعرض التدريب في أقرب اجتماع استعراض ربع سنوي للوحدة**.** |

|  |
| --- |
| العجالة 2: الاستماع إلى أصوات الدول الجزرية الصغيرة النامية: تغيير هياكل السلطة في تنمية القدرات والتدريب |
| **مصدر الطلب:** بعد جلسة بشأن الدول الجزرية الصغيرة النامية في القمة العالمية لمجتمع المعلومات 2021، اتصل بالفريق ممثلون من حكومات ثلاث دول في المحيط الهادئ ودولة من جزر الكاريبي ليسألوا عما إذا كان بإمكانه مساعدتهم في تقديم شكل جديد جذري لتنمية قدرات شركات القطاع الخاص، بحيث يتحسن فهم هذه الشركات لكيفية العمل في أراضيهم وتلبية احتياجات الأشخاص الذين يعيشون في الدول الجزرية الصغيرة النامية.  🡻  **تحليل الاحتياجات:** تعقد الوحدة سلسلة مفصلة من المحادثات مع الدول الجزرية الصغيرة النامية الأخرى لتحديد القضايا الدقيقة التي يريدون معالجتها والجمهور الذي يراد تدريبه والطريقة. وتجرى مناقشات أيضاً مع الشركات التي تُحتمل عضويتها في القطاع لمعرفة مستوى الاهتمام المرجَّح. واتُفق على أن التدريب ينبغي أن يركز على استخدام التكنولوجيات الرقمية لتقديم الخدمات الحكومية، وخاصة في مجالي الصحة والتعليم.  🡻  **استعراض التقديم القائم:** يشير استعراض سريع إلى عدم تنفيذ سوى القليل جداً من هذا القبيل فيما مضى، وقد يكون هذا التدريب هو الأول في سلسلة جديدة من الأنشطة التدريبية المقدمة من أولئك الذين خُصوا فعلاً بالكثير من التدريب السابق، وبالتالي فهو يقلب علاقات السلطة التقليدية ضمن تنمية القدرات**.**  🡻  **تحديد الأفراد الذين سيشاركون:** فريق قيادة من 3 بلدان من المحيط الهادئ و3 بلدان كاريبية، وزملاء من اليونسكو، ومنظمة الصحة العالمية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والدول الجزرية الصغيرة النامية الأعضاء في الأمم المتحدة وفريق الوحدة الأساسي (وربما بعض الشركات أيضاً).  🡻  **آلية التنفيذ المثلى:** في المناقشة مع أصحاب المصلحة، اتُفق على أن تمتد ورشة عمل عبر الإنترنت لثلاثة أيام (7 ساعات يومياً)، وتُعقد مرتين، مرة بتوقيت منطقة المحيط الهادئ، ومرة بتوقيت منطقة البحر الكاريبي. ومن شأنها أن تتضمن أنشطة تشاركية مختلفة، بما في ذلك رسم الخرائط الذهنية، وأفرقة عمل صغيرة باستخدام جهاز Jamboard (أو ما يعادله)، وتمارين لعب الأدوار.  🡻  **إعداد المحتوى:** وحدة تعمل مع أصحاب المعرفة من الدول الجزرية الصغيرة النامية، والزملاء المهتمين في مكتب تنمية الاتصالات وزملاء الاتحاد الإقليميين في منطقة البحر الكاريبي والمحيط الهادئ، لإعداد محتويات وموارد عالية الجودة.  🡻  **ضمان الجودة:** عملية داخلية لضمان الجودة، ولكنها تُستعرض بعناية مع بعض أعضاء الاتحاد من القطاع الخاص لضمان ملاءمة المواد.  🡻  **التسويق:** في البداية من خلال أعضاء الاتحاد بشكل أساسي، ولكن أيضاً من خلال حملة عالمية تحت شعار "هل تعرف الدول الجزرية الصغيرة النامية؟ ما تحتاج شركات التكنولوجيا العالمية إلى معرفته إذا أرادت العمل بفعالية في الدول الجزرية الصغيرة النامية". وتُنشر مقاطع فيديو قصيرة عن القضايا الرئيسية مرة واحدة في الأسبوع في الفترة التي تسبق التدريب.  🡻  **التنفيذ:** عبر الإنترنت، 3 أيام بتوقيت منطقة البحر الكاريبي و3 أيام بتوقيت منطقة المحيط الهادئ.  🡻  **خيارات إعادة تحديد الغرض:** يمكن القيام بذلك أيضاً وجهاً لوجه - أو بشكل مختصر - بالتزامن مع اجتماعات الأمم المتحدة القادمة بشأن الدول الجزرية الصغيرة النامية.  🡻  **استرداد التكاليف:** سيعتمد الكثير على التكاليف التي سيتحملها السوق. وسيكون الدفع من المشاركين من القطاع الخاص خياراً متاحاً، على الرغم من إمكانية الحصول على تمويل المانحين أو رعايتهم أيضاً. وقد ترعى الشركات والحكومات المحلية أيضاً العمل في البلد/المنطقة جزئياً. وبمجرد تغطية التكاليف، تنبغي إتاحة التدريب كمورد مجاني عالمي عبر الإنترنت.  🡻  **إدارة الخريجين:** أحد الخيارات هو التزام مجموعة من الشركات بنهج أكثر مراعاة لاحتياجات الدول الجزرية الصغيرة النامية؛ بالإضافة إلى ذلك، ثمة قيمة في إنشاء شبكة بين الدول الجزرية الصغيرة النامية وداخلها لتبادل الممارسات والخبرات السليمة - ويمكن أن يقودها مكتب تنمية الاتصالات.  🡻  **الاستعراض الداخلي:** يُستعرض التدريب في أقرب اجتماع استعراض ربع سنوي للوحدة وتتحدد دروس للمستقبل؛ ويُتصل بالخريجين بانتظام بشأن ما طبقوه (أو لم يطبقوه) في الممارسة العملية، وفي ضوء ذلك كيف يمكن تحسين التدريب في المستقبل. |

## 6.9 الروابط مع أنشطة الاتحاد القائمة

146 يُصمم المعهد صراحةً للاستفادة من أفضل ممارسات الاتحاد القائمة، وللتغلب على التحديات الباقية في الوقت الحاضر. وستُدمج ضمن المعهد مجالات الممارسات السليمة التالية وسيؤسَس عليها:

• **التعاون عبر القطاعات**. بكون المعهد "خارج" إطار قطاعات الاتحاد القائم، سيكون العمل بشكل تعاوني مع الموظفين في جميع القطاعات أسهل، وسيكون مورداً بارزاً يمكن لكل قطاع الاعتماد عليه.

• **المعارف والخبرات ضمن المنطقة**. تساعد المكاتب الإقليمية الاتحاد بالفعل على فهم احتياجات الأعضاء بشكل أفضل، وسيؤسَس على هذا العنصر المهم للمساعدة في ضمان دفع عجلة المعهد بالطلب عليه.

• **التعاون القائم مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي**. على النحو المذكور أعلاه (الفقرتان 21 و80)، سيكون البناء على التعاون الراسخ مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي استراتيجياً أيضاً، ليس لضمان فهم أفضل للمتطلبات الإقليمية والوطنية فحسب، بل أيضاً للمساعدة في تقديم التدريب عند الاقتضاء على أرض الواقع.

• **الاعتماد على الأولويات المحورية للاتحاد، ومكتب تنمية الاتصالات على وجه الخصوص**. إن إعادة هيكلة مكتب تنمية الاتصالات في الآونة الأخيرة ضمن مجالات محورية أوضح، والعلاقات القائمة بينه وبين لجنة التنمية المستدامة، ينبغي أن تُبنى بعناية لضمان أن يقدم المعهد موارد عالية الجودة في كل مجال من المجالات المحورية. [[184]](#footnote-184)

• **العلاقات مع الأعضاء والشركاء**. تحظى العلامة المميَّزة للاتحاد وموظفيه بالإعجاب والاحترام عموماً. وتقتضي الضرورة أن يبني المعهد الجديد على ذلك وأن يعزز السمعة الإجمالية للاتحاد.

## 7.9 الآثار المترتبة على الموارد

147 يقدم هذا القسم تقديراً لمستوى التكاليف التي ينطوي عليها إنشاء مثل هذا المعهد وتشغيله، ويلخص نماذج الأعمال المحتملة لتقديمها.

### التكاليف الأساسية للمعهد

148 يصعب الإدلاء بتنبؤات دقيقة عن التكاليف المحتملة المرتبطة بإنشاء معهد جديد، ولكن يبدو أن التقديرات التالية معقولة وتستند إلى خبرة معاهد الأمم المتحدة الأخرى والمتطلبات المعيارية لتنمية القدرات والتدريب.

149 **المساحات**. تستند الحسابات أدناه إلى تكلفة استئجار مساحة لمعهد جديد، على افتراض أن الاتحاد لن يرغب في شراء عقار:[[185]](#footnote-185)

• المكاتب والمرافق = 508 m2

• مساحة إضافية بنسبة 25% لتغطية الممرات والمرافق +127 m2

• لذلك المساحة الإجمالية المطلوبة تقارب 635 m2

• هذا من شأنه أن يعادل تكاليف الإيجار التالية في مواقع مختلفة سنوياً، من قبيل:

- جنيف[[186]](#footnote-186) CBD، Université (635 × 644 يورو) = 408 940 فرنك سويسري

- جنيف[[187]](#footnote-187) Champel، Florissant، Cornavin، Pâquis، PAV (635 × 450 يورو) = 285 750 فرنك سويسري

- بودابست (635 × 300 يورو) = 190 500 فرنك سويسري

150 **طاقم الموظفين**. التكلفة الأساسية التي سيتحملها الاتحاد الدولي للاتصالات عن 15 موظفاً محددين أعلاه (الفقرة 148) ستكون 2 623 281 فرنكاً سويسرياً (استناداً إلى المتوسط السنوي والتكاليف المعيارية لدى الاتحاد).[[188]](#footnote-188)

151 **التكنولوجيات الرقمية والدعم**. يمكن إجراء تقدير لتكاليف الدعم الرقمي (بما في ذلك تراخيص العتاد والبرمجيات)، بناءً على التكاليف الحالية لنفقات الاتحاد وكذلك المقارنات مع المنظمات الأخرى:

• التكاليف الأولية للتكنولوجيا الرقمية، بما فيها تكنولوجيا الاستوديو الأساسية جداً للتصوير والتسجيل: = 15 × 9174 فرنكاً سويسرياً = 137 610 فرنكاً سويسرياً

• تكلفة الاستعاضة/الصيانة السنوية (بافتراض أن الاستعاضة على مدى 3 سنوات تكلف 45 870 فرنك سويسري بالإضافة إلى تكلفة توصيلية موثوقة عالية الجودة 10 000 فرنك سويسري) = 55 870 فرنكاً سويسرياً

• الاستضافة السنوية للمنصة وصيانتها (تكلف حالياً 2 195 فرنك سويسري شهرياً، وهو ما يمثل قيمة جيدة جداً)، ولكنها قدّرت بتكلفة 2 500 فرنك سويسري شهرياً أو 30 000 فرنك سويسري سنوياً.

وإذا تقرر أن هناك حاجة أيضاً إلى منصة رقمية جديدة، فقد تتفاوت تكاليف ذلك الإضافية كثيراً حسب مدى إعادة التطوير المطلوبة، وما إذا كان الدعم سيأتي من أحد شركاء الاتحاد. وبشكل عام، يمكن أن تتراوح التكاليف بين 50 000 و100 000 فرنك سويسري، ولكنها متغيرة للغاية حسب المتطلبات وخبرة المُورد. وينبغي التأكيد على أن منصة معهد الاتحاد تحتاج لأن تكون الفضلى ضمن منظومة الأمم المتحدة، وستحتاج إلى صيانة وتطوير منتظمين لضمان احتفاظها بهذه المكانة.

152 **النفقات العامة الإضافية وتكاليف المشروع الإضافية**. بالإضافة إلى هذه التكاليف الأساسية، سيكون هناك العديد من التكاليف الإضافية، بما في ذلك السفر والزمالات الدراسية والاستضافة وتوظيف الخبراء والاستشاريين الخارجيين. ويُحتمل أن تكون هذه التكاليف متغيرة للغاية حسب الوظائف الدقيقة التي يقوم بها المعهد، ولكن يمكن استخلاص التقديرات من تقديرات النفقات العامة المعيارية التي يستخدمها الاتحاد الدولي للاتصالات.

### نماذج الأعمال واسترداد التكاليف

153 يمكن للمعهد استكشاف أنواع عديدة من نماذج الأعمال، نظراً لوجود مصادر مختلفة لاسترداد التكاليف تناسب مختلف عناصر أنشطته. ويرد تلخيص سبعة منها أدناه:

154 **دعم البلد المضيف**. تموَّل معظم معاهد الأمم المتحدة بطريقة ما من خلال دعم كبير وسخي من الدولة المضيفة (و/أو الحكومة المحلية)، وهو يغطي عادة تكاليف استخدام (استئجار/شراء) وصيانة العقار الذي يقع فيه هذا المعهد، وكذلك من خلال مساهمة في طاقم الموظفين. ولكي ينظر الاتحاد في إنشاء معهد مستقل، تقتضي الضرورة أن يقدم البلد المضيف عقاراً وأن يغطي كذلك تكاليف التوظيف والتشغيل الأساسية من خلال هبة لا تقل عن 50 مليون دولار أمريكي تقريباً،[[189]](#footnote-189) أو الالتزام بضمان سداد نحو 2,5 مليون دولار أمريكي سنوياً لمدة 5 سنوات على الأقل، وبعد ذلك على شرائح مدة كل منها 5 سنوات رهناً بأداء مرضٍ. وسيدر النهج الثاني دخلاً أكبر بكثير للمعهد نظراً للمناخ الاستثماري الحالي، ولكنه سيتعرض لخطر الإغلاق بعد 5 سنوات فقط.[[190]](#footnote-190)

155 **مساهمات إضافية من البلدان الأعضاء**. تموَّل العديد من معاهد الأمم المتحدة أيضاً من خلال مساهمات إضافية من الدول الأعضاء لأشياء محددة، سواء كانت أحداثاً أو مبانيَ. ويمكن التنويه بالبلدان التي تقدم مثل هذه المساهمات الإضافية بعدة طرق، مثل تسمية مرافق معينة (كاستوديو التسجيل أو قاعة المحاضرات) على اسمها، أو وضع شعاراتها على جميع المواد التي ينتجها المعهد، أو عقد أحداث سنوية محددة وسلسلة محاضرات عامة.

156 **التمويل من اشتراكات الأعضاء العادية**. ينبغي استخدام مساهمات الأعضاء في الاتحاد لتقديم التنمية اليومية الأساسية وتقديم مجموعة أساسية من موارد التدريب لجميع الأعضاء. ويتوقع الأعضاء أن يتلقوا خدمات معينة مقابل مساهماتهم السنوية، ومن أهمها وأظهرها للعيان تنمية القدرات والتدريب. وكان هناك دعم واسع النطاق بين الذين استشيروا لضرورة أن ينفق الاتحاد المزيد من ميزانيته على تنمية القدرات والتدريب.[[191]](#footnote-191) في المقابل، يمكن ضمان حصول جميع الأعضاء المسددين لاشتراكاتهم على قدر معين من التدريب الإضافي المتخصص (الذي يمكن دفع ثمنه لولا ذلك) مجاناً، وذلك بالإضافة إلى المواد المتاحة مجاناً للجميع عبر الإنترنت. وقد يبدي الأعضاء استعداداً بعد ذلك للدفع الإضافي مقابل المزيد من هذا التدريب. وسيتطلب هذا الخيار إعادة هيكلة كبيرة للدعم المركزي الحالي الذي يقدمه الاتحاد لتنمية القدرات والتدريب والذي يقدر بحوالي 2-3% فقط من إجمالي الإنفاق.

157 **التمويل المشترك مع الشركاء لمشاريع محددة**. تموَّل في الوقت الراهن مشاريع الاتحاد جزئياً من الشركاء، لكن الاتحاد كثيراً ما يساهم في تمويلها. ويمكن أن تستمر هذه الترتيبات، رغم أن الضرورة تقتضي أن يكون للمعهد بشأن الشراكة مبادئ وممارسات واضحة يمكن تنفيذ هذه الترتيبات من خلالها. ويمكن للمعهد مع الشركاء أيضاً تقديم عطاءات بشأن أنشطة تنمية القدرات والتدريب المشتركة التي تروج لها أطراف ثالثة مثل الجهات المانحة والمؤسسات متعددة الأطراف أو ثنائية الأطراف. ويشكل إعداد دورات تدريبية جديدة لإتاحتها مجاناً عبر الإنترنت للتعلم الذاتي فرصة سانحة للمعهد للعمل بشكل تعاوني مع الشركاء، وخاصة مع وكالات الأمم المتحدة العاملة في المجالات المماثلة.

158 **التمويل من الشركاء**. تمثل العلاقات مع الشركاء لتقديم تنمية القدرات والتدريب ضمن الاتحاد عامل مخاطرة فيما يتعلق بالتحيز المتصور، سواء كان ذلك تجاه شركة أو منظمة مجتمع مدني أو دولة عضو معينة. ولكن بمجرد وضع بروتوكولات شراكة شاملة وشفافة، ستتاح وسيلة أخرى لتمويل الأنشطة من خلال الدعم المباشر من الشركاء. ومن الناحية المثالية، سيتحقق ذلك من خلال تمويل الشريك المباشر للمعهد، ولكن ذلك صعب المنال، ويغلب عادة أن يساهم الشركاء بمساهمات عينية.

159 **استيفاء ثمن التكلفة المباشر أو أسعار مخفضة لتنمية القدرات والتدريب**. من الناحية المثالية، على النحو المذكور أعلاه، ينبغي أن تتاح جميع أنشطة تنمية القدرات والتدريب الخاصة بالمعهد مجاناً لحكومات الدول والهيئات التنظيمية الأعضاء.[[192]](#footnote-192) وقد لا يكون ذلك عملياً دائماً، ويظهر عندئذ سؤال عن الثمن الذي يجب أن يدفعه الأشخاص الآخرون (بمن فيهم الأشخاص غير الأعضاء) للمشاركة في مثل هذا التدريب. وتقتضي الضرورة حساب التكاليف الحقيقية لتصميم وإعداد واستضافة كل نشاط لتنمية القدرات والتدريب يقدمه المعهد على أساس منهجي واضح. وبمجرد حساب هذه الأرقام، يمكن للمعهد تقدير عدد الأشخاص الذين يحتاجون إلى التدريب وبأي سعر لتغطية التكاليف، ثم استيفاء الرسوم وفقاً لذلك. ويمكن بعد ذلك أيضاً استكشاف الرسوم التفاضلية بحيث لا يتعين على أولئك الأقل قدرة على تحمل رسوم المشاركة سوى دفع جزء بسيط من إجمالي التكاليف.

160 **تقديم العطاءات لأنشطة محددة**. هناك طريقة أخرى يمكن للمعهد من خلالها تحقيق الدخل وهي تقديم عطاءات بشأن أنشطة إضافية تتجاوز أعماله الأساسية. وهذه وسيلة مهمة يمكن من خلالها زيادة عدد موظفيه وخبراته وتجاربه، وتمكن بعد ذلك أيضاً ضخ هذه الإيرادات في تدفق الدخل الإجمالي للمعهد، وبالتالي تمكين توظيف موظفين إضافيين. سوى أن المغالاة في التركيز على الحصول على مثل هذا التمويل المدفوع من الخارج يمكن أن ينتقص من أعماله الأساسية في تقديم الخدمات لأعضاء الاتحاد.

# القسم 10: التوصيات

161 أي استراتيجية مستقبلية أطول أجلاً لتنمية القدرات والتدريب لدى الاتحاد الدولي للاتصالات تعتمد كثيراً على يصبو إليه أعضاؤه والقرارات التي يتخذونها، وعلى العوامل السياسية والثقافية الأوسع ضمن الاتحاد. هناك أيضاً قيود هيكلية مهمة، مثل الاتفاقات القائمة مع مراكز التميز وكذلك الحاجة إلى الموافقة على أي تغييرات أساسية من خلال هياكل مؤتمرات الاتحاد (مؤتمر المندوبين المفوضين، المؤتمر العالمي للاتصالات الراديوية (WRC)، المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات (WTDC)، الجمعية العالمية لتقييس الاتصالات (WTSA))، وهذا يعني أن أي تغييرات جوهرية قد تحتاج لأن يصار إلى تنفيذها على مراحل على مدى عدة سنوات. وتدعو الحاجة أيضاً لإعداد استراتيجيات الخروج من المجالات التي لم تعد مطلوبة.

162 وتستند التوصيات التالية إلى الأدلة التجريبية التي جُمعت من خلال استعراض الممارسات القائمة ضمن الاتحاد (القسم 4)، وتَطور الممارسات الجارية في المنظمات الأخرى (القسم 8)، وآراء أصحاب المصلحة، والممارسات السليمة القائمة في تقديم تنمية القدرات والتدريب لدى الكيانات الأخرى. ومن المهم أيضاً التأكيد على أن القصد من تقديم هذه التوصيات هو أن الاتحاد ينبغي أن يتجاوز في المستقبل ما هو كافٍ واعتيادي، وأن يضطلع بتنمية القدرات والتدريب بأعلى جودة ممكنة وعلى نحو يلبي احتياجات الدول الأعضاء[[193]](#footnote-193) وشركات القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني.

## 1.10 التوصيات قصيرة الأجل

163 يقدم هذا القسم عشر توصيات موجزة مترابطة تركز على الإجراءات العملية الرئيسية التي ينبغي اتخاذها في غضون الأشهر الستة المقبلة لتعزيز التنفيذ الفعال لتنمية القدرات والتدريب بالاتحاد الدولي للاتصالات. وهذه كلها إجراءات ينبغي اتخاذها بغض النظر عن التوصية الفعلية طويلة الأجل التي يختارها الاتحاد. وكلها تتعلق بالاتحاد ككل، ولكن في كثير من الحالات يكون مكتب تنمية الاتصالات هو القطاع الرائد الطبيعي في تنفيذها. والتوصيات مهمة في حد ذاتها، لكنها ترسي أيضاً الأساس لإنشاء نهج مختلف جذرياً لتنمية القدرات والتدريب لدى الاتحاد، وترد مناقشته بمزيد من التفصيل في القسم التالي بشأن التوصيات طويلة الأجل.

### التوصية 1 قصيرة الأجل: استراتيجية ونهج متماسكان وشموليان

164 **ينبغي أن يضع الاتحاد الدولي للاتصالات استراتيجية رسمية شاملة لأنشطة تنمية القدرات والتدريب، بحيث يكون الموظفون ضمن المنظمة على دراية بما يعملون من أجله بالضبط، وكذلك كي يكون المستخدمون القائمون والمحتملون على بينة تماماً بشأن ما يمكنهم توقعه**. وتشمل العناصر الرئيسية التي تنبغي مراعاتها عند وضع هذه الاستراتيجية ما يلي:

• ينبغي أن تحدد بوضوح أبعاد تنمية القدرات (المؤسسية، و/أو التنظيمية، و/أو الفردية) التي يركز عليها الاتحاد.

• ينبغي أن تكون على مستوى الاتحاد ككل، وتشارك فيها جميع القطاعات والأفرقة ذات الصلة ضمن الاتحاد (لا سيما مكتب الاتصالات الراديوية ومكتب تنمية الاتصالات ومكتب تقييس الاتصالات وفريق الموارد البشرية في الأمانة العامة).

• ينبغي أن تلتزم بتعزيز الجودة الإجمالية لتنفيذ تنمية قدرات القدرات والتدريب لدى الاتحاد من خلال إضافة التركيز ووقف الأنشطة التي لم تعد تتمتع فيها بميزة تنافسية.

• ينبغي أن تهدف إلى العمل في سياق ميزانية إجمالية تقارب 15% من مجمل نفقات الاتحاد.

• تشير التوصيات طويلة الأجل إلى اتجاه يمكن أن تصمم فيه هذه الاستراتيجية.

### التوصية 2 قصيرة الأجل: الحضور المرئي وعبر الإنترنت

165 **ينبغي أن يضع الاتحاد الدولي للاتصالات استراتيجية تسويق وترويج إعلامي واضحة ومتكاملة لجميع أنشطته المتعلقة بتنمية القدرات والتدريب، خاصةً لضمان أن تكون جميع المواد الموجودة على موقعه الإلكتروني (والبوابات الإلكترونية المرتبطة به) محدثة ودقيقة**.[[194]](#footnote-194) وينبغي أن يشمل ذلك ما يلي:

• نقطة نفاذ واحدة عالية الجودة عبر الإنترنت إلى جميع المعلومات المتعلقة بتنمية القدرات والتدريب لدى الاتحاد، يوجَّه إليها كل ذكر لهذه المعلومات على الموقع الإلكتروني الرئيسي للاتحاد.

• ينبغي أن يتحمل شخص واحد ضمن الاتحاد مسؤولية هذا الحضور الرقمي، وينبغي أن يتمتع بخبرة قوية في مجال التسويق.

• عند وضع الاستراتيجية، ينبغي أن يؤسس الاتحاد على أمثلة الممارسات السليمة الواردة في هذا التقرير، وأن يسعى إلى ضمان الاعتراف بالبيئة الرقمية الجديدة على نطاق واسع كرائدة في السوق في مجالها.

### التوصية 3 قصيرة الأجل: تبسيط وتوضيح عروض تنمية القدرات والتدريب التي يقدمها الاتحاد

166 **ينبغي أن ينشئ الاتحاد الدولي للاتصالات إطاراً أبسط وأوضح لتنمية القدرات وعروض التدريب على أساس أغراض هذه الأنشطة ونتائجها، كي يتمكن الموظفون والمستخدمون الخارجيون من فهمها وفهم الطرائق التي تقدَّم من خلالها بمزيد من السهولة**. وينبغي أن يعتمد ذلك على أغراض التدريب ونتائج التعلم المقصودة منه، وينبغي أن يركز هذا الإطار على ما يلي:

• ضمان وضوح الغرض من جميع أنشطة تنمية القدرات والتدريب ونتائجها التنموية.

• الالتزام بتقديم التدريب بأعلى جودة ممكنة في جميع الأوقات.

• التأكيد على أن غالبية أنشطة تنمية القدرات والتدريب في المستقبل ستقدَّم عبر الإنترنت، مع الاعتراف أيضاً بأن أنواعاً معينة من التدريب تقدَّم بشكل أفضل وجهاً لوجه.

• التمييز بين صيغتي تنمية القدرات والتدريب الرسمية وغير الرسمية، والاعتراف بأهمية كلتيهما.

• التوقف عن النشاط على مراحل مناسبة في جميع المجالات التي لم تَعد تُعتبر أنها تقدم أعلى مستويات الجودة، وقيمة مقابل المال، وقرب الصلة بالواقع.

### التوصية 4 قصيرة الأجل: الالتزام بعمليات صارمة لضمان الجودة

167 **ينبغي أن يلتزم الاتحاد الدولي للاتصالات بعملية صارمة لإعداد أنشطة تنمية القدرات والتدريب عالية الجودة والفعالة والملائمة، بحيث يمكن أن يطمئن المتعلمون إلى أن ما يقدَّم وثيق الصلة وممتاز وسيعود بالنفع عليهم وعلى منظماتهم**. وتقتضي الضرورة أن يتبنى الاتحاد تركيزاً واضحاً على جودة نتائج التعلم، وليس على كمية الدورات المقدمة. وينبغي أن يتطلب هذا الالتزام أن تتضمن جميع هذه الأنشطة ما يلي على الأقل:

• تحليل دقيق للاحتياجات من أنشطة تنمية القدرات والتدريب لأعضائه وأولئك الذين يصممها لهم.

• الوضوح في عنوان ووصف جميع هذه الأنشطة.

• الدقة في تحديد أهداف التعلم التي ينبغي أن ترتبط مباشرةً دائماً باحتياجات التعلم.

• التركيز الواضح على المحتوى والهيكل وموارد التعلم عالية الجودة، فضلاً عن ضمان استخدام طريقة التنفيذ المثلى.

• حيثما كان ذلك ذا صلة، إشراك مدربين وميسرين ذوي جودة عالية.

• الالتزام القوي بقياس نتائج التعلم الحقيقية، والمتابعة اللاحقة مع المتعلمين.

• تعزيز الالتزام بمراقبة جميع أنشطة وتقييمها وتقديم تقارير عنها.

### التوصية 5 قصيرة الأجل: تحسين قدرة موظفي الاتحاد الدولي للاتصالات على تقديم تنمية القدرات والتدريب بجودة عالية لأعضائه والجهات الأخرى ذات الصلة

168 **ينبغي أن يضع الاتحاد آليات لجميع الموظفين المعنيين كي يصبحوا مدرَبين تدريباً جيداً قدر الإمكان على تقديم أنشطة عالية الجودة للدول الأعضاء والجهات الأخرى ذات الصلة (انظر 4 أعلاه)**. وتدرك المنظمات التعليمية جيداً قيمة أنشطة تنمية القدرات والتدريب الفعالة، وأن تقديم مثل هذه الأنشطة يحتاج لأن يتدرب الموظفون تدريباً جيداً على تصميمها وتنفيذها وتقييمها. وينبغي أن يتلقى كل من يشارك في تنمية القدرات والتدريب من موظفي الاتحاد أنفسهم تعزيزاً مناسباً للمهارات، وينبغي أن يشمل ذلك ما يلي:

• ينبغي تحديد الثغرات في تقديم التعلم للموظفين المشاركين في تنمية القدرات والتدريب من خلال المناقشة المستمرة لاحتياجات التعلم الخاصة بهم.

• ينبغي تصميم موارد تعليمية عالية الجودة للموظفين في الاتحاد كي يفهموا جيداً ما يتطلبه تقديم أنشطة تنمية القدرات والتدريب الممتازة (يمكن القيام بذلك بالتعاون مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى).

• ينبغي لجميع الموظفين الذين يشاركون أي مشاركة في تنمية القدرات والتدريب تلقي هذا التدريب قبل السماح لهم بالمشاركة في تصميم وتنفيذ ومثل هذه الأنشطة. وينبغي أن تقدم الإدارة العليا ذات الصلة أسوة حسنة في تلقي مثل هذا التدريب، على الأقل كي تحسِّن فهمها لجميع المراحل والعمليات التي ينطوي عليها تنفيذ هذه الأنشطة.

### التوصية 6 قصيرة الأجل: إنشاء شبكة خريجين دينامية ومتعددة الاستخدامات

169 **ينبغي أن ينشئ الاتحاد الدولي للاتصالات شبكة خريجين دينامية ومتعددة الاستخدامات لأي شخص يلتحق بدوراته، بحيث (أ) يكون في وضع جيد يمكنه من الإبلاغ عن نتائج التعلم (والتنمية الأوسع نطاقاً) الحقيقية لمن يدربهم، (ب) ينشئ مجتمعاً من الخريجين المهرة تمكن الاستفادة من خدماتهم ومشورتهم لاحقاً، (ج) يبني شبكة أوسع من المدافعين عن أنشطة تنمية القدرات والتدريب.** وينبغي أن يشمل ذلك ما يلي:

• تعيين موظف خريج ماهر يتمثل دوره في تنفيذ مثل هذه الشبكة.

• تحديد المنصة الإلكترونية المثلى لشبكة الخريجين وتشغيلها.

• التأكد من أن الشبكة تخدم قبل كل شيء مصالح الخريجين بحيث يحرصون على المساهمة في عمل الاتحاد المستمر في هذا المجال.

• الاتصال بالخريجين بوتيرة منتظمة ومنهجية لمعرفة المزيد عن كيف استُخدمت أنشطة تنمية القدرات والتدريب التي يقودها الاتحاد لتحقيق نتائج إنمائية فعالة ومناسبة.

### التوصية 7 قصيرة الأجل: إنشاء بند في الميزانية لجميع أنشطة تنمية القدرات والتدريب ضمن الاتحاد

170 **ينبغي إنشاء بند في الميزانية عبر الاتحاد لجميع أنشطة تنمية القدرات والتدريب، بحيث يمكن تحديد مستويات الإنفاق والقيمة مقابل المال وضمانها ضمن جميع القطاعات وعبر الاتحاد ككل.** وتتضمن الجوانب المحددة التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار ما يلي:

• ضمان إنشاء بند واحد في الميزانية ضمن ميزانية كل قطاع لتنمية القدرات والتدريب، وإمكانية تجميع ذلك بسهولة لتقديم أرقام بشأن الاتحاد الدولي للاتصالات ككل.

• يُتطلب من الموظفين تخصيص وقت يكرسونه على وجه التحديد لتنمية القدرات والتدريب (قد لا يكون ذلك سهلاً، ولكنه شيء تنبغي تجربته).

• تدقيق عمليات الشراء بانتظام لجميع أنشطة تنمية القدرات والتدريب كي تشمل جوانب مثل العمر والجنس والعرق والبلد والقطاع.

### التوصية 8 قصيرة الأجل: أكاديمية الاتحاد الدولي للاتصالات

171 **ينبغي أن تستمر عملية تعزيز منصة أكاديمية الاتحاد الدولي للاتصالات على قدم وساق، كي يتمكن المتعلمون من الاستفادة بشكل أفضل من خواصها الوظيفية وكي تصبح منارة للتميز ضمن منظومة الأمم المتحدة**. وقد تحسنت منصة أكاديمية الاتحاد كثيراً في تصميمها وخواصها الوظيفية على مدى العامين الماضيين، ولكن التحسين لا يزال مطلوباً كي تكون في طليعة مثل هذا التقديم. وتتضمن التوصيات المحددة لتحقيق هذه الغاية، والتي تعتمد بشكل خاص على التعليقات التي أبديت سابقاً في هذا الاستعراض، ما يلي:

• استعراض ونقاش جوهري مع المقدمين المشابهين الآخرين بشأن إعداد المنصة، إلى جانب المناقشات بشأن المنصات المشتركة أو المدمجة المحتملة مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى، والمترتبات المختلفة على كل منها.

• مناقشات مفصلة على وجه التحديد مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فيما يخص عمله الجاري بشأن تطوير المنصة، وربما التعاون المستقبلي في سياق *خارطة طريق التعاون الرقمي* للأمين العام للأمم المتحدة.

• إنشاء مرفق ملاحظات تقييمية يطلب من المستخدمين تقديم ملاحظات منتظمة بشأن تصميم المنصة وخواصها الوظيفية.

### التوصية 9 قصيرة الأجل: شبكة مراكز التميز

172 **ينبغي اتخاذ خطوات فورية لتبسيط وكذلك لتعزيز جودة تنفيذ شبكة مراكز التميز، بحيث يمكن ضمان تميز المستخدمين في تقديم الموضوعات التي تمس حاجة منظماتهم إليها.** وتختلف شبكة مراكز التميز من حيث الجودة والحالة، وعلى الرغم من أنها تحظى بشعبية كبيرة، إلا أن هناك العديد من المجالات التي يمكن إجراء تحسينات في تنفيذها. وينبغي الالتزام بالاتفاقات المبرمة مع مراكز التميز لدورة الأربع سنوات الحالية، ولكن في الوقت نفسه من المهم استقاء الدروس من الشبكة التي يمكن المضي قدماً بها في الهيكل المستقبلي لمجمل ما يقدمه الاتحاد الدولي للاتصالات. وفي الأجل القصير:

• ينبغي أن يسعى الاتحاد، من خلال مكاتبه الإقليمية، إلى استخدام جميع الوسائل لتسهيل الأداء والتنفيذ المعزز (كماً ونوعاً) لمراكز التميز في مناطقها.

• بناءً على المواد التي جُمعت لهذا الاستعراض من مسؤولي الاتصال في مراكز التميز وملاحظات المشاركين التقييمية، ينبغي لموظفي الاتحاد استكشاف مجموعة من الخيارات الممكنة لمستقبل برنامج مركز التميز في الدورة التالية إن لم تنفَّذ، لأي سبب من الأسباب، التوصيات طويلة الأجل الواردة في هذا التقرير.

• ينبغي استحداث استمارة ملاحظات تقييمية جديدة على الفور لتقديم معلومات أكثر تفصيلاً ومنهجية عن احتياجات المتعلم، وجودة التقديم، ومدى صلة الدورة التدريبية بتحقيق أهداف منظمته.

• تنبغي دعوة جميع المشاركين للانضمام إلى شبكة الخريجين الجديدة، وينبغي أن تُطلب منهم ملاحظات تقييمية في غضون 6 أشهر و12 شهراً بعد الدورة التدريبية لفهم المزيد بشأن تنفيذ نتائج التعلم الخاصة بهم.

• ينبغي تعزيز استراتيجية التسويق لمراكز التميز بشكل جوهري.

### التوصية 10 قصيرة الأجل: إقامة شراكات مصممة ومخططة بعناية

173 **ينبغي أن ينشئ الاتحاد الدولي للاتصالات إطاراً لشراكة التعلم يصاغ بعناية ويُحدد بوضوح ويمكن من خلاله المشاركة بشكل إيجابي في حوار شفاف مع الشركاء، كي يتمكن معهم من تنفيذ أنشطة تنمية وتدريب فعالة وغير منحازة، وفي نفس الوقت تقليل مخاطر تشويه سمعة الاتحاد**. وقد أشار هذا التقرير في نقاط مختلفة إلى مخاطر تشويه سمعة الاتحاد في ارتباطه بالكيانات التي تقدم تنمية القدرات والتدريب نيابة عنه من مقدمين يعتبرهم البعض ممثلين لقطاع معين أو مصلحة وطنية معينة. وهذه مشكلة معقدة ومستعصية إلى حد ما، ولكن وجود سياسة عامة رسمية وشفافة فيما يتعلق بمثل هذه الشراكات يمكن أن يساعد في تهدئة هذه المخاوف، فيما تقدَّم أيضاً خدمة ذات جودة أفضل.

• ينبغي لمكتب تنمية الاتصالات أن يضع إطاراً واضحاً لشراكة التعلم بالاعتماد على بروتوكولات شراكات الاتحاد القائمة لإقامة الشراكات.

• ينبغي أن يعتمد ذلك أيضاً على الممارسات السليمة القائمة وأن يتماشى مع اتفاقات الأمم المتحدة الأوسع مثل تلك التي يروج لها مكتب الأمم المتحدة للشراكات.[[195]](#footnote-195)

• ينبغي أن يكون الإطار واضحاً وشفافاً بشأن الفوائد والمساهمات المرتقبة التي ينبغي أن يتوقعها الشركاء والاتحاد وأعضاؤه.

• لم يعد مسموحاً بالاستخدام الفضفاض لكلمة "شراكة" في سياق تنمية القدرات والتدريب للإشارة إلى مجموعة واسعة من الممارسات المختلفة إلا إذا كانت تفي بتعاريف العمل ضمن الإطار المحدد.

## 2.10 التوصية طويلة الأجل

174 إن إمكانية قيام الاتحاد الدولي للاتصالات بإنشاء معهد خاص به هو خيار مقنع ويُحتمل أن يكون مثيراً للحماس، على النحو المبين في القسم 9 أعلاه. بيد أن التكلفة والتعقيدات التي تنطوي عليها هياكل الإدارة المطلوبة والتحدي المتمثل في الحفاظ على كيان مادي في عالم التدريب الذي أصبح افتراضياً أكثر من أي وقت مضى، توحي بأن ذلك قد لا يكون الخيار الأمثل للاتحاد في الوقت الحاضر.[[196]](#footnote-196) وبدلاً من ذلك، فإن التوصية الإجمالية طويلة الأجل من هذا التقرير هي التالية:

**ينبغي أن ينشئ الاتحاد الدولي للاتصالات كياناً مركزياً كبيراً (أو وحدة مركزية كبيرة)[[197]](#footnote-197) ضمن هياكله التنظيمية القائمة لتقديم وظيفة الخدمة المتمثلة في إدارة وتنفيذ أنشطة تنمية القدرات والتدريب في الاتحاد**.

### كيف يمكن أن تبدو الوحدة: نظرة عامة موجزة

175 من حيث الجوهر، ستؤدي هذه الوحدة العديد من وظائف المعهد المحتمل على النحو الموصوف أعلاه، ولكنها ستكون أقل استقلالية، ولن تتطلب هياكل إدارية جديدة ومعقدة، ولن تكون باهظة التكلفة. ويتعين أن تبقى أربعة عناصر أساسية للوحدة ماثلة في الأذهان عند النظر في هذه التوصية:

• تتمثل أغراض الوحدة في تقديم الخدمات إلى جميع المكاتب والدوائر ذات الصلة ضمن الاتحاد الدولي للاتصالات، وستدعمها وتعمل معها بطرق متنوعة لإعداد موارد تعليمية ذات صلة بأعلى جودة (حيثما كان ذلك مناسباً) وتقديم التدريب للأعضاء، في المقام الأول، ولكن أيضاً للآخرين.

• وستتألف في البداية من فريق من حوالي 15 شخصاً من ذوي الخبرة في جميع جوانب تنمية القدرات والتدريب ذات الصلة بولاية الاتحاد (من وضع المفاهيم والتصميم إلى التنفيذ والتقديم). ويمكن أن تتباعد مواقع أعضاء الفريق، ولكن هناك أوجه تآزر في معظمها ضمن موقع مشترك.

• ستطور شبكة الخريجين وتحافظ عليها لضمان القياس المناسب لنتائج التعلم، فضلاً عن إنشاء شبكة عالمية من النظراء من الأفراد المدربين ضمن المنظمات الملتزمة باستخدام التعلم بفعالية لتنفيذ ولاية الاتحاد، والذين يمكنهم أيضاً تقديم الدعم والتوجيه بعضهم لبعض.

• ستركز أكثر على إعداد وتنفيذ أنشطة تنمية القدرات والتدريب الخاصة بالاتحاد، بدلاً من التسهيل لمنظمات أخرى لتنفيذ مثل هذه الأنشطة لأعضاء الاتحاد.

### أهمية هوية العلامة المميَّزة

176 سبق أن أنشأت أكاديمية الاتحاد الدولي للاتصالات قدراً ما من الهوية الإيجابية للعلامة المميَّزة، على الرغم من استمرار الحاجة إلى تعزيز كبير لهذه الهوية. وبأخذ جميع العوامل بعين الاعتبار، يوصي هذا التقرير بأن إعادة إطلاق هذه العلامة المميَّزة سيكون مرغوباً فيه أكثر من إنشاء علامة مميَّزة جديدة للمعهد، حقيقية أو افتراضية. وأورد تقرير وحدة التفتيش المشتركة للأمم المتحدة (2020)[[198]](#footnote-198) أيضاً تعليقات قوية على الحاجة إلى قدر أكبر من التوحيد في المعنى حول استخدام كلمة أكاديمية ضمن منظومة الأمم المتحدة، ويبدو أن استخدام الاتحاد الحالي للمصطلح متناغم عموماً مع استخدام البعض الآخر من وكالات الأمم المتحدة (مثل منظمة الأغذية والزراعة). على الرغم من أن كيانات الأمم المتحدة الأخرى تستخدم مصطلح المعهد الافتراضي (مثل الأونكتاد)، في الاستخدام العام، لا يزال المعهد يعتبر كياناً مادياً بشكل رئيسي، وبالتالي يُقترح استخدام المصطلح على هذا النحو حصراً. علاوةً على ذلك، إن لم يكن هناك فرق حقيقي بين معهد افتراضي وأكاديمية افتراضية، فإن هذا التقرير يشير إلى أن إعادة تنشيط علامة مميَّزة افتراضية معروفة (أكاديمية الاتحاد الدولي للاتصالات) ربما تكون أفضل من إنشاء علامة مميَّزة جديدة.[[199]](#footnote-199)

### الخصائص الأساسية للوحدة

177 هناك أربعة عناصر وثيقة الصلة ببعضها البعض وتتمايز عن العمل القائم الاتحاد الدولي للاتصالات وهي جزء أساسي من فهم أكثر تفصيلاً لطبيعة الوحدة المقترحة:

• **البناء على الميزة النسبية للاتحاد**. تعلن الصفحة الرئيسية للاتحاد الدولي للاتصالات أنه "وكالة الأمم المتحدة المتخصصة في مسائل تكنولوجيات المعلومات والاتصالات – ICT".[[200]](#footnote-200) ولكن هذا الإعلان عام للغاية، ومطعون فيه على نطاق واسع ضمن منظومة الأمم المتحدة وخارجها. إذ توضح *خارطة طريق التعاون الرقمي* للأمين العام للأمم المتحدة،[[201]](#footnote-201) على سبيل المثال، أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي جدول أعمال على مستوى الأمم المتحدة، ولا يرد ذكر الاتحاد الدولي للاتصالات بشكل جوهري إلا في ثلاثة مواضع في تقرير يونيو 2020، مع التأكيد بشكل خاص على دوره المحتمل في "بناء القدرات" (باستخدام مصطلح الأمين العام للأمم المتحدة).[[202]](#footnote-202) وقد صدر هذا التقرير بتكليف من الاتحاد، ولذلك فهو يركز بشكل خاص على ما ينفرد الاتحاد بفعله، وعلى مزاياه التنافسية الرئيسية في تنمية القدرات والتدريب. وهي تشمل هذه، *في جملة أمور*، أعضاء قطاعاته من شركات القطاع الخاص، وعمله في قطاع الاتصالات الراديوية بشأن توزيع الطيف والمدارات الساتلية، وبعض أعمال التقييس في قطاع تقييس الاتصالات،[[203]](#footnote-203) والدعم الوثيق لقطاع تنمية الاتصالات للدول الأعضاء والعمل معها في بعض أفقر البلدان اقتصاديا في العالم بشأن قضايا مثل التنظيم والأمن السيبراني والنطاق العريض.[[204]](#footnote-204)

• **البدء بفهم الاحتياجات الحقيقية للأعضاء**. وتميل العديد من أنشطة تنمية القدرات القائمة في الاتحاد للانقياد بالعرض، ولا يتضح بدقة دائماً كيف تلبي الاحتياجات والمتطلبات الحقيقية للأعضاء. ويجب أن يمتلك الاتحاد وسائل منهجية واضحة يمكن من خلالها أن يفهم بعمق الاحتياجات الدقيقة لإدارات كل دولة عضو، وأفضل السبل التي يمكن من خلالها تقديم تنمية القدرات لها ومعها، وماهية التدريب الذي تلقته بالفعل، وكيف يمكن قياس نتائجه التنموية.

• **فهم السوق المعقد**. يكثر مقدمو تنمية القدرات والتدريب الممتازين في التكنولوجيات الرقمية والاتصالات بجميع المقادير والمستويات في جميع أنحاء العالم (القسم 8). ومن الأهمية بمكان ألا يهدر الاتحاد موارده المحدودة في تقديم أنشطة تكرر ما هو موجود أصلاً، وأن يتمكن من توجيه الأعضاء إلى هذه الفرص الأخرى التي يمكنهم السعي إليها، وأن يتمكن أيضاً من تحديد الثغرات التي يمكن لنقاط قوته الأساسية أن تمنحه فيها موقع الريادة في السوق.

• **اتقان القيام ببعض الأشياء حقاً: الجودة هي الأولوية**. ليس لدى الاتحاد سوى موارد محدودة، ولكن الأدلة المقدمة هنا، لا سيما من خلال آليات الإبلاغ القائمة، تشير إلى أن أولوية كمية التنفيذ (المدخلات والمخرجات) تتقدم في بعض الأحيان على جودة النتائج. وتتعلق هذه التوصيات النهائية بضمان أن يكون الاتحاد في وضع جيد لتقديم أعلى مستويات الجودة في تنمية القدرات والتدريب لأعضائه ضمن نافذة الموارد المتاحة.

### العلاقات مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى

178 أظهر هذا التقرير أن معظم وكالات الأمم المتحدة لديها على الأقل بعض أنشطة تنمية القدرات الجارية فيما يتعلق بكيفية مساهمة التكنولوجيات الرقمية في ولاياتها الأساسية ".[[205]](#footnote-205) لذلك تقتضي الضرورة أن يغتنم الاتحاد الدولي للاتصالات هذه الفرصة للعمل بشكل وثيق مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى ذات الصلة لمساعدتها في تقديم التدريب بالجودة المثلى على استخدام هذه التكنولوجيات ضمن ولاياتها. وينبغي للوحدة الجديدة أن تعمل عن كثب وبشكل خاص مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على تصميم وتنفيذ نتائج تركز على التنمية، مع اعتبار حضور برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على الصعيدين الوطني والإقليمي وسيلة مهمة لتنفيذ الأنشطة المشتركة.

### ما الذي ستقدمه الوحدة في الممارسة العملية

179 ستعمل الوحدة بمرونة مع الزملاء في أقسام أخرى من الاتحاد الدولي للاتصالات، وكذلك مع الأعضاء والشركاء لإعداد وتقديم أعلى جودة ممكنة لأنشطة تنمية القدرات والتدريب. وسيشمل ذلك العمل مع كل قطاع لمساعدته على إعداد وتقديم أنشطة تنمية القدرات الخاصة به وفقاً للخطوط الموضحة أعلاه للمعهد (القسم 8). وينبغي أن تشابه متطلبات التوظيف إلى حد كبير تلك المقترحة للمعهد. وستشابه العديد من المخرجات تلك التي يمكن أن يقدمها المعهد (انظر الفقرات 137-144) وبالتالي فهي لا تتكرر هنا.

180 **ستقدَّم معظم أنشطة تنمية القدرات والتدريب عبر الإنترنت**. وكحال التوصيات الخاصة بمعهد ما، يرجَّح أن تبلغ نسب التنفيذ التقريبية في الوحدة على المدى القصير (في عام 2021 على الأقل) ما يلي:

• الدورات التدريبية عبر الإنترنت (يُحتمل أن تقارب نسبتها 60-70%؛ بما فيها تلك التي يقودها المعلم وتلك ذات وتيرة التعلم الذاتية)

• التدريب وجهاً لوجه (يُحتمل أن تقارب نسبته 10-20%)

• توليفة من التدريب عبر الإنترنت والتدريب وجهاً لوجه (10-20%)

ومع ذلك، في بقاع كثيرة من العالم، لا تزال التوصيلية الرقمية غير كافية للمشاركة التفاعلية عالية الجودة في التدريب، حتى في العواصم، وهناك ظروف متنوعة يظل فيها التدريب وجهاً لوجه ضرورياً، وليس أقلها عند تقديم التدريب المباشر على المهارات العملية.[[206]](#footnote-206)

181 **منصة تعلُّم بأعلى جودة ممكنة**. على سبيل الاستعجال، ينبغي للفريق الجديد المسؤول عن الوحدة استعراض منصات التعلم الأخرى الموجودة ضمن الأمم المتحدة، بناءً على المقارنات والمقترحات الواردة في هذا التقرير (الفقرات 85-90). وينبغي أن يشارك أيضاً في المبادرات القائمة التي تستكشف إمكانية إنشاء منصة مشتركة لمجموعات من وكالات الأمم المتحدة. ومع الاعتراف بالتقدم الكبير الذي أُحرز مؤخراً في بوابة أكاديمية الاتحاد الدولي للاتصالات، وبملاحظة أن للمستخدمين تفضيلات وتوقعات مختلفة جداً لبيئات التعلم، يوصي هذا التقرير مع ذلك بأن ينظر الاتحاد الدولي للاتصالات في إمكانية إعادة تطوير كبيرة أخرى لهذه المنصة، أو إذا لزم الأمر إعادة بناء الوحدة الجديدة بالكامل - على الرغم من أنها ربما لا تزال قائمة على منصة Moodle مفتوحة المصدر.

182 **التسويق وتحليل الثغرات**. لا بد للفريق من أن يبقى على معرفة ودراية ممتازتين بالتطورات الأوسع نطاقاً في تنمية القدرات والتدريب عبر الإنترنت فيما يتعلق بمجالات تخصص الاتحاد الدولي للاتصالات، كي يظل في طليعة هذا المضمار على الأقل، ولكن أيضاً كي يتمكن من تحديد الفجوات التي يمكنه سدها عند التفاعل بين التكنولوجيات الرقمية والتنمية الدولية. وستتولى الوحدة أيضاً مسؤولية تسويق وتوزيع عمليات التعلم ومنتجاته.

183 **الاتصال مع الشركاء والمقدمين الآخرين**. كما هو الحال في أي معهد محتمل (الفقرة 131)، سيحتاج الفريق إلى الموازنة بعناية بين التعاون والمنافسة مع الكيانات الأخرى، مع حماية المزايا التنافسية الرئيسية للاتحاد الدولي للاتصالات. وفي بعض الحالات، قد يكون من المنطقي العمل بشكل وثيق مع كيانات لديها خبرة ذات صلة وغير متوفرة ضمن الاتحاد لتقديم خدمة للأعضاء معاً، وفي حالات أخرى قد يُستصوب اقتراح أن يعمل الأعضاء مع كيان آخر ليس إلا، لأن تكلفته ستكون مجزية أكثر لهم.

184 **إدارة الخريجين**. يتمثل أحد الجوانب الأساسية لمهمة الفريق في إعداد شبكة خريجين شاملة والحفاظ عليها، وذلك لدعم التطوير المهني المستمر لمن شاركوا في التدريب الذي قدمه الفريق، ولكن أيضاً لفهم نتائج التعلم والتنمية لهذا التدريب بشكل أفضل. ومن شأن ذلك أن يؤسس على الأنشطة قصيرة الأجل الموصى بها أعلاه (انظر الفقرتين 168 و174). ومن الناحية المثالية، ستُدمج منصة إدارة الخريجين مع منصة التعلم الموصى بها أعلاه، ولكن ينبغي إجراء استعراض وتقييم دقيقين للحزمة المثلى في هذا الصدد.[[207]](#footnote-207)

### هيكل التوظيف والموقع والمجلس الاستشاري

185 سيشابه **هيكل التوظيف** للوحدة الجديدة إلى حد كبير ذلك المطلوب لنموذج المعهد الذي نوقش بالتفصيل أعلاه، مع بعض المراجعات للرتب المقترحة.[[208]](#footnote-208) وتشير الأدلة من وكالات الأمم المتحدة الأخرى إلى أن عمل هذه الوحدات يتحسن بوجود خبرة رقمية داخلية جيدة، حتى عند الاستعانة بمصادر خارجية للتصميم والتطوير. وترتبط جميع أدوار الموظفين الأخرى بشكل واضح ومباشر بالعمليات المحددة أعلاه. وتشير التقديرات إلى أن إجمالي تكاليف الرواتب على الاتحاد سيبلغ 2 569 450 فرنكاً سويسرياً. ويشكل هذا المستوى من التمويل الحد الأدنى اللازم لتمكين الوحدة من العمل بفعالية، ويتوقع التقرير زيادة الإيرادات من خلال الحصول على تمويل إضافي، في جزء منه عبر بعض المناقصات وتنفيذ الدورات، بحيث تنمو أعداد الموظفين ضمن الوحدة. ويمكن أيضاً استكمال ذلك ببرنامج دقيق لمتدربين مدفوعي الأجر.[[209]](#footnote-209)

### الموقع

186 يوصي هذا التقرير **بوجود معظم موظفي الوحدة فعلياً في مقر الاتحاد الدولي للاتصالات في جنيف**، بسبب أوجه التآزر التي لا تزال قائمة بالتجاور المادي، وكذلك الحاجة إلى الاتصال الوثيق بالزملاء في القطاعات الأخرى على أساس منتظم.[[210]](#footnote-210) غير أن ذلك لن يكون ضرورياً للجميع، ويمكن أيضاً النظر في خيارات نمط توزيع الموظفين بما يتماشى مع سياسة التوظيف الأوسع في الاتحاد. وقد يكون الترتيب المتناوب مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي خياراً يسترعي الاهتمام أيضاً، حيث يتناوب مختلف موظفي البرنامج الإنمائي وأعضاء هذه الوحدة بشكل دوري بين نيويورك وجنيف، مما يساعد على ضمان تآزر وتفاهم أوثق بين الوكالتين.

### آليات الإدارة وتقديم التقارير

187 إن مكان الوحدة ضمن **الهيكل التنظيمي** للاتحاد الدولي للاتصالات مجال مهم للنظر فيه، ولكنه سيعتمد إلى حد كبير على الترتيبات الداخلية المثلى التي تعمل على أفضل وجه في إطار الهيكل الإداري القائم ومخصصات التمويل ضمن الاتحاد. ويوصى بتعيين فريق من المستشارين الخارجيين، قد يبلغ عددهم ستة مستشارين (ربما واحد من كل منطقة)، خصيصاً لدعم عمل الوحدة، وأن يقدم هذا الفريق تقارير إلى مدير الوحدة. وهذا يثير تساؤلات عن مستقبل الاثني عشر شخصاً الحاليين في الفريق المعني بمبادرة بناء القدرات (GCBI)،[[211]](#footnote-211) على الرغم من أن أحد البدائل يتمثل الاستمرار في استخدام هذا الفريق كمجلس استشاري للوحدة الجديدة. ومن البدائل الأخرى أن يكون هناك فريق استشاري للعمل على المزيد من الأنشطة اليومية، بالإضافة إلى الفريق المعني بمبادرة بناء القدرات لتقديم المزيد من وظيفة الإشراف.

### متطلبات أخرى للتزويد بالموارد

188 يكمن الفرق الأساسي بين هذه التوصية وتلك الخاصة بالمعهد في التكاليف المخفضة للغاية المرتبطة بعدم الاضطرار إلى تمويل مبنى بمرافقه ذات الصلة. وستقل المتطلبات من بعض التكنولوجيات الرقمية والدعم، ويمكن تصنيفها ضمن النفقات العامة الإجمالية لمبنى المقر الجديد للاتحاد.[[212]](#footnote-212) ومع ذلك، ستظل المتطلبات من معدات وبرمجيات متخصصة للوحدة قائمة، بالإضافة إلى متطلبات استضافة البوابة الإلكترونية وصيانتها، في حدود الميزانية.

### توليفة نماذج الأعمال

189 إن الفقرات 149-156 بشأن الخيارات الخاصة بالمعهد سلطت الضوء على سبعة أنواع رئيسية من نماذج الأعمال التي قد يستخدمها، بناءً على الأمثولات القائمة والممارسات السليمة في وكالات الأمم المتحدة والشركات الأخرى. ولا يزال العديد من هذه النماذج ذا صلة بإنشاء هذه الوحدة الموصى بها، ولكن لكي تنجح الوحدة، سيحتاج الاتحاد الدولي للاتصالات إلى التزام قوي بتقديم المزيد من التمويل الأساسي الجوهري لتنمية القدرات والتدريب. ومن الناحية العملية، يرجَّح أن يتغير التركيز على تدفقات التمويل المختلفة مع تطور الوحدة خاصةً في معرض الاستجابة لاحتياجات الأعضاء والدروس المستفادة فيما يتعلق بكيفية تعظيم الموارد.

190 ينبغي أن يكون للوحدة أسلوب واضح وشفاف لتحديد تكاليف كل نشاط تدريبي (لا سيما وقت الموظفين)، بحيث يمكن اتخاذ القرارات بشأن مصدر التمويل ذي الصلة (بند الميزانية) الذي سيُحسب على أساسه ذلك. وسيتطلب ذلك توزيعاً واضحاً للوقت المتاح من الموظفين ضمن الوحدة لكل نشاط يُضطلع به، ونظام محاسبة مالية داخلياً جديداً ضمن الوحدة. ومع ذلك، لن يكون ذلك داخلياً إلا ضمن الوحدة، ولن تكون له آثار أوسع في هذه المرحلة على الميزانية وأنظمة المحاسبة ضمن الاتحاد.[[213]](#footnote-213)

191 ومن المهم أيضاً وجود ما يكفي من المرونة المالية والإبداع كي تتمكن الوحدة من الاستفادة من المناقصات الخاصة بالعقود الخارجية وفرص تحقيق الدخل التي يمكن من خلالها توظيف موظفين إضافيين.

192 وينبغي للوحدة أن تعتمد مبدأ تحديد تكاليف جميع أنشطة تنمية القدرات والتدريب وتزويدها بالموارد بالكامل، ولكن بمجرد تغطية تكلفة مثل هذه الدورة التدريبية أو إعداد محتوى التدريب، تصبح جميع الموارد الناتجة متاحة مجاناً كموارد تعليمية مفتوحة للمستخدمين في المستقبل.

## 3.10 الجدول الزمني

193 تُقترح أربع مراحل أساسية لتنفيذ هذه التوصيات:

• المرحلة 1: 2021 الالتزام بالتنفيذ

• المرحلة 2: توصيات قصيرة الأجل يتعين تنفيذها في الفترة 2021-2022

• المرحلة 3: إنشاء الوحدة الجديدة لتنمية القدرات والتدريب[[214]](#footnote-214)

• المرحلة 4: الإطلاق الكامل في منتصف عام 2023

## 4.10 الأنشطة التقليدية

194 هناك أربعة مجالات للأنشطة لا تندرج بسهولة ضمن نموذج المعهد الجديد أو نموذج الوحدة الجديدة، ولكل منها مجموعة من الأسباب المختلفة:

• **مراكز التدريب الرقمي (DTC)** (الفقرة 30). يوصي كلا نموذجي المعهد والوحدة بأن يركز الاتحاد الدولي للاتصالات على تقديم مستويات أعلى من تنمية القدرات *المؤسسية* *والتنظيمية* بدلاً من تسهيل أو تقديم حلول عملية أساسية على أرض الواقع مخصصة لجمهور غفير من السكان.[[215]](#footnote-215) فالتدريب الذي يمكن أن يقدمه معهد أو وحدة للحكومات المهتمة (بالتعاون مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى مثل الأمم المتحدة ومنظمة العمل الدولية، وكذلك الشركاء الآخرين) يهدف إلى تمكين الحكومات نفسها من بدء التدريب الفعال على المهارات الرقمية الخاصة بها عبر أنظمة التعلم مدى الحياة. وستسنح لهذا التدريب فرصة جيدة للتوسع، وعلى المدى الطويل في تمكين أعداد أكبر من الناس من المراكز المحلية التي يصار إلى تجميعها معاً من خلال مبادرة شبكة مراكز التدريب الرقمي (DTC). علاوةً على ذلك، تقتضي الضرورة أن تعمل مثل هذه المبادرات بفعالية مع مجموعة واسعة من الشركاء المحليين والدوليين، وبدلاً من ربطهم بعدد صغير من الشركاء المفضلين لدى الاتحاد، يُفضَّل أن يقوم الاتحاد بإجراء تدريب للحكومات على كيفية إقامة شراكات رقمية خاصة بهم مع القطاع الخاص والمجتمع المدني والوكالات الدولية الأخرى. ومع ذلك، لا يوجد ما يمنع استمرار التسهيل لمراكز التدريب الرقمي كمبادرة منفصلة من خلال مكتب تنمية الاتصالات.

• **شبكة مراكز التميز**. تعتبر تسمية مراكز التميز تسمية خاطئة نوعاً ما، وعلى الرغم من أن بعضها قد قدم فرصاً تدريبية قيمة وممتازة للأفراد في الماضي، إلا أنها ذات جودة متغيرة، ونموذج الأعمال الذي تستند إليه يبعث أيضاً على القلق (الفقرتان 29 و172). وتقل الأدلة المتاحة على أن مراكز التميز قد ساهمت كثيراً في تحسين نتائج التنمية، على الرغم من أنها مكنت بالتأكيد المشاركين الأفراد من الحصول على شهادات الإنجاز التي يقدرونها. وإذا كان هذا التدريب لا يزال مطلوباً من الدول الأعضاء، ينبغي أن يستخدم موظفو الوحدة الجديدة الفترة حتى نهاية اتفاقات مركز التميز الحالية في عام 2022 لإنشاء نموذج وساطة و/أو شراكة جديد يمكن من خلاله للاتحاد أن يسهِّل بمزيد من الفعالية النفاذ إلى أفضل الفرص التدريبية الكثيرة عالية الجودة المتوفرة عالمياً. ولكن يُعتزم أن ينفِّذ تقديم الوحدة الجديد للتدريب عالي الجودة الكثير من أهم أنشطة تنمية القدرات والتدريب المطلوبة من الدول الأعضاء.

• **شعبة تنمية القدرات والمهارات (CSD)**. يوصى بأن تحل الوحدة المركزية الجديدة محل شعبة تنمية القدرات والمهارات، على الرغم من عدم وجودها بالضرورة ضمن مكتب تنمية الاتصالات. ومن شأن تموضع الوحدة مركزياً ضمن الاتحاد أن يسهل التفاعلات مع جميع المكاتب والكيانات عبر المنظمة ككل. ويسهل على الوحدة الجديدة أن تستوعب داخلها الموظفين القائمين في شعبة تنمية القدرات والمهارات الذين يرغبون في الانتقال إليها.

• **برامج التدريب (SMTP، وQoSTP، وIoTTP وICTCCTP) وبرنامج الماجستير eMCM**. مهما كانت التوصيات طويلة الأجل المعتمَدة، سيحتاج الفريق المسؤول إلى التركيز على اتقان القيام ببعض الأشياء حقاً. واستناداً إلى الأدلة المتوفرة حتى الآن، اجتذبت برامج الاتحاد هذه عدداً صغيراً نسبياً من الأفراد، ولم تحقق بعد توقعاتها المرتقبة. علاوةً على ذلك، تكثر دورات المستوى الأعلى وبرامج الماجستير التي يمكن للأشخاص المؤهلين والمهتمين بشكل مناسب التقدم للالتحاق بها. وإذا كان هناك طلب قوي من الأعضاء، يمكن للمعهد أو الوحدة تحديد أفضل البرامج القائمة، ومن خلال وظيفة الوساطة، السعي لترتيب خفض تكاليف هذه البرامج على الأعضاء. بالإضافة إلى ذلك، يمكن السعي إلى إقامة شراكات مع عدد صغير من أفضل المقدمين القائمين، والمساهمة إذا التُمست في تطوير برامجهم، أو في تطوير برامج مشتركة في الواقع.

وإذا رغب الاتحاد في الاحتفاظ بأي من هذه الأنشطة، فيمكن أن تستمر بسهولة في نطاق اختصاص مكتب تنمية الاتصالات، على أن تدار بشكل منفصل تماماً عن المعهد أو الوحدة.

# القسم 11: الاستنتاجات

195 يستند هذا التقرير إلى أفكار ومدخلات من أكثر من 500 شخص، يعمل حوالي 8% منهم حالياً ضمن الاتحاد الدولي للاتصالات. وفي حين أن الاتحاد يحظى باحترام كبير بين أعضائه، ورضا عن مدى كفاية ما يقدمه حالياً من تنمية قدرات وتدريب، إلا أن الوقت مناسب لتغيير جذري في النهج إذا رغب الاتحاد وأعضاؤه في توطيد منزلة عالمية كمقدم رائد لمثل هذه الأنشطة في مجال التكنولوجيات الرقمية مستقبلاً. ويحتل الاتحاد مكانة جيدة ليصبح رائداً بين وكالات الأمم المتحدة في هذا المجال، لا سيما من خلال هياكل أعضائه في القطاعات والأوساط الأكاديمية. ولكنه يحتاج إلى طموح وتركيز متجددين من أجل تحقيق ذلك. فاكتساب صفة استثنائية سيتطلب رؤية لدعم احتياجات الإدارات في الدول الأعضاء، والطموح للتفوق فيما يمكنه تحقيقه، والالتزام بتقديم التمويل اللازم لتقديم موارد وأنشطة عالية الجودة. ويجب على الاتحاد أن يؤسس استراتيجياً على مزاياه التنافسية الفريدة، وأن يسعى ليكون الأفضل فيما يهدف إلى القيام به. وسيتضمن ذلك اتقان القيام ببعض الأشياء حقاً، بدلاً من بعثرة مواهبه وخبراتها في شتى الجهات.

196 وتوصي التوصية الرئيسية طويلة الأجل الواردة في التقرير بأن ينشئ الاتحاد وحدة مركزية قوية لتقديم تنمية القدرات والتدريب بجودة عالية في جميع قطاعاته. وهذا هو الخيار المفضل على معهد شبه مستقل، ومن شأنه أن يقدم الكثير من الخواص الوظيفية نفسها.

197 ومع ذلك، فإن الاختيار يعتمد على ما يريده أعضاء الاتحاد. وإذا توفرت الموارد اللازمة، ووُجدت إرادة لإنشاء معهد شبه مستقل، فسيكون ذلك خياراً بديلاً عملياً ومقنعاً. ولكي ينجح ذلك الخيار، فهو سيتطلب تمويلاً كبيراً للغاية، وقيادة فعالة، وهياكل إدارة قوية، ودعماً شاملاً من الأعضاء. وبأخذ جميع العوامل بعين الاعتبار، يخلص هذا التقرير إلى أن إنشاء وحدة مركزية جديدة يمثل توصية أقوى وأقل مخاطرة وأكثر استدامة من إنشاء معهد جديد.

198 وعلى الأقل، تقتضي الضرورة أن يشرع في تنفيذ الاتحاد في التوصيات العشر قصيرة الأجل الواردة في هذا التقرير في أقرب وقت ممكن، كي لا يتراجع أمام المنافسين ضمن منظومة الأمم المتحدة وخارجها. وإذا لم يتخذ إجراءات حاسمة الآن، فإن دوره كمقدم رائد لتنمية القدرات والتدريب في مجالات ولايته سيتعرض للخطر. وهذه التوصيات قصيرة الأجل مباشرة وقابلة للتحقيق وينبغي تنفيذها بغض النظر عن تفضيلات الاتحاد على المدى الطويل.

199 وبصورة أعم، فإن للتقرير له خمسة آثار أوسع نطاقاً يتعين أن ينظر فيها الاتحاد الدولي للاتصالات:

• **التوازن بين أنشطة تنمية القدرات والتدريب المؤسسية والتنظيمية والفردية**. هذه القضية ذات أهمية أوسع لوكالات الأمم المتحدة الأخرى وكذلك للاتحاد، ولكن يجب اتخاذ قرار في سياق الموارد المحدودة بشأن ما إذا كان الاتحاد يرغب في تنمية القدرات على جميع هذه المستويات الثلاثة. ويوصي التقرير بالتركيز بشكل رئيسي على المستويين الأولين، لأن القيام بذلك، سيمكن الحكومات والهيئات التنظيمية نفسها من تقديم فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لجميع الأشخاص الذين يعيشون ضمن حدود دولها، وبالتالي فإن امتداد دعم الاتحاد سيطول أكثر بكثير. مما لو ركز بشكل أساسي على دعم عدد محدود من الأفراد.

• **الموازنة بين تصميم وتقديم أنشطة تنمية القدرات والتدريب الخاصة به على عكس التسهيل للآخرين لتقديمها للأعضاء**. يستند هذا التقرير بأكمله إلى أدلة تشير إلى أن الهياكل الجديدة التي توضع ينبغي أن تركز في المقام الأول على تمكين الاتحاد الدولي للاتصالات من تصميم وتقديم موارد عالية الجودة لتنمية القدرات والتدريب، بدلاً من مجرد تسهيل نفاذ الأعضاء إلى التدريب المقدم من الآخرين. ويمكن أن تستمر ترتيبات الوساطة والشراكة في دعم التسهيل إذا طلب الأعضاء ذلك، ولكن التقرير يوصي بأن يركز الاتحاد بشكل خاص على المجالات التي يتمتع فيها بميزة تنافسية واضحة.

• **إيلاء الأولوية لتنمية القدرات والتدريب في خطة الاتحاد للفترة 2020-2023 وما بعدها**. لا تشغل أنشطة تنمية القدرات والتدريب مكانة بارزة في خطة الاتحاد الحالية. ويحتاج الأعضاء والمجلس إلى الاتفاق بدقة على مستوى التشديد عليها، ويشير هذا التقرير إلى أن الوقت الحالي سيكون وقتاً مثالياً لمنحها أولوية أكبر بكثير كي يتسنى للاتحاد أن يصبح وكالة الأمم المتحدة الرائدة في تقديم التعلم الرقمي من أجل التنمية.

• **آليات الميزنة وإعداد التقارير**. يوصي التقرير بوضع ترتيبات جديدة للميزنة على وجه السرعة كي يتسنى إعداد تقارير كاملة وشفافة عن التكاليف والإيرادات من جميع جوانب أنشطة تنمية القدرات والتدريب ضمن الاتحاد، وبالتالي المساعدة في ضمان جودة ما يقدَّم.

• **الالتزام بالتميز**. هذه أيضاً فرصة للاتحاد لإعادة الالتزام بالتميز في التنفيذ. وهذا يتطلب قبولاً واستعداداً للتخلي عن المشاريع والمبادرات التقليدية مع تغير الأولويات وجداول الأعمال، حتى عندما تكون هذه التغييرات نتيجة عوامل خارجية مثل جائحة كوفيد-19. لذلك قد تحتاج الأنشطة ضمن كل قطاع إلى إعادة النظر في ضوء مبدأ اتقان القيام بأشياء أقل، بدلاً من القيام بالكثير الوافي بالغرض.

# الملحقات

## الملحق 1: اختصاصات مرجعية للعقد CTR-S-BDT-2020-007

**خلفية**

تتمثل إحدى المهام الأساسية للاتحاد في تعزيز القدرات في مجال تطوير التكنولوجيا الرقمية وفق منطوق قرارات المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات ومؤتمر المندوبين المفوضين. وتُنفذ هذه المهمة من خلال عدد من البرامج والمشاريع، بما في ذلك منصة التعلم الإلكتروني لأكاديمية الاتحاد، وشبكة مراكز التميز التابعة للاتحاد، وورش العمل الإقليمية والوطنية لتنمية القدرات، وكذلك من خلال تنفيذ سلسلة من الأنشطة التدريبية الأخرى بالتعاون مع شركاء من القطاع الخاص والهيئات الأكاديمية ومقدمي التدريب الآخرين. وتغطي أنشطة تنمية القدرات جميع مجالات عمل الاتحاد، بدءاً من إدارة الطيف، والاتصالات اللاسلكية والثابتة، وإنترنت الأشياء والإذاعة الرقمية، ووصولاً إلى الأمن السيبراني، والاقتصاد الرقمي والابتكار، والشمول الرقمي، وقضايا السياسة العامة المتعلقة بالإنترنت. وتستهدف أنشطة تنمية القدرات في المقام الأول أعضاء الاتحاد، بما في ذلك المسؤولون الحكوميون والهيئات التنظيمية وشركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فضلاً عن المهنيين الآخرين في مجال التكنولوجيات الرقمية والمجتمع الأوسع.

ويتوفر مزيد من المعلومات عن عمل الاتحاد بشأن تنمية القدرات على مواقع الاتحاد الإلكترونية:   
<https://www.itu.int/en/Pages/default.aspx>

<https://www.itu.int/en/ITU-D/Pages/Regional-Presence.aspx>

<https://www.itu.int/en/events/Pages/Upcoming-Workshops-and-Seminars.aspx>

<https://academy.itu.int/>

**التفويض**

سيجري الكيان الاستشاري تحليلاً معمقاً واستعراضاً لأنشطة التدريب وبناء القدرات الحالية وسيقوم بتقييم الاحتياجات لإنشاء معهد تدريب في الاتحاد الدولي للاتصالات ("الدراسة").

وبعبارة أدق، ينبغي أن تغطي الدراسة العناصر التالية:

**ألف السياق والخلفية**

سيستعرض الكيان الاستشاري المشهد العالمي لأنشطة/برامج بناء القدرات والتدريب في مجال التكنولوجيات الرقمية، بما فيها تلك المقدمة من خلال منظومة الأمم المتحدة (مثل بنك التكنولوجيا التابع للأمم المتحدة) ومنظمات القطاع الخاص ذات الصلة والجهات الفاعلة الرئيسية الأخرى، وأدوات ومنصات التعلم المستخدمة وكذلك المنهجيات المطبقة، وسيضع نهج الاتحاد الدولي للاتصالات للتدريب وتنمية القدرات في السياق العالمي. وسيشمل ذلك استعراض نماذج الأعمال القائمة لتقديم التدريب التي تستخدمها المنظمات الدولية ومقدمو التدريب في القطاع الخاص (من قبيل المجاني، ومدفوع الأجر، والافتراضي، وما إلى ذلك).

**باء تقييم أنشطة تنمية القدرات الحالية التي يقدمها الاتحاد**

سيقوم الكيان الاستشاري بتقييم أنشطة تنمية القدرات القائمة التي يقدمها الاتحاد الدولي للاتصالات (بما في ذلك جميع المكاتب الثلاثة والأمانة العامة، فضلاً عن لجان الدراسات) وشركاؤه، بما فيها تلك التي تقدَّم في إطار أكاديمية الاتحاد، ومن خلال الشراكات مع شبكة مراكز التميز ومقدمي التدريب الآخرين. وسيغطي التقييم الجوانب النوعية والكمية للأنشطة وينبغي أن يشمل ما يلي:

• أنواع ورش العمل والدورات والفئات المستهدفة واللغة المستخدمة والنماذج المالية.

• تقييم جودة ورشة العمل ومنهجيات التدريب وأساليب التنفيذ.

• تقييم فعالية وكفاءة أنشطة تنمية القدرات المنفَّذة.

• جرد مواد التدريب الصادرة عن الاتحاد فضلاً عن تقييم نوعي لهذه المواد.

• تقييم الموارد المالية والبشرية التي يخصصها الاتحاد.

**جيم الثغرات القائمة ومجالات التحسين**

بناءً على الفقرتين (1) و(2) أعلاه، سيحدد الكيان الاستشاري الثغرات ومجالات التحسين في تنفيذ التدريب، بما في ذلك الموضوعات المشمولة بالتدريب والفئات المستهدَفة به ومنهجيات التنفيذ. وسيأخذ التقييم في الاعتبار ما هو موجود بالفعل في السوق وتقدمه مؤسسات التدريب الأخرى والكيانات المماثلة التي أنشأتها منظومة الأمم المتحدة أو جهات فاعلة أخرى وسيحدد المزايا التنافسية الأساسية للاتحاد الدولي للاتصالات وأسواقه المتخصصة. وسيستكشف أيضاً ما إذا كان الاتحاد "مناسباً للغرض" في مجال تنفيذ تنمية المهارات والتدريب.

**دال تقييم الطلب على إنشاء معهد تدريب جديد**

بناءً على الفقرات (1) إلى (3) أعلاه، سيقوم الكيان الاستشاري بتقييم الاحتياجات لإنشاء معهد تدريب جديد للاتحاد الدولي للاتصالات (مادي و/أو افتراضي). وسيشمل ذلك مناقشة بشأن الأهداف الرئيسية، ومجالات التأثير، والوظائف، وأساليب التنفيذ، والمجموعات المستهدفة من مثل هذا المعهد. وسيتوسع الكيان الاستشاري في شرح الكيفية التي يمكن أن يؤثر بها معهد التدريب الجديد هذا أو يرتبط بأنشطة تنمية القدرات القائمة التي ينفذها الاتحاد، بما في ذلك تلك المقَدمة في إطار منصة أكاديمية الاتحاد، بهدف تجنب الازدواجية وتجميع الموارد.

**هاء المتطلبات من الموارد وهيكل الإدارة لمعهد التدريب الجديد**

سيضع الكيان الاستشاري مقترحاً تفصيلياً يصف الموارد البشرية والمالية المطلوبة لإنشاء وتشغيل وصيانة معهد تدريب تابع للاتحاد الدولي للاتصالات، على أساس نموذج أعمال مستدام. وسيقوم الكيان الاستشاري أيضاً بوضع هيكل إدارة مفصل لمثل هذا المعهد، بما في ذلك دور الاتحاد وأصحاب المصلحة الآخرين.

**واو خيارات بديلة لتحسين عمل الاتحاد في مجال تنمية القدرات**

بالإضافة إلى تقديم مقترح لإنشاء معهد تدريب جديد (انظر الفقرتين 4 و5 أعلاه)، سيُطلب من الكيان الاستشاري عرض خيارات بديلة لتعزيز عمل الاتحاد الدولي للاتصالات في مجال تنمية القدرات، مع مراعاة برامج التدريب والمنصات والأنشطة القائمة. ويمكن أن تشمل هذه الخيارات بناء شراكات مع معاهد التدريب القائمة (لدى الأمم المتحدة، والأكاديمية، والخاصة)، وتحسين برامج التنفيذ الحالية، وتقديم استراتيجيات تدريب وتعلم جديدة، من بين أمور أخرى. وينبغي أن تتضمن أي خيارات/نماذج بديلة المتطلبات من الموارد البشرية والمتطلبات المالية.

**زاي توصيات**

بناءً على ما سبق، سيقدم الكيان الاستشاري توصيات بشأن الأفق المستقبلي. وتحتاج التوصيات لأن تأخذ في الاعتبار نهج الإدارة القائمة على النتائج الذي يطبقه الاتحاد وينبغي أن تكون مبتكرة (أي تضيف (أو تختلف عن) العمل السابق الذي قام به الاتحاد في هذا المجال).

## الملحق 2: كيف تنفَّذ الاختصاصات في هيكل التقرير وأساليبه

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| العناصر ذات الصلة في الاختصاصات | القسم ذو الصلة في التقرير | الصفحات في التقرير | الأدبيات والموارد عبر الإنترنت | وثائق الاتحاد وموقعه الإلكتروني | استطلاعات | أفرقة المناقشة | مقابلات |
| **السياق والخلفية واستعراض المشهد العالمي لبرامج تنمية القدرات (ألف)** | الأقسام 1 و2 و3 و8 | 10 صفحات |  |  |  |  |  |
| **تقييم أنشطة تنمية القدرات القائمة التي يقدمها الاتحاد (باء)** | القسمان 4 و6 | 10 صفحات |  |  |  |  |  |
| **الثغرات القائمة ومجالات التحسين (جيم)** | الأقسام 5 و7 (و8) | 5 صفحة |  |  |  |  |  |
| **تقييم الطلب على إنشاء معهد تدريب جديد (دال)** | القسم 9 | 25 صفحة |  |  |  |  |  |
| **خيارات لتحسين عمل الاتحاد في مجال تنمية القدرات** | القسم 9 | كالأعلى |  |  |  |  |  |
| **المتطلبات من الموارد وهيكل الإدارة لمعهد التدريب الجديد** | القسم 9 | كالأعلى |  |  |  |  |  |
| **توصيات** | القسمان 10 و11 | 11 صفحة |  |  |  |  |  |
| **الملحقات** | مشتَركة | 10 صفحات |  |  |  |  |  |

## الملحق 3: إطار للنظر في تنمية القدرات والتدريب في الاتحاد[[216]](#footnote-216)

| التسمية | BDT (ITU-D) | TSB (ITU-T) | BR (ITU-R) | GS (وعلى نطاق الاتحاد الدولي للاتصالات بمجمله) |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***النشاط الرسمي*** (حيث توجد إشارة صريحة ونية بشأن شيء من تقديم تنمية القدرات أو التدريب) | | | | |
| **الدورات التدريبية (أو الدورات) (وجهاً لوجه، أو المختلطة، أو عبر الإنترنت) (بقيادة معلم أو بوتيرة ذاتية)** | عبر الإنترنت من خلال منصة الأكاديمية  من خلال مراكز التميز من خلال شريك أكاديمي  من خلال المؤسسات الشريكة  الفصل الدراسي، عبر الإنترنت والدراسات الذاتية | عبر الإنترنت (دورة 1.A) |  |  |
| دورة شبكات الجيل التالي (NGN)[[217]](#footnote-217) |
| **الحلقات الدراسية/الحلقات الدراسية عبر الإنترنت** | الحلقات الدراسية | الحلقات الدراسية عبر الإنترنت | الحلقات الدراسية (WRS، RRS) (الآن المزيد من الحلقات الدراسية عبر الإنترنت) (والمزيد منها يجري على المستوى الإقليمي) |  |
| **برامج التدريب** | SMTP  QoSTP  IoTPP  ICT&CCTP | (انظر تحت اجتماعات لجنة الدراسات) | SMTP (مع مكتب تنمية الاتصالات) |  |
| **برامج الماجستير** | eMCM |  |  |  |
| **برامج عملية (تدريب عملي)** | برامج عملية | برامج عملية (تدريب عملي) BSG [[218]](#footnote-218) | برامج عملية (تقدَّم في ورش العمل) |  |
| **ورش العمل** | ورش العمل وجهاً لوجه (انظر أيضاً ورش العمل الإقليمية وورش العمل لجان الدراسات) | ورش العمل (بالتعاقب مع اجتماعات لجان الدراسات، واجتماعات لجان الدراسات الإقليمية والأفرقة المتخصصة) | ورش العمل الإقليمية  ورش عمل مشتركة بين القطاعات  ورش عمل أقاليمية |  |
| **عيادات** |  | عيادات  أمن المعرف العالمي للصك المالي (FIGI) |  |  |
| **التدريب الإقليمي (كثيراً ما يكون مصمماً وفقاً لطلبات الأعضاء)** | أنشطة التدريب الإقليمية | أنشطة التدريب الإقليمية (تقديم المحتوى والخبراء) | أنشطة التدريب الإقليمية |  |
| **تدريب محوري محدد (يصمَم أحياناً استجابة لطلبات الأعضاء)** | تدريب خاص بمجالات الأولوية المحورية |  |  | تدريب للشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال تليكوم العالمي |
| **اجتماعات لجان الدراسات** | مع ورش عمل | ورش العمل بالتعاقب مع اجتماعات لجان الدراسات، |  |  |
| **المؤتمرات والندوات [[219]](#footnote-219)** |  | مؤتمر كاليدوسكوب  الذكاء الاصطناعي من أجل الخير  ندوة FIGI  مؤتمر سيارة المستقبل الموصولة شبكياً  U4SSC | ندوات (غالباً بالتزامن مع اجتماعات لجان الدراسات) |  |
| **الاجتماعات والأحداث** | الاجتماعات والأحداث |  |  |  |
| **التوجيه** |  | التوجيه من خلال لجان الدراسات | التوجيه (مثل التوجيه لشبكة النساء؛ وأيضاً للجان الدراسات ورؤساء/نواب رؤساء المؤتمرات) | تدريب للشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال تليكوم العالمي |
| **اختبارات** |  | اختبار BSG [[220]](#footnote-220) |  |  |
| **البرامج المتمايزة** | ITC [[221]](#footnote-221)  DTC |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| ***النشاط غير الرسمي*** *(حيث لا يوجد ذكر صريح أو نية متعمدة لتنمية القدرات أو تقديم التدريب من الاتحاد الدولي للاتصالات، وعادة لا يتوفر تمويل مباشر من الاتحاد للمشاركة، ولكن حيث يكتسب المشاركون معارف وخبرات قيّمة)* | | | | |
| **منشورات الاتحاد** | منشورات | منشورات | منشورات | منشورات |
| **المشاركة في اجتماعات لجان الدراسات** | المشاركة في اجتماعات لجان الدراسات | المشاركة في اجتماعات لجان الدراسات | المشاركة في اجتماعات لجان الدراسات |  |
| **المشاركة في المؤتمرات والندوات** | WTDC | WTSA | WRC [[222]](#footnote-222) | WSIS  WCIT  مؤتمر المندوبين المفوضين  تليكوم العالمي (والمنتدى) |
| **ورش عمل إقليمية وتوعوية بشأن السياسة العامة** |  |  |  |  |
| **اجتماعات** | الندوة العالمية لبناء القدرات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات  اجتماع الشراكة بين الاتحاد الدولي للاتصالات والأوساط الأكاديمية |  |  |  |
| **محاضرات عامة** |  | محاضرات |  |  |
| **الحلقات الدراسية/الحلقات الدراسية عبر الإنترنت** |  | الحلقات الدراسية عبر الإنترنت |  |  |

## الملحق 4: المجالات الرئيسية للتقاطع بين المجالات المحورية لأنشطة تنمية القدرات والتدريب وأنشطة تنمية القدرات والتدريب المقدمة من وكالات الأمم المتحدة الأخرى

يقدم هذا الجدول إشارة إلى مدى أنشطة تنمية القدرات والتدريب التي تقدمها وكالات الأمم المتحدة الأخرى فيما يتعلق بالتكنولوجيات الرقمية والاتصالات. وتشير الأرقام المحددة إلى عدد الدورات والأنشطة المدرجة كنتائج من عمليات البحث على منصات الوكالات المتعلقة بتنمية القدرات والتدريب (حيثما توجد مثل هذه المنصات)؛ وتشير علامة P إلى ما ورد ذكره بشأن بعض أشكال تنمية القدرات الأخرى في هذه المجالات في وثائق هذه الوكالات وفي مواقعها الإلكترونية[[223]](#footnote-223). والغرض من ذلك هو إظهار أن العديد من وكالات الأمم المتحدة الأخرى تقدم تنمية القدرات والتدريب في الأولويات المحورية الحالية لمكتب تنمية الاتصالات، وعلى الرغم من أن ذلك لا يمكن أن يكون إلا تقريبياً، يرجح أنه يمثل تقديراً يقل عن المدى الفعلي لهذه الأنشطة.

|  | الأمن السيبراني | الشمول الرقمي | النظام الإيكولوجي للابتكار الرقمي | الخدمات الرقمية  والتطبيقات | اتصالات الطوارئ | البيئة | الشبكة والبنية التحتية الرقمية | السياسة العامة والتنظيم | إحصاءات |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **مسيرو خط عمل القمة العالمية لمجتمع المعلومات [[224]](#footnote-224)** | | | | | | | | | |
| FAO (الأكاديمية)[[225]](#footnote-225) |  | 3 | 1 | 9 |  | 10 < | 5 | P |  |
| ILO (ITC-ILO) [[226]](#footnote-226) |  |  | 1 | 3 | P |  |  |  |  |
| ITC [[227]](#footnote-227) |  | P |  | P |  |  | P | P |  |
| UNCTAD [[228]](#footnote-228) |  | P | P | P |  | P |  | P |  |
| UNDESA [[229]](#footnote-229) |  | P |  |  |  |  |  | P | P |
| UNDP [[230]](#footnote-230) |  |  | P | P |  |  |  | P | P |
| UNESCO [[231]](#footnote-231) | P | P | P | P |  |  |  | P | P |
| UNEP [[232]](#footnote-232) |  | P |  | P |  | P |  |  |  |
| UPU [[233]](#footnote-233) |  |  |  | P |  |  |  | P | P |
| WMO [[234]](#footnote-234) |  | P | P |  |  | P |  |  |  |
| **وكالات وأفرقة الأمم المتحدة الأخرى [[235]](#footnote-235)** | | | | | | | | | |
| IAEA [[236]](#footnote-236) | P |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ICAO [[237]](#footnote-237) | P |  |  | P |  |  |  | P |  |
| IFAD [[238]](#footnote-238) |  | P |  | P |  | P |  |  |  |
| IMF [[239]](#footnote-239) |  | 19 | 3 | 8 |  |  | 7 | 26 [[240]](#footnote-240) | 30 |
| IMO [[241]](#footnote-241) | P |  |  | P |  |  | P | P |  |
| UNESCAP [[242]](#footnote-242) |  |  |  | P | P |  |  | P |  |
| UN-SG |  |  |  |  |  |  |  | P |  |
| UNHCR [[243]](#footnote-243) | P | P | P |  |  |  |  | P |  |
| UNICEF [[244]](#footnote-244) |  | 33 | 18 | 53 |  |  | 13 |  |  |
| UNIN [[245]](#footnote-245) |  | P | P |  |  |  |  |  |  |
| UNITAR (دورات)[[246]](#footnote-246) | 11 | 86 | 59 |  | 21 | 203 |  | 172 | 41 |
| UNODC [[247]](#footnote-247) | P |  |  | P |  |  |  |  |  |
| UNPAN [[248]](#footnote-248) |  | P |  | P |  |  |  | P |  |
| بنك التكنولوجيا التابع للأمم المتحدة [[249]](#footnote-249) |  |  |  | P |  |  |  |  |  |
| UNU [[250]](#footnote-250) |  | P |  | P |  |  |  | P |  |
| هيئة الأمم المتحدة للمرأة [[251]](#footnote-251) |  | P |  | P |  |  |  |  |  |
| UNWTO |  |  |  | P |  |  |  |  |  |
| WIPO [[252]](#footnote-252) |  |  | P |  |  |  |  | P |  |
| فريق البنك الدولي[[253]](#footnote-253) | 4 | 27 | 58 | 47 |  | 23 | 15 | 28 | 3 |

## الملحق 5: التوزيع الإقليمي للخبراء المستخدمين في برامج تدريب مكتب تنمية الاتصالات/الأكاديمية

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **المنطقة[[254]](#footnote-254)** | **SMTP** | **QoSTP** | **IoTTP** | **CCTP** | **المجموع الكلي** |
| **إفريقيا** |  |  | 3 |  | 3 |
| **الأمريكتان** | 8 | 3 | 3 | 5 | 19 |
| **المنطقة العربية** |  |  |  |  |  |
| **آسيا والمحيط الهادئ** | 2 |  | 2 | 1 | 5 |
| **كومنولث الدول المستقلة** | 1 |  |  |  | 1 |
| **أوروبا** | 10 | 11 | 8 | 7 | 36 |
| **المجموع الكلي** | **21** | **14** | **16** | **13** | **64** |

## الملحق 6: خصائص النماذج المالية لتنمية القدرات والتدريب في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **الدوافع** | **الدخل** | **الإنفاق** | **المخاطر** | **الفوائد** | **أمثلة** |
| **النموذج التجاري** (الأعمال الأساسية) | الربح | عملاء يدفعون التكلفة الكاملة والأرباح | الموظفون والمواد والتنفيذ | سوق غير كافٍ لتغطية التكاليف | مرن وعلى بينة مالية | جامعات وشركات تدريب |
| **النموذج التجاري** (المسؤولية الاجتماعية للشركات) | هوية العلامة المميَّزة والامتداد | من أرباح مبيعات الأعمال الأساسية | الموظفون والمواد والتنفيذ | الخسارة المالية | إبراز الحضور الإيجابي للشركة | Cisco، Huawei |
| **الشراكة** (المشترَكة بالكامل) | الربح؛ وترويج العلامات المميَّزة؛ وإقامة شبكات التواصل | عملاء يدفعون التكلفة الكاملة والأرباح | الموظفون والمواد والتنفيذ | سوق غير كاف، لكن التكاليف المشتركة | مخاطر مشتركة، والجمع بين الخبرات |  |
| **الوساطة** | زيادة الامتداد إلى الحد الأقصى بالحد الأدنى من المدخلات | حصة من إجمالي الدخل | إقامة شبكات التواصل | منخفضة، ولكن تجب إدارة جودة الخدمة للقائمين بالتنفيذ | مشاركة مالية أقل، وفريق صغير، وخبرات داخلية قليلة |  |
| **خدمة الأعضاء** | تقديم خدمة للأعضاء، هوية العلامة المميَّزة | رسوم العضوية (لا تنجح عادةً ما تعمل إلا إذا استفاد عدد قليل من الأعضاء استفادة كاملة) | الموظفون والمواد والتنفيذ | المحتوى غير المناسب والتنفيذ غير المناسب، وعدم كفاية الموارد لتقديم مجاني | بناء شبكة، وخدمة رغبات الأعضاء | المنظمات المهنية، والمنظمات الدولية |
| **السلع المشتركة العالمية** | تقديم الموارد المجانية، صورة العلامة المميَّزة | المؤسسات، الجهات المانحة | الموارد التعليمية المفتوحة بشكل رئيسي | مراقبة الجودة؛ والتحديث وتجديد التمويل والتنفيذ | مجانية للمستخدم النهائي | منظمات المجتمع المدني |

## الملحق 7: سيناريوهات تحسين أنشطة تنمية القدرات والتدريب في الاتحاد الدولي للاتصالات

وُضعت ستة "سيناريوهات" مختلفة لمستقبل تنمية القدرات والتدريب في الاتحاد بناءً على الأدلة التي جُمعت من أجل هذا الاستعراض. وكل هذه النتائج منطقية وفق الأدلة والمقارنات مع مقدمي الخدمات الآخرين، ضمن منظومة الأمم المتحدة وخارجها. وقد عُرضت على فريق الاتحاد المسؤول عن هذا الاستعراض، وذلك لمعرفة رأيه في نقاط القوة والضعف لكل منها. وكان القصد من ذلك تعزيز الحوار وتمكين موظفي الاتحاد المعنيين من المساهمة بمزيد من الأفكار في الاستعراض وبالتالي المساهمة في التوصيات النهائية للتقرير. وتكرم أربعة عشر شخصاً بالمشاركة في "جلسة استعراض السيناريوهات" التي تيسرت عبر الإنترنت باستخدام جهاز Jamboard.[[255]](#footnote-255) ويرد أدناه ملخص لكل من السيناريوهات الستة.

• السيناريو 1: **تنمية القدرات والتدريب صراحة للحكومات كي تعمل مع الاتحاد الدولي للاتصالات وداخله.** يركز هذا السيناريو على ضمان قدرة جميع الأعضاء على العمل بكفاءة وفعالية مع الاتحاد بشأن تنمية القدرات والتدريب، ويركز أيضاً على تنمية القدرات المؤسسية والتنظيمية والتدريب.

• السيناريو 2: **تحسين تنفيذ الطرائق القائمة.** يعتمد هذا السيناريو على تحسين ما يقدمه الاتحاد الدولي للاتصالات حالياً في مجال تنمية القدرات والتدريب، مع الاعتراف بأن هذا الأمر يحظى بتقدير وتثمين على نطاق واسع من الأعضاء. ويسعى إلى تحسين النهج الحالي دون إجراء تغييرات هيكلية أو استراتيجية كبرى.

• السيناريو 3: **نماذج الوساطة** (تشمل أنواعها الوساطة المحضة والشراكات). يكثر المقدمون البدلاء لتنمية القدرات والتدريب بجودة عالية الذين يجلسون إلى جانب الاتحاد ويقدمون عروض متشابهة إلى حد ما. وفي الواقع، يقدَّم الكثير من العروض الحالية للاتحاد فعلياً من هذه الكيانات الأخرى. لذلك، ثمة هدف محدود في تخصيص الاتحاد لموارد كبيرة للقيام بكل ما هو جديد بنفسه. ويمكن استخدام شبكات الاتحاد وسمعته لتحديد أعلى مستوى من الجودة وأقرب المقدمين صلة والتنفيذ من خلال ترتيبات الوساطة والشراكة.

• السيناريو 4: **وحدة مركزية لإعداد التعلم (LD) ولتنمية القدرات والتدريب (CD&T).** ويستند ذلك إلى مستقبل يكون فيه الاتحاد الدولي للاتصالات منفِّذاً متخصصاً عالي الجودة لتنمية القدرات والتدريب - كمنظمة تعليمية تقدم موارد تعليمية عالية الجودة وذات صلة. ويتطلب إنشاء وحدة مركزية تجمع بين التنفيذ الداخلي (L&D) والخارجي (CD & T) - ويُحتمل أن تقع ضمن الأمانة العامة.

• السيناريو 5: **إنشاء نماذج متنوعة ممكنة** (افتراضية، مادية، مخلوطة). ويستند ذلك إلى إنشاء معهد لتنمية القدرات والتدريب ككيان متمايز للاتحاد الدولي للاتصالات. وتتعدد الأشكال التي يمكن أن يتخذها المعهد، وسيتطلب كل منها تخصيصاً كبيراً للأموال، لتغطية التكاليف المعجَّلة والجارية على السواء.

• السيناريو 6: **تقديم الموارد العالمية للمواطنة الرقمية الفردية مدى الحياة.** ويستند ذلك إلى مستقبل يضطلع فيه الاتحاد بدور أوسع بكثير في تقديم تنمية القدرات والتدريب، ويقدم الموارد والتدريب لجمهور عالمي على مستوى الأفراد والمنظمات.

## الملحق 8: أنشطة تناقل المعارف والدراية في مجال الاتصالات الراديوية

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| المؤشر | **2015** | **2016** | **2017** | **2018** |
| **عدد مرات تنزيل منشورات قطاع الاتصالات الراديوية المتاحة مجاناً على الإنترنت (بالملايين)** | 0,9 | 1,0 | 1,7 | 1,57 |
| **عدد أحداث بناء القدرات التي ينظمها/يدعمها مكتب الاتصالات الراديوية (حضورياً وافتراضياً)** | 25 | 38 | 37 | 34 |
| **عدد المشاركين في أحداث بناء القدرات التي ينظمها/يدعمها الاتحاد/مكتب الاتصالات الراديوية (والتي يتم تجميعها في الفترة ما بين مؤتمرين عالميين للاتصالات الراديوية)** | 1518 | 737 | 1363 | 669 |
| **عدد عمليات المساعدة/الأحداث التقنية بمشاركة مكتب الاتصالات الراديوية** | 93 | 100 | 111 | 110 |
| **عدد البلدان المستفيدة من المساعدة التقنية المقدمة من مكتب الاتصالات الراديوية/الأحداث التي ينظمها** | 78 | 61 | 62 | 74 |
| **عدد المشاركين/الأحداث في مؤتمرات قطاع الاتصالات الراديوية والجمعيات والاجتماعات ذات الصلة بلجان الدراسات (حضورياً وافتراضياً)** | 8972/38 | 6042/48 | 7061/52 | 4560/47 |
| **عدد البلدان المشاركة في الحلقات الدراسية وورش العمل واجتماعات لجان الدراسات وفرق العمل والأحداث التي ينظمها قطاع الاتصالات الراديوية (حضورياً وافتراضياً)** | 161 | 130 | 78 | 137 |

## الملحق 9: نظرة عامة على المقابلات الرسمية التي أجريت كجزء من هذا الاستعراض

أجري ما مجموعه 65 مقابلة رسمية (ع = 26 أنثى؛ ع = 39 ذكراً) لهذا الاستعراض، وكثير منها أوصي به على وجه التحديد لفريق الاستعراض. وضُمن لجميع من شملتهم المقابلات أن تظل هوياتهم مكتومة عن فريق Jigsaw. وبسبب مخاوف تتعلق بالكتمان، لم تسجَّل المقابلات، ولكن دُونت ملاحظات مفصلة، وخُزنت في ملفات مجفرة محمية بكلمة مرور على محركات أقراص صلبة منفصلة وغير موصولة بالإنترنت. واستغرقت جميع المقابلات ساعة واحدة على الأقل، وأجريت مقابلات مع بعض الأشخاص عدة مرات. وفضل عدد قليل من الناس تقديم إجابات مكتوبة على الأسئلة. ويقدم الجدول أدناه لمحة عامة عن هيكل المقابلات.

| **نوع المنظمة** | **المنظمات/القطاعات الممثلة [[256]](#footnote-256)** |
| --- | --- |
| **الاتحاد الدولي للاتصالات** | BDT  BR  GS  TSB  المكاتب الإقليمية  GCBI |
|  |  |
| **وكالات (ومعاهد) الأمم المتحدة** | FAO  UNICEF  UNU (والمعاهد)  UNITAR  UNSSC  ITCILO  UNDP  UNESCO (ومعاهدها) |
| **المنظمات/المؤسسات الدولية** | ARIN  CTO  CTU  Diplo  ICANN  ITSO |
| **القطاع الخاص ومنظمات التدريب [[257]](#footnote-257)** | GSMA  UKTA  USTTI |
| **المنظمات الأكاديمية والبحثية (بما في ذلك مراكز التميز)** | العديد من إفريقيا وأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي |
| **الكيانات الاستشارية** | عدة |
| **التمثيل والتغطية على الصعيد الوطني (باستثناء موظفي الاتحاد الدولي للاتصالات والأمم المتحدة والمنظمات الدولية الذين أضافوا قدراً كبيراً من التنوع والمعلومات على المستوى القطري بناءً على حياتهم المهنية السابقة)** | كندا  الصين  غانا  كينيا  بولندا  المملكة العربية السعودية  ترينداد وتوباغو  الإمارات العربية المتحدة  المملكة المتحدة |

وشارك أيضاً عدد صغير ممن شملتهم المقابلات في أفرقة المناقشة الثلاثة التي شُكلت كجزء من الاستعراض. علاوةً على ذلك، اضطلع أعضاء فريق الاستعراض أيضاً بملاحظة تشاركية في التدريب وورش العمل التي قدمتها بعض المنظمات المذكورة أعلاه.

ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ

1. أجريت جميع المقابلات عبر منصة Zoom نظراً للتحديات التي تسببت بها جائحة كوفيد-19. [↑](#footnote-ref-1)
2. انظر، على سبيل المثال، تقرير الأمين العام للأمم المتحدة (2020): خارطة الطريق للتعاون الرقمي، نيويورك: الأمم المتحدة. ورد ذكر "بناء القدرات" 16 مرة، مع ذكر الصفحتين 12-13 بشكل خاص عن بناء القدرات الرقمية. انظر أيضاً المجمع الفكري بالبرلمان الأوروبي (2017) فهم بناء القدرات/تنمية القدرات: مفهوم أساسي لسياسة التنمية،   
   https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html؟reference=EPRS\_BRI (2017) 599411 [↑](#footnote-ref-2)
3. يتوفر ملخص موجز لدى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وإعلان باريس وجدول أعمال أكرا،   
   https://www.oecd.org/dac/effectiveness/parisdeclusionandaccraagendaforaction.htm. [↑](#footnote-ref-3)
4. Kurbalija، J. (2012) ما هو الفرق بين التدريب وتنمية القدرات؟، مدونة Diplo،   
   https://www.diplomacy.edu/blog/what-difference-between-training-and-capacity-development. [↑](#footnote-ref-4)
5. راجع Thomas، V. (2006) ربط بناء القدرات الفردية والتنظيمية والمؤسسية بالنتائج، ملخصات تنمية قدرات البنك الدولي، رقم 19،   
   <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/9585/389150Capacity0D1Brief11901PUBLIC1.pdf?sequence=1&isAllowed=y؛> برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2009) تنمية القدرات: كتاب تمهيدي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، نيويورك: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، [↑](#footnote-ref-5)
6. انظر، على سبيل المثال، الردود على جائحة كوفيد-19 في الرابط <https://www.itu.int/en/Pages/covid-19.aspx؛> وقارن أيضاً الانطباع المرئي لهذا الرابط مع الرابط <https://en.unesco.org/covid19> من اليونسكو والرابط <https://www.undp.org/content/undp/en/home/coronavirus.html> من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ومع ذلك، يجدر بالذكر أن أياً من التقارير العشرين المتعلقة بصفحة الردود على جائحة كوفيد-19 التابعة للأمين العام للأمم المتحدة <https://www.un.org/en/coronavirus/un-secretary-general> (حتى 21 سبتمبر 2020) كان ذا صلة على وجه التحديد بدور التكنولوجيات الرقمية. [↑](#footnote-ref-6)
7. الأمم المتحدة (2020) تقرير الأمين العام: خارطة الطريق للتعاون الرقمي، نيويورك: الأمم المتحدة. [↑](#footnote-ref-7)
8. الأمم المتحدة (2020) تقرير الأمين العام: خارطة الطريق للتعاون الرقمي، نيويورك: الأمم المتحدة، ص 24. [↑](#footnote-ref-8)
9. على الرغم من أن ولاية مكتب تنمية الاتصالات المتعلقة ببناء القدرات (الهدف 5) محددة على النحو التالي *'بناء القدرات البشرية والمؤسسية لتحسين المهارات الخاصة بتطوير واستعمال شبكات الاتصالات/تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها، وتعزيز الشمول الرقمي لفائدة الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة، مثل الأشخاص ذوي الإعاقة، من خلال إذكاء الوعي، وأنشطة التدريب وتبادل المعلومات والمعارف التقنية وإنتاج المنشورات ذات الصلة ونشرها'* <https://www.itu.int/en/ITU-D/Capacity-Building/Pages/MandateStrategy.aspx> [↑](#footnote-ref-9)
10. الاتحاد الدولي للاتصالات، القرار 71 (المراجَع في دبي، 2018): *الخطة الاستراتيجية للاتحاد للفترة 2023-2020*، <https://www.itu.int/en/council/planning/Pages/default.aspx> [↑](#footnote-ref-10)
11. في كثير من أعمال الاتحاد الموثقة وفي موقعه الإلكتروني، لا يزال يتكرر استخدام مصطلح "بناء القدرات" أكثر من مصطلح "تنمية القدرات". ولكن مصطلح "تنمية القدرات" يُستخدم في كل الجزء المتبقي من هذا التقرير، ما لم يرد اقتباس مباشر من وثيقة تستمر في استخدام مصطلح "بناء القدرات". [↑](#footnote-ref-11)
12. للاطلاع على أمثلة لأهمية ما هو غير رسمي، انظر Ubels، J.، وAcquaye-Baddoo، N-A. وFowler, A. (محررون) (2010) *تنمية القدرات في الممارسة العملية*، لندن وواشنطن العاصمة: Earthscan. [↑](#footnote-ref-12)
13. ظاهرة للعيان من حيث كيفية عرضها في الموقع الإلكتروني للاتحاد وبوابة أكاديمية الاتحاد، وبالتالي فهي واضحة للعرض الخارجي. والأصعب بكثير هو العثور على تفاصيل ورش العمل والحلقات الدراسية وجهاً لوجه من خلال مواقع الاتحاد الإلكترونية، على الرغم من إدراج بعضها في جدول الأحداث الزمني <https://www.itu.int/en/events/Pages/Calendar-Events.aspx>. [↑](#footnote-ref-13)
14. <https://academy.itu.int> [↑](#footnote-ref-14)
15. الاتحاد الدولي للاتصالات (2013) نظرة عامة على أنشطة الاتحاد في مجال بناء القدرات البشرية: عرض مقدَّم إلى الاجتماع الثاني للفريق المعني بمبادرة بناء القدرات (GCBI)، <https://academy.itu.int/sites/default/files/media/file/GCBI_meeting_presentation.pdf/> يقدم لمحة عامة تاريخية مفيدة عن تطور الكثير من أنشطة تنمية القدرات الحالية بالاتحاد. [↑](#footnote-ref-15)
16. استراتيجية مكتب تنمية الاتصالات بالاتحاد (2015) لتقديم البرامج التدريبية في أكاديمية الاتحاد، النسخة النهائية. [↑](#footnote-ref-16)
17. الاستثناء هو الردود الفرنسية على السؤال عن استخدام عملية "فواتيري". [↑](#footnote-ref-17)
18. خلال فترة الاستعراض، أُجري المزيد من التطويرات المستمرة لمنصة الأكاديمية التي حُسنت خواصها الوظيفية ووضوحها، لكن فريق الاستعراض لم يتمكن من النفاذ إلى سجل كل هذه التغييرات. وتستند العديد من التعليقات الواردة في هذا التقرير إلى حالة المنصة في يوليو 2020 عند استعراض محتواها وخواصها الوظيفية. [↑](#footnote-ref-18)
19. الاتحاد الدولي للاتصالات (2018) العمليات والإجراءات التشغيلية (OPP) لشبكة مراكز التميز التابعة للاتحاد، جنيف: الاتحاد الدولي للاتصالات. [↑](#footnote-ref-19)
20. الاتحاد الدولي للاتصالات (2019) مراكز التميز: *تقرير تقييم الأداء 2015-2018*، جنيف: الاتحاد الدولي للاتصالات. واستند ذلك في جزء كبير منه إلى استطلاع أنجزته مراكز التميز. [↑](#footnote-ref-20)
21. قائمة مراكز التميز حسب المنطقة، <https://academy.itu.int/centres-excellence/coe-ycles/coe-cycle-2019-2022>. وهي تورد 28 مركزاً فقط، على الرغم من أن عدة وثائق للاتحاد الدولي للاتصالات تشير إلى 29 مركزاً في الدورة الحالية. [↑](#footnote-ref-21)
22. وثيقة - إحصاءات دورة مركز التميز 2016-2019. [↑](#footnote-ref-22)
23. انظر على سبيل المثال ورش العمل الأقاليمية للمؤتمر العالمي للاتصالات الراديوية لعام 2019،   
    <https://www.itu.int/en/ITU-R/conferences/wrc/2019/irwsp/Pages/default.aspx> [↑](#footnote-ref-23)
24. تقدَّم العديد من ورش العمل إلى جانب أو كجزء من أحداث الاتحاد (https://www.itu.int/en/events/Pages/Calendar-Events.aspx.). ويُظهر استعراض الأنشطة في عام 2019 أن غالبيتها، من بين جميع الأحداث التي أقيمت، كانت أحداث تخص لجان دراسات أو فرق عمل لدى لجان دراسات أو فرق عمل، بنسبة إجمالية قدرها 68%. وشهد قطاع تقييس الاتصالات أعلى نسبة من الأحداث بواقع 77% من الإجمالي. وأقام قطاع تنمية الاتصالات 11% من الأحداث، وأقام قطاع الاتصالات الراديوية 9% من الأحداث، وأقامت الأمانة العامة بالاتحاد 3% من الأحداث. وأقيمت الأحداث في 71 دولة مختلفة. وبين جميع الأحداث، اختُتم 43% منها، وتأكد 41% منها، وألغي 7% منها، ونُفذ 5% منها، ويُخطَط لإقامة 2% منها، وتأجل 1% منها. ومن الجدير بالذكر، لا سيما في ضوء الأحداث المقامة حتى عام 2020، أن الإنترنت كانت في عام 2019 الطريقة الأكثر شيوعاً (37%)، يليها الحضور الفعلي في سويسرا (26%) والصين (5%). [↑](#footnote-ref-24)
25. <https://www.itu.int/en/ITU-R/seminars/Pages/default.aspx؛> انظر أيضاً الوثيقتين RAG\_20 وRAG\_16. [↑](#footnote-ref-25)
26. انظر على سبيل المثال الرابط <https://studylib.net/doc/13357348/bridging-the-standardization-gap--bsg--programme-vijay-mahttps://studylib.net/doc/13357348/bridging-the-standardization-gap--bsg--programme-vijay-ma> الذي يرجع تاريخه إلى عام 2015. [↑](#footnote-ref-26)
27. <https://www.itu.int/en/ITU-T/Workshops-and-Seminars/201912/Pages/default.aspx> [↑](#footnote-ref-27)
28. تنبغي الإشارة إلى أن القرار الذي اتُخذ في مؤتمر المندوبين المفوضين لعام 2018 بشأن قيام المكاتب الإقليمية لمكتب تنمية الاتصالات فيما بعد بتمثيل الاتحاد بأكمله لا يزال قراراً سارياً، وقد ساعدت المواءمة المتزايدة لبعض المكاتب قبل ذلك الوقت في تسهيل الأمور. [↑](#footnote-ref-28)
29. عدا المشاريع المؤرشفة ومشاريع "البحث عن التمويل". [↑](#footnote-ref-29)
30. برنامج الشركات الصغيرة والمتوسطة في تليكوم العالمي للاتحاد الدولي للاتصالات لعام 2019،   
    [https://www.ituaj.jp/wp‑content/uploads/2019/03/WT19-Flyer-SMEs.pdf](https://www.ituaj.jp/wpcontent/uploads/2019/03/WT19-Flyer-SMEs.pdf) [↑](#footnote-ref-30)
31. يشار إليها أحياناً باسم برامج التدريب الشمولية. [↑](#footnote-ref-31)
32. على الرغم من أن صفة "رفيعة المستوى" تبدو أنها قد عُرِّفت بمرونة إلى حد ما، إلا أن الكثيرين رأوا أن المقصود بها أن ترقى إلى مستوى شهادة الماجستير. والوثائق المرجعية الرئيسية هنا هي استراتيجية شعبة بناء القدرات البشرية ضمن مكتب تنمية الاتصالات بالاتحاد (2015) لتقديم البرامج التدريبية لدى أكاديمية الاتحاد، النسخة النهائية؛ والمبادئ التوجيهية لدى الاتحاد الدولي للاتصالات (بدون تاريخ) لتقييم ضمان جودة برامج أكاديمية الاتحاد التدريبية. [↑](#footnote-ref-32)
33. يعمل المقر الرئيسي للاتحاد الدولي للاتصالات في الوقت الحالي على تحويل الوحدات الموجزة العامة لهذه البرامج إلى دورات تعليمية ذاتية الوتيرة عبر الإنترنت تقدَّم من خلال أكاديمية الاتحاد. [↑](#footnote-ref-33)
34. أكاديمية الاتحاد (2013) البرنامج التدريبي لإدارة الطيف (SMTP): مبادرة أكاديمية الاتحاد   
    <https://drive.google.com/drive/folders/1mW8ST5QkNQSGKhy9smEBektAelR0AMSg> بين قوسين، تمكن ملاحظة أن هذا الاختيار للاختصار (SMTP) يبدو غريباً بالنسبة لمنظمة تركز على التكنولوجيات الرقمية، نظراً لأنه يستخدم على نطاق واسع للإشارة إلى بروتوكول نقل البريد البسيط. [↑](#footnote-ref-34)
35. أكاديمية الاتحاد (2014) التابعة لمكتب تنمية الاتصالات بالاتحاد، تقرير البرنامج التدريبي لجودة الخدمة (QoSTP)، <https://academy.itu.int/sites/default/files/media/file/QoS%20TP%20report.pdf> [↑](#footnote-ref-35)
36. شعبة بناء القدرات البشرية بالاتحاد (بدون تاريخ) تقرير عن البرنامج التدريبي لإنترنت الأشياء (IoT TP)،   
    <https://academy.itu.int/sites/default/files/media/file/IoT%20TP%20Report.pdf> وهذا البرنامج مكتمل وجاهز للسوق. [↑](#footnote-ref-36)
37. انظر أيضاً حملة المهارات الرقمية التي نظمتها منظمة العمل الدولية والاتحاد الدولي للاتصالات مؤخراً والتي تعرض لمحات عن منصة أكاديمية الاتحاد كأحد أنشطة تنمية القدرات والتدريب الرئيسية للاتحاد https://academy.itu.int/main-activities/ilo-itu-digital-skills-campaign. ونظراً لأن هذه حملة أكثر من كونها في الواقع تقديماً لتنمية القدرات والتدريب من الاتحاد، فلن ترد مناقشتها بمزيد من التفصيل هنا. [↑](#footnote-ref-37)
38. انظر <https://www.itu.int/en/ITU-D/Capacity-Building/Pages/ITUInternetTrainingCentres(ITC).aspx> ويوصى بأن يقوم الاتحاد، قدر الإمكان، بإزالة هذه المعلومات التي تجاوزها الزمن من موقعه الإلكتروني. [↑](#footnote-ref-38)
39. <https://academy.itu.int/main-activities/digital-transformation-centres-initiative> [↑](#footnote-ref-39)
40. مبادرة مراكز التحول الرقمي للاتحاد الدولي للاتصالات (2019) [↑](#footnote-ref-40)
41. انظر النشرة الإخبارية المتاحة عبر الرابط <https://academy.itu.int/main-activities/digital-transformation-centres-initiative/dtc-news> [↑](#footnote-ref-41)
42. مبادرة مراكز التحول الرقمي للاتحاد الدولي للاتصالات (2019) [↑](#footnote-ref-42)
43. مرحلة تصميم المركز الدولي للابتكار الرقمي (I-CoDI)، العرض الاستهلالي، سبتمبر 2020. انظر أيضاً حلقات الاتحاد الدراسية عبر الإنترنت (2020) بشأن عرض الشرائح وتقرير عن حوار عبر الإنترنت بشأن المركز الدولي للابتكار الرقمي التابع للاتحاد الدولي للاتصالات، 29 يونيو 2020 [↑](#footnote-ref-43)
44. <https://academy.itu.int/index.php/main-activities/curriculum-development/online-master-communication-management-emcm> الرسوم الدراسية هي 4،20 دولار أمريكي ويُفرض كل جزء على حدة؛ انظر أدناه في إطار الموارد للاطلاع على مزيد من المناقشة التفصيلية بشأن النموذج المالي. [↑](#footnote-ref-44)
45. <http://www.ukta.co.uk/graduation-at-the-university-of-rwanda/> بالإضافة إلى MCM، فإنه يقدم أيضاً شهادة ماجستير في قانون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالتعاون مع AFRALTI وجامعة تنزانيا المفتوحة (<http://www.ukta.co.uk/accredited-training-qualifications/>) [↑](#footnote-ref-45)
46. <https://www.afralti.org/emcm-july-2020-intake/> [↑](#footnote-ref-46)
47. في الآونة الأخيرة، على سبيل المثال، راجع ندوة الاتصالات الساتلية 2019 - SC Bariloche، <https://www.itu.int/en/ITU-R/space/workshops/2019-SatSymp/Pages/default.aspx> التي أتاحت فرصة للمشاركين "لعرض ومناقشة أحدث التكنولوجيات في الاتصالات الساتلية والرحلات الفضائية وخطط الفضاء الوطنية والجوانب التنظيمية والسوقية للخدمات الفضائية". [↑](#footnote-ref-47)
48. شبكة مشاركة المرأة في المؤتمر العالمي للاتصالات الراديوية لعام 2019 <https://www.itu.int/en/ITU-R/study-groups/rsg4/rwp4a/NOW4WRC19/Pages/default.aspx> [↑](#footnote-ref-48)
49. <https://www.itu.int/en/ITU-T/gap/Pages/quiz.aspx> لا يعتبر مكتب تقييس الاتصالات ذلك في الواقع نوعاً من تنمية القدرات الرسمية، ولكن أُدرج هنا لأن موقعه الإلكتروني يتعامل معه بالفعل على هذا النحو. [↑](#footnote-ref-49)
50. يرد نشر يوميات الأحداث الجاري تحديثها بانتظام عبر الرابط <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/47605/IDL-47605.pdf?sequence=1>. وبشأن أهمية التعلم غير الرسمي انظر: Manuti، A.، وPastore، S.، وScardigno، AF، وGiuancaspro، ML، Morciano D. (2015) التعلم الرسمي وغير الرسمي في مكان العمل: استعراض بحثي، المجلة الدولية للتدريب والتنمية، https://doi.org/10.1111/ijtd.12044؛ آدامو، أ. (2008) التقييم الاستراتيجي لمركز بحوث التنمية الدولية بشأن تنمية القدرات: تحليل دراسة الحالة الشاملة، https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/47605/IDL-47605.pdf؟ = 1 [↑](#footnote-ref-50)
51. تمكن ملاحظة هذا التمييز، مثلاً، من خلال ما إذا كان المنشور مدرجاً تحت الصفحة الرئيسية لمنشورات الاتحاد [https://www.itu.int/en/publications/ITU-D](https://www.itu.int/en/publications/ITU-D/Pages/default.aspxm)/... أو ضمن قسم مكتب تنمية الاتصالات في الموقع الإلكتروني للاتحاد عبر الرابط <https://www.itu.int/en/ITU-D/>... [↑](#footnote-ref-51)
52. من الواضح، ولكن مع ذلك من المهم، أن ينوَه إلى أن التحول الكامل إلى الاجتماعات عبر الإنترنت يعني أن القيام بمثل هذا التواصل والتعلم غير الرسمي صار أصعب بكثير. [↑](#footnote-ref-52)
53. ينبغي التأكيد على أن المكاتب الثلاثة وزعت هذه الاستطلاعات نيابة عن فريق الاستعراض على أولئك الذين أكملوا أياً من أنشطة تنمية القدرات والتدريب (بما في ذلك عبر الإنترنت ووجهاً لوجه). وبالرجوع إلى إجابات باللغة الإنكليزية بشأن أحدث دورة تدريبية فهي تمثل %60,8 عبر الإنترنت (بقيادة المُيسر)، و%11,5 وجهاً لوجه (بقيادة المُيسر)، و%18,2 عبر الإنترنت (بالتعلم الذاتي)؛ وأجري %59,7 منها في عام 2020. [↑](#footnote-ref-53)
54. الاتحاد الدولي للاتصالات (2019)، الأمر الإداري رقم 19/12 بشأن دليل المشتريات. [↑](#footnote-ref-54)
55. تشمل هذه الأسس مبدأ الإنصاف بين المناطق، والرغبة في المساعدة في تنمية القدرات فعلياً ضمن هذه المؤسسات من خلال مشاركتها في شبكة مراكز التميز الأوسع وأنشطة الاتحاد الأخرى، والقرب وبالتالي سهولة السفر إليها للتدريب وجهاً لوجه. ومع ذلك، فإن آخر هذه الأسس يتضاءل مع زيادة كميات التدريب التي تقدَّم عبر الإنترنت، وليس أقلها نتيجة جائحة كوفيد-19. [↑](#footnote-ref-55)
56. الاتحاد الدولي للاتصالات، مبادئ توجيهية لتطوير محتوى الوحدة النمطية لبرامج أكاديمية الاتحاد التدريبية. [↑](#footnote-ref-56)
57. الاتحاد الدولي للاتصالات، مبادئ توجيهية لاستعراض النظراء. [↑](#footnote-ref-57)
58. الاتحاد الدولي للاتصالات، عملية الموافقة على المحتوى. [↑](#footnote-ref-58)
59. أكاديمية الاتحاد الدولي للاتصالات، مبادئ توجيهية لتقديم البرامج التدريبية الخاصة بالاتحاد. [↑](#footnote-ref-59)
60. علماً بأن البرنامج التدريبي لتغير المناخ (CCTP) نفسه كان قيد الاستعراض خلال فترة الاستعراض. [↑](#footnote-ref-60)
61. يعد معدل النجاح المرتفع مهماً جداً في جذب أعداد كبيرة من الطلاب وبالتالي الإيرادات في المستقبل. [↑](#footnote-ref-61)
62. لاحظ، على وجه الخصوص، الاتحاد الدولي للاتصالات، المبادئ التوجيهية لاستعراض النظراء، والمبادئ التوجيهية لتقييم ضمان الجودة للبرامج التدريبية الخاصة بأكاديمية الاتحاد. [↑](#footnote-ref-62)
63. انظر على سبيل المثال الإرشادات الصارمة، ولكن البسيطة والواضحة، المتوفرة في إطار ضمان الجودة (2018) لدى معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحوث (UNITAR)، جنيف: UNITAR [↑](#footnote-ref-63)
64. مراكز التميز التابعة للاتحاد الدولي للاتصالات (2019): تقرير تقييم الأداء 2015-2018، جنيف: الاتحاد الدولي للاتصالات. [↑](#footnote-ref-64)
65. تمكن الإشارة أيضاً إلى أن "المبادئ التوجيهية لتطوير محتوى الوحدة النمطية لبرامج أكاديمية الاتحاد التدريبية" تغفل بالمثل ذكر الحاجة لأن يكون لها أهداف تعليمية. [↑](#footnote-ref-65)
66. تقرير من الأمين العام. مشروع الميزانية للفترة 2021-2020، <https://www.itu.int/dms_pub/itu-s/md/19/cl/c/S19-CL-C-0015!!PDF-E.pdf> ومن المثير للاهتمام أن مرتين منها مذكورتان في الهدف 3.R، فيما يتعلق بنتائج المعارف المتزايدة لدى مكتب الاتصالات الراديوية، ويستخدم الهدف 3.R بأكمله نسبة %27,51 من الموارد المخطط لها لأهداف قطاع الاتصالات الراديوية و%10,19 من الموارد المخطط لها للاتحاد)؛ والمرة الأخرى ترد في الهدف 2.D المتعلق بتعزيز مكتب تنمية الاتصالات للدول الأعضاء (يستخدم الهدف 2.D بأكمله نسبة %19,53 من الموارد المخطط لها لقطاع تنمية الاتصالات و%7,03 من الموارد المخطط لها للاتحاد). ويرد ذكر التدريب في الأهداف 2.D و3.D و4.D وفي إطار التدريب أثناء الخدمة. [↑](#footnote-ref-66)
67. تتوفر بعض الأرقام الخاصة بتكاليف إدارة لجان الدراسات وورش العمل والحلقات الدراسية، ولكنها تتضمن أشياء أخرى كثيرة تزيد عن مجرد تنمية القدرات والتدريب. وبالنسبة لميزانية الفترة 2020-2021، يخطط قطاع الاتصالات الراديوية لإنفاق 1,46 مليون فرنك سويسري على لجان الدراسات و780 000 فرنك سويسري على الحلقات الدراسية وورش العمل؛ ويخطط قطاع تقييس الاتصالات لإنفاق 2,39 مليون فرنك سويسري على لجان الدراسات و600 000 فرنك سويسري على الحلقات الدراسية وورش العمل؛ ويخطط قطاع تنمية الاتصالات لإنفاق 796 000 على اجتماعات لجنتي الدراسات (الحلقات الدراسية وورش العمل المدرجة في الأنشطة والبرامج). [↑](#footnote-ref-67)
68. pwc (2020) *استعراض الحضور الإقليمي للاتحاد* ص 165، في إشارة إلى الوقت الذي أنفقه جميع الموظفين على المجموعات في المكاتب الإقليمية ومكاتب المناطق في عام 2019. [↑](#footnote-ref-68)
69. نحن، كواضعي هذا التقرير، نعرب عن امتناننا الخاص للجهود الكبيرة التي بذلتها دائرة الشؤون المالية بالاتحاد في استخلاص هذه الأرقام لاستخدامها هنا. [↑](#footnote-ref-69)
70. بناءً على إجمالي نفقات الاتحاد البالغة (بآلاف الفرنكات السويسرية) 149 879 في عام 2016، و195 615 في عام 2017، و184 365 في عام 2018، و244 640 في عام 2019 (من الوثائق الرسمية للاتحاد *C20/42-E والوثيقة C17/9-E*. [↑](#footnote-ref-70)
71. pwc (2020) *استعراض الحضور الإقليمي للاتحاد* ص 165، في إشارة إلى الوقت الذي أنفقه جميع الموظفين على المجموعات في المكاتب الإقليمية ومكاتب المناطق في عام 2019. [↑](#footnote-ref-71)
72. بناءً على التكلفة الإجمالية للموظفين للسنة المنتهية في 31 ديسمبر 2017 البالغة 148،748،000 فرنك سويسري كما ورد في تقرير التشغيل المالي للاتحاد الدولي للاتصالات (2017) للسنة المالية 2017 (غير المدقَق)، المجلس في دورته لعام 2018، الوثيقة C18/42-E. [↑](#footnote-ref-72)
73. بناءً على التكلفة الإجمالية للموظفين للسنة المنتهية في 31 ديسمبر 2019 البالغة 203،942،000 فرنك سويسري كما ورد في تقرير التشغيل المالي للاتحاد الدولي للاتصالات (2020) للسنة المالية 2019، المجلس في دورته لعام 2020، الوثيقة C20/42-E. [↑](#footnote-ref-73)
74. رغم ذلك، وعلى النحو المذكور أعلاه، يجب أيضاً أخذ العديد من مزايا السمعة غير الملموسة في الاعتبار من حيث الأسباب التي قد تدفع مراكز التميز إلى المشاركة في الشبكة. ولم تتحدد التكلفة الكاملة لذلك، ولكن ينبغي أن يسهل تيسرها داخلياً ضمن الاتحاد الدولي للاتصالات. [↑](#footnote-ref-74)
75. تُدرَج هذه الأرقام ضمن تلك الواردة في الجدول 1. [↑](#footnote-ref-75)
76. لا تشير أمريكا هنا إلى الولايات المتحدة فقط، بل تشير إلى خبراء من كندا وأمريكا اللاتينية أيضاً. [↑](#footnote-ref-76)
77. الحصة التي يأخذها الاتحاد من مساهمة الشركاء في تمويل أعماله الداخلية. [↑](#footnote-ref-77)
78. لم تتحدد التكلفة الكاملة لذلك، ولكن ينبغي أن يسهل تيسرها داخلياً ضمن الاتحاد الدولي للاتصالات. [↑](#footnote-ref-78)
79. قد تكون هذه المعلومات متاحة بالفعل لفريق القيادة ضمن كل قطاع، لكننا لم نبلغ بذلك. واستند قدر كبير من التقدير إلى أرقام مكتب تنمية الاتصالات. [↑](#footnote-ref-79)
80. الاقتباسات الواردة أدناه كلها من استطلاعات المشاركين. [↑](#footnote-ref-80)
81. تُستخدم هذه الصياغة هنا لأن الجملة الأولى من صفحة "نبذة عن ..." في الموقع الإلكتروني للاتحاد الدولي للاتصالات تفيد بما يلي: "الاتحاد الدولي للاتصالات (ITU) هو وكالة الأمم المتحدة المتخصصة في مسائل تكنولوجيات المعلومات والاتصالات (ICT)" (<https://www.itu.int/en/about/Pages>) وهي صياغة تُستخدم لتشمل جميع جوانب عمل الاتحاد. [↑](#footnote-ref-81)
82. على الرغم من أن التعليق السابق على الجدارة المالية من دولة عضو ينبغي أن يُلحظ أيضاً. [↑](#footnote-ref-82)
83. انظر على سبيل المثال دور شركة Cisco في مبادرة مركز التحول الرقمي (DTC) الجديدة. [↑](#footnote-ref-83)
84. انظر، على سبيل المثال، عمل مؤسسة Diplo وبعض المنظمات الأخرى المذكورة في هذا القسم. [↑](#footnote-ref-84)
85. <https://www.netacad.com/> [↑](#footnote-ref-85)
86. <https://e.huawei.com/uk/publications/global/ict_insights/201907041409/talent-ecosystem/huawei-ict-academy> [↑](#footnote-ref-86)
87. <https://www.ericsson.com/en/portfolio/training-offerings> [↑](#footnote-ref-87)
88. <https://docs.microsoft.com/en-us/learn/> [↑](#footnote-ref-88)
89. <https://software.intel.com/content/www/us/en/develop/topics/ai/training.html> [↑](#footnote-ref-89)
90. <https://www.khws.co.uk/work/samsung-academy/> [↑](#footnote-ref-90)
91. <http://univ.zte.com.cn/eLearningweb/en/ZTE_Certification/ZTECC/> [↑](#footnote-ref-91)
92. <http://rgmttc.bsnl.co.in/>. انظر أيضاً Talwar، E. وSharma، N. (2014) دراسة عن ممارسات التدريب والتطوير المعتمدة لدى شركة BSNL،   
    [https://www.worldwidejournals.com/international‑journal‑of‑scientific‑research‑(IJSR)/recent\_issues\_pdf/2014/September/September\_2014\_1493015030\_\_68.pdf](https://www.worldwidejournals.com/internationaljournalofscientificresearch(IJSR)/recent_issues_pdf/2014/September/September_2014_1493015030__68.pdf) [↑](#footnote-ref-92)
93. انظر، على سبيل المثال، Cordell, K (2020) الاتحاد الدولي للاتصالات: أهم وكالة تابعة للأمم المتحدة لم تسمع بها من قبل، CSIS، <https://www.csis.org/analysis/international-telecommunications-union-most-important-un-agency-you-have-never-heard> [↑](#footnote-ref-93)
94. <https://www.holoniq.com/notes/global-education-technology-market-to-reach-404b-by-2025/> [↑](#footnote-ref-94)
95. <https://www.globenewswire.com/news-release/2020/06/10/2046146/0/en/Digital-Transformation-Market-Worth-3-294-Billion-by-2025-Growing-at-a-CAGR-of-22-7-from-2019-Global-Market-Opportunity-Analysis-and-Industry-Forecasts-by-Meticulous-Research.html> [↑](#footnote-ref-95)
96. <https://icdleurope.org/about-us/> [↑](#footnote-ref-96)
97. [https://www.cityandguilds.com/qualifications-and-apprenticeships/it/it-professional/4520-ict-professional-competence#](https://www.cityandguilds.com/qualifications-and-apprenticeships/it/it-professional/4520-ict-professional-competence) [↑](#footnote-ref-97)
98. <https://www.digitalskillsfoundation.org/> [↑](#footnote-ref-98)
99. <https://digitalskillsglobal.com> [↑](#footnote-ref-99)
100. <https://iide.co/about-us/> [↑](#footnote-ref-100)
101. <https://mdec.my/digitalskillstrainingdirectory/page/15/> [↑](#footnote-ref-101)
102. <https://www.acm.org/> [↑](#footnote-ref-102)
103. <http://www.awc-hq.org/home.html> [↑](#footnote-ref-103)
104. <https://www.ieee.org/> [↑](#footnote-ref-104)
105. <https://www.cssl.lk/> [↑](#footnote-ref-105)
106. <http://itan.org.ng/> [↑](#footnote-ref-106)
107. <https://www.bcs.org/> [↑](#footnote-ref-107)
108. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso-iec:20006:-2:ed-1:v1:en> [↑](#footnote-ref-108)
109. <https://www.cen.eu/news/brief-news/pages/news-2019-032.aspx> [↑](#footnote-ref-109)
110. <https://www.bsigroup.com/en-GB/industries-and-sectors/ICT-and-telecoms/> [↑](#footnote-ref-110)
111. <https://www.gatesfoundation.org/> [↑](#footnote-ref-111)
112. <https://hewlett.org/about-us/> [↑](#footnote-ref-112)
113. انظر مثلاً <https://www.varkeyfoundation.org/>، و<https://digitalskillsglobal.com> [↑](#footnote-ref-113)
114. <https://www.gsma.com/training/> [↑](#footnote-ref-114)
115. <https://ustti.org/> [↑](#footnote-ref-115)
116. <https://www.findamasters.com> [↑](#footnote-ref-116)
117. هذا، جزئياً، يكمن وراء إنشاء الأمين العام للأمم المتحدة لخارطة طريق التعاون الرقمي <https://www.un.org/en/content/digital-cooperation-roadmap/> وتنفِّذ بالفعل مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة، ولا سيما الاتحاد الدولي للاتصالات، جميع المجالات الرئيسية الثمانية في خارطة الطريق المقترحة بقدر أكثر أو أقل. ويركز هذا التقرير بشكل خاص على الدور المستقبلي للاتحاد في هذا المجال، مع الاعتراف بوجود "خارطة الطريق"، وأن الاتحاد يحتاج إلى القيام بدور قيادي مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في إنشاء إطار جديد لتنمية القدرات الدولية في تنمية القدرات الرقمية ضمن سياقه. [↑](#footnote-ref-117)
118. الأمين العام للأمم المتحدة (2020)، خارطة طريق التعاون الرقمي، نيويورك: الأمم المتحدة. [↑](#footnote-ref-118)
119. في مجال إدارة الإنترنت، على سبيل المثال، قدمت من خلال أكاديمية الاتحاد الدولي للاتصالات روابط محددة للمنظمات الدولية التالية: Diplo وICANN وجمعية الإنترنت (ISOC) وWIPO وCTO. وعلى نطاق أوسع، تسرد أكاديمية الاتحاد 21 منظمة ذات أنواع مختلفة عديدة كشركاء لها (<https://academy.itu.int/main-activities/partnerships>)، على الرغم من أنها في الواقع العملي تقدم تدريباً تعاونياً أو تعمل كوسيط مع العديد من الكيانات الأخرى ولديها. [↑](#footnote-ref-119)
120. انظر على سبيل المثال المعلومات الواردة في كتاب Unwin، T.، Weber، M.، Brugha، M. and Hollow، D. (2017) مستقبل التعلم والتكنولوجيا في السياقات المحرومة، لندن: منظمة أنقذوا الأطفال (Save the Children)، جرى تحديثه في 2018 في عمل لليونيسف ومتاح عبر الرابط <https://unwin.wordpress.com/2018/06/29/interesting-practices-in-the-use-of-icts-for-education/> انظر أيضاً عمل EdTech Hub، <https://edtechhub.org/>، وجميع الأعمال التي قامت بها اليونسكو حول أسبوع التعلم عبر الاتصالات المتنقلة، <https://en.unesco.org/mlw/2019>. [↑](#footnote-ref-120)
121. على الرغم من أن منظمات المجتمع المدني تشارك في بعض أنشطة الاتحاد الدولي للاتصالات، إلا أنه يظل في الأساس وكالة تابعة للأمم المتحدة بين القطاعين العام والخاص وأعضاؤه من الحكومات وكيانات القطاع الخاص (مع بعض المؤسسات الأكاديمية). [↑](#footnote-ref-121)
122. Moodle هو نظام لإدارة التعلم/المحتوى مجاني ومفتوح المصدر (LMS/CMS) مكتوب بلغة PHP أنشاه مشروع Moodle بتنسيق من مقر مؤسسة Moodle وبدعم مالي من أكثر من 80 شركة خدمة من شركاء مؤسسة Moodle في جميع أنحاء العالم. فضلاً عن ذلك، هناك أعداد كبيرة جداً من أنظمة إدارة التعلم عبر قطاع التعليم والشركات يمكن استخدامها. فعلى سبيل المثال، استعرض موقع G2 الإلكتروني مؤخراً حوالي 371 نظام إدارة تعلم خاصاً بالشركات https://www.g2.com/categories/corporate-learning-management-systems؛ في قطاع التعليم، وهناك أيضاً العديد من المنصات، فتقرير صناعة التعلم الإلكتروني (eLearning Industry) لعام 2020 سلط الضوء على 19 من أفضل أنظمة إدارة التعلم المستندة إلى الخدمة السحابية، فاحتلت الصدارة أنظمة Docebo وAdobe Captivate Prime وTalentLMS وSAP Litmos وLearnUpon LM، انظر الرابط https://elearningindustry.com/the-best-learning-management-systems-top-list. [↑](#footnote-ref-122)
123. <https://www.itu.int/en/general-secretariat/Pages/hrmd.aspx> انظر المخطط التنظيمي عبر الرابط <https://www.itu.int/en/council/ties/Documents/charts/20_HRM.pdf> [↑](#footnote-ref-123)
124. لم تُضمَّن اليونسكو في هذا التحليل لأنها لا تملك بوابة تعلم إلكترونية خاصة بها على الرغم من أن الكثير من عملها يُنظر إليه على أنه يتعلق بتنمية القدرات. بدلاً من ذلك، لدى أحد معاهدها، وهو المعهد الدولي للتخطيط التربوي (IIEP) بوابة التعلم الخاصة به (<https://learningportal.iiep.unesco.org/en>) التي تؤدي هذه الوظيفة إلى حد ما، على الرغم من أنها مصممة إلى حد كبير لتلبية احتياجات مخططي التعليم وواضعي السياسات. ويرد تفحص نموذج معهد اليونسكو بمزيد من التفصيل في القسم الرئيسي التالي. [↑](#footnote-ref-124)
125. <https://elearning.fao.org/> [↑](#footnote-ref-125)
126. <https://elearning.fao.org/mod/page/view.php?id=4534> [↑](#footnote-ref-126)
127. <https://www.itcilo.org/> للاطلاع على استعراض حديث لجزء من عمله، انظر Krueck، O.J. (2020) تقييم أنشطة التدريب والتعلم: المجال المحوري "تنمية المهارات"، ECCOS،   
     <https://www.itcilo.org/sites/default/files/inline-files/Evaluation%20Report_ITCILO_SkillsDev_by%20ECCOS.pdf> [↑](#footnote-ref-127)
128. ITCIL (2020) البيانات المالية وتقرير المراجع الخارجي للسنة المنتهية في 31 ديسمبر 2019،  
     <https://www.itcilo.org/sites/default/files/inline-files/CC%2083_5_1%20EN%20final.pdf> [↑](#footnote-ref-128)
129. <https://agora.unicef.org/> [↑](#footnote-ref-129)
130. <https://www.totaralearning.com/> Totara Learn هي منصة قوية ومرنة ومفتوحة مبنية فوق منصة Moodle وتقدم نظام إدارة التعلم وإدارة الأداء ووظائف مشاركة الموظفين. [↑](#footnote-ref-130)
131. <https://unitar.org> [↑](#footnote-ref-131)
132. <https://unccelearn.org/> بتاريخ 3 نوفمبر 2020. [↑](#footnote-ref-132)
133. <https://unssc.org/> [↑](#footnote-ref-133)
134. <https://newunkampus.unssc.org/> [↑](#footnote-ref-134)
135. <https://claned.com/> [↑](#footnote-ref-135)
136. Dumitriu, P. (2020) *السياسات والمنصات الداعمة للتعلم: نحو مزيد من الاتساق والتنسيق والتقارب*. تقرير وحدة التفتيش المشتركة، JIU/REP/2020/2، جنيف: الأمم المتحدة، ص 48. [↑](#footnote-ref-136)
137. Dumitriu, P. (2020) *السياسات والمنصات الداعمة للتعلم: نحو مزيد من الاتساق والتنسيق والتقارب*. تقرير وحدة التفتيش المشتركة، JIU/REP/2020/2، جنيف: الأمم المتحدة، ص 63. [↑](#footnote-ref-137)
138. للاطلاع على عرض متباين، انظر على سبيل المثال Jin، Z. (1999) الابتكار التنظيمي والمعاهد الافتراضية، مجلة إدارة المعرفة، 3 (1)، 75-83، <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673279910259420/full/html>؛ معاهد Helmholtz الافتراضية <https://www.helmholtz-berlin.de/projects/hvi/index_en.html>، Rang، A. (2017) هل تستطيع "المعاهد الافتراضية" تعزيز البحث الأكاديمي؟، *Medium*، <https://medium.com/e-residency-blog/could-virtual-institutes-boost-academic-research-117ddb036828>. [↑](#footnote-ref-138)
139. هناك بعض التقاطع مع القسم السابق حيث يعتبر مركز ITCILO بمثابة مقدم تدريب ومركز (يتصرف بشكل مشابه لمعهد). وعلى الرغم من ذلك، يركز هذا القسم على الهياكل والقضايا المؤسسية، بينما يركز القسم السابق بشكل خاص على قضايا التدريب والمنصة. [↑](#footnote-ref-139)
140. يُستخدم وصف "حقيقية" للإشارة إلى الكيانات المادية، التي تضم أعداداً كبيرة من الموظفين، والمستقلة عن وكالتها "الأم"، إلى حد ما على الأقل، ولها مجالسها الخاصة. [↑](#footnote-ref-140)
141. <https://unu.edu> [↑](#footnote-ref-141)
142. تتراوح بين دراسات التكامل الإقليمي المقارنة (بروكسل، بلجيكا) والمعهد العالمي لبحوث اقتصادات التنمية (هلسنكي، فنلندا) والمعهد في ماكاو (منطقة ماكاو الإدارية الخاصة، الصين) ووحدة التشغيل المعنية بالإدارة الإلكترونية المدفوعة بالسياسات (غيماريش، البرتغال)، وتركز الجهتان الأخيرتان بشكل خاص على جوانب التكنولوجيا الرقمية. [↑](#footnote-ref-142)
143. معاهد الفئة 1 هي: معاهد ومراكز التعليم التابعة لليونسكو - المعهد الدولي للتخطيط التربوي IIEP (باريس وبوينس آيرس)، والمكاتب الدولية للتعليم IBE (جنيف)، ومعهد التعلم مدى الحياة (هامبورغ)، ومعهد تكنولوجيات التعليم في التعليم IITE (موسكو)، والمعهد الدولي لبناء القدرات في إفريقيا IICBA (أديس أبابا)، والمعهد الدولي للتعليم العالي في أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي IESALC (كاراكاس)، والمركز الدولي للتعليم والتدريب التقني والمهني UNEVOC (بون)، ومعهد المهاتما غاندي للتعليم من أجل السلام والتنمية المستدامة MGIEP (نيودلهي)؛ ومعاهد ومراكز اليونسكو للعلوم - معهد اليونسكو - IHE للتعليم في شؤون المياه (Delft)، والمركز الدولي للفيزياء النظرية ICTP (تريستي)؛ ومعهد اليونسكو للإحصاء UIS (مونتريال). http://www.unesco.org/new/unesco/about-us/where-we-are/institutes-and-centres/. [↑](#footnote-ref-143)
144. https://en.unesco.org/themes/higher-education/unitwi. يقع التعاون الأكاديمي مع وكالات الأمم المتحدة خارج نطاق هذا التقرير، ولكن يمكن استخلاص دروس مفيدة من هذا البرنامج ذات صلة بأي إعادة تنظيم مقترحة لشبكة مراكز التميز التابعة للاتحاد الدولي للاتصالات بالإضافة إلى علاقتها الأوسع مع الأوساط الأكاديمية. [↑](#footnote-ref-144)
145. بالنسبة لفترة السنتين هذه، عُرضت أيضاً ميزانية بديلة إجمالية معتمدة قدرها 518 مليون دولار أمريكي بسبب أوجه عدم اليقين المالي، مما أدى إلى انخفاض الميزانيات التشغيلية للمعاهد بشكل متناسب. [↑](#footnote-ref-145)
146. اليونسكو (2018) 39 *C*/5 *البرنامج والميزانية المعتمدان للفترة 2018-2019، فترة السنتين الأولى من الفترة الرباعية 2018-2021*، باريس: اليونسكو. [↑](#footnote-ref-146)
147. IUL (2014) *الاستراتيجية المتوسطة الأجل للفترة 2014-2021*: إرساء أسس التعلم العادل مدى الحياة للجميع، هامبورغ: معهد اليونسكو للتعلم مدى الحياة. [↑](#footnote-ref-147)
148. تمول البلدان المضيفة معاهد الفئة 2 التابعة لليونسكو بالكامل، وتزودها بموظفين محليين، وهي تساهم أيضاً في ولاية اليونسكو وبرامجها، بما في ذلك القيام بالكثير من أعمال تنمية القدرات. [↑](#footnote-ref-148)
149. <https://unevoc.unesco.org/home/> [↑](#footnote-ref-149)
150. <https://www.ictp.it/> [↑](#footnote-ref-150)
151. <https://www.itcilo.org> [↑](#footnote-ref-151)
152. ITCILO (2018) *مركز التدريب الدولي التابع لمنظمة العمل الدولية، تورين، إيطاليا*: الوثائق الأساسية، تورين: ITCILO. <https://www.itcilo.org/sites/default/files/inline-files/BASIC_Docs_EN%202018%20ALL.pdf>. [↑](#footnote-ref-152)
153. <https://www.who.int/about/who-academy> [↑](#footnote-ref-153)
154. <https://www.who.int/news/item/11-06-2019-collaboration-between-france-and-who-to-realize-the-vision-of-the-who-academy> [↑](#footnote-ref-154)
155. <https://extranet.who.int/dataform/upload/surveys/961382/files/Concept%20Note%20WHO%20Academy.pdf> [↑](#footnote-ref-155)
156. <https://extranet.who.int/dataform/upload/surveys/961382/files/Concept%20Note%20WHO%20Academy.pdf>،  
     ص. 16. ولكن أعلنت الحكومة الفرنسية لاحقاً عن تمويل الأكاديمية بحوالي 90 مليون يورو. [↑](#footnote-ref-156)
157. منظمة الصحة العالمية (2019) الميزانية البرنامجية للفترة 2020-2021،   
     <https://apps.who.int/iris/rest/bitstreams/1262889/retrieve> [↑](#footnote-ref-157)
158. يجدر بالذكر أيضاً إلى أن بعض الأنشطة التدريبية، لا سيما تلك القائمة على أساس عملي، تظل سهلة الفهم في حال تعلمها في سياقات عملية حقيقية وجهاً لوجه. [↑](#footnote-ref-158)
159. <https://www.statista.com/statistics/431672/commercial-property-prime-rents-europe/> [↑](#footnote-ref-159)
160. كما ذُكر أعلاه، فإن الطريقة البديلة للقيام بذلك تتمثل في أن يصبح كياناً صرفاً للوساطة أو الشراكة، بدلاً من تقديم أي تدريب خاص به. [↑](#footnote-ref-160)
161. في أوائل عام 2020، أعلنت فرنسا أنها تتعهد بتقديم 90 مليون دولار لدعم إنشاء أكاديمية منظمة الصحة العالمية، ولكن ستدعو الحاجة أيضاً إلى تمويل إضافي كبير من مصادر أخرى حتى تنجح الأكاديمية،   
     <https://www.who.int/news/item/24-02-2020-france-pledges-us100-million-for-who-academy> [↑](#footnote-ref-161)
162. <https://www.who.int/news/item/11-06-2019-collaboration-between-france-and-who-to-realize-the-vision-of-the-who-academy>.   
     انظر أيضاً <https://extranet.who.int/dataform/upload/surveys/961382/files/Concept%20Note%20WHO%20Academy.pdf> [↑](#footnote-ref-162)
163. انظر، على سبيل المثال، <https://www.lexico.com/definition/institute> [↑](#footnote-ref-163)
164. كما هو حال المعهد الافتراضي للأونكتاد، <https://vi.unctad.org/> [↑](#footnote-ref-164)
165. من الجدير بالذكر أيضاً التقرير الأخير لوحدة التفتيش المشتركة عن المصطلحات المستخدمة لوصف الأكاديميات ضمن منظومة الأمم المتحدة حيث لوحظ أن "اختيار التسميات، ولا سيما بالنسبة للأكاديميات، يبدو اعتباطياً تماماً، في غياب أي معايير واضحة. فكثيراً ما لا يوجد فرق بين الأكاديمية والمركز، على الرغم من أن الفئتين قد تكون لهما نفس الخصائص الرئيسية للكيانات التي تسميها منظمات أخرى منصات التعلم الإلكتروني." Dumitriu, P (2020) السياسات والمنصات الداعمة للتعلم: نحو مزيد من الاتساق والتنسيق والتقارب، تقرير وحدة التفتيش المشتركة، جنيف: الأمم المتحدة، ص. 16. ويمكن تطبيق نفس المنطق بالمثل على المعاهد الافتراضية التي لا تعد في الغالب أكثر من منصة للتعلم الإلكتروني؛ وفي الواقع، يمكن تطبيق النقد نفسه على أكاديمية الاتحاد بحكم حالها في الوقت الحاضر، فهي بوابة إلكترونية وليست أكاديمية. ويمضي تقرير وحدة التفتيش المشتركة ليقول: "وبالنظر إلى: (أ) انتشار خدمات التعلم الموجودة خارج منظومة الأمم المتحدة، حيث دأبت الجامعات ومنظمات التعلم المتخصصة على المساعدة في تهيئة بيئة تنافسية للغاية؛ (ب) وتزايد الطلب على الاعتراف بالمعارف التي اكتسبها موظفو الأمم المتحدة حديثاً وقابليتها للمقارنة والتصديق عليها، فإن ثمة حاجة إلى استخدام أكثر دقة لهذه التسميات بطريقة موضوعية، لإعطاء صورة أوضح عن طبيعة المؤسسات ومنتجاتها" Dumitriu, P (2020) السياسات والمنصات الداعمة للتعلم: نحو مزيد من الاتساق والتنسيق والتقارب، تقرير وحدة التفتيش المشتركة، جنيف: الأمم المتحدة، ص. 16. [↑](#footnote-ref-165)
166. ميزانيته الدقيقة غير واضحة، لكن من المعروف أنها في حدود 100 مليون دولار أمريكي. [↑](#footnote-ref-166)
167. أكاديمية منظمة الصحة العالمية، <https://www.who.int/docs/default-source/documents/who-academy-brochure-r6-en.pdf?sfvrsn=73257a0c_2> ويعتمد نموذج أكاديمية منظمة الصحة العالمية على النقاط الست التالية: 1. منصة واحدة للتعلم، يمكن النفاذ إليها عالمياً وقادرة على العمل خارج الإنترنت؛ 2. تعلم متعدد اللغات موجَّه ومخصص للأفراد والفرق، وقابل للتفصيل على مقاس احتياجات المستخدم؛ 3. تأثير قابل للقياس على أساس النتائج وتحليلات التعلم، وتكييف الدورات لتحسينها بمرور الوقت؛ 4. الدورات المعتمَدة تضمن الجودة ببيانات اعتماد يمكن التحقق منها. 5. دورات تدريبية يشارك في إنشائها المستخدمون بناءً على احتياجات محددة؛ 6. التعلم القابل للمقايسة توسعاً وتضييقاً - فامتداد منظمة الصحة العالمية النفاذ العالمي يمكن أن يضمن لملايين المستخدمين. [↑](#footnote-ref-167)
168. خاصة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. [↑](#footnote-ref-168)
169. وتحقيقا لهذه الغاية، من شأنه أن يعمل بشكل وثيق مع مبادرة المركز الدولي للابتكار الرقمي (I-CoDI) التابعة للاتحاد. [↑](#footnote-ref-169)
170. فيما يلي أحد هياكل التوظيف الممكنة، بما فيه الفرق الرئيسية المشاركة: المديرية (المدير برتبة D2، المساعد التنفيذي برتبة G7)؛ وضمان الجودة (رئيس ضمان الجودة برتبة P5، مسؤول ضمان الجودة برتبة P2)؛ تحليل الاحتياجات والاتصال مع الأعضاء (رئيس برتبة P4، إداري برتبة G6)؛ وتصميم الدورة التدريبية وتقديمها (رئيس برتبة P4، مصمم الدورة التدريبية الأول برتبة P3، × 2 مصمم الدورة التدريبية برتبة P2)؛ والشراكات (مسؤول الشراكات والوساطة برتبة P4)؛ وعلاقات الخريجين (مسؤول دعم الخريجين برتبة P2)؛ دعم رقمي (مبرمج أول برتبة P3، دعم رقمي مبتدئ برتبة P1)؛ والتسويق والشؤون الخارجية (مسؤول تسويق برتبة P3). [↑](#footnote-ref-170)
171. وهي نسبة تقل عمداً عن %14 من الوقت المشار إليها في الاستعراض الإقليمي على أنها موزعة لنشاط تنمية القدرات والتدريب. [↑](#footnote-ref-171)
172. استناداً بدرجة عالية إلى البيانات المقارنة في UCL (2018)، المبادئ التوجيهية لمعايير المساحات لدى UCL، <https://www.ucl.ac.uk/estates/sites/estates/files/ucl_space_standards_guidlines_v2-181002.pdf>، والتي تتضمن أرقاماً مرجعية من مختلف الجامعات. انظر أيضاً مشروع إدارة مساحات التعليم العالي في المملكة المتحدة (2006) استعراض معايير المساحات، <http://www.smg.ac.uk/documents/spacenorms.pdf>. [↑](#footnote-ref-172)
173. مكاتب فردية لكبار الموظفين (10 × 15 m2 = 150 m2)، مساحة مكتبية مشتركة في 7 وحدات لكل شخصين في المتوسط (7 × (2 × 7 m2) = 98 m2)، مكاتب مشتركة للزوار من "أعضاء هيئة التدريس" (5 مكاتب لشخصين في كل منها) (5 × (2 × 7 m2) = 70 m2)، ثلاث مساحات تعليمية لـحوالي 25 شخصاً في كل منها (يمكن أيضاً استخدامها كقاعات اجتماعات؛ يمكن أن يكون أحدها مختبراً فعلياً) (3 × (25 × 2 m2) = 150 m2)، مساحة/قاعة محاضرات كبيرة ومرنة للأحداث والاجتماعات العامة (يمكن استخدامها أيضاً لأغراض التصوير) (150 × 0,6 m2 = 90 m2)، استوديو التسجيل (حوالي 50 m2). [↑](#footnote-ref-173)
174. <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/2.0/> [↑](#footnote-ref-174)
175. مع ذلك، تمكن ملاحظة أن الشراكات بين القطاعين العام والخاص التي تركز على التنمية تخلفت على الدوام عن تحقيق هذه التوقعات بشكل جيد، وكثيراً ما فاقت تكلفتها تكلفة من العلاقات التعاقدية الأخرى. ويمكنها أيضاً مفاقمة المخاطر، بسبب الاختلالات في علاقة الشراكة، عدم حاجتها دائماً إلى تحسين الجودة. انظر أطر نموذج الشراكة مثل: Tennyson, R (2011)، كتاب أدوات الشراكة. الطبعة الرابعة، أكسفورد: مبادرة الشراكة (IBLF) <http://thepartneringinitiative.org/wpcontent/>. [↑](#footnote-ref-175)
176. <https://digitalstrategy.undp.org/strategy.html> [↑](#footnote-ref-176)
177. <https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings> [↑](#footnote-ref-177)
178. يمكن أن ينظر في العمل مع واحدة من 5-10 جامعات رفيعة المستوى في كل منطقة من مناطقه إذا كانت تقع خارج أفضل 500 جامعة عالمياً. ويجب توخي الحذر عند اختيار الجامعات التي قد يتشارك المعهد معها أو يتعاون معها. [↑](#footnote-ref-178)
179. <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/2.0/> [↑](#footnote-ref-179)
180. <https://academy.itu.int/sites/default/files/media2/file/Digital%20Broadcasting%20Masterclass%20Course%20Outline%2C%2030th%20Nov-24th%20Dec%202020.pdf> [↑](#footnote-ref-180)
181. سيقدم المعهد قيمة مضافة لهذه الموارد من خلال رعايتها وتضمين آلية بحث متطورة عن التعلم الذاتي في بوابته الإلكترونية بحيث يمكن للأعضاء والخريجين الذين حددوا معلمات هويتهم الدخول إلى البوابة الإلكترونية والاطلاع على تفاصيل أحدث الموارد الجديدة المضافة تلقائياً عند تسجيل الدخول، أو حتى إرسالها مباشرة إلى عنوان بريدهم الإلكتروني. وقد تتخذ هذه الآلية شكل رسائل مؤتمتة مثل "بصفتك عضواً في الاتحاد الدولي للاتصالات (أو خريجة/خريجاً)، لعل الموارد التعليمية الجديدة التالية بشأن [الموضوعات/المحاور ذات الروابط] تهمك بناءً على تفضيلاتك المحددة وسجل بحوثك السابقة …]. [↑](#footnote-ref-181)
182. <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/youth_home_internet_access.aspx> [↑](#footnote-ref-182)
183. <https://www.itu.int/en/publications/ITU-D/Pages/default.aspx> [↑](#footnote-ref-183)
184. انظر المزيد أدناه بشأن مستقبل لجنة التنمية المستدامة. [↑](#footnote-ref-184)
185. ضمن منطقة جنيف يمكن أن يكلف العقار (بدون التجديد اللازم) حوالي 13-15 مليون فرنك سويسري. [↑](#footnote-ref-185)
186. تتراوح الأسعار بين 400 و950 فرنك سويسري/M2/سنة. [↑](#footnote-ref-186)
187. تتراوح الأسعار بين 275 و600 فرنك سويسري/M2/سنة. [↑](#footnote-ref-187)
188. بناءً على البيانات المقدمة من مكتب الشؤون المالية بالاتحاد الدولي للاتصالات عن المتوسط السنوي والتكاليف المعيارية. [↑](#footnote-ref-188)
189. نظراً إلى العوائد الحالية المنخفضة للغاية على الاستثمار منخفض المخاطر، فإن مثل هذا المبلغ لن يحقق الكثير. إذ يمكن حالياً الحصول على حوالي 2% في سندات الحكومة الأمريكية لمدة 20 عاماً، أو %2,5 في سندات الحكومة الصينية المقومة بالدولار الأمريكي لمدة 30 عاماً. وهذا من شأنه أن لا يدر سوى 1 – 1,25 مليون دولار أمريكي سنوياً. [↑](#footnote-ref-189)
190. لن تقدم الهبة البالغة 50 مليون دولار أمريكي سوى التمويل الكافي لنحو نصف الموظفين المتوقعين للمعهد، وسيحتاج الباقي إلى الدعم من الميزانية السنوية للاتحاد. [↑](#footnote-ref-190)
191. وافق %53,8 من رؤساء لجان الدراسات ونوابهم بالتأكيد على ذلك. [↑](#footnote-ref-191)
192. يجدر بالذكر أن هذا لا يعني أن كل شخص يعيش في جميع البلدان الأعضاء يجب أن يتمتع بمجانية النفاذ إلى جميع هذه الموارد. [↑](#footnote-ref-192)
193. مع أخذ العلم بعملية خارطة طريق التعاون الرقمي للأمين العام للأمم المتحدة،   
     [https://www.un.org/en/content/digital‑cooperation‑roadmap/](https://www.un.org/en/content/digitalcooperationroadmap/). [↑](#footnote-ref-193)
194. منذ بدء البحوث من أجل هذا التقرير، لوحظ بما يدعو للرضا إحراز تقدم بالفعل نحو هذه الغاية. [↑](#footnote-ref-194)
195. <https://www.un.org/partnerships/> [↑](#footnote-ref-195)
196. إذا لم تشكل التكلفة مشكلة، وإذا كان الاتحاد على استعداد للنظر في إنشاء ودعم كيان مستقل إلى حد كبير، فمن المؤكد أن لنموذج المعهد العديد من الخصائص الجذابة. ومع ذلك، تشير مناقشاتنا ضمن الاتحاد وخارجه إلى أن هذه التحديات غير واقعية في الوقت الحاضر. [↑](#footnote-ref-196)
197. تُستخدم كلمة "وحدة"، لأن الأهم هو قبول هذه التوصية من حيث المبدأ، بدلاً من الخوض في جدل بشأن ما إذا كانت دائرة أو شعبة في إطار الاتحاد الدولي للاتصالات. [↑](#footnote-ref-197)
198. Dumitriu، P. (2020) السياسات والمنصات الداعمة للتعلم: نحو مزيد من الاتساق والتنسيق والتقارب، تقرير وحدة التفتيش المشتركة، JIU/REP/2020/2، جنيف: الأمم المتحدة. [↑](#footnote-ref-198)
199. هناك ثروة من المؤلفات بشأن تنشيط العلامة المميَّزة. ويمكن العثور على بعض المقدمات القصيرة بواسطة *كتاب المستثمر* عبر الرابط <https://theinvestorsbook.com/brand-revitalization.html> ومن خلال *مجلات الأعمال* عبر الرابط   
     <https://www.bizjournals.com/bizjournals/how-to/marketing/2018/02/5-steps-to-brand-revitalization.html>. [↑](#footnote-ref-199)
200. علماً بأن تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واسع للغاية، كما أُوضح لنا عدة مرات أثناء القيام بهذا الاستعراض، ولم يرد تعريفها فعلاً في دستور الاتحاد. [↑](#footnote-ref-200)
201. <https://www.un.org/en/content/digital-cooperation-roadmap/> [↑](#footnote-ref-201)
202. <https://www.un.org/en/content/digital-cooperationroadmap/assets/pdf/Roadmap_for_Digital_Cooperation_EN.pdf> استخدام هذه العبارة يعني جوهرياً استبعاد الذكر في حاشية أو كمصدر لشكل أو جدول. [↑](#footnote-ref-202)
203. على الرغم من أن هذا لم يكن مثيرا للجدل في السنوات الأخيرة. انظر، على سبيل المثال،   
     <https://www.ft.com/content/b34d8ff8-21b4-11ea-92da-f0c92e957a96> [↑](#footnote-ref-203)
204. بالتنويه، على سبيل المثال، إلى الدور التأسيسي الذي لعبه الاتحاد الدولي للاتصالات مع اليونسكو في إنشاء لجنة النطاق العريض   
     <https://broadbandcommission.org/Pages/default.aspx/> [↑](#footnote-ref-204)
205. على سبيل المثال، بالنسبة لمنظمة الأغذية والزراعة، انظر <https://elearning.fao.org/course/view.php?id=199> وبالنسبة لمنظمة الطيران المدني الدولي انظر <https://www.icao.int/about-icao/DrAliu/Pages/Capacity-Building-and-Human-Resources-Development-for-the-Next-Generation-of-Aviation-Professionals.aspx> [↑](#footnote-ref-205)
206. على الرغم من أن التقدم في الواقع الافتراضي (VR) والواقع المعزز (AR) يقلل من هذا المتطلب في العديد من مجالات التدريب العملي. [↑](#footnote-ref-206)
207. انظر استعراضات 119 خياراً لبرمجيات إدارة الخريجين عبر الرابط   
     <https://www.softwareadvice.com/uk/nonprofit/alumni-management-comparison/> [↑](#footnote-ref-207)
208. المديرية (المدير برتبة D1، المساعد التنفيذي برتبة G7)؛ وضمان الجودة (رئيس ضمان الجودة برتبة P5، مسؤول ضمان الجودة برتبة P2)؛ تحليل الاحتياجات والاتصال مع الأعضاء (رئيس برتبة P3، إداري برتبة G6)؛ وتصميم الدورة التدريبية وتقديمها (رئيس برتبة P4، مصمم الدورة التدريبية الأول برتبة P3، × 2 مصمم الدورة التدريبية برتبة P2)؛ والشراكات (مسؤول الشراكات والوساطة برتبة P4)؛ وعلاقات الخريجين (مسؤول دعم الخريجين برتبة P2)؛ دعم رقمي (مبرمج أول برتبة P3، دعم رقمي مبتدئ برتبة P1)؛ والتسويق والشؤون الخارجية (مسؤول تسويق برتبة P3). [↑](#footnote-ref-208)
209. سيختلف ذلك في بقاع مختلفة من العالم حسب قانون العمل المحلي. [↑](#footnote-ref-209)
210. يقوم ذلك على افتراض أن قيود جائحة كوفيد-19 على الحركة لن تستمر إلى ما بعد منتصف عام 2021، وأن وضعاً طبيعياً جديداً سينشأ في الوقت الذي تنفَّذ فيه هذه التوصيات [↑](#footnote-ref-210)
211. الأمر الذي قد يتطلب تغيير القرار 40 الذي أصدره المؤتمر WTDC-10، وحافظ عليه المؤتمر WTDC-14. وترد الاختصاصات على الرابط <https://academy.itu.int/sites/default/files/media/file/GCBI_TOR_Final.pdf> [↑](#footnote-ref-211)
212. <https://www.itu.int/en/hq-building/Pages/default.aspx> [↑](#footnote-ref-212)
213. نحن على علم بوجود كيان واحد آخر على الأقل من كيانات الأمم المتحدة يدير ميزانية التدريب الخاصة به بهذه الطريقة. [↑](#footnote-ref-213)
214. إذا كان المجلس يفضل نموذج المعهد، ومستعداً لتقديم التمويل له على الفور، فإن التعليقات في المرحلة 3 ستنطبق أيضاً على أي معهد جديد. [↑](#footnote-ref-214)
215. يجدر بالذكر أيضاً أن 9 مراكز DTC فقط تحددت في المرحلة الأولى من النموذج،   
     <https://academy.itu.int/main-activities/digital-transformation-centres-initiative>. [↑](#footnote-ref-215)
216. علماً بأن التظليل الرمادي الداكن يشير إلى ذكر صريح على منصة أكاديمية الاتحاد في بداية الاستعراض. [↑](#footnote-ref-216)
217. كانت دورة شبكات الجيل التالي متاحة على منصة الأكاديمية لمدة عام واحد فقط، وقد أزيلت الآن. [↑](#footnote-ref-217)
218. BSG - سد الفجوة التقييسية؛ أجري التدريب وجهاً لوجه أثناء اجتماعات لجان الدراسات، بتوقع أن يكون المشاركون قد شاركوا في الدورة التدريبية 1.A عبر الإنترنت قبل المشاركة [↑](#footnote-ref-218)
219. يمكن أيضاً إدراج هذه المؤتمرات والندوات تحت عنوان "أنشطة غير رسمية"، ولكن مكتب تقييس الاتصالات يعتبرها رسمية نظراً لإصدار رسائل الاتحاد المعممة أو غيرها من الوسائل الرسمية للدعوة لحضور هذه الأحداث، وهي تشكل جزءاً من بند عمل محدد في إطار خطة عمل مكتب تقييس الاتصالات. [↑](#footnote-ref-219)
220. على الرغم من ذكره في الرابط <https://www.itu.int/en/ITU-T/gap/Pages/quiz.aspx>، لا يعتبر مكتب تقييس الاتصالات ذلك اختباراً، بل بعض التمارين على كيفية تقديم المساهمات وكيفية المشاركة في اجتماعات لجان الدراسات. [↑](#footnote-ref-220)
221. تشير إلى العناصر التي يعتبر مكتب تنمية الاتصالات أنها لم تعد تقدَّم كجزء من برنامج تنمية القدرات والتدريب. [↑](#footnote-ref-221)
222. يشعر مكتب الاتصالات الراديوية بقوة أن المؤتمر العالمي للاتصالات الراديوية (WRC) لا ينطوي حتى على تنمية قدرات غير رسمية؛ بينما يرى فريق الاستعراض أن الأشخاص من خلال حضورهم المؤتمر العالمي للاتصالات الراديوية، يكتسبون خبرة وفهماً لكيفية عمله، ومن ثم فهو تعلم غير رسمي بالفعل. وعادة ما يكون الأشخاص أقدر على المساهمة في المرة الثانية التي يحضرون فيها المؤتمر العالمي للاتصالات الراديوية. [↑](#footnote-ref-222)
223. هذه الأرقام هي في الواقع مجرد أرقام تقريبية، وفي بعض الحالات قد لا تغطي الدورة الكثير مما له صلة مباشرة، بينما في حالات أخرى، قد تجري وكالة دورات إضافية أو أشكال أخرى من تنمية القدرات بشأن موضوع ذي صلة على الرغم من عدم ورود ذكره في وثائق الوكالة. فالدورات التدريبية المشمولة بالبحث، حيثما وجدت، لم تبحث عن كلمة واحدة فقط، مثل "السياسة" بل بحثت بدلاً من ذلك عن "السياسة الرقمية" أو "تنظيم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات". [↑](#footnote-ref-223)
224. بحكم التعريف كميسرين لخط عمل القمة العالمية لمجتمع المعلومات، وكوكالات تابعة للأمم المتحدة تشارك جميعها في نوع من تنمية القدرات والتدريب، هناك بعض التقاطع مع عمل الاتحاد الدولي للاتصالات في معظم هذه المجالات، إن لم يكن كلها. [↑](#footnote-ref-224)
225. <https://elearning.fao.org>. أرقام بشأن الدورات. بالإضافة إلى ذلك، هناك العديد من الحلقات الدراسية عبر الإنترنت بشأن جوانب مختلفة. [↑](#footnote-ref-225)
226. <https://www.itcilo.org/> [↑](#footnote-ref-226)
227. علماً بأن مركز التجارة الدولية هو جهة ميسرة ولكنه ليس وكالة متخصصة تابعة للأمم المتحدة، بل هو وكالة متعددة الأطراف ذات ولاية مشتركة مع منظمة التجارة العالمية والأونكتاد. انظر أيضاً <https://www.intracen.org/digital-transformation-for-good/>. [↑](#footnote-ref-227)
228. معهد الأونكتاد الافتراضي <https://vi.unctad.org/> [↑](#footnote-ref-228)
229. <https://www.un.org/development/desa/capacity-development/about/؛> فيما يخص مسؤول إدارة برنامجها (PMO) المعني بتنمية القدرات انظر الرابط <https://www.un.org/development/desa/capacity-development/about/capacity-development-office/> والرابط <https://www.un.org/development/desa/capacity-development/capacity-development-tools/> بشأن أدوات/لأدوات تنمية القدرات. [↑](#footnote-ref-229)
230. يدعي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أنه "قائد الفكر في التنمية الرقمية"، https://digitalstrategy.undp.org/strategy.html، وبالتالي فهو يغطي العديد من مجالات تنمية القدرات المتعلقة بالتكنولوجيات الرقمية. انظر أيضاً أمثلة مثل <https://www.undp-capacitydevelopment-health.org/en/capacities/focus/innovation-and-technologies/>، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2009) *تنمية القدرات: كتاب تمهيدي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي*، نيويورك: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. [↑](#footnote-ref-230)
231. يقدَّم الكثير من تنمية قدرات اليونسكو المتعلقة باستخدام التكنولوجيا الرقمية من خلال معاهدها (انظر على سبيل المثال UIS <http://uis.unesco.org/en/topic/capacity-development>)، وعالم شعبتها المعنية بالاتصالات والمعلومات.، فضلا عن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مكتب التعليم في بانكوك. [↑](#footnote-ref-231)
232. انظر الرابط   
     <https://wesr.unep.org/>،<https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/34917/AN2020.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (الذي يوضح كيف يتبنى برنامج الأمم المتحدة للبيئة التحول الرقمي)   
     <https://www.unenvironment.org/resources/report/capacity-building-sustainable-development-overview-unep-environmental-capacity> [↑](#footnote-ref-232)
233. <http://upu-trainpost.com/eng/trainpost_index.htm> و<http://upu-trainpost.com/eng/calendar.htm> [↑](#footnote-ref-233)
234. <https://public.wmo.int/en/our-mandate/what-we-do/capacity-development> [↑](#footnote-ref-234)
235. هذه ليست قائمة كاملة بوكالات وأفرقة الأمم المتحدة، ولكنها تركز على تلك التي ورد فيها دليل على بعض تنمية القدرات والتدريب على الأقل في هذه المجالات. [↑](#footnote-ref-235)
236. <https://www.iaea.org/publications/11166/building-capacity-for-nuclear-security> [↑](#footnote-ref-236)
237. <https://www.icao.int/about-icao/DrAliu/Pages/Capacity-Building-and-Human-Resources-Development-for-the-Next-Generation-of-Aviation-Professionals.aspx> [↑](#footnote-ref-237)
238. <https://www.ifad.org/documents/38714170/39144386/A+field+practitioner%27s+guide+-+Institutional+and+organizational+analysis+and+capacity+strengthening.pdf/48466eeb-244e-4f3b-a67d-f587ebf75038> [↑](#footnote-ref-238)
239. <https://www.imf.org/en/Capacity-Development/training/icdtc> [↑](#footnote-ref-239)
240. البحث عن "السياسة الرقمية" يعطي 105 تطابق. والرقم 26 يخص "التنظيم الرقمي". [↑](#footnote-ref-240)
241. <https://www.imo.org/en> [↑](#footnote-ref-241)
242. انظر على سبيل المثال الرابط <https://www.unescap.org/sites/default/files/Mr.%20Bokyun%20Shim%2C%20United%20Nations%20Project%20Office%20on%20Governance.pdf> [↑](#footnote-ref-242)
243. بشأن السياسة العامة على المستوى الإقليمي/الوطني انظر الرابط <https://www.unhcr.org/ceu/118-enwhat-we-dohow-unhcr-operatespartnerships-and-capacity-building-html.html> و<https://www.unhcr.org/id/en/government-relations-and-capacity-building>. وقد أصدرت المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين العديد من الكتيبات التدريبية خاصة فيما يتعلق بحماية اللاجئين. انظر أيضاً الرابط<https://www.unhcr.org/uk/publications/manuals/5c9b811b7/mainstreaming-capacity-development-overview-2018-sexual-gender-based-violence.html?query=Training>. [↑](#footnote-ref-243)
244. للاطلاع على أعمال بناء القدرات في مكتب اليونيسف للبحوث - إينوشينتي، انظر الرابط <https://www.unicef-irc.org/article/1810-capacity-building.html>. وللاطلاع على مركز اليونيسف العالمي للتعلم، انظر الرابط <https://agora.unicef.org/>. [↑](#footnote-ref-244)
245. <https://www.uninnovation.network/> [↑](#footnote-ref-245)
246. كتالوغ الدورة عبر الرابط<https://www.unitar.org/event/full-catalog/training-and-capacity-building> [↑](#footnote-ref-246)
247. انظر على سبيل المثال الرابط <https://www.unodc.org/elearning/index.html؛> وللاطلاع على تدريب حول موضوع معين، انظر الأمثلة عبر الرابط <https://www.unodc.org/ji/en/elearning.html>، <https://www.unodc.org/ji/en/selfdirected.html>، و<https://www.unodc.org/ji/en/trainersmanual.html>. [↑](#footnote-ref-247)
248. <https://unpan.un.org/capacity-development> وللاطلاع على مركز التدريب عبر الإنترنت، انظر الرابط   
     <https://unpan.un.org/capacity-development/OTC>. [↑](#footnote-ref-248)
249. أوصت اختصاصات هذا التقرير باستعراض عمل بنك التكنولوجيا التابع للأمم المتحدة على وجه التحديد. وقد أنشئ هذا البنك في عام 2018 لمساعدة أقل البلدان نمواً في بناء القدرات والنظم الإيكولوجية والأطر التنظيمية في مجالات العلم والتكنولوجيا والابتكار، ويهدف أحد أنشطته إلى العمل مع الشركاء في هذه البلدان لضمان امتلاكهم القدرة على التكيف واستخدام التكنولوجيات التي يمكنهم النفاذ إليها. ولم يقدم بعد دليلاً على الكثير من النشاط الجوهري في تنمية القدرات والتدريب، ويرى البعض أنه مبادرة أخرى للأمم المتحدة أنشئت لخدمة مجموعات المصالح الخاصة، ولكنها تتقاطع مع العمل الذي تقوم به بالفعل وكالات الأمم المتحدة الأخرى. فقد أعلن البنك، على سبيل المثال، أنه يعتزم في الفترة ما بين يونيو وأكتوبر 2020 تقديم أنشطة تدريبية عبر الإنترنت (MOOC) بعلامة الفاو الراسخة إلى 47 بلداً لتعزيز النفاذ إلى المعارف العلمية الحديثة، وبالتالي منحها الفرصة للمشاركة بالكامل في المجتمع العلمي العالمي (https://www.un.org/technologybank/content/online-training-courses). وفي وقت كتابة هذا التقرير، لا يبدو أنه قد أبلغ عن نجاحه أو غير ذلك [↑](#footnote-ref-249)
250. علماً بأن لدى جامعة الأمم المتحدة كيانين لهما تفويض قوي في مجال تنمية القدرات والتدريب في مجال التكنولوجيات الرقمية وهما: معهد الأمم المتحدة في ماكاو، والحكومة الإلكترونية التابعة لجامعة الأمم المتحدة [↑](#footnote-ref-250)
251. <https://trainingcentre.unwomen.org/portal/>. وقد طُوِّر ذلك بالتعاون مع مركز التجارة الدولية - منظمة العمل الدولية. [↑](#footnote-ref-251)
252. للاطلاع على لمحة عامة عن عمل الويبو في مجال تنمية القدرات، انظر الرابط: <https://www.wipo.int/cooperation/en/capacity_building/؛> وللاطلاع على أكاديمية التدريب الخاصة بها، انظر الرابط: <https://www.wipo.int/academy/en/>. [↑](#footnote-ref-252)
253. الأرقام المذكورة هنا هي عدد نتائج البحث عن كل موضوع محوري في الحرم الجامعي المفتوح للبنك (بما في ذلك أكاديمية WBa) والذي يقدم أيضاً العديد من فرص تنمية القدرات والتدريب الإضافية – انظر الرابط <https://olc.worldbank.org/>. ولطالما قدم فريق البنك الدولي أنشطة متنوعة لتنمية القدرات (انظر على سبيل المثال الرابط (<https://web.worldbank.org/archive/website00001/WEB/1ABOUT.HTM> و<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/6312>). ويقدم البنك الدولي أيضاً العديد من أنشطة تنمية القدرات بخلاف تلك المدرجة في حرمه الجامعي المفتوح فيما يتعلق بالإحصاءات، فعلى سبيل المثال، انظر الرابط   
     <https://www.worldbank.org/en/data/statistical-capacity-building>. [↑](#footnote-ref-253)
254. المصدر: الوثائق التي أتاحها مكتب تنمية الاتصالات بعنوان "خبراء في مجال ..." كل برنامج من البرامج الأربعة. [↑](#footnote-ref-254)
255. <https://support.google.com/jamboard/answer/7424836?hl=en> [↑](#footnote-ref-255)
256. تشمل الموظفين الحاليين والسابقين معاً؛ ولم يعد عدد قليل جداً من العاملين موظفاً في المنظمات المذكورة بسبب التغييرات الأخيرة في طاقم الموظفين [↑](#footnote-ref-256)
257. بما في ذلك شركات التكنولوجيا، والكيانات والمنظمات غير الهادفة للربح (بما فيها المنظمات الأعضاء) التي تقدم تنمية القدرات والتدريب. [↑](#footnote-ref-257)