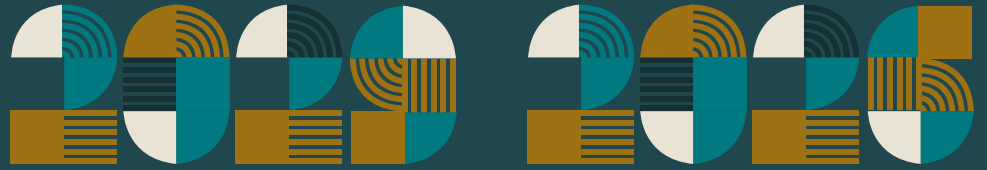




إيسيسكو
ICESCO

مشروع الخطة الاستراتيجية لعمل المنظمة والموازنة





مشروع الخطة الاستراتيجية لعمل المنظمة والموازنة

2029-2026

حقوق النشر

© 2026 | منظمة العالم الإسلامي للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو). جميع الحقوق محفوظة.

هذا التقرير أعد حصراً لأغراض إعلامية ومؤسسية ، ولا يجوز استخدامه لأغراض تجارية. كما تخضع جميع محتوياته، بما في ذلك النتائج والتوصيات الواردة فيه، لحقوق الملكية الفكرية لمنظمة العالم الإسلامي للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو).

الناشر:

منظمة العالم الإسلامي للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو).
العنوان: ص. ب. 2275، شارع القوات المسلحة الملكية، حي الرياض
الرباط - 10104، المملكة المغربية
الموقع الإلكتروني: www.icesco.org

إعداد:

قطاع الاستراتيجية والتميز المؤسسي - منظمة العالم الإسلامي للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو).

للتواصل والاستفسار:

قطاع الاستراتيجية والتميز المؤسسي | مقر إيسيسكو، الرباط
Strategy.sector@icesco.org | www.icesco.org

طُبِعَ فِي الرَّبَاطِ، الْمَمْلَكَةِ الْمَغْرِبِيَّةِ.


مواصفات تأسيسية



تنطلق الخطة الاستراتيجية من فناعة راسخة بأن العمل المؤسسي الجاد لا يُبنى على النوايا الحسنة وحدها، بل يستند إلى أطر معيارية دولية معتمدة تضمن له الصرامة والقابلية للقياس والمساءلة الفعلية. من هذا المنطلق، اتخذت الإيسيسكو من مواصفة ISO/UNDP PAS 53002:2024، الصادرة بشراكة استراتيجية بين منظمة التقييس الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، إطاراً مرجعياً ومنهجياً لبناء هذه الخطة وتصميم أولوياتها وتوجيه عملياتها، إذ تُمثل هذه المواصفة في جوهرها دعوة صريحة للمنظمات إلى الانتقال من مجرد المواصفة مع أهداف التنمية المستدامة إلى تجذير هذه الأهداف في صميم قرارها اليومي وبرامجها الفعلية. وقد جاء توجه الإيسيسكو نحو هذه المواصفة تحديداً نابغاً من وعي عميق بأن منظمة تحمل رسالة التعليم والعلم والثقافة في العالم الإسلامي لا يمكنها أن تكون شاهداً على التأخر الحاصل في تحقيق أجندة 2030، وهي أجندة لم يسر على مسارها الصحيح حتى الآن سوى سدس مستهدفاتها، في حين يتقلص الزمن ويتصاعد الاستحقاق. على هذا الأساس، لم تُصغ الخطة كمجموعة برامج تسعى لاحقاً إلى إيجاد صلة بأهداف التنمية المستدامة، بل انعكست هذه الأهداف السبعة عشر منذ البداية في بنية الخطة ذاتها، في مرجعياتها وتحليلاتها وأولوياتها ومؤشرات قياس أثرها، وفق منهجية المواصفة القائمة على تحليل السياق ورسم خريطة المعنيين ووضع خطط عمل مدمجة تُعظّم الأثر الإيجابي وتُقلص الأثر السلبي لا سيما على الفئات الأكثر هشاشة في الدول الأعضاء. وبذلك تغدو هذه الخطة أكثر من وثيقة إدارية، إنها التزام مؤسسي بمعايير دولية، وتعبير عملي عن مسؤولية الإيسيسكو تجاه شعوب العالم الإسلامي وتجاه الإنسانية في استحقاقها الأكبر نحو عام 2030.

































الدول الأعضاء		
نسبة المسلمين %	عدد المسلمين	الدولة
87.0%	242,700,000.00	إندونيسيا 
96.5%	233,000,000.00	باكستان 
91.0%	150,800,000.00	بنغلاديش 
49.0%	97,000,000.00	نيجيريا 
94.7%	90,000,000.00	مصر 
99.4%	82,500,000.00	إيران 
99.0%	43,737,096.00	الجزائر 
98.0%	39,653,447.00	العراق 
96.0%	38,585,777.00	السودان 
99.7%	37,025,000.00	أفغانستان 
99.0%	36,370,847.00	المغرب 
96.2%	31,535,000.00	المملكة العربية السعودية 
88.7%	29,920,000.00	أوزبكستان 
97.2%	26,784,498.00	اليمن 
98.3%	21,101,926.00	النيجر 
63.5%	20,063,500.00	ماليزيا 
95.0%	17,508,398.00	مالي 
97.2%	17,421,191.00	السنغال 
87.0%	15,000,000.00	سوريا 
63.8%	13,513,840.00	بوركينافاسو 
70.2%	13,158,672.00	كازاخستان 
42.9%	11,265,789.00	ساحل العاج 
99.8%	10,978,000.00	الصومال 
89.1%	10,563,171.00	غينيا 
97.8%	10,190,000.00	تونس 
97.2%	10,165,577.00	الأردن 
97.3%	10,073,758.00	أذربيجان 
97.9%	9,253,000.00	طاجيكستان 
58.0%	9,183,207.00	تشاد 
30.0%	7,692,289.00	الكاميرون 
97.0%	6,551,871.00	ليبيا 
72.0%	6,251,627.00	الإمارات العربية المتحدة 
78.6%	6,067,706.00	سيراليون 
90.0%	5,850,000.00	قيرغيزستان 
14.0%	5,435,234.00	أوغندا 
97.5%	4,298,000.00	فلسطين 
99.9%	4,157,425.00	موريتانيا 
67.8%	3,567,211.00	لبنان 
27.7%	3,141,319.00	بنين 
86.0%	2,427,000.00	عمان 
96.4%	2,283,080.00	غامبيا 

74.6%	2,175,684.00	الكويت	
20.0%	1,593,011.00	توغو	
77.5%	1,566,786.00	قطر	
73.7%	1,063,239.00	البحرين	
46.1%	911,023.00	غينيا بيساو	
97.0%	857,496.00	جيبوتي	
98.3%	807,204.00	جزر القمر	
82.1%	379,894.00	بروناي	
100.0%	374,775.00	المالديف	
10.0%	211,903.00	الغابون	
14.3%	85,800.00	سورينام	
7.30%	55,000.00	غويانا	

الدول المراقبة			
نسبة المسلمين %	عدد المسلمين	الدولة	
12%	16,000,000.00	روسيا	
5.4%	3,640,000.00	تايلاند	
0.7%	1,500,000.00	البرازيل	

الدول غير الأعضاء			
نسبة المسلمين %	عدد المسلمين	الدولة	
14.60%	200,000,000	الهند	
3%	50,000,000	الصين	
1.10%	3,450,000	الولايات المتحدة	
0.10%	185,000	اليابان	
5.70%	4,600,000	ألمانيا	
5.80%	3,868,133	المملكة المتحدة	
10%	6,700,000	فرنسا	
4.80%	2,987,840	إيطاليا	
1.90%	1,050,000	جنوب أفريقيا	
4.90%	1,775,715	كندا	
3.20%	813,392	أستراليا	
0.10%	75,000	كوريا الجنوبية	
0.01%	5,500	المكسيك	
0.90%	400,000	الأرجنتين	
2.60%	1,180,000	إسبانيا	
5%	387,000	هولندا	
7.10%	700,000	السويد	
3.20%	175,507	النرويج	
3.70%	313,406	اليونان	
10%	12,792,153.00	جمهورية الكونغو الديمقراطية	
1.20%	410,000	أوكرانيا	
0.02%	6,796,00	بولندا	
1.80%	102,000	فنلندا	



كلمة المدير العام



تمثل استراتيجية الإيسيسكو
مرحلة (2026-2029) مرحلة
تحول نوعية في مسارها
المؤسسي، تهدف إلى ترسيخ
مكانتها منظمة حضارية
وتنموية رائدة في مجالات
التربية والعلوم والثقافة
والعلوم الاجتماعية
والإنسانية والاتصال



سالم بن محمد المالك

المدير العام للإيسيسكو

الفهرس

1. الملخص التنفيذي

15

التوجهات الاستراتيجية في أفق 2029

2. الإطار المرجعي العام لتطوير الاستراتيجية (2026-2029)

19

2.1 مقدمة تحليلية للرؤية الإستراتيجية

20

2.2 السياق العالمي والإقليمي

24

2.2.1 انعكاسات التحولات الكبرى (الرقمية والتكنولوجية، الاقتصادية والاجتماعية،

24

المناخية والبيئية، الثقافية الجيوسياسية والدبلوماسية)

31

2.2.2 اتجاهات التعاون الدولي ومتطلبات الشراكات العالمية والتعددية الطرفية وتوسيع التحالفات

33

2.3 تحليل المخاطر العالمية

33

2.3.1 المخاطر التي تواجه المنظمات متعددة الأطراف

39

2.3.2 تحليل المخاطر المرتبطة بعمل المنظمة وتأثيرها على دول العالم الإسلامي

44

2.4 المرتكزات التحليلية القطاعية

44

2.4.1 قراءة تحليلية قطاعية في واقع الدول الأعضاء

84

2.4.2 إعادة هندسة أجندة القطاعات الرئيسية

100

2.4.3 بوصلة المستقبل: بين الصدمات والسيناريوهات الاستراتيجية

110

2.5 السياق المؤسسي

110

2.5.1 التوصيات والقرارات المنبثقة عن المؤتمرات العامة والمجالس التنفيذية والمؤتمرات الوزارية المتخصصة وتوقعات المعنيين بعمل المنظمة

113

2.5.2 مخرجات التقارير الرقابية و التقييمية ودورها في بناء الخطة الإستراتيجية 2026-2029

114

2.5.3 تحليل القدرات والممكنات المؤسسية وبناء الجاهزية والمرونة.

122

2.5.4 الخطط التحسينية الخاصة بتعزيز كفاءة النظم التشغيلية وتكامل العمليات وتقديم خدمات عبر الإدارات والمكاتب الإقليمية

الخطة التشغيلية (2026-2029)

125

3. خارطة الاستراتيجية

129

4. الأهداف الاستراتيجية 2026 - 2029

134

4.1 المساهمة في تقوية قدرات المنظومات التربوية في الدول الأعضاء لضمان تحقيق التنمية المستدامة والحد من عدم المساواة

158

4.2 العمل على تسريع انضمام الدول الأعضاء إلى الاقتصادات والمجتمعات المستدامة القائمة على إنتاج المعرفة، والابتكار، واستشراف المستقبل، وحماية البيئة.

188

4.3 المساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية، وتوطيد دعائم السلم والأمن، وبناء مجتمعات متماسكة

214

4.4 المشاركة في التنمية الثقافية الشاملة وتشجيع التنوع الثقافي وحوار الحضارات وحماية التراث واحترام الخصوصيات المحلية والهويات

246

4.5 دعم الاتساق والتكامل المؤسسي مع الدول الأعضاء والشركاء لتحقيق الأثر المشترك

264

4.6 ترسيخ الحوكمة الرشيدة وتعزيز الكفاءة والتميز المؤسسي من خلال الابتكار والإدارة الرشيدة

281	5. المسرعات المؤسسية
282	5.1 الإستثمار في الموارد البشرية
288	5.2 المرونة المؤسسية وإدارة الصدمات عابرة الحدود
290	5.3 حوكمة مؤسسية قائمة على الجودة والامتثال والشفافية
294	5.4 ثقافة مؤسسية تشاركية واتصال مؤثر
296	5.5 هندسة القرار والرشاقة المؤسسية
298	5.6 الريادة الرقمية والذكاء الإصطناعي

303	6. ممكنات التنفيذ
304	6.1 ممكنات الصمود
304	6.1.1 إدارة العمليات
306	6.1.2 إدارة المشاريع والبرامج
309	6.1.3 منظومة إدارة التحالفات والشراكات الاستراتيجية
319	6.1.4 إدارة المخاطر
321	6.1.5 إدارة استمرارية الأعمال
323	6.1.6 منظومة الأمن السيبراني
324	6.1.7 منظومة قياس الأثر التراكمي
328	6.2 ممكنات التميز المؤسسي
328	6.2.1 منظومة إدارة الابتكار
337	6.2.2 منظومة إدارة المعرفة
338	6.2.3 منظومة التغيير المؤسسي
341	6.3 ممكنات التأثير الحضاري
341	6.3.1 منظومة السردية المؤسسية والتموضع الحضاري
343	6.3.2 منظومة الدبلوماسية المعرفية متعددة الأطراف
348	6.3.3 تعزيز آليات الضغط الناعم والحضور في منصات صنع القرار العالمية

الخطة المالية (2026-2029)

351	7. الاستدامة المالية والابتكار التمويلي
352	7.1 سيناريوهات التمويل وتوزيع الموارد و التحصين المالي
356	7.2 منظومة استقطاب وإشراك المانحين وتعبئة الموارد
364	7.3 الصناديق الوقفية في المنظمات الدولية

367	8. البرنامج والاستراتيجية الميزانية للفترة (2026-2029)
368	8.1 السياق والتوجه الاستراتيجي
369	8.2 المبادئ والأهداف المعتمدة في المنهجية
370	8.3 المقاربة ومعايير الأداء
372	8.4 الفوائد والأثر الاستراتيجي
373	8.5 توزيع الميزانية للفترة المالية الرباعية (2026-2029)
373	8.6 الخاتمة والاتفاق المستقبلية





01

الملخص التنفيذي

تمثّل استراتيجية الإيسيسكو (2026-2029) مرحلة تحوُّل نوعية في مسارها المؤسسي، تهدف إلى ترسيخ مكانتها كمنظمة حضارية معرفية رائدة في مجالات التربية والعلوم والثقافة والعلوم الاجتماعية والإنسانية، وإلى الارتقاء بخدماتها التخصصية ومهامها التوجيهية وأدوارها التنسيقية على الصعيدين الإسلامي والدولي، من خلال تحويل الرؤية إلى إنجازات ونتائج قابلة للقياس تحدث أثرًا ملموسًا للدول الأعضاء، وتعزز جاهزيتها للتحوّلات العالمية.

وترتكز هذه الاستراتيجية على أهداف محورية تتمثّل في الانتقال من إدارة الأنشطة إلى إدارة الأثر، ومن ترسيخ الأثر إلى بلوغ الريادة، عبر منظومة متكاملة تقوم على التكامل والشراكة، والجاهزية والمرونة، والحوكمة والابتكار والتميز المؤسسي.

وانطلاقًا من هذا التصور وإيمانًا بمبدأ تكامل الجهود بين مختلف المؤثرين على الساحة الدولية، تعتمد الإيسيسكو في استراتيجيتها الجديدة على مرجعيات متنوّعة من أبرزها المرجعيات الأممية والأجندات الدولية للتنمية المستدامة، وفي مقدمتها خطة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030، وإطار سندي للحد من مخاطر الكوارث، واتفاقية باريس للمناخ، والمبادرة الأممية لتحويل التعليم في أفق 2030، والميثاق الأممي من أجل المستقبل، بما يعزز موقعها فاعلاً تنموياً عالمياً يسهم في تحقيق الأهداف الأممية ذات الأولوية.

وفي هذا الإطار، تنسجم أهداف الإيسيسكو الاستراتيجية ومجالات عملها في التربية والعلوم والثقافة والعلوم الاجتماعية والإنسانية والاتصال والبيئة والتراث والذكاء الاصطناعي مع مجموعة واسعة من أهداف التنمية المستدامة (SDGs) التي تمثل ركائز أساسية للتنمية الشاملة في الدول الأعضاء، وتشمل ما يلي:

الهدف الأول (القضاء على الفقر): من خلال تعزيز الفرص التعليمية والتمكين الاقتصادي، لدمج الفئات الهشة في مسار التنمية.

الهدف الثالث (الصحة الجيدة والرفاه): عبر دعم التعليم الصحي ونشر الوعي المجتمعي بأنماط الحياة السليمة والمستدامة.

الهدف الرابع (التعليم الجيد): باعتباره محورًا رئيسيًا لرسالة الإيسيسكو، من خلال ضمان تعليم شامل ومنصف يعزز الابتكار والتحول الرقمي.

الهدف الخامس (المساواة بين الجنسين): بتكريس تمكين المرأة في مجالات التعليم والعلوم والثقافة والقيادة.

الهدف السابع (الطاقة النظيفة بأسعار معقولة): من خلال نشر ثقافة الاستدامة ودعم البحث العلمي في مجالات الطاقة المتجددة.

الهدف الثامن (العمل اللائق ونمو الاقتصاد): عبر برامج التعليم المهني وزيادة الأعمال المعرفية.

الهدف التاسع (الصناعة والابتكار والهياكل الأساسية): بتطوير منظومات البحث العلمي والابتكار المفتوح.

الهدف العاشر (الحد من أوجه عدم المساواة): من خلال بناء سياسات تعليمية وعلمية واجتماعية وثقافية منصفة وشاملة ودمجة للجميع.

الهدف الحادي عشر (مدن ومجتمعات محلية مستدامة): بحماية التراث الثقافي وتنمية المدن التاريخية وتعزيز الهوية المحلية، ودعم السياسات الاقتصادية المستدامة للثقافة.



الهدف الثاني عشر (الاستهلاك والإنتاج المسؤولين): من خلال نشر الوعي بالاستهلاك المستدام وتشجيع الاقتصاد الأخضر.



الهدف الثالث عشر (العمل المناخي): عبر التعليم البيئي وتعزيز ثقافة المرونة والاستباق في مواجهة التغير المناخي.



الهدف السادس عشر (السلام والعدل والمؤسسات القوية): بترسيخ قيم السلام والحوار والتسامح، وبناء قدرات المؤسسات التعليمية والثقافية.



الهدف السابع عشر (عقد الشراكات لتحقيق الأهداف): وهو حجر الزاوية في عمل الإيسيسكو، من خلال تعزيز التعاون الإقليمي والدولي مع المنظمات الأممية والمؤسسات البحثية والابتكارية.



ومن خلال هذا الارتباط الوثيق بالأجندة الأممية، تكثف الإيسيسكو جهودها الداعمة لدولها الأعضاء إسهاماً في تسريع تقدّمها نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة، عبر برامج لبناء القدرات، وتطوير السياسات القائمة على المعرفة، وتعزيز الابتكار والتحول الرقمي، وتمكين الشباب والنساء، والقيادة التنسيقية لجهود الدول الأعضاء في تنفيذ التزاماتها الأممية في مجالات التربية والعلوم والثقافة، وإطلاق مبادرات بحثية ومراصد علمية لرصد التقدم المنشود نحو التنمية الشاملة في العالم الإسلامي.

وإدراكاً لأهمية الشراكات الاستراتيجية باعتبارها عنصراً جوهرياً في ضمان استدامة الأثر، تُولي الإيسيسكو أهمية خاصة لبناء منظومة شراكات متميّزة ومتعددة المستويات مع وزارات الاختصاص في الدول الأعضاء، والمنظمات الدولية والإقليمية، والمؤسسات البحثية والأكاديمية، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني، بما يُعزّز التكامل بين المعرفة والسياسات والتمويل والابتكار. وتمثل هذه الشراكات الإطار العملي الذي يجسد الارتباط العميق بين الخطة وأهداف التنمية المستدامة، إذ تُحوّل المبادئ التنبؤية إلى ممارسات واقعية، من خلال التعاون والتكامل والمسؤولية المشتركة بين مختلف المنفذين.

وفي ضوء هذا الإطار المرجعي، ترسّخ استراتيجية الإيسيسكو (2026-2029) موقع المنظمة مؤثراً محورياً في العالم الإسلامي ومنظومة التنمية الدولية، من خلال أنموذج مؤسسي يجمع بين الخصوصية الحضارية والانفتاح العالمي، ويعتمد على الريادة الحضارية والحوكمة الذكية باعتبارهما ركيزتين لتعزيز الكفاءة والاستدامة. وتهدف الإيسيسكو عبر هذا التوجه إلى ترسيخ دورها كمنظمة موجّهة للتنمية ومُسهمة فيها وصانعة للتغيير، تتجاوز تنفيذ البرامج إلى التأثير الإيجابي في السياسات وصياغة الاتجاهات المستقبلية.

وبذلك، تمثل الاستراتيجية خارطة طريق للتحوّل الاستراتيجي المستدام، تقود الانتقال من الفكرة إلى الأثر، ومن الأثر إلى الريادة، عبر منظومة أداء قائمة على النتائج، وشراكات ديناميكية، وروية بعيدة المدى تسهم في تعزيز مكانة الإيسيسكو قوةً حضاريةً ومعرفيةً مؤثرةً في صياغة مستقبل التنمية في العالم الإسلامي وخارجه.



التوجهات الاستراتيجية في أفق 2029

02

الإطار المرجعي العام
لتطوير الاستراتيجية
(2029-2026)

2.1 مقدمة تحليلية للرؤية الإستراتيجية

مقدمة:

تأتي هذه الوثيقة بوصفها مدخلًا تحليليًا للرؤية الاستراتيجية للإيسيسكو للفترة 2029-2026، في لحظة دولية تشهد إعادة تشكيل جوهرية لمنطق التنمية والعمل متعدد الأطراف. فهي تُقدّم باعتبارها وثيقة تموضع استراتيجي تعيد تعريف دور المنظمة داخل المنظومة الدولية، وتؤسس لمنهجية جديدة تربط بين السياسات والمعرفة والقيم، وتنتقل بالعمل التنموي من منطق التدخلات القطاعية إلى منطق الغاية الحضارية الجامعة. ومن هذا المنطلق، تكشف الوثيقة عن رؤية تحويلية تعيد بناء العلاقة بين الإنسان والمعرفة والتنمية، وتعيد صياغة أدوار التربية والثقافة والعلوم والاتصال بوصفها روافع أساسية لتوجيه مسارات المستقبل، وصناعة سياسات أكثر انساقًا واستدامة وقدرة على التكيف مع تعقيدات ما بعد 2030.

أولًا- السياق العالمي للرؤية: ما بين إدارة الأزمات وحوكمة الغاية

تشير القراءات التحليلية المتقاطعة للأوضاع الدولية قبيل أفق 2030 إلى أن التحدي العالمي الراهن لا يتمثل في قصور السياسات أو الأدوات أو نقص الموارد، بل في ضعف الإطار الناظم الذي عليه أن يوجّه هذه السياسات ويمنحها آفاقًا مشتركة، ويتجلى الخلل أساسًا في الفجوة المتسعة بين التسارع المتزايد في وتيرة التغيير والقدرة المحدودة للأطر القيمية والمعرفية على مواكبته؛ إذ إن التقدم الذي لا يُؤطّر بسؤال الغاية يتحول إلى قوة بلا اتجاه. وتعني الغاية هنا الإطار الذي يربط سياسات التنمية بالاتجاه الإنساني. وبهذا المنظور الشامل، فإن الأزمات العالمية على غرار التغير المناخي والتدهور البيئي، ومخاطر تغول أخلاقيات الذكاء الاصطناعي، وهشاشة التماسك الاجتماعي، وتراجع التضامن الدولي، وتآكل الثقة المؤسسية، ينبغي أن تُفهم بوصفها أعراضًا مترابطة لخلل بنيوي واحد. إذ إن تلك الأزمات المعاصرة باتت أشدّ حاجةً إلى أطر معرفية جديدة تتسم بالتشاركية والقدرة على استيعاب التعقيد.

لذلك، أصبح المجتمع الدولي مدعوًا أكثر من أي وقت مضى إلى الانتقال من إدارة الأزمات إلى إعادة بناء إطار حضاري قادر على صياغة سياسات مستدامة ومتناسقة وتطوير أدوات، ليصبح دمج البُعد الحضاري في صميم التفكير التنموي شرطًا عمليًا لتعزيز الانتظام في العمل متعدد الأطراف، وضمان استدامة التحولات المقبلة، وتوفير أساسا مشتركًا يُمكّن النظام الدولي من مواجهة تحديات مرحلة ما بعد 2030 بقدر أعلى من الاتساق والتكيف.

وانطلاقًا من إدراكها لطبيعة المرحلة، بوصفها مرحلة إعادة تعريف للأدوار؛ تطرح الإيسيسكو رؤية تتجاوز منطق المقاربات القطاعية، لتؤسس لدور

02

الإطار المرجعي العام لتطوير الاستراتيجية (2029-2026)

وفي هذا السياق، تتموضع رؤية الإيسيسكو بوصفها استجابة حضارية واعية للتحوّلات التي كوّنتها قمة المستقبل كمعايير لمرحلة ما بعد 2030، عبر تحويل الالتزامات الدولية إلى منطق سياساتي. إذ تُدمج الرؤية منظور الأجيال القادمة بوصفه التزاماً مؤسسياً يعيد وصل التقدّم بسؤال الغاية ويمنع ترحيل الاختلالات والمخاطر، ويُعيد تعريف التحوّل الرقمي والذكاء الاصطناعي باعتبارهما اختباراً حضارياً يترجم إلى نتائج داخل مرتكزات التنمية، مثل: الثقة المعلوماتية، التربية الإعلامية، أخلاقيات الذكاء الاصطناعي، والعدالة المعرفية. كما تُقدّم التعليم التحويلي بوصفه عقداً اجتماعياً جديداً يُعيد بناء العلاقة بين الإنسان والطبيعة والتقنية. وبهذا البناء المتكامل، تنتقل السياسات من مبادرات قطاعية محدودة الأثر إلى حلول عابرة للقطاعات تنسجم مع طبيعة التحديات المركّبة، وتُرسّخ مركزية الإنسان بوصفها معيار التصميم والتنفيذ والتقييم.

أما في ما يتصل بالمانحين والشركاء؛ فإن هذا النهج يحدّ من مخاطر تراجع الأثر بعد انتهاء التمويل، من خلال دمج البُعد الحضاري في تصميم المبادرات، بما يعزّز الملكية المجتمعية ويُحسّن العائد التنموي على الاستثمار، ويُسهّم في تقليل ثلاثة مخاطر رئيسية تواجه التمويل التنموي: ضعف التبنّي المحلي، وتآكل الأثر بعد انتهاء التمويل، وتجزئة التدخلات عبر القطاعات والجهات المنفذة.

كما تقدّم الرؤية مفهوم «الإشعاع الحضاري» بوصفه الإطار الفلسفي الناظم لها، المترجم إلى أدوات قابلة للقياس عبر مؤشر استراتيجي تكميلي منسجم مع الأطر العالمية، يتيح للمانحين والشركاء تتبّع انتقال الرؤية من مستوى المبادرات إلى مستوى الأثر التراكمي.

وانطلاقاً من هذا الأساس، تُطرح الرؤية الاستراتيجية باعتبارها نقطة انطلاق لبناء منظومة تشغيلية متكاملة تُوائم بين الرؤية، والسياسات، وأدوات التنفيذ، وآليات الحوكمة. وتستكمل قدرتها على إحداث أثر تحويلي مستدام، عبر ضمان اتساق تنزيلها داخل مختلف الوحدات التنظيمية، وتحويلها من تصور استراتيجي عام إلى ممارسات مؤسسية منضبطة.

حضاريّ تحويلي، يُعاد من خلاله تعريف مهمتها بوصفها فاطرة تسهم في توجيه مسارات التنمية نحو مقاصدها الإنسانية العليا، وتحويل التربية والثقافة والعلوم والاتصال إلى ركائز تنموية قادرة على صياغة غاية إنسانية مشتركة، وبذا تنصّ الرؤية على:

« أن تكون الإيسيسكو منارة إشعاع حضاري معرفي في مجالات التربية والعلوم والثقافة والاتصال ».

ثانياً- رسالة الإيسيسكو: نحو بناء توازن معرفي قيمي عالمي

« الإسهام في بناء توازن معرفي قيمي عالمي، تُحوّل فيه التربية والعلوم والثقافة والاتصال إلى مرتكزات تنموية قادرة على صياغة غاية إنسانية مشتركة ».

وانطلاقاً من هذه الرسالة تتحوّل الرؤية إلى آلية حوكمة توجه المبادرات والمشاريع والأنشطة نحو إحداث أثر ملموس، يُنفذ في المجالات التي يتقاطع فيها البعد الحضاري مع تحوّل المستقبل المعرفية والتقنية والاجتماعية، من خلال توجيه التربية نحو تحويل أنماط التفكير لبناء إنسان مسؤول مبدع، وربط البحث العلمي بتلبية الاحتياجات الإنسانية، وتأطير حوكمة قيمة للتحوّل الرقمي والذكاء الاصطناعي، وجعل الثقافة قوة للتماسك الاجتماعي والتنمية الاقتصادية، وتوظيف الاتصال في بناء سرديات مشتركة تعزّز الثقة والتضامن. وبذلك تنتقل الرؤية من إطار قيمي موجّه إلى منطق تصميم سياساتي عملي يحدّد بوضوح:

ماذا نُموّل؟ كيف نُنفّذ؟ وما الذي نعتبره أثراً؟

ليسهم ذلك جميعاً في بناء مجتمعات أقدر على الإبداع، وأكثر اتزاناً في التكيّف مع التحوّلات، وتماسكاً في مواجهة الأزمات والكوارث وتحقيقاً لتنمية مستدامة شاملة.

ثالثاً- قيمة الإيسيسكو المضافة في النظام متعدد الأطراف

تتمثّل القيمة المضافة لرؤية الإيسيسكو في استحضار البعد الحضاري في كافة السياسات التنموية باعتباره شرطاً للاستدامة عبر منحها قبولاً اجتماعياً يرتبط بقدرتها على الاندماج في السياقات القومية والثقافية التي تُنفّذ فيها، بما يعزّز قابلية التبنّي المحلي.

رابعًا - تحويل الرؤية الحضارية إلى أدوات تنفيذ

تُقدّم المقاربة الحضارية التي تتبنّاها الإيسيسكو إطارًا للسياسات متكاملًا من خلال تحويل المرجعيات الحضارية إلى أدوات توجيهية تُنظّم تصميم السياسات، وتضبط أولويات التنفيذ، وتُحسّن كفاءة الأداء. ويبيّن المحوران التاليان القدرة على انتقال الرؤية من مستوى التوجيه إلى مدخل سياسات عملية تساهم في إعادة هندسة العمل الدولي متعدد الأطراف، لينتقل إلى تحقيق نتائج قابلة للقياس والاستدامة. عبر روافع حضارية متمثلة في التعدد والقيم، على النحو التالي:

1. تعزيز نجاعة التعددية عبر التوازن المعرفي

تُمكن الرؤية من تعظيم نجاعة العمل الدولي متعدد الأطراف عبر التعامل مع التعدد الحضاري باعتباره مدخل سياساتي عملي، لا معطى ثقافي مجرد، ويتيح هذا التوجه تكييف الأطر العالمية مع السياقات الوطنية المختلفة، بما يدعم تصميم سياسات أكثر مرونة وملاءمة، ويحدّ من مخاطر نقل الطول الجاهزة غير المناسبة، ويُحسّن كفاءة استخدام الموارد التمويلية، فالتعدد، في هذا الإطار، يُشكّل شرطًا لنجاح السياسات، إذ تُسهم الجاهزية السياقية في تقليل المخاطر.

2. نقل القيم من الإطار النظري إلى صناعة الأثر

تُرسّخ الرؤية انتقالًا منهجيًا للقيم الحضارية من الإطار النظري إلى صناعة الأثر، عبر تحويلها إلى مداخل سياساتية قابلة للتنفيذ والرصد، ويتحقق ذلك بمواءمة التعليم مع تنمية أنماط التفكير، وتوجيه العلوم نحو الغايات الإنسانية، وربط الثقافة بتعزيز التماسك الاجتماعي باقي القطاعات، بما يسمح بإعادة توجيه الاستثمارات من نتائج آنية إلى تغييرات سلوكية ومؤسسية قابلة للاستدامة.

خامسًا - من السياسات إلى الحوكمة: ترسيخ الاتساق المؤسسي

يُقدّم دليل تحرير المبادرات الاستراتيجية للإيسيسكو، بوصفه إحدى الوثائق المنبثقة عن الرؤية، وأداة حوكمة توحد منطق تصميم المبادرات، وضبط مساراتها، وتحديد معايير اتساقها مع المقاصد الاستراتيجية. ويُمكن هذا الإطار التحريري من رفع الجاهزية المؤسسية لما بعد 2030، لضمان انطلاق كل مبادرة وبرنامج ونشاط من المرجعية ذاتها، ويخضع لمنطق تصميم موحد، ويُقيّم وفق معايير أثر متسقة. وبذلك، تُرسّخ الرؤية باعتبارها منظومة حوكمة تُعزّز الاتساق الداخلي، وتحدّ من التباينات التنفيذية، وتؤكد نجاعة المخرجات وتعظم تراكم الأثر.



في هذه اللحظة المفصلية، تكمن مخاطر عدم تبني هذه الرؤية في تأجيل التحوّل الاستراتيجي والذي يمكن أن يخلق جموداً مؤسسياً، تتسع فيه الفجوة بين كثافة النشاط وقدرة الأثر على التراكم، ويُفضي هذا الخلل البنيوي، إلى إعادة إنتاج استجابات سطحية، وهو ما يمكن أن ينعكس على مسارات التنمية في الدول الأعضاء عبر سياسات مجزأة ومحدودة الاتساق مع السياقات الوطنية.

كما تقدّم هذه الرؤية للنظام الدولي طرْحاً جديداً لإعادة بناء العمل متعدد الأطراف ليستعيد الغاية بوصفها عنصراً ناظماً لتعدد إسهامات المعارف الحضارية وبناء الثقة في التعددية، فهي تسعى إلى توفير روافع حضارية تمكّنها من استعادة فعاليتها داخل سياقات التنمية. وبهذا المعنى، تفتح الرؤية أفقاً للتوازن، عبر تعزيز قابلية التكيف والسماح للنظام الدولي بإنتاج حلول أكثر عدلاً وارتباطاً واستدامة في مرحلة ما بعد 2030.

وعليه، فإن اعتماد هذه الرؤية يعد ضرورة استراتيجية لضمان أن تشكل المرحلة المقبلة توجيه حضاري واعي.

وتأثيراً على ذلك، اعتمدت الإيسيسكو منهجية «الكفاءة بالتصميم» الذي يُدرج اعتبارات الكلفة، والجاهزية المؤسسية، وسرعة الإنجاز، وقابلية التوسّع في تصميم المبادرات منذ مرحلة الاختبار. ويقوم هذا التصميم على الانتقال من نمط المشاريع المنفردة عالية العبء إلى حزم برمجية مرنة تُلزم كل مبادرة بإثبات جدواها التنفيذية قبل التمويل. وبهذا التصميم، تُحوّل الكفاءة إلى قواعد حوكمة وآليات تشغيل تجعل كل تدخل أقل كلفة وأكثر قابلية للتنفيذ والتوسّع والاستدامة في الدول الأعضاء.

سادساً- لماذا الآن؟ رؤية الإيسيسكو استجابة حضارية لتحولات العالم حتى 2030 وما بعدها

تأتي هذه الرؤية في لحظة عالمية فاصلة تمثل مرحلة انتقالية دقيقة بين عام 2030 وأفق ما بعده، حيث تُعاد صياغة أولويات التنمية لتكشف أن العالم لا يمرّ بمرحلة تعديل سياسات، إنما مرحلة إعادة تعريف لغايات التنمية وتوجهاتها. فما بعد 2030 سيكون اختباراً لقدرة العالم على إعادة توجيه مساره، ويكمن التحدي في قدرة هذا الإنجاز على خدمة الإنسان وصون تماسك المجتمعات.



2.2 السياق العالمي والإقليمي

2.2.1 انعكاسات التحولات الكبرى (الرقمية والتكنولوجية، الاقتصادية والاجتماعية، المناخية والبيئية، الثقافية الجيوسياسية والدبلوماسية)

يشهد العالم مرحلة غير مسبوقة من التحوّل الشامل تتقاطع فيها المتغيرات الرقمية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، والمناخية والبيئية، والثقافية، والجيوسياسية والدبلوماسية، لتعيد مجتمعةً تشكيل نماذج التنمية والحوكمة على الصعيد العالمي. وفي هذا السياق، تعتمد الإيسيسكو مقارنةً استراتيجيةً توظّف هذه المتغيرات لبناء أنموذجٍ تنمويٍّ ومعرفيٍّ جديدٍ يعزّز جاهزية الدول الأعضاء وقدرتها على المواكبة المستمرة ويحوّل التحديات إلى فرص للنمو المستدام.

وتشير التقارير الدولية، ولا سيما تقارير الأمم المتحدة، إلى أن العقد 2025-2035 سيشهد خمسة تحولات كبرى مترابطة تُعيد رسم مسارات التنمية عالميًا، وتشمل المجالات الرقمية والتكنولوجية، والاقتصادية والاجتماعية، والمناخية والبيئية، والثقافية والقيمية، والجيوسياسية والدبلوماسية.

كما تُظهر التحليلات الاستراتيجية للإيسيسكو أن أكثر من ثلثي الدول الأعضاء ما زالت تواجه فجوات مؤسسية، في مجالات التحول الرقمي والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والتعليم الابتكاري، بما يعكس تفاوتًا في مستويات الجاهزية والقدرة على مواكبة هذه المتغيرات العالمية.

وانطلاقًا من هذا الواقع، اعتمدت الإيسيسكو التحولات الخمسة إطارًا مرجعيًا لبناء استراتيجيتها (2026-2029)، بهدف دعم القدرات الوطنية، وتقليص الفجوات التنموية، وبناء منظومات أكثر مرونة واستدامة.

واعتباراً لطبيعة الأدوار الطلائعية الموكولة إلى الإيسيسكو في مجالات اختصاصها على صعيد العالم الإسلامي، تنهض المنظمة في استراتيجيتها الجديدة بدورٍ استراتيجيٍّ متكاملٍ يستند إلى ثلاثة أبعاد رئيسية:

01 الريادة الحضارية: استشراف الاتجاهات التنموية وتحليل انعكاساتها على مجالات التربية والعلوم والثقافة.

02 التمكين التنفيذي: تطوير نماذج مؤسسية وأدوات تطبيقية وطنية وإقليمية تعزّز قدرات الدول الأعضاء وتواكب التغيرات المتسارعة.

03 الوساطة المعرفية: تيسير الحوار وتقريب الرؤى بين صانعي القرار والباحثين والقطاع الخاص والمنظمات الدولية لتعميق الشراكة والتكامل.



تؤكد الإيسيسكو من خلال هذه الرؤية أن التحول الرقمي يشكل رافعة استراتيجية للدول الأعضاء لتسريع تحقيق أهداف التنمية المستدامة

وتُجسّد استراتيجية الإيسيسكو (2026-2029) خلاصة هذا التوجه الجديد، باعتبارها إطارًا مؤسسيًا مرئيًا يركّز على الانتقال من الاستجابة إلى الاستباق، ويهدف إلى تحويل المتغيرات العالمية إلى فرص للابتكار وتعزيز جاهزية الدول الأعضاء لمتطلبات ما بعد عام 2029.

2.2.1.1 التحول الرقمي والتكنولوجي

يشكّل التحول الرقمي والتكنولوجي ركيزة أساسية في إعادة تشكيل نظم المعرفة والإنتاج العلمي والثقافي عالميًا، حيث أسهمت تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة وإنترنت الأشياء في إحداث نقلة بنوية في التعليم والبحث والابتكار والإدارة. وانطلاقًا من هذا المنظور، ترى الإيسيسكو أن الرقمنة أصبحت رافعة استراتيجية لإعادة هندسة منظومات التعلّم والإنتاج المعرفي والعلمي والثقافي في الدول الأعضاء، بما يعزّز جاهزيتها للتحولات العالمية.

وقد شكّلت تجربة جائحة كوفيد-19 نقطة تحوّل مفصلية خلال الفترة (2020-2025)، وانعكس ذلك بشكل واضح على توجهات الإيسيسكو الاستراتيجية في أفق 2025، إذ أبرزت تداعيات الجائحة أهمية التحول الرقمي في ضمان استمرارية التعليم والتعاون العلمي وتبادل المعرفة كما أثّرت بذات القدر في الجانب الثقافي والصناعات الإبداعية، وكشفت في الوقت ذاته عن تفاوت القدرات التقنية والبشرية بين الدول الأعضاء.

وقد استثمرت الإيسيسكو نتائج هذه التجربة لتطوير رؤيتها المستقبلية، وجعلت من التحول الرقمي محورًا استراتيجيًا رئيسيًا في خطتها الجديدة (2026-2029)، بهدف تعزيز العدالة الرقمية وتكافؤ الفرص انسجامًا مع أهداف التنمية المستدامة، ولا سيما الأهداف (4) و(9) و(17).

وفي السياق ذاته، تعمل الإيسيسكو على توسيع شراكاتها الإقليمية والدولية مع المنظمات الأممية، والمؤسسات البحثية، والقطاعين العامّ والخاص، والمجتمع المدني، بما يضمن تحقيق أثر رقمي مستدام يعزّز مكانة العالم الإسلامي في الاقتصاد الرقمي العالمي ويُسهم في بناء مجتمعات أكثر استعدادًا للمستقبل.

2.2.1.2 التحول الاقتصادي والاجتماعي

يشهد الاقتصاد العالمي تحوُّلاً بنيويًا نحو الاقتصادات الجديدة، في ظلّ تزايد تحديات البطالة واتساع فجوات العدالة الاقتصادية والاجتماعية. وفي هذا السياق، تطرح الإيسيسكو من خلال استراتيجيتها (2026-2029) مقارنة شمولية تركز على التكامل بين قطاعات التعليم والعلوم والثقافة، بوصفها روافع لبناء اقتصاد قائم على المعرفة والابتكار والعدالة.

وفي هذا الإطار، اعتمدت الإيسيسكو مقارنة شمولية للتحول الرقمي تركز على أربعة محاور مترابطة:

- تطوير البنية التحتية الذكية.
 - بناء القدرات الرقمية.
 - توسيع المحتوى الرقمي المكتوب باللغة العربية.
 - تعزيز الحوكمة والسياسات الرقمية الآمنة.
- بما يضمن تكامل الابتكار التقني مع التنمية المؤسسية والاجتماعية.

وتؤكد الإيسيسكو من خلال هذه الرؤية أن التحول الرقمي يشكل رافعة استراتيجية للدول الأعضاء لتسريع تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتعزيز التكامل المعرفي والعلمي والثقافي، عبر استثمار التكنولوجيا أداةً للتمكين ولبناء اقتصاد معرفي متجدد. كما تضع المنظمة ضمن أولوياتها تطوير الأطر التشريعية والتنظيمية والأخلاقية التي تكفل الاستخدام الآمن والمسؤول للتقنيات الحديثة، وتربط بين الابتكار الرقمي والحوكمة الرشيدة.



تقاطع التحولات الكبرى التي يواجهها العالم

خمس تحولات كبرى تُعيد تشكيل العالم

التحولات الرقمية والتكنولوجية، الاقتصادية والاجتماعية، المناخية والبيئية، الثقافية الجيوسياسية والدبلوماسية تتقاطع اليوم لتعيد تشكيل عالمنا



التحول الرقمي
والتكنولوجي



التحول المناخي
والبيئي



التحول الإقتصادي
والإجتماعي





التحول الثقافي

5



التحول الجيوسياسي
والدبلوماسي

4



2.2.1.3 التحول المناخي والبيئي

يمثل التحول المناخي أحد أبرز التحديات العالمية ذات الأبعاد التنموية والاقتصادية والاجتماعية، إذ تشير التقديرات إلى أن ارتفاع متوسط درجة الحرارة العالمية السنوية بمقدار 1.5 درجة مئوية قد يؤدي إلى خسائر اقتصادية تتجاوز 10% من الناتج المحلي في الدول النامية بحلول 2029، مع احتمال نزوح أكثر من 200 مليون إنسان. وترى الإيسيسكو أن التعامل مع هذا التحول لم يعد شأنًا بيئيًا فحسب، بل مسازًا استراتيجيًا لإعادة بناء السياسات التنموية الخاصة بالتعليم والعلوم والثقافة في الدول الأعضاء.

وفي هذا السياق، تؤمن الإيسيسكو بأن التحول المناخي في جميع مجالات عمل الإيسيسكو، يتطلب استجابات متكاملة تشمل:

- **التربية:** لتنشئة جيل واع بقيم الاستدامة.
- **العلوم الصحية:** لربط الصحة العامة بالتغير البيئي.
- **العلوم البيئية:** لابتكار حلول للتخفيف والتكيف مع التغيرات المناخية
- **العلوم الاجتماعية:** لتحليل أثر الفقر البيئي متعدد الأبعاد وانعكاساته.

واستجابةً لذلك، طوّرت الإيسيسكو في خطتها الاستراتيجية (2026-2029) محورًا مؤسسيًا متكاملًا بعنوان "حفظ التنوع البيولوجي، وتحقيق الاستدامة البيئية، وتعزيز القدرة على التكيف مع تغيّر المناخ كمسار للتنمية الخضراء" وقد تترجم هذا التوجه من خلال مجموعة من المبادرات الاستراتيجية الرائدة.

ومن خلال هذا الإطار، تسعى الإيسيسكو إلى تحويل تحدي المناخ إلى فرصة استراتيجية للتنمية المستدامة، عبر توجيه استثمارات البحث والمعرفة نحو حلول خضراء تساهم في بناء مجتمعات أكثر مرونة واستعدادًا للمستقبل، وتعزز التكامل بين الأجنحة الوطنية والإقليمية والدولية في مجال العمل المناخي، بما يتماشى مع أهداف التنمية المستدامة.

2.2.1.4 التحول الثقافي

أدت التحولات الثقافية المتسارعة إلى إعادة تعريف مفاهيم الهوية والانتماء والعلاقة بين الذات والآخر في ظل العولمة الرقمية، مما يستدعي بناء وعي ثقافي رشيد ومتوازن يحافظ على هوية الشعوب وينفتح على القيم الإنسانية



ارتفاع درجة الحرارة بمقدار 1.5 درجة مئوية قد يؤدي إلى خسائر اقتصادية تصل إلى 10% من الناتج المحلي للدول النامية بحلول 2025

يركّز قطاع التربية على تنمية المهارات المستقبلية التي تمكّن الأجيال الصاعدة من الاندماج المؤثر في منظومات الاقتصاد الرقمي والمعرفي والأخضر والأزرق والاجتماعي والإبداعي، بما يعزّز رأس المال البشري ويؤهل الكفاءات لقيادة التحوّل نحو الاقتصادات المستقبلية المتنوعة. كما تساهم العلوم البيئية في دعم التحوّل نحو الاقتصاد الأخضر والأزرق والدائري، عبر تعزيز الاستخدام للموارد الطبيعية، وتحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والحفاظ على البيئة، والانتقال إلى أنماط إنتاج واستهلاك منخفضة الكربون. أما العلوم الاجتماعية فتعمل على ترسيخ مبادئ الاقتصاد الاجتماعي والتضامني والاقتصاد الإنساني، من خلال تطوير نظم الحماية المجتمعية وتعزيز العدالة الاقتصادية، ودعم السياسات التي تُرسّخ المشاركة والإنصاف في توزيع الثروة والفرص. ويقود قطاع الثقافة تنمية الاقتصاد الإبداعي والمعرفي القائم على الهوية والتراث والابتكار الثقافي، ويحوّل الثقافة إلى مورد اقتصادي واستراتيجي يولّد فرصاً مستدامة في مجالات الفنون والصناعات الثقافية والتراث. ويسعى قطاع الإعلام والاتصال إلى تمكين الاقتصاد الرقمي والمعلوماتي، وتعزيز بيئة تواصلية قائمة على المعرفة المفتوحة والتقنيات الذكية، وترسيخ ثقافة الإنتاج والاستهلاك المسؤول، بما يساهم في بناء مجتمع رقمي منفتح وآمن يشارك بجدية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وتسعى خطة الإيسيسكو 2026-2029 إلى تمكين الفئات الشابة والنساء، وتعزيز الاقتصاد المعرفي المستدام في الدول الأعضاء، بما يواكب التحولات العالمية ويعزز الشراكات بين الحكومات والقطاع الخاص والمجتمع المدني، في انسجام مع أهداف التنمية المستدامة.



جاء إعداد الخطة الاستراتيجية
للإيسيسكو (2026-2029) وفق منهج
استباقي تشاركي يدمج بين التحليل
العلمي والتحسب المستقبلي

تمثل استراتيجية الإيسيسكو
(2026-2029) مرحلة تحوّل نوعية
في مسارها المؤسسي، تهدف إلى
ترسيخ مكانتها منظمة حضارية
وتنموية رائدة في مجالات التربية
والعلوم والثقافة والعلوم الاجتماعية
والإنسانية والاتصال

200

مليون إنسان مهّدون بالنزوح البيئي

الإسلامي، وتسهم بصدق في تحقيق هدفها الاستراتيجي المتمثل في ترسيخ القيم الحضارية وبناء هوية ثقافية مفتوحة ومبدعة.

2.2.1.5 التحول الجيوسياسي والدبلوماسي

أسفرت التحولات الجيوسياسية والحضارية والتكنولوجية الراهنة عن إعادة تشكيل النظام الدولي، وتزايدت معها الحاجة إلى مقاربات فكرية ومعرفية قادرة على دعم السلام والاستقرار وتعزيز الثقة المتبادلة بين الشعوب. وفي هذا السياق، تُعدّ الدبلوماسية الحضارية إحدى الركائز الأساسية في نهج الإيسيسكو، بوصفها أداة لبناء التفاهم والتعاون بين الثقافات ودعم الأمن الإنساني المستدام، بما يتماشى مع التوجهات العالمية الرامية إلى ترسيخ "ثقافة السلام" باعتبارها مسارًا للتنمية الشاملة.

وبغرض هذا التحول إعادة تعريف أدوار التربية والعلوم والثقافة والاتصال في بناء السلام والتنمية المستدامة.

المشتركة. وتعتبر الإيسيسكو الثقافة رافعةً تنموية شاملة تمس جميع مجالات عملها: فالترسية تعزّز الهوية وترسّخ قيم التسامح والانفتاح، والعلوم الصحية تدعم السلوك الوقائي، والعلوم البيئية تعزز سلوكيات الاستهلاك المستدام وثقافة الاستباق، والعلوم الاجتماعية والإنسانية تقوّي نظم التماسك المجتمعي والتعايش العرقي والثقافي وتقي من التطرف، والاتصال يصوغ الاتجاهات والقيم العامة في الفضاء الرقمي.

وانطلاقًا من هذا الإدراك، جعلت الإيسيسكو من التحول الثقافي محورًا مؤسسيًا للتجديد في استراتيجيتها (2026-2029)، عبر مبادرات متكاملة تجمع بين القياس، والتنمية، والابتكار.

ومن خلال هذا التوجّه، توّجّد الإيسيسكو المسار الثقافي داخل منظومتها المؤسسية، بحيث تتكامل الثقافة مع التربية والعلوم والإعلام والاتصال في صياغة رؤية حضارية معاصرة تعزّز السلام والتنوّع والريادة الثقافية للعالم



وفي إطار تعزيز الاستباقية المؤسسية، ستمعمل الإيسيسكو على تطوير نظام الإنذار الثقافي المبكر لرصد التوترات الفكرية والدينية واقتراح مقاربات وقائية وعلاجية من شأنها الحيلولة دون تأجيج الكراهية واندلاع النزاعات والإسهام في تعزيز التفاهم بين الشعوب، بالتوازي مع دعم المبادرات الإعلامية الموجّهة نحو نشر ثقافة الحوار والاعتدال ومكافحة خطاب الكراهية. ومن خلال هذا التوجه المتكامل، تُكرّس الإيسيسكو مفهوم الدبلوماسية الحضارية الوقائية في المجالين الثقافي والمعرفي، بما يسهم في ترسيخ السلم والتوازن الحضاري في العالم الإسلامي وخارجه.

ويمثّل هذا المسار من التحوّل ركيزة محورية في تعزيز الدور الدولي للإيسيسكو وتوسيع شراكاتها الاستراتيجية، انسجامًا مع أهداف التنمية المستدامة.

وبناءً على هذا الأساس، جاءت الخطة الاستراتيجية للإيسيسكو (2026-2029) ثمرةً منهج استباقي تشاركيّ يجمع بين التحليل العلمي والتحصّب المستقبلي، لضمان مواجاة توجهات المنظمة مع التحولات العالمية

فالتربية تُسهم في تنمية قيم التسامح والتفاهم المتبادل، والعلوم الصحية تعزّز التضامن الإقليمي في مواجهة الأزمات، والعلوم البيئية تكوّن التعاون العابر للحدود لمواجهة التغير المناخي والكوارث، والعلوم الاجتماعية تدعم إدارة التنوع الثقافي وتعزيز التماسك المجتمعي، فيما يمثّل الاتصال والإعلام فضاءً للدبلوماسية الجماهيرية وبناء سرديات إيجابية قائمة على الثقة والتقارب الإنساني.

وانطلاقًا من هذا الإدراك، اعتمدت الإيسيسكو في استراتيجيتها (2026-2029) نهج الدبلوماسية الحضارية، من خلال مبادرات الحوار والتعاون الدولي التي تعزّز مكانتها منصةً حضاريةً عالمية للتقارب الثقافي وتبادل الخبرات بين الدول الأعضاء وغير الأعضاء، على غرار مبادرات تعزيز التعاون جنوب-جنوب وشمال-جنوب-جنوب، وبرنامج "سفراء الحوار بين الثقافات" الذي ستطلقه المنظمة لإبراز النماذج الشبابية الإيجابية في العالم الإسلامي، والارتقاء بأدوار الشباب ليكونوا وسطاء للسلم والتفاهم الحضاري.



تعدّ الدبلوماسية الحضارية إحدى الركائز الأساسية في نهج الإيسيسكو، بوصفها أداة لبناء التفاهم والتعاون بين الثقافات ودعم الأمن الإنساني المستدام

التعليمية والتكنولوجية والبيئية والثقافية، وتوازي هذا التطور مع تحوّل نوعي في مفهوم التمويل التنموي الذي أصبح يستند إلى مبادئ الاستثمار في رأس المال البشري والابتكار.

وفي ضوء هذه التحولات، تنطلق الإيسيسكو في تأمين رؤيتها من نهج مؤسسي متقدّم يجعل الشراكات الاستراتيجية إحدى ركائز عملها في تحقيق أهدافها وبرامجها، وتعتبر الشراكة أداةً للتأثير وصناعة القيمة المشتركة بين مختلف المنفذين الإقليميين والدوليين.

وانطلاقاً من تجربتها المتراكمة في إدارة الشراكات الإقليمية والدولية، تعتمد المنظمة أنموذجاً مؤسسياً متكاملًا للشراكات يتركز على أربعة أنماط مترابطة ومتكاملة:

أولاً: الشراكات المعرفية والفكرية: وتركّز على تبادل الخبرات وإنتاج المعرفة المشتركة عبر الأبحاث والمنتديات الفكرية وشبكات الجامعات ومراكز الابتكار.

ثانياً: الشراكات التنفيذية والبرامجية: وتهدف إلى تنفيذ المشاريع والمبادرات الميدانية المشتركة في الدول الأعضاء عبر خطط عمل واتفاقيات تنفيذية واضحة، تضمن توزيع الأدوار بكفاءة عالية وتوسّع نطاق الأثر.

ثالثاً: الشراكات التمويلية والتنموية: وتُعنى بتعبئة الموارد المادية والبشرية عبر التعاون مع المؤسسات المانحة والبنوك التنموية، وتشكل هذه الشراكات إحدى الركائز الرئيسة لتحقيق الاستدامة المالية.

رابعاً: الشراكات الاستراتيجية والتحالفات العالمية: وهي الإطار الأوسع الذي يجمع الإيسيسكو بالمنظمات الدولية متعددة الأطراف لتعزيز العمل الجماعي في القضايا المشتركة، وتُسهم هذه الشراكات في تعزيز الجاهزية المؤسسية وتُموّج الإيسيسكو فاعلاً دولياً مؤثراً.

وبذلك تُشكّل هذه الأنماط الأربعة منظومة شراكات مؤسسية متكاملة تحول فلسفة التعاون الدولي في الإيسيسكو إلى ممارسة عملية ممنهجة، تعلي من قيم التشارك في العمل التنموي الدولي.

المتسارعة، فقد أُجري تحليلٌ معمّق للتأثيرات القطاعية لكلّ من التحولات الخمسة، ضمن مصفوفات متعددة الأبعاد تربط بين مجالات التربية والعلوم والثقافة والاتصال، ودرجات التأثير ومستويات الجاهزية في الدول الأعضاء.

واستندت الخطة إلى مقارنة تشاركية شاملة، لتصميم مبادرات نوعية ذات أثر ملموس، وتحديد أولويات التنمية المؤسسية في مواجهة التحولات المستقبلية. ومن خلال هذا المنهج، اتّخذت الخطة طابع الوثيقة الديناميكية القابلة للتكيّف مع مختلف السيناريوهات المحتملة، والقادرة على تحديث برامجها ومشروعاتها بما يتماشى مع المستجدات العالمية.

كما أدرجت الإيسيسكو آليات دقيقة لقياس الأثر المشترك مع الدول الأعضاء، ضماناً للتحسين المستمر وتعزيزاً للتعلم المؤسسي، بما يمكّن المنظمة من مواصلة دورها مسرّعاً استراتيجياً للتنمية المستدامة، وضامناً لتكامل الرؤية بين المستويين الوطني والدولي. وبهذا، تُرسخ الإيسيسكو ريادتها المؤسسية في صناعة المستقبل وبناء منظومة أكثر استعداداً وابتكاراً في العالم الإسلامي.

2.2.2 اتجاهات التعاون الدولي ومتطلبات الشراكات العالمية والتعددية الطرفية وتوسيع التحالفات

أصبحت التحالفات الدولية اليوم السمة المميّزة للنظام التنموي العالمي؛ حيث باتت التحديات المعاصرة تتجاوز قدرات الدول والمنظمات منفردة،

وهو ما يفرض مقاربات جماعية تشاركية قائمة على التكامل والتنسيق، وانطلاقاً من هذا الإدراك العميق، تؤمن الإيسيسكو بأنّ التعاون متعدد الأطراف هو الأداة الأساسية لتعزيز أثرها في مجالات عملها، وتعميق إسهامها في المنظومة الدولية للتنمية المستدامة.

وفي هذا الإطار؛ يشهد الواقع الدولي انتقالاً نوعياً من الشراكات التقليدية إلى التحالفات الذكية التي تقوم على تبادل المنافع وتكامل الموارد والخبرات، كما تبرز في هذا السياق الشراكات المتكافئة التي تقوم على مبادئ الثقة المتبادلة والمسؤولية المشتركة.

وإلى جانب ذلك، اتسع نطاق التعاون الدولي ليشمل شراكات عابرة للقطاعات تربط بين الحكومات والقطاع الخاص والمجتمع المدني والجامعات ومراكز البحث، كما برزت التحالفات الإقليمية المتخصصة التي تركز على القضايا

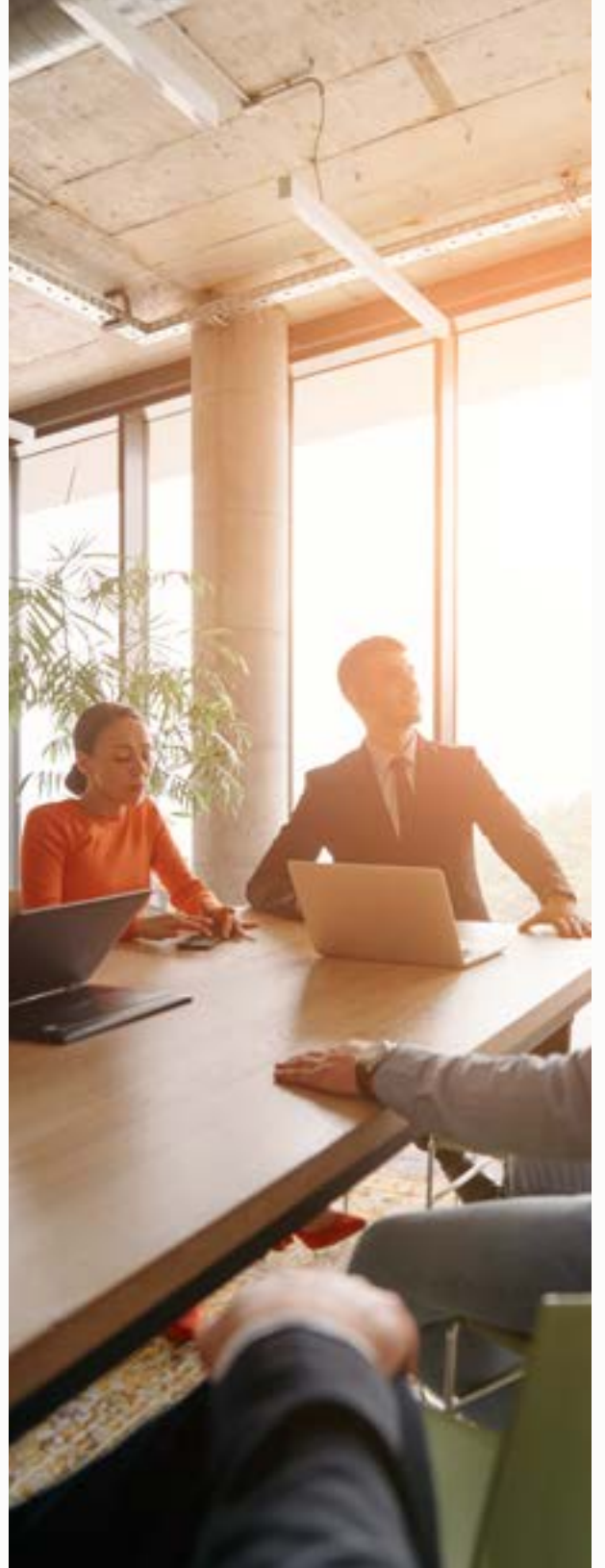
وفي ضوء ما تقدم؛ تشكّل الشراكات الدولية رافعة أساسية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للإيسيسكو (2026-2029). إذ تمكّن المنظمة من الانتقال من أنموذج «المنظمة المنقّذة» إلى أنموذج «المنظمة المُمكنة». وتسهم هذه المنظومة التشاركية في تمكين الممكّنات المؤسسية التي تدعم التنفيذ الناجع للخطة وتحولها إلى واقع تنموي ملموس.

خامساً: الشراكات الإعلامية والتسويقية: تُعزز الشراكات الإعلامية والتسويقية قدرة الإيسيسكو على توسيع نطاق أثرها المؤسسي وتعزيز حضورها الدولي، من خلال التعاون مع المؤسسات الإعلامية الإقليمية والدولية، والمنصات الرقمية، وشبكات الاتصال الاستراتيجي. وتُسهم هذه الشراكات في نقل رسالة المنظمة، وإبراز برامجها ومبادراتها، وترسيخ مكانتها كمرجع حضاري وتنموي في مجالات اختصاصها. كما تدعم بناء سردية مؤسسية متماسكة تعكس أثر الإيسيسكو في الدول الأعضاء، وتُسهم في تعزيز الوعي العام بأدوارها، واستقطاب شركاء جدد، وتحفيز الانخراط الدولي في مبادراتها. وتُشكل هذه الشراكات أداة استراتيجية لتعظيم الأثر غير المادي للمنظمة، وتعزيز نفوذها الرمزي، وتوسيع دوائر التأثير بما يدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المستويين الإقليمي والدولي.



مدعوّم بالشراكات الاستراتيجية

يُعدّ التعاون متعدد الأطراف أداةً رئيسية لتعزيز الأثر والانتقال نحو نموذج "تمكيني".





2.3 تحليل المخاطر العالمية

2.3.1 المخاطر التي تواجه المنظمات متعددة الأطراف

تعمل المنظمات متعددة الأطراف في بيئة عالمية بالغة التعقيد والتقلب، حيث تتشابك المخاطر الجيوسياسية والاقتصادية والتكنولوجية والبيئية والصحية لتشكل تحديات غير مسبوقه تُهدد فعالية هذه المنظمات واستدامتها. وقد كشف تقرير المخاطر العالمية 2025 الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي عن مشهد عالمي متشردم بشكل متزايد، حيث تتصاعد التوترات الجيوسياسية وتتآكل الثقة في المؤسسات الدولية.

ويأتي هذا التحليل لتقديم رؤية شاملة ومعقّق للمخاطر العالمية الرئيسية التي تواجه المنظمات متعددة الأطراف، مع التركيز بشكل خاص على تأثيرها المباشر وغير المباشر على منظمة العالم الإسلامي للتربية والعلوم والثقافة (الإيسيسكو).

يهدف هذا التحليل إلى تزويد صنّاع القرار في الإيسيسكو بإطار تحليلي متكامل يُساعدهم على فهم طبيعة هذه المخاطر وتقييم تأثيراتها المحتملة، وصولاً لضمان استراتيجيات استباقية فعّالة للتخفيف من حدتها وتعزيز مرونة المنظمة وقدرتها على الصمود في مواجهة التحديات المتصاعدة في خطة 2026-2029.

المنهجية والمصادر

اعتمد هذا التحليل على منهجية متعددة المصادر تجمع بين المراجعة المنهجية للتقارير الدولية الرئيسية وتحليل السياق المؤسسي الخاص بالإيسيسكو. ومن أبرز المصادر المرجعية المعتمدة: تقرير المخاطر العالمية 2025 الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي، وتقارير الأمم المتحدة حول التنمية المستدامة والأزمات الإنسانية، وتقارير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، فضلاً عن الأدبيات الأكاديمية المتخصصة في إدارة المخاطر المؤسسية والحوكمة الدولية.

مصفوفة تقييم المخاطر وأولويات التعامل

يُقدّم الجدول التالي ملخصاً لتقييم المخاطر الرئيسية من حيث الاحتمالية والتأثير ومستوى الأولوية للإيسيسكو:

فئة المخاطر	المحاور الفرعية	الاحتمالية	التأثير	الأولوية
المخاطر الجيوسياسية والاستراتيجية	5	مرتفعة جداً	مرتفع جداً	درجة
مخاطر الشرعية والمصادقية	4	متوسطة	مرتفع جداً	درجة
المخاطر المالية والتمويلية	4	مرتفعة	مرتفع جداً	درجة
المخاطر المناخية والبيئية	3	مرتفعة جداً	مرتفع	عالية
مخاطر الأمن السيبراني والتكنولوجي	3	مرتفعة	مرتفع	عالية
المخاطر الصحية والإنسانية	3	متوسطة	مرتفع	عالية
المخاطر التشغيلية والمؤسسية	4	متوسطة	مرتفع	عالية

في التوسط وحل النزاعات. ويتجلى ذلك في تعطيل مجلس الأمن الدولي واستخدام حق الفيتو بشكل متكرر.

التأثير على الإيسيسكو: تتأثر الإيسيسكو بهذا التنافس من خلال تباين مواقف دولها الأعضاء تجاه القضايا الدولية الكبرى، مما يَصْغِب بناء توافق داخلي حول الأولويات الاستراتيجية. كما قد يؤدي الانقسام بين المعسكرات الجيوسياسية إلى ضغوط على المنظمة لاتخاذ مواقف سياسية قد تُفقد حياها المؤسسي.

ترجع الالتزام بالقانون الدولي والمعايير المشتركة

تزايد حالات انتهاك القانون الدولي والقانون الإنساني الدولي دون محاسبة فعلية، مما يُرسِّخ ثقافة الإفلات من العقاب ويُضعف الإطار القانوني الذي تعمل ضمنه المنظمات الدولية.

المحور الأول: المخاطر الجيوسياسية والاستراتيجية

تُعدّ المخاطر الجيوسياسية من أخطر التحديات التي تواجه المنظمات متعددة الأطراف في الوقت الراهن. فقد أشار تقرير المخاطر العالمية 2025 الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي إلى أن النزاعات المسلحة بين الدول تُصنّف كأكبر خطر عالمي، حيث يتوقع نحو 23% من المستطلعين حدوث أزمة عالمية مادية مرتبطة بها. ويعيش العالم ما يُوصف بـ "الركود الجيوسياسي"، حيث يتزايد عدد النزاعات وتراجع فعالية التعددية في مواجهتها.

تصاعد التنافس بين القوى الكبرى وتآكل التعددية

يشهد النظام الدولي تنافساً حاداً بين القوى الكبرى، لا سيما بين الولايات المتحدة والصين وروسيا، مما يُضعف آليات التعاون متعدد الأطراف ويُقوّض فعالية المنظمات الدولية

المحور الثاني: مخاطر الشرعية والمصادقية

تواجه المنظمات متعددة الأطراف أزمة ثقة متصاعدة، حيث يتشكك المواطنون والحكومات على حد سواء في فعاليتها وفعاليتها وقدرتها على الاستجابة للتحديات المعاصرة. وتُعد هذه الأزمة من أخطر المخاطر لأنها تُقوّض الأساس الذي تقوم عليه هذه المنظمات.

تراجع ثقة الشعوب والحكومات في المنظمات

تراجع ثقة الرأي العام في قدرة المنظمات الدولية على إحداث تغيير إيجابي، خاصة مع فشلها في منع النزاعات أو التخفيف من حدة الأزمات الإنسانية الكبرى.

التأثير على الإيسيسكو: تحتاج الإيسيسكو إلى إثبات قيمتها المضافة بشكل ملموس من خلال برامج ذات أثر واضح وقابل للقياس على حياة المستفيدين في دولها الأعضاء. وأي تراجع في الثقة قد يؤدي إلى تقليص الدعم السياسي والمالي.

اتهامات ازدواجية في المعايير

تعرض المنظمات الدولية لانتقادات حادة بسبب ما يُنظر إليه على أنه ازدواجية في معاييرها وتطبيقها للقواعد الدولية، حيث تختلف ردود الفعل تجاه أزمات متشابهة بحسب الأطراف المعنية.

التأثير على الإيسيسكو: تواجه الإيسيسكو تحدي الحفاظ على الاتساق في مواقفها وتطبيق معاييرها بشكل عادل ومتسق عبر جميع دولها الأعضاء، بغض النظر عن ثقلها السياسي أو المالي. وأي تصوّر بوجود ازدواجية قد يُضعف مصداقية المنظمة.

عجز المنظمات عن التكيف مع التحولات العالمية

تتسم كثير من المنظمات الدولية ببطء التكيف مع التحولات العالمية المتسارعة في مجالات التكنولوجيا والمناخ والديمقراطية والجيوستراتيجية، مما يُفقد صلتها بالواقع.

التأثير على الإيسيسكو: يتعين على الإيسيسكو مواكبة التحولات المتسارعة في مجالات عملها، من التعليم الرقمي إلى الذكاء الاصطناعي والتحول الأخضر. وأي تأخر في التكيف مع هذه التحولات قد يُفضي إلى تهميش المنظمة وتقلص دورها.

التأثير على الإيسيسكو: يُضعف هذا التراجع الأساس القانوني الذي تستند إليه الإيسيسكو في عملها لحماية التراث الثقافي والحضاري في مناطق النزاع، لا سيما في فلسطين والعراق وسوريا واليمن وليبيا والسودان. كما يُقلص قدرتها على المطالبة بتطبيق الاتفاقيات الدولية المتعلقة بحماية الممتلكات الثقافية.

صعود النزعات القومية والحمائية

تتنامى الحركات القومية والشعبوية في مختلف أنحاء العالم، مصحوبة بسياسات حمائية تجارية تُهدد النظام التجاري متعدد الأطراف. وقد أدت التوترات التجارية بين القوى الكبرى إلى تصاعد مخاطر المواجهات الاقتصادية الجغرافية.

التأثير على الإيسيسكو: قد تنعكس النزعات القومية على رغبة بعض الدول الأعضاء في تقليص التزاماتها تجاه المنظمات الدولية، بما فيها الإيسيسكو. كما أن السياسات الحمائية قد تُعيق حركة تبادل الخبرات والبعثات التعليمية والثقافية بين الدول الأعضاء.

تجميد أو انسحاب الدول من المنظمات الدولية

تزايد ظاهرة انسحاب الدول من المنظمات والاتفاقيات الدولية، أو تجميد مشاركتها فيها، كوسيلة للضغط السياسي أو تعبيراً عن عدم الرضا عن أداء هذه المنظمات.

التأثير على الإيسيسكو: يُشكّل انسحاب أي دولة عضو من الإيسيسكو أو تجميد مشاركتها تهديداً مباشراً للقاعدة المالية والسياسية للمنظمة، خاصة إذا كانت من الدول المانحة الرئيسية. كما يُضعف ذلك الشرعية التمثيلية للمنظمة ويُقلص نطاق تأثيرها الجغرافي.

التشرذم الجيوسياسي وتشكّل كتلت متنافسة

يتجه العالم نحو تشكيل تحالفات وكتلت إقليمية متنافسة، مما يُفضي إلى تفتت النظام الدولي وتقويض القدرة على العمل الجماعي في مواجهة التحديات المشتركة.

التأثير على الإيسيسكو: قد يُجبر هذا التشرذم الإيسيسكو على الموازنة بين مصالح كتلت متنافسة داخل عضويتها، مما يُعقّد عملية صنع القرار ويُبطئ تنفيذ البرامج. كما قد تجد المنظمة نفسها مُضطرة للتعامل مع أجنحة متناقضة لدولها الأعضاء.

ذلك سيحدث فجوة مالية كبيرة يصعب تعويضها على المدى القصير. ويستدعي هذا الوضع تنوع مصادر التمويل وتطوير شركات مع القطاع الخاص والمؤسسات الخيرية.

تسييس التمويل وربطه بشروط سياسية

تزايد ظاهرة ربط التمويل الدولي بشروط سياسية أو أيديولوجية، حيث تستخدم بعض الدول مساهماتها المالية كأداة ضغط لتوجيه سياسات المنظمات وفق أجنداتها الخاصة.

التأثير على الإيسيسكو: قد تتعرض الإيسيسكو لضغوط من دول مانحة رئيسية لتبني أولويات أو مواقف معينة مقابل استمرار التمويل، مما يُهدد استقلالية قراراتها ومصداقيتها. ويتطلب ذلك تعزيز آليات الحوكمة المالية والشفافية لضمان حياد المنظمة.

تقلبات أسعار الصرف وتأثيرها على الميزانيات التشغيلية

تتعامل المنظمات الدولية بعمولات متعددة في عملياتها. مما يعرضها لمخاطر تقلبات أسعار الصرف التي قد تؤثر سلباً على قيمة ميزانياتها الفعلية وقدرتها الشرائية.

التأثير على الإيسيسكو: باعتبار مقر الإيسيسكو في الرباط وتعاملها مع 53 دولة بعمولات مختلفة، فإن تقلبات أسعار الصرف قد تقلص القيمة الحقيقية لمساهمات بعض الدول وتُرهبق ميزانية المنظمة التشغيلية. كما تؤثر على تكلفة تنفيذ البرامج والمشاريع في مختلف الدول الأعضاء.

المحور الرابع: المخاطر المرتبطة بالمناخ والبيئة

تُهيمن المخاطر البيئية على المشهد العالمي طويل المدى، حيث تنصدر الظواهر المناخية المتطرفة وفقدان التنوع البيولوجي وانهار النظم البيئية قائمة المخاطر العشرية وفق تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي. وقد انتقلت هذه المخاطر من كونها مخاوف مستقبلية إلى واقع ملموس يُلقي بظلاله على كل جوانب الحياة.

تسارع التغير المناخي وتجاوز قدرات الاستجابة

يتسارع تأثير التغير المناخي بوتيرة تفوق قدرة المجتمع الدولي على التكيف والاستجابة، مع تزايد وتيرة الكوارث الطبيعية وحدتها وتهديدها للبنية التحتية والأمن الغذائي والمائي.

التأثير على الإيسيسكو: تضم الإيسيسكو في عضويتها دولاً من أكثر المناطق تأثراً بالتغير المناخي، من الدول الجزرية

ضعف التمثيل العادل للدول النامية في هياكل صنع القرار

لا تزال هياكل صنع القرار في كثير من المنظمات الدولية تعكس موازين القوى التي سادت في مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية، دون تحديث يعكس الواقع الديموغرافي والاقتصادي الحالي.

التأثير على الإيسيسكو: رغم أن الإيسيسكو تضم في عضويتها دولاً نامية بشكل أساسي، إلا أنها تحتاج إلى ضمان تمثيل عادل لجميع المناطق الجغرافية في هياكلها القيادية والتنفيذية، وإتاحة مشاركة فعلية للدول الأقل نمواً في صنع القرار.

المحور الثالث: المخاطر المالية والتمويلية

تُمثل المخاطر المالية تحدياً وجودياً للمنظمات متعددة الأطراف، إذ يرتبط استمرارها وفعاليتها ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على تأمين موارد مالية مستدامة وكافية. وتتفاقم هذه المخاطر في ظل الأزمات الاقتصادية العالمية وتنامي أعباء الديون السيادية وتغيّر أولويات المانحين.

تقلص التمويل وعدم انتظام المساهمات

تعاني كثير من المنظمات الدولية من فجوة متزايدة بين احتياجاتها التمويلية والمساهمات الفعلية للدول الأعضاء. وتتفاقم هذه المشكلة مع تراجع الاقتصاد العالمي وارتفاع أعباء الديون السيادية التي تدفع الحكومات لتقليص نفقاتها الخارجية.

التأثير على الإيسيسكو: تعتمد الإيسيسكو بشكل أساسي على مساهمات الدول الأعضاء البالغ عددها 53 دولة، وأي تأخر أو تخلف عن سداد المساهمات يؤثر مباشرة على قدرة المنظمة على تنفيذ خطتها الاستراتيجية وبرامجها في مجالات التربية والعلوم والثقافة. كما يُضعف قدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه الموظفين والشركاء.

الاعتماد المفرط على عدد محدود من المانحين

تعتمد معظم المنظمات الدولية على عدد محدود من الدول المانحة الكبرى في تمويل ميزانياتها، مما يجعلها عرضة لمخاطر التركيز المالي والتقلبات في سياسات هذه الدول.

التأثير على الإيسيسكو: إذا قررت إحدى الدول المانحة الرئيسية للإيسيسكو تخفيض مساهمتها أو تعليقها، فإن



تؤكد الإيسيسكو من خلال هذه الرؤية أن التحول الرقمي يشكل رافعة استراتيجية للدول الأعضاء لتسريع تحقيق أهداف التنمية المستدامة

التأثير على الإيسيسكو: تحتفظ الإيسيسكو ببيانات حساسة تتعلق بدولها الأعضاء وبرامجها ومراسلاتها الدبلوماسية. وأي اختراق سيراني قد يُعزّض هذه البيانات للخطر ويُضعف ثقة الدول الأعضاء في المنظمة. كما قد يُعطل منصاتنا الرقمية ويؤثر على سير عملها.

تحديات الذكاء الاصطناعي والتزييف العميق

يُفرز التطور المتسارع لتقنيات الذكاء الاصطناعي تحديات جديدة تتعلق بالتزييف العميق وإنتاج محتوى مضلل بدقة عالية. إضافة إلى التحيزات الخوارزمية والمخاوف الأخلاقية.

التأثير على الإيسيسكو: بصفتها منظمة تعمل في مجالات التربية والثقافة والعلوم، تواجه الإيسيسكو تحدي التزييف العميق الذي قد يُستخدم لتشويه المحتوى الثقافي والتعليمي أو لانتحال شخصيات قيادية في المنظمة. كما تحتاج المنظمة إلى تطوير أطر أخلاقية لاستخدام الذكاء الاصطناعي في دولها الأعضاء، وهو ما بدأتها فعلاً عبر ميثاق العالم الإسلامي للذكاء الاصطناعي والميتافيرس.

المعلومات المضللة الموجهة ضد المنظمات

تتعرض المنظمات الدولية لحملة منظمة من المعلومات المضللة تهدف إلى تفويض مصداقيتها وإضعاف ثقة الجمهور فيها. وتتفاقم هذه الظاهرة مع انتشار وسائل التواصل الاجتماعي وسهولة إنتاج ونشر المحتوى المضلل.

التأثير على الإيسيسكو: قد تُستهدف الإيسيسكو بحملات تضليل تُشكك في مصداقيتها أو تُحرّف أنشطتها، لا سيما في سياق القضايا السياسية الحساسة مثل القضية الفلسطينية أو حقوق الأقليات المسلمة. ويتطلب ذلك تعزيز استراتيجيات التواصل والإعلام الرقمي للمنظمة.

في جنوب شرق آسيا إلى دول الساحل الأفريقي والدول العربية التي تعاني من شح المياه. ويُلقى ذلك عبئاً إضافياً على المنظمة لدعم جهود التكيف المناخي في هذه الدول، وهو ما يتطلب موارد مالية وخبرات فنية كبيرة.

الكوارث الطبيعية المتزايدة والضغط على الموارد

تتزايد الكوارث الطبيعية من فيضانات وجفاف وأعاصير وحرائق، مما يُضاعف الضغط على الموارد الإنسانية والمالية المتاحة للاستجابة.

التأثير على الإيسيسكو: تُلزم الكوارث الطبيعية الإيسيسكو بتحويل موارد من برامجها التنموية طويلة الأمد إلى الاستجابة الطارئة، كما حدث مع فيضانات باكستان. كما تُهدد هذه الكوارث مواقع التراث الثقافي والحضاري في الدول الأعضاء التي تعمل الإيسيسكو على حمايتها.

الخلافاً حول تمويل العمل المناخي

تواصل الخلافات بين الدول المتقدمة والنامية حول تمويل العمل المناخي والتعويض عن الأضرار والخسائر، مما يُعيق التقدم في المفاوضات المناخية الدولية.

التأثير على الإيسيسكو: تقع معظم الدول الأعضاء في الإيسيسكو ضمن فئة الدول النامية التي تطالب بالتزام الدول المتقدمة بتمويل مناخي عادل. ويُمكن للإيسيسكو أن تلعب دوراً في الدفاع عن مصالح دولها الأعضاء في المحافل المناخية الدولية، إلا أن ذلك يتطلب خبرات فنية متخصصة وحضوراً مؤثراً في هذه المحافل.

المحور الخامس: مخاطر الأمن السيبراني والتكنولوجي

أصبحت المخاطر السيبرانية والتكنولوجية من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات الدولية في العصر الرقمي. وقد صنّف تقرير المخاطر العالمية 2025 التجسس السيبراني والحرب الإلكترونية ضمن أبرز المخاطر المرتبطة بالتزاعات المسلحة، فيما تواصل المعلومات المضللة تصدّرها لقائمة المخاطر قصيرة ومتوسطة المدى للعام الثاني على التوالي.

الهجمات السيبرانية واختراق البيانات الحساسة

تتعرض المنظمات الدولية لهجمات سيبرانية متطورة تهدف إلى سرقة البيانات الحساسة أو تعطيل أنظمتها أو التلاعب بمعلوماتها. وتتزايد هذه الهجمات من حيث التعقيد والتكرار مع تنامي الصراعات الجيوسياسية.

المحور السادس: المخاطر الصحية والإنسانية

كشفت جائحة كوفيد-19 عن هشاشة الأنظمة الصحية العالمية وعجز آليات الاستجابة الدولية عن مواجهة الأوبئة بفعالية. وتتفاقم المخاطر الصحية والإنسانية مع تصاعد النزاعات وتزايد أعداد النازحين واللاجئين وتراجع التمويل الإنساني.

الأوبئة والجوائح العابرة للحدود

يظل خطر الأوبئة والجوائح قائماً مع ظهور فيروسات جديدة ومقاومة متزايدة للمضادات الحيوية، في ظل عدم كفاية الاستثمار في الأنظمة الصحية ومنظومات الإنذار المبكر في كثير من الدول.

التأثير على الإيسيسكو: تضم الإيسيسكو دولاً تعاني من ضعف في بنيتها الصحية التحتية، مما يجعلها أكثر عرضة لتداعيات الأوبئة. وقد فرضت جائحة كوفيد-19 على المنظمة تحديات كبيرة في استمرار أنشطتها وبرامجها، مما يستدعي تعزيز جاهزيتها للتعامل مع أزمات صحية مستقبلية.

تصاعد الأزمات الإنسانية وموجات اللجوء

يشهد العالم أزمات إنسانية غير مسبوقة من حيث حجمها وتعقيدها، مع تزايد أعداد النازحين واللاجئين إلى مستويات قياسية وتراجع التمويل الإنساني المتاح للاستجابة.

التأثير على الإيسيسكو: تُعد دول العالم الإسلامي من أكثر المناطق المتأثرة بالأزمات الإنسانية وموجات اللجوء، ويُفرض على الإيسيسكو دور متزايد في دعم الأنظمة التعليمية والثقافية في هذه البلدان التي تتعرض لدمار شامل.

انعدام الأمن الغذائي والمائي

يتفاقم انعدام الأمن الغذائي والمائي عالمياً نتيجة التغير المناخي والنزاعات والتحديات الاقتصادية، مما يُهدد استقرار المجتمعات ويُغذي طغيات مفرغة من الفقر والهشاشة.

التأثير على الإيسيسكو: يُؤثر انعدام الأمن الغذائي والمائي على كثير من الدول الأعضاء في الإيسيسكو، مما يُعيق جهود التنمية التعليمية والثقافية، فالجوع وشح المياه يدفعان الأطفال إلى ترك المدارس ويُقلصان فرص التعلم والإبداع الثقافي.

المحور السابع: المخاطر التشغيلية والمؤسسية

تتعلق المخاطر التشغيلية بالتحديات الداخلية التي تواجه المنظمات في إدارة عملياتها اليومية وتطوير قدراتها المؤسسية. وتشمل هذه المخاطر البيروقراطية والحوكمة والموارد البشرية والبنية التحتية التكنولوجية.

البيروقراطية وبطء عمليات الإصلاح الداخلي

تعاني كثير من المنظمات الدولية من هياكل بيروقراطية معقدة وإجراءات إدارية طويلة تُعيق سرعة الاستجابة والتكيف مع المتغيرات. وقد أصبحت الحاجة إلى إصلاحات هيكلية مُلحة في ظل تسارع التحولات العالمية.

التأثير على الإيسيسكو: رغم خطوات الإصلاح التي اتخذتها الإيسيسكو ضمن رؤيتها الجديدة، إلا أن تسريع وتيرة التحول المؤسسي يظل تحدياً قائماً. فالبيروقراطية قد تُبطئ تنفيذ البرامج المبتكرة وتُعيق استجابة المنظمة للأزمات الطارئة في دولها الأعضاء.

ضعف الحوكمة والشفافية والمساءلة

تواجه المنظمات الدولية تحدياً متزايداً من الرأي العام والحكومات حول معايير حوكمتها وشفافية عملياتها المالية والإدارية.

التأثير على الإيسيسكو: تحتاج الإيسيسكو إلى تعزيز آليات الرقابة الداخلية والتدقيق المستقل لتعزيز ثقة الدول الأعضاء والشركاء. وأي قصور في الحوكمة قد يُؤثر على سمعة المنظمة ويُقلص الدعم السياسي والمالي المقدم لها.

صعوبة استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها

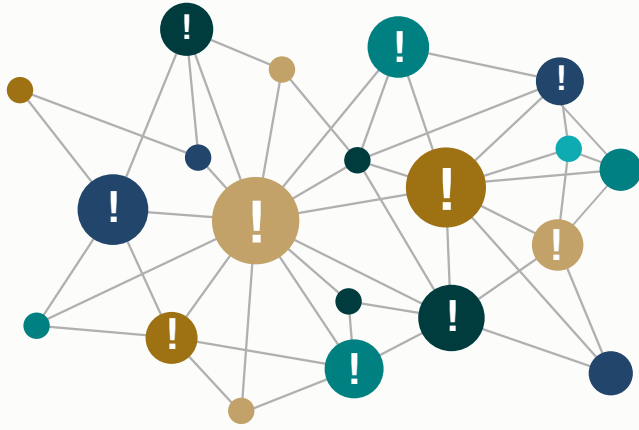
تتنافس المنظمات الدولية مع القطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية على استقطاب أفضل الكفاءات، في ظل تحديات تتعلق بالرواتب والمزايا وبيئة العمل والمسار الوظيفي.

التأثير على الإيسيسكو: تحتاج الإيسيسكو إلى كوادر متميزة في مجالات التربية والعلوم والثقافة والتكنولوجيا والذكاء الاصطناعي. وصعوبة استقطاب هذه الكفاءات أو فقدانها لصالح مؤسسات أخرى قد يُؤثر على جودة برامجها وقدرتها على الابتكار.

تقادم الأنظمة التكنولوجية والبنية التحتية الرقمية

تعاني بعض المنظمات الدولية من بنية تحتية تكنولوجية قديمة لا تواكب التطورات الرقمية المتسارعة، مما يُحدّ من كفاءتها التشغيلية.

وتنعكس هذه المخاطر على نطاقات عمل المنظمة، التي تعمل في بيئة ذات مكونات متنوعة وتباينات في معدلات التنمية قد تشتد أو تضعف وتتقاطع فيها الأزمات المجتمعية، مما يؤثر في قدرتها على تحقيق رسالتها في تمكين التعليم النوعي، وتعزيز البحث العلمي، وتعزيز قيم التماسك والسلام وحماية التراث، وترسيخ الهوية الثقافية، وتطوير منظومات الاتصال والإعلام الهادف، بما يساهم في بناء وعي مجتمعي مستنير، ومكافحة التضليل وخطاب الكراهية، وتعزيز الحوار الحضاري والتواصل الإنساني بين الشعوب.



68%

من دول العالم الإسلامي تواجه مستويات مرتفعة من مخاطر المناخ والنزاعات والانكماش الاقتصادي وذلك وفقاً لمؤشرات البنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي

كما يعاني أكثر من نصف هذه الدول من فجوات رقمية وتعليمية متزايدة، مما يحد من قدرتها على مواكبة التحولات التكنولوجية العالمية والتكيف معها.

التأثير على الإيسيسكو: في ظل مساعي الإيسيسكو للتحول الرقمي وإطلاق مبادرات مبتكرة مثل واجهة الذكاء الاصطناعي المفتوحة، فإن تقادم البنية التحتية التكنولوجية يُشكّل عائقاً أمام تحقيق هذه الطموحات. ويتطلب الأمر استثماراً مستمراً في تحديث الأنظمة الرقمية.

الخاتمة

يكشف هذا التحليل الاستراتيجي عن حجم وتعقيد المخاطر العالمية التي تواجه المنظمات متعددة الأطراف عموماً والإيسيسكو على وجه الخصوص. ففي عالم يتسم بالتشردم الجيوسياسي والتحول التكنولوجية المتسارعة والتحديات المناخية المتفاقمة، تجد المنظمات الدولية نفسها أمام ضرورة إعادة اختراع ذاتها لتظل فاعلة ومؤثرة.

إن التحديات التي تواجه الإيسيسكو ليست حكراً عليها، بل هي انعكاس لأزمة أوسع تمر بها منظومة التعددية الدولية بأكملها. غير أن ما يميز الإيسيسكو هو طبيعة عضويتها التي تضم دولاً تقع في قلب كثير من هذه الأزمات العالمية، من النزاعات المسلحة إلى التغير المناخي والفقر المدقع والأمية، مما يجعلها في الوقت ذاته أكثر عرضة لهذه المخاطر وأكثر حاجة للتصدي لها.

2.3.2 تحليل المخاطر المرتبطة بعمل المنظمة وتأثيرها على دول العالم الإسلامي.

يُتوقع أن يشهد العقد (2025-2035) تسارعاً غير مسبوق في وتيرة التحولات العالمية، مصحوباً بموجة من المخاطر المركبة التي تجمع بين الأبعاد التكنولوجية والاقتصادية والبيئية والاجتماعية. وقد أشار تقرير المخاطر العالمية 2025 إلى دخول العالم مرحلة "تعدد الأزمات"، حيث ستتقاطع المعلومات المضللة، والاستقطاب المجتمعي، وما قد ينشأ من ضعف الثقة في المؤسسات، مع الأزمات المناخية والضغط الاقتصادية، لتشكل منظومة من التحديات المتزامنة التي من شأنها أن تؤثر في الاستقرار والتنمية المستدامة.

تُظهر مؤشرات البنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن ما يقارب 68% من دول العالم الإسلامي تواجه مستويات مرتفعة من التعرض لمخاطر المناخ أو النزاعات أو الانكماش الاقتصادي، في حين تعاني أكثر من نصفها من فجوات رقمية وتعليمية متنامية تحد من قدرتها على التكيف مع التحولات التكنولوجية العالمية.

التكنولوجيا في المناهج التعليمية، واعتماد غير آمن على أدوات الذكاء الاصطناعي في إنتاج المعرفة، ما يهدد بجعل التعليم عرضة للتضليل المعرفي وفقدان النزاهة الأكاديمية وتدني جودة المخرجات التربوية والعلمية، وفي العلوم الصحية والبيئية، يشكل غياب الأمن السيبراني أو ضعفه خطراً مُحدقاً بشبكات البحث والمختبرات الوطنية، خصوصاً في الدول التي تفتقر إلى مراكز وطنية للأمن الرقمي (61% من الدول الأعضاء)³.

كما تمثل المخاطر الرقمية في مجال الثقافة والتراث تحدياً جوهرياً، حيث يمكن أن يؤدي فقدان الأرشيفات أو البيانات التراثية غير المحمية إلى خسارة دائمة، وتشير عمليات الرصد إلى أن عدداً ضئيلاً من المؤسسات التراثية في العالم الإسلامي يمتلك نسخاً رقمية احتياطية حديثة ومنظمة.

وفي العلوم الاجتماعية والإنسانية، يؤدي الانتشار الواسع للمعلومات المضللة إلى تقويض الثقة المجتمعية وزيادة الاستقطاب، وهو ما صنّفه التقرير في مرتبة أعلى المخاطر

2.3.2.1 المخاطر التكنولوجية والرقمية.

التأثير على نطاقات عمل الإيسيسكو

يشكل التسارع الرقمي والذكاء الاصطناعي أبرز التحولات المؤثرة في العقد القادم، حيث أظهر تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي 2025 أن ما يزيد عن 78%⁵ من الدول المستطلعة تعتبر "التحول التكنولوجي غير المنضبط" و"الذكاء الاصطناعي غير الآمن" من أبرز المخاطر خلال السنوات العشر المقبلة.

في دول العالم الإسلامي، تتفاوت مستويات الجاهزية الرقمية تفاوتاً كبيراً؛ إذ تُظهر بيانات الاتحاد الدولي للاتصالات (2024) أن حوالي 134% فقط من سكان الدول الأعضاء في الإيسيسكو يتمتعون بنفاذ موثوق إلى الإنترنت عالي السرعة، مقارنة بـ 91%² في الدول المتقدمة، مما يعمق الفجوة الرقمية ويزيد من هشاشة الأنظمة التعليمية والبحثية. ففي قطاع التربية والتعليم، يتجلى التأثير في ضعف دمج

1 تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (رسم خارطة تهديدات تغير المناخ وتأثيرات التنمية الإنسانية في البلدان العربية)

2 تقرير الاتحاد الدولي للاتصالات (ITU)، حقائق وأرقام 2024

3 تقرير الاتحاد الدولي للاتصالات (ITU) حول المؤشر العالمي للأمن السيبراني 2024



2.3.2.3 المخاطر البيئية والمناخية

التأثير على نطاقات عمل الإيسيسكو

تُظهر بيانات تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي 2025 أن 83% من الخبراء العالميين⁵ يرون المخاطر البيئية كأعلى تهديد طويل الأمد. وفي العالم الإسلامي، يُتوقع أن يفقد 40% من السكان في الدول الساحلية أكثر من 5% من أراضيهم الزراعية بسبب ارتفاع مستوى البحر بحلول 2050. كما تواجه 33 دولة عضوا موجات جفاف متكررة، وتعرّضت 21 دولة لحرائق وغمرات مائية في آخر خمس سنوات.

وتهدّد هذه المخاطر قطاعات التربية والصحة والبيئة والثقافة على حد سواء، فالكوارث الطبيعية تعطل البنية التحتية التعليمية، وتؤدي إلى خسائر في التراث الثقافي، كما تُفاقم النزوح والهجرة البيئية.

وقد تم تطبيق منهجية مؤشر هشاشة المناخ (ND-GAIN) لتصنيف الدول الأعضاء:

- **عالية التأثير (42%)** - بلدان الساحل الإفريقي والشرق الأوسط الجاف.
- **متوسطة التأثير (39%)** - دول شمال إفريقيا وآسيا الوسطى.
- **منخفضة التأثير (19%)** - الدول الجبلية وذات المناخ المعتدل.

2.3.2.4 المخاطر المجتمعية

التأثير على نطاقات عمل الإيسيسكو

تُظهر نتائج تقرير المخاطر العالمية 2025 أن الاستقطاب المجتمعي وعدم المساواة هما الخطران الأكثر تأثيرًا اجتماعيًا حتى 2035 (بنسبة 54%)⁵. وفي العالم الإسلامي، تعاني 60% من الدول من فجوة جندرية في سوق العمل تتجاوز 40%، كما أن واحدة من كل ثلاث دول تشهد مستويات مرتفعة من التوترات الداخلية. وتتأثر منظومة الإيسيسكو في التربية والثقافة والعلوم والعلوم الاجتماعية والإنسانية بهذه المؤشرات، إذ ينعكس ضعف التماسك الاجتماعي على فرص التعليم، والاستقرار الثقافي، ومشاركة النساء والشباب في التنمية.

الاجتماعية لعام 2025 (بنسبة 42% من الاستجابات العالمية)⁴.

استند تحليل هذا المحور إلى نموذج الجاهزية الرقمية لإدارة المخاطر المؤسسية (ERM) الذي يقيس جاهزية الدول الأعضاء عبر أربع فئات (البنية التحتية الرقمية، القدرات البشرية، الأمن السيبراني، السياسات التنظيمية).

وبناءً على هذا التقييم، تمّ تصنيف الدول الأعضاء إلى:

- **فئة عالية التعرض (37%)** - دول ذات بنى رقمية محدودة وأمن سيبراني ضعيف.
- **فئة متوسطة التعرض (45%)** - تمتلك بنى تحتية جزئية وجهود إصلاحية.
- **فئة منخفضة التعرض (18%)** - لديها استراتيجيات وطنية رقمية متقدمة.

2.3.2.2 المخاطر الاقتصادية

التأثير على نطاقات عمل الإيسيسكو

وفق تقرير المخاطر العالمية 2025، تُعد التوترات الجيو-اقتصادية وارتفاع الديون العامة من أبرز المخاطر التي تقلّص قدرة الدول الأعضاء على تمويل التعليم والبحث العلمي والاستثمار في الاقتصاد الأخضر. وتشير البيانات إلى أن 63% من الاقتصادات النامية تعاني من تضخم يفوق 10%⁵ منها 28 دولة عضوا في الإيسيسكو.

ويتجلى الأثر الاقتصادي السلبي في ضعف قدرة الدول الأعضاء على تمويل التعليم والبحوث والبرامج الثقافية، حيث لا يتجاوز متوسط الإنفاق العامّ على التعليم في الدول الأعضاء 3.2% من الناتج المحلي مقارنة بـ 5.1% عالميًا⁵.

وقد اعتمدت الإيسيسكو في تحليل هذا المحور على منهجية مؤشر الهشاشة الاقتصادية الكلية لتصنيف الدول بحسب انكشافها المالي:

- **دول عالية التأثير (30%)**: تعتمد على اقتصاد أحادي المصدر (نفطي أو زراعي).
- **دول متوسطة التأثير (50%)**: تمتلك تنوعًا جزئيًا في قطاعاتها.
- **دول منخفضة التأثير (20%)**: ذات اقتصاد متنوع وسياسات مالية مستقرة.

ويُسهم هذا المحور في تحقيق الهدف الاستراتيجي المرتبط ببناء اقتصادات معرفية قادرة على المرونة والاستدامة

5 المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF): تقرير الفجوة العالمية بين الجنسين 2025

4 المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF): تقرير المخاطر العالمية 2025

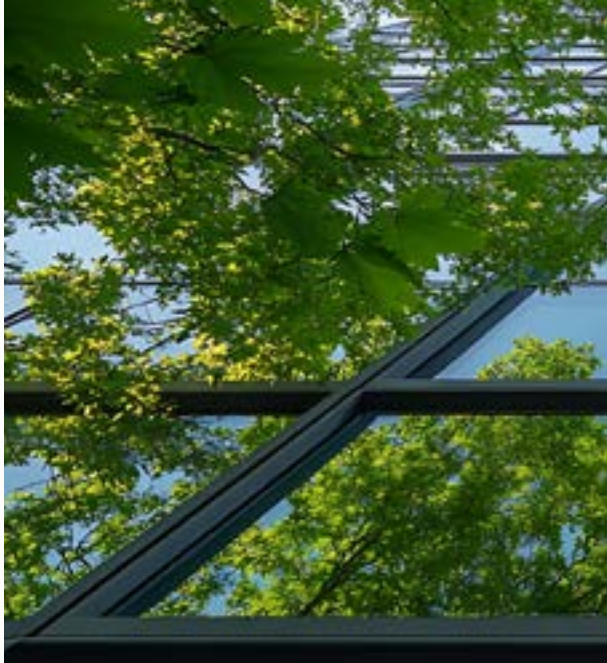
وتقرير البنك الدولي لجاهزية أنشطة الأعمال، مع تخصيص أدوات ملائمة لواقع الدول الأعضاء وخصوصياتها التنموية والثقافية. وتقوم هذه المقاربة على ثلاث مراحل مترابطة:

1. الرصد والتحليل الاستباقي من خلال إنشاء مرصد الإيسيسكو للجاهزية والمرونة الذي يجمع البيانات ويصدر تقارير دورية للإنذار المبكر وتقييم مستويات التعرض والقدرة على الاستجابة.

2. بناء القدرات وتعزيز إدارة المخاطر عبر وضع مبادرات وتمارين محاكاة لتقوية الخطط الخاصة بمختلف القطاعات التربوية والعلمية والثقافية في مواجهة الأزمات.

3. التعافي والتحسين المستدام من خلال التنسيق مع الدول الأعضاء في إعداد خطط للمرونة واستعادة التعافي بعد الأزمات.

وبذلك تُجسّد الخطة الجديدة تحوّل الإيسيسكو من نهج "الاستجابة للأزمات" إلى نهج استباقي قائم على اليقظة الاستراتيجية والرصد المستمرّ والتوقّع المستند إلى الأدلة والوقاية والتكيّف، لتجعل من تعزيز المرونة والجاهزية ركيزة محورية في كل مبادرة أو برنامج. وهي بذلك تمثل أنموذجاً مؤسسياً متقدماً ينسجم مع الاتجاهات العالمية في الحوكمة الذكية وإدارة المخاطر المستدامة، ويعزز موقع الإيسيسكو منصة رائدة لدعم قدرات العالم الإسلامي في مواجهة التحديات المستقبلية وبناء أنظمة أكثر قدرة على المرونة والتعافي والازدهار.



وقد تم الاعتماد في التحليل على إطار الصمود الاجتماعي لتحديد مستويات المرونة المجتمعية:

- **دول منخفضة المرونة (35%)** - تشهد نزاعات داخلية وتفاوتاً اقتصادياً.
- **متوسطة المرونة (45%)** - تواجه تحديات في الاندماج الاجتماعي.
- **مرتفعة المرونة (20%)** - تمتلك مؤسسات قوية للحماية الاجتماعية.

2.3.2.5 المخاطر الجيوسياسية

التأثير على نطاقات عمل الإيسيسكو

وفق بيانات المنتدى الاقتصادي العالمي 2025، صنّف 23% من الخبراء "النزاعات المسلحة" في مرتبة أعلى خطر عالمي فوري⁵، ويتوقّع 64% منهم نظاماً عالمياً متعدد الأقطاب ومجزأ⁶.

وفي العالم الإسلامي، تعاني 17 دولة عضو من صراعات نشطة أو من عدم استقرار سياسي، في حين تعاني أخرى من أوضاع ما بعد النزاع.

وهو ما يؤثر في استمرارية مشاريع الإيسيسكو التعليمية والثقافية والعلمية وفي استدامتها.

وقد تم اعتماد إطار الهاشاشة المرتبطة بالنزاعات لتصنيف الدول إلى ثلاث فئات:

- **عالية التأثير (28%)** - مناطق النزاع النشط (اليمن، السودان، فلسطين...).
- **متوسطة التأثير (47%)** - دول ذات هشاشة سياسية واقتصادية.
- **منخفضة التأثير (25%)** - مستقرة سياسياً. وتأسيساً على ما سبق من تحليل للمخاطر العالمية والإقليمية وتقييم أثرها على نطاقات عمل الإيسيسكو، تم اعتماد مقاربة استراتيجية متكاملة في إعداد الخطة (2026-2029) تركز على دمج إدارة المخاطر والجاهزية المؤسسية ضمن جميع مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم. وقد استندت عملية البناء إلى منهجية تحليلية قائمة على تقدير المخاطر متعدّدة الأبعاد ونظام إدارة المرونة المؤسسية، بما يضمن استباق التحديات وتحويلها إلى فرص لتحسين الأداء وتعزيز الاستدامة.

فقد تمّ، خلال إعداد الخطة، موازنة أولويات الإيسيسكو مع المعايير والممارسات الدولية المعتمدة في مجال إدارة المخاطر، لا سيّما معيار إدارة المخاطر ISO 31000،

المخاطر التي تواجه العالم الإسلامي مرتبة حسب الشدة على المدى القصير والطويل

سنتان

10 سنوات

1 الظواهر المناخية القاسية	1 المعلومات المضللة والمغلوبة
2 فقدان التنوع البيولوجي وانهيار النظم البيئية	2 الظواهر المناخية القاسية
3 تغييرات درجة في أنظمة الأرض	3 النزاعات المسلحة بين الدول
4 ندرة الموارد الطبيعية	4 الاستقطاب المجتمعي
5 المعلومات المضللة والمغلوبة	5 التجسس والحروب السيبرانية
6 النتائج السلبية لتقنيات الذكاء الاصطناعي	6 التلوث
7 عدم المساواة	7 عدم المساواة
8 الاستقطاب المجتمعي	8 الهجرة أو النزوح القسري
9 التجسس والحروب السيبرانية	9 المواجهة الجيواقتصادية
10 التلوث	10 تآكل حقوق الإنسان و/أو الحريات المدنية

فئات المخاطر: اقتصادي (■) بيئي (■) اجيوسياسي (■) مجتمعي (□) تكنولوجي (■)



2.4 المرتكزات التحليلية القطاعية

2.4.1 قراءة تحليلية قطاعية في واقع الدول الأعضاء

مجال التعليم

أولاً : الإطار العام

يستند هذا التقرير إلى عشرة مؤشرات تُغطّي أربعة محاور: الوصول إلى التعليم، وتمويله، والكفاءة التشغيلية، والجودة. تتفاوت الدول المشمولة بكل مؤشر بين 8 دول في معدل محو الأمية و51 دولة في نسب التلاميذ إلى المعلمين بمرحلة ما قبل المدرسة.

يعتمد التحليل على التوزيع الربيعي الذي يُقسّم الدول المشمولة بكل مؤشر إلى أربع مجموعات متساوية. الوسيط يُمثّل الدولة النموذجية ويُستخدم للمقارنة بالمعدل العالمي. الربع الأدنى يضم الدول الأضعف أداءً، والربع الأعلى يضم الدول الأعلى أداءً.

ثانياً : القراءة الإجمالية لمجال التعليم

تُسجّل الدول الأعضاء في مجال التعليم أداءً متفاوتاً بين المؤشرات، مع فوارق داخلية واسعة في كل مؤشر. ستة مؤشرات من أصل عشرة يبلغ فيها وسيط الدول الأعضاء المعدل العالمي أو يتجاوزه.

أبرز نقاط القوة الجماعية: نسبة التلاميذ إلى المعلمين في التعليم الثانوي، حيث يبلغ الوسيط 12.3 مقابل معدل عالمي يبلغ 17.0:

ونسبة التلاميذ إلى المعلمين في ما قبل المدرسة، بوسيط 19.7 مقابل معدل عالمي يبلغ 38.8. كذلك يتجاوز وسيط المعلمين المدرّبين في التعليم الثانوي المعدل العالمي بـ10 نقاط.

أبرز نقاط الضعف الجماعية: التحصيل التعليمي للسكان البالغ، إذ يتخلف الوسيط عن المعدل العالمي بـ11 نقطة مئوية، ونسبة التلاميذ إلى المعلمين في الابتدائي، حيث يتجاوز الوسيط المعدل العالمي بنقطتين.

على مستوى التفاوت الداخلي، يُسجّل مؤشر الأطفال خارج المدرسة أوسع فجوة: الفارق بين الربع الأدنى والربع الأعلى يتجاوز عشرين نقطة مئوية. في مؤشر التحصيل التعليمي للسكان، يبلغ هذا الفارق 46 نقطة مئوية. كما يُلاحظ أن الربع الأعلى يبلغ 100% في مؤشرات المعلمين المدرّبين عبر المراحل الثلاث، ما يُثبت أن عدداً من الدول الأعضاء بلغ المعيار المثالي في هذا المحور.

ثالثاً : لوحة المؤشرات

يُوجز الجدول التالي موقع الدول الأعضاء في المؤشرات العشرة. عمود الفجوة يُقارن الوسيط بالمعدل العالمي

المؤشر	الدول	الأضعف Q1	الوسيط	الأفضل Q3	المعدل العالمي	الفجوة
الأطفال خارج المدرسة	28	24.7%	6.8%	2.4%	7.2%	-6%
التحصيل التعليمي للسكان +25	15	39.5%	65.1%	85.3%	76.3%	-15%
الإنفاق الحكومي على التعليم	36	2.55%	3.51%	5.13%	3.51%	0%
تلاميذ/معلم – ما قبل المدرسة	51	14.5	19.7	26.2	38.8	49%+
تلاميذ/معلم – الابتدائي	32	16.5	25.9	36.7	23.5	-10%
تلاميذ/معلم – الثانوي	21	10.2	12.3	23.1	17.0	28%+
محو الأمية للبالغين	8	77.3%	91.9%	97.9%	89.1%	3%+
المعلمون المدرّبون – ما قبل المدرسة	28	55.2%	80.8%	100%	78.0%	4%+
المعلمون المدرّبون – الابتدائي	28	55.2%	80.8%	100%	83.8%	-4%
المعلمون المدرّبون – الثانوي	25	64.9%	90.9%	100%	81.3%	12%+

■ Q3 : الأعلى أداءً ■ Q1 : الأضعف أداءً ■ الوسيط : الدولة النموذجية

رابعاً : تحليل المؤشرات

الوصول إلى التعليم

الأطفال خارج المدرسة

وسيط الدول الأعضاء يبلغ 6.8%، قريب من المعدل العالمي البالغ 7.2%. سبع دول من أصل ثماني وعشرين تتجاوز فيها النسبة 24.7%.

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى	المعدل العالمي
28	0.18%	2.4%	6.8%	24.7%	42.0%	7.2%

الربع الأدنى أداءً فوق 24.7% فجوة حادة في الوصول	الربع الثالث 6.8% – 24.7% تحديات ملموسة	الربع الثاني 2.4% – 6.8% قريب من المعدل العالمي	الربع الأعلى أداءً دون 2.4% شمول شبه تام
--	---	---	--

نصف الدول الأعضاء يُسجّل وسيطاً يبلغ 6.8%، أداء مقبول بالنسبة للمعدل العالمي البالغ 7.2%. لكن التوزيع الداخلي يكشف وضعاً مختلفاً: ربع الدول يتجاوز فيه 24.7% من الأطفال باب المدرسة، وتصل النسبة في أسوأ الحالات إلى 42.0% في المقابل، ربع الدول يُسجّل نسباً دون 2.4%، أداء يُعادل الدول ذات الأنظمة التعليمية المتقدمة.

الفارق بين الربع الأدنى والربع الأعلى يتجاوز عشرين نقطة مئوية – وهو الأوسع في هذا التقرير – مما يعني أن الدول الأعضاء تعيش واقعين مختلفين في مسألة الوصول إلى التعليم، ولا يصلح نهج موحد للتعامل مع الاثنين.

التحصيل التعليمي للسكان البالغ – 25 سنة فأكثر

وسيط الدول الأعضاء يبلغ 65.1%، أدنى من المعدل العالمي البالغ 76.3% بنقطة. التغطية تقتصر على 15 دولة

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى	المعدل العالمي
15	9.9%	39.5%	65.1%	85.3%	98.2%	76.3%

الربع الأدنى أداءً دون 39.5% تحصيل تاريخي متدنٍ	الربع الثاني 39.5% – 65.1% دون المعدل العالمي	الربع الثالث 65.1% – 85.3% يقترّب من المعدل العالمي	الربع الأعلى أداءً فوق 85.3% أداء مرتفع
---	---	---	---

يعكس هذا المؤشر مخرجات المنظومة التعليمية على مدى الأجيال السابقة، وسيط الدول الأعضاء يبلغ 65.1%، أدنى بنقطة من المعدل العالمي البالغ 76.3%، ما يعني أن الدولة النموذجية في المجموعة تحمل فجوة تاريخية في التحصيل.

الفارق الأبرز: الربع الأعلى يصل إلى 85.3% والحد الأقصى إلى 98.2%، في حين يتراجع الربع الأدنى إلى 39.5% والحد الأدنى إلى 9.9%. هذا التباين البالغ 46 نقطة بين Q1 و Q3 داخل المجموعة يُصنّف الدول الأعضاء في ثلاث مراحل تنموية مختلفة من منظور رأس المال البشري.

الكفاءة التشغيلية – نسب التلاميذ إلى المعلمين

نسبة التلاميذ إلى المعلمين – مرحلة ما قبل المدرسة

وسيط الدول الأعضاء يبلغ 19.7 مقابل معدل عالمي يبلغ 38.8. داخل المجموعة تتراوح النسبة بين 6.7 و37.2.

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى	المعدل العالمي
51	6.7	14.5	19.7	26.2	37.2	38.8

الربع الأعلى أداءً	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الأدنى أداءً
نسبة ملائمة جداً دون 14.5	نسبة مقبولة 19.7 – 14.5	ضغط تدريجي 26.2 – 19.7	الربع الأدنى أداءً فوق 26.2 اكتظاظ في رياض الأطفال

وسيط الدول الأعضاء يبلغ 19.7 تلميذاً لكل معلم، أدنى بكثير من المعدل العالمي البالغ 38.8. يعكس هذا المعدل العالمي المرتفع واقع مناطق تعاني من شح في الكوادر، وليس معياراً يُطمح إليه – ما يجعل أداء الدول الأعضاء إيجابياً في هذا المؤشر. غير أن ربع الدول يتجاوز 26.2 تلميذاً لكل معلم، وتصل القيمة القصوى إلى 37.2. في مرحلة تُعدّ الأكثر تأثيراً على التطور المعرفي المبكر، تُشكّل هذه النسب قيوداً حقيقياً على جودة التفاعل بين المعلم والطفل.

نسبة التلاميذ إلى المعلمين – التعليم الابتدائي

وسيط الدول الأعضاء يبلغ 25.9 تلميذاً لكل معلم، أعلى من المعدل العالمي البالغ 23.5. ربع الدول يصل فيه إلى 36.7.

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى	المعدل العالمي
32	8.9	16.5	25.9	36.7	48.8	23.5

الربع الأعلى أداءً	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الأدنى أداءً
نسبة ملائمة دون 16.5	مستوى مقبول 25.9 – 16.5	ضغط على الكادر 36.7 – 25.9	الربع الأدنى أداءً فوق 36.7 اكتظاظ حاد

وسيط الدول الأعضاء يبلغ 25.9، يتجاوز المعدل العالمي البالغ 23.5 بفارق معتدل. وهذا يعني أن الدولة النموذجية في المجموعة تعمل الفصول الابتدائية بضغط أعلى قليلاً من النظير العالمي.

الوضع أكثر حدة لدى ربع الدول التي تتجاوز نسبتها 36.7 تلميذاً لكل معلم، وتصل إلى 48.8 كحد أقصى. في هذه الحالات، يصعب عملياً توفير المتابعة الفردية اللازمة في مرحلة اكتساب مهارات القراءة والكتابة والحساب.

نسبة التلاميذ إلى المعلمين – التعليم الثانوي

وسيط الدول الأعضاء يبلغ 12.3 تلميذاً لكل معلم، أدنى من المعدل العالمي البالغ 17.0. ربع الدول يتجاوز فيه 23.1.

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى	المعدل العالمي
21	7.0	10.2	12.3	23.1	35.1	17.0

الربع الأعلى أداءً	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الأدنى أداءً
دون 10.2 نسبة ممتازة	12.3 – 10.2 أداء جيد	23.1 – 12.3 ضغط متزايد	فوق 23.1 ضغط على الكادر

وسيط الدول الأعضاء يبلغ 12.3 تلميذاً لكل معلم، أدنى من المعدل العالمي البالغ 17.0. هذا يعني أن غالبية الدول الأعضاء تُوفّر بيئة تعليمية ثانوية تتيح تفاعلاً أعمق بين المعلم والطالب – وهو عامل جوهري في هذه المرحلة التي تُحدد المسارات المهنية والأكاديمية. غير أن ربع الدول يتجاوز 23.1 تلميذاً لكل معلم وتصل القيمة القصوى إلى 35.1. كما تجدر الإشارة إلى أن التغطية تقتصر على 21 دولة، مما يعني غياب البيانات لنحو نصف الدول الأعضاء في هذا المؤشر.

جودة التعليم

معدل محو الأمية للبالغين

وسيط الدول المشمولة يبلغ 91.9%، فوق المعدل العالمي البالغ 89.1%. التغطية تقتصر على 8 دول، الحد الأدنى المسجّل يبلغ 41.4%.

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى	المعدل العالمي
8	41.4%	77.3%	91.9%	97.9%	99.8%	89.1%

الربع الأدنى أداءً	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الأدنى أداءً
دون 77.3% فجوة واضحة في الإلمام	91.9% – 77.3% دون الوسيط	97.9% – 91.9% فوق المعدل العالمي	فوق 97.9% شبه إلمام تام

ثمانية دول فقط تُوفّر بيانات لهذا المؤشر، وهو ما يُحدّ من التعميم. ومع هذا التحفظ، تُسجّل الدول المشمولة وسيطاً يبلغ 91.9%، فوق المعدل العالمي البالغ 89.1%.

الوضع لا يُقرأ بهذا الوسيط وحده: الربع الأدنى يقف عند 77.3%، والحد الأدنى المسجّل يتراجع إلى 41.4%، ما يعني أن دولة أو أكثر لا يزال فيها أكثر من نصف البالغين خارج دائرة الإلمام بالقراءة والكتابة. هذا واقع يُلقي بظلاله على قدرة هذه الدول في بناء اقتصاد منتج ومجتمع مشارك.

المعلمون المدربون – ما قبل المدرسة، الابتدائي، الثانوي

الربع الأعلى يبلغ 100% في المراحل الثلاث. الربع الأدنى يتراوح بين 55.2% و64.9%، مع حد أدنى يصل إلى 9.5% في مرحلتَي ما قبل المدرسة والابتدائي.

مرحلة ما قبل المدرسة – 28 دولة:

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى	المعدل العالمي
28	9.5%	55.2%	80.8%	100%	100%	78.0%
الربع الأدنى أداءً دون 55.2% عجز تدريبي حاد	الربع الثاني 55.2% – 80.8% دون المعدل العالمي	الربع الثالث 80.8% – 100% فوق المعدل العالمي	الربع الأعلى أداءً 100% تغطية تدريبية كاملة			

التعليم الابتدائي – 28 دولة:

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى	المعدل العالمي
28	9.5%	55.2%	80.8%	100%	100%	83.8%
الربع الأدنى أداءً دون 55.2% عجز تدريبي حاد	الربع الثاني 55.2% – 80.8% دون المعدل العالمي	الربع الثالث 80.8% – 100% قريب من المعدل العالمي	الربع الأعلى أداءً 100% تغطية تدريبية كاملة			

التعليم الثانوي – 25 دولة:

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى	المعدل العالمي
25	30.7%	64.9%	90.9%	100%	100%	81.3%
الربع الأدنى أداءً دون 64.9% عجز تدريبي ملموس	الربع الثاني 64.9% – 90.9% دون الوسيط	الربع الثالث 90.9% – 100% فوق المعدل العالمي	الربع الأعلى أداءً 100% تغطية تدريبية كاملة			

المؤشرات الثلاثة تكشف ثنائية واضحة: عدد من الدول الأعضاء بلغ 100% في التغطية التدريبية لمعلميها عبر المراحل الثلاث – وهو المعيار المثالي – بينما يقف الربع الأدنى عند 55.2% في المرحلتين الأولى والثانية و64.9% في الثانوي.

اللافت أن الحد الأدنى المسجل في مرحلة ما قبل المدرسة والابتدائي يبلغ 9.5%، ما يعني أن دولة أو أكثر تواجه وضعاً حرجاً: فمعلم واحد من كل عشرة فقط يحمل مؤهلاً تدريبياً في هذه المرحلة الأكثر حساسية. جودة التعليم المبكر مرتبطة ارتباطاً مباشراً بتأهيل المعلم، مما يجعل هذا الرقم مؤشراً لوضع يستحق الرصد الدقيق.

خامساً – خلاصة

تُسجّل الدول الأعضاء أداءً فوق المعدل العالمي في ستة مؤشرات من أصل عشرة على مستوى الوسيط. المؤشرات التي يتخلف فيها الوسيط عن المعدل العالمي هي: التحصيل التعليمي للسكان البالغ، ونسبة التلاميذ إلى المعلمين في الابتدائي، والمعلمون المدربون في الابتدائي.

التفاوت الداخلي بين الدول الأعضاء أبرز ما يميّز هذا المجال: الفارق بين الربع الأدنى والربع الأعلى يتجاوز عشرين نقطة في مؤشر الأطفال خارج المدرسة، و46 نقطة في مؤشر التحصيل التعليمي للسكان. هذا التباين الواسع يعني أن مواقف الدول الأعضاء ليست متجانسة وتستوجب قراءة تفصيلية بدل الاكتفاء بالمتوسطات.

تجدر الإشارة إلى محدودية التغطية الإحصائية في بعض المؤشرات: 8 دول في محو الأمية، و15 دولة في التحصيل التعليمي، و21 دولة في نسب التلاميذ إلى المعلمين في الثانوي. نتائج هذه المؤشرات تعكس واقع الدول المُبلّغة ولا تُعمّم على المجموعة بأكملها.

مجال التكنولوجيا

أولاً : الإطار العام

تُشكّل مؤشرات التكنولوجيا ركيزة استراتيجية في تقييم جاهزية الدول الأعضاء في إيسيسكو للانخراط في الاقتصاد الرقمي والابتكار. يستعرض هذا التحليل أداء الدول عبر 11 مؤشراً موزعة على خمسة محاور: الرقمنة والاتصال، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، التبنّي والاستخدام الرقمي، الابتكار والتطوير التكنولوجي، والجاهزية للذكاء الاصطناعي. تتباين الدول بين رواد في التطور الرقمي وأخرى في مراحل أولية من التحول، مما يُولّد تفاوتات معتبرة في القيم وتُثري التحليل المقارن.

يعتمد هذا التحليل منهجية توزيع الأرباع – Q1 و Q2 و Q3 – بوصفها أداةً للتمييز بين الدول الأضعف أداءً والدول المتوسطة والدول الأعلى أداءً في كل مؤشر. تجدر الإشارة إلى أن بعض المؤشرات تتمتع بتغطية بيانية محدودة، لا سيما مؤشرات البحث والتطوير والابتكار، وهو ما يعكس نفسه فجوة هيكلية في قياس الاستثمار البحثي والإنفاق على الابتكار عبر المنطقة.

ثانياً : القراءة الإجمالية لمجال التكنولوجيا

يُكشف التحليل عن فجوة رقمية واسعة داخل مجموعة الدول الأعضاء في إيسيسكو. يتراوح نسبة مستخدمي الإنترنت بين 13.2 بالمائة و100 بالمائة، مع وسيط يبلغ 72.15 بالمائة، في حين لا تتجاوز نسبة اشتراكات الإنترنت الثابت ووسيطاً يبلغ 7.02 لكل مائة نسمة. هذا الفارق الحاد بين الوصول إلى الإنترنت والبنية التحتية الثابتة يشير إلى اعتماد كبير على الاتصالات المحمولة دون وجود شبكة ثابتة موثوقة، مما يحد من إمكانيات الاستخدام المتقدم والعمل عن بعد والتعليم الإلكتروني.

تبرز أزمة واضحة في مجال الابتكار والبحث والتطوير. يبلغ وسيط مؤشر الابتكار العالمي 23.7 من مائة لدى 34 دولة فقط، مما يعكس وجود بيئة ابتكار محدودة. أما الإنفاق على البحث والتطوير فلا يتجاوز 0.23 بالمائة من الناتج المحلي الإجمالي على المستوى الوسيط، وهو رقم بالغ الضعف مقابل المعايير الدولية. يُؤكّد محدودية البيانات – لا سيما توفر معلومات فقط من 12 دولة عن الإنفاق و14 دولة عن الباحثين – على وجود فجوة هيكلية في قدرة الدول على قياس ومراقبة استثماراتها البحثية، وهو ما يشير بدوره إلى ضعف البنية المؤسسية للبحث والتطوير في المنطقة. على صعيد الجاهزية للذكاء الاصطناعي، تُسجّل الدول الأعضاء وسيطاً بلغ 37.53 من مائة، مع أفضل أداء عند 75.66 بالمائة وأضعف أداء عند 14.62 بالمائة. يُعكس هذا الانتشار أن معظم دول إيسيسكو تقع في الطبقة الوسطى-الدنيا من الجاهزية العالمية للذكاء الاصطناعي، وأن ثمة فرصة معتبرة لتطوير القدرات المؤسسية والتشريعية اللازمة للاستفادة من فرص الذكاء الاصطناعي.



ثالثاً : جدول ملخص المؤشرات

Q3 : الأعلى أداءً ■ Q1 : الأضعف أداءً ■ الوسيط : الدولة النموذجية

المؤشر	الدول	Q1 الأضعف	الوسيط	Q3 الأفضل	المعدل العالمي	الفجوة
مستخدمو الإنترنت (%)	48	13.2	36.68	72.15	88.63	100.0
اشتراكات الإنترنت الثابت (لكل 100)	39	0.05	1.12	7.02	14.24	43.57
اشتراكات الهاتف المحمول (لكل 100)	42	48.45	80.10	112.99	140.01	199.42
سرعة الإنترنت ذي النطاق العريض (Mbps)	45	3.23	18.54	33.77	80.03	313.55
الخوادم الإنترنتية الآمنة (لكل مليون)	52	1.23	33.09	117.0	550.1	16128.5
مؤشر تطوير الحكومة الإلكترونية	51	0.15	0.37	0.55	0.71	0.96
مؤشر الابتكار العالمي	34	11.9	19.1	23.7	28.58	44.2
الإنفاق على البحث والتطوير	12	0.04	0.15	0.23	0.50	1.49
صادرات التكنولوجيا الفائقة	30	\$37,875	\$5,916,151	\$80,840,154	\$784,357,485	\$66,214,448,416
الباحثون في البحث والتطوير (لكل مليون)	14	28.67	349.43	702.14	1444.70	2606.78
مؤشر استعداد الحكومة للذكاء الاصطناعي	53	14.62	31.32	37.53	47.12	75.66

رابعاً : التحليل بالمؤشرات

المحور الأول: الرقمنة والاتصال

مستخدمو الإنترنت

تتراوح نسبة مستخدمي الإنترنت بين 13.2 بالمائة و100 بالمائة عبر 48 دولة، مع وسيط يبلغ 72.15 بالمائة، مما يعكس فجوة رقمية جوهرية في النفاذ إلى الشبكة العالمية.

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى
	13.2	36.68	72.15	88.63	100.0

الربع الأول أقل من 36.68% فجوة رقمية واسعة	الربع الثاني 36.68% – 72.15% تحول رقمي جارٍ	الربع الثالث 72.15% – 88.63% اتصال جيد	الربع الرابع أكثر من 88.63% مجتمع رقمي متقدم
--	---	--	--

يُظهر التوزيع انقساماً واضحاً في النفاذ الرقمي. الربع الأول، الذي يضم دولاً تغل نسبة المستخدمين فيها عن 36.68 بالمائة، يشير إلى وجود حجم كبير من السكان بعيد عن الشبكة الرقمية، وهو ما قد يعكس على جودة الخدمات الإلكترونية والتعليم عن بعد والمشاركة في الاقتصاد الرقمي. في المقابل، يحقق الربع الثالث والرابع معدلات وصول تتجاوز 72 بالمائة وتصل إلى 100 بالمائة في بعض الحالات، مما يشهد على مستويات عالية من الاتصال والتعامل مع الخدمات الرقمية.

وسيط 72.15 بالمائة يُشير إلى أن النصف الأول من الدول الأعضاء قد حقق تغطية معقولة من الوصول إلى الإنترنت، إلا أن الاستمرار في توسيع هذا الوصول في الدول الأقل نمواً في المؤشر يبقى أولويةً أساسية. يتطلب هذا بنى تحتية معقولة وسياسات شاملة لتعزيز القدرات الرقمية بين السكان الريفيين والفئات الاقتصادية الضعيفة.

اشتراكات الإنترنت الثابت

تُسجّل اشتراكات الإنترنت الثابت بيانات محطة: وسيط يبلغ 7.02 لكل مائة نسمة عبر 39 دولة، مع تراوح من 0.05 إلى 43.57 مما يعكس ضعفاً هيكلياً في البنية التحتية الثابتة.

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى
39	0.05	1.12	7.02	14.24	43.57

الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع
أقل من 1.12 بنية ثابتة غائبة	1.12 – 7.02 اشتراك ثابت محدود	7.02 – 14.24 اتصال ثابت ناشئ	أكثر من 14.24 شبكة ثابتة متطورة

يُعكس ضعف اشتراكات الإنترنت الثابت واحدةً من أكثر المشاكل الهيكلية إلحاحاً في منطقة إيسيسكو. الربع الأول، الذي يضم دولاً تقل نسبة الاشتراكات فيها عن 1.12 لكل مائة، يُشير إلى غياب شامل للبنية التحتية السلكية، مما يُحد من إمكانيات استخدام تطبيقات تتطلب عرض نطاق مستقراً مثل التعليم الإلكتروني والصحة الإلكترونية والعمل عن بعد. حتى الدول في الربع الثاني والثالث، رغم تحسن الوضع، تبقى في مستويات منخفضة نسبة للمعايير الدولية.

أفضل الدول أداءً، في الربع الرابع، تتجاوز 14.24 لكل مائة نسمة، وتصل إلى 43.57 في الحالات الاستثنائية. هذا يُشير إلى أن توسيع البنية التحتية الثابتة يتطلب استثمارات ضخمة وسياسات تنظيمية تشجع على التطوير والمنافسة في قطاع الاتصالات.

اشتراكات الهاتف المحمول

تُظهر اشتراكات الهاتف المحمول انتشاراً واسعاً: وسيط يبلغ 112.99 لكل مائة نسمة عبر 42 دولة، مع تراوح من 48.45 إلى 199.42، مما يُشير إلى تشبع عالٍ في السوق المحمولة.

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى
42	48.45	80.10	112.99	140.01	199.42

الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع
أقل من 80.10 تغطية محمولة ناشئة	80.10 – 112.99 انتشار واسع	112.99 – 140.01 تشبع محمول	أكثر من 140.01 هيمنة الاتصالات المحمولة

يُعكس التوزيع المتقدم للاشتراكات المحمولة قوة قطاع الاتصالات المحمولة في منطقة إيسيسكو. حتى الدول في الربع الأول تحقق معدلات تشبع عند 80.10 لكل مائة نسمة، مما يشير إلى أن الهاتف المحمول أصبح أداةً شبه عالمية للاتصال. الدول في الربع الثالث والرابع تُسجّل معدلات تتجاوز 112 إلى 199 لكل مائة نسمة، مما يعني وجود مشتركين متعددين لنفس الفرد أو امتلاك أجهزة احتياطية.

يُثير هذا الانتشار الواسع سؤالاً استراتيجياً: لماذا يُقابل تشبع محمولي بهذا المستوى ضعفاً شديد في البنية التحتية الثابتة والاستخدام المتقدم للإنترنت؟ الإجابة تكمن في أن الهاتف المحمول يُستخدم بشكل أساسي للاتصالات الصوتية والرسائل القصيرة، بينما يتطلب الاستخدام المتقدم مثل العمل عن بعد والتعليم الإلكتروني اتصالاً ثابتاً موثوقاً ذا عرض نطاق عالٍ.

المحور الثاني: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات

سرعة الإنترنت ذي النطاق العريض

تتراوح سرعات النطاق العريض بين 3.23 و313.55 ميجابايت في الثانية عبر 45 دولة، مع وسيط يبلغ 33.77 ميجابايت، مما يعكس توزيعاً واسعاً في جودة الاتصال.

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى
45	3.23	18.54	33.77	80.03	313.55

الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع
أقل من 18.54 Mbps بطء شديد	18.54 – 33.77 Mbps سرعة معتدلة	33.77 – 80.03 Mbps سرعة جيدة	أكثر من 80.03 Mbps بنية سرعة عالية

18.54 ميجابايت في الثانية، تواجه قيوداً جادة على استخدام التطبيقات الحديثة مثل البث المباشر والتعليم الإلكتروني المتقدم وخدمات الحوسبة السحابية. الربع الثاني، الذي يضم دولاً بسرعات تتراوح بين 18.54 و33.77 ميجابايت، يوفر حداً أدنى معقولاً من الخدمات الأساسية. في المقابل، تحقق دول الربع الثالث والرابع سرعات تتجاوز 80 ميجابايت في الثانية، وصولاً إلى 313.55 في أفضل الحالات، مما يتيح استخدام تطبيقات متقدمة وخدمات عالية الجودة. الفارق الحاد بين الأرباع يشير إلى ضرورة استثمارات موجهة في تطوير البنية التحتية البصرية والتقنيات الحديثة للاتصالات.

الحوادم الإنترنتية الآمنة

تُسجّل الخوادم الآمنة توزيعاً بالغ الاتساع: من 1.23 إلى 16128.5 لكل مليون نسمة عبر 52 دولة، مع وسيط يبلغ 117.0، مما يعكس فجوة هائلة في البنية التحتية الآمنة.

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى
52	1.23	33.09	117.0	550.1	16128.5

الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع
أقل من 33.09 بنية رقمية آمنة شحيحة	33.09 – 117 أمن رقمي ناشئ	117 – 550.1 بنية آمنة معقولة	أكثر من 550.1 منظومة رقمية آمنة متقدمة

مليون نسمة، يشير إلى غياب معظم البنية التحتية الأساسية للأمان الرقمي والتشفير. الربع الثاني، بين 33 و117 خادماً، يُشير إلى بدايات في تطوير البنية الآمنة. في المقابل، تحقق دول الربع الثالث والرابع مستويات عالية من الخوادم الآمنة، مما يُشير إلى بيئة رقمية محمية بشكل أفضل. تُعتبر الخوادم الآمنة مؤشراً أساسياً للثقة الرقمية والقدرة على استيعاب الخدمات المالية الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والخدمات الحكومية الآمنة. يتطلب تطوير هذه البنية استثمارات في البنية التحتية الحاسوبية والخبرات البشرية المتخصصة في الأمان السيبراني.

المحور الثالث: التبني والاستخدام الرقمي

مؤشر تطوير الحكومة الإلكترونية

يتراوح مؤشر الحكومة الإلكترونية بين 0.15 و0.96 عبر 51 دولة، مع وسيط يبلغ 0.55، مما يعكس تفاوتاً في مستويات رقمنة الخدمات الحكومية.

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى
51	0.15	0.37	0.55	0.71	0.96

الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع
أقل من 0.37 حكومة إلكترونية غائبة	0.37 – 0.55 خدمات رقمية ناشئة	0.55 – 0.71 حكومة إلكترونية متقدمة	أكثر من 0.71 نموذج حكومي رقمي

يُبرز مؤشر الحكومة الإلكترونية أحد أبرز مجالات التطور الرقمي الواعدة في منظمة الإيسيسكو. فرغم أن الدول المصنفة ضمن الربع الأول، والتي تقل مؤشراتها عن 0.37، لا تزال في المراحل المبكرة، فإنها بدأت بالفعل في اتخاذ خطوات أولية نحو تطوير خدمات حكومية رقمية. ويشير الوسيط البالغ 0.55 إلى أن نصف هذه الدول قد بلغ مستوى مقبولاً من رقمنة الخدمات، بما يتيح للمواطنين الوصول إلى المعلومات والخدمات الأساسية عبر الإنترنت.

في المقابل، تحقق دول الربعين الثالث والرابع، التي تتراوح مؤشراتها بين 0.71 و0.96، مستويات متقدمة من التحول الرقمي الحكومي، حيث توفر خدمات متكاملة تشمل إنجاز المعاملات بالكامل، والدفع الإلكتروني، وتكامل الأنظمة الحكومية. ويعكس هذا التقدم وجود إرادة سياسية قوية لدفع رقمنة القطاع العام وتحسين جودة وكفاءة الخدمات، الأمر الذي يستدعي تعميم هذه التجارب وتوسيع نطاقها على مستوى المنطقة.

المحور الرابع: الابتكار والتطوير التكنولوجي

مؤشر الابتكار العالمي

يتراوح مؤشر الابتكار العالمي بين 11.9 و44.2 عبر 34 دولة فقط، مع وسيط يبلغ 23.7، مما يعكس نمباً محدوداً في بيئات الابتكار. تجدر الإشارة إلى أن البيانات تغطي 34 دولة فقط من أصل 53، مما يشير إلى فجوة في قياس الابتكار.

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى
34	11.9	19.1	23.7	28.58	44.2

الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع
أقل من 19.1 بيئة ابتكار ضعيفة	19.1 – 23.7 ابتكار محدود	23.7 – 28.58 ابتكار ناشئ	أكثر من 28.58 بيئة ابتكار واعدة

البيئة التمكينية للابتكار، سواء من حيث البحث الأكاديمي أو الاستثمار الخاص أو البنية التحتية التكنولوجية. الدول في الربع الثاني والثالث، بمؤشرات تتراوح بين 19 و28.58، تُسجل بدايات في بناء منظومات ابتكار.

في المقابل، تحقق دول الربع الرابع، بمؤشرات تتجاوز 28.58 وتصل إلى 44.2، مستويات ابتكار واعدة. تجدر الإشارة إلى أن توفر البيانات فقط من 34 دولة من أصل 53 يشير إلى أن جزءاً كبيراً من الدول الأعضاء لا تتمتع بمستويات قياس معيارية للابتكار، مما يعكس ضعفاً إضافياً في البنية المؤسسية.

الإنفاق على البحث والتطوير

يبلغ الإنفاق على البحث والتطوير وسيطاً قدره 0.23 بالمائة من الناتج المحلي الإجمالي عبر 12 دولة فقط، مع تراوح من 0.04 إلى 1.49 بالمائة. توفر البيانات من 12 دولة فقط يعكس فجوة خطيرة في قياس الاستثمار البحثي في المنطقة – معظم الدول الأعضاء غير قادرة على توفير بيانات موثوقة عن R&D.

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى
12	0.04	0.15	0.23	0.50	1.49

الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع
أقل من 0.15% استثمار بحثي رمزي	0.15% – 0.23% بدايات بحثية	0.23% – 0.50% التزام بحثي متوسط	أكثر من 0.50% اقتصاد بحثي ناشئ

يُثير محدودية البيانات – 12 دولة من أصل 53 – إنذاراً شديداً حول القدرة المؤسسية للدول الأعضاء في قياس وتتبع استثماراتها البحثية. هذا بحد ذاته يعكس ضعفاً هيكلياً في البنية الإحصائية والإدارية للبحث والتطوير. الدول الـ 12 التي توفر البيانات تُسجّل وسيطاً بلغ 0.23 بالمائة، وهو معدل بالغ الضعف مقارنة بالمعايير الدولية – معظم الدول المتقدمة تنفق 2-3 بالمائة من الناتج المحلي الإجمالي على البحث والتطوير. حتى الدول الأفضل أداءً في البيانات المتاحة، في الربع الرابع بمعدل 1.49 بالمائة، تبقى دون المستويات الدولية المتوسطة. يُشير هذا إلى ضرورة ملحة لتعزيز الاستثمار البحثي والبنية المؤسسية للقياس في جميع أنحاء المنطقة.

صادرات التكنولوجيا الفائقة

تتراوح صادرات التكنولوجيا الفائقة بين 37.9 ألف دولار و66.2 مليار دولار عبر 30 دولة، مع وسيط يبلغ نحو 80.8 مليون دولار. ويعكس الفارق الكبير بين الحد الأدنى والأقصى تفاوتاً حاداً في القدرات الإنتاجية والتكنولوجية بين الدول.

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى
30	\$37,875	\$5,916,151	\$80,840,154	\$784,357,485	\$66,214,448,416

الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع
أقل من 5.9 مليون دولار حضور تكنولوجي تصديري ضعيف	5.9 - 80.8 مليون دولار مساهمة تكنولوجية محدودة	80.8-784.4 مليون دولار صادرات تكنولوجية ملحوظة	أكثر من 784.4 مليون دولار قدرة تصديرية تكنولوجية قوية

يُعكس التباين الكبير في صادرات التكنولوجيا الفائقة، التي تتراوح بين نحو 37.9 ألف دولار و66.2 مليار دولار، فجوة اقتصادية بنيوية في القدرة على إنتاج وتصدير السلع التكنولوجية. ويضم الربع الأول، بأقل من 5.9 ملايين دولار سنوياً، دولاً تفتقر إلى قاعدة إنتاجية تكنولوجية راسخة. أما الربعان الثاني والثالث، بقيم تتراوح بين 5.9 ملايين و784.4 مليون دولار، فيعكسان حضوراً محدوداً لكنه متناسج في الأسواق التكنولوجية الدولية. في المقابل، تحقق دول الربع الرابع، التي تصدر أكثر من 784.4 مليون دولار سنوياً، وصولاً إلى أكثر من 66 مليار دولار في الحالات المتقدمة، موقعاً قوياً في سلاسل القيمة التكنولوجية العالمية. ويستلزم الارتفاع بقدرات التصدير التكنولوجي استثمارات مكثفة في التعليم التقني، والبحث والتطوير، وتعزيز منظومات الابتكار وتطوير القطاع الخاص.

الباحثون في البحث والتطوير

تبلغ نسبة الباحثين في البحث والتطوير وسيطاً قدره 702.14 لكل مليون نسمة عبر 14 دولة فقط، مع تراوح من 28.67 إلى 2606.78. توفر البيانات من 14 دولة فقط يشير إلى فجوة حادة في توثيق الكوادر البحثية – معظم الدول الأعضاء غير قادرة على توفير إحصائيات موثوقة عن عدد الباحثين.

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى
14	28.67	349.43	702.14	1444.70	2606.78

الربع الأول أقل من 349 لكل مليون شح في الكفاءات البحثية	ربع الثاني 349 – 702 لكل مليون كتلة بحثية ناشئة	الربع الثالث 702 – 1445 لكل مليون كثافة بحثية جيدة	الربع الرابع أكثر من 1445 لكل مليون مجتمع بحثي متطور
---	---	--	--

المنطقة. هذا يعني أن 39 دولة من أصل 53 لا تملك أنظمة موثوقة لقياس عدد الباحثين في مؤسساتها، مما يعكس ضعفاً في المتابعة الإدارية والاستثمار المؤسسي في البحث العلمي.

بين الدول الـ 14 التي توفر البيانات، يتراوح عدد الباحثين بين 28.67 و2606.78 لكل مليون نسمة، وسيط بلغ 702.14. يشير الوسيط إلى أن نصف الدول التي توفر البيانات تمتلك كثافة بحثية معقولة نسبياً، لكن الوجود الضعيف للباحثين في الربع الأول – دون 349 لكل مليون – يشير إلى شح حاد في الكوادر البشرية المتخصصة في البحث والتطوير. تطوير هذا المجال يتطلب استثمارات طويلة الأمد في التعليم العالي والمنح البحثية.

المحور الخامس: الجاهزية للذكاء الاصطناعي

مؤشر استعداد الحكومة للذكاء الاصطناعي

يتراوح مؤشر استعداد الحكومة للذكاء الاصطناعي بين 14.62 و75.66 عبر 53 دولة، مع وسيط يبلغ 37.53. مما يعكس وجود فجوة متوسطة في الجاهزية المؤسسية والتشريعية للذكاء الاصطناعي.

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى
53	14.62	31.32	37.53	47.12	75.66

الربع الأول أقل من 31.32 استعداد للذكاء الاصطناعي ضعيف	الربع الثاني 31.32 – 37.53 بدايات ذكاء اصطناعي	الربع الثالث 37.53 – 47.12 جاهزية متوسطة	الربع الرابع أكثر من 47.12 استعداد متقدم للذكاء الاصطناعي
---	--	--	--

ظهر توزيع مؤشر استعداد الحكومة للذكاء الاصطناعي صورة معتدلة النسبية. الدول في الربع الأول، بمؤشرات أقل من 31.32، تفتقر إلى البنية المؤسسية والتشريعية والاستثمارات اللازمة للاستفادة من الذكاء الاصطناعي. الربع الثاني والثالث، بين 31.32 و47.12، يضم معظم دول إيسيسكو في الطبقة الوسطى من الجاهزية العالمية للذكاء الاصطناعي.

في المقابل، تحقق دول الربع الرابع، بمؤشرات تتجاوز 47.12 وتصل إلى 75.66، مستويات متقدمة من الاستعداد للذكاء الاصطناعي، بما في ذلك السياسات الوطنية والاستثمار في البحث والتطوير والبنية التحتية الحاسوبية. هذا يشير إلى أن الذكاء الاصطناعي يشكل فرصة معتبرة لدول إيسيسكو للالتحاق برواد المنطقة من خلال تطوير استراتيجيات وطنية واضحة والاستثمار في الكفاءات البشرية.

خامساً : الخلاصة والتوصيات الاستراتيجية

يُظهر التفاوت الحاد بين انتشار الهاتف المحمول الذي يصل إلى 112.99 لكل مائة نسمة بالوسط، وبين ضعف البنية التحتية الثابتة البالغ 7.02 فقط لكل مائة، عدم تناسق استراتيجي خطير في التطور الرقمي. بينما ينجح قطاع الاتصالات المحمولة في الوصول إلى المستهلكين، فإن الافتقار إلى البنية الثابتة يحد من استخدام التطبيقات المتقدمة والخدمات المؤسسية. يتطلب تصحيح هذا الاختلال استثمارات موجهة في شبكات الألياف البصرية والبنية التحتية السلكية.

على الجانب الإيجابي، يُشير مؤشر الحكومة الإلكترونية والاستعداد للذكاء الاصطناعي إلى أن دول إيسيسكو قد بدأت مسار التحول الرقمي بجدية. الوسيط 0.55 لمؤشر الحكومة الإلكترونية و37.53 للذكاء الاصطناعي يُشير إلى أن نصف الدول الأعضاء على الأقل قد اتخذت خطوات ملموسة نحو رقمنة الخدمات وبناء الجاهزية للتقنيات الناشئة. يجب أن يُعزز هذا الزخم من خلال استثمارات متواصلة في الكفاءات البشرية، والبحث والتطوير، والبنية التحتية الرقمية، والسياسات الداعمة للابتكار والريادة

تُفصح قراءة مؤشرات التكنولوجيا عن صورة معقدة من تفاوتات بنيوية تتطلب رداً استراتيجياً متكاملًا. الفجوة الرقمية الأساسية بين الدول الأعضاء تعكس واقعاً يتجاوز مجرد القضايا التقنية إلى معضلات اقتصادية واجتماعية وجغرافية عميقة. الفارق بين 13.2 و100 بالمائة في نسبة مستخدمي الإنترنت يشير إلى وجود ملايين السكان الذين لا يزالون خارج الاقتصاد الرقمي بالكامل، مما يُؤثر على فرصهم الاقتصادية والتعليمية والصحية.

تُطرح أزمة البحث والتطوير أسئلة وجودية حول قدرة المنطقة على الابتكار والتنافسية على المدى الطويل. عندما تُوفّر فقط 12 دولة من أصل 53 بيانات عن الإنفاق على البحث والتطوير، و14 دولة فقط عن عدد الباحثين، فإن هذا يعكس نظاماً إحصائياً وإدارياً مختلفاً. حتى الدول التي توفر البيانات تُسجّل استثماراً ضعيفاً نسبياً بواقع 0.23 بالمائة من الناتج المحلي الإجمالي في المتوسط. هذا يعني أن دول إيسيسكو، كمجموعة، تُنفق أقل من نصف ما تُنفقه الدول المتقدمة على البحث والتطوير، مما يُحد من إمكانية إنتاج ابتكارات محلية أو استيعاب تقنيات جديدة بفاعلية.



مجال البيئة

أولاً : الإطار عام

المطلي الإجمالي من 0.04 كيلوغرام ثاني أكسيد الكربون لكل دولار ناتج في الدول الأقل انبعاثاً، إلى 0.67 في أعلى المجموعة – فارق يبلغ ستة عشر ضعفاً يعكس التباين في كثافة الاقتصادات وهيكل مصادر الطاقة المستخدمة.

تُبرز بيانات الطاقة أن معدل الوصول إلى الكهرباء يتفاوت من 11.7 بالمائة إلى 100 بالمائة، وهو ما يجسد الهوة التنموية الكبرى في منظومة الطاقة داخل المجموعة. في المقابل، يظل إسهام الطاقة المتجددة غير المائية هامشياً في غالبية الدول الأعضاء بوسيط لا يتجاوز 2.0 بالمائة من الإنتاج الكلي، مما يكشف عن تأخر ملحوظ في التحول نحو مصادر الطاقة النظيفة.

على صعيد المياه، يبرز تفاوت حاد في توفر المياه العذبة: تعاني دول كالبحرين والإمارات وقطر من شح حاد لا يتجاوز حصة الفرد فيها بضعة أمتار مكعبة سنوياً، بينما تملك دول أخرى كغيانا وسورينام ثروة مائية استثنائية تتجاوز مئات الآلاف من الأمتار المكعبة للفرد. غير أن توفر الموارد المائية شيء وإمكانية الوصول إليها بأمان شيء آخر؛ إذ لا يتجاوز وسيط الدول التي توفرت لها بيانات الشرب الآمن 57.5 بالمائة من السكان.

تُشكل المؤشرات البيئية مرآة كاشفة لمدى توازن العلاقة بين النشاط البشري والموارد الطبيعية في الدول الأعضاء لإيسيسكو. يستعرض هذا التحليل أداء 53 دولة عبر 9 مؤشرات بيئية موزعة على أربعة محاور: المناخ والانبعاثات، الطاقة والاستدامة، المياه والصرف الصحي، الأراضي والتنوع البيولوجي. تتنوع هذه الدول بين دول خليجية تعتمد اعتماداً مكثفاً على الوقود الأحفوري، ودول إفريقية تمتلك مخزوناً هائلاً من الموارد الطبيعية المتجددة، وبيئات متوسطة وآسيوية في أوضاع انتقالية.

يعتمد هذا التحليل منهجية توزيع الأرباح – Q1 و Q2 و Q3 – بوصفها أداة مقارنة تُصنّف الدول بحسب موقعها الفعلي في التوزيع الكلي للمجموعة، مع مراعاة أن بعض المؤشرات البيئية تخضع لإكراهات جغرافية ومناخية هيكلية لا يمكن عزوها بالكامل إلى قرارات السياسة البيئية.

ثانياً : القراءة الإجمالية لمجال البيئة

رسم التحليل الإجمالي لمجال البيئة صورةً متباينة ومركّبة للدول الأعضاء. على صعيد المناخ، يتراوح معدل كثافة الكربون في الناتج

ثالثاً : جدول ملخص المؤشرات

■ Q3 : الأعلى أداء ■ Q1 : الأضعف أداء ■ الوسيط : الدولة النموذجية

المؤشر	الدول المشمولة	الحد الأدنى	Q1	الوسيط	Q3	الحد الأقصى
كثافة الكربون في الناتج المحلي (كغ/دولار)	25	40.0	01.0	02.0	82.0	76.0
الكهرباء من الطاقة المتجددة غير المائية (%)	25	-0.31%	2.0%	0.2%	4.6%	3.53%
الوصول إلى الكهرباء (% من السكان)	25	7.11%	5.26%	3.49%	0.01%	0.01%
مؤشر الأداء البيئي	84	25.5	35.9	0.04	43.7	56.9
البصمة البيئية (هكتار/فرد)	24	0.6	1.1	4.1	3.2	0.51
الوصول إلى مياه الشرب الآمنة (% السكان)	03	6.2%	30.1%	5.75%	79.0%	100%
المياه العذبة للفرد (م/سنة)	05	3	235	908	114 3	531 295
مساحة الغابات (% من الأراضي)	35	0.13%	3.1%	5.8%	2.32%	*
الأراضي الزراعية (% من إجمالي الأراضي)	35	0.45%	17.3%	0.04%	62.6%	80.8%

البيانات المتعلقة بمساحة الغابات تحتوي على قيمة شاذة لدولة واحدة تتجاوز النطاق المنطقي؛ يُستعاض عن القيمة القصوى بالقراءة التحليلية للربع الثالث.

رابعاً : التحليل بالمؤشرات

المحور الأول: المناخ والانبعاثات

كثافة الكربون في الناتج المحلي الإجمالي

يبلغ وسيط كثافة الكربون في الناتج المحلي 0.20 كيلوغرام ثاني أكسيد الكربون لكل دولار ناتج، مع فارق يصل إلى ستة عشر ضعفاً بين الحد الأدنى والأقصى داخل المجموعة.

الحد الأقصى	الربع الأعلى Q3	الوسيط Q2	الربع الأدنى Q1	الحد الأدنى	الدول المشمولة
0.67	0.28	0.20	0.10	0.04	52

الأقل انبعاثاً – الربع الأول أقل من 0.10 كغ/دولار اقتصاد منخفض الكثافة	كثافة مرتفعة – الربع الثالث 0.20 – 0.28 كغ/دولار اعتماد مكثف على الوقود	كثافة معتدلة – الربع الثاني 0.10 – 0.20 كغ/دولار هامش تحسن واعد	الأعلى انبعاثاً – الربع الرابع أكثر من 0.28 كغ/دولار أولوية تحول طاقتي
--	---	---	--

قيس هذا المؤشر الكفاءة الكربونية للاقتصاد: فكلما انخفضت الكثافة دلّت على قدرة الاقتصاد على إنتاج وحدة من الناتج بانبعاثات أقل. يُسجّل الربع الأول كثافةً دون 0.10 كيلوغرام للدولار، وهو ما يُمثّل اقتصادات تعتمد بشكل ملحوظ على الخدمات أو الطاقة المتجددة أو المائية. في المقابل، تُسجّل دول الربع الرابع كثافةً تتجاوز 0.28 كيلوغرام، مما يُشير إلى اعتماد كثيف على الوقود الأحفوري أو وجود صناعات كثيفة الاستهلاك للطاقتي.

تجدر الإشارة إلى أن هذا المؤشر يُعبّر عن النسبة بين الانبعاثات والناتج الاقتصادي، لا عن الحجم المطلق للانبعاثات. بعض الدول قد تُسجّل كثافةً مرتفعة نتيجة ضعف فاعديتها الاقتصادية المتنوعة أكثر مما هو بسبب حجم انبعاثاتها الفعلية. لذا، يستوجب تفسير هذا المؤشر ربطه بحجم الاقتصاد ومستوى التنوع القطاعي.

المحور الثاني: الطاقة والاستدامة

الكهرباء المنتجة من الطاقة المتجددة غير المائية

يبلغ وسيط نسبة إنتاج الكهرباء من المصادر المتجددة غير المائية 2.0 بالمائة فقط، مما يكشف أن الغالبية العظمى من الدول الأعضاء لا تزال في مرحلة بدائية من التحول نحو الطاقة النظيفة.

الحد الأقصى	الربع الأعلى Q3	الوسيط Q2	الربع الأدنى Q1	الحد الأدنى	الدول المشمولة
35.3%	6.4%	2.0%	0.2%	-13.0%	52

الأدنى إنتاجاً – الربع الأول أقل من 0.2% تحول طاقتي متأخر	تحول ناشئ – الربع الثالث 2.0% – 6.4% نمو ملحوظ	بدايات التحول – الربع الثاني 0.2% – 2.0% مؤشرات اعتماد ناشئة	الأعلى إنتاجاً – الربع الرابع أكثر من 6.4% ريادة إقليمية في الطاقة النظيفة
---	--	--	--

يستثني هذا المؤشر الطاقة الكهرومائية عن قصد، للتركيز على التقنيات الناشئة كالطاقة الشمسية وطاقة الرياح والكتلة الحيوية. القيم السلبية المُسجّلة لعدد من الدول – كالغابون والكاميرون – ترتبط بأسلوب الاحتساب الإحصائي حيث تُحتسب طاقة الضخ الكهرومائي المستهلكة من الشبكة كقيمة سالبة. هذه الحالات لا تعكس نقصاً في الطاقة المتجددة بل خصوصية منهجية في قياسها.

يُنذر الوسيط المنخفض البالغ 2.0 بالمائة بحجم الفرصة الضائعة في الانتقال الطاقتي للدول الأعضاء. مع ذلك، يُشير ربع الدول في النطاق الأعلى – تلك التي تتجاوز 6.4 بالمائة – إلى أن نموذج التحول ممكن ومتحقق في السياق ذاته، مما يجعل التجارب الناجحة داخل المجموعة مرجعاً للتعلم المتبادل بين الدول الأعضاء.

نسبة السكان الحاصلين على الكهرباء

وسيط الوصول إلى الكهرباء يبلغ 94.3 بالمائة، غير أن ربع الدول الأعضاء لا يتجاوز فيه 62.5 بالمائة، مما يعني أن أكثر من ثلث السكان في تلك الدول يعيشون خارج الشبكة الكهربائية.

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى
52	11.7%	62.5%	94.3%	100%	100%

أدنى تغطية – الربع الأول أقل من 62.5% طاقة محرومة – فجوة حادة	تغطية ناشئة – الربع الثاني 94.3% – 62.5% تقدم مع فجوات قائمة	تغطية جيدة – الربع الثالث 100% – 94.3% اكتمال وشيك	تغطية كاملة – الربع الرابع 100% شبكة كهرباء شاملة
---	--	--	---

تُظهر بيانات الوصول إلى الكهرباء تفاوتاً صارخاً يعكس الفجوة التنموية داخل مجموعة إيسيسكو. بينما تُسجّل ربع الدول تغطية كاملة أو شبه كاملة، تعاني دول الربع الأول من غياب شبكة الكهرباء لدى أكثر من ثلث سكانها، مع حالة تبلغ فيها التغطية 11.7 بالمائة فحسب. يُجسّد هذا الانقسام الحاد تفاوتاً في جودة الحياة الأساسية أبعد بكثير من كونه مجرد مؤشر تقني.

يرتبط الوصول إلى الكهرباء ارتباطاً عضوياً بمؤشرات التنمية الأشمل: فهو يُمكن التعليم بعد الغروب، ويُيسّر تشغيل منظومات الصحة وحفظ الأدوية والتبريد الطبي، ويُفتح أمام الأسر إمكانية الوصول إلى المعلومات والتواصل الرقمي. الدول في الربع الأول تُعاني من عائق هيكلي يُضاعف أثر الفجوات في التعليم والصحة والاقتصاد الرقمي.

مؤشر الأداء البيئي

يبلغ وسيط مؤشر الأداء البيئي 40.0 من أصل 100، مما يُشير إلى أن أداء المجموعة الإجمالي يقع دون المنتصف على المقياس البيئي العالمي، مع تفاوت ملحوظ بين دول تبلغ 56.9 وأخرى لا تتجاوز 25.5.

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى
48	25.5	35.9	40.0	43.7	56.9

الأضعف أداءً – الربع الأول أقل من 35.9 ضغط بيئي متراكم	أداء متوسط – الربع الثاني 40.0 – 35.9 أدنى من المنتصف	أداء معقول – الربع الثالث 43.7 – 40.0 فوق المتوسط	الأعلى أداءً – الربع الرابع أكثر من 43.7 ريادة بيئية نسبية
--	---	---	--

مؤشر الأداء البيئي مؤشر مركبي يقيس الأداء البيئي الشامل للدول عبر أبعاد متعددة تشمل جودة الهواء، والصحة البيئية، وتغير المناخ، والتنوع البيولوجي، وإدارة المياه. وسيط المجموعة عند 40.0 يضع الدول الأعضاء في إيسيسكو في المستوى الدولي الأدنى من المتوسط. لكن الفجوة بين Q1 الذي يقع عند 35.9 وQ4 الذي يتجاوز 43.7 تُشير إلى أن الفارق داخل المجموعة يظل محدوداً مقارنةً بالتباين العالمي الأشمل.

الدول في الربع الرابع التي تتجاوز درجة 43.7 قد انتهجت منظومات تشريعية وتنظيمية بيئية أكثر نضجاً، أو استفادت من بنية اقتصادية أقل كثافةً صناعية. في المقابل، يُعاني الربع الأول من ضغوط بيئية متراكمة ناجمة عن النمو الاقتصادي السريع غير المُقَيّد بشروط بيئية كافية، مما يجعل الاستثمار في منظومات الرصد والتشريع البيئي خطوةً أولى جوهرية.

البصمة البيئية للفرد

وسيط البصمة البيئية للفرد يبلغ 1.4 هكتار، وهو ما يقل بهامش ضيق عن حد الطاقة الاستيعابية الكوكبية البالغ نحو 1.6 هكتار للفرد – غير أن الربع الأعلى يتجاوز 2.3 هكتار وهو ما يُشير إلى استهلاك فائض للطاقة البيئية.

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى
42	0.6	1.1	1.4	2.3	15.0

الأخف بصمةً – الربع الأول أقل من 1.1 هكتار/فرد ضمن الطاقة الكوكبية	بصمة معتدلة – الربع الثاني 1.1 – 1.4 هكتار/فرد قريب من الحد المستدام	بصمة مرتفعة – الربع الثالث 1.4 – 2.3 هكتار/فرد تجاوز الطاقة الاستيعابية	الأثقل بصمةً – الربع الرابع أكثر من 2.3 هكتار/فرد عجز بيئي حاد
--	--	---	--

تُقاس البصمة البيئية حجم الموارد الطبيعية التي يستهلكها الفرد مقارنةً بطاقة الأرض على تجديدها. يعتمد كحد مرجعي عالمي حوالي 1.6 هكتار للفرد كحد أقصى للاستدامة. وسيط المجموعة البالغ 1.4 يُشير إلى أن نصف الدول الأعضاء لا تزال ضمن هذا الحد، في حين تُسجّل دول الربع الأعلى ما يتجاوز 2.3 هكتار أي استهلاكاً يزيد بنسبة تجاوز 40 بالمائة على الحد المستدام – مما يعني إفراطاً في استهلاك الموارد الطبيعية غير القابلة للتجديد.

القيمة الفصوى البالغة 15.0 هكتار تعكس نمطاً استهلاكياً استثنائياً مرتبطاً على الأرجح باقتصادات الخليج المعتمدة على الهيدروكربونات وأنماط الحياة ذات الكثافة العالية من الطاقة. بالمقابل، يُسجّل الربع الأدنى بصمةً دون 1.1 هكتار، إما لأسباب إيجابية كالكفاءة البيئية، أو لأسباب مرتبطة بانخفاض مستوى المعيشة والاستهلاك.

المحور الثالث: المياه والصرف الصحي

نسبة السكان الحاصلين على مياه شرب آمنة

توفر مياه الشرب الآمنة لا يتجاوز وسيطه 57.5 بالمائة في الدول التي توفّرت لها بيانات – وهو مستوى يعني أن قرابة نصف السكان في الدولة المتوسطة يفتقرون إلى هذا الحق الأساسي.

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى
30	6.2%	30.1%	57.5%	79.0%	100%

أدنى تغطيةً – الربع الأول أقل من 30.1% أزمة مياه صحية حادة	تغطية ضعيفة – الربع الثاني 30.1% – 57.5% مخاطر صحية قائمة	تغطية جيدة – الربع الثالث 57.5% – 79.0% تقدم ملحوظ	الأعلى تغطيةً – الربع الرابع أكثر من 79.0% حماية صحية مجتمعية
--	---	--	---

تتوفر بيانات هذا المؤشر لـ 30 دولة فقط من أصل 53، وهو ما يُقيد نطاق الاستنتاجات ويدعو إلى الحذر في التعميم. لكن الأرقام المتاحة بالغة الدلالة: ربع الدول لا تتجاوز فيه نسبة السكان الحاصلين على مياه شرب آمنة 30.1 بالمائة، ومنها حالة تبلغ فيها 6.2 بالمائة، وهو ما يعني أن أكثر من تسعة أعشار السكان يعتمدون على مصادر مائية غير معالجة أو غير آمنة.

يرتبط الوصول إلى مياه الشرب الآمنة ارتباطاً مباشراً بمعدلات وفيات الأطفال والأمراض المعدية والمنقولة بالمياه. الفجوة بين دول الربع الأول والربع الأعلى أداء – حيث تصل التغطية إلى 100 بالمائة – تُعدّ بقيمة إنسانية واقتصادية هائلة. تجدير الإشارة كذلك إلى أن غياب البيانات لـ 23 دولة يُشكّل ثغرةً رصدية تستوجب العلاج لأجل وضع سياسات قائمة على الأدلة.

المياه العذبة المتاحة للفرد

الفجوة في توفر المياه العذبة بين الدول الأعضاء هي الأشد حدةً في هذا التقرير: تنتقل من 2.66 م³ للفرد سنوياً في البحرين إلى ما يتجاوز 295 ألف م³ في غيانا – فارق يبلغ مئة ألف ضعف.

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى
50	3	235	809	3 114	295 531

شح مائي حاد – الربع الأول أقل من 235 م ³ /فرد إجهاد مائي مزمن	ندرة نسبية – الربع الثاني 235 – 809 م ³ /فرد قريب من عتبة الإجهاد	توفر معقول – الربع الثالث 809 – 3114 م ³ /فرد ضمن النطاق المقبول	وفرة مائية – الربع الرابع أكثر من 3114 م ³ /فرد ثروة مائية متاحة
--	--	---	---

تستخدم عتبة 1000 م³ للفرد سنوياً كمستوى تحت حد الإجهاد المائي وفق المعايير الدولية المعتمدة. يقع وسيط المجموعة عند 809 م³، أي دون هذه العتبة بهامش طفيف، مما يجعل الحالة المتوسطة للدول الأعضاء في النطاق الحرج للإجهاد المائي. أما دول الربع الأول التي لا تتجاوز 235 م³ للفرد فتقع بعمق في منطقة الشح المائي الحاد الذي يفرض فيه قيوداً هيكلية على التنمية الزراعية والصناعية وأمن الشرب. تجدر الإشارة إلى أن هذا المؤشر يقيس الوفرة النظرية للمياه العذبة – أي كميتها الطبيعية المتجددة – لا إمكانية الوصول الفعلي إليها. دول مثل البحرين والإمارات وقطر التي تُسجّل أدنى القيم تعوّضت عبر تحلية مياه البحر وإعادة استخدام المياه المعالجة. لكن هذا يعني اعتماداً على تقنيات مكثفة الطاقة والتكلفة مما يُعزّضها لمخاطر الأمن المائي في حال تعطل هذه المنظومات.

المحور الرابع: الأراضي والتنوع البيولوجي

مساحة الغابات

تباين مساحة الغابات تبايناً جغرافياً حاداً بين الدول الأعضاء: ربع الدول لا تتجاوز فيه الغطاء الحرجي 1.3 بالمائة من مساحتها – وهو انعكاس طبيعي للطابع الصحراوي لكثير من دول المجموعة.

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى
51	0.13%	1.3%	8.5%	23.2%	*

تشجيراً – الربع الأول أقل من 1.3% بيئة صحراوية	غطاء منخفض – الربع الثاني 1.3% – 8.5% تغطية شحيحة	غطاء معتدل – الربع الثالث 8.5% – 23.2% موارد حرجية قائمة	الأعلى تشجيراً – الربع الرابع أكثر من 23.2% ثروة حرجية واسعة
--	---	--	--

يعكس توزيع مساحة الغابات إلى حد بعيد التباين الجغرافي والمناخي بين الدول الأعضاء أكثر مما يُعبّر عن اختيارات سياسية. دول الربع الأول التي تُسجّل أقل من 1.3 بالمائة تمتد في مناطق جافة وشبه جافة حيث لا تُهيئ الظروف الطبيعية لنشوء غطاء حرجي معتبر. في المقابل، تملك دول الربع الأعلى ثروة حرجية تُشكّل مخزناً للكربون وموتلاً للتنوع البيولوجي ومنظماً للدورة الهيدرولوجية.

تُشير القيمة الشاذة المُسجّلة لإحدى الدول – التي تتجاوز النطاق المنطقي للمقياس – إلى احتمال خطأ في إدخال البيانات أو اختلاف في وحدة المقياس المستخدمة. وقد استُعيض عنها في الجدول الملخص بالفقرة التحليلية للربع الثالث. تصنيفات الدول المتبقية تبقى دقيقة وذات قيمة تحليلية عالية.

مساحة الأراضي الزراعية

وسيط الأراضي الزراعية يبلغ 40.0 بالمائة من إجمالي مساحة الدولة، مع طيف واسع يمتد من الصفر إلى 80.8 بالمائة – مما يعكس التباين في الإمكانات الزراعية والاستراتيجيات الغذائية.

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى
53	0,45%	17,3%	40,0%	62,6%	80,8%
أدنى نسبة – الربع الأول أقل من 17.3% قدرة زراعية محدودة	اعتدال – الربع الثاني 17.3% – 40.0% زراعة دون الإمكانات	اعتماد زراعي – الربع الثالث 40.0% – 62.6% قطاع زراعي مهيم	الأعلى نسبة – الربع الرابع أكثر من 62.6% زراعة كثيفة		

يُشكّل حجم الأراضي الزراعية مؤشراً ذا دلالتين متباينتين: فمن جهة يعكس الإمكانات الإنتاجية الغذائية للدولة ورهانها على الأمن الغذائي الذاتي؛ ومن جهة ثانية قد يُنبّه في السياق البيئي إلى ضغط مفرط على الغطاء النباتي الطبيعي وتراجع التنوع البيولوجي. دول الربع الأعلى التي تتجاوز 62.6 بالمائة تخصص حصّة كبيرة من أراضيها لإنتاج الغذاء، وهو ما يستوجب إدارة مستدامة لضمان عدم استنزاف التربة ومصادر المياه الجوفية.

في الطرف الآخر، تُسجّل دول الربع الأول نسبةً دون 17.3 بالمائة، وهذا الوضع ينجّم في الغالب عن طغيان البيئات الصحراوية أو الجبلية على الجغرافيا الوطنية مما يُقيّد الرقعة الزراعية القابلة للاستغلال. تبقى قدرة هذه الدول على توليد الفائض الزراعي محدودة وتعتمد على الاستيراد لتغطية احتياجاتها الغذائية.

خامساً – خلاصة

المشاركة للتنمية المستدامة. تُعدّ فجوة الوصول إلى الكهرباء – من 11.7 إلى 100 بالمائة – الهوة التنموية الأشد وضوحاً، إذ تُشكّل في الوقت ذاته عائقاً أمام التنمية الشاملة وفرصةً حقيقية للطفرة في الطاقة المتجددة التي تُسجّل نسباً بالغة الانخفاض في معظم الدول الأعضاء. التحدي الأكثر إلحاحاً من الناحية الإنسانية يظل الوصول إلى مياه الشرب الآمنة، حيث لا تتجاوز تغطيته 57.5 بالمائة في الدولة المتوسطة، مع حالات تبلغ فيها 6.2 بالمائة فقط. هذا المؤشر مُقيّد أيضاً بمحدودية التغطية الإحصائية التي لا تشمل سوى 30 دولة من 53، مما يُنبّه إلى ضرورة استكمال منظومة الرصد والإحصاء البيئي.

يرز التباين في الثروة المائية بوصفه واحداً من أشد الفوارق البيئية في المجموعة: بين دول تعاني شحاً مائياً حاداً تعوّضه بتطية مياه البحر وتحمل التكلفة البيئية والمالية المرتفعة لذلك، ودول تمتلك وفرةً مائية هائلة تفوق ما تملك القدرة المؤسسية على إدارته واستثماره بكفاءة. كلا الطرفين يُواجه إشكاليةً حوكمية للموارد الطبيعية، وإن كانت طبيعتها ومقتضياتها مختلفة اختلافاً جوهرياً.

أخيراً، تُسجّل مؤشرات كثافة الكربون والبصمة البيئية ومؤشر الأداء البيئي صورةً من التفاوت الهيكلي بين دول ترسم مسار اقتصادها على أساس طاقوي مكثف الانبعاثات، وأخرى في طور التحول. تبقى الغالبية العظمى من الدول الأعضاء في المنتصف الأدنى من مؤشر الأداء البيئي العالمي، مما يُشير إلى وجود فجوة واسعة بين الالتزامات البيئية المُعلنة والترجمة المؤسسية والتنظيمية الفعلية لهذه الالتزامات.

مجال الثقافة

أولاً : الإطار العام

وسيط عدد دور السينما عشرة فقط عبر الدول الأعضاء، بينما تصل القيمة القصوى إلى 1200 دار – وهو تفاوت يعكس هوة عميقة في الوصول إلى المرافق الثقافية وحجم سوق الترفيه الثقافي. الربع الأول من الدول يتمتع بأقل من أربع دور سينما، فيما يصل الربع الرابع إلى ما فوق 45، مما يُشير إلى أن البنية الثقافية الأساسية غير متاحة لشرائح واسعة من المجموعة.

يُسجل قطاع التشغيل الثقافي نسباً متدنية للغاية؛ إذ لا تتجاوز نسبة العاملين في المهن الثقافية 0.9 بالمائة من القوى العاملة في الدولة المتوسطة، حتى في دول الربع الرابع، لا تتجاوز هذه النسبة 1.8 بالمائة – وهو ما يُشير إلى أن القطاع الثقافي الرسمي لا يزال هامشياً في هيكل سوق العمل لدى أغلب الدول الأعضاء، مما يعكس إما ضعف الإنفاق على الثقافة أو انتشار العمل الثقافي غير الرسمي.

في ميدان التجارة والتمويل، تتقدم البيانات صورة أخرى من الهامشية: تقتصر بيانات تصدير البضائع الثقافية على 25 دولة فقط من أصل 53، والوسيط بين هذه الدول يبلغ 0.38 بالمائة من إجمالي الصادرات – حصة ضعيفة للغاية. وفيما يتعلق بالإنفاق العام على الثقافة، يسجل الوسيط 0.29 بالمائة من الناتج المحلي الإجمالي، وهي نسبة أقل بثلاثة أضعاف من العتبة التي توصي بها اليونسكو والاتحاد الأوروبي البالغة 1 بالمائة. أما مؤشر الحوار بين الثقافات فتتوفر بياناته لدول ثمانية فقط، مما يحد من القدرة على التعميم حول هذا البعد الحساس

تُشكل مجال الثقافة ركيزة أساسية في تقييم مستوى التنمية البشرية والاجتماعية للدول الأعضاء في إيسيسكو. يستعرض هذا التحليل أداء 53 دولة عضواً في إيسيسكو عبر خمسة مؤشرات موزعة على خمس أبعاد: البنية التحتية للثقافة والوصول إليها، التشغيل في القطاع الثقافي، التجارة والمساهمة الاقتصادية للثقافة، الحوار بين الثقافات والنتائج المجتمعية، وتمويل الثقافة. تتنوع هذه الدول بين اقتصادات متقدمة وأخرى في طور النمو، مما يُفضي إلى تفاوتات واسعة في قيم المؤشرات، وهو ما يُغني التحليل المقارن.

يعتمد هذا التحليل منهجية توزيع الأرباع – Q1 و Q2 و Q3 – بوصفها أداة للتمييز بين الدول الأضعف أداءً والدول المتوسطة والدول الأعلى أداءً في كل مؤشر. تجدر الإشارة إلى أن بعض المؤشرات تتسم بتغطية محدودة – خاصة مؤشر الحوار بين الثقافات الذي يتوفر لـ 8 دول فقط – مما يستوجب الحذر في تعميم النتائج المستخرجة منها

ثانياً : القراءة الإجمالية لمجال الثقافة

يكشف مجال الثقافة عن تباين عميق بين الدول الأعضاء في إيسيسكو في مستويات توفر البنية التحتية والخدمات الثقافية. يبلغ

ثالثاً : جدول ملخص المؤشرات

■ Q3 : الأعلى أداءً ■ Q1 : الأضعف أداءً ■ الوسيط : الدولة النموذجية

المؤشر	الدول المشمولة	الحد الأدنى	Q1	الوسيط	Q3	الحد الأقصى
البنية التحتية للسينما	53	2	4	10	45	1200
القوى العاملة في القطاع الثقافي	53	0.2	0.5	0.9	1.8	4.0
حصة صادرات السلع الثقافية من التجارة الدولية	25	0.11	0.24	0.38	0.70	2.38
مؤشر الحوار بين الثقافات	8	0.34	0.39	0.42	0.45	0.47
الإنفاق الحكومي على الثقافة (% من الناتج المحلي الإجمالي)	52	0.11	0.18	0.29	0.43	0.89

رابعاً : التحليل بالمؤشرات

البعد الأول: البنية التحتية للثقافة والوصول إليها

عدد دور السينما الداخلية

وسيط عدد دور السينما يبلغ 10 فقط عبر الدول الأعضاء، بينما تصل القيمة القصوى إلى 1200 – تفاوت يعكس الهوة العميقة في البنية التحتية الثقافية داخل المجموعة

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى
53	2	4	10	45	1200

الربع الأول أقل من 4	الربع الثاني 4 – 10	الربع الثالث 10 – 45	الربع الرابع أكثر من 45
بنية ثقافية شحيحة	حضور ثقافي محدود	بنية ثقافية ناشئة	بيئة سينمائية متطورة

يبلغ وسيط عدد دور السينما بين الدول الأعضاء 10 فقط، وهو رقم يعكس الندرة النسبية للمرافق السينمائية في معظم الدول. ربع الدول الأعضاء لا تملك سوى أقل من 4 دور سينما، مما يجعل الوصول إلى هذا الشكل من أشكال الثقافة الشعبية نادراً أو محصوراً في العواصم والمدن الكبرى. في المقابل، دول الربع الرابع التي تتجاوز 45 دار سينما توفر بيئة ثقافية غنية نسبياً. مع حالات استثنائية مثل الدول التي تملك حوالي 1200 دار وتعكس اقتصاداً سينمائياً متطوراً.

يُترجم هذا التفاوت إلى فوارق في الوصول إلى الثقافة والترفيه الجماهيري. دول الربع الأول تعاني من عجز واضح في البنية التحتية الثقافية الأساسية، مما يحد من فرص الجمهور العام في الاستمتاع بتجارب ثقافية متنوعة. الاستثمار في البنية التحتية السينمائية يتطلب رأس مال كبير وطلب سوق كافي، وهو ما قد لا يكون متوفراً في الدول الأقل ثراءً أو التي يقطنها سكان أقل عدداً

البعد الثاني: التشغيل في القطاع الثقافي

نسبة التشغيل في المهن الثقافية

لا تتجاوز نسبة التشغيل في المهن الثقافية 0.9 بالمائة في الدولة المتوسطة، وهو ما يُشير إلى أن القطاع الثقافي الرسمي لا يزال هامشياً في هيكل سوق العمل لدى أغلب الدول الأعضاء

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى
53	0.2	0.5	0.9	1.8	4.0

الربع الأول أقل من 0.5%	الربع الثاني 0.5% – 0.9%	الربع الثالث 0.9% – 1.8%	الربع الرابع أكثر من 1.8%
قطاع ثقافي هامشي	توظيف ثقافي ضعيف	تطور ملحوظ	اقتصاد ثقافي ناشح

يعكس مستوى التوظيف المنخفض في المهن الثقافية واقعاً هيكلياً متجذراً في أولويات الإنفاق العام والاستثمار الخاص. يبلغ الوسيط 0.9 بالمائة من القوى العاملة، مما يعني أن الفنانين والعاملين في المجالات الثقافية المختلفة – من الموسيقيين والممثلين إلى المصممين والعاملين في الفنون التشكيلية – يشكلون حصة لا تُذكر من سوق العمل. حتى في دول الربع الرابع، لا تتجاوز هذه النسبة 1.8 بالمائة، وهو ما يدل على أن التشغيل الثقافي المرشّم لم يصل بعد إلى أهميته الحقيقية.

قد يعكس هذا المستوى المنخفض للتوظيف الرسمي في الثقافة انتشاراً واسعاً للعمل الثقافي غير الرسمي والعمل بدون عقد، لا سيما في الدول الأقل تطوراً اقتصادياً. ومع ذلك، فإن غياب الاعتراف الرسمي والحماية القانونية يضعف من قدرة هذا القطاع على التأثير في السياسات الثقافية والاستفادة من الاستثمارات الحكومية. تحسن مستويات التوظيف الثقافي يتطلب زيادة كبيرة في الإنفاق الحكومي على الثقافة والفنون، وتطوير سياسات تحفيزية لحث المؤسسات الخاصة على الاستثمار في المجالات الثقافية

البعد الثالث: التجارة والمساهمة الاقتصادية للثقافة

حصّة تصدير البضائع الثقافية

بيانات حصّة تصدير البضائع الثقافية متاحة لـ 25 دولة فقط، الوسيط يبلغ 0.38 بالمائة من إجمالي الصادرات، مما يُشير إلى حضور محدود للمنتجات الثقافية في المنظومة التصديرية.

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى
25	0.11	0.24	0.38	0.70	2.38

الربع الأول أقل من 0.24% حضور تصديري ثقافي ضعيف جداً	الربع الثاني 0.24 – 0.38% مساهمة ثقافية تصديرية محدودة	الربع الثالث 0.38 – 0.70% منتجات ثقافية في السوق الدولية	الربع الرابع أكثر من 0.70% ريادة في تصدير الثقافة
---	---	---	---

تُشير محدودية البيانات المتاحة – 25 دولة فقط من أصل 53 – إلى ضعف في منظومات تجميع الإحصاءات المتعلقة بالتجارة الثقافية. الدول التي توفرت لها بيانات تسجل حصّة متدنية جداً من إجمالي صادراتها تنتمي إلى المنتجات الثقافية؛ فالوسيط لا يتجاوز 0.38 بالمائة. هذا يعني أن المنتجات الثقافية – من الكتب والأفلام والموسيقى إلى السلع الحرفية والفنية – لا تشكل أكثر من جزء صغير جداً من الاقتصاد التصديري حتى للدول التي تملك تراثاً ثقافياً غنياً.

دول الربع الرابع التي تبلغ حصتها أكثر من 0.70 بالمائة من الصادرات – ومنها حالات تبلغ 2.38 بالمائة – نجحت في استثمار رأسمالها الثقافي واستخراج قيمة اقتصادية حقيقية منه. هذا يتطلب بنية تحتية قوية في مجالات النشر والإنتاج السمعي البصري والتسويق الدولي، والقدرة على التنافس في أسواق عالمية. الفجوة بين Q1 وQ4 تعكس فرصة اقتصادية ضائعة لدول المجموعة؛ إذ يمكن للثقافة أن تصير مصدراً دخل معتبراً إذا تم استثمارها بشكل استراتيجي.

البعد الرابع: الحوار بين الثقافات والنتائج المجتمعية

مؤشر الحوار بين الثقافات ICDI

مؤشر الحوار بين الثقافات لا تتوفر له بيانات سوى لـ 8 دول من أصل 53 – تغطية محدودة تستوجب الحذر في التعميم. قيم الدول المُدرجة تتراوح بين 0.34 و0.47 على مقياس 0-1.

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى
8	0.34	0.39	0.42	0.45	0.47

الربع الأول أقل من 0.39 حوار ثقافي محدود	الربع الثاني 0.39 – 0.42 حوار في طور التطور	الربع الثالث 0.42 – 0.45 انفتاح ثقافي معتدل	الربع الرابع أكثر من 0.45 تميز في الحوار الثقافي
--	---	---	--

يُعدّ مؤشر الحوار بين الثقافات من أكثر المؤشرات الثقافية حساسيةً وصعوبةً في القياس والمقارنة. توّفر البيانات لـ 8 دول فقط من المجموعة يحد بشكل كبير من القدرة على استخلاص استنتاجات شاملة حول حالة الحوار الثقافي في إيسيسكو. القيم الثماني المتاحة تتراوح بين 0.34 و0.47 على مقياس 0-1، وهو توزيع ضيق نسبياً يعكس أن المؤشر – في الدول التي يُقاس فيها – يسجل قيمةً متوسطة إلى منخفضة بشكل عام.

الاستنتاجات المستخلصة من هذا المؤشر تظل محصورة في السياق المحدود لـ 8 دول فقط. النقص الواضح في البيانات يشير إلى أن معظم دول الإيسيسكو لم تُطوّر بعد آليات قياس منهجية لمستوى الحوار بين الثقافات والتفاهم المتبادل بين مجموعاتها الاجتماعية المختلفة. تطوير قدرات إحصائية وطنية في هذا المجال حساس سيسمح بفهم أعمق لمدى استقطاب المجتمعات أو تماسكها ثقافياً، وهو مطلب أساسي لأي سياسة ثقافية موجهة نحو السلام الاجتماعي.

البعد الخامس: تمويل الثقافة

الإفناق على الثقافة

وسيط الإفناق على الثقافة يبلغ 0.29 بالمائة من الناتج المحلي الإجمالي – أقل بثلاثة أضعاف من العتبة التي يوصي بها الاتحاد الأوروبي ومنظمة اليونسكو البالغة 1 بالمائة

الحد الأدنى	الربع الأعلى Q3	الوسيط Q2	الربع الأدنى Q1	الحد الأدنى	الدول المشمولة
0.89	0.43	0.29	0.18	0.11	52

الربع الرابع أكثر من 0.43% ثقافة أولوية وطنية	الربع الثالث 0.29 – 0.43% التزام ثقافي متوسط	ربع الثاني 0.18 – 0.29% إفناق دون الطموح	الربع الأول أقل من 0.18% تمويل ثقافي رمزي
---	--	--	---

يُعتبر الإفناق على الثقافة مؤشراً مباشراً على الأولوية التي تمنحها الدول للمجال الثقافي. يبلغ وسيط الإفناق بين الدول الأعضاء 0.29 بالمائة

على المستوى الاقتصادي، لم تنجح معظم دول المجموعة بعد في تحويل رأسمالها الثقافي إلى فرص اقتصادية حقيقية. انخفاض حصص الصادرات الثقافية – حتى في الدول التي توفرت لها البيانات – يشير إلى نقص واضح في الاستثمارات المتعلقة بتصنيع وتسويق وتوزيع المنتجات الثقافية. كما أن مستويات التوظيف المنخفضة في المهن الثقافية تعكس عدم القدرة – أو عدم الرغبة – في دعم الفنانين والعاملين في المجالات الإبداعية كمهن مستدامة. بناء اقتصاد ثقافي حقيقي يتطلب رؤية طويلة الأجل وموارد متزايدة.

يُشكل نقص البيانات حول مؤشر الحوار بين الثقافات تحدياً منهجياً مهماً. لا يمكن إدارة ما لا يُقاس، والغيب شبه الكامل لآليات قياس الحوار الثقافي والتفاهم المتبادل في معظم الدول الأعضاء يعكس عدم النضج الكافي في السياسات الثقافية الموجهة نحو التماسك الاجتماعي. تطوير آليات قياس منهجية، والالتزام بجمع بيانات منتظمة حول هذه المؤشرات، سيكون خطوة حاسمة نحو فهم أعمق لحالة الثقافة في المجموعة.

أخيراً، يبقى الإفناق على الثقافة المؤشر الأكثر حاسمة. الاستثمار المنخفض في الثقافة لا يعكس نقصاً في الموارد المطلقة لدى دول إيسيسكو – وهي مجموعة تشمل بعض أكبر الاقتصادات العالمية – بل يعكس عدم تقدير الثقافة كأولوية تنمية وسياسية. رفع نسبة الإفناق على الثقافة من المتوسط الحالي 0.29 بالمائة إلى المستوى الموصى به عالمياً 1 بالمائة سيحتاج إلى تغيير في الفهم السياسي والاجتماعي حول دور الثقافة في بناء مجتمعات أكثر تماسكاً واستقراراً وازدهاراً

من الناتج المحلي الإجمالي – وهي نسبة تقل بثلاثة أضعاف عن الحد الأدنى الموصى به دولياً. ربع الدول – وهي دول الربع الأول – لا تخصص أكثر من 0.18 بالمائة، وهي نسبة لا تتجاوز ما يُسمى بـ التمويل الرمزي. حتى في دول الربع الرابع، لا يتجاوز الإفناق 0.43 بالمائة في الوسيط وإن وصلت الحالات العليا إلى 0.89 بالمائة.

الإفناق المنخفض على الثقافة يعكس مباشرة على جميع الأبعاد الأخرى المدروسة: ضعف البنية التحتية السينمائية والثقافية، محدودية التوظيف الرسمي في المجالات الثقافية، وعدم القدرة على المنافسة في الأسواق الدولية للمنتجات الثقافية. الدول القليلة في الربع الرابع التي تقترب من 1 بالمائة أو تتجاوزها قليلاً نجحت في بناء منظومات ثقافية أكثر نضجاً وتنوعاً. رفع مستويات الإفناق على الثقافة إلى 1 بالمائة من الناتج المحلي الإجمالي يتطلب إعادة نظر استراتيجية في السياسات المالية العامة والاعتراف بالثقافة كاستثمار في التماسك الاجتماعي والقدرة على المنافسة الاقتصادية

خامساً – خلاصة

يُظهر التليل الشامل لمجال الثقافة في دول إيسيسكو واقعاً معقداً يتسم بالهامشية النسبية للثقافة في الأولويات الوطنية والإقليمية. تُشكل البنية التحتية الثقافية نقطة البداية الأساسية لأي سياسة ثقافية فعّالة، وتوفر المرافق السينمائية والمتاحف والمكتبات والمراكز الثقافية يترجم الالتزام الحقيقي بإتاحة الثقافة للعموم. الفجوة الهائلة بين دول تملك 4 دور سينما بحد أقصى ودول تملك مئات الدور تعكس استقطاباً لا يمكن تحمله في جودة الحياة الثقافية.

المجتمع

أولاً : الإطار العام

تُشكّل المؤشرات الاجتماعية ركيزة أساسية في تقييم مستوى التنمية البشرية للدول الأعضاء في إيسيسكو. ويستعرض هذا التحليل أداء 53 دولة عبر 13 مؤشراً موزعة على أربعة محاور: الديموغرافيا والسكان، التشغيل وسوق العمل، الصحة والرفاه، والعدالة والمساواة. تتنوع هذه الدول بين اقتصادات متقدمة وأخرى في طور النمو، مما يُفضي إلى تفاوتات واسعة في قيم المؤشرات، وهو ما يُغني التحليل المقارن ويمنحه بُعداً إضافياً. يعتمد هذا التحليل منهجية توزيع الأرباع – Q1 و Q2 و Q3 – بوصفها أداة للتمييز بين الدول الأضعف أداءً والدول المتوسطة والدول الأعلى أداءً في كل مؤشر. تُتيح هذه المقارنة تجنب تأثيرات القيم الشاذة التي كثيراً ما تُشوّه المقارنات المبنية على المتوسط الحسابي، وتُبيّن تصنيف الدول في ضوء موقعها الفعلي ضمن التوزيع الكلي للمجموعة.

ثانياً : القراءة الإجمالية لمجال المجتمع

يُكشف مجال المجتمع عن تباين بنيوي عميق بين الدول الأعضاء في إيسيسكو، إذ تتقاطع أنماط ديموغرافية متباينة مع واقع اجتماعي واقتصادي متفاوت. يتراوح متوسط العمر الوسيط بين 15.2 سنة و 36.3 سنة، مما يعكس قطيعةً جيلية واضحة بين كتلة شبابية غالبية في منطقة جنوب الصحراء وجنوب آسيا، ومجتمعات أكثر نضجاً ديموغرافياً في دول المنطقة العربية وجنوب شرق آسيا. يبرز سوق العمل بوصفه أحد أكثر المحاور إشكالية؛ إذ يُسجّل معدل البطالة في صفوف الشباب وسيطاً يبلغ 12.7 بالمائة مع وجود حالات تتجاوز 76 بالمائة في الربع الرابع، كما لا تتجاوز نسبة المشاركة في سوق العمل 55 بالمائة في المنتصف، وهو ما يشير إلى أن حجماً كبيراً من القوى العاملة المحتملة لا يزال خارج الدورة الاقتصادية الرسمية.

على صعيد الصحة والرفاه، تنقسم الدول الأعضاء إلى مجموعتين متباينتين: مجموعة تُسجّل متوسطاً للعمر المتوقع يتجاوز 76 سنة ومعدل وفيات رضع دون 14 لكل ألف مولود، ومجموعة تعاني من وفيات رضع تتخطى 47 لكل ألف في الربع الأضعف أداءً. أما بيانات العدالة والمساواة فتتسم بمحدودية التغطية، لا سيما مؤشر جيني الذي لا تتوفر له بيانات سوى لـ 11 دولة، مما يستوجب الحذر في تعميم النتائج المستخرجة.



ثالثاً : جدول ملخص المؤشرات

■ Q3 : الأعلى أداء ■ Q1 : الأضعف أداء ■ الوسيط : الدولة النموذجية

المؤشر	الدول المشمولة	الحد الأدنى	Q1	الوسيط	Q3	الحد الأقصى
معدل النمو السكاني (%)	52	0.3	1.0	2.1	2.6	7.3
نسبة السكان الحضريين (%)	52	17.2	41.0	56.5	78.0	100.0
متوسط العمر (سنة)	52	15.2	19.4	24.2	31.6	36.3
نسبة الإناث من إجمالي السكان (%)	51	28.7	49.2	49.7	50.4	51.4
معدل البطالة (%)	52	0.1	3.1	5.3	11.5	26.3
معدل البطالة في صفوف الشباب (%)	50	0.3	5.1	12.7	23.1	76.3
معدل المشاركة في سوق العمل (%)	50	32.0	44.4	55.0	66.4	87.5
متوسط العمر المتوقع (سنة)	51	54.8	66.3	72.0	76.2	83.2
معدل وفيات الرضع (لكل 1000)	53	5.0	13.9	24.5	47.0	101.3
الإنفاق الحالي على الصحة (% GDP)	52	1.8	3.6	4.4	5.8	23.1
معامل جيني	11	26.4	31.0	34.8	36.5	39.5
معدل الفقر (%)	41	4.8	18.7	33.4	44.6	56.8

رابعاً : التحليل بالمؤشرات

المحور الأول: البنية التحتية للثقافة والوصول إليها

الديموغرافيا والسكان

وسيط عدد دور السينما يبلغ 10 فقط عبر الدول الأعضاء، بينما تصل القيمة القصوى إلى 1200 – تفلوت بعكس الهوة العميقة في البنية التحتية الثقافية داخل المجموعة

الحد الأقصى	الربع الأعلى Q3	الوسيط Q2	الربع الأدنى Q1	الحد الأدنى	الدول المشمولة
7.3	2.6	2.1	1.0	0.3	52

و منخفض – الربع الأول أقل من 1.0% استقرار أو شيخوخة	مو معتدل – الربع الثاني 2.1% – 1.0% تعادل ديموغرافي	مو مرتفع – الربع الثالث 2.6% – 2.1% تحدي تنموي	الأعلى نمواً – الربع الرابع أكثر من 2.6% ضغط عال على الموارد
---	---	--	--

يبلغ وسيط عدد دور السينما بين الدول الأعضاء 10 فقط، وهو رقم يعكس الندرة النسبية للمرافق السينمائية في معظم الدول. ربع الدول الأعضاء لا تملك سوى أقل من 4 دور سينما، مما يجعل الوصول إلى هذا الشكل من أشكال الثقافة الشعبية نادراً أو محصوراً في العواصم والمدن الكبرى. في المقابل، دول الربع الرابع التي تتجاوز 45 دار سينما توفر بيئة ثقافية غنية نسبياً، مع حالات استثنائية مثل الدول التي تملك حوالي 1200 دار وتعكس اقتصاداً سينمائياً متطوراً.

يُترجم هذا التفاوت إلى فوارق في الوصول إلى الثقافة والترفيه الجماهيري. دول الربع الأول تعاني من عجز واضح في البنية التحتية الثقافية الأساسية، مما يحد من فرص الجمهور العام في الاستمتاع بتجارب ثقافية متنوعة. الاستثمار في البنية التحتية السينمائية يتطلب رأس مال كبير وطلب سوق كافي، وهو ما قد لا يكون متوفراً في الدول الأقل ثراءً أو التي يقطنها سكان أقل عدداً

نسبة السكان الحضريين

التفاوت في التحضر داخل المجموعة بالغ الاتساع: تنتقل نسبة السكان الحضريين من 17.2 بالمائة في الدول الأقل تحضراً إلى 100 بالمائة، مع وسيط يبلغ 56.5 بالمائة

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى
52	17.2	41.0	56.5	78.0	100.0

أدنى تحضراً – الربع الأول أقل من 41.0% غالبية ريفية	تحضر ناشئ – الربع الثاني 41.0% – 56.5% تحول حضري جارٍ	تحضر متقدم – الربع الثالث 56.5% – 78.0% أغلبية حضرية	الأعلى تحضراً – الربع الرابع أكثر من 78.0% اقتصاد حضري مكثف
---	---	--	---

ظهر بيانات التحضر انقساماً بنوياً في نمط توزيع السكان بين الدول الأعضاء. في الربع الأول، لا تتجاوز نسبة السكان الحضريين 41 بالمائة، مما يُشير إلى اعتماد اقتصادي واجتماعي كبير على الريف وما يترتب على ذلك من احتياجات في تأهيل الخدمات وتوطين فرص الارتقاء الاقتصادي. في المقابل، تستضيف دول الربع الأعلى أداءً أغلبية حضرية ساحقة، مما يتيح لها تركيز الاستثمار في بنى تحتية حضرية متكاملة. ويُشكّل مستوى التحضر متغيراً مفصّلاً لعدد كبير من المؤشرات الأخرى في هذا التقرير، إذ يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمعدلات المشاركة في سوق العمل ومؤشرات الصحة والرفاه. الدول في مراحل التحول الحضري المتسارع تُواجه تحديات مضاعفة: فهي تحتاج في الوقت ذاته إلى تطوير المناطق الريفية والتكثيف مع نمو المدن

3. متوسط العمر

متوسط العمر الوسيط للدول الأعضاء يبلغ 24.2 سنة فحسب، مما يكرّس طابع الشباب الغالب على المجموعة ويُحدد ملامح التحدي التنموي للعقود القادمة

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى
52	15.2	19.4	24.2	31.6	36.3

المجتمعات الأشد شباباً أقل من 19.4 سنة كثافة شبابية عالية	مجتمعات شابة 19.4 – 24.2 سنة ضاغط ديموغرافي واعد	مجتمعات في تحول 24.2 – 31.6 سنة شيخوخة ناشئة	مجتمعات أكثر نضجاً أكثر من 31.6 سنة تحديات الشيخوخة
---	--	--	---

يبلغ متوسط العمر الوسيط عبر الدول الأعضاء 24.2 سنة فقط، وهو ما يقل بفارق ملحوظ عن المتوسط العالمي البالغ نحو 31 سنة. ربع الدول الأعضاء يسجّل متوسط عمر دون 19.4 سنة، أي أن نصف سكان تلك الدول دون العشرين. يُترجم هذا الواقع الديموغرافي إلى ضغط متصاعد على منظومات التعليم ثم على سوق العمل، في حين يُمثّل في الوقت ذاته رصيذاً بشرياً هائلاً متى أُحسن توجيهه.

في الطرف الآخر من الطيف، تُسجّل دول الربع الأعلى متوسط عمر يتجاوز 31.6 سنة، مع أعلى قيمة في المجموعة تبلغ 36.3 سنة. هذه الدول تنتقل تدريجياً نحو تحديات الشيخوخة التي تفرض ضغوطاً على أنظمة الرعاية الاجتماعية وتمويل التقاعد، وتستدعي استراتيجيات مختلفة جذرياً عن تلك التي تحتاج إليها الدول ذات الهياكل العمرية الأصغر

نسبة الإناث من إجمالي السكان

تتقارب أغلب الدول الأعضاء حول النصف الديموغرافي الطبيعي، إذ يبلغ الوسيط 49.7 بالمائة – غير أن حالات شاذة تُسجّل نسباً دون 30 بالمائة، تعكس واقع الهجرة الاقتصادية المكثفة

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى
51	28.7	49.2	49.7	50.4	51.4

أعلى نسبة – الربع الرابع أكثر من 50.4% هجرة ذكورية	قريب من التعادل – الربع الثالث 50.4% – 49.7% توازن طبيعي	قريب من التعادل – الربع الثاني 49.7% – 49.2% توازن طبيعي	أدنى نسبة – الربع الأول أقل من 49.2% كثافة عمالة وافدة
--	--	--	--

تتنظم غالبية الدول الأعضاء حول نسبة طبيعية قريبة من 50 بالمائة، مع وسيط يبلغ 49.7 بالمائة وتشكّلت محدود في معظم قيم المجموعة. غير أن الحد الأدنى البالغ 28.7 بالمائة يكشف عن واقع استثنائي تعرفه بعض الدول الخليجية التي يُهيمن عليها تدفق العمالة الوافدة الذكورية، مما يُفضي إلى هيكل سكاني لا يعكس التوزيع الطبيعي للجنسين.

يستوجب هذا المؤشر قراءة في سياقه الاقتصادي؛ إذ إن الانحراف الملحوظ عن التوازن الديموغرافي في بعض الدول لا يُمثّل خللاً بنيوياً بل نتيجة مباشرة لسياسات استقطاب العمالة المؤقتة. أما في الدول الأخرى حيث تُشير نسبة الإناث المنخفضة إلى تهميش اجتماعي أو هجرة انتقائية، فإن الأمر يستدعي تحليلاً أعمق لديناميكيات الحراك الاجتماعي.



المحور الثاني: التشغيل وسوق العمل

معدل البطالة

يتفاوت معدل البطالة تفاوتاً حاداً بين الدول الأعضاء: من أقل من 3.1 بالمائة في الربع الأول إلى ما يتجاوز 11.5 بالمائة في الربع الثالث، مع قيمة قصوى بلغت 26.3 بالمائة

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى
52	0.1	3.1	5.3	11.5	26.3

الأعلى بطالةً – الربع الرابع أكثر من 11.5% أزمة تشغيل هيكلية	بطالة مرتفعة – الربع الثالث 5.3% – 11.5% ضغط على سوق العمل	بطالة معتدلة – الربع الثاني 3.1% – 5.3% دون العتبة الحرجة	بطالة منخفضة – الربع الأول أقل من 3.1% تشغيل قريب من الكامل
--	--	---	---

يبلغ وسيط معدل البطالة بين الدول الأعضاء 5.3 بالمائة، وهو مستوى يكاد يتوافق مع ما يُعدّ بطالة احتكاكية طبيعية في الاقتصادات المتقدمة. غير أن الصورة تتبدّل جذرياً في الربع الأعلى؛ إذ تتجاوز البطالة 11.5 بالمائة في ربع الدول، مع حالة تبلغ 26.3 بالمائة في أعلى المجموعة. هذا يُشير إلى أن قطاعاً من الدول الأعضاء يعاني من بطالة هيكلية لا تُعالجها الدورة الاقتصادية العادية. تُفيد قراءة هذا المؤشر بالتوازي مع معدل المشاركة في سوق العمل؛ إذ إن انخفاض معدل البطالة في بعض الدول قد يُخفي ظاهرة الإحباط من سوق العمل حيث ينسحب الأفراد اليائسون من قوائم الباحثين عن عمل. وعليه، فإن الربع الأول من حيث انخفاض البطالة لا يعكس بالضرورة قوة فعالية لسوق العمل في كل الحالات.

معدل البطالة في صفوف الشباب

بطالة الشباب بين الدول الأعضاء تبلغ وسيطها 12.7 بالمائة، وتففز إلى 23.1 بالمائة في الربع الثالث، مع حالة تُسجّل 76.3 بالمائة – أي أن أكثر من ثلاثة أرباع الشباب عاطلون في تلك الدولة

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى
50	0.3	5.1	12.7	23.1	76.3

أداء متميز – الربع الأول أقل من 5.1% استيعاب جيد للشباب	مستوى متوسط – الربع الثاني 5.1% – 12.7% فرص تحسين واضحة	بطالة مرتفعة – الربع الثالث 12.7% – 23.1% ضعف استيعاب العمالة	أزمة شبابية حادة – الربع الرابع أكثر من 23.1% طوارئ تشغيلية
---	---	---	---

يمثّل معدل البطالة في صفوف الشباب أحد أكثر المؤشرات دلالةً على الصحة الهيكلية لسوق العمل. يبلغ الوسيط عبر الدول الأعضاء 12.7 بالمائة، أي ما يقارب ضعفي معدل البطالة الإجمالية، مما يُشير إلى أن الشباب يُواجهون عائقاً خاصاً في الولوج إلى سوق العمل. والأشد إثارةً للقلق أن الربع الأعلى يتجاوز حاجز 23.1 بالمائة، ومنه حالة استثنائية تُسجّل 76.3 بالمائة تعكس انهياراً شبه كامل للتشغيل الشبابي. إن توافر هذا المعدل المرتفع في سياق هياكل سكانية شابة – حيث يُشكّل الشباب نسبةً كبيرة من المجموع – يُضخّم أثره الاجتماعي والاقتصادي بصورة أشد وطأةً. الدول في الربع الأول التي تُسجّل معدلات دون 5.1 بالمائة نجحت في بناء جسور فعالة بين التكوين المهني ومتطلبات سوق العمل، أو تتمتع ببنى اقتصادية تستوعب بفاعلية الوافدين الجدد.

معدل المشاركة في سوق العمل

معدل المشاركة في سوق العمل يبلغ وسيطه 55.0 بالمائة، وهو ما يعني أن نحو 45 بالمائة من السكان في سن العمل يقعون خارج القوى العاملة النشطة في الدولة المتوسطة

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى
50	32.0	44.4	55.0	66.4	87.5

الأدنى مشاركةً – الربع الأول أقل من 44.4% طاقة بشرية معطلة	مشاركة ضعيفة – الربع الثاني 55.0% – 44.4% دون الإمكانيات	مشاركة جيدة – الربع الثالث 66.4% – 55.0% استثمار معقول	الأعلى مشاركةً – الربع الرابع أكثر من 66.4% استيعاب فعال
--	--	--	--

يُوفّر معدل المشاركة في سوق العمل صورةً أشمل مما يكشفه معدل البطالة وحده، إذ يُقيس النسبة الفعلية للسكان الذين يُمثّلون قوة عمل نشطة – سواء أكانوا يعملون أم يبحثون عن عمل. وسيط المجموعة يبلغ 55.0 بالمائة، مما يعني أن نحو 45 بالمائة من السكان في سن العمل غير مُدرّجين في سوق العمل الرسمي. تتنوع أسباب ذلك بين الفيود المفروضة على مشاركة المرأة، والبطالة المقنّعة، وضعف القطاع الرسمي.

دول الربع الرابع التي تُسجّل معدلات مشاركة تتخطى 66.4 بالمائة تستفيد من طاقة بشرية منتجة واسعة تُغذّي النمو الاقتصادي. أما دول الربع الأول التي لا تتجاوز 44.4 بالمائة فإنها تُضَيّع جزءاً وافراً من رأسمالها البشري، ولا سيما حين يتعلق الأمر بالعمل غير الرسمي أو بالعمالة النسائية المكبّلة باعتبارها نفاية أو تشريعية.

المحور الثالث: الصحة والرفاه

متوسط العمر المتوقع عند الولادة

يبلغ وسيط العمر المتوقع 72.0 سنة عبر الدول الأعضاء، مع فجوة تبلغ نحو 28 سنة بين الحد الأدنى والأقصى، وهو ما يُجسّد عمق التفاوت في منظومات الصحة داخل المجموعة.

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى
51	54.8	66.3	72.0	76.2	83.2

الأقصر عمراً – الربع الأول أقل من 66.3 سنة هشاشة صحية شديدة	متوسط – الربع الثاني 72.0 – 66.3 سنة فجوات قابلة للمعالجة	جيد – الربع الثالث 76.2 – 72.0 سنة منظومة صحية راسخة	الأطول عمراً – الربع الرابع أكثر من 76.2 سنة أداء صحي متميز
---	---	--	---

متوسط العمر المتوقع مؤشر مركبي يُلخّص مستوى تطور منظومة الصحة العامة ومدى توفر التغذية والأمان الاجتماعي والبيئة الصحية. يبلغ الوسيط 72.0 سنة، وهو ما يتقارب مع المتوسط العالمي، غير أن الربع الأول يقع دون 66.3 سنة، مما يُشير إلى وجود كتلة من الدول لا تزال تُعاني من وفيات مبكرة قابلة للوقاية وضعف في المنظومة الصحية.

الفجوة البالغة نحو 17 سنة بين Q1 وQ4 داخل مجموعة إيسيسكو تعكس تبايناً حاداً في جودة الحياة بين الدول الأعضاء. دول الربع الرابع التي تتجاوز 76.2 سنة تملك منظومات صحية ناضجة وسياسات وقائية فعّالة. في المقابل، تستدعي دول الربع الأول استثمارات عاجلة في الرعاية الصحية الأولية والبنى التحتية الصحية وتدريب الكوادر الطبية.

معدل وفيات الرضع

معدل وفيات الرضع يكشف الهوة الأوسع في المجال الصحي: من 5.0 وفيات لكل ألف مولود في الحد الأدنى إلى 101.3 في الحد الأقصى - فارق يبلغ عشرين ضعفاً داخل المجموعة ذاتها

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى
53	5.0	13.9	24.5	47.0	101.3

الأفضل أداءً - الربع الأول أقل من 13.9 / 1000 وقاية متقدمة	جيد - الربع الثاني 13.9 - 24.5 / 1000 فرص تحسّن قائمة	مقلق - الربع الثالث 24.5 - 47.0 / 1000 هشاشة صحية متوسطة	وضع حرج - الربع الرابع أكثر من 47.0 / 1000 حاجة تدخل عاجل
--	---	--	---

يُعدّ معدل وفيات الرضع من أكثر المؤشرات حساسيةً في الكشف عن جودة الرعاية الصحية الأولية وتوفر التغذية الكافية. يبلغ وسيط المجموعة 24.5 وفيات لكل ألف مولود حي، بينما يرتفع إلى ما فوق 47 في الربع الثالث، وتتجاوز القيمة القصوى حاجز 100 وفيات. هذا الفارق الهائل بين الربع الأول الذي يُسجّل أقل من 13.9 والربع الرابع يُلخّص الفجوة الكاملة في مستوى التنمية الصحية داخل مجموعة إيسيسكو. دول الربع الرابع التي تُسجّل أكثر من 47 وفيات لكل ألف مولود تُشير إلى مجموعة من الاختلالات المتشابكة: ضعف تغطية الرعاية السابقة للولادة، وشح الكوادر الصحية المدربة، وضعف الوصول إلى المياه النظيفة والغذاء الكافي. وقياساً بأن هذه الوفيات قابلة للوقاية في معظمها، فإن سدّ هذه الفجوة يمثّل أولوية إنسانية قابلة للتحقيق بتدخلات منخفضة التكلفة عالية الأثر.

الإنفاق الحالي على الصحة

يبلغ وسيط الإنفاق على الصحة كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي 4.4 بالمائة، مع حالة استثنائية تُسجّل 23.1 بالمائة - وهو ما يشير إلى دول تواجه أزمات صحية ضخمة تستنزف موارد واسعة.

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى
52	1.8	3.6	4.4	5.8	23.1

الأدنى إنفاقاً - الربع الأول أقل من 3.6% استثمار صحي غير كافٍ	إنفاق معتدل - الربع الثاني 3.6% - 4.4% قريب من الحد الأدنى	إنفاق جيد - الربع الثالث 4.4% - 5.8% تمويل صحي مقبول	الأعلى إنفاقاً - الربع الرابع أكثر من 5.8% التزام قوي بالصحة
---	--	--	--

يوصي عدد من المنظمات الدولية بتخصيص ما لا يقل عن 5 بالمائة من الناتج المحلي الإجمالي للصحة لتحقيق تغطية صحية شاملة. يقع وسيط الدول الأعضاء عند 4.4 بالمائة، وكذلك يقع ربعها الأدنى دون 3.6 بالمائة، مما يُشير إلى أن شريحة معتبرة من دول المجموعة لا تبلغ هذا العتبة المرجعية. ويُضاف إلى ذلك أن الإنفاق المطلق يتفاوت تبعاً لحجم الاقتصاد، مما يجعل الدول ذات الناتج المحلي المنخفض أشد تضرراً حتى بنسب إنفاق مماثلة.

القيمة الاستثنائية البالغة 23.1 بالمائة تُوجي بأزمة صحية مزمنة تستنزف حصة كبيرة من الموارد الوطنية، أو بأن هذه الدولة تنتهج سياسة رعاية اجتماعية شاملة تستدعي تمويلًا مرتفعاً. كلا التفسيرين يستوجب التمييز الدقيق بين الإنفاق الوقائي الاستثماري والإنفاق العلاجي المفروض بفعل الأوبئة والأمراض المزمنة.

المحور الرابع: العدالة والمساواة

معامل جيني

تغطية هذا المؤشر محدودة جداً – بيانات متاحة لـ 11 دولة فقط من أصل 53 – مما يُضيّق نطاق الاستنتاجات؛ غير أن القيم المتاحة تُشير إلى تفاوت دخل متوسّط إلى مرتفع في أغلب هذه الدول

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى
11	26.4	31.0	34.8	36.5	39.5

الأقل تفاوتاً – الربع الأول أقل من 31.0 توزيع أكثر عدالة	تفاوت معتدل – الربع الثاني 34.8 – 31.0 مقبول دون الريادة	تفاوت متوسط-مرتفع – الربع الثالث 36.5 – 34.8 حاجة لسياسات توزيعية	الأعلى تفاوتاً – الربع الرابع أكثر من 36.5 تفاوت بارز
--	--	--	---

تجدر الإشارة إلى أن معامل جيني لا تتوفر له بيانات سوى لـ 11 دولة من 53، وهو ما يُقيّد أي استنتاج شامل حول توزيع الدخل في المجموعة. القيم المتاحة تتراوح بين 26.4 و39.5، مع وسيط يبلغ 34.8. تُصنّف قيم دون 30 عموماً ضمن توزيع الدخل المنصف نسبياً، في حين تُعدّ القيم فوق 35 مؤشراً على بدء التفاوت الملحوظ بين الشرائح الاجتماعية.

غياب بيانات معامل جيني لأكثر من أربعة أخماس الدول الأعضاء يُشكّل ثغرةً معلوماتية جوهريّة في منظومة رصد التنمية الاجتماعية. إن معالجة هذه الفجوة عبر تعزيز آليات جمع البيانات الإحصائية الوطنية في مجال توزيع الدخل يُعدّ خطوةً منهجية تسبق أي تقييم معمّق لآوضاع العدالة الاجتماعية في المجموعة.

معدل الفقر

يبلغ وسيط معدل الفقر 33.4 بالمائة من السكان، وهو معدل مرتفع يُشير إلى أن أكثر من ثلث سكان الدولة المتوسطة في المجموعة يعيشون دون خط الفقر.

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى
41	4.8	18.7	33.4	44.6	56.8

الأعلى فقراً – الربع الرابع أكثر من 44.6% فقر جماعي حاد	فقر مرتفع – الربع الثالث 44.6% – 33.4% تحدي إنمائي كبير	فقر متوسط – الربع الثاني 33.4% – 18.7% فجوات قابلة للتضييق	الأدنى فقراً – الربع الأول أقل من 18.7% أداء اجتماعي متقدم
---	---	--	--

يُسجّل معدل الفقر أحد أبرز التفاوتات في مجال المجتمع. يبلغ الوسيط 33.4 بالمائة بين الدول التي توقّرت لها بيانات – أي 41 دولة من 53 مما يعني أن كل دولة عند الوسيط تُعاني من فقر يبال ثلث سكانها. تُسجّل دول الربع الرابع معدلات تتخطى 44.6 بالمائة، ومن بينها حالات تبلغ 56.8 بالمائة حيث يُعاني أكثر من نصف السكان من الفقر.

تُشير الهوة الواسعة بين Q1 الذي يُسجّل أقل من 18.7 بالمائة وQ4 الذي يتجاوز 44.6 بالمائة إلى أن الدول الأعضاء تقع في مراحل نموّية متباعدة. الدول في الربع الأدنى – رغم ما لا يزال يستوجبه معدل الفقر فيها من تحسّن – نجحت في استحداث شبكات حماية اجتماعية أو تحقيق نمو اقتصادي يُعيد شرائح أوسع. أما دول الربع الأعلى فتعاني من تشابك الفقر مع مؤشرات الديموغرافيا والتشغيل والصحة الضعيفة في حلقة مفرغة يصعب كسرها بتدخلات منفردة.

خامساً – خلاصة

مجال الإعلام والاتصال

أولاً : الإطار العام

يشهد مجال الإعلام والاتصال في دول الإيسيسكو تحولات متسارعة مدفوعة بالثورة الرقمية والانتشار الواسع لمنصات التواصل الاجتماعي. وبشكل هذا المجال رافعة استراتيجية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وأداة لتعزيز الحوار الحضاري والمشاركة المدنية. غير أن اتساع الفجوة الرقمية بين الدول الأعضاء يطرح تحديات متزايدة تتعلق بالإدماج الاجتماعي وضمان تكافؤ الفرص في الوصول إلى الفضاء الإعلامي والرقمي.

يتناول هذا التحليل مؤشرات الوصول الرقمي والاتصال، وحرية الإعلام، وحضور التواصل الاجتماعي عبر 48 إلى 53 دولة عضو – حسب توفر البيانات. تُكشف هذه المؤشرات مستويات متفاوتة من النضج الرقمي والجاهزية الإعلامية، وتشير إلى الحاجة الملحة لاستراتيجيات تقاربية تُضيق الفجوة بين الرائدة والمتأخرة.

ثانياً : القراءة الإجمالية

رغم التطور الملحوظ في معدلات نفاذ الإنترنت في معظم دول المجموعة، لا تزال فجوة رقمية جوهرية قائمة. تتراوح نسبة مستخدمي الإنترنت بين 13.2 بالمائة و100 بالمائة، وسيط يبلغ 72.15 بالمائة يعني أن الدول المتوسطة في المجموعة قد حققت نفاذاً معقولاً إلى الشبكة، لكن ربع الدول لا تزال عالقة دون 36.7 بالمائة – وهو فاصل يعكس فروقات جسيمة في البنية التحتية والقدرة الاقتصادية.

في مجال حرية الصحافة والإعلام، تُسجل تباينات حادة في مؤشر حرية الصحافة بين 17.41 و76.11 نقطة من 100 – وهو معيار عكسي حيث تمثل القيم الأعلى تقييداً أكثر للحرية. الوسيط البالغ 45.97 يُشير إلى أن أكثر من نصف الدول الأعضاء تواجه قيوداً معتدلة إلى مرتفعة على الحرية الإعلامية، وهو واقع يستوجب اهتماماً متزايداً بحماية المراكز الإعلامية المستقلة.

ظهور وسائل التواصل الاجتماعي أحدث نقلة نوعية في أنماط الحضور الرقمي والمشاركة. غير أن البيانات تُظهر تفاوتاً طفيفاً في التبني: بينما تسجل بعض الدول نسباً معقولة، تصل حالات شاذة إلى 1591 بالمائة – أي ما يعادل حوالي 15.9 حسابات لكل فرد – مما يعكس ظاهرة الحسابات المتعددة والآليات والنشاط المركز. هذا التنوع يُجسد ديناميكية الفضاء الرقمي لكنه يُثير تحديات حول جودة النقاش وأمن البيانات

يفصح تحليل مجال المجتمع عبر الدول الأعضاء في إيسيسكو عن واقع مُركّب تتداخل فيه ضغوط ديموغرافية مع هشاشة في سوق العمل وتفاوتات صحية واجتماعية حادة. في المحور الديموغرافي، تُشكّل الكتلة الشبابية الضخمة رهاناً مزدوجاً: إذا توفّرت لها فرص التعليم والتشغيل الملائمة فإنها تمثل رافعة تنموية استثنائية؛ وإذا أهملت تحوّلت إلى مصدر توتر اجتماعي. وما يُعقّد المشهد أن بعض الدول تنتقل في الوقت ذاته نحو نمط ديموغرافي أكثر نضجاً يستدعي التأهب لتحديات الشيخوخة.

يُمثّل التشغيل الشبابي الاختناق الأبرز في المنظومة الاجتماعية للمجموعة؛ إذ يتفاوت معدل البطالة في صفوف الشباب من أقل من 5.1 بالمائة في أفضل الدول أداءً إلى ما يتجاوز 76 بالمائة في أسوأها. ولا تقتصر تداعيات هذا التفاوت على الجانب الاقتصادي، بل تمتد إلى الاستقرار الاجتماعي وجودة الحياة بأبعادها الشاملة.

في المحور الصحي، تبقى فجوة وفيات الرضع الأكثر إلحاحاً: بينما تُسجّل دول في الربع الأول أقل من 14 وفاة لكل ألف مولود، تتجاوز 53 وفاة في الربع الثالث وتبلغ 101 في القيمة القصوى. يُفيد هذا التباين الحاد بأن الوفيات الصحية لدى هذه الدول لا تزال قابلة للوقاية بدرجة كبيرة، مما يمنح التدخلات الصحية الأساسية أثراً قابلاً للقياس في المدى القصير.

أخيراً، تتميز بيانات العدالة والمساواة بمحدودية التغطية لا سيما في مؤشر جيني، وهو ما يُنبئ إلى ضرورة تعزيز المنظومة الإحصائية الوطنية في عدد من الدول الأعضاء قبل أي تقييم موضوعي لمستوى التفاوت الداخلي. معدلات الفقر المرتفعة – التي تتجاوز ثلث السكان في الدولة المتوسطة – تُجسّد أكثر من غيرها الهوة بين البلدان الأعضاء وتشير إلى أن التنمية الاجتماعية الشاملة تستلزم مقاربات متعددة الأبعاد

ثالثاً : الجدول الإجمالي

■ Q3 : الأعلى أداءً ■ Q1 : الأضعف أداءً ■ الوسيط : الدولة النموذجية

المؤشر	الدول	Q1 الأضعف	الوسيط	Q3 الأفضل	المعدل العالمي	الفجوة
مستخدمو الإنترنت	48	13.2	36.68	72.15	88.63	100.0
اشتراكات الإنترنت الثابت	39	0.08	1.12	7.02	14.24	43.57
اشتراكات الهاتف المحمول	42	48.45	80.10	112.98	140.01	199.42
مؤشر حرية الصحافة	53	17.41	33.67	45.97	55.95	76.11
مستخدمو التواصل الاجتماعي	52	2.4	16.27	37.65	64.27	1591.0

رابعاً : التحليل التفصيلي

مستخدمو الإنترنت

يبلغ وسيط معدل نفاذ الإنترنت 72.15 بالمائة، وهو مؤشر إيجابي يعكس تقدماً ملحوظاً في الربط الرقمي للمجموعة؛ بيد أن الربع الأول يتوقف عند 36.68 بالمائة، مما يدل على وجود دول لا تزال في مراحل مبكرة من التحول الرقمي.

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى
	13.2	36.68	72.15	88.63	100.0

الأقل نفاذاً – الربع الأول	نفاذ معتدل – الربع الثاني	نفاذ مرتفع – الربع الثالث	النفاذ الكامل – الربع الرابع
أقل من 36.7 بالمائة فجوة رقمية جوهرية	36.7 – 72.2 بالمائة مرحلة انتقالية	72.2 – 88.6 بالمائة شبه شامل	فوق 88.6 بالمائة اقتراب من التشبع

يكشف توزيع نسب نفاذ الإنترنت في دول المجموعة عن مشهد متباين تماماً. الدول في الربع الأول – بمعدلات تقل عن 36.7 بالمائة – تواجه حواجز هيكلية ملموسة: نقص البنية التحتية للألياف والاتصالات الثابتة، وضعف القدرة الشرائية للسكان، ونقص الوعي والمهارات الرقمية الأساسية. هذه الحالات تُطرح تحديات إنمائية متزامنة في مجالات الكهرباء والاتصالات والتعليم.

في المقابل، تمثل الدول في الربعين الثالث والرابع – بمعدلات تتجاوز 72.2 بالمائة – نموذجاً متقدماً من الاندماج الرقمي. القيمة الحدية البالغة 100 بالمائة تشير إلى دولة حققت نفاذاً كاملاً، مما ينعكس على الخدمات الحكومية الإلكترونية والتعليم الرقمي والتجارة الإلكترونية. الفجوة بين 13.2 و100 بالمائة لا تجسد فقط فروقاً تقنية بل تعبر عن أفق تنموي مختلف تماماً بين الدول.

اشتراكات الإنترنت الثابت

يعكس مؤشر اشتراكات الإنترنت الثابت التفاوت الحاد في جودة البنية التحتية: الوسيط لا يتجاوز 7.02 اشتراكات لكل 100 شخص وهو معدل منخفض جداً يشير إلى اعتماد مفرط على الإنترنت النقال بدلاً من الخطوط الثابتة عالية الموثوقية.

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى
39	0.08	1.12	7.02	14.24	43.57

البنية الضعيفة – الربع الأول أقل من 1.1 اشتراك احتكار نقال	بنية أساسية – الربع الثاني 1.1 – 7.0 اشتراكات اعتماد جزئي	بنية متقدمة – الربع الثالث 7.0 – 14.2 اشتراكات تنوع معقول	بنية متطورة – الربع الرابع أكثر من 14.2 اشتراك نظام متوازن
--	---	---	--

تُشير معدلات الإنترنت الثابت المنخفضة جداً في ربع الدول – حيث تقترب من الصفر – إلى افتقار كامل لخطوط ثابتة موثوقة. هذا الواقع ليس مجرد تأخر تقني؛ بل يعني أن المؤسسات والعائلات تعتمد على اتصالات نقالة متقطعة غير مناسبة للعمل عن بعد أو الدراسة الإلكترونية المستدامة. الفجوة بين 0.08 و 43.57 اشتراكات تعكس اختيارات استراتيجية مختلفة: بعض الدول فضلت استثمارات مركزة في الألياف الضوئية، بينما لم تبدأ أخرى بعد.

الدول في الربع الرابع – بمعدل يتجاوز 14.24 اشتراكاً – تتمتع بنظام متوازن يجمع بين الإنترنت الثابت والنقال، مما يسمح بخدمات موثوقة للتعليم الإلكتروني وتكنولوجيا المعلومات والخدمات المالية. هذا المستوى من البنية التحتية يمثل استثماراً طويل الأجل وسياسة تنمية واضحة نحو رقمنة الاقتصاد والإدارة.

اشتراكات الهاتف المحمول

يسجل هذا المؤشر المفاجأة الإيجابية الأبرز: وسيط يبلغ 112.98 اشتراكاً لكل 100 شخص – أي نسبة تتجاوز السكان وهو دليل على أن الهاتف المحمول قد أصبح أداة منتشرة بلا منازع، مع حسابات متعددة لكل فرد والعديد من الحسابات الخاملة.

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى
42	48.45	80.10	112.98	140.01	199.42

الانتشار المحدود – الربع الأول أقل من 80.1 اشتراك تغطية جزئية	الانتشار المعتدل – الربع الثاني 80.1 – 113.0 اشتراكات شبه عام	الانتشار العالي – الربع الثالث 113.0 – 140.0 اشتراكات اشتراكات متعددة	الانتشار الفائق – الربع الرابع أكثر من 140.0 اشتراك فائض كبير
---	---	---	---

تقترب جميع دول المجموعة من معدلات عالية جداً من اشتراكات الهاتف المحمول: الحد الأدنى هو 48.45 والحد الأقصى 199.42 اشتراكاً لكل 100 نسمة. هذا يعكس نجاح الاستثمارات في البنية التحتية للاتصالات النقالة والمنافسة بين المشغلين، التي خفّضت الأسعار وجعلت الهاتف المحمول في متناول الجميع. حتى أقل الدول نفاذاً لا تزال فوق 48 بالمائة، مما يدل على أن الهاتف المحمول لم يعد رفاهية بل ضرورة أساسية.

الحقيقة المثيرة للانتباه أن نسبة الاشتراكات تتجاوز 100 بالمائة في الوسيط والنسبة الأكبر من الدول: هذا يُشير إلى اشتراكات متعددة لكل فرد: حسابات عمل وشخصية، حسابات قديمة لم تُلغ، أو أكثر من جهاز واحد. الدول في الربع الرابع تسجل نسباً تتجاوز 140 بالمائة، مما يعكس ديناميكية اقتصادية عالية وقطاع اتصالات متطور لكن يحتاج تنظيمياً لتنظيف سجلاته من الحسابات الميتة.

مؤشر حرية الصحافة

يُعكّس مؤشر حرية الصحافة واقعاً مقلقاً: الوسيط يبلغ 45.97 نقطة من 100 – حيث تمثل القيم الأعلى قيوداً أشد – مما يعني أن نصف الدول الأعضاء تعاني من قيود معتدلة إلى حادة على حرية الإعلام والصحافة.

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى
53	17.41	33.67	45.97	55.95	76.11

الحرية الحقيقية – الربع الأول أقل من 33.7 نقطة إعلام حر نسبياً	حرية محدودة – الربع الثاني 33.7 – 46.0 نقطة قيود معتدلة	حرية مقيدة – الربع الثالث 46.0 – 56.0 نقطة رقابة ملحوظة	قيود شديدة – الربع الرابع أكثر من 56.0 نقطة إعلام مكبل
--	---	---	--

يكشف التوزيع الجغرافي عن تناقضات حادة: دول في الربع الأول تتمتع بحريات إعلامية حقيقية بدرجات نقاط أقل من 33.7 – مما يعني بيئة إعلامية حرة نسبياً – بينما دول في الربع الرابع تسجل نقاطاً تتجاوز 56 – مما يعكس رقابة شاملة وتقييدات حادة على حرية التعبير والصحافة. الحد الأقصى البالغ 76.11 يمثل حالة قصوى حيث الإعلام إما خاضع تماماً للدولة أو معرض لضغوط وتهديدات مستمرة.

الوسيط عند 45.97 يُشير إلى أن الدول النموذجية في المجموعة تعاني من قيود معتدلة – ربما من خلال قوانين إعلام قديمة، أو ضغوط اقتصادية على وسائل الإعلام، أو رقابة ذاتية نتيجة مناخ سياسي متوتر. هذا الواقع يستدعي جهوداً منسقة لحماية استقلالية الصحافة والمراكز الإعلامية وتقوية التشريعات المكفلة لحرية التعبير والوصول إلى المعلومات.

مستخدمو التواصل الاجتماعي

يكشف المؤشر عن تباين واضح في مستويات استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، بوسيط يبلغ 37.65% وحد أقصى يصل إلى 99.59%. ويعكس هذا التفاوت اختلاف درجات التحول الرقمي والاندماج في الفضاء الإعلامي الرقمي بين الدول الأعضاء.

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى
52	2.40%	16.22%	37.65%	64.12%	99.59%

التبني المنخفض – الربع الأول أقل من 16.2 بالمائة حضور محدود	التبني المعتدل – الربع الثاني 16.2-37.7 بالمائة انتشار متزايد	التبني العالي – الربع الثالث 37.7-64.1 بالمائة حضور قوي	التبني الفائق – الربع الرابع أكثر من 64.1 بالمائة هيمنة رقمية
---	---	---	---

يعكس الطيف الواسع الممتد من 2.4% إلى 99.59% فجوة واضحة في مستويات اعتماد وسائل التواصل الاجتماعي بين الدول الأعضاء. فالدول الواقعة في الربع الأول بمعدلات دون 16.2% ما تزال في مراحل أولية من الحضور الاجتماعي الرقمي، وهو ما قد يرتبط بمحدودية البنية التحتية للإنترنت أو بعوامل اجتماعية واقتصادية تؤثر في وتيرة الانتشار.

أما الدول في الربعين الثالث والرابع بمعدلات تتجاوز 37.7% وتصل إلى أكثر من 64.1% فتُظهر حضوراً رقمياً قوياً، حيث أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي أداة يومية أساسية للتواصل وتبادل المعلومات والمشاركة في الفضاء العام. ويعكس هذا التباين اختلاف مستويات التحول الرقمي والاندماج في البيئة الإعلامية الرقمية بين الدول.

كما يشير اقتراب بعض الدول من مستويات مرتفعة جداً من الاستخدام تصل إلى نحو 99.6% إلى حالة شبه تشبع رقمي، حيث يصبح استخدام وسائل التواصل الاجتماعي جزءاً شاملاً من الحياة اليومية للسكان.

خامساً – خلاصة

عبر دول إيسيسكو مشهداً متبايناً يعكس تفاوتات جسيمة في التطور الرقمي والحريات الإعلامية. من جهة، حقق الهاتف المحمول نجاحاً حقيقياً، حيث توغّل في جميع طبقات المجتمع في معظم الدول، مما يفتح فرصاً للخدمات المصرفية الرقمية والتعليم والصحة عن بعد. من جهة أخرى، البنية التحتية للإنترنت الثابت لا تزال ضعيفة جداً في العديد من الدول، مما يحد من جودة الخدمات الرقمية ويعمّق الفجوة بين الأفراد والشركات في القدرة على الاستفادة من التحول الرقمي.

يُمثل مؤشر حرية الصحافة تحدياً إستراتيجياً حقيقياً، فالوسيط عند 45.97 نقطة يُشير إلى أن الدول النموذجية تعاني من قيود معتدلة، بينما ربع الدول يسجل قيوداً حادة جداً. هذا الواقع يُقوّض من القدرة على بناء نقاش عام صحي حول السياسات العامة والتنمية، ويُضعّف من دور الصحافة كرقب على مؤسسات الدولة. تعزيز حرية الصحافة والإعلام ليس قضية قيم أخلاقية فقط، بل استثمار في مؤسسات شفافة وقابلة للمساءلة.

ظهور وسائل التواصل الاجتماعي أعاد صياغة الخطاب العام والمشاركة المدنية، لكن التوسع السريع والفوضوي في استخدامها – كما يعكس الرقم الشاذ البالغ 1591 بالمائة – يطرح تحديات حول جودة النقاش والتحقق من المعلومات والأمان السيرباني. الدول التي حققت معدلات نفاذ إنترنت عالية ووسائط تواصل نشطة بحاجة إلى استثمارات موازية في محو الأمية الإعلامية الرقمية وحماية البيانات الشخصية.

بصفة عامة، يستوجب تضييق الفجوة الرقمية والإعلامية في المجموعة استراتيجيات متكاملة تجمع بين: توسيع البنية التحتية للإنترنت الثابت والنقال في الدول المتأخرة؛ تحسين البيئة القانونية لضمان حرية الإعلام والصحافة المستقلة؛ وبناء قدرات المجتمع على القراءة الناقدة والإدراك الآمن للمعلومات الرقمية. الاستثمار في هذه المجالات الثلاثة معاً هو الطريق نحو اقتصاد معرفي حقيقي ومجتمع معلوماتي شامل

المعرفة الشاملة

أولاً : الإطار العام

يقيس مؤشر المعرفة الشاملة جاهزية الدول للاقتصاد المعرفي عبر ستة أبعاد رئيسية، وهي التعليم ما قبل الجامعي والتعليم التقني والمهني والعالي والبحث والتطوير والابتكار وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاقتصاد المعرفي والبيئة والمجتمع والحوكمة. أجرت إيسيسكو تحليلاً شاملاً لهذا المؤشر عبر ما يصل إلى 53 دولة عضو، مما يُتيح رؤية معمقة لواقع المعرفة والابتكار في المنطقة.

يعتمد هذا التحليل على منهجية توزيع الأرباح، حيث يُقسّم توزيع البيانات إلى أربع فئات متساوية الحجم تقريباً تُتيح هذه المقارنة تجنب تأثيرات القيم الشاذة، وتُبيّن التمييز الواضح بين الدول الضعيفة والمتوسطة والقوية. تجدر الملاحظة أن مؤشر المعرفة الشاملة المركب متاح لـ 39 دولة فقط، فيما تغطي المؤشرات الفرعية نطاقاً أوسع قد يصل إلى 53 دولة.

ثانياً : القراءة الإجمالية

يبلغ الوسيط العام لمؤشر المعرفة الشاملة 30.7 من أصل 100، مما يضع الدول الأعضاء في إيسيسكو بشكل جماعي في المستوى الأدنى من ثلث السلم العالمي للتحول نحو اقتصاد المعرفة. يشير هذا المستوى المحدود إلى أن الفجوة بين الدول الأعضاء والدول المتقدمة في مجال المعرفة ما زالت كبيرة جداً. الأمر الأكثر إثارة للقلق هو أن الربع الأول من الدول يُسجّل نتائج أقل من 25.6، مما يعكس معاناة واضحة من تخلف معرفي حاد في جزء كبير من المجموعة.

يرز مؤشر البحث والتطوير والابتكار بوصفه الحلقة الأضعف في منظومة المعرفة. يبلغ وسيط هذا المؤشر مجرد 8.95 من 100، مع ربع من الدول يسجل نتائج أقل من 6.08، وحالات متعددة تصل إلى الصفر تماماً. هذا الواقع يكشف عن غياب شبه كامل لأنظمة البحث العلمي المنظمة في عدد كبير من الدول الأعضاء، وهو ما يُمثّل عائقاً حاداً أمام التحول نحو اقتصاد معرفي حقيقي. على الجانب الإيجابي، يُسجّل مؤشر التعليم ما قبل الجامعي الوسيط الأعلى بين جميع المؤشرات عند 49.0 من 100، مما يشير إلى وجود قاعدة تعليمية آمنة نسبياً. كما يكشف مؤشر البيئة والمجتمع والحوكمة عن تقارب نسبي في أداء الدول الأعضاء، إذ يبلغ وسيطه 43.9 مع تشتت أقل من المؤشرات الأخرى، مما يدل على درجة معينة من التنسيق المشترك في هذا المجال

ثالثاً : الجدول الإجمالي

■ Q3 : الأعلى أداءً ■ Q1 : الأضعف أداءً ■ الوسيط : الدولة النموذجية

المؤشر	الدول	Q1 الأضعف	الوسيط	Q3 الأفضل	المعدل العالمي	الفجوة
مؤشر المعرفة الشاملة	39	16.4	25.6	30.7	38.85	55.2
التعليم ما قبل الجامعي	45	22.9	42.4	49.0	55.0	70.6
التعليم التقني والمهني والعالي	42	11.7	33.73	37.9	44.0	55.6
البحث والتطوير والابتكار	52	1.9	6.08	8.95	16.85	31.6
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	51	8.0	19.7	28.4	37.15	64.3
الاقتصاد المعرفي	53	19.0	27.6	32.0	39.5	63.8
البيئة والمجتمع والحوكمة	52	25.2	39.08	43.9	47.33	58.0

رابعاً : التحليل بالمؤشرات

مؤشر المعرفة الشاملة

وسيط مؤشر المعرفة الشاملة للدول الأعضاء يبلغ 30.7 من أصل 100 – ما يضع المجموعة في المستوى الأدنى من ثلث السلم العالمي للتحول نحو اقتصاد المعرفة

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى
	39	16.4	30.7	38.85	55.2

تخلف معرفي حاد أقل من 25.6 الربع الأول	بدايات التحول 30.7 – 25.6 الربع الثاني	مسار واعد 38.85 – 30.7 الربع الثالث	ريادة معرفية نسبية أكثر من 38.85 الربع الرابع
--	--	---	---

يعكس الوسيط العام البالغ 30.7 واقعاً معقداً تعيشه الدول الأعضاء في إيسيسكو. تُشير هذه القيمة إلى أن المجموعة لم تتجاوز بعد نقطة الانطلاق الحقيقية نحو اقتصاد معرفي حقيقي. الدول في الربع الثالث والرابع، التي تسجل أكثر من 30.7، تشكل النخبة في المجموعة وتتمتع بمزايا نسبية في البنية التحتية المعرفية والاستثمار في البحث والتطوير. أما الدول في الربع الأول والثاني، فتواجه تحديات بنوية عميقة تستوجب تدخلات سياسية كبيرة وموارد مالية ضخمة.

الفجوة بين الحد الأدنى 16.4 والحد الأقصى 55.2 تبلغ 38.8 نقطة، وهي فجوة هائلة تعكس الاختلافات الجذرية في نوعية المؤسسات التعليمية والبحثية والتكنولوجية عبر المنطقة. يشير هذا التفاوت الواسع إلى ضرورة اتباع نهج متميز في السياسات، بحيث لا تُطبّق استراتيجية موحدة على دول في مستويات مختلفة جذرياً من الجاهزية المعرفية.

المؤشرات الفرعية المكوّنة لمؤشر المعرفة الشاملة

التعليم ما قبل الجامعي

يُسجّل مؤشر التعليم ما قبل الجامعي الوسيط الأعلى بين جميع المؤشرات الفرعية بقيمة 49.0 من 100 – وهو ما يُمثّل القاعدة الأمتن في منظومة المعرفة الشاملة للدول الأعضاء

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى
45	22.9	42.4	49.0	55.0	70.6

قاعدة تعليمية هشة أقل من 42.4 الربع الأول	تعليم في حدود المتوسط 49.0 – 42.4 الربع الثاني	بنية تعليمية قوية 55.0 – 49.0 الربع الثالث	نموذج تعليمي متقدم أكثر من 55.0 الربع الرابع
---	--	--	--

يشكل التعليم ما قبل الجامعي نقطة قوة نسبية في المنظومة المعرفية للدول الأعضاء، بوسيط 49.0 من 100. تتمتع المجموعة بقاعدة تعليمية أساسية معقولة، خاصة مقارنة بالمؤشرات الأخرى. دول الربع الرابع التي تسجل أكثر من 55.0 تتمتع بأنظمة تعليمية قوية يتوفر فيها استثمار كافٍ في البنية التحتية المدرسية وتدريب المعلمين وتطوير المناهج. هذا يوفر أساساً سليماً لبناء مجتمع معرفي في المستقبل. غير أن وجود دول في الربع الأول بقيم أقل من 42.4 يشير إلى وجود حالات تعاني من نقص واضح في القدرات التعليمية الأساسية. يتطلب هذا الواقع استثماراً فورياً في تحسين مؤهلات المعلمين وتجديد المناهج الدراسية وتوسيع نطاق الوصول إلى التعليم. يُعتبر التعليم ما قبل الجامعي البوابة الأولى لأي تحول معرفي، لذلك فإن تحسين مستوى هذا المؤشر ينبغي أن يكون أولوية قصيرة الأجل للدول الضعيفة الأداء.

التعليم التقني والمهني والعالي

يتراجع أداء التعليم التقني والمهني والعالي إلى وسيط 37.9 من 100 – فجوة واضحة مع التعليم ما قبل الجامعي تُشير إلى ضعف منظومة الربط بين التكوين المهني وسوق العمل

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى
42	11.7	33.73	37.9	44.0	55.6

ضعف في التأهيل المهني والجامعي أقل من 33.73 الربع الأول	تطوير جارٍ 37.9 – 33.73 الربع الثاني	درجة تأهيلية معقولة 44.0 – 37.9 الربع الثالث	منظومة تكوين عليا متطورة أكثر من 44.0 الربع الرابع
---	--	--	--

يُلاحظ انخفاض ملحوظ في أداء التعليم التقني والمهني والعالي مقارنة بالمرحلة الأساسية. يُعزى هذا الانخفاض بشكل أساسي إلى ضعف الربط بين المناهج الجامعية والاحتياجات الفعلية لسوق العمل. دول الربع الأول بقيم أقل من 33.73 تفتقد بشكل حاد إلى أنظمة تعليم عالي قوة ومتخصصة، مما يحد من قدرتها على تطوير كوادر متقدمة قادرة على العمل في قطاعات معرفية متطورة. يتطلب تحسين هذا المؤشر استثماراً موازياً في التعليم الفني والمهني والجامعي، مع التركيز على التخصصات المرتبطة بالاقتصاد المعرفي. يجب أن تتضمن هذه الجهود تعاوناً وثيقاً بين المؤسسات التعليمية والقطاع الخاص، بحيث يتم ضمان أن المهارات التي يكتسبها الطلاب تلبى احتياجات السوق الفعلية والناشئة.

البحث والتطوير والابتكار

يُعدّ مؤشر البحث والتطوير والابتكار الأضعف أداةً بين جميع المؤشرات الفرعية، إذ لا يتجاوز وسيطه 8.95 من أصل 100، مع تسجيل بعض الحالات مستويات متدنية تصل إلى 1.1، وهو ما يعكس ضعفاً هيكلياً في منظومات البحث العلمي والابتكار لدى عدد من الدول.

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى
52	1.9	6.08	8.95	16.85	31.6

غياب شبه كامل للبحث أقل من 6.08 الربع الأول	بدايات بحثية ضعيفة 8.95 – 6.08 الربع الثاني	قدرة بحثية ناشئة 16.85 – 8.95 الربع الثالث	نظام بحث وابتكار فاعل أكثر من 16.85 الربع الرابع
---	---	--	--

يُمثّل مؤشر البحث والتطوير والابتكار الأزمة الأعمق في منظومة المعرفة بالدول الأعضاء. وسيط 8.95 من 100 يعكس غياباً شبه تاماً لأنظمة بحث علمي منظمة ومنتجة. وجود دول تسجل قيماً تصل إلى الصفر تماماً يعني ببساطة أن هذه الدول ليس لديها ما يستحق الذكر من أنشطة بحثية أو تطويرية منسقة. هذا يعني أن هذه الدول تعتمد بشكل كامل على استيراد التكنولوجيا والمعرفة من الخارج، دون أي مساهمة محلية في الابتكار.

لا يمكن تحقيق انتقال حقيقي نحو اقتصاد معرفي بدون بناء قدرات بحثية قوية. يتطلب هذا استثماراً طويلاً الأجل ضخماً في البنية التحتية البحثية والجامعات والمراكز المتخصصة والموارد البشرية المؤهلة. كما يستوجب سياسات تحفيزية قوية لجذب وتثبيت الكوادر العلمية والباحثين المتخصصين. الدول في الربع الرابع التي تسجل أكثر من 16.85 تملك نماذج يمكن الاستفادة منها وتكييفها محلياً.

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

يبلغ وسيط مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات 28.4 من 100 مع تشبّت واسع يمتد من 8.0 إلى 64.3 – مما يعكس الهوة الرقمية الكبيرة بين الدول الأعضاء

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى
51	8.0	19.7	28.4	37.15	64.3

تخلف رقمي واضح أقل من 19.7 الربع الأول	بنية رقمية ضعيفة 28.4 – 19.7 الربع الثاني	تحول رقمي ناشئ 37.15 – 28.4 الربع الثالث	نضج رقمي نسبي أكثر من 37.15 الربع الرابع
--	---	--	--

يعكس مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واقعاً معقداً يجمع بين دول تتمتع بقدرات رقمية محترمة وأخرى لا تزال في بدايات التحول الرقمي. الفجوة بين الحد الأدنى 8.0 والحد الأقصى 64.3 تشير إلى هوة رقمية كبيرة جداً. دول الربع الأول بقيم أقل من 19.7 تعاني من نقص واضح في البنية التحتية الرقمية، سواء من حيث الإنترنت عالي السرعة أو مراكز البيانات أو الخدمات الرقمية الحكومية.

تشكل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عنصراً تمكينياً أساسياً لأي اقتصاد معرفي. يتطلب تحسين هذا المؤشر استثماراً مستمراً في البنية التحتية الرقمية وتطوير المهارات الرقمية للسكان وتحديث الخدمات الحكومية الإلكترونية. دول الربع الرابع التي تسجل أكثر من 37.15 تتمتع بمزايا تنافسية واضحة تمكّنها من جذب الاستثمارات في القطاعات الرقمية والمعرفية.

6. الاقتصاد المعرفي

وسيط مؤشر الاقتصاد المعرفي 32.0 من 100 – مع حضور أعلى تنوعاً مقارنةً بالمؤشرات الفرعية الأخرى، إذ تمتد القيم من 19.0 إلى 63.8.

الدول المشمولة	الحد الأدنى	الربع الأدنى Q1	الوسيط Q2	الربع الأعلى Q3	الحد الأقصى
53	19.0	27.6	32.0	39.5	63.8

اقتصاد معرفي متقدم أكثر من 39.5 الربع الرابع	اقتصاد في طور التنويع 32.0 – 39.5 الربع الثالث	تحولات اقتصادية ناشئة 27.6 – 32.0 الربع الثاني	اقتصاد معرفي غير ناضج أقل من 27.6 الربع الأول
--	--	--	---

يعكس مؤشر الاقتصاد المعرفي درجة تطور هياكل الاقتصاد المحلي وقدرته على توليد الدخل من الأنشطة المعرفية والابتكارية. وسيط 32.0 يشير إلى أن معظم الدول الأعضاء لا تزال في مراحل مبكرة من التنويع الاقتصادي بعيداً عن الاعتماد على الموارد الطبيعية. يشكل الحد الأقصى 63.8 نموذجاً نسبياً متقدماً. يوضح أن هناك دول قد بدأت بناء اقتصادات معرفية ذات أساس راسخ. يتطلب تحسين هذا المؤشر جهوداً متكاملة في تطوير قطاع الخدمات الرقمية والأنشطة التصنيعية عالية القيمة والمشاريع الناشئة والشركات الصغيرة والمتوسطة في المجالات المعرفية. يجب أن تكون هناك سياسات حكومية محفزة للاستثمار الخاص في هذه القطاعات، مع توفير بيئة تنظيمية مواتية للابتكار والعمل الحر.

البيئة والمجتمع والحوكمة

وسيط يسجل مؤشر البيئة والمجتمع والحوكمة أقل درجة من التباين بين المؤشرات الفرعية، بوسيط يبلغ 43.9 ونطاق ربعي ضيق بين 39.08 و47.33، وهو ما يعكس تقارباً نسبياً في أداء الدول الأعضاء ضمن هذا المجال.

الحد الأقصى	الربع الأعلى Q3	الوسيط Q2	الربع الأدنى Q1	الحد الأدنى	الدول المشمولة
58.0	47.33	43.9	39.08	25.2	52

نموذج حوكمة وبيئة متقدم أكثر من 47.33 الربع الرابع	حوكمة معقولة 43.9 – 47.33 الربع الثالث	أداء مقبول دون المنتصف 39.08 – 43.9 الربع الثاني	حوكمة وبيئة ضعيفتان أقل من 39.08 الربع الأول
--	--	--	--

يلاحظ أن مؤشر البيئة والمجتمع والحوكمة يتمتع بتوزيع أكثر اعتدالاً مقارنة بباقي المؤشرات، حيث يتقارب الربع الأول والثالث بشكل أكبر. وسيط 43.9 يشير إلى أن الدول الأعضاء تُسجل أداءً معقولاً نسبياً في مجالات إدارة البيئة والحوكمة والعدالة الاجتماعية. يعكس التشتت المحدود حقيقة أن معظم الدول تشارك أساساً مشتركاً من التحديات والفرص البيئية والاجتماعية.

يشكل هذا المؤشر جسراً أساسياً بين التنمية الاقتصادية والاستدامة الاجتماعية والبيئية. دول الربع الرابع التي تسجل أكثر من 47.33 تتمتع بأنظمة حوكمة أقوى وسياسات بيئية أكثر فاعلية واستقراراً اجتماعياً أفضل. يتطلب تحسين أداء الدول الضعيفة سياسات متكاملة تجمع بين تحسين الخدمات الحكومية وحماية البيئة وضمان العدالة الاجتماعية.

خامساً – خلاصة

يُظهر تحليل مؤشر المعرفة الشاملة ومكوناته الستة صورة معقدة لواقع المعرفة والابتكار في الدول الأعضاء بإيسيسكو. الوسيط العام البالغ 30.7 من 100 يؤكد أن هناك فجوة كبيرة تفصل المنطقة عن الدول المتقدمة التي تتمتع بمؤشرات معرفية تتجاوز الـ 70. غير أن هذا لا يعني أن الحالة بلا أمل؛ فالتقدم الملحوظ في مؤشر التعليم ما قبل الجامعي يوفر أساساً صلباً يمكن بناء عليه.

يبقى البحث والتطوير والابتكار الحلقة الأضعف والأكثر إلحاحاً. لا يمكن لأي دولة أن تحقق تحولاً معرفياً حقيقياً دون بناء قدرات بحثية قوية ومنتجة. يستوجب هذا استثماراً طويلاً الأجل، ليس فقط مالياً بل أيضاً في تطوير الموارد البشرية والبنية التحتية المؤسسية. يجب على الدول والمنظمات الإقليمية التركيز على جذب العقول المبتكرة وتطوير الشراكات مع مراكز البحث العالمية المرموقة.

من جانب آخر، تُمثل الهوية الرقمية الواسعة تحدياً آخر ذا أولوية. تطوير البنية التحتية الرقمية ونشر الوعي الرقمي ضروريان لأي محاولة لبناء اقتصاد معرفي حقيقي. يجب أن تصاحب هذه الجهود سياسات تعليمية تركز على تطوير المهارات الرقمية لدى الشباب، بدءاً من المراحل التعليمية الأولى.

أخيراً، يتطلب الانتقال نحو اقتصاد معرفي حقيقياً رؤية استراتيجية طويلة الأجل تتعدى الحدود الوطنية وتستفيد من التعاون الإقليمي والدولي. يجب على إيسيسكو والدول الأعضاء العمل معاً على تطوير خطط عمل شاملة تعالج التحديات المشخصة في هذا التقرير وتسخر الموارد والطاقات الموجودة لتحقيق قفزة نوعية في مؤشرات المعرفة والابتكار.

2.4.2 إعادة هندسة أجنحة القطاعات الرئيسية

القسم الأول: التشخيص الاستراتيجي المكثف

1. المشهد العالمي: كيف تُصنع الأجنحة

يستند كشف القراءة التحليلية المتقاطعة لقطاعات التربية والعلوم والعلوم الاجتماعية والإنسانية والثقافة والاتصال عن بنية نفوذ واحدة تتكرر بأنماط متماثلة عبر القطاعات الخمسة، وإن اختلفت أدواتها وفاعلوها. تعمل هذه البنية وفق ما نسميه "سلسلة القيمة الأجنحة": منظومة من خمس حلقات متسلسلة تبدأ بتعريف الإطار المعياري المرجعي (ما يُعدّ تعليمياً جيداً أو علماً مسؤولاً أو ثقافة تستحق الحماية أو إعلاماً حراً)، ثم تنتقل إلى إنتاج المعرفة والأدلة والمحتوى الذي يُكسب هذا الإطار شرعية علمية، ثم ترتيب الأولويات عبر التمويل المشروط الذي يحوّل الأطر النظرية إلى سياسات فعلية، ثم فرض مسارات التطبيق عبر البنية التحتية والمنصات الرقمية التي تتحكم في تدفق المعرفة والمحتوى والمعلومات، وصولاً إلى تشكيل المعنى والسردية العالمية التي تمنح المنظومة بأكملها شرعيتها الأخلاقية وتعيد إنتاجها. وتمتلك كل حلقة من هذه الحلقات فاعلين محددتين ذوي نفوذ مؤسسي متراكم: ففي التربية تُحدد اليونسكو والبنك الدولي الأطر المعيارية، وتفرض اختبارات – التي أثّرت في سياسات أكثر من 65 دولة – تعريفاً دقيقاً للجدوة، ويوجّه التمويل المشروط – الذي تضمّن شروط إصلاح هيكلية في 73% من قروض البنك الدولي للتعليم – المناهج نحو "رأس المال البشري" على حساب القيم والتماصك الاجتماعي.

وفي العلوم تسيطر خمس دور نشر على أكثر من نصف الإنتاج العلمي العالمي، بينما تعتمد 85% من جامعات الدول الأعضاء على معايير النشر الدولي كأساس وحيد للترقية، وتتركز 90% من البنية السحابية للبحث في يد شركات أمريكية وصينية. وفي الثقافة تتحكم خمس شركات بث في أكثر من 70% من سوق المحتوى الرقمي العالمي، بينما لا يتجاوز المحتوى بلغات الدول الأعضاء 3% مما تبثه هذه المنصات، ولا تُخصّص المساعدات الإنمائية الدولية أكثر من 1% للثقافة. وفي الاتصال يستخدم 4.75 مليار شخص وسائل التواصل الاجتماعي كمصدر أساسي للأخبار، وتعزز خوارزميات التوصية المحتوى المثير بسنة أضعاف المحتوى الموضوعي، بينما يعجز أكثر من 85% من المواطنين عن التمييز بين المعلومة الموثوقة والمضللة. وفي العلوم الاجتماعية والإنسانية – وهو الأخطر – تستأثر أمريكا الشمالية وأوروبا الغربية بأكثر من 80% من المنشورات العالمية حول العدالة والمساواة، بينما تُدرّس مجتمعات العالم الإسلامي وتُفسّر أنثروبولوجياً وسياسياً من الخارج أكثر مما تُنتج هي معرفة عن ذاتها، مما يعني أن المعرفة الاجتماعية – التي تحمل طبيعتها قيماً حضارية ضمنية – تأتي محمّلة بافتراضات ثقافية لا تعكس بالضرورة سياقات هذه المجتمعات.

والنتيجة الجوهرية لهذا التحليل أن الدول الأعضاء في الإيسيسكو تقع – بدرجات متفاوتة – في موقع "مقلّي الأجنحة" لا صانعها عبر القطاعات الخمسة: فهي منفذة لسياسات تعليمية صُمّمت أطرها في واشنطن وباريس، ومستهلكة لمعايير تميز علمي وُضعت في لايدن وشنغهاي، ومثلية لأطر أخلاقية واجتماعية أنتجت في جامعات غربية لا تعرف سياقاتها الحضارية، ومستهلكة لمحتوى ثقافي يُعيد تشكيل خيالها الجمعي من هوليوود و Netflix، ومستهلكة لمعلومات تتدفق عبر بوابات رقمية لا تتحدث لغاتها ولا تفهم سياقاتها، وليست المشكلة في الانفتاح على العالم – فهو ضرورة حضارية – بل في غياب المشاركة الفعلية في صياغة الأطر والمعايير والسرديات التي تحكم هذه القطاعات، وفي الفجوة بين الانخراط في المنظومة العالمية والقدرة على التأثير فيها. وهذا بالتحديد ما تسعى هذه الخطة الاستراتيجية إلى تغييره: تحويل الإيسيسكو ودولها الأعضاء من موقع استقبال الأجنحة إلى موقع المشاركة الفاعلة في صنعها – عبر إنتاج مفاهيم مرجعية أصيلة، وبناء بني معرفية ذاتية، والمساهمة في السردية العالمية من موقع النخبة الفكرية لا التبعية.

2. التشخيص القطاعي المكثف

2.1 التربية

مرّت أجنحة التربية العالمية بأربع مراحل متعاقبة:

التأسيس الحقوقي (1990-1999) حيث أرسى مؤتمر جومتيان بمشاركة 155 دولة مبدأ التعليم كحق إنساني مع التركيز على الوصول والالتحاق، ثم التوسع والقياس (2000-2014) حيث انزاحت الصورة من الحق إلى الاستثمار في "رأس المال البشري" مع صعود OECD والبنك الدولي كفاعلين رئيسيين وإطلاق اختبارات PISA التي أعادت تشكيل سياسات أكثر من 65 دولة، ثم التكامل والاستدامة (2015-2019) حيث وسّعت أجنحة 2030 مفهوم الجودة عبر SDG4 بـ 10 غايات و43 مؤشراً، وصولاً إلى الأزمات والتحول (2020-2025) حيث أخرجت جائحة كوفيد-19 نحو 1.6 مليار متعلم من المدارس ودفعت نحو رقمنة متسارعة عززت نفوذ شركات التكنولوجيا التعليمية.

والنتيجة اليوم منظومة عالمية يُقدّر حجمها بـ 5.8 تريليون دولار سنوياً، لكنها تعاني من فجوة تعلّم عميقة: 53% من أطفال الدول النامية لا يستطيعون قراءة نص بسيط في سن العاشرة.

وتعاني الدول الأعضاء من خمس فجوات بنوية متشابكة:

أولاً: هيمنة الأجنحة العلمية الخارجية على الأولويات الوطنية، حيث أن 73% من التمويل البحثي الدولي الموجه للدول النامية مرتبط بأولويات المانحين وليست الأولويات المحلية.

ثانياً: غياب البُعد القيمي في تعريف الجودة، إذ تركز 78% من تعريفات "جودة التعليم" في وثائق المنظمات الدولية على النواتج

مع نسبة تحويل بحث-منتج أقل من 5% وهجرة 25% من حملة الدكتوراه.

خامساً: ضعف البحث التكاملي في قضايا الصمود والاستدامة، حيث أن أقل من 10% من منشورات الدول الأعضاء تعالج قضايا المناخ والمياه والغذاء بشكل تكاملي رغم أن 70% منها تقع في مناطق عالية الهشاشة المناخية.

2.3 العلوم الاجتماعية والإنسانية

مرّت أجنحة العلوم الاجتماعية والإنسانية بأربع مراحل: التأسيس الحقوقي (1945-1999) حيث كانت العلوم الإنسانية أساس حقوق الإنسان والحوار الحضاري مع تأسيس المجلس الدولي للعلوم الاجتماعية (ISSC) عام 1952، ثم صعود الأدوات التكنولوجية (2000-2014) حيث انزاح الخطاب من التأمل النقدي والفلسفة الاجتماعية إلى "الأدلة السلوكية" و"الاقتصاد السلوكي" بقيادة البنك الدولي و OECD، ثم التكامل والتحديات الأخلاقية (2015-2019) مع توسيع الأجنحة لتشمل أخلاقيات التكنولوجيا وعدم المساواة ضمن SDG 10 و16، وصولاً إلى الأزمات الوجودية والعودة الأخلاقية (2020-2025) حيث أعادت الجائحة وأزمات التماسك الاجتماعي وتصادم خطاب الكراهية الرقمي العلوم الإنسانية إلى صدارة الاهتمام، وتوج ذلك باعتماد 193 دولة لتوصية اليونسكو بشأن أخلاقيات الذكاء الاصطناعي (2021)، غير أن هذا القطاع يعاني من الاختلال الأعمق: أمريكا الشمالية وأوروبا الغربية تستأثران بأكثر من 80% من المنشورات العالمية حول العدالة وعدم المساواة، وأفريقيا جنوب الصحراء لا تتجاوز حصتها 3%، وأقل من 5% من تمويل البحث العالمي يُخصص للعلوم الاجتماعية والإنسانية.

وتعاني الدول الأعضاء من خمس فجوات:

أولاً: هيمنة النماذج المعرفية الغربية على فهم المجتمعات الإسلامية، حيث أن مراكز "الدراسات الإسلامية" الأكثر نفوذاً في العالم تقع في جامعات غربية لا في الدول الإسلامية نفسها.

ثانياً: تهميش البعد القيمي والأخلاقي في خطاب التنمية، إذ أن 78% من مؤشرات التنمية الدولية تركز على الأبعاد الاقتصادية بينما لا تتضمن أقل من 10% أبعاداً قيمة أو أخلاقية.

ثالثاً: الفراغ الأخلاقي أمام التحولات التكنولوجية، حيث أن أقل من 15% من الدول الأعضاء لديها سياسات وطنية لأخلاقيات الذكاء الاصطناعي رغم التحيزات الثقافية المؤثقة في نماذج الذكاء الاصطناعي التوليدي.

رابعاً: تآكل التماسك الاجتماعي وصعود الاستقطاب، حيث أن أكثر من 60% من البحوث حول "التطرف" في الدول الأعضاء تُموّل من جهات غربية وتُجرى ضمن أطر مفاهيمية لا تعكس السياقات المحلية.

المعرفية بينما لا تتضمن سوى 12% إشارات للقيم والأخلاق.

ثالثاً: ضعف نماذج التعليم في البيئات الهشة التي تستضيف أكثر من 60% من النازحين عالمياً مع معدل التحاق بالثانوي لا يتجاوز 37% للجانين و28% للفتيات في مناطق النزاع.

رابعاً: استيراد حلول رقمية غير متكيفة، حيث أن أكثر من 70% من المنصات التعليمية المستخدمة في الدول الأعضاء مُنتجة خارجياً وأقل من 15% متاحة باللغة العربية أو اللغات المحلية.

خامساً: فصل التعليم عن التماسك الاجتماعي، كما يتجلى في أن وثيقة استراتيجية التعليم للبنك الدولي تذكر "رأس المال البشري" 47 مرة مقابل 3 مرات فقط لـ "التماسك الاجتماعي".

2.2 العلوم والبيئة

مرّت أجنحة العلوم بأربع مراحل: التأسيس التعاوني (1945-1999) حيث كان العلم يُعامل كمنفعة عامة وأداة للسلام تحت تنسيق اليونسكو، ثم صعود اقتصاد المعرفة (2000-2014) حيث انزاح الخطاب من العلم الأساسي إلى الابتكار التطبيقي المقاس مع صعود الصين من 4% إلى 20% من الإنفاق العالمي على البحث والتطوير، ثم التكامل والاستدامة (2015-2019) حيث ربطت أجنحة 2030 واتفاقية باريس العلم بالاستدامة وصدرت توصية اليونسكو للعلوم المفتوحة، وصولاً إلى الأزمات والتحول الرقمي العميق (2020-2025) حيث سُرعت الجائحة التحول نحو الذكاء الاصطناعي وأعلن العقد الدولي لعلوم الاستدامة (2024-2033).

وقد بلغ الإنفاق العالمي على البحث والتطوير 2.87 تريليون دولار في 2024، لكن الولايات المتحدة والصين تستأثران بأكثر من 52% منه، بينما لا تتجاوز حصة منطقة شمال أفريقيا وغرب آسيا – التي تضم أغلب دول اليونسكو – 4% من الإجمالي، ومعظم الدول الأعضاء تنفق أقل من 0.5% من ناتجها المحلي على البحث مقابل متوسط عالمي يقارب 2%.

وتعاني الدول الأعضاء من خمس فجوات:

أولاً: هيمنة الأجنحة العلمية الخارجية على الأولويات الوطنية، حيث أن 73% من التمويل البحثي الدولي الموجه للدول النامية مرتبط بأولويات المانحين لا الأولويات المحلية.

ثانياً: اختلال منظومة الاعتراف العلمي، إذ تعتمد 85% من جامعات الدول الأعضاء على النشر الدولي كمعيار وحيد للترقية بينما تسيطر خمس دور نشر على أكثر من نصف الإنتاج العلمي العالمي.

ثالثاً: ضعف سيادة البيانات والبنية التحتية العلمية، حيث تتركز 90% من البنية السحابية للبحث في يد شركات أمريكية وصينية ويعتمد أكثر من 90% من الباحثين على منصات مملوكة أجنبياً.

رابعاً: الفجوة بين البحث والاقتصاد المعرفي، إذ لا تتجاوز براءات الاختراع من 53 دولة عضواً مجتمعة 3% من الإجمالي العالمي

2.5 الاتصال والمعلومات

مرّت أجنحة الاتصال بأربع مراحل: التأسيس الحقوقي (1991-1999) حيث أرسى إعلان ويندهوك مبدأ حرية الصحافة واستقلالية الإعلام، ثم صعود مجتمع المعلومات (2000-2014) حيث أطلقت القمة العالمية لمجتمع المعلومات WSIS (جنيف 2003، تونس 2005) وبعدها بديمقراطية المعلومة مع ظهور منصات التواصل الاجتماعي التي غيّرت المشهد الإعلامي جذرياً. ثم أزمة الثقة والتضليل (2015-2019) حيث انفجرت أزمة "الأخبار الزائفة" مع انتخابات 2016 وفضيحة Cambridge Analytica وتصاعد خطاب الكراهية الرقمي، وصولاً إلى حوكمة المنصات والسيادة الرقمية (2020-2025) حيث أطلقت اليونيسكو توجيهاًها العالمية لحوكمة المنصات الرقمية (2023) بدعم 134 دولة، ودخل قانون الخدمات الرقمية الأوروبي حيز التنفيذ (2024)، بينما أعاد الذكاء الاصطناعي التوليدي تعريف مفهوم "الخبر" و"المصادقية"، والمشهد اليوم مقلق: مؤشر حرية التعبير العالمي تراجع بنسبة 10% منذ 2012، ثم 310 صحفيين قُتلوا بين 2022 و2025، و85% من المواطنين قلقون من أثر التضليل الإعلامي، بينما يستخدم 4.75 مليار شخص وسائل التواصل الاجتماعي كمصدر أساسي للأخبار عبر خوارزميات تتحكم فيها خمس شركات.

وتعاني الدول الأعضاء من خمس فجوات:

أولاً: هيمنة المنصات الرقمية العالمية على الفضاء الإعلامي، حيث تستأثر Google Meta بأكثر من نصف إيرادات الإعلان الرقمي العالمية البالغة +600 مليار دولار مما يحرم الإعلام المحلي من موارد حيوية، وإدارة المحتوى لا تغطي لغات الدول الأعضاء بشكل كافٍ.

ثانياً: تراجع حرية التعبير وسلامة الصحفيين، إذ أن 9 من أخطر 20 دولة على الصحفيين دول أعضاء في الإيسيسكو مع إقالات شبه مطلق من العقاب (أقل من 15% من الجرائم تُحل).

ثالثاً: الفجوة الرقمية، حيث أن أقل من 40% من سكان الدول الأعضاء يملكون نفاذاً للإنترنت مع فجوة جندرية تبلغ 25%.

رابعاً: تصاعد التضليل بدون أدوات محلية، إذ أن أقل من 10% من الدول الأعضاء لديها آليات وطنية فعّالة للتحقق من المعلومات بينما تنتشر المعلومات الكاذبة بستة أضعاف سرعة الحقيقة.

خامساً: ضعف التربية الإعلامية والمعلوماتية، حيث أن أقل من 15% من الدول الأعضاء أدمجت التربية الإعلامية في مناهجها بشكل ممنهج وأقل من 5% من المعلمين تلقوا تدريباً عليها.

3. التشخيص العابر للقطاعات

3.1 القضايا المشتركة

كشف التحليل القطاعي أن خمس قضايا كبرى تتقاطع عبر القطاعات الخمسة بشكل بنيوي، لا كتشابهات عرضية بل كتحديات نظامية

خامساً: عزل العلوم الإنسانية عن صنع السياسات العامة، إذ أن أقل من 5% من مستشاري السياسات في الدول الأعضاء متخصصون في الفلسفة أو علم الاجتماع أو الأنتروبولوجيا.

2.4 الثقافة

مرّت أجنحة الثقافة بأربع مراحل: التأسيس التراثي (1972-1999) حيث أرسيت اتفاقية التراث العالمي مبدأ حماية التراث المادي مع التركيز على المعالم والمواقع، ثم التوسع نحو التنوع والصناعات (2000-2014) حيث انزاح الخطاب من الحفاظ إلى الصناعات الإبداعية والاقتصاد الثقافي مع اتفاقية التراث غير المادي (2003) واتفاقية التنوع الثقافي (2005)، ثم التكامل والاستدامة (2015-2019) مع ربط الثقافة بالاستدامة ضمن SDG 11.4 وصعود سياحة التراث العالمية، وصولاً إلى الأزمات والتحول الرقمي الثقافي (2020-2025) حيث أغلقت الجائحة 90% من المواقع الثقافية وتوّج مؤتمر MONDIACULT 2022 بإعلان الثقافة "منفعة عامة عالمية"، ثم أكد MONDIACULT 2025 في برشلونة بمشاركة أكثر من 120 وزير ثقافة المطالبة بهدف مستقل للثقافة في أجنحة ما بعد 2030. لكن رغم أن 93% من الدول المُبلّغة تدمج الثقافة في خططها التنموية، فإن 62% من المهنيين الثقافيين يفيدون بضعف أو انعدام حماية حقوقهم، وسوق السياحة التراثية العالمية – التي بلغت 709 مليار دولار في 2024 – تنسرب عائداتها بنسبة 80% إلى شركات دولية في الدول النامية.

وتعاني الدول الأعضاء من خمس فجوات:

أولاً: ضعف التمثيل في منظومة التراث العالمي، حيث تمثل الدول العربية أقل من 7% وأفريقيا أقل من 9% من قائمة المواقع المسجلة رغم غنى تراثها الحضاري، مع سيطرة خبراء غربيين على **75% من لجان التقييم.**

ثانياً: هيمنة المحتوى الثقافي الخارجي، إذ تسيطر خمس شركات بث على أكثر من 70% من سوق المحتوى الرقمي بينما لا يتجاوز المحتوى بلغات الدول الأعضاء 3%.

ثالثاً: تسليع التراث وفصله عن المجتمعات الحيّة، حيث يتحول التراث إلى منتج سياحي يُعبد تشكيل المدن التاريخية لخدمة السائح لا المجتمع المحلي.

رابعاً: تهديد التنوع اللغوي والثقافي رقمياً، إذ أن 60% من المحتوى الرقمي العالمي بالإنجليزية وأقل من 5% بالعربية رغم أنها لغة أكثر من 400 مليون شخص.

خامساً: تدمير التراث في مناطق النزاع – من تدمير إلى تمبكتو إلى صنعاء – حيث أن أقل من 10% من الدول الأعضاء تملك خطط طوارئ فعّالة لحماية التراث.

15% في بعض البيئات الهشة، والباحثات في العلوم الاجتماعية أقل من 25% مع شبه غياب عن مواقع صنع القرار الأكاديمي، والنساء يمثلن أقل من 20% من صانعي القرار في المؤسسات التراثية رغم أنهن الحاميات الرئيسيات للتراث غير المادي، و73% من الصحفيات تعرضن لعنف رقمي. والمشكلة الأعمق أن الأطر الدولية تتناول "تمكين المرأة" ضمن إطار اقتصادي-إنتاجي بحث مع تجاهل الأبعاد الاجتماعية والثقافية والروحية للنوع الاجتماعي في السياقات الحضارية المختلفة.

5 - التحول الرقمي كبنية تحتية عابرة يشكل الطبقة التي تجري فوقها كل التحولات الأخرى: 70% من المنصات التعليمية مُنتجة خارجياً مع أقل من 15% متاحة بلغات الدول الأعضاء، و90% من البنية السحابية للبحث أمريكية-صينية، و60% من المحتوى الرقمي بالإنجليزية مقابل أقل من 5% بالعربية، و5 شركات بث تسيطر على 70% من المحتوى الثقافي، و5 شركات تكنولوجيا تتحكم في بوابات المعلومات الأساسية. والفجوة الرقمية ليست فجوة نفاذ فحسب – فأقل من 40% من سكان دول المجموعة (ج) يملكون إنترنت – بل فجوة سيادة: من يملك البنية التحتية يملك القدرة على تشكيل المعرفة والثقافة والمعلومات.



يستحيل معالجتها من داخل قطاع واحد. هذه القضايا هي: الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي، السيادة المعرفية والحضارية، البيئات الهشة ومناطق النزاع، الجندر والإدماج، والتحول الرقمي كبنية تحتية عابرة.

1 - الذكاء الاصطناعي لا يطرح تحدياً تقنياً فقط بل تحدياً حضارياً متعدد الأبعاد: فهو في التربية يعيد تعريف ما يُعلّم وكيف يُعلّم عبر منصات مملوكة أجنبياً، وفي العلوم يعيد تشكيل مسارات البحث عبر بنية سحابية أمريكية-صينية تسيطر على 90% من السوق، وفي العلوم الاجتماعية و الإنسانية يُنتج نماذج لغوية محمّلة بتحيزات ثقافية مؤثّفة بينما لا تملك أقل من 15% من الدول الأعضاء سياسات أخلاقية لمواجهةها، وفي الثقافة يؤدّ محتوى بتحيزات غربية مدمجة يهدد التنوع اللغوي خاصة للغات التي يعمل بها بشكل أضعف، وفي الاتصال يُضاعف التضليل عشر مرات عبر Deepfakes وأخبار آلية بينما يستخدمه 41% من فرق الأخبار فعلاً لإنتاج المحتوى. والنتيجة أن الذكاء الاصطناعي يعيد إنتاج هيمنة "سلسلة القيمة الأجنبية" بسرعة وعمق غير مسبوقين، مما يجعله القضية الأكثر إلحاحاً للتدخل المتكامل.

2 - السيادة المعرفية والحضارية هي الخط الناظم الأعمق: في كل قطاع تظهر بنية واحدة حيث تُعرّف المعايير خارجياً ويُموّل الامتثال لها مشروطاً. من تمويل البحث المرتبط بأولويات المانحين بنسبة 73% إلى اختبارات PISA التي كُيفت مناهج +65 دولة، ومن خمس دور نشر تتحكم في نصف الإنتاج العلمي إلى معايير التراث العالمي التي يقيّمها خبراء غربيون بنسبة 75%، وصولاً إلى خوارزميات المنصات التي تعيد تعريف "المصداقية" و"الثقافة المشروعة" بلا مشاركة من الدول الأعضاء. المشترك في كل هذا ليس مؤامرة بل بنية حوافز منظّمة تكافئ الامتثال للنماذج السائدة وتُكفّل الخروج عنها.

3 - البيئات الهشة ومناطق النزاع تمثل الامتحان الأقسى: فالدول نفسها – أفغانستان، مالي، الصومال، اليمن، سوريا، ليبيا – تتكرر في القطاعات الخمسة كدول تعاني من انهيار متزامن: انهيار تعليمي (28% فقط التحاق فتيات بالثانوي في مناطق النزاع)، وانهيار علمي (كثافة R&D أقل من 0.1%)، وانهيار في البحث الاجتماعي (اعتماد كامل على "خبراء" خارجيين لفهم مجتمعاتها)، وتدمير تراثي (من تدمير إلى تمكينو إلى صناعاء)، وانهيار إعلامي (9 من أخطر 20 دولة على الصحفيين). هذه البيئات تحتاج مقاربة تكاملية لا مجزأة، لأن الأزمة فيها واحدة وإن تعددت تجلياتها القطاعية.

4 - الجندر والإدماج ليس قضية هامشية تُضاف كبند في كل قطاع بل تمثل بُعداً بنيوياً يتقاطع مع كل فجوة: الفتيات في مناطق النزاع يمثلن 28% فقط من الملتحقين بالثانوي، والباحثات أقل من 30% من إجمالي الباحثين في الدول الأعضاء وأقل من

3.2 مصفوفة التقاطعات: القضايا العابرة × القطاعات الخمسة

القضية العابرة	التربية	العلوم والبيئة	الاجتماعية والإنسانية	الثقافة	الاتصال
الذكاء الاصطناعي	منصات تعليمية ذكية مملوكة أجنبياً تعيد تشكيل المناهج والتقييم. أقل من 15% متاحة بلغات الدول الأعضاء	بنية سحابية أمريكية- صينية (90%) تتحكم في مسارات البحث. سوق AI في البحث العلمي تجاوز 15 مليار دولار	نماذج لغوية بتحيزات ثقافية موثقة. أقل من 15% من الدول الأعضاء لديها سياسات أخلاقية AI	محتوى توليدي بتحيزات غربية يهدد التنوع. تعميق الفجوة اللغوية الرقمية	Deepfakes تضاعفت 10 مرات. 41% من فرق الأخبار تستخدم AI. تضخم التضليل الآلي
السيادة المعرفية	87% من الدول النامية كوّنت أهدافها التعليمية وفق الأطر الدولية. 73% تمويل مشروط	73% تمويل بحث مرتبط بأولويات المانحين. 5 دور نشر = 50%+ من الإنتاج. 85% جامعات تعتمد معايير خارجية	80%+ المنشورات حول العدالة من الغرب. مراكز "الدراسات الإسلامية" الأكثر نفوذاً في جامعات غربية	أقل من 7% تمثيل عربي في قائمة التراث العالمي. 75% من خبراء التقييم غربيون. أقل من 1% ODA للثقافة	خوارزميات 5 شركات تتحكم في تعريف "المصداقية". تصنيفات RSF توجه التمويل. أقل من 5% مشرفي محتوى بلغات الأعضاء
البيئات الهشة	110+ مليون نازح، 60%+ في دول أعضاء. 37% فقط التحاق لاجئين بالتانوي. 28% للفتيات	كثافة R&D أقل من 0.1% في عدد من الدول الأعضاء. غياب شبه كامل لمنظومات بحثية مستقلة	اعتماد كامل على "خبراء" خارجيين لفهم وتشخيص مجتمعاتها. غياب بحث اجتماعي محلي	تدمير ممنهج: تدمر، تمبكتو، صنعاء. أقل من 10% من الدول لديها خطط طوارئ تراثية	9 من أخطر 20 دولة على الصحفيين. 162 صحفياً قُتلوا في مناطق نزاع (-2022). غياب بنية إعلامية مستقلة
الجنس والإدماج	28% فقط التحاق فتيات بالتانوي في مناطق نزاع. تحيزات في مؤشرات القياس	تمثل الباحثات أقل من 30% (وتنخفض إلى 15% في الدول الأعضاء). كما أن معايير التميز الحالية تؤثر سلبيًا عليهن بسبب فترات الانقطاع المرتبطة بالأمومة.	باحثات أقل من 25% مع شبه غياب عن صنع القرار الأكاديمي. إطار "تمكين" اقتصادي بحث	نساء أقل من 20% من صانعي قرار المؤسسات التراثية رغم أنهن حاميات التراث غير المادي. 15% فقط في المهرجانات	73% من الصحفيات تعرضن لعنف رقمي. تهديدات مضاعفة: جسدية ورقمية وقانونية
التحول الرقمي	70%+ منصات تعليمية مُنتجة خارجياً. أقل من 15% متاحة بالعربية أو اللغات المحلية	90% بنية سحابية أمريكية-صينية. 70%+ منصات البحث مملوكة أجنبياً	أقل من 1% من منشورات الفلسفة من العالم الإسلامي. تهميش رقمي للمعرفة الإنسانية المحلية	60% محتوى رقمي بالإنجليزية. أقل من 5% بالعربية. 5 شركات بث = 70% من السوق	4.75 مليار مستخدم social media. فجوة نفاذ: أقل من 40% في دول (ج). فجوة جنسية: 25%

القراءة الأفقية لهذه المصفوفة تكشف أن كل قضية عابرة تتطلب تحذلاً تكاملياً لا قطاعياً: فلا يمكن مواجهة تحديات الذكاء الاصطناعي في التعليم بمعزل عن أخلاقياته في العلوم الاجتماعية وأثره على الثقافة والإعلام، ولا يمكن حماية التراث في البيئات الهشة دون معالجة انهيار التعليم والبحث والإعلام فيها.

أما القراءة العمودية فنكشف أن كل قطاع يتأثر بالقضايا الخمس جميعها، مما يؤكد أن الخطة الاستراتيجية لا يمكن أن تكون مجرد تجميع لخمس خطط قطاعية منفصلة، بل يجب أن تتضمن ركائز عابرة للقطاعات تعالج هذه التقاطعات البنيوية.

القسم الثاني: الإطار الاستراتيجي – التوجه التحويلي

1 - التموضع الجديد: من منظمة خدمية إلى مرجعية فكرية عالمية

أثبت التشخيص الاستراتيجي أن التحدي الجوهرية الذي تواجهه الدول الأعضاء عبر القطاعات الخمسة ليس نقص الموارد وحده – وإن كان حقيقياً – بل هو الغياب عن طاولة صنع الأجندة: فالأطر المعيارية تُصاغ في باريس وواشنطن وبروكسل، والمؤشرات تُصمّم في لايدن وشنغهاي، والمحتوى يُنتج في هوليوود وواي السيليكون، والسرديات تُبنى في مراكز الأبحاث الغربية الكبرى – ثم تُنقل إلى 53 دولة عضواً كحزمة جاهزة يُقاس الامتثال لها ويُموّل.

وأمام هذا الواقع، فإن الاستمرار في نموذج "المنظمة الخدمية" التي تقدم مشاريع ميدانية متفرقة وبرامج بناء قدرات محدودة – مع كل أهميتها – لن يغيّر موقع الدول الأعضاء في سلسلة القيمة الأجنبية. التحول المطلوب مختلف جوهرياً: أن تصبح الإيسيسكو مرجعية فكرية عالمية تنتج مفاهيم وأطرًا ومؤشرات تؤثر في النقاش الدولي ذاته، لا منظمة تكتفي بالتفاعل مع أجندة صنعها غيرها.

وهذا التحول لا يتطلب بالضرورة موارد مالية ضخمة – فميزانية البنك الدولي حين أُطلق مفهوم "فقر التعلم" لم تكن هي التي فرضته على +100 دولة، بل قوة الفكرة ووضوحها ودعمها بالبيانات – بقدر ما يتطلب ثلاثة أشياء:

أولاً إنتاج معرفي أصيل بمعايير عالمية، يتجلى في مفاهيم مرجعية جديدة في كل قطاع ("التعليم القيمي المنتج" في التربية، "التميز القائم على الأثر" في العلوم، "التنمية الحضارية الشاملة" في العلوم الاجتماعية، "التراث الحي" في الثقافة، "السيادة المعلوماتية" في الاتصال) وفي تقارير سنوية محكمة ومجلات علمية مصنفة.

ثانياً شبكات تأثير عابرة للحدود تنقل هذه المفاهيم من الإنتاج إلى التبنى، عبر حضور منهجي في المحافل الكبرى (UNGA, UNESCO, GC, MONDIACULT, IGF, WEF) وشراكات استراتيجية مع مؤسسات الصف الأول.

ثالثاً قياس التأثير الفعلي لا الأنشطة – عبر مؤشرات نفوذ فكري تتبع الاستشهادات الأكاديمية وتبني الدول للأطر والحضور في الوثائق الدولية، لا مجرد عدد الورش والمشاريع المنفذة.

والفرق بين المنظمة الخدمية والمرجعية الفكرية هو الفرق بين من يُعلّم الآخريين كيف يلعبون اللعبة ومن يشارك في وضع قواعدها – وهذه الخطة الاستراتيجية تختار بوضوح أن تكون الإيسيسكو من واضعي القواعد.

2 - المفاهيم المرجعية للإيسيسكو

لا تكتسب المنظمات الدولية نفوذها الفكري من حجم ميزانياتها بل من قدرتها على إطلاق مفاهيم تعيد تأطير النقاش العام. فحين أُطلق البنك الدولي مفهوم "فقر التعلم" عام 2019 – وهو مجرد رقم واحد يقيس نسبة الأطفال العاجزين عن قراءة نص بسيط في سن العاشرة – لم يكتشف ظاهرة جديدة بل أعاد تسمية مشكلة قديمة بصياغة صادمة فرضت نفسها على كل نقاش تربوي دولي. وحين أطلقت اليونيسكو توصيتها لأخلاقيات الذكاء الاصطناعي (2021) لم تُنشئ تقنية بل أنتجت إطاراً أخلاقياً اعتمدته 193 دولة. وحين أعلن MONDIACULT 2022 الثقافة "منفعة عامة عالمية" لم يُعدّل سياسة محددة بل غيّر صورة السياسة بالكامل – وهو ما يسميه إطار Punctuated Equilibrium Theory تحولاً في الصورة يُعيد ترتيب الأولويات.



تطلق الإيسيسكو في هذه الخطة خمسة مفاهيم مرجعية أصيلة – واحداً لكل قطاع – مصممة لتكتمل الأطر الدولية السائدة لا لتنافسها، وتسدّ فجوات حقيقية كشفها التشخيص، وتعكس المنظور الحضاري للدول الأعضاء الذي تغيب عنه الأطر الراهنة:

2.1 جدول المفاهيم المرجعية

القطاع	المفهوم المرجعي	التعريف المختصر	الفجوة التي يسدّها	المكافئ الدولي الذي يُكمله	ما يُضيفه المفهوم
التربية	التعليم القيمي المنتج (Values-Productive Education)	تعليم يدمج القيم الأخلاقية والإنسانية مع المهارات والكفاءات في إطار واحد لا يفصل بينهما، بحيث تكون القيم مُنتجة – أي تولّد سلوكاً ومبادرة وتماسكاً – لا مجرد خطاب	غياب البُعد القيمي من تعريف الجودة: 78% من تعريفات الجودة في الوثائق الدولية تركز على النواتج المعرفية، 12% فقط تتضمن إشارات للقيم	مفهوم "فقر التعلم" (Learn-Poverty) – البنك الدولي، 2019	"فقر التعلم" يقاس ما لا يتعلمه الطفل. "التعليم القيمي المنتج" يُعيد تعريف ما يجب أن يتعلمه: ليس المهارات وحدها بل القيم التي تمنحها معنى وتوجّهها
العلوم والبيئة	التميز القائم على الأثر (Impact-based Excellence)	إطار لتقييم الإنتاج العلمي يتجاوز مؤشرات النشر والاستشهاد نحو قياس الأثر الفعلي على المجتمع والسياسات والاقتصاد والبيئة	اختلال منظومة الاعتراف العلمي: 85% من جامعات الدول الأعضاء تعتمد النشر الدولي كمعيار وحيد، و5% دور نشر تتحكم في نصف الإنتاج العالمي	مؤشرات النشر والتصنيف (h-index, Impact Factor, QS, Shanghai)	المؤشرات السائدة تقاس أين نُشر البحث. "التميز القائم على الأثر" يقاس ماذا غيّر: هل حل مشكلة محلية؟ هل أثر في سياسة عامة؟ هل ولد قيمة اقتصادية؟
العلوم الاجتماعية والإنسانية	التنمية الحضارية الشاملة (Civilizational Inclusive Development)	نموذج تنموي يُدمج الأبعاد القيميّة والروحية والحضارية مع المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية، ويعترف بأن التنمية لا تكتمل بالنمو المادي وحده بل بالتماسك الاجتماعي والمعنى والكرامة	تهميش البُعد القيمي في خطاب التنمية: 78% من مؤشرات التنمية تركز على الأبعاد الاقتصادية، أقل من 10% تتضمن أبعاداً قيمية. "رأس المال البشري" يرد 47 مرة في استراتيجية البنك الدولي للتعليم مقابل 3 مرات لـ "التماسك الاجتماعي"	مؤشر التنمية البشرية (HDI) – UNDP	مؤشر التنمية البشرية يقاس العيش الطويل والمعرفة والدخل. "التنمية الحضارية الشاملة" تضيف: التماسك الاجتماعي، المعنى والقيم، الضمود الحضاري – ما يجعل المجتمعات متماسكة لا مجرد مُنتجة
الثقافة	التراث الحيّ (Living Heritage)	مفهوم يتجاوز "الأصالة الجامدة" في معايير التراث العالمي نحو فهم التراث كمارسة حيّة متطورة تتفاعل مع مجتموعها، لا كمعلم جامد يُحفظ في حالته الأصلية	تسليع التراث وفصله عن المجتمعات: 62% من المهنيين الثقافيين يفيدون بضعف حمايتهم، و80% من عائدات السياحة التراثية في الدول النامية تنسرب للخارج، ومفهوم "الأصالة" يتجاهل طبيعة التراث الإسلامي الحيّة	معايير الأصالة (Authenticity) في اتفاقية التراث العالمي – UNESCO WHC	معايير التراث الحالية تسأل: هل جُفظ الموقع كما كان؟ "التراث الحيّ" يسأل: هل يخدم مجتمعه اليوم؟ هل يتطور معه؟ هل يُنتج معنى للأجيال الجديدة لا مجرد دخل سياحي؟
الاتصال	السيادة المعلوماتية (Information Sovereignty)	حق المجتمعات في التحكم في بواباتها المعلوماتية وإنتاج محتوى محلي بلغاتها والمشاركة في حوكمة المنصات التي تشكل فضاءها الإعلامي، دون أن يعني ذلك انغلاقاً أو رقابة	هيمنة المنصات على الفضاء الإعلامي: 5 شركات تتحكم في بوابات المعلومات، أقل من 5% من مشرفي المحتوى بلغات الدول الأعضاء، 85% من المواطنين قلقون من التضليل	توجيهات اليونسكو لحوكمة المنصات الرقمية (2023) – بدعم 134 دولة	توجيهات تضع قواعد لسلوك المنصات. "السيادة المعلوماتية" تضيف: حق المجتمعات في إنتاج محتواها وحوكمة فضاءها بلغاتها – لا مجرد تنظيم ما تفعله المنصات بل بناء بدائل محلية

2.1 المنطق المشترك

تتقاسم المفاهيم الخمسة منطقاً واحداً؛ كل مفهوم يُكَمَّلُ إطاراً دولياً سائداً – لا يرفضه – لكنه يسدّ فجوة محددة كشفها التشخيص. والفجوة المشتركة هي غياب البُعد الحضاري والقيمي: فـ"فقر التعلم" يقيس ما لا يتعلمه الطفل لكنه لا يسأل عن القيم التي يجب أن يتعلمها، ومؤشرات التصنيف تقيس أين نُشر البحث لكنها لا تسأل ماذا غيّر، ومؤشر التنمية البشرية يقيس الدخل والتعليم والصحة لكنه لا يقيس التماسك والمعنى، ومعايير التراث تسأل هل حُفظ الموقع لكنها لا تسأل هل يخدم مجتمعه، وتوجيهات حوكمة المنصات تنظّم سلوك الشركات لكنها لا تبني بدائل محلية. الإيبسيسكو لا تدعي أن هذه الأطر خاطئة – بل تقول إنها ناقصة، وتقترح ما يكملها من المنظور الذي تمثله.

3 - نظريات التغيير

تعتمد كل أجندة قطاعية نظرية تغيير تربط التدخلات بالنتائج المرجوة ضمن سلسلة سببية واضحة. وتتقاسم نظريات التغيير الخمس بنية منطقية واحدة: التشخيص كشف فجوات بنيوية + المفاهيم المرجعية تعيد تأطير المشكلة + الركائز الاستراتيجية تترجم الأطر إلى تدخلات + النتائج تُقاس بمؤشرات نفوذ فكري لا مجرد أنشطة.

العنصر	التربية	العلوم والبيئة	العلوم الاجتماعية والإنسانية	الثقافة	الاتصال والمعلومات
الأثر طويل الأمد (10+ سنوات)	نظم تعليمية قادرة على بناء الإنسان المتكامل – معرفة وقيماً ومهارات – مع الحفاظ على الهوية الحضارية والانفتاح الواعي	منظومات علمية ذات سيادة معرفية قادرة على إنتاج بحث ذي أثر تنموي، وتحويل المعرفة إلى قيمة اقتصادية واجتماعية مع الانفتاح على المنظومة العالمية	مجتمعات متماسكة قادرة على الصمود الحضاري مع الحفاظ على الهوية، ومساهمة فاعلة في الحوار الإنساني حول أخلاقيات التكنولوجيا والعدالة والتنوع	منظومات ثقافية قادرة على إنتاج محتوى عالمي التأثير محلي الجذور، وحماية التراث كرافعة للتنمية المستدامة مع الحفاظ على التنوع والحيوية	منظومات اتصال تنتج محتوى إعلامياً مسؤولاً وتعددياً، وتحمي حق المواطنين في المعلومة الموثوقة، وتبني مناعة مجتمعية ضد التضليل
النتائج (3-5 سنوات)	(1) مؤشرات بديلة لجودة التعليم تشمل البُعد القيمي (2) معرفة تربوية سياقية مُنتجة من الدول الأعضاء (3) نماذج تعليم مستدامة في 10 بيئات هشة (4) حوكمة أخلاقية للرقمنة التعليمية في 15 دولة	(1) مؤشر التميز القائم على الأثر مُطلق ومُقاس في 15 دولة (2) معرفة علمية سياقية في مجلات محكمة (3) 15 نموذج "بحث-إلى-قيمة" مُطبق (4) 6 بعثات علمية مشتركة للصمود المناخي والمائي	(1) أطر أخلاقية سياقية للتكنولوجيا بالمنظور الحضاري (2) معرفة اجتماعية سياقية في مجلات محكمة (3) نماذج التنمية الحضارية الشاملة في 15 دولة (4) شبكات حوار فكري فاعلة شمال-جنوب	(1) أطر تقييم تراث تشمل البُعد الحيّ (2) صناعات إبداعية تنافسية في 15 دولة (3) منصات محتوى ثقافي رقمي بلغات الأعضاء (4) خطط حماية تراث فاعلة في 10 بيئات هشة	(1) أطر تنظيمية للمنصات الرقمية في 15 دولة (2) تربية إعلامية مدمجة في مناهج 20 دولة (3) منصات محتوى إعلامي محلية تنافسية (4) شبكات تحقق فاعلة في 15 دولة
الافتراضات الحرجة	التزام سياسي من الدول الأعضاء بإصلاح المناهج – توفر تمويل كافٍ لبناء المؤشرات البديلة – انفتاح المنظومة الدولية على مفهوم التعليم القيمي	التزام سياسي بزيادة الإنفاق على R&D – توفر كفاءات بحثية محلية قادرة على الإنتاج بمعايير عالمية – قبول الجامعات لمعايير تميز بديلة	التزام بالتعددية الفكرية – قدرة مؤسسية للبحث الاجتماعي المحلي – انفتاح المنظومة الدولية على التعددية الحضارية في تعريف التنمية	التزام سياسي بحماية التراث وتمويل الصناعات الإبداعية – قدرة مؤسسية للتنفيذ – انفتاح منظومة التراث العالمي على مفهوم التراث الحيّ	التزام بالتعددية الإعلامية وحرية التعبير – قدرة على بناء هيئات تنظيم مستقلة – استعداد المنصات الكبرى لإدارة محتوى بلغات الأعضاء
المخاطر الرئيسية	مقاومة فاعلي منظومة القياس (OECD/PISA) – توظيف الرقمنة لتعميق التبعية لا تقليصها – عدم استقرار البيانات الهشة يُعيق التطبيق	مقاومة دور النشر ومنظومة التصنيف – هجرة الكفاءات (+25%) من حملة الدكتوراه) – تسارع الذكاء الاصطناعي يعمّق الفجوة التكنولوجية	مقاومة مراكز إنتاج المعرفة الغربية – توظيف خطاب "القيم" لتبرير تقييد الحريات – تسارع التحولات التكنولوجية يفوق قدرة التأمل الأخلاقي	مقاومة شركات المحتوى العالمي – تسليع التراث بتسارع تحت ضغط السياحة – تدمير التراث في النزاعات – هيمنة الذكاء الاصطناعي التوليدي على إنتاج المحتوى	مقاومة شركات التكنولوجيا الكبرى للتنظيم – توظيف "مكافحة التضليل" لتضيق حرية التعبير – تضاعف Deepfakes والتضليل التلي بسرعة تفوق آليات المواجهة

السياسي للدول الأعضاء (بدونه لا تنفيذ) وانفتاح المنظومة الدولية (بدونه لا تأثير) – وكلاهما ليس مضموناً بل يحتاج استراتيجية مناصرة مخصصة.

ثالثاً أن المخاطر الرئيسية تتكرر في نمط واحد: مقاومة الفاعلين المهمين في كل قطاع (OECD في التربية، دور النشر في العلوم، شركات المحتوى في الثقافة، شركات التكنولوجيا في الاتصال) – مما يعني أن الخطة تحتاج "استراتيجية مواجهة المقاومة" عابرة للقطاعات، لا مجرد خطط قطاعية منفصلة.

وتكشف القراءة الأفقية لهذا الجدول عن ثلاث ملاحظات جوهرية تحكم تنفيذ الخطة:

أولاً : أن الأثر طويل الأمد في القطاعات الخمسة يتقاسم رؤية واحدة – مجتمعات قادرة على الإنتاج لا مجرد الاستهلاك، سواء كان إنتاج معرفة أو ثقافة أو معلومات – وهو ما يؤكد أن "السيادة المعرفية والحضارية" ليست ركيزة قطاعية بل هدف جامع.

ثانياً أن الافتراضات الحرجة تتقاطع في شرطين مشتركين: الالتزام

القسم الثالث: الركائز الاستراتيجية

لكل قطاع خمس ركائز يُعَدِّين: يُعَدِّد محلي يخدم الدول الأعضاء مباشرة عبر بناء القدرات والسياسات والبنى التحتية، ويُعَدِّد عالمي يؤثر في النقاش الدولي عبر إنتاج المفاهيم والتقارير والمعايير.

هذا التمييز ليس شكلياً بل جوهري: المنظمات التي تكتفي بالبعد المحلي تبقى خدمية، والتي تتبنى البُعدين معاً تصبح مرجعية.

كل ركيزة مرتبطة بمؤشر أداء رئيسي (KPI) ومستهدف كمي لخمس سنوات، مما يتيح المتابعة والتقييم الدوري.

1 - الركائز الاستراتيجية القطاعية

ركائز التربية:

الركيزة	البُعد المحلي	البُعد العالمي	مؤشر الأداء (KPI)	المستهدف
التعليم القيمي المنتج	دمج القيم الأخلاقية والإنسانية مع المهارات في مناهج 20 دولة عضواً، بحيث تكون القيم مُنتجة للسلوك والمبادرة لا مجرد خطاب	إطلاق مفهوم "التعليم القيمي المنتج" كإسهام فكري في النقاش الدولي يتجاوز الثنائية الزائفة بين القيم والكفاءة	عدد الدول التي أدمجت إطار التعليم القيمي في مناهجها	20 دولة
التعليم في البيئات الهشة	نماذج تعليمية مستدامة في 10 بيئات هشة، زيادة 15% في معدلات الالتحاق والاستمرار	تقديم نموذج "التعليم الصامد" كبديل لمقاربة "تعليم الطوارئ" السائدة.	نسبة الزيادة في معدلات الالتحاق والاستمرار في البيئات الهشة	زيادة 15%
سيادة المعرفة التربوية	مضاعفة البحوث التربوية السياقية من باحثي الدول الأعضاء في مجلات محكمة	إطلاق مجلة محكمة عالمية تبني المقاربة الحضارية للتعليم: إنشاء شبكة بحثية دولية تضم باحثين من الشمال والجنوب	عدد البحوث السياقية المنشورة في مجلات محكمة	مضاعفة العدد
التحول الرقمي المسؤول	10 منصات رقمية تعليمية مكيفة ثقافياً ولغوياً، حوكمة أخلاقية للذكاء الاصطناعي في التعليم	إطلاق "ميثاق الرقمنة الحضارية" كإطار مرجعي عالمي للحوكمة الأخلاقية لتكنولوجيا التعليم	عدد المنصات الرقمية المكيفة ثقافياً ولغوياً	10 منصات
المعلم كفاعل حضاري	50,000 معلم مستفيد من برامج التمكين المهني الحضاري	إطلاق "جائزة الإيسيسكو العالمية للمعلم الحضاري" كمنصة تأثير. إصدار تقرير سنوي عن وضع المعلم في العالم الإسلامي	عدد المعلمين المستفيدين من برامج التمكين المهني	50,000 معلم

ركائز العلوم والبيئة:

الركيزة	البُعد المحلي	البُعد العالمي	مؤشر الأداء (KPI)	المستهدف
السيادة المعرفية والبنية التحتية العلمية	بناء 6 منصات بيانات علمية إقليمية مشتركة، سياسات حوكمة بيانات في 20 دولة عضواً	إطلاق مفهوم "السيادة المعرفية المسؤولة" كإسهام فكري في النقاش الدولي حول حوكمة البيانات والعلوم المفتوحة	عدد المنصات العلمية المشتركة الفاعلة	6 منصات
العلم من أجل الصمود والاستدامة	6 بعثات علمية مشتركة (Science Missions) للصدوم المناخي والمائي والغذائي والصحي في 15 دولة عضواً	تقديم نموذج "بعثات الصمود" كبديل يكمل نماذج البعثات الأوروبية بسياق تنموي. الإيسيسكو تصبح مرجعاً في العلم من أجل الصمود	عدد البعثات العلمية المشتركة المُطلقة	6 بعثات
تحويل المعرفة إلى قيمة اقتصادية واجتماعية	15 نموذج Re-search-to-Value مطبق، حاضرات ابتكار علمي في 10 دول، مضاعفة براءات الاختراع	إطلاق تقرير سنوي عن "تحويل المعرفة في العالم الإسلامي" كمرجع دولي	نسبة الزيادة في براءات الاختراع ونماذج Re-search-to-Value	15 نموذجاً
التميز العلمي القائم على الأثر	تبنى 20 دولة لمؤشر التميز البديل في سياساتها الأكاديمية، مضاعفة البحوث السياقية	إطلاق "مؤشر الإيسيسكو للتميز القائم على الأثر" كإطار عالمي يتجاوز ثنائية النشر/التصنيف، شبكة بحثية دولية شمال-جنوب	عدد الدول المتبينة لمؤشر التميز البديل	20 دولة
التكامل العلمي والاستشراف المستقبلي	50 اتفاقية توأمة علمية (Twinning) بين الدول الأعضاء، شبكات تبادل ونقل معرفة بين 30 دولة	إطلاق "جائزة الإيسيسكو العالمية للتعاون العلمي جنوب-جنوب" كمنصة تأثير. تقرير سنوي للاستشراف العلمي	عدد اتفاقيات التوأمة العلمية الفاعلة	50 اتفاقية

ركائز العلوم الاجتماعية والإنسانية:

الركيزة	البُعد المحلي	البُعد العالمي	مؤشر الأداء (KPI)	المستهدف
الحكومة الأخلاقية للتحويلات التكنولوجية	دعم 20 دولة في بناء أطر أخلاقية وطنية للذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا، تأسيس لجان أخلاقيات فاعلة	إطلاق "ميثاق الإيسيسكو للحكومة الأخلاقية الحضارية" كإسهام يدمج المنظور الحضاري في حوار أخلاقيات التكنولوجيا العالمي	عدد الدول التي تبنت أطراً أخلاقية وطنية بدعم الإيسيسكو	20 دولة
التماسك الاجتماعي والصدوم الحضاري	برامج بناء التماسك الاجتماعي في 15 بيئة هشة، مؤشرات بديلة تشمل البُعد القيمي في 20 دولة	تقديم نموذج "التماسك القائم على القيم" كبديل يُكمل المقاربات الأمنية السائدة لمكافحة التطرف.	نسبة التحسن في مؤشرات التماسك الاجتماعي في البيئات المستهدفة	تحسن 15%
سيادة المعرفة الاجتماعية والإنسانية	مضاعفة البحوث السياقية من باحثي الدول الأعضاء في مجلات محكمة، إنشاء 5 مراكز بحث إقليمية	إطلاق مجلة محكمة عالمية "تتبنى" المقاربة الحضارية للعلوم الإنسانية، شبكة بحثية دولية شمال-جنوب	عدد البحوث السياقية المنشورة في مجلات محكمة	مضاعفة العدد
الحوار الحضاري وبناء السلام	10 منصات حوار حضاري فاعلة، برامج تبادل فكري بين 30 دولة، دمج الحوار في المناهج	إطلاق "مؤشر الإيسيسكو للحوار الحضاري" كإطار يتجاوز نموذج "صراع الحضارات". تقرير سنوي عن حالة الحوار	عدد المنصات الحوارية الفاعلة ومؤشر الحوار	10 منصات
التنمية الحضارية الشاملة	تبنى 20 دولة لمؤشرات تنمية تشمل البُعد القيمي والحضاري، برامج تمكين الشباب في 15 دولة	إطلاق مفهوم "التنمية الحضارية الشاملة" كإسهام يتجاوز مؤشر التنمية البشرية. تقرير سنوي عن التنمية الحضارية	عدد الدول المتبينة لمؤشرات التنمية الحضارية	20 دولة

ركائز الثقافة:

الركيزة	البُعد المحلي	البُعد العالمي	مؤشر الأداء (KPI)	المستهدف
التراث الحي والسيادة التراثية	دعم 25 دولة في إعداد ملفات تراث عالمي تنافسية، تبني مفهوم "التراث الحي" في سياسات 20 دولة	إطلاق مفهوم "التراث الحي" كإسهام فكري يتجاوز "الأصالة الجامدة" في معايير التراث العالمي	عدد الملفات الناجحة وعدد الدول المتبنية للمفهوم	15 ملفاً + 20 دولة
الصناعات الإبداعية والأقتصاد الثقافي	حاضنات صناعات إبداعية في 10 دول، مضاعفة صادرات الخدمات الإبداعية	إطلاق تقرير سنوي عن "الاقتصاد الإبداعي في العالم الإسلامي" كمرجع دولي	نسبة الزيادة في صادرات الخدمات الإبداعية	مضاعفة الصادرات
السيادة الثقافية الرقمية	5 منصات محتوى ثقافي رقمي بلغات الدول الأعضاء، رقمته 100,000 عنصر تراثي، حوكمة ثقافية رقمية في 15 دولة	إطلاق "ميثاق الإيسيسكو للسيادة الثقافية الرقمية" كإطار مرجعي عالمي لمواجهة هيمنة المنصات	عدد المنصات الثقافية الرقمية والعناصر المرقمنة	5 منصات + 100,000 عنصر
حماية التراث في البيئات الهشة	خطط طوارئ تراثية في 10 بيئات نزاع، ترميم 20 موقعاً مهدداً، تدريب 500 متخصص	تقديم نموذج "التراث الصامد" كبديل يكمل مقاربات الطوارئ.	عدد المواقع المرئمة وخطط الطوارئ الفاعلة	20 موقعاً + 10 خطط
الحوار الثقافي والتنوع الحضاري	10 مهرجانات ثقافية إقليمية مشتركة، برامج تبادل ثقافي بين 30 دولة، دعم الفنانين الشباب في 20 دولة	إطلاق "جائزة الإيسيسكو العالمية للتنوع الثقافي" كمنصة تأثير تقرير سنوي عن التنوع الثقافي	عدد المهرجانات المشتركة وبرامج التبادل	10 مهرجانات + 30 دولة

ركائز الاتصال والمعلومات:

الركيزة	البُعد المحلي	البُعد العالمي	مؤشر الأداء (KPI)	المستهدف
حوكمة المنصات الرقمية والسيادة المعلوماتية	دعم 15 دولة في بناء أطر تنظيمية للمنصات الرقمية تحترم حقوق الإنسان، إنشاء هيئات تنظيم مستقلة	إطلاق "ميثاق الإيسيسكو لحوكمة المنصات الرقمية" كإسهام يكمل توجهات اليونسكو بالمنظور الحضاري	عدد الدول التي تبنت أطراً تنظيمية بدعم الإيسيسكو	15 دولة
التربية الإعلامية والمعلوماتية (MIL)	إدماج التربية الإعلامية في مناهج 20 دولة، تدريب 50,000 معلم، برامج شبابية في 15 دولة	إطلاق "إطار الإيسيسكو للتربية الإعلامية الحضارية" يدمج التفكير النقدي مع القيم الإيسيسكو مزجج في MIL للعالم الإسلامي	عدد الدول المدمجة لـ MIL في مناهجها وعدد المعلمين	20 دولة + 50,000 معلم
سلامة الصحفيين وحرية التعبير المسؤولة	دعم آليات حماية الصحفيين في 15 دولة، برامج تمكين صحفيات في 10 دول، تعزيز الإعلام المجتمعي	إطلاق تقرير سنوي عن "حالة الاتصال في العالم الإسلامي" كمرجع دولي. مناصرة دولية ضد الإفلات من العقاب	تحسن في مؤشرات سلامة الصحفيين	تحسن 20%
مكافحة التضليل وبناء المناعة المعلوماتية	إنشاء 10 مراكز تحقق (fact-checking) بلغات الدول الأعضاء، برامج مناعة مجتمعية في 15 دولة	إطلاق "شبكة الإيسيسكو للتحقق" كنموذج للتحقق الحضاري المسؤول. تقرير دوري عن التضليل في العالم الإسلامي	عدد مراكز التحقق الفاعلة والبرامج المجتمعية	10 مراكز + 15 دولة
المحتوى الرقمي المحلي والتعددية اللغوية	5 منصات محتوى إعلامي رقمي بلغات الدول الأعضاء، دعم 200 مؤسسة إعلامية محلية، رقمته أرشيفات وثائقية	إطلاق "جائزة الإيسيسكو العالمية للصحافة الحضارية" كمنصة تأثير تقرير عن التنوع اللغوي الرقمي	عدد المنصات الإعلامية المحلية والمؤسسات المدعومة	5 منصات + 200 مؤسسة

قراءة تجميعية

تضم الخطة إجمالاً 25 ركيزة استراتيجية (5 قطاعات × 5 ركائز) تمثل محفظة التدخل الكاملة. وتكشف القراءة العرضية عن أنماط مشتركة تؤكد التكامل:

ركائز السيادة تتكرر في كل قطاع (سيادة المعرفة التربوية، السيادة المعرفية العلمية، سيادة المعرفة الاجتماعية، السيادة الثقافية الرقمية، السيادة المعلوماتية) – مما يؤكد أن السيادة المعرفية والحضارية هي اليوصلة الجامعة.

ركائز البيانات الهشة تظهر في ثلاثة قطاعات (التعليم الصامد، حماية التراث، سلامة الصحفيين) مما يتطلب تنسيقاً عابراً.

ركائز الإنتاج المعرفي (المجلات المحكمة، التقارير السنوية، الشبكات البحثية) تتكرر في كل قطاع مما يوفر فرصة لبنية تحتية مشتركة. وركائز التأثير العالمي (الجوائز، الموائيق، المؤشرات البديلة) تشكل أدوات القوة الناعمة التي تحوّل الإيبسيسكو من خدمة إلى مرجعية.

2. الركائز العابرة للقطاعات

كشف التشخيص العابر (العنوان 7) والقراءة التجميعية للركائز القطاعية (العنوان 11) أن خمس قضايا لا يمكن معالجتها من داخل قطاع واحد. هذه ليست "موضوعات مشتركة" تُذكر في كل خطة قطاعية ثم تُنسى، بل ركائز تنسيقية تتطلب آلية حوكمة مخصصة وميزانية مشتركة ومسؤولية واضحة. كل ركيزة عابرة تربط بين ركائز قطاعية محددة وتضيف قيمة لا تتحقق بالعمل القطاعي المنفصل.

2.1 الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي

المبرر:

الذكاء الاصطناعي يعيد إنتاج هيمنة سلسلة القيمة الأجنديّة بسرعة غير مسبوقّة عبر القطاعات الخمسة في آن واحد: منصات تعليمية ذكية تعيد تشكيل المناهج، وبنية سحابية للبحث تتحكم فيها شركات أمريكية وصينية بنسبة 90%، ونماذج لغوية بتحيزات ثقافية مؤثّقة، ومحتوى توليدي يهدد التنوع اللغوي، وDeepfakes تضاعفت عشر مرات بين 2022 و2024. معالجة هذا التحدي قطاعياً

- ميثاق رقمنة في التربية هنا، وأخلاقيات AI في الاجتماعية هناك - يُنتج تجزئة وتكرار، المطلوب مقاربة موحدة.

الركائز القطاعية المرتبطة:

التحول الرقمي المسؤول (تربية) + السيادة المعرفية والبنية التحتية (علوم) + الحوكمة الأخلاقية للتكنولوجيا (اجتماعية) + السيادة الثقافية الرقمية (ثقافة) + حوكمة المنصات ومكافحة التضليل (اتصال).

التدخل الموحد:

إنشاء "مرصد الإيبسيسكو للذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي" كوحدة عابرة للقطاعات تتولى:

1. رصد تأثير الذكاء الاصطناعي على القطاعات الخمسة بتقرير سنوي موحد.

2. تنسيق الموائيق القطاعية (ميثاق الرقمنة التعليمية + ميثاق الحوكمة الأخلاقية + ميثاق السيادة الثقافية الرقمية + ميثاق حوكمة المنصات) ضمن إطار متسق.

3. بناء قدرات مشتركة في 20 دولة عبر برنامج واحد يغطي الأبعاد التعليمية والعلمية والأخلاقية والثقافية والإعلامية.

KPI:

إطلاق المرصد + تقرير سنوي + 20 دولة مستفيدة من برنامج القدرات الموحد.

2.2 السيادة المعرفية والحضارية

المبرر:

السيادة هي اليوصلة الجامعة للخطة – تظهر في كل قطاع كركيزة مستقلة (سيادة المعرفة التربوية، السيادة المعرفية العلمية، سيادة المعرفة الاجتماعية، السيادة الثقافية الرقمية، السيادة المعلوماتية). لكن هذه السيادة القطاعية تنقسم بنية تحتية واحدة: مجلات محكمة، شبكات باحثين، تقارير سنوية، مؤشرات بديلة. بناء هذه البنية خمس مرات بشكل منفصل هدر للموارد وضعف في الأثر.

الركائز القطاعية المرتبطة:

سيادة المعرفة التربوية (تربية) + السيادة المعرفية والبنية التحتية (علوم) + سيادة المعرفة الاجتماعية (اجتماعية) + التراث الحي والسيادة التراثية (ثقافة) + حوكمة المنصات والسيادة المعلوماتية (اتصال).

التدخل الموحد:

إنشاء "منصة الإيبسيسكو للإنتاج المعرفي" كبنية تحتية مشتركة تتولى:

1. إصدار 5 تقارير سنوية قطاعية بمعايير جودة موحدة وهوية بصرية واحدة.

2. إدارة منظومة مجلات محكمة مشتركة بمعايير Scopus.

3. تنسيق شبكات الباحثين العابرة للقطاعات.

4. إطلاق "مؤشر الإيبسيسكو المركّب للسيادة المعرفية" يدمج المؤشرات القطاعية الخمسة في مؤشر واحد قابل للمقارنة عبر الدول.

KPI:

إطلاق المنصة + 5 تقارير سنوية + مؤشر مركّب مُفاس في 20 دولة

2.3 البيانات الهشة ومناطق النزاع**المبرر:**

الدول نفسها تعاني من انهيار متزامن عبر القطاعات الخمسة: تعليمي (28% التحاق فتيات)، وعلمي (R&D أقل من 0.1%)، واجتماعي (اعتماد على خبراء خارجيين)، وتراثي (تدمير، تمبكتو، صنعاء)، وإعلامي (9 من أخطر 20 دولة على الصحفيين). التدخل في كل قطاع بمعزل عن الآخر برنامج تعليم طوارئ هنا وبرنامج ترميم تراث هناك يُنتج مشاريع متناثرة بلا رؤية تكاملية.

الركائز القطاعية المرتبطة:

التعليم في البيئات الهشة (تربية) + العلم من أجل الصمود (علوم) + التماسك الاجتماعي والضمود الحضاري (اجتماعية) + حماية التراث في البيئات الهشة (ثقافة) + سلامة الصحفيين (اتصال).

التدخل الموحد:

إطلاق "برنامج الإيسيسكو للضمود الحضاري المتكامل" يعمل في 10 بيئات هشة ذات أولوية بمقاربة واحدة تدمج: تعليم صامد + بحث محلي + تماسك اجتماعي + حماية تراث + حماية صحفيين. فريق واحد في كل بيئة ينسّق التدخلات الخمسة بدل خمسة فرق منفصلة. هذا البرنامج يصبح "النموذج المميز" الذي تُعرف به الإيسيسكو دولياً.

KPI:

البرنامج فاعل في 10 بيئات + تحسّن مُفاس في 3 مؤشرات على الأقل (التحاق تعليمي، حماية تراث، سلامة صحفيين) في كل بيئة.

2.4 الجندر والإدماج**المبرر:**

الجندر ليس يُعدّ يُضاف كفقرة في كل ركيزة بل فجوة بنيوية تتقاطع مع كل التحديات:

28% فقط التحاق فتيات بالثانوي في مناطق النزاع، وباحثات أقل من 30% وأقل من 15% في دول المجموعة (ج)، وباحثات في العلوم الاجتماعية أقل من 25% مع غياب عن صنع القرار الأكاديمي، ونساء أقل من 20% من صانعي قرار المؤسسات التراثية رغم أنهن حاميّات التراث غير المادي الرئيسيات، و73% من الصحفيات تعرضن لعنف رقمي.

والنظر الدولية تتناول "تمكين المرأة" ضمن إطار اقتصادي-إنتاجي بحث يتجاهل الأبعاد الحضارية – وهذه فجوة يمكن للإيسيسكو سدّها.

الركائز القطاعية المرتبطة:

جميع الركائز الـ 25 – الجندر يُعدّ أفقي في كل ركيزة.

التدخل الموحد:

إطلاق "إطار الإيسيسكو للإدماج الحضاري" يتجاوز المقاربة الاقتصادية للتمكين نحو مقاربة تعترف بالأبعاد الثقافية والاجتماعية، ويتضمن:

1. معايير إدماج جندي موحدة تُطبّق على كل البرامج والمشاريع عبر القطاعات الخمسة.
2. برنامج "القيادات النسائية" عابر للقطاعات يستهدف 500 باحثة وفنانة وصحفية ومعلمة في 20 دولة.
3. تقرير سنوي عن "حالة الإدماج في العالم الإسلامي" يتتبع المؤشرات عبر القطاعات.

KPI:

تطبيق معايير الإدماج في 100% من البرامج + 500 مستفيدة من برنامج القيادات + تقرير سنوي.

2.5 الشباب والمستقبل**المبرر:**

دول الإيسيسكو تضم واحدة من أعلى نسب الشباب عالمياً – أكثر من 60% من السكان تحت 30 سنة في عدد كبير من الدول الأعضاء. هذا الشباب هو في الوقت نفسه:

المتعلم الذي تُشكّله المناهج (تربية)، والباحث المستقبلي الذي يهاجر (علوم – 25% من حملة الدكتوراه)، والمستهدف بالاستقطاب والتطرف (اجتماعية)، والمستهلك الأول للمحتوى الثقافي الرقمي (ثقافة – 3% فقط بلغاته)، والفئة الأكثر استهلاكاً للأخبار عبر المنصات والأقل تمتعاً بالمهارات النقدية (اتصال).

معالجة الشباب قطاعياً تُنتج تجزئة لا تعكس واقع حياتهم المتشابهة.

الركائز القطاعية المرتبطة:

التعليم القيمي المنتج + المعلم كفاعل حضاري (تربية) + التكامل العلمي والاستشراف (علوم) + التنمية الحضارية الشاملة + تمكين الشباب (اجتماعية) + دعم الفنانين الشباب (ثقافة) + التربية الإعلامية + برامج شبابية (اتصال).

التدخل الموحد:

إطلاق "برنامج الإيسيسكو لقادة المستقبل" كمسار تكاملي يستهدف 10,000 شاب وشابة في 30 دولة عبر:

1. معسكرات سنوية تدمج القيم (تربية) مع البحث (علوم) والتفكير النقدي (اجتماعية) والإبداع (ثقافة) والتربية الإعلامية (اتصال).
2. شبكة خريجين عابرة للقطاعات تصبح نواة جيل جديد من صانعي الأجنحة.

3. منصة رقمية للشباب بلغات الدول الأعضاء تدمج المحتوى التعليمي والعلمي والثقافي والإعلامي.

KPI:

10,000 مستفيد في 30 دولة + شبكة خريجين فاعلة + منصة رقمية.

2.6 جدول تجميعي: الركائز العابرة ومواقع تقاطعها

آلية التنسيق	الاتصال	الثقافة	الاجتماعية	العلوم	التربية	الركيزة العابرة
مرصد الإيسيسكو AI ل	حوكمة المنصات + مكافحة التصليل	السيادة الثقافية الرقمية	الحوكمة الأخلاقية	السيادة المعرفية	التحول الرقمي المسؤول	الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي
منصة الإنتاج المعرفي	السيادة المعلوماتية	التراث الحي + السيادة الثقافية	سيادة المعرفة الاجتماعية	السيادة المعرفية	سيادة المعرفة التربوية	السيادة المعرفية والحضارية
برنامج الصمود المتكامل	سلامة الصحفيين	حماية التراث الهش	التماسك والصمود	الصمود والاستدامة	التعليم الصامد	البيئات الهشة والتزاعات
إطار الإدماج الحضاري	(أفقي)	(أفقي)	(أفقي)	(أفقي)	(أفقي)	الجندر والإدماج
برنامج قادة المستقبل	التربية الإعلامية	دعم الفنانين الشباب	التنمية الحضارية	التكامل والاستشراف	التعليم القيمي	الشباب والمستقبل



القسم الرابع: إطار النتائج والمساءلة

1 - إطار النتائج الموحد

يعتمد إطار النتائج ثلاثة مستويات تنازلية: الأثر (Impact) وهو التغيير طويل الأمد في واقع الدول الأعضاء والمنظومة الدولية، والنتائج (Outcomes) وهي التغييرات السلوكية والمؤسسية المتوقعة خلال 3-5 سنوات، والمخرجات (Outputs) وهي المنتجات والخدمات التي تنتجها الإيسيسكو مباشرة.

القاعدة الحاكمة: الإيسيسكو مسؤولة مباشرة عن المخرجات، ومسؤولة بالشاركة عن النتائج، ومساهمة في الأثر. المساءلة تُبنى على هذا التمييز.

المستوى	التربية	العلوم والبيئة	العلوم الاجتماعية والإنسانية	الثقافة	الاتصال والمعلومات
الأثر (Impact) – +10 سنوات	نظم تعليمية تبني الإنسان المتكامل – معرفةً وقيماً ومهارات – مع الحفاظ على الهوية الحضارية	منظومات علمية ذات سيادة معرفية تنتج بحثاً ذا أثر تنموي وتحول المعرفة إلى قيمة اقتصادية واجتماعية	مجتمعات متماسكة حضارياً تساهم فاعلة في الحوار الإنساني حول الأخلاقيات والتنوع والعدالة	منظومات ثقافية تنتج محتوى عالمياً محلي الجذور وتحمي التراث كرافعة للتنمية والتماسك	منظومات اتصال تنتج محتوى مسؤولاً وتعددياً وتحمي حق المواطنين في المعلومة المتوقعة
النتائج (Outcomes) – 0-3 سنوات	(1) 20 دولة أدمجت إطار التعليم القيمي في مناهجها (2) زيادة 15% في الالتحاق بالبيئات الهشة (3) مضاعفة الأبحاث التربوية السياقية (4) 10 منصات رقمية مكيفة (5) 50,000 معلم مُمكن	(1) 6 منصات بيانات علمية مشتركة (2) 6 بعثات صمود مُطلقة (3) 15 نموذج Re-search-to-Value (4) 20 دولة تبنت مؤشر التميز البديل (5) 50 اتفاقية توأمة	(1) 20 دولة بأطر أخلاقية وطنية لـ AI (2) تحسّن 15% في مؤشرات التماسك (3) مضاعفة الأبحاث السياقية + 5 مراكز بحث (4) 10 منصات حوار (5) 20 دولة بمؤشرات تنمية حضارية	(1) 15 ملف تراث ناجح + 20 دولة تبنت التراث الحي (2) مضاعفة صادرات الخدمات الإبداعية (3) 5 منصات ثقافية + 100,000 عنصر مرقم (4) 20 موقعاً مُرمماً (5) 10 مهرجانات + 30 دولة تبادل	(1) 15 دولة بأطر تنظيمية للمنصات (2) 20 دولة أدمجت MIL + 50,000 معلم (3) تحسّن 20% في سلامة الصحفيين (4) 10 مراكز تحقق (5) 5 منصات محتوى + 200 مؤسسة مدعومة
المخرجات (Outputs) – سنوية	تقرير سنوي عن التعليم الحضاري – مجلة محكمة – 25 ورقة سياسات – ميثاق الرقمنة الحضارية – مؤشر CEI – جائزة المعلم الحضاري – شبكة باحثين	تقرير سنوي عن العلوم والصمود – مجلة محكمة – 25 ورقة سياسات – مؤشر التميز القائم على الأثر – جائزة التعاون جنوب-جنوب – تقرير استشراف	تقرير سنوي عن التنمية الحضارية – مجلة محكمة – 25 ورقة سياسات – ميثاق الحوكمة الأخلاقية – مؤشر التنمية الحضارية – مؤشر الحوار	تقرير سنوي عن الثقافة والتنوع – مجلة محكمة – 25 ورقة سياسات – ميثاق السيادة الثقافية الرقمية – مؤشر التراث الحي – جائزة التنوع الثقافي	تقرير سنوي عن الاتصال – مجلة محكمة – 25 ورقة سياسات – ميثاق المنصات – مؤشر التعددية الإعلامية – جائزة الصحافة الحضارية

إجمالي المخرجات الموحدة عبر القطاعات

يعتمد إطار النتائج ثلاثة مستويات تنازلية: الأثر (Impact) وهو التغيير طويل الأمد في واقع الدول الأعضاء والمنظومة الدولية، والنتائج (Outcomes) وهي التغييرات السلوكية والمؤسسية المتوقعة خلال 3-5 سنوات، والمخرجات (Outputs) وهي المنتجات والخدمات التي تنتجها الإيسيسكو مباشرة.

نوع المخرج	العدد الإجمالي	الملاحظة
تقارير سنوية رئيسية	5 (واحد لكل قطاع)	تُدار عبر منصة الإنتاج المعرفي المشتركة
مجلات محكمة	5 (واحدة لكل قطاع)	الهدف: تصنيف Scopus خلال 3 سنوات
أوراق سياسات (Policy Briefs)	125 (25 لكل قطاع في 5 سنوات)	5 أوراق/قطاع/سنة
مؤشرات بديلة أصيلة	5 (واحد لكل قطاع)	CEI + التميز + التنمية الحضارية + التراث الحي + التعددية الإعلامية
موائيق مرجعية	4	الرقمنة + الحوكمة الأخلاقية + السيادة الثقافية + حوكمة المنصات
جوائز عالمية	4	المعلم + التعاون العلمي + التنوع الثقافي + الصحافة الحضارية

2 - مؤشرات التأثير الفكري العالمي

يقيس هذا الإطار ما يميز المرجعية الفكرية عن المنظمة الخدمية: ليس عدد الورش والبرامج المنفذة، بل مدى تأثير أفكار الإيسيسكو في النقاش والسياسات والممارسات على المستوى العالمي.

يعتمد ثلاثة مستويات متصاعدة:

المستوى	التربية	العلوم والبيئة	العلوم الاجتماعية والإنسانية	الثقافة	الاتصال والمعلومات
المستوى	التربية	العلوم والبيئة	العلوم الاجتماعية والإنسانية	الثقافة	الاتصال والمعلومات
الإنتاج المعرفي (Knowledge Production) – هل تُنتج الإيسيسكو معرفة بمعايير عالمية؟	تقرير التعليم الحضاري بجودة CEM Report – مجلة مصنفة Scopus – 100+ بحث يستخدم أطر الإيسيسكو – مؤشر CEI مُطلق ومُقاس في 15 دولة	تقرير العلوم والصمود بجودة UNESCO Science Report – مجلة مصنفة – 100+ بحث – مؤشر التميز القائم على الأثر في 15 دولة	تقرير التنمية الحضارية بجودة World Social Report – مجلة مصنفة – 100+ بحث – مؤشر التنمية الحضارية في 15 دولة	تقرير الثقافة والتنوع بجودة UNESCO Global Report on Cultural Policies – مجلة مصنفة – 100+ بحث – مؤشر التراث الحي في 15 دولة	تقرير الاتصال بجودة UNESCO World Trends – مجلة مصنفة – 100+ بحث – مؤشر التعددية الإعلامية في 15 دولة
الانتشار والتبني (Diffusion & Adoption) – هل تنتقل مفاهيم الإيسيسكو من الإنتاج إلى التبني؟	500+ استشهاد أكاديمي – مداخلات رئيسية في UNGA و UNESCO GC و WEF – 20 دولة تبنّت الأطر – 20+ مؤسسة – تستخدم المفاهيم – 100+ تغطية إعلامية سنوياً	500+ استشهاد مداخلات في World Science Forum و COP – 25 دولة – 20+ مؤسسة – 100+ تغطية في مجلات علمية	500+ استشهاد مداخلات في Global Ethics Forum – 20 دولة – 20+ مؤسسة – 100+ تغطية في مجلات فكرية	500+ استشهاد مداخلات في MON- Venice Diacult Biennale – 20 دولة – 20+ مؤسسة – 100+ تغطية ثقافية	500+ استشهاد مداخلات في IGF و WSIS+20 – 20 دولة – 20+ مؤسسة – 100+ تغطية إعلامية
التأثير العالمي (Global Impact) – هل غيّرت الإيسيسكو قواعد اللعبة؟	ذكر "التعليم القيمي" في مراجعة SDG4 ووثائق UNESCO – عضوية في SDG4- Ed2030 Steering Committee – اعتماد لغة "التعليم الحضاري" دولياً – 3+ منظمات تتبنى النموذج	ذكر "التميز القائم على الأثر" في أطر العقد الدولي للعلوم – شراكة مع ISC – اعتماد اللغة دولياً – 3+ منظمات تتبنى	ذكر "التنمية الحضارية" في مراجعة SDG 10/16 – شراكة مع المرصد العالمي لأخلاقيات AI – اعتماد اللغة دولياً – 3+ منظمات		

مستهدفات مجمعة لمؤشرات التأثير

المؤشر المجمع	المستهدف (5 سنوات)	المستهدف (10 سنوات)
إجمالي الاستشهادات الأكاديمية بمفاهيم الإيسيسكو	2,500+ (500 لكل قطاع)	10,000+
عدد الدول المتبينة لأطر الإيسيسكو (إجمالي غير مكرر)	35+ دولة (من أصل 54)	45+ دولة
عدد المؤسسات الدولية التي تستخدم مفاهيم الإيسيسكو	50+ مؤسسة	100+ مؤسسة
حضور في الوثائق الرسمية للمنظمات الدولية	ذكر في 10+ وثائق رسمية	ذكر في 30+ وثيقة + اعتماد رسمي في 5+ أطر
منظمات إقليمية تتبنى مقاربة الإيسيسكو	5+ منظمات	10+ منظمات
التغطيات الإعلامية الدولية السنوية	500+ تغطية (100 لكل قطاع)	1,000+ تغطية

هيكلياً؛ واستشراف سيناريوي مبني على تقاطع المحركات الثابتة واللايقنيات الحاسمة؛ ومنظومة إنذار مبكر قائمة على مؤشرات قابلة للقياس.

ثانياً: الطبقات التحليلية الست وأبعادها الـ56: طبقات التحليلية الست وأبعادها الـ56

اعتمد هذا الإطار على ست طبقات تحليلية كبرى تُمثل بنيةً تدرجياً متكاملة، تبدأ من الأساس المادي للمجتمعات وتصل إلى منظومات الحوكمة الاستراتيجية. وتعكس كل طبقة مستوى تأثيراً محدداً في مسارات الاستدامة والصمود.

الطبقة	المحور التحليلي والأبعاد الرئيسية
الطبقة الأولى: الأساس الحيوي المادي	رأس المال الطبيعي، الأمن الغذائي، مرونة الطاقة، التقسيمات المناخية البنية التحتية، الاستدامة البيئية (9 أبعاد)
الطبقة الثانية: قدرة الدولة التنفيذية والمؤسسية	الكفاءة التنفيذية، سيادة القانون، الثقة المؤسسية، أنماط العقد الاجتماعي الصمود المؤسسي (9 أبعاد)
الطبقة الثالثة: المنظومات الاقتصادية الإنتاجية	التصنيفات الاقتصادية، المرونة المالية، اللوجستيات، الابتكار، الاستدامة الاقتصادية (9 أبعاد)
الطبقة الرابعة: الفضاء الرقمي التقني	الجاهزية الرقمية، الأمن السيبراني، الذكاء الاصطناعي، البنية الحاسوبية سلامة المجال المعلوماتي (8 أبعاد)
الطبقة الخامسة: النسيج الاجتماعي الثقافي والمعرفي	التصنيفات السكانية والثقافية، الأنظمة المعرفية، القيم الأخلاقية، الصمود المجتمعي، البنية الحضارية (16 بعداً)
الطبقة السادسة: الحوكمة والشرعية والتحول الاستراتيجية	التصنيفات السياسية، الموقع الجيوسياسي، نماذج القوة، السرد التاريخي قدرات التحول (5 أبعاد)

الصدمة الأولى: الفجوة التعليمية المهارية في عصر الذكاء الاصطناعي

يتسع الفارق بين تسارع تحولات سوق العمل المدفوعة بالذكاء الاصطناعي والأتمتة، وبين قدرة أنظمة التعليم في دول العالم الإسلامي على مواكبتها. ولا يرتبط التحدي باختفاء الوظائف بقدر ما يتمثل في إعادة تشكيل مكوناتها المهارية بوتيرة تتجاوز استجابة المناهج التقليدية. وتزداد حدة هذه الإشكالية في ظل التركيبة الديموغرافية الفتية، حيث تتحول أي فجوة مهارية بسرعة إلى ضغوط اجتماعية وسياسية متصاعدة.

2.4.3 بوصلة المستقبل: بين الصدمات والسيناريوهات الاستراتيجية

أولاً: المنطق الاستراتيجي

تمرّ دول العالم الإسلامي بمرحلة مفصلية تتقاطع فيها تحولات تكنولوجية متسارعة مع ضغوط ديموغرافية وبيئية متنامية، في ظل إعادة تشكيل موازين القوى الدولية، ولمقاربة هذا الواقع المركب، يعتمد هذا القسم منهجية متكاملة تركز على ثلاثة أركان مترابطة: رصد بنيوي يقوم على ست طبقات تحليلية و56 بُعداً

ثالثاً: الصدمات الهيكلية الأربعة والسيناريوهات ومؤشرات الإنذار المبكر

تُحدّد أربع صدمات هيكلية عابرة للقطاعات وعالية التأثير، تمتد آثارها بشكل متسلسل من المستوى الفردي إلى المستوى الدولي. ويُعالج كل محور من هذه الصدمات من خلال إطار تحليلي متكامل يشمل: تعريفاً بنيوياً، ولايقنيات حاسمة، وأربعة مسارات سيناريوية، ولوحة إنذار مبكر، إلى جانب دلالاتها الاستراتيجية بالنسبة للإيسيسكو.

التكيف السريع مع التحولات	نمو غير متكافئ	تحول غير مكتمل	جمود هيكلي
إصلاح تعليمي سريع مدعوم بشراكات مع القطاع الخاص، يقود إلى مكاسب إنتاجية ملموسة وتعزيز الثقة في المستقبل.	تجديد تعليمي غير متوازن مع اقتصاد محدود الاستيعاب، يؤدي إلى تقدم نخبة رقمية مقابل تهميش أغلبية واسعة.	تحديث تعليمي دون دينامية مقابلة في سوق العمل، ما يفضي إلى إحباط الكفاءات وتساعد هجرة الأدمغة.	جمود في النظام التعليمي مقرون بركود اقتصادي، ينتج عنه بطالة هيكلية وتفاقم الاحتقان الاجتماعي.

مؤشر الإنذار المبكر	الحد الأصفر	الحد الأحمر	المصدر	الدورية
1 نسبة الشباب خارج التعليم/العمل/التدريب (NEET)	12% ≤	20% ≤	World Bank / ILOSTAT	سنوي
2 بطالة الشباب (15-24 سنة)	15% ≤	25% ≤	ILOSTAT / WDI	سنوي
3 الالتحاق بالتعليم التقني والمهني	أقل من 10% من إجمالي التعليم الثانوي	5% >	UIS	سنوي
4 انتشار الإنترنت (كشروط للتعليم الرقمي)	أقل من 70% من السكان	50% >	ITU / WDI	سنوي
5 جاهزية الحكومة للذكاء الاصطناعي (درجة/رتبة)	ركود / تراجع	تراجع حاد أو قاع إقليمي	Oxford Insights	سنوي
6 نمو إنتاجية العمل الحقيقي	1% >	سالبة لعامين	World Bank / IMF	سنوي
7 مؤشرات جودة التعلم (SDG 4.1.1)	تراجع سنوي	تراجع متتالي	UIS / World Bank	دوري
8 مشاركة المرأة في سوق العمل	35% >	25% >	World Bank WDI	سنوي

تفاهم هذه الديناميات، تنتقل الإشكالية من مجرد خلل معلوماتي إلى أزمة حوكمة، حيث يصبح تمرير السياسات أكثر تعقيداً في ظل غياب توافق مجتمعي حول الحقائق الأساسية.

الصدمة الثانية: انهيار سلامة المجال المعلوماتي

يتدهور الفضاء المعلوماتي بفعل انتشار التضليل الرقمي، وتكثف المحتوى الاصطناعي، وتعاظم الاستقطاب الخوارزمي، بما يفود إلى تآكل الثقة في المؤسسات. ومع

إدارة تحت الضغط	التفكك السردي	استقرار رقابي هش	البيئة المعلوماتية المتوازنة
ينشأ مع وجود تنظيم رشيد مقابل هشاشة اجتماعية، مما يفرض استجابة محدودة تستنزف القدرات المؤسسية.	يحدث في ظل فراغ تنظيمي وهشاشة اجتماعية، ويؤدي إلى شلل في السياسات وتآكل تدريجي للشرعية.	ينتج عن تنظيم صارم في ظل مناعة مجتمعية محدودة، مما يخلق استقراراً ظاهرياً يضعف الثقة على المدى الطويل.	يقوم على تنظيم متوازن مدعوم بمناعة مجتمعية، مما يؤدي إلى تعافي الثقة واستقرار الخطاب العام.

الدورية	المصدر	الحد الأحمر	الحد الأصفر	مؤشر الإنذار المبكر
سنوي	V-Dem Digital Society Project	ارتفاع حاد أو أعلى شريحة إقليمية	ارتفاع ملحوظ سنة/سنة	1 مؤشر حملات التضليل/ المعلومات المضللة
سنوي	V-Dem DSP	قفزة حادة	ارتفاع تدريجي	2 مؤشر الاستقطاب وتسييس وسائل التواصل
سنوي	Freedom House	تراجع ≤ 10 نقاط	تراجع ≤ 5 نقاط	3 حرية الإنترنت (Freedom House)
سنوي	Gallup / Edelman	تراجع < 10%	تراجع 5-10%	4 الثقة بالمؤسسات (مسوح وطنية/إقليمية)
ربع سنوي	WHO / UNICEF	انهيار امتثال	تذبذب ملحوظ	5 الامتثال في أزمات صحية/تعليمية
دوري	ITU GCI	تدهور كبير	ركود / تراجع	6 مؤشر الأمن السيبراني الدولي (GCI)
ربع سنوي	DSP	≤ 3 حوادث سنوياً	1-2 حادثة سنوياً	7 حوادث تعطيل الإنترنت

تفاهم هذه الديناميات، تنتقل الإشكالية من مجرد خلل معلوماتي إلى أزمة حوكمة، حيث يصبح تمرير السياسات أكثر تعقيداً في ظل غياب توافق مجتمعي حول الحقائق الأساسية.

الصدمة الثانية: انهيار سلامة المجال المعلوماتي

يتدهور الفضاء المعلوماتي بفعل انتشار التضليل الرقمي، وتكثف المحتوى الاصطناعي، وتعاظم الاستقطاب الخوارزمي، بما يفود إلى تآكل الثقة في المؤسسات. ومع

إدارة تحت الضغط	التفكك السردي	استقرار رقابي هش	البيئة المعلوماتية المتوازنة
ينشأ مع وجود تنظيم رشيد مقابل هشاشة اجتماعية، مما يفرض استجابة محدودة تستنزف القدرات المؤسسية.	يحدث في ظل فراغ تنظيمي وهشاشة اجتماعية، ويؤدي إلى شلل في السياسات وتآكل تدريجي للشرعية.	ينتج عن تنظيم صارم في ظل مناعة مجتمعية محدودة، مما يخلق استقراراً ظاهرياً يضعف الثقة على المدى الطويل.	يقوم على تنظيم متوازن مدعوم بمناعة مجتمعية، مما يؤدي إلى تعافي الثقة واستقرار الخطاب العام.

الدورية	المصدر	الحد الأحمر	الحد الأصفر	مؤشر الإنذار المبكر
سنوي	V-Dem Digital Society Project	ارتفاع حاد أو أعلى شريحة إقليمية	ارتفاع ملحوظ سنة/سنة	1 مؤشر حملات التضليل/ المعلومات المضللة
سنوي	V-Dem DSP	قفزة حادة	ارتفاع تدريجي	2 مؤشر الاستقطاب وتسييس وسائل التواصل
سنوي	Freedom House	تراجع ≤ 10 نقاط	تراجع ≤ 5 نقاط	3 حرية الإنترنت (Freedom House)
سنوي	Gallup / Edelman	تراجع < 10%	تراجع 5-10%	4 الثقة بالمؤسسات (مسوح وطنية/إقليمية)
ربع سنوي	WHO / UNICEF	انهيار امتثال	تذبذب ملحوظ	5 الامتثال في أزمات صحية/تعليمية
دوري	ITU GCI	تدهور كبير	ركود / تراجع	6 مؤشر الأمن السيبراني الدولي (GCI)
ربع سنوي	DSP	≤ 3 حوادث سنوياً	1-2 حادثة سنوياً	7 حوادث تعطيل الإنترنت

إلى ارتفاع تكاليف المعيشة وزيادة الضغوط على الميزانيات العامة. وتتفاقم هذه الآثار في الدول التي تعاني من ندرة الموارد، وتعتمد بدرجة كبيرة على الاستيراد، وتملك هامشاً مالياً محدوداً.

الصدمة الثالثة: عنق زجاجة الموارد الحيوية: الماء-الغذاء-الطاقة

يتزامن تصاعد الضغوط المناخية والمائية مع اضطرابات في أسواق الغذاء والطاقة وسلاسل الإمداد، مما يؤدي

التكيف المستدام	ضغط مستمر دون حل جذري	أزمة مركبة حادة	التبعية المُهيكلية
يعتمد على الاستثمار في الكفاءة وتنوع الموارد، بما يحقق أمناً مائياً وغذائياً وطاقياً مستداماً.	ينتج عن إدارة جزئية للموارد، مما يؤدي إلى تكرار موجات التضخم دون معالجة هيكلية.	تنتج عن صدمات متزامنة مع هشاشة مالية وضعف في الحوكمة، مما يهدد الاستقرار العام.	ينشأ عن ضعف داخلي في ظل استقرار عالمي ظاهري، مما يؤدي إلى تعميق الهشاشة عبر الاعتماد الخارجي.

الدورية	المصدر	الحد الأحمر	الحد الأصفر	مؤشر الإنذار المبكر
شهري	FAO FPMA	≤ 20% سنوياً	≤ 10% سنوياً	1 تضخم أسعار الغذاء المحلية
شهري	World Bank	+ 30% في 3 أشهر	+ 15% في 3 أشهر	2 الأسعار العالمية للقمح/الزيوت (Pink Sheet)
شهري	IMF / IFS	أقل من 3 أشهر	أقل من 4 أشهر	3 احتياطات النقد الأجنبي (أشهر الواردات)
دوري	WRI Aqueduct	شديد جداً	مرتفع	4 مستوى إجهاد المياه (Water Stress)
شهري	وطنية / تنظيمية	تزايد حاد / مستمر	تزايد ملحوظ	5 انقطاعات الكهرباء / موثوقية الشبكة
نصف سنوي	IMF / WEO	أزمة تمويل / تدهور حاد	ارتفاع سريع	6 ضغط الدين العام؛ تضخم + عجز + خدمة دين
شهري	FAO FPMA	"High alert" متكرر	"Alert"	7 تحذيرات أسعار غذاء محلية (FPMA)
دوري	FAO AQUASTAT	تراجع حاد / عجز هيكلية	تراجع ملحوظ	8 نصيب الفرد من المياه المتجددة

تصبح الصدمة مركبة حين تتفاعل: اضطراب موازين القوى + تقلبات مالية مفاجئة + تشديد معايير التكنولوجيا أو المناخ أو البيانات في آن واحد.

الصدمة الرابعة: الضغط الخارجي المركب المتجاوز للقدرة الداخلية

تزامن ضغوط خارجية متعددة جيوسياسية، مالية، تجارية، تكنولوجية بوتيرة تتجاوز قدرة الاحتواء المؤسسي الداخلي.

الاحتواء الاستراتيجي	استقرار هش قائم على إدارة الأزمات	هشاشة بنيوية متفاقمة	استقرار ظاهري قابل للكشف
تتحقق في ظل ضغوط مرتفعة تقابلها مرونة عالية، مما يتيح إعادة تموضع فعالة عبر تنوع الشراكات والخبرات الاستراتيجية.	ينشأ مع استمرار الضغوط ومرونة متوسطة، ويؤدي إلى تباطؤ اقتصادي واستقرار مؤقت يعتمد على التدخلات الطرفية.	تظهر عندما تترافق الضغوط المرتفعة مع مرونة ضعيفة، مما يؤدي إلى تراكم الأزمات المالية والاجتماعية وتآكل الثقة المؤسسية.	ينتج عن ضغوط منخفضة مقابل مرونة محدودة، حيث يخفي الاستقرار الظاهري هشاشة كامنة تنكشف مع أول صدمة.

مؤشر الإنذار المبكر	الحد الأصفر	الحد الأحمر	المصدر	الدورية
1 خدمة الدين كنسبة من الإيرادات العامة	< 20%	< 30%	IMF / World Bank	نصف سنوي
2 تراجع التصنيف الائتماني السيادي	تخفيض درجة واحدة	تخفيض درجتين أو أكثر	وكالات التصنيف	عند التحديث
3 تراجع الاستثمار الأجنبي المباشر	-10% سنوياً	-20% سنوياً	UNCTAD	سنوي
4 قيود تصدير / عقوبات على سلع أو تقنيات	حادثة واحدة	تكرار / توسع القيود	WTO / تقارير دولية	ربع سنوي
5 اضطرابات سلاسل الإمداد	تراجع ملحوظ	تراجع حاد / قاع إقليمي	World Bank LPI	دوري
6 ارتفاع الفائدة العالمية المؤثرة على الديون	+100 نقطة أساس	أزمة تمويل / تدهور حاد	IMF / WEO	نصف سنوي
7 قيود الوصول للتكنولوجيا المتقدمة	قيود محدودة	حظر واسع / قيود متكررة	تقارير تجارية دولية	سنوي
8 توترات جيوسياسية إقليمية متصاعدة	توتر دبلوماسي	نزاع / تصعيد عسكري	تقارير أمنية دولية	مستمر

رابعاً: تصنيف الدول الأعضاء حسب القدرة المؤسسية والهشاشة

نظراً للتفاوت البيوي الواسع بين الدول الأعضاء في الإيسيسكو، يعتمد هذا الإطار تصنيفاً وظيفياً قائماً على مستوى القدرة المؤسسية وكفاءة امتصاص الصدمات. ويهدف هذا التصنيف إلى إرساء مرجعية تحليلية تعزز دقة تفسير مخرجات منظومة الرصد، وتدعم تصميم تدخلات استراتيجية أكثر استهدافاً وتأثيراً.

الصدمة الأولى: الفجوة التعليمية المهارية في عصر الذكاء الاصطناعي

يتسع الفارق بين تسارع تحولات سوق العمل المدفوعة بالذكاء الاصطناعي والأتمة، وبين قدرة أنظمة التعليم في دول العالم الإسلامي على مواكبتها. ولا يرتبط التحدي باختفاء الوظائف بقدر ما يتمثل في إعادة تشكيل مكوناتها المهارية بوتيرة تتجاوز استجابة المناهج التقليدية. وتزداد حدة هذه الإشكالية في ظل التركيبة الديموغرافية الفتية، حيث تتحول أي فجوة مهارية بسرعة إلى ضغوط اجتماعية وسياسية متصاعدة.

الفئة	عدد الدول	النسبة المئوية	الخصائص الرئيسية
الفئة الأولى: القدرة المؤسسية العالية	9 دول	17.0%	استقرار مؤسسي مرتفع، موارد مالية متقدمة، قدرة عالية على امتصاص الصدمات وتنفيذ السياسات الاستباقية
الفئة الثانية: الدول الصاعدة	13 دولة	24.5%	قدرة مؤسسية متنامية، تحول اقتصادي ومؤسسي نشط مع تحديات بنيوية تتطلب تعزيز الحوكمة
الفئة الثالثة: الدول الانتقالية	19 دولة	35.8%	قدرات مؤسسية متوسطة، تحديات اقتصادية وهيكلية مؤثرة على القدرة في امتصاص الصدمات الكبرى
الفئة الرابعة: الدول عالية الهشاشة	12 دولة	22.6%	هشاشة مؤسسية واقتصادية أو أمنية مرتفعة، قدرة محدودة على امتصاص الصدمات وتقديم الخدمات

الوظيفة التشغيلية للتصنيف:

مجال الاستخدام	الوظيفة التشغيلية
تفسير المؤشرات	تفسير نتائج الرصد ضمن السياق المؤسسي الصحيح لكل فئة
تقييم المخاطر	تحسين دقة تقييم مستويات المخاطر النظامية ومنع التقييمات المضللة
تصميم البرامج	توجيه التدخلات المؤسسية وفق مستوى القدرة والهشاشة لكل دولة
تخصيص الموارد	تحسين كفاءة توجيه الموارد والبرامج نحو الأولويات الحقيقية
دعم القرار الاستراتيجي	تعزيز اتخاذ القرار المبني على الأدلة والمعطيات الفعلية

وترتكز السيناريوهات الأربعة على تقاطع محورين حاسمين: درجة التعددية القطبية، الممتدة بين تعددية ناشجة وهيمنة ثنائية تقودها الولايات المتحدة والصين؛ ومستوى التكامل العالمي، المتراوح بين تعاون مفتوح وتفكك جيوسياسي وانغلاق متزايد.

خامساً: سيناريوهات النظام الدولي بعد 2030 لمنظمة تطمح لقيادة المرحلة القادمة

يُشكّل غياب تحليل مُهيكل لسيناريوهات النظام الدولي ثغرة جوهرية في أي خطة استراتيجية تتطلع إلى أفق ما بعد 2030. فلا يقتصر التحدي على فهم مسارات تطور دول العالم الإسلامي داخلياً، بل يمتد إلى تحديد طبيعة البيئة الدولية التي ستعمل ضمنها الإيسيسكو، وما تفرضه من قواعد وضغوط وما تتيحه من فرص.



الأولوية الاستراتيجية	س1: تعددية متعاونة	س2: حرب باردة تكنولوجية	س3: تفكك وإقليمية	س4: صعود الجنوب	التوجيه
تجديد أنظمة التعليم ومواءمتها مع الذكاء الاصطناعي	عالية	عالية	عالية	عالية	ثابت استراتيجي في كل السيناريوهات
بناء المناعة المعلوماتية والتربية الإعلامية	عالية	عالية	عالية	عالية	ثابت استراتيجي في كل السيناريوهات
تطوير بنية رقمية تعليمية ذاتية	متوسطة	عالية جداً	عالية جداً	عالية	يتصاعد مستوى الإلحاح في س2 وس3
الانخراط في حوكمة تعليمية دولية متعددة الأطراف	عالية	متوسطة	متوسطة	عالية	يتحدد وفق درجة انفتاح النظام الدولي
بناء تحالف منظمات الجنوب في التعليم والثقافة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	عالية جداً	أولوية حاسمة في س4
تطوير نموذج تمويل ذاتي مستدام	متوسطة	عالية	عالية جداً	متوسطة	أولوية حاسمة في س3
تعزيز الهوية الحضارية كرابط داخلي للدول الأعضاء	متوسطة	عالية	عالية جداً	عالية	يرتفع الإلحاح مع الضغوط الخارجية

سادساً: منظومة الرصد الاستراتيجي والإنذار المبكر

في سياق تعزيز القدرة الاستباقية للإيسيسكو، تم إرساء منظومة رصد استراتيجي متكاملة تقوم على نظام تصنيف تدريجي ثلاثي المستويات، بما يتيح تقييم مستويات الاستقرار والمخاطر بشكل واضح وقابل للتفسير، ويدعم فاعلية اتخاذ القرار المؤسسي.

مستويات الإنذار المبكر:

المستوى الأخضر	المستوى الأصفر	المستوى الأحمر
الاستقرار: المؤشرات ضمن الحدود الطبيعية. الإجراء: متابعة دورية مع الحفاظ على الجاهزية المؤسسية.	مخاطر ناشئة: مؤشرات أولية على تحولات محتملة. الإجراء: تكثيف الرصد وتفعيل التدخلات الوقائية.	خطر استراتيجي مرتفع: تدهور ملموس في المؤشرات. الإجراء: تفعيل تدخل مؤسسي استراتيجي عاجل.

دورية تحديث المؤشرات:

فئة المؤشرات	الدورية والهدف
المؤشرات الاقتصادية	ربع سنوي: رصد التقلبات الاقتصادية قصيرة المدى وتحديد المخاطر المالية الناشئة
المؤشرات الاجتماعية	نصف سنوي: تتبع التحولات الاجتماعية وتقييم تأثيرها على الاستقرار المؤسسي
المؤشرات الرقمية والتكنولوجية	سنوي: تقييم مستوى التحول الرقمي وجاهزية البنية التحتية التكنولوجية
المؤشرات البيئية	سنوي: رصد المخاطر المناخية وتأثيرها على الاستدامة والاستقرار طويل المدى

سابعاً: الأولويات الاستراتيجية للإيسيسكو 2026-2030

ستناداً إلى التطيل الاستشرافي المتعدد الطبقات والصدّات الأربع المُحددة، تنبثق للإيسيسكو أولويات استراتيجية محورية تُؤظّر تدخلاتها خلال الفترة 2026-2029:

الأولوية	الحد الأصفر	الحد الأحمر
1 إعادة تعريف وظيفة التعليم	< 20%	الانتقال من دور تنسيقي إلى دور استراتيجي يعيد ربط التعليم بمتطلبات الاقتصاد الرقمي وتحولات سوق العمل، مع قيادة مبادرة إقليمية لتطوير منظومة مهارات مستقبلية مشتركة وآليات للاعتراف المتبادل بالكفاءات.
2 بناء المناعة المعلوماتية	تخفيض درجة واحدة	إرساء إطار إقليمي لنزاهة المعلومات يوازن بين حرية التعبير والمسؤولية، مع إدماج التربية الإعلامية الرقمية في المنظومات التعليمية وتعزيز دور المؤسسات الثقافية والعلمية كمصادر موثوقة في الفضاء المعلوماتي.
3 استدامة الموارد والبيئة	-10% سنوياً	توسيع المقاربة التنموية لتشمل البعد الحضاري للاستدامة البيئية، من خلال ربط التعليم بالعلوم التطبيقية في مجالات كفاءة المياه والطاقة والزراعة الذكية، وتعزيز حوكمة عادلة ومستدامة للموارد.
4 تعزيز الصمود المؤسسي	حادثة واحدة	تنمية قدرات الاستشراف الاستراتيجي لدى الدول الأعضاء، وتطوير آليات تنسيق إقليمية فعالة لمواجهة الضغوط الخارجية المركبة، مع دعم قدرات التكيف الاستراتيجي للدول الأكثر عرضة للانكشاف.
5 التمايز في التدخلات	تراجع ملحوظ	تصميم تدخلات وبرامج مُتمايزة تراعي الفجوات بين الفئات الأربع للدول الأعضاء، مع تمكين الدول ذات القدرات العالية من لعب دور محوري في نقل الخبرات ودعم الدول الأكثر هشاشة.

من الاستشراف إلى الفعل الاستراتيجي:

يمثل هذا الإطار الاستشرافي مقارنة تشغيلية مرنة، تتجاوز منطق التشخيص التقليدي نحو توجيه الفعل الاستراتيجي، حيث يحقّز الإيسيسكو وشركاءها على اعتماد تفكير متعدد الخيارات والاستعداد المسبق للتحوّلات المتسارعة بدل الاقتصار على ردّ الفعل. وانطلاقاً من ذلك، يتم تقديم معادلة مرجعية موجّهة:

الاستدامة + الصمود = القدرة الحضارية على استشراف المستقبل ومواجهته

إن التحوّلات الجارية في دول العالم الإسلامي لا ينبغي النظر إليها فقط كمخاطر يتعين تجنبها، بل كفرص تحول يمكن توظيفها إذا ما توفرت المرونة المؤسسية والقيادة الاستشرافية. ومن هذا المنطلق، تُعدّ الإيسيسكو، بحكم موقعها الرابط بين التربية والعلوم والثقافة، مؤهلة للاضطلاع بدور محوري كمنصة استشرافية تُحوّل المعرفة إلى قرار، والتحليل إلى أثر، والتعاون إلى رافعة للنهضة.

2.5 السياق المؤسسي

2.5.1 التوصيات والقرارات المنبثقة عن المؤتمرات العامة والمجالس التنفيذية والمؤتمرات الوزارية المتخصصة وتوقعات المعنيين بعمل المنظمة

استندت صياغة الخطة الاستراتيجية للإيسيسكو (2026-2029) إلى إطار مؤسسي متكامل يجمع بين القرارات والتوصيات الصادرة عن مؤتمرها العام الرابع عشر، ودورات مجلسها التنفيذي (42، 43، 44، 45)، إلى جانب مخرجات المؤتمرات الوزارية المتخصصة التي أرسى الأساس المرجعية لبرنامج العمل المستقبلية. وقد أسهمت هذه القرارات في تحويل التوجهات السياسية والوزارية إلى التزامات تنفيذية قابلة للقياس والأثر، مما أرسى قاعدة علمية ومنهجية لبناء محاور الخطة الجديدة، على نحو يعكس التوازن بين الرؤية الاستراتيجية والجاهزية المؤسسية.

وبذلك، أصبحت عملية إعداد الخطة الاستراتيجية (2026-2029) نتاجاً لعمل مؤسسي واسع يجمع بين المرجعيات التقريرية (قرارات المؤتمر العام والمجالس التنفيذية)، والرؤى الوزارية التخصصية، ومخرجات الاجتماعات التشاورية، وتوقعات الدول الأعضاء والشركاء، لتشكل وثيقة استراتيجية رصينة تركز على الأدلة والأثر، وتُعزّز موقع الإيسيسكو كمنظمة قيادية في صياغة السياسات التنموية القائمة على المعرفة والابتكار والخدمات الموجهة لتحقيق التنمية المستدامة في العالم الإسلامي.

في مجال التربية

أسس إعلان مسقط (2024) الصادر عن مؤتمر الإيسيسكو لوزراء التربية والتعليم "ما بعد قمة تحويل التعليم: من الالتزامات إلى التطبيقات" أرضية استراتيجية لتطوير محور التعليم الذكي والمستدام، من خلال الدعوة إلى الانتقال من التعهدات إلى التنفيذ العملي، وتعزيز التعليم الرقمي والهجين، ودمج التعليم الأخضر في المنظومات التربوية في الدول الأعضاء بما يتوافق مع الهدف الأممي (SDG 4.7) الخاص بالتعليم من أجل الاستدامة.

كما أكدت قرارات الدورة 44 للمجلس التنفيذي أهمية دعم التعليم في الأزمات، وتعزيز المهارات الرقمية والمعرفية للشباب، وأشادت ببرنامج المهنيين الشباب بوصفه نموذجاً لبناء القدرات التربوية في الدول الأعضاء. وجاءت الدورة 45 لتؤكد ضرورة توسيع نطاق التعليم الذكي والمستدام، وتعزيز

مخرجات برنامج التعليم الأخضر ومواءمته مع أولويات التنمية الوطنية، إلى جانب اعتماد حزمة من التدابير الداعمة للتعليم في فلسطين، من بينها تخصيص منح دراسية وتسهيل استمرار الطلبة الفلسطينيين في التعليم خلال الأزمات.

وصادق المؤتمر العام الرابع عشر على الرؤية المعدلة للإيسيسكو والتوجهات الاستراتيجية حتى عام 2025، التي أرسى مبادئ تحويل التعليم القائمة على الابتكار والمواطنة الرقمية، وأسهمت في وضع الإطار المفاهيمي لتطوير محور التعليم في الخطة الجديدة.

وبناءً على هذه المرجعيات، تمكّنت الإيسيسكو من تحويل التوصيات الوزارية والقرارات التنفيذية إلى مخرجات استراتيجية تركز على تطوير منظومات تعليمية أكثر مرونة وابتكاراً، وتعزيز التحول نحو التعليم الأخضر والرقمي بما ينسجم مع أجندة التنمية المستدامة 2030، ويعكس التزام المنظمة بتأهيل الإنسان ليكون مرتكزاً رئيساً في مسارات التنمية والتجديد الحضاري في العالم الإسلامي.



في مجال العلوم والبيئة

استندت الخطة الاستراتيجية إلى سلسلة من القرارات التراكمية التي أرست أسس التحول العلمي والرقمي في الدول الأعضاء، مع التأكيد على تكامل هذا التوجه مع البعد البيئي ضمن الرؤية الشاملة للتنمية المستدامة.

فقد أرسى إعلان جدة (2023) لوزراء البيئة أسس التحول الأخضر والتكيف المناخي، انسجامًا مع اتفاقية باريس للمناخ وتوصيات الهيئة الحكومية الدولية المعنية بتغير المناخ (IPCC 2023)، مع التركيز على الأمن الغذائي والمائي (SDG 2 وSDG 6) وإنشاء مراكز للطاقة المتجددة وفق الهدف الأممي (SDG 7).

وفي هذا الإطار، مثلت الدورة 43 للمجلس التنفيذي محطة مهمة في تكريس التوجه العلمي الجديد، حيث تمت الإشادة بالبرامج العلمية التي تضمنها التقرير التنفيذي، خاصة تلك المتعلقة بالذكاء الاصطناعي والعلوم التطبيقية، بوصفها مدخلًا لبناء القدرات الوطنية في مجالات التكنولوجيا الحديثة. وجاءت الدورة 44 لتؤكد هذا المسار من خلال اعتماد تقرير الإيسيسكو عن التقدّم المحرز في إعداد ميثاق الذكاء الاصطناعي والميتافيرس للعالم الإسلامي، الذي شكّل مرجعًا علميًا وأخلاقيًا موجّهًا لاستخدام التقنيات الحديثة، بما يضمن تكامل البعد العلمي مع الأطر التشريعية والأخلاقية في الدول الأعضاء. أما الدورة 45، فقد رسّخت هذا التوجه من خلال اعتماد ميثاق الرياض حول الذكاء الاصطناعي للعالم الإسلامي - إيسيسكو، وتوصية الدول الأعضاء بالالتزام بمبادئه التوجيهية، وهو ما يمثل خطوة تأسيسية نحو بناء منظومة حوكمة علمية وتقنية متقدمة تُعدّ أحد الأعمدة الرئيسة لمحور العلوم والتكنولوجيا في الخطة الجديدة.

كما أشاد المؤتمر العام الرابع عشر بجهود الإيسيسكو في مجالات علوم الفضاء والذكاء الاصطناعي، واعتبرها من أبرز إنجازات الدورة السابقة التي تجسّد التحول نحو نموذج علمي أكثر ابتكارًا وانفتاحًا.

وبالاستناد إلى هذه المرجعيات المؤسسية، تبلورت في الخطة رؤية استراتيجية تهدف إلى تعزيز التكامل بين البحث العلمي والتقنيات الناشئة، وتوسيع الشراكات الدولية في مجالات العلوم المتقدمة، وترسيخ دور الإيسيسكو كمنصة حضارية وعلمية رائدة تحقق التوازن بين التنمية التقنية والاستدامة البيئية.

في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية

استندت الخطة إلى مجموعة من القرارات التي أرست توجهًا جديدًا نحو تعزيز البحث الاجتماعي والعدالة المجتمعية وتمكين الفئات الشابة والنسائية. فقد أكدت الدورة 43 للمجلس التنفيذي على تطوير أدوات تحليلية لرصد التحولات المجتمعية في العالم الإسلامي، بينما ركّزت الدورة 44 على تنمية القدرات البشرية بوصفها ركيزة لبناء رأس المال الاجتماعي وتعزيز المشاركة الاقتصادية.

كما دعت الدورة 45 إلى توسيع دور العلوم الاجتماعية في تحليل التغيّرات الثقافية وربط نتائجها بالمؤشرات التنموية الوطنية، في حين شدد المؤتمر العام الرابع عشر على تكريس التجديد والاستشراف في المجالات الاجتماعية والتربوية.

وفي السياق نفسه، وخلال الحوار الوزاري رفيع المستوى الذي عقد في لندن (21-24 مايو 2025) بعنوان تحويل التعليم بالدول الأعضاء، تم التركيز على تمكين الشباب والنساء من خلال تزويدهم بالكفاءات الرقمية والمعرفة الاقتصادية وريادة الأعمال، بما ينسجم مع الهدفين الأمميّين (SDG 5) و (SDG 8).

وانطلاقًا من هذا الزخم، طوّرت الإيسيسكو محورًا استراتيجيًا يدمج العلوم الاجتماعية في التمكين المجتمعي، ويعزز التكامل بين البحث العلمي وصنع القرار، لبناء مجتمعات أكثر شمولًا وإنصافًا واستدامة في دول العالم الإسلامي.

في المجال الثقافي

استندت الخطة إلى مجموعة من القرارات والمخرجات الوزارية التي أرست دعائم جديدة لحماية التراث الثقافي وتعزيز الاقتصاد الإبداعي في العالم الإسلامي. فقد شهدت الدورة 43 للمجلس التنفيذي إشادة بافتتاح المعرض والمتحف الدولي للسيرة النبوية والحضارة الإسلامية باعتباره مشروعًا ثقافيًا استراتيجيًا، مع دعوة الدول الأعضاء إلى احتضان فروع له لتعزيز التبادل الثقافي والحوار الحضاري بين الشعوب. وأقرت الدورة 44 استراتيجية التعاون مع اللجان الوطنية التي تضمنت دمج البرامج الثقافية في الخطط الوطنية، بما يؤكد تكامل الثقافة مع السياسات التنموية للدول الأعضاء.

وفي الدورة 45، تمت المصادقة على مشروع إنشاء مركز الإيسيسكو الدولي لدروب الحج والمساجد التاريخية في المملكة العربية السعودية ليكون إطارًا مؤسسيًا لحماية التراث المادي الإسلامي وتوثيقه، إلى جانب تخصيص دعم للتراث الثقافي الفلسطيني، والتوصية بتسريع تسجيله في

التشاور واستشراف المستقبل

حرصت الإيسيسكو على الاستفادة من توقعات المعنيين بعملها، وانطلاقاً من نهج تشاركي شمولي يعزّز الحوار والتفاعل البنّاء مع الدول الأعضاء، واصلت المنظمة توسيع قنوات التشاور والحوار مع ممثلي اللجان الوطنية وأعضاء المجلس التنفيذي والجهات الشريكة. وقد هدفت هذه العملية إلى استعراض الأولويات القطاعية وتحديد الاحتياجات التنموية المستقبلية، وتقييم البرامج والخدمات المقدّمة للدول الأعضاء من خلال استبانات كمية ونوعية شاملة تقيس مستوى الرضا وتعزّز جودة الاستجابة المؤسسية.

وفي هذا الإطار، نظّمت الإيسيسكو ثلاثة اجتماعات تشاورية استراتيجية مثلت محطات أساسية لاستشراف المستقبل وتعزيز التكامل بين التحليل العلمي وصنع القرار:

الاجتماع التشاوري الأول: المؤشرات الاستراتيجية للتنمية في العالم الإسلامي: مؤشر المعرفة العالمي أنموذجاً، وقد ناقش سبل تطوير أدوات قياس التنمية بالمعرفة وتوجيه السياسات التعليمية والعلمية نحو بناء اقتصاد معرفي مستدام.

الاجتماع التشاوري الثاني: آفاق الابتكار في الإيسيسكو، الذي أبرز مكانة المنظمة باعتبارها مختبراً دولياً للابتكار المؤسسي والمعرفي، ودعا إلى تبادل الممارسات الفضلى في مجالات التجديد والتطوير الإداري.

الاجتماع التشاوري الثالث: الابتكار في التمويل محرك للنمو الاقتصادي المستدام، وقد ركّز على ربط التمويل المبتكر بمسارات التنمية الشاملة وتعزيز الاستثمار في المشاريع الإبداعية والاجتماعية داخل الدول الأعضاء.

وقد مكّنت هذه اللقاءات والآليات التشاركية من جمع بيانات دقيقة تُترجم تطلعات الدول الأعضاء والمعنيين إلى توجّهات مؤسسية قابلة للتنفيذ، كما أسهمت في بلورة سياسات واستراتيجيات أكثر توافقاً مع الاحتياجات الواقعية، وهو ما عزّز مكانة الإيسيسكو شريكاً تنموياً موثقاً يساهم في دعم التنمية المستدامة. وبذلك، تحوّلت عملية التشاور والاستشراف إلى أداة رئيسة لبناء الخطة الاستراتيجية (2026-2029) بوصفها وثيقة استشرافية واقعية توازن بين الطموح والإمكان، وتكرّس دور المنظمة منصةً حضاريةً وتنموية رائدة في العالم الإسلامي.

سجلات التراث الإسلامي والدولي. كما أكد المؤتمر العام الرابع عشر ضرورة حماية التراث الإسلامي وتعزيز المبادرات الثقافية والتعليمية باعتبارها ركيزة للهوية الحضارية المشتركة.

وفي امتداد هذا الزخم، مثل إعلان الدوحة (2023) وإعلان جدة (2025) الصادران عن مؤتمر وزراء الثقافة في العالم الإسلامي في دورتيه 12 و13 مرجعيتين أساسيتين لتجديد العمل الثقافي وحماية التراث، وتعزيز الاقتصاد الإبداعي، وإقرار الحقوق الثقافية جزءاً لا يتجزأ من منظومة حقوق الإنسان، ودمج الثقافة في مواجهة التغير المناخي بما يتسق مع أجندة (COP27 - COP28 - COP29). كما دعما جهود مكافحة الاتجار غير المشروع بالممتلكات الثقافية، انسجاماً مع اتفاقيتي اليونيسكو لعامي 1970 و2003، بما يرسخ التزام الإيسيسكو بحماية التراث الإنساني المشترك وصونه للأجيال القادمة.

في مجال الاتصال والإعلام

مثلت التوصيات والقرارات الصادرة عن أجهزة الإيسيسكو التنفيذية والمؤتمر العام مركزاً أساسياً في بناء محور الاتصال المؤسسي ضمن الخطة الاستراتيجية (2026-2029)، بما يعكس التحول نحو أنموذج أكثر تكاملاً وشفافية في التواصل المؤسسي ونشر المعرفة.

فقد شهدت الدورة 44 للمجلس التنفيذي اعتماد دليل نظام الحوكمة الذي تضمّن فصلاً خاصاً بتعزيز الشفافية والاتصال المؤسسي، باعتباره أداة رئيسية لترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة وتطوير قنوات التواصل مع الشركاء والدول الأعضاء. أما الدورة 45، فقد أرسّت تحولاً مؤسسياً نوعياً عبر إنشاء قطاع الإعلام والاتصال ضمن الهيكل التنظيمي للإيسيسكو، وتطوير إدارة الإعلام والهوية المؤسسية بما يساهم في تعزيز الحضور الرقمي للمنظمة، وتوسيع نطاق نشر المعرفة والرسائل المؤسسية على المستويين الإقليمي والدولي.

كما أكد المؤتمر العام الرابع عشر إدراج البعد الاتصالي ضمن التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، بوصفه وسيلة لتعزيز التواصل الثقافي والمعرفي بين الدول الأعضاء، وترسيخ صورة الإيسيسكو مؤسسة رائدة في الدبلوماسية الاتصالية القائمة على المعرفة والانفتاح والشفافية.

وقد شكّلت هذه التوجهات مجتمعةً أساساً متيناً لتطوير محور للاتصال والتأثير المؤسسي في استراتيجية الإيسيسكو (2026-2029)، يهدف إلى بناء منظومة تواصل حديثة وناجعة ترتكز على الشفافية والتفاعل والتأثير الإيجابي في الفضاءين الإقليمي والدولي.

اعتماد دليل نظام الحوكمة الذي تضمّن فصلًا خاصًا بتعزيز الشفافية والإتصال المؤسسي

رؤية موحدة تستند إلى الاستباق، والابتكار،
والاستدامة.

خطة الإيسيسكو (2026-2029) أكثر تماسكًا
وواقعية في تنفيذها

العليا التي تعتمد التوصيات وتُصدر القرارات وتوجّه السياسات العامة للمنظمة.

ويُعزّز هذا الهيكل بوجود جهة تدقيق خارجي مستقلة تتولى مراجعة الحسابات السنوية لضمان الشفافية والنزاهة المالية، وتأكيد مصداقية التقارير المقدّمة إلى الدول الأعضاء والشركاء الدوليين.

وقد أسهم هذا النظام الرقابي المتكامل في بلورة توجهات استراتيجية نوعية في خطة الإيسيسكو (2026-2029)، وربط الموازنات بالمرجات الفعلية القابلة للقياس. كما مكّنت نتائج التدقيق الداخلي والخارجي من تعزيز الشفافية في الحوكمة المالية، وتوسيع نطاق التمويل المستدام، وإرساء أسس التكامل بين التخطيط المالي والتشغيلي في مختلف الوحدات التنظيمية للمنظمة.

وانطلاقًا من هذه المنهجية، انتقلت التوصيات الرقابية من كونها متطلبات تنظيمية تقليدية إلى عناصر أساسية ومحركات استراتيجية في عملية صنع القرار المؤسسي. فقد أصبحت نتائج التدقيق أداة لتحسين الأداء وتطوير السياسات، بما يكفل أن تكون خطة الإيسيسكو (2026-2029) أكثر تماسكًا وواقعية في تنفيذها، وقادرة على تعزيز ثقة الدول الأعضاء واستقطاب الشركاء والمانحين الدوليين. كما يضمن هذا النهج انسجام الخطة مع الأجندة العالمية للتنمية المستدامة (SDGs)، من خلال دمج مبادئ الشفافية والمساءلة والاستدامة في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ. وبذلك، ترسخ الإيسيسكو من خلال منظومتها الرقابية المتكاملة نموذجًا مؤسسيًا رائدًا، لتكون أكثر قدرة على مواجهة المتغيرات، وتوجيه مواردها بكفاءة عالية نحو تحقيق أثر تنموي مستدام في العالم الإسلامي.

إن مجموع القرارات والمخرجات الصادرة عن المؤتمر العام والمجالس التنفيذية (24، 34، 44، 54) والمؤتمرات الوزارية المتخصصة شكّل الأساس المؤسسي لبناء الإطار الاستراتيجي المتكامل لخطة الإيسيسكو (2026-2029). فقد تحوّلت هذه المرجعيات من وثائق توجيهية إلى أدوات تنفيذية ومنهجيات عملية ترسم ملامح التحول في مجالات التربية والعلوم والثقافة والاتصال، وتدعم تكاملها ضمن رؤية موحدة تستند إلى الاستباق والابتكار والاستدامة.

وبفضل هذا النهج التراكمي، أصبحت الخطة الجديدة وثيقة استراتيجية جامعة تعبّر عن التوجه الجماعي للدول الأعضاء نحو تنمية شاملة قائمة على المعرفة والإنصاف والابتكار، وتعزز مكانة الإيسيسكو باعتبارها مؤسسة دولية رائدة في صياغة مستقبل أكثر استعدادًا وتوازنًا في العالم الإسلامي.

2.5.2 مخرجات التقارير الرقابية و التقييمية ودورها في بناء الخطة الإستراتيجية 2026-2029

تشكل نتائج التقارير الرقابية والتقييمية إحدى الركائز المرجعية التي اعتمدت عليها الإيسيسكو في إعداد خطتها الاستراتيجية (2026-2029)، إذ توفر هذه التقييمات مؤشرات موضوعية حول مردودية النظم الإدارية والمالية، كما أكدت هذه التقييمات أهمية تكريس نهج إدارة الأداء القائم على النتائج وربطه بمؤشرات كمية ونوعية قابلة للقياس، بما يتيح متابعة الأثر الحقيقي للبرامج على مستوى الدول الأعضاء ويعزز منظومة المساءلة المؤسسية.

وتقوم منظومة الرقابة في الإيسيسكو على نهج تكاملي متعدد المستويات يشمل ثلاثة محاور رئيسية:

1. **الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي**، وتضطلع بهما الوحدات المختصة داخل الإدارة العامة، بهدف ضمان الالتزام بالإجراءات.

2. **الرقابة المؤسسية**، المتمثلة في لجنة المراقبة المالية التي تراجع التقارير الدورية للتحقق من كفاءتها ومواءمتها للمعايير الدولية، وتقديم التوصيات إلى المجلس التنفيذي بشأن تحسين أداء المنظمة المالي والإداري.

3. **الرقابة العليا**، التي يمارسها المجلس التنفيذي من خلال مناقشة نتائج التقارير وتبني الإجراءات التصحيحية، ويصادق عليها المؤتمر العام بوصفه السلطة الدستورية

2.5.3 تحليل القدرات والممكّنات المؤسسية وبناء الجاهزية والمرونة

2.5.3.1 تحليل البيئة الخارجية (PESTEL) - من التشخيص إلى مسارات الاستجابة

اعتمدت الإيبسيسكو في إعداد خطتها (2026-2029) منهجية التحليل الكلي (PESTEL) لتشخيص الفرص والتحديات المحيطة بعملها وتحويلها إلى مسارات استجابة مؤسسية موجهة بالأثر تُسهم في تحديد الأولويات وتوزيع الموارد عبر مجالات التربية والعلوم والثقافة والاتصال.

التحليل السياسي والتنظيمي

العوامل السياسية والتنظيمية	التحديات	الفرص
الاستقرار والأمن الإقليمي	يهدد استمرار النزاعات والهشاشة الأمنية في عدد من الدول الأعضاء البنى التعليمية والثقافية، ويزيدان الحاجة إلى تدخلات إنسانية وبرامج إعادة تأهيل.	التعاون مع المؤسسات النظيرة لتوفير مبادرات تسهم في تحقيق السلم والتنمية وتوفر إطاراً يدعم توسّع برامج الإيبسيسكو من أجل إعادة البناء الثقافي والتربوي.
التعاون متعدد الأطراف والحوكمة الدولية	يُضعف تنامي النزاعات القومية والانغلاقية التعاون الدولي ويحدّ من عمل المنظمات الإقليمية والدولية.	تفتح التحولات في منظومة الحوكمة العالمية وتعاضم دور تعددية الأطراف آفاقاً جديدة لتعزيز حضور الإيبسيسكو شريكاً في صياغة السياسات الإقليمية.
البيئة التشريعية والتنظيمية	يجعل التأخر في وضع الأطر القانونية المنظمة للتقنيات الحديثة والذكاء الاصطناعي والحوكمة الرقمية دول العالم الإسلامي أقل تأثيراً في صياغة السياسات العالمية.	يوفر تصاعد الجهود الأممية لإرساء تشريعات دولية للذكاء الاصطناعي فرصة للإيبسيسكو للمشاركة في صياغة الأطر الأخلاقية والتنظيمية.
الحوكمة المؤسسية والقدرّة التنفيذية	الهشاشة المؤسسية وتذبذب الاستقرار الإداري في بعض الدول الأعضاء يُضعفان تنفيذ المبادرات المشتركة.	بناء القدرات وتعزيز الجاهزية المؤسسية يتيحان للإيبسيسكو المساهمة في دعم الحوكمة الرشيدة بالتعاون مع الدول الأعضاء.
القضايا العالمية المعقدة (المناخ، التكنولوجيا، الأمن الغذائي)	ضعف التمثيل المتوازن للعالم الإسلامي في النقاشات الدولية الخاصة بالقضايا العالمية.	يؤدّي تعقّد الملفات الدولية إلى ازدياد الحاجة إلى منصات إقليمية منسّقة، ما يمنح الإيبسيسكو دوراً محورياً في الوساطة الحضارية والمؤسسية.

التحليل الاقتصادي

العوامل الاقتصادية	التحديات	الفرص
النمو الاقتصادي العالمي والاستقرار المالي	يُضعف تباطؤ النمو العالمي وتقلبات أسعار الطاقة والغذاء قدرات الدول الأعضاء على الاستثمار في القطاعات الحيوية مثل التعليم والعلوم والثقافة والاتصال	تتيح التحولات نحو الاقتصاد المستدام والتحول الأخضر فرصاً جديدة للمنظمة للتمويل عبر الصناديق البيئية والتنمية الدولية
المديونية والسياسات المالية	يُقيد ارتفاع مستويات المديونية في عدد من الدول الأعضاء الموازنات العامة ويحوّل الاهتمام نحو سداد الديون على حساب الاستثمار في التنمية البشرية.	تفتح مبادرات تخفيف الديون وإعادة هيكلة التمويل التنموي آفاقاً لتعزيز مخصصات التعليم والبحث العلمي.
المشاركة الاقتصادية للمرأة والشباب	يؤدي ضعف مشاركة المرأة في سوق العمل (أقل من 25٪ في بعض الدول) إلى هدر الموارد البشرية وتراجع الإنتاجية الاقتصادية.	يوفر توسع الاقتصاد الإبداعي وريادة الأعمال الرقمية مساحات جديدة لدمج المرأة والشباب في الاقتصاد المعرفي.
الاقتصاد الرقمي والابتكار	يُعمّق انخفاض مساهمة الاقتصاد الرقمي (حوالي 15٪ من الناتج المحلي) مقارنة بالمعدلات العالمية الفجوة التنموية ويحد من التنافسية.	يعزز نمو الاقتصاد الرقمي المتوقع إلى 20-25٪ ² من الناتج العالمي بحلول 2029 فرص الابتكار وينشئ وظائف عالية القيمة في مجالات المعرفة والتكنولوجيا.
التفاوت الاقتصادي بين الدول الأعضاء	تعمّد الفوارق الكبيرة بين الدول ذات الفوائض المالية وتلك التي تعاني من العجز وضع برامج إقليمية موحدة وتحد من التكامل الاقتصادي.	تمكّن مبادرات التكامل الإقليمي وتطوير سلاسل القيمة المشتركة من تعزيز التعاون الاقتصادي والتنموي بين الدول الأعضاء.
التمويل الخارجي واستدامة الموارد	يجعل الاعتماد الكبير على المساعدات والمنح الخارجية البرامج عرضة للتوقف عند تراجع الدعم الدولي.	يوفر توجه المانحين نحو التعليم المبتكر والتحول الرقمي فرصاً لتعبئة التمويل المشروط بالأثر والنتائج.
التحول في أولويات المانحين الدوليين	قد يُقلّص تركيز المانحين على قضايا المناخ والتزاعات التمويل الموجة للتعليم والعلوم والثقافة والاتصال	يفتح دمج التعليم والعلوم والثقافة والاتصال في برامج المناخ والبيئة المستدامة مسارات تمويلية جديدة ويعزز موقع الإبيسيسكو في منظومة التنمية العالمية.

1 تقرير منظمة العمل الدولية: "التوظيف العالمي والتوقعات الاجتماعية: اتجاهات 2024"

2 تقرير آفاق الاقتصاد الرقمي العالمي 2024

التحليل الاجتماعي-الثقافي-التعليمي

العوامل الاجتماعية والثقافية والتعليمية	التحديات	الفرص
النمو السكاني والتحول الديموغرافي	يضغط النمو السكاني المتزايد على الخدمات التعليمية والصحية والاجتماعية ويزيد الطلب على البنية التحتية.	تمثل القوة الديموغرافية للشباب رصيماً تمويلاً يمكن استثماره عبر التعليم الموجه نحو المهارات وزيادة الأعمال في الدول الأعضاء
البطالة والهجرة	يزيد اتساع قاعدة الشباب مع نقص المهارات المطلوبة للمهن الجديدة من البطالة والهجرة غير النظامية.	يشكل تنامي الاهتمام بالتعليم المهني والتقني والتعليم مدى الحياة فرصة للإيسيسكو لقيادة المبادرات البانية للمهارات العملية والمواكبة لمهن الحاضر والمستقبل وتمكين الشباب ليصبحوا محركاً للنمو والابتكار.
النزاعات والهشاشة الاجتماعية	تضعف النزاعات المسلحة والاضطرابات الطائفية التماسك الاجتماعي وتزيد من أعداد اللاجئين والنازحين، مما يضغط على الخدمات الأساسية.	تعزز مبادرات بناء السلام الثقافي والتربية على القيم الإنسانية المشتركة الاستقرار وتدعم دور الإيسيسكو في التماسك المجتمعي.
المساواة وتمكين المرأة	يهدر ضعف مشاركة المرأة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية رأس المال البشري ويقلل من فرص التنمية المستدامة.	يفتح تنامي الاهتمام الدولي بتمكين المرأة والمساواة بين الجنسين المجال رحباً أمام شراكات استراتيجية لبرامج الإيسيسكو في هذا المجال.
جودة التعليم ومناهج المهارات المستقبلية	يؤدي تفاوت جودة التعليم وضعف الارتباط بمهارات القرن الحادي والعشرين إلى بطالة معرفية وفجوة بين التعليم وسوق العمل.	يوفر التحول العالمي نحو التعليم المبتكر والرقمي فرصة للإيسيسكو للتعاون مع الدول الأعضاء تستهدف إصلاح النظم التعليمية وتحسين مخرجات التعلم.
الصحة العامة والطوارئ الوبائية	احتمال ظهور أوبئة جديدة تهدد انتظام العملية التعليمية وتفرض الحاجة إلى أنماط تعلم مرنة.	يشكل التوسع في التعليم الرقمي والهجين فرصة للإيسيسكو لدعم التحول الرقمي في التعليم وبناء القدرات التقنية بما يعزز المرونة والتكيف مع الأزمات
القيم الثقافية والهوية الحضارية	النزاعات الفكرية والطائفية قد تؤدي إلى تآكل الهوية الثقافية المشتركة.	يشكل الوعي العالمي المتزايد بقيمة التراث الثقافي غير المادي فرصة للإيسيسكو لاستثمار هذا التراث في تنمية السياحة الثقافية والصناعات الإبداعية، بما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة وصون الهوية الحضارية.
التنوع الثقافي ومحاربة الصور النمطية	استمرار بعض الصور النمطية عن العالم الإسلامي يضعف التفاهم بين الشعوب.	يعزز تنامي الجهود الدولية لمحاربة الصور النمطية والعنصرية جهود الإيسيسكو في مجال الدبلوماسية الثقافية وبناء الجسور الحضارية.

التحليل التكنولوجي والرقمي

العوامل التكنولوجية والرقمية	التحديات	الفرص
الفجوة الرقمية وعدالة الوصول إلى المعرفة	يُضعف وجود أكثر من 2.6 مليار شخص خارج نطاق الإنترنت ³ العدالة المعرفية ويتركز الفجوة بين الدول الأعضاء من حيث فرص التعليم والابتكار.	تفتح المبادرات العالمية لتمكين الاتصال الشامل (مثل مبادرة الأمم المتحدة لتوصيل العالم بالإنترنت بحلول 2030) مجالات أمام الإيسيسكو لدعم مشاريع التحول الرقمي في التعليم والثقافة.
البنية التحتية الرقمية	يعوق ضعف البنية التحتية الرقمية في المناطق الهشة التحول الرقمي الشامل ويحدّ من الاستفادة من الموارد المعرفية المفتوحة.	يشكل تنامي الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، بما في ذلك الألياف البصرية والحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي، فرصة للإيسيسكو لدعم التحول الرقمي في الدول الأعضاء وتمكينها من الاستفادة من التقنيات الحديثة لتحقيق التنمية المستدامة
الذكاء الاصطناعي والأتمتة	توسع الأتمتة والذكاء الاصطناعي قد يؤدي إلى استبدال أكثر من 50٪ من وظائف الشباب، مما يفاقم البطالة الهيكلية.	يتيح الإنفاق العالمي المتزايد على تقنيات الذكاء الاصطناعي فرصاً للإيسيسكو لدعم التعليم الذكي والإسهام في تطوير المهارات المستقبلية، والمساعدة في تحسين كفاءة الخدمات التربوية والثقافية والعلمية في الدول الأعضاء.
الأمن السيبراني وحماية البيانات	يهدد تصاعد الهجمات الإلكترونية وضعف التشريعات في بعض الدول أمن البيانات والمؤسسات التعليمية والثقافية.	تستدعي الحاجة الملحة لتوفير بيئة آمنة للتحول الرقمي تكوين شراكات لتطوير أطر تقنية للأمن السيبراني وتعزيز التعاون الإقليمي في حماية البيانات الرقمية.
العدالة الرقمية والمساواة بين الجنسين	يُهمّش عدم المساواة في الوصول إلى التكنولوجيا النساء والفتيات ويقلل من مشاركتهن في الاقتصاد الرقمي.	يُعزّز تمكين النساء والفتيات رقمياً المساواة ويزيد من الإنتاجية المعرفية في مجتمعات الدول الأعضاء، وهو ما يمنح الإيسيسكو فرصة كبيرة لتكثيف الدعم والجهود من أجل تحقيق هذا الهدف.
السيادة الرقمية والاعتماد على الشركات الكبرى	تحدّ هيمنة شركات التكنولوجيا العملاقة (Big Tech) من استقلالية الدول الأعضاء وقدرتها على التحكم في بياناتها الوطنية.	يتيح تنامي الدعوات الدولية لتحقيق «السيادة الرقمية» وتوطين التكنولوجيا فرصاً للإيسيسكو لبناء منصات رقمية إقليمية مستقلة بالتعاون مع الدول الأعضاء
البيانات والعلوم المفتوحة	يحدّ ضعف ثقافة تبادل البيانات والبحث المفتوح في بعض الدول من التعاون العلمي.	يعزز التوجه العالمي نحو البيانات والعلوم المفتوحة التعاون البحثي والإنتاج المشترك للمعرفة ويمكن للإيسيسكو الاضطلاع بدور مهم في هذا المجال.

التحليل البيئي والعلمي والصحي

العوامل البيئية والعلمية والصحية	التحديات	الفرص
التغير المناخي والأمن الغذائي	قد يؤدي ارتفاع درجات الحرارة بنحو 1.5 درجة مئوية إلى خسائر كبيرة في الإنتاج الزراعي، خاصة في أفريقيا. مما يعرض الأمن الغذائي للخطر ويزيد هشاشة المجتمعات الريفية.	تمثل العدالة المناخية والمبادرات الدولية لتمويل التكيف مع التغير المناخي فرصة استراتيجية للإيسيسكو لتنسيق الجهود وتيسير الوصول إلى التمويل الدولي وبناء الشراكات، بما يعاضد المبادرات الوطنية في مجالات الزراعة المستدامة والأمن الغذائي
الكوارث الطبيعية والتدهور البيئي	يتسبب تزايد الكوارث الطبيعية (فيضانات، جفاف، حرائق) في تدمير البنى التعليمية والثقافية وفي مضاعفة الحاجة إلى جهود الإغاثة وإعادة التأهيل.	يشكل تصاعد التمويل العالمي لمشاريع الاقتصاد الأخضر وإعادة الإعمار المستدام فرصة للإيسيسكو لدعم مبادرات بناء القدرات وتيسير الوصول إلى التمويلات الدولية لتقوية البنى التحتية التعليمية والثقافية وجعلها أكثر مرونة واستدامة.
النظم الصحية والأوبئة	هشاشة النظم الصحية في عدد من الدول الأعضاء تجعلها عرضة للأوبئة العابرة للحدود ولضعف القدرة على الاستجابة السريعة.	يشكل تطور الصحة الرقمية وخدمات التطبيب عن بُعد فرصة للإيسيسكو لدعم السياسات والمبادرات التي توسع الاستفادة من التقنيات الحديثة في تحسين جودة الرعاية الصحية وخفض تكلفتها، خاصة في المناطق النائية
البحث العلمي والابتكار	يحدّ ضعف الإنفاق البحثي (أقل من 1% من الناتج المحلي الإجمالي في معظم الدول الأعضاء) من القدرة على الابتكار والاستجابة المحلية للتحديات البيئية والصحية.	يتيح تزايد برامج البحث العلمي الدولية والإقليمية للإيسيسكو فرص شراكات وتمويل للعلوم البيئية والصحية، وهو ما من شأنه أن يعزز دور الإيسيسكو في الدبلوماسية العلمية.
الموارد الطبيعية والتنوع البيولوجي	يهدد الاستنزاف السريع للموارد الطبيعية والتصحر وفقدان التنوع البيولوجي الاستدامة البيئية والاقتصادية.	يشكل التحول نحو الطاقة المتجددة والاقتصاد الأخضر فرصة لدعم المبادرات التي تشجع الاستثمار والتمويل الأخضر، وتعزز الاستخدام الرشيد للموارد الطبيعية بما يتكامل مع الجهود الوطنية ويسهم في بناء اقتصادات أكثر استدامة ومرونة.
التزاع وتآثيرها على البيئة والصحة	تُدْمِر التزاع المسلحة النظم الصحية والبيئية وتفاقم الأزمات الإنسانية والمناخية في المناطق المتضررة.	تفتح برامج إعادة الإعمار المراعية للبيئة المجال للإيسيسكو لدعم بناء قدرات الدول الأعضاء في إدارة التزامات البيئة والصحة.
التعاون الدولي في العلوم البيئية والصحية	تُضعف محدودية التكامل العلمي بين الدول الأعضاء تبادل البيانات والخبرات.	تمثل المبادرات العالمية المفتوحة في مجالات العلوم والبيئة، مثل برامج Horizon Europe و UNESCO Open Science، فرصة للإيسيسكو لدعم الأبحاث المشتركة والابتكار، بما يسهم في بناء قدرات علمية مستدامة ومتوازنة

التحليل القانوني والمؤسسي

العوامل القانونية والمؤسسية	التحديات	الفرص
الحكومة والتشريعات الوطنية	يُعدّ تباين الأطر القانونية والتنظيمية بين الدول الأعضاء مواءمة السياسات المشتركة ويحدّ من تنفيذ البرامج الإقليمية.	يشكل تنامي التوجه الدولي نحو توحيد المعايير القانونية والإدارية في مجالات التعليم والبيئة والثقافة والاتصال فرصة للإيسيسكو لدعم تبادل الخبرات وصياغة أطر مرجعية مشتركة تسهم في مواءمة السياسات الوطنية ورفع كفاءتها، دون أن تمس بسيادة الدول أو اختصاص مؤسساتها الوطنية.
التشريعات المرتبطة بالتحول الرقمي	يؤدي غياب أو ضعف الأطر القانونية للذكاء الاصطناعي، والبيانات، والأمن السيبراني في بعض الدول الأعضاء إلى هشاشة رقمية مؤسسية.	تشكل المبادرات الأممية والإقليمية الهادفة إلى وضع أطر أخلاقية وتشريعية للذكاء الاصطناعي فرصة للإيسيسكو لبلورة ميثاق أخلاقي شامل للتحول الرقمي، يدعم الاستخدام المسؤول للتقنيات الحديثة، ويتكامل مع السياسات الوطنية دون أن يتداخل معها.
حقوق الملكية الفكرية وحماية التراث	يُعرض ضعف تطبيق قوانين حماية الملكية الفكرية والحقوق الثقافية الابتكارات والتراث غير المادي للاستغلال.	يعد التعاون مع المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO) واليونسكو فرصة للإيسيسكو لفتح آفاق تعزيز حماية الإنتاج الثقافي والعلمي في الدول الأعضاء.
الشفافية والمساءلة المؤسسية	يحدّ غياب آليات ناجعة للمساءلة والشفافية في بعض المؤسسات الوطنية من ثقة المانحين ويؤثر في تعبئة الموارد.	يشكل اعتماد مبادئ الحوكمة الرشيدة والمساءلة المبنية على النتائج فرصة للإيسيسكو لترسيخ الشفافية والكفاءة في إدارة البرامج والمشروعات، بما يزيد من ثقة الشركاء ويسهم في توسيع فرص التمويل الدولي الداعم لأهداف التنمية في الدول الأعضاء.
القانون الدولي الإنساني والالتزامات الحقوقية	تُضعف النزاعات المسلحة وانتهاكات حقوق الإنسان الالتزام بالقانون الدولي وتؤثر في الاستقرار المؤسسي.	يسهم تعزيز الثقافة القانونية وحقوق الإنسان في المناهج التعليمية في الدول الأعضاء وضمن المبادرات الثقافية للإيسيسكو في بناء مجتمعات مدنية متماسكة.
الإطار القانوني للبحث العلمي والابتكار	يُعيق ضعف الأطر القانونية المنظمة للبحث العلمي والابتكار التعاون بين الجامعات والمؤسسات البحثية.	يوفر التوجه نحو سياسات وطنية للابتكار مفتوحة المصدر فرصة للإيسيسكو لدعم التشريعات الأنموذجية في العلوم المفتوحة.
التنظيم الإداري والتنسيق بين المنظمات	يُضعف تداخل الصلاحيات بين المؤسسات الوطنية والإقليمية جهود التنسيق ويؤدي إلى ازدواجية هذه الجهود.	يعزز بناء أطر مؤسسية مشتركة ومنصات تنسيق دائمة بين الإيسيسكو والمنظمات الإقليمية (مثل الإيساف، الإيسيد) الكفاءة ويضمن التكامل في العمل الدولي.

2.5.3.2 تحليل البيئة الداخلية (SWOT) - القدرات والإمكانات

جاء تحليل البيئة الداخلية ليكون خطوة محورية من أجل تقييم القدرات والإمكانات المتاحة داخل الإيسيسكو، بما يتيح تحديد نقاط القوة لاستثمارها، وجوانب الضعف لمعالجتها، إلى جانب استكشاف الفرص وصد التهديدات. ويُوفر هذا التحليل قاعدةً واقعية لتوجيه الخطة الاستراتيجية (2026-2029) نحو تعزيز الريادة المؤسسية للمنظمة:

نقاط القوة	القيادة والتوجه الاستراتيجي:
	<ul style="list-style-type: none"> • قيادة واعدة ذات رؤية استشرافية قادرة على توجيه المنظمة نحو المستقبل. • وضوح التوجهات الاستراتيجية وخطط العمل بما يضمن الاتساق بين الأهداف والنتائج. • القدرة على تحقيق أثر ملموس ومستدام في مجالات اختصاص المنظمة.
	الكفاءة التنظيمية والإدارية
	<ul style="list-style-type: none"> • مرونة إدارية في التعامل مع المتغيرات. • تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في إدارة الموارد المالية وتعزيز كفاءة الأداء. • ترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على المبادرة والعمل الجماعي وروح المسؤولية المشتركة.
	الرأس المال البشري والثقافة المؤسسية
	<ul style="list-style-type: none"> • تنوع بشري وثقافي غني يعكس تعددية الدول الأعضاء ويُغني بيئة العمل. • تميز الكفاءات البشرية بالخبرة والاحترافية في مختلف المجالات. • روح تنافسية إيجابية وولاء مرتفع يعززان الاستقرار المؤسسي. • توفير بيئة عمل محفزة تركز على التطوير المهني والابتكار.
	الشراكات والموقع الاستراتيجي
	<ul style="list-style-type: none"> • تعدد الشركاء وتنوع توجهاتهم بما يفتح آفاقاً أوسع للتعاون. • أهمية الدول المراقبة باعتبارها رافعةً إضافية لتعزيز الحضور الدولي.
نقاط الضعف	الاستدامة المالية وتنوع الموارد
	<ul style="list-style-type: none"> • الاعتماد غير المستقر على مساهمات الدول الأعضاء. • الحاجة إلى استراتيجية شاملة لتنوع الموارد وتوسيع قاعدة التبرعات الطوعية والشراكات التمويلية.
	التكامل المؤسسي وكفاءة العمليات
	<ul style="list-style-type: none"> • الحاجة إلى رفع مستوى التنسيق والتكامل بين الإدارات المركزية والمكاتب الإقليمية لضمان الاتساق التشغيلي. • تعزيز منظومة الرقابة الداخلية وآليات تقييم الأداء لتحسين جودة التنفيذ ونجاعة النتائج.
	تنمية الكفاءات وجذب المواهب
	<ul style="list-style-type: none"> • وجود فجوات في الكفاءات المرتبطة بالمجالات الجديدة (مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات). • تحديات في استقطاب الكفاءات المتميزة بسبب المنافسة في سوق العمل الإقليمي والدولي.
	الاتصال المؤسسي
	<ul style="list-style-type: none"> • ضعف نسبي في إبراز مكانة الإيسيسكو والتعريف بإنجازاتها مقارنة بحجم أثرها الحقيقي. • الحاجة إلى تطوير أدوات تواصل مبتكرة وأكثر قابلية مع الشركاء والمؤسسات الإقليمية والدولية.

الفرص	الدبلوماسية المؤسسية وتعزيز الشراكات
	<ul style="list-style-type: none"> • إمكانية عقد اتفاقيات متعددة الأطراف تسهم في توسيع شبكة الشراكات الإقليمية والدولية. • إبراز قصص النجاح والتجارب الملهمة لتعزيز الصورة الإيجابية ومكانة الإيسيسكو على الساحة الدولية. • الاستثمار في الهوية المؤسسية الجديدة للمنظمة بصفتها أداةً للتأثير الدبلوماسي وبناء الثقة مع الشركاء.
	<p>التمويل الدولي والتنمية المستدامة</p> <ul style="list-style-type: none"> • تزايد فرص التمويل العالمي الموجه إلى مشروعات التعليم والثقافة والتنمية المستدامة. • إمكانية الاستفادة من عضوية دول أعضاء في كتلتا اقتصادية كبرى (مثل البريكس).
	<p>الطاقات الشبابية والتحول الاجتماعي</p> <ul style="list-style-type: none"> • يمثل ارتفاع نسبة الشباب في العالم الإسلامي قاعدة بشرية خصبة للابتكار وريادة الأعمال. • إمكانية ترسيخ مكانة الإيسيسكو باعتبارها منظمة رائدة وموثوقة في تمكين الشباب وتنمية القدرات.
	<p>التحول الرقمي والتقنيات الابتكارية</p> <ul style="list-style-type: none"> • يخلق النمو المتسارع في مجالات الذكاء الاصطناعي والتعليم الإلكتروني يفتح فرصاً لتطوير برامج ذكية ومؤثرة في جميع مجالات عمل المنظمة. • يسهل التوسع في القنوات الرقمية الوصول إلى خبرات ومواهب متنوعة عبر الدول الأعضاء والشركاء.
	<p>القضايا البيئية والثقافية العالمية</p> <ul style="list-style-type: none"> • يتيح تصاعد الاهتمام الدولي بمبادرات المناخ والبيئة فرصاً جديدة للشراكات والتمويل المستدام. • تعزيز الهوية الثقافية الإسلامية بصفتها قوة ناعمة يمكن توظيفها لتعزيز الحوار الحضاري والتفاهم الدولي.
التحديات	الاستدامة الاقتصادية وتعبئة الموارد
	<ul style="list-style-type: none"> • صعوبة تعبئة الموارد في ظل الأزمات الاقتصادية المتلاحقة. • تقلبات التمويل الدولي وتأثيرها على استدامة البرامج.
	<p>السياقات السياسية وتباين الأولويات الوطنية</p> <ul style="list-style-type: none"> • الاضطرابات السياسية في بعض الدول الأعضاء وما ينتج عنها من تحديات في تنفيذ البرامج الميدانية. • تزايد احتياجات الدول الأعضاء وتنوع متطلباتها مقابل محدودية الموارد المتاحة.
	<p>الرأس المال البشري</p> <ul style="list-style-type: none"> • صعوبة استقطاب أفضل الكفاءات والمحافظة عليها بسبب المنافسة وندرتها في بعض المجالات. • فجوات في المهارات المستقبلية (كالتحول الرقمي، والذكاء الاصطناعي، وإدارة البيانات، والابتكار). • ضعف منظومة نقل المعرفة والتوثيق المؤسسي مما يؤدي إلى فقدان الخبرات عند تنقل أو تقاعد الموظفين.
	<p>الأمن السيبراني والتحول الرقمي</p> <ul style="list-style-type: none"> • تصاعد مخاطر الأمن السيبراني التي تهدد استدامة الأنظمة الرقمية وحماية البيانات. • ضعف تكامل الأنظمة والتطبيقات الرقمية مما يعوق التحول الرقمي الكامل والأمن في مختلف قطاعات المنظمة.

كما تعتمد الإيسيسكو دورة حياة متكاملة للخدمات تبدأ من التصميم والتخطيط القائم على التشخيص التشاركي للاحتياجات، مرورًا بالتطوير والاعتماد وفق نماذج تجريبية، ثم التنفيذ بآليات مرنة (رقمية، ميدانية، هجينة)، وصولًا إلى التقييم والتحسين المستمر استنادًا إلى مؤشرات أداء ذكية، وانتهاءً بالتجديد أو الإنهاء لضمان الملاءمة المستقبلية واستدامة القيمة المضافة.

وبهذا التحول، تنتقل الإيسيسكو من إدارة أنشطة متفرقة إلى منظومة مؤسسية شاملة ومتكاملة تعكس نهجًا يرتكز على الجودة، والشفافية، والاستدامة، وتُكرس مكانتها باعتبارها منصة جامعة توحد جهود الدول الأعضاء، وتوفر طولًا أكثر ابتكارًا ومرونة لمواكبة التحولات العالمية في مجالات التربية والعلوم والثقافة والتنمية المستدامة.



2.5.4 الخطط التحسينية الخاصة بتعزيز كفاءة النظم التشغيلية وتكامل العمليات وتقديم خدمات عبر الإدارات والمكاتب الإقليمية

تتبنى الإيسيسكو في إطار رؤيتها الاستراتيجية (2026-2029) تحولًا نوعيًا نحو نموذج مؤسسي قائم على الخدمات، باعتباره المدخل الاستراتيجي لتصميم المبادرات والمشروعات، والوسيلة العملية التي تُجسد من خلالها القيمة المضافة التي تقدمها للدول الأعضاء وشركائها. ففي هذا النموذج الجديد، لم تعد الخدمات أنشطة ظرفية تُنفَّذ عند الحاجة، بل أصبحت أصولًا مؤسسية استراتيجية تُدار ضمن دورة حياة متكاملة تضمن استمراريتها وتطورها بما يتماشى مع أولويات الدول الأعضاء والتحولت العالمية.

ويرتكز هذا التحول على نموذج بطاقة الخدمة (ICESCO Service Card)، بوصفه الإطار المرجعي الموحد لتوصيف الخدمات وتحديد المستفيدين وآليات التنفيذ ومؤشرات الأداء، بما يضمن الشفافية، ويعزز الملكية المؤسسية، ويتيح التكيف مع السياقات الوطنية المتنوعة، ويقوم هذا النموذج على منطوق مترابط يربط بين هوية الخدمة وآليات تنفيذها وتقديمها وحوكمتها وقياس أثرها، في إطار مؤسسي قائم على الجودة والمساءلة والاستدامة.

وفي هذا السياق، تعتمد الإيسيسكو آلية تصميم الخدمات المتمركزة حول رحلة المتعامل، التي تراعي احتياجات وتوقعات جميع فئات المستفيدين من مؤسسات حكومية، ومنظمات المجتمع المدني، والمنظمات الأممية والإقليمية، والمؤسسات الدولية المتخصصة، إلى جانب الخبراء في مجالات عمل المنظمة المختلفة: التربية، والعلوم، والبيئة، والصحة، والثقافة، والتراث، والحوار، والإعلام، والاتصال والفضاء والذكاء الاصطناعي. كما تشمل هذه المنهجية فئتي الشباب والنساء، وتركز على المبدعين والمهتمين بريادة الأعمال باعتبارهم رافعة رئيسية للابتكار والتنمية.

وتستند هذه الآلية إلى مفهوم رحلة المستفيدين من الخدمة (User Journey Mapping)، الذي يهدف إلى ضمان شمولية الخدمات وتحسين جودتها وملاءمتها لكل فئة، عبر تحليل مسار التجربة من التشخيص إلى لاستجابة، ورصد التحديات والفرص، وتطوير خدمات تتسم بالمرونة والابتكار والتخصيص. وبهذا النهج، تضمن الإيسيسكو أن تكون خدماتها أكثر قربًا من المستفيدين، وأكثر توافقًا مع احتياجاتهم الأساسية، بما يعزز تجربة المتعاملين ويجعلها أكثر تكاملًا وإنسانية.



الخطة التشغيلية (2029-2026)

A man in a suit and glasses is seen from behind, looking out at a modern building structure with a grid-like facade. The scene is overlaid with a teal color filter.

٥٣

الخارطة الاستراتيجية
للإيسيسكو

03

الخارطة الاستراتيجية للإيسيسكو

الرؤية

أن تكون الإيسيسكو منارة إشعاع حضاري معرفي في مجالات التربية والعلوم والثقافة والاتصال.

الرسالة

الإسهام في بناء توازن معرفي قيمى عالمي، تُحوّل فيه التربية والعلوم والثقافة والاتصال إلى مرتكزات تنموية قادرة على صياغة غاية إنسانية مشتركة.

القيم

التضامن، الابتكار، التعايش، الشفافية، الريادة



الأولويات



الفئات الهشة



الشباب



المرأة والطفل



البرامج
الداعمة



الجوائز



المنح
الدراسية



الكراسي



الأهداف الاستراتيجية





04

الأهداف الاستراتيجية
(2029-2026)

04

الأهداف الاستراتيجية (2029-2026)

في سياقات إقليمية ودولية متسارعة تُعاد فيها صياغة أدوار المنظمات الدولية وتزايد التحديات العابرة للقطاعات والحدود، يصبح الوضوح والدقة في تحديد الأهداف الاستراتيجية وصياغتها عاملاً رئيساً بالغ الأهمية في نجاح أي خطة عمل، فوضوح الأهداف إجراء تخطيطي روتيني يشكّل إطاراً توجيهياً يعكس القدرة على قراءة التحوّلات وبناء استجابات مستقبلية متماسكة. وفي هذه الاستراتيجية الجديدة تُوضَع الأهداف لتعبّر عن مقاصد قطاعية منفصلة ومتباينة باعتبارها مفاتيح مترابطة لفهم التحوّل الفكري والمنهجي الاستراتيجي الذي تعتمده الإيسيسكو في الطريق الذي سلكته نحو إعادة تشكيل آليات عملها وتحديث التقييم الدوري لمدجزاتها وتتبع أثرها. وهي بذلك، توجّه مبادراتها وبرامجها نحو التواؤم الكامل مع الأولويات الجوهرية للدول الأعضاء، باتجاه ربط الإنسان بالمعرفة والتنمية والاستدامة عبر منظومة متكاملة ذات طابع مؤسسي راسخ.

وفي قلب هذه المنظومة المتكاملة يقف العنصر البشري بوصفه الفاطرة المُحرّكة للخطة ومحورها الذي لا تقوم من دونه قائمة؛ إذ تنطلق الإيسيسكو من قناعة تأسيسية راسخة مفادها أنّ الخطط الاستراتيجية لا تُنفذ نفسها، وأنّ الأهداف مهما بلغت دقّة صياغتها، والموارد مهما اتسعت وفرتها، والتكنولوجيا مهما تقدّمت أدواتها، تبقى جميعها كياناتٍ ساكنة ما لم يُحرّكها إنسانٌ مُؤَهَّلٌ ومُلتزمٌ ومُلهمٌ. فالإنسان – بكفائه ومعرفته وقيمه ودأبه – هو الرافعة الوحيدة التي تُحوّل الرؤى المكتوبة إلى أثرٍ ملموس في حياة الشعوب، وهو الجسر الذي تعبّر عليه الاستراتيجية من وثيقة فكرية إلى واقعٍ مُعاش.

ومن هذا المنطلق، تضع الخطة رأس المال البشري في صميم هندستها الاستراتيجية، لا بوصفه أحد عوامل التمكين الموازية لغيره، بل بوصفه القاعدة الحاملة التي تستند إليها الأهداف الستة جميعها، وتنبني عليها المُستَزمات المؤسسية بمختلف أبعادها. فلا إصلاحٍ تربوياً دون مُربٍّ مُؤَهَّلٍ يقوده، ولا ابتكارٍ علمياً دون باحثٍ مُلهمٍ يصنعه، ولا صونٍ للتراث دون خبيرٍ مُتخصّصٍ يحفظه، ولا حوكمةٍ رشيدةٍ دون كادرٍ نزيهٍ يُرشخ معاييرها؛ وبذلك يصبح كل هدفٍ من أهداف هذه الخطة – في جوهره – مُعادلةً بشريةً قبل أن يكون مُعادلةً ماليةً أو تقنيةً أو تنظيمية. وترجمةً لهذه الرؤية، تتبنّى الإيسيسكو خلال هذه الدورة نقلةً مفاهيميةً جوهرية: الانتقال من «إدارة الموارد البشرية» بمنظورها التقليدي الوظيفي، إلى «الاستثمار الاستراتيجي في الإنسان» بمنظوره التحويلي القيمي، عبر مساراتٍ متكاملة تجمع بين استقطاب الكفاءات، وتأهيلها المستمر، وتمكينها وتحفيزها، وصناعة القيادات القادرة على حمل الرسالة إلى الأُفق التالي. وبهذا تغدو الخطة برمتها خطة ناسٍ يصنعون الأهداف، لا مُجرّد خطةٍ تنتظر من يُنفذها.



وانطلاقاً من هذا المُرْتكز البشري الذي تقوم عليه الخطة، ومن وعي مؤسسي بأن صياغة الأهداف لا تكتمل إلا بمنهجية علمية صارمة تربط التشخيص بالتخطيط والتخطيط بالتنفيذ، اعتمدت الإيسيسكو على منهجية دقيقة انتقلت من تشخيص معمق للتحديات البنيوية إلى بناء أهداف واضحة وقابلة للقياس، وصياغة أولويات ترتبط ببناء أطر مستدامة للتعليم، والعلوم، والبيئة والعمل المناخي، والتنمية الاجتماعية، والسلم، والثقافة والتراث، والاتصال والابتكار. وهي أولويات وضعتها الإيسيسكو ضمن بنية متكاملة تجعل كل هدف جزءاً من بناء مؤسسي أوسع، وتضمن انسجامه مع مسارات التحوّل العالمي، ومع الالتزامات الدولية للدول الأعضاء.

ومن توجّهات هذا الفصل: أنّ الأهداف فيه تُقدّم بشكل قوائم ثابتة باعتبارها مساراً منهجياً متدرجاً يُمثّل "رحلة استراتيجية" تبدأ بفهم التحديات، فتليل الاتجاهات، ثم تحديد ما يجب تغييره وما ينبغي تعزيزه، وصولاً إلى منظومة مؤشرات دقيقة تتيح قراءة الأثر قبل وقوعه وبعد تحققه، وتعزز المساءلة والشفافية وأهمية المتابعة.

وبهذا المنظور، تصبح الأهداف الاستراتيجية مدخلاً لفهم الترابط العميق بين محاور الاستراتيجية جميعاً، ولتقدير مدى جاهزية الدول الأعضاء للتعامل مع متطلبات المستقبل وفرصه وتحدياته، واستثمار الإمكانيات المتاحة والماكنة، وتحويل الرؤية المؤسسية للإيسيسكو إلى نتائج ملموسة واسعة الأثر. هكذا تبدو منظومة قائمة على نسج متآلف من الأهداف حيك بدقة لتُعيد تموقع المنظمة في فضاء العمل متعدد الأطراف بوصفها كياناً قادراً على الربط بين المعرفة والسياسات، وبين الاستشراف والتنفيذ، وبين الطموح الاستراتيجي والنتائج القابلة للقياس.

وتخضع الخطة لمراجعة سنوية منهجية تُعاد خلالها قراءة مدخلاتها وتحديث توجهاتها بما يتلاءم مع التحوّلات المستجدة، على نحو يضمن قدرتها على الاستجابة المؤثرة لأولويات الدول الأعضاء ومواكبة تطورات البيئة الدولية.

وانطلاقاً من هذا المنظور، قُدّم كل هدف استراتيجي ضمن هيكلية سردية متكاملة تتكوّن من ستة أقسام مترابطة تُبنى في تسلسل منطقي يوضح مسار الهدف ويكشف منطلقاته وأدواته. ويبدأ هذا المسار بمقدمة عن الهدف الاستراتيجي ومحاوره التي تضع الإطار العام وتحدّد الاتجاهات الرئيسية، ثم ينتقل إلى قراءة أبرز التحديات المشتركة بوصفها الأساس التحليلي لفهم الواقع القطري وتحديد مجالات التدخل. ويتواصل هذا المسار بمواءمة محاور الهدف مع أهداف التنمية المستدامة التي تربط التوجهات المؤسسية بالسياق الدولي وتبيّن مساحات التقاطع. وتقدّم فقرة الخدمات الرئيسية والفرعية البنية التنفيذية التي تُترجم الرؤية إلى أدوات عمل واضحة، يليها قسم المبادرات الاستراتيجية الذي يمثّل الامتداد العملي لهذه الخدمات ويحدّد آليات تحقيق الأثر. ويُختتم البناء بفقرة مؤشرات الأداء الرئيسية والمؤشرات التشغيلية التي توفر إطار القياس وتتيح متابعة التقدم وجودة التنفيذ وتدعم الشفافية وتساهم في تصحيح المسار عند الحاجة وتعزيز الأثر المستدام. وتشكل هذه الهيكلية المتدرجة، في مجموعها، خطاً سردياً متماسكاً يربط بين التحليل والتخطيط والتنفيذ والمتابعة، ويُتيح فهماً دقيقاً لمسار كل هدف ضمن الخطة.

الهدف الاستراتيجي الأول:

المساهمة في تقوية قدرات المنظومات التربوية في الدول الأعضاء
لضمان تحقيق التنمية المستدامة والحد من عدم المساواة

مقدمة عن الهدف
الاستراتيجي ومحاوره



1

أبرز التحديات المشتركة التي
تواجه الدول الأعضاء في
مسارها نحو تحقيق هذا
الهدف

2



مواصلة محاور الهدف
مع أهداف التنمية المستدامة



3

الخدمات الرئيسية
والفرعية المرتبطة بمحاور الهدف

4



المبادرات الاستراتيجية



5

مؤشرات الأداء الرئيسة

6



تحليل المعنيين



7

منهجية إدارة التغيير

8



في مجالات جمع البيانات التربوية وتحليلها، وبناء نظم معلومات متكاملة تتيح اتخاذ قرارات مستندة إلى الأدلة، وتحسين كفاءة التخطيط، والمتابعة، والتفويم، والأداء.

ويمثل هذا البناء المفاهيمي نموذجاً متكاملًا لإصلاح التعليم يقوم على الترابط بين الأبعاد الاجتماعية والمعرفية والتقنية، ويجعل من التعليم وسيلة لتعزيز العدالة والابتكار وتحقيق التنمية المستدامة، وبناء الإنسان.

ثانياً: أبرز التحديات المشتركة التي تواجه الدول الأعضاء في مسارها نحو تحقيق هذا الهدف

رغم التقدم الذي حققته العديد من الدول الأعضاء في توسيع قاعدة الالتحاق المدرسي وتحسين البنية التعليمية، لا تزال المنظومات التربوية تواجه مجموعة من التحديات الهيكلية. ومن أبرزها: فجوات الولوج والاستبقاء الناتجة عن تفاوت البنى التحتية وارتفاع معدلات الانقطاع، إضافة إلى محدودية جودة التعلّم وضعف تكوين المعلمين في مهارات التدريس الحديثة، وترتبط هذه التحديات كذلك بضعف كفاءة تمويل التعليم والحوكمة التربوية، مما يحدّ من قدرة الأنظمة على توفير فرص تعلّم منصفة وجادة، ولا سيما في المناطق الأقل حظاً وبين الفئات الهشة. كما يظل ضعف الجاهزية الرقمية والتفاوت في الوصول إلى التقنيات عاملاً مؤثراً في قدرة النظم التعليمية على مواكبة التحول الرقمي وتسخير أدواته. ويضاف إلى ذلك قصور أنظمة المعلومات التعليمية وضعف توظيف البيانات في التخطيط وصنع القرار، وهو ما يحدّ من نجاعة السياسات التربوية. وتواجه العديد من الدول أيضاً تأثيرات مناخية وأزمات إنسانية تهدد استدامة التعليم واستمراره، وتفرض ضغوطاً إضافية على البنية التعليمية، وتؤكد هذه التحديات الحاجة إلى اعتماد سياسات متكاملة تركز على التخطيط القائم على الأدلة، والحوكمة التعليمية الرشيدة، والاستثمار في التحول الرقمي والابتكار التربوي، بما يضمن تحقيق هذا الهدف على نحو ناجح ومستدام.

ثالثاً: مواعنة محاور الهدف مع أهداف التنمية المستدامة

يعدّ هذا الهدف امتداداً مباشراً لأجندة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030، حيث يتقاطع مع عدد من أهدافها الرئيسية: الهدف الرابع المتعلق بالتعليم الجيد، والهدف الخامس الخاص بالمساواة بين الجنسين، والهدف الثامن المتصل بالعمل اللائق والنمو الاقتصادي، والهدف التاسع المعنيّ بالصناعة والابتكار والبنية التحتية، والهدف الحادي عشر حول المدن المستدامة، والهدف الثالث عشر المتعلق بالعمل المناخي، والهدف السابع عشر المتعلق بالشراكات من أجل التنمية. ويترجم هذا التكامل في الجدول التالي:

4.1 الهدف الاستراتيجي الأول: المساهمة في تقوية قدرات المنظومات التربوية في الدول الأعضاء لضمان تحقيق التنمية المستدامة والحد من عدم المساواة

أولاً: مقدمة عن الهدف الاستراتيجي ومحاوره

يشكّل هذا الهدف الركيزة المركزية لمجال عمل التربية ضمن خطة الإيسيسكو (2026-2029)، إذ يعبّر عن التزام المنظمة بدعم إصلاح المنظومات التعليمية في الدول الأعضاء من أجل الارتقاء بجودة التعليم وضمان عدالته واستدامته، فالتعليم هو أساس بناء رأس المال البشري، والمحرك الرئيس للتحول الاجتماعي والاقتصادي، وأداة تمكين لمجتمعات أكثر مرونة وإنصافاً.

وتعتمد الإيسيسكو في رؤيتها التربوية على مقاربة تكاملية تجعل من التعليم منظومةً شاملة تتلاقى فيها الجودة مع الإنصاف، والابتكار مع الحوكمة الرشيدة، والمعرفة مع الأثر والتعلم مع المستقبل. ومن هذا المنطلق، تسعى الإيسيسكو إلى تعزيز قدرات الأنظمة التربوية في الدول الأعضاء لمواجهة التحديات الناشئة عن التحول الرقمي، والتغير المناخي، والتحول الاجتماعي، والأزمات الغير المتوقعة، وتكييفها مع متطلبات التنمية المستدامة في العقود المقبلة. لذلك، ينطلق هذا الهدف من ثلاثة محاور مترابطة تشكّل البنية المفاهيمية للعمل التربوي في الدول الأعضاء.

- **الأول تعزيز التعليم الشامل والمنصف للجميع:** ويُعنى بضمان تكافؤ الفرص في الولوج إلى التعليم وتحسين نواتجه وجودته، مع التركيز على الفئات الهشة والفتيات وسكان المناطق الأقل حظاً، من خلال تطوير سياسات تعليمية دامجة، وتحسين بيئات التعلّم، وتعزيز القدرات المؤسسية، وتوسيع فرص التعلّم مدى الحياة وتعليم الكبار، ودعم استخدام اللغة الأم واللغات الوطنية بوصفها وسيطاً رئيساً للتعليم.
- **الثاني الاستثمار في تعليم مبتكر ومستدام:** يركّز على تحويل التعليم إلى رافعة للابتكار والإنتاجية من خلال رقمنة التعليم، وتطوير المناهج والمهارات المستقبلية، وتعزيز تدريب المعلمين وبناء قدراتهم، ودمج مفاهيم الاستدامة البيئية والاقتصاد الأخضر في العملية التعليمية، بما يهيئ الأجيال للمشاركة في اقتصاد المعرفة.
- **الثالث بناء أنظمة معلومات تعليمية داعمة لصنع القرار:** يهدف إلى تعزيز القدرات المؤسسية للدول الأعضاء

المحاور الرئيسية	أهداف التنمية المستدامة المرتبطة	مجالات الأثر المتوقعة
التعليم الشامل والمنصف للجميع	SDG 4, SDG 5, SDG 11, SDG 17	تقليص فجوات الولوج والاستبقاء، تحسين بيئات التعلم، تعزيز مشاركة الفتيات والفئات الهشة، وتوسيع العدالة التعليمية.
الاستثمار في تعليم مبتكر ومستدام للجميع	SDG 4, SDG 8, SDG 9, SDG 13, SDG 17	رفع جودة مهارات المستقبل، تعزيز الجاهزية الرقمية، دعم التحول نحو اقتصاد المعرفة، وتطوير مناهج وبرامج تعليمية أكثر استجابة للتحولات الاقتصادية والتكنولوجية.
بناء أنظمة المعلومات التعليمية	SDG 4, SDG 16, SDG 17	تحسين حوكمة البيانات، رفع جودة المؤشرات التعليمية، تعزيز التخطيط القائم على الأدلة، وتحسين كفاءة السياسات التعليمية.

وتنمية القدرات الرقمية للمعلمين، وإطلاق برامج تعليمية خضراء، وبهذا الإطار، يصبح التعليم محفزاً للتنمية المستدامة ومصدراً لبناء الكفاءات القادرة على مواكبة اقتصاد المعرفة.

وفي المحور الثالث: أنظمة المعلومات التعليمية الداعمة لصنع القرار: تسعى الإيسيسكو إلى مساعدة الدول الأعضاء على تعزيز الحوكمة التربوية القائمة على البيانات، من خلال تطوير أنظمة معلومات تعليمية وطنية وإقليمية، وتشمل الخدمة الرئيسية بناء قواعد بيانات موحدة ومؤشرات أداء معيارية، وتتفرع عنها خدمات تُعنى بتحليل البيانات التربوية، وتطوير أدوات الذكاء الاصطناعي لدعم القرارات، وإرساء أطر ضمان الجودة والتقويم المؤسسي. وبهذا تُسهم هذه الخدمات في تحسين التخطيط والسياسات التعليمية استناداً إلى الأدلة، بما يعزز الشفافية والمساءلة.

وتتكامل هذه الخدمات ضمن الوظائف الخمس للإيسيسكو: فهي تعمل بصفتها منظومة لبناء القدرات من خلال التدريب وتنمية المهارات، ومحفزاً للتعاون وبناء السياسات عبر تنسيق الأطر التربوية المشتركة، ومقنناً للمقاييس يضع المعايير التعليمية والأدلة المرجعية، ومركزاً لتبادل المعلومات عبر الشبكات وقواعد البيانات، ومختبراً للأفكار يُنتج الحلول المبتكرة في مواجهة تحديات التعلم، وبهذا التكامل، تُجسد الإيسيسكو شمولية نطاقها باعتبارها مؤسسة تجمع بين المعرفة والتخطيط والتنفيذ لتحقيق التحول التعليمي المستدام في العالم الإسلامي.

رابعاً: الخدمات الرئيسية والفرعية المرتبطة بمحاور الهدف

يتحول هذا الهدف الاستراتيجي إلى منظومة تنفيذية مترابطة تتكوّن من ثلاثة محاور استراتيجية تتفرع عنها ثلاث خدمات رئيسية وتوسع خدمات فرعية، تمثل الإطار العملي لتفعيل غايات السياسات التربوية في الدول الأعضاء، وتعمل هذه المنظومة على تحويل التوجهات الاستراتيجية إلى تدخلات مؤسسية قابلة للقياس، من خلال الربط المنهجي بين المحاور والخدمات الرئيسية والفرعية التي تسد الفجوات البنيوية في التعليم وتُرسخ أسس الشمول والجودة والاستدامة.

في المحور الأول: التعليم الشامل والمنصف للجميع، تُركّز الإيسيسكو على دعم الدول الأعضاء في صياغة سياسات وطنية دامجة تضمن الولوج المتكافئ وجودة التعلم عبر جميع المراحل، وتشمل الخدمة الرئيسية تعزيز السياسات التعليمية الوطنية، وتتفرع عنها خدمات فرعية لتطوير التشريعات، وتمكين الإدارات، وتحسين بيئات التعلم، وبناء القدرات البشرية، وتُحدث هذه الخدمات أثراً ملموساً في تحسين مؤشرات النفاذ والاحتفاظ بالمتعلمين، وتعزيز العدالة التعليمية بوصفها أساس التنمية البشرية.

أما المحور الثاني: التعليم المبتكر والمستدام: فيُعنى بتحويل التعليم إلى قوة دافعة للابتكار والتحول الاقتصادي، وتشمل خدماته الرئيسية تطوير المناهج وربطها بمهارات المستقبل، ودمج التقنيات الرقمية في التدريس، وتعزيز التكامل بين التعليم النظامي والتدريب المهني. وتغطي الخدمات الفرعية توسيع الموارد التعليمية المفتوحة،

خامسا: المبادرات الاستراتيجية

تُفَعَّل منظومة الخدمات المرتبطة بالهدف الأول من خلال مجموعة من المبادرات الاستراتيجية التي تشكّل أدوات التنفيذ الرئيسة على المستويين الوطني والإقليمي، وتهدف إلى إحداث تحول هيكلي في السياسات والممارسات التعليمية في الدول الأعضاء، وتتكامل هذه المبادرات فيما بينها ضمن رؤية واحدة تسعى إلى بناء أنظمة تربوية أكثر عدلاً وكفاءة واستدامة.

التعليم الشامل

إعادة بناء نظام التعليم الشامل كمسار لتكوين أفراد قادرين على التعلم مدى الحياة، والاندماج القائم على القيم، والتماسك الاجتماعي. ويشمل ذلك مواءمة التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة، والتعليم الأساسي، ومحو الأمية، والتعليم النظامي وغير النظامي، ودمج التعليم الاجتماعي العاطفي، والمواطنة العالمية، والتعليم القائم على القيم، مما يؤدي إلى تحسين نوعي ومستدام في نتائج التعلم والإنصاف التعليمي، يقاس بمؤشرات الوصول، والاستمرار، وجودة نتائج التعلم.

تمكين الشباب من أجل التوظيف والازدهار المشترك

تعبئة أنظمة التعليم والتدريب التقني والمهني كأداة لتعزيز الأثر الاقتصادي والمجتمعي للشباب ومشاركتهم من خلال مواءمة المسارات التعليمية المبكرة مع احتياجات سوق العمل وتعزيز التعلم التطبيقي والشراكات مع القطاع الإنتاجي، تهدف هذه المبادرة إلى زيادة قابلية الشباب للتوظيف ومشاركتهم في النمو الاقتصادي الشامل والمستدام، والتي تقاس بمؤشرات الانتقال إلى سوق العمل ومواءمة المهارات.

تدريب المعلمين وتطويرهم مهنيًا

تعزيز دور المعلمين كقادة فكريين وأخلاقيين داخل نظام التعلم. وسيتم تحقيق ذلك من خلال مسارات تدريب متكاملة قبل الخدمة وأثناء الخدمة تغطي تصميم المناهج الدراسية، وتخطيط التعلم وتقييمه، واستخدام التقنيات الناشئة، ودمج خضرة التعليم والمواطنة العالمية والتعليم القائم على القيم، مما يؤدي إلى تحسين جودة واستدامة الممارسات التعليمية، والتي تقاس بمؤشرات الأداء المهني وجودة بيئات التعلم.

تحويل نتائج التعلم من خلال التقنيات الناشئة

ترسيخ استخدام التكنولوجيات الناشئة في التعليم كأدوات لإنتاج المعرفة وتوسيع فرص التعلم العادلة من خلال

توفير تكنولوجيا تعليمية منخفضة التكلفة والذكاء الاصطناعي في البيئات الحضرية والريفية مع تعزيز تطبيقهما السليم من الناحية التربوية. ستحقق المبادرة مكاسب نوعية في نتائج التعلم بحيث ستقلص الفجوات الرقمية، وستقاس هذه النتائج بمؤشرات جودة التعلم الرقمي والوصول إليه وكذا الإنصاف.

نظام تعليمي أخضر وقادر على التكيف مع تغير المناخ

تعزيز نظام التعليم باعتباره محفزًا للوعي البيئي والمسؤولية المناخية من خلال تعميم التعليم الأخضر عبر المناهج الدراسية وتدريب المعلمين والمدارس ومشاركة المجتمع. سيؤدي ذلك إلى إرساء ممارسات تعليمية ومجتمعية مستدامة قادرة على التكيف مع تغير المناخ، تقاس بمؤشرات دمج التعليم البيئي والتحول في سلوك المؤسسات والمجتمع.

النهوض بالتعليم من خلال البيانات والبحوث والسياسات

إعادة تموضع البيانات التعليمية والبحوث التحليلية كأدوات لاتخاذ قرارات تعليمية سليمة. من خلال تعزيز نظم إدارة المعلومات التعليمية، وتطوير البحوث والسياسات القائمة على الأدلة، وبناء نظم إدارة المعرفة، ستعزز المبادرة فعالية السياسات التعليمية وقدرتها على الاستجابة على الصعيد الوطني، ويقاس ذلك بمؤشرات استخدام البيانات في صنع القرار وجودة السياسات التعليمية.

سادسا: مؤشرات الأداء الرئيسة

يستند قياس الأداء في هذا الهدف إلى منظومة مؤشرات تربط بين الأداء الوطني، وتقدم المحاور الاستراتيجية، وجودة تنفيذ المشاريع، بما يضمن توجيه الاستثمارات نحو الأولويات ذات الأثر التربوي الأعلى، وتنتج هذا التكامل بين مستويات القياس معرفة شاملة للعائد التربوي والعائد من الاستثمار، ويسمح بإعادة توجيه المبادرات بصورة مستمرة. فعلى مستوى الدول الأعضاء، تُستخدم المؤشرات الوطنية لرصد الوضع التربوي، وتحديد الفجوات في الولوج والإنصاف وجودة التعلم، وهو ما يسمح بتحديد الأولويات التي يجب أن تركز عليها المشاريع. وعلى المستوى الاستراتيجي، تُقاس قدرة البرامج والمجالات الثلاثة على إحداث تحول ملموس في السياسات والممارسات التربوية، وعلى تحسين الأداء البيئي للأنظمة التعليمية.

المؤشرات الأهمية الخاصة بالدول الأعضاء التي تتابع الإيسيسكو نتائجها

اسم المؤشر الوطني	مجال التأثير	الدلالة الاستراتيجية
معدل الالتحاق الصافي بالتعليم الابتدائي	الولوج الشامل	مؤشر جوهري لرصد قدرة الأنظمة التعليمية على تحقيق التغطية الكاملة وضمان التحاق الفئات العمرية المستهدفة بالتعليم الأساسي.
نسبة الأطفال خارج المدرسة	الحد من عدم المساواة	يحدد حجم فجوات العدالة التعليمية ويساعد في توجيه التدخلات نحو الفئات الأكثر هشاشة وحرماناً.
نسبة الأطفال والشباب في الصفوف المبكرة ونهاية المرحلتين الابتدائية والثانوية ممن يحققون الحد الأدنى من مستوى الكفاءة في (1) القراءة و(2) الرياضيات، بحسب الجنس	جودة التعلم	يوفر خط أساس لقياس نجاعة المناهج والتقويم وأساليب التدريس، ومدى تحقيق الحد الأدنى من مهارات التعلم الأساسية.
مؤشرات التكافؤ (أنثى/ذكر، حضري/ريفي، أدنى/أعلى خمس السكان ثراءً، ذوو الإعاقة... إلخ) لجميع مؤشرات التعليم المصنفة	الإنصاف الجندي والاجتماعي	يقيس مدى قدرة السياسات التربوية على تقليص الفجوات بين الفئات السكانية وضمان تكافؤ الفرص التعليمية.
نسبة المدارس التي تقدم الخدمات الأساسية، بحسب نوع الخدمة	استمرارية التعلم	يعكس جاهزية المدارس لضمان بيئة تعليمية آمنة ومرنة، قادرة على الاستمرار أثناء الأزمات والطوارئ.
مدى تعميم تعليم المواطنة العالمية والتعليم من أجل التنمية المستدامة (في السياسات، المناهج، تدريب المعلمين، وتقييم الطلاب)	الاستدامة التربوية	يدل على مدى التحول البنيوي للنظام التعليمي نحو قيم المواطنة، المساواة، حقوق الإنسان، والتنمية المستدامة.



المؤشرات الاستراتيجية حسب المحاور

سيتم قياس المحاور الخاصة بالأهداف الاستراتيجية من خلال مؤشرات استباقية ولاحقة لضمان قياس مردود المبادرات والمشاريع المنفذة من قبل الإيسيسكو على مجالات المحاور المختلفة

المحور 1.1 التعليم الشامل والمنصف للجميع

المؤشر الاستراتيجي	مجال القياس	النوع
عدد الدول التي اعتمدت أو حدثت سياسات للتعليم الشامل والدامج	سياسات الشمول	مؤشر استباقي
عدد الدول التي أدخلت آليات وطنية لتحسين الإنصاف الجندي أو الاجتماعي.	أطر الإنصاف	مؤشر استباقي
نسبة الانخفاض في نسبة الأطفال خارج المدرسة في الدول المستفيدة.	أثر الولوج	مؤشر لاحق
تحسن مؤشر التكافؤ بين الجنسين أو بين المناطق الحضرية والريفية.	أثر الإنصاف	مؤشر لاحق

المحور 1.2 الاستثمار في تعليم مبتكر ومستدام للجميع

المؤشر الاستراتيجي	مجال القياس	النوع
عدد الدول التي اعتمدت أطراً محدثة للمناهج أو أدوات تقييم متقدمة.	تحديث المناهج والتقييم	مؤشر استباقي
عدد مسارات التطوير المهني المعتمدة وطنياً	تطوير المعلمين	مؤشر استباقي
عدد الدول التي أدخلت حلول الذكاء الاصطناعي أو التقنيات الناشئة في التعليم.	التحول الرقمي	مؤشر استباقي
مقدار التحسن في الكفايات الأساسية (Literacy/Numeracy) في الدول المستفيدة.	جودة التعلم	مؤشر لاحق
نسبة المتعلمين الذين اكتسبوا مهارات رقمية أو خضراء قابلة للقياس.	المهارات المستقبلية	مؤشر لاحق
مستوى انتشار ممارسات التعليم الأخضر في المؤسسات التعليمية.	أثر الاستدامة	مؤشر لاحق

المحور 1.3 بناء أنظمة المعلومات التعليمية

المؤشر الاستراتيجي	مجال القياس	النوع
عدد الدول التي طورت أو حدثت نظم معلومات تعليمية متقدمة (EMIS)	بنية البيانات	مؤشر استباقي
عدد اللوحات الذكية وآليات التحليل المعتمدة على المستوى الوطني	القدرات التحليلية	مؤشر استباقي
نسبة القرارات/السياسات الوطنية التي تستند إلى بيانات EMIS المتقدمة	أثر البيانات	مؤشر لاحق
التحسن في دقة التخطيط التعليمي وتوزيع الموارد مقارنة بخط الأساس	جودة التخطيط	مؤشر لاحق

المؤشرات التشغيلية

- **كفاءة التنفيذ:** تُستخدم المؤشرات لرصد انتظام تقديم الخدمات، ومدى الالتزام بالجدول الزمنية في برامج الدعم الاجتماعي والنفسي، ومبادرات بناء السلام، ومسارات التمكين الاقتصادي والاجتماعي، إضافة إلى قياس تكلفة المخرجات مثل المراكز الداعمة، والبرامج التدريبية، والمبادرات المجتمعية مقارنة بحجم المستفيدين المباشرين وغير المباشرين، بما يوفّر قراءة واضحة للعائد التشغيلي عبر مختلف فئات الخدمات.
- وتساعد هذه المؤشرات كذلك على تقدير ما تتسم به كل خدمة من قدرة على إنتاج أدوات مؤسسية ومعرفية، مثل الأدلة الإجرائية للحماية الاجتماعية أثناء الأزمات، ونماذج وحدات التعليم على السلام والصحة النفسية، ومنصات المشاركة المدنية للشباب، ومبادرات الاعتراف بالممارسات الجيدة، وعلى رصد مستوى الطلب من الدول الأعضاء، سواء عبر طلبات جديدة أو توسعة برامج قائمة أو نقل تجارب ناجحة، بما يتيح مواكبة الأولويات المتغيرة وتعزيز مواءمة الخدمات مع احتياجات الدول. وبهذا النهج، تتحول المؤشرات التشغيلية إلى أداة عملية لضمان اتساق التنفيذ، وتحسين الجودة، وتعظيم الأثر الاجتماعي، وبناء قاعدة صلبة للتقييم الاستراتيجي للمنظومات الاجتماعية والإنسانية.

- تُستخدم المؤشرات التشغيلية لقياس قدرة منظومة الخدمات الاجتماعية والإنسانية على تقديم دعم متوازن وناجع للدول الأعضاء، عبر مراقبة ثلاثة أبعاد رئيسية:
- **التغطية:** تُقاس قدرة الخدمات على الوصول إلى الدول والمؤسسات الوطنية والمجتمعية المستفيدة من برامج الحماية الاجتماعية، والصحة النفسية، وبناء السلام، وتمكين الشباب والنساء، والرياضة من أجل التنمية، ومنصات الحوار الاجتماعي، مع تحليل مدى وصول هذه التدخلات إلى البيئات الأكثر هشاشة.
- **الجودة:** فترصد المؤشرات قوة النماذج والمقاربات المقدّمة للدول الأعضاء، ومدى اتساق أطر السياسات الاجتماعية مع المعايير الدولية والمرجعيات الإقليمية، وجودة الأدلة والسياسات المنتجة، وملاءمة البرامج التدريبية ومواد الإرشاد المجتمعي، ونجاعة الحملات التوعوية في إيصال رسائل واضحة ومتسقة، كما يُقاس مستوى رضا الشركاء الوطنيين، والمؤسسات التنفيذية، والمستفيدين المباشرين، باعتباره مؤشراً جوهرياً على جودة التصميم والتنفيذ.

سابعاً: تحليل المعنيين في تحقيق الهدف الإستراتيجي الأول:

من النفوذ تؤثر بشكل مباشر في تصميم السياسات وتنفيذها وقياس أثرها.

ومن ثم، يصبح تطوير إطار منهجي لإشراك المعنيين ضرورة استراتيجية لضمان الاتساق بين التوجهات العامة للدول الأعضاء، والبرامج التنفيذية، والمعايير الدولية، بما يعزز قدرة الإيسيسكو على قيادة إصلاحات تعليمية شاملة ومستدامة.

أ: تحديد المعنيين - قراءة بنوية للنظام التربوي متعدد المستويات

حدد الشركاء وفق مقاربة "المنظومة المتكاملة للتعليم" المعتمدة دولياً، والتي تنظر إلى التعليم باعتباره نظاماً متعدد الفاعلين مترابط المهام والأدوار. يبين الجدول التالي أبرز فئات الشركاء ودورهم الاستراتيجي:

الفئة	الجهات المندرجة	مجالات العمل	تحليل دورهم
الجهات الحكومية الجهات السياسية-التشريعية	<ul style="list-style-type: none"> وزارات التربية والتعليم البرلمانات الوطنية الوزارات المشرفة على الحوكمة والرقابة 	<ul style="list-style-type: none"> رسم السياسات التربوية الوطنية التشريع والتنظيم القانوني للتعليم الحوكمة والرقابة المؤسسية اعتماد الميزانيات العمومية المساءلة وتقييم الأداء 	<p>هذه الجهات تشكل "بنية السيادة التعليمية"، وتتحكم في:</p> <ul style="list-style-type: none"> اعتماد السياسات التربوية ضمان الالتزام بالتوجهات الإصلاحية تنفيذ السياسات والخطط الاستراتيجية والبرامج التربوية التصديق على الميزانيات رقابة الأداء
الجهات المالية-الاقتصادية	<ul style="list-style-type: none"> وزارة المالية وزارات التخطيط هيئات الاستثمار الوطني 	<ul style="list-style-type: none"> تخصيص الموارد المالية التخطيط المالي متوسط وطويل المدى تمويل الاستثمار في التعليم إدارة الشراكات التمويلية تعبئة الموارد الوطنية والدولية 	<p>تشكل هذه الجهات «الجهات الحاكمة للتمويل». قراراتها تحدد:</p> <ul style="list-style-type: none"> حجم الاستثمار في التعليم إمكانيات إدماج التعليم الرقمي قدرة الدول على الاستفادة من التمويل الدولي المشروط بالحوكمة

<p>هذه الفئة تمثل "القوة العاملة للإصلاح". نجاح أي إصلاح يعتمد على:</p> <ul style="list-style-type: none"> • جودة المعلم • كفاءة المؤسسات • توفر المناهج والمحتوى • فعالية الإشراف التربوي <p>وتظهر دراسات البنك الدولي أن 37% من نجاح الإصلاح التربوي يرتبط مباشرة بأداء الفاعلين التنفيذيين.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • تنفيذ السياسات التربوية • تكوين وتدريب المعلمين • تطوير المناهج والمحتوى • الإشراف التربوي • البحث التربوي والتقييم 	<ul style="list-style-type: none"> • مؤسسات تكوين المدرسين • الجامعات والمؤسسات البحثية • المديرية الجهوية والمطية • المدارس والمعلمون 	<p>الجهات التنفيذية التربوية</p>
<p>هذه الفئة أصبحت اليوم أحد محركات التعليم العالمي، حيث أثبتت نماذج مثل (Coursera, Khan Academy, Google Classroom) أن التحول التربوي الحقيقي يحتاج بنية تقنية وتكامل بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص</p> <p>-قد يكون من المناسب توسيع دور القطاع الخاص عبر: CSR، الشراكات الاستثمارية، وحاضنات الابتكار التربوي.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • تطوير حلول التعلم الرقمي • رقمنة المناهج والمحتوى • تحليل البيانات التعليمية • دعم البنية التحتية الرقمية • الابتكار التربوي 	<ul style="list-style-type: none"> • شركات حلول التعلم الرقمي EdTech • شركات المحتوى التربوي • منصات الذكاء الاصطناعي • مزودو الإنترنت 	<p>شركاء التكنولوجيا والتحول الرقمي</p>
<p>يمثلون:</p> <ul style="list-style-type: none"> • التمويل • بناء القدرات • المعايير الدولية • نظم المتابعة والتقييم <p>وهم جزء من "المعمار الدولي للتعليم" الذي تستفيد منه الإيسيسكو عبر التعاون المتعدد الأطراف.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • التمويل الدولي • بناء القدرات • تطوير المعايير والسياسات • الدعم الفني • المتابعة والتقييم 	<ul style="list-style-type: none"> • اليونيسكو - يونيسف - البنك الدولي - الاتحاد الدولي للاتصالات • صندوق الشراكة العالمية للتعليم GPE • البنك الإسلامي للتنمية (IsDB) • مؤسسات التمويل الأوروبية • المجالس الدولية للابتكار 	<p>الشركاء الدوليون</p>
<p>يمثلون "شبكة الشرعية المجتمعية" لأي إصلاح تربوي. دورهم يحدد:</p> <ul style="list-style-type: none"> • قبول الإصلاح • تجاوب المجتمع • دعم أو معارضة السياسات الجديدة 	<ul style="list-style-type: none"> • التوعية والمناصرة • الوساطة بين المجتمع وصناع القرار • دعم تنفيذ الإصلاحات • رصد الأثر المجتمعي 	<ul style="list-style-type: none"> • نقابات المعلمين • جمعيات أولياء الأمور • منظمات المرأة والشباب 	<p>المجتمع المدني والمجموعات المهنية</p>
<p>هم «مستقبل التعليم وأداة قياس أثره". تظهر الأدبيات الأممية أن تجاهل صوت هذه الفئة يؤدي إلى ضعف استدامة الإصلاح بنسبة 40%</p>	<ul style="list-style-type: none"> • الاستفادة من الخدمات التعليمية • التغذية الراجعة • التفاعل مع المدرسة والنظام التعليمي 	<ul style="list-style-type: none"> • الطلاب • الأسر • المجتمعات المحلية 	<p>المستفيدون النهائيون</p>

II : تحليل التأثير والنفوذ للمعنيين

لضمان فعالية التدخلات، اعتمدت مصفوفة النفوذ والتأثير وفق منهجيات عالمية، بهدف تحديد الأولويات في الإشارك والتواصل ويتم ذلك وفق محورين:

• **التأثير:** القدرة على الإسهام المباشر في تحقيق الهدف

• **النفوذ:** القدرة على اتخاذ القرار أو توجيه الموارد

الفئات	التأثير	النفوذ	سبب التقييم
1 الجهات الحكومية	عالي جداً	عالي	تمتلك السلطة التنظيمية وصلاحيات تنفيذ السياسات، وهي المحرك المركزي للتغيير.
2 الجهات المالية-الاقتصادية	عالي	عالي جداً	تمويل أو حرمان البرامج تتحكم في تخصيص الموارد وتحديد أولويات التمويل، ما يجعلها عاملاً حاسماً في نجاح أو تعطيل البرامج.
3 المنظمات الدولية	عالي	عالي	توفر التمويل والخبرة والمعايير العالمية التي ترفع فعالية البرامج ومستوى الحوكمة.
4 الجهات التنفيذية التربوية	عالي	متوسط	تمثل الذراع التنفيذي للسياسات، وتعكس جودة التنفيذ الميداني للبرامج التعليمية
5 شركاء التكنولوجيا والتحول الرقمي	عالي	عالي	يمكّنون البنية التحتية المستقبلية للتعليم ويدعمون التحول الرقمي.
6 المجتمع المدني والمجموعات المهنية	متوسط	متوسط	يعززون المشاركة المجتمعية ويسهمون في بناء الثقة وقبول الإصلاحات
7 المستفيدون النهائيون	منخفض	منخفض	يمثلون محور الأثر، ويُقاس النجاح بمدى تحسّن أوضاعهم، رغم محدودية نفوذهم.

III : الإطار التصنيفي للمعنيين ودورهم في تحقيق الهدف الأول

يعرض هذا الجزء الهيكل المؤسسي لفئات الشركاء الرئيسيين الذين يؤثرون في تطوير المنظومات التربوية، وذلك من خلال تصنيفهم وفق أدوارهم الاستراتيجية وقدرتهم على الإسهام في تحقيق التحول التعليمي. ويسهم هذا التصنيف في توجيه جهود التخطيط والإشراك بما يضمن تنسيقاً فعالاً بين مختلف الفاعلين على المستويين الوطني والدولي.

فئة الشريك	الشريك	دورهم	هدف الإشارك	آلية العمل واستراتيجية اشراكهم	
أ	الشركاء الاستراتيجيون	وزارات التربية، المنظمات الأممية، صناديق التمويل الكبرى.	قيادة الإصلاح - وضع الأطر - التمويل - المتابع	<ul style="list-style-type: none"> ضمان مواءمة البرامج التربوية مع الأولويات والسياسات الوطنية. دعم اعتماد الإصلاحات التربوية وتوفير البيئة التشريعية المناسبة لها. تعزيز التزام الدول الأعضاء بتنفيذ مبادرات الإيسيسكو وتسهيل التنسيق المؤسسي. تحديد الفجوات الوطنية التي يمكن أن تتدخل الإيسيسكو لسدّها من خلال التمويل أو الدعم الفني. اعتماد مؤشرات أداء وطنية تتسق مع المعايير الدولية (SDG4). 	<ul style="list-style-type: none"> لجان مشتركة بين الإيسيسكو والحكومات MoUs طويلة المدى إطار شراكات تقنية ومالية نصات تعاون إقليمي المواءمة مع أهداف التنمية المستدامة والخاصة بالتعليم، SDG4, SDG5, SDG10
ب	شركاء النفوذ المالي والسياسي	وزارات المالية، التخطيط، البرلمانات.	صناعة بيئة التمويل	<ul style="list-style-type: none"> تأمين التمويل الوطني الكافي للمشاريع التربوية. إدماج التعليم ضمن خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة. ضمان استدامة التمويل من خلال آليات حديثة مثل RBF والتمويل المختلط. توفير إطار تشريعي يسهل الشراكات مع القطاع الخاص والجهات الدولية. دعم سياسات العدالة المدرسية وتقليص الفجوات المناطقية. 	<ul style="list-style-type: none"> إحاطات سياسة مالية تقارير اقتصاديات التعليم منصات حوار مع البرلمانات آليات تمويل قائمة على النتائج (RBF)
ج	الفاعلون التنفيذيون	مؤسسات التكوين، الجامعات، المدارس، المعلمون.	تحويل السياسات إلى أثر.	<ul style="list-style-type: none"> الرفع من جودة التنفيذ الميداني للمناهج والمشاريع. تعزيز كفاءة المعلمين والمشرّفين من خلال التدريب والتطوير المهني. ضمان نقل السياسات من المستوى المركزي إلى مستوى التطبيق الفعلي. تعزيز الابتكار التربوي وتطبيق الحلول الرقمية داخل المؤسسات التعليمية. 	<ul style="list-style-type: none"> تطوير المعايير المهنية تدريب الكفاءات حزمة أدوات رقمية تعليمية مضاعفة كفاءة المدارس والمديرينات

<ul style="list-style-type: none"> • مشاريع تجريبية • حاضنات تربية • شراكات PPP • منصات الذكاء الاصطناعي 	<ul style="list-style-type: none"> • دعم التحول الرقمي للتعليم من خلال طول مبتكرة منخفضة التكلفة. • تطوير محتوى تربوي رقمي يدعم المناهج الوطنية ويرفع جودة التعلم. • توفير بنية تحتية رقمية (منصات، شبكات، أدوات) تسهل تنفيذ المشاريع. • دعم قياس الأداء التعليمي عبر أدوات التحليل والذكاء الاصطناعي. • تعزيز الشراكات الاستثمارية طويلة المدى في مشاريع التعليم. 	<p>تقديم حلول مبتكرة تخفض التكلفة وتزيد الجودة</p>	<p>ج شركاء الابتكار EdTech شركات الاتصالات، مطورو المحتوى</p>
<ul style="list-style-type: none"> • استبيانات وطنية • حملات إعلامية • بوابات شكاوى وتغذية راجعة 	<ul style="list-style-type: none"> • ضمان أن الإصلاحات المطبقة تلبّي الاحتياجات الفعلية للمتعلمين. • جمع بيانات مباشرة حول تجارب الطلاب لضمان تحسين الجودة. • تعزيز مشاركة الأسر في دعم التحصيل الدراسي. • توفير قنوات مباشرة للإبلاغ عن التحديات والمقترحات (منصات رقمية). • قياس الأثر الحقيقي للإصلاحات على التعلم العدلي والشامل. 	<p>الطلاب والأسر</p>	<p>خ المستفيدون النهائيون</p>

١٧ : استراتيجية التمويل الداعمة لتحقيق الهدف الأول

نظرًا للطبيعة متعددة الأبعاد للهدف الاستراتيجي الأول، فإن تمويل تطوير المنظومات التربوية يتطلب اعتماداً مزيجاً من الآليات التقليدية والمبتكرة، بما يضمن استدامة التدخلات، وتعبئة الموارد من مصادر متعددة، وتخفيف الضغط على التمويل الوطني، مع تعزيز الشراكات الدولية.

الأهمية الاستراتيجية	كيفية توظيفها	الشركاء المرتبطون	سبل التمويل
<p>دعم إصلاحات تربوية واسعة، تطوير الحوكمة التعليمية، توفير أدوات القياس، إدراج التعليم ضمن خطط التنمية الوطنية</p>	<p>إعداد مشاريع جاهزة للتمويل، مواءمة الأولويات الوطنية مع أجندات المانحين، تقديم دعم فني للدول لبناء نظم معلومات تربوية، تدريب المعلمين، وتحسين الجودة</p>	<p>المنظمات الدولية المتعددة الأطراف المستثمرة في هذا المجال</p>	<p>التمويل متعدد الأطراف</p>
<p>استهداف مشاريع محددة ذات أثر مباشر، تعزيز الابتكار التربوي، دعم الأولويات الوطنية</p>	<p>تطوير مشاريع تعليمية قطاعية، دعم بناء القدرات، تصميم برامج متخصصة مثل تعليم الفتيات، التعليم الشامل، ومحو الأمية</p>	<p>حكومات الدول المانحة</p>	<p>التمويل الثنائي</p>
<p>ضمان الاستدامة والملكية الوطنية، تعزيز قدرة الدولة على قيادة الإصلاح التعليمي</p>	<p>تخصيص ميزانيات وطنية، تمويل البنية التحتية التعليمية، تغطية تكاليف تدريب المعلمين والإدارات المحلية</p>	<p>وزارات المالية، وزارات التعليم</p>	<p>التمويل الحكومي المحلي</p>

<p>تعزيز الشفافية، رفع كفاءة الإنفاق، تحفيز تحقيق الأثر التعليمي الفعلي</p>	<p>تصميم برامج تربط التمويل بتحقيق نتائج قابلة للقياس (مخرجات تعلم، نسب الالتحاق، جودة التدريس)، إعداد تقارير أداء ربط التمويل بمؤشرات أداء تعليمية واضحة، مثل:</p> <ul style="list-style-type: none"> نسب التحصيل العدالة الجغرافية والجنسية الرقمنة المدرسية 	<p>المنظمات الدولية المعتمدة لمنهجية FBR في التمويل</p>	<p>التمويل القائم على النتائج (RBF)</p>
<p>نموذج عالمي ناجح لتمويل التعليم المبكر، يخفف العبء عن الحكومات، يعزز الابتكار والنتائج</p>	<p>استقطاب استثمارات خاصة في التعليم، تُرد للمستثمرين فقط عند تحقيق النتائج، مثل تحسين التعلم المبكر أو محو الأمية</p>	<p>صناديق الاستثمار الاجتماعي، القطاع الخاص، حكومات دولية</p>	<p>سندات الأثر الاجتماعي (SIBs)</p>
<p>دعم المبادرات التربوية الصغيرة، تمكين المدارس، تعزيز الشفافية والابتكار المحلي</p>	<p>حشد دعم مجتمعي أو دولي لمشاريع مدرسية مبتكرة، تجهيزات، مختبرات صغيرة، مبادرات مدرسية مطية</p>	<p>منصات دولية للتمويل</p>	<p>التمويل الجماعي للتعليم (Crowdfunding)</p>
<p>تحسين جودة التعليم، دعم اتخاذ القرار القائم على الأدلة، تطوير منظومات تقييم حديثة</p>	<p>ربط التمويل بمؤشرات أداء تعليمية (التحصيل، الجاهزية المدرسية، الكفاءة)، دعم بناء نظم معلومات متقدمة</p>	<p>حكومات سنغافورة، كوريا، إستونيا كنماذج مرجعية</p>	<p>التمويل القائم على البيانات</p>
<p>دعم التحول الرقمي للتعليم، خلق بنية تحتية رقمية متقدمة، تعزيز مهارات المستقبل</p>	<p>تطوير منصات تعليمية رقمية، توفير تجهيزات مدرسية، إطلاق برامج مهارات رقمية، إنشاء معامل METS</p>	<p>elgooG of noitacudE .orciM TCl ieuwauH .noitacudE tfos -acudE rof SWA .ymedacA noit</p>	<p>الشراكات بين القطاعين العام والخاص (PPP)</p>
<p>إدخال تقنيات متقدمة في التعليم، تعزيز التجريب والتطوير، خلق حلول تربوية مبتكرة</p>	<p>تمويل مختبرات ابتكار تربوي، مسرعات تعليمية، حلول الذكاء الاصطناعي في التعليم، الابتكار في المحتوى</p>	<p>شركات عالمية مثل elgooG، .ateM، .ocsiC، letni</p>	<p>الابتكار المفتوح في التعليم</p>
<p>توسيع نطاق المشاريع، تخفيف العبء المالي عن الحكومات، تعزيز الاستثمار المستدام في التعليم</p>	<p>دمج التمويل التنموي مع الاستثمارات الخاصة لتمويل مشاريع مثل التحول الرقمي، التعليم التقني، برامج المهارات</p>	<p>القطاع الخاص + الجهات التنموية + الحكومات</p>	<p>التمويل المختلط (Blended Finance)</p>

- تحسين جودة مخرجات التعليم من خلال استثمارات موجهة نحو تدريب المعلمين، تطوير المناهج، وبناء نظم المعلومات.
- تمكين الفئات المستهدفة من طلاب ومعلمين وشباب عبر بيئات تعليمية حديثة قائمة على الابتكار والمهارات المستقبلية.
- تحسين فعالية وكفاءة تنفيذ المشاريع الوطنية المنفذة بالشراكة مع الإيسيسكو بفضل اعتماد نماذج تمويل قائمة على النتائج ومؤشرات الأداء.
- تعزيز مكانة الإيسيسكو كمنصة إقليمية رائدة في دعم إصلاح التعليم وتعبئة الموارد لصالح الدول الأعضاء.
- خلق شراكات تعليمية مستدامة بين الحكومات، المؤسسات الدولية، القطاع الخاص، والمجتمع المدني.

يظهر تحليل المعنيين وتصنيفهم وفق مستويات التأثير والنفوذ عدداً من الدروس الاستراتيجية التي تشكل أساساً لبناء آليات إشراك فعّالة. أول هذه الدروس يتمثل في أن نجاح الإصلاح التعليمي يعتمد بدرجة كبيرة على تكامل الأدوار بين الجهات الحكومية صاحبة القرار، والجهات التنفيذية المسؤولة عن التطبيق الميداني، والجهات الدولية التي توفر التمويل والمعايير، والقطاع الخاص الذي يدعم الابتكار والتحول الرقمي. كما يبرز بوضوح أن المجتمع المدني والمستفيدين النهائيين يشكلون مصدر الشرعية المجتمعية وضمن الاستدامة طويلة المدى. ويمكن هذا التصنيف من توجيه الموارد والجهود نحو الشركاء الأكثر تأثيراً، وتخصيص آليات إشراك تتناسب مع طبيعة كل فئة، بما في ذلك الشراكات الاستراتيجية، منصات الحوار، آليات التمويل، وقنوات التواصل الممنهج. وتدل هذه الدروس مجتمعة على أن بناء استراتيجية إشراك متكاملة ليس مجرد أداة للتواصل فحسب، بل هو عنصر جوهري لرفع فعالية البرامج وتحقيق الأثر وضمن اتساق الإصلاحات مع احتياجات الدول الأعضاء ومعايير التعليم العالمية، الأمر الذي يعزّز دور الإيسيسكو كمنصة رائدة في قيادة التحول التربوي المستدام.

أدوات المنظمة لتنفيذ استراتيجية تعبئة الموارد

- ستعمل الإيسيسكو خلال الفترة 2026-2029 على اعتماد مجموعة من الأدوات العملية لدعم تنفيذ استراتيجية تعبئة الموارد الخاصة بتطوير المنظومات التربوية، وتشمل:
 - تطوير مشاريع تربوية قابلة للتمويل وفق معايير الشركاء الدوليين، مع التركيز على الجودة، نظم المعلومات التربوية، وتطوير القدرات.
 - إقامة شراكات تمويلية مشتركة مع مؤسسات أممية ودولية لدعم الإصلاحات التربوية والتحول الرقمي في التعليم.
 - تعزيز قدرات الدول الأعضاء في صياغة مقترحات التمويل وإدارة المشاريع التعليمية الممولة دولياً.
 - إطلاق منصة رقمية لعرض المشاريع التعليمية الجاهزة للتمويل وربط الدول الأعضاء بالجهات المانحة ومؤسسات التمويل.
 - تنظيم منتديات سنوية للتعليم والشراكات تجمع الممولين الدوليين، والقطاع الخاص، والجهات الوطنية لبحث الفرص التمويلية.
 - توسيع التعاون مع شركات التكنولوجيا العالمية لدعم البنية التحتية الرقمية للتعليم وتطوير المحتوى ومهارات المستقبل.
 - تفعيل نماذج التمويل المبتكر مثل التمويل القائم على النتائج، السندات التعليمية، والشراكات بين القطاعين العام والخاص.

الأثر المتوقع لهذه الاستراتيجية

- من المتوقع أن تسهم استراتيجية تعبئة الموارد في تحقيق مجموعة من الآثار التنموية المستدامة في مجال التعليم خلال الفترة 2026-2029، أبرزها:
 - رفع جاهزية الدول الأعضاء لتنفيذ إصلاحات تعليمية واسعة تعتمد على البيانات والتكنولوجيا والحكومة الحديثة.
 - توسيع الوصول إلى مصادر التمويل الدولي والمبتكر لدعم مشاريع تطوير التعليم والبنية الرقمية.

ثامناً: منهجية إدارة التغيير

يتطلب تُقدّم نظرية التغيير هذه بوصفها الإطار التفسيري الذي يوضح كيف تنوي الإيسيسكو المساهمة في تحقيق التحول التربوي المنشود في الدول الأعضاء. وهي تتجاوز وصف "ماذا" ستفعل المنظمة إلى تفسير "لماذا" يُتوقع أن تُحدث تدخلاتها التغيير المرجو، و"كيف" سينتقل الأثر من مستوى المخرجات المباشرة إلى التحولات الهيكلية في الأنظمة التعليمية.

وقد أُعدت هذه النظرية وفق المنهجيات المعتمدة في المنظمات الأممية الرائدة

1 : التحليل السببي: الاختلالات البنيوية في المنظومات التربوية

لا يمكن بناء نظرية تغيير فعّالة دون فهم معمّق لأسباب المشكلة. وتكشف البيانات المستقاة من بيانات UNESCO-UIS والبنك الدولي عبر 28-51 دولة عضواً حسب المؤشر) أن المنظومات التربوية في الدول الأعضاء تعاني من خمسة اختلالات بنيوية مترابطة:

الاختلال الأول : فجوة الوصول المزدوجة. وسيط نسبة الأطفال خارج المدرسة يبلغ 6.8% عبر 28 دولة شملها المؤشر، وهو قريب من المعدل العالمي البالغ 7.2%. لكن هذا الوسيط يُخفي واقعين متناقضين: ربع الدول الأعضاء يُسجّل نسباً دون 2.4% (أداء يعادل الدول المتقدمة)، بينما ربع آخر يتجاوز 24.7% (وتصل النسبة في أسوأ الحالات إلى 42%). الفجوة بين هذين الربعين تبلغ 22.3 نقطة مئوية – وهي الأوسع في جميع مؤشرات التقرير. هذا يعني أن نهجاً واحداً لا يصلح لمعالجة واقعين مختلفين جذرياً.

الاختلال الثاني : أزمة الجودة لا الكَم. حتى حين يلتحق الأطفال بالمدرسة، فإن 53% منهم في الدول النامية لا يستطيعون قراءة وفهم نص بسيط مناسب لأعمارهم في سن العاشرة (مؤشر فقر التعلّم – البنك الدولي 2024). هذا يكشف أن المشكلة ليست في "الوصول إلى التعليم" بل في "التعلم الفعلي داخل المدرسة"، وهو تحوّل جوهري في فهم الإشكالية.

الاختلال الثالث : التبعية المعيارية. تُحدّد معايير "جودة التعليم" و"المعلم الكفاء" و"المنهج الجيد" في مراكز إنتاج المعرفة الدولية (OECD، البنك الدولي)، حيث تركز 78% من تعريفات الجودة على النواتج المعرفية القابلة للقياس بينما لا تتضمن سوى 12% إشارات للقيم والأخلاق

والتماسك الاجتماعي. كما أن 73% من التمويل البحثي الدولي الموجه للدول النامية مرتبط بأولويات المانحين لا بالأولويات المحلية. النتيجة: أنظمة تعليمية تُنتج "رأس مال بشري" لكنها لا تبني بالضرورة مواطنين متماسكين اجتماعياً ومتصلين بهويتهم الحضارية.

الاختلال الرابع : الهشاشة المنظومية. 28% من الدول الأعضاء مُصنّفة عالية التأثير بالنزاعات، و47% متوسطة التأثير. في هذه البيئات، يتعرض التعليم لانقطاعات متكررة (معدل التحاق الثانوي 37% فقط للجانين و28% للفتيات في مناطق النزاع)، مما يجعل أي إصلاح تعليمي تقليدي عرضة للانهياب.

الاختلال الخامس : الفجوة الرقمية التعليمية. أكثر من 70% من المنصات التعليمية المستخدمة في الدول الأعضاء مُنتجة خارجياً، وأقل من 15% منها متاحة بالعربية أو اللغات المحلية. في الوقت ذاته، أقل من 40% من سكان بعض الدول الأعضاء يملكون نفاذاً للإنترنت مع فجوة جندرية رقمية تبلغ 25%. هذا يعني أن التحول الرقمي التعليمي، رغم ضرورته، يُعيد إنتاج التبعية إن لم يُصمّم بوعي حضاري وتقني.

الخلاصة السببية: المشكلة ليست نقصاً في الموارد أو الإرادة فحسب، بل خلل بنيوي يجمع بين تبعية معيارية وهشاشة منظومية وفجوة رقمية في سياق تفاوت حاد بين الدول الأعضاء. أي تدخل فعّال يجب أن يعالج هذه الطبقات الخمس معاً، لا كل واحدة على حدة.

II : منطق التغيير: كيف ستُحدث تدخلات الإيسيسكو فرقاً؟

تعمل الإيسيسكو على إعادة تأطير معايير جودة التعليم بما يدمج البُعد القيمي والحضاري (معالجة الاختلال الثالث)، وأنتجت أطراً منهجية ومنصات رقمية مُكيّفة ثقافياً ولغوياً (معالجة الاختلالين الرابع والخامس)، ودعمت الدول الأعضاء في تبني هذه الأطر وبناء قدراتها المؤسسية في التخطيط القائم على الأدلة (معالجة الاختلالين الأول والثاني)، فإن ذلك سيُسهم – بالتكامل مع جهود الفاعلين الآخرين – في تحويل المنظومات التربوية نحو أنظمة أكثر إنصافاً وجودة وصموداً.

استراتيجيات التغيير الأربعة

تبنى نظرية التغيير هذه أربع استراتيجيات متكاملة، مستوحاة من أفضل الممارسات الدولية في العمل التنموي متعدد الأطراف:

الاستراتيجية الأولى: إنتاج المعرفة والأطر المرجعية (Knowledge & Standards Production). تعمل الإيسيسكو كمنتج للمعرفة لا مستهلك لها، عبر تطوير أطر منهجية أصيلة تدمج البعد القيمي في معايير الجودة التعليمية، وإنتاج بحوث وتقارير مرجعية تُعيد تأطير النقاش الدولي حول التعليم، المنطق السببي: إنتاج أطر بديلة ذات مصداقية علمية يُوسّع خيارات الدول ويُقلّل التبعية المعيارية.

الاستراتيجية الثانية: بناء القدرات المؤسسية (Institutional Capacity Building). تعمل الإيسيسكو كبان للقدرات عبر تأهيل المعلمين والمخططين التربويين وخلق البيانات في وزارات التعليم، وتطوير أنظمة معلومات تعليمية تُمكن من صنع قرار مستند إلى الأدلة، المنطق السببي: القدرات المؤسسية هي الشرط الضروري لتحويل الأطر المرجعية إلى سياسات فعلية – بدونها تبقى الأطر وثائق نظرية.

الاستراتيجية الثالثة: الابتكار التقني المُكَيَّف (Contextualized Digital Innovation). تعمل الإيسيسكو كمبتكر رقمي يُنتج منصات وحلولاً تعليمية رقمية مُصمّمة من البداية بوعي ثقافي ولغوي، وتعمل في بيئات منخفضة الاتصال، المنطق السببي: التحول الرقمي التعليمي لن يُقلّص الفجوات بل سيُوسّعها ما لم يُصمّم بوعي بسياقات الدول الأعضاء – والمحتوى المُكَيَّف هو ما يُحوّل التقنية من أداة تبعية إلى أداة تمكين.

الاستراتيجية الرابعة: بناء التحالفات والمناصرة (Advocacy Partnership Building). تعمل الإيسيسكو كمنسّق ومناصر عبر حشد الدول الأعضاء حول أولويات تعليمية مشتركة، وتعزيز حضور العالم الإسلامي في صياغة الأجندة التعليمية العالمية، المنطق السببي: التغيير الهيكلي في الأنظمة التعليمية يتطلب إرادة سياسية – والمناصرة القائمة على الأدلة هي ما يُحوّل الأطر الفنية إلى التزامات سياسية.

مقاربة التمايز حسب جاهزية الدول

نظرًا للتفاوت الكبير بين الدول الأعضاء من حيث القدرات المؤسسية، والاستقرار، والجاهزية الرقمية، تعتمد الإيسيسكو مقاربة تنفيذية متميزة تُمكن من تكييف التدخلات وفق السياق الوطني لكل دولة، وذلك عبر ثلاث فئات رئيسية:

دول عالية الجاهزية: التركيز على الابتكار، والتحول الرقمي المتقدم، وتطوير النماذج المرجعية القابلة للتصدير

دول متوسطة الجاهزية: التركيز على بناء القدرات المؤسسية، وتطوير السياسات، وتعزيز نظم البيانات

دول منخفضة الجاهزية أو الهشة: التركيز على ضمان استمرارية التعليم، وبناء الأسس المؤسسية، وتقديم حلول مرنة منخفضة التعقيد

وتُسهم هذه المقاربة في زيادة فعالية التدخلات، وتسريع التبنى، وتقليل مخاطر فشل الإصلاحات الناتجة عن تطبيق نماذج غير ملائمة للسياق.

III : ديناميكية التغيير: كيف يتم تفعيل التحول التربوي عمليًا

لا يقتصر التغيير المنشود على إنتاج الأطر وبناء القدرات، بل يتطلب إدارة تحول منهجي متعدد المستويات يطال السياسات والممارسات والثقافة المؤسسية. وعليه، تعتمد الإيسيسكو مقاربة متكاملة لإدارة التغيير تُحوّل نظرية التغيير من إطار تفسيري إلى محرك تنفيذي للتحول التربوي.

طبيعة التغيير

يمثل الهدف الاستراتيجي الأول تحولاً مركباً يتجاوز الإصلاحات الجزئية نحو إعادة تشكيل المنظومات التربوية، ويتجلى في أربعة أبعاد متداخلة:

- **تحول استراتيجي:** الانتقال من تدخلات منفصلة إلى إصلاح منظومي متكامل
- تحول تشغيلي: إعادة تصميم نماذج تطوير البرامج وتنفيذها
- **تحول معرفي:** إعادة تعريف التعليم من النفاذ إلى الجودة إلى الأثر
- **تحول تشاركي:** إعادة تشكيل العلاقة مع الدول الأعضاء كشركاء في الإصلاح لا كمستفيدين

مستويات التغيير

يتحقق هذا التحول عبر خمسة مستويات متكاملة:

المستوى	مجال التغيير
السياسات	مواءمة الإصلاحات مع SDG4 وأولويات الدول
الهيكل	تكامل قطاعات الإيسيسكو
العمليات	إعادة تصميم دورة البرامج
القدرات	تأهيل الفاعلين الوطنيين
الثقافة	ترسيخ التعليم كرافعة للعدالة

مؤشرات التبنى السلوكي

لقياس فعالية التحول السلوكي وضمان انتقال التغيير من مستوى المعرفة إلى الممارسة، تعتمد الإيسيسكو مجموعة من المؤشرات النوعية والكمية التي ترصد درجة تبني الفاعلين للممارسات الجديدة، ومن أبرزها:

- نسبة القرارات التربوية الوطنية المبنية على بيانات وتحليلات مقارنة (Evidence-based decisions)
- نسبة البرامج والمناهج التي تم تحديثها لتعكس مقارنة التعلم القائم على الكفايات والقيم
- نسبة المعلمين الذين يطبقون ممارسات تعليم نشط وتقييم تكويني داخل الفصول الدراسية
- مستوى استخدام أنظمة البيانات ولوحات المؤشرات في التخطيط التربوي على المستوى الوطني
- عدد المبادرات التربوية الوطنية التي تم تطويرها أو تكييفها بناءً على الأطر المرجعية للإيسيسكو
- وتُستخدم هذه المؤشرات كحفلة وصل بين نتائج بناء القدرات والتحويلات الفعلية في الممارسات، بما يتيح تتبع التغيير الحقيقي داخل المنظومات التربوية.

١٧ : طبقة التبنى السلوكي

لا يكتمل التحول التربوي بمجرد تطوير السياسات أو بناء القدرات، بل يتطلب تحولاً فعلياً في سلوك الفاعلين داخل المنظومة التربوية. وعليه، تُدمج هذه النظرية بُعد التبنى السلوكي كطبقة حاكمة لنجاح التغيير، حيث يُقاس التقدم بمدى انتقال الفاعلين من المعرفة إلى التطبيق، ومن التطبيق إلى التماسك.

ويتجلى هذا التحول عبر مستويات الفاعلين الرئيسيين:

- **صناع القرار:** الانتقال من تبني شكلي للإصلاحات إلى قرارات قائمة على البيانات والأثر
- **الإدارات التربوية:** الانتقال من تنفيذ الإجراءات إلى إدارة الأداء والنتائج
- **المعلمون:** الانتقال من نقل المعرفة إلى تمكين التعلم الفعلي وتنمية المهارات
- **المؤسسات التعليمية:** الانتقال من الامتثال للسياسات إلى الابتكار التربوي

ويُعد هذا البعد شرطاً حاسماً لتحويل المخرجات إلى نتائج فعلية، وضمان استدامة التحول التربوي على المدى الطويل.

V : خارطة إدارة التغيير

مرحلة منهجية التغيير	التكليف المنهجي الخاص بالهدف الاستراتيجي الأول	الغاية الاستراتيجية
بناء الوعي والجاهزية للتغيير	توحيد الفهم المؤسسي بأن إصلاح التعليم يشكل المدخل الرئيس لتحقيق التنمية المستدامة وتقليص فجوات عدم المساواة، من خلال تحليل التحديات البيئية للمنظومات التربوية وربطها بالتحولات العالمية وأهداف التنمية المستدامة.	تهيئة البيئة المؤسسية والشركاء الوطنيين لتقبّل الإصلاح التربوي كأولوية استراتيجية.
تشكيل القيادة التحولية للتغيير	بناء تحالف قيادي تربوي داخل الإيسيسكو يضم القيادة العليا والخبراء المتخصصين، مع إشراك الشركاء الدوليين والوطنيين، لضمان قيادة إصلاح تربوي قائم على الرؤية لا على التدخلات الجزئية.	توفير قيادة فاعلة قادرة على توجيه التحول التربوي وضمان الاتساق والتنفيذ.
صياغة رؤية التغيير وخارطة التحول	بلورة رؤية تحويلية للمنظومات التربوية تركز على الشمول، الجودة، والعدالة، وترجمتها إلى خارطة تحول مرحلية تشمل السياسات، المناهج، التحول الرقمي، وبناء القدرات الوطنية.	تحويل الرؤية الاستراتيجية إلى مسار إصلاحي واضح وقابل للتنفيذ.
التواصل وبناء القدرات والتمكين	اعتماد تواصل مؤسسي موجّه لصنّاع القرار التربويين، وتنفيذ برامج لبناء القدرات في مجالات التخطيط القائم على الأدلة، التعليم الشامل، وربط التعليم بالاستدامة والاقتصاد المعرفي.	تمكين الفاعلين الوطنيين والمؤسسيين من قيادة وتنفيذ الإصلاح التربوي بفعالية.
التنفيذ المرحلي وتحقيق المكاسب المبكرة	إطلاق مبادرات تربوية نموذجية تدريبية في الدول الأعضاء ذات الجاهزية الأعلى، مع تحقيق نتائج مرحلية ملموسة (نماذج سياسات، أدوات تطبيقية، برامج تدريب).	تعزيز الثقة المؤسسية، وبناء الزخم، وتسريع تبني التغيير.
ترسيخ التغيير والاستدامة المؤسسية	إدماج مخرجات إصلاح التعليم في السياسات الوطنية، وآليات المتابعة والتقييم، وربطها بمنظومات الحوكمة وإدارة الأداء لضمان استدامة الأثر بعد أفق الخطة.	ضمان استدامة التحول التربوي ومنع الارتداد إلى الممارسات التقليدية.

VI : نقاط القرار الاستراتيجي

لضمان فعالية مسار التغيير وتجنب الاستمرار في مسارات غير فعّالة، تعتمد الإيسيسكو مجموعة من نقاط القرار الاستراتيجية المدمجة ضمن مراحل التغيير، تُمكن من التقييم المرحلي واتخاذ قرارات تصحيحية قائمة على الأدلة.

وتشمل هذه النقاط على وجه الخصوص:

- **بعد مرحلة التنفيذ التجريبي:** تقييم نتائج المبادرات النموذجية واتخاذ قرار التوسع أو التعديل أو الإيقاف
 - بعد أول دورة تنفيذ سنوية: مراجعة مدى تحقق النتائج المبكرة (Outcomes) وتعديل مسارات التدخل عند الحاجة
 - **عند تقييم منتصف الدورة (2028):** اتخاذ قرارات استراتيجية بإعادة توجيه الأولويات أو إعادة تصميم بعض المبادرات
 - **عند ظهور انحرافات جوهرية عن المسار (أكثر من 20%):** تفعيل بروتوكول التصحيح المؤسسي
- وُتسهم هذه الآلية في تحويل إدارة التغيير من مسار خطي إلى عملية تكيفية ديناميكية قادرة على الاستجابة للمتغيرات.

حوكمة اتخاذ القرار

- تُدار نقاط القرار الاستراتيجي ضمن إطار حوكمة واضح يضمن التوازن بين القيادة المؤسسية للإيسيسكو والملكية الوطنية للدول الأعضاء، وذلك وفق المستويات التالية:
- **المستوى المؤسسي (الإيسيسكو):** اتخاذ القرارات المتعلقة بتعديل الأدوات والمنهجيات وبرامج الدعم الفني
 - **المستوى الوطني (الدول الأعضاء):** اتخاذ القرارات المتعلقة بتبني أو تكيف أو توسيع الإصلاحات التربوية ضمن السياسات الوطنية
 - **المستوى المشترك:** اتخاذ قرارات استراتيجية كبرى (التوسع، إعادة التوجيه، إعادة التصميم) من خلال آليات تنسيق مشتركة (لجان توجيهية، منصات شراكة، مراجعات دورية)
- وُتسهم هذا الإطار في ضمان اتساق القرارات، وتعزيز الملكية الوطنية، وتقليل مخاطر الانحراف عن المسار الاستراتيجي.

VII : سلسلة النتائج: من التدخل إلى التحول

المستوى	طبيعة النتائج	النتائج الرئيسية (KPIs/ Deliverables)	الرابط السببي	الافتراضات الحرجة	المخاطر	آليات التخفيف
المستوى الأول المخرجات المباشرة (مسؤولية مباشرة)	نتائج تقع ضمن تحكم الإيسيسكو وتُقاس كمياً	<ul style="list-style-type: none"> • تطوير 15+ إطاراً مرجعياً يدمج البُعد القيمي ومهارات المستقبل • تأهيل 10,000+ معلم ومخطط تربوي • إطلاق 10+ منصات تعليمية رقمية منخفضة الاتصال وملائمة ثقافياً • دعم 20+ دولة بأنظمة بيانات ولوحات مؤشرات تربوية • إصدار تقارير مرجعية سنوية مُحكمة 	<ul style="list-style-type: none"> 1 - تمكين الدول الأعضاء عبر: <ul style="list-style-type: none"> • أطر إصلاح واضحة • قدرات مؤسسية • أدوات بيانات لاتخاذ القرار 	<ul style="list-style-type: none"> • جودة المخرجات ومصادقتها • العلمية كافية لإقناع الدول الأعضاء 	<ul style="list-style-type: none"> • ضعف الجودة الفنية • عدم ملاءمة السياقات الوطنية 	<ul style="list-style-type: none"> • مراجعة أقران دولية • اختبار ميداني مسبق • تكيف حسب السياق الوطني

<ul style="list-style-type: none"> مشاورات ميكزة نماذج نجاح لقناع الدول شراكات تمويلية مشروطة خطط طوارئ وتعليم عن بُعد 	<ul style="list-style-type: none"> تغير الحكومات مقاومة مؤسسية أولويات متنافسة عدم الاستقرار الأمني (≈28% من الدول) 	<ul style="list-style-type: none"> توفر الإرادة السياسية والقدرة المؤسسية استقرار السياقات التشغيلية 	<ul style="list-style-type: none"> التبني العملي للممارسات الجديدة يخلق أساساً للإصلاح الهيكلي عبر التراكم التدريجي 	<ul style="list-style-type: none"> تبنى +10 دول للأطر في سياساتها الوطنية تحسن ممارسات المعلمين (وفق تقييمات ميدانية) استخدام فعلي للبيانات في صنع القرار تنامي حضور الطرح الحضاري للإيسيسكو دولياً 	<ul style="list-style-type: none"> نتائج تعتمد على تبني الدول والشركاء 	<p>المستوى الثاني</p> <p>تحولات في الممارسات (1-2 سنة – مسؤولية مشتركة)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ربط التمويل بالنتائج تعزيز الملكية الوطنية أنظمة متابعة وإنذار مبكر 	<ul style="list-style-type: none"> بطء التغيير المؤسسي فقدان الزخم بعد التمويل 	<ul style="list-style-type: none"> استمرار التراكم وتحوله إلى زخم إصلاحي 	<ul style="list-style-type: none"> تراكم الممارسات الناجحة يوئد زخماً يقود إلى إصلاحات هيكلية مستدامة 	<ul style="list-style-type: none"> إصلاح مناهج وطنية يدمج القيم ومهارات المستقبل تقليص فجوة Q1-Q3 بنسبة 20% (من 22.3 إلى 18 نقطة) تحسين حوكمة البيانات التربوية توسيع الإنصاف للفتيات والفئات الهشة 	<ul style="list-style-type: none"> تغييرات على مستوى الأنظمة والسياسات 	<p>المستوى الثالث تحولات</p> <p>هيكلية (3-4 سنوات – مساهمة مشتركة)</p>
<ul style="list-style-type: none"> شراكات متعددة الأطراف نماذج مرنة وقابلة للتكيف تعزيز الاستفادة المؤسسية 	<ul style="list-style-type: none"> صدمات خارجية (أزمات/نزاعات) تفاوت الالتزام الدولي 	<ul style="list-style-type: none"> استمرارية التعاون الدولي وتكامل الجهود 	<ul style="list-style-type: none"> تراكم الإصلاحات الهيكلية يقود إلى تحول مستدام في جودة التعليم والنواتج المجتمعية 	<ul style="list-style-type: none"> خفض فقر التعلم بـ 5+ نقاط مئوية (من 53% إلى ≥48%) تقليص الإقصاء التعليمي وفجوة التحصيل تخريج أجيال تجمع بين الكفايات والقيم الحضارية أنظمة تعليمية أكثر صموداً 	<ul style="list-style-type: none"> أثر طويل المدى ضمن منظومة دولية 	<p>المستوى الرابع الأثر</p> <p>التحويلي (5+ سنوات – مساهمة دولية)</p>

الأعضاء والشركاء في مسؤولية مشتركة. تُقاس بمؤشرات النتائج عبر تحليل المساهمة (Contribution Analysis) لا الإسناد المباشر (Attribution).

دائرة المساهمة (Sphere of Interest): الأثر التحويلي طويل المدى – تحسّن جودة التعلم، تقليص الفجوات، تحقيق SDG 4. هنا تُسهم الإيسيسكو ضمن جهود دولية أوسع. تُرصد المساهمة وتوثق لكن لا تُنسب حصرياً للمنظمة.

هذا التمييز يحمي مصداقية المنظمة أمام المانحين والمقيمين، ويوجّه المسألة نحو ما تتحكم فيه فعلياً.

VIII : حدود المساهمة: ما الذي يمكن نسبه للإيسيسكو؟

لضمان فعالية مسار التغيير وتجنب الاستمرار في مسارات غير فعّالة، تعتمد الإيسيسكو مجموعة من نقاط القرار

تعمل الإيسيسكو ضمن منظومة دولية متعددة الفاعلين، ولا يمكن نسب التحولات التعليمية الكبرى إلى جهة واحدة. لذلك تتبنى هذه النظرية إطار "الدوائر الثلاث" المعتمد في المنظومة الأممية:

دائرة التحكم (Sphere of Control): المخرجات المباشرة – الأطر المنتجة، المعلمون المُدرّبون، المنصات المُطلقة، الأنظمة المبنية. هنا تتحمل الإيسيسكو المسؤولية الكاملة وتُسأل عن الجودة والكمّ. تُقاس بمؤشرات المخرجات.

دائرة التأثير (Sphere of Influence): النتائج المبكرة والمتوسطة – تبني الدول للسياسات، إصلاح المناهج، تحسّن الممارسات. هنا تعمل الإيسيسكو مع الدول

IX : شروط النجاح والمخاطر المنظومية

يقوم مسار التحول المُبيّن أعلاه على مجموعة من الشروط الحرجة التي يجب أن تتوفر لكي تُحدث التّدخلات أثرها المنشود. ولكل شرط مخاطر مرتبطة قد تُعطل المسار أو تُضعف فعاليته. يُحدّد هذا الإطار أربعة شروط جوهرية مُصنّفة حسب درجة حساسيتها (عالية / متوسطة). مع

آليات الاستجابة التي اعتمدها الإيسيسكو للتخفيف من أثر المخاطر المرتبطة بكل شرط. وتستند تقديرات الحساسية إلى تحليل المخاطر العالمية الوارد في الإطار المرجعي للخطة (القسم 2.4) وتقرير المخاطر العالمية للمنتدى الاقتصادي العالمي 2025:

الشروط الحرجة	الحساسية	المخاطر المرتبطة وآليات الاستجابة
الإرادة السياسية للدول الأعضاء في تبني الأطر المرجعية وتخصيص الموارد الوطنية اللازمة لتنفيذها	عالية	مقاومة التغيير المؤسسي وتعدد الأولويات الوطنية المتنافسة + مشاورات مبكرة مع صناع القرار + شراكات تمويلية مشروطة بالتبني + تقديم نماذج نجاح مُوثقة من دول مماثلة
استدامة التمويل الدولي الموجّه للبرامج التربوية طوال الدورة الاستراتيجية	عالية	تحوّل أولويات المانحين الدوليين نحو المناخ والأمن على حساب التعليم + تنوع مصادر التمويل + ربط البرامج التعليمية بأجندة المناخ والاستدامة + بناء آليات إيرادات ذاتية مستدامة
الاستقرار الأمني والسياسي في الدول المستفيدة من البرامج التربوية	عالية	28% من الدول الأعضاء عالية التأثير بالنزاعات – 17 دولة تعاني من نزاعات نشطة أو عدم استقرار (تقرير المنتدى الاقتصادي 2025) + خطط طوارئ تعليمية مُعدّة مسبقاً + منظومة تعليم عن بُعد كخط دفاع ثانٍ + مرونة تشغيلية عالية في تصميم البرامج
الجاهزية الرقمية والبنية التحتية التقنية في الدول المستهدفة بالتحول الرقمي التعليمي	متوسطة	فجوة رقمية حادة: أقل من 40% نفاذ للإنترنت في بعض الدول الأعضاء مع فجوة جندرية تبلغ 20% (التطيل القطاعي) + تصميم حلول تعليمية تعمل دون اتصال (offline-first) + شراكات مع مزودي خدمات الاتصالات + إنتاج محتوى خفيف قابل للتحميل

X : القيمة المضافة للإيسيسكو: لماذا الإيسيسكو وليس غيرها؟

تمتلك الإيسيسكو في مجال التربية ثلاث ميزات تنافسية لا تتوفر مجتمعةً لأي منظمة دولية أخرى:

أولاً – المنظور الحضاري. القدرة على دمج البُعد القيمي والثقافي في أطر التعليم ليست مجرد إضافة جمالية بل حاجة تنموية مُثبتة: وثيقة استراتيجية التعليم للبنك الدولي تذكر "رأس المال البشري" 47 مرة مقابل 3 مرات فقط لـ"التماسك الاجتماعي" – والإيسيسكو هي المنظمة المؤهلة لسد هذه الفجوة.

ثانياً – الشرعية لدى الدول الأعضاء. كمنظمة تنتمي إلى نفس الفضاء الحضاري لـ 53 دولة عضواً تضم 1.97 مليار نسمة، تمتلك الإيسيسكو قبولاً وثقة لا تملكهما المنظمات الدولية ذات المنشأ الغربي.

ثالثاً – الوظائف الخمس المتكاملة. تجمع الإيسيسكو بين بناء القدرات، وتنسيق السياسات، ووضع المعايير، وتبادل المعلومات، والابتكار – وهو تكامل نادر يُتيح لها التدخل في سلسلة التغيير بأكملها.

XI : آلية المراجعة والتكيف

نظرية التغيير ليست وثيقة ثابتة بل فرضية عمل قابلة للاختبار والمراجعة. تعتمد الإيسيسكو دورة مراجعة من أربع مراحل:

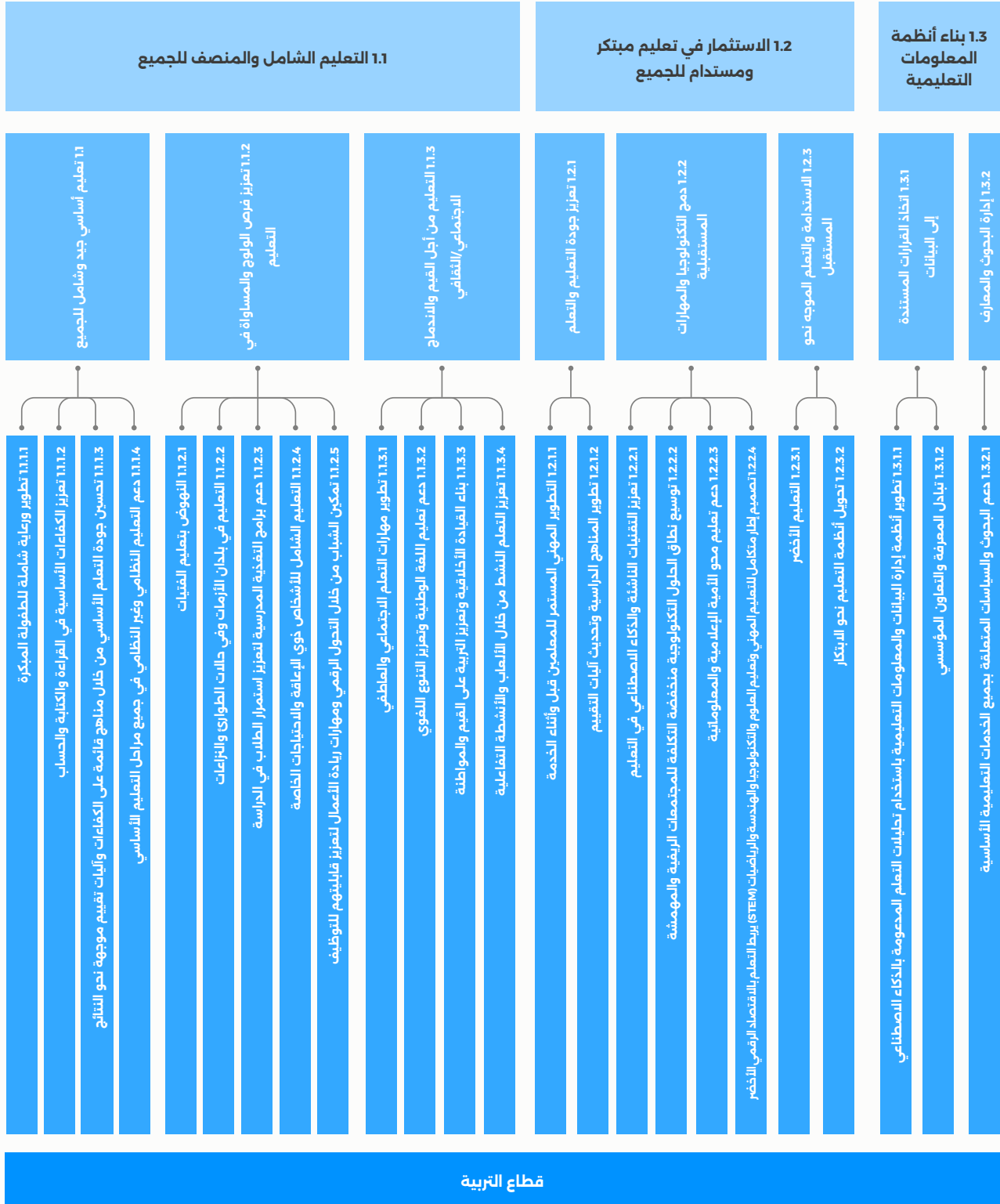
المستوى الزمني	آلية المتابعة/ التقييم	النطاق والتركيز	المخرجات الرئيسية	الجهة المسؤولة	أدوات/مكونات داعمة
شهري (داخلي)	رصد مستمر للمخرجات وتقديم التنفيذ	تتبع تنفيذ المبادرات، قياس التقدم مقابل KPIs التشغيلية	تقارير أداء شهرية، لوحات مؤشرات محدثة	فرق التنفيذ + إدارة الأداء	Dashboards رقمية، نظم تتبع المبادرات
ربع سنوي	مراجعة دورية للنتائج المبكرة	تقييم التحولات في الممارسات (Outcomes)، تحديث مصفوفة المخاطر	تقرير ربع سنوي للأداء، مصفوفة مخاطر محدثة	إدارة GRC + قطاع الاستراتيجية	Risk Matrix، تقارير تحليل الأداء
نصف سنوي	تقييم سلامة نظرية التغيير	اختبار الروابط السببية، التحقق من تحقق الافتراضات الحرجة	تقرير تحليلي لنظرية التغيير، توصيات تصحيحية استراتيجية	وحدة التقييم الاستراتيجية	أدوات Theory of Change، Validation، تحليل فجوات الأداء
منتصف الدورة (2028)	تقييم مستقل شامل	اختبار شامل لنظرية التغيير، تقييم الأثر الوسيط والاستدامة	تقرير تقييم مستقل، توصيات إعادة توجيه استراتيجية	جهة تقييم خارجية مستقلة	منهجيات تقييم دولية (OECD/UN)، مراجعة متعددة الأطراف

تمثل هذه النظرية إطارًا تحويليًا متكاملًا يتجاوز النماذج التقليدية، حيث تجمع بين التحليل السببي العميق، وسلسلة النتائج، ومنهجيات إدارة التغيير، ضمن نموذج ديناميكي يدمج إنتاج المعرفة، وبناء القدرات، والتبني السلوكي، واتخاذ القرار التكيفي في منظومة واحدة متماسكة، ولا تقتصر هذه المقاربة على تفسير كيفية حدوث التغيير، بل تؤسس لمسار تنفيذي واضح يضمن تحويل المخرجات إلى ممارسات فعلية، والممارسات إلى إصلاحات هيكلية، وصولًا إلى أثر مستدام على مستوى المنظومات التربوية.

وقد تم تطوير هذه المنهجية وفق أحدث الممارسات المعتمدة في المنظمات الدولية، من خلال دمج نظرية التغيير مع أدوات التنفيذ والتكيف المؤسسي، بما يعزز قابليتها للتطبيق والقياس والتقييم. وبذلك، تمكّن هذه النظرية الإيسيسكو من الانتقال من دور المنفذ للبرامج إلى دور المحرك للتحويل التربوي في الدول الأعضاء، عبر نموذج مؤسسي قادر على قيادة الإصلاح، وتعزيز التبني، وضمان الاستدامة، بما يسهم بفعالية في تحقيق تعليم جيد ومنصف ومتوافق مع أهداف التنمية المستدامة.

الهدف الإستراتيجي الأول: المساهمة في تقوية قدرات المنظومات التربوية في الدول الأعضاء لضمان تحقيق التنمية المستدامة والحد من عدم المساواة

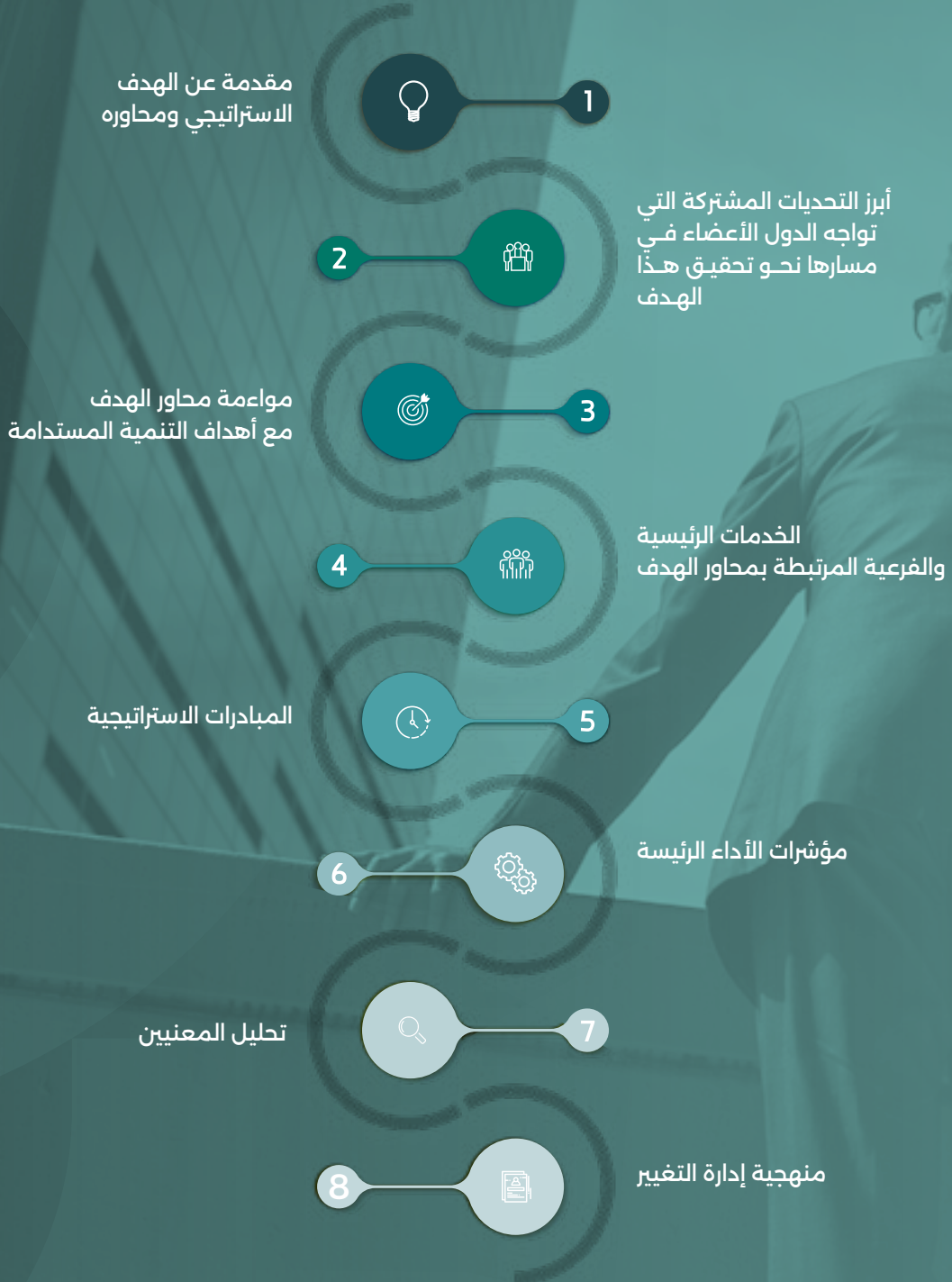
الأهداف الإنمائية المستدامة ذات الصلة: الهدف 4 - التعليم الجيد الهدف 10 - الحد من عدم المساواة



قطاع التربية

الهدف الاستراتيجي الثاني:

العمل على تسريع انضمام الدول الأعضاء إلى الاقتصادات والمجتمعات المستدامة القائمة على إنتاج المعرفة، والابتكار، واستشراف المستقبل، وحماية البيئة





من خلال العلوم والتكنولوجيا: بما يضمن الارتقاء بالقدرات الوقائية والعلاجية وتعزيز العدالة في الوصول إلى الخدمات الصحية.

- **الرابع تحفيز ثقافة استشراف المستقبل وتسريع تبني منظومات الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا الناشئة:** من خلال بناء القدرات الوطنية في مجالات التحليل الاستشراقي، وإعداد السيناريوهات، وتطوير أطر تشريعية وأخلاقية لتنظيم استخدام الذكاء الاصطناعي.

ويمثل هذا الهدف إطاراً تنفيذياً يترجم الرؤية العلمية والاستشرافية إلى سياسات وبرامج عملية في مجالات البحث، والبيئة، والصحة، والمستقبل، بما يكرّس دور الإيسيسكو الريادي في قيادة التحول العلمي في العالم الإسلامي.

ثانياً: أبرز التحديات المشتركة التي تواجه الدول الأعضاء في مسارها نحو تحقيق هذا الهدف

تواجه الدول الأعضاء مجموعة من التحديات البنيوية التي تعيق بناء منظومات علمية وابتكارية واستشرافية قادرة على قيادة التحول نحو اقتصاديات معرفة مستدامة، وبرز في مقدمتها ضعف التكامل بين البحث العلمي والسياسات الاقتصادية والاجتماعية، إضافة إلى محدودية التمويل والحكومة والبنية التحتية البحثية، وهو ما يحدّ من القدرة على تحويل المعرفة إلى طول تطبيقية ذات أثر تنموي، كما يؤدي غياب سياسات وطنية متكاملة للعلوم والتكنولوجيا والابتكار إلى تشتت الجهود وتكرار المبادرات، ويحول دون نشوء منظومات ابتكار وطنية ناشطة.

4.2 الهدف الاستراتيجي الثاني: العمل على تسريع انضمام الدول الأعضاء إلى الاقتصادات والمجتمعات المستدامة القائمة على إنتاج المعرفة، والابتكار، واستشراف المستقبل، وحماية البيئة.

أولاً: مقدمة عن الهدف الاستراتيجي ومحاوره

يمثل هذا الهدف الإطار الرئيس لعمل الإيسيسكو في مجالات العلوم والابتكار والاستشراف ضمن خطة (2026-2029)، حيث يجسّد التزام المنظمة بدعم التحول نحو اقتصاديات قائمة على المعرفة، من خلال إسهامها في بناء قدرات الدول الأعضاء في مجالات البحث العلمي، والتكنولوجيا، والاستدامة البيئية، والصحة، واستشراف المستقبل. وهو يستند إلى رؤية تجعل من العلم والتقنية والابتكار ركائز للتنمية المستدامة، ومن الاستشراف والذكاء الاصطناعي أدوات لتوجيه السياسات العامة وصناعة القرار المبني على الأدلة.

وترتكز الجهود في هذا الهدف على بناء منظومات علمية قادرة على إنتاج المعرفة وتوطين التكنولوجيا، وتعزيز التكامل بين البحث والسياسات الاقتصادية والاجتماعية، وتوظيف العلوم في مواجهة التحديات البيئية والصحية، بما يعزز تموقع الدول الأعضاء في الاقتصاد العالمي ويقوّي جاهزيتها للتحولات المستقبلية.

ويتكوّن الهدف من أربعة محاور استراتيجية مترابطة تشكّل البنية المفاهيمية للعمل العلمي، والتقني، والاستشراقي في الدول الأعضاء:

- **الأول تعزيز البحث العلمي المشترك وأنظمة الابتكار التي تُوطّن المعرفة:** وتسهم في تطوير التكنولوجيا وسدّ الفجوات المعرفية، من خلال تطوير سياسات وطنية متكاملة للعلوم والتكنولوجيا والابتكار، وتحفيز الشراكات بين المؤسسات الحكومية المعنية والجامعات والمراكز البحثية والقطاع الإنتاجي.
- **الثاني دعم السياسات والمبادرات القائمة على العلوم من أجل حفظ التنوع البيولوجي وتحقيق الاستدامة البيئية وتعزيز القدرة على التكيف مع تغيّر المناخ عبر تبني طول علمية وعملية في مجالات الطاقة والمياه والزراعة والاقتصاد الأخضر.**
- **الثالث الإسهام في تطوير نظم صحية مرنة وعادلة**

السياسات التنموية وتعزيز التعاون العلمي واستحداث آليات تمويل مستدامة للعلوم، والتكنولوجيا، والبيئة، والصحة. وتعمل الإيسيسكو في إطار هذا الهدف على دعم هذا التحول، عبر مساعدة الدول الأعضاء في تطوير سياسات وطنية قائمة على الأدلة وبناء القدرات المؤسسية والبشرية لتطوير منظومات علمية أكثر كفاءة واستدامة.

ثالثاً: موازنة محاور الهدف مع أهداف التنمية المستدامة

تتسق محاور هذا الهدف مع أجندة التنمية المستدامة 2030، حيث تترجم الإيسيسكو رؤيتها في العلوم والبحث والاستشراف إلى مساهمة مباشرة في تحقيق عدد من أهداف التنمية، ولا سيما الأهداف (7)، (9) و(13). وتمثل هذه الموازنة أداة أساسية لضمان ارتباط البرامج والمبادرات المنبثقة عن هذا الهدف بالتزامات الدول الأعضاء في خطتها الوطنية، وتعزيز تكامل مؤشرات الأداء مع منظومة المتابعة الأممية.

وفي المجال البيئي والمناخي، تعاني العديد من الدول الأعضاء تحديات شائكة في إدارة الموارد الطبيعية والتكيف مع التغير المناخي، نتيجة ضعف الاستثمار في البحث العلمي البيئي وغياب نظم إنذار مبكر مقتدرة، ومحدودية القدرات في الطاقة النظيفة والاقتصاد الأخضر. كما يقيد نقص آليات التمويل المناخي وغياب التنسيق المؤسسي قدرة الدول على تنفيذ حلول مستدامة.

أمّا على الصعيد الصحي، فقد كشفت الأزمات العالمية هشاشة الأنظمة الصحية وضعف جاهزيتها نتيجة قصور التكامل بين البحث الطبي والسياسات الصحية، وضعف توظيف البيانات والتكنولوجيا في الوقاية والرعاية.

وفي المجال الرقمي، لا تزال الفجوة الرقمية تؤثر في قدرة الدول الأعضاء على الاستفادة من الثورة التقنية في ظل ضعف البنى التحتية الداعمة لصناعة القرار المبني على الأدلة.

وتفرض هذه التحديات اعتماداً مقاربة تكاملية تجعل من البحث العلمي والابتكار والاستشراف أدوات لإعادة بناء

محور الهدف الاستراتيجي الثاني	أهداف التنمية المستدامة ذات الصلة	مجالات الأثر المتوقعة
تعزيز البحث العلمي المشترك وأنظمة الابتكار التي تُوطّن المعرفة وتسهم في تطوير التكنولوجيا وسدّ الفجوات المعرفية	SDG 9: الصناعة والابتكار والبنية التحتية SDG 4: التعليم الجيد SDG 8: العمل اللائق والنمو الاقتصادي	زيادة القدرات الوطنية في البحث والتطوير، وتحفيز الاقتصاد المعرفي، وتعزيز التعاون العلمي بين المؤسسات.
دعم السياسات والمبادرات القائمة على العلوم من أجل حفظ التنوع البيولوجي وتحقيق الاستدامة البيئية وتعزيز القدرة على التكيف مع تغيّر المناخ	SDG 13: العمل المناخي SDG 15: الحياة في البرّ SDG 7: طاقة نظيفة وبأسعار معقولة	تطوير سياسات قائمة على الأدلة لمواجهة تغيّر المناخ، وحماية التنوع البيولوجي، وتسريع التحول نحو الطاقة النظيفة.
الإسهام في تطوير نظم صحية مرنة وعادلة من خلال العلوم والتكنولوجيا	SDG 3: الصحة الجيدة والرفاه SDG 6: المياه النظيفة والصرف الصحي SDG 9: الصناعة والابتكار	تحسين جاهزية الأنظمة الصحية، وتوسيع الابتكار في الخدمات، وتعزيز التكامل بين الصحة والبيئة والتكنولوجيا.
تعزيز ثقافة الاستشراف وتسريع اعتماد الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيات الناشئة	جودة التخطيط	تعزيز الجاهزية الرقمية، ترسيخ حوكمة الذكاء الاصطناعي، وتوسيع الشراكات الدولية في مجالات البيانات والاستشراف.

رابعاً: الخدمات الرئيسية والفرعية المرتبطة بمحاور الهدف

- من الاستجابة إلى الاستباق في مواجهة التغيرات البيئية، وتحويل السياسات البيئية إلى رافعة للنمو المستدام.
- **الثالث:** تهدف الخدمات في هذا المجال إلى تعزيز قدرات الأنظمة الصحية الوطنية على التكيف والاستجابة، من خلال دمج الابتكار والتكنولوجيا في السياسات الصحية، وتوسيع نطاق الصحة الرقمية والرعاية الوقائية. وتدعم الإيبيسيكو الدول الأعضاء في تصميم أطر مؤسسية وتنظيمية تمكّن من تطوير نظم رعاية ذكية ومنصفة، وتيسّر استخدام البيانات الصحية لتحسين التخطيط والتوزيع العادل للخدمات. كما تركز الخدمات على بناء القدرات المهنية في مجال الصحة العامة، بما يضمن الاستدامة العلمية للتشغيلية للنظم الصحية، ويقوّي التكامل بين العلم والسياسات في هذا القطاع الحيوي. وتُسهم هذه الجهود في جعل الابتكار الطبي والصحي جزءاً من منظومة التنمية المستدامة، عبر تحفيز التعاون بين القطاعات المختلفة وربط البحث بالاحتياجات الفعلية للمجتمعات.
- **الرابع:** تسعى الإيبيسيكو بما ستوفره من خدمات في هذا المجال إلى إرساء ثقافة مؤسسية قائمة على الاستشراف والتفكير المستقبلي، من خلال مساعدة الدول الأعضاء على بناء منظومات وطنية للاستشراف وتحليل الاتجاهات وصناعة السيناريوهات، كما تدعم الإيبيسيكو تطوير أطر تشريعية وأخلاقية للذكاء الاصطناعي، بما يضمن الاستخدام الآمن والمسؤول للتكنولوجيا الناشئة، ويُعزّز جاهزية الدول في مجالات تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي. ويتوقع أن تُسهم الخدمات في بناء القدرات الوطنية في مجالات التنبؤي، وتطوير النظم التحليلية التي تمكّن من اتخاذ القرار القائم على الأدلة، وتركّز الإيبيسيكو على دمج هذه المقاربات في السياسات القطاعية المختلفة، لضمان أن يصبح الاستشراف والذكاء الاصطناعي عنصرين مهيكليين في الحوكمة الحديثة، ومركّبين للبحث العلمي في العالم الإسلامي.
- وتتوزّع منظومة الخدمات ضمن هذا الهدف على امتداد الوظائف المؤسسية الخمس للإيبيسيكو في بناء متكامل يعكس طبيعة العمل العلمي والاستشرافي، حيث ستنهض المنظمة بدور المنظومة البانية للقدرات، عبر تطوير الكفاءات الوطنية والمؤسسية في مجالات العلوم والتكنولوجيا والبيئة والصحة والاستشراف، ومن خلال التدريب المتخصص ونقل المعرفة وتنمية المهارات التطبيقية التي تمكّن الدول الأعضاء من قيادة تحول علمي مستدام؛ وفي الوقت ذاته

تُشكّل منظومة الخدمات في هذا الهدف الإطار العملي لترجمة التوجّه الاستراتيجي للإيبيسيكو في مجالات العلوم والبحث العلمي والاستشراف إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع. وتمثل هذه الخدمات الأداة التنفيذية التي تضمن الانتقال من الرؤية إلى التنفيذ، من خلال تصميم مبادرات ومشاريع تعاضد جهود الدول الأعضاء في بناء منظومات علمية وطنية أكثر كفاءة، وتكاملاً، واستدامة، ومرونة. وتشمل هذه المنظومة أربعة مجالات مترابطة، تمثل امتداداً مباشراً لمحاور الهدف.

- **الأول:** تركّز الخدمات في هذا المجال على توطين المعرفة وتحويلها إلى قيمة اقتصادية وتنموية، فالإيبيسيكو تعمل بالتنسيق مع الدول الأعضاء على تحفيز انتقالها جميعاً إلى سياسات وطنية حديثة ومتكاملة للعلوم والتكنولوجيا، تُعيد تنظيم العلاقة بين البحث العلمي والاقتصاد، وتوفر أطراً تشريعية وتمويلية تسهّل نقل التكنولوجيا وتوسّع قاعدة الابتكار المحلي. كما تسعى المنظمة إلى إرساء بيئة محفزة للأبحاث المشتركة، من خلال بناء شبكات تعاون بين الجامعات والمراكز البحثية والقطاع الخاص، وتعزيز الدبلوماسية العلمية بصفتها وسيلة مُثلى لتبادل الخبرات والمعارف. ومن خلال هذه الخدمات، يتم تسريع الانتقال نحو اقتصاديات قائمة على المعرفة عبر رفع الكفاءة المؤسسية، وتطوير أدوات لقياس الأداء العلمي، وضمان ارتباط الجهود البحثية بالأولويات الوطنية.

- **الثاني:** تعمل الإيبيسيكو من خلال هذه الفئة من الخدمات على دمج العلوم في صياغة السياسات البيئية والمناخية، بما يتيح للدول الأعضاء بناء استجابات للتحديات البيئية مبنية على الأدلة، وتشمل هذه الخدمات دعم تطوير الأطر التنظيمية لإدارة الموارد الطبيعية، وتصميم استراتيجيات وطنية للطاقة النظيفة، والمياه، والتنوع البيولوجي، وتقييم المخاطر المناخية، وتهدف المنظمة إلى تعزيز التكامل بين البيئة والاقتصاد، من خلال تيسير الوصول إلى المعرفة العلمية، وتحسين القدرات الوطنية في مجالات الاقتصاد الأخضر والتمويل المناخي، كما تسهم الخدمات في هذا المجال في نشر ثقافة الاستدامة داخل المؤسسات الحكومية، عبر تدريب الخبراء الوطنيين، وتطوير أدوات تخطيط بيئي تعتمد على البيانات والنمذجة العلمية، وتتيح هذه الخدمات للدول الأعضاء الانتقال



تهدف المنظمة إلى تعزيز التكامل بين البيئة والاقتصاد، من خلال تيسير الوصول إلى المعرفة العلمية، وتحسين القدرات الوطنية في مجالات الاقتصاد الأخضر والتمويل المناخي، كما تسهم الخدمات في هذا المجال في نشر ثقافة الاستدامة داخل المؤسسات الحكومية



المكانية والتوقعات الاستراتيجية بتعزيز التعاون والتوجيه السياساتي لتسريع مسارات الابتكار والنمو المستدام في الدول الأعضاء، ويُقاس ذلك بمؤشرات اعتماد التكنولوجيا وتأثيرها على التنمية والسياسات.

• رصد الأرض: مراقبة الأرض من أجل التنمية المستدامة

تعميم تقنيات وبيانات رصد الأرض كبنية تحتية للمعرفة لدعم التخطيط البيئي والمناخي. من خلال التدريب ومختبرات الابتكار وورش العمل الفنية وبناء القدرات الوطنية في مجال الرصد البيئي والخدمات المناخية، ستعمل المبادرة على تحسين إدارة الموارد والاستجابة للتحديات البيئية، ويقاس ذلك باستخدام البيانات في صنع السياسات ومؤشرات الاستعداد البيئي.

تضطلع الإيسيسكو بدور محفّز للتعاون وبناء السياسات، عبر تعزيز التنسيق بين الدول الأعضاء، ومن خلال شراكات استراتيجية ومنصات حوارية مشتركة تتيح تبادل الخبرات وتوحيد الممارسات الناجحة في البحث العلمي والمناخ والذكاء الاصطناعي؛ كما ستعمل المنظمة بصفقتها مُقنناً للمقاييس، من خلال إعداد الأطر التنظيمية والألاقية والتشريعية في العلوم والتكنولوجيا، بما يضمن اتساق السياسات الوطنية مع المتطلبات الدولية وملاءمتها للسياقات المحلية؛ وستعمل أيضاً بصفقتها مركزاً لتبادل المعلومات، عبر إتاحة قواعد بيانات ومنصات رقمية تنجاعة تسهّل تبادل المعرفة والبيانات الإحصائية والعلمية والبيئية وتعزّز صناعة القرار المبني على الأدلة؛ وإلى جانب ذلك، ستضطلع الإيسيسكو بدور مختبر للأفكار، من خلال إنتاج رؤى جديدة وتطوير أدوات استشرافية وسياسات مبتكرة تجمع بين التحليل العلمي والتفكير المستقبلي وتغذي المنظومات الوطنية بأفكار قابلة للتحويل إلى مبادرات عملية ذات أثر مستدام، ليشكّل هذا التكامل الوظيفي إطاراً مؤسسياً مترابطاً يغطي جميع أبعاد العمل الاستراتيجي في قيادة التحول العلمي والبحثي والاستشرافي في العالم الإسلامي..

خامساً: المبادرات الاستراتيجية

تُفَعّل منظومة الخدمات المرتبطة بهذا الهدف عبر عدد من المبادرات الاستراتيجية التي تشكّل الأداة التنفيذية لترجمة التوجّه العلمي والابتكاري والبيئي والصحي والاستشرافي إلى نتائج عملية في الدول الأعضاء، وتتكامل ضمن إطار مؤسسي موحد يربط بين بناء القدرات وتطوير السياسات وتعزيز الشراكات، بما يضمن اتساق التدخلات وارتفاع أثرها على المستويين الوطني والإقليمي.

• مسرّع A-Hub

تنشيط منظومة ريادة الأعمال العلمية لتحويل المعرفة والابتكار إلى قيمة اقتصادية وتنموية. من خلال بناء قدرات ريادة الأعمال لدى الشباب، ومخيمات التسريع، وبرامج الإرشاد، وربط المبتكرين برواد الأعمال ذوي الخبرة، ستحول المبادرة الأفكار المبتكرة إلى مشاريع مستدامة وقابلة للتطوير، تقاس بمؤشرات تأسيس الشركات، ونضج نموذج ريادة الأعمال، وجذب الاستثمارات.

• التكنولوجيات الحديثة من أجل التنمية المستدامة

تعميق اعتماد التقنيات الناشئة كأدوات لسيادة المعرفة من أجل تحقيق التنمية المستدامة، وسيُقترن بناء القدرات في مجالات الحوسبة الكمية والاستخبارات

- **تطبيقات علوم الفضاء وتطوير التكنولوجيا**
تعزيز علوم الفضاء كمجال لبناء المهارات التقنية والتعاون العلمي عبر الحدود. من خلال إشراك الشباب في تصميم الأقمار الصناعية التعليمية (CanSat) وتسهيل تبادل المعرفة من خلال منصات وندوات مختصة في المواضيع العلمية المرتبطة بالفضاء، ستعمل المبادرة على إعداد جيل من قادة الفضاء وتعزيز التكامل داخل مجتمع الفضاء، ويقاس ذلك بمؤشرات بناء القدرات والمشاريع المشتركة.
- **تمكين التحول الرقمي والتكنولوجيات الناشئة**
ترسيخ التحول الرقمي كمسار نحو الحوكمة الذكية والابتكار المسؤول. سيساعد تطوير المهارات في مجالات الذكاء الاصطناعي، "والبلوك تشين"، والأمن السيبراني، إلى جانب التدريب وبناء القدرات والتوجيه السياساتي، على سد الفجوات في المهارات وتعزيز الابتكار والحوكمة الرقمية، ويقاس ذلك بمؤشرات الاستعداد الرقمي واعتماد السياسات/التكنولوجيا.
- **التعليم العالي والبحث العلمي**
إعادة تموضع التعليم العالي والبحث العلمي كمحركات لسيادة المعرفة والابتكار. من خلال تعزيز القيادة الأكاديمية، وتنظيم منتديات جامعية ووزارية، ودعم الكراسي الأكاديمية، ستعمل المبادرة على تطوير أنظمة البحث والتعاون العلمي في جميع أنحاء العالم الإسلامي، ويقاس ذلك بمؤشرات إنتاج البحوث والتعاون المؤسسي.
- **الابتكار الشامل**
تمكين الابتكار الشامل كمسار نحو العدالة الاجتماعية والتحول الاقتصادي. سيتم تقديم الدعم للمجتمعات والمبتكرين الشباب في مجالات الزراعة والتصنيع الذكي والمهارات الرقمية والتكنولوجيات الناشئة، مما ينتج عنه حلول تكنولوجية تساعد الفئات المهمشة وتعزز التحول الصناعي والاجتماعي العادل، ويقاس ذلك بمؤشرات الأثر الاجتماعي والاستدامة.
- **تمكين المهارات الإبداعية لتحقيق الأثر العلمي**
بناء المهارات الإبداعية للباحثين والمبتكرين كأساس لتحقيق تأثير علمي وتكنولوجي ذي مغزى، من خلال تنمية القدرات في مجال الابتكار المعمق وهندسة الأوامر وإدارة المشاريع، مما يؤدي إلى تعزيز الإبداع والريادة البحثية وإنتاج حلول علمية تطبيقية، ويقاس ذلك بمؤشرات جودة المخرجات العلمية والتطبيقية.
- **إدارة مخاطر الكوارث**
تعزيز المجتمعات والمؤسسات كنظم قادرة على الوقاية من الكوارث والتكيف معها. من خلال بناء القدرات البشرية والمؤسسية، ودمج إدارة مخاطر الكوارث في التعليم، وتعزيز البحث ونقل التكنولوجيا، ستعمل المبادرة على زيادة الاستعداد وتقليل الخسائر، ويقاس ذلك بمؤشرات الاستعداد المؤسسي والاستجابة.
- **حلول حرجية مبتكرة لتعزيز القدرة المناخية في إفريقيا**
تنشيط الزراعة الحرجية الذكية مناخياً كحل متكامل لاستصلاح الأراضي والقدرة على التكيف مع تغير المناخ. من خلال المزج بين المعرفة التقليدية والتقنيات الذكية وتمكين صغار المزارعين، وخاصة النساء والشباب، ستعمل المبادرة على تحسين صحة التربة والإنتاجية والقدرة على التكيف، والتي تقاس بمؤشرات استصلاح الأراضي والإنتاجية الزراعية.
- **برنامج الدبلوماسية العلمية**
تأسيس الدبلوماسية العلمية كألية لدمج المعرفة والسياسات والتنمية العالمية. من خلال الزمالات والمؤتمرات والمشاركة في القمم الدولية وتعزيز الوصول العادل إلى التكنولوجيا والعمل البيئي، سيتم الاستفادة من العلم لمواجهة التحديات العالمية وتحقيق تأثير تنموي مشترك، ويقاس ذلك بالشراكات والمبادرات عبر الحدود.



- **الزراعة الذكية**

تجديد النظام الزراعي كأداة لتحقيق الأمن الغذائي والاستدامة. سيؤدي استخدام التقنيات الذكية وإنترنت الأشياء والطلول القائمة على البيانات، إلى جانب بناء قدرات المزارعين وصانعي السياسات، إلى زيادة الإنتاجية وكفاءة استخدام الموارد والقدرة على التكيف مع تغير المناخ، والتي تقاس بمؤشرات الإنتاج والاستدامة وكفاءة الاستخدام.
- **الشبكات الحضرية الذكية والمستدامة**

إعادة تصور النظم الحضرية كمساحات للحكومة الذكية والمرونة البيئية. ستستفيد المنصات التعاونية التي تربط بين المدن والجامعات والخبراء من الذكاء الاصطناعي والبيانات لإنشاء مدن شاملة ومستدامة ومرنة. ويتم قياس ذلك من خلال مؤشرات الأداء الحضري والاستدامة البيئية.
- **منصة العمل المناخي**

تفعيل الإجراءات المناخية باعتبارها التزاماً تنموياً قائماً على المعرفة والابتكار، ومن شأن بناء القدرات من أجل تنفيذ المساهمات المحددة وطنياً، وتيسير التمويل الأخضر، وتحسين كفاءة الطاقة أن يقلل من الانبعاثات ويعزز الطول المستدامة، ويُقاس ذلك بمؤشرات التنفيذ والتمويل والأثر المناخي.
- **مبادرة قادة المناخ الشباب**

تعبئة قيادة الشباب في مجال المناخ كقوة للتغيير المجتمعي المستدام. بحيث سيؤدي إذكاء الوعي بالقضايا المناخية، وبناء المهارات القيادية، ودعم مبادرات الشباب إلى تعزيز العمل المناخي على المستوى المحلي وضمان تأثير طويل الأمد، ويقاس بمؤشرات مشاركة الشباب واستدامة المبادرات.
- **تحسين خدمات المياه والصرف الصحي والنظافة الصحية في المدارس القروية**

ضمان الوصول العادل إلى المياه والصرف الصحي والنظافة كأساس للصحة والتعلم والكرامة الإنسانية. ستؤدي الطول المبتكرة والمستدامة في المدارس الكائنة بالمجال القروي، إلى جانب تعزيز الوعي الصحي، إلى تحسين صحة الطلاب وجودة التعلم والمساواة بين الجنسين، ويقاس ذلك بمؤشرات الوصول والصحة المدرسية.
- **الابتكار من أجل الاستدامة**

تحفيز الابتكار الموجه نحو الاستدامة كمسار نحو طول شاملة وطويلة الأمد. ستعمل المنصات العملية مثل AgriYoungg WaterTech على تمكين الشباب والمجتمعات المحلية من تطوير تقنيات مبتكرة تعالج تحديات المياه والزراعة والاستدامة، ويُقاس ذلك بمؤشرات تنفيذ الطول والاستدامة.
- **الإدارة المستدامة للمياه**

إنشاء إدارة متكاملة للمياه كركيزة للأمن المائي والمرونة البيئية. سيؤدي تعزيز الاستخدام الرشيد والمصادر البديلة وبناء القدرات المؤسسية والمجتمعية إلى تحقيق التوازن بين احتياجات الإنسان والاستدامة البيئية، ويقاس ذلك بمؤشرات كفاءة الإدارة والأمن المائي.
- **مبادرة الصحة**

تعزيز أنظمة الصحة العامة كأساس للعدالة الاجتماعية والتنمية المستدامة. سيؤدي بناء القدرات المهنية ودعم الرعاية الصحية الذكية وتعزيز الوعي الصحي وتشجيع تغيير السلوك إلى خدمات صحية مرنة ومنصفة ومستدامة، ويتم قياس ذلك من خلال مؤشرات جودة الخدمة وصحة المجتمع.
- **مبادرات مركز الاستشراف والذكاء الاصطناعي**

منصة الاستشراف والاستعلامات الاستراتيجية

إنشاء نظام استشراف استراتيجي كأداة معرفية لتوقع التحولات وتوجيه صنع القرار السليم. وذلك من خلال المراقبة الرقمية والتحليل الرقمي للتوجهات العامة والإشارات الضعيفة والإنذارات المبكرة. كما ستعزز المنصة الاستعداد المؤسسي والاستجابات الاستراتيجية في الوقت المناسب، ويقاس هذا بمؤشرات دقة التنبؤ وسرعة الاستجابة وجودة القرار.
- **شبكة نقاط الاتصال دون الإقليمية للاستشراف**

بناء شبكات تعاونية للاستشراف لتعزيز التنسيق متعدد المستويات. سيؤدي ربط ممثلي الدول الأعضاء وتبادل الرؤى وتنسيق مبادرات الاستشراف إلى تعزيز السياسات الموجهة نحو المستقبل على المستويين الإقليمي والدولي، والتي تُقاس بمؤشرات التنسيق المشترك واعتماد السياسات المستقبلية.

مواءمة الاستشراف مع التخطيط الإنمائي كممارسة استراتيجية طويلة الأمد، من خلال نماذج ومبادئ توجيهية لدمج نهج الاستشراف في الاستراتيجيات الوطنية وخطط التنمية، مما يؤدي إلى تعزيز المرونة والاستعداد للمستقبل، ويُقاس ذلك بمؤشرات التكامل المؤسسي وجودة الخطط.

• حوارات شاملة حول الاستشراف ومختبرات فهم المستقبل

إذكاء وعي المجتمعات المحلية بخصوص الاستشراف كأساس لتشكيل المستقبل، من خلال حوارات تشاركية ومختبرات تعليمية تضم الشباب والجامعات والمجتمع المدني، مما يؤدي إلى بناء وعي جماعي بالتحديات والفرص المستقبلية، ويقاس ذلك بمؤشرات المشاركة والوعي المكتسب.

• مشاريع المجتمع المحلي في مجال الاستشراف

تمكين المجتمعات المحلية من الانخراط في الاستشراف كممارسة تشاركية من خلال تنفيذ مشاريع محلية بدعم من خبراء ووسطاء مدربين، مما يؤدي إلى مشاركة المجتمعات في بناء الرؤى وتحديد أولويات التنمية، ويقاس ذلك بمؤشرات المشاركة المجتمعية واستدامة النتائج.

• المؤتمرات والندوات ومنتديات الخبراء حول الاستشراف

بناء شبكات للتفكير الجماعي كإطار للتعاون المعرفي من خلال تنظيم مؤتمرات وندوات وطلولات مستديرة تجمع صانعي السياسات والباحثين والممارسين، مما يؤدي إلى تبادل المعرفة وتعزيز شبكات التوقع، ويقاس ذلك بمؤشرات الشراكات والمنتجات المعرفية.

• أطر السياسات الوطنية للذكاء الاصطناعي الأخلاقي

ترسيخ الذكاء الاصطناعي المسؤول كخيار تنموي قائم على القيم من خلال دعم صياغة استراتيجيات وطنية تستند إلى العدالة والشفافية والشمولية، مما يؤدي إلى مواءمة الذكاء الاصطناعي مع الأولويات التنموية، ويُقاس ذلك بمؤشرات اعتماد السياسات والأطر التنظيمية.

• مجالس ولجان أخلاقيات الذكاء الاصطناعي

ضمان حوكمة الذكاء الاصطناعي باعتبارها مسؤولية متعددة الأطراف، من خلال إنشاء مجالس ولجان استشارية لتوحيد المعايير وتوجيه الرقابة الأخلاقية، مما يؤدي إلى تعزيز الثقة والاستخدام المسؤول للتكنولوجيات، ويقاس

• تقارير الاتجاهات الكبرى ومشاورات الخبراء

إنتاج المعرفة الاستشرافية لتوجيه الأولويات الاستراتيجية. سيؤدي إعداد تقارير الاتجاهات الكبرى وتنظيم مشاورات الخبراء الإقليمية والدولية إلى تزويد صانعي القرار برؤى أعمق حول التحولات المستقبلية، والتي تُقاس باستخدام تقارير السياسات والاستراتيجيات.

• دراسات التوقعات القطاعية والإقليمية

تأسيس الاستشراف القطاعي والإقليمي كأداة لفهم المخاطر والفرص طويلة الأجل من خلال إعداد دراسات وتحليلات معمقة حول القطاعات والمناطق ذات الأولوية بالتعاون مع خبراء متخصصين، مما سيؤدي إلى تحديد خيارات استراتيجية أكثر مرونة واستدامة. ويقاس هذا بمؤشرات تأثير التخطيط واعتماد التوصيات.

• الأدلة المنهجية والأدوات اللازمة لتطوير السيناريوهات

تمكين صنع السياسات الاستباقي كممارسة مؤسسية مستدامة من خلال تطوير أطر وأدوات منهجية لتصميم السيناريوهات وتقييم الغموض المستقبلي، مما يؤدي إلى دمج الاستباقية في عمليات صنع القرار، ويقاس ذلك بمؤشرات استخدام الأدوات وجودة السيناريوهات.

• قواميس ومفاهيم مشتركة في مجال الاستشراف

توحيد خطاب ومنهجية الاستشراف كأساس للتكامل المؤسسي من خلال تطوير قواميس ومفاهيم مشتركة توحد الممارسات وتسهل التعاون بين الدول الأعضاء، مما يؤدي إلى الاتساق في العمل المستقبلي وتعزيز المقارنة والتكامل، ويقاس ذلك بمؤشرات الاعتماد والاستخدام المشترك.

• برامج بناء القدرات في مجال الاستشراف

بناء قدرات الاستشراف ككفاءة قيادية ومجتمعية من خلال برامج تدريبية لصانعي القرار والممارسين والشباب والمجتمع المدني، مما يؤدي إلى تحسين جودة صنع القرار وتعزيز ثقافة الاستشراف، ويقاس ذلك بمؤشرات اكتساب المهارات والتطبيق المؤسسي.

• التعلم من الأقران وتبادل الخبرات إقليمياً

تعزيز التعلم المؤسسي التشاركي كمحرك لتطوير أنظمة الاستشراف، من خلال منصات لتبادل المعرفة والخبرات بين الدول الأعضاء، مما يؤدي إلى تعزيز أنظمة الاستشراف الوطنية ودعم التعلم المستمر، ويقاس ذلك بمؤشرات التعاون ونقل الخبرات.

• أطر تكاملية لربط الاستشراف بالتخطيط الوطني

ذلك بمؤشرات الامتثال واتساق المعايير.

• دمج الذكاء الاصطناعي في الأنظمة التعليمية

إعداد الأجيال للذكاء الاصطناعي باعتباره تحولاً معرفياً وثقافياً من خلال دمج مهارات الذكاء الاصطناعي والوعي الأخلاقي في المناهج التعليمية، وبالتالي زيادة استعداد المتعلمين للمستقبل، ويقاس ذلك بمؤشرات دمج المناهج واكتساب المهارات.

• مؤتمر وزراء الذكاء الاصطناعي

تعزيز التنسيق السياسي في مجال الذكاء الاصطناعي باعتباره أولوية إقليمية مشتركة، من خلال حوار وزاري رفيع المستوى لتنسيق السياسات وإطلاق مبادرات مشتركة، ما سيقود إلى تكامل الجهود الإقليمية، ويُقاس ذلك بمؤشرات الاتفاقات والمبادرات المشتركة.

• مؤشر الجاهزية في مجال الذكاء الاصطناعي

قياس جاهزية الدول في مجال الذكاء الاصطناعي كأداة توجيهية استراتيجية من خلال تقارير مقارنة وتقييمات وطنية قائمة على الأدلة، مما يؤدي إلى تحديد أولويات بناء القدرات واتخاذ قرارات استثمارية مستنيرة، ويُقاس ذلك بمؤشرات التقدم والجاهزية المؤسسية.

• برامج التدريب والتوجيه في مجال الذكاء الاصطناعي

بناء الكفاءات التطبيقية في مجال الذكاء الاصطناعي كمحفز للابتكار، من خلال برامج التدريب والتوجيه للشباب وصانعي القرار والمهنيين بالتعاون مع شركاء متخصصين، مما يؤدي إلى تعزيز المهارات العملية والفهم التطبيقي، ويقاس ذلك بمؤشرات اكتساب المهارات وتطبيقها.

• بناء القدرات المؤسسية للنظم الرقمية ونظم البيانات

تمكين البنية التحتية المؤسسية الرقمية كشرط أساسي لاستدامة الذكاء الاصطناعي، من خلال تطوير هياكل البيانات والبيئات الرقمية داخل المؤسسات الوطنية، مما يؤدي إلى اعتماد أنظمة الذكاء الاصطناعي بشكل فعال ومستدام، ويقاس ذلك بمؤشرات الاستعداد المؤسسي وجودة البيانات.

• تنفيذ ميثاق الرياض للذكاء الاصطناعي

ترجمة المبادئ الأخلاقية إلى ممارسات مؤسسية كالالتزام حضاري من خلال متابعة تنفيذ خارطة طريق ميثاق الرياض وتقديم الدعم المخصصة لتلبية احتياجات للدول الأعضاء، مما يؤدي إلى تطوير أنظمة ذكاء اصطناعي

أخلاقية وشاملة ومتمحورة حول الإنسان، ويقاس ذلك بمؤشرات الالتزام والتنفيذ.

• المبادئ التوجيهية الوطنية والإقليمية للذكاء الاصطناعي الأخلاقي

تأطير الذكاء الاصطناعي أخلاقياً كممارسة سياسية سليمة من خلال تطوير ونشر المبادئ التوجيهية التي تدعم العدالة والمساءلة والملاءمة الثقافية، مما يؤدي إلى نهج موحد وتعزيز الثقة المجتمعية، ويقاس ذلك بمؤشرات الاعتماد والتنفيذ.

• الحوارات ومجموعات العمل حول أخلاقيات الذكاء الاصطناعي

تعزيز الحوكمة الاستباقية للذكاء الاصطناعي كعملية تعلم جماعية من خلال المناقشات المتعددة الأطراف وتبادل الخبرات، مما يؤدي إلى معالجة التحديات الناشئة وتعزيز التعاون في مجال الحوكمة، ويقاس ذلك بمؤشرات التوافق والعمل المشترك.

• النظام الإحصائي للإيسيسكو

بناء نظام إحصائي موحد كهيكل معرفي مؤسسي، من خلال جمع البيانات القطاعية بين الدول الأعضاء وتحليلها ومقارنتها، مما يؤدي إلى رصد التقدم ودعم التخطيط الاستراتيجي، ويقاس ذلك بمؤشرات اكتمال البيانات ووتيرة التحليل.

• قواعد البيانات المتكاملة وأطر المؤشرات

إنشاء قياس قائم على الأدلة كأساس للتخطيط العقلاني من خلال تطوير قواعد بيانات موحدة ومؤشرات أداء مشتركة، مما يؤدي إلى تحسين التوجيه السياسي والقرارات الاستراتيجية، ويقاس ذلك بمؤشرات الاستخدام ودقة القياس.

• النماذج التحليلية والتنبؤية

توقع التغيير كممارسة تحليلية متقدمة من خلال ربط البيانات الإحصائية بالنماذج التنبؤية والرؤى المستقبلية، مما يؤدي إلى دعم التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل، ويقاس ذلك بدقة النموذج ومؤشرات الاعتماد.

• التقارير والسياسات القائمة على البيانات

تحويل البيانات إلى رؤى سياسية كقيمة معرفية، من

ذلك بمؤشرات التنسيق والإنجاز.

• المنشورات والدراسات المشتركة والمنجزة بمعية الشركاء

إنتاج المعرفة التشاركية كرافعة للتعاون الدولي، من خلال الدراسات والمنشورات المشتركة مع الخبراء والمؤسسات الإقليمية والدولية، مما يؤدي إلى تعزيز المعرفة وبناء الشراكات، ويقاس ذلك بمؤشرات الإنتاج والتأثير.

• التواصل المؤسسي وتعزيز قيادة الإيسيسكو

ترسيخ مكانة الإيسيسكو كفاعل رئيسي في مجال الاستشراف والذكاء الاصطناعي من خلال مبادرات الاتصال والترويج الاستراتيجية، مما يؤدي إلى تعزيز الهوية المؤسسية والحضور العالمي، ويقاس ذلك بمؤشرات الظهور والتأثير.

• المشاركة في المنتديات والقمم الدولية

تعزيز الحضور الاستراتيجي الدولي كأداة للتأثير وبناء الشراكات من خلال المشاركة الفعالة في المؤتمرات والقمم العالمية، مما يساهم في تعزيز تبادل الخبرات وتوسيع شبكات العلاقات الدولية، ويقاس ذلك بمؤشرات الشراكة والتمثيل.



خلال إعداد التقارير والموجزات السياسية بالتعاون مع الخبراء والمؤسسات البحثية، وبالتالي دعم صانعي القرار بأدلة قابلة للتنفيذ، لتقاس بعد ذلك بمؤشرات تأثير السياسات.

• الدراسات المقارنة والتحليلات التطبيقية

تعزيز التخطيط القائم على الأدلة كممارسة مؤسسية من خلال التحليلات المقارنة والموضوعية لقياس التقدم ودعم السياسات، مما يؤدي إلى تحسين جودة التخطيط واتخاذ القرار، ويقاس ذلك بمؤشرات الاعتماد المؤسسي.

• التدريب على حوكمة البيانات وثقافة الإحصاء

بناء ثقافة البيانات كركيزة للحوكمة الرشيدة من خلال برامج تدريبية لتعزيز مهارات إدارة البيانات وتحليلها وتفسيرها داخل المؤسسات الوطنية، مما يؤدي إلى تحسين جودة اتخاذ القرارات العامة، ويقاس ذلك بمؤشرات الإلمام بثقافة البيانات.

• بعثات الدعم الفني للتمثيل المرئي البيانات

تمكين الدول الأعضاء من تحقيق النضج في مجال البيانات كدعم عملي مباشر من خلال بعثات الخبراء لتحسين جمع البيانات والتمثيل المرئي، مما يؤدي إلى مخرجات واضحة وقابلة للاستخدام، ويتم قياس هذا بمؤشرات تحسين الأداء التشغيلي.

• آليات استشارية لدمج المخرجات الاستشرافية والذكاء الاصطناعي

تعزيز التماسك البرنامجي كقيمة مؤسسية، من خلال الدعم الاستشاري المخصص لدمج التوقعات الاستشرافية مع الذكاء الاصطناعي في برامج الإيسيسكو، مما يؤدي إلى زيادة الأثر الاستراتيجي، ويقاس ذلك بمؤشرات التماسك والتكامل.

• تنمية قدرات موظفي الإيسيسكو في مجال الاستشراف والذكاء الاصطناعي

بناء الاستعداد المؤسسي الداخلي كشرط أساسي للقيادة من خلال ورش عمل ودورات تدريبية منتظمة حول منهجيات الاستشراف والذكاء الاصطناعي، مما يؤدي إلى تحسين التخطيط والتنفيذ القطاعيين، ويقاس ذلك بمؤشرات الأداء المؤسسي.

• فرق العمل عبر القطاعات المشتركة

تعزيز التكامل القطاعي كآلية تنفيذ مستدامة من خلال مجموعات عمل مشتركة تضم خبراء وطنيين، مما يؤدي إلى تنسيق الجهود وضمان استمرارية التنفيذ، ويقاس

سادسا: مؤشرات الأداء الرئيسية

يستند قياس الأداء في هذا الهدف إلى إطار تحوُّلي يُعنى بمتابعة قدرة الدول الأعضاء على الانتقال من موقع المستهلك للمعرفة والتقنية إلى موقع الفاعل المنتج فيها، من خلال منظومة مؤشرات ترصد أثر عمل الإيسيسكو في العلوم والابتكار والعمل المناخي والاستشراف والذكاء الاصطناعي. وعلى هذا النهج الذي تتكامل فيه مستويات القياس تحصل المعرفة الشاملة للعائد التحوُّلي والعائد من الاستثمار، وهو ما يتيح إعادة توجيه المشاريع وفق ما يعزِّز الجاهزية العلمية والتكنولوجية، ويوسِّع من قدرة الدول على الاستفادة من اقتصاد المستقبل.

فعلى مستوى الدول الأعضاء، تُستخدم المؤشرات الوطنية لقراءة موقع كل دولة ضمن خريطة الاقتصاد المعرفي والابتكار والعمل المناخي وإدارة الموارد والنظم الصحية والبيانات، بما يساعد على تحديد الفجوات البنيوية في القدرات العلمية والتقنية والبيئية، وتوجيه البرامج نحو المجالات ذات الأثر الأعلى في تقليص الهوة مع الاقتصاديات المتقدمة، وعلى المستوى الاستراتيجي، تُقاس قدرة المحاور الأربعة للهدف على إحداث تحوُّل بنيوي في المنظومات الوطنية عبر تطوير السياسات، وتحديث البنى التحتية المعرفية، ورفع جاهزية المؤسسات لاقتصاد المستقبل.

المؤشرات الأمامية الخاصة بالدول الأعضاء التي تقوم الإيسيسكو بمتابعة نتائجها

اسم المؤشر	مجال التأثير	الدلالة الاستراتيجية
الإيفاق على البحث والتطوير من الناتج المحلي الإجمالي	منظومات العلوم والابتكار	يعكس مدى أولوية البحث العلمي والابتكار في السياسات الوطنية، ويُستخدم مرجعًا لقياس أثر دعم سياسات العلوم والتكنولوجيا والابتكار.
حصة الطاقة المتجددة من مجموع الاستهلاك النهائي للطاقة	التحول الطاقوي والعمل المناخي	مؤشر على تقدم الدولة نحو اقتصاد منخفض الانبعاثات، ويرتبط ببرامج الطاقة النظيفة والمنصات المناخية.
عدد الأشخاص المتوفين والمفقودين ومن تضرروا مباشرة بسبب الكوارث من بين كل 100 000 شخص	القدرة على المرونة البيئية	يقيس جاهزية الدولة لمواجهة المخاطر المناخية، ويُستخدم لقياس أثر برامج إدارة مخاطر الكوارث والحراة والزراعة الذكية.
نسبة السكان الذين يستفيدون من خدمات مياه الشرب	الأمن المائي والصحي	يعكس التقدم في إدارة الموارد المائية والصرف الصحي، ويشكل خط أساس لتقدير أثر الحلول المبتكرة في مجال المياه.
نسبة السكان المستهدفين المشمولين بالخدمات الصحية الأساسية	النظم الصحية	مؤشر مرجعي لقياس أثر أنشطة تقوية نظم الصحة العامة والرعاية الصحية الذكية.
عدد البلدان التي لديها تشريعات إحصائية على الصعيد الوطني والتي تتقيد بالمبادئ الأساسية للإحصاءات الرسمية	حوكمة البيانات والاستشراف	يعبر عن قدرة الدولة على إنتاج بيانات عالية الجودة، تُغذي الاستشراف والتخطيط المبني على الأدلة.

المؤشرات الاستراتيجية حسب المحاور

سيتم قياس المحاور الخاصة بالأهداف الاستراتيجية من خلال مؤشرات استباقية ولاحقة لضمان قياس مردود المبادرات والمشاريع المنفذة من قبل الإيسيسكو على مجالات المحاور المختلفة

المحور 2.1 تعزيز البحث العلمي المشترك وأنظمة الابتكار التي تُوطّن المعرفة وتسهم في تطوير التكنولوجيا وسدّ الفجوات المعرفية

المؤشر الاستراتيجي	مجال القياس	النوع
عدد الدول التي اعتمدت أو حدّثت استراتيجيات وسياسات وطنية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار بدعم من الإيسيسكو.	سياسات العلوم والابتكار	مؤشر استباقي
عدد الأطر التنظيمية والمعايير العلمية التي تم تطويرها أو مواعمتها لتحفيز الابتكار ونقل التكنولوجيا.	بيئة الابتكار	مؤشر استباقي
عدد المبادرات أو المنصات الوطنية التي تربط بين البحث العلمي وريادة الأعمال والقطاع الخاص.	جسور البحث-الاقتصاد	مؤشر استباقي
تحسن ترتيب الدول المستفيدة في مؤشرات الابتكار أو الاقتصاد المعرفي خلال دورة الخطة.	الأثر على منظومات الابتكار	مؤشر لاحق
زيادة نسبة المشاريع البحثية أو الابتكارية ذات التطبيقات السوقية أو الصناعية في الدول المستفيدة.	الأثر على توطّن المعرفة	مؤشر لاحق

المحور 2.2 دعم السياسات والمبادرات القائمة على العلوم من أجل حفظ التنوع البيولوجي وتحقيق الاستدامة البيئية وتعزيز القدرة على التكيف مع تغيّر المناخ

المؤشر الاستراتيجي	مجال القياس	النوع
عدد الدول التي تم دعمها في تحديث أو إعداد سياسات مناخية أو بيئية متكاملة (NDCs)، استراتيجيات مناخية، سياسات التنوع البيولوجي).	السياسات المناخية والبيئية	مؤشر استباقي
عدد الأطر أو الأدوات العلمية (نماذج، خطوط إرشاد، منصات) المعتمدة وطنياً لدعم القرارات في مجالات المناخ والطاقة والزراعة والبيئة.	الحلول المستندة إلى العلوم	مؤشر استباقي
انخفاض معدلات الخسائر أو المخاطر المرتبطة بالكوارث أو تدهور الأراضي في الدول التي استفادت من البرامج المناخية والبيئية.	الأثر على القدرة على المرونة	مؤشر لاحق
زيادة مساهمة القطاعات الخضراء أو الدائرية في الاقتصاد الوطني أو سلاسل القيمة المستدامة في الدول المستفيدة.	الأثر على الاقتصاد الأخضر والدائري	مؤشر لاحق

المحور 2.3 الإسهام في تطوير نظم صحية مرنة وعادلة من خلال العلوم والتكنولوجيا والابتكار

المؤشر الاستراتيجي	مجال القياس	النوع
عدد الدول التي تم فيها دعم نماذج أو خطط لتقوية نظم الصحة العامة أو إدخال حلول رعاية صحية ذكية.	الجاهزية المؤسسية للصحة العامة	مؤشر استباقي
عدد البرامج أو المسارات التي تم من خلالها الارتقاء بمهارات الكوادر الصحية في مجالات الصحة العامة، والذكاء الصحي، والوقاية.	القدرات البشرية	مؤشر استباقي
تحسن مؤشرات التغطية الصحية أو الجاهزية للاستجابة للمخاطر الصحية في الدول المستفيدة.	الأثر على الإنصاف والمرونة	مؤشر لاحق
تحسين مؤشرات المعرفة الصحية أو الممارسات الوقائية في المجتمعات المستهدفة وفقاً للبيانات الوطنية أو الدراسات المسحية.	الأثر على السلوك المجتمعي	مؤشر لاحق

المحور 2.4 تعزيز ثقافة الاستشراف وتسريع اعتماد الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيات الناشئة

المؤشر الاستراتيجي	مجال القياس	النوع
عدد الدول التي طوّرت وحدات أو شبكات أو آليات مؤسسية للاستشراف بدعم من الإيسيسكو.	قدرات الاستشراف	مؤشر استباقي
عدد الدول التي تبنت أطر سياسات وطنية أو تشريعية للذكاء الاصطناعي أو أنشأت هيكل حوكمة متخصصة.	حوكمة الذكاء الاصطناعي	مؤشر استباقي
عدد الدول التي تم دعمها في تطوير قواعد بيانات ومؤشرات ومنظومات إحصائية متكاملة قابلة لاستخدامات الاستشراف والتخطيط.	النظم الإحصائية والبيانات	مؤشر استباقي
نسبة السياسات أو الاستراتيجيات الوطنية التي أدرجت مناهج استشرافية أو بيانات تحليلية متقدمة في إعدادها بعد تدخل الإيسيسكو.	الأثر على صنع القرار	مؤشر لاحق
التحسن في مؤشرات جاهزية الذكاء الاصطناعي أو النضج الإحصائي أو التحول الرقمي في الدول التي استفادت من برامج الاستشراف والذكاء الاصطناعي والإحصاءات.	الأثر على الجاهزية للمستقبل	مؤشر لاحق



المؤشرات التشغيلية

تُستخدم المؤشرات التشغيلية لقياس قدرة منظومة الخدمات العلمية والبيئية والابتكارية والاستشارية على تقديم دعم متوازن وناجع للدول الأعضاء، من خلال تتبّع ثلاثة أبعاد رئيسية تشمل حجم التغطية، وجودة المنتجات العلمية والتقنية، وكفاءة التنفيذ. فعلى مستوى التغطية، تُقاس قدرة الخدمات على الوصول إلى المؤسسات الوطنية في مجالات العلوم والابتكار والمناخ والمياه والصحة العامة والذكاء الاصطناعي، وتحديد حجم الاستفادة الفعلية من السياسات والأطر والمنصات والنماذج المقدمة، بما يسمح بتحليل مدى انتشار الخدمات ومواءمتها لأولويات الدول الأكثر حاجة إلى التحول العلمي والتكنولوجي والبيئي، أما على مستوى الجودة، فترصد المؤشرات سلامة المنهجيات العلمية والتقنية المستعملة، ودقة الأدوات التحليلية، وقوة المخرجات من تقارير سياسات وأطر تشريعية ونماذج استشارية وأنظمة بيانات، إضافة إلى تقييم مدى رضا المؤسسات المستفيدة عن القيمة العلمية والعملية للخدمات، وقدرتها على دعم اتخاذ القرار وصياغة السياسات ذات الصلة.

وفي ما يتعلق بكفاءة التنفيذ، تُتابع المؤشرات انتظام تقديم الخدمات، ونجاعة التنسيق بين القطاعات العلمية والبيئية والتقنية، وقياس تكلفة المخرجات مقارنة بحجم الاستفادة ونوعيتها، مع التركيز على تحسين جودة تنفيذ المشاريع بوصفه عنصراً أساسياً في رفع المردودية وتحقيق أثر ملموس.

وتساعد هذه المؤشرات كذلك على تقدير ما يتوفر في كل خدمة من قدرة على إنتاج منصات وأدوات رقمية وأطر سياساتية تستجيب مباشرة لاحتياجات الدول، ورصد تطور الطلب على خدمات الاستشراف والبيانات والابتكار، بما يمكن من ضمان مواءمتها للسياسات الوطنية. وبهذا النهج، تتحول المؤشرات التشغيلية إلى أداة لبناء قاعدة صلبة لتقييم منظومات العلوم والابتكار والبيئة والذكاء الاصطناعي.

سابعاً: تحليل المعنيين لتحقيق الهدف الثاني:

متوازنة للانتقال نحو نماذج تنمية منخفضة الأثر البيئي. كما يسهم الشركاء الدوليون في توفير المعايير والتمويل والخبرات التي تربط الدول الأعضاء بنظم الاقتصاد العالمي المستند إلى المعرفة، في حين يعزز المجتمع المدني والمستفيدون النهائيون تبني هذه التحولات وضمان استدامتها.

إن فهم هذا الطيف الواسع من الفاعلين، وبناء استراتيجية شاملة لإشراكهم، يمثلان شرطاً محورياً لتمكين الدول الأعضاء من تحقيق انتقال فعّال نحو اقتصادات قوية ومجتمعات مستدامة تتسم بالمرونة والتنافسية المستقبلية.

أ: تحديد المعنيين - قراءة بنوية لمنظومة الاقتصاد المعرفي والتنمية المستدامة

يقدم الجدول التالي الفئات الرئيسة لشركاء الإيسيسكو ودورهم في دعم تحقيق الهدف الاستراتيجي الثاني، بما يعزز بناء شراكات متكاملة تمكّن الدول الأعضاء من الاندماج في الاقتصاد العالمي القائم على المعرفة والابتكار والاستدامة.

يرتكز الهدف الاستراتيجي الثاني على توجيه الدول الأعضاء نحو الانضمام السريع إلى الاقتصادات العظمى وبناء مجتمعات مستدامة تقوم على إنتاج المعرفة، والتطور العلمي، وحماية البيئة، واستشراف المستقبل. وتمثل هذه الغاية إطاراً تحويلياً واسعاً تتداخل فيه المنظومات العلمية والاقتصادية والبيئية والتكنولوجية، ما يجعل نجاحها رهيناً بتنسيق محكم بين مجموعة كبيرة من الفاعلين على الصعيدين الوطني والدولي.

ومع الطبيعة المتعددة الأبعاد لهذا الهدف، يصبح بناء خطة متكاملة لإشراك المعنيين أمراً ضرورياً لضمان اتساق الأدوار وتكامل الجهود. فالحكومات والجهات التشريعية تشكل البيئة التنظيمية التي تُبنى عليها السياسات، والمؤسسات العلمية والجامعات تقود تطوير المعرفة والبحث العلمي، والقطاع الاقتصادي والصناعي يترجم التطور العلمي إلى قيمة اقتصادية، بينما تقدم المؤسسات البيئية والتخطيطية رؤية

الفئة	الجهات المندرجة	مجالات العمل	تحليل دورهم
الجهات الحكومية الوطنية	<ul style="list-style-type: none"> وزارات الاقتصاد وزارات المالية وزارات التعليم العالي وزارات التكنولوجيا وزارات البيئة وزارات الطاقة 	<ul style="list-style-type: none"> التخطيط الاقتصادي والقطعي تمويل البحث والابتكار سياسات التحول الرقمي سياسات الاستدامة والطاقة تنظيم اقتصاد المعرفة 	<ul style="list-style-type: none"> صياغة السياسات الوطنية تخصيص الموارد وتوفير البيئة التشريعية اللازمة للتحول نحو اقتصاد المعرفة والاستدامة.
المؤسسات العلمية والبحثية	<ul style="list-style-type: none"> الجامعات مراكز الأبحاث المختبرات المرصحات العلمية وحدات الدراسات المستقبلية في الجامعات مراكز الاستشراف الاستراتيجي الوطنية 	<ul style="list-style-type: none"> البحث العلمي والتطبيقي الابتكار ونقل المعرفة التحليل الاستراتيجي إعداد السيناريوهات المستقبلية دعم السياسات بالأدلة 	<ul style="list-style-type: none"> إنتاج المعرفة تنفيذ مشاريع البحث العلمي توفير الخبرة العلمية اللازمة للمبادرات. تطوير سيناريوهات استراتيجية تتناول التغيرات التعليمية، الرقمية، الاجتماعية، الثقافية، والبيئية؛

<ul style="list-style-type: none"> • تقديم حلول تقنية وتمويلية • دعم الابتكار التطبيقي • المساهمة في تطوير منظومات التحول الرقمي والاقتصاد الأخضر. 	<ul style="list-style-type: none"> • تطوير الحلول التقنية • الاستثمار في الابتكار • التحول الرقمي • الاقتصاد الأخضر • دعم ريادة الأعمال 	<ul style="list-style-type: none"> • شركات الذكاء الاصطناعي • شركات الطاقة المتجددة • شركات التكنولوجيا المتقدمة • مسرعات الأعمال 	القطاع الخاص وشركات التكنولوجيا
<ul style="list-style-type: none"> • توفير التمويل والخبرة الدولية • دعم المشاريع التحولية الكبرى • تمكين الدول من الوصول إلى حلول وممارسات دولية متقدمة. 	<ul style="list-style-type: none"> • التمويل التنموي • الدعم الفني وبناء القدرات • نقل الممارسات الدولية • تمويل المشاريع التحولية 	<ul style="list-style-type: none"> • البنك الدولي • البنك الإسلامي للتنمية • المنظمات متعددة الأطراف 	الشركاء الدوليون ومؤسسات التمويل
<ul style="list-style-type: none"> • تطوير حلول ابتكارية • الاستفادة المباشرة من البرامج • المساهمة في تطبيق مخرجات البحث العلمي على ارض الواقع. 	<ul style="list-style-type: none"> • الابتكار وريادة الأعمال • البحث التطبيقي • تطوير الحلول • الاستفادة من البرامج • نقل المعرفة إلى التطبيق 	<ul style="list-style-type: none"> • الباحثون • العلماء • الشباب • رواد الأعمال 	المجتمع العلمي والمستفيدون النهائيون
<ul style="list-style-type: none"> • دعم الوعي المجتمعي • نشر المعرفة • تسهيل مشاركة الجمهور في مبادرات الاستدامة. 	<ul style="list-style-type: none"> • التوعية المجتمعية • نشر المعرفة العلمية • التواصل الاستراتيجي • تعبئة الرأي العام 	<ul style="list-style-type: none"> • المنظمات البيئية • الجمعيات العلمية • وسائل الإعلام 	منظمات المجتمع المدني والإعلام

II : تحليل مستويات النفوذ والتأثير للمعنيين

يعرض هذا الجدول تقييماً مختصراً للجهات الفاعلة الرئيسة في منظومة المعرفة والابتكار، وفق قوة نفوذها وتأثيرها، بهدف توجيه جهود الشراكات وتعزيز فعالية التدخلات التنموية.

الفئات	النفوذ	التأثير	سبب التقييم
الجهات الحكومية الوطنية	عالي	عالي	مسؤولية عن السياسات الاقتصادية والتحول الرقمي وتمويل برامج الاقتصاد المعرفي.
المؤسسات العلمية والبحثية	متوسط	عالي	تشرف على المنظومة العلمية وتملك تأثيراً مباشراً على تطوير البحث العلمي والإشراف
القطاع الخاص وشركات التكنولوجيا	متوسط	عالي	توفر حلولاً تقنية وتشارك في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي
الشركاء الدوليون ومؤسسات التمويل	عالي جداً	عالي	يمتلكون قدرة تمويلية وخبرة عالمية تؤثر مباشرة في البرامج التحولية الكبرى
المجتمع العلمي والمستفيدون النهائيون	منخفض	عالي	فئة مستفيدة ومبتكرة تساهم في خلق حلول جديدة وتعزيز منظومة الإشراف
منظمات المجتمع المدني والإعلام	منخفض	منخفض	دوره توعوي وداعم في نشر الوعي العلمي والبيئي وتسهيل المشاركة العامة

III : الإطار التصنيفي للمعنيين ودورهم في تحقيق الهدف الثاني

يقدم هذا الجدول إطاراً متكاملاً لتجميع الفئات الرئيسية في منظومة المعرفة والابتكار، مع تحديد أهداف إشراك كل فئة ومستويات المشاركة وأدوات التفاعل المناسبة، بما يعزز فاعلية الشراكات ويدعم التحول نحو اقتصاد مستدام قائم على الابتكار.

فئة	الجهات المندرجة	هدف الإشارك الرئيس	مستوى الإشارك	أدوات الإشارك
أ الفاعلون الحكوميون الاستراتيجيون	وزارات الاقتصاد، التعليم العالي، التكنولوجيا، البيئة، الطاقة	مواءمة السياسات وتوفير الدعم المؤسسي للتحولات الوطنية	شراكة Partnership	من خلال: لجان توجيه، اتفاقيات تعاون، اجتماعات رفيعة المستوى، مواءمة سياسات
ب المؤسسات العلمية والبحثية	الجامعات، مراكز البحث، المختبرات العلمية	تعزيز البحث والابتكار وتوجيه المشاريع العلمية نحو قرارات استراتيجية استشرافية قائمة على تحليل البيانات والاتجاهات المستقبلية.	إشراك / Involve Collaborate / تعاون	من خلال: مختبرات مشتركة، منح بحثية، برامج تدريب، منصات علمية
ج القطاع الخاص والتقنيات المتقدمة	شركات التكنولوجيا، الطاقة المتجددة، الابتكار، مسرعات الأعمال	تطوير حلول تقنية مبتكرة وتوسيع الشراكات الاستثمارية	تعاون Collaborate	من خلال: شراكات PPP، مسرعات أعمال، تحديات ابتكار، منصات رقمية
ح الشركاء الدوليون ومؤسسات التمويل	البنك الدولي، BdsI، FCG، PENU، PDNU، FEG	تعبئة الموارد المالية والخبرة التقنية للمشاريع المشتركة	شراكة pihsentraP	من خلال: برامج تمويل مشتركة، دعم فني، مشاريع مناخية، تقارير سياسات
خ المستفيدون النهائيون	الباحثون، العلماء، الشباب، رواد الأعمال	تعزيز قدراتهم ودمجهم في منظومة الابتكار الوطنية	إشراك Involve	من خلال: ورش تدريب، منح، حاضنات ابتكار، مسابقات علمية
د المجتمع المدني والإعلام	الجمعيات العلمية، المنظمات البيئية، وسائل الإعلام	رفع الوعي وتوسيع المشاركة المجتمعية في التحول العلمي	إعلام mrofni	من خلال: حملات توعية، منصات تواصل، نشرات، قصص نجاح

١٧ : استراتيجية التمويل الداعمة لتحقيق الهدف الثاني

تشكّل آليات التمويل الواردة في الجدول إطاراً أساسياً لدعم منظومة الاقتصاد المعرفي والابتكار في الدول الأعضاء، حيث تتيح تعبئة موارد مالية متنوعة ومستدامة، وتعزّز الشراكات بين الفاعلين الوطنيين والدوليين، وتمكّن الإيسيسكو من قيادة تدخلات تنموية قادرة على إحداث أثر واقعي في مجالات التكنولوجيا، البحث العلمي، والاستدامة. كما تساعد هذه الآليات في توسيع نطاق المشاريع ورفع جاهزيتها للاندماج في الاقتصاد العالمي.

سبل التمويل	الشركاء المرتبطون	كيفية توظيفها	الأهمية الاستراتيجية
التمويل متعدد الأطراف	المنظمات متعددة الأطراف	إعداد مشاريع جاهزة للتمويل، تعزيز مواءمة الأهداف مع أولويات المانحين، تقديم الدعم الفني للدول لرفع جاهزية ملفات التمويل	يؤمّر تمويلًا كبيراً ومنتظماً لبرامج الابتكار والتحول الرقمي والمناخ، ويضمن استدامة البرامج طويلة المدى
التمويل المناخي	صندوق المناخ الأخضر، مرفق البيئة العالمي، وزارات البيئة والطاقة	دعم الدول في إعداد مقترحات مشاريع مناخية تتعلق بالاقتصاد الأخضر، البيانات البيئية، الطاقة المتجددة، الابتكار المناخي	يمكن الدول الأعضاء من الحصول على تمويل ضخم لدعم مشاريع الاستدامة، الطاقة النظيفة، والابتكار البيئي
التمويل المختلط	القطاع الخاص، مؤسسات التمويل الدولية، شركات التكنولوجيا	تصميم مشاريع تجمع بين التمويل العام والخاص، بناء شراكات ثلاثية (إيسيسكو-حكومة-قطاع خاص)، إعداد نماذج تمويل مشتركة	يجذب استثمارات خاصة كبيرة ويوسّع نطاق المشاريع العلمية والتكنولوجية ذات الأثر الاقتصادي
برامج تمويل التحول الرقمي	وزارات التكنولوجيا، شركات الاتصالات، شركات البرمجيات، البنك الدولي	تنفيذ مشاريع رقمية وطنية، دعم الحوكمة الرقمية، بناء منصات بيانات وتطبيقات معرفية	يدعم التحول نحو الاقتصاد الرقمي، ويُتّرع جاهزية الدول الأعضاء للاندماج في الاقتصاد العالمي
الاستثمار المؤثر	مستثمرون دوليون، صناديق استثمار اجتماعية، شركات ناشئة	دعم الشركات الناشئة في مجالات التكنولوجيا، الابتكار، البيئة؛ بناء منصات لعرض مشاريع الدول الأعضاء	يشجع الابتكار وزيادة الأعمال، ويخلق فرص عمل ومعارف جديدة
السندات التنموية Green	وزارات المالية، البنوك الوطنية، مؤسسات التمويل العالمية	تقديم الدعم الفني للدول لإصدار سندات خضراء أو سندات ابتكار، بناء قدرات وطنية في أدوات التمويل الحديث	يفتح مصادر تمويل جديدة ومستقرة، يدعم التحول الأخضر، ويسهم في تمويل مشاريع ذات أثر طويل المدى
شراكات القطاع الخاص (PPP)	شركات التكنولوجيا، شركات الطاقة، حاضنات الأعمال	تطوير مشاريع مشتركة في الذكاء الاصطناعي، الطاقة المتجددة، الابتكار العلمي، الحاضنات والمسرعات	يعزز الابتكار الوطني ويؤمّر موارد مالية وتقنية يصعب تحقيقها عبر التمويل التقليدي
التمويل المبني على النتائج	المانحون الدوليون، وزارات الاقتصاد والتعليم والبيئة	تصميم برامج تُموّل عند تحقق نتائج (منصات بيانات، معايير جودة، برامج ابتكار)، ضمان شفافية الأداء	يزيد كفاءة البرامج، ويعزز الثقة في أنظمة الدول، ويمثّل معياراً حديثاً للجهات المانحة

يُبرز تحليل المعنيين وتصنيفهم وفق النفوذ والتأثير عدداً من الدروس الاستراتيجية التي تُعد أساسية لتحقيق التحول المنشود نحو اقتصاد معرفي ومجتمع مستدام. فقد أظهر التحليل أن الاتساق بين السياسات الحكومية، والقدرات العلمية، والبنى الاقتصادية، والأنظمة البيئية، هو العامل الحاسم في نجاح هذا النوع من التحولات المركبة. كما يتضح أن تعزيز دور الجامعات ومراكز البحث، وتمكين القطاعات الصناعية القائمة على المعرفة، والتنسيق مع المؤسسات البيئية والتخطيطية، يشكل رافعة رئيسية لرفع جاهزية الدول الأعضاء للانضمام إلى الاقتصادات العظمى. ويكشف التصنيف أيضاً أهمية مواءمة آليات الإشراف مع طبيعة كل فئة من الفاعلين: من شركات استراتيجية طويلة المدى مع الحكومات والجهات التمويلية، إلى أطر التعاون العلمي مع الجامعات ومراكز البحث، إلى منصات التخطيط البيئي والمستقبلي، وصولاً إلى المشاركة المجتمعية التي تضمن تبني التحول واستدامته. وتؤكد هذه الدروس أن إشراك المعنيين ليس مجرد ممارسة إجرائية، بل هو عنصر بنيوي يوجّه المسار التنموي ويضمن تحقيق الأثر، ويعزز قدرة الدول الأعضاء على بناء منظومات معرفية وعلمية وبيئية قادرة على المنافسة والازدهار في المستقبل.



أدوات المنظمة لتنفيذ استراتيجية تعبئة الموارد

ستعمل الإيسيسكو خلال الفترة 2026-2029 على تنفيذ مجموعة من المبادرات المحورية الهادفة إلى تعزيز قدرتها على تعبئة الموارد وتوسيع شراكاتها التمويلية وتشمل التالي:

- تطوير محفظة مشاريع قابلة للتمويل (Bankable Projects) تتوافق مع معايير الجهات المانحة الدولية.
- بناء شراكات ثلاثية تجمع الحكومات، المؤسسات الدولية، والقطاع الخاص لدعم الابتكار والتحول الرقمي.
- تعزيز قدرات الدول الأعضاء في إعداد وإدارة مقترحات التمويل والمشاريع المشتركة.
- إطلاق منصة رقمية لعرض المشاريع الجاهزة للتمويل وإتاحة التواصل بين الدول والجهات المانحة.
- تنظيم منتديات دورية تجمع الممولين والشركاء لتسهيل تعبئة الموارد المالية والتقنية.
- تفعيل التعاون مع مؤسسات التمويل الدولية وصناديق المناخ لدعم مشاريع الاستدامة والاقتصاد الأخضر.
- توسيع الشراكات مع الشركات العالمية في مجالات التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي والابتكار.

الأثر المتوقع لهذه الإستراتيجية:

- ومن المتوقع أن تسهم هذه المبادرات في تعزيز جاهزية الدول الأعضاء للاندماج في الاقتصاد العالمي من خلال:
- تعزيز جاهزية الدول الأعضاء للاندماج في الاقتصاد العالمي القائم على المعرفة والابتكار.
 - توسيع الوصول إلى التمويل الدولي والمناخي لتمكين التحول الرقمي والاقتصاد الأخضر.
 - تحسين كفاءة وجودة تنفيذ المشاريع الوطنية عبر اعتماد نماذج تمويل حديثة قائمة على النتائج.
 - دعم الباحثين، الشباب، ورواد الأعمال من خلال منظومات ابتكار وتمويل أكثر ديناميكية.
 - تطوير حلول علمية وتكنولوجية مستدامة تسهم في رفع التنافسية الوطنية والإقليمية.
 - ترسيخ دور الإيسيسكو كمنصة قيادية في تعبئة الموارد وتوجيه تمويل التنمية العلمية والاستشرافية على المستويين الإقليمي والدولي.

وسيط كثافة الكربون في الناتج المحلي يبلغ 0.20 كغ/دولار مع تباين يصل إلى 16 ضعفاً بين الدول الأعضاء. وسيط الطاقة المتجددة غير المائية لا يتجاوز 2% من إنتاج الكهرباء – وهو مستوى بدائي في التحول الطاقوي. ربع الدول يُسجّل بصمة بيئية تتجاوز الطاقة الاستيعابية الكوكبية (أكثر من 2.3 هكتار/فرد). أقل من 10% من منشورات الدول الأعضاء تعالج قضايا المناخ والمياه والغذاء بشكل تكاملي رغم أن 70% منها في مناطق مناخية حرجة.

الاختلال الرابع: الفجوة الرقمية والتقنية المركّبة. مؤشر استعداد الحكومة للذكاء الاصطناعي يبلغ وسيطه 37.53 من 100 (53 دولة)، مع ربع الدول دون 31.32 – مما يعني غياب البنية المؤسسية والتشريعية اللازمة. أقل من 15% من الدول الأعضاء لديها سياسات وطنية لأخلاقيات الذكاء الاصطناعي. 90% من البنية السطحية للبحث في يد شركات أمريكية وصينية – مما يطرح إشكالية سيادة البيانات العلمية.

الاختلال الخامس: ضعف منظومات الاستشراف وصناعة المستقبل. غالبية الدول الأعضاء تفتقر إلى وحدات استشراف مؤسسية دائمة وأطر تشريعية لتنظيم التقنيات الناشئة. القدرة على التنبؤ وبناء السيناريوهات محدودة مؤسسياً – مما يجعل السياسات العامة رد فعل لا استباق. هذا الاختلال يُضاعف أثر جميع الاختلالات السابقة: دول لا تستشرف المستقبل لا تستطيع الاستعداد لتحولاته.

الخلاصة السببية: المشكلة ليست نقصاً في الطموح العلمي بل انقطاع منظومي بين خمس حلقات: البحث منفصل عن الاقتصاد، والابتكار منفصل عن الأولويات المحلية، والسياسات البيئية منفصلة عن العلوم، والتقنية منفصلة عن الحوكمة، والاستشراف غائب عن صنع القرار. أي تدخل فعّال يجب أن يعيد وصل هذه الحلقات الخمس.

II : منطق التغيير: كيف ستُحدث تدخلات الإيسيسكو فرقاً؟

تعمل الإيسيسكو على إعادة وصل الحلقات المنقطعة بين البحث والاقتصاد والبيئة والتقنية والاستشراف (معالجة الاختلالات الخمسة)، عبر بناء قدرات الدول الأعضاء في تطوير سياسات وطنية متكاملة للعلوم والتكنولوجيا والابتكار، ودعم التحول نحو الاقتصاد الأخضر والرقمي، وترسيخ ثقافة الاستشراف في صنع القرار، فإن ذلك سيسهم ذلك – ضمن حدود مساهمة الإيسيسكو

ثامناً: منهجية إدارة التغيير

يتطلب تُقدّم نظرية التغيير هذه بوصفها الإطار التفسيري الذي يوضح كيف تنوي الإيسيسكو المساهمة في تسريع التحول نحو اقتصادات ومجتمعات قائمة على المعرفة والابتكار في الدول الأعضاء. وهي تتجاوز وصف "ماذا" ستفعل المنظمة إلى تفسير "لماذا" يُتوقع أن تُحدث تدخلاتها التغيير المرجو، و"كيف" سينتقل الأثر من مستوى المخرجات المباشرة إلى التحولات الهيكلية في المنظومات العلمية والابتكارية والبيئية والاستشرافية.

وقد أُعدّت هذه النظرية وفق المنهجيات المعتمدة في المنظمات الأمامية الرائدة.

I : التحليل السببي: الاختلالات البنيوية في منظومات العلوم والابتكار والاستشراف

لا يمكن بناء نظرية تغيير فعّالة دون فهم معمّق لأسباب المشكلة. وتكشف البيانات المستقاة من التحليل القطاعي للخطة (القسم 2.5.1) وتقارير المنتدى الاقتصادي العالمي والبنك الدولي أن منظومات العلوم والابتكار في الدول الأعضاء تعاني من خمسة اختلالات بنيوية مترابطة:

الاختلال الأول: أزمة الاستثمار البحثي والبنية الإحصائية. تشير بيانات UNESCO Institute for Statistics إلى أن متوسط الإنفاق على البحث والتطوير في الدول ذات الدخل المنخفض والمتوسط يقل غالباً عن 1% من الناتج المحلي، مقارنة بـ 2-3% في الاقتصادات المتقدمة. كما أن عدداً كبيراً من الدول لا يمتلك أنظمة إحصائية منتظمة لرصد هذا الإنفاق، مما يحد من القدرة على التخطيط القائم على الأدلة. ويُعد ضعف البنية الإحصائية في حد ذاته مؤشراً على هشاشة المنظومة البحثية.

الاختلال الثاني: القطيعة بين البحث العلمي والاقتصاد. لا تتجاوز براءات الاختراع من 53 دولة عضواً مجتمعة 3% من الإجمالي العالمي، مع نسبة تحويل بحث-إلى-منتج أقل من 5%. مؤشر الابتكار العالمي يبلغ وسيطه 23.7 من 100 (34 دولة) – وهو مستوى يعكس نضجاً محدوداً في بيئات الابتكار. هجرة 25% من حملة الدكتوراه تُفاقم الفجوة. النتيجة: بحث علمي مُنتج لكنه معزول عن الاقتصاد والمجتمع – 73% من التمويل البحثي الدولي مرتبط بأولويات المانحين لا بالاحتياجات الوطنية.

الاختلال الثالث: الهشاشة المناخية والبيئية 70% من الدول الأعضاء تقع في مناطق عالية الهشاشة المناخية.

المنطق السببي: التعاون العلمي يُضاعف أثر الاستثمارات البحثية المحدودة – وهو الأداة الأنجع لسد الفجوة المعرفية دون مضاعفة التكاليف.

مقاربة التمايز حسب جاهزية الدول

نظراً للتفاوت الكبير بين الدول الأعضاء من حيث البنية البحثية والقدرات الابتكارية والجاهزية الرقمية، تعتمد الإيسيسكو مقارنة تنفيذية متميزة عبر ثلاث فئات:

دول عالية الجاهزية العلمية: التركيز على الريادة في الذكاء الاصطناعي، والاقتصاد الأخضر المتقدم، وتطوير نماذج استشرافية قابلة للتصدير إلى دول المجموعة.

دول متوسطة الجاهزية: التركيز على بناء سياسات وطنية متكاملة للعلوم والتكنولوجيا والابتكار، وتطوير البنية البحثية، وتعزيز الربط بين الجامعات والقطاع الخاص.

دول منخفضة الجاهزية أو الهشة: التركيز على بناء الأسس الإحصائية والمؤسسية للبحث العلمي، وتطوير طول تقنية بسيطة لمواجهة التحديات المناخية والصحية الملحة.

وتُسهّم هذه المقاربة في زيادة فعالية التدخلات وتسريع التبنّي وتقليل مخاطر تطبيق نماذج غير ملائمة للسياق.

III : ديناميكية التغيير: كيف يتم تفعيل التحول التربوي عملياً

لا يقتصر التغيير المنشود على إنتاج الأطر وبناء القدرات، بل يتطلب إدارة تحول منهجي متعدد المستويات يطال السياسات والممارسات والثقافة المؤسسية. وعليه، تعتمد الإيسيسكو مقارنة متكاملة لإدارة التغيير تُحوّل نظرية التغيير من إطار تفسيري إلى محرك تنفيذي للتحول العلمي والابتكاري.

طبيعة التغيير

يمثل الهدف الاستراتيجي الثاني تحولاً مركباً يتجاوز المشاريع العلمية المنفردة نحو إعادة هندسة العلاقة بين المعرفة والاقتصاد والبيئة والمستقبل، ويتجلى في أربعة أبعاد متداخلة:

- **تحول استراتيجي:** الانتقال من استهلاك المعرفة إلى إنتاجها وتوطينها
- **تحول بيئي:** الانتقال من الاستجابة للأزمات المناخية إلى الاستباق القائم على العلوم
- **تحول رقمي:** الانتقال من استيراد التقنية إلى حوكمتها وتوطينها
- **تحول مؤسسي:** الانتقال من صنع قرار ردّ فعلي إلى صنع قرار استشرافي

وبالتكامل مع الفاعلين الدوليين – في تسريع انتقال الدول الأعضاء تدريجياً نحو منظومات وطنية أكثر قدرة على إنتاج المعرفة وتوظيفها اقتصادياً وبيئياً.

استراتيجيات التغيير الأربعة

تتبنى نظرية التغيير هذه أربع استراتيجيات متكاملة، مستوحاة من أفضل الممارسات الدولية في العمل التنموي متعدد الأطراف:

الاستراتيجية الأولى: توطين المعرفة وبناء منظومات الابتكار (Knowledge Localization & Innovation Systems). تعمل الإيسيسكو كمحفّز لتحويل العلاقة بين البحث والاقتصاد، عبر دعم تطوير سياسات وطنية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار، وبناء جسور بين الجامعات والمراكز البحثية والقطاع الخاص، وتعزيز الدبلوماسية العلمية. المنطق السببي: ربط البحث بالأولويات الوطنية والاقتصاد المعرفي يُحوّل الإنفاق البحثي من كلفة إلى استثمار ذي عائد تنموي.

الاستراتيجية الثانية: دعم التحول البيئي والمناخي القائم على العلوم (Science-based Environmental Transition). تعمل الإيسيسكو كمُمكن للسياسات المناخية القائمة على الأدلة، عبر تطوير أطر وطنية للطاقة النظيفة والتنوع البيولوجي وإدارة المخاطر، وربط العلوم بالاستدامة. المنطق السببي: السياسات البيئية المبنية على أدلة علمية محلية أكثر فعالية وقبولاً من الطول المستوردة – والتكامل بين البيئة والاقتصاد يُحوّل التحديات المناخية إلى فرص تنموية.

الاستراتيجية الثالثة: قيادة التحول الرقمي والاستشرافي المسؤول (Responsible Digital & Foresight Leadership). تعمل الإيسيسكو كرائد في حوكمة الذكاء الاصطناعي والتقنيات الناشئة، عبر تطوير أطر تشريعية وأخلاقية وبناء قدرات وطنية في الاستشراف والتحليل التنبؤي. المنطق السببي: الحوكمة المسؤولة للتقنية هي الشرط لتحويل الذكاء الاصطناعي من تهديد إلى فرصة – والاستشراف هو ما يُحوّل صنع القرار من رد فعل إلى استباق.

الاستراتيجية الرابعة: بناء الشراكات العلمية وتعزيز الدبلوماسية العلمية (Scientific Diplomacy & Partnership Building). تعمل الإيسيسكو كمنسّق للتعاون العلمي الإقليمي والدولي، عبر بناء شبكات بحثية مشتركة وتنظيم منتديات علمية ومنصات لتبادل الخبرات.

مستويات التغيير

يتحقق هذا التحول عبر خمسة مستويات متكاملة:

المستوى	مجال التغيير
السياسات	تطوير سياسات وطنية متكاملة للعلوم والتكنولوجيا والابتكار والمناخ
الهياكل	ربط المؤسسات البحثية بالقطاع الإنتاجي ومنظومات الابتكار
العمليات	إدماج الاستشراف والذكاء الاصطناعي في دورة صنع القرار
القدرات	تأهيل الباحثين والمبتكرين وصناع السياسات في المجالات الناشئة
الثقافة	ترسيخ ثقافة الابتكار والاستشراف كركيزة للتنمية المستدامة

١٧ : طبقة التبني السلوكي

لا يكتمل التحول العلمي والابتكاري بمجرد تطوير السياسات أو بناء القدرات، بل يتطلب تحولاً فعلياً في سلوك الفاعلين داخل المنظومة العلمية والتنموية. ويتجلى هذا التحول عبر مستويات الفاعلين الرئيسيين:

- عدد رواد الأعمال الشباب الذين حوّلوا أبحاثهم إلى مشاريع اقتصادية عبر برامج الإيسيسكو.

- **صناع السياسات:** الانتقال من سياسات ردّ فعل إلى سياسات استشرافية قائمة على الأدلة والسيناريوهات
 - **المؤسسات البحثية:** الانتقال من البحث الأكاديمي المعزول إلى البحث التطبيقي المرتبط بالأولويات الوطنية
 - **القطاع الخاص:** الانتقال من استيراد التقنية إلى الاستثمار في الابتكار المحلي والتعاون مع الجامعات
 - **الباحثون الشباب:** الانتقال من النشر الأكاديمي كغاية إلى ريادة الأعمال المعرفية وتحويل البحث إلى منتج
- ويُعد هذا البعد شرطاً حاسماً لتحويل المخرجات إلى نتائج فعلية وضمنان استدامة التحول على المدى الطويل.

مؤشرات التبني السلوكي

- لقياس فعالية التحول السلوكي وضمنان انتقال التغيير تعتمد الإيسيسكو مجموعة من المؤشرات النوعية والكمية التي ترصد درجة تبني الفاعلين للممارسات الجديدة:
- نسبة السياسات الوطنية للعلوم والتكنولوجيا المبنية على تحليلات استشرافية
- نسبة المشاريع البحثية ذات التطبيقات الاقتصادية أو الاجتماعية المباشرة
- عدد الشراكات الفعّالة بين الجامعات والقطاع الخاص في الدول المستفيدة
- نسبة الدول التي أنشأت وحدات استشراف وطنية أو أطر تشريعية للذكاء الاصطناعي



٧ : خارطة إدارة التغيير

التكيف المنهجي الخاص بالهدف الاستراتيجي الثاني الغاية الاستراتيجية		مرحلة منهجية التغيير
<p>توحيد الفهم المؤسسي بأن التحول نحو اقتصاد المعرفة والابتكار ليس ترفاً بل ضرورة تنموية وجودية، من خلال تحليل الفجوات (0.23% إنفاق بحثي مقابل 2-3% عالمياً) وربطها بالقدرة التنافسية والصمود المناخي.</p>	<p>تهيئة البيئة المؤسسية والشركاء الوطنيين لتقبل التحول العلمي والابتكاري كأولوية استراتيجية.</p>	<p>بناء الوعي والجاهزية للتغيير</p>
<p>بناء تحالف قيادي علمي يضم قطاع العلوم والابتكار في الإيسيسكو مع وزارات التعليم العالي والبحث العلمي والبيئة والتكنولوجيا في الدول الأعضاء، مع إشراك القطاع الخاص والأكاديميا.</p>	<p>توفير قيادة فاعلة قادرة على توجيه التحول العلمي وضمان التكامل بين القطاعات.</p>	<p>تشكيل القيادة التحولية للتغيير</p>
<p>بلورة رؤية تحويلية تنقل الدول الأعضاء من "مستهلك المعرفة" إلى "منتجها"، وترجمتها إلى خارطة مرحلية تشمل: سياسات العلوم والتكنولوجيا، البحث التطبيقي، الاقتصاد الأخضر، حوكمة الذكاء الاصطناعي، والاستشراف المؤسسي.</p>	<p>تحويل الرؤية الاستراتيجية إلى مسار إصلاحي واضح وقابل للتنفيذ.</p>	<p>صياغة رؤية التغيير وخارطة التحول</p>
<p>اعتماد تواصل مؤسسي موجه لصنّاع القرار العلمي والتنموي، وتنفيذ برامج لبناء القدرات في: الاستشراف الاستراتيجي، حوكمة الذكاء الاصطناعي، إدارة الابتكار، تحويل البحث إلى منتج، التمويل المناخي.</p>	<p>تمكين الفاعلين الوطنيين والمؤسسين من قيادة وتنفيذ التحول العلمي والابتكاري بفعالية.</p>	<p>التواصل وبناء القدرات والتمكين</p>
<p>إطلاق مبادرات نموذجية تدريبية: A-Hub لريادة الأعمال الشبائية، الزراعة الذكية، مختبرات الابتكار الشامل، منصة العمل المناخي – مع تحقيق نتائج مرحلية ملموسة تُثبت الجدوى.</p>	<p>تعزيز الثقة المؤسسية وبناء الزخم وتسريع تبني التغيير.</p>	<p>التنفيذ المرحلي وتحقيق المكاسب المبكرة</p>
<p>إدماج مخرجات التحول العلمي والابتكاري في السياسات الوطنية، وآليات المتابعة والتقييم، وربطها بمنظومات الحوكمة وإدارة الأداء لضمان استدامة الأثر بعد أفق الخطة.</p>	<p>ضمان استدامة التحول العلمي ومنع الارتداد إلى الممارسات التقليدية.</p>	<p>ترسيخ التغيير والاستدامة المؤسسية</p>

VI : نقاط القرار الاستراتيجي

لضمان فعالية مسار التغيير وتجنب الاستمرار في مسارات غير فعّالة، تعتمد الإيسيسكو مجموعة من نقاط القرار الاستراتيجية:

- **بعد مرحلة التنفيذ التجريبي:** تقييم مبادرات نموذجية في ريادة الأعمال العلمية، والابتكار الزراعي، ومنصات الابتكار الشامل واتخاذ قرار التوسع أو التعديل أو الإيقاف
- **بعد أول دورة تنفيذ سنوية:** مراجعة مدى تحقق النتائج المبكرة (عدد الدول التي طوّرت سياسات للعلوم والتكنولوجيا بدعم الإيسيسكو) وتعديل مسارات التدخل
- **عند تقييم منتصف الدورة (2028):** اتخاذ قرارات استراتيجية بإعادة توجيه الأولويات بين المحاور الأربعة حسب الأثر المُحقق
- **عند ظهور انحرافات جوهرية عن المسار (أكثر من 20%):** تفعيل بروتوكول التصحيح المؤسسي

حوكمة اتخاذ القرار

تُدار نقاط القرار الاستراتيجي ضمن إطار حوكمة واضح يضمن التوازن بين القيادة المؤسسية للإيسيسكو والملكية الوطنية للدول الأعضاء، وذلك وفق المستويات التالية:

- **المستوى المؤسسي (الإيسيسكو):** قرارات تعديل الأدوات والمنهجيات وبرامج الدعم الفني في العلوم والابتكار
- **المستوى الوطني (الدول الأعضاء):** قرارات تبني أو تكيف السياسات العلمية والتقنية والبيئية
- **المستوى المشترك:** قرارات استراتيجية كبرى عبر آليات تنسيق (لجان توجيهية، منصات شراكة علمية، مؤتمرات وزارية)

VII : سلسلة النتائج: من التدخل إلى التحول

المستوى	طبيعة النتائج	النتائج الرئيسية (KPIs/ Deliverables)	الرابط السببي	الافتراضات الحرجة	المخاطر	آليات التخفيف
المستوى الأول المخرجات المباشرة (مسؤولية مباشرة)	نتائج تقع ضمن تحكم الإيسيسكو وتُقاس كمياً	• دعم 15+ دولة في تطوير/ تحديث سياسات وطنية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار • تطوير 10+ أطر تنظيمية ومعايير علمية لتحفيز الابتكار ونقل التكنولوجيا • إطلاق 10+ منصات/ مبادرات تربط البحث بريادة الأعمال والقطاع الخاص • دعم 20+ دولة في إعداد سياسات مناخية وبيئية متكاملة (NDCs)، استراتيجيات التنوع البيولوجي • تأهيل 5,000+ باحث ومبتكر شاب عبر برامج A-Hub والمهارات الإبداعية والدبلوماسية العلمية • إصدار تقارير استشرافية ومرجعية سنوية	تمكين الدول عبر: 1 - سياسات علمية متكاملة 2 - قدرات مؤسسية وبشرية 3 - أدوات تحليل وقرار	جودة المخرجات ومصادقتها العلمية كافية لإقناع الدول	• ضعف الجودة الفنية • عدم ملاءمة السياقات	• مراجعة أقران دولية • اختبار ميداني مسبق • تكيف حسب السياق الوطني

<ul style="list-style-type: none"> مشاورات مبكرة نماذج نجاح لإقناع الدول شراكات تمويلية مشروطة خطط طوارئ 	<ul style="list-style-type: none"> تغير الحكومات مقاومة مؤسسية عدم الاستقرار الأمني (~28% من الدول) 	<ul style="list-style-type: none"> الإرادة السياسية والقدرة المؤسسية استقرار السياقات التشغيلية 	<ul style="list-style-type: none"> التبني العملي يخلق أساساً للتحول الهيكلي عبر التراكم 	<ul style="list-style-type: none"> تبنى 10+ دول لسياسات علوم وتكنولوجيا وابتكار مُحدّثة تنفيذ 5+ دول لخطط مناخية وبيئية قائمة على الأدلة إنشاء شراكات فعّالة بين الجامعات والقطاع الخاص في 10+ دول بدء استخدام أدوات الاستشراف في صنع القرار الوطني تحويل أبحاث إلى مشاريع اقتصادية عبر 	<p>المستوى الثاني تحولات في الممارسات (1-2 سنة – مسؤولية مشتركة)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ربط التمويل بالنتائج تعزيز الملكية الوطنية أنظمة متابعة وإنذار مبكر 	<ul style="list-style-type: none"> بطء التغيير المؤسسي فقدان الزخم 	<ul style="list-style-type: none"> استمرار التعاون الدولي وتكامل الجهود 	<ul style="list-style-type: none"> استمرار التراكم وتحوله إلى زخم إصلاحي مستدام 	<ul style="list-style-type: none"> تحسين تدريجي في أداء الدول المستفيدة في المؤشرات الدولية ذات الصلة (مثل مؤشر الابتكار العالمي). بما يعكس تطوراً في القدرات المؤسسية وليس بالضرورة تغيراً مباشراً في الترتيب زيادة نسبة المشاريع البحثية ذات التطبيقات السوقية انخفاض معدلات الخسائر المناخية في الدول المستفيدة من البرامج البيئية زيادة مساهمة القطاعات الخضراء في الاقتصاد الوطني 	<p>المستوى الثالث تحولات هيكلية (3-4 سنوات – مساهمة مشتركة)</p>
<ul style="list-style-type: none"> شراكات متعددة الأطراف مرنة وقابلة للتكيف 	<ul style="list-style-type: none"> صدمات خارجية تفاوت الالتزام الدولي 	<ul style="list-style-type: none"> استمرارية التعاون الدولي وتكامل الجهود 	<ul style="list-style-type: none"> تراكم الإصلاحات يقود إلى تحول مستدام 	<ul style="list-style-type: none"> أثر طويل المدى ضمن منظومة دولية 	<p>المستوى الرابع الأثر التحويلي (5+ سنوات – مساهمة دولية)</p>

الإيسيسكو مع الدول الأعضاء والشركاء في مسؤولية مشتركة. تُقاس بمؤشرات النتائج عبر تحليل المساهمة (Contribution Analysis) لا الإسناد المباشر (Attribution).

دائرة المساهمة: الأثر التحويلي – ارتفاع الإنفاق البحثي، تحسّن مؤشرات الابتكار، تقليص الفجوة المعرفية مع العالم المتقدم، مساهمة في تحقيق SDG 9 وSDG 13 وSDG 7. هنا تُسهم الإيسيسكو ضمن جهود دولية أوسع. تُرصد المساهمة وتوثق لكن لا تُنسب حصرياً للمنظمة. هذا التمييز يحمي مصداقية المنظمة أمام المانحين والمقيمين، ويوجّه المساهمة نحو ما تتحكم فيه فعلياً.

VIII : حدود المساهمة: ما الذي يمكن نسبه للإيسيسكو؟

تعمل الإيسيسكو ضمن منظومة دولية متعددة الفاعلين، ولا يمكن نسب التحولات العلمية والابتكارية الكبرى إلى جهة واحدة. لذلك تتبنى هذه النظرية إطار "الدوائر الثلاث" المعتمد في المنظومة الأممية:

دائرة التحكم : المخرجات المباشرة – السياسات المُطوّرة بدعم الإيسيسكو، الأطر التنظيمية، الباحثون المُؤهلون، المنصات المُطلقة، التقارير الاستشرافية. هنا تتحمل الإيسيسكو المسؤولية الكاملة وتُساعل عن الجودة والكمّ. تُقاس بمؤشرات المخرجات.

دائرة التأثير: النتائج المبكرة والمتوسطة – تبني الدول للسياسات العلمية، إنشاء شركات بحث-صناعة، تنفيذ خطط مناخية، استخدام الاستشراف في القرار. هنا تعمل

IX : شروط النجاح والمخاطر المنظومية

يقوم مسار التحول على أربعة شروط حرجة:

الشروط الحرجة	الحساسية	المخاطر المرتبطة وآليات الاستجابة
الإرادة السياسية للدول الأعضاء في الاستثمار في البحث العلمي والابتكار وتخصيص الموارد الوطنية	عالية	ضعف أولوية البحث العلمي أمام الإنفاق الاجتماعي الملخّ + مناصرة قائمة على الأدلة (ربط الإنفاق البحثي بالنمو الاقتصادي) + نماذج نجاح من دول مماثلة + حوار سياسي رفيع المستوى
استدامة التمويل الدولي الموجه للعلوم والمناخ والابتكار	عالية	نشأت التمويل بين أولويات متنافسة + ربط برامج العلوم بأجندة المناخ والتنمية المستدامة + تنويع المصادر + بناء آليات تمويل ذاتي
الاستقرار الأمني والمؤسسي في الدول المستفيدة	عالية	28% عالية التأثير – نزاعات تُدمر البنية البحثية وتُسرع هجرة الكفاءات + برامج مرنة + دعم عن بُعد + حماية الكفاءات البشرية + خطط استمرارية بحثية
الجاهزية التقنية والتشريعية لاستيعاب التقنيات الناشئة	متوسطة	أقل من 15% من الدول لديها أطر لأخلاقيات الذكاء الاصطناعي + دعم فني في صياغة التشريعات + أطر نموذجية + بناء قدرات حوكمة رقمية

دون تمثيل كافي لقيم ومجتمعات العالم الإسلامي (1.97 مليار نسمة)، تملك الإيسيسكو الشرعية والقدرة على المساهمة في صياغة حوكمة تقنية عادلة تعكس التنوع الحضاري.

ثالثاً – شبكة المبادرات المتكاملة. برامج مثل A-Hub والدبلوماسية العلمية ومنصة العمل المناخي والزراعة الذكية ومراقبة الأرض تُشكّل منظومة تدخل متكاملة نادراً ما تتوفر في منظمة واحدة – وتغطي سلسلة القيمة بأكملها من البحث إلى التطبيق.

ولا تهدف هذه المقاربة إلى تكرار الأطر الدولية القائمة، بل إلى إثرائها من خلال دمج البعد الحضاري والاستدامة والعدالة المعرفية، بما يعزز تنوع النماذج العالمية في حوكمة العلم والابتكار.

X : القيمة المضافة للإيسيسكو: لماذا الإيسيسكو وليس غيرها؟

تمتلك الإيسيسكو في مجال العلوم والابتكار والاستشراف ثلاث ميزات تنافسية لا تتوفر مجتمعةً لأي منظمة دولية أخرى:

أولاً – التكامل القطاعي الفريد. الإيسيسكو هي المنظمة الوحيدة في العالم الإسلامي التي تجمع تحت سقف واحد العلوم والبيئة والصحة والاستشراف والذكاء الاصطناعي – وهو تكامل يُتيح معالجة الاختلالات المنظومية الخمسة بمقاربة شاملة لا قطاعية.

ثانياً – المنظور الحضاري في حوكمة التقنية. في وقت يُصاغ فيه الإطار الأخلاقي للذكاء الاصطناعي في الغرب

XI : آلية المراجعة والتكيف

نظرية التغيير ليست وثيقة ثابتة بل فرضية عمل قابلة للاختبار والمراجعة. تعتمد الإيسيسكو دورة مراجعة من أربع مراحل:

المستوى الزمني	آلية المتابعة / التقييم	النطاق والتركيز	المخرجات الرئيسية	الجهة المسؤولة
شهري (داخلي)	رصد مستمر للمخرجات وتقديم التنفيذ	تتبع تنفيذ المبادرات العلمية والابتكارية – قياس التقدم مقابل KPIs التشغيلية	تقارير أداء شهرية – لوحات مؤشرات محدثة	فرق التنفيذ + إدارة الأداء
ربع سنوي	مراجعة دورية للنتائج المبكرة	تقييم التحولات في سياسات الدول – تحديث مصفوفة المخاطر – رصد التنبئ السلوكي	تقرير ربع سنوي – مصفوفة مخاطر محدثة	قطاع العلوم + إدارة الاستراتيجية
نصف سنوي	تقييم سلامة نظرية التغيير	اختبار الروابط السببية – التحقق من تحقق الافتراضات الحرجة – تقييم فعالية استراتيجيات التغيير الأربع	تقرير تطيلي لنظرية التغيير – توصيات تصحيحية	وحدة التقييم الاستراتيجي
منتصف الدورة (2028)	تقييم مستقل شامل	اختبار شامل لنظرية التغيير – تقييم الأثر الوسيط – مراجعة التوازن بين المحاور الأربعة	تقرير تقييم مستقل – توصيات إعادة توجيه	جهة تقييم خارجية مستقلة

ولا تقتصر هذه النظرية على تفسير التغيير، بل توفر مساراً عملياً لتفعيله وقياسه وتكيفه، بما يضمن انتقال الدول الأعضاء تدريجياً نحو منظومات أكثر قدرة على الإنتاج المعرفي، والتنافسية الاقتصادية، والاستدامة البيئية. كما تعزز هذه المقاربة تموضع الإيسيسكو كفاعل دولي يقدم نموذجاً تكاملياً يثري الأطر العالمية القائمة، ولا يكررها.

تمثل هذه النظرية إطاراً تحويلياً متكاملًا يعيد تعريف دور الإيسيسكو من جهة داعمة للأنشطة العلمية إلى فاعل استراتيجي يقود تحولاً منظومياً نحو اقتصاد المعرفة المستدام. وتجمع هذه المقاربة بين التحليل السببي ومنطق التغيير، ومنهجيات التنفيذ، ضمن نموذج ديناميكي يربط بين توطين المعرفة، والابتكار، والاستدامة البيئية، والحوكمة الرقمية، والاستشراف المؤسسي.

الهدف الاستراتيجي الثاني: العمل على تسريع انضمام الدول الأعضاء إلى الاقتصادات والمجتمعات المستدامة القائمة على إنتاج المعرفة، والابتكار، واستشراف المستقبل، وحماية البيئة



الأهداف الإنمائية المستدامة ذات الصلة:

الهدف 7 - طاقة نظيفة وبأسعار معقولة

الهدف 9 - الصناعة والابتكار والهياكل الأساسية / الهدف 13 - العمل المناخي



2.1 تعزيز البحث العلمي المشترك وأنظمة الابتكار التي تُوظن المعرفة وتسهم في تطوير التكنولوجيا وسدّ الفجوات المعرفية

2.2 دعم السياسات والمبادرات القائمة على العلوم من أجل حفظ التنوع البيولوجي وتحقيق الاستدامة البيئية وتعزيز القدرة على التكيف مع تغيّر المناخ

2.3، الإسهام في تطوير نظم صحية مرنة وعادلة من خلال العلوم والتكنولوجيا

2.1.1 دعم صياغة وتنفيذ سياسات العلوم والتكنولوجيا

2.1.2 تسهيل الانتقال نحو اقتصادات قائمة على المعرفة ومدفوعة بالابتكار

2.2.1 تعزيز الإجراءات المناخية والنهج المتكاملة للاستدامة البيئية

2.2.2 تعزيز الحلول المبتكرة والمستدامة لإدارة الموارد المائية والصرف الصحي

2.3.1 تمكين أنظمة الصحة العامة من تحقيق رعاية صحية مرنة ومنصفة

2.1.1.1 المساهمة في نقل التكنولوجيا وتطوير نظم الابتكار

2.1.1.2 توجيه السياسات المتعلقة بالتكنولوجيات الناشئة والمبتكرة والابتكار الشامل

2.1.1.3 وضع المعايير العلمية والأطر التنظيمية

2.1.1.4 تعزيز الجولماسية العلمية لربط البحث العلمي والسياسات العامة والتعاون الإقليمي.

2.1.2.1 المساهمة في تطوير سياسات ومؤشرات اقتصاد المعرفة

2.1.2.2 دعم تطوير البنى التحتية للمعلومات المفتوحة والابتكار

2.1.2.3 تمكين البحث العلمي من المساهمة بنجاحة في الإنتاج الاقتصادي القائم على المعرفة

2.2.1.1 تعزيز إدارة مخاطر الكوارث والقدرة على المرونة أمام الأخطار الطبيعية

2.2.1.2 حماية التنوع البيولوجي واستعادة النظم البيولوجية

2.2.1.3 دعم الممارسات الزراعية الغذائية المستدامة لتعزيز الأمن الغذائي والقدرة على المرونة

2.2.1.4 تعزيز التنمية الحضرية الذكية والمستدامة والمرنة

2.2.1.5 دعم اعتماد الطاقة المتجددة وتحسين كفاءة الطاقة

2.2.1.6 تطوير سلاسل القيمة التي تعزز نماذج الاقتصاد الدائري/الأخضر

2.2.2.1 ضمان الحق في المياه النظيفة، والصرف الصحي

2.2.2.2 تعزيز كفاءة استخدام المياه واستخدام مصادر المياه غير التقليدية/الجدبة

2.2.2.3 تعزيز الإدارة الشاملة للمياه التي تدمج المياه والطاقة والغذاء والنظم البيولوجية (WEEF)

2.3.1.1 تعزيز القدرات المهنية في مجال الصحة العامة

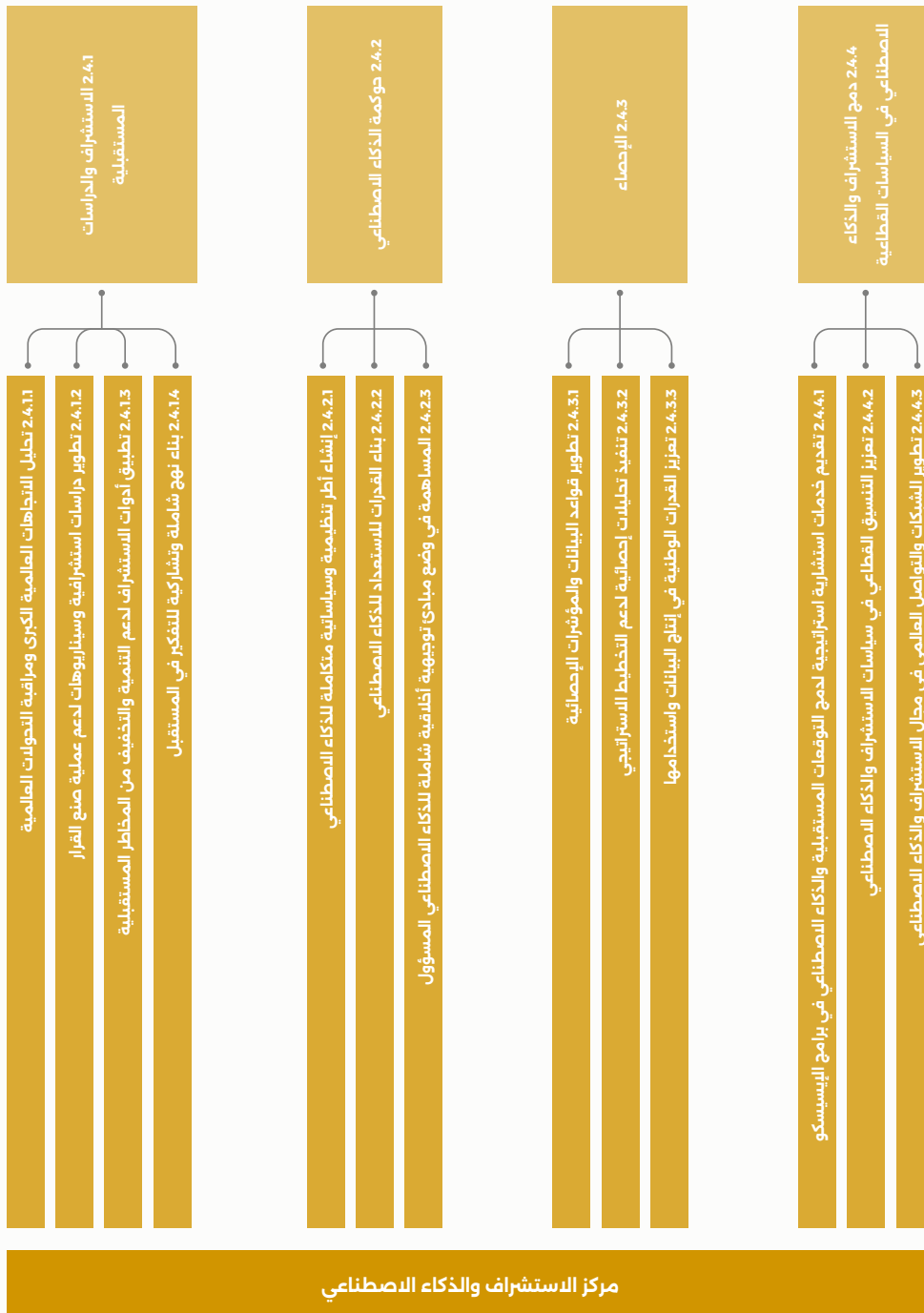
2.3.1.2 تطوير أنظمة رعاية صحية ذكية

2.3.1.3 المساهمة في برامج التوعية الصحية وتغيير سلوك المجتمع

الهدف الاستراتيجي الثاني: العمل على تسريع انضمام الدول الأعضاء إلى الاقتصادات والمجتمعات المستدامة القائمة على إنتاج المعرفة، والابتكار، واستشراف المستقبل، وحماية البيئة

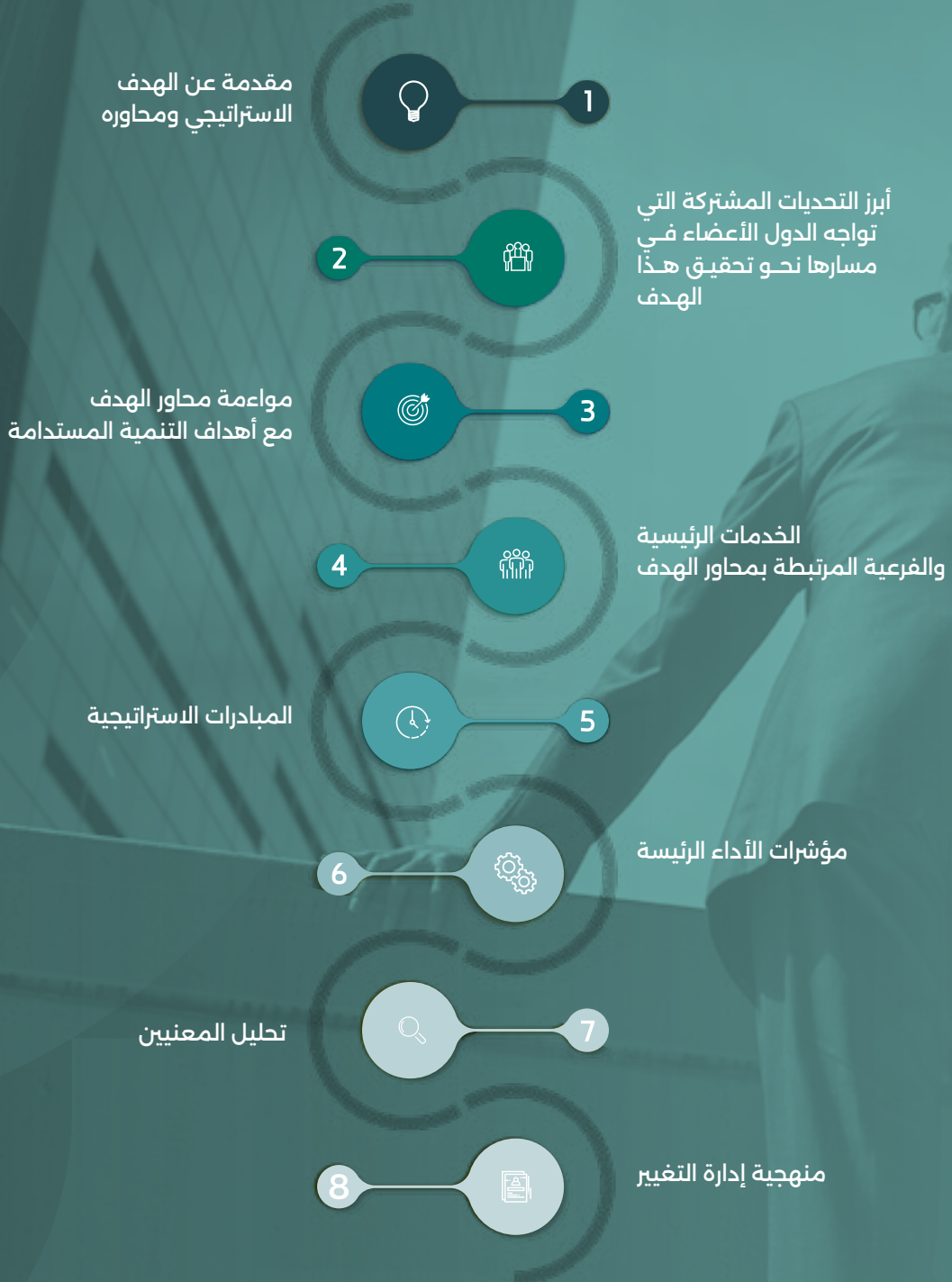
الأهداف الإنمائية المستدامة ذات الصلة: الهدف 7 - طاقة نظيفة وبأسعار معقولة الهدف 9 - الصناعة والابتكار والهياكل الأساسية / الهدف 13 - العمل المناخي

2.4 تعزيز ثقافة الاستشراف وتسريع اعتماد الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيات الناشئة



الهدف الاستراتيجي الثالث:

المساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية،
وتوطيد دعائم السلم والأمن، وبناء مجتمعات متماسكة





ويمثل هذا البناء المفاهيمي نموذجاً متكاملًا لتعزيز العلوم الإنسانية والاجتماعية في التنمية، يقوم على التكامل بين السياسات التحويلية والسلام المجتمعي والبحث والتحليل الاجتماعي، ويجعل من المعرفة أداة لتصميم السياسات وتحسين حياة الإنسان وتعزيز العدالة والرفاه في الدول الأعضاء.

ثانياً: أبرز التحديات المشتركة التي تواجه الدول الأعضاء في جهودها لتحقيق هذا الهدف

تواجه الدول الأعضاء تحديات بنيوية تعيق تطوير منظومات العلوم الإنسانية والاجتماعية وجعلها رافعة ضرورية لتحقيق التنمية والرفاه المجتمعي، فعلى المستوى المؤسسي، ما

4.3 الهدف الاستراتيجي الثالث: المساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية، وتوطيد دعائم السلم والأمن، وبناء مجتمعات متماسكة.

أولاً: مقدمة عن الهدف الاستراتيجي ومحاورة

يرسّخ هذا الهدف دور العلوم الإنسانية والاجتماعية في توجيه السياسات العامة نحو الإنسان وتعزيز العدالة والرفاه وجودة الحياة في الدول الأعضاء. وتزداد الحاجة إلى هذا التوجّه في ظل التحولات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية المتسارعة، التي تتطلب أدوات تحليلية ورؤى مبنية على الأدلة لفهم الديناميات المجتمعية الجديدة واستباق آثارها.

ويهدف هذا المسار إلى دعم تطوير منظومات معرفية واجتماعية قادرة على تحويل البحث الاجتماعي إلى سياسات عملية، وتمكين الفئات الهشة، وتعزيز التماسك المجتمعي، من خلال ربط المعرفة بالسياسات العامة وبناء شراكات بحثية ومؤسسية تساهم في تحسين نوعية الحياة وتعزيز تماسك المجتمعات.

وانطلاقاً من هذا الإطار؛ يرتكز الهدف الثالث على ثلاثة محاور مترابطة تشكّل الأساس التنفيذي للرؤية الإيسيسكو الإنسانية والتنموية:

- **الأول : تبني سياسات وممارسات اجتماعية تحويلية تُعزّز العدالة والرفاه وجودة الحياة:** يركّز على دعم الدول الأعضاء في تطوير أطر سياسات اجتماعية قائمة على الأدلة، تُعزّز الإنصاف في الخدمات العامة، وتدعم إصلاحات الحماية الاجتماعية، وترتقي بجودة الحياة على المستويين الفردي والمجتمعي.
- **الثاني : إرساء السلام من خلال سياسات وبرامج لتمكين مجتمعات قادرة على مواجهة التحديات:** يعزّز مقاربات العدالة والسلام المجتمعي وبناء الثقة والتماسك، من خلال دعم برامج تمكين الفئات الهشة، وتطوير آليات الوقاية المبكرة من النزاعات، وتعزيز ثقافة الحوار والعيش المشترك باعتبارها ركائز للاستقرار.
- **الثالث : تشجيع البحث والتحليل في مجال التحوّلات الاجتماعية:** يهدف إلى تطوير البحث الاجتماعي والتحليل المقارن واستثمار البيانات الوطنية والإقليمية في فهم الاتجاهات والتحوّلات المجتمعية، بما يُمكن صناع القرار من صياغة سياسات ناجعة قائمة على المعرفة.

المرونة في ظل النزاعات الممتدة والأزمات الاقتصادية والمناخية، ويُضاف إلى ذلك محدودية الاستفادة من نتائج البحث الاجتماعي في وضع برامج وقائية وتدابير تكيفية طويلة المدى.

إنّ هذه التحديات مجتمعة تؤكد الحاجة إلى مقارنة تكاملية تجعل من العلوم الإنسانية والاجتماعية جزءاً أساسياً من منظومات الحوكمة والتنمية، وتربط بين إنتاج المعرفة وصياغة السياسات العامة، وتُكرّس العمل القائم على الأدلة لبناء مجتمعات أكثر إنصافاً وسلاماً واستدامة. ومن خلال هذا الهدف، تعمل الإيسيسكو على تمكين الدول الأعضاء من تطوير أطر مؤسسية للبحث الاجتماعي، وتعزيز الشراكات بين المعرفة والسياسة، وتوفير بيئة مواتية لإنتاج المعرفة وتحولها بما يدعم العدالة والرفاه المجتمعي.

ثالثاً: موازنة محاور الهدف مع أهداف التنمية المستدامة

ترتبط محاور هذا الهدف ارتباطاً مباشراً بأجندة التنمية المستدامة 2030، حيث تُسهم العلوم الإنسانية والاجتماعية في تحقيق عدد من الأهداف: (1) القضاء على الفقر، (3) الصحة الجيدة والرفاه، (5) المساواة بين الجنسين، (10) الحد من عدم المساواة، (16) السلام والعدل والمؤسسات القوية، و(17) الشراكات من أجل الأهداف. وتُعد هذه الموازنة عنصراً أساسياً لضمان اتساق البرامج والمبادرات مع الالتزامات الوطنية للدول الأعضاء، وتعزيز تكامل مؤشرات الأداء المؤسسية مع منظومة المتابعة الأممية.

تزال العلوم الاجتماعية محدودة التأثير في رسم السياسات العامة بسبب ضعف التكامل بين مراكز البحث وصنّاع القرار، ونقص آليات تحويل المعرفة إلى أدوات عملية للتخطيط الاجتماعي، كما أن التمويل المخصّص للبحوث في هذا المجال يظل متواضعاً مقارنة بالعلوم التطبيقية، ما يحدّ من القدرة على إنتاج معرفة محلية تراعي خصوصيات السياقين الاجتماعي والإنساني للدول الأعضاء.

وعلى المستوى المعرفي والمنهجي، تُعاني العديد من الدول ضعف البنى البحثية والتطبيقية، وقصوراً في استخدام البيانات الاجتماعية والميدانية، وغياب قواعد معلومات شاملة تدعم الدراسات المقارنة والاستشرافية. ويؤدي هذا القصور إلى محدودية الرؤية في تحليل الظواهر الاجتماعية الجديدة كالتغيرات القيمية، والرقمنة، والتحولات الديموغرافية، وهو ما يجعل عملية التخطيط الاجتماعي والتنمية البشرية أقل استباقية وأقل استناداً إلى الأدلة.

أما على المستوى المجتمعي، فتبرز الفوارق الاجتماعية والاقتصادية واتساع الفجوات بين الفئات والمناطق ليشكّل أبرز التحديات التي تؤثر في العدالة والرفاه وجودة الحياة. كما تتأثر المجتمعات بالتحولات الثقافية والاتصالية السريعة التي تعيد تشكيل أنماط الانتماء والمواطنة، وتفرض الحاجة إلى إعادة تعريف آليات الحماية الاجتماعية والتمكين المجتمعي بما يتناسب مع هذا الواقع الجديد.

وفي السياق الدولي، تواجه الدول الأعضاء تحديات متزايدة في تعزيز السلم المجتمعي وبناء مجتمعات قادرة على

مجالات الأثر المتوقعة	أهداف التنمية المستدامة ذات الصلة	محاور الهدف الاستراتيجي الثالث
تطوير سياسات اجتماعية شاملة قائمة على الأدلة، وتحسين الوصول المنصف إلى الخدمات، وتعزيز العدالة الاجتماعية وجودة الحياة.	SDG 1: القضاء على الفقر SDG 3: الصحة الجيدة والرفاه SDG 10: الحد من أوجه عدم المساواة	تبني سياسات وممارسات اجتماعية تحويلية تُعزّز العدالة والرفاه وجودة الحياة
تعزيز التماسك المجتمعي والمواطنة والعيش المشترك، وتقوية قدرات المجتمعات على الوقاية من النزاعات وبناء السلام المستدام.	SDG 5: المساواة بين الجنسين SDG 11: مدن ومجتمعات مستدامة SDG 16: السلام والعدل والمؤسسات القوية	إرساء السلام من خلال سياسات وبرامج لتمكين مجتمعات قادرة على مواجهة التحديات
تمكين البحث الاجتماعي التحليلي والمقارن، وتحسين استخدام البيانات في صنع القرار، وتعزيز التعاون المعرفي والمؤسسي بين الدول الأعضاء.	SDG 4: التعليم الجيد SDG 8: العمل اللائق والنمو الاقتصادي SDG 17: الشراكات من أجل الأهداف	تشجيع البحث والتحليل في مجال التحوّلات الاجتماعية

القيمية والمشاركة المدنية وجودة الحياة. كما تعمل الإيسيسكو على بناء القدرات البحثية للمراكز الوطنية، وتطوير معايير موحدة للبحث الاجتماعي تضمن جودة التحليل وقابليته للمقارنة بين الدول الأعضاء، وبسهم هذا المحور في تعزيز الربط بين المعرفة والسياسات، وتمكين صانع القرار من الاستفادة من الأدلة الاجتماعية في تصميم التدخلات وتوجيه الأولويات الوطنية.

وتتطلع المنظمة بأدوار منظومة لبناء القدرات من خلال تدريب الخبراء والمهنيين في مجالات الحماية الاجتماعية والسلم والبحث الاجتماعي، وتتطلع أيضاً بدور محقّقٍ للتعاون وبناء السياسات عبر تطوير أطر عمل مشتركة بين الدول الأعضاء لدعم العدالة الاجتماعية وترسيخ السلم المجتمعي، كما تنهض بوظيفة مُقنّين للمقاييس من خلال إعداد المعايير والمؤشرات المتصلة بجودة الحياة والعدالة الاجتماعية، وتعمل كذلك بصفتها مركزاً لتبادل المعلومات عبر قواعد بيانات اجتماعية وإقليمية تتيح تحليل الاتجاهات وتعميم المعرفة والخبرات، وتؤدي في الوقت نفسه دور مختبر للأفكار من خلال تطوير رؤى وتحليلات استشرافية تُسهم في تصميم سياسات اجتماعية أكثر قدرة واستدامة. وبهذا التكامل الوظيفي، تتحول منظومة الخدمات إلى إطار تنفيذيٍّ شامل يعزّز قدرة الدول الأعضاء على بناء مجتمعات أكثر مرونة وإنصافاً وتماسكاً.

خامساً: المبادرات الاستراتيجية

تتواءم منظومة الخدمات المتعلقة بهذا الهدف من خلال مجموعة من المبادرات الاستراتيجية التي تمثل الأداة التنفيذية لترجمة توجّهات الإيسيسكو الاجتماعية والإنسانية إلى نتائج عملية في الدول الأعضاء، وتشمل هذه المبادرات نطاقاً واسعاً من البرامج التي تُعنى بالطفولة، والأسرة، والصحة النفسية، والتمكين الاقتصادي، وبناء السلام، والاندماج الاجتماعي، وتحليل التحولات المجتمعية. ومن خلال هذا التنوع، تُعزّز الإيسيسكو قدرة الدول الأعضاء على تطوير استجابات ناجعة للتحديات الاجتماعية، وتوسيع نطاق الطول الداعمة للعدالة والرفاه والتماسك المجتمعي، وذلك من خلال الآتي:

• تنمية وحماية الأطفال والشباب والنساء والفئات الهشة

تمكين الأطفال والشباب والنساء والفئات الهشة كوسيلة لتعزيز الحماية والتماسك والعدالة الاجتماعية، من خلال توسيع فرص الاندماج الاجتماعي والاقتصادي والرفاه والصحة العقلية، مما يؤدي إلى تقليص

رابعاً: الخدمات الرئيسية والفرعية المرتبطة بمحاور الهدف

تُترجم منظومة الخدمات المرتبطة بهذا الهدف إلى إطار عملي يدعم تطوير سياسات اجتماعية عادلة، وترسيخ السلم المجتمعي، وتعزيز فهم التحولات الاجتماعية في الدول الأعضاء. وتمثل هذه المنظومة الوسيط التنفيذي الذي يضمن الانتقال من الرؤية الإنسانية والتنموية إلى تدخلات مؤسسية قابلة للتنفيذ والقياس، من خلال تصميم برامج تستجيب لاحتياجات الفئات الهشة، وتعزّز مرونة المجتمعات، وتدمج المعطيات العلمية والاجتماعية في عملية صنع القرار.

وتشمل هذه المنظومة ثلاثة مجالات رئيسة تشكّل الامتداد العملي لمحاور الهدف الاستراتيجية الثالث، وتبرز دور الإيسيسكو في دعم السياسات الاجتماعية والتحويلات المجتمعية عبر خدمات متنوعة ومتكاملة.

• **الأول:** تركّز الخدمات ضمن هذا المحور على دعم نظم الحماية الاجتماعية والدمج الاجتماعي والاقتصادي بوصفها الأساس لتحقيق العدالة والإنصاف، وتشمل هذه الخدمات برامج حماية الطفل واستقرار الأسرة، وتمكين الفئات الهشة، وتعزيز التكامل الرقمي في نظم الحماية الاجتماعية، إضافة إلى المبادرات الهادفة إلى دعم النساء والشباب وتعزيز قدراتهم على المرونة والمشاركة الاقتصادية. كما تعمل الإيسيسكو على مكافحة الفقر متعدد الأبعاد، وتوسيع نطاق الاقتصاد الاجتماعي والتضامني، وتمكين المبادرات المحلية التي تسهم في بناء شبكات حمايةٍ تستجيب لخصوصيات السياقات الاجتماعية والثقافية للدول الأعضاء.

• **الثاني:** تتمحور الخدمات في هذا المجال حول بناء ثقافة السلام والمواطنة، وتعزيز القيم المشتركة التي تقوّي التماسك المجتمعي. وتدعم الإيسيسكو الدول الأعضاء في دمج ثقافة السلم في المناهج التعليمية، وتطوير برامج لبناء القدرات في مجالات الوساطة المجتمعية وحل النزاعات، وإطلاق مبادرات محلية ترشّخ العدالة التصالحية والعيش المشترك، ويُسهم هذا المجال في تمكين المرأة والشباب بوصفهم قوى محرّكة في عمليات السلم المستدام، ويعزز قدرة المجتمعات على الوقاية من النزاعات والاستجابة للأزمات، بما يرشّخ الأسس الاجتماعية للاستقرار والتنمية.

• **الثالث:** يركّز على تطوير أدوات البحث الاجتماعي واستثمار المعطيات الميدانية في توجيه السياسات العامة، ويتضمن ذلك إنشاء منصات إقليمية للبيانات الاجتماعية، وتطوير مؤشرات وطنية ترصد اتجاهات الفقر والتحويلات

- **تعبئة المجتمعات المحلية من أجل التعليم والسلام**
تمكين المجتمعات المحلية، ولا سيما الشباب والنساء وكبار السن والفئات الهشة، باعتبارهم بناء السلام الرئيسيين من خلال النهج التشاركية والمبادرات النابعة من المجتمع المحلي، مما يؤدي إلى تعزيز الإبداع والمرونة والتقدم والتماسك الاجتماعيين، والمرأة باعتبارها أم السلام، ويقاس ذلك بمؤشرات الانخراط المجتمعي.
- **الرياضة من أجل التأثير الاجتماعي**
استخدام الرياضة كأداة لتحقيق الاستقرار، والاندماج الاجتماعي والاقتصادي، وإعادة تأهيل الأطفال في وضعية هشة، والنهوض بالمرأة وتنميتها من خلال مبادرات مرتبطة بالأحداث الرياضية الكبرى، مما يؤدي إلى نهج واسع متمحور حول الإنسان، ويقاس بمؤشرات المشاركة والأثر المجتمعي.



- نسب الهشاشة وتعزيز المسؤولية الاجتماعية الفعالة والمشاركة في التنمية. ويقاس ذلك بمؤشرات الوصول إلى خدمات الحماية ومستويات التمكين وجودة الحياة.
- **مؤتمرات السياسات والمبادرات التحويلية**
تعزيز الحوار السياساتي الاجتماعي التحويلي متعدد الفاعلين الذي يربط بين صانعي القرار والباحثين ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص من أجل سياسات اجتماعية أكثر استجابة وشمولية، وتقاس بمؤشرات التوصيات المعتمدة وتنفيذها.
- **حماية الطفل ورفاهه في العصر الرقمي**
حماية البيئة الرقمية للأطفال كحق في السلامة والتمكين من خلال سياسات الحماية الرقمية وأدوات التوعية التفاعلية، مما يؤدي إلى تقليل المخاطر الرقمية، ومكافحة استخدام التكنولوجيات الرقمية لأغراض العنف، وتعزيز المواطنة الرقمية الآمنة، ويقاس ذلك بمؤشرات السلامة الرقمية والوعي المدرسي.
- **الاستجابة الإنسانية وأعمال الإغاثة**
الحفاظ على كرامة الإنسان والاستفادة من ريادة الأعمال لدى الشباب في سياقات الأزمات كواجب حضاري من خلال تدخلات إغاثة متكاملة قائمة على التضامن لصالح الفئات الهشة، مما يؤدي إلى استعادة السلامة والكرامة، ويقاس ذلك بمؤشرات الاستجابة وجودة الخدمة.
- **القيم والممارسات الأسرية وجائزة الأسرة**
تعزيز الأسرة باعتبارها نواة التماسك الاجتماعي والحفاظ على التراث الثقافي الإسلامي من خلال مشاريع تجريبية وحملات توعوية وتثقيف الوالدين وتنظيم جائزة الأسرة، مما يؤدي إلى تعزيز الحوار وسط الأجيال بينها، ويقاس ذلك بمؤشرات التماسك الأسري مع تمكين الفتيات والنساء وإعداد الأجيال الجديدة لتشكيل مستقبلها بشكل أفضل.
- **التكنولوجيات الرقمية من أجل السلام والمواطنة**
استخدام الأدوات الرقمية كأداة لإحقاق السلام والمواطنة المسؤولة من خلال بناء المهارات ومنصات مخصصة للمجتمع المدني، مما يؤدي إلى مكافحة الكراهية وتعزيز الحوار، والحفاظ على التراث الثقافي الإسلامي، وتثمين المعرفة المحلية، ويقاس ذلك بمؤشرات المشاركة الرقمية.

سادسا: مؤشرات الأداء الرئيسية

يستند قياس الأداء في هذا الهدف إلى إطار تحويلي يُعنى بمتابعة قدرة الدول الأعضاء على تحقيق العدالة الاجتماعية، وتثبيت السلم، وبناء تماسك مجتمعي قادر على امتصاص الصدمات والتعافي منها، عن طريق منظومة مؤشرات تراقب أثر عمل الإيسيسكو في المجالات الاجتماعية والإنسانية. ويؤمّر هذا النهج المتكامل والجامع بين مستويات القياس رؤية شاملة بشأن العائد الاجتماعي والعائد من الاستثمار، ويتيح إعادة توجيه المشاريع بما يعزّز قدرة المجتمعات على ترسيخ العدالة والرفاه والسلم الاجتماعي.

فعلى المستوى الوطني، تُمكن المؤشرات من قراءة وضع الدولة في ما يتعلق بالفقر متعدد الأبعاد، والحماية الاجتماعية، والصحة النفسية، والمشاركة الشبابية، والمساواة بين الجنسين، ومؤشرات السلم والعدالة، بما يساعد على تحديد الفجوات البنيوية التي تُعد مصدراً للهشاشة الاجتماعية أو السياسية، وتوجيه البرامج نحو المجالات ذات الأولوية. وعلى المستوى الاستراتيجي، تُقاس قدرة الموارد الثلاثة للهدف على إحداث تحوّل بنيوي في المنظومات الوطنية.

المؤشرات الأممية الخاصة بالدول الأعضاء التي تتابع الإيسيسكو نتائجها

اسم المؤشر	مجال التأثير	الدلالة الاستراتيجية
نسبة السكان الذين يعيشون دون خط الفقر الوطني، بحسب الجنس والعمر	العدالة الاجتماعية ومستويات المعيشة	يعكس عمق الهشاشة الاقتصادية والاجتماعية، ويُستخدم لمتابعة أثر المقاربات المبتكرة في الحماية الاجتماعية والاقتصاد الاجتماعي والتضامني.
نسبة السكان الذين تشملهم حدود دنيا/نظم للحماية الاجتماعية، بحسب الجنس، وبحسب الفئات السكانية، كالأطفال، والعاطلين عن العمل، والمسنين، والأشخاص ذوي الإعاقة، والحوامل، والأطفال حديثي الولادة، وضحايا إصابات العمل، والفقراء، والضعفاء	الحماية الاجتماعية والدمج	مؤشر رئيسي لقياس مدى وصول شبكات الحماية إلى الفئات الهشة، ويرتبط مباشرة بالسياسات والبرامج التي تدعمها الإيسيسكو في هذا المجال.
نسبة الشباب (الذين تتراوح أعمارهم بين 15 سنة و 24 سنة) خارج دائرة التعليم والعمالة والتدريب	دمج الشباب والتمكين الاقتصادي	يعبر عن قدرة الاقتصاد والمجتمع على استيعاب الشباب، ويكوّن خط أساس لقياس أثر برامج ريادة الأعمال والتمكين المدني والاقتصادي الاجتماعي.
نسبة المقاعد التي تشغلها النساء في (أ) البرلمانات الوطنية، و (ب) الحكومات المحلية	تمكين المرأة والمساواة بين الجنسين	يوضح حجم الفجوة الجندرية في الفرص والحقوق، ويتيح قياس أثر السياسات والبرامج الداعمة لتمكين النساء والفتيات.
مؤشرات الصحة النفسية (مثل توافر خدمات الدعم النفسي أو معدل الاضطرابات غير المعالجة)	الرفاه والصحة النفسية	يبيّن حجم الفجوة في خدمات الصحة النفسية، ويشكّل مرجعاً لتقدير أثر البرامج التي تدعم المراكز والخدمات النفسية المجتمعية.
نسبة السكان الراضين عن تجربتهم الأخيرة في الاستفادة من الخدمات العامة	السلم الاجتماعي والثقة المؤسسية	يعكس مستوى التماسك الاجتماعي والثقة في المنظومة المؤسسية، ويرتبط بهدف تعزيز السلام والعدالة والمؤسسات القوية.
الوفيات المتصلة بالزلازل لكل 100 000 نسمة، بحسب العمر والجنس والسبب	الهشاشة والأزمات	تُستخدم لقراءة مستوى التعرض للزلازل والأزمات، وقياس أثر برامج الحماية أثناء الأزمات والتعافي الاجتماعي وبناء المرونة.

المؤشرات الاستراتيجية حسب المحاور

سيتم قياس المحاور الخاصة بالأهداف الاستراتيجية من خلال مؤشرات استباقية ولاحقة لضمان قياس مردود المبادرات والمشاريع المنفذة من قبل الإيسيسكو على مجالات المحاور المختلفة

المحور 3.1 - تبني سياسات وممارسات اجتماعية تحويلية تسهم في تعزيز العدالة والرفاه وجودة الحياة

المؤشر الاستراتيجي	مجال القياس	النوع
عدد الدول التي دُعيت في إعداد أو تحديث أطر أو سياسات شاملة للحماية الاجتماعية والدمج الاقتصادي.	سياسات الحماية الاجتماعية	مؤشر استباقي
عدد الأطر أو الآليات الوطنية التي طُوِّرت لتحسين استهداف الفئات الهشة (أطفال، نساء، ذوو إعاقة، نازحون).	شمول الفئات الهشة	مؤشر استباقي
عدد الدول التي تبنت حلولاً رقمية متكاملة في أنظمة الحماية والدعم الاجتماعي بدعم من برامج الإيسيسكو.	الرقمنة الاجتماعية	مؤشر استباقي
تحسن في مؤشرات الوصول إلى الخدمات الاجتماعية أو تغطية الحماية الاجتماعية في الدول المستفيدة خلال فترة الخطة.	الأثر على العدالة الاجتماعية	مؤشر لاحق
تحسن في مؤشرات الرفاه الذاتي أو الصحة النفسية أو الدمج الاقتصادي للفئات المستهدفة كما تعكسها البيانات الوطنية أو الدراسات.	الأثر على جودة الحياة والرفاه	مؤشر لاحق

المحور 3.2 إرساء السلام من خلال سياسات وبرامج لتمكين مجتمعات قادرة على مواجهة التحديات

المؤشر الاستراتيجي	مجال القياس	النوع
عدد الدول أو المؤسسات التي أدخلت مكونات السلام وحقوق الإنسان والمواطنة في برامجها التعليمية أو المجتمعية بدعم من الإيسيسكو.	التربية على السلام	مؤشر استباقي
عدد الأطر أو المبادرات الوطنية التي تم دعمها لتعزيز القيادة النسائية، والمشاركة المدنية، والحقوق الاجتماعية للنساء.	تمكين النساء والفتيات	مؤشر استباقي
عدد المنصات أو الآليات التي أنشئت أو عززت لإشراك الشباب في العمل المجتمعي وبناء السلام والمواطنة المؤثرة.	مشاركة الشباب	مؤشر استباقي
تحسن في مؤشرات التماسك الاجتماعي أو انخفاض في مظاهر العنف المجتمعي أو خطاب الكراهية في البيئات المستفيدة.	الأثر على التماسك الاجتماعي	مؤشر لاحق
زيادة نسبة مشاركة النساء والشباب في المبادرات المجتمعية أو مسارات التشاور والسياسات في الدول المستفيدة.	الأثر على مشاركة الفئات	مؤشر لاحق

المحور 3.3 تشجيع البحث والتحليل في مجال التحولات الاجتماعية

المؤشر الاستراتيجي	مجال القياس	النوع
عدد الدراسات والبحوث التطبيقية التي تم إنجازها أو دعمها في موضوعات العدالة الاجتماعية، والشمول، والسلم، والتحولت الاجتماعية.	البحث التطبيقي	مؤشر استباقي
عدد المنصات التفاعلية أو الشبكات الإقليمية التي أُسست أو فُعلت للحوار بشأن السياسات الاجتماعية المدعومة بالبيانات.	المنصات والشبكات	مؤشر استباقي
عدد أو نسبة السياسات أو البرامج الاجتماعية التي استندت إلى الأدلة والبيانات الصادرة عن هذه البحوث والمنصات في الدول المستفيدة.	الأثر على صناعة القرار	مؤشر لاحق
مدى استخدام المخرجات البحثية (تقاس بعدد الاستشهادات، أو اعتماد التوصيات، أو تبني نماذج مبتكرة في السياسات الوطنية أو الإقليمية).	الأثر على المعرفة المشتركة	مؤشر لاحق

المؤشرات التشغيلية

كما يُقاس مستوى رضا الشركاء الوطنيين، والمؤسسات التنفيذية، والمستفيدين المباشرين، باعتباره مؤشراً جوهرياً على جودة التصميم والتنفيذ.

- **كفاءة التنفيذ ونجاعته:** تُستخدم المؤشرات لرصد انتظام تقديم الخدمات، في برامج الدعم الاجتماعي والنفسي، ومبادرات بناء السلام، ومسارات التمكين الاقتصادي والاجتماعي، إضافةً إلى قياس تكلفة المخرجات مثل المراكز الداعمة، والبرامج التدريبية، والمبادرات المجتمعية مقارنة بحجم المستفيدين المباشرين وغير المباشرين، بما يوفّر قراءة واضحة للعائد التشغيلي عبر مختلف فئات الخدمات.

وتساعد هذه المؤشرات كذلك على تقدير قدرة كل خدمة على إنتاج أدوات مؤسسية ومعرفية وعلى رصد مستوى الطلب من الدول الأعضاء، سواء عبر طلبات جديدة أو توسعة برامج قائمة أو نقل تجارب ناجحة، بما يتيح مواكبة الأولويات المتغيرة وتعزيز مواءمة الخدمات مع احتياجات الدول، وبهذا النهج تتحول المؤشرات التشغيلية إلى أداة عملية لضمان اتساق التنفيذ، وتحسين الجودة، وتعظيم الأثر الاجتماعي، وبناء قاعدة صلبة للتقييم الاستراتيجي للمنظومات الاجتماعية والإنسانية.

تُستخدم المؤشرات التشغيلية لقياس قدرة منظومة الخدمات الاجتماعية والإنسانية على تقديم دعم متوازن ومؤثر للدول الأعضاء، عبر مراقبة ثلاثة أبعاد رئيسية:

- **الشمول واتساع نطاق التأثير:** تُقاس قدرة الخدمات على الوصول إلى الدول والمؤسسات الوطنية والمجتمعية المستفيدة من برامج الحماية الاجتماعية، والصحة النفسية، وبناء السلام، وتمكين الشباب والنساء، والرياضة من أجل التنمية، ومنصات الحوار الاجتماعي، مع تحليل مدى وصول هذه التدخلات إلى البيئات الأكثر هشاشة مثل مناطق النزاع، والأسر المتضررة، والفئات المهمشة، والأطفال المحتاجين إلى حماية إضافية.
- **جودة المخرجات:** ترصد المؤشرات قوة النماذج والمقاربات المقدّمة للدول الأعضاء، ومدى اتساق أطر السياسات الاجتماعية مع المعايير الدولية والمرجعيات الإقليمية، وجودة الأدلة والسياسات المنتجة، وملاءمة البرامج التدريبية ومواد الإرشاد المجتمعي، وقدرة الحملات التوعوية في إيصال رسائل واضحة ومتسقة.

ونظراً لتعقيد هذه المنظومة وتداخل أدوار الفاعلين فيها، فإن تحديد المعنيين يتطلب مقارنة بنوية شاملة تُراعي مستويات التدخل: الوطني، والإقليمي، والدولي، وتكشف شبكات التأثير التي تربط بين الحكومات، المنظمات الأممية، المجتمع المدني، مراكز البحوث، القطاع الخاص الاجتماعي، والقيادات المجتمعية.

أ: تحديد المعنيين - قراءة بنوية لمنظومة التنمية الاجتماعية والسلام والمرونة المجتمعية

يقدّم الجدول التالي الفئات الرئيسية لشركاء الإيسيسكو ودورهم في دعم تحقيق هذا الهدف، بما يمكن من بناء شراكات فعّالة تسهم في التنمية الاجتماعية، تعزيز السلم والأمن، وبناء مجتمعات أكثر صموداً.

سابعاً: تحليل المعنيين بتحقيق الهدف الإستراتيجي الثالث:

يمتاز هذا الهدف بطابع متعدد الأبعاد يجمع بين التنمية الاجتماعية، وتمكين الفئات الهشة، وتعزيز الحماية الاجتماعية، وترسيخ السلم والأمن، وبناء مجتمعات قادرة على الصمود في مواجهة الأزمات والاضطرابات. وتتكامل في هذا الهدف منظومة واسعة تشمل السياسات الاجتماعية، الأمن الإنساني، الصحة النفسية والدعم الاجتماعي، الإدماج الاقتصادي، الحماية من التطرف، وإدارة المخاطر والأزمات.

الفئة	الجهات المندرجة	مجالات العمل	تحليل دورهم
الجهات الحكومية الوطنية	<ul style="list-style-type: none"> وزارات الشؤون الاجتماعية وزارات التضامن والمرأة وزارات الصحة وزارات الداخلية والأمن الإنساني وزارات الشباب وزارات العدل وحدات حماية الطفل وحدات إدارة الأزمات والحماية المدنية 	<ul style="list-style-type: none"> السياسات الاجتماعية والصحية الحماية الاجتماعية والعدالة الأمن الإنساني وإدارة الأزمات تمكين المرأة والشباب الوقاية من العنف والتطرف 	<ul style="list-style-type: none"> صياغة السياسات الوطنية الاجتماعية والأمنية. توفير الإطار التشريعي لحماية الفئات الهشة وتعزيز العدالة الاجتماعية. قيادة البرامج الوطنية في مكافحة العنف والتطرف، وتمكين النساء والشباب. إدارة الأزمات والاستجابة للكوارث وتعزيز الصمود المجتمعي. تخصيص الموارد لتنمية النظم الاجتماعية والصحية
المنظمات الأممية والدولية	<ul style="list-style-type: none"> برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP منظمة الأمم المتحدة للطفولة UNICEF صندوق الأمم المتحدة للسكان UNFPA منظمة الصحة العالمية WHO هيئة الأمم المتحدة للمرأة UN Women مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين UNHCR الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب والهلال الأحمر IFRC البنك الدولي البنك الإسلامي للتنمية 	<ul style="list-style-type: none"> التمويل التنموي والإنساني بناء القدرات المؤسسية المعايير والسياسات الدولية الاستجابة الإنسانية الحماية وحقوق الإنسان 	<ul style="list-style-type: none"> توفير التمويل والخبرة الفنية في مجالات الحماية الاجتماعية، السلم، والصحة. دعم بناء القدرات المؤسسية ونظم الرعاية والخدمات الاجتماعية. تقديم نماذج وسياسات دولية لتعزيز السلم والتنمية المجتمعية. دعم الدول في الاستجابة للأزمات الإنسانية والتزوج والهجرة. تعزيز حقوق المرأة والطفل وتمكين الفئات الأكثر عرضة للخطر.

<ul style="list-style-type: none"> • إنتاج البحوث والسياسات القائمة على الأدلة حول السلم والأمن والتنمية الاجتماعية. • تطوير أدوات تحليل النزاعات والمخاطر المجتمعية. • تقييم أثر البرامج الوطنية والإقليمية في مجالات الصمود والتنمية. • توفير قاعدة معرفية لدعم التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار. 	<ul style="list-style-type: none"> • البحث الاجتماعي والسياساتي • تحليل النزاعات والمخاطر • التقييم وقياس الأثر • دعم صنع القرار بالأدلة 	<ul style="list-style-type: none"> • الجامعات • مراكز الدراسات الاجتماعية • مراكز بحوث السلم وحل النزاعات • وحدات تحليل المخاطر المجتمعية • مراكز بحوث الهجرة والاندماج 	<p>المؤسسات العلمية ومراكز البحوث</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تنفيذ برامج مجتمعية مباشرة في التوعية والحماية وتمكين الفئات الهشة. • رصد الاحتياجات المحلية وإيصال صوت الفئات المستهدفة إلى صناع القرار. • تعزيز قيم السلم والتعايش ومحاربة خطاب الكراهية والتطرف. • دعم التنمية الاجتماعية من خلال المبادرات المحلية والابتكار الاجتماعي 	<ul style="list-style-type: none"> • التنفيذ الميداني • التوعية المجتمعية • الحماية والدعم الاجتماعي • الابتكار الاجتماعي 	<ul style="list-style-type: none"> • الجمعيات النسائية • الجمعيات الشبابية • منظمات الحماية الاجتماعية • المنظمات الحقوقية • الجمعيات العاملة في الحد من العنف والتطرف • المنظمات التنموية المحلية 	<p>منظمات المجتمع المدني</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تمويل المبادرات الاجتماعية ودعم برامج التمكين الاقتصادي للفئات الهشة. • تطوير حلول تكنولوجية تعزز الوصول للخدمات الاجتماعية والصحية. • دعم ريادة الأعمال المجتمعية وخلق فرص عمل للفئات المستضعفة. • تعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجالات السلم والتنمية 	<ul style="list-style-type: none"> • التمويل الاجتماعي • الابتكار الاجتماعي • الحلول الرقمية للخدمات • التمكين الاقتصادي 	<ul style="list-style-type: none"> • الشركات الكبرى الداعمة للبرامج الاجتماعية • شركات التكنولوجيا الاجتماعية • المقاولات الاجتماعية • حاضنات ومسرعات ريادة الأعمال الاجتماعية 	<p>القطاع الخاص الاجتماعي وبرامج المسؤولية المجتمعية (CSR)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • نشر خطاب السلم والاعتدال وتعزيز التماسك المجتمعي. • دعم حملات التوعية ومكافحة العنف والتطرف. • بناء الثقة بين المجتمعات والمؤسسات عبر التأثير المعنوي والاجتماعي. • تعزيز قبول مبادرات الإصلاح الاجتماعي والإدماج المجتمعي. 	<ul style="list-style-type: none"> • التوجيه القيمي • التأثير المجتمعي • التوعية الإعلامية • بناء الثقة المجتمعية 	<ul style="list-style-type: none"> • علماء الدين والهيئات الدينية • القيادات المحلية والقبلية • الإعلاميون والمؤثرون • الشخصيات المجتمعية المؤثرة 	<p>القادة المجتمعيون والمؤثرون</p>

II : تحليل مستويات النفوذ والتأثير

يهدف هذا التحليل إلى تصنيف فئات الشركاء وفق مستويات النفوذ والتأثير، بما يتيح فهماً أدق لقدرة كل فئة على الإسهام في تحقيق الهدف الاستراتيجي الثالث، ويساعد هذا التصنيف في توجيه استراتيجيات الإشراف وتحديد أدوار الشركاء بما يعزز فاعلية التدخلات واستدامة أثرها.

الفئات	النفوذ	التأثير	سبب التقييم
الجهات الحكومية الوطنية	عالي جداً	عالي جداً	تمتلك السلطة التشريعية والتنفيذية وتحكم في السياسات الوطنية والموارد العامة، وتنفذ برامج الحماية الاجتماعية، السلم، الأمن الإنساني، والاستجابة للأزمات، ما يجعلها الفاعل الحاسم في تحقيق الهدف.
المنظمات الأمامية والدولية	عالي	عالي	توفر التمويل، الخبرة الفنية، المعايير الدولية، والدعم المؤسسي، وتؤثر بشكل مباشر في تصميم البرامج الوطنية وبناء القدرات والاستجابة الإنسانية.
المؤسسات العلمية ومراكز البحوث	متوسط	متوسط-عالي	تؤثر في جودة السياسات والبرامج من خلال المعرفة والأدلة العلمية، دون امتلاك سلطة تنفيذية أو تمويلية مباشرة، ما يجعل تأثيرها معرفياً واستراتيجياً.
منظمات المجتمع المدني	منخفض-متوسط	متوسط	تنفذ التدخلات الميدانية وتصل مباشرة إلى الفئات الهشة، وتسهم في قبول السياسات اجتماعياً، إلا أن نفوذها في صنع القرار يبقى محدوداً.
القطاع الخاص الاجتماعي وبرامج CSR	متوسط	متوسط	يملك موارد مالية وتقنية وقدرة على الابتكار الاجتماعي، لكنه لا يقود السياسات العامة، ويعتمد تأثيره على مستوى الشراكات مع الحكومات والمنظمات الدولية.
القادة المجتمعيون والمؤثرون	منخفض-متوسط	متوسط	يتمتعون بتأثير معنوي وقيمي قوي في تغيير السلوك المجتمعي وتعزيز السلم، رغم محدودية نفوذهم المؤسسي والرسمي.

III : الإطار التصنيفي للمعنيين ودورهم في تحقيق الهدف الثالث

يعرض هذا الجزء الهيكل المؤسسي لفئات الشركاء الرئيسيين المؤثرين في تحقيق التنمية الاجتماعية وترسيخ السلم والأمن وبناء مجتمعات صامدة، وذلك من خلال تصنيفهم وفق أدوارهم الاستراتيجية وقدرتهم على الإسهام في دعم السياسات الاجتماعية، وتعزيز الصمود المجتمعي، وضمان الاستقرار. ويسهم هذا التصنيف في توجيه جهود التخطيط والإشراك بما يضمن تنسيقاً فعالاً بين مختلف الفاعلين على المستويين الوطني والدولي، ويعزز تكامل التدخلات وفعاليتها واستدامتها.

فئة الشريك	الشريك	دورهم	هدف الإشارك	آلية العمل واستراتيجية اشراكهم
الشركاء الاستراتيجيون	وزارات الشؤون الاجتماعية، التضامن والمرأة، الصحة، الداخلية والأمن الإنساني، الشباب، العدل، وحدات حماية الطفل، وحدات إدارة الأزمات	قيادة السياسات الاجتماعية والأمنية، سن التشريعات، إدارة برامج الحماية الاجتماعية، الاستجابة للأزمات، وتخصيص الموارد.	مواءمة السياسات الوطنية مع برامج الإيسيسكو، تعزيز الأطر القانونية، ودعم الصمود المجتمعي.	من خلال : لجان وطنية مشتركة، اتفاقيات تعاون، فرق عمل قطاعية، ودعم فني في صياغة السياسات.
الشركاء الأمميون والدوليون	المنظمات متعددة الأطراف والبنوك	توفير التمويل والخبرة الفنية، وضع المعايير الدولية، ودعم الاستجابة الإنسانية وبناء القدرات.	تعبئة الموارد المالية، نقل المعرفة، ومواءمة التدخلات مع الأطر والمعايير الدولية	برامج ومشاريع مشتركة، آليات تمويل مشتركة، دعم فني، ومنصات تنسيق إقليمية.
شركاء المعرفة والبحث العلمي	الجامعات، مراكز الدراسات الاجتماعية، مراكز بحوث السلم وحل النزاعات، وحدات تحليل المخاطر المجتمعية، مراكز بحوث الهجرة والاندماج	إنتاج المعرفة القائمة على الأدلة، تحليل المخاطر والنزاعات، وتقييم أثر البرامج.	دعم صنع السياسات المبنية على الأدلة وتحسين تصميم البرامج وقياس أثرها.	من خلال: عقود بحثية، دراسات تقييم، منصات بيانات، وفرق خبراء
منظمات المجتمع المدني	الجمعيات النسائية، الجمعيات الشبابية، منظمات الحماية الاجتماعية، المنظمات الحقوقية، الجمعيات العاملة في الحد من العنف والتطرف، المنظمات التنموية المحلية.	تنفيذ البرامج الميدانية، الوصول للفئات الهشة، تعزيز التماسك المجتمعي.	ضمان القبول المجتمعي، توسيع نطاق الوصول، وتعزيز السلم الاجتماعي	من خلال: شراكات مجتمعية، منح صغيرة، برامج تمكين، وحملات توعية
القادة المجتمعيون والمؤثرون	علماء الدين، القيادات المحلية والقبلية، الإعلاميون، الشخصيات المجتمعية المؤثرة	التأثير السلوكي والقيمي، نشر خطاب السلم والاعتدال، وبناء الثقة المجتمعية	تغيير السلوك المجتمعي، تعزيز قبول الإصلاحات، ومكافحة العنف والتطرف.	من خلال: حملات توعية، منصات إعلامية، برامج تدريب، ومبادرات حوار مجتمعي.

١٧ : استراتيجية التمويل الداعمة لتحقيق الهدف الثالث:

نظراً للطبيعة المركّبة للهدف الاستراتيجي الثالث، والذي يربط بين التنمية الاجتماعية، وتوطيد السلم والأمن، وبناء مجتمعات صامدة، فإن تحقيقه يتطلب اعتماد مقاربة تمويلية متكاملة تجمع بين الآليات التقليدية والمبتكرة، وتهدف هذه المقاربة إلى ضمان استدامة التدخلات الاجتماعية، وتعزيز قدرة الدول الأعضاء على الاستجابة للتحديات المجتمعية والإنسانية، وتعبئة الموارد من مصادر متعددة، مع توسيع نطاق الشراكات الدولية والإقليمية، وتقاسم الأعباء التمويلية، وتحقيق أثر تنموي طويل المدى.

سبل التمويل	الشركاء المرتبطون	كيفية توظيفها	الأهمية الاستراتيجية
التمويل متعدد الأطراف	المنظمات متعددة الأطراف، البنك الدولي، البنك الإسلامي للتنمية	إعداد برامج متكاملة للحماية الاجتماعية، السلم المجتمعي، والصحة؛ موازنة التدخلات مع الأطر الأمامية؛ تقديم دعم فني للدول لبناء نظم الرعاية الاجتماعية وإدارة الأزمات	يؤمّر تمويلًا مستقرًا واسع النطاق، ويدعم بناء القدرات المؤسسية، ويعزز التوافق مع المعايير الدولية في مجالات السلم والتنمية الاجتماعية
التمويل الثنائي	حكومات الدول المانحة ومؤسسات التعاون الإنمائي	تمويل مشاريع محددة في مجالات تمكين النساء والشباب، مكافحة العنف والتطرف، دعم الفئات الهشة، وبناء الصمود	يتيح استهداف تدخلات ذات أثر مباشر وسريع، ويعزز موازنة البرامج مع الأولويات الوطنية
التمويل الحكومي المحلي	وزارات المالية، الشؤون الاجتماعية، الصحة، الداخلية، الشباب	تخصيص موارد وطنية لبرامج الحماية الاجتماعية، الخدمات الصحية، دعم الفئات الهشة، وإدارة المخاطر	يعزز الملكية الوطنية، ويضمن استدامة البرامج الاجتماعية والأمنية
التمويل الإنساني والاستجابة للأزمات	وكالات الأمم المتحدة الإنسانية، IFRC، صناديق الطوارئ الدولية	دعم الاستجابة السريعة للأزمات والكوارث، برامج الزواج واللجئين، وإعادة التأهيل المجتمعي	يساهم في الحد من آثار الأزمات، ويحافظ على التماسك المجتمعي والاستقرار
التمويل القائم على النتائج (RBF)	المانحون الدوليون، البنك الدولي، وكالات الأمم المتحدة	ربط التمويل بتحقيق نتائج قابلة للقياس في مجالات الحماية الاجتماعية، الحد من العنف، والصمود المجتمعي	يعزز كفاءة الإنفاق، والشفافية، ويركز على تحقيق أثر ملموس
الشراكات بين القطاعين العام والخاص (PPP)	القطاع الخاص الاجتماعي، شركات التكنولوجيا الاجتماعية، برامج CSR	تمويل حلول مبتكرة في الخدمات الاجتماعية، الصحة الرقمية، وتمكين الفئات الهشة	يوسّع قاعدة التمويل، ويدعم الابتكار الاجتماعي، ويخفف الضغط عن الموارد العامة
الاستثمار الاجتماعي المؤثر (Impact Investing)	صناديق الاستثمار الاجتماعي، المقاولات الاجتماعية	دعم مشاريع ذات عائد اجتماعي في مجالات الإدماج الاجتماعي، التشغيل، والوقاية من التطرف	يخلق نماذج تمويل مستدامة، ويربط الاستثمار بالأثر الاجتماعي
التمويل المجتمعي والوقف التنموي	مؤسسات الوقف، الجمعيات الخيرية، المبادرات المجتمعية	دعم برامج محلية للحماية الاجتماعية، التماسك المجتمعي، وتمكين الفئات الهشة	يعزز المشاركة المجتمعية، ويكرّس التضامن الاجتماعي والاستدامة المحلية

الأثر المتوقع لاستراتيجية تعبئة الموارد

- من المتوقع أن تسهم هذه الاستراتيجية في تحقيق آثار تنموية مستدامة ومتعددة المستويات، من أبرزها:
- تعزيز قدرة الدول الأعضاء على تنفيذ سياسات اجتماعية شاملة قائمة على الحماية، العدالة الاجتماعية، وتمكين الفئات الهشة.
- توسيع الوصول إلى التمويل الدولي والإنساني لدعم برامج السلم، الصحة المجتمعية، وإدارة الأزمات.
- رفع كفاءة وفعالية البرامج الاجتماعية عبر اعتماد نماذج تمويل قائمة على النتائج ومؤشرات الأداء.
- تعزيز الصمود المجتمعي والاستقرار الاجتماعي في البيئات الهشة والمتأثرة بالأزمات.
- دعم الابتكار الاجتماعي وخلق حلول مستدامة في مجالات الإدماج الاجتماعي، الوقاية من التطرف، والتماسك المجتمعي.
- تمكين النساء والشباب اقتصادياً واجتماعياً باعتبارهم ركيزة أساسية للسلم والتنمية.
- تعزيز مكانة الإيسيسكو كمنصة إقليمية مرجعية في تعبئة الموارد ودعم التنمية الاجتماعية والسلم في العالم الإسلامي.

الدروس المستفادة:

يؤكد تحليل المعنيين واستراتيجية تعبئة الموارد للهدف الاستراتيجي الثالث أن تحقيق التنمية الاجتماعية، وترسيخ السلم والأمن، وبناء مجتمعات صامدة، لا يمكن أن يتم عبر تدخلات مجزأة أو قصيرة الأمد، بل يتطلب مقاربة تكاملية متعددة الشركاء والقطاعات، وتبرز الإيسيسكو من خلال هذا النموذج، كجهة جامعة وقائدة قادرة على تنسيق الأدوار بين الحكومات، المنظمات الدولية، المجتمع المدني، القطاع الخاص، والفاعلين المجتمعيين، بما يضمن توجيه الموارد نحو تدخلات ذات أثر مستدام. كما يعزز هذا النهج قدرة الدول الأعضاء على مواجهة التحديات الاجتماعية والإنسانية الراهنة والمستقبلية، ويُرشح مكانة الإيسيسكو كفاعل استراتيجي في دعم الاستقرار والتنمية الشاملة في العالم الإسلامي.

أدوات المنظمة لتنفيذ استراتيجية تعبئة الموارد للهدف الاستراتيجي الثالث

- ستعمل الإيسيسكو خلال الفترة 2026-2029 على تفعيل حزمة من الأدوات العملية والمؤسسية لضمان تنفيذ فعال ومستدام لاستراتيجية تعبئة الموارد الداعمة للتنمية الاجتماعية، السلم، وبناء المجتمعات الصامدة، وتشمل:
- تطوير محفظة برامج اجتماعية وأمن إنساني قابلة للتمويل (Bankable Social Programs) تشمل الحماية الاجتماعية، تمكين النساء والشباب، الوقاية من التطرف، إدارة الأزمات، والصمود المجتمعي، وفق معايير الجهات المانحة الدولية.
- بناء آليات تمويل مشتركة مع الشركاء الأمميين والدوليين عبر إطلاق برامج إقليمية أو متعددة الدول بالشراكة مع UNDP، UNICEF، UN Women، البنك الدولي، والبنك الإسلامي للتنمية.
- تعزيز قدرات الدول الأعضاء في إعداد وإدارة ملفات التمويل من خلال التدريب والدعم الفني في صياغة مقترحات التمويل، إدارة المشاريع الاجتماعية، وقياس الأثر.
- إطلاق منصة رقمية لعرض البرامج الاجتماعية الجاهزة للتمويل
- تتيح ربط الدول الأعضاء بالجهات المانحة، والمؤسسات الدولية، والقطاع الخاص الاجتماعي.
- توسيع الشراكات مع القطاع الخاص الاجتماعي وبرامج المسؤولية المجتمعية (CSR) لدعم الابتكار الاجتماعي، الحلول الرقمية للخدمات الاجتماعية، وتمكين الفئات الهشة.
- اعتماد نماذج التمويل المبتكر مثل التمويل القائم على النتائج، الاستثمار الاجتماعي المؤثر، والشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجالات التنمية الاجتماعية.
- تنظيم منتديات دورية للسلم والتنمية الاجتماعية تجمع الحكومات، المانحين، المجتمع المدني، والقطاع الخاص لتنسيق الجهود وتعبئة الموارد.

ثامناً: منهجية إدارة التغيير

تُقدّم نظرية التغيير هذه بوصفها الإطار التفسيري الذي يوضح كيف تنوي الإيسيسكو المساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية وتوطيد السلم وبناء مجتمعات صامدة في الدول الأعضاء. وهي تتجاوز وصف "ماذا" ستفعل المنظمة إلى تفسير "لماذا" يُتوقع أن تُحدث تدخلاتها التغيير المرجو، و"كيف" سينتقل الأثر من مستوى المخرجات المباشرة إلى التحولات الهيكلية في السياسات الاجتماعية ومنظومات السلم والصمود المجتمعي.

1 : التحليل السببي: الاختلالات البنيوية في منظومات التنمية الاجتماعية والسلم

لا يمكن بناء نظرية تغيير فعّالة دون فهم معمق لأسباب المشكلة. وتكشف البيانات المستقاة من التحليل القطاعي للخطة (القسم 2.5.1) وتحليل المخاطر العالمية (القسم 2.4) أن المجتمعات في الدول الأعضاء تعاني من خمسة اختلالات بنيوية مترابطة:

الاختلال الأول : الهشاشة الاجتماعية المركّبة. وسيط معدل الفقر يبلغ 33.4% من السكان عبر 41 دولة شملها المؤشر – أي أن أكثر من ثلث سكان الدولة المتوسطة في المجموعة يعيشون دون خط الفقر. بطالة الشباب تبلغ وسيطها 12.7% وتقفز إلى 23.1% في الربع الثالث، مع حالات تُسجّل 76.3% – أي أن أكثر من ثلاثة أرباع الشباب عاطلون. مشاركة المرأة في سوق العمل أقل من 25% في بعض الدول. هذه الأرقام لا تعكس مجرد "تحديات اقتصادية" بل تُشكّل التربة الخصبة لعدم الاستقرار الاجتماعي والتطرف والهجرة القسرية.

الاختلال الثاني : تآكل التماسك الاجتماعي وصعود الاستقطاب. صنّف 23% من خبراء المنتدى الاقتصادي العالمي 2025 "النزاعات المسلحة" في مرتبة أعلى خطر عالمي فوري، وتوقع 64% منهم نظاماً عالمياً متعدد الأقطاب ومُجزّأ. في العالم الإسلامي، تعاني 17 دولة عضواً من نزاعات نشطة أو عدم استقرار سياسي. أكثر من 60% من البحوث حول "التطرف" في الدول الأعضاء تُموّل من جهات غربية وتُجرى ضمن أطر مفاهيمية لا تعكس السياقات المحلية – مما يعني أن فهم التطرف ذاته مُستورد. المعلومات المضللة صُنّفت كأعلى خطر عالمي على المدى القصير، وتنتشر بستة أضعاف سرعة الحقيقة بينما يعجز أكثر من 85% من المواطنين عن التمييز بين المعلومة الموثوقة والمضللة.

الاختلال الثالث : غياب البُعد الوقائي في السياسات الاجتماعية. غالبية السياسات الاجتماعية في الدول الأعضاء ذات طابع علاجي لا وقائي – تستجيب للأزمات بعد وقوعها بدل استباقها. 78% من مؤشرات التنمية الدولية تركز على الأبعاد الاقتصادية بينما لا تتضمن أقل من 10% أبعاداً قيمية أو أخلاقية. أقل من 5% من مستشاري السياسات في الدول الأعضاء متخصصون في الفلسفة أو علم الاجتماع أو الأنثروبولوجيا – مما يعني أن البُعد الإنساني والاجتماعي مُهمّش في صنع القرار. أمريكا الشمالية وأوروبا الغربية تستأثران بأكثر من 80% من المنشورات العالمية حول العدالة والمساواة – بينما تُدرّس مجتمعات العالم الإسلامي وتُفسّر من الخارج أكثر مما تُنتج هي معرفة عن ذاتها.

الاختلال الرابع : هشاشة منظومات الصمود والاستجابة للأزمات. دول منخفضة المرونة تُشكّل 35% من المجموعة (تشهد نزاعات داخلية وتفاوتاً اقتصادياً)، ومتوسطة المرونة 45% (تواجه تحديات في الاندماج الاجتماعي)، ومرتفعة المرونة 20% فقط (تمتلك مؤسسات قوية للحماية الاجتماعية). أقل من 10% من الدول الأعضاء تملك خطط طوارئ فعّالة لحماية التراث والبنى الاجتماعية في حالات الأزمات. هذا التوزيع يعني أن 80% من الدول الأعضاء تعاني من مستويات مرونة اجتماعية غير كافية لمواجهة الصدمات المتكررة.

الاختلال الخامس : ضعف إشراك الفئات الأكثر تأثراً. رغم أن الشباب يُشكّلون الأغلبية الديموغرافية في معظم الدول الأعضاء (وسيط العمر الوسيط 24.2 سنة)، فإن مشاركتهم في صنع القرار الاجتماعي والسياساتي محدودة. ضعف مشاركة المرأة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية يُهدر رأس المال البشري ويُقلّل من فرص التنمية المستدامة. المجتمع المدني – رغم دوره الحيوي في بناء السلم – يعاني من محدودية النفوذ المؤسسي في صنع القرار.

الخلاصة السببية: المشكلة ليست مجرد هشاشة اقتصادية أو أمنية، بل هي حلقة مفرغة يُغذّي فيها الفقر التطرف، والتطرف يُغذّي النزاعات، والنزاعات تُدمّر التماسك الاجتماعي، وغياب التماسك يُعيد إنتاج الفقر. كسر هذه الحلقة يتطلب مقاربة وقائية وتكاملية – لا علاجية وقطاعية – تعالج الجذور لا الأعراض.

تتعافى أسرع من الأزمات – والوقاية أقل كلفة بعشرات المرات من الاستجابة اللاحقة.

الاستراتيجية الرابعة: تمكين الشباب والنساء كفاعلين في بناء السلم (Youth & Women Empowerment for Peacebuilding). تعمل الإيسيسكو كمحفّز لإشراك الفئات الأكثر تأثراً في صنع الطول، عبر برامج تمكين اقتصادي واجتماعي مستهدفة، وبناء قيادات شبابية ونسائية في مجالات السلم والتنمية. المنطق السببي: الشباب والنساء ليسوا مجرد "فئات مستهدفة" بل هم الفاعلون الأقدر على تحقيق التغيير المجتمعي – وتمكينهم يُحوّل القوة الديموغرافية من عامل ضغط إلى رافعة تنمية.

مقاربة التمايز حسب جاهزية الدول

نظراً للتفاوت الكبير بين الدول الأعضاء من حيث مستويات المرونة الاجتماعية (35% منخفضة، 45% متوسطة، 20% مرتفعة)، تعتمد الإيسيسكو مقاربة تنفيذية متميزة عبر ثلاث فئات:

دول مرتفعة المرونة (20%): التركيز على الريادة في نماذج السلم الوقائي، وتطوير أطر مرجعية قابلة للتصدير، والمساهمة في الأجندة الدولية لبناء السلم.

دول متوسطة المرونة (45%): التركيز على تعزيز التماسك الاجتماعي، وتطوير السياسات الاجتماعية الوقائية، وبناء قدرات الوسطاء المجتمعيين.

دول منخفضة المرونة أو المتأثرة بالنزاعات (35%): التركيز على الاستجابة الإنسانية-التنموية، وحماية النسيج الاجتماعي، وبناء الأسس المؤسسية للصمود والتعافي.

III : ديناميكية التغيير: كيف يتم تفعيل التحول التربوي عملياً

لا يقتصر التغيير المنشود على إنتاج الأطر وبناء القدرات، بل يتطلب إدارة تحول منهجي متعدد المستويات يطال السياسات والممارسات والثقافة المؤسسية. وعليه، تعتمد الإيسيسكو مقاربة متكاملة لإدارة التغيير تُحوّل نظرية التغيير من إطار تفسيري إلى محرك تنفيذي للتحول العلمي والابتكاري.

طبيعة التغيير

يمثل الهدف الاستراتيجي الثالث تحولاً مركباً يتجاوز التدخلات الاجتماعية الطرفية نحو إعادة تشكيل العلاقة بين التنمية الاجتماعية والسلم والصمود المجتمعي، ويتجلى في خمسة أبعاد متداخلة:

II : منطق التغيير: كيف ستُحدث تدخلات الإيسيسكو فرقاً؟

تعمل الإيسيسكو على كسر الحلقة المفرغة بين الهشاشة والتطرف والنزاعات وتآكل التماسك، عبر بناء قدرات الدول الأعضاء في تطوير سياسات اجتماعية وقائية (معالجة الاختلال الثالث)، وتعزيز التماسك المجتمعي والحوار (معالجة الاختلال الثاني)، وتمكين الشباب والنساء (معالجة الاختلال الخامس)، وبناء الصمود المجتمعي (معالجة الاختلال الرابع). مع إنتاج معرفة اجتماعية أصيلة تعكس سياقات العالم الإسلامي (معالجة الاختلال الأول)، فإن ذلك سيُسهم – بالتكامل مع جهود الفاعلين الآخرين – في بناء مجتمعات أكثر تماسكاً وصموداً وعدالة.

استراتيجيات التغيير الأربعة

الاستراتيجية الأولى: إنتاج المعرفة الاجتماعية الأصيلة وإعادة تأطير السياسات (Indigenous Social Knowledge & Policy Reframing). تعمل الإيسيسكو كمنتج لمعرفة اجتماعية تعكس سياقات العالم الإسلامي، عبر دعم البحث الاجتماعي المحلي وتطوير مؤشرات بديلة تدمج البُعد القيمي في قياس التنمية، وإنتاج أطر سياسية وقائية تعالج جذور الهشاشة. المنطق السببي: سياسات اجتماعية مبنية على فهم محلي للواقع أكثر فعالية وقبولاً من الطول المستوردة – والمعرفة الاجتماعية الأصيلة هي أساس تصميم تدخلات ملائمة.

الاستراتيجية الثانية: تعزيز التماسك المجتمعي وبناء السلم الوقائي (Social Cohesion & Preventive Peacebuilding). تعمل الإيسيسكو كمشير للحوار المجتمعي والعيش المشترك، عبر تطوير برامج تربية على القيم والمواطنة، ومكافحة خطابات الكراهية والتطرف، وبناء منصات حوار مجتمعي. المنطق السببي: التماسك الاجتماعي لا يُبنى بقرارات فوقية بل بتحويلات في القيم والممارسات على المستوى المجتمعي – والتربية على القيم والحوار هي الاستثمار الأنجع في الوقاية من النزاعات.

الاستراتيجية الثالثة: بناء الصمود المجتمعي والاستجابة للأزمات (Community Resilience & Crisis Response). تعمل الإيسيسكو كيان لقدرات الصمود، عبر دعم الدول في تطوير خطط الحماية الاجتماعية في الأزمات، وبناء قدرات الوسطاء المجتمعيين في إدارة النزاعات، وتعزيز آليات الإنذار المبكر والاستجابة المبكرة. المنطق السببي: المجتمعات التي تمتلك قدرات صمود مؤسسية ومجتمعية مسبقة

- **تحول استراتيجي:** إعادة تعريف التنمية الاجتماعية باعتبارها ركيزة للأمن الإنساني والسلم المستدام، وليس مجرد استجابة للاحتياجات
- **تحول ثقافي وقيمي:** ترسيخ قيم السلم والحوار والتسامح والمواطنة، ومواجهة التطرف وخطابات الكراهية
- **تحول سياساتي:** الانتقال من سياسات اجتماعية علاجية إلى سياسات وقائية تعزز الإدماج والعدالة
- **تحول تشغيلي:** الانتقال من برامج اجتماعية منفصلة إلى تدخلات تكاملية تربط التعليم والثقافة والعلوم الاجتماعية والاتصال

مستويات التغيير

يتحقق هذا التحول عبر خمسة مستويات متكاملة:

المستوى	مجال التغيير
السياسات	دعم تطوير سياسات اجتماعية وطنية قائمة على الوقاية وبناء السلم والسمود
الهيكل والمؤسسات	تعزيز التنسيق بين المؤسسات الحكومية والفاعلين الاجتماعيين والمجتمع المدني
العمليات	تطوير نماذج تدخل اجتماعي متعددة القطاعات تربط التنمية والسلم وإدارة الأزمات
القدرات البشرية	بناء قدرات القيادات الاجتماعية والوسطاء المجتمعيين في إدارة النزاعات والسمود
الثقافة المجتمعية	ترسيخ ثقافة السلم والحوار والعيش المشترك ومواجهة التطرف وخطابات الكراهية

١٧ : طبقة التبنّي السلوكي

لا يكتمل التحول الاجتماعي بمجرد تطوير السياسات أو بناء القدرات، بل يتطلب تحولاً فعلياً في سلوك الفاعلين داخل المنظومة الاجتماعية:

- **صناع القرار:** الانتقال من سياسات علاجية ظرفية إلى سياسات وقائية قائمة على تحليل جذور الهشاشة والنزاعات
- **المؤسسات الحكومية:** الانتقال من العمل القطاعي المجزأ إلى مقاربات مؤسسية تكاملية تربط التنمية بالسلم
- **القادة المجتمعيون والدينيون:** الانتقال من دور المتلقي إلى دور الفاعل في بناء السلم ومكافحة التطرف
- **الشباب والنساء:** الانتقال من "فئات مستهدفة" إلى شركاء فاعلين في تصميم وتنفيذ الحلول المجتمعية
- **منظمات المجتمع المدني:** الانتقال من تنفيذ مشاريع منفردة إلى المساهمة في بناء منظومات صمود مستدامة

مؤشرات التبنّي السلوكي

لقياس فعالية التحول السلوكي وضمان انتقال التغيير تعتمد الإيسيسكو مجموعة من المؤشرات النوعية والكمية التي ترصد درجة تبني الفاعلين للممارسات الجديدة:

- نسبة السياسات الاجتماعية الوطنية المبنية على تحليل وقائي لعوامل الهشاشة والنزاعات
- عدد منصات الحوار المجتمعي الفعّالة في الدول المستفيدة (لا مجرد وجودها بل فعاليتها)
- نسبة مشاركة الشباب والنساء في مسارات التشاور وصنع القرار الاجتماعي
- مستوى استخدام أدوات تحليل النزاعات والإنذار المبكر في التخطيط الاجتماعي الوطني
- تحسّن مؤشرات التماسك الاجتماعي أو انخفاض مظاهر العنف المجتمعي وخطاب الكراهية في البيئات المستفيدة.

V : خارطة إدارة التغيير

التكيف المنهجي الخاص بالهدف الاستراتيجي الثالث الغاية الاستراتيجية		مرحلة منهجية التغيير
تهيئة صناع القرار والفاعلين الاجتماعيين لتبني مقاربة وقائية قائمة على بناء السلم والصلمود المجتمعي.	ترسيخ الفهم المؤسسي والمجتمعي بأن التنمية الاجتماعية وبناء السلم والصلمود ليست استجابات ظرفية، بل مسار وقائي واستراتيجي طويل المدى، من خلال تحليل عوامل الهشاشة الاجتماعية ومسببات النزاعات (33.4% فقر، 12.7% بطالة شباب، 17 دولة في نزاعات).	بناء الوعي والجاهزية للتغيير
ضمان قيادة فاعلة للتغيير قادرة على توجيه التدخلات الاجتماعية نحو أثر مستدام.	بناء تحالف قيادي متعدد المستويات يضم قطاعات التنمية الاجتماعية والعلوم الاجتماعية والثقافة والاتصال، مع إشراك القادة المجتمعيين والدينيين والشركاء الوطنيين والدوليين المعنيين بالسلم والأمن الإنساني.	تشكيل القيادة التحويلية للتغيير
تحويل الرؤية الاستراتيجية إلى مسار تحولي واضح ومتكامل.	بلورة رؤية موحدة لبناء مجتمعات صامدة ومتماسكة، وترجمتها إلى خارطة تحول مرحلية تشمل السياسات الاجتماعية، وبناء السلم، وإدارة التنوع، والوقاية من النزاعات، وتمكين الشباب والنساء.	صياغة رؤية التغيير وخارطة التحول
تمكين المؤسسات الوطنية والمجتمعات المحلية من قيادة التحول الاجتماعي بفعالية.	اعتماد تواصل استراتيجي موجه للفاعلين الاجتماعيين وصناع القرار، وتنفيذ برامج لبناء القدرات في مجالات بناء السلم، وإدارة النزاعات، والتماسك الاجتماعي، والصلمود المجتمعي، والتربية الإعلامية لمواجهة التضليل.	التواصل وبناء القدرات والتمكين
تعزيز الثقة المجتمعية وبناء الزخم الداعم للتغيير.	إطلاق مبادرات نموذجية لبناء السلم والصلمود المجتمعي في الدول ذات الأولوية، مع تحقيق نتائج مرحلية ملموسة (نماذج تدخل، أدوات وقائية، منصات حوار مجتمعي، برامج تمكين شبابي).	التنفيذ المرحلي وتحقيق المكاسب المبكرة
ضمان استدامة التحول الاجتماعي وتعزيز الأمن الإنساني طويل المدى.	إدماج مخرجات بناء السلم والصلمود في السياسات الوطنية، وآليات الحوكمة، ونظم قياس الأداء الاجتماعي، لضمان استدامة الأثر ومنع الارتداد إلى المقاربات التقليدية.	ترسيخ التغيير والاستدامة المؤسسية

VI : نقاط القرار الاستراتيجي

- **المستوى المؤسسي (الإيسيسكو):** قرارات تعديل الأدوات والمنهجيات وبرامج الدعم في التنمية الاجتماعية وبناء السلم
- **المستوى الوطني (الدول الأعضاء):** قرارات تبني أو تكييف السياسات الاجتماعية الوقائية والتكاملية
- **المستوى المشترك:** قرارات استراتيجية كبرى عبر آليات تنسيق (لجان وطنية مشتركة، منصات حوار إقليمي، مؤتمرات وزارية متخصصة)

لضمان فعالية مسار التغيير وتجنب الاستمرار في مسارات غير فعّالة، تعتمد الإيسيسكو مجموعة من نقاط القرار الاستراتيجية:

- **بعد مرحلة التنفيذ التجريبي:** تقييم نتائج المبادرات النموذجية (منصات الحوار، برامج الصمود، تمكين الشباب) واتخاذ قرار التوسع أو التعديل أو الإيقاف
- **بعد أول دورة تنفيذ سنوية:** مراجعة مدى تحقق النتائج المبكرة وتقييم فعالية مقارنة التمايز حسب مستويات المرونة (20%/45%/35%)
- **عند تقييم منتصف الدورة (2028):** اتخاذ قرارات استراتيجية بإعادة توجيه الأولويات بين المحاور حسب تطور سياقات النزاع والهشاشة
- **عند ظهور انحرافات جوهرية عن المسار (أكثر من 20%):** تفعيل بروتوكول التصحيح المؤسسي

VII : سلسلة النتائج: من التدخل إلى التحول

المستوى	طبيعة النتائج	النتائج الرئيسية (KPIs/ Deliverables)	الرابط السببي	الافتراضات الدرجة	المخاطر	آليات التخفيف
المستوى الأول المخرجات المباشرة (مسؤولية مباشرة)	نتائج تقع ضمن تحكم الإيسيسكو وتُقاس كمياً	• دعم 15+ دولة في تطوير سياسات اجتماعية وقائية تدمج بناء السلم والصمود • تطوير أطر مرجعية للتماسك الاجتماعي والوقاية من النزاعات مُكيفة لسياقات العالم الإسلامي • تأهيل 5,000+ وسيط مجتمعي وقائد شبابي في بناء السلم وإدارة النزاعات • إنشاء/دعم 10+ منصات حوار مجتمعي في دول ذات أولوية • إنتاج دراسات وبحوث تطبيقية في العدالة الاجتماعية والشمول والسلم • تطوير أدوات إنذار مبكر لتحليل الهشاشة الاجتماعية ومخاطر النزاعات	تمكين الدول عبر: 1 - أطر سياسية وقائية 2 - قدرات مجتمعية في بناء السلم 3 - أدوات تحليل واستباق	جودة المخرجات وحساسيتها للسياقات المحلية	• عدم ملاءمة للسياقات الثقافية المحلية والدينية منذ التصميم • اختيار ميداني • تكييف ثقافي	• إشراك القيادات المحلية • اختيار ميداني • تكييف ثقافي

<ul style="list-style-type: none"> مقاربة حيادية قائمة على الأمن الإنساني إشراك جميع الأطراف خطط طوارئ 	<ul style="list-style-type: none"> تسييس قضايا السلم مقاومة ثقافية تصاعد النزاعات 	<ul style="list-style-type: none"> الإرادة السياسية والقبول المجتمعي استقرار السياقات التشغيلية 	<ul style="list-style-type: none"> التبني العملي للممارسات الوقائية يخلق أساساً لتحول هيكلي في التعامل مع الهشاشة والنزاعات 	<ul style="list-style-type: none"> تبنى 10+ دول لسياسات اجتماعية وقائية بدعم الإيسيسكو تفعيل منصات حوار مجتمعي فاعلة في مناطق التوتر بدء استخدام أدوات تحليل النزاعات والإنذار المبكر في التخطيط الوطني زيادة مشاركة الشباب والنساء في مسارات صنع القرار الاجتماعي تراجع ملموس في خطابات الكراهية في البيئات المستفيدة من البرامج 	<ul style="list-style-type: none"> نتائج تعتمد على تبني الدول والمجتمعات 	<p>المستوى الثاني</p> <p>تحولات في الممارسات (1-2 سنة – مسؤولية مشتركة)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ربط التمويل بالنتائج تعزيز الملكية الوطنية مرونة تشغيلية 	<ul style="list-style-type: none"> بطء التحول المؤسسي أزمات متداخلة 	<ul style="list-style-type: none"> استمرار التعاون وعدم تصاعد الأزمات 	<ul style="list-style-type: none"> استمرار التراكم وتحوله إلى تغيير منظومي في التعامل مع الهشاشة والسلم 	<ul style="list-style-type: none"> تحسن مؤشرات التماسك الاجتماعي وانخفاض مظاهر العنف المجتمعي في الدول المستفيدة انتقال دول من فئة "منخفضة المرونة" إلى "متوسطة" في إطار الصمود الاجتماعي إدماج مقاربة الصمود في التخطيط الاجتماعي الوطني زيادة نسبة السياسات الاجتماعية القائمة على الأدلة المستندة لأبحاث الإيسيسكو 	<ul style="list-style-type: none"> تغييرات على مستوى الأنظمة الاجتماعية والسياسات 	<p>المستوى الثالث</p> <p>تحولات هيكلية (3-4 سنوات – مساهمة مشتركة)</p>
<ul style="list-style-type: none"> شراكات متعددة نماذج مرنة وقابلة للتكيف 	<ul style="list-style-type: none"> صددمات جيوسياسية أزمات مناخية تُفاقم الهشاشة 	<ul style="list-style-type: none"> استمرارية التعاون الدولي 	<ul style="list-style-type: none"> تراكم الإصلاحات الاجتماعية والوقائية يعود إلى تحول مستدام 	<ul style="list-style-type: none"> مجتمعات أكثر تماسكاً وصدوراً في مواجهة الأزمات والتحديات تراجع مؤشرات الهشاشة الاجتماعية (فقر، بطالة شباب، إقصاء) في الدول المستفيدة ترسخ ثقافة السلم والحوار كقيم مجتمعية فاعلة لا شعارات دول أعضاء مساهمة في الأجندة الدولية لبناء السلم من منظور حضاري إسلامي 	<ul style="list-style-type: none"> أثر طويل المدى ضمن منظومة دولية 	<p>المستوى الرابع</p> <p>الأثر التحولي (+5 سنوات – مساهمة دولية)</p>

دائرة التأثير (Sphere of Influence): النتائج المبكرة والمتوسطة – تبني الدول للسياسات الوقائية، تفعيل الحوار المجتمعي، تمكين الشباب والنساء. تُقاس بمؤشرات النتائج عبر تحليل المساهمة (Contribution Analysis).

دائرة المساهمة (Sphere of Interest): الأثر التحويلي – تحسّن التماسك الاجتماعي، تراجع الهشاشة، ترسخ ثقافة السلم، تحقيق SDG 16. تُرصد المساهمة وتوثق لكن لا تُنسب حصرياً للمنظمة.

IX : شروط النجاح والمخاطر المنظومية

يقوم مسار التحول على أربعة شروط حرجة:

الشروط الحرجة	الحساسية	المخاطر المرتبطة وآليات الاستجابة
الإرادة السياسية للدول الأعضاء في تبني مقاربة وقائية للتنمية الاجتماعية وبناء السلم	عالية	حساسية قضايا السلم والنزاعات سياسياً – تعدد الأولويات + مقاربة حيادية قائمة على الأمن الإنساني + مشاورات مبكرة + نماذج نجاح موثقة
استدامة التمويل الموجّه للتنمية الاجتماعية وبناء السلم	عالية	تحوّل أولويات المانحين – تقلص التمويل الإنساني + ربط التنمية الاجتماعية بأجندة الاستقرار والمناخ + تنويع مصادر التمويل + شراكات مع مؤسسات الوقف والمسؤولية المجتمعية
الاستقرار الأمني في الدول المستفيدة من البرامج	عالية	35% من الدول منخفضة المرونة – نزاعات نشطة + خطط طوارئ مُعدّة مسبقاً + برامج مرنة قابلة للتكيف + آليات عمل عن بُعد في بيئات النزاع
القبول المجتمعي والثقافي لمقاربات بناء السلم والحوار	متوسطة	حساسيات اجتماعية وثقافية قد تعيق تبني مفاهيم السلم وإدارة التنوع + إشراك القيادات المجتمعية والدينية منذ التصميم + تواصل ثقافي ملائم للسياقات
فعالية التنسيق بين الفاعلين المتعددين (حكومات، مجتمع مدني، منظمات دولية)	متوسطة	تشتت الجهود وازدواجية التدخلات + توحيد التدخلات ضمن خارطة تحول معتمدة + لجان تنسيق مشتركة + منصات شراكة واضحة الأدوار

مرات لـ"التماسك الاجتماعي" – والإيسيسكو تملأ هذا الفراغ. **ثانياً** – الشرعية في سياقات حساسة. في دول يُنظر فيها إلى المنظمات الغربية بحذر، تمتلك الإيسيسكو – كمنظمة تنتمي إلى نفس الفضاء الحضاري – قبولاً يُتيح لها العمل في ملفات حساسة (التطرف، النزاعات الطائفية، خطابات الكراهية) حيث لا تستطيع منظمات أخرى الوصول.

ثالثاً – التكامل بين التربية والثقافة والعلوم الاجتماعية والاتصال. بناء السلم المستدام يتطلب تدخلات متعددة القطاعات – وليست هناك منظمة أخرى في العالم الإسلامي تجمع هذه القطاعات الأربعة تحت سقف واحد، مما يُتيح مقاربة تكاملية نادرة.

VIII : حدود المساهمة: ما الذي يمكن نسبه للإيسيسكو؟

تعمل الإيسيسكو ضمن منظومة دولية متعددة الفاعلين، ولا يمكن نسب التحولات الاجتماعية والسلمية الكبرى إلى جهة واحدة. لذلك تتبنى هذه النظرية إطار "الدوائر الثلاث" المعتمد في المنظومة الأممية:

دائرة التحكم (Sphere of Control): المخرجات المباشرة – الأطر المُنتجة، الوسطاء المؤهلون، المنصات المُطلقة، الأبحاث المُنجزه، أدوات الإنذار المبكر. تُقاس بمؤشرات المخرجات.

X : القيمة المضافة للإيسيسكو: لماذا الإيسيسكو وليس غيرها؟

تمتلك الإيسيسكو في مجال التنمية الاجتماعية وبناء السلم ثلاث ميزات تنافسية لا تتوفر مجتمعة لأي منظمة دولية أخرى:

أولاً – المقاربة الحضارية لبناء السلم. بينما تتبنى معظم المنظمات الدولية مقاربات "تقنية" لبناء السلم (مؤسسات، قوانين، آليات)، تُقدّم الإيسيسكو مقاربة تكاملية تربط السلم بالقيم والثقافة والتماسك الاجتماعي. وثيقة استراتيجية البنك الدولي تذكر "رأس المال البشري" 47 مرة مقابل 3

XI : آلية المراجعة والتكيف

المستوى الزمني	آلية المتابعة/ التقييم	النطاق والتركيز	المخرجات الرئيسية	الجهة المسؤولة
شهري (داخلي)	رصد مستمر للمخرجات وتقديم التنفيذ	تتبع تنفيذ المبادرات الاجتماعية – قياس التقدم مقابل KPIs التشغيلية – رصد تطور سياقات النزاع والهشاشة	تقارير أداء شهرية – لوحات مؤشرات محدثة – تنبيهات سياقية	فرق التنفيذ + إدارة الأداء
ربع سنوي	مراجعة دورية للنتائج المبكرة ومؤشرات التنبؤ السلوكي	تقييم التحولات في الممارسات – تحديث مصفوفة المخاطر – رصد فعالية الحوار المجتمعي	تقرير ربع سنوي – مصفوفة مخاطر محدثة	قطاع العلوم الاجتماعية + إدارة الاستراتيجية
نصف سنوي	تقييم سلامة نظرية التغيير والروابط السببية	اختبار الروابط السببية – التحقق من تحقق الافتراضات – تقييم فعالية مقارنة التمايز (20%/45%/35%)	تقرير تحليلي لنظرية التغيير – توصيات تصحيحية	وحدة التقييم الاستراتيجي
منتصف الدورة (2028)	تقييم مستقل شامل	اختبار شامل لنظرية التغيير – تقييم الأثر الوسيط – مراجعة التوازن بين المحاور – تقييم حساسية النزاعات	تقرير تقييم مستقل – توصيات إعادة توجيه	جهة تقييم خارجية مستقلة

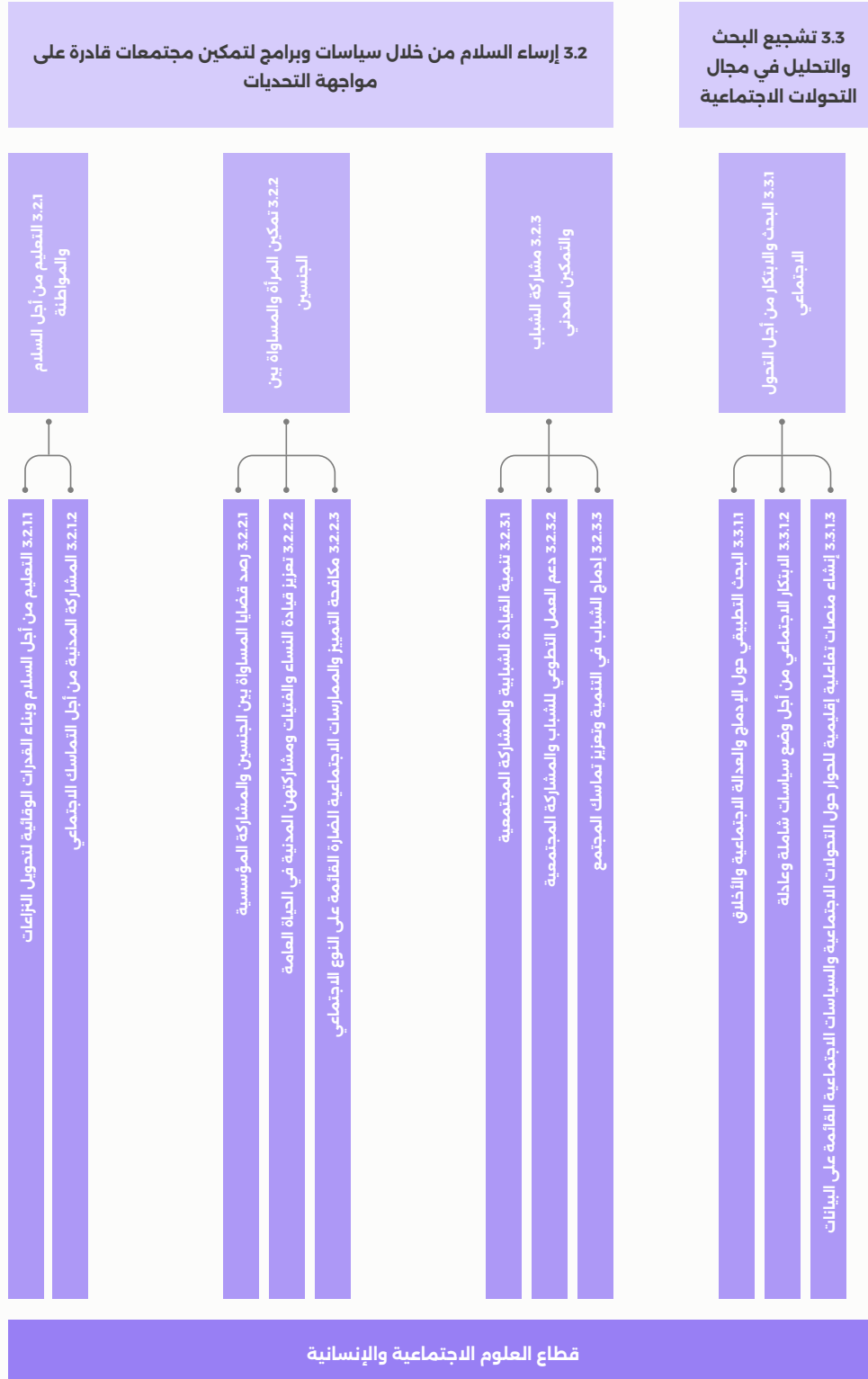
تمثل هذه النظرية إطاراً تحويلياً متكاملًا يتجاوز النماذج التقليدية للتنمية الاجتماعية، حيث تجمع بين التحليل السببي العميق لجذور الهشاشة والنزاعات، وسلسلة النتائج الوقائية، ومنهجيات إدارة التغيير المجتمعي، ضمن نموذج ديناميكي يدمج بناء السلم والتماسك الاجتماعي والصمود المجتمعي وتمكين الفئات المتأثرة في منظومة واحدة متماسكة. وبذلك، تُمكن هذه النظرية الإيسيسكو من الانتقال من دور المنفذ للبرامج الاجتماعية إلى دور المحرك للتحويل نحو مجتمعات أكثر تماسكاً وصموداً وعدالة، عبر نموذج مؤسسي يقود الإصلاح الاجتماعي الوقائي ويُسهّم في تحقيق الهدف السادس عشر من أهداف التنمية المستدامة – السلام والعدل والمؤسسات القوية.



الهدف الإستراتيجي الثالث: المساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية، وتوطيد دعائم السلم والأمن، وبناء مجتمعات متماسكة

الأهداف الإنمائية المستدامة ذات الصلة:

الهدف 1 - القضاء على الفقر / الهدف 3 - الصحة الجيدة والرفاه الهدف 16 - السلم والعدالة والمؤسسات القوية



الهدف الاستراتيجي الرابع:

المشاركة في التنمية الثقافية الشاملة وتشجيع التنوع الثقافي وحوار الحضارات وحماية التراث واحترام الخصوصيات المحلية والهويات

مقدمة عن الهدف
الاستراتيجي ومحاوره



1

أبرز التحديات المشتركة التي تواجه الدول الأعضاء في مسارها نحو تحقيق هذا الهدف

2



مواصلة محاور الهدف
مع أهداف التنمية المستدامة



3

الخدمات الرئيسية
والفرعية المرتبطة بمحاور الهدف

4



المبادرات الاستراتيجية



5

مؤشرات الأداء الرئيسة

6



تحليل المعنيين



7

منهجية إدارة التغيير

8



• **الرابع، دعم تعليم اللغة العربية ونشرها بين الناطقين بلغات أخرى:** تسعى الإيسيسكو من خلاله إلى الارتقاء بمكانة اللغة العربية وبأدوارها في تعزيز الانتماء المنفتح وتنمية الثقافة والمعرفة ونشر ثقافة التسامح وقيم التعايش والحوار بين أبناء الثقافات المتنوعة، عبر تحديث المناهج وأطر الكفايات، وتوسيع الشبكات وتطوير المؤسسات المتخصصة.

• **الخامس، تعزيز الهوية وترسيخها ودعم الحوار الحضاري:** يُعنى بإبراز إسهامات الحضارة الإسلامية وتعزيز الدبلوماسية الحضارية ومواجهة الصور النمطية عبر مقاربات معرفية وحوارية.

ويقدّم هذا البناء إطاراً متكاملًا يجعل الثقافة قوة للتنمية والإبداع والهوية في آن واحد، ويربط بين السياسات الثقافية والاستثمار في المعرفة والتراث والإبداع، بما يضمن أثراً مستداماً يعكس تفرّد العالم الإسلامي وثوراه الحضاري.

ثانياً: التحديات المشتركة التي تواجه الدول الأعضاء في مسارها نحو تحقيق هذا الهدف

رغم الثروة الحضارية والتنوع الثقافي في دول العالم الإسلامي، لا تزال العديد من التحديات البيئية تحول دون تحويل الثقافة إلى رافعة أساسية للتنمية الشاملة. وبرز في مقدمتها ضعف دمج الثقافة في السياسات التنموية الوطنية، وما يرتبط به من محدودية التمويل وغياب آليات دقيقة لقياس أثر الثقافة على الاقتصاد وجودة الحياة، الأمر الذي ينعكس على تراجع مساهمة الثقافة في النمو وفرص العمل. كما تشهد العديد من الدول قصوراً في البنية التحتية والمؤسسات الثقافية، مثل المكتبات والمسارح والمتاحف والمراكز الفنية، من حيث التجهيزات الحديثة، والحوكمة، والكفاءات المتخصصة، إلى جانب الفجوة الرقمية التي تحدّ من الوصول العادل إلى المحتوى الثقافي وتعمّق اللامساواة بين المناطق والفئات.

وفي مجال التراث، تواجه الدول الأعضاء تحديات كبرى تتعلق بضعف الاستثمار في حماية التراث المادي واللامادي وصونه، وغياب الأدوات التشريعية والحوكومية، وتزايد المخاطر المرتبطة بالنزاعات والكوارث الطبيعية وتغيّر المناخ، وهو ما يعرّض التراث لخطر الاندثار أو الإهمال في غياب القدرات التقنية والبشرية اللازمة. كما تعاني القطاعات الإبداعية من ضعف الصناعات الثقافية والإبداعية وغياب الأطر القانونية والتمويلية المحفّزة، إلى جانب ضعف الربط بين التعليم الفني وريادة الأعمال وغياب آليات ضرورية للتسويق والتوزيع داخل الأسواق المحلية والدولية.

4.4 الهدف الاستراتيجي الرابع: المشاركة في التنمية الثقافية الشاملة وتشجيع التنوع الثقافي وحوار الحضارات وحماية التراث واحترام الخصوصيات المحلية والهويات

أولاً : مقدمة عن الهدف الاستراتيجي ومحاوره

يمثل هذا الهدف ركيزة أساسية ضمن رؤية الإيسيسكو (2026-2029) في جعل الثقافة مكوّناً محورياً في التنمية المستدامة، ومجالاً دينامياً يرشّخ الهوية ويعزّز الإبداع، ويتيح للدول الأعضاء توسيع حضورها الثقافي والمعرفي على المستويين الإقليمي والدولي، كما أنه يكتسي أهمية بالغة في سياق التحولات المتسارعة التي تشهدها المنظومات الثقافية من حيث الرقمنة، وتغيّر أنماط الإنتاج والاستهلاك الثقافي، وازدياد الحاجة إلى سياسات ثقافية قادرة على حماية التراث، وتمكين الصناعات الإبداعية، وتعزيز المشاركة الثقافية العادلة.

ويستند هذا الهدف إلى مقاربة شمولية تجعل الثقافة عنصراً محفّزاً ومحرّكاً للتنمية ومجالاً لبناء القدرات وتعزيز التماسك الاجتماعي، من خلال دعم البيئة المؤسسية للقطاع الثقافي، وتحفيز الاستثمار في الإبداع، وترسيخ الهوية، وإشاعة قيم الانفتاح والحوار. ويتجسّد ذلك عبر خمسة محاور مترابطة تشكّل الإطار المفاهيمي للعمل الثقافي.

• **الأول، توظيف الثقافة من أجل التنمية الشاملة والمستدامة:** يركّز على دمج الثقافة في السياسات التنموية الوطنية، وتعزيز دور الصناعات الثقافية والإبداعية بوصفها رافعة للنمو الاقتصادي وفرص العمل وتحسين جودة الحياة.

• **الثاني، دعم التنوع الثقافي والحق في الثقافة والتربية الثقافية والفنية والتعبير الإبداعي:** يعنى بتوسيع الولوج العادل إلى الثقافة، وتمكين الإبداع، وترسيخ التربية الفنية داخل المنظومات التعليمية والمجال المجتمعي.

• **الثالث، تحفيز الاستثمار في حماية وصون التراث المادي واللامادي:** يُعنى بصون التراث وتنميته اقتصادياً وثقافياً، وإدارة المخاطر، وتعزيز نقل المعارف بين الأجيال، وربط التراث بالتنمية المستدامة والسياحة الثقافية.

والوزارات والقطاع الخاص والمجتمع المدني، وغياب شراكات قوية ومستدامة، وفجوات التمويل طويلة الأمد، وهو ما يؤدي إلى تشتت الجهود وتكرار المشاريع وضعف أثرها.

وتكشف هذه التحديات عن الحاجة إلى مقاربة شاملة تربط الثقافة بالاقتصاد والإبداع والهوية، وتعزز الاستثمار في التراث، وتوسع الوصول إلى الثقافة، وتدعم الحوار الحضاري، بما يمكن الدول الأعضاء من بناء منظومة ثقافية متماسكة ومستدامة وقادرة على الاستجابة للتحولات المتسارعة.

ثالثاً: موازنة محاور الهدف مع أهداف التنمية المستدامة

يُترجم هذا الهدف رؤية الإيسيسكو في الثقافة بوصفها محركاً للتنمية الشاملة والمستدامة، وأداةً لتعزيز الهوية والتنوع والإبداع، ويتقاطع مع عدد من أهداف التنمية المستدامة التي تدعم النمو الاقتصادي الشامل، والحماية البيئية، وتمكين الفئات، وتعزيز السلام والتفاهم والتنوع الثقافي، ويجسد الجدول التالي مسارات التقاطع بين محاور الهدف الرابع وأهداف التنمية المستدامة ذات الصلة:

وعلى الصعيد اللغوي، يشكّل تراجع تعليم اللغة العربية وضعف تحديث المناهج وأساليب التكوين اللغوي أحد أبرز التحديات التي تمس الهوية الثقافية وتؤثر في قدرة اللغة العربية على تصحيح الصور النمطية السلبية والتقريب بين أبناء الثقافات المتنوعة، في ظل صعوبات تواجهها مؤسسات تعليم العربية للناطقين بغيرها في التنسيق وتوظيف التقنيات الحديثة. وفي المجال التربوي الثقافي، تبرز مشكلة ضعف التربية الثقافية والفنية في النظم التعليمية، وغيابها عن المناهج، وهو ما يحدّ من تنمية الذائقة الجمالية والقدرة الإبداعية لدى الأجيال الصاعدة.

أما على المستوى المجتمعي والحضاري، فتمثل الصور النمطية عن الإسلام في الإعلام العالمي تحدياً جوهرياً يستدعي تطوير مبادرات دبلوماسية وحوارية لتصحيح السرديات السائدة، كما تؤثر التحولات القيمية السريعة، وتراجع أنماط الإنتاج الثقافي التقليدي، وضعف الأدوار الأسرية والتضامن المجتمعي على استقرار الأنماط الثقافية وعلى إمكانية تعزيز التماسك الاجتماعي. وتزداد التحديات تعقيداً بسبب ضعف التنسيق بين المؤسسات الثقافية

محاور الهدف الاستراتيجي الرابع	أهداف التنمية المستدامة ذات الصلة	مجالات الأثر المتوقعة
توظيف الثقافة من أجل التنمية الشاملة والمستدامة	SDG 8: العمل اللائق والنمو الاقتصادي SDG 9: الصناعة والابتكار والبنية التحتية SDG 11: مدن ومجتمعات محلية مستدامة SDG 17: الشراكات من أجل الأهداف	تعزيز الاقتصاد الإبداعي وتوليد فرص العمل، ودمج الثقافة في السياسات التنموية، وتوسيع الشراكات في مجال الصناعات الثقافية.
دعم التنوع الثقافي والحق في الثقافة ودعم التربية الثقافية والفنية والتعبير الإبداعي	SDG 4: التعليم الجيد SDG 5: المساواة بين الجنسين SDG 10: الحد من أوجه عدم المساواة SDG 16: السلام والعدل والمؤسسات القوية	ضمان الحق في الوصول إلى الثقافة والتعليم الفني، وتمكين المرأة والشباب، وترسيخ قيم المواطنة والتفاهم والسلام المجتمعي.
تحفيز الاستثمار في حماية التراث المادي واللامادي	SDG 11.4: حماية التراث الثقافي والطبيعي العالمي SDG 8.9: تعزيز السياحة المستدامة SDG 13: العمل المناخي	صون التراث بصفته رافعة للهوية والتنمية الاقتصادية، وتشجيع الاستثمار في السياحة الثقافية المستدامة، وحماية الموروث من آثار التغير المناخي.
دعم تعليم اللغة العربية ونشرها لغير الناطقين بها	SDG 4.7: اكتساب المعارف والمهارات اللازمة للتنمية المستدامة والتفاهم الثقافي	ترسيخ اللغة العربية باعتبارها أداة للتواصل الثقافي والمعرفي، وتعزيز مكانتها في التعليم والبحث والحوار الحضاري العالمي.
تعزيز وترسيخ الهوية، ودعم الحوار الحضاري	SDG 16: السلام والعدل والمؤسسات القوية SDG 17: الشراكات من أجل الأهداف	نشر قيم التسامح والتفاهم بين الثقافات، وتعزيز الدبلوماسية الثقافية، وإبراز الإسهام الحضاري للعالم الإسلامي في التنمية الإنسانية.

دور المنظمة باعتبارها منظومة لبناء القدرات عبر تدريب المهنيين والعاملين في مجالات التراث واللغة والإبداع والدبلوماسية الثقافية، وفي الوظيفة الثانية تنهض بدور محققٍ للتعاون والسياسات من خلال تطوير أطر مشتركة ومواءمة السياسات الثقافية بين الدول الأعضاء. كما تؤدي وظيفة المقاييس عبر وضع المعايير والمؤشرات في الاقتصاد الثقافي والتراث والتعليم اللغوي، وهي تعمل كذلك بصفتها مركزاً لتبادل المعلومات من خلال قواعد البيانات الثقافية والتراثية الإقليمية. وتقوم في إطار وظيفتها الخامسة بدور مختبر الأفكار عبر إنتاج تحليلات واستشرافات ثقافية تعزز جودة السياسات وتستشرف مستقبل الثقافة، والفنون والآداب والتراث واللغة العربية في العالم الإسلامي وعلى الصعيد الدولي، ويجعل هذا التكامل الوظيفي من العناصر الحضارية أداة ممكنة للتنمية وبناء الهوية والتكامل.

خامساً: المبادرات الاستراتيجية

تسعى منظومة الخدمات إلى تحقيق هذا الهدف من خلال مجموعة من المبادرات الاستراتيجية التي تُترجم الرؤية العامة إلى أنشطة عملية واسعة الأثر، تغطي المستويات الوطنية والإقليمية والدولية، وتسعى إلى بناء بنية ثقافية وفنية وأدبية وتراثية ولغوية مرنة، مبدعة، ومستدامة في الدول الأعضاء، وتشكل هذه المبادرات أذرع التنفيذ الرئيسية لكل محور من محاور الهدف الرابع، إذ تجمع بين الريادة الثقافية والفنية، وصون التراث، والتنمية اللغوية، والدبلوماسية الحضارية، وذلك من خلال الأنشطة والمبادرات التالية:

• الدراسات والبحوث في السياسات الثقافية

تعزيز منظومة السياسات الثقافية بوصفها إطاراً للحكم الثقافي الرشيد، عبر متابعة البحوث والدراسات المتخصصة والتعاون مع خبراء دوليين، بما يُفضي إلى تطوير السياسات الثقافية في الدول الأعضاء، ويُقاس بمؤشرات اعتماد التوصيات وجودة الأطر السياسية.

• توحيد المؤشرات الثقافية في العالم الإسلامي

مواءمة القياس الثقافي بوصفه أداة للتخطيط والتكامل، عبر اعتماد أطر مرجعية ومؤشرات ثقافية موحدة بين الدول الأعضاء، بما يُفضي إلى تعزيز المقارنة والاتساق في السياسات الثقافية، ويُقاس بمؤشرات الاعتماد والاستخدام المشترك.

• بناء القدرات في السياسات والإدارة الثقافية

رابعاً: الخدمات الرئيسية والفرعية المرتبطة بمحاور الهدف

تحوّل هذه المنظومة الرؤية الثقافية للإيسيسكو إلى إطار تنفيذي يجمع بين التراث، والصناعات الثقافية، واللغة العربية، والتنوع الثقافي، والدبلوماسية الحضارية، بما يتيح للدول الأعضاء بناء بيئة ثقافية متوازنة ومستدامة، كما هو موضح في المحاور التالية:

• **الأول:** يُعنى هذا المحور بجعل الثقافة جزءاً من السياسات الاقتصادية والاجتماعية للدول الأعضاء عبر دعم تطوير السياسات الثقافية المستندة إلى الأدلة، وبناء قدرات المؤسسات المعنية بإدارة الصناعات الإبداعية، وتشمل خدماته تطوير مؤشرات الاقتصاد الثقافي، وتمكين رواد الأعمال الثقافيين، وتحفيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص، وتعزيز أدوات قياس الأداء الثقافي.

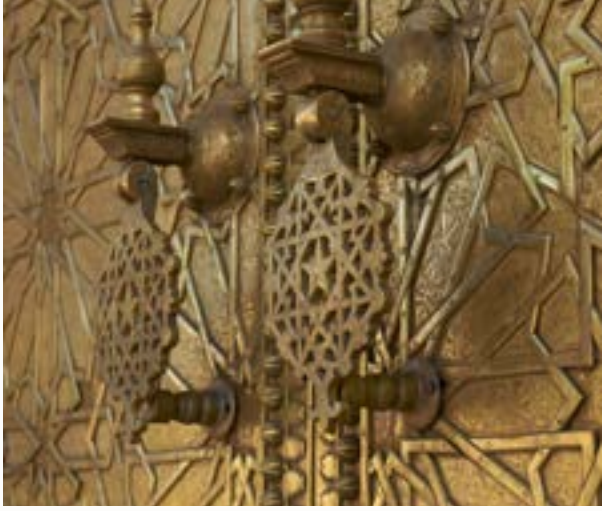
• **الثاني:** يركّز هذا المحور على تعزيز الوصول العادل إلى الثقافة، عبر دعم الإبداع الأدبي والفني متعدد اللغات، وإشاعة ثقافة الخط وحماية التراث المخطوط، وتطوير التربية الثقافية والفنية في التعليم النظامي وغير النظامي، وتمويل المشاريع الثقافية، وإطلاق الجوائز الداعمة للإبداع والتنوع.

• **الثالث:** يسعى هذا المحور إلى تعزيز أنظمة إدارة التراث، وإبراز قيمته الحضارية والمعرفية، ومواجهة التحديات المتعلقة بالمخاطر والمناخ والأزمات، عبر خدمات تشمل الإدارة المتخصصة، والرقمنة، والحفظ والترميم، والتعاون الدولي، والتخطيط السياحي المستدام.

• **الرابع:** يشمل تطوير الكفايات المهنية لمُدرّسي اللغة العربية للناطقين بغيرها عبر منظومات تأهيل متخصصة، وبناء القدرات اللغوية والتواصلية للمتعلمين من خلال برامج الانغماس اللغوي والمنصات الرقمية، وتعزيز الإنتاج العلمي في مجالات اللغة العربية وآدابها عبر المجلات والسلاسل البحثية، وإبراز أدوار اللغة العربية في تعزيز التفاهم والحوار الثقافي والحضاري عبر تنظيم ملتقيات العلمية الدولية، إضافة إلى الترويج الثقافي للغة العربية من خلال المحافل الدولية، والمبادرات التنافسية، ودعم المحتوى الرقمي العربي.

• **الخامس:** ترسيخ الحضور الثقافي للإيسيسكو، وتنمية الدبلوماسية الحضارية، وتأسيس شبكة العواصم الثقافية، وتنظيم ملتقيات الحوار، وبناء الشراكات الدولية، وإنتاج محتوى يبرز الإسهام الحضاري للعالم الإسلامي.

وفي تكاملي مع هذه المحاور، تتناغم منظومة الخدمات مع وظائف الإيسيسكو الخمس، ففي الوظيفة الأولى يبرز



حضارية، عبر استضافة مفكرين عالميين ذوي أثر، بما يُفضي إلى تعزيز إشعاع الإيسيسكو وتبادل الأفكار، ويُقاس بمؤشرات الحضور والتأثير الفكري.

• المنتدى الدولي: الثقافة من أجل إعادة التفكير في العالم

إنتاج المعرفة الثقافية العابرة للحدود بوصفها منصة لإعادة التفكير العالمي، عبر شبكة نشر متعددة اللغات للمفكرين والكتاب، بما يُفضي إلى تعميم الرؤى الثقافية المؤثرة، ويُقاس بمؤشرات النشر والانتشار.

• المنتدى الدولي للمجتمع المدني من أجل الثقافة والتنمية

تمكين المجتمع المدني ثقافيًا بوصفه شريكًا تنمويًا، عبر إنشاء شبكة جمعيات ثقافية، بما يُفضي إلى تضافر الجهود وتعزيز التنمية الثقافية، ويُقاس بمؤشرات التعاون والمبادرات المشتركة.

• مركز الشعر والأدب

• مسابقة مدن القصائد

إحياء الذاكرة الحضرية بوصفها تعبيرًا عن الهوية والانتماء، عبر مسابقة شعرية سنوية تبرز جمال المدن وتراثها، بما يُفضي إلى تعزيز الإبداع والانتماء الثقافي، ويُقاس بمؤشرات المشاركة والإنتاج الإبداعي.

• التظاهرات الشعرية والأدبية

رعاية الإبداع الأدبي بوصفه فضاءً للحوار الثقافي، عبر لقاءات ومهرجانات شعرية وأدبية، بما يُفضي إلى تبادل الخبرات وترسيخ الثقافة الأدبية، ويُقاس بمؤشرات التفاعل والإنتاج الأدبي.

تمكين الكفاءات الثقافية بوصفها ركيزة للاستدامة المؤسسية، عبر برامج تدريبية وتأهيلية للشباب في الإدارة والسياسات الثقافية، بما يُفضي إلى رفع جودة الحوكمة الثقافية، ويُقاس بمؤشرات اكتساب المهارات والتوظيف.

• دعم صناعة الكتاب والأدب والنشر

إحياء منظومة الكتاب والنشر بوصفها حاملة للمعرفة والهوية، عبر دعم المؤلفين والناشرين ونشر الأعمال المميزة بشراكات استراتيجية، بما يُفضي إلى توسيع الوصول للمعرفة وتعزيز الإنتاج الثقافي، ويُقاس بمؤشرات النشر والانتشار.

• الاقتصاد الثقافي والصناعات الإبداعية

تحفيز الاقتصاد الثقافي بوصفه رافعة للتنمية والابتكار، عبر دعم رواد الأعمال الشباب وتشجيع المبادرات الإبداعية، بما يُفضي إلى استدامة المشاريع الثقافية وخلق فرص عمل، ويُقاس بمؤشرات ريادة الأعمال والاستمرارية.

• برنامج العواصم الثقافية في العالم الإسلامي

إحياء المدن الثقافية بوصفها فضاءات للذاكرة والتجديد، عبر تنظيم التظاهرات الثقافية والفنية وربط تاريخ المدن بحاضرها ومستقبلها، بما يُفضي إلى تعزيز الإشعاع الحضاري والتنمية المحلية، ويُقاس بمؤشرات المشاركة والأثر الحضري.

• العواصم الثقافية: أوروبا - العالم الإسلامي

توسيع مفهوم الثقافة الإسلامية بوصفه مجالًا إنسانيًا جامعًا، عبر إدماج الشعوب والأقليات الإسلامية خارج الدول الأعضاء، بما يُفضي إلى تعزيز التعددية والحضور الثقافي العالمي، ويُقاس بمؤشرات التمثيل والتفاعل الدولي.

• لندوات ثقافية

إثراء النقاش الثقافي بوصفه أداة ووعي وسياسات، عبر تنظيم ندوات حول القضايا الثقافية الملحة والحقوق الثقافية، بما يُفضي إلى تعميق الفهم وتوجيه السياسات، ويُقاس بمؤشرات المشاركة والتوصيات.

• المؤتمرات الوزارية والمجالس التنفيذية للثقافة

تعزيز التنسيق الثقافي رفيع المستوى بوصفه آلية لصنع القرار المشترك، عبر تنظيم المؤتمرات الوزارية والمجالس التنفيذية، بما يُفضي إلى توحيد الرؤى وتنسيق السياسات الثقافية، ويُقاس بمؤشرات القرارات والالتزامات.

• مفكرون عالميون في ضيافة الإيسيسكو

إشاعة الحوار الفكري العالمي بوصفه قوة ناعمة

حفظ رصيد المخطوطات بوصفه ثروة حضارية، عبر الترميم والرقمنة وتحسين بيئات الحفظ، بما يُفضي إلى حماية التراث من الاندثار، ويُقاس بمؤشرات الصون والرقمنة.

• إدماج الثقافة الرقمية في الخط والمخطوط

توظيف الثقافة الرقمية في حقل الخط والمخطوط بوصفها تلاقحًا بين التراث والتقنية، عبر منصات رقمية تعليمية، وخطوط حاسوبية، وبوابات عالمية لرصد المخطوطات الإسلامية، بما يُفضي إلى توسيع الوصول والتعلم والإحصاء، ويُقاس بمؤشرات الاستخدام الرقمي.

• الإسهام الثقافي والتكريم العام

ترسيخ ثقافة الاعتراف بالإبداع بوصفها حافزًا للاستمرارية، عبر جوائز وبرامج تكريم للفنانين والعلماء، بما يُفضي إلى رفع الوعي بقيمة التراث، ويُقاس بمؤشرات المشاركة والتأثير الثقافي.

مركز التراث الإسلامي

• الإدارة المستدامة للتراث الثقافي

تحسين إدارة التراث وتعزيز فعالية أنظمة الإدارة في جميع أنحاء العالم الإسلامي من خلال تحديد التهديدات الرئيسية، وتعزيز الاستجابات المؤسسية، ودعم وضع خطة إدارة شاملة، مما يؤدي إلى تعزيز الحفاظ على مواقع التراث، وتقوية قدرتها على الصمود في مواجهة المخاطر الكبرى، وضمان أن تكون هذه المواقع محركات رئيسية للتنمية المستدامة، ويقاس ذلك بمؤشرات فعالية الإدارة.

• الابتكار والحلول الرقمية في إدارة التراث

الاستفادة من الاستخدام العملي للتكنولوجيات الرقمية لدعم الحفاظ على التراث، بما في ذلك نظم المعلومات الجغرافية (GIS)، والخرائط الرقمية، وأدوات التسجيل ثلاثي الأبعاد والاستشعار عن بعد، مما يؤدي إلى تحسين آليات جمع البيانات والرصد واتخاذ القرار، ويقاس ذلك بمؤشرات الاستخدام الرقمي والجاهزية

• دمج التراث في السياسات الوطنية وأطر التنمية

وضع التراث كمحرك للتنمية المستدامة من خلال دمج في السياسات الوطنية والتخطيط الحضري، مما يؤدي إلى تنمية متوازنة تحمي الأصول الثقافية، ويقاس ذلك بمؤشرات دمج السياسات.

• تعزيز مشاركة الإيسيسكو في الملتقيات الدولية

• ندوات الرواية والقصة والمسرح والشعر

ترسيخ ثقافة القراءة والكتابة بوصفها ممارسة مجتمعية، عبر الاحتفاء بالأجناس الأدبية وتنظيم ندوات متخصصة، بما يُفضي إلى توسيع قاعدة القراء والمبدعين، ويُقاس بمؤشرات المشاركة الثقافية.

• 4- مجلة الإيسيسكو الثقافية الفصلية

تعزيز النشر الثقافي المؤسسي بوصفه مرجعًا فكريًا، عبر مجلة فصلية شاملة يساهم فيها كبار الكتاب، بما يُفضي إلى إنتاج معرفة ثقافية مستدامة، ويُقاس بمؤشرات التوزيع والاستشهاد.

مركز الخط والمخطوط

• تأصيل فن الخط العربي وتطوير آلياته الإبداعية

تأصيل الخط العربي بوصفه فنًا حضاريًا حيًا، عبر معارض دائمة ومتنقلة، ومسابقات دورية، وملتقيات دولية، بما يُفضي إلى نقل المهارات وتعزيز الممارسة الإبداعية، ويُقاس بمؤشرات المشاركة والتكوين الفني.

• بناء البرامج الأكاديمية في علوم الخط والمخطوط

تأصيل البحث الأكاديمي الرصيد في الخط والمخطوط بوصفه معرفة تاريخية حيّة، عبر معاجم تاريخية مصوّرة، ودورية علميّة محكّمة، وسلسلة دراسات متخصصة، وكراس بحثية، ومؤتمرات علميّة، بما يُفضي إلى تطوير الدراسات الأكاديمية، ويُقاس بمؤشرات البحث والنشر العلمي.

• نشر بحوث الخط والمخطوط وتحقيق النصوص المخطوطة

صون التراث المعرفي المكتوب بوصفه ذاكرة معرفيّة وفنية حضارية، عبر النشر المحكّم وتحقيق نفاثات النصوص المخطوطة، بما يُفضي إلى إتاحة المعرفة التراثية للأجيال، ويُقاس بمؤشرات الإصدارات والاستخدام.

• بناء قدرات العاملين في مكتبات المخطوطات ومتاحف الخط وفنونه

تمكين الكفاءات التراثية بوصفها ضمانة للحفاظ والاستدامة، عبر سلسلة من البرامج التدريبية المتخصصة وربطها بالتقنيات الحديثة، بما يُفضي إلى تحسين إدارة التراث الخطي والمخطوط، ويُقاس بمؤشرات التدريب والأداء المؤسسي.

• دعم المؤسسات المعنية بالمخطوطات والتعاون في حفظ رصيدها المخطوط

تطوير المعرفة التطبيقية في مجال الحفاظ على التراث كحل للتحديات الناشئة، من خلال البحوث المبتكرة والتعاون المهني، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة الحفظ، ويقاس ذلك بمؤشرات الابتكارات والتطبيقات.

• تمكين المتاحف لتصبح مراكز للتعليم والحوار

إعادة تموضع متاحف كمساحات للتعليم والتبادل الثقافي من خلال تعزيز القدرات المؤسسية والمهنية، وتحسين العرض المتحفي، ودمج التكنولوجيات الجديدة. مما يؤدي إلى تعزيز مرونة متاحف واستدامتها، وجذب جمهور أوسع، لا سيما الشباب، ويقاس ذلك بمؤشرات الأداء المؤسسي.

• (مبادرات مركز اللغة العربية للناطقين بغيرها

• المنظومة الشبكية لكفايات الإتيقان التعليمي (مشكاة)

ترسيخ منظومة (مشكاة) لكفايات الإتيقان التعليمي بوصفها إطاراً مرجعياً لضمان جودة تعليم العربية للناطقين بغيرها عبر تشبيك المؤسسات المتخصصة، وتأهيل قيادات تربوية وطنية، وتوحيد معايير الكفايات والتقويم وتبادل الخبرات بما يفضي إلى رفع جودة المخرجات التعليمية وتكامل الجهود الوطنية والإقليمية وتوحيد كفاءة المعلم والبرنامج، ويُقاس بعدد المؤسسات المنضوية تحت الشبكة، واعتماد الإطار المرجعي، وعدد القيادات المؤهلة، وتحسن نتائج التقويم المعياري لمتعلمي العربية.

• مؤسسات الإيسيسكو الخارجية للتميز في مجال العربية للناطقين بغيرها

إرساء مؤسسات التميز الخارجية في مجال تعليم العربية للناطقين بغيرها، بوصفها حواضن لبناء القدرات وتوطين المعرفة اللغوية عبر دعم البرامج اللغوية الكبرى، وتطوير الكفاءات المحلية، ورسم مسارات مهنية للمدرسين والإداريين، وتعزيز الشراكات الوطنية، بما يفضي إلى رفع جاهزية الدول الأعضاء في تقديم برامج عربية ذات جودة واستدامة وتوسع جغرافي، ويُقاس بعدد المؤسسات المعتمدة، وعدد البرامج المطورة، ونسب الإكمال والنجاح، وحجم المستفيدين، ونتائج اعتماد الجودة.

• برامج التأهيل المهني للأطر التعليمية

تمكين الأطر التعليمية المتخصصة في تعليم العربية للناطقين بغيرها، بوصفها رافعة لجودة التعلم، وبناء الكفايات التواصلية عبر مسارات تدريب قبل الخدمة وفي

• للتراث والحوارات السياسية

تعزيز مشاركة الإيسيسكو في المنصات الدولية للتراث والحوارات السياسية لتعكس بشكل أفضل أولويات العالم الإسلامي، مما يؤدي إلى تأثير أكبر في السياسات الدولية وتعزيز الشراكات، ويقاس ذلك بمؤشرات التمثيل والشراكات.

• تطوير قوائم الإيسيسكو للتراث في العالم الإسلامي

توسيع تمثيل التراث الإسلامي على الصعيد العالمي كدليل على تنوعه وشموليته، من خلال تحسين التوثيق والتقييم والتعاون الدولي، مما يؤدي إلى تعزيز الاعتراف العالمي به، ويقاس ذلك بمؤشرات التسجيل والتنوع.

• دعم دور لجنة التراث في العالم الإسلامي

تعزيز حوكمة التراث كآلية مؤسسية من خلال تمكين لجنة التراث في العالم الإسلامي وتوجيه السياسات، مما يؤدي إلى حماية التراث ذي القيمة العالمية الاستثنائية، ويقاس ذلك من خلال الاجتماعات الدورية للجنة، وتنفيذ توصياتها، ومؤشرات التقييم.

• الترويج للتراث من خلال المبادرات الرقمية التي يقودها الشباب

تمكين الشباب في مجال الحفاظ على التراث من خلال تطوير مهاراتهم في استخدام الأدوات الرقمية وزيادة الأعمال ووسائل التواصل الاجتماعي، مما يؤدي إلى مشاركة أكثر شمولاً وروابط أقوى بين التراث والمجتمعات المحلية، ويقاس ذلك بمؤشرات المشاركة والابتكار.

• التصدي للتحديات التي تواجه التراث في العالم الإسلامي

تعزيز قدرة التراث على الصمود في مواجهة المخاطر باعتبارها أولوية ثقافية، وذلك من خلال صياغة استراتيجيات إدارة المخاطر والتعاون الإقليمي، مما يؤدي إلى تعزيز قدرة الأصول التراثية على الصمود، والتي تُقاس بمؤشرات الاستجابة والحماية.

• تعزيز قدرة التراث على التكيف مع تغير المناخ

بناء مرونة التراث في مواجهة تغير المناخ باعتبارها مسؤولية جماعية، من خلال استراتيجيات التكيف والتخفيف، بالإضافة إلى تبادل المعارف التقليدية، مما يؤدي إلى حماية طويلة الأمد، تقاس بمؤشرات التكيف والمرونة.

• البحث والابتكار في مجال الحفاظ على التراث

تعليمية، وأطر كفايات، ودراسات مقارنة لطرائق التدريس، بما يفضي إلى تحسين تصميم البرامج، وتوحيد الجودة، وتحديث المقاربات التعليمية، ويُقاس بعدد الإصدارات، واعتمادها في المؤسسات، وعدد مرات الاستخدام والتحميل، ونتائج تجريب الأدلة في الميدان.

• سلسلة التميز البحثي في علوم العربية وآدابها

إبراز سلسلة التميز البحثي في علوم العربية وآدابها بوصفها قناة للاعتراف العلمي، واثمين الإنتاج المعرفي الرصين، عبر اختيار نتاجات متميزة ونشرها، وتحفيز الباحثين، وتوسيع التداول العلمي متعدد اللغات، بما يفضي إلى رفع حضور الدراسات العربية عالمياً، وربطها باحتياجات التعليم والثقافة، ويُقاس بعدد الأعمال المنشورة، ومؤشرات الاستشهاد والانتشار، والتعاون البحثي، ومدى توظيف النتائج في التعليم.

• نشر أعمال الملتقيات العلمية التي تنظمها الإيسيسكو

مأسسة نشر أعمال الملتقيات العلمية بوصفه ذاكرة معرفية، وإطاراً لتحويل الحوار العلمي إلى مراجع قابلة للتوظيف، عبر تحرير وقائع المؤتمرات، ونشر أوراق السياسات والدراسات، وإنتاجها رقمياً وفق معايير موثقة، بما يفضي إلى تعزيز تراكم المعرفة، واستدامة أثر الأنشطة، وتحويلها إلى موارد للتعليم والتدريب، ويُقاس بعدد المجلدات والأوراق البحثية المنشورة، ومعدلات الوصول والتحميل، ومدى الاستشهاد والتوظيف في برامج التدريب.

• تنظيم اللقاءات العلمية الدولية (مؤتمر/ندوة/ منتدى)

تنشيط اللقاءات العلمية الدولية في علوم العربية وآدابها، بوصفها فضاءات للتبادل المعرفي، وبناء شبكات الخبرة، عبر مؤتمرات وندوات تخصصية، وعروض تجارب ناجحة، وورشات عمل منهجية، وإطلاق توصيات تطبيقية، بما يفضي إلى تطوير السياسات والمناهج، وتحديث الممارسة، وتوسيع التعاون بين الدول الأعضاء، ويُقاس بعدد اللقاءات، وتنوع المشاركين، ومخرجات التوصيات، وعدد الشراكات أو المشاريع المنبثقة.

• المشاركة في الملتقيات العلمية الخارجية

تعزيز الحضور العلمي الخارجي للإيسيسكو بوصفه دبلوماسية معرفية لدعم العربية، وتوسيع شبكات التعاون عبر مشاركة خبراء المركز في منتديات دولية،

أثنائها، وحفاتب منهجية، وإشراف تربوي، وتطوير طرائق التدريس والتقويم، بما يفضي إلى انتقال المعلم من ناقل محتوى إلى مُيسر تعلم قادر على بناء كفايات لغوية متدرجة، ويُقاس بعدد المعلمين المعتمدين، وساعات التدريب، ونتائج ملاحظة الصف، وتحسن أداء المتعلمين في اختبارات الكفايات.

• برامج الانغماس اللغوي

إشاعة برامج الانغماس اللغوي بوصفها ممارسة تربوية لتسريع اكتساب العربية وبناء الطلاقة والهوية اللغوية عبر بيئات تعلم غامرة، وأنشطة تواصلية وثقافية، ومرافقة لغوية، ومهام أداء واقعية داخل المجتمع، بما يفضي إلى رفع الكفاية اللغوية والتواصلية، وتحسين النطق والطلاقة والثقة اللغوية، ويُقاس بمستويات التقدم وفق أطر معيارية، وعدد ساعات الانغماس، ونسب الانتقال بين المستويات، واستبانة الثقة والرضا.

• إنشاء منصة تعليمية رقمية

إتاحة منصة رقمية لتعليم العربية للناطقين بغيرها، بوصفها فضاءً لتوسيع الوصول، وتخصيص التعلم، وتراكم الممارسة، عبر محتوى تفاعلي متعدد المستويات، وتقويم تشخيصي وتكويني، ومسارات تعلم ذاتية ومدعومة، وأدوات ممارسة نطق وتواصل، بما يفضي إلى تعميم تعلم العربية بجودة قابلة للتوسع، وتقليص فجوات الوصول بين البيئات، ويُقاس بعدد المستخدمين النشطين، ونسب الإكمال، ونتائج الاختبارات القبليّة والبعديّة، ومؤشرات التفاعل والاحتفاظ بالمستخدم.

• مجلة الإيسيسكو للغة العربية

ترسيخ مجلة الإيسيسكو للغة العربية بوصفها منصة لإنتاج المعرفة العلمية، وتوجيه البحث في تعليم العربية وعلومها، عبر نشر بحوث محكمة، وملفات موضوعية مرتبطة بالأولويات، وتجسير البحث العلمي البيئي علمياً ومؤسسياً، بما يفضي إلى رفع جودة المعرفة المرجعية، ويُقاس بعدد البحوث المنشورة، ونسبة التحكيم والقبول، والاستشهادات العلمية، وعدد الدراسات المُحالة إلى أدلة أو مناهج.

• سلاسل الدراسات التخصصية في مجال العربية للناطقين بغيرها

توطئ سلاسل الدراسات التخصصية بوصفها مرجعية تطوير للمناهج والطرائق والمهارات في تعليم العربية للناطقين بغيرها، عبر إعداد أدلة منهجية، ونماذج وحدات

مجتمعية، وتبادل الخبرات في إدارة الاختلاف بما يُفرضي إلى تعميق ثقافة التفاهم والاحترام المتبادل والحد من التوترات الدينية ويُقاس بـ عدد الملتقيات، وتنوع التمثيل الديني، والمبادرات المشتركة المنبثقة، ومؤشرات الثقة المجتمعية.

• ملتقى الحوار وبناء السلام للشباب

تمكين الشباب من ثقافة الحوار وبناء السلام بوصفها كفاءة قيادية مستقبلية عبر ملتقيات تفاعلية، وورش تدريبية عملية، ومحاكاة حوارية متعددة الثقافات بما يُفرضي إلى إعداد جيل شبابي قادر على إدارة الاختلاف والمساهمة في السلم المجتمعي ويُقاس بـ عدد الشباب المشاركين، ونسب إتمام البرامج، والمبادرات الشبابية المنفذة بعد الملتقى.

• جائزة الإيسيسكو للشباب في الحوار والتنوع

تكريم الريادة الشبابية في الحوار والتنوع بوصفها قيمة حضارية ونموذجًا للتغيير الإيجابي عبر جائزة دولية بمعايير شفافة، وتوثيق التجارب الملهمه، وإبراز النماذج القيادية الشابة بما يُفرضي إلى تحفيز الإبداع في الحوار وبناء قداوات شبابية عابرة للثقافات ويُقاس بـ عدد الترشيحات، وتنوع الدول المشاركة، وانتشار المبادرات المكرمة.

• صناعة التبادل بين العالم الإسلامي والعالم الأخرى

تنشيط التبادل الحضاري والمعرفي بين العالم الإسلامي والعالم الأخرى بوصفه رافعة للتقارب الإنساني عبر منصات حوارية وبرامج نوعية في التعليم والفنون والعلوم بما يُفرضي إلى إعادة بناء جسور الثقة والتفاهم وتوسيع مساحات التعاون الثقافي ويُقاس بـ عدد البرامج المشتركة، ونطاق الشراكات، ومستوى المشاركة العابرة للثقافات.

• 5- تعزيز حوار طريق الحرير

إحياء حوار طريق الحرير الحضاري بوصفه ذاكرة تواصل إنساني عابر للقارات عبر منتديات حوارية بين شعوب آسيا وأفريقيا وأوروبا، وتسليط الضوء على القيم المشتركة بما يُفرضي إلى تجديد الروابط التاريخية وتعزيز التعاون الحضاري المعاصر ويُقاس بـ عدد المنتديات، وتنوع المشاركين، والمبادرات العابرة للأقاليم.

• 6- موائد مستديرة لرصد الواقع الحضاري

استشراف الواقع الحضاري المعاصر بوصفه معرفة تطيلية لصون المشترك الإنساني عبر موائد مستديرة دورية، ونداءات حضارية، ونقاشات خبائية معمقة

وتقديم أوراق علمية، وبناء شراكات مع جامعات ومراكز بحث، بما يفرضي إلى رفع الاعتراف الدولي بمبادرات الإيسيسكو، وتبادل الممارسات الرائدة، وتوسيع فرص المشاريع المشتركة، ويُقاس بعدد المشاركات، وعدد الأوراق المقدمة، والاتفاقات ومذكرات التفاهم، ومؤشرات الظهور العلمي والإعلامي.

• تنظيم احتفالية اليوم العالمي للغة العربية

إحياء اليوم العالمي للغة العربية بوصفه مناسبة لترسيخ مكانة العربية لغة معرفة وهوية وتواصل عالمي عبر أنشطة ثقافية وتعليمية، ومبادرات مدرسية وجامعية، ومحتوى رقمي تفاعلي، وتكريم مبادرات متميزة، بما يفرضي إلى رفع الوعي المجتمعي بمكانة اللغة العربية، وتعزيز الإقبال على تعلمها، واثمين الإبداع بها، ويُقاس بعدد الأنشطة والشركاء، وحجم المشاركة، ومؤشرات التفاعل الرقمي، واستطلاعات الأثر.

• تنظيم مسابقة للغة العربية

تحفيز الإبداع اللغوي بالعربية الفصيحة، بوصفه أداة لاكتشاف المواهب، واثمين التفوق اللغوي والتعبيري عبر مسابقات معيارية متعددة الفئات، ومعايير تقييم شفافة، ومسارات احتضان للفائزين (تدريب، نشر، منح)، بما يفرضي إلى رفع الدافعية للتعلم، وتحسين الأداء اللغوي، وتوسيع قاعدة المبدعين الشباب، ويُقاس بعدد المشاركين، وتنوع الدول والفئات، وجودة الأعمال، وعدد المشاريع المحتضنة بعد المسابقة.

• دعم المحتوى الرقمي العربي

إثراء المحتوى الرقمي العربي بوصفه ركيزة للسيادة المعرفية، وحضور العربية في الفضاء الرقمي عبر إنتاج موارد تعليمية مفتوحة، ودعم المبادرات الرقمية، وترجمة أدوات تعلم العربية وتوطينها، وحملات ترويجية لمخرجات الإيسيسكو، بما يفرضي إلى زيادة جودة الموارد العربية وتوفرها، وتقليص فجوة المحتوى، وتعزيز تعلم العربية عبر الشابكة، ويُقاس بعدد الموارد المنشورة، ومؤشرات الوصول والاستخدام، والشراكات الرقمية، ونمو الجمهور، والتفاعل.

• (Done) مبادرات مركز الحوار الحضاري

• الحوار بين أتباع الديانات من أجل التعايش السلمي

ترسيخ الحوار بين أتباع الديانات بوصفه مسارًا قيميًا لتعزيز التعايش السلمي وبناء السلم المجتمعي عبر ملتقيات حوارية متعددة الأطراف، وبناء تحالفات دينية-

- **جائزة الدبلوماسية الحضارية من أجل السلام**
تكريم الدبلوماسية الحضارية الفاعلة بوصفها مسارًا لبناء السلام المستدام عبر جائزة دولية تبرز المبادرات المؤثرة في التقارب بين الحضارات بما يُفضي إلى تعزيز الاعتراف العالمي بالدبلوماسية الحضارية كأداة سلام ويُقاس بـ عدد الترشيحات، ونطاق التأثير الجغرافي للمبادرات الفائزة.
- **إقرار يوم دولي للدبلوماسية الحضارية**
ترسيخ الدبلوماسية الحضارية في الوعي الدولي بوصفها قيمة أممية مشتركة عبر مبادرة لاعتماد يوم دولي بالشراكة مع الأمم المتحدة بما يُفضي إلى إضفاء شرعية دولية على الحوار الحضاري وتعزيز حضوره في السياسات العالمية ويُقاس بـ اعتماد القرار، وعدد الدول الداعمة، ومستوى الاحتفاء السنوي.
- **فعاليات الدبلوماسية الحضارية في مناطق الصراع**
تفعيل الدبلوماسية الحضارية في مناطق الصراع بوصفها مدخلًا للسلام المجتمعي عبر أنشطة ميدانية وبرامج توعوية ومبادرات مجتمعية مباشرة بما يُفضي إلى تخفيف حدة التوتر وتعزيز ثقافة التعايش السلمي ويُقاس بـ عدد الفعاليات، والمجموعات المستفيدة، ومؤشرات التماسك الاجتماعي.
- **برنامج تأهيل الشباب في الدبلوماسية الحضارية**
بناء قدرات الشباب في الدبلوماسية الحضارية بوصفها كفاية قيادية عالمية عبر برنامج تدريبي متخصص، ومحاكاة دبلوماسية، وتوجيه خريائي بما يُفضي إلى إعداد سفراء شباب للحوار الحضاري الإيجابي ويُقاس بـ عدد الخريجين، ومستوى الكفايات المكتسبة، ومشاركاتهم في مبادرات حوارية لاحقة.
- **دليل الدبلوماسية الحضارية**
تقنين الدبلوماسية الحضارية بوصفها معرفة تطبيقية ومنهجًا عمليًا عبر إعداد دليل شامل بأيدي خبراء دوليين، يتضمن أطراً واستراتيجيات وتطبيقات معاصرة بما يُفضي إلى توحيد المفاهيم وتعزيز الممارسة المهنية للحوار الحضاري ويُقاس بـ عدد النسخ المعتمدة، واستخدام الدليل في البرامج التدريبية والمؤسسات.
- **المقاربة المنهجية للدبلوماسية الحضارية في التعليم**
إدماج الدبلوماسية الحضارية في التعليم بوصفها مسارًا لتنشئة قادة المستقبل عبر دمج مفاهيمها في المناهج والبرامج الأكاديمية بما يُفضي إلى إعداد جيل
- بما يُفضي إلى بلورة رؤى استباقية لمعالجة التحديات القيمة العالمية ويُقاس بـ عدد الموائد، والتوصيات الصادرة، ومدى تبنيها مؤسسيًا.
- **موائد مستديرة لإصدار تقرير سنوي للتحديات الحضارية**
إنتاج معرفة حضارية مشتركة بوصفها أداة لفهم التحديات العالمية وصياغة حلول عملية عبر موائد خبراء وقادة رأي متعددي الحضارات، وإعداد تقرير سنوي تحليلي بما يُفضي إلى توحيد الرؤى حول القضايا الحضارية وتعزيز السياسات القائمة على الفهم المشترك ويُقاس بـ صدور التقرير سنويًا، ونطاق الاستشهاد به، واستخدامه في النقاشات السياسية.
- **جائزة أفضل المبادرات في الحوار الحضاري المشترك**
تحفيز المبادرات الحضارية الرائدة بوصفها جسورًا عملية للتفاهم والتعاون عبر جائزة سنوية، وتقييم أثر المشاريع، ونشر التجارب الناجحة بما يُفضي إلى رفع جودة المبادرات الحوارية وتعزيز أثرها المجتمعي ويُقاس بـ عدد المبادرات المتقدمة، ومستوى الابتكار، واستدامة الأثر.
- **شبكة المدن الحضارية للإيسيسكو**
ربط المدن الحضارية التاريخية بوصفها فضاءات حية للتبادل الثقافي عبر إنشاء شبكة تعاون بين المدن، وتنفيذ مشاريع ثقافية مشتركة بما يُفضي إلى إحياء الدور الحضاري للمدن وتعزيز التعاون اللامركزي بين الشعوب ويُقاس بـ عدد المدن المنضمة، والمشاريع المنفذة، ومستوى التفاعل الثقافي.
- **الاجتماعات التنسيقية الدورية للحوار الحضاري**
تنسيق الجهود في الحوار الحضاري بوصفه آلية حوكمة وتكامل مؤسسي عبر اجتماعات دورية تجمع الدول الأعضاء والشركاء، ومراجعة التقدم وتذليل العوائق بما يُفضي إلى رفع كفاءة التنفيذ وتحقيق الأهداف المشتركة بفعالية ويُقاس بـ انتظام الاجتماعات، ونسبة تنفيذ التوصيات، وتحسن مؤشرات التنسيق.
- **ملتقى وفعاليات دولية لنشر قيم الدبلوماسية الحضارية**
نشر الدبلوماسية الحضارية عالميًا بوصفها أداة سلمية للتواصل الدولي عبر ملتقى سنوي وفعاليات دولية لتبادل أفضل الممارسات بما يُفضي إلى ترسيخ الحوار الحضاري كنهج دبلوماسي بديل للنزاعات ويُقاس بـ عدد الفعاليات، والتغطية الدولية، والشراكات المنبثقة.

واع بالحوار والتعاون بين الثقافات ويُقاس بـ عدد المؤسسات التعليمية المعتمدة للمقاربة، والمقررات المطورة.

• **توظيف الذكاء الاصطناعي في تعزيز الحوار الحضاري**

تسخير الذكاء الاصطناعي للحوار الحضاري بوصفه أداة ابتكار معرفي وتواصلية عبر منصات ذكية تفاعلية ومحتوى مخصص متعدد الثقافات بما يُفضي إلى توسيع الوصول للحوار وتعزيز الوعي الحضاري الرقمي ويُقاس بـ عدد المستخدمين، ومستوى التفاعل، وجودة المحتوى المخصص.

• **التنشئة الحضارية في العالم الإسلامي**

غرس قيم التنشئة الحضارية بوصفها أساساً للهوية المتوازنة والتعايش عبر برامج تربوية وتدريبية موجهة للشباب بما يُفضي إلى بناء وعي حضاري راسخ قائم على الحوار والسلام ويُقاس بـ عدد البرامج المنفذة، والفئات المستفيدة، ومؤشرات التغيير القيمي والسلوكي.

سادساً: مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs)

يستند قياس الأداء في هذا الهدف إلى إطار تحويلي يركّز على متابعة التطور الثقافي والمؤسسي في الدول الأعضاء، من خلال منظومة مؤشرات ترصد أثر الأنشطة التابعة لهذا الهدف، وتقدر العائد من الاستثمار فيه، وتسهم في توجيه البرامج نحو المجالات الأكثر احتياجاً وتأثيراً. فعلى المستوى الوطني، تُستخدم المؤشرات لرصد التحسن في البنيات الثقافية والفنية والتراثية واللغوية والحضارية من خلال تطوير السياسات، ونمو القدرات المحلية، ويساعد ذلك على تحديد الفجوات التي تتطلب دعماً مباشراً أو إصلاحاً مؤسسياً، أما على المستوى الاستراتيجي، فيُقاس مدى تقدم البرامج في إرساء بيئة مناسبة أكثر قدرة على الإنتاج، ودعم الشركاء، وتحسين جودة الممارسات، وتعزيز التعاون والشراكات، بما يعكس التحول الذي تحدثه أنشطة الإيسيسكو في المنظومات الوطنية.

المؤشرات الأمامية الخاصة بالدول الأعضاء التي تتابع الإيسيسكو نتائجها

اسم المؤشر	مجال الأثر	الدلالة الاستراتيجية
الإنفاق الإجمالي للفرد على صون التراث الثقافي والطبيعي وحمايته وصيانته، بحسب المصدر العام والخاص	حماية التراث المادي واللامادي وصونه	مؤشر يعكس مستوى التزام الدول الأعضاء بحماية التراث، وبدعم جهود الإيسيسكو في تعزيز الاستثمار في صون التراث، ورفع جاهزية الدول لإدارة التراث ضمن سياسات التنمية الوطنية.
مدى دمج التعليم العالمي والمواطنة، والتعليم من أجل التنمية المستدامة، والتقدير الثقافي، والتنوع الثقافي، وحقوق الإنسان في السياسات والمناهج والبرامج التعليمية	التنوع الثقافي، والتربية الثقافية والفنية، والحق في الثقافة	يعكس قدرة الدول على دمج المفاهيم الثقافية والإبداعية في منظومات التعليم، بما يدعم رؤية الإيسيسكو في تعزيز التربية الثقافية والفنية وترسيخ قيم التنوع والحوار الحضاري.
نسبة العمالة غير الرسمية في القطاعات غير الزراعية	الاقتصاد الثقافي والإبداعي والتنمية الثقافية	يستخدم على المستوى الدولي لقياس حجم اقتصاد الثقافة والإبداع ومرونته، ويُبرز دور الإيسيسكو في دعم المبدعين والحرفيين والعمالين في التراث والصناعات الثقافية، وتطوير السياسات الداعمة للقطاعات الثقافية.

المؤشرات الاستراتيجية حسب المحاور

سيتم قياس المحاور الخاصة بالأهداف الاستراتيجية من خلال مؤشرات استباقية ولاحقة لضمان قياس مردود المبادرات والمشاريع المنفذة من قبل الإيسيسكو على مجالات المحاور المختلفة

المحور 4.1 - توظيف الثقافة من أجل التنمية الشاملة والمستدامة

المؤشر الاستراتيجي	مجال القياس	النوع
مؤشر ارتفاع عدد الدول التي تعتمد سياسات ثقافية مبنية على الأدلة وتدمج الثقافة في خطط التنمية الوطنية	السياسات الثقافية والتنمية	مؤشر استباقي
مؤشر زيادة دمج الثقافة في الخطط الوطنية للتنمية وفق أدوات ومؤشرات موثقة تعكس مساهمتها في النمو والرفاه	أثر الثقافة في التنمية	مؤشر لاحق
مؤشر توسع برامج بناء القدرات للكوادر الثقافية على مستوى المؤسسات الوطنية	بناء القدرات الثقافية	مؤشر استباقي
مؤشر تحسن تمويل البرامج الثقافية المستدامة في الدول المستفيدة	استدامة الأنشطة الثقافية	مؤشر لاحق

المحور 4.2 - دعم التنوع الثقافي والحق في الثقافة ودعم التربية والتعبير الإبداعي

المؤشر الاستراتيجي	مجال القياس	النوع
مؤشر توسع برامج بناء القدرات في الإبداع الأدبي والفني على مستوى المؤسسات الثقافية	التعبير الإبداعي	مؤشر استباقي
مؤشر نمو المشاركة المجتمعية في الفنون والتظاهرات الثقافية في الدول المستفيدة	المشاركة الثقافية	مؤشر لاحق
مؤشر عدد الدول التي تبنت سياسات أو برامج تعزز التنوع الثقافي والحق في الثقافة	التنوع الثقافي	مؤشر استباقي
مؤشر تحسن مستوى دمج التربية الثقافية والفنية في المناهج الوطنية	جودة التربية الثقافية	مؤشر لاحق

المحور 4.3 - تحفيز الاستثمار في حماية التراث المادي واللامادي

المؤشر الاستراتيجي	مجال القياس	النوع
--------------------	-------------	-------

مؤشر استباقي	إدارة التراث	مؤشر عدد خطط إدارة التراث التي تم تحديثها أو دعمها فنيًا في الدول الأعضاء
مؤشر لاحق	صون التراث	مؤشر انخفاض عدد المواقع التراثية المُدرجة ضمن قوائم الخطر الوطنية أو الدولية
مؤشر استباقي	الترويج للتراث	مؤشر زيادة المشروعات والمحتويات الرقمية والميدانية التي تعرّف بالتراث الإسلامي عالميًا
مؤشر لاحق	الانخراط المجتمعي	مؤشر ارتفاع المشاركة المجتمعية في حماية التراث المادي واللامادي

المحور 4.4 - دعم تعليم اللغة العربية ونشرها لغير الناطقين بها

النوع	مجال القياس	المؤشر الاستراتيجي
مؤشر استباقي	سياسات وبرامج تعليم العربية	مؤشر اتساع الاعتماد على مناهج الإيسيسكو وبرامجها في تدريب مدرّسي اللغة العربية من قِبَل المؤسسات التربوية داخل الدول الأعضاء وخارجها
مؤشر لاحق	انتشار العربية	مؤشر ارتفاع أعداد الدارسين والمراكز التعليمية المعتمدة لتعليم اللغة العربية
مؤشر استباقي	بناء القدرات اللغوية	مؤشر زيادة عدد الكفاءات التعليمية المدربة ضمن برامج بناء القدرات اللغوية
مؤشر لاحق	المهارة اللغوية	مؤشر تحسن مستويات المهارة اللغوية لدى المستخدمين من برامج الإيسيسكو

المحور 4.5 - تعزيز وترسيخ الهوية، ودعم الحوار الحضاري

المؤشر الاستراتيجي	مجال القياس	النوع
مؤشر عدد المبادرات والمنصات التي تعزز الحوار الحضاري بين الدول الأعضاء وعلى المستوى الدولي	الحوار الحضاري	مؤشر استباقي
مؤشر تحسن مؤشرات التفاهم والتقارب الثقافي في الدول المستفيدة	الانسجام الثقافي	مؤشر لاحق
مؤشر اتساع المبادرات الهادفة لتعزيز الهوية وإبراز مساهماتها الحضارية عالمياً	الهوية الثقافية	مؤشر استباقي
مؤشر زيادة حضور الإيسيسكو والدول الأعضاء في المحافل الثقافية والحوارية الدولية	التمثيل الدولي	مؤشر لاحق

المؤشرات التشغيلية

تُستخدم المؤشرات التشغيلية لقياس قدرة منظومة الخدمات الثقافية والفنية والأدبية، ثم خدمات الشعر والأدب، فالخط والمخطوط، مروراً بخدمات التراث المادي واللامادي، وخدمات تعليم اللغة العربية ونشرها، وصولاً إلى خدمات الحوار الحضاري، على دعم متوازن ومستدام للدول الأعضاء، من خلال متابعة ثلاثة أبعاد رئيسة مترابطة:

- **الشمول واتساع نطاق التأثير:** تُفاس من خلاله قدرة هذه المنظومات المتخصصة على الوصول إلى المؤسسات الثقافية والفنية والأدبية، ومراكز الخط والمخطوط، والهيئات التراثية والمتاحف، والمؤسسات اللغوية، ومنصات الحوار الحضاري، إضافة إلى حجم الاستفادة مؤثرة من برامج بناء القدرات، ومبادرات الإبداع الأدبي، وجهود الحفظ والترميم والرقمنة، وبرامج نشر اللغة العربية، والحوارات الحضارية.
- **جودة المخرجات:** ترصد قوة المرجعيات العلمية والمعرفية التي تستند إليها هذه الخدمات في تطوير السياسات الثقافية، وجودة المحتوى الأدبي والفني، ودقة الأدوات العلمية والرقمية المستخدمة في الخط والمخطوط، وشمولية الأطر التقنية في إدارة التراث، جدوى المواد التدريبية والتعليمية الخاصة بالعربية، وريانة المحتوى الحضاري والفكري، إضافة إلى مستوى رضا المؤسسات والشركاء عن أثر هذه البرامج في تعزيز الإبداع، وصون التراث، وتطوير قدرات الكوادر الوطنية، وترسيخ الهوية الثقافية والحضارية.
- **كفاءة التنفيذ ونجاعته:** تُتابع المؤشرات انتظام تقديم الخدمات عبر مجالاتها المختلفة، من إدارة الأنشطة الثقافية والأدبية، وتنفيذ برامج الخط والمخطوط، وإعداد ملفات التراث وترميمه ورقمته، وتطوير مناهج العربية، وتنظيم الحوارات الحضارية، مع تقييم كفاءة إدارة الموارد، وقياس تكلفة المخرجات مقارنة بحجم الاستفادة، بما يوفر قراءة دقيقة للعائد التشغيلي عبر مختلف فئات الخدمات.

وتمكّن هذه المنظومة من تقييم قدرة كل خدمة على إنتاج منتجات معرفية وثقافية نوعية، ورصد مستوى الطلب عليها وتوجيهها نحو المجالات ذات الأولوية والأثر الأعلى، بما يجعل المؤشرات التشغيلية أداة عملية لتحسين الجودة، وضمان اتساق التنفيذ، وتعزيز الأثر المستدام في المنظومات الثقافية والتراثية واللغوية والحضارية في الدول الأعضاء.

سابعاً: تحليل المعنيين في تحقيق الهدف الإستراتيجي الرابع:

أ : تحديد المعنيين للهدف الرابع

تم تحديد الشركاء وفق مقارنة "المنظومة الثقافية المتكاملة" المعتمدة دولياً، والتي تنظر إلى الثقافة والتراث والحوار الحضاري باعتبارها منظومة متعددة الفاعلين مترابطة الأدوار، تشمل المؤسسات الحكومية، والهيئات الدولية، والمجتمع الثقافي والإبداعي، والقطاع الخاص، والمجتمعات المحلية. ويبين الجدول التالي أبرز فئات الشركاء والجهات المندرجة تحت كل فئة ودورهم الاستراتيجي في دعم التنمية الثقافية الشاملة، حماية التراث، وتعزيز التنوع والحوار الحضاري في الدول الأعضاء.

يأتي هذا الهدف الاستراتيجي بطبيعة متعددة الأبعاد تتجاوز حدود تنمية القطاع الثقافي التقليدي، لتشمل حماية التراث المادي واللامادي، وتعزيز التنوع الثقافي، وتمكين الصناعات الإبداعية، وترسيخ الحوار الحضاري، وصون الهويات الثقافية في الدول الأعضاء. وهو هدف يقوم على منظومة ثقافية-حضارية معقدة، تتداخل فيها الأدوار بين الحكومات، والمؤسسات الأكاديمية، والفاعلين الثقافيين، والمنظمات الدولية، والمجتمع المدني، والقطاع الخاص، ما يجعل نجاحه مرهوناً بقدرة الإيسيسكو على بناء شراكات واعية وفعّالة.

الفئة	الجهات المندرجة	مجالات العمل	تحليل دورهم
الجهات الحكومية الوطنية المعنية بالثقافة والتراث	<ul style="list-style-type: none"> وزارات الثقافة وزارات الإعلام والاتصال وزارات السياحة وزارات الأوقاف والشؤون الإسلامية هيئات التراث الوطنية (الآثار، المتاحف، التراث اللامادي) مجالس الفنون البلديات والسلطات المحلية المشرفة على الحواضر التاريخية 	<ul style="list-style-type: none"> السياسات الثقافية والتشريعات المنظمة للتراث إدارة وحماية التراث المادي واللامادي الصناعات الثقافية والإبداعية الهوية الوطنية والحوار الحضاري إدارة المدن التاريخية والمواقع التراثية 	<ul style="list-style-type: none"> صياغة السياسات الثقافية الوطنية وتطوير التشريعات المنظمة للتراث والفنون الإشراف على حماية التراث المادي واللامادي وإدارته واستثماره. تعزيز الصناعات الثقافية والإبداعية ودعم المبادرات الفنية. قيادة برامج الهوية الوطنية والحوار الحضاري والتنوع الثقافي. إدارة المدن التاريخية والمواقع التراثية وضمان استدامتها
المنظمات الأممية والدولية	<ul style="list-style-type: none"> المنظمات متعددة الأطراف المجلس الدولي للمتاحف المركز الدولي لصون التراث المنظمة العالمية للملكية الفكرية منظمة السياحة العالمية اليونيدو (للصناعات الإبداعية) 	<ul style="list-style-type: none"> المعايير الدولية لصون التراث والتنوع الثقافي التمويل والدعم الفني تسجيل التراث العالمي وبناء الملفات التقنية بناء القدرات المؤسسية الثقافية التبادل الثقافي الدولي 	<ul style="list-style-type: none"> توفير المعايير الدولية لصون التراث وتعزيز التنوع الثقافي. تقديم تمويل وخبرة تقنية للمشاريع الثقافية والإبداعية. دعم الدول في تسجيل التراث العالمي والتحصير للملفات التقنية. تعزيز القدرات المؤسسية في إدارة المتاحف والمواقع التراثية. دعم برامج الحوار الحضاري والتبادل الثقافي على المستوى الدولي.

<ul style="list-style-type: none"> إنتاج المعرفة والدراسات التي تدعم السياسات الثقافية وصون التراث. تدريب الكوادر المتخصصة في الفنون، التراث، والحوار الحضاري. تطوير حلول علمية وتقنية لإدارة التراث والحفاظ عليه. توفير بحوث مقارنة تعزز فهم التنوع الثقافي والهويات المحلية. 	<ul style="list-style-type: none"> البحث العلمي والدراسات الثقافية والتراثية التكوين الأكاديمي وبناء الكفاءات الابتكار العلمي في صون التراث الدراسات المقارنة للهوية والتنوع 	<ul style="list-style-type: none"> الجامعات المتخصصة في الآثار والأنثروبولوجيا والتاريخ مراكز بحوث التراث معاهد الفنون والدراسات الإبداعية مراكز الحوار الحضاري والدراسات الثقافية 	المؤسسات الأكاديمية ومراكز البحوث الثقافية
<ul style="list-style-type: none"> نقل التراث اللامادي وتطويره للأجيال الجديدة. دعم الصناعات الإبداعية عبر الابتكار الفني والحرفي. الإسهام في صيانة المواقع التاريخية من خلال خبراتهم التقنية. 	<ul style="list-style-type: none"> الإنتاج الفني والثقافي صون ونقل التراث اللامادي الصناعات الإبداعية والحرفية الترميم المعماري 	<ul style="list-style-type: none"> التقنيات الفنية اتحادات الكتاب والمبدعين والشعراء جمعيات الحرف التقليدية المعماريون وخبراء الترميم الروابط المسرحية والموسيقية مؤسسات الفنون البصرية والتصميم 	الفاعلون الثقافيون والمهنيون الإبداعيون
<ul style="list-style-type: none"> تعزيز المشاركة المجتمعية في حماية التراث والفنون. تنفيذ مبادرات محلية للتوعية الثقافية والحوار الحضاري. دعم الهوية الثقافية من خلال مشاريع المجتمع المحلي. حماية الفنون التقليدية وتشجيع نقلها بين الأجيال 	<ul style="list-style-type: none"> التوعية الثقافية والمشاركة المجتمعية حماية التراث المحلي مبادرات الحوار الثقافي نقل الفنون التقليدية 	<ul style="list-style-type: none"> الجمعيات الثقافية جمعيات حماية التراث المبادرات الشبابية الثقافية منظمات الحوار والتنوع الجمعيات المعنية بالفنون التراثية 	منظمات المجتمع المدني الثقافية
<ul style="list-style-type: none"> تمويل وتطوير المشاريع الإبداعية والإنتاج الفني. خلق فرص عمل عبر الاقتصاد الإبداعي. دعم الترويج الدولي للثقافات والتراث. الاستثمار في السياحة الثقافية والمنصات الرقمية للمحتوى. 	<ul style="list-style-type: none"> الاستثمار في الصناعات الثقافية الإنتاج والنشر والمحتوى الإعلامي السياحة الثقافية المنصات الرقمية 	<ul style="list-style-type: none"> شركات الإنتاج الفني والإعلامي دور النشر شركات الصناعات الإبداعية شركات السياحة الثقافية منصات المحتوى الثقافي 	القطاع الخاص الثقافي والإبداعي
<ul style="list-style-type: none"> ترسيخ القيم الحضارية المشتركة وتعزيز الهوية الثقافية. دعم مبادرات الحوار بين الأديان والثقافات. المساهمة في حماية التراث المرتبط بالهوية الدينية. تعزيز خطاب التسامح والتعايش والممارسات الثقافية السلمية. 	<ul style="list-style-type: none"> الحوار بين الأديان والثقافات صون التراث الديني تعزيز القيم المشتركة والتسامح 	<ul style="list-style-type: none"> المجالس الإسلامية المؤسسات الدينية الوطنية مراكز الحوار بين الأديان والثقافات 	الجهات الدينية والحضارية
<ul style="list-style-type: none"> المشاركة في الأنشطة الثقافية والفنية ودعم استدامتها. نقل وتوارث الممارسات الثقافية المحلية. تعزيز الهوية والانتماء عبر التفاعل مع التراث والفنون. الإسهام في تنمية اقتصاد التراث والسياحة الثقافية عبر الطلب والمشاركة. 	<ul style="list-style-type: none"> المشاركة الثقافية والمجتمعية استدامة الممارسات التراثية الاقتصاد الثقافي والسياحة 	<ul style="list-style-type: none"> المجتمعات المحلية الفنانون والمبدعون الشباب والنساء زوار المواقع التراثية والسياح 	المستفيدون النهائيون

II : تحليل التأثير والنفوذ للمعنيين

تم تقييم فئات الشركاء وفق معايير النفوذ والتأثير اعتماداً على أفضل الممارسات الدولية في إدارة المعنيين، بهدف تحديد الجهات الأكثر قدرة على دعم تحقيق التنمية الثقافية الشاملة وحماية التراث وتعزيز الحوار الحضاري. ويوضح الجدول التالي مستوى تأثير كل فئة ونفوذها في إنجاح برامج ومبادرات الهدف الرابع.

الفئة	التأثير على تحقيق الهدف	النفوذ في صنع القرار	تحليل استراتيجي مختصر للتقييم
الجهات الحكومية الوطنية المعنية بالثقافة والتراث	عالي جداً	عالي جداً	الفاعل المركزي الذي يمتلك سلطة التشريع، اعتماد السياسات الثقافية، وإدارة المواقع التراثية.
المنظمات الأممية والدولية	عالي	عالي	توفر التمويل والمعايير الدولية وتدعم تسجيل التراث العالمي وتطوير القدرات الوطنية.
المؤسسات الأكاديمية ومراكز البحوث الثقافية	متوسط-عالي	متوسط	تنتج المعرفة العلمية وتطور أدوات صون التراث وتغذي السياسات بالبيانات والدراسات.
الفاعلون الثقافيون والمهنيون الإبداعيون	عالي	منخفض-متوسط	يصنعون المحتوى الثقافي ويجددون التراث اللامادي ويعززون الصناعات الإبداعية.
منظمات المجتمع المدني الثقافية	متوسط	منخفض	تعزز المشاركة المجتمعية، تحمي الهوية الثقافية، وتدعم مبادرات الحوار والتنوع.
القطاع الخاص الثقافي والإبداعي	متوسط	متوسط	يطور الصناعات الإبداعية، يخلق فرص عمل، ويساهم في الترويج الثقافي والسياحة.
الجهات الدينية والحضارية	متوسط	متوسط	تؤثر في الهوية الثقافية وتعزز قيم التسامح والحوار وترتبط بالموروث الروحي.
المستفيدون النهائيون (المجتمعات المحلية والمبدعون والزوار)	منخفض	منخفض	يمثلون محرك الأثر الثقافي والاقتصادي، ويحدد مستوى مشاركتهم نجاح البرامج واستدامتها.

III : الإطار التصنيفي للمعنيين ودورهم في تحقيق الهدف الرابع

تم تحديد فئات المعنيين للهدف الرابع اعتماداً على مقارنة المنظومة الثقافية المتكاملة، التي تجمع بين الفاعلين الحكوميين والدوليين والمجتمعيين والإبداعيين، لضمان حماية التراث، وتعزيز التنوع الثقافي، وترسيخ الحوار الحضاري. ويوضح الجدول التالي الفئات الرئيسة ودورها في دعم تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي.

فئة	الجهات المندرجة	هدف الإشارك الرئيس	مستوى الإشارك	أدوات الإشارك	
أ	الشركاء الاستراتيجيون	وزارات الثقافة - وزارات الإعلام - وزارات السياحة - هيئات التراث الوطنية - البلديات	قيادة الإصلاح الثقافي، وضع السياسات، حماية التراث، إدارة المواقع الثقافية.	مواومة السياسات الوطنية مع برامج الإيسيسكو	من خلال: لجان توجيه وطنية مشتركة - اتفاقيات تعاون - اجتماعات عالية المستوى - فريق وطني للتراث والثقافة.
ب	الشركاء المؤسسيون الفنيون	المنظمات متعددة الأطراف	توفير المعايير الدولية، الخبرة التقنية، والتصنيف العالمي للتراث.	توحيد المنهجيات الدولية مع مشاريع الإيسيسكو	من خلال: برامج مشتركة - فرق خبراء - نقل معرفة - مشاريع إقليمية نموذجية.
ج	شركاء المعرفة والثقافة البحثية	الجامعات - مراكز بحوث التراث - معاهد الفنون - مراكز الحوار الحضاري	إنتاج المعرفة، الدراسات المقارنة، تدريب الكفاءات	توفير قاعدة معرفية للسياسات	من خلال: عقود بحث علمي - مختبرات ثقافية - منصات بيانات - فرق تطوير المناهج.
ح	الشركاء الثقافيون المهنيون	النقابات الفنية - اتحادات الكتاب - الحرفيون - المعماريون - الروابط الموسيقية والمسرحية	إنتاج المحتوى الثقافي، تطوير الصناعات الإبداعية، نقل التراث	دعم الصناعات الإبداعية	من خلال: مهرجانات - منصات إبداع - دعم الفنانين - حاضنات صناعات إبداعية.
خ	شركاء المجتمع المدني الثقافي	الجمعيات الثقافية - منظمات حماية التراث - مبادرات الشباب - منظمات الحوار والتنوع	تعينة المجتمع، حماية التراث محلياً، تعزيز الهوية والتنوع	إشراك المجتمعات في صون التراث	من خلال: برامج مشاركة مجتمعية - حملات توعية - شراكات مجتمعية - مبادرات محلية.
هـ	شركاء الاقتصاد الثقافي والإبداعي	شركات الإنتاج الفني - النشر - شركات التصميم والألعاب الرقمية - شركات السياحة الثقافية - منصات المحتوى	تطوير الصناعات الإبداعية، تمويل البرامج، الترويج الثقافي.	تعزيز الاقتصاد الإبداعي	من خلال: PPP شراكات بين القطاعين - مستعدات إبداعية - منصات رقمية - اتفاقيات استثمار ثقافي.

<p>ف الشركاء الحضاريون</p> <p>المجالس الإسلامية - المؤسسات الدينية - مراكز الحوار بين الأديان</p>	<p>تعزيز الهوية الحضارية، دعم الحوار، محاربة التطرف، حماية القيم الثقافية</p>	<p>• دعم مبادرات الحوار الحضاري</p> <p>• تعزيز قيم التسامح والاعتدال</p> <p>• حماية التراث الديني والثقافي</p>	<p>من خلال: ندوات - شراكات فكرية - حملات توعوية - برامج بين الأديان</p>
<p>ق المستفيدون النهائيون</p> <p>المجتمعات المحلية - الفنانون - الشباب - النساء - السياح والزوار</p>	<p>المشاركة، نقل التراث، الاستفادة من البرامج الثقافية.</p>	<p>• تعزيز المشاركة الشعبية</p> <p>• دعم الاستفادة المباشرة من البرامج</p> <p>• رصد الأثر المجتمعي للسياسات</p>	<p>من خلال: استطلاعات - ورش مجتمعية - فعاليات ثقافية - منصات مشاركة</p>

١٧ : استراتيجية التمويل الداعمة لتحقيق الهدف الرابع:

نظراً للطبيعة متعددة الأبعاد للهدف الاستراتيجي الرابع، الذي يجمع بين حماية التراث، تعزيز الصناعات الإبداعية، دعم التنوع الثقافي، وترسيخ الحوار الحضاري، فإن تعبئة الموارد تتطلب مزيجاً من آليات التمويل التقليدية والابتكارية، القادرة على دعم مشاريع طويلة المدى ومبادرات سريعة الأثر. ويستند هذا النموذج إلى شراكات واسعة تشمل الحكومات، والمنظمات الدولية، والقطاع الخاص الثقافي، والصناديق المتخصصة بالتراث والإبداع، بما يضمن استدامة البرامج وتعزيز الهوية الحضارية للدول الأعضاء..

سبل التمويل	الشركاء المرتبطون	كيفية توظيفها	الأهمية الاستراتيجية
التمويل متعدد الأطراف	المنظمات متعددة الأطراف، المجلس الدولي للمتاحف، صندوق التراث العالمي	إعداد مشاريع لحماية التراث، تطوير مواقع تاريخية، تمويل البنى الثقافية، دعم سياسات التنوع الثقافي	تمويل مستدام لمشاريع حماية التراث والتنوع الثقافي ودعم المشاركة الحضارية دولياً
تمويل التراث العالمي	صناديق التراث الإقليمية	إعداد ملفات الترشح للتراث العالمي، خطط الصون، برامج التدريب، التدخلات العاجلة للتراث المهدد	تعزيز مكانة الدول الأعضاء في قوائم التراث العالمي ورفع مستوى الصون
تمويل الصناعات الثقافية والإبداعية	اليونيدو، البنك الدولي، مؤسسات دعم الإبداع، منصات التمويل الدولية	دعم مشاريع الصناعات الإبداعية، المسرح، السينما، التصميم، التراث الحرفي، المحتوى الرقمي	خلق فرص اقتصادية من الثقافة وتعزيز الاقتصاد الإبداعي
التمويل الثنائي	وزارات الثقافة والسياحة الدولية، هيئات التراث الأجنبية، الحكومات الداعمة	تمويل مشاريع ترميم، تبادل ثقافي، برامج بحثية، مهرجانات ثقافية	بناء شراكات دولية مباشرة لبرامج ثقافية ذات أثر دولي
صناديق الوقف الثقافي	وزارات الأوقاف، الجامعات، الهيئات الدينية	تخصيص أوقاف لدعم التراث، المكتبات، المخطوطات، الصيانة المستمرة	نموذج تمويل إسلامي مستدام للحفاظ على الهوية الثقافية

منح الحوار الحضاري والتنوع الثقافي	الأمم المتحدة، الاتحاد الأوروبي، مؤسسات الحوار العالمي	دعم مبادرات التعايش والسلام، برامج الشباب، التدريب في الوساطة والحوار	تعزيز منظومة السلم الثقافي داخل الدول الأعضاء
التمويل المبتكر - السندات الثقافية	القطاع الخاص، بنوك تنمية، شركات السياحة الثقافية	تمويل مشاريع ترميم، تطوير متاحف، رقمنة التراث عبر سندات ذات طابع ثقافي	تقديم نموذج تمويل حديث ومستدام لقطاع الثقافة
شركات القطاع الخاص	شركات الإنتاج، الإعلام، التكنولوجيا، السياحة	تمويل برامج إبداعية، منصات رقمية، مهرجانات فنية، دعم المواهب	تعزيز حضور الثقافة في الاقتصاد وتعميق المشاركة المجتمعية
التمويل الجماعي	منصات دولية، مبادرات شبابية، جمعيات التراث	دعم مبادرات محلية، تجهيزات ثقافية، مشاريع تراثية صغيرة ومجتمعية	تمكين المجتمعات المحلية من المشاركة المباشرة في حماية التراث

أدوات المنظمة لتنفيذ استراتيجية تعبئة الموارد

- ستعتمد الإيسيسكو خلال الفترة 2026-2029 مجموعة من الأدوات العملية والآليات التنفيذية التي تضمن تعبئة فعّالة ومستدامة للموارد في مجالات الثقافة، التراث، والحوار الحضاري، وتشمل:
 - بناء محفظة مشاريع ثقافية وتراثية قابلة للتمويل
 - تصميم مشاريع عالية الجاهزية تشمل صون التراث، الرقمنة، الصناعات الإبداعية، والحوار الحضاري، وفق معايير الجهات المانحة الدولية.
 - تطوير منصة رقمية للمشاريع الثقافية والتراثية
 - عرض المشاريع الجاهزة للتمويل وربط الدول الأعضاء بالمؤسسات المانحة والقطاع الخاص الثقافي.
 - تعزيز القدرات الوطنية في إعداد ملفات التمويل
 - تدريب فرق الدول الأعضاء على صياغة مقترحات التمويل، خاصة في مجالات التراث العالمي، الصناعات الإبداعية، وبرامج الحوار.
 - إطلاق آلية دعم لإعداد ملفات الترشيح للتراث العالمي
 - تقديم المشورة الفنية والدعم البحثي وإعداد خطط الصون لرفع جاهزية الدول للانضمام إلى قوائم التراث العالمي.
 - تنظيم منتدى سنوي للتمويل الثقافي
 - يجمع الجهات المانحة، صناديق التراث، شركات الصناعات الإبداعية، والقطاع السياحي لتعبئة التمويل المتخصص بالثقافة.

الأثر المتوقع لاستراتيجية تعبئة الموارد

- سيسهم تطبيق هذه الاستراتيجية في تحقيق نتائج ملموسة ومستدامة على المستويين الوطني والدولي، أبرزها:
 - تعزيز حماية التراث الثقافي من خلال توفير موارد مالية مستقرة لعمليات الترميم، الصون، والرقمنة.
 - تطوير البنية التحتية الثقافية والإبداعية عبر دعم المتاحف، المراكز الثقافية، الفنون الحية، والمشاريع الإبداعية.

الدروس المستفادة:

يُبرز هذا التحليل أنّ منظومة التنمية الثقافية وصون التراث والحوار الحضاري تقوم على شبكة واسعة من الفاعلين المتكاملين، تتقاطع أدوارهم بين التشريع والتنفيذ والتمويل والإبداع والمشاركة المجتمعية. ويُظهر تعدّد مستويات النفوذ والتأثير بين الفئات المختلفة أهمية بناء نموذج إشراك قائم على التنسيق متعدد الأطراف، بحيث تستثمر الإيسيسكو في القوة المؤسسية للجهات الحكومية، والخبرة الفنية للمنظمات الدولية، والابتكار الذي توفره المؤسسات الأكاديمية والقطاع الإبداعي، والدينامية المجتمعية لمنظمات المجتمع المدني، إضافة إلى الدور القيمي للقيادات الثقافية والدينية. ويسمح هذا التكامل بتعزيز فعالية البرامج الثقافية، وتوسيع أثر التدخلات، وضمان استدامتها، بما يمكّن المنظمة من قيادة مسار تنموي ثقافي يعكس التنوع الحضاري للعالم الإسلامي ويصون هويته ويعزز حضوره العالمي.

- رفع مشاركة الدول الأعضاء في قوائم التراث العالمي وتطوير جاهزية الملفات الوطنية.
- تحفيز الاقتصاد الإبداعي وزيادة فرص العمل في الصناعات الثقافية والحرفية والصناعات الإبداعية الرقمية.
- تعزيز الحوار الحضاري والتنوع الثقافي عبر تمويل برامج التبادل الثقافي والمبادرات العابرة للحدود.
- تمكين المجتمعات المحلية من الاستفادة الاقتصادية والاجتماعية من التراث الثقافي عبر برامج السياحة الثقافية والمشاريع المجتمعية.
- تسريع رقمنة التراث وجعله أكثر قابلية للوصول عبر منصات رقمية حديثة.
- تعزيز مكانة الإيسيسكو كمنصة دولية رائدة في دعم الثقافة والحوار الحضاري وتمويل المشاريع الثقافية على مستوى العالم الإسلامي.



ثامناً: منهجية إدارة التغيير

تُقدّم نظرية التغيير هذه بوصفها الإطار التفسيري الذي يوضح كيف تنوي الإيسيسكو المساهمة في تحقيق التنمية الثقافية الشاملة وتعزيز التنوع الثقافي وحماية التراث وترسيخ الحوار الحضاري في الدول الأعضاء. وهي تتجاوز وصف "ماذا" ستفعل المنظمة إلى تفسير "لماذا" يُتوقع أن تُحدث تدخلاتها التغيير المرجو، و"كيف" سينتقل الأثر من مستوى المخرجات المباشرة إلى التحولات الهيكلية في المنظومات الثقافية والحضارية.

1 : التحليل السببي: الاختلالات البنيوية في المنظومات الثقافية والحضارية

لا يمكن بناء نظرية تغيير فعّالة دون فهم معمّق لأسباب المشكلة. وتكشف البيانات المستقاة من التحليل القطاعي للخطة أن المنظومات الثقافية في الدول الأعضاء تعاني من خمسة اختلالات بنيوية مترابطة:

الاختلال الأول: هيمنة المحتوى الثقافي الخارجي وتآكل السيادة الثقافية. تسيطر خمس شركات بث عالمية على أكثر من 70% من سوق المحتوى الرقمي العالمي، بينما لا يتجاوز المحتوى بلغات الدول الأعضاء 3% من الإجمالي. 60% من المحتوى الرقمي العالمي بالإنجليزية وأقل من 5% بالعربية رغم أنها لغة أكثر من 400 مليون شخص. سوق السياحة التراثية العالمية بلغت 709 مليار دولار في 2024، لكن عائداتها تتسرب بنسبة 80% إلى شركات دولية في الدول النامية. النتيجة: مجتمعات العالم الإسلامي تستهلك محتوى ثقافياً يُعيد تشكيل خيالها الجمعي من الخارج، بينما تبقى قدرتها على إنتاج محتوى عالمي التأثير محدودة.

الاختلال الثاني: تهميش التراث وتسليعه وانفصاله عن المجتمعات الحية. الدول العربية تمثل أقل من 7% وأفريقيا أقل من 9% من قائمة مواقع التراث العالمي المُسجّلة، رغم غنى تراثها الحضاري – مع سيطرة خبراء غربيين على 75% من لجان التقييم. التراث يتحول إلى "منتج سياحي" يُعيد تشكيل المدن التاريخية لخدمة السائح لا المجتمع المحلي. أقل من 10% من الدول الأعضاء تملك خطط طوارئ فعّالة لحماية التراث – ومن تدمر إلى تمبكتو إلى صنعاء، يتعرض التراث في مناطق النزاع لتدمير منهجي. رغم أن 93% من الدول تدّعي دمج الثقافة في خططها التنموية، فإن 62% من المهنيين الثقافيين يفيدون بضعف أو انعدام حماية حقوقهم.

الاختلال الثالث: ضعف الاستثمار في الثقافة والاقتصاد الإبداعي. وسيط الإنفاق الحكومي على الثقافة يبلغ 0.29% فقط من الناتج المحلي الإجمالي عبر 52 دولة – أقل بثلاثة أضعاف من العتبة الموصى بها دولياً (1%). وسيط عدد دور السينما عشرة فقط عبر الدول الأعضاء. حصة الصادرات الثقافية لا تتجاوز وسيط 0.38% من إجمالي الصادرات (دولة). التوظيف الرسمي في القطاع الثقافي محدود مع انتشار واسع للعمل غير الرسمي. هذا يعني أن الإمكانيات الثقافية والإبداعية الهائلة للعالم الإسلامي لا تُحوّل إلى قيمة اقتصادية – فالثقافة تُعامل كـ"ترف" لا كقطاع إنتاجي.

الاختلال الرابع: تهديد التنوع اللغوي والثقافي رقمياً. أقل من 5% من المحتوى الرقمي العالمي متاح بالعربية – واللغات المحلية للدول الأعضاء تكاد تكون غائبة تماماً من الفضاء الرقمي. مؤشر الحوار بين الثقافات (ICDI) لا تتوفر له بيانات سوى لـ 8 دول من أصل 53 – تغطية محدودة تكشف غياب أدوات قياس التنوع الثقافي نفسها. 85% من المواطنين يعجزون عن التمييز بين المعلومة الموثوقة والمضللة – مما يُهدد الرواية الحضارية للعالم الإسلامي في الفضاء الرقمي. هذا الاختلال يعني أن الهوية الثقافية للدول الأعضاء تتعرض لتآكل رقمي متسارع.

الاختلال الخامس: انفصال الثقافة عن التنمية المستدامة والسياسات العامة. رغم إعلان MONDIACULT 2022 الثقافة "منفعة عامة عالمية" وتأكيد MONDIACULT 2025 في برشلونة (+120 وزير ثقافة) على المطالبة بهدف مستقل للثقافة في أجندة ما بعد 2030، تبقى الثقافة مهمشة في أطر التنمية الدولية: المساعدات الإنمائية لا تُخصص أكثر من 1% للثقافة. أقل من 10% من منشورات الدول الأعضاء تعالج العلاقة بين الثقافة والتغير المناخي رغم أن التراث في مناطق الهشاشة المناخية مُهدد مباشرة.

الخلاصة السببية: المشكلة ليست نقصاً في الإرث الحضاري – فالعالم الإسلامي يمتلك أحد أغنى التراثات البشرية – بل انقطاع بنيوي بين خمس حلقات: الإنتاج الثقافي منفصل عن الاقتصاد، والتراث منفصل عن المجتمعات الحية، والهوية الثقافية مُهدّدة رقمياً، والسياسات الثقافية منفصلة عن التنمية، والصورة الحضارية للعالم الإسلامي تُصاغ من الخارج. أي تدخل فعّال يجب أن يُعيد وصل هذه الحلقات ويُحوّل الثقافة من قطاع هامشي إلى رافعة حضارية وتنموية.

الاستراتيجية الثالثة : تعزيز السيادة الثقافية الرقمية والحضور الحضاري (& Digital Cultural Sovereignty Civilizational Presence). تعمل الإيسيسكو كبان للحضور الثقافي الرقمي للعالم الإسلامي، عبر دعم إنتاج المحتوى الثقافي الرقمي باللغات المحلية، وتطوير منصات ثقافية رقمية، وتعزيز التربية الإعلامية لمواجهة التضليل بشأن الحضارة الإسلامية. المنطق السببي: الفضاء الرقمي هو ساحة المعركة الحضارية في القرن الحادي والعشرين – والغياب عنه يعني فقدان السيطرة على الرواية الحضارية.

الاستراتيجية الرابعة : ترسيخ الحوار الحضاري والدبلوماسية الثقافية (& Civilizational Dialogue Cultural Diplomacy). تعمل الإيسيسكو كميّسّر للحوار بين الحضارات ومُعزّزٌ للدبلوماسية الثقافية، عبر تنظيم مننديات حوارية دولية، ودعم تعليم اللغة العربية ونشرها، وتعزيز حضور الحضارة الإسلامية في الفضاء الفكري العالمي. المنطق السببي: الحوار الحضاري ليس ترفاً فكرياً بل أداة استراتيجية لبناء الثقة الدولية – والأمم التي لا تُشارك في صياغة الرواية العالمية تبقى موضوعاً للآخرين لا فاعلاً.

مقاربة التمايز حسب جاهزية الدول

نظراً للتفاوت الكبير بين الدول الأعضاء من حيث البنية الثقافية المؤسسية والقدرات الإبداعية وحالة التراث:

دول ذات منظومة ثقافية متقدمة: التركيز على الريادة في الاقتصاد الإبداعي، وتطوير نماذج ثقافية قابلة للتصدير، والمساهمة في صياغة الأجندة الثقافية الدولية.

دول ذات منظومة ثقافية ناشئة: التركيز على بناء السياسات الثقافية الوطنية، وتطوير القدرات المؤسسية، وتعزيز الصناعات الإبداعية المحلية.

دول متأثرة بالنزاعات أو ذات تراث مُهدّد: التركيز على حماية التراث الطارئة، وتوثيق التراث غير المادي المُهدد بالاندثار، والحفاظ على الهوية الثقافية في سياقات الأزمات.

II : منطق التغيير: كيف ستُحدث تدخلات الإيسيسكو فرقاً؟

تعمل الإيسيسكو على إعادة وصل الحلقات المنقطعة بين الثقافة والاقتصاد والتراث والهوية والتنمية، عبر تطوير سياسات ثقافية تُحوّل الثقافة إلى رافعة تنموية (معالجة الاختلالين الثالث والخامس)، وحماية التراث وربطه بالمجتمعات الحية (معالجة الاختلال الثاني)، وتعزيز الحضور الثقافي الرقمي والحوار الحضاري (معالجة الاختلالين الأول والرابع)، فإن ذلك سيُسهم – بالتكامل مع جهود الفاعلين الآخرين – في بناء منظومات ثقافية قادرة على إنتاج محتوى عالمي التأثير ومحلي الجذور.

استراتيجيات التغيير الأربعة

الاستراتيجية الأولى: تحويل الثقافة إلى رافعة اقتصادية وتنموية (Culture as Development Engine). تعمل الإيسيسكو كمُعيد تعريف لدور الثقافة في التنمية، عبر دعم تطوير سياسات ثقافية وطنية مبنية على الأدلة، وتعزيز الصناعات الإبداعية والاقتصاد الثقافي، وربط الثقافة بأجندة التنمية المستدامة وما بعد 2030. المنطق السببي: الثقافة حين تُدمج في السياسات التنموية لا تكون كلفة بل استثماراً – فالإقتصاد الإبداعي هو أسرع القطاعات نمواً عالمياً، وحرمان الدول الأعضاء من حصتها فيه خسارة اقتصادية وحضارية مزدوجة.

الاستراتيجية الثانية : حماية التراث الحي وربطه بالمجتمعات والاقتصاد (Living Heritage & Community Engagement). تعمل الإيسيسكو كحاجٍ ومُعزّزٍ للتراث، عبر دعم تسجيل التراث وحمايته من التدمير والتسليخ، وربطه بالسياحة المستدامة والمجتمعات المحلية، وبناء قدرات وطنية في إدارة التراث. المنطق السببي: التراث الذي لا يرتبط بالمجتمع الحي يتحول إلى أثر متحفي ميت – والحماية المستدامة تأتي من المجتمعات التي تمتلك تراثها لا من القرارات الفوقية.

- **تحول اقتصادي:** الانتقال من استهلاك المحتوى الثقافي الخارجي إلى إنتاج محتوى عالمي التأثير
- **تحول رقمي:** بناء حضور ثقافي رقمي يعكس التنوع اللغوي والحضاري للعالم الإسلامي
- **تحول تراثي:** الانتقال من حماية التراث كأثر إلى إحيائه كرافعة للمجتمعات والاقتصاد
- **تحول حضاري:** الانتقال من موقع المتلقي للرواية الحضارية إلى المساهم في صياغتها

III : ديناميكية التغيير: كيف يتم تفعيل التحول التربوي عملياً

طبيعة التغيير

- يمثل الهدف الاستراتيجي الرابع تحولاً مركباً يتجاوز إدارة القطاع الثقافي التقليدي نحو إعادة تعريف العلاقة بين الثقافة والتنمية والهوية والحضارة:
- **تحول مفاهيمي:** إعادة تعريف الثقافة من "قطاع خدمي هامشي" إلى "رافعة حضارية واقتصادية"

مستويات التغيير

يتحقق هذا التحول عبر خمسة مستويات متكاملة:

المستوى	مجال التغيير
السياسات	دعم تطوير سياسات ثقافية وطنية تدمج الثقافة في التنمية وتُعزّز الاقتصاد الإبداعي
الهياكل	تعزيز المؤسسات الثقافية والتراثية وربطها بمنظومات الابتكار والسياحة المستدامة
العمليات	إعادة تصميم نماذج إدارة التراث والإنتاج الثقافي لتكون تشاركية ومستدامة
القدرات	تأهيل الفاعلين الثقافيين والمهنيين الإبداعيين والحرفيين ومديري التراث
الثقافة والقيم	ترسيخ قيم التنوع الثقافي والحوار الحضاري واحترام الهويات في الوعي الجمعي

- **الشباب:** الانتقال من استهلاك المحتوى الثقافي الخارجي إلى إنتاج محتوى ثقافي رقمي أصيل

مؤشرات التبنى السلوكي

- نسبة الدول التي أدمجت الثقافة فعلياً في خططها التنموية الوطنية (لا مجرد الإعلان)
- عدد المشاريع الإبداعية التي تحولت من نماذج تجريبية إلى مشاريع اقتصادية مستدامة
- نسبة المواقع التراثية المُدارة بمشاركة مجتمعية فعلية
- حجم المحتوى الثقافي الرقمي المُنتج بلغات الدول الأعضاء
- عدد المشاركات الفعّالة للدول الأعضاء في صياغة الأجنحة الثقافية الدولية

IV : طبقة التبنى السلوكي

- لا يكتمل التحول الاجتماعي بمجرد تطوير السياسات أو بناء القدرات، بل يتطلب تحولاً فعلياً في سلوك الفاعلين داخل المنظومة الاجتماعية:
- **صناع السياسات:** الانتقال من معاملة الثقافة كقطاع هامشي إلى إدماجها في صلب السياسات التنموية والميزانيات الوطنية
 - **المؤسسات الثقافية:** الانتقال من إدارة التراث كأصل ثابت إلى تحويله إلى مُحرك للابتكار والاقتصاد المحلي
 - **المبدعون والحرفيون:** الانتقال من الإنتاج المحلي المعزول إلى المشاركة في سلاسل القيمة الإبداعية الإقليمية والدولية
 - **المجتمعات المحلية:** الانتقال من "متلقي الحماية التراثية" إلى "شريك في إدارة التراث والاستفادة الاقتصادية منه"

٧ : خارطة إدارة التغيير

مرحلة منهجية التغيير	التكليف المنهجي الخاص بالهدف الاستراتيجي الرابع	الغاية الاستراتيجية
بناء الوعي والجاهزية	توحيد الفهم بأن الثقافة رافعة تنموية وحضارية – لا ترف – من خلال تطيل الفجوات (0.29% إنفاق ثقافي مقابل 1% موصى بها، 3% فقط محتوى رقمي بلغات الدول الأعضاء، 7% فقط تمثيل في التراث العالمي).	تهيئة صناع القرار لتبني الثقافة كأولوية تنموية واقتصادية.
تشكيل القيادة التحولية	بناء تحالف قيادي ثقافي يضم وزارات الثقافة والسياحة والاقتصاد، مع إشراك المبدعين والأكاديميين والمجتمعات المحلية والقطاع الخاص الإبداعي والمنظمات الدولية (اليونسكو، MONDIACULT).	توفير قيادة متعددة القطاعات قادرة على توجيه التحول الثقافي.
صياغة رؤية التغيير	بلورة رؤية تحويلية تنقل الثقافة من "قطاع الحفاظ" إلى "قطاع الإنتاج والتأثير"، مع خارطة مرحلية تشمل: السياسات الثقافية، الاقتصاد الإبداعي، حماية التراث، الحضور الرقمي، الحوار الحضاري، واللغة العربية.	تحويل الرؤية إلى مسار تحولي واضح وقابل للتنفيذ.
التواصل وبناء القدرات	تواصل مؤسسي موجّه لصنّاع القرار الثقافي والاقتصادي، وبرامج بناء قدرات في: إدارة التراث، الاقتصاد الإبداعي، الإنتاج الثقافي الرقمي، الدبلوماسية الثقافية، تعليم اللغة العربية.	تمكين الفاعلين الثقافيين من قيادة التحول بفعالية.
التنفيذ المرحلي والمكاسب المبكرة	إطلاق مبادرات نموذجية: تسجيل مواقع تراثية، برامج إبداعية للشباب، منصات ثقافية رقمية، منتديات حوار حضاري – مع نتائج مرحلية ملموسة.	بناء الزخم وتعزيز الثقة في جدوى الاستثمار الثقافي.
ترسيخ التغيير والاستدامة	إدماج مخرجات التحول الثقافي في السياسات الوطنية والتشريعات والميزانيات، وربطها بمنظومات الحوكمة لضمان استدامة الأثر.	ضمان استدامة التحول الثقافي ومنع الارتداد.

٧١ : نقاط القرار الاستراتيجي

حوكمة اتخاذ القرار

- **المستوى المؤسسي (اليسيسكو):** قرارات الأدوات والمنهجيات في الثقافة والتراث والحوار
- **المستوى الوطني:** قرارات تبني السياسات الثقافية وتخصيص الميزانيات
- **المستوى المشترك:** قرارات كبرى غير مؤتمرات وزراء الثقافة ولجان التراث ومنصات الحوار الحضاري

- **بعد مرحلة التنفيذ التجريبي :** تقييم المبادرات النموذجية (مشاريع تراثية، منصات رقمية، برامج إبداعية) واتخاذ قرار التوسع أو التعديل
- **بعد أول سنة:** مراجعة مدى تبني الدول للسياسات الثقافية المُطوّرة وتقييم فعالية المقاربة التمازيرية
- **منتصف الدورة (2028):** قرارات إعادة توجيه بين المحاور الخمسة حسب الأثر المُحقق – خاصة التوازن بين حماية التراث وتطوير الاقتصاد الإبداعي
- **عند انحرافات جوهرية (أكثر من 20%):** تفعيل بروتوكول التصحيح

٧١ : سلسلة النتائج: من التدخل إلى التحول

المستوى	طبيعة النتائج	النتائج الرئيسية (KPIs/ Deliverables)	الرابط السببي	الافتراضات الدرجة	المخاطر	آليات التخفيف
المستوى الأول المخرجات المباشرة (مسؤولية مباشرة)	نتائج تقع ضمن تحكم الإيسيسكو	• دعم +15 دولة في تطوير سياسات ثقافية مبنية على الأدلة تدمج الثقافة في خطط التنمية • تسجيل وحماية مواقع تراثية مادية وغير مادية – تطوير ملفات تسجيل – بناء خطط حماية طارئة • تأهيل 3,000+ فاعل ثقافي (مديرو تراث، مبدعون، حرفيون، مدرّسو لغة عربية) • إطلاق منصات ثقافية رقمية بلغات متعددة – إنتاج محتوى ثقافي رقمي أصيل • تنظيم منتديات حوار حضاري إقليمية ودولية – تطوير برامج الدبلوماسية الحضارية • إنتاج تقارير مرجعية عن الاقتصاد الإبداعي والتنوع الثقافي في العالم الإسلامي	تمكين الدول عبر: 1 - سياسات ثقافية متكاملة 2 - قدرات مؤسسية وبشرية 3 - حضور ثقافي رقمي	جودة المخرجات وملاءمتها للسياقات الثقافية المتنوعة	• حساسية الملفات الثقافية والهوياتية • تنوع السياقات	تكييف وطني – مشاورات ثقافية – إشراك المجتمعات المحلية
المستوى الثاني تحولات في الممارسات (1-2 سنة – مسؤولية مشتركة)	نتائج تعتمد على تبني الدول والفاعلين الثقافيين	• تبني +10 دول لسياسات ثقافية تدمج الثقافة في التنمية مع تخصيص ميزانيات فعلية • تحسّن إدارة المواقع التراثية بمشاركة مجتمعية فعلية • نمو المشاركة في الفنون والتظاهرات الثقافية • زيادة إنتاج المحتوى الثقافي الرقمي بلغات الدول الأعضاء • تفعيل شبكات الحوار الحضاري وتوسيع برامج تعليم اللغة العربية	التبني العملي يخلق أساساً لتحول هيكلي في موقع الثقافة من الهامش إلى الصدارة	• الإرادة السياسية في تخصيص ميزانيات للثقافة • القبول المجتمعي	• أولويات اقتصادية أخرى • مقاومة التسليع الثقافي	• مناصرة قائمة على العائد الاقتصادي – ربط الثقافة بالتشغيل

<ul style="list-style-type: none"> • ربط الثقافة بالعاقد الاقتصادي والسياحي - إنذار مبكر 	<ul style="list-style-type: none"> • بطء التحول المؤسسي • تنافس الأولويات 	<ul style="list-style-type: none"> • استمرار الالتزام وتكامل الجهود 	<ul style="list-style-type: none"> • تراكم الممارسات الناجحة يقود إلى تحول في موقع الثقافة 	<ul style="list-style-type: none"> • ارتفاع الإنفاق الحكومي على الثقافة نحو +0.5% في الدول المستفيدة (من 0.29%) • زيادة حصة الصادرات الثقافية والإبداعية • تحسّن تمثيل الدول الأعضاء في قوائم التراث العالمي • نمو المحتوى الرقمي الثقافي بلغات الدول الأعضاء • تعزيز حضور المنظور الحضاري الإسلامي في النقاشات الدولية 	<ul style="list-style-type: none"> • تغييرات على مستوى المنظومات الثقافية والاقتصادية 	<p>المستوى الثالث تحولات هيكلية (3-4 سنوات - مساهمة مشتركة)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • شراكات متعددة - نماذج مرنة 	<ul style="list-style-type: none"> • صدمات خارجية • تهديدات رقمية 	<ul style="list-style-type: none"> • استمرارية التعاون الدولي 	<ul style="list-style-type: none"> • تراكم التحولات يبني منظومة ثقافية مستدامة وفاعلة 	<ul style="list-style-type: none"> • منظومات ثقافية قادرة على إنتاج محتوى عالمي التأثير محلي الجذور • تراث مُحمى ومُحيي كرافعة للتنمية المستدامة مع الحفاظ على التنوع والحيوية • حضور حضاري فاعل للعالم الإسلامي في صياغة الأجندة الثقافية الدولية وما بعد 2030 • تحول الثقافة إلى قطاع اقتصادي منتج يُسهم في التشغيل والنمو 	<ul style="list-style-type: none"> • أثر طويل المدى 	<p>المستوى الرابع الأثر التحويلي (5+ سنوات)</p>

دائرة التأثير تبني السياسات الثقافية، تحسّن إدارة التراث، نمو الإنتاج الإبداعي، تفعيل الحوار الحضاري. تُقاس بمؤشرات النتائج عبر تحليل المساهمة

دائرة المساهمة: تحول الثقافة إلى رافعة تنموية، حماية التراث الإنساني، ترسخ الحوار الحضاري عالمياً، تحقيق SDG 11.4 و SDG 16. تُرصد المساهمة وتوثق.

٧١١ : حدود المساهمة: ما الذي يمكن نسبه للإيسيسكو؟

تعمل الإيسيسكو ضمن منظومة دولية متعددة الفاعلين، ولا يمكن نسب التحولات الاجتماعية والسلمية الكبرى إلى جهة واحدة. لذلك تتبنى هذه النظرية إطار "الدوائر الثلاث" المعتمد في المنظومة الأممية:

دائرة التحكم : الأطر المنتجة، الفاعلون المؤهلون، المنصات المطلقة، المنتديات المنظمة، التقارير المرجعية، ملفات التسجيل التراثي. تُقاس بمؤشرات المخرجات.

IX : شروط النجاح والمخاطر المنظومية

الشروط الحرج	الحساسية	المخاطر المرتبطة وآليات الاستجابة
الإرادة السياسية في تخصيص ميزانيات فعلية للثقافة والتراث	عالية	ضعف أولوية الثقافة أمام القطاعات الاجتماعية الملحة (الإنفاق الحالي 0.29% فقط) + مناصرة مبنية على العائد الاقتصادي (709 مليار دولار سوق السياحة التراثية) + ربط الثقافة بالتشغيل والنمو
الاستقرار الأمني في الدول ذات التراث المُهدد	عالية	تدمير التراث في مناطق النزاع (تدمر، تمبكتو، صنعاء) – أقل من 10% لديها خطط طوارئ، + خطط حماية طارئة + توثيق رقمي احترازي + شراكات مع جهات حماية التراث الدولية
استدامة التمويل الموجّه للثقافة والتراث	عالية	أقل من 1% من المساعدات الإنمائية تُخصص للثقافة + تنوع التمويل (صناديق تراث، قطاع خاص إبداعي، سياحة مستدامة، وقف ثقافي)
الجاهزية الرقمية لإنتاج ونشر المحتوى الثقافي	متوسطة	3% فقط محتوى رقمي بلغات الدول الأعضاء + شراكات مع منصات رقمية + إنتاج محتوى خفيف + بناء قدرات إبداعية رقمية
حساسية ملفات الهوية والتنوع الثقافي	متوسطة	حساسيات سياسية وثقافية حول مفاهيم التنوع والحوار + مقارنة تُعزّز الخصوصيات لا تُلغيتها + إشراك القيادات المحلية والدينية + احترام السياقات الوطنية

ثانياً – التكامل بين الثقافة والتراث واللغة والحوار. لا توجد منظمة أخرى في العالم الإسلامي تجمع تحت سقف واحد: السياسات الثقافية، وحماية التراث المادي وغير المادي، وتعليم اللغة العربية، والحوار الحضاري، والدبلوماسية الثقافية – وهو تكامل يُتيح مقارنة شاملة لا قطاعية.

ثالثاً – المؤسسات المتخصصة. مركز الحوار الحضاري ومركز اللغة العربية ومراكز التراث تُشكّل بنية مؤسسية متخصصة نادرة – تُمكن من تدخلات عميقة ومستدامة لا تقدر عليها المنظمات ذات التخصص

X : القيمة المضافة للإيسيسكو: لماذا الإيسيسكو وليس غيرها؟

أولاً – الشرعية الحضارية. الإيسيسكو هي منظمة دولية تجمع بين الثقافة والتراث والحوار الحضاري من منظور العالم الإسلامي. في وقت تُصاغ فيه الأجندة الثقافية العالمية بهيمنة غربية (75% من خبراء لجان التقييم التراثي)، تمتلك الإيسيسكو الشرعية لتقديم بديل حضاري يُثري التنوع لا يُنافس.

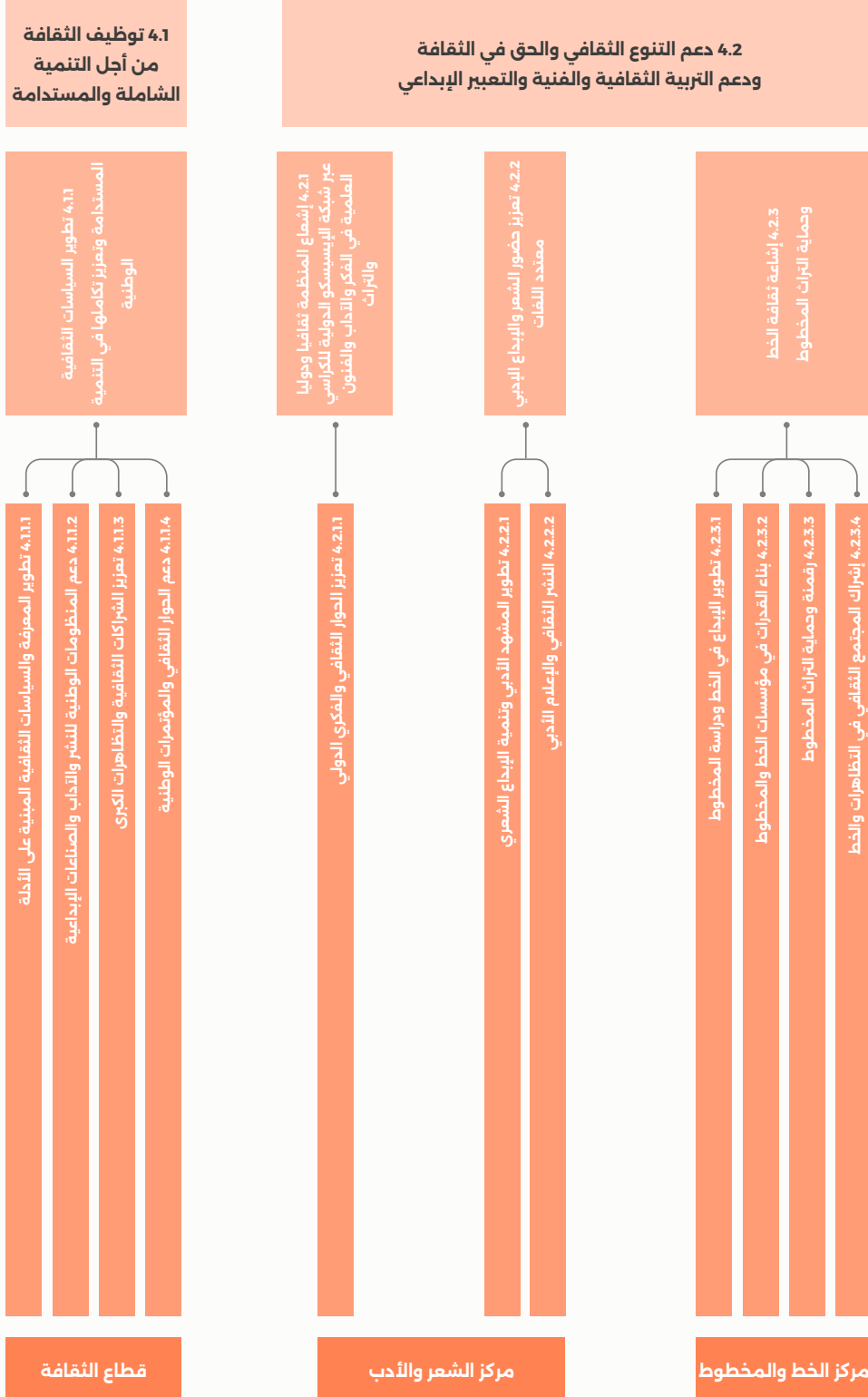
XI : آلية المراجعة والتكيف

المستوى الزمني	آلية المتابعة/ التقييم	النطاق والتركيز	المخرجات الرئيسية	الجهة المسؤولة
شهري (داخلي)	رصد مستمر للمخرجات	تتبع المبادرات الثقافية والتراثية – قياس التقدم التشغيلي – رصد حالة التراث المُهدد	تقارير أداء – لوحات مؤشرات – تنبيهات تراثية	فرق التنفيذ + إدارة الأداء
ربع سنوي	مراجعة النتائج الميكرو والتبني السلوكي	تقييم تبني السياسات – رصد الإنتاج الثقافي – تحديث المخاطر – تقييم فعالية الحوار الحضاري	تقرير ربع سنوي – مصفوفة مخاطر	قطاع الثقافة + إدارة الاستراتيجية
نصف سنوي	تقييم سلامة نظرية التغيير	اختبار الروابط السببية – التحقق من الافتراضات – تقييم التوازن بين حماية التراث والاقتصاد الإبداعي	تقرير تحليلي – توصيات تصحيحية	وحدة التقييم الاستراتيجي
منتصف الدورة (2028)	تقييم مستقل شامل	اختبار شامل لنظرية التغيير – تقييم الأثر الوسيط – مراجعة التمثيل في التراث العالمي – تقييم الحضور الرقمي الثقافي	تقرير تقييم مستقل – توصيات إعادة توجيه	جهة تقييم خارجية مستقلة

تمثل هذه النظرية إطاراً تحويلياً يتجاوز النماذج التقليدية لإدارة القطاع الثقافي، حيث تُعيد تعريف الثقافة بوصفها رافعة حضارية واقتصادية وتنموية – لا قطاعاً هامشياً. وتجمع بين حماية التراث وتحويله إلى مُحركٍ للتنمية، وبين الحفاظ على الهوية والانفتاح على الحوار الحضاري، وبين الإنتاج الثقافي المحلي والحضور الرقمي العالمي. وبذلك تُمكن الإيسيسكو من الانتقال من دور المنفذ للمشاريع الثقافية إلى دور المحرك للتحويل الثقافي الشامل في العالم الإسلامي، عبر نموذج يُسهم في تحقيق SDG 11.4 (حماية التراث) و SDG 5 و SDG 16 – ويُؤسس لحضور حضاري فاعل في أجندة ما بعد 2030.

الهدف الاستراتيجي الرابع: المشاركة في التنمية الثقافية الشاملة وتشجيع التنوع الثقافي وحوار الحضارات وحماية التراث واحترام الخصوصيات المحلية والهويات

الأهداف الإنمائية المستدامة ذات الصلة: الهدف 5 - المساواة بين الجنسين الهدف 11 - مدن ومجتمعات محلية مستدامة



الهدف الاستراتيجي الرابع: المشاركة في التنمية الثقافية الشاملة وتشجيع التنوع الثقافي ودوار الحضارات وحماية التراث واحترام الخصوصيات المحلية والهويات

الأهداف الإنمائية المستدامة ذات الصلة: الهدف 5 - المساواة بين الجنسين الهدف 11 - مدن ومجتمعات محلية مستدامة

<p>4.3 تحفيز الاستثمار في حماية وصون التراث المادي واللامادي</p>	<p>4.4 دعم تعليم اللغة العربية ونشرها لغير الناطقين بها</p>	<p>4.5 تعزيز وترسيخ الهوية، ودعم الحوار الحضاري</p>		
<p>4.3.1 القيادة الفعالة للممتلكات التراثية في العالم الإسلامي</p>	<p>4.4.1 بناء القدرات التعليمية والتعلمية</p> <p>4.4.2 تعزيز الحوارات العلمية والابداع الثقافي</p>	<p>4.5.1 تطوير منصات الحوار والجلوسات الحضارية</p>		
<p>4.3.2 تعزيز التراث في العالم الإسلامي وإبراز القيمة الثقافية والحضارية للتراث الإسلامي عالمياً وتعزيز استخدام المنصات والمحتوى معاصر لهذه الغاية</p>	<p>4.3.3 مواجهة التحديات العالمية المؤثرة على استدامة التراث في العالم الإسلامي</p>			
<p>4.3.3.1 تعزيز التحول الرقمي لحماية وعرض التراث</p>	<p>4.4.1 التدريب المهني للمعلمين</p> <p>4.4.2 التطوير اللغوي للمتعلمين</p>			
<p>4.3.3.2 تسجيل الممتلكات الثقافية المادية واللامادية في قائمة التراث في العالم الإسلامي الخاصة باليونسكو</p> <p>4.3.3.3 إقامة فعاليات التراث في العالم الإسلامي لإبرازها في قائمة اليونسكو للتراث في العالم</p> <p>4.3.3.4 التخطيط والتنظيم ومتابعة قرارات اجتماعات لجنة التراث الإسلامي سنوياً</p> <p>4.3.3.5 إبراز التراث في العالم الإسلامي، من خلال توظيف منصات التواصل الاجتماعي والمنصات الرقمية المتاحة ودعم التحول الرقمي لتطوير إدارة فعّالة للتراث</p> <p>4.3.3.6 إشراك وتمكين الشباب في مجال التعرف في الممتلكات الثقافية وإبرازها للعالم</p>	<p>4.5.1 تيسير منصات الحوار الحضاري الإقليمية والدولية</p> <p>4.5.2 تنسيق موائد مستديرة دامية بين الثقافات تعالج التحديات الحضارية المشتركة</p> <p>4.5.3 تحفيز مسرعات الجلوسات الحضارية بين الدول الأعضاء وقادة الرأي وقاعلي المجتمع المدني</p> <p>4.5.4 تطوير أدوات عملية وبرامج تدريبية حول مفاهيم الجلوسات الحضارية</p>			
<p>4.3.1.1 بناء القدرات في مجال الإدارة المؤثرة للتراث في العالم الإسلامي</p> <p>4.3.1.2 تقديم الدعم الفني لمواقع التراث المدرجة على قائمة التراث العالمي المعرضة للخطر وتعزيز ادارتها ليرازتها من القائمة</p> <p>4.3.1.3 دمج خطط إدارة المخاطر في نظم إدارة الممتلكات الثقافية لتعزيز تجاؤها وبناء القدرات في مجال إدارة المخاطر</p> <p>4.3.1.4 تعزيز القدرات لاستخدام التقنيات الحديثة والدكاء الاصطناعي في مجال إدارة التراث في العالم الإسلامي</p> <p>4.3.1.5 تطوير التشريعات المحلية لدول الأعضاء لدمج إدارة التراث في التشريعات والسياسات المحلية نحو إدارة متكاملة للتراث</p> <p>4.3.1.6 المشاركة في الاجتماعات والمؤتمرات والندوات الدولية والعالمية حول تطوير نظم إدارة الممتلكات الثقافية وتعزيز تجاؤها</p>	<p>4.3.2.1 تسجيل الممتلكات الثقافية المادية واللامادية في قائمة التراث في العالم الإسلامي الخاصة باليونسكو</p> <p>4.3.2.2 بناء القدرات في مجال إعداد ملفات ترشيح التراث في العالم الإسلامي لإبرازها في قائمة اليونسكو للتراث في العالم الإسلامي وقائمة اليونسكو للتراث العالمي</p> <p>4.3.2.3 التخطيط والتنظيم ومتابعة قرارات اجتماعات لجنة التراث الإسلامي سنوياً</p> <p>4.3.2.4 إبراز التراث في العالم الإسلامي، من خلال توظيف منصات التواصل الاجتماعي والمنصات الرقمية المتاحة ودعم التحول الرقمي لتطوير إدارة فعّالة للتراث</p> <p>4.3.2.5 إشراك وتمكين الشباب في مجال التعرف في الممتلكات الثقافية وإبرازها للعالم</p> <p>4.3.2.6 تعزيز التحول الرقمي لحماية وعرض التراث</p>	<p>4.3.3.1 دعم التراث الثقافي في الدول الأعضاء المتضررة من النزاعات وفي مرحلة ما بعد النزاع</p> <p>4.3.3.2 بناء القدرات في مجال مكافحة الاتجار غير المشروع بالأصول الثقافية</p> <p>4.3.3.3 بناء استراتيجيات دعم وإشراك المجتمعات المحلية في إدارة الأصول التراثية الثابتة</p> <p>4.3.3.4 التوعية بتأثير تغير المناخ على التراث وبناء القدرات للتخفيف من تأثير تغير المناخ على التراث</p> <p>4.3.3.5 تحفيز البحث والابتكار في مجال الحفاظ على التراث</p> <p>4.3.3.6 تعزيز دول المتاحف في العالم الإسلامي في مجال حماية وعرض التراث المنقول وبناء القدرات في التحديات التي تواجهها</p>	<p>4.4.1.1 التدريب المهني للمعلمين</p> <p>4.4.1.2 التطوير اللغوي للمتعلمين</p> <p>4.4.2.1 دعم الإنتاج العلمي</p> <p>4.4.2.2 تنظيم المنقبات العلمية والمشاركة فيها</p> <p>4.4.2.3 الترويج الثقافي للغة العربية</p>	<p>4.5.1 تيسير منصات الحوار الحضاري الإقليمية والدولية</p> <p>4.5.2 تنسيق موائد مستديرة دامية بين الثقافات تعالج التحديات الحضارية المشتركة</p> <p>4.5.3 تحفيز مسرعات الجلوسات الحضارية بين الدول الأعضاء وقادة الرأي وقاعلي المجتمع المدني</p> <p>4.5.4 تطوير أدوات عملية وبرامج تدريبية حول مفاهيم الجلوسات الحضارية</p>
<p>مركز التراث في العالم الإسلامي</p>	<p>مركز اللغة العربية لغير الناطقين بها</p>	<p>مركز الحوار الحضاري</p>		

الهدف الاستراتيجي الخامس:

دعم الاتساق والتكامل المؤسسي
مع الدول الأعضاء الشركاء لتحقيق الأثر المشترك



ضعف آليات التنسيق الداخلي والخارجي وتداخل الصلاحيات من أبرز الإشكالات التي تحدّ من قدرة الهياكل الإدارية على اتخاذ قرارات قائمة على الأدلة. كما يؤدي التفاوت في جاهزية الهياكل الإدارية واللوجستية الخاصة باللجان الوطنية إلى إعاقه الانخراط المنتظم في البرامج الدولية وتقييد تبادل الخبرات والممارسات الفضلى، ومن جهة أخرى تؤثر الفجوات في تطوير أدوات الرصد والتحليل والتوثيق على جودة المتابعة والتقييم، وتحويل المعرفة إلى أدوات مؤسسية، وتنسيق العلاقات الرسمية والبروتوكولية بما يعزز الحضور المؤسسي.

وتبرز كذلك تحديات تتعلق بإدارة الشراكات الدولية وتعبئة الموارد، حيث ما تزال العديد من المؤسسات والمنظمات تفتقر إلى أدوات ناجعة وحديثة لتنظيم العلاقات مع الشركاء، وإعداد أطر تعاون مستدامة، وتطوير آليات للتمويل المتنوع. وإلى جانب ذلك، تعاني المنظمات من غياب استراتيجيات اتصال مؤسسي موحّدة تعبر عن الهوية المؤسسية وتعزز الثقة والمكانة الدولية، إضافة إلى محدودية الاستثمار في الاتصال الرقمي الذي يقلل من القدرة على الوصول والتأثير.

وتتطلب مواجهة هذه التحديات اعتماد مقاربة مؤسسية متكاملة تقوم على تطوير منظومات القيادة، وأدوات التعاون الدولي، وتمكين هياكل اللجان الوطنية لضمان المشاركة الناجعة، وتعزيز استراتيجيات الاتصال المؤسسي والرقمي، بما يرسخ شبكات شراكة مستدامة وقادرة على تحقيق الأثر المشترك.

ثالثاً: موازنة محاور الهدف مع أهداف التنمية المستدامة

لهذا الهدف ارتباطاً مباشراً بأجندة التنمية المستدامة 2030، لاسيما تلك التي تُعنى بتعزيز أداء المنظمات ودعم الشراكات الدولية، ويتقاطع الإطار المفاهيمي للهدف الخامس مع محورين رئيسيين من أهداف التنمية المستدامة وهما الهدف 16: المتعلق بإرساء مؤسسات نشطة وشفافة وقادرة على الاستجابة للمعنيين، والهدف 17 المعني بتعزيز الشراكات وتعبئة الموارد وتنظيم التعاون متعدد الأطراف، ويتيح هذا التكامل توجيه العمل المؤسسي نحو أنماط تعاون مستدامة، وتحسين أساليب الحوكمة، وتعزيز الاتساق بين المستويات القيادية والتنفيذية.

4.5 الهدف الخامس: دعم الاتساق والتكامل المؤسسي مع الدول الأعضاء والشركاء لتحقيق الأثر المشترك

أولاً: مقدمة عن الهدف الاستراتيجي ومحاوره

يشكّل هذا الهدف أحد المرتكزات الرئيسة في خطة الإيسيسكو (2026-2029)، إذ يعبر عن توجيه مؤسسي يقوم على تعزيز الاتساق الداخلي، وتمكين منظومات التعاون مع الدول الأعضاء، وتوسيع الشراكات الدولية، وبناء تواصل استراتيجي يرسخ حضور المنظمة ومصداقيتها. ويأتي هذا التوجّه استجابةً لمتغيرات دولية متسارعة تتطلب قيادة أكثر تكاملاً، وآليات تنسيق مرنة، وهياكل تنظيمية قادرة على توجيه الجهود المشتركة نحو أثر تنموي ملموس.

وترتكز رؤية الإيسيسكو في هذا الهدف على منظومة قيادة مؤسسية ذكية من أبرز عناصر قوتها وضوح التوجهات، ودقة التنسيق، وتكامل الأدوار بين مختلف مستويات المنظمة. ويتجسد هذا التوجه عبر أربعة محاور مترابطة تشكّل الإطار المفاهيمي للعمل المؤسسي:

- تعزيز الدور القيادي للإدارة العليا بما يدعم وضوح القرار الاستراتيجي واتساق العمليات والتنفيذ.
- تمكين التنسيق المؤسسي مع الدول الأعضاء لضمان مشاركة نوعية ومستدامة في البرامج المشتركة وأعمال الأجهزة الدستورية.
- توسيع نطاق الشراكات وأطر التعاون الدولي بما يعزز تعبئة الموارد وتنويعها، ورسخ حضور المنظمة في فضاءات العمل متعدد الأطراف.
- تطوير منظومة الاتصال المؤسسي لنشر رؤية الإيسيسكو وتعزيز مكانتها وصورتها المتسقة والموحّدة لدى المعنيين والشركاء.

وبهذا البناء المفاهيمي؛ يتحول هذا الهدف إلى إطار شامل يدعم الاتساق المؤسسي، ويرفع كفاءة القيادة، ويوسّع نطاق التعاون الدولي، ويشهد على منظومة اتصال أكثر قدرة على مواكبة المستجدات، بما يعزز أثر الإيسيسكو في الدول الأعضاء وعلى المستوى الدولي.

ثانياً: أبرز التحديات المشتركة التي تواجه الدول الأعضاء في مسارها نحو تحقيق هذا الهدف

تواجه المنظومات الدولية مجموعة من التحديات البنيوية التي تؤثر في التنسيق واتساق العمل متعدد الأطراف. ويُعدّ

مجالات الأثر المتوقعة	أهداف التنمية المستدامة ذات الصلة (SDGs)	محاور الهدف الاستراتيجي الخامس
تطوير القيادة المؤسسية وتحسين جودة القرار الاستراتيجي	SDG 16: مؤسسات قوية وشفافة	ترسيخ الدور القيادي للإدارة العليا وتعزيز التكامل واتخاذ القرار
تقوية نجاعة المشاركة الوطنية والتنسيق المؤسسي المشترك	SDG 17: الشراكات من أجل الأهداف	تمكين التفاعل المؤسسي مع الدول الأعضاء لضمان مشاركة مؤثرة ومستدامة
تعزيز التعاون متعدد الأطراف وتنويع مصادر التمويل	SDG 17 الدولية: تعبئة الموارد والشراكات	توسيع نطاق الشراكات وأطر التعاون المؤسسي المستدام
ترسيخ الهوية المؤسسية وتعزيز الثقة والمكانة العالمية	SDG 16 و SDG 17	نشر رؤية الإيسيسكو ومن خلال تواصل استراتيجي يعزز صورتها المؤسسية ويكرّس مكانتها كمنظمة رائدة دولياً

• **الثاني:** يعنى هذا المحور إرساء قنوات التعاون المؤسسي وتعزيز انتظام التعاون بين المنظمة والدول الأعضاء. وتشمل خدماته تطوير آليات التنسيق المشتركة التي تضمن مواءمة البرامج مع الأولويات الوطنية، وبناء القدرات المؤسسية للجهات المعنية بتنفيذ البرامج المشتركة، وتحديث أساليب المتابعة المرتبطة بقرارات الأجهزة الدستورية. وضمن هذه الخدمات أيضاً، يأتي تنظيم الاجتماعات والمؤتمرات وفق منهجيات شاملة تجمع بين الإعداد الفني واللوجستي، وتطوير أدوات تمكن من رصد التقدم وتحليل مستوى المشاركة الوطنية، بما يضمن التنسيق المستدام ويعزز قدرة العمل متعدد الأطراف.

• **الثالث:** يركز هذا المحور على بناء منظومة شراكات متكاملة وعمليات متابعية دقيقة، وصولاً إلى نتائج قابلة للقياس. وتشمل الخدمات تطوير نماذج التعاون مع مختلف الأطراف، وإدارة الاتفاقيات ومذكرات التفاهم، وتطوير آليات الحوكمة لضمان الالتزام والمساءلة، وتطبيق نظم معلومات تحليلية لرصد تنفيذ البرامج المشتركة. كما تشمل تعبئة الموارد وتنويع مصادر التمويل، وتنسيق المشاركة في المحافل الدولية، وتعزيز المبادرات المرتبطة ببناء الصورة المؤسسية في فضاءات التعاون العالمي، بما يعزز حضور المنظمة ويرسخ ثقة الشركاء فيها من خلال برامج مشتركة طويلة المدى وقابلة للاستدامة.

• **الرابع:** يعنى هذا المحور بتطوير منظومة اتصالي مؤسسي شاملة تعبر بوضوح عن هوية المنظمة وتعزز ثقة المعنيين والشركاء. وتشمل الخدمات تصميم وتنفيذ

ويتيح ويسهم هذا الربط في توجيه منظومة العمل المؤسسي نحو نتائج تعزيز الشفافية، وتعميق التعاون الدولي، وتدعيم قدرة الدول الأعضاء على الاستفادة من الشراكات والممارسات العالمية في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق أثر تنموي مستدام.

رابعاً: الخدمات الرئيسية والفرعية المرتبطة بمحاور الهدف

تتحقق التوجهات المؤسسية للهدف الخامس من خلال منظومة خدمات مترابطة تعزز القيادة، وتدعم التنسيق مع الدول الأعضاء، وتوسع نطاق التعاون الدولي، وتوحد الاتصال المؤسسي، ويقوم هذا الإطار على تكامل الوظائف التشغيلية والتنظيمية عبر مستويات العمل كافة، بما يضمن اتساق التنفيذ ووضوح المسارات وتحقيق الأثر المشترك، وذلك من خلال المحاور التالية:

• **الأول:** يركز هذا المحور على تطوير بيئة قيادية قادرة على رسم التوجهات الإستراتيجية وضمان اتساقها مع البرامج والعمليات. وتشمل الخدمات ذات الصلة آليات دعم صنع القرار من خلال التخطيط المتكامل، وإدارة الأولويات، وتنسيق الملفات المشتركة بين الوحدات. كما تشمل تطوير مسارات العمل التنفيذي، وتحويل المعرفة المؤسسية إلى أدوات قابلة للتطبيق، وتطوير أنظمة المعلومات التي تمكن من تحليل الأداء ومتابعته. ويستكمل هذا العمل بالآليات تنظيم التفاعل الرسمي، وإدارة العلاقات والتواصل رفيع المستوى، وإرساء معايير موحدة للمراسم والتنسيق الدبلوماسي، بما يعزز حضور المنظمة ويدعم الاتساق بين المستويات القيادية

خامساً: مؤشرات الأداء الرئيسية

يستند قياس الأداء في هذا الهدف إلى إطار تحويلي يركّز على تتبّع التطور المؤسسي في الدول الأعضاء، عبر منظومة مؤشرات ترصد مستوى الاتساق بين الهياكل الوطنية والجهود المشتركة، وجودة التعاون متعدد الأطراف، وقدرة آليات القيادة والتخطيط، وكفاءة قنوات التنسيق والاتصال، ومدى نضج أدوات توثيق المعرفة والإنتاج المؤسسي، ويتيح هذا الإطار قراءة شاملة للعائد من الاستثمار في الشراكات، والتقارب مع اللجان الوطنية، وتوسّع التمثيل الإقليمي، وجودة الرسائل المؤسسية، وتكامل العمليات بين المستويات العليا والتنفيذية، فعلى المستوى الوطني، تُستخدم المؤشرات لرصد تحسّن بنية التعاون مع الإيسيسكو، وانتظام عمل الهياكل المتعاونة، وتطور آليات المتابعة والتقييم، وضرورة المشاركة في الاجتماعات والبرامج المشتركة، وجودة التنسيق الإعلامي والرسمي، بما يساعد على تحديد الفجوات التي تتطلب تدخلاً مباشراً أو تعزيزاً في القدرات والآليات الوطنية، أمّا على المستوى الاستراتيجي، فيُفاس مدى التقدم في بناء منظومة شراكات مستدامة قائمة على أطر قانونية واضحة، ونضج أدوات اتخاذ القرار المدعومة بالمعلومات والتفصيل، وإمكانية الاتصال المؤسسي في ترسيخ الهوية المشتركة، وتحسّن مستويات الحضور في المحافل الدولية، بما يعكس التحول الذي تحدّثه برامج الإيسيسكو في البنى المؤسسية على الصعيدين الوطني والدولي.

استراتيجيات اتصال متكاملة تجمع بين الإعلام التقليدي والرقمي، وتطوير الهوية البصرية، وإنتاج المحتوى المعرفي والبصري متعدد اللغات، وبناء قدرات الجهات المعنية بالاتصال. كما تتضمّن تطوير أدوات للرصد والتحليل الإعلامي، وتوحيد الرسائل المؤسسية، وتنسيق الاتصال أثناء الأنشطة الرسمية، إلى جانب إدارة الترجمة والتحرير والنشر وفق معايير موحدة تضمن جودة المنتجات المؤسسية وتناسقها. ويسهم هذا الإطار في ارتفاع زخم الحضور العام للمنظمة، وتوسيع تأثيرها الاتصالي، وتعزيز صورة مؤسساتية موحدة تتجلى من خلالها أدوار المنظمة المهمة على المستويين الإقليمي والدولي.

وتتسق هذه المنظومة مع وظائف الإيسيسكو الخمس بصورة مباشرة، إذ تبرز وظيفة بناء القدرات في دعم هياكل اللجان الوطنية وتعزيز مهارات الكوادر العاملة في مختلف مستويات التعاون، وتتجلى وظيفة تحفيز التعاون وتطوير السياسات عبر أطر الشراكات وآليات التنسيق بين الدول، أمّا وظيفة إعداد المقاييس فُبرزها الأدوات والمعايير المنظمة للاتصال والتعاون المؤسسي، بينما يظهر دور تبادل المعلومات في تطوير قواعد البيانات والمنصات الرقمية الداعمة لصنع القرار، وتعمّق وظيفة مختبر الأفكار قدرة المنظمة على إنتاج حلول مبتكرة تستند إلى المعرفة والتحليل، بما يعزز الاتساق المؤسسي ويدعم تحقيق أثر مشترك ومستدام للدول الأعضاء.

المؤشرات الأممية الخاصة بالدول الأعضاء التي تتابع الإيسيسكو نتائجها

اسم المؤشر	مجال الأثر	الدلالة الاستراتيجية
نسبة السكان الراضين عن الخدمات العامة	جودة المؤسسات والإدارة العامة	تحسّن كفاءة الهياكل الحكومية ونجاعة الخدمات
عدد البلدان التي أبلغت عن إحراز تقدم فيما يتعلق بأثر رصد نجاعة التنمية لأصحاب المصلحة المتعددين التي تدعم تحقيق أهداف التنمية	التعاون الدولي والتكامل المؤسسي	اتساع نطاق التنسيق بين الدول الأعضاء وتزايد انتظام المبادرات المشتركة والمتابعة المتعددة الأطراف
المبلغ المرصود للشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال البنى التحتية	الشراكات والتمويل المستدام	تعزيز قدرة الدول الأعضاء على تعبئة الموارد وبناء شراكات عملية من خلال دعم التواصل والتسيير المؤسسي
عدد البلدان التي لديها خطة إحصائية وطنية ممولة بالكامل وقيد التنفيذ، بحسب مصدر التمويل	المعرفة ونظم البيانات ودعم اتخاذ القرار	تحسّن جودة البيانات الوطنية واعتماد الدول على آليات رصد قائمة على الأدلة بما يعزز نجاعة التخطيط وصياغة القرارات

المؤشرات الاستراتيجية حسب المحاور

قياس المحاور الخاصة بالأهداف الاستراتيجية من خلال مؤشرات استباقية ولاحقة لضمان قياس مردود المبادرات والمشاريع المنفذة من قبل الإيسيسكو على مجالات المحاور المختلفة

المحور 5.1 - ترسيخ الدور القيادي للإدارة العليا وتوحيد التوجهات وتعزيز المعرفة

مثال مؤشر	مجال القياس	النوع
تطور مستوى التكامل المؤسسي بين القطاعات استنادًا إلى آليات القيادة والتنسيق المتقدمة	جودة القيادة والتنسيق	مؤشر استباقي
تحسن جودة القرارات الاستراتيجية المبنية على الأدلة والتحليلات الموحدة عبر منظومة المعرفة المؤسسية	نجاعة القرار والحوكمة	مؤشر لاحق

المحور 5.2 تمكين التفاعل المؤسسي مع الدول الأعضاء لضمان مشاركة مؤثرة ومستدامة

مثال مؤشر	النوع	مجال القياس
توسع مستوى المشاركة المؤثرة للدول الأعضاء في الاجتماعات الدستورية ومنصات التنسيق	مؤشر استباقي	المشاركة المؤسسية
تحسن نسبة القرارات والتوجهات الاستراتيجية التي تلتزم الدول الأعضاء بتنفيذها وتفعيلها ميدانيًا	مؤشر لاحق	مواعاة القرارات والتطبيق

المحور 5.3 توسيع نطاق الشراكات وأطر التعاون المؤسسي المستدام

مثال مؤشر	مجال القياس	النوع
ارتفاع نسبة الشراكات المبنية على أطر حوكمة قطاعية ومعايير واضحة للتعاون المتعدد الأطراف	نجاعة الحوكمة والشراكات	مؤشر استباقي
نمو حجم البرامج ذات التمويل المستدام الناتجة عن الشراكات الاستراتيجية والمكاتب الإقليمية والسفراء	الأثر والاستدامة التمويلية	مؤشر لاحق

المحور 5.4 نشر رؤية الإيسيسكو ومن خلال تواصل استراتيجي يعزز صورتها المؤسسية ويكسب مكانتها كمنظمة رائدة دولياً

مثال مؤشر	مجال القياس	النوع
نمو الوصول الدولي إلى المحتوى المؤسسي عالي القيمة المرتبط برؤية الإيسيسكو وبرامجها الكبرى	التأثير الإعلامي الاستراتيجي	مؤشر استباقي
تحسن تصنيف الإيسيسكو في مؤشرات السمعة والاتصال المؤسسي وزيادة مستوى الأثر الدولي مع رسائل المنظمة ومبادراتها	الصورة والانخراط الدولي	مؤشر لاحق

عمليات الترجمة والتحرير، وجودة المواد المطبوعة والبصرية. كما يتابع رضا الشركاء والمؤسسات الوطنية عن مستوى الدعم الفني واللوجستي، والانطباع العام عن مشاركة المنظمة في المحافل الدولية.

- **كفاءة التنفيذ ونجاعته:** يتابع هذا البعد انتظام تقديم الخدمات عبر سلسلة العمليات المرتبطة بالتخطيط، وإدارة الأولويات، وتنفيذ الشراكات، وتنظيم الاجتماعات والمؤتمرات، وإدارة الاتصال المؤسسي، وإعداد المحتوى ونشره، وضمان الانسياب المؤسسي بين المستويات القيادية والفنية والإقليمية. ويشمل كذلك قياس سرعة الاستجابة الرسمية، وكفاءة إدارة الموارد، ووضوح الإجراءات، وتناسق المخرجات مع التوجهات الاستراتيجية، إضافةً إلى مقارنة تكلفة الخدمات بحجم الاستفادة الواقعية لضمان استدامة التشغيل وجودة الأداء.

وتوفر هذه المنظومة صورةً شاملة عن قدرة كل خدمة على دعم الاتساق المؤسسي، وتعزيز الشراكات، وتطوير الاتصال المؤسسي، وتمكين التعاون مع الدول الأعضاء، وضمان جودة الممارسات القيادية. كما تمكّن من توجيه الموارد نحو الخدمات الأكثر تأثيراً، وتحسين كفاءة التنفيذ عبر منظومة مؤسسية تستند إلى البيانات والتطيل.

المؤشرات التشغيلية

تُستخدم المؤشرات التشغيلية لقياس قدرة منظومة الخدمات المؤسسية المرتبطة بالقيادة، والتعاون الدولي، والتفاعل المؤسسي مع الدول الأعضاء، والاتصال الاستراتيجي، والترجمة والنشر، على تقديم دعم متوازن للدول الأعضاء، وتعتمد هذه المنظومة على متابعة ثلاثة أبعاد رئيسية مترابطة:

- **الشمول واتساع نطاق الاستفادة:** يُقاس هذا البعد عبر رصد قدرة المنظومة على الوصول إلى الجهات الوطنية المعنية بالشراكات، والهيكل المتعاونة في الدول الأعضاء، والمؤسسات التي تتعامل مع البرامج المشتركة، ودوائر الاتصال والإعلام، والمؤسسات الثقافية والتعليمية المشاركة في الأنشطة، إضافة إلى التغطية الإقليمية الناتجة عن وجود مكاتب إقليمية تسهل تنفيذ البرامج، ومدى انتشار المواد المنشورة والمترجمة، وحجم المشاركة في منصات الحوار والاجتماعات والمؤتمرات الرسمية.

- **جودة المخرجات:** يرصد هذا البعد قوة الأطر القانونية للشراكات، وجودة عمليات المتابعة والرصد والتقييم، ورصانة التحليلات والتقارير، وجودة المنتجات الاتصالية، ومستوى اتساق المحتوى الإعلامي والرقمي، وشمولية



سادساً: تحليل المعنيين في تحقيق الهدف الإستراتيجي الخامس:

دعم الاتساق والتكامل المؤسسي مع الدول الأعضاء والشركاء لتوحيد الجهود وتحقيق الأثر المشترك

ينطلق تحديد المعنيين بهذا الهدف من مقارنة التكامل المؤسسي والحوكمة التشاركية، التي تقوم على اعتبار الأثر المشترك نتاجاً لتنسيق منظم بين الفاعلين الوطنيين والدوليين، وتكامل الأدوار بين السياسات، والتنفيذ، والتمويل، وبناء القدرات. كما تركز هذه المقاربة على أن تحقيق الاتساق مع الدول الأعضاء والشركاء الخارجيين يبدأ من الداخل، عبر وضوح الأدوار، وتكامل الوظائف، وتنسيق الجهود بين الوحدات التنظيمية داخل الإيسيسكو، بما يضمن وحدة التوجه وفعالية التدخلات واستدامة أثرها.

الفئات الخارجية:

الفئة	الجهات المندرجة	مجالات العمل	تحليل دورهم
الدول الأعضاء - الجهات الحكومية الوطنية	• وزارات التخطيط - وزارات التعاون الدولي - وزارات المالية - وزارات الخارجية - الجهات الوطنية المنفذة	• التخطيط الاستراتيجي الوطني • التنسيق مع الشركاء الدوليين • إدارة التمويل العام والتنموي • تنفيذ البرامج الوطنية	• قيادة الموازنة الوطنية، ضمان الاتساق بين البرامج الوطنية وتدخلات الإيسيسكو، وتسهيل التنفيذ القطري
اللجان الوطنية للإيسيسكو	• اللجان الوطنية في الدول الأعضاء	• التنسيق المؤسسي الوطني • الربط بين الإيسيسكو والجهات الوطنية • متابعة تنفيذ البرامج	• نقطة الارتكاز الوطنية للتنسيق، تسهيل التواصل المؤسسي، وضمان استدامة الشراكات.
المنظمات الأممية والدولية	• المنظمات متعددة الأطراف	• وضع المعايير الدولية • الدعم الفني وبناء القدرات • التمويل المشترك • العمل متعدد الوكالات	• توفير المعايير الدولية، التمويل المشترك، الخبرة الفنية، ودعم نماذج العمل متعدد الوكالات.
المؤسسات المالية	• البنك الدولي • البنك الإسلامي للتنمية • الصناديق الإقليمية	• التمويل التنموي طويل الأجل • تمويل البرامج المتكاملة • الدعم المالي المشروط بالإصلاح	• تمويل البرامج المتكاملة، دعم الاستدامة المالية، وتعزيز الأثر المشترك طويل المدى.
المنظمات الإقليمية والمنظمات النظرية	• أجهزة منظمة التعاون الإسلامي • منظمات إقليمية متخصصة	• التنسيق الإقليمي • موازنة المبادرات المشتركة • تبادل الخبرات وأفضل الممارسات	• تنسيق الجهود الإقليمية، توحيد المبادرات، وتجنب الازدواجية.
القطاع الخاص والشركاء الاستراتيجيون	• شركات التكنولوجيا - شركات الحلول الرقمية - شركات الاستشارات	• التحول الرقمي • تطوير المنصات والأدوات الرقمية • الابتكار المؤسسي	• تطوير أدوات التكامل الرقمي، منصات المتابعة والتقييم، ودعم الابتكار المؤسسي
المؤسسات الأكاديمية	• الجامعات • مراكز السياسات العامة • مراكز تقييم الأثر	• البحث التطبيقي • تحليل السياسات • قياس الأثر والتعلم المؤسسي	• دعم اتخاذ القرار القائم على الأدلة، تطوير أطر قياس الأثر المشترك، والتعلم المؤسسي.

<ul style="list-style-type: none"> • المنظمات غير الحكومية . • الشبكات المهنية المتخصصة 	<ul style="list-style-type: none"> • التنسيق الميداني • المشاركة المجتمعية • نقل الاحتياجات والتغذية الراجعة 	<ul style="list-style-type: none"> • دعم التنسيق الميداني، ضمان شمولية التدخلات، ونقل احتياجات المستفيدين.
<ul style="list-style-type: none"> • المنظمات الوطنية • الكوادر الحكومية • المجتمعات المستفيدة 	<ul style="list-style-type: none"> • الاستفادة من الخدمات والبرامج • التطبيق العملي للتكامل المؤسسي • التقييم المجتمعي للأثر 	<ul style="list-style-type: none"> • محور قياس الأثر المشترك، وضمان انعكاس التكامل المؤسسي على جودة النتائج والخدمات.

الفئات الداخلية:

الفئة	الجهات المندرجة	تحليل دورهم الاستراتيجي
القيادة العليا	<ul style="list-style-type: none"> • مكتب المدير العام • مكتب نائب المدير العام 	<p>القيادة الاستراتيجية العليا، اعتماد التوجهات والشراكات الكبرى، وضمان الاتساق المؤسسي العام وتكامل القطاعات.</p>
وحدات الربط مع الدول الأعضاء	<ul style="list-style-type: none"> • الأمانة العامة للجان الوطنية والمؤتمرات 	<p>حلقة الوصل مع الدول الأعضاء، نقل الأولويات الوطنية، وضمان مواعمة البرامج مع السياقات القطرية.</p>
وحدات الشراكات والتعاون الدولي	<ul style="list-style-type: none"> • قطاع الشراكات والتعاون الدولي 	<p>بناء وإدارة الشراكات متعددة الأطراف، تعبئة الموارد، ومنع ازدواجية المبادرات مع الشركاء الدوليين.</p>
وحدات التنفيذ الإقليمي	<ul style="list-style-type: none"> • المكاتب الإقليمية 	<p>تنفيذ البرامج ميدانياً، تكييف التدخلات حسب السياق الإقليمي، ورصد الاحتياجات والتحديات.</p>
وحدات الإعلام والتواصل	<ul style="list-style-type: none"> • قطاع الإعلام والتواصل 	<p>توحيد الرسائل المؤسسية، إبراز الأثر المشترك، ودعم الشفافية والتواصل الاستراتيجي.</p>
وحدات الدعم المعرفي والفني	<ul style="list-style-type: none"> • مركز الترجمة والنشر والتصميم والطباعة 	<p>ضمان الاتساق اللغوي والمعرفي والبصري للمخرجات، ودعم النشر المشترك ومتعدد اللغات.</p>
وحدات التنسيق والتمثيل المؤسسي	<ul style="list-style-type: none"> • إدارة البروتوكول والعلاقات العامة 	<p>إدارة العلاقات رفيعة المستوى، دعم التمثيل الرسمي، وتيسير التنسيق المؤسسي مع الشركاء والدول الأعضاء.</p>

II : تحليل التأثير والنفوذ للمعنيين

يقدم الجدولان التاليان تليلاً لمستويات النفوذ والتأثير لدى المعنيين الداخليين والخارجيين المرتبطين بالهدف الاستراتيجي الخامس، بما يعكس وزن كل فئة في تحقيق الاتساق المؤسسي وتعظيم الأثر المشترك. ويسهم هذا التحليل في توجيه استراتيجيات الإشراف وبناء الشراكات، وفق أدوار واضحة ومندرجة.

الفئة	التأثير على تحقيق الهدف	النفوذ في صنع القرار	تحليل استراتيجي مختصر للتقييم
الدول الأعضاء - الجهات الحكومية الوطنية	عال جداً	عال جداً	تمتلك سلطة القرار والتنفيذ على المستوى الوطني، وتتحكم في مواءمة تدخلات الإيسيسكو مع السياسات والخطط الوطنية.
اللجان الوطنية للإيسيسكو	عال	عال	تشكل نقطة الارتكاز الوطنية للتنسيق، وتؤثر في استدامة الشراكات وتنفيذ البرامج على المستوى الوطني
المنظمات الأممية والدولية	عال	عال	توفر التمويل والمعايير الدولية والخبرة الفنية، وتؤثر بشكل مباشر في تصميم البرامج ونماذج العمل المشترك.
المؤسسات المالية والتنمية الدولية	عال جداً	عال	تتحكم في مصادر التمويل الكبرى، وتؤثر في نطاق البرامج واستدامتها طويلة المدى.
المنظمات الإقليمية والمنظمات النظيرة	متوسط-عال	متوسط-عال	تسهم في تنسيق الجهود الإقليمية وتجنب الازدواجية، مع نفوذ تشاركي أكثر منه تنفيذي.
القطاع الخاص والشركاء الاستراتيجيون	متوسط	متوسط	يملك قدرات تقنية وإبتكارية، ويؤثر في أدوات التنفيذ والتحول الرقمي دون قيادة السياسات العامة.
المؤسسات الأكاديمية ومراكز الفكر	منخفض-متوسط	متوسط	تؤثر معرفياً عبر التحليل وتقييم الأثر، مع محدودية النفوذ المؤسسي المباشر.
منظمات المجتمع المدني والشبكات المهنية	منخفض-متوسط	متوسط	تسهم في التنفيذ الميداني وشمولية التدخلات، بينما يبقى نفوذها في صنع القرار محدوداً.
المستفيدون النهائيون	منخفض	منخفض-متوسط	يمثلون محور قياس الأثر وجودة النتائج، دون نفوذ مباشر على تصميم السياسات أو التمويل.
القيادة العليا	عال جداً	عال جداً	تمتلك سلطة التوجيه والاعتماد الاستراتيجي، وتتحكم في أولويات المنظمة وتكامل القطاعات واعتماد الشراكات الكبرى.
وحدات الربط مع الدول الأعضاء	عال	عال	تمثل حلقة الوصل المؤسسية مع الدول الأعضاء، وتؤثر مباشرة في مواءمة البرامج مع الأولويات الوطنية.
وحدات الشراكات والتعاون الدولي	عال	عال	تقود بناء الشراكات، تعبئة الموارد، وتنسيق التعاون الخارجي، ما يجعلها محورية في تحقيق الأثر المشترك.

وحدات التنفيذ الإقليمي	متوسط-عال	عال	تؤثر مباشرة في فعالية التنفيذ الميداني وملاءمة التدخّلات للسياقات الإقليمية، رغم محدودية نفوذها الاستراتيجي.
وحدات الإعلام والتواصل	متوسط	متوسط	تؤثر في توحيد الرسائل وبناء الصورة المؤسسية، دون تحكّم مباشر في السياسات أو الموارد.
وحدات الدعم المعرفي والفني	منخفض-متوسط	متوسط	تؤدي دوراً داعماً في ضمان جودة المخرجات واتساقها، مع تأثير غير مباشر على تحقيق الهدف.
وحدات التنسيق والتمثيل المؤسسي	متوسط	متوسط	تسهم في تسهيل العلاقات رفيعة المستوى وتعزيز التمثيل المؤسسي، مع نفوذ تشغيلي أكثر منه استراتيجي.

III : الإطار التصنيفي للمعنيين ودورهم في تحقيق الهدف الخامس

يعرض هذا الجدول الإطار التصنيفي للمعنيين الداخليين والخارجيين المرتبطين بالهدف الاستراتيجي الخامس، مع تحديد هدف الإشراف ومستواه وأدواته بما يضمن وضوح الأدوار وتكامل الجهود، ويسهم هذا الإطار في توجيه استراتيجيات الإشراف وبناء الشراكات على نحو يدعم الاتساق المؤسسي ويعزز تحقيق الأثر المشترك.

الفئة	الجهات المندرجة	هدف الإشراف الرئيسي	مستوى الإشراف	أدوات الإشراف
الدول الأعضاء - الجهات الحكومية الوطنية	<ul style="list-style-type: none"> وزارات التخطيط وزارات التعاون الدولي وزارات المالية وزارات الخارجية الجهات الوطنية المنفذة 	مواءمة البرامج مع السياسات الوطنية وضمان التنفيذ الفعّال	<ul style="list-style-type: none"> شراكة / قيادة وطنية 	اتفاقيات تنفيذ، لجان توجيه وطنية، خطط عمل مشتركة
اللجان الوطنية للإيسيسكو	<ul style="list-style-type: none"> اللجان الوطنية في الدول الأعضاء 	تسهيل التنسيق المؤسسي وضمان استدامة الشراكات	<ul style="list-style-type: none"> تنسيق / تمكين 	اجتماعات دورية، منصات تنسيق، تبادل معلومات
المنظمات الأممية والدولية	<ul style="list-style-type: none"> المنظمات متعددة الأطراف 	دعم الأثر المشترك عبر المعايير الدولية والتمويل المشترك والخبرة الفنية	<ul style="list-style-type: none"> شراكة استراتيجية 	برامج مشتركة، أطر تعاون أممية، آليات عمل متعدد الوكالات
المؤسسات المالية والتنمية الدولية	<ul style="list-style-type: none"> البنك الدولي البنك الإسلامي للتنمية الصناديق الإقليمية 	ضمان الاستدامة المالية وتوسيع نطاق البرامج المتكاملة	<ul style="list-style-type: none"> شراكة تمويلية 	تمويل مشترك، محافظ مشاريع، أدوات تمويل مبتكر
المنظمات الإقليمية والمنظمات النظيرة	<ul style="list-style-type: none"> أجهزة منظمة التعاون الإسلامي منظمات إقليمية متخصصة 	تنسيق الجهود الإقليمية وتجنب ازدواجية المبادرات	<ul style="list-style-type: none"> تنسيق / شراكة 	منصات إقليمية، برامج مشتركة، لجان تنسيقية

شركات تكنولوجيا شركات الطول الرقمية شركات الاستشارات	• شركات داعمة	دعم أدوات التكامل الرقمي والابتكار المؤسسي	• شركات التكنولوجيا • شركات الطول الرقمية • شركات الاستشارات	القطاع الخاص والشركاء الاستراتيجيون
الجامعات مراكز السياسات العامة مراكز تقييم الأثر	• تشاور / دعم معرفي	دعم اتخاذ القرار القائم على الأدلة وقياس الأثر المشترك	• الجامعات • مراكز السياسات العامة • مراكز تقييم الأثر	المؤسسات الأكاديمية ومراكز الفكر
منظمات غير حكومية شيكات مهنية متخصصة	• إشراك مجتمعي	تعزيز شمولية البرامج ونقل احتياجات المستفيدين	• منظمات غير حكومية • شيكات مهنية • متخصصة	منظمات المجتمع المدني والشبكات المهنية
المؤسسات الوطنية الكوادر الحكومية المجتمعات المستفيدة	• استفادة / تغذية راجعة	ضمان انعكاس التكامل المؤسسي على جودة النتائج والخدمات	• المؤسسات الوطنية • الكوادر الحكومية • المجتمعات • المستفيدة	المستفيدون النهائيون
مكتب المدير العام مكتب نائب المدير العام	• قيادة / اعتماد	ضمان الاتساق المؤسسي العام، اعتماد التوجهات والشركات الاستراتيجية، وقيادة نموذج الأثر المشترك	• مكتب المدير العام • مكتب نائب المدير العام	القيادة العليا
الأمانة العامة للجان الوطنية والمؤتمرات	• شراكة / تنسيق	مواءمة تدخلات الإيسيسكو مع الأولويات الوطنية وتعزيز التنسيق مع الدول الأعضاء	• الأمانة العامة للجان الوطنية والمؤتمرات	وحدات الربط مع الدول الأعضاء
قطاع الشركات والتعاون الدولي	• شراكة استراتيجية	بناء شركات متكاملة، تعبئة الموارد، وتوحيد الجهود مع الشركاء الدوليين	• قطاع الشركات والتعاون الدولي	وحدات الشراكات والتعاون الدولي
المكاتب الإقليمية	• تنفيذ / تنسيق	تنفيذ البرامج المشتركة ميدانياً وتكييفها مع السياقات الإقليمية	• المكاتب الإقليمية	وحدات التنفيذ الإقليمي
قطاع الإعلام والتواصل	• دعم / تواصل	توحيد الرسائل المؤسسية وإبراز الأثر المشترك	• قطاع الإعلام والتواصل	وحدات الإعلام والتواصل
مركز الترجمة والنشر والتصميم والطباعة	• دعم فني	ضمان الاتساق المعرفي واللغوي والبصري للمخرجات المشتركة	• مركز الترجمة والنشر والتصميم والطباعة	وحدات الدعم المعرفي والفني

١٧ : استراتيجية التمويل الداعمة لتحقيق الهدف الخامس

تعتمد الإيسيسكو في تنفيذ استراتيجية التمويل على حزمة من الأدوات العملية التي تشمل تطوير برامج قابلة للتمويل، وتفعيل آليات التمويل المشترك، وبناء منصات رقمية للتنسيق والمتابعة، إلى جانب تعزيز الشراكات مع الجهات الأممية والقطاع الخاص. وتمكّن هذه الأدوات من تحويل الموارد المالية إلى تدخلات منسقة ذات أثر مشترك ومستدام على مستوى الدول الأعضاء.

سبل التمويل	الشركاء المرتبطون	كيفية توظيفها	الأهمية الاستراتيجية
التمويل متعدد الأطراف	المنظمات الأممية (UNDP, UN-), البنك الدولي, البنك الإسلامي للتنمية (ESCO, UNICEF, WHO)	تصميم برامج مشتركة عابرة للقطاعات، مواءمة المبادرات مع الأطر الأممية، توفير دعم فني للدول لبناء نظم التنسيق والمتابعة	يؤمّر تمويلًا مستقرًا واسع النطاق، ويدعم الانتساق مع المعايير الدولية، ويعزز الاستفادة المؤسسية
التمويل المشترك (Co-financing)	الدول الأعضاء، المؤسسات المالية الدولية، الصناديق الإقليمية	تجميع موارد عدة شركاء لتمويل برامج موحّدة، تقاسم الأعباء، وتنسيق التدخلات	يقلل الازدواجية، ويزيد كفاءة استخدام الموارد، ويعزز ملكية الشركاء
التمويل القائم على النتائج والأثر المشترك	الجهات المانحة الدولية، مؤسسات التنمية	ربط التمويل بتحقيق نتائج قابلة للقياس في التنسيق المؤسسي والأثر المشترك	يرفع كفاءة الإنفاق، ويعزز الشفافية والمساءلة
الدعم المؤسسي وبناء القدرات	UNDP, البنك الدولي، المنظمات الإقليمية	تمويل تطوير نظم الحوكمة، التخطيط، المتابعة والتقييم داخل الدول الأعضاء	يعزز جاهزية الدول، ويدعم الاستفادة طويلة المدى
الشراكات مع القطاع الخاص والشركاء التقنيين	شركات التكنولوجيا، شركات الحلول الرقمية، شركات الاستشارات	تطوير منصات التنسيق، نظم تتبع الأثر، وأدوات العمل المشترك	يدعم التحول الرقمي للتكامل المؤسسي، ويزيد فعالية التنفيذ
التمويل الإقليمي	أجهزة منظمة التعاون الإسلامي، الصناديق الإقليمية	دعم المبادرات الجماعية الإقليمية وبرامج التنسيق المشترك	يعزز العمل الجماعي الإقليمي ويقلل تشتت الجهود
التمويل الابتكاري	صناديق الابتكار، شركاء التنمية، القطاع الخاص	دعم نماذج جديدة للتنسيق والعمل المشترك (منصات، آليات مرنة)	يؤمّر مرونة تمويلية ويحفّز الابتكار

أدوات المنظمة لتنفيذ استراتيجية تعبئة الموارد

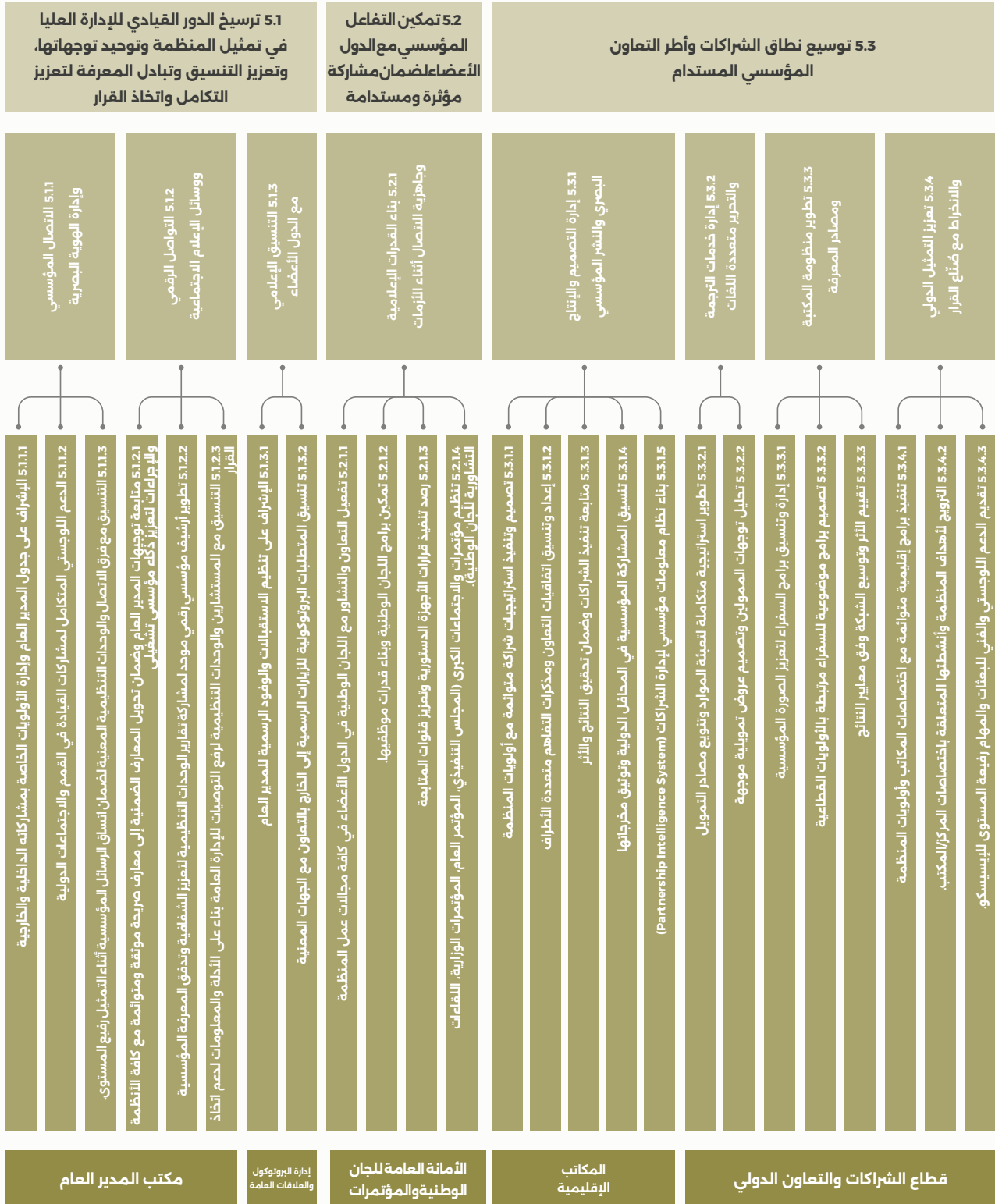
- ستعمل الإيسيسكو خلال الفترة 2026-2029 على تفعيل مجموعة من الأدوات التنفيذية لضمان تحويل سبل التمويل إلى أثر مؤسسي ملموس، من أبرزها:
- تطوير محافظ برامج متكاملة قابلة للتمويل تركز على التنسيق المؤسسي، الحوكمة المشتركة، وإدارة الأثر.
- إنشاء آليات تمويل مشتركة مع الشركاء الأمميين والمؤسسات المالية لدعم البرامج العابرة للقطاعات.
- تعزيز دور قطاع الشراكات والتعاون الدولي كجهة مركزية لتنسيق التمويل وتوحيد الشراكات.
- دعم الدول الأعضاء في إعداد وإدارة مقترحات التمويل المشترك وبناء قدراتها في إدارة الشراكات.
- تفعيل منصات رقمية للتنسيق والمتابعة لعرض البرامج الجاهزة للتمويل وتتبع التقدم والأثر.
- اعتماد أطر قياس الأثر المشترك ومؤشرات الأداء لزيادة جاذبية البرامج لدى الممولين.
- تنظيم منتديات دورية للمانحين والشركاء لتعزيز الثقة وتوسيع فرص التمويل.
- توظيف الشراكات مع القطاع الخاص في تطوير أدوات رقمية تدعم التكامل المؤسسي والمتابعة.

الأثر المتوقع لهذه الاستراتيجية

- من المتوقع أن يؤدي تنفيذ هذه الاستراتيجية إلى تحقيق جملة من الآثار النوعية، من أهمها:
- تعزيز الاتساق المؤسسي بين تدخلات الإيسيسكو وبرامج الدول الأعضاء والشركاء.
- رفع كفاءة استخدام الموارد المالية من خلال تقليل الازدواجية وزيادة التكامل.
- توسيع نطاق الأثر المشترك عبر برامج جماعية متعددة الشركاء.
- تحسين جودة التخطيط والتنفيذ المشترك على المستويين الوطني والدولي.
- تعزيز استدامة الشراكات عبر نماذج تمويل طويلة الأمد قائمة على النتائج.
- تمكين الدول الأعضاء من النفاذ الفعّال للتمويل الدولي عبر تدخلات منسقة.
- ترسيخ مكانة الإيسيسكو كمنصة تنسيقية مرجعية في العمل متعدد الأطراف داخل العالم الإسلامي.

الهدف الإستراتيجي الخامس: دعم الاتساق والتكامل المؤسسي مع الدول الأعضاء والشركاء لتحقيق الأثر المشترك

الأهداف الإنمائية المستدامة ذات الصلة: الهدف 17 - عقد الشراكات لتحقيق الأهداف



الهدف الإستراتيجي الخامس: دعم الاتساق والتكامل المؤسسي مع الدول الأعضاء والشركاء لتحقيق الأثر المشترك

الأهداف الإنمائية المستدامة ذات الصلة: الهدف 17 - عقد الشراكات لتحقيق الأهداف

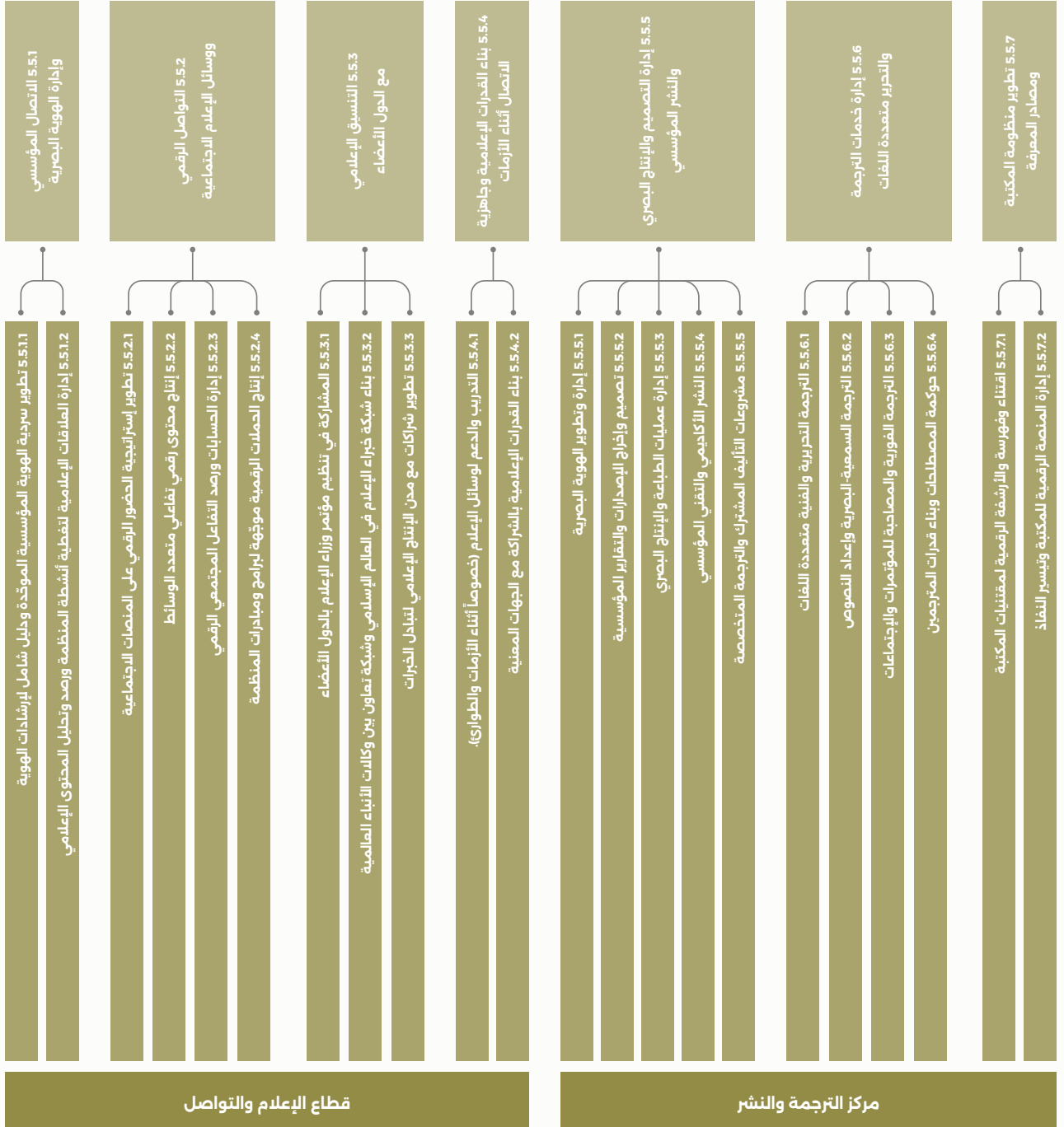
5.4 تعزيز منظومات التمويل التشاركي والمستدام مع الصناديق السيادية والمؤسسات الوطنية لدى الدول الأعضاء



الهدف الإستراتيجي الخامس: دعم الاتساق والتكامل المؤسسي مع الدول الأعضاء والشركاء لتحقيق الأثر المشترك

الأهداف الإنمائية المستدامة ذات الصلة: الهدف 17 - عقد الشراكات لتحقيق الأهداف

5.5 نشر رؤية إليبيسيك ومن خلال تواصل استراتيجي يعزز صورتها المؤسسية ويكرّس مكانتها كمنظمة رائدة دولياً





الهدف الاستراتيجي السادس:

ترسيخ الحوكمة الرشيدة وتعزيز الكفاءة
والتميز المؤسسي من خلال الابتكار والإدارة الرشيدة



ثانياً: أبرز التحديات المشتركة التي تواجه الإيسيسكو في مسارها نحو تحقيق هذا الهدف

تواجه الدول الأعضاء تحديات مؤسسية متشابكة تؤثر في قدرتها على تطوير نماذج حوكمة ناجعة وتحقيق كفاءة تشغيلية مستدامة، إذ يبرز في العديد من السياقات ضعف الأطر التنظيمية وتداخل الصلاحيات، ممّا يحدّ من قدرة التنسيق الداخلي ويؤخر اعتماد قرارات مبنية على الأدلة. كما يؤدي تشتت السياسات وغياب منظومات حوكمة محدثة إلى تفاوت في جاهزية الهياكل الوطنية للانخراط المنتظم في البرامج المشتركة وتبني الممارسات الفضلى. وتُضاف إلى ذلك صعوبات مرتبطة بإدارة الشراكات وتعبئة الموارد، حيث لا تزال العديد من المنظمات تفتقر إلى أدوات مناسبة لتنظيم العلاقات مع الشركاء، وإعداد أطر تعاون مستدامة، وتطوير آليات تمويل متنوعة، وهو ما يعكس على قدرتها على تأمين استثمارات داعمة للتحديث المؤسسي. كما يشكل غياب استراتيجيات اتصال مؤسسي موحدة تحدياً آخر يؤثر في جودة الرسائل والخدمات، ويحد من القدرة على الوصول والتأثير، خصوصاً في ظل توسع الفضاء الرقمي ومتطلباته المتزايدة، وفي موازاة ذلك، تتأثر منظومات الأداء بضعف أدوات الرصد والتحليل والتوثيق، وهو ما يحدّ من جودة المتابعة والتقييم، ويؤدي إلى تفاوت في قدرة الهياكل الداعمة للقيادة العليا على إدارة الأولويات وتحويل المعرفة إلى أدوات مؤسسية. وتعمّق هذه التحديات فجوات أخرى تتصل بضعف تكامل الأنظمة الرقمية، وتباين مستويات الجاهزية السيبرانية، وتعقيد الإجراءات المالية والإدارية، ونقص القدرات المتخصصة في الابتكار والتحول التقني، إضافة إلى محدودية ثقافة التميز والتحسين المستمر، والضعف المالي التي تؤثر في جودة التخطيط والاستثمار المؤسسي. كما تسهم مقاومة التغيير داخل بعض الهياكل في إبطاء تبني الطول الحديثة وإعاقة التحول المنشود. ولا بدّ في مواجهة هذه التحديات جميعاً من اعتماد مقاربة شاملة تقوم على مواءمة السياسات، وتحديث التشريعات، وتطوير القدرات، وتحسين آليات الاتصال، وتعزيز الشراكات، بما يعزز جاهزية المنظمات وقدرتها على تحقيق نتائج أكثر اتساقاً وأثراً مستداماً.

ويرتبط هذا الهدف بمنظومة واسعة من مكونات أجنحة التنمية المستدامة 2030، نظراً لاعتماده على تطوير الحوكمة، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتوسيع التحول الرقمي. وهي ركائز تشكّل أساساً لرفع جاهزية المنظمة وبناء أنظمة تسيير وتدير أكثر مرونة واستدامة. ويسهم هذا الارتباط في توجيه الجهود نحو تعزيز كفاءة استخدام الموارد، وتحسين جودة الأداء المؤسسي، وتطوير بيئات عمل قائمة على الابتكار والمسؤولية، بما ينسجم مع المقاربات الدولية في الإدارة الحديثة.

4.6 الهدف الاستراتيجي السادس: ترسيخ الحوكمة الرشيدة وتعزيز الكفاءة والتميز المؤسسي من خلال الابتكار والإدارة الرشيدة

أولاً: مقدمة عن الهدف الاستراتيجي ومحاورة

يشهد العالم تحولات متسارعة في نماذج الحوكمة المؤسسية تستدعي من المنظمات تبني آليات أكثر مرونة وذكاء في الإدارة، وأسرع استجابة لتطور المعايير الدولية، وتزايد الاعتماد على الطول الرقمية، وارتفاع توقعات المعنّيين تجاه الشفافية والكفاءة وجودة الخدمات. وفي ظل هذا السياق، تبرز الحاجة إلى نماذج تشغيلية قادرة على التكيف، وتحسين الأداء، وضمان الاستدامة، بما يعزز الثقة ويقوّي جاهزية المنظمات لمواجهة التحديات المتغيرة. ومن هذا المنطلق، يقوم الهدف الاستراتيجي السادس على إرساء نموذج مؤسسي متقدّم يركز على حوكمة ناجعة، وكفاءة تشغيلية عالية، وقدرة متنامية على الابتكار والتحول. ويستند هذا الإطار إلى ثلاثة محاور متكامل في ما بينها لتشكل منظومة تحديث متماسكة تستلهم عناصر القوة من أفضل الممارسات العالمية:

- **المحور الأول:** تبني منظومة حوكمة مؤثرة: يعنى بتعزيز الشفافية والمساءلة، ومواءمة السياسات مع المعايير الدولية، وتشغيل الهياكل الرقابية وأدوات الامتثال والإشراف، بما يرسخ الثقة المؤسسية.
- **المحور الثاني:** تعزيز الكفاءة التشغيلية: ويركّز على تحسين أداء العمليات المالية والإدارية، وتطوير منهجيات التخطيط والموازنة، وترشيد الموارد، والارتقاء بالخدمات الداعمة لضمان الاستدامة المالية والتنظيمية.
- **المحور الثالث:** توجيه التحول المؤسسي نحو الابتكار والتميز: يركّز العمل فيه على تحديث البنية الرقمية، واعتماد الأنظمة الذكية، وتطوير منهجيات إدارة المشاريع والتحول، وبناء ثقافة مؤسسية مبتكرة تعزز التميز وتضمن استدامة الأداء.

ويمثل هذا الهدف ركيزة أساسية في الارتقاء بالجاهزية المؤسسية للإيسيسكو، ودعم قدرتها على تنفيذ استراتيجيتها بكفاءة أعلى وتأثير أوسع، عبر بيئة تنظيمية تستند إلى البيانات، وتسرع وتيرة التحسين المستمر، وتضمن الاستخدام الأمثل للموارد. كما يحقق ارتباطاً مباشراً بأجنحة أهداف التنمية المستدامة، خصوصاً ما يتعلق بتطوير الإنتاجية المؤسسية، وترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة وممارساتها، من خلال مواءمة دقيقة مع الأهداف التشغيلية.

وبهذا الإطار، يشكّل الهدف السادس مرجعاً شاملاً لتحويل الإيسيسكو إلى منظمة أكثر رشاقة ومرونة وابتكاراً، تتمكّ القدرة على نقل نموذج مؤسسي قابل للتعميم للدول الأعضاء، ومستند إلى أرقى المعايير الدولية في الحوكمة والإدارة.

ثالثاً: موازنة المحاور مع أهداف التنمية المستدامة

مجالات الأثر المتوقعة	أهداف التنمية المستدامة المرتبطة (SDGs)	محور الهدف الاستراتيجي السادس
تعزيز الامتثال، تحسين جودة السياسات، وتفعيل نظم الرقابة والمراجعة.	SDG 16: مؤسسات قوية وعدالة وشفافية SDG 17: الشراكات لتحقيق الأهداف	تبني منظومة حوكمة رشيدة قائمة على الشفافية والمساءلة والالتزام بالمعايير الدولية
تحسين كفاءة الإنفاق، تطوير العمليات المالية والإدارية، وتعزيز الشفافية والمساءلة.	SDG 8: الكفاءة في استخدام الموارد SDG 12: الاستهلاك والإنتاج المسؤولين SDG 16: الحوكمة المالية الرشيدة	تعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال تحسين العمليات المالية والإدارية لضمان الاستدامة المالية
رفع الإنتاجية المؤسسية، تسريع التحول الرقمي، وتحسين جودة صنع القرار.	SDG 8: العمل اللائق ونمو الاقتصاد SDG 9: الصناعة والابتكار والبنية التحتية SDG 16: مؤسسات فعالة وشفافة	توجيه التحول المؤسسي نحو الابتكار والتميز من خلال موازنة التوجهات الاستراتيجية والتحول الرقمي

• **المحور الثالث:** يتمحور هذا المسار حول تحديث الأساليب التنظيمية باعتماد طول حديثة وأساليب عمل مبتكرة تعزز مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف. ويتضمن ذلك تحديث بيئة العمل، وتبني منهجيات متقدمة تتيح تطوير الخدمات، وتسريع عملية اتخاذ القرار، وتحسين جودة الأداء عبر أدوات تستند إلى التجديد والتحسين المستمر.

وتتكمّل منظومة الخدمات المرتبطة بالهدف السادس مع وظائف الإيسيسكو الخمس في صورة تدعم تطوير الأداء المؤسسي. فدور وظيفة بناء القدرات أن تنمي المهارات الضرورية لتحسين التخطيط والتنفيذ، عبر أدوات تدريبية تواكب التحولات المنهجية الحديثة. وتُعزّز وظيفة تحفيز التعاون وتطوير السياسات من خلال موازنة الأطر التنظيمية وتنسيق منهجيات العمل بما يرسخ انساق الإجراءات ويدعم التوجهات المشتركة. أمّا وظيفة إعداد المقاييس، فتتجلى في تطوير الأدلة المرجعية والنماذج المعيارية التي تنظّم العمليات وتوفر أساساً موضوعياً للتقويم والتحسين. وتأتي وظيفة تبادل المعلومات لتوسيع نطاق المعرفة المؤسسية عبر نظم متكاملة تتيح تدفق البيانات، وتدعم تحليلها وتوظيفها في اتخاذ القرار. وتُختتم المنظومة بوظيفة مختبر الأفكار التي تسهم في ابتكار حلول متجددة تعالج التحديات المؤسسية، وتوفر آليات تسمح بتطوير أساليب عمل مرنة وأكثر قدرة على التكيف. وبهذا التكامل الوظيفي، يتحول الهدف السادس إلى إطار يعزز التطوير المستمر، ويدعم الحوكمة الناجعة، ويرفع كفاءة الأداء المؤسسي، بما يتيح بناء بيئة تنظيمية تتسم بالاتساق والابتكار والجاهزية والتنفيذ عالي الجودة.

رابعاً: الخدمات الرئيسية والفرعية المرتبطة بمحاور الهدف

تُترجم محاور الهدف السادس إلى منظومة خدمات تُعنى بتطوير الإطار المؤسسي العام وتعزيز استجابة العمل التنظيمي، من خلال تحسين السياسات والإجراءات، وضبط جودة العمليات، وتوحيد مسارات العمل، وتحديث الأساليب المعتمدة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة. ويقوم هذا الإطار على نهج يربط بين تطوير الأدوات التنظيمية، وتحديث الممارسات، وتوسيع استخدام الطول الحديثة، بهدف تحقيق انسجام أكبر بين مختلف آليات العمل، وضمان مستوى أعلى من الوضوح والاتساق في العمليات المؤسسية. ويتيح هذا النهج بناء بيئة تنظيمية تعتمد على معايير واضحة، وتدفقات عمل دقيقة، وأدوات تمكّن من تحسين الأداء، بما يعزز الجاهزية ويرفع مستوى الكفاءة والإنتاجية.

• **المحور الأول:** يركز هذا المحور على تطوير الإطار المنظم لسير العمل داخل المنظمة، من خلال تحسين جودة السياسات، وتحديث أساليب الضبط والتقويم، واعتماد آليات تتيح تقييم العمليات بصورة منسقة ومستمرة. ويسهم ذلك في بناء بيئة تنظيمية أكثر وضوحاً، تقوم على مرجعيات موحدة، وتتضمن سلامة الإجراءات وموثوقية القرارات.

• **المحور الثاني:** يعالج هذا المحور تحسين الأداء اليومي للعمليات المؤسسية، عبر تطوير آليات التخطيط، وتبسيط الإجراءات، وتحسين تدفق العمليات، والارتقاء بأساليب التنفيذ لتكون أكثر نجاعة وانسجاماً. ويرتكز هذا المسار على تعزيز الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق توازن مستدام بين الجهد المؤسسي وجودة النتائج.

خامساً: مؤشرات الأداء الرئيسة

المؤشرات الأهمية الخاصة بالدول الأعضاء التي تتابع الإيسيسكو نتائجها

اسم المؤشر	مجال الأثر	الدلالة الاستراتيجية
النسبة المئوية للنسبة المئوية للنفقات الحكومية الأولية من الميزانية الأصلية المعتمدة	كفاءة الإدارة العامة وجودة التخطيط المالي	يعكس مستوى الانضباط المالي وجودة تنفيذ الميزانيات، ويُستخدم لقياس نجاعة المؤسسات الحكومية في إدارة الموارد وتعزيز الشفافية والمساءلة.
نسبة السكان المشمولين بشبكة الهاتف المحمول، بحسب نوع التكنولوجيا	التحول الرقمي وتطوير البنية التحتية للاتصالات	مؤشر رئيسي لقياس جاهزية الدول للتحول الرقمي، وتقييم قدرة البنية التحتية على تمكين الخدمات الرقمية وتقليص الفجوة التكنولوجية.

المؤشرات الاستراتيجية حسب المحاور

سيتم قياس المحاور الخاصة بالأهداف الاستراتيجية من خلال مؤشرات استباقية ولاحقة لضمان قياس مردود المبادرات والمشاريع المنفذة من قبل الإيسيسكو على مجالات المحاور المختلفة

المحور 6.1 تبني منظومة حوكمة رشيدة قائمة على الشفافية والمساءلة والالتزام بالمعايير الدولية

المؤشر الاستراتيجي	مجال القياس	النوع
عدد تقارير التدقيق المنجزة مقارنة بالخطة السنوية	الرقابة الداخلية	مؤشر لاحق
نسبة التوصيات الرقابية والقانونية المنفذة بالكامل	تنفيذ التوصيات	مؤشر استباقي
نسبة العقود والاتفاقيات الخاضعة لمراجعة قانونية مسبقة	الامتثال القانوني	مؤشر لاحق

المحور 6.2 تعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال تحسين العمليات المالية والإدارية لضمان الاستدامة المالية

المؤشر الاستراتيجي	مجال القياس	النوع
درجة الالتزام بالميزانية السنوية	إدارة الميزانية	مؤشر لاحق
نسبة عمليات الشراء التي تمت وفق إجراءات تنافسية وشفافة	كفاءة المشتريات	مؤشر لاحق
انخفاض متوسط زمن إنجاز العمليات المالية والإدارية	زمن دورة العمليات	مؤشر استباقي
التحسن في كفاءة استخدام الموارد مقابل المخرجات	الاستدامة المالية	مؤشر استباقي

المحور 6.3 توجيه التحول المؤسسي نحو الابتكار والتميز من خلال موازنة التوجهات الاستراتيجية والتحول الرقمي

المؤشر الاستراتيجي	مجال القياس	النوع
نسبة العمليات المؤسسية التي تم رقمنتها بالكامل	التحول الرقمي	مؤشر لاحق
مستوى نضج منظومة إدارة الأداء والتخطيط الاستراتيجي.	نضج إدارة الاستراتيجية	مؤشر لاحق
عدد المبادرات التحسينية والابتكارية المعتمدة رسميًا	التحسين والتميز	مؤشر استباقي
نسبة تفعيل خطط الاستجابة للمخاطر ذات الأولوية العالية	إدارة المخاطر	مؤشر استباقي

المؤشرات التشغيلية

تستخدم المؤشرات التشغيلية لقياس قدرة المنظومة المؤسسية المرتبطة بالحوكمة، وكفاءة الأداء، والتحول التنظيمي، والأنظمة الداعمة، على توفير بيئة تشغيلية متوازنة وقادرة على تحسين جودة العمل ورفع مستوى جاهزية، وهي تعتمد على متابعة ثلاثة أبعاد رئيسية يكمل بعضها بعضاً، بما يسمح بتقييم جودة العمليات، واتساق الإجراءات، واستدامة الممارسات المؤسسية.

• **الشمول واتساع نطاق الاستفادة:** يُقاس هذا البعد عبر رصد مدى قدرة المنظومة على الاستفادة من الأدوات والممارسات المتعلقة بالحوكمة، والتحسين التشغيلي، وإدارة الأداء، والتحول الرقمي. ويشمل ذلك متابعة تنفيذ السياسات والإجراءات المطوّرة، ومدى استخدام الأنظمة والمنصات التي تدعم التخطيط والتوثيق والمتابعة، إضافةً إلى قياس درجة الإلتزام مع عمليات التحديث والتنظيم التي تعزز انسجام مسارات العمل وتكاملها.

• **جودة المخرجات:** يرصد هذا البعد قوة الأطر التنظيمية الناتجة عن عمليات التطوير، ودقة أساليب التخطيط، وكفاءة أدوات القياس والتقييم، ومستوى إحكام الإجراءات، وجودة المنتجات المؤسسية الصادرة، سواء كانت تقارير أو نماذج تشغيلية أو أدوات منهجية.

كما يشمل تقييم موثوقية البيانات المستخدمة في اتخاذ القرار، واتساق الوثائق التنظيمية، ووضوح المنهجيات المعتمدة، إضافة إلى مستوى رضا الجهات المستفيدة عن التحسينات التي تمس العمليات اليومية ونجاعة العمل المؤسسي.

• **كفاءة التنفيذ ونجاعته:** يتابع هذا البعد انتظام دورة العمليات التنظيمية، وسرعة الاستجابة، ووضوح مسارات العمل، ومدى قدرة المنظومة على الحفاظ على تدفق مستمر ومنتظم للعمليات، بما يشمل تنفيذ المهام المرتبطة بالتخطيط، والمتابعة، والتحسين، والتحول، وتطبيق الإجراءات المعيارية. وهو يشمل أيضاً قياس التكامل بين المراحل المختلفة للعمل، ومدى توافق النتائج مع التوجهات العامة، وكفاءة استخدام الموارد المؤسسية، إلى جانب تقييم التكلفة التشغيلية مقارنةً بحجم الاستفادة لضمان استدامة الخدمات وجودة التنفيذ.

وتوفر هذه المنظومة رؤية شاملة لقدرة المنظمة على ترسيخ الحوكمة، وتحسين الكفاءة، وتسريع وتيرة التحوّل المؤسسي، وضبط جودة الإجراءات اليومية. كما تمكّن من توجيه الموارد نحو المجالات الأكثر تأثيراً، وتعزيز الاتساق بين مختلف مستويات العمل، وضمان بيئة تنظيمية تستند إلى البيانات والمعرفة وتدعم التحسين المستمر.

التحول المؤسسي، بما يضمن تكامل الأدوار، وتسريع الإصلاحات، وتعظيم الأثر المؤسسي وفق أفضل الممارسات الدولية.

أ : تحديد المعنيين للهدف السادس

في إطار تحقيق هذا الهدف، تم تحديد المعنيين الداخليين والخارجيين وتحليل أدوارهم الاستراتيجية وفق أفضل الممارسات الدولية، بما يضمن تكامل الجهود في ترسيخ الحوكمة الرشيدة وتعزيز الكفاءة والتميز المؤسسي. ويعكس هذا التحديد طبيعة الهدف كهدف تمكيني يعتمد على الشراكة، والابتكار، والإدارة الفعالة لتحقيق أثر مؤسسي مستدام.

سادساً: تحليل المعنيين في تحقيق الهدف الإستراتيجي السادس:

ترسيخ الحوكمة الرشيدة وتعزيز الكفاءة والتميز المؤسسي من خلال الابتكار والإدارة الفعالة

يعد هذا الهدف هدفاً تمكينياً محورياً يدعم تحقيق باقي الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، من خلال تعزيز جودة الإدارة، والشفافية، والمساءلة، وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي واستدامته.

ونظراً للطابع العرضي لهذا الهدف، اعتمدت المنظمة مقارنة منهجية لإشراك المعنيين الداخليين والخارجيين بوصفهم شركاء فاعلين في قيادة الحوكمة، وتمكين الابتكار، ودعم

الفئات الخارجية:

الفئة	الجهات المندرجة	مجالات العمل	تحليل دورهم
شركاء داخليون	• المستشارون الداخليون	• الحوكمة المؤسسية • الابتكار التنظيمي • تقييم الأداء وصنع القرار	• يقدمون رؤى متخصصة في الحوكمة، والابتكار المؤسسي، تقييم الأداء، ودعم اتخاذ القرار الاستراتيجي.
	• قطاع الاستراتيجية والابتكار والتميز المؤسسي	• الحوكمة المؤسسية • الابتكار التنظيمي • تقييم الأداء وصنع القرار	• قيادة تصميم وتحديث الأطر الاستراتيجية للتميز المؤسسي والابتكار، مراقبة التقدم في مبادرات التغيير التنظيمي.
	• إدارة التدقيق الداخلي	• التدقيق المؤسسي • الرقابة المالية • إدارة المخاطر	• تقييم فعالية النظم المالية، بتقديم تقارير موضوعية لقياس الأداء المالي
	• إدارة العمليات المالية	• إدارة الميزانية • الرقابة المالية • كفاءة الإنفاق	• إدارة الموارد المالية، ضمان الشفافية المالية، الرقابة على الميزانية، ودعم كفاءة الإنفاق المؤسسي.
	• إدارة العمليات الإدارية	• تحسين الإجراءات • إعادة هندسة العمليات • توحيد أنظمة العمل	• تحسين الإجراءات الإدارية، توحيد أنظمة العمل، دعم الفعالية المؤسسية عبر تحسين سير العمل والإجراءات.
	• إدارة الشؤون القانونية والمعايير الدولية	• الامتثال القانوني • السياسات القانونية • المعايير الدولية	• تضمن الامتثال القانوني وفق المعايير الدولية، صياغة السياسات القانونية، وتوجيه الاستراتيجيات وفق إطار قانوني دولي.
	• إدارة التحول الرقمي	• الرقمنة • نظم المعلومات المؤسسية • الحوكمة الذكية	• توفير حلول رقمية لدعم الحوكمة الذكية، رقمنة الإجراءات، نظم المعلومات المؤسسية، والتحسين عبر البيانات.
	• إدارة الموارد البشرية	• تنمية القدرات • القيادة • إدارة الأداء	• تعزيز ثقافة الحوكمة من خلال التدريب، تطوير المهارات القيادية، إدارة الأداء المؤسسي، وتحفيز الموظفين على الابتكار.

<ul style="list-style-type: none"> تقديم معايير الحوكمة وأفضل الممارسات، دعم تقييمات التوافق المؤسسي مع المعايير الدولية، تقديم برامج بناء القدرات. 	<ul style="list-style-type: none"> معايير الحوكمة بناء القدرات التقييم المؤسسي 	<ul style="list-style-type: none"> منظمات ومعاهد دولية للحوكمة (مثل الأمم المتحدة، البنك الدولي، OECD) 	<p>شركاء خارجيون - مؤسسات وشركاء استراتيجيون</p>
<ul style="list-style-type: none"> توفير التمويل لمبادرات التحول المؤسسي، دعم مشاريع تعزيز الكفاءة والابتكار المؤسسي. 	<ul style="list-style-type: none"> تمويل التحول المؤسسي دعم الكفاءة والابتكار 	<ul style="list-style-type: none"> جهات مانحة / تمويل دولي 	
<ul style="list-style-type: none"> تقديم بحوث مقارنة، دراسات حالة عالمية حول الحوكمة الرشيدة، ومؤشرات تقييم الأداء المؤسسي. 	<ul style="list-style-type: none"> البحوث المقارنة مؤشرات الأداء تقييم السياسات 	<ul style="list-style-type: none"> مراكز الأبحاث الأكاديمية والاستشارية الدولية 	
<ul style="list-style-type: none"> تقديم حلول تكنولوجية لدعم الرقابة، أدوات البيانات والتحليلات المؤسسية، وبرامج التحول المؤسسي. 	<ul style="list-style-type: none"> الحلول الرقمية التحليلات المؤسسية التحول التنظيمي 	<ul style="list-style-type: none"> شركاء القطاع الخاص (منظمات تقنية واستشارات إدارة) 	
<ul style="list-style-type: none"> مراقبة الشفافية، تعزيز المساءلة، وتشجيع المشاركة المجتمعية في تقييم السياسات المؤسسية. 	<ul style="list-style-type: none"> الشفافية المساءلة المشاركة المجتمعية 	<ul style="list-style-type: none"> منظمات المجتمع المدني / منظمات غير حكومية ذات خبرة في الحوكمة 	
<ul style="list-style-type: none"> تقديم معايير ومقاييس للاعتماد الدولية لنظم الجودة والابتكار 	<ul style="list-style-type: none"> معايير الجودة الاعتماد الدولي نظم الابتكار 	<ul style="list-style-type: none"> هيئات ومعايير دولية ISO، مؤسسات الاعتماد الدولية 	
<ul style="list-style-type: none"> تعمل كمصادر معرفة متقدمة، وتوفر أطر بحثية وتطويرية جديدة للابتكار المؤسسي، وتدعم تفسير البيانات والتحليلات، كما تربط المنظمات مع خبرات عالمية. 	<ul style="list-style-type: none"> البحث التطبيقي تطوير النماذج الابتكارية تحليل البيانات 	<ul style="list-style-type: none"> مراكز ومؤسسات البحث والابتكار 	
<ul style="list-style-type: none"> توفر حلولاً مبتكرة (مثل الذكاء الاصطناعي، تحليلات البيانات، أو منصات الابتكار)، وتدعم رقمنة وإدارة التغيير، وتساهم في تطوير نماذج تشغيل أكثر كفاءة. 	<ul style="list-style-type: none"> الذكاء الاصطناعي تحليلات البيانات منصات الابتكار 	<ul style="list-style-type: none"> شركات التكنولوجيا والابتكار 	
<ul style="list-style-type: none"> تساهم في تنمية ثقافة الابتكار، تقديم تدريب وخبرات ريادية، ونسهيل التفاعل بين فرق العمل الداخلية وخبرات عالمية 	<ul style="list-style-type: none"> تنمية ثقافة الابتكار التدريب الريادي بناء القدرات 	<ul style="list-style-type: none"> حاضنات ومسرعات الأعمال 	
<ul style="list-style-type: none"> تجمع خبرات متعددة الجهات (حكومية، أكاديمية، صناعية)، وتمكن تبادل الأفكار والموارد والفرص المشتركة لتعزيز مشاريع التغيير والتحول المؤسسي 	<ul style="list-style-type: none"> الابتكار التشاركي تبادل المعرفة الشراكات متعددة الأطراف 	<ul style="list-style-type: none"> شبكات الابتكار المفتوح 	
<ul style="list-style-type: none"> يقدمون خدمات تخصصية (تصميم خدمات، إدارة مشاريع الابتكار، استشارات تقنية) تُسرّع تنفيذ المبادرات المؤسسية وتدعم توظيف التكنولوجيا الحديثة. 	<ul style="list-style-type: none"> تصميم الخدمات إدارة مشاريع الابتكار الاستشارات التقنية 	<ul style="list-style-type: none"> شركاء القطاع الخاص المتخصصين في الابتكار والتطوير 	
<ul style="list-style-type: none"> تُسهّل تبادل الخبرات الدولية، الوصول إلى منصات وتمويل المشاريع المعتمدة على الابتكار، وتدعم المعايير الدولية المتعلقة بالحوكمة المؤسسية والتميز. 	<ul style="list-style-type: none"> التعاون الدولي تمويل الابتكار المعايير العالمية 	<ul style="list-style-type: none"> منظمات داعمة للابتكار الدولي (مثل منظمات دعم الابتكار في منظومات التنمية الإقليمية) 	

II : تحليل التأثير والنفوذ للمعنيين

في إطار تعزيز تحقيق الهدف الاستراتيجي السادس المتعلق بتسيخ الحوكمة الرشيدة وتعزيز الكفاءة والتميز المؤسسي، تم اعتماد مقاربة منهجية لتحديد وتحليل المعنيين الداخليين والخارجيين، بما في ذلك شركاء الابتكار، وفق أفضل الممارسات الدولية في إدارة المعنيين. وقد مكّن هذا التحليل من فهم مستويات النفوذ والتأثير لكل فئة، بما يدعم بناء آليات إشراك فعّالة تضمن التكامل المؤسسي وتسريع تحقيق الأثر المستدام.

الفئة	التأثير على تحقيق الهدف	النفوذ في صنع القرار	تحليل استراتيجي مختصر للتقييم
المستشارون الداخليون	عالي	عالي	يؤثرون مباشرة على جودة القرارات الاستراتيجية من خلال الرأي الفني والخبرة المتخصصة، وبشكلون حلقة وصل بين الرؤية والتنفيذ.
قطاع الاستراتيجية والابتكار والتميز المؤسسي	عالي جداً	عالي جداً	الجهة الفاعلة للهدف، تمتلك سلطة التوجيه والتنسيق والتكامل بين جميع الإدارات، وتأثيرها حاسم في نجاح أو تعثر الهدف.
إدارة التدقيق الداخلي	عالي	متوسط-عالي	نفوذها نابع من استقلاليتها وارتباطها بالإدارة العليا، وتأثيرها يتمثل في تعزيز الشفافية والمساءلة وتصحيح الانحرافات.
إدارة العمليات المالية	متوسط-عالي	متوسط	تتحكم في تخصيص الموارد وكفاءة الإنفاق، مما يؤثر مباشرة على قدرة تنفيذ مبادرات الحوكمة والابتكار.
إدارة العمليات الإدارية	متوسط	متوسط	تأثير تشغيلي أساسي في تبسيط الإجراءات وتحسين الكفاءة، لكن نفوذها الاستراتيجي محدود.
إدارة الشؤون القانونية والمعايير الدولية	عالي	متوسط	تمتلك نفوذاً تنظيمياً ومعيارياً لضمان الامتثال، وتأثيرها يظهر في ضبط الإطار القانوني دون قيادة التنفيذ.
إدارة التحول الرقمي	متوسط	عالي	تأثيرها مرتفع في تمكين الحوكمة الذكية والتحول المؤسسي، لكن نفوذها يعتمد على الدعم الاستراتيجي والتمويلي.
إدارة الموارد البشرية	متوسط	متوسط-عالي	تؤثر في الثقافة المؤسسية وبناء القدرات، ويزداد تأثيرها كلما ارتبطت الحوكمة بإدارة الأداء والتحفيز.
منظمات ومعاهد دولية للحكومة (NU، DCEO، knaB dlroW)	عالي جداً	عالي	نفوذ معياري وفكري قوي، يحدد الأطر المرجعية ويؤثر في مصداقية المنظمة دولياً.
الجهات المانحة ومؤسسات التمويل الدولية	عالي	متوسط-عالي	النفوذ نابع من التمويل المشروط، وتأثيرها مرتبط بتمكين تنفيذ مبادرات التحول المؤسسي.
مراكز الأبحاث الأكاديمية والاستشارية الدولية	متوسط	عالي	تأثير معرفي وتحليلي قوي، يثري اتخاذ القرار ويعزز الابتكار المبني على الأدلة.

تأثيرهم تطبيقي وتنفيذي، ويعتمد على مدى تبني المنظمة للحلول المقترحة.	متوسط	متوسط-عالي	شركاء القطاع الخاص (تقنية واستشارات إدارة)
نفوذها محدود رسمياً، لكن تأثيرها معنوي ورقابي مهم في الشفافية والمساءلة.	متوسط	منخفض-متوسط	منظمات المجتمع المدني المتخصصة في الحوكمة
نفوذ معياري وتنظيمي، وتأثيرها يظهر في تحسين النظم المؤسسية واستدامة الجودة.	متوسط	عالي	هيئات ومعايير دولية (OSI، جهات اعتماد)
تأثير معرفي وتقني قوي في تطوير نماذج الحوكمة والتميز، مع نفوذ غير مباشر.	عالي	متوسط	مراكز ومؤسسات البحث والابتكار
تأثير مباشر في رقمنة الحوكمة وتحسين الكفاءة التشغيلية، ويزداد نفوذها مع اعتماد الحلول التقنية.	عالي جداً	متوسط-عالي	شركات التكنولوجيا والابتكار
تأثير ثقافي وتطويري مهم في نشر عقلية الابتكار، دون نفوذ استراتيجي مباشر.	متوسط	منخفض-متوسط	حاضنات ومسرعات الأعمال
تأثيرها نابع من الربط الشبكي وتبادل المعرفة، وتُعد محفزاً للتغيير المؤسسي.	عالي	متوسط	شبكات الابتكار المفتوح
تأثير تطبيقي مرتفع في تصميم الخدمات وإدارة مشاريع الابتكار المؤسسي.	عالي	متوسط	شركاء القطاع الخاص المتخصصون في الابتكار والتطوير
نفوذها في فتح الوصول للتمويل والمنصات الدولية، وتأثيرها غير مباشر لكنه داعم للاستدامة.	متوسط	متوسط	منظمات داعمة للابتكار الدولي

III : الإطار التصنيفي للمعنيين ودورهم في تحقيق الهدف السادس

أدوات الإشراف	مستوى الإشراف	هدف الإشراف الرئيس	الجهات المندرجة	الفئة
لجان توجيهية، اجتماعات استراتيجية، تقارير أداء دورية، ورش تصميم السياسات	إشراك وثيق / قيادة مباشرة	قيادة التوجه الاستراتيجي، ضمان التكامل بين الحوكمة والابتكار، واتخاذ القرارات التحويلية	قطاع الاستراتيجية والابتكار والتميز المؤسسي	صُنَاع القرار والقيادة المؤسسية
تقارير تدقيق، مراجعات امتثال، لجان مخاطر، آليات تصعيد	إشراك نشط ومنتظم	تعزيز الشفافية والمساءلة، ضمان الامتثال للأطر القانونية والمعايير الدولية	إدارة التدقيق الداخلي، الشؤون القانونية والمعايير الدولية	جهات الرقابة والامتثال
إجراءات عمل موحدة، اجتماعات تنسيقية، مؤشرات كفاءة، أنظمة ERP	إشراك تشغيلي منظم	رفع كفاءة العمليات، تحسين تخصيص الموارد، دعم الاستدامة المؤسسية	إدارة العمليات المالية، إدارة العمليات الإدارية	الجهات التمكينية التشغيلية

جهات التمكين الرقمي والابتكار الداخلي	إدارة التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية	تمكين الحوكمة الذكية، بناء القدرات، ترسيخ ثقافة الابتكار والأداء	إشراك تشاركي مستمر	منصات رقمية، برامج تدريب، مختبرات ابتكار، إدارة التغيير
الدعم الاستشاري الداخلي	المستشارون الداخليون	دعم اتخاذ القرار، نقل الخبرات، تقييم النماذج المؤسسية	إشراك استشاري موجه	مذكرات سياسات، دراسات تحليلية، جلسات خبراء
شركاء الحوكمة والمعايير الدولية	UN، World Bank، OECD هيئات ISO والاعتماد	مواومة الحوكمة مع المعايير الدولية وتعزيز المصداقية المؤسسية	إشراك استراتيجي عالي المستوى	اتفاقيات تعاون، مراجعات معيارية، برامج بناء القدرات
الجهات المانحة وشركاء التمويل	مؤسسات التمويل والتنمية الدولية	تمويل مبادرات التحول المؤسسي والابتكار	إشراك استراتيجي مشروط	اتفاقيات تمويل، تقارير أثر، أطر نتائج
شركاء المعرفة والبحث	مراكز الأبحاث الأكاديمية والاستشارية الدولية	دعم صنع القرار بالأدلة، تطوير مؤشرات الأداء والحوكمة	إشراك معرفي متخصص	دراسات مقارنة، أوراق سياسات، مجموعات تفكير
شركاء الابتكار والتكنولوجيا	شركات التكنولوجيا والابتكار وشركاء التطوير المؤسسي	توفير حلول رقمية وابتكارية لتحسين الكفاءة والحوكمة	إشراك تشاركي/تطبيقي	مشاريع تجريبية، عقود خدمات، منصات ابتكار
منظومة الابتكار المفتوح	حاضنات ومسرعات الأعمال شبكات الابتكار المفتوح ومنظمات دعم الابتكار الدولي	تعزيز ثقافة الابتكار، نقل التجارب، توسيع الشراكات	إشراك مرن وتدرجي	مختبرات ابتكار، برامج تجريب، شراكات شبكية
الرقابة المجتمعية غير المباشرة	منظمات المجتمع المدني المتخصصة في الحوكمة	تعزيز الشفافية والمساءلة وبناء الثقة	إشراك إعلامي/تساوري	تقارير شفافية، حوارات سياسات، نشر معلومات

المحاور الرئيسية لاستراتيجية التمويل

1. التمويل القائم على الإصلاحات المؤسسية

توجيه التمويل نحو مشاريع تطوير الأطر التنظيمية، ونظم الحوكمة، وإدارة المخاطر، والجودة، والابتكار المؤسسي، باعتبارها عناصر تمكينية طويلة الأمد وليست تدخلات قصيرة الأجل.

2. التمويل القائم على النتائج والأثر

ربط الدعم المالي بتحقيق مؤشرات واضحة مثل: تحسين كفاءة العمليات، تعزيز الشفافية، نضج الحوكمة الرقمية، والامتثال للمعايير الدولية.

17: استراتيجية التمويل الداعمة لتحقيق الهدف السادس

ترتكز استراتيجية التمويل لهذا الهدف على تنويع مصادر التمويل وربطها بالإصلاح المؤسسي والأثر القابل للقياس، من خلال توظيف الشراكات الاستراتيجية والتمويل القائم على النتائج لدعم مبادرات الحوكمة، والتحول المؤسسي، والابتكار الإداري. وتعتمد الاستراتيجية على الانتقال من التمويل التقليدي للأنشطة إلى تمويل تحويلي يدعم بناء الأنظمة، وتعزيز القدرات، وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

أدوات المنظمة لتنفيذ استراتيجية تعبئة الموارد

2. مبادرة التمويل القائم على النتائج في الحوكمة والابتكار

الوصف:

تصميم برامج إصلاح مؤسسي يُربط تمويلها بتحقيق نتائج قابلة للقياس، مثل: نضج الحوكمة، تحسين كفاءة العمليات، أو الحصول على اعتماد دولي.

القيمة التمويلية: تعزيز ثقة الجهات المانحة عبر نموذج تمويل قائم على الأثر.

3. مبادرة الشراكات الاستراتيجية متعددة الأطراف

الوصف:

إطلاق إطار شراكات مع منظمات دولية (UN, OECD, World Bank) وهيئات اعتماد، لتوفير تمويل مشترك ودعم فني طويل الأمد لمبادرات الحوكمة والتحول المؤسسي.

القيمة التمويلية: تنويع مصادر التمويل وتقليل المخاطر المالية.

4. مبادرة اعتماد المعايير الدولية كرافعة تمويلية

الوصف:

ربط مشاريع تطبيق معايير ISO (الجودة، الابتكار، إدارة المخاطر، الحوكمة) ببرامج تمويل وبناء قدرات دولية. القيمة التمويلية: استخدام الاعتماد الدولي كأداة جذب للتمويل والدعم الفني.

5. مبادرة التحول الرقمي للحكومة الذكية

الوصف:

تطوير منصات رقمية لإدارة السياسات، المخاطر، الأداء، والشفافية، وربطها ببرامج تمويل التحول الرقمي والابتكار الحكومي.

القيمة التمويلية: الاستفادة من صناديق وبرامج دعم التحول الرقمي.

6. مبادرة بناء القدرات المؤسسية الممولة

الوصف:

إطلاق برامج تدريب وبناء قدرات في مجالات الحوكمة، إدارة المخاطر، الابتكار المؤسسي، وربطها بتمويل الجهات المانحة وبرامج التعاون الفني.

القيمة التمويلية: تحويل التدريب من كلفة تشغيلية إلى مشروع ممول.

3. الشراكات الاستراتيجية مع الجهات المانحة والمنظمات الدولية

مواءمة برامج الهدف السادس مع أولويات المانحين في مجالات الحوكمة الرشيدة، الإصلاح الإداري، والتحول الرقمي، بما يعزز فرص التمويل المشترك والدعم الفني.

4. تمويل الابتكار والتحول الرقمي المؤسسي

الاستفادة من برامج وصناديق دعم الابتكار الحكومي والتحول الرقمي لتمويل الحلول التقنية، ونظم المعلومات، ومنصات الحوكمة الذكية.

5. التمويل المختلط والتمويل المشتركة

الجمع بين موارد الإيسيسكو، والدعم الدولي، ومساهمات الشركاء التقنيين والاستشاريين لتقليل المخاطر وتعظيم الأثر.

6. تحسين الكفاءة الداخلية وإعادة توجيه الموارد

اعتبار رفع الكفاءة التشغيلية وترشيد النفقات أحد مصادر التمويل غير المباشر لدعم مبادرات الحوكمة والتميز المؤسسي.

مخرجات استراتيجية التمويل المتوقعة

- ضمان استدامة مالية لمبادرات الحوكمة والابتكار المؤسسي.
- تعزيز ثقة الشركاء والجهات المانحة في قدرة المنظمة على إدارة التمويل وتحقيق الأثر.
- تسريع تنفيذ الإصلاحات المؤسسية ذات الأولوية.
- ترسيخ نموذج الإدارة القائمة على النتائج داخل المنظمة.
- رفع جاهزية الإيسيسكو للحصول على دعم دولي طويل الأمد.

المبادرات المقترحة لتنفيذ استراتيجية تعبئة الموارد

1. مبادرة تطوير محفظة مشاريع الحوكمة والتميز المؤسسي

الوصف:

إعداد محفظة مشاريع معيارية (Project Pipeline) مهيكلية وقابلة للتمويل، تركز على بناء الأنظمة المؤسسية (حوكمة، جودة، مخاطر، ابتكار)، مع تحديد واضح للأهداف، مؤشرات الأداء، والتكلفة المتوقعة. القيمة التمويلية: رفع جاهزية المشاريع للتمويل الدولي وربطها مباشرة بأولويات المانحين.

7. مبادرة التمويل المختلط لمشاريع الابتكار المؤسسي

الوصف:

تطبيق نموذج التمويل المختلط (Blended Finance) عبر الجمع بين موارد المنظمة، والدعم الدولي، ومساهمات الشركاء التقنيين.

القيمة التمويلية: تعظيم الأثر وتقليل الاعتماد على مصدر تمويل واحد.

8. مبادرة قياس الأثر والشفافية التمويلية

الوصف:

إنشاء نظام لقياس أثر التمويل على الأداء المؤسسي والحوكمة، مع تقارير دورية تُستخدم كأداة لجذب تمويل إضافي.

القيمة التمويلية: رفع المصداقية والجاهزية لجولات تمويل لاحقة.

9. مبادرة إعادة توجيه الوفورات التشغيلية

الوصف:

تحويل الوفورات الناتجة عن تحسين الكفاءة وترشيد النفقات إلى صندوق داخلي لدعم مبادرات الحوكمة والابتكار.

القيمة التمويلية: خلق مصدر تمويل داخلي مستدام.

الأثر المتوقع لهذه الاستراتيجية

- تعزيز الاستدامة المالية لمبادرات الحوكمة والتميز المؤسسي وتقليل الاعتماد على مصادر تمويل أحادية.
- رفع كفاءة استخدام الموارد وربط الإنفاق بتحقيق نتائج ومؤشرات أداء قابلة للقياس.
- تسريع التحول المؤسسي والرقمي ودعم تطبيق نماذج الحوكمة الذكية والإدارة الفعالة.
- تعزيز المصداقية المؤسسية والثقة الدولية لدى الشركاء والجهات المانحة.
- ترسيخ ثقافة الإدارة القائمة على النتائج والابتكار داخل المنظمة.
- تحسين جاهزية المنظمة للحصول على تمويل تنافسي وشراكات دولية مستدامة

لقد صيغت الأهداف بما يتيح فهم أثرها قبل تحقق النتائج وبعدها، وبما يجعل عملية التنفيذ نفسها مسارًا للتعلّم والتحسين، لا مجرد تطبيق ميكانيكي لخطة مكتوبة. وفي هذا المنظور، تتحول الخطة إلى منصة تُحفّز المبادرة، وتستوعب التحسين المستمر، وتتيح لكل عضو أن يرى دوره جليًا في الصورة الأكبر.

إنّ اللحظة الراهنة لحظة فارقة؛ فهي تجمع بين الحاجة الملحة إلى تطوير آليات العمل المؤسسي، وتوفّر الفرصة لإعادة بناء ممارسات أكثر كفاءة وإنصافًا واستدامة. وما تقدّمه هذه الأهداف هو دعوة واضحة للانخراط في رؤية مشتركة تشكّل الأساس لمرحلة جديدة من العمل متعدد الأطراف، وتمكّن الإيسيسكو والدول الأعضاء من ترسيخ حضور مؤثر في مواجهة تحديات الحاضر وصياغة مستقبل أكثر ازدهارًا واستعدادًا.

وبذلك، تحدّد الإيسيسكو هذه الأهداف باعتبارها بداية عملية لمسار يتطلّب التزامًا، وقيادة، وقدرة على تحويل الرؤية إلى أثر. فإذا كانت الخطة قد قدّمت البوصلة، فإنّ الخطوة التالية والحاسمة تكمن في الإرادة المشتركة لتحويل هذه البوصلة إلى حركة موجهة نحو تحقيق ما تمت صياغته من أهداف، خدمة للإنسان، وللمعرفة، وللتنمية المستدامة في العالم الإسلامي.

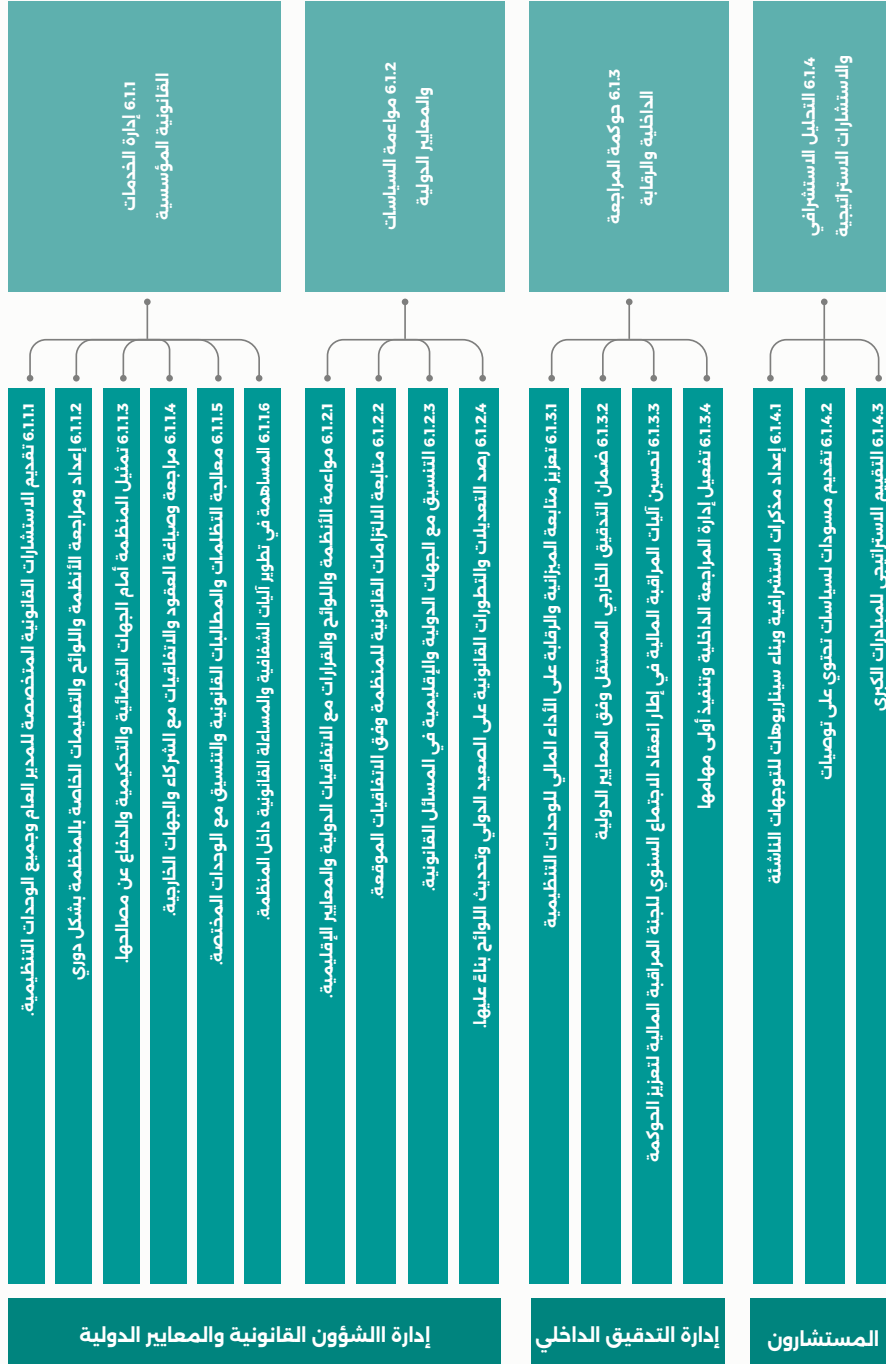
وفي ختام هذا المسار الاستراتيجي، تبرز ملامح رؤية متكاملة لا تكتفي بتحديد الاتجاه، بل ترسم ميثاقًا عمليًا للقدرة المؤسسية على مواجهة التحوّلات، واستثمار الفرص، وتعزيز موقع الإيسيسكو والدول الأعضاء في فضاءٍ دولي يتغيّر بسرعة غير مسبوقة. ولقد قدّم هذا الطرح الاستراتيجي إطارًا منهجيًا واضحًا لصياغة الأهداف، وربطها بمحاور تنفيذية قابلة للقياس، وأدوات متابعة دقيقة، ومسارات تعاون تدعم جاهزية المؤسسات وتعزّز أثر السياسات القطاعية في التربية، والعلوم، والبيئة والعمل المناخي، والتنمية الاجتماعية، والسلم، والثقافة والتراث، والابتكار والاتصال.

وتبيّن الأهداف الواردة في هذه الوثيقة أنّ النجاح في المرحلة المقبلة لن يكون ثمرة رؤية طموحة فحسب، بل نتيجة التزام فردي وجماعي متواصل؛ وهو التزام يجعل من كل عضو على اختلاف مسؤولياته جزءًا من منظومة أكبر تتأسس على المعرفة، والإنصاف، والاستشراق، والشراكات، والحوكمة الرشيدة. فهذه الأهداف لم تتم صياغتها وفق معايير الدقة والملاءمة والقابلية التنفيذية والتكامل والمواكبة لتطلّ مجرد تطلعات وآمال، بل لتصبح إطارًا موجّهًا للقرارات اليومية، وللممارسات المؤسسية، وللبرامج التي تستجيب لأولويات الدول الأعضاء وتدعم رفاه مجتمعاتها واستدامة مساراتها التنموية. ولا تُوكّل مسؤولية تنفيذ هذه الأهداف إلى قطاع واحد أو إدارة واحدة، بل هو جهدٌ جماعي تتداخل فيه الخبرات، وتتقاطع فيه الوظائف، وتبنى فيه الجاهزية على أساس منسجم يجمع بين الدقة التقنية والمرونة الاستراتيجية.

الهدف الإستراتيجي السادس: ترسيخ الحوكمة الرشيدة وتعزيز الكفاءة والتميز المؤسسي من خلال الابتكار والإدارة الرشيدة

الأهداف الإنمائية المستدامة ذات الصلة: الهدف 8 - العمل اللائق ونمو الاقتصاد الهدف 12 - الاستهلاك والإنتاج المسؤولين

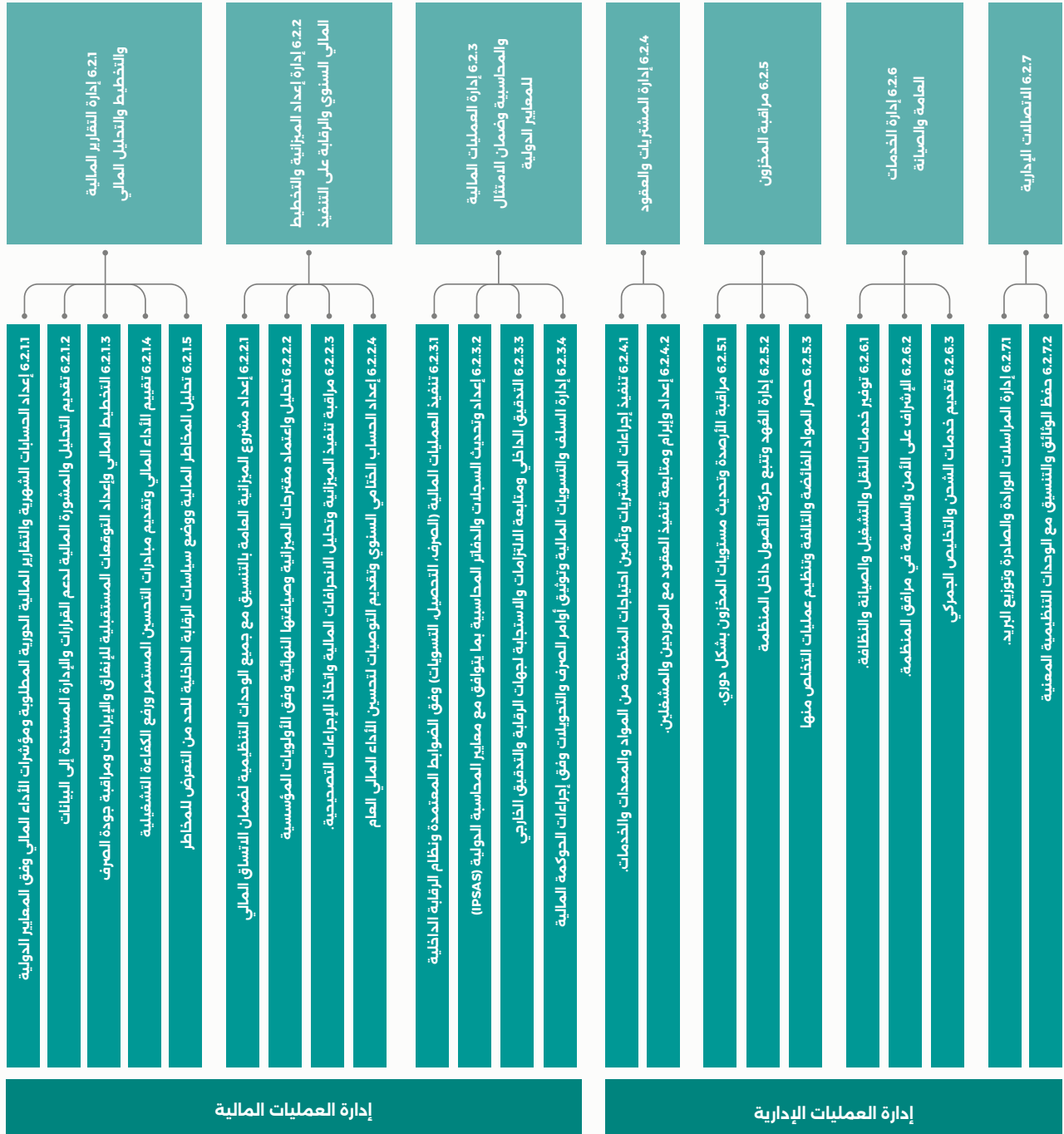
6.1 تبني منظومة حوكمة رشيدة قائمة على الشفافية والمساءلة والالتزام بالمعايير الدولية



الهدف الإستراتيجي السادس: ترسيخ الحوكمة الرشيدة وتعزيز الكفاءة والتميز المؤسسي من خلال الابتكار والإدارة الرشيدة

الأهداف الإنمائية المستدامة ذات الصلة: الهدف 8 - العمل اللائق ونمو الاقتصاد الهدف 12 - الاستهلاك والإنتاج المسؤولين

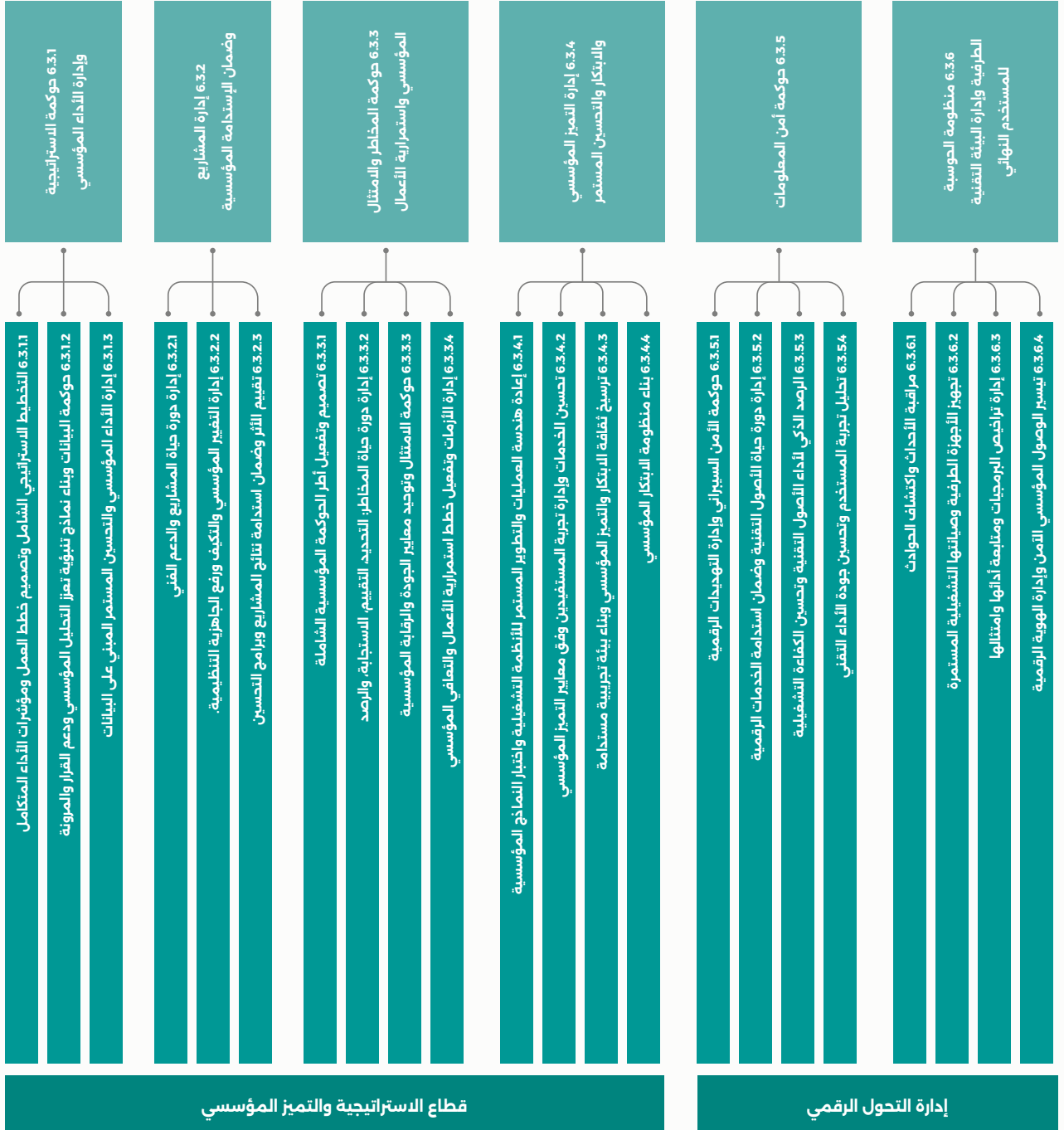
6.2 تعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال تحسين العمليات المالية والإدارية لضمان الاستدامة المالية



الهدف الإستراتيجي السادس: ترسيخ الحوكمة الرشيدة وتعزيز الكفاءة والتميز المؤسسي من خلال الابتكار والإدارة الرشيدة

الأهداف الإنمائية المستدامة ذات الصلة: الهدف 8 - العمل اللائق ونمو الاقتصاد الهدف 12 - الاستهلاك والإنتاج المسؤولين

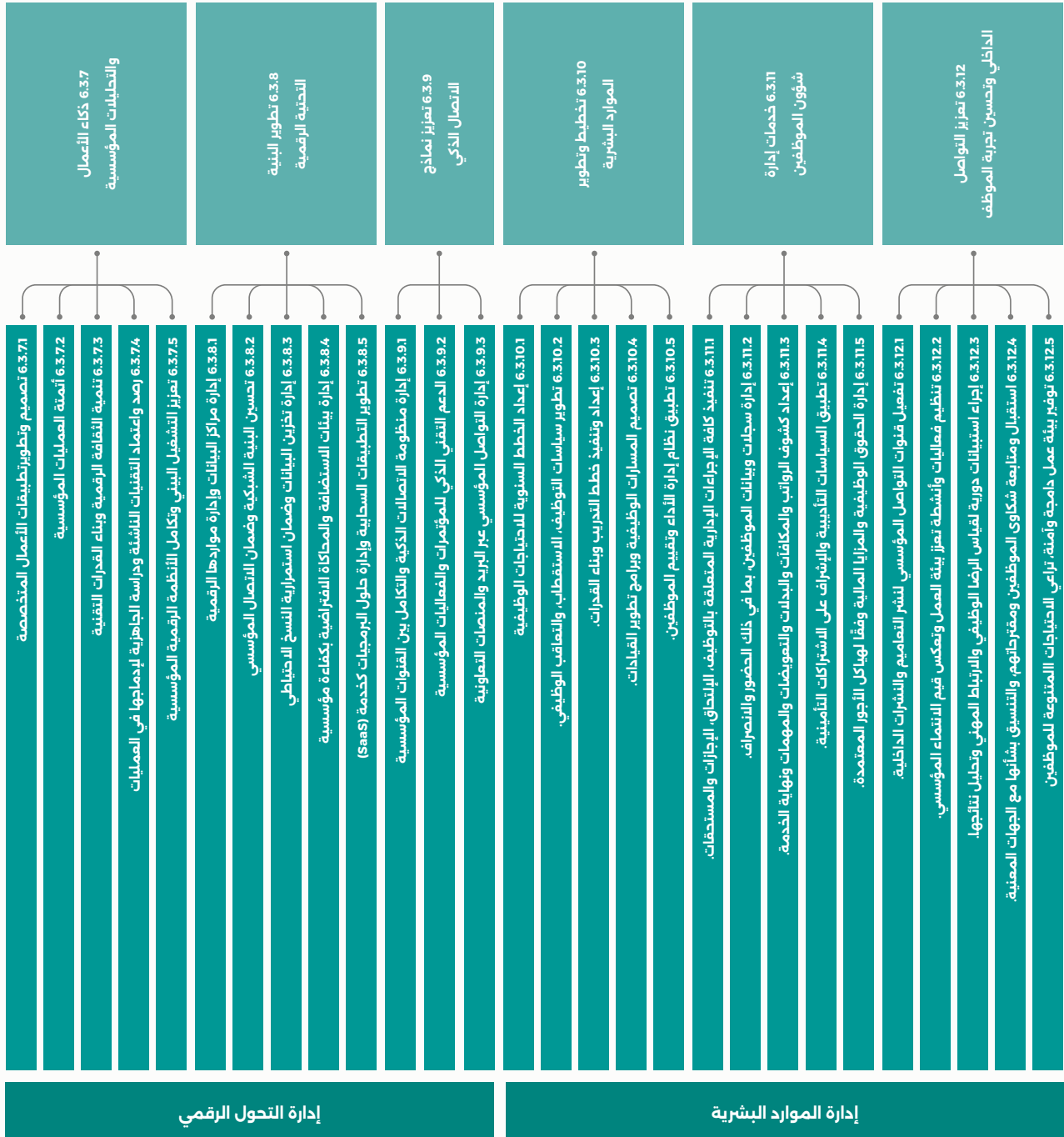
6.3 توجيه التحول المؤسسي نحو الابتكار والتميز من خلال موازنة التوجهات الاستراتيجية والتحول الرقمي



الهدف الإستراتيجي السادس: ترسيخ الحوكمة الرشيدة وتعزيز الكفاءة والتميز المؤسسي من خلال الابتكار والإدارة الرشيدة

الأهداف الإنمائية المستدامة ذات الصلة: الهدف 8 - العمل اللائق ونمو الاقتصاد الهدف 12 - الاستهلاك والإنتاج المسؤولين

6.3. توجيه التحول المؤسسي نحو الابتكار والتميز من خلال موازنة التوجهات الاستراتيجية والتحول الرقمي





05

المسرعات المؤسسية

05

المسرعات
المؤسسية

تُعَدُّ المسرعات المؤسسية أحد المكونات المحورية في تنفيذ خطة الإيسيسكو (2026-2029)، إذ تمثل أدوات داعمة لتسريع وتيرة التحول المؤسسي وضمان الاستدامة المالية والتنظيمية للمنظمة

5.1 الاستثمار في الموارد البشرية

أولاً: ما تم إنجازه خلال الفترة السابقة (2020-2025)

خلال الفترة 2020-2025، أرسيت الإيسيسكو أسس منظومة متكاملة للاستثمار في رأس المال البشري، إدراكاً منها بأن الجاهزية المؤسسية والاستدامة في الأداء تبدأن من الإنسان. فقد انتقلت المنظمة من إدارة الموارد البشرية بالمنظور الإداري إلى إدارة استراتيجية للكفاءات، تجعل من العنصر البشري المحرك الرئيس للابتكار والتحول المؤسسي. واستند هذا التحول إلى نموذج "المستثمرون في الموارد البشرية الذي يُعَدُّ أحد أهمّ المرجعيات العالمية في تطوير الأفراد والمؤسسات نحو الأداء العالي المستدام، ويقوم على ثلاثة محاور متكاملة: القيادة والإلهام، الدعم والانتماء، والتحسين المستمر.

وفي هذا الإطار، ركزت الإيسيسكو على ترسيخ القيادة التحويلية التي تجمع بين الإلهام والمسائلة، عبر برامج لتأهيل الكفاءات الشابة والقيادات النسائية، وتحديث منظومة الأداء لتشمل معايير السلوك والإبداع والقيم، وليس الإنتاجية فحسب. كما عززت بيئة العمل من خلال سياسات شاملة للرفاه والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وإطلاق برامج السعادة المؤسسية وجلسات العصف الذهني المنتظمة التي عززت التواصل الداخلي وبناء الانتماء الجماعي.

واعتمدت المنظمة نظم تقييم الأداء القائمة على التغذية الراجعة، وربطت نتائجها ببرامج التطوير المهني المستمر، بما جعل من التعلّم المؤسسي جزءاً من دورة الأداء اليومية، وأسس لثقافة التحسين المستمر والتعلّم مدى الحياة. وقد مكّن هذا التوجه الإيسيسكو من الانتقال من "إدارة الموارد" إلى "تمكين الكفاءات"، ومن التركيز على الإجراءات إلى التركيز على الأداء القيمي والجاهزية المستقبلية، مما مهد لمرحلة جديدة في بناء القدرات المؤسسية المستدامة.

ثانياً: "من تمكين الكفاءات إلى صناعة القادة"

يعبّر هذا الشعار عن التحول المنهجي الذي ستتبناه الإيسيسكو خلال الدورة (2026-2029)، إذ تسعى إلى الانتقال من تمكين الأفراد داخل المؤسسة إلى صناعة قادة مبدعين يحملون مشعل الإلهام، والابتكار، والتأثير الإيجابي في محيطهم المهني. فالإيسيسكو ترى أن الاستثمار في الإنسان لا يقتصر على التطوير المهني، بل يشمل بناء منظومة قيادة مؤسسية تستند إلى القيم والمعرفة والحوكمة، حيث يصبح كل موظف جزءاً من منظومة القيادة المتكاملة التي ترسخ الانتماء، وتغرس ثقافة الأداء القيمي، وتحوّل رأس المال البشري إلى طاقة مؤسسية مستدامة.

ثالثاً: آليات التحسين في المنهجية (2026-2029)

1. القيادة والإلهام - من بناء القدرات إلى صناعة القادة ستُكرّس الإيسيسكو منظومة القيادة القيمية عبر إطلاق برنامج القيادة والتحول المؤسسي لتأهيل القيادات الصاعدة وبناء قدرتها على التفكير الاستراتيجي، وإدارة

بناء منظومة تمويلية متكاملة يتطلب الانفتاح على شراكات متعددة المستويات

قد أسهم هذا النهج في تنويع مصادر التمويل وتقليص الاعتماد على المساهمات الحكومية

تحويل التمويل من عملية تكميلية إلى منظومة مؤسسية قائمة على التكامل والاستدامة



المشاركة في نموذج IIP، حيث يصبح كل موظف مشاركاً في التغيير المؤسسي، وليس مجرد منقذ له.

3. التحسين المستمر - من التعلم الفردي إلى التطوير المؤسسي ستعتمد الإيسيسكو منظومة التطوير المهني المستمر التي تربط بين تقييم الأداء وخطط التعلم الفردي والتحسين المؤسسي. وسيتم تحويل عملية التقييم من أداة رقابية إلى أداة تطويرية قائمة على التغذية الراجعة البناءة. كما سنعتمد خارطة المهارات المستقبلية لتحديد الكفاءات المطلوبة في مجالات الذكاء الاصطناعي، والتحليل الاستراتيجي، والابتكار الرقمي، وإدارة المعرفة. وستُدمج هذه الخارطة في النظام الرقمي للموارد البشرية لتوفير بيانات تحليلية آتية لصناع القرار حول جاهزية القوى العاملة واحتياجاتها المستقبلية. وبذلك يتحقق مبدأ "التعلم المستمر والتحسين المنهجي" الذي يجعل من رأس المال البشري مورداً متجدداً ومتطوراً باستمرار.

التغيير، والذكاء العاطفي، والقيادة بالقدوة. كما سيتم دمج الإرشاد المؤسسي في نظام الأداء، ليصبح نقل المعرفة بين الأجيال المؤسسية إحدى أدوات استدامة القيادة. وسيتم اعتماد معايير القيادة التحفيزية ضمن التقييم والترقية، بحيث يُقاس الأداء بقدرة القائد على الإلهام وبناء الثقة وتحفيز الفريق، انسجاماً مع المبادئ الأولى في نموذج IIP: القيادة الملهممة القائمة على القدوة والمسؤولية.

2. التمكين والاندماج - من بيئة العمل إلى تجربة الموظف ستطوّر الإيسيسكو منظومة تجربة الموظف المؤسسية كإطار شامل يدمج التطوير المهني والرفاه التنظيمي والتقدير القيمي في نموذج واحد. وستعتمد سياسة التمكين الشامل التي تجمع بين الحوافز المادية والمعنوية، وتعتمد الاعتراف بالمساهمة والابتكار كجزء من التقدير المؤسسي. كما ستفعل منصة رقمية موحدة للموارد البشرية تتيح المشاركة في استطلاعات الأداء، وتبادل المعرفة، وإدارة المسار المهني الذاتي. ويهدف هذا التوجه إلى تحقيق مبدأي تمكين الأفراد والقيم

المرتبطة بالتحسين المستمر والابتكار المؤسسي، ومدى مواءمة سياسات الموارد البشرية مع معايير (IIP). أما المؤشرات اللاحقة فستقيس الأثر بعيد المدى، كتحسّن مؤشر الرضا والانتماء المؤسسي، وارتفاع إنتاجية الفرق متعددة التخصصات، وزيادة نسبة الترقّيات الداخلية نتيجة لتطوير الكفاءات، وتحسّن مؤشرات الجاهزية المؤسسية والابتكار.

وعلى المستوى التشغيلي، ستُعتمد المؤشرات القيادية لرصد سرعة تنفيذ خطط التدريب، ونسبة المشاركة في برامج التطوير المهني، ومستوى استخدام منصات التعلم المؤسسي. بينما ستقيس المؤشرات اللاحقة التحسّن الفعلي في الأداء الفردي والجماعي، ومعدلات الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة، ومستوى تحقيق الأهداف المرتبطة بخطط التعاقب الوظيفي.

وبذلك، يتحول هذا المسرّع إلى منظومة قيادية ديناميكية تُمكن الإيسيسكو من ربط الاستثمار في الإنسان بالأداء المؤسسي والنتائج الاستراتيجية، وترسيخ ثقافة التعلم والابتكار والقيادة التحولية، بما يعزز موقع المنظمة كمرجع دولي في الاستثمار الذكي والمستدام في رأس المال البشري.

سادساً: الرأس المال البشري الرقمي كُمكن للتحويل المؤسسي

تشخيص فجوة الكفاءات الرقمية

إطار الكفاءات المرجعي

تعتمد الإيسيسكو في تشخيص الفجوة على إطار كفاءات رقمية مُكيّف يستند إلى ثلاث مرجعيات دولية: إطار DigComp للاتحاد الأوروبي (المرجعية الأوسع انتشاراً في قياس الكفاءات الرقمية)، وإطار الإطار المهني للمهارات في عصر المعلومات - الإصدار التاسع (المرجعية المهنية المعتمدة في القطاع التقني)، وإطار برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للكفاءات الرقمية (المرجعية الأقرب لسياق المنظمات الدولية). ويُحدّد الإطار المُكيّف ست مجموعات كفاءات رقمية درجة:

4. **الحكومة الذكية واستدامة الكفاءات** ستعتمد الإيسيسكو إطار الحكومة الذكية للموارد البشرية الذي يربط الشفافية بالتحول الرقمي والمساءلة، بحيث تكون القرارات المتعلقة بالكفاءات قائمة على البيانات والأداء القيمي. ويشمل الإطار آليات لتخطيط القوى العاملة، ونظاماً شفافاً للتوظيف والترقية قائماً على الجدارة والتنوع الجغرافي والجندي، مع تقييم خارجي دوري وفق معايير IIP لضمان التحسين المستمر والاعتراف الدولي بالامتنال المؤسسي. كما سيتم اعتماد مؤشر الابتكار المؤسسي لقياس مساهمة الإدارات والمراكز في تحويل المعرفة إلى أثر، ودمجه ضمن منظومة التقدير والمكافأة، لتعزيز ثقافة الابتكار وتحفيز الأداء المتميز.

رابعاً: الأثر الاستراتيجي والجاهزية المؤسسية (2026-2029)

من خلال هذا المسار التصاعدي، ستنتقل الإيسيسكو من ترسيخ المبادئ إلى تشغيل المنظومات المتكاملة للاستثمار في الإنسان، بما يحوّل الكفاءات إلى قوة دافعة للتجديد المؤسسي. فالمبادرات السابقة ستتحوّل إلى سياسات، والسياسات إلى أدوات رقمية، والأدوات إلى ممارسات راسخة في الثقافة المؤسسية، وسيسهم هذا النموذج في رفع كفاءة الأداء، وتعزيز الانتماء، وتمكين المنظمة من التنبؤ بالاحتياجات والتكيف مع التحولات العالمية بمرونة واستباقية. وبذلك تركز الإيسيسكو مكانتها منظمة رائدة في الاستثمار الذكي والمستدام في رأس المال البشري ومترجمة رؤيتها في جعل الإنسان محور التنمية، وقاطرة الابتكار، ومصدر الجاهزية المؤسسية والتميز الاستراتيجي

خامساً: منظومة مؤشرات الأداء والمتابعة لمسرّع الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية

لضمان كفاءة هذا المسرّع وتحقيق مستهدفاته على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي، ستعتمد الإيسيسكو منظومة قياس متكاملة لمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) تجمع بين المؤشرات القيادية التي تتابع التقدم المبكر في تنفيذ المبادرات وتنمية الكفاءات، والمؤشرات اللاحقة التي تقيس النتائج الحقيقية والأثر المؤسسي للاستثمار في رأس المال البشري.

فعلى المستوى الاستراتيجي، ستستخدم المؤشرات القيادية لقياس مستوى الجاهزية المؤسسية في مجالات القيادة والتطوير المهني، مثل نسبة الكفاءات التي تم تأهيلها ضمن برامج القيادة التحولية، وعدد المبادرات

مجموعة الكفاءات	الوصف	الأهداف الاستراتيجية المرتبطة	المستوى المطلوب
تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي	القدرة على جمع وتحليل وتفسير البيانات واستخدام أدوات AI في دعم القرار	جميع الأهداف – المسرّع 1 (هندسة القرار)	متقدم لفريق متخصص – أساسي لجميع القطاعات
الحكومة الرقمية وأمن المعلومات	القدرة على تصميم وتطبيق سياسات الأمن السيبراني وحكومة البيانات	الهدف 2 (العلوم والابتكار) – الهدف 6 (الحكومة)	متقدم لفريق متخصص
إدارة المنصات والمحتوى الرقمي	القدرة على تصميم وإدارة المنصات التعليمية والثقافية والتشاركية	الهدف 1 (التربية) – الهدف 4 (الثقافة)	متوسط-متقدم
الاستشراف والتحليل التنبؤي	القدرة على استخدام أدوات التحليل الاستشرافي وبناء السيناريوهات	الهدف 2 (الاستشراف) – المسرّع 6	متقدم لفريق متخصص
إدارة المشاريع الرقمية (Agile)	القدرة على قيادة وتنفيذ مشاريع رقمية بمنهجيات رشيقة	جميع الأهداف – HiveFlow	متوسط لجميع مدراء المبادرات
الثقافة الرقمية الأساسية	القدرة على استخدام الأدوات الرقمية والتعامل مع البيانات في العمل اليومي	جميع الموظفين	أساسي لجميع الموظفين

مستوى القيادة العليا (اتخاذ القرار المبني على البيانات، حوكمة الذكاء الاصطناعي، قراءة لوحات المؤشرات)، ومستوى مدراء القطاعات والمبادرات (إدارة المشاريع الرقمية، تحليل البيانات التطبيقي، استخدام HiveFlow)، والمستوى التقني المتخصص (الذكاء الاصطناعي، الأمن السيبراني، هندسة البيانات، الاستشراف). يتم ربط التعلم بمؤشرات الأداء الفردي لضمان تحوله إلى أداة إنتاجية.

المسار الثاني – التوظيف الاستراتيجي المستهدف. تحديد الأدوار المستقبلية الحرجة غير المتوفرة حالياً والتي لا يمكن سدها بالتدريب وحده، وتصميم خطة توظيف مستهدفة تُركّز على المهارات لا المؤهلات التقليدية، مع اعتماد مزيج مرّن يجمع بين التوظيف الدائم للكفاءات الجوهرية والتعاقد المرّن للمهام المتخصصة والشراكات المؤسسية مع جهات دولية.

المسار الثالث – شراكات القدرات الرقمية. بناء شراكات استراتيجية مع مؤسسات دولية متخصصة (Google، Microsoft، AWS – برامج القطاع العام) ومع الجامعات الرائدة في الدول الأعضاء لتوفير برامج تأهيل متقدمة وزمالات رقمية.

آلية التقييم

يتم إجراء تقييم شامل للفجوة في الربع الأول من 2026 عبر ثلاث أدوات متكاملة: تقييم ذاتي منظم لجميع الموظفين باستخدام استمارة معيارية مُكيّفة من DigComp، وتقييم مهاري موضوعي (Skills Assessment) للكفاءات الحرجة عبر اختبارات عملية، وتحليل الفجوة بين الكفاءات المتوفرة والكفاءات المطلوبة لتنفيذ كل هدف استراتيجي.

مخرجات التقييم: مؤشر النضج الرقمي المؤسسي (مقياس 5-1)، وخريطة الفجوات حسب القطاع ومجموعة الكفاءات، وتقرير أولويات التدخل مع توصيات محددة للتوظيف والتدريب وإعادة التأهيل.

التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة الرقمية

استناداً إلى نتائج التشخيص، تنتقل الإبيسيسكو إلى نموذج تخطيط قائم على بدلاً من التخطيط التقليدي القائم على الوظائف. ويتضمن هذا النموذج ثلاثة مسارات متكاملة:

المسار الأول – إعادة تأهيل الكفاءات الداخلية: تصميم مسارات تعلم مؤسسية ثلاثية المستويات:

نموذج توسيع المبادرات الناجحة

يمثل غياب آليات التوسيع المنهجي أحد أبرز العوائق أمام تحقيق أثر مستدام. ولتجاوز ذلك، تعتمد الإيسيسكو نموذجاً مؤسسياً رباعي المراحل لتحويل المبادرات الناجحة من تجارب معزولة إلى نماذج مؤسسية قابلة للتكرار:

المرحلة	الوصف	معايير الانتقال	المخرج
التجريب	إطلاق المبادرة في نطاق محدود (دولة واحدة أو قطاع واحد) مع مؤشرات نجاح محددة مسبقاً	تحقيق +70% من مؤشرات النجاح – رضا المستفيدين +65% – جدوى اقتصادية مثبتة	تقرير تجريبي مع توصية بالتوسيع أو التعديل أو الإيقاف
التحقق	اختبار المبادرة في سياقات متعددة (3-5 دول) مع تكييف حسب السياق الوطني	نجاح في +3 سياقات مختلفة – قابلية التكييف مثبتة – تكلفة التكرار محسوبة	دليل تشغيلي موحد (Playbook) مع أدوات التكييف
التوسيع	تعميم المبادرة على 10-20 دولة عبر منهجية موحدة مع تكييف محلي	تبنّي وطني في +60% من الدول المستهدفة – أثر قابل للقياس	نموذج مؤسسي معياري مُدمج في منصة HiveFlow
التماسس	تحويل المبادرة إلى ممارسة مؤسسية دائمة بملكية وطنية كاملة	استدامة ذاتية بدون دعم مباشر من الإيسيسكو – ملكية وطنية كاملة	أصل مؤسسي في قاعدة المعرفة المؤسسية

معايير اختيار المبادرات القابلة للتوسيع: الأثر المُثبت (نتائج كمية ونوعية موثقة)، والقابلية للتكرار (إمكانية التطبيق في سياقات مختلفة بتكلفة معقولة)، والطلب الوطني (وجود إرادة سياسية وقدرة مؤسسية في الدول المستهدفة)، والتكامل الاستراتيجي (ارتباط المبادرة بأولويات الخطة الاستراتيجية).

المؤشرات الاستراتيجية ومستهدفات الأداء

المؤشر	الوصف	خط الأساس (2026)	الهدف (2027)	الهدف (2029)
مؤشر النضج الرقمي المؤسسي	مستوى الكفاءات الرقمية على مقياس 1-5 (DigComp مُكيّف)	يُحدد عبر التقييم الأساسي	3.0	3.8
نسبة تغطية الكفاءات الحرجة	نسبة الأدوار الحرجة المغطاة بكفاءات مؤهلة (من أصل 6 مجموعات)	يُحدد عبر خريطة الفجوات	60%	85%
عدد الموظفين المُعاد تأهيلهم رقمياً	الموظفون الذين أكملوا مسار تأهيل رقمي كامل (لا مجرد ورشة)	0	50% من الموظفين	80% من الموظفين
نسبة القرارات المستندة إلى البيانات	القرارات الاستراتيجية المبنية على تحليلات بيانات موثقة	يُحدد	40%	65%
عدد المبادرات المُوسّعة (Upscaled)	المبادرات التي انتقلت من التجريب إلى التوسيع أو التماسس	0	5 مبادرات في مرحلة التحقق	+10 مبادرات (مُتماسسة)
معدل نجاح التوسيع	نسبة المبادرات المُوسّعة التي حققت أهدافها في السياقات الجديدة	–	60%	75%
سرعة تنفيذ المشاريع الرقمية	متوسط الوقت من التصميم إلى الإطلاق (بالأسابيع)	يُحدد	تقليص 20%	تقليص 35%

إدارة المخاطر

المخاطرة	الاحتمال	الأثر	آلية التخفيف
مقاومة التغيير وضعف تبني الحلول الرقمية	مرتفع	عالي	نهج تدريجي – دعم القيادة العليا المرئي – إظهار الفوائد العملية السريعة – ربط التأهيل بتقييم الأداء
الاعتماد المفرط على الخبرات الخارجية	متوسط	عالي	بناء قدرات داخلية مواز لكل تعاقد خارجي – شرط نقل المعرفة في كل عقد – تفويض تدريجي للاعتماد الخارجي
تسارع التقنية بما يتجاوز قدرة التكيف	مرتفع	متوسط	رصد مستمر للاتجاهات – تحديث إطار الكفاءات سنوياً – شراكات مع مزودي التقنية الرائدة
فجوة بين التدريب والتطبيق الفعلي	مرتفع	متوسط	ربط كل مسار تعلم بمشروع تطبيقي فعلي – قياس الأثر على الأداء لا مجرد الحضور – توجيه من الأقران
فشل التوسيع بسبب اختلاف السياقات	متوسط	عالي	اختبار في سياقات متعددة قبل التوسيع – أدوات تكيف مرنة – مشاركة وطنية في التصميم



5.2 المرونة المؤسسية وإدارة الصدمات عابرة الحدود

في إطار التحوّل المؤسسي المتواصل الذي تقوده الإيسيسكو، يشكّل أنموذج العمل المرن والمتجاوب أحد المحاور الجوهرية في خطتها الاستراتيجية للدورة (2026-2029)، إذ يعبّر عن انتقال نوعي من مرحلة الإصلاح والتكيّف إلى مرحلة الريادة المؤسسية القائمة على الرشاقة والتعلّم المستمر. ويقوم هذا التحوّل على مبدأ أن المنظمة منظومة حيوية تتعلّم، وتطوّر، وتستبق التحوّلات.

أولاً: ما تمّ إنجازه خلال الفترة السابقة (2020-2025)

نجحت الإيسيسكو خلال الدورة السابقة 2020-2025 في ترسيخ متركزات المرونة المؤسسية من خلال الانتقال من نهج "الإصلاح التنظيمي" إلى أنموذج "منظومة مرنة ومتكاملة". وقد تجلّى هذا التحوّل في إعادة تصميم سلاسل القيمة الإدارية لتكون أكثر ترابطاً وانسيابية بين المنظمة والدول الأعضاء، من خلال تطوير منصة (HiveFlow) التي وفّرت لوحات قيادة تشاركية ومؤشرات أداء لحظية مكّنت ممثلي الدول الأعضاء من متابعة تنفيذ مشروعاتهم وتعزيز الشفافية في الأداء.

كما أطلقت المنظمة برامج لتطوير القدرات المؤسسية على مستوى الوحدات التنظيمية من أجل تعزيز ثقافة التعلّم والتحسين المستمر، وأقرت منهجيات جديدة للتخطيط والمتابعة والتقييم تربط بين البيانات وصنع القرار وقياس الأثر. وقد أسهم هذا النهج في تحقيق كفاءة تشغيلية أعلى وتكامل مؤسسي أعمق بين القطاعات، ممّا عزّز جاهزية المنظمة للإنسجام مع التحوّلات العالمية.

ثانياً: «من المرونة المؤسسية إلى الرشاقة الاستراتيجية»

يمثّل هذا الشعار خلاصة المسار التطوري لمنهجية العمل داخل الإيسيسكو، حيث لم تعد المرونة غاية في حدّ ذاتها، بل أصبحت أساساً لبناء رشاقة مؤسسية استباقية تمكّن المنظمة من التعلّم بسرعة، والتكيّف بذكاء، واتخاذ القرار القائم على الأدلة والمعرفة.

ثالثاً: آليات التحسين في المنهجية خلال الدورة (2026-2029)

في الدورة الجديدة، تتجه الإيسيسكو إلى تبني نموذج عمل استباقي قائم على «الرشاقة الاستراتيجية» وفقاً لتقارير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) التي تحدّد ثلاثة محاور تكاملية:

- الحساسية الاستراتيجية: لتمكين المنظمة من رصد التحوّلات واستشراف الاتجاهات الجديدة بسرعة ودقّة.
- وحدة القيادة: لضمان التناغم المؤسسي وسرعة الاستجابة في مختلف المستويات.
- السيولة التمويلية: لإعادة توجيه الموارد بكفاءة وفقاً للأولويات المتغيرة.

كما تم دمج الأبعاد الستة للرشاقة المؤسسية في المنظومة الإدارية للإيسيسكو وهي: القيادة التحويلية، والهيكلة الذكية، والثقافة المؤسسية، والابتكار، والتعلّم المؤسسي، والتكيّف المستمر، بما يجعل المنظمة قادرة على الجمع بين الرؤية الاستراتيجية والرشاقة التنفيذية.

وانطلاقاً من هذا الإطار، ستنتقل الإيسيسكو من نموذج التشغيل الخطي إلى منظومة تشغيل تكاملية ودائرية تعتمد على التحليل المتواصل واتخاذ القرار في الزمن الحقيقي، وتستند إلى نظام شامل لرصد التحوّلات وقياس الجاهزية المؤسسية. وستُغذّي هذه المنظومة دوائر التخطيط بالبيانات الكمية والنوعية الحديثة، بما يمكّن المنظمة من التحرك بمرونة واستباق، استناداً إلى التحليل القائم على الأدلة واستباق المخاطر واستثمار الفرص.

كما سيتم تعزيز القيادة الموحّدة متعدّدة المستويات التي تربط بين القيادة العليا وفرق العمل والمكاتب الإقليمية عبر آليات اتصال وتطيل وتوجيه مستمرة، تضمن التكامل بين الرؤية الاستراتيجية والتنفيذ الميداني. وسيعزز هذا التوجه من خلال نظام قيادة قائم على التمكين والمساءلة والتعلّم التحويلي يحوّل القيادة إلى محرّك للابتكار والتجديد المؤسسي.

ويواكب ذلك إطلاق منظومة تطوير مهني مستمر تُدمج فيها التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي لدعم التعلّم المؤسسي وتسريع نقل المعرفة، بما يعزّز الكفاءة المؤسسية ويضمن استدامة الأداء.

والتحليل في الزمن الحقيقي، ومستوى جاهزية القيادة متعددة المستويات لدعم المرونة المؤسسية.

- وستقيس المؤشرات اللاحقة أثر تطبيق المنهجية الرشيقة، من خلال نسبة تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الزمن المحدد، ومؤشر تحسين الكفاءة التشغيلية، ومستوى رضا الدول الأعضاء والشركاء عن سرعة الاستجابة وجودتها، إلى جانب مؤشرات الأثر التنموي الناتجة عن سرعة تحويل المشاريع إلى نتائج ملموسة. أما على المستوى التشغيلي:

- فستشمل المؤشرات القيادية معدّل التقدّم في تطبيق الدورات التحسينية، وعدد المبادرات التي تم تكييفها بناءً على التحليل اللحظي، ومستوى المشاركة للفرق في آليات التحسين المستمر والتعلّم المؤسسي.

- وستُقاس المؤشرات اللاحقة من خلال معدّل الالتزام بخطط التنفيذ، ومتوسط زمن اتخاذ القرار، ونسبة المبادرات المنجزة في الإطار الزمني المحدد، ومؤشر رضا الموظفين عن مرونة بيئة العمل والتنسيق بين الإدارات.

وبهذا النهج، تتحوّل مؤشرات الأداء من أدوات للقياس إلى محركات للتعلّم المؤسسي واتخاذ القرار الاستباقي، بما يعزّز قدرة الإيسيسكو على التكيف السريع، وضمان الاتساق بين الأداء التشغيلي والرؤية الاستراتيجية في مسارها نحو نموذج مؤسسي رشيق وذكي خلال الدورة (2026-2029).

النتيجة المؤسسية المنشودة (2026-2029)

بنهاية الدورة، ستُصبح الإيسيسكو أنموذجاً لمؤسسة دولية رشيقة، متعلّمة، وذكية، قادرة على الاستشراق السريع للمتغيّرات وبناء استجابات استراتيجية مؤثرة، تعمل من خلال هيكل ديناميكي متكامل يعيد تشكيل أولوياته استناداً إلى البيانات اللحظية والتغذية الراجعة من الدول الأعضاء. وستُتيح هذا الأنموذج للإيسيسكو ترجمة التحوّلات العالمية إلى مسارات تنموية مؤثرة، بما يعزّز مكانتها منظمة رائدة وقائدة في مجالات التربية، والعلوم، والثقافة، والاتصال.

رابعا: منظومة مؤشرات الأداء وآلية المتابعة الذكية لمسرّع نموذج العمل المرن والمتجاوب

ولضمان متابعة تنفيذ هذا المسرّع وقياس أثره بشكل دقيق على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي، ستعتمد الإيسيسكو منظومة متكاملة لمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) تشمل المؤشرات القيادية التي تُستخدم لقياس التقدّم الاستباقي وتوقّع الأداء المستقبلي، والمؤشرات اللاحقة التي تُستخدم لتقييم النتائج الواقعية والأثر المؤسسي بعد التنفيذ.

على المستوى الاستراتيجي:

- ستركّز المؤشرات القيادية على رصد سرعة استجابة المنظمة للتحوّلات الداخلية والخارجية، ومؤشر نضج الرقابة المؤسسية، ونسبة القرارات المبنية على البيانات



ثانياً: «من الحوكمة المؤسسية إلى القيادة المؤسسية بالحوكمة»

يعبر هذا الشعار عن التحول المنهجي الذي ستبناه الإيسيسكو خلال الدورة الاستراتيجية (2026-2029)، حيث سنتقل من نموذج الحوكمة بوصفها إطاراً تنظيمياً إلى مرحلة القيادة بالحوكمة، أي جعل الحوكمة نفسها ممارسة قيادية تُوجّه التفكير الاستراتيجي، وتؤطر صنع القرار، وتدعم الإبداع المؤسسي. فالحوكمة منظومة رقابية إجرائية، ونهجاً قيادياً متكاملًا يربط بين الجودة في الأداء، والشفافية في المعلومات، والامتثال في التنفيذ، بما يعزز الثقة المؤسسية ويجعل القيادة نموذجاً للمساءلة والتطوير المستمر.

ثالثاً: آليات التحسين في المنهجية (2026-2029)

في إطار الانتقال إلى القيادة المؤسسية بالحوكمة، ستعمل الإيسيسكو على تطوير منظومة حوكمة أكثر تكاملاً وذكاءً تستند إلى المعايير الأمامية الحديثة وإلى التوصيات والممارسات المرجعية.

حوكمة متعددة المستويات: سيتم تعزيز التكامل بين مستويات القيادة الاستراتيجية والتنفيذية والرقابية من خلال إنشاء لجنة رقابة مستقلة ترتبط مباشرة بالإدارة العليا، بما يعزز الاستقلالية المؤسسية، ويرسخ مبادئ النزاهة والشفافية في المتابعة والتقييم، ويضمن اتساق القرارات مع الأهداف الاستراتيجية.

الحوكمة التشاركية كُممكن مؤسسي عابر للأهداف الاستراتيجية

النموذج المؤسسي للمشاركة: من الإبلاغ إلى القرار المشترك

بناءً على نموذج Arnstein الكلاسيكي وتطويرات IAP2 المعاصرة، تعتمد الإيسيسكو نموذجاً تصاعدياً خماسي المستويات مُكَيِّفاً مع طبيعتها كمنظمة متعددة الأطراف:

5.3 حوكمة مؤسسية قائمة على الجودة والامتثال والشفافية

أولاً: ما تم إنجازه خلال الفترة السابقة (2020-2025)

رشدت الإيسيسكو منظومة حوكمة مؤسسية متكاملة جعلت من الجودة والامتثال والشفافية ركائز أساسية لتعزيز الثقة المؤسسية وضمان سلامة القرار وكفاءة إدارة الموارد. وقد تبنت المنظمة نهجاً شاملاً مستنداً إلى أفضل الممارسات الدولية والمعايير المرجعية للحوكمة الرشيدة في المؤسسات متعددة الأطراف، مستلهمة مبادئ المشاركة، والمساءلة، والعدالة.

ونجح هذا النهج في تحويل الحوكمة من التزام إداري إلى ثقافة مؤسسية مسؤولة، تقوم على وضوح الأدوار وتوزيع المسؤوليات، والمساءلة المستمرة، والرقابة المستقلة، والتخطيط القائم على الأدلة. كما تم تطوير بنية حوكمة متعددة المستويات تجمع بين أربعة أبعاد: الاستراتيجي والتشغيلي والرقابي والمعرفي، بما يضمن التكامل بين القيادة العليا والإدارات التنفيذية والجهات الرقابية.

فعلى المستوى الاستراتيجي، تم تعزيز اتساق القرارات مع الرؤية بعيدة المدى للمنظمة، عبر آليات تشاورية وتجاوبية مع الدول الأعضاء، وعلى المستوى التشغيلي، تم اعتماد مؤشرات أداء قابلة للقياس ومراجعة دورية لأنظمة العمل لضمان التحسين المستمر ورفع الكفاءة. أما على المستوى المالي والرقابي، فقد أنشئت منظومة تدقيق داخلي مستقل ومراجعة خارجية شفافة تعتمد مبدأ الإفصاح الكامل وتعزز النزاهة في إدارة الموارد.

وفي هذا الإطار، شكّلت منصة (HiveFlow) نقلة نوعية في الحوكمة المعرفية، إذ مكّنت من تتبّع المشاريع في الزمن الواقعي، وتبادل البيانات مع الدول الأعضاء، وترسيخ مبدأ المساءلة المشتركة والشفافية اللحظية. كما واءمت الإيسيسكو منظومتها الإدارية مع المعايير الدولية لإدارة نظام الحوكمة ISO 37000، ممّا جعل تطبيق الجودة والتحسين المستمر ثقافة مؤسسية متجذّرة لا مجرد التزام تنظيمي.

وبفضل هذا المسار، أصبحت الإيسيسكو بين نظيراتها من المنظمات متعددة الأطراف أنموذجاً مرجعياً في الإدارة الرشيدة، إذ نجحت في تحويل الحوكمة إلى أداة استراتيجية ووسيلة للمساءلة في آن واحد، وأسست لبيئة مؤسسية تركز على النزاهة، والكفاءة، والشفافية.

المستوى	النمط	الوصف	التطبيق في الإيسيسكو
5	القرار المشترك	أصحاب المصلحة يشاركون في اتخاذ القرار النهائي على قدم المساواة	لجان استراتيجية مشتركة مع الدول الأعضاء لتحديد أولويات البرامج
4	الشراكة	تعاون متكافئ في التصميم والتنفيذ مع تقاسم المسؤوليات	مبادرات التصميم المشترك (Co-Design) مع الحكومات والمنظمات الإقليمية
3	الإشراك الفعلي	دمج آراء أصحاب المصلحة في صنع القرار مع التزام مؤسسي بالاستجابة	ورش عمل تشاورية وحلقات تغذية راجعة منظمة في مراحل التصميم
2	التشاور	استطلاع منهجي للآراء مع آلية واضحة للردود	استبيانات دورية ومنتديات إقليمية ومشاورات رقمية
1	الإبلاغ	مشاركة المعلومات بشفاافية وفي الوقت المناسب	تقارير دورية ومنصة بيانات مفتوحة

متابعة مشتركة وتنفيذ وطني بإشراف محلي (مستوى 4)؛ وفي مرحلة التقييم والتعلم عبر تقييم تشاركي ومراجعات نظراء واستطلاعات أثر (مستوى 3-4).

ويستند النموذج إلى مبدأ الملكية الوطنية: كل مبادرة تُصمَّم بحيث تنتقل ملكيتها التشغيلية تدريجياً إلى الدولة المستفيدة – قيادة مشتركة في السنة الأولى، انتقال القيادة في السنة الثانية، ملكية كاملة بدعم استراتيجي خفيف في السنتين الثالثة والرابعة.

الهدف الاستراتيجي: الانتقال التدريجي من تركّز الأنشطة في المستويين 1-2 (الوضع الراهن) إلى توزيع متوازن يشمل المستويات 3-5 بحلول 2029، مع وصول 40% على الأقل من المبادرات إلى مستوى الشراكة أو القرار المشترك.

يتم تفعيل المشاركة عبر المراحل الأربع لدورة حياة كل مبادرة: في مرحلة التحديد والاستشراف عبر مسوحات الاحتياجات والحوارات المجتمعية (مستوى 3-5)؛ في مرحلة التصميم عبر ورش التصميم المشترك والنماذج الأولية التشاركية (مستوى 4-5)؛ في مرحلة التنفيذ عبر لجان

نموذج نضج الحوكمة التشاركية

استناداً إلى ISO 37004:2023 (Governance of Organizations – Governance Maturity Model) وتجارب OECD في قياس نضج الحوكمة المفتوحة، تعتمد الإيسيسكو نموذج نضج خماسي المستويات يوفر خارطة طريق واضحة للتقدم المؤسسي:

المستوى	التسمية	الخصائص	المؤشرات الرئيسية	الهدف الزمني
1	تفاعلي	مشاركة عشوائية وغير مخططة – لا توجد سياسات واضحة – ممارسات فردية غير مؤسسية	لا مؤشرات رسمية – لا توثيق منهجي	قبل 2026
2	ناشئ	سياسة مشاركة معتمدة – أدوات أساسية متاحة – تدريب أولي للكوادر	سياسة معتمدة – 30% من المبادرات بمشاركة منهجية	نهاية 2026
3	منظم	آليات مؤسسية مستقرة – قياس منظم وتقارير – تكامل مع دورة حياة المبادرات	60% من المبادرات بمشاركة – منصة رقمية فاعلة – مؤشرات KPI	نهاية 2027
4	متقدم	مشاركة مدمجة في الثقافة المؤسسية – ابتكار مستمر في الأدوات – تأثير قابل للقياس على القرارات	80% بمشاركة مستوى 3+ – أثر موثق على القرارات – رضا أصحاب المصلحة +75%	نهاية 2028
5	تحويلي	المشاركة تُشكل هوية المنظمة – تأثير في الأجندة العالمية – نموذج مرجعي دولي	الإيسيسكو مرجع دولي – مساهمة في معايير عالمية – رضا +85%	نهاية 2029

يتم تقييم كل مستوى عبر ستة أبعاد متكاملة وفقاً لمنهجية ISO 37004: القيادة والالتزام (مدى دعم القيادة العليا)، السياسات والأطر (وجود سياسات واضحة وأدلة عمل)، القدرات والكوادر (توفر المهارات والتدريب)، الأدوات والتقنية (توفر المنصات الرقمية وفعاليتها)، القياس والتعلم (منظومة قياس وآليات تعلم مؤسسي)، والثقافة المؤسسية (مدى ترسخ قيم المشاركة في الممارسة اليومية). ويُجرى تقييم شامل للنضج مرتين سنوياً عبر تقييم ذاتي من القطاعات، ومراجعة مستقلة من وحدة الحوكمة، وتقييم خارجي سنوي من خبراء دوليين.

المؤشرات الاستراتيجية للحوكمة التشاركية

المؤشر	الوصف	خط الأساس (2026)	الهدف (2028)	الهدف (2029)
نسبة المبادرات بمكون تشاركي	المبادرات التي تتضمن آلية إشراك منهجية واحدة على الأقل	25%	60%	80%
مستوى المشاركة المتوسط	متوسط مستوى المشاركة في المبادرات (على سلم 1-5)	2.0	3.2	3.8
مؤشر التنوع في المشاركة	تمثيل النساء والشباب والأقاليم في آليات المشاركة	قاعدة بيانات أولية	نساء +35% – شباب +20%	نساء +40% – شباب +25%

55%	40%	15%	القرارات الاستراتيجية التي تأثرت فعلياً بمدخلات أصحاب المصلحة	نسبة القرارات المتأثرة
70%	55%	30%	نسبة المبادرات التي تُبنى وطنياً بعد انتهاء دعم الإيسيسكو	مؤشر التبنّي المحلي
75%	65%	قياس أولي	نسبة الرضا عن جودة المشاركة وتأثيرها (مسح سنوي)	مؤشر رضا أصحاب المصلحة

حوكمة قائمة على البيانات والمعرفة: سيتم ترسيخ التحول نحو الرقمنة المعرفية للحوكمة، من خلال تطوير أدوات تحليل ذكية تستند إلى الذكاء الاصطناعي والتعلم المؤسسي، بما يعزز القدرة على التنبؤ بالمخاطر وتحسين جودة القرارات. وستُغذى منظومة الحوكمة ببيانات كمية ونوعية متجددة باستمرار لتتيح اتخاذ القرار الاستباقي القائم على الأدلة.

حوكمة تقودها القيم والشفافية: ستُعزز المنظمة نهجها في القيادة القائمة على القيم من خلال تكريس ثقافة النزاهة والمساءلة المشتركة، وجعل تقارير الإفصاح المؤسسي متاحة بشكل دوري للدول الأعضاء والشركاء، بما يعكس نموذجاً منفتحاً للحوكمة الشفافة والمتبادلة.

النتيجة المؤسسية المنشودة (2026-2029)

بنهاية الدورة، ستُصبح الإيسيسكو أنموذجاً لمؤسسية قيادية بالحوكمة، تجعل من الجودة والامتثال والشفافية أدوات توجيه قيادي للتميز المؤسسي، وتحول الرقابة إلى ثقافة قيادة تشاؤكية تعزز الثقة والمساءلة المتبادلة.

ومن خلال هذا المسار، ستكرّس الإيسيسكو مكانتها مرجعاً دولياً في الحوكمة الرشيدة، ووجهة مؤثرة في تطوير معايير القيادة المؤسسية بالحوكمة على المستويين الإقليمي والدولي.

رابعاً: منظومة مؤشرات الأداء والمتابعة لمسرّع الحوكمة المؤسسية

ولضمان متانة هذا المسرّع وتحقيق التحول نحو "القيادة المؤسسية بالحوكمة"، ستعتمد الإيسيسكو منظومة متكاملة لمؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs) على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي، تجمع بين المؤشرات الاستباقية التي تتابع التقدم المبكر في تطبيق منظومة الجودة والامتثال والشفافية، والمؤشرات اللاحقة التي تقيس

التكيف مع السياق الحضاري: القيمة المضافة للإيسيسكو

يتموضع نموذج الإيسيسكو بشكل فريد في المشهد الدولي عبر ثلاث ميزات حضارية لا تتوفر في نماذج OECD أو UNDP أو UNESCO:

أولاً- الحوكمة المتجذرة ثقافياً. على خلاف النماذج الغربية التي تفترض سياقاً ثقافياً موحداً، يدمج نموذج الإيسيسكو المؤسسات المجتمعية التقليدية – مبادئ الشورى، مجالس الحكماء، المؤسسات الوقفية، المراكز الثقافية المحلية – كقنوات مشروعة وفعالة للمشاركة، مع تكيف جميع الأدوات للتعددية اللغوية (العربية، الإنجليزية، الفرنسية) والحساسية الثقافية.

ثانياً- الجسر بين المحلي والعالمي. بفضل انتشارها عبر 53 دولة متنوعة، تملك الإيسيسكو قدرة فريدة على نقل الممارسات المحلية الناجحة إلى المستوى العالمي – أي دور "المترجم الحضاري" بين سياقات مختلفة.

ثالثاً- إنتاج المعرفة وليس استيرادها. الطموح ليس فقط تطبيق معايير دولية، بل المساهمة في تطويرها. بحلول 2029، تهدف الإيسيسكو إلى إصدار "دليل الحوكمة التشاركية المتجذرة ثقافياً" كمرجع دولي، والمشاركة في مراجعة أطر OECD للحوكمة المفتوحة من منظور العالم الإسلامي.

حوكمة رقمية متكاملة: ستوسع الإيسيسكو منظومة الشفافية والمساءلة الرقمية عبر الدمج بين منصة (HiveFlow) ونظام إدارة الأداء المؤسسي، لتصبح منظومة واحدة تمكّن من تتبع القرارات والمشاريع في الزمن الواقعي، وتحليل مستويات التنفيذ والأثر، وتمكين الدول الأعضاء من مراقبة التقدم المحرز والمشاركة في التقييم.

5.4 ثقافة مؤسسية تشاركية واتصال مؤثر

أولاً: ما تم إنجازه خلال الفترة السابقة (2020-2025)

خلال الفترة السابقة (2020-2025)، أرسيت الإيسيسكو أسس ثقافة مؤسسية تشاركية قائمة على الشفافية وكفاءة الاتصال باعتبارهما ركيزتين للحوكمة الرشيدة والتحول المؤسسي المستدام. وانطلقت المنظمة من اقتناع راسخ لديها بأن نجاح أي خطة استراتيجية يُقاس بمدى قدرة منظومتها الاتصالية على تحويل الرؤية إلى ممارسة جماعية تُعزز الثقة والمساءلة والمشاركة في جميع المستويات التنظيمية.

فقد طوّرت الإيسيسكو نظام اتصال مؤسسي متكاملًا يجمع بين البعدين الداخلي والخارجي، ويرتكز على التحول الرقمي باعتباره أداة لتوحيد الجهود والتنسيق بين الوحدات التنظيمية والدول الأعضاء. كما عملت المنظمة على ترسيخ حوكمة الاتصال الخارجي، من خلال تطوير استراتيجيات إعلامية تشاركية ومتكاملة تُبرز منجزاتها وتعزز حضورها في الساحة الدولية، وفقاً لأفضل الممارسات المعتمدة عالمياً. وأسهم هذا النهج في ضمان اتساق الرسائل الاتصالية وتوسيع دائرة الوصول إلى أصحاب المصلحة، بما عزز الشفافية والمصداقية في أداء المنظمة.

وفي سياق تعزيز التواصل من أجل الأثر، نظّمت الإيسيسكو ثلاثة اجتماعات تشاورية مع الدول الأعضاء لمناقشة أولوياتها في مجالات التعليم والعلوم والثقافة والاتصال.

ومن خلال هذه الجهود، تحوّل الاتصال في رؤية الإيسيسكو وتوجهاتها وممارساتها من أداة إعلامية إلى منظومة حوكمة تشاركية تسهم في توحيد الرؤى المؤسسية.

ثانياً: «من الاتصال التفاعلي إلى الاتصال الحوكمي المؤثر»

يعكس هذا الشعار التحول المنهجي الذي تسعى إليه الإيسيسكو خلال الدورة (2026-2029)، حيث أصبح الاتصال نظاماً قيادياً يوجّه الحوكمة ويعزز المشاركة المؤسسية.

فالالاتصال في المنهجية الجديدة يُدار على أساس أنه عملية استراتيجية متكاملة تربط بين المعلومات والمعرفة واتخاذ القرار، ليصبح أداة للتأثير والتمكين وبناء الثقة وترسيخها بين المنظمة والدول الأعضاء. وبهذا، يتحول الاتصال من قناة تواصل إلى بنية مؤسسية تعزز الشفافية وتعمّق المشاركة وتُحدث الأثر المستدام.

النتائج المتحققة والأثر المؤسسي الناتج عن تطبيق الحوكمة المتكاملة.

فعلى المستوى الاستراتيجي، تمثّل المؤشرات الاستباقية أداة استباقية لقياس مدى نضج منظومة الحوكمة وتقدّمها نحو التكامل، من خلال رصد مؤشرات مثل نسبة الأنظمة والسياسات المؤسسية المحدثة وفق معايير ISO 37000، ومستوى اتساق القرارات الاستراتيجية مع آليات الرقابة والامتثال، وعدد المبادرات الجديدة التي تعزز الشفافية والحوكمة الرقمية في عمليات المنظمة. أمّا المؤشرات اللاحقة في هذا المستوى فسُكّز على قياس النتائج المحققة على أرض الواقع، مثل تحسّن مستوى الامتثال المؤسسي، وارتفاع معدلات الرضا والثقة لدى الدول الأعضاء والشركاء، وقياس الأثر المؤسسي للحوكمة على جودة القرار وكفاءة إدارة الموارد، إضافة إلى مؤشرات النضج المؤسسي في مجال الشفافية والإفصاح.

وعلى المستوى التشغيلي، ستقيس المؤشرات القيادية سرعة الاستجابة في معالجة التغيرات الرقابية وتحسين الإجراءات، ومستوى تطبيق مراجعات الجودة الدورية في الإدارات والمراكز، ونسبة التوصيات الرقابية التي يتم تنفيذها خلال المدة المحددة، بينما ستستخدم المؤشرات اللاحقة لقياس معدلات الامتثال المالي والإداري بعد التحقيق، ومستوى التحسين في أداء العمليات، وحجم الارتفاع في مؤشرات الأداء التشغيلي المرتبطة بالجودة والشفافية.

وبذلك، تتحول الحوكمة في الإيسيسكو من أداة تنظيمية إلى منظومة قيادية قائمة على مؤشرات دقيقة، تربط بين الأداء والشفافية والمساءلة، وتعزز التعلّم المؤسسي والتحسين المستمر، بما يكرّس مكانة الإيسيسكو مرجعاً دولياً في القيادة المؤسسية القائمة على الجودة والامتثال والحوكمة الرشيدة.





عملت المنظمة على ترسيخ حوكمة الاتصال الخارجي من خلال تطوير استراتيجيات إعلامية تشاركية ومتكاملة تُبرز منجزاتها وتعزّز حضورها في الساحة الدولية

ثالثاً: آليات التحسين في المنهجية (2026-2029)

انطلاقاً من المنجزات السابقة، ستعمل الإيسيسكو في الدورة الجديدة على تطوير منظومة اتصال مؤسسية متكاملة تجمع بين الحوكمة الرقمية والمساءلة العامة وإدارة المعرفة الاتصالية، من خلال ثلاث آليات رئيسية مترابطة:

1. الاتصال الداخلي المُمكن: سيتم ربط الوحدات التنظيمية عبر قنوات رقمية موحّدة تتيح التداول الفوري للمعلومات والقرارات وتعزّز المشاركة الأفقية بين الإدارات، من خلال إيجاد بيئة تعاونية تجمع فرق العمل في منظومة واحدة، بما يساهم في تسريع القرار وتعزيز الانسجام الداخلي وإحداث نقلة نوعية في الثقافة المؤسسية باتجاه نموذج تشاركي قائم على المعرفة المفتوحة.

2. الاتصال الخارجي الشفاف: سَتُطوّر الإيسيسكو نظام تقارير تشاركية دورية موجهة للدول الأعضاء والشركاء، تُظهر الإنجازات والنتائج بالأرقام والبيانات، مستلهمة نماذج المؤسسات الدولية التي تطبّق معايير GRI و OECD و AA1000 في إعداد تقارير أصحاب المصلحة. كما سيتم اعتماد بوابة رقمية مخصصة للتقارير والتغذية الراجعة، تتيح متابعة البرامج والمشاريع في الزمن الحقيقي، مما يعزز الثقة والمساءلة المتبادلة.

3. الاتصال الاستراتيجي المؤثر: تركّز الإيسيسكو على بناء هُويّة اتصالية قائمة على الأثر تجعل من كل رسالة إعلامية وسيلة لترسيخ الانتماء وتعزيز الثقة المؤسسية. وفي هذا الإطار، سيتم إطلاق مبادرة الاتصال المؤسسي للإيسيسكو لتكون منصة تحليل ومتابعة لمؤشرات الحضور الإعلامي والوعي المؤسسي، بما يتيح توجيه الرسائل الاتصالية وفق القيم الجوهرية للمنظمة.

كما ستعمل الإيسيسكو على توسيع شراكاتها الإعلامية العالمية مع المؤسسات الوطنية والإقليمية والدولية، لتعزيز حضورها منصةً حضاريةً للحوار الثقافي والتعاون الحضاري، وإبراز صوتها باعتبارها شريكاً مؤثراً في قضايا التنمية في العالم الإسلامي.

النتيجة المؤسسية المستهدفة (2026-2029)

مع نهاية الدورة، ستكون الإيسيسكو قد تحوّلت إلى نموذج متقدّم في الاتصال المؤسسي القائم على المشاركة والحوكمة، حيث يُدمج الاتصال في دورة اتخاذ القرار ويُدار كأداة استراتيجية للشفافية والمساءلة وبناء الثقة. وستُمكن هذه المنظومة التشاركية المنظمة من تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية مترابطة:

- 1- تعزيز الثقة المؤسسية والشرعية الدولية عبر تقارير شفافة موجهة لأصحاب المصلحة.
- 2- رفع سرعة الاستجابة والتكيّف المؤسسي عبر آليات تواصل رقمية متكاملة.
- 3- توسيع المشاركة والتأثير من خلال إشراك الدول الأعضاء والشركاء في صياغة وتنفيذ السياسات الاتصالية.

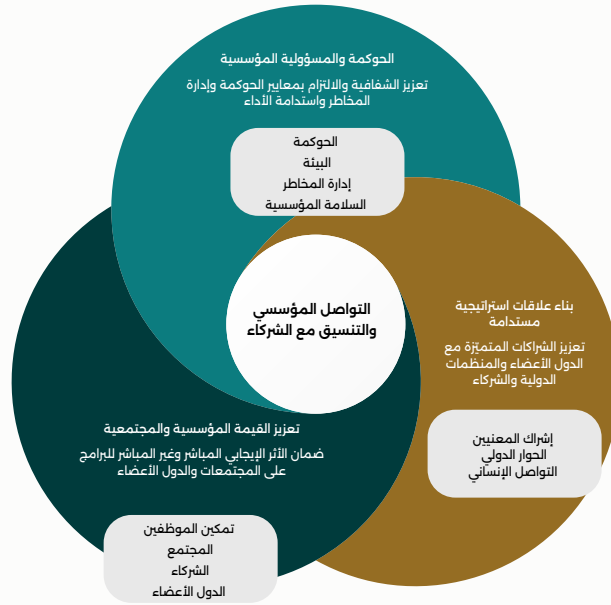
وبذلك، ترسخ الإيسيسكو أنموذجها بصفتها منظمة تجمع بين الشفافية والمشاركة والتأثير، وتجعل من ثقافة الاتصال التشاركي محركاً أساسياً للحوكمة المؤسسية المستدامة، بما يتماشى مع المعايير العالمية لأفضل ممارسات إشراك أصحاب المصلحة، ويكرّسها مرجعاً مؤسسياً في بناء منظومات تواصل تقود التغيير وتعزّز الأثر.

رابعاً: منظومة مؤشرات الأداء والمتابعة الديناميكية لمسرّع الثقافة المؤسسية التشاركية والاتصال المؤثر

لضمان كفاءة هذا المسرّع وتحقيق أهدافه على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي، ستعتمد الإيسيسكو منظومة أداء مؤسسية متكاملة تقوم على مؤشرات قيادية ومؤشرات لاحقة، تتيح متابعة دقيقة لأداء المبادرات الاتصالية وقياس الأثر المؤسسي الناتج عنها، مع تمكين آليات تدخل تصحيحية وتحسينية مستمرة.

فعلى المستوى الاستراتيجي، ستقيس المؤشرات القيادية مدى اتساع دائرة المشاركة المؤسسية ونجاعة قنوات الاتصال الداخلي والخارجي، ومستوى شراكة الدول الأعضاء مع المبادرات الاتصالية، ونسبة تطبيق معايير الحوكمة الاتصالية في التقارير والدوريات المؤسسية. أما المؤشرات اللاحقة فستركّز على قياس الأثر الملموس لهذه المبادرات، مثل تحسّن مؤشرات الثقة المؤسسية، وارتفاع مستوى الرضا لدى الشركاء وأصحاب المصلحة، ونسبة المشاريع التي تم تطويرها بناءً على التغذية الراجعة.

حوكمة التواصل المؤسسي والتنسيق مع الشركاء



القيادة العليا من متابعة تنفيذ البرامج واتخاذ قرارات مبنية على الأدلة في الزمن الحقيقي. كما أرسيت آليات تشاورية منتظمة مع الدول الأعضاء والشركاء، عززت من جودة المدخلات التي تُغذي عملية صنع القرار، وأسهمت في بناء قرارات أكثر استجابة للاحتياجات الفعلية.

واعتمدت المنظمة منهجية التحسين المستمر (Plan-Do-Check-Act) في إدارة دورات القرار، مما أتاح تقليص الفجوة بين التخطيط والتنفيذ، وتحسين سرعة الاستجابة المؤسسية للمتغيرات الداخلية والخارجية. وقد أسهم هذا التوجه في تحقيق انسجام أعمق بين الرؤية الاستراتيجية والقرارات التشغيلية، وأرسى الأساس للانتقال نحو نموذج هندسة القرار المتكامل.

ثانياً: «من اتخاذ القرار إلى هندسة القرار الذكي»

يعبّر هذا الشعار عن التحول المنهجي الجوهرى الذي تبنّاه الإيبسيسكو خلال الدورة (2026 - 2029)، حيث لم يَعد اتخاذ القرار مجرد ممارسة إدارية تقليدية، بل أصبح منظومة هندسية متكاملة تجمع بين الحساسية الاستراتيجية، والذكاء التحليلي، والرشاقة التنفيذية. وتستلهم الإيبسيسكو في هذا التوجه الإطار النظري للرشاقة الاستراتيجية كما حدّته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والأديبات الدولية المرجعية، والذي يقوم على ثلاث قدرات تكاملية محورية:

الحساسية الاستراتيجية: وتعني قدرة المنظمة على الرصد المبكر للتحويلات والاتجاهات الناشئة في بيئتها الداخلية والخارجية، واستشراف الفرص والمخاطر قبل أن تتبلور، بما

وعلى المستوى التشغيلي، سنستخدم المؤشرات القيادية لرصد سرعة تداول المعلومات وجودة المحتوى الاتصالي الداخلي، وعدد الاجتماعات التشاورية وورش العمل التشاركية المنفذة، في حين سنستخدم المؤشرات اللاحقة لتقييم كفاءة تنفيذ الاستراتيجيات الاتصالية، ونسبة تحقيق مستهدفات الوصول الإعلامي، ومستوى التكامل بين وحدات الاتصال والمشروعات التنفيذية.

وبذلك، تتحوّل الثقافة التشاركية والاتصال في الإيبسيسكو إلى نظام قيادي قابل للقياس والتحسين المستمر، يسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة المؤسسية، ويجعل الاتصال أداة استراتيجية مؤثرة لترسيخ الثقة والمشاركة وتحقيق الأثر المستدام في بيئة عمل الإيبسيسكو.

5.5 هندسة القرار والرشاقة المؤسسية

أولاً: ما تم إنجازه خلال الفترة السابقة (2020-2025)

خلال الفترة 2020-2025، أرسيت الإيبسيسكو أسس منظومة قرار مؤسسي تستند إلى مبادئ الحوكمة الرشيدة والشفافية وتكامل المعلومات، انطلاقاً من إدراكها بأن جودة القرار تمثل الرافعة المحورية لتحقيق الأثر الاستراتيجي والتنموي. فقد انتقلت المنظمة تدريجياً من نموذج القرار الخطّي القائم على التسلسل الهرمي إلى نموذج أكثر تشاركية وتكاملاً، يربط بين البيانات والتحليل والتوجيه الاستراتيجي.

وفي هذا السياق، تم تطوير لوحات القيادة المؤسسية عبر منصة (HiveFlow) التي وقّرت مؤشرات أداء لحظية مكّنت

اتخاذ قرارات تشغيلية وتكتيكية ضمن أطر واضحة ومحددة، مما يُقلص زمن القرار ويرفع كفاءة الاستجابة. ويستند هذا التوجه إلى مبدأ «القرار عند نقطة الاتصال بالمعلومة»، المعتمد في المنظمات الدولية الرشيقة، حيث يُتخذ القرار من قبل الأقرب إلى المعلومة والأكثر تأثراً بالنتيجة.

4. حوكمة دورة القرار والتغذية الراجعة: سُنَّس دورة حوكمة شاملة تتبّع كل قرار استراتيجي من لحظة الطرح حتى قياس الأثر، عبر منظومة رقمية متكاملة تتيح المراجعة والتعلّم المؤسسي من القرارات السابقة. وسيتم إدماج آلية «المراجعة ما بعد القرار» كممارسة مؤسسية راسخة، تُحلّل الانحرافات بين النتائج المتوقعة والفعلية، وتُغذّي منظومة التحسين المستمر.

رابعاً: منظومة مؤشرات الأداء والمتابعة الديناميكية لمُسرّع هندسة القرار والرشاقة المؤسسية

لضمان كفاءة هذا المُسرّع وتحقيق مستهدفاته على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي، ستعتمد الإيسيسكو منظومة قياس متكاملة لمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) تجمع بين المؤشرات القيادية والمؤشرات اللاحقة، تتابع متابعة دقيقة ومستمرة لأداء منظومة هندسة القرار وقياس أثرها على الرشاقة المؤسسية.

على المستوى الاستراتيجي:

ستقيس المؤشرات القيادية مؤشر نضج الرشاقة المؤسسية وفقاً لإطار OECD، ونسبة القرارات الاستراتيجية المبنية على البيانات والتحليل في الزمن الحقيقي، ومستوى فعالية غرف القرار الاستراتيجي في استشراف المخاطر والفرص، ودرجة التناغم بين مستويات القيادة في سرعة التوافق على القرارات. أما المؤشرات اللاحقة فستقيس متوسط زمن تحويل القرار الاستراتيجي إلى خطة تنفيذية قابلة للقياس، ونسبة القرارات التي حققت النتائج المستهدفة ضمن الإطار الزمني المحدد، ومؤشر تحسّن جودة القرار بناءً على المراجعات ما بعد القرار، وأثر إعادة تخصيص الموارد على تحقيق الأولويات الاستراتيجية المتغيرة.

على المستوى التشغيلي:

سُتستخدم المؤشرات القيادية لرصد معدل استخدام لوحات القيادة التحليلية في عمليات صنع القرار اليومي، ونسبة القرارات التشغيلية المتخذة ضمن إطار التفويض متعدد المستويات، وسرعة تدفق المعلومات بين الوحدات التنظيمية والمكاتب الإقليمية، وعدد جلسات المراجعة

يُمكن من اتخاذ قرارات استباقية مبنية على إشارات ضعيفة ومعلومات نوعية.

وحدة القيادة: وتضمن التناغم بين مستويات القيادة المختلفة، وسرعة التوافق على التوجهات الاستراتيجية دون أن يُعيق التعقيد التنظيمي عملية الحسم، مما يُتيح اتخاذ قرارات متسقة في ظل بيانات تتسم بعدم اليقين.

سيولة الموارد: وتُمكن من إعادة تخصيص الموارد المالية والبشرية والتقنية بمرونة عالية وفقاً للأولويات المتغيرة، دون أن تُعيق الهياكل الجامدة أو الإجراءات البيروقراطية تدفق الموارد نحو مواطن الأثر الأعظم.

وبهذا الإطار المتكامل، تتجاوز الإيسيسكو المفهوم التقليدي لاتخاذ القرار المؤسسي، لتؤسس لنموذج «هندسة القرار» الذي يعيد تصميم بنية صنع القرار بالكامل، بحيث يصبح القرار المؤسسي ناتجاً عن منظومة تحليلية وتشاركية وتنبؤية، وليس مجرد استجابة ظرفية لضغوط آتية.

ثالثاً: آليات التحسين في المنهجية خلال الدورة (2026-2029)

من في الدورة الجديدة، تتجه الإيسيسكو إلى تشغيل منظومة هندسة القرار عبر أربع آليات تكاملية مترابطة، تستلهم أفضل ممارسات المنظمات الدولية النظرية وتُكثفها مع خصوصيات عملها:

1. غرف القرار الاستراتيجي: سُنَّس الإيسيسكو وحدات تحليلية متخصصة تجمع بين فرق البيانات والخبراء القطاعيين وممثلي القيادة العليا، تعمل كمختبرات لتحليل السيناريوهات واستشراف الآثار المحتملة للقرارات الاستراتيجية قبل اعتمادها. وستعتمد هذه الغرف على نماذج المحاكاة وتحليل المخاطر والفرص، بما يضمن أن كل قرار استراتيجي يمرّ عبر اختبار الأدلة والجذوى والأثر.

2. منظومة القرار القائم على البيانات: سيتم تطوير بنية تحتية تحليلية متقدمة تدمج البيانات التشغيلية والمالية والبرامجية في منصة موحدة، تُتيح للقيادة الوصول اللحظي إلى مؤشرات الأداء ولوحات القيادة التفاعلية. وسُيعتمد نموذج «القرار المُعزّز بالذكاء الاصطناعي» لتوفير تحليلات تنبؤية واقتراحات مبنية على الأنماط والاتجاهات، مع الحفاظ على مركزية الحكم البشري في القرار النهائي.

3. تفويض القرار متعدد المستويات: سُنَّس الإيسيسكو هندسة مصفوفة الصلاحيات والتفويضات لتمكين المستويات التنظيمية المختلفة والمكاتب الإقليمية من

5.6 الريادة الرقمية والذكاء الاصطناعي

أولاً: ما تم إنجازه خلال الفترة السابقة (2020-2025)

خلال الفترة 2020-2025، انطلقت الإيسيسكو في مسيرة تحوّلها الرقمي الداخلي من خلال تحديث بنيتها التحتية التقنية، والانتقال نحو أنظمة العمل الإلكتروني المتكاملة، وقد جاء هذا المسار استجابةً لما كشفه السياق العالمي من ضرورة تكييف المؤسسات متعددة الأطراف مع موجات التحوّل الرقمي المتسارعة.

وفي هذا الإطار؛ نجحت المنظمة في توحيد منظومة عملها الداخلي عبر منصة (HiveFlow) التي مكّنت من متابعة المشاريع في الزمن الواقعي وتبادل المعلومات بين الوحدات التنظيمية. كما أرسّت الإيسيسكو أسس تطوير أرشيف رقمي موحّد يحفظ المعارف المؤسسية وييسّر النفاذ إليها، وتجلّى الاهتمام بالرقمنة أيضاً في تدريب الكوادر البشرية على استخدام أدوات التواصل الرقمي والتعاون الإلكتروني، وإطلاق خدمة التواصل الرقمي (5.1.2) التي عزّزت الحضور المؤسسي عبر الفضاء الرقمي.

وقد أرسّت هذه المرحلة كذلك منطلقات واعدة لمسارات استراتيجية تعمل الإيسيسكو على توسيعها وتعميقها في الدورة الجديدة؛ إذ شرعت المنظمة في بناء منظومة بيانات مؤسسية أكثر تكاملاً، وفي تطوير كفاءات موظفيها في مجالات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، فضلاً عن المضي في رفع مستوى التحوّل الرقمي تدريجياً عبر الوحدات التنظيمية كافة. وتنتقل الدورة القادمة من هذه الإنجازات لتطوّرّها إلى منظومة ريادة رقمية متكاملة، تُرسّخ الكفاءات الرقمية وتوظّف الذكاء الاصطناعي أداةً استراتيجية فاعلة في صميم العمل المؤسسي.

ثانياً: "من التحوّل الرقمي الوظيفي إلى الريادة الرقمية الذكية والمولدة للأثر"

يعبّر هذا الشعار عن جوهر التحوّل المنهجي الذي تتبناه الإيسيسكو خلال الدورة الاستراتيجية (2026-2029)؛ إذ لا إذ لا تسعى المنظمة إلى مجرّد رقمنة عملياتها التقليدية، بل إلى تأسيس نموذج ريادة رقمية مؤسسية شاملة يجعل من الذكاء الاصطناعي والبيانات الركيزة التحليلية لكل قرار وكل خدمة. «من التحوّل الرقمي الوظيفي إلى الريادة الرقمية الذكية والمولدة للأثر»

ما بعد القرار المنفذة. بينما ستقيس المؤشرات اللاحقة تحسّن متوسط زمن الاستجابة المؤسسية للمتغيرات الطارئة، ومستوى رضا الدول الأعضاء والشركاء عن سرعة القرار وجودته، ونسبة تخفيض الاختناقات في سلاسل اتخاذ القرار، ومعدل التعلّم المؤسسي من القرارات السابقة وانعكاسه على جودة القرارات اللاحقة.

خامساً: النتيجة المؤسسية المنشودة (2022-2026)

بنهاية الدورة، ستكون الإيسيسكو قد أرسّت نموذجاً مؤسسياً متقدماً في هندسة القرار والرشاقة المؤسسية، يجعل منها نموذجاً يُحتذى في المنظومة الدولية متعددة الأطراف. فالقرار المؤسسي في الإيسيسكو لن يكون مجرد فعل إداري، بل منظومة هندسية متكاملة تجمع بين الاستشراف والتطيل والتشارك والمساءلة، تُنتج قرارات استباقية عالية الجودة قادرة على مواكبة التحولات العالمية المتسارعة.

وسيتيح هذا النموذج للإيسيسكو تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية مترابطة:

أولاً، تسريع دورة القرار المؤسسي مع الحفاظ على جودته واتساقه مع الرؤية الاستراتيجية.

ثانياً، تمكين المنظمة من إعادة تخصيص مواردها بمرونة عالية استجابةً للأولويات المتغيرة واحتياجات الدول الأعضاء.

ثالثاً، بناء ذاكرة مؤسسية قرارية تحوّل التجربة التراكمية إلى أصل معرفي يعزّز جودة القرارات المستقبلية.

وبذلك تُرسّخ الإيسيسكو مكانتها باعتبارها منظمةً رشيقة ومتعلّمة، قادرة على التحرك بسرعة ودقة في بيئة دولية تتسم بالتعقيد وعدم اليقين، بما يعزّز موقعها الريادي في مجالات التربية والعلوم والثقافة والاتصال، ويكثّسها مرجعاً دولياً في القيادة المؤسسية القائمة على هندسة القرار الذكي والرشاقة الاستراتيجية المستدامة.



- تطوير واجهات برمجية (APIs) تتيح الربط السلس بين الأنظمة الداخلية ومنصات الدول الأعضاء والشركاء الدوليين، وتُسهّل تبادل البيانات بأمان.
- اعتماد منصة تحليل بيانات مدمجة بأدوات الذكاء الاصطناعي تُوفّر رؤى استشرافية لحظية تدعم التخطيط والمتابعة واتخاذ القرار.

2. الذكاء الاصطناعي في صنع القرار وإدارة الأداء

تسعى الإيسيسكو إلى جعل كل قرار مؤسسي – استراتيجياً كان أم تشغيلياً – مبنياً على تحليلات ذكية حية لا على التقارير الدورية وحدها. ولتحقيق ذلك، ستعتمد المنظمة جملةً من الآليات:

- تطوير نماذج تنبؤية (Predictive Analytics) تُقدّر احتياجات الدول الأعضاء، وتُحاكي أثر البرامج قبل إطلاقها، وتستبق المخاطر المؤسسية لمعالجتها استباقياً.
- إطلاق لوحات قيادة ذكية متطورة (AI-powered Dashboards) تربط مؤشرات الأداء بالأهداف الاستراتيجية في الزمن الواقعي، وتنبّه تلقائياً عند أي انحراف عن المسار.
- بناء قاعدة معرفة مؤسسية ذكية تجمع الدروس المستفادة والممارسات الفضلى في منظومة قابلة للاستعلام الطبيعي، ومتاحة لكافة الوحدات لدعم الذاكرة المؤسسية.
- توظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي في دعم إعداد التقارير والوثائق المؤسسية وتحليل الاتجاهات، مع ضمان الإشراف البشري والمساءلة في جميع مراحل الإنتاج.

3. الريادة الرقمية في خدمة الدول الأعضاء (البعد الخارجي)

تُدرّك الإيسيسكو أن الريادة الرقمية الحقيقية لا تُقاس بما تملكه المنظمة داخلياً، بل بما تُتيحه للدول الأعضاء من قدرات تحويلية. لذلك، ستُطوّر الإيسيسكو منظومة خدمات رقمية-ذكية موجهة خصيصاً لدعم الدول الأعضاء في مسيرة تحوّلها الرقمي، وتكمل ما يقدمه الهدف الاستراتيجي الثاني (المحور 2.4) من خدمات استشارية وطنية. ويشمل ذلك:

- تطوير أداة "الميزان الرقمي المؤسسي" التي تقيس مستوى الجاهزية الرقمية للمنظمة ذاتها في تعاملها مع الدول الأعضاء، وتُصدر توصيات مخصصة لكل سياق.

لم تُعدّ الريادة الرقمية توظيفاً للأدوات التقنية، بل أصبحت فلسفة مؤسسية تجعل من الذكاء الاصطناعي والبيانات محرّكاً استراتيجياً لتوليد الأثر الحقيقي – على المستوى الداخلي تشغيلياً، وعلى مستوى الخدمات المقدّمة للدول الأعضاء وشركاء التنمية.

تتجلى هذه الفلسفة في ثلاثة انتقالات متلازمة ستُسرّخها الإيسيسكو خلال هذه الدورة:

- من "أتمتة الإجراءات" إلى "توليد الذكاء المؤسسي": حيث تُصبح البيانات وقوداً لاتخاذ القرار لا مجرد سجلات أرشيفية.
- من "استخدام التقنية" إلى "قيادة التحوّل الرقمي": حيث تتحوّل الإيسيسكو من مستهلكة للطلول التقنية إلى مولّدة لها وشريكة في تطويرها لصالح دولها الأعضاء.
- من "التكيّف مع المستجدات التقنية" إلى "استباقها وتشكيلها": بما يُرشّخ موقعها مرجعاً دولياً في منظومة الريادة الرقمية للمنظمات متعددة الأطراف.

ثالثاً: آليات التحسين والتطوير في المنهجية (2029-2026)

في إطار هذا التحوّل الاستراتيجي، ستعمل الإيسيسكو على تطوير منظومة رقمية-ذكية مؤسسية متكاملة تقوم على أربعة محاور متشابكة ومتكاملة، تضمن معاً الانتقال من التشغيل التقليدي إلى الريادة الرقمية الفعلية:

1. العمارة الرقمية المؤسسية: بنية تحتية ذكية وموحّدة

ستُطلق الإيسيسكو مبادرة "العمارة الرقمية الموحّدة" لبناء بنية تحتية رقمية تُمكن من نشر تطبيقات الذكاء الاصطناعي بصورة آمنة وقابلة للتطوير والتوسع. وتشمل هذه المبادرة:

- إنشاء مستودع بيانات مؤسسي موحّد (Institutional Data Lake) يربط مصادر البيانات كافة من الوحدات التنظيمية والمكاتب الإقليمية في منظومة واحدة متكاملة.
- توحيد معايير جودة البيانات وبروتوكولات حوكمتها لضمان دقة المدخلات التي تغدّي نماذج الذكاء الاصطناعي وموثوقيتها.

رابعاً: النتيجة المؤسسية النتيجة المؤسسية المنشودة (2026-2029)

الإيسيسكو: منظمة دولية تُدار بالبيانات وتقودها ريادة الذكاء الاصطناعي

بنهاية الدورة، ستكون الإيسيسكو قد تحوّلت إلى نموذج مؤسسي دولي متقدم يُدار بالبيانات والذكاء الاصطناعي في صميم عملياته، مُرسّخة بذلك مكانتها كمنظمة دولية رائدة في توظيف التقنية لتوليد الأثر التنموي في قطاعات التعليم والعلوم والثقافة.

بنهاية الدورة (2026-2029)، يُتوقّع أن تتجلى مخرجات هذا المسرّع في تحوّلات مؤسسية جوهرية:

- تتخذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية الكبرى اعتماداً على تحليلات ذكية حيّة، ولا تقتصر على التقارير الدورية.
- تعمل جميع الوحدات التنظيمية والمكاتب الإقليمية على منصة رقمية موحّدة تُدار بالبيانات وتُولد رؤى استشرافية آتية.
- يمتلك موظفو الإيسيسكو كفاءات رقمية متقدمة تجعلهم قادرين على توظيف الذكاء الاصطناعي شريكاً فاعلاً في الإنجاز اليومي.
- تتحوّل خدمات الدول الأعضاء من نمط موحّد نمط مُشخص ومبني على البيانات الفعلية لكل دولة واحتياجاتها.
- تُصبح الإيسيسكو مرجعاً دولياً معترفاً به في حوكمة التحوّل الرقمي لمنظمات التعاون الإسلامي متعددة الأطراف.
- وبذلك، يُرسّخ هذا المسرّع مكانة الإيسيسكو منظمةً لا تواكب عصر الذكاء الاصطناعي فحسب، بل تُسهم في تشكيل توجّهاته وضبط حوكمته لخدمة إنسان العالم الإسلامي، بما ينسجم مع رسالتها وقيمتها وأهدافها الحضارية الكبرى.

خامساً: منظومة مؤشرات الأداء والمتابعة الديناميكية لمسرّع الريادة الرقمية والذكاء الاصطناعي

حرصاً على ضمان كفاءة هذا المسرّع وقدرته على تحقيق الأثر المرجوّ، ستعتمد الإيسيسكو منظومة متكاملة لمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) تجمع بين المؤشرات القيادية التي تقيس التقدّم المبكّر في مسيرة التحوّل الرقمي، والمؤشرات اللاحقة التي ترصد النتائج الحقيقية والأثر المؤسسي بعد التنفيذ.

- إطلاق شبكة مختبرات الابتكار الرقمي (Digital Innovation Labs) المرتبطة بالمكاتب الإقليمية لتصميم حلول رقمية تجريبية تُعالج تحديات محلية في قطاعات التعليم والثقافة والعلوم.
- تطوير منصة مشتركة للبيانات المقارنة بين الدول الأعضاء في مجالات عمل الإيسيسكو، يُيسّر تبادل المؤشرات واستشراف الاتجاهات الإقليمية بألية تحليلية موحّدة.
- ربط تجربة كل دولة عضو بمنظومة بيانات مؤسسية ذكية تُولد تقارير مخصّصة لكل سياق وطني، مما يُحوّل التعاون مع الإيسيسكو من نمط موحّد إلى شراكة قائمة على البيانات والأثر المقاس.

4. بناء الكفاءات الرقمية وتكريس ثقافة الذكاء الاصطناعي مؤسسياً

- يدرك هذا المحور أن التقنية وحدها لا تُحدث التحوّل، وأن رسوخ الريادة الرقمية رهينُ بناء كفاءات بشرية متقدمة وثقافة مؤسسية تجعل من الذكاء الاصطناعي شريكاً يومياً في الإنجاز المؤسسي. ولتحقيق ذلك:
- إطلاق أكاديمية الريادة الرقمية الداخلية (ICESCO Digital Leadership Academy) بمسارات تعلّم مخصّصة لكل وظيفة ومستوى، تشمل: محو الأمية الرقمية، والتحليل البياني، والذكاء الاصطناعي التطبيقي، وأخلاقيات التقنية.
- اعتماد إطار كفاءات رقمية مؤسسية (Digital Competency Framework) يُحدّد متطلبات الجاهزية الرقمية لكل وظيفة ويُدمجها في منظومة تقييم الأداء والترقي المؤسسي.
- إنشاء وحدة تنسيق الريادة الرقمية والذكاء الاصطناعي المؤسسي كوحدة قيادية تتولّى قيادة مسيرة التحوّل الرقمي وضمان اتساقه عبر كافة الوحدات والمكاتب الإقليمية.
- تكريس ثقافة "التجريب الرقمي الآمن" بحيث تختبر الوحدات نماذج أولية رقمية في بيئة محمية قبل التعميم، مما يُطلق طاقة الابتكار ويُخفّف من مخاطر التطبيق الواسع النطاق.

على المستوى الاستراتيجي:

تُستخدم المؤشرات القيادية لقياس التقدّم الاستراتيجي في بناء منظومة الريادة الرقمية، فيما ترصد المؤشرات اللاحقة الأثر الاستراتيجي بعيد المدى:

مجال القياس	النوع	المؤشر
جودة القرار	مؤشر قيادي	نسبة القرارات الاستراتيجية المبنية على تحليلات ذكية لا على التقارير التقليدية وحدها
النضج الرقمي	مؤشر قيادي	مستوى نضج الجاهزية الرقمية المؤسسية وفق إطار مرجعي معتمد دولياً
الأثر الإقليمي	مؤشر قيادي	عدد الدول الأعضاء المستفيدة من الخدمات الرقمية-الذكية المؤسسية للإيسيسكو
الكفاءة المؤسسية	مؤشر لاحق	نسبة تحسّن مؤشرات الكفاءة التشغيلية الإجمالية بفضل التحوّل الرقمي
المكانة الدولية	مؤشر لاحق	تصنيف الإيسيسكو في تقارير النضج الرقمي والحوكمة الذكية للمنظمات الدولية

على المستوى التشغيلي:

تتابع المؤشرات القيادية كفاءة تنفيذ مبادرات الريادة الرقمية وقياس التقدّم المرئلي، فيما تقيس المؤشرات اللاحقة الأثر التشغيلي الفعلي:

مجال القياس	النوع	المؤشر
الأتمتة المؤسسية	مؤشر قيادي	نسبة العمليات الداخلية المُدارة عبر المنصة الرقمية الموحّدة وقواعد البيانات المؤسسية
الكفاءات الرقمية	مؤشر قيادي	نسبة الموظفين الذين اجتازوا مسارات التدريب الرقمي وفق الإطار الكفائي المعتمد
الإنتاج الرقمي	مؤشر قيادي	عدد التطبيقات والحلول الرقمية المُطلقة داخلياً أو للدول الأعضاء خلال الدورة
الكفاءة التشغيلية	مؤشر لاحق	معدل تقليص الوقت المستغرق في الإجراءات الإدارية بفضل الأتمتة الذكية
رضا المستخدمين	مؤشر لاحق	مستوى رضا الدول الأعضاء والشركاء عن جودة الخدمات الرقمية-الذكية للإيسيسكو

وستنطلق منصة رقمية ذكية للمتابعة في الزمن الحقيقي، تُصدر تنبيهات إنذار مبكر عند أي انحراف عن الأهداف، وتُتيح تدخّلات تصحيحية فورية مبنية على البيانات والتحليل المستمر، بما يضمن كفاءة الأداء واستدامة التحوّل الرقمي. وبذلك، يتحوّل مسرّع الريادة الرقمية والذكاء الاصطناعي إلى منظومة قيادية ديناميكية تُمكن الإيسيسكو من ربط الاستثمار الرقمي بالأداء المؤسسي والنتائج الاستراتيجية، وترسيخ ثقافة الابتكار والقيادة بالذكاء كمحرك أساسي للتميّز المؤسسي في دورة 2026-2029 وما بعدها.



06

ممكّنات التنفيذ

06

ممكّنات
التنفيذ

6.1 ممكّنات الصمود

6.1.1 إدارة العمليات - من إدارة العمليات إلى التشغيل المؤسسي
الذكي والمتكامل

أولاً: ما تم إنجازه خلال الفترة السابقة (2020-2025)

خلال الفترة 2020-2025، مثّلت إدارة العمليات في الإيسيسكو أحد الممكّنات الرئيسة لترجمة الرؤية المؤسسية إلى ممارسة تشغيلية قائمة على الجودة والنتائج. وانطلقت المنظمة في ذلك من إيمانها القوي بأن إدارة العمليات منظومة قيادية تُوجّه الأداء وتضمن الكفاءة والاستدامة.

وفي هذا السياق، تم اعتماد نظام إدارة الجودة وفق معيار ISO 9001 باعتباره إطار مؤسسي شامل للتميز التشغيلي والتحسين المستمر، وفق ما يتماشى مع المعايير الدولية المطبقة في المنظمات متعددة الأطراف. كما تم توحيد السياسات والإجراءات التشغيلية على مستوى جميع الوحدات التنظيمية والمكاتب الإقليمية، بما عزّز الانسجام المؤسسي ورفع كفاءة تنفيذ البرامج والمشروعات.

واعتمدت الإيسيسكو منهجية التحسين المستمر (Plan-Do-Check-Act) أساساً لإدارة الأداء التشغيلي، الأمر الذي أتاح الانتقال من إدارة الإجراءات إلى قيادة التحسين القائم على التحليل والنتائج. وتم دمج مؤشرات الأداء والجودة لتصبح أداة مركزية في متابعة العمليات، وتوثيق المراجعات، وتحليل البيانات في الزمن الفعلي، بما يدعم اتخاذ القرار المستند إلى الأدلة.

كما أطلقت المنظمة برامج تدريب وتوعية مؤسسية لترسيخ ثقافة الجودة والتحسين المستمر، وأرست نظام مراجعة داخلية منتظمة بوتيرة نصف سنوية لتقييم الامتثال وقياس الأداء، وهو ما انعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للدول الأعضاء، وساهم في بناء بيئة تشغيلية قائمة على المساءلة والتحسين المستمر.

ثانياً: من إدارة العمليات إلى التشغيل المؤسسي الذكي والمتكامل

من معالم التحوّل الذي تسعى إليه الإيسيسكو خلال الدورة الجديدة، انتقالها من إدارة العمليات باعتبارها وظيفة إجرائية إلى نموذج تشغيل مؤسسي ذكي ومتكامل يجعل من العمليات نظاماً حيوياً مترابطاً يربط بين الكفاءة التشغيلية، والتحوّل الرقمي، والحوكمة الرشيدة، وإدارة المخاطر، واستمرارية الأعمال. ويهدف هذا التوجه إلى بناء بيئة مؤسسية تتعلّم وتتكيف، تعمل وفق بيانات آنية، وتتخذ قراراتها في الزمن الحقيقي، بما يعزّز قدرتها على الابتكار والتحسين المستمر.



ثالثاً: آليات التحسين والتطوير في المنهجية (2026-2029)

1. التحول نحو التشغيل الذكي:

ستعمل الإيسيسكو على تجويد أتمتتها لعملياتها التشغيلية وربطها بنظام تحليل ذكي يوفّر مؤشرات فورية للأداء، مما يمكن من التنبؤ بالمخاطر التشغيلية وتحسين تخصيص الموارد. وسيتم تطوير لوحات قيادة رقمية متقدمة لرصد الجودة والإنتاجية في الزمن الواقعي، بما يعزز الشفافية وسرعة الاستجابة المؤسسية.

2. **التكامل بين العمليات والحوكمة والمخاطر:** في إطار تعزيز الكفاءة المؤسسية، ستحدّد الإيسيسكو إطاراً موحداً لإدارة العمليات والمخاطر واستمرارية الأعمال، يربط بين القرارات التشغيلية والرؤية الاستراتيجية. وسيسهم هذا الإطار في مواءمة الأداء مع معايير الحوكمة، وتقليل الفجوات التنظيمية، وضمان مرونة التشغيل وسرعة التأقلم مع المستجدات والطوارئ، والمتغيرات العالمية.

3. **التحسين المستمر وإدارة الأداء:** ستواصل المنظمة تطبيق دورة التحسين PDCA بأسلوب متطور قائم على التحليل التنبؤي والتغذية الراجعة الرقمية، لقياس الأداء المؤسسي وربط الجهود الفردية والجماعية بمستوى الأثر المحقق. كما سيتم تطوير مؤشر الأثر التشغيلي (Operational Impact Index) لتقييم إسهام كل وحدة تنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز المساهمة على مستوى النتائج.

4. **التكامل المؤسسي وتبادل الخبرات:** ستوسع الإيسيسكو تعاونها مع المنظمات الدولية والإقليمية لتبادل الممارسات الفضلى في إدارة العمليات والخدمات المشتركة، بما يضمن الكفاءة وتقليل التكاليف التشغيلية. وستعتمد برامج نقل المعرفة بين الوحدات التنظيمية لتشجيع بناء القدرات المشتركة.

رابعاً: برامج التميز التشغيلي المستقبلية (2026-2029)

في إطار الخطة الجديدة، ستُطلق الإيسيسكو برنامج التميز التشغيلي الذي يهدف إلى:

- تحديث الإطار الموحد للإجراءات التشغيلية بما يتوافق مع التحول الرقمي والتنظيمي.
- تطوير القدرات القيادية التشغيلية عبر برامج تدريب متقدمة في إدارة الأداء والجودة.
- تطبيق نظام تقييم داخلي دوري يقيس التحسينات الكمية والنوعية في الأداء المؤسسي.
- دمج نتائج التحليل في منصة موحدة لإتاحة المتابعة اللحظية وتعزيز الشفافية مع الدول الأعضاء.

التنظيمية في دورة العمل المؤسسي. بينما سٌستخدم المؤشرات اللاحقة لقياس نسبة الإنجاز مقابل الخطط التشغيلية، ومستوى التحسين في الإنتاجية والجودة، ونسبة العمليات التي خضعت للتحسين المستمر في إطار دورة (PDCA).

وبذلك، يتحول هذا الممكن إلى نظام تشغيلي ذكي ومتكامل يقيس الأداء بدقة ويُمكّن القيادة من اتخاذ قرارات آتية قائمة على البيانات، وهو ما يعزّز كفاءة التشغيل، ويكرّس ثقافة التحسين والحوكمة الرقمية باعتبارهما ركيزتين أساسيتين في استدامة الأداء المؤسسي للإيسيسكو.

6.1.2 إدارة المشاريع والبرامج - من المعيارية إلى الريادة المؤسسية

أولاً: ما تم إنجازه خلال الفترة السابقة (2020-2025)

شكّلت إدارة المشاريع والبرامج خلال الفترة 2020-2025 إحدى أبرز ركائز التحول المؤسسي في الإيسيسكو، حيث انتقلت المنظمة من إدارة المشاريع بالأساليب التقليدية إلى نموذج احترافي متكامل يربط بين الرؤية الاستراتيجية والتنفيذ العملي القائم على النتائج والأثر.

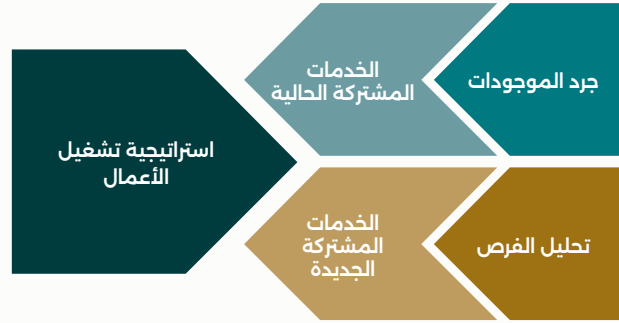
استندت الإيسيسكو في هذا المسار إلى المعيار الدولي ISO 21500 لإدارة المشاريع، الذي أتاح تأطير دورة حياة المشروع من مرحلة التخطيط إلى الإغلاق وفق معايير منهجية موحّدة. وقد مكّن هذا الإطار المنظمة من ترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على الأداء القابل للقياس وتحويل المشاريع من أدوات تنفيذية مؤقتة إلى رافعة استراتيجية للتنمية المستدامة في مجالات التعليم والعلوم والثقافة والاتصال.

وفي إطار هذا التحول، اعتمدت الإيسيسكو منهجية الحوكمة اللامركزية، التي منحت الوحدات التنظيمية المرونة في إدارة محافظ مشاريعها ضمن إطار موحّد للسياسات والمعايير المؤسسية. وأنشئت إدارة المشاريع (PMO) لتكون المظلة التنسيقية الضامنة للاتساق والجودة عبر مختلف القطاعات. وأسهم هذا النموذج في تسريع اتخاذ القرار، وتحسين كفاءة التنفيذ، وتوزيع المسؤوليات بوضوح عبر المستويات الإدارية.

كما قادت المنظمة التحول الرقمي في إدارة المشاريع عبر تطوير منصة رقمية لتخطيط المشاريع، وإدارتها، ومتابعتها لحظياً بواسطة لوحات قيادة تحليلية تربط بين المستويات التنفيذية والاستراتيجية، وهو ما مكّنها من اتخاذ قرارات مبنية على البيانات والأدلة.

خامساً: الأثر المؤسسي المتوقع

بنهاية الدورة (2026-2029)، يُتوقع أن تتحوّل الإيسيسكو إلى نموذج مؤسسي ذكي، متكامل، ومستدام، حيث تُدار العمليات ضمن منظومة رقمية مترابطة توّجّد البيانات والقرارات والنتائج. وسيُسهم هذا التحول في رفع كفاءة الأداء، وتقليص الفاقد التشغيلي، وتعزيز جاهزية المنظمة واستجابتها للتحولات العالمية. وبذلك تنتقل الإيسيسكو من إدارة العمليات التقليدية إلى قيادة تشغيل مؤسسي ذكي ومتكامل يجعل من الكفاءة والتحسين المستمر ثقافة مؤسسية راسخة ومحرراً رئيسياً لتحقيق الأثر التنموي في الدول الأعضاء.



سادساً: منظومة مؤشرات الأداء والمتابعة لممكن إدارة العمليات

لضمان نجاعة هذا الممكن وقدرته على تحقيق الأهداف التشغيلية والمؤسسية، ستعتمد الإيسيسكو منظومة قياس متكاملة تجمع بين المؤشرات القيادية التي ترصد الأداء في مراحله المبكرة، والمؤشرات اللاحقة التي تقيس النتائج الحقيقية والأثر التشغيلي على مستوى المنظمة.

فعلى المستوى الاستراتيجي، سٌستخدم المؤشرات القيادية لقياس مستوى الأتمتة في العمليات المؤسسية، ومدى تكامل أنظمة الجودة والمخاطر واستمرارية الأعمال، وعدد العمليات التي تم تحويلها إلى أنظمة ذكية متكاملة، إضافة إلى نسبة تطبيق التحليل التنبؤي في اتخاذ القرار. أما المؤشرات اللاحقة فستقيس تحسّن الكفاءة التشغيلية الشاملة، وانخفاض الفاقد الزمني والمالي، وارتفاع مؤشرات الرضا المؤسسي للدول الأعضاء، ومعدلات الامتثال للمعايير الدولية ذات الصلة.

وعلى المستوى التشغيلي، سٌتعتمد المؤشرات القيادية لمتابعة سرعة تنفيذ الإجراءات التشغيلية، ودقة الالتزام بمؤشرات الجودة الزمنية، ومستوى التكامل بين الوحدات

3. التمكين المؤسسي والمهني:

ستواصل الإيسيسكو بناء القدرات المؤسسية والقيادية في مجال إدارة المشاريع عبر برامج تدريب متخصصة وشهادات مهنية معترف بها دولياً مثل PMP و PM². بما يعزز جاهزية الفرق الإقليمية لإدارة المشاريع المعقدة متعددة الشركاء. كما سيتم تطوير إطار للكفاءات المهنية في إدارة المشاريع يتكامل مع منظومة الأداء المؤسسي.

4. تعزيز التكامل بين المشاريع والبرامج:

في ضوء الدروس المستفادة من الفترة السابقة، سنتنقل الإيسيسكو من إدارة المشاريع المنفصلة إلى إدارة المحافظ والبرامج المترابطة، التي تعكس التكامل بين قطاعات المنظمة وإداراتها ومراكزها المتخصصة وتدعم تحقيق الأثر الجماعي. وسيرتكز هذا التحول على معايير إدارة المحافظ والبرامج، بما يعزز الاتساق ويقلل التداخل ويزيد من كفاءة استخدام الموارد.

5. التقييم الديناميكي والتحسين المستمر:

ستعتمد الإيسيسكو إطاراً ديناميكياً للرصد والتقييم يربط الأداء الزمني بالأثر الحقيقي ويتيح دورات مراجعة نصف سنوية لتحديث الأهداف وتعديل المسار وفق المتغيرات. كما سيتم دمج أدوات التحليل التنبؤي لتحديد فرص التحسين وتفادي المخاطر التشغيلية قبل وقوعها، وهو ما يجعل عملية التقييم جزءاً حياً من دورة المشروع لا مرحلة نهائية.

رابعاً: مكتب إدارة المشاريع مركزاً للتميز المؤسسي

في إطار هذا التحول، ستعزز الإيسيسكو دور إدارة المشاريع (ليصبح مركز تميز مؤسسي Excellence Hub) في إدارة المشاريع، يتولى وضع الأدلة التنفيذية والمعايير المؤسسية، وتطوير نظم المتابعة والتقييم، وتوحيد المنهجيات. كما سيكون مصدرًا للمعرفة المؤسسية والدروس المستفادة، بما يرسخ ثقافة الأداء المبني على البيانات ويعزز الشفافية في تنفيذ المشروعات.

خامساً: الأثر المؤسسي المتوقع (2026-2029)

بنهاية الدورة الجديدة، يُتوقع أن تصبح الإيسيسكو نموذجاً مرجعياً في إدارة المشاريع التنموية الذكية والإرشيقية، تجمع بين الكفاءة التشغيلية والحوكمة المعرفية والابتكار المؤسسي.

وفي موازاة ذلك، تبنّت الإيسيسكو منهجية المشاريع الرشيقية التي سمحت بالتخطيط والمراجعة في دورات قصيرة قائمة على التغذية الراجعة السريعة، وهو ما رفع من سرعة الإنجاز والابتكار في التصميم وخفض معدلات الهدر في الموارد والوقت. كما أطلقت الإيسيسكو نظام متابعة وتقييم مؤسسي يدمج بين الجودة والمخاطر والحوكمة الخاصة بالمشاريع، ويستفيد من الدروس المستخلصة لتطوير الأداء باستمرار.

وقد عزز هذا النظام مرونة الإيسيسكو التشغيلية، وأتاح بناء نموذج يُحوّل المشاريع من أنشطة تنفيذية إلى أدوات استراتيجية للابتكار والتأثير، تمهيداً للانتقال إلى مرحلة أكثر تطوراً من التكامل والريادة في هذا المجال.

ثانياً: من المعيارية إلى الريادة المؤسسية

يمثل هذا المسار التحول الجديد الذي تتبناه الإيسيسكو خلال الدورة القادمة، إذ تنجّه من الالتزام بالمعايير إلى قيادة منظومة مؤسسية ريادية في إدارة المشاريع والبرامج، تعتمد على الذكاء التشغيلي، والحوكمة المعرفية، والابتكار المؤسسي.

فالغاية هي تحقيق الأثر التنموي القابل للقياس، وجعل إدارة المشاريع أداة استراتيجية لقيادة التغيير المؤسسي وتوليد القيمة في الدول الأعضاء.

ثالثاً: آليات التحسين في المنهجية (2026-2029)

1. التحول نحو إدارة المشاريع الذكية:

ستعزز الإيسيسكو التحول الرقمي من خلال تطوير نسخة متقدمة من منصتها الرقمية، تدمج أدوات إدارة المشاريع مع إدارة المخاطر والتحليل التنبؤي، بما يمكن من إنشاء نظام إنذار مبكر لرصد انحرافات الأداء وتحسين تخصيص الموارد في الزمن الحالي. كما ستتيح المنصة الجديدة تتبع الأثر عبر مؤشرات أداء مترابطة بين المشاريع والبرامج.

2. الحوكمة القائمة على البيانات والمعرفة:

سنتنقل الإيسيسكو إلى نموذج حوكمة المشاريع المعرفية، حيث تُربط مؤشرات الإنجاز بمؤشرات الأثر التنموي من خلال لوحة تحكم استراتيجية توفر للإدارة العليا رؤية لحظية حول مساهمة كل مشروع في تحقيق أهداف المنظمة. ويعتمد هذا النموذج على إدارة قائمة على النتائج، مع تطوير أدوات تقييم رقمية تتيح المقارنة والتعلم المؤسسي المستمر.

وبذلك، يتحول هذا الممكن إلى نظام مؤسسي ذكي للرصد والتحسين يربط بين الأداء والنتائج والأثر، ويُرسخ ثقافة إدارة المشاريع القائمة على البيانات والمعرفة. ويضمن هذا النموذج قدرة الإيسيسكو على تحويل المشاريع والبرامج من أدوات تنفيذية إلى محركات استراتيجية للابتكار والأثر المستدام في العالم الإسلامي.



وستتحول إدارة المشاريع إلى نظام مؤسسي تكاملي يربط بين التخطيط، والتنفيذ، والتقييم، والتعلم، بما يمكّن المنظمة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وشفافية واستدامة.

وبذلك، تنتقل الإيسيسكو من مرحلة المعيارية في إدارة المشاريع إلى مرحلة الريادة المؤسسية، حيث تصبح المشاريع والبرامج أدوات استراتيجية لتوليد الأثر، وتعزيز الثقة، وترسيخ مكانة المنظمة كياناً دولياً رائداً في الإدارة التنموية.

سادساً: منظومة مؤشرات الأداء والمتابعة الديناميكية لممكن إدارة المشاريع والبرامج

من أجل تأمين نجاعة قصوى لهذا الممكن وأهميته تضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، ستعتمد الإيسيسكو منظومة مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) متكاملة تجمع بين المؤشرات القيادية التي تتابع الأداء في مراحله المبكرة، والمؤشرات اللاحقة التي تقيس النتائج الواقعية والأثر المؤسسي للمشروعات والبرامج.

فعلى المستوى الاستراتيجي، ستستخدم المؤشرات القيادية لقياس كفاءة التخطيط الاستباقي وجودة تصميم المشاريع، ونسبة المشاريع التي تم تنفيذها وفق دورة حياة متكاملة، ومستوى التكامل بين إدارة المشاريع والتحليل التنبؤي في المنصة الرقمية. أما المؤشرات اللاحقة فستقيس معدلات الإنجاز النهائي للمشروعات مقارنة بالمستهدفات، ونسبة المشاريع التي حققت أثراً تنموياً ملموساً في الدول الأعضاء، ومستوى رضا الشركاء والمستفيدين، إضافة إلى مؤشر العائد التنموي على الاستثمار المؤسسي.

وعلى المستوى التشغيلي، ستستخدم المؤشرات القيادية لمتابعة الالتزام بالجدول الزمنية، ودقة تنفيذ خطط المتابعة والمراجعة، ومعدلات معالجة الانحرافات التشغيلية في الزمن الحقيقي، بينما ستقيس المؤشرات اللاحقة مدى كفاءة استخدام الموارد، والتحسين في جودة التنفيذ، ونسبة المشاريع التي تم تعديلها بناء على الدروس المستفادة والتقييمات نصف السنوية.

وستتم إدارة هذه المنظومة عبر لوحة قيادة رقمية موحدة ضمن منصة إدارة المشاريع، تتيح المراقبة اللحظية لمستوى التقدّم، وتحليل الانحرافات التشغيلية، وتوليد تنبيهات مبكرة للقيادة التنفيذية بشأن أي تأخر أو خلل في الأداء، وستتيح هذه المنظومة أيضاً تنفيذ تدخلات تصحيحية آتية وتحسينات مستمرة تضمن تحقيق المستهدفات بكفاءة وشفافية

ثانياً: من إدارة الاتفاقيات إلى هندسة التحالفات الذكية

ينتقل بهذا الشعار عن التحول المنهجي الذي تتبناه الإيسيسكو خلال دورة (2026-2029)، إذ تنتقل من نموذج يركز على كمّ الاتفاقيات المبرمة إلى نموذج يقيس الأثر الحقيقي لكل تحالف من حيث جودة الشراكة وثقتها وعمق أثرها وتطورها وقيمتها.

وتقوم الإيسيسكو بالانتقال من منطق تراكم الشراكات إلى منطق هندستها مؤسسياً: كل تحالف يُصمّم استراتيجياً لخدمة هدف محدد، ومزود بإجراءات تضمن تحقيق الأثر القابل للقياس وقابلة باستمرار استجابة للمتغيرات والفرص الجديدة.

ويقوم هذا التحول على ثلاثة انتقالات جوهرية متلازمة:

- من «توقيع اتفاقيات» إلى «تصميم تحالفات»: كل شراكة تُبنى على تحليل دقيق للتكامل الاستراتيجي بين المنظمة والشريك، وعلى رؤية مشتركة للأثر والمستهدف.
- من «متابعة التنفيذ» إلى «قيادة منظومة الشراكات»: إدارة التحالفات كمنظومة استراتيجية متكاملة تحقق أثراً في مكوثاتها.
- من «علاقات ثنائية» إلى «تحالفات متعددة الأطراف»: منظومات تعاون تجمع أطرافاً متعددة حول قضايا مشتركة، مما يضاعف الأثر ويعظم التكليف.

الإطار التصنيفي المزدوج للشراكات: أداة الهندسة الذكية

لتفعيل هذا التحول من التراكم إلى الهندسة، تعتمد الإيسيسكو إطاراً تصنيفياً مزدوجاً يُحدّد لكل شريك موقعه على محورين متقاطعين: المحور الأول يتعلق بطبيعة الشراكة (استراتيجية أم تشغيلية)، والمحور الثاني يتعلق بنمط المساهمة (تمويل، معرفة، مناصرة، تنفيذ). ويمنح هذا التصنيف المزدوج قدرة تشخيصية دقيقة على تحديد التوقعات، وضبط مستوى القرار المناسب، واختيار آليات التنسيق الأنسب لكل علاقة شراكة.

6.1.3 منظومة إدارة التحالفات والشراكات الاستراتيجية

أولاً: ما تم إنجازه خلال الفترة السابقة (2020-2025)

خلال الفترة (2020-2025)، أرسّت الإيسيسكو منظومة متنامية بشكل مكثف من بلورة رافعة استراتيجية تنويرية نطاق أثر البرهان في الدول الأعضاء وتجلّى ذلك في تصاعد ملحوظ في وتيرة وعدد توقيع مذكرات التفاهم واتفاقيات التعاون، في انعكاس مباشر لنهج استباقي في بناء الشراكات الإقليمية والدولية.

المؤشر	الإنجاز خلال (2020-2025)
أنماط الشراكات المعتمدة	4 أنماط: شراكات معرفية، شراكات تنفيذية، شراكات تمويلية، شراكات استراتيجية متعددة الأطراف
معدل نمو الشراكات	+285% مقارنة بالفترة السابقة
مذكرات التفاهم واتفاقيات التعاون الموقعة	+152 مذكرة واتفاقية خلال (2020-2025)

وقد اعتمدت الإيسيسكو في هذه المرحلة على أربعة أنماط متكاملة من الشراكات: الشراكات المعرفية والفكرية مع الجامعات ومراكز البحث ومراكز الفكر لإنتاج المعرفة المشتركة، والشراكات التنفيذية والبرامجية لتنفيذ المشاريع الميدانية في الدول الأعضاء، والشراكات التمويلية لتنويع مصادر الموارد عبر مؤسسات مانحة وشركاء تنموين، والتحالفات الاستراتيجية متعددة الأطراف لتعزيز التموضع الدولي للمنظمة وتعظيم المشاركة.

كما طوّرت المنظمة نظاماً متطوراً لمعلومات الشراكات (Partnerships Intelligence System) لإدارة الشراكات رقمياً، مع آليات لتصميم استراتيجيات الشراكات وتتبع تنفيذها وقياس نتائجها. وقد أتاحت هذه المرحلة لمنظمتنا الانتقال من إدارة الاتفاقيات المنفردة إلى بناء محافظ تحالفات استراتيجية متكاملة ومتوازنة.

أ. المحور الأول: طبيعة الشراكة

التعريف	الشراكة الاستراتيجية	الشراكة التشغيلية
التعريف	شراكة طويلة المدى تستهدف التأثير المشترك في السياسات والأجندات والأطر المرجعية	شراكة محددة النطاق والمدة تستهدف تنفيذ مبادرات أو مشاريع بعينها
الأفق الزمني	يتجاوز دورة الخطة الاستراتيجية (+6 سنوات)	مرتبط بدورة مبادرة أو مشروع محدد (1-3 سنوات)
مستوى الالتزام	اتفاقيات إطارية – مذكرات تفاهم استراتيجية – تمثيل متبادل في الهيئات الحاكمة	عقود مشاريع – اتفاقيات تنفيذ – بروتوكولات تعاون محددة
مستوى القرار	القيادة العليا (المدير العام / نواب المدير العام)	القطاعات ومدراء المبادرات
مؤشر النجاح	تأثير مشترك في الأجندة الدولية – تكامل استراتيجي – بناء ثقة مؤسسية طويلة المدى	تنفيذ ناجح – مخرجات محددة – رضا الطرفين – الالتزام بالجدول والميزانيات
أمثلة	اليونسكو – البنك الإسلامي للتنمية – OECD – الاتحاد الأفريقي – منظمات الأمم المتحدة	جامعات محددة – شركات تقنية – مراكز بحثية – مستشارون دوليون – مزودو خدمات

ب. المحور الثاني: نمط المساهمة

يُصنّف هذا المحور الشركاء وفق طبيعة القيمة التي يُقدّمونها للإيسيسكو، ويُحدّد أربعة أنماط رئيسية من المساهمة، لكل منها قيمة مختلفة وتوقعات متبادلة خاصة.

نمط المساهمة	التعريف	القيمة للإيسيسكو	التوقعات المتبادلة	أمثلة
شراكة التمويل	شراكة يُساهم فيها الطرف الآخر بموارد مالية مباشرة أو غير مباشرة	تأمين الموارد لتنفيذ المبادرات وتوسيعها	شفافية في الاستخدام – تقارير أثر – اعتراف بالمساهمة	صناديق سيادية – مؤسسات وقفية – وكالات تنمية – القطاع الخاص (CSR) – التمويل المناخي
شراكة المعرفة	شراكة يُساهم فيها الطرف الآخر بخبرات فنية أو بحوث أو بيانات أو منهجيات	تعزيز الجودة الفنية والمصداقية العلمية	إنتاج معرفي مشترك – اعتراف بالملكية الفكرية – تبادل بيانات	جامعات رائدة – مراكز بحثية – مراكز فكر – خبراء دوليون – شبكات أكاديمية
شراكة المناصرة	شراكة يُساهم فيها الطرف الآخر في حشد الدعم السياسي أو المجتمعي للأجندة المشتركة	تعزيز الشرعية والتأثير في الأجندة الدولية	مواقف مشتركة – حضور مشترك في المحافل – بيانات وتقارير مشتركة	حكومات الدول الأعضاء – منظمات دولية نظيرة – قادة رأي – إعلام – برلمانيون
شراكة التنفيذ	شراكة يُساهم فيها الطرف الآخر في التنفيذ الميداني للمبادرات	توسيع النطاق الجغرافي والوصول إلى المستفيدين	تنفيذ بجودة – تقارير ميدانية – التزام بالمعايير	لجان وطنية – منظمات مجتمع مدني – مؤسسات وطنية – فرق ميدانية

ج. المصفوفة التكاملية: تقاطع المحورين

يُصنّف كل شريك على كلا المحورين معاً، بما يُنتج خريطة دقيقة للنمط الأساسي والأنماط الثانوية لكل شريك، وتضبط بدورها آليات الإدارة والمتابعة الخاصة بكل علاقة.

الشريك (مثال)	طبيعة الشراكة	نمط المساهمة الأساسي	أنماط ثانوية	الهدف الاستراتيجي الأقرب
اليونسكو	استراتيجية	مناصرة	معرفة + تنفيذ	جميع الأهداف
البنك الإسلامي للتنمية	استراتيجية	تمويل	تنفيذ	الأهداف 1-4
UNDP	استراتيجية	معرفة	مناصرة + تنفيذ	الأهداف 2-3
صناديق سيادية	استراتيجية	تمويل	–	الهدف 5
جامعات رائدة	تشغيلية ← استراتيجية	معرفة	تنفيذ	الأهداف 1-2-4
شركات تقنية	تشغيلية	تنفيذ	معرفة + تمويل عيني	الأهداف 1-2
اللجان الوطنية	استراتيجية	تنفيذ	مناصرة	جميع الأهداف
منظمات مجتمع مدني	تشغيلية	تنفيذ	مناصرة	الأهداف 3-4
مراكز الفكر	تشغيلية ← استراتيجية	معرفة	مناصرة	الأهداف 2-3-4
الإعلام الدولي	تشغيلية	مناصرة	–	الهدف 5

ثالثاً: آليات التحسين والتطوير في المنهجية (2026-2029)

تقوم منظومة إدارة التحالفات والشراكات الاستراتيجية للدورة الجديدة على أربعة محاور متكاملة، يُكْمَلُ كُلُّ منها الآخر ضمن نسق تطوري واحد.

أ. دورة حياة التحالف الاستراتيجي

تعتمد الإيسيسكو دورة خماسية لإدارة كل تحالف بصورة منهجية، من التحديد الأولي حتى التجديد أو إعادة التوجيه، مع توثيق كل مرحلة في منظومة إدارة الشراكات الرقمية، وتتكون الدورة من خمس مراحل متعاقبة:

المرحلة	الوصف الموجز
1. التحديد والتأهيل	رصد الشركاء المحتملين وتقييم التوافق الاستراتيجي والقيمي والتكامل المؤسسي
2. التصميم المشترك	بناء رؤية مشتركة وخطة عمل وأهداف قابلة للقياس بمشاركة الطرفين
3. التفعيل والإطلاق	توقيع الاتفاقية الإطارية وإطلاق المبادرات الأولى وتعيين فرق التنسيق
4. المتابعة والتطوير	متابعة دورية للأداء، وتعديل المسارات استجابةً للنتائج والمستجدات
5. التجديد أو الإنهاء	تقييم شامل في نهاية الدورة واتخاذ قرار التجديد، التطوير، أو الإنهاء

نموذج الإدارة المُلائم لكل دورة حياة

تختلف إدارة دورة حياة التحالف بحسب طبيعة الشراكة (استراتيجية / تشغيلية). فالشراكات الاستراتيجية تستوجب متابعة قيادية مباشرة على مستوى الإدارة العليا، فيما تُدار الشراكات التشغيلية على مستوى القطاعات المعنية دون إنفصال الإدارة العليا بتفاصيل تشغيلية. ويُحدّد الجدول التالي نموذج الإدارة لكل صنف:

التباعد	الشراكات الاستراتيجية	الشراكات التشغيلية
مستوى الإدارة العليا	المدير العام / نائب المدير العام – لجنة شراكات استراتيجية	رؤساء القطاعات / مدراء المبادرات
الإطار التعاقدى	اتفاقية إطارية متعددة السنوات مع خطة عمل سنوية مشتركة	عقد مشروع أو بروتوكول تنفيذ محدد النطاق والمدة
آلية التنسيق	لجنة توجيهية مشتركة (ربع سنوية) + مراجعة استراتيجية سنوية	اجتماعات تنسيق شهرية + تقارير تقدم دورية
مؤشرات الأداء	تأثير مشترك في الأجندة – عدد المبادرات المشتركة – مستوى الثقة المؤسسية	مخرجات مُنجزّة – الالتزام بالجدول والميزانيات – رضا المستفيدين
دورة المراجعة	سنوية مع تقييم شامل منتصف الدورة (٢٠٢٨)	في نهاية كل مشروع مع تقييم أداء الشريك
آلية التصعيد	المدير العام مباشرة	رئيس القطاع + نائب المدير العام عند الحاجة

مؤشرات العائد على الشراكة (ROPI) حسب نمط المساهمة

بالإضافة إلى التمييز حسب طبيعة الشراكة، تعتمد المنظومة آليات إدارة خاصة لكل نمط من أنماط المساهمة الأربعة، مع تطوير مؤشر مركّب للعائد على الشراكة (ROPI - Return on Partnership Investment) يتيح قياس القيمة المُتحقّقة من كل علاقة شراكة بطريقة موضوعية ومقارنة بين الشركاء.

نمط المساهمة	آليات الإدارة الخاصة	مؤشرات العائد على الشراكة (ROPI)
تمويل	اتفاقيات تمويل واضحة – تقارير أثر مالية – شفافية في التخصيص – اعتراف مؤسسي بالمساهمة	حجم التمويل المُعبأ – نسبة التنفيذ المالي – تكلفة جمع التمويل – استدامة العلاقة التمويلية
معرفة	اتفاقيات إنتاج مشترك – بروتوكولات ملكية فكرية – تحكيم مشترك – تبادل باحثين	عدد المنشورات المشتركة – الاستشهادات الأكاديمية – تبني الأطر المُنتجة مشتركاً – براءات مشتركة
مناصرة	مواقف مشتركة مُعلّنة – حضور مشترك في المحافل – حملات مشتركة – تقارير مرجعية مشتركة	عدد المواقف المشتركة المُعتمدة – التغطية الإعلامية – التأثير في السياسات الدولية – الاستشهادات
تنفيذ	عقود أداء واضحة – معايير جودة – تقارير ميدانية – آليات متابعة وتقييم	جودة التنفيذ – رضا المستفيدين – الالتزام بالمعايير – معدل التبني المحلي

ب. تصنيف التحالفات وفق معيار الأثر الاستراتيجي

تُصنّف تحالفات الإيسيسكو في ثلاثة مستويات، لكل منها آليات إدارة وحوار ومتابعة مخصصة، بما يضمن توجيه الجهد المؤسسي نحو الشراكات ذات الأثر الأعلى دون إهمال شبكة الشراكات الأوسع التي تُغدّي حضور المنظمة الميداني.

المستوى	النوع	الوصف والمؤشرات الكمية
المستوى الأول	تحالفات الريادة	8-5 شركاء استراتيجيون يُسهمون في تشكيل الأجندة الدولية – حوار قيادي دوري – خطط عمل مشتركة متعددة السنوات
المستوى الثاني	تحالفات الأثر	15-25 شريكاً تنفيذياً في القطاعات الأساسية – محافظ برامجية مشتركة – تقارير أثر دورية موثقة
المستوى الثالث	تحالفات الشبكة	شركاء موضوعاتيون وإقليميون – تبادل خبرات ومعرفة – تمثيل مؤسسي في الفعاليات الدولية

خريطة التحالفات حسب الأهداف الاستراتيجية الستة

يتم ربط تصنيف الأثر الاستراتيجي بالأهداف الاستراتيجية الستة عبر «خريطة شراكات» تُحدّد لكل هدف أنماط الشراكة ذات الأولوية، والشريك الاستراتيجي الرئيسي المرشّح، والفجوة الحالية التي ينبغي العمل على سدّها خلال الدورة الاستراتيجية. ويُمثّل هذا الربط الجسر العملي بين منظومة الشراكات والأهداف، ويضمن أن تكون كل شراكة موجّهة لخدمة أولوية مؤسسية واضحة.

الهدف الاستراتيجي	نمط الشراكة ذو الأولوية	الشريك الاستراتيجي الرئيسي	الفجوة الحالية والمطلوب
الهدف 1 – التربية	معرفة + تنفيذ	اليونسكو – البنك الدولي – وزارات التعليم	تحويل شراكات تشغيلية مع الجامعات إلى شراكات استراتيجية لإنتاج الأطر المنهجية المشتركة
الهدف 2 – العلوم والابتكار	معرفة + تمويل	البنك الإسلامي – شركات التقنية – مراكز البحث	بناء شراكات تمويل مخصصة للابتكار وربط البحث بالقطاع الخاص
الهدف 3 – التنمية الاجتماعية والسلام	مناصرة + تنفيذ	UNDP – منظمات مجتمع مدني – قادة مجتمعين	تطوير شراكات مناصرة مشتركة حول السلم الوقائي والتماسك الاجتماعي
الهدف 4 – الثقافة والتراث	معرفة + مناصرة	اليونسكو – MONDIACULT – مؤسسات التراث	تحويل العلاقة مع اليونسكو من تنسيق إلى إنتاج مشترك للأطر التراثية
الهدف 5 – التكامل المؤسسي	تمويل + مناصرة	صناديق سيادية – حكومات – وكالات تنمية	بناء منظومة تمويل متنوعة تتجاوز الاعتماد على المساهمات التقليدية
الهدف 6 – الحوكمة والتميز	معرفة + تنفيذ	OECD – مؤسسات حوكمة – شركات استشارية	بناء شراكات معرفة في الحوكمة الذكية والذكاء الاصطناعي المؤسسي

هـ.1 المبادئ الحاكمة للتحالفات الخارجية

ترتكز الشراكات الاستراتيجية على خلق قيمة مشتركة قابلة للقياس، ومصالح متبادلة قابلة للإثبات، وانطلاقاً من هذا المنظور، تُبنى استراتيجية تحالفات الإيسيسكو مع المنظمات خارج العالم الإسلامي على ثلاثة مبادئ محورية تضمن صون الهوية الحضارية للمنظمة وتعظيم الأثر المشترك في آن واحد:

- التكامل القيمي: بناء التحالفات على قضايا إنسانية مشتركة، مثل المناخ، والتعليم الشامل، والتراث البشري المشترك، والذكاء الاصطناعي الأخلاقي، بما يجعل الشراكة قائمة على أرضية قيمية متوافق عليها.
- الأثر المشترك القابل للقياس: وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس تُحقّق فوائد ملموسة للطرفين، مع مؤشرات أداء محددة ومتفق عليها مسبقاً، تجنّباً لأي شراكة شكلية تفتقر إلى مخرجات حقيقية.
- الاستقلالية المبدئية: تحقيق توازن في حقوق التمثيل وصنع القرار، مع صون الهوية الحضارية والإطار القيمي المرجعي للإيسيسكو، بما يضمن أن الشراكة لا تتحول إلى علاقة تبعية أو ذوبان في أجنادات الآخرين.



ج. نظام معلومات الشراكات المتطور (PICS 2.0)

سُطِّور منصة الشراكات لتُصبح نظاماً ذكياً متكاملًا يشمل أربعة مكونات رئيسية تنقل إدارة الشراكات من التتبع الإداري إلى التحليل الاستراتيجي ودعم القرار:

- خارطة شراكات تفاعلية تُصنّف الشركاء جغرافياً وقطاعياً وحسب مستوى الأثر، مع روابط ديناميكية للملفات.
- لوحة ديناميكية لمؤشرات الأداء توفر مؤشرات أداء لحظية لكل شراكة، وتنبهات عند انخفاض مستوى التفاعل.
- قاعدة معرفة تجمع الدروس المستفادة وأفضل الممارسات ونماذج الاتفاقيات لكل نمط من الشراكات الناشئة.
- نظام توصيات ذكي يقترح شركاء محتملين بناءً على الأولويات الاستراتيجية والفرص الناشئة.

د. الشراكات متعددة الأطراف ومنتدى التحالفات السنوي

سُطِّق الإيسيسكو «منتدى الشراكات المؤسسي السنوي» بوصفه منصة تجمع شركاء استراتيجيين من قطاعات متعددة حول أجندة شراكات استراتيجية، ويُراعى تصميم التحالفات متعددة الأطراف على أربعة مبادئ:

- **التكامل:** كل شريك يُضيف قيمة نوعية لا تتوفر لدى الآخرين، أو تمويل، أو وصول، أو خبرة تنفيذية.
- **الوضوح:** أدوار ومسؤوليات محددة لكل طرف، مع آليات تنسيق وتقارير مشتركة منظّمة.
- **المرونة:** هياكل تحالف قابلة للتكيّف مع المتغيرات دون المساس بالالتزامات الجوهرية.
- **الأثر المشترك:** مؤشرات نجاح مشتركة يُقيّم على أساسها الجميع بالتساوي.

هـ. المسار الجيوسياسي: بناء التحالفات مع المنظمات خارج العالم الإسلامي

امتداداً لمنطق التحالفات متعددة الأطراف، تعتمد الإيسيسكو خلال الدورة (2026-2029) مساراً جيوسراتيجياً متخصصاً لبناء تحالفات نوعية مع المنظمات الإقليمية والدولية خارج العالم الإسلامي. ويُمثّل هذا المسار تطبيقاً متقدماً للإطار التصنيفي على فئة محددة من الشركاء ذوي الثقل الجيوسياسي العالي، ويهدف إلى الانتقال بالإيسيسكو من موقع المتلقي للأجنادات الدولية إلى موقع المُساهم في صياغتها.

هـ2 خارطة التحالفات الاستراتيجية المقترحة

تُحدّد خارطة التحالفات التالية الشركاء الاستراتيجيين المرشّحين من خارج العالم الإسلامي، مع محاور التعاون المقترحة، والأفق الزمني لكل شراكة، ومستوى الأولوية الذي يُحدّد ترتيب الجهد المؤسسي خلال الفترة (2026-2029):

الشريك الاستراتيجي	محاور التعاون المقترحة	الأفق الزمني	مستوى الأولوية
الاتحاد الأوروبي (EU)	التعليم، الذكاء الاصطناعي الأخلاقي، المناخ، التراث	2027-2026	عالية جداً***
الاتحاد الأفريقي (AU)	تعليم ما بعد النزاعات، الموروث الثقافي المشترك، التدريب المهني	2028-2026	عالية جداً***
رابطة الآسيان (ASEAN)	التعليم التقني والرقمي، الاقتصاد الإبداعي، التراث غير المادي	2029-2027	عالية**
رابطة أمريكا اللاتينية (CELAC)	التعددية الثقافية، اللغة والتراث، التعليم الشامل	2029-2027	متوسطة*
منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE)	حوار الأديان والحضارات، منع التطرف، التعليم من أجل السلام	2027-2026	عالية**
رابطة أمم جنوب آسيا (SAARC)	محو الأمية، التعليم الأساسي، التراث المشترك مع الدول الأعضاء	2029-2027	متوسطة*

التنفيذيين، ومستوى القيادة السياسية، مع التركيز في هذه المرحلة على المستوى التقني لبناء لغة مشتركة بين الشركاء.

- تعيين فريق خبراء متخصص في الدبلوماسية متعددة الأطراف، مهمته رسم خريطة المعنيين داخل كل منظمة شريكة وتحديد أفضل نقاط الدخول للتعاون.
- وضع بروتوكول موثّد للتواصل والإبلاغ يضمن الشفافية المتبادلة ويعزز المصداقية المؤسسية لدى الشركاء الجدد.

المرحلة الثانية: التوسيع والترسيخ (2027-2028)

استناداً إلى مخرجات المرحلة الأولى ومؤشراتها الأولية، تنتقل الإيسيسكو في هذه المرحلة من النماذج التجريبية إلى شراكات مؤسسية قوية ذات أثر قابل للتوسع (Scalable Impact)، مع التركيز على تعزيز التكامل المؤسسي والتموضع الفاعل في السرديات الدولية:

- توقيع اتفاقيات شراكة استراتيجية متعددة المحاور مع الاتحاد الأوروبي والاتحاد الأفريقي، تشمل برامج مشتركة في التعليم الرقمي، والذكاء الاصطناعي الأخلاقي، وصون التراث في مناطق النزاعات.

هـ3 المسار التصاعدي لبناء التحالفات (ثلاث مراحل)

يُعتمد لتفعيل هذه خارطة مساراً تصاعدي يمتد على ثلاث مراحل متعاقبة، تنتقل بالعلاقة من بناء الثقة إلى التوسيع المؤسسي إلى قيادة الأجنحة. وتُجنّب هذه المنهجية الإيسيسكو الوقوع في خطأ التسرع في توقيع اتفاقيات إطارية لا تسبقها شراكات تجريبية ناجحة، وهو خطأ تثبت تجربة المنظمات الدولية الكبرى أنه السبب الرئيسي في تحوّل كثير من الاتفاقيات إلى حبر على ورق.

المرحلة الأولى: التأسيس وبناء الثقة (2026)

تشكّل هذه المرحلة الأساس المتين لمنظومة التحالفات بأكملها، إذ تركز على اختبار العلاقة قبل ترسيمها. وتشمل أربع آليات رئيسية:

- إطلاق مبادرات تجريبية مشتركة مع كل شريك في مجالات محددة وقابلة للقياس، تُنفذ خلال فترة لا تتجاوز 12 شهراً، وتشمل برامج تبادل الخبرات وتقارير مشتركة تُظهر القيمة المضافة لكل طرف.
- إرساء آليات حوار دبلوماسي متعددة المستويات: المستوى التقني المتخصص، ومستوى المديرين

- تعيين منسقين محوريين (Focal Points) لكل تحالف استراتيجي، لمتابعة تنفيذ خارطة الطريق وتقديم تقارير ربع سنوية لإدارة الإيسيسكو.
- تأسيس لجنة توجيهية مشتركة مع كل شريك رئيسي، تجتمع مرتين سنوياً لمراجعة الأهداف، وتقييم الأثر، وضبط الأولويات وفق المستجدات.
- اعتماد آلية المراجعة الاستراتيجية السنوية (Annual Strategic Review) لتقييم التقدم المحرز، وإصدار توصيات تصحيحية ملزمة تعزز فاعلية التحالفات واستدامتها.

رابعاً: النتائج المؤسسية المستهدفة (2026-2029)

بنهاية الدورة (2026-2029)، تستهدف الإيسيسكو تحقيق:

- إدارة محفظة تحالفات متكاملة من 50+ تحالفاً فعالاً وفق التصنيف الثلاثي للمستويات.
- إطلاق 10 تحالفات متعددة الأطراف في القطاعات الأولوية، تجمع أطرافاً حكومية وأكاديمية وقطاعاً خاصاً.
- تفعيل منصة PICS 2.0 مع لوحات متابعة حية عبر جميع الإدارات والمكاتب الإقليمية.
- رفع نسبة الشراكات ذات خطط عمل مفضلة وإسهامات قابلة للقياس إلى 60% على الأقل.
- ترسيخ مكانة الإيسيسكو مرجعاً دولياً في إدارة الشراكات الاستراتيجية للعالم الإسلامي.

الإيسيسكو: مركز تحالفات استراتيجية في العالم الإسلامي

بنهاية الدورة، تكون الإيسيسكو قد تحوّلت من منظومة تحالفات استراتيجية فاعلة، تُدار كل تحالف بمنهجية معرفية وأدوات أثر واضحة، وتُقدّم منظومتها أثراً واحداً لتصبح للتحالفات مركزاً رئيسياً لتحقيق الأهداف التنموية في الدول الأعضاء.

خامساً: منظومة مؤشرات الأداء والمتابعة

لضمان كفاءة هذه المنظومة وقدرتها على تحقيق الأثر المرتجى، ستعتمد الإيسيسكو منظومة متكاملة لمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) تجمع بين المؤشرات القيادية – التي تتابع بناء التحالفات مبكراً – والمؤشرات اللاحقة التي ترصد الأثر الحقيقي.

- إطلاق منتدى سنوي مشترك بعنوان «حوار الحضارات من أجل التنمية» يجمع الإيسيسكو مع الاتحاد الأوروبي والاتحاد الأفريقي ورابطة الآسيان، ليصبح مرجعاً دولياً في قضايا التعليم والثقافة متعددة الأبعاد.
- تطوير صناديق تمويل مشتركة للبرامج تُسهّم في تقليل الاعتماد على مصادر التمويل التقليدية وتعزز الاستدامة المالية للخطة الاستراتيجية.
- دمج الإيسيسكو في التقارير الدورية للمنظمات الشريكة بصفتها شريكاً تنفيذياً مؤثراً، مما يعزز حضورها ومصداقيتها في السرديات الدولية للتنمية المستدامة.

المرحلة الثالثة: التموضع وقيادة الأجنحة (2028-2029)

تسعى هذه المرحلة إلى تموضع الإيسيسكو كصانع أجنحة (Agenda Setter) في المنظومة الدولية، بدلاً من أن تكون مجرد متلقٍ للبرامج والمبادرات. وترتكز على ثلاثة محاور رئيسية:

- قيادة المبادرات التحالفية متعددة الأطراف في القضايا الاستراتيجية، مثل الذكاء الاصطناعي في التعليم وصون الهوية الثقافية في عصر الرقمنة، لتعزيز مكانة الإيسيسكو كمرجعية دولية متخصصة وموثوقة.
- تعزيز الحضور المؤثر في هيئات صنع القرار الدولية، مع ضمان أن يكون هذا الوجود مدعوماً بمساهمات معرفية وبرامجية ملموسة تُظهر قدرة الإيسيسكو على التأثير وتوجيه السياسات.

- إصدار التقرير الاستراتيجي السنوي «الإيسيسكو وشركاؤها العالميون» لتوثيق الأثر التراكمي للتحالفات، وتعزيز الشرعية الدولية للمنظمة أمام جميع أصحاب المصلحة.

هـ4. الحوكمة الخاصة بمسار التحالفات الخارجية

إدارة تحالفات بهذا التعقيد وتعدّد المعنيين تتطلب بنية حوكمية واضحة تُحدّد المسؤوليات وتضمن التناسق المؤسسي. وتعمل هذه البنية في إطار نموذج الإدارة العام الوارد في القسم (أ) أعلاه، مع إضافات خاصة تعكس الطبيعة الجيوسياسية لهذا المسار:

- إنشاء وحدة متخصصة لإدارة التحالفات الاستراتيجية العالمية ضمن قطاع الشراكات، تضم خبراء في الدبلوماسية متعددة الأطراف مع معرفة معقّدة بثقافات وشروط الشركاء الرئيسيين (الاتحاد الأوروبي، الاتحاد الأفريقي، الآسيان).

على المستوى الاستراتيجي

المؤشر	النوع	المستوى
عدد تحالفات المستوى الأول النشطة بخطط عمل متعددة السنوات	قيادي	استراتيجي
نسبة التحالفات ذات مخرجات ونتائج موثقة قابلة للقياس	قيادي	استراتيجي
عدد التحالفات متعددة الأطراف المطلقة حول قضايا مشتركة	قيادي	استراتيجي
نسبة مساهمة الشراكات في تمويل البرامج وتنفيذها فعلياً	لاحق	استراتيجي
مؤشر رضا الشركاء عن جودة العلاقة وإدارة المؤسسية	لاحق	استراتيجي

على المستوى التشغيلي

المؤشر	النوع	المستوى
نسبة الشراكات النشطة في منصة PICS 2.0 مع بيانات محدثة	قيادي	تشغيلي
معدل الاستجابة لمقترحات الشراكات الواردة	قيادي	تشغيلي
عدد جلسات الحوار الاستراتيجي مع شركاء المستوى الأول سنوياً	قيادي	تشغيلي
نسبة التحالفات التي خُتمت أو طوّرت بناءً على تقييم الأثر	لاحق	تشغيلي
معدل تحوّل الشراكات من المستوى الثالث إلى الأول أو الثاني	لاحق	تشغيلي

المؤشرات النوعية للتحالفات خارج العالم الإسلامي

بالإضافة إلى المؤشرات الكلية المُدرجة أعلاه، يُتّبع المسار الجيوستراتيجي للتحالفات مع المنظمات خارج العالم الإسلامي عبر مجموعة مؤشرات نوعية مخصصة، تُجمع ضمن لوحة قيادة موحدة تُرفع دورياً للقيادة العليا:

المحور	المؤشر	الهدف 2029
التحالفات	عدد الاتفاقيات النشطة مع منظمات خارج العالم الإسلامي	+12
التحالفات	عدد البرامج المشتركة مع الاتحادات الإقليمية الكبرى	9+
الشرعية	الحضور كشريك مؤثر في تقارير المنظمات الشريكة	منتظم
الشرعية	التصنيف في مؤشرات المصادقية المؤسسية الدولية	ضمن أفضل 10
التمويل	نسبة التمويل المُستقطب عبر التحالفات الجديدة	+25%
الأثر	عدد المستفيدين من برامج التحالفات المشتركة	أكثر من 5 ملايين

وبهذا النهج، تتحوّل منظومة التحالفات في الإيسيسكو من وظيفة إدارية إلى نظام قيادي استراتيجي يجعل من كل شراكة أداة لتوليد القيمة المشتركة وتعظيم الأثر التنموي في الدول الأعضاء.

رابعاً: النتيجة المؤسسية المنشودة (2026-2022)

الإيسيسكو: مركز تحالفات استراتيجية في العالم الإسلامي

بنهاية الدورة، يكون الإيسيسكو قد تحوّل إلى منظومة تحالفات استراتيجية فاعلة، يُدار كل تحالف فيها بمنهجية محترفة وأدوات ذكية، ويُقيّم بمؤشرات أثر واضحة، لتصبح الشراكات محزّكاً رئيسياً لتحقيق الأهداف التنموية في الدول الأعضاء.

بنهاية الدورة (2026-2029)، تستهدف الإيسيسكو تحقيق:

- إدارة محفظة تحالفات متكاملة من +50 شريكاً رئيسياً وفق التصنيف الثلاثي المستويات.
- إطلاق 10 تحالفات متعددة الأطراف في القطاعات الأولوية، تجمع أطرافاً حكومية وأكاديمية وقطاعاً خاصاً.
- تفعيل منصة PICS 2.0 مع لوحات متابعة حيّة عبر جميع الإدارات والمكاتب الإقليمية.
- رفع نسبة الشراكات ذات خطط عمل مفعّلة وإسهامات قابلة للقياس إلى 60% على الأقل.
- ترسيخ مكانة الإيسيسكو مرجعاً دولياً في إدارة الشراكات التنموية للعالم الإسلامي.

خامساً: منظومة مؤشرات الأداء والمتابعة

لضمان كفاءة هذه المنظومة وقدرتها على تحقيق الأثر المرجوّ، ستعتمد الإيسيسكو منظومة متكاملة لمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) تجمع بين المؤشرات القيادية – التي تتابع بناء التحالفات مبكراً – والمؤشرات اللاحقة التي ترصد الأثر الحقيقي.

ج. نظام معلومات الشراكات المتطوّر (PICS 2.0)

سُطّور منصة إدارة الشراكات لتصبح نظاماً ذكياً متكاملًا يشمل:

- خارطة شراكات تفاعلية تُصنّف الشركاء جغرافياً وقطاعياً وحسب مستوى الأثر، مع تحديث دوري تلقائي.
- لوحة متابعة ديناميكية توفّر مؤشرات أداء لحظية لكل شراكة، وتتبيّه عند انخفاض مستوى التفاعل.
- قاعدة معرفة تجمع الدروس المستفادة وأفضل الممارسات ونماذج الاتفاقيات لكل نوع من الشراكات.
- نظام توصيات ذكي يقترح شركاء محتملين بناءً على الأولويات الاستراتيجية الحالية والفرص الناشئة.

د. الشراكات متعددة الأطراف ومنتدى التحالفات السنوي

- سُطلق الإيسيسكو "منتدى الشراكات المؤسسي" السنوي بوصفه منصة تجمع شركاء استراتيجيين من قطاعات متعددة حول أجندة مشتركة. ويراعي تصميم التحالفات متعددة الأطراف أربعة مبادئ:
- التكامل: كل شريك يضيف قيمة نوعية لا تتوفر لدى الآخرين: معرفة، أو تمويل، أو وصول، أو خبرة تنفيذية.
- الوضوح: أدوار ومسؤوليات محددة لكل طرف، مع آليات تنسيق وتقارير مشتركة منتظمة.
- المرونة: هيكل تحالف قابلة للتكيّف مع التغيّرات دون المساس بالالتزامات الجوهرية.
- الأثر المشترك: مؤشرات نجاح مشتركة يُقيّم على أساسها الجميع بالتساوي.



على المستوى الاستراتيجي:

المؤشر	النوع	المستوى
عدد تحالفات المستوى الأول النشطة بخطط عمل متعددة السنوات	قيادي	استراتيجي
نسبة الشراكات ذات مخرجات ونتائج موثقة وقابلة للقياس	قيادي	استراتيجي
عدد التحالفات متعددة الأطراف المطلقة حول قضايا مشتركة	قيادي	استراتيجي
نسبة مساهمة الشراكات في تمويل البرامج وتنفيذها فعلياً	لاحق	استراتيجي
مؤشر رضا الشركاء عن جودة إدارة العلاقة المؤسسية	لاحق	استراتيجي

على المستوى التشغيلي:

المؤشر	النوع	المستوى
نسبة الشراكات النشطة في منصة PICS 2.0 مع بيانات محدّثة	قيادي	تشغيلي
معدّل الاستجابة لمقترحات الشراكات الواردة	قيادي	تشغيلي
عدد جلسات الحوار الاستراتيجي مع شركاء المستوى الأول سنوياً	قيادي	تشغيلي
نسبة الشراكات التي جُددت أو طوّرت بناءً على تقييم الأثر	لاحق	تشغيلي
معدّل تحوّل الشراكات من المستوى الثالث إلى الأول أو الثاني	لاحق	تشغيلي

التشغيلي، وهو ما مكّنها من دمج تقييم المخاطر ضمن دورة اتخاذ القرار وتحويلها من عملية وقائية إلى آلية قيادية للتنبؤ والتحليل الاستراتيجي.

كما تقدّمت برامج تدريبية متخصصة وورش توعوية لتعزيز ثقافة التفكير الاستباقي وبناء القدرات في تحليل المخاطر المؤسسية.

وفي موازاة ذلك، تم دمج إدارة المخاطر في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة، بما أتاح مراقبة المؤشرات في الزمن الفعلي وتحليل الترابط بين المخاطر التشغيلية والاستراتيجية. وأسهمت هذه المنظومة في تعزيز الشفافية المؤسسية واتخاذ قرارات مبنية على البيانات والذكاء المؤسسي، بما جعل الإيسيسكو نموذجاً في إدارة المخاطر الشمولية.

كما أطلقت المنظمة خريطة المخاطر المؤسسية الديناميكية التي تُحدّث بشكل دوري لتشمل كافة المخاطر، وهو ما مكّنها من التحول من إدارة ردّ الفعل إلى إدارة

وبهذا النهج، تتحوّل منظومة التحالفات في الإيسيسكو من وظيفة إدارية إلى نظام قيادي استراتيجي يجعل من كل شراكة أداة لتوليد القيمة المشتركة وتعظيم الأثر التنموي في الدول الأعضاء.

6.1.4 إدارة المخاطر- من النهج التقليدي إلى منظومة استباقية متكاملة

أولاً: ما تم إنجازه خلال الفترة السابقة (2020-2025)

شكّلت إدارة المخاطر أحد المحاور الجوهرية في التحول المؤسسي للإيسيسكو خلال الفترة 2020-2025، إذ انتقلت المنظمة من النهج التقليدي القائم على الاستجابة إلى منظومة مؤسسية استباقية متكاملة تركز على المعيار الدولي لإدارة المخاطر ISO 31000، وتعمل بصفقتها أداة استراتيجية لضمان استدامة الأداء وتعزيز الجاهزية في مواجهة المخاطر المتعددة والمتغيرة.

في هذا الإطار، طوّرت الإيسيسكو إطاراً مؤسسياً موحداً لإدارة المخاطر يربط بين التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار

4. الدمج مع منظومات الاستدامة والابتكار المؤسسي: سُدْمج إدارة المخاطر ضمن منظومة الاستدامة والابتكار المؤسسي لتتحول من وظيفة رقابية إلى أداة تحسين مستمر تدعم التعلّم التنظيمي واتخاذ القرار المستند إلى الأدلة. وسيتم الجمع في إطار حلقة متكاملة ومتآلفة بين إدارة المخاطر والجودة والحوكمة واستمرارية الأعمال، بما يعزز الاتساق المؤسسي ويضمن جاهزية المنظمة في مواجهة التحولات العالمية.

5. بناء القدرات والشراكات الدولية: ستواصل الإيسيسكو تطوير الكفاءات المؤسسية من خلال برامج تدريب متقدمة في تحليل المخاطر واتخاذ القرار الاستباقي. كما ستوسع شراكاتها لبناء شبكة تعاون في مجالات حوكمة المخاطر والتوقع الاستراتيجي، وترسيخ مكانتها مرجعاً إقليمياً في الإدارة الذكية للمخاطر.

رابعاً: الأثر المؤسسي المتوقع (2026-2029)

ترنو الإيسيسكو إلى أن تصبح، بنهاية الدورة الجديدة، أنموذجاً مؤسسياً رائداً في حوكمة المخاطر الاستباقية، تمتلك منظومة رقمية ذكية تربط بين التحليل التنبؤي، واتخاذ القرار، وإدارة الأداء في بيئة مؤسسية متكاملة.

وستتحول إدارة المخاطر إلى عنصر استراتيجي داعم في توجيه السياسات وتحسين الكفاءة التشغيلية، بما يعزز مرونة المنظمة واستدامة خدماتها في مختلف الظروف.

وبذلك، تركز الإيسيسكو مبدأً "من الوقاية إلى الريادة" عنواناً للمرحلة القادمة، لتصبح إدارة المخاطر أداة تمكين لا وسيلة حماية فحسب، ومحركاً استراتيجياً لتحقيق الجاهزية المؤسسية والابتكار المستدام في إطار خطتها (2026-2029).

خامساً: منظومة مؤشرات الأداء والإنذار المبكر لممكن إدارة المخاطر

في إطار سعي الإيسيسكو إلى ترسيخ منظومة مؤسسية متكاملة لإدارة المخاطر، سيتم تطوير آلية قياس ومتابعة ذكية تضمن التقييم المستمر لنجاعة هذا الممكن على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي. وتهدف هذه الآلية إلى تحقيق توازن بين المراقبة الاستباقية والقياس اللاحق للأثر، من خلال اعتماد منظومة مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) تجمع بين المؤشرات القيادية التي ترصد الاتجاهات المبكرة وتدعم اتخاذ القرار الوقائي، والمؤشرات اللاحقة التي تقيس مدى فعالية الاستجابة وكفاءة النظام في الحد من تأثير المخاطر.

استباقية قائمة على التحليل المستمر والتقييم التوقعي، انسجاماً مع الاتجاهات العالمية بشأن ضرورة دمج التحليل المستقبلي والذكاء المؤسسي في حوكمة المنظمات متعددة الأطراف.

ثانياً: من الوقاية إلى الريادة المؤسسية

يمثل هذا الشعار أحد معالم التحول المنهجي الذي تتبناه الإيسيسكو في دورتها الجديدة، بالانتقال من إدارة المخاطر باعتبارها وظيفة وقائية إلى إدارة المخاطر بصفتها منظومة قيادية متكاملة تُسهم في التوجيه الاستراتيجي وصنع القرار.

فلم تعد إدارة المخاطر تُقاس بقدرتها على تجنّب الأزمات فحسب، بل بقدرتها على استشراق الفرص وتحويل التحديات إلى أدوات تطوير مؤسسي، في إطار رؤية تجعل من المرونة والاستباقية جزءاً من رأس المال التنظيمي للإيسيسكو.

ثالثاً: آليات التحسين والتطوير في المنهجية خلال الدورة الجديدة (2026-2029)

1. بناء نموذج المخاطر التنبؤي الذكي: في إطار التحول نحو الإدارة الرقمية، ستعمل الإيسيسكو على تطوير نظام مراقبة ذكي لإدارة المخاطر يعتمد على الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبؤي، من أجل التحديد الآني السريع لأنماط المخاطر الناشئة. وسيتيح هذا النظام الانتقال من إدارة قائمة على التعامل مع الحدث عند وقوعه إلى إدارة قائمة على التوقع والتحليل الاستشراقي، بما يعزز الاستجابة المبكرة ويقلل من احتمالية الأثر السلبي.

2. إطار نضج إدارة المخاطر: ستعتمد الإيسيسكو إطار نضج إدارة المخاطر المؤسسية لتقييم مستوى الجاهزية عبر الإدارات والمكاتب الإقليمية. وسُيستخدم هذا الإطار لتحديد الفجوات وتوجيه خطط التحسين، مع تطوير مؤشرات أداء كمية ونوعية لقياس كفاءة الاستجابة وفاعلية السياسات الوقائية. كما سُدْرَج هذا الإطار ضمن منصة رقمية لربط نضج الأداء بالمؤشرات التشغيلية والمؤسسية في الزمن الفعلي.

3. الإنذار المبكر والتحليل الاستباقي: ستدمج المنظمة آليات الإنذار المبكر ضمن منظومة إدارة المخاطر لتحليل تأثيرها على العمليات والبرامج. كما ستستخدم أدوات التحليل الآلي لرصد الاتجاهات الناشئة وربطها بأهداف التنمية المستدامة (SDGs) ضماناً تكامل الرؤية الوقائية مع الأهداف التنموية طويلة المدى.

وإلى جانب ذلك، نفذت المنظمة برامج تدريب ومحاكاة ميدانية لتعزيز كفاءة فرق العمل في مواجهة الطوارئ، وأطلقت نظاماً لامركزياً لإدارة الاستمرارية من خلال منسقين متخصصين في كل إدارة ووحدة تنظيمية. كما أنشأت لجنة توجيهية مركزية لتنسيق السياسات ومتابعة التنفيذ بما يعزز التكامل بين الوحدات التنظيمية والانتقال من نهج الاستجابة للأزمات إلى نموذج الجاهزية الاستباقية القائمة على التحليل المعرفي والتنبؤ المبكر. وبذلك أرست الإيسيسكو ثقافة مؤسسية تجعل من استمرارية الأعمال جزءاً لا يتجزأ من منظومة الحوكمة التشغيلية، ومكوّناً أساسياً في ضمان جودة خدماتها الحيوية واستدامتها.

ثانياً: من الجاهزية التشغيلية إلى المرونة المؤسسية الذكية

ستترجم الإيسيسكو هذا التحول الذي تتبناه، بالانتقال في المرحلة المقبلة من الجاهزية التشغيلية التي تركز على الاستجابة إلى المرونة المؤسسية الذكية التي تقوم على الاستشراف والتحليل التنبؤي والتكامل الرقمي.

فالمقاربة الجديدة لا تقتصر على ضمان الاستمرارية أثناء الأزمات، بل تسعى إلى بناء قدرة مؤسسية شاملة على التكيف السريع، وإدارة المخاطر ديناميكياً، وتحويل الأزمات إلى فرص للتطوير والابتكار.

ثالثاً: آليات التحسين في المنهجية خلال الدورة الجديدة (2026-2029)

1. التكامل بين استمرارية الأعمال وإدارة المخاطر والتحول الرقمي:

ستعمل الإيسيسكو على تطوير إطار مؤسسي موحد يدمج استمرارية الأعمال مع إدارة المخاطر والأداء المؤسسي في منظومة واحدة مترابطة، بما يعزز قدرة المنظمة على التنبؤ بالمخاطر واتخاذ القرارات الوقائية المبينة على البيانات. وسيسهّم هذا التكامل في تحويل الاستمرارية من وظيفة داعمة إلى نظام استراتيجي لإدارة الأداء المؤسسي.

2. تطبيق التحليل التنبؤي للجاهزية المؤسسية:

ستُدرج الإيسيسكو أدوات التحليل التنبؤي والذكاء الاصطناعي ضمن منظومتها الإدارية لتطوير نماذج رقمية قادرة على رصد مؤشرات الانقطاع المحتمل في العمليات الحيوية، والتنبؤ بالأزمات التشغيلية قبل وقوعها. وسيمكن هذا النهج المنظمة من الانتقال من مرحلة الوقاية إلى مرحلة الاستشراف المبكر للمخاطر عبر بيانات دقيقة وتحليلات استباقية.

فعلى المستوى الاستراتيجي، ستستخدم المؤشرات القيادية لقياس مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر، ونسبة المخاطر المستشفرة مسبقاً مقابل تلك التي رُصدت بعد وقوعها، وعدد التقارير التحليلية التنبؤية المنجزة، ومستوى دمج إدارة المخاطر في صنع القرار والسياسات المؤسسية. أما المؤشرات اللاحقة فستُقاس من خلال معدلات انخفاض تأثير المخاطر التشغيلية على سير الأنشطة الحيوية، ومستوى استقرار الأداء المؤسسي أثناء الأزمات، ونسبة تحقيق الأهداف دون انحراف زمني أو مالي بسبب المخاطر.

وعلى المستوى التشغيلي، ستعتمد المؤشرات القيادية لقياس سرعة تحديث خريطة المخاطر المؤسسية، وعدد التدخلات الوقائية التي تم تنفيذها قبل وقوع المخاطر، ومستوى الالتزام ببرامج التوعية والتدريب. في المقابل، ستُقاس المؤشرات اللاحقة من خلال معدل الحوادث التشغيلية التي تمت إدارتها بنجاح، ومستوى تحسّن مؤشرات الجاهزية والاستجابة، ونسبة الإجراءات التصحيحية المنجزة خلال الفترة المحددة.

وبهذا النهج، تتحول إدارة المخاطر في الإيسيسكو إلى منظومة ذكية واستباقية تتجاوز حدود الوقاية إلى ميادين التوجيه والتمكين، وترتبط بين التحليل التنبؤي وصنع القرار العملي، بما يعزز الجاهزية المؤسسية ويضمن تحقيق الأثر المستدام وفق مبدأ "من الوقاية إلى الريادة".

6.1.5 إدارة استمرارية الأعمال - من الجاهزية التشغيلية إلى المرونة المؤسسية الذكية

أولاً: ما تم إنجازه خلال الفترة السابقة (2020-2025)

شكّلت إدارة استمرارية الأعمال إحدى الركائز الجوهرية في مسار التحول المؤسسي للإيسيسكو، إذ انتقلت المنظمة خلال الفترة 2020-2025 من نهج الامتثال المعياري إلى بناء منظومة مؤسسية متكاملة للجاهزية التشغيلية، تضمن استدامة الخدمات الحيوية في مختلف الظروف، بما يعكس قدرتها على المرونة والتكيف مع الأزمات والتحديات العالمية. حيث استندت تلك الممارسة إلى المعيار الدولي ISO 22301 باعتبارها إطاراً شاملاً لاستمرارية الأعمال وتعزيز مرونة الأداء. وفي إطار هذا النظام، ربطت الإيسيسكو استمرارية الأعمال بالتحول الرقمي من خلال دمج منظومة الاستمرارية ضمن نظام الإدارة المتكاملة، وتضمينها في دورات التخطيط والتنفيذ والتقييم.

وسيمكّن نموذج المرونة المؤسسية الذكية المنظمة من الانتقال من الجاهزية إلى القيادة في إدارة الأزمات، ومن التحسين إلى الاستباق، ومن الامتثال إلى التمكين.

وبذلك ترسخ الإيسيسكو مكانتها على مراقي التميّز منظمة دولية رائدة في حوكمة الاستمرارية والمرونة المؤسسية المستدامة، قادرة على تحويل التحديات إلى فرص، وتعزيز الثقة في قدرتها على أداء رسالتها الحضارية والعلمية والتربوية باستمرار وكفاءة موصولين عبر الزمن.

خامساً: منظومة مؤشرات الأداء والمتابعة الذكية لممكن استمرارية الأعمال

نُشدًا للنجاعة المرجّحة من هذا الممكن وحرصًا على وتحقيق أهدافه الاستراتيجية والتشغيلية، ستعتمد الإيسيسكو منظومة متكاملة لمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) تجمع بين المؤشرات القيادية التي تقيس الجاهزية المبكرة والقدرة الوقائية، والمؤشرات اللاحقة التي تقيس كفاءة الاستجابة ونتائج الاستمرارية الواقعية على الأداء المؤسسي.

فعلى المستوى الاستراتيجي، ستستخدم المؤشرات القيادية لقياس مستوى نضج الجاهزية المؤسسية في مختلف الوحدات التنظيمية، ونسبة الوحدات التي تمتلك خطط استمرارية متجدّدة ومختبرة، وعدد عمليات المحاكاة والتدريب المنفّذة سنوياً، ومستوى التكامل بين منظومة الاستمرارية وإدارة المخاطر والتحول الرقمي. أما المؤشرات اللاحقة فستقيس قدرة المنظمة على استعادة العمليات الحيوية ضمن الزمن المستهدف، ومعدل استمرارية الخدمات دون انقطاع أثناء الأزمات، ونسبة التحسن في مؤشر المرونة المؤسسية مقارنة بالدورة السابقة.

وعلى المستوى التشغيلي، ستستخدم المؤشرات القيادية لمتابعة الالتزام بتنفيذ خطط الطوارئ واختبارها بشكل دوري، وسرعة معالجة نقاط الضعف المكتشفة خلال المحاكاة الميدانية، ومستوى جاهزية فرق الاستجابة في الإدارات. بينما ستقيس المؤشرات اللاحقة بعدد الحوادث التشغيلية التي تمت إدارتها دون تأثير على الخدمات الأساسية، ومعدل استعادة الأنظمة الرقمية بعد الانقطاع، ومستوى رضا الشركاء والدول الأعضاء عن استمرارية الخدمات المقدمة.

وبذلك، يتحول هذا الممكن إلى نظام مؤسسي ذكي واستباقي لإدارة الاستمرارية والمرونة، يضمن التحسين المستمر للجاهزية المؤسسية، ويعزز قدرة الإيسيسكو على المرونة التشغيلية والاستدامة في مواجهة المتغيرات، ترسيخاً لقيادتها في مجال حوكمة الاستمرارية المؤسسية والجاهزية الذكية.

3. إطار نضج المرونة المؤسسية:

ستعتمد الإيسيسكو نموذج نضج المرونة المؤسسية لتقييم مستوى الجاهزية في الإدارات والمكاتب الإقليمية. وسيستخدم هذا الإطار ليكون أداة تشخيصية وتحسينية تساعد على تحديد الثغرات وتوجيه خطط التطوير، مع تطوير برامج تدريب متخصصة لبناء ثقافة "المرونة المؤسسية" وجعلها مسؤولية جماعية تشارك فيها جميع فئات العاملين بالمنظمة.



المعرفة ليست هدفاً إنما أداة قيادية لصنع القيمة وتعظيم الأثر، تُعزّز جاهزية المنظمة، وتُسرع قدرتها على الاستجابة للتحوّلات العالمية

4. إطلاق مبادرة تعزيز التنسيقات الخاصة باستمرارية الأعمال والجاهزية المؤسسية:

تتميّز هذه المبادرة بصفاتها محورًا لتبادل الخبرات والممارسات المثلى في مجالات الاستمرارية والجاهزية، بالتعاون مع المنظمات الإقليمية والدولية. وستسهم في تطوير قدرات الدول الأعضاء على تصميم أنظمتها الوطنية للجاهزية المؤسسية، بما يعزز التكامل مع منظومة الأمم المتحدة في مجال المرونة التشغيلية والتنمية.

5. تعزيز الحوكمة الرقمية والمتابعة الذكية:

سيتم تطوير لوحات قيادة رقمية موحدة لقياس جاهزية الوحدات التنظيمية ومتابعة تنفيذ خطط استعادة الخدمات. كما سترتبط مؤشرات الاستمرارية بمؤشرات الأداء المؤسسي (KPIs) والأثر التنموي، بما يضمن اتساق الجاهزية التشغيلية مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

رابعاً: الأثر المؤسسي المتوقع (2026-2029)

بنهاية الدورة الجديدة، ستكون الإيسيسكو قد تحوّلت بعون الله، وبالدعم الموصول من دولها الأعضاء، إلى منظمة مؤسسية مرنة وذكية قادرة على التكيف السريع مع الأزمات، وإدارة مواردها التشغيلية بكفاءة، وضمان استدامة خدماتها الحيوية في جميع الظروف.

6.1.6 منظومة الأمن السيبراني

أولاً: ما تم إنجازه خلال الدورة السابقة (2020-2025)

استكمالاً لمسار التمكين المؤسسي، رشّخت الإيسيسكو خلال الفترة 2020-2025 منظومةً متكاملة لإدارة أمن المعلومات، جعلت منها أحد أعمدة التميز التشغيلي والجاهزية الرقمية. وقد اعتمدت المنظمة المعيارين الدوليين ISO 27001 و ISO 27005 أساساً لبناء نظام مؤسسي متين يوازن بين الحماية والاستدامة ضمن منظومة الحوكمة الرقمية الشاملة.

تم خلال هذه الفترة اعتماد نظام إدارة شامل للأمن المعلوماتي مكّن المنظمة من حماية أصولها الرقمية وضمان استمرارية أعمالها من خلال تطبيق ضوابط أمنية متقدمة، وإجراءات تشغيل وإدارة حوادث سيرانية دقيقة. وقد أسهم هذا النظام في رفع كفاءة التشغيل وتعزيز الجاهزية التقنية، مع تقليص مستويات المخاطر الرقمية وتحسين سرعة الاستجابة.

كما أولت الإيسيسكو اهتماماً خاصاً لبناء ثقافة الأمن السيبراني المؤسسي عبر برامج تدريبية وتوعوية متواصلة شملت جميع الموظفين والمكاتب الإقليمية. وتمت مواءمة سياسات الأمن المعلوماتي مع المؤشرات المرجعية الدولية، ممّا رفع مستوى النضج المؤسسي وأكسب المنظمة سمعة رائدة بين المنظمات الدولية في مجال الحوكمة والأمن المعلوماتي.

وإلى جانب ذلك، دمجت الإيسيسكو منظومة أمن المعلومات في الإطار العام لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، بما عزّز التكامل بين الجوانب التقنية والتنظيمية والتشغيلية، وحقق انتقال المنظمة من الأمن الوقائي إلى نظام جاهزية رقمية مؤسسي مستدام، قادر على التكيف مع التحولات التكنولوجية المتسارعة.

ثانياً: من الحماية إلى التمكين الرقمي الآمن (2026-2029)

يعبّر هذا التوجّه عن المرحلة الجديدة التي تعمل الإيسيسكو على ترسيخها ضمن منظومتها المؤسسية، حيث أصبح أمن المعلومات ركيزة تمكين رقمي استراتيجي تضمن الابتكار المستدام والتحول الرقمي الآمن.

فالأمن الرقمي اليوم يُعدّ أحد مكونات رأس المال المؤسسي التي تعزز الثقة، وتدعم استدامة الأداء، وتمكّن المنظمة من تحقيق الريادة في بيئة رقمية تتسم بالتعقيد والتطور المستمر.

ثالثاً: آليات التحسين والتطوير في المنهجية خلال الدورة الجديدة (2026-2029)

1. توحيد منظومة الحوكمة الرقمية والأمن السيبراني:

ستعمل الإيسيسكو على دمج نظام إدارة أمن المعلومات مع إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال ضمن إطار شامل للحوكمة الرقمية، بما يعزز الاتساق المؤسسي بين الحماية، والتطيل، والاستجابة. وسيتم تبني هذا الإطار على مستوى المنظمة لضمان سرعة القرار ومرونة التدخل.

2. التحول نحو منظومة الأمن الذكي:

تتجه الإيسيسكو إلى تطوير منصة سيرانية ذكية تعتمد على الذكاء الاصطناعي والتطيل التنبؤي لرصد التهديدات الرقمية والتعامل معها في الزمن الحالي. وستُستخدم أدوات تحليل متقدمة لاكتشاف الأنماط غير الطبيعية، وتقديم توصيات استباقية لتقليل المخاطر. كما ستُعمد آلية نضج الأمن السيبراني لتقييم الجاهزية الرقمية وقياس مدى التطور المؤسسي في مجال الأمن المعلوماتي.

3. تطبيق مبدأ الأمن في التصميم:

ستُدرج ضوابط الأمن المعلوماتي في جميع مراحل دورة حياة المشاريع والأنظمة الرقمية منذ مرحلة التخطيط إلى التنفيذ والتشغيل، لضمان دمج الحماية في البنية التحتية المؤسسية بشكل مسبق. وستُعدّ المنظمة دليلاً مؤسسياً موثّقاً لأمن المشاريع الرقمية يحدّد الأدوار، والمسؤوليات، وآليات المراجعة الدورية.

4. بناء القدرات وتعزيز الثقافة السيبرانية:

في إطار تمكين رأس المال البشري، ستُطلق الإيسيسكو برنامج التمكين السيبراني المؤسسي الذي يجمع بين التدريب التقني المتخصص وبرامج التوعية القيادية لضمان تكامل الأدوار بين المستويات التقنية والإدارية. كما سيتم إنشاء مجتمعات ممارسة رقمية داخل المنظمة لتبادل المعرفة

ومستوى الامتثال للمعايير الدولية. بينما ستقيس المؤشرات اللاحقة انخفاض عدد الحوادث السيرانية، ومستوى التعافي بعد الاختراقات، ومؤشر الثقة الرقمية لدى الشركاء والدول الأعضاء.

وعلى المستوى التشغيلي، ستقيس المؤشرات القيادية سرعة الاستجابة للحوادث، ومعدلات تنفيذ التحديثات الأمنية الدورية، وعدد الدورات التدريبية والتوعوية المنفذة للعاملين. أما المؤشرات اللاحقة فستركز على مدى نجاعة إجراءات الحماية في تقليل الانقطاعات التشغيلية، ومستوى التحسن في أداء البنية التحتية الرقمية عبر الزمن.

وبهذا، تتحول منظومة أمن المعلومات في الإيسيسكو إلى أداة قيادية للتمكين الرقمي الآمن، تُرشد الاستباقية، وتُعزز الثقة، وتضمن استدامة الأداء المؤسسي.

6.1.7 منظومة قياس الأثر التراكمي

ممكّن الصمود السابع: من قياس الأداء إلى قياس الأثر التراكمي المستدام

الإطار العام ومنطلقات المنهجية

تُعَدّ منظومة قياس الأثر التراكمي أحد أكثر الممكنات المؤسسية أهمية في سياق عمل المنظمات الدولية متعددة الأطراف، إذ تمثل الأداة التي تُترجم الرؤية الاستراتيجية والبرامج التنفيذية إلى أدلة قابلة للقياس حول القيمة المضافة الفعلية التي تُحدثها المنظمة في حياة الشعوب والمجتمعات. وفي ظل التحولات العالمية المتسارعة والمطالبة المتزايدة بالمساءلة القائمة على النتائج، أصبح قياس الأثر التراكمي ضرورة استراتيجية لا مجرد ممارسة تقنية.

وتتجاوز هذه المنظومة مفهوم قياس الأداء التقليدي القائم على رصد المخرجات والأنشطة، لتنتقل إلى قياس التغيّرات الجوهرية والمستدامة التي تُحدثها برامج المنظمة وتدخلاتها في مجالات التربية والعلوم والثقافة والاتصال، على مستوى السياسات الوطنية، والقدرات المؤسسية، والمجتمعات المحلية في الدول الأعضاء. وتستلهم الإيسيسكو في بناء هذه المنظومة أفضل الممارسات المعتمدة لدى المنظمات الدولية النظيرة، ولا سيما إطار إدارة الأداء القائم على النتائج (Results-Based Management - RBM)، ومنهجية قياس الأثر لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD-DAC Evaluation)

والخبرات حول الأمن السيبراني، وتشجيع الابتكار في مجالات الحماية والتطيل التنبؤي.

5. التعاون الدولي والتكامل الإقليمي:

ستُعزز الإيسيسكو شراكاتها لتبادل المعرفة وبناء منظومة تعاون مستدامة في مجال الأمن الرقمي. كما ستعمل على دعم بناء القدرات الوطنية للدول الأعضاء من خلال برامج تدريبية واستشارية متخصصة في الحوكمة الرقمية، وإدارة الحوادث السيرانية.

رابعاً: الأثر المؤسسي والرقمي المتوقع (2026-2029)

بنهاية الدورة الجديدة، ستتحول الإيسيسكو إلى منظمة ذكية وآمنة تمتلك منظومة رقمية قادرة على الحماية والتطيل والتطوير في الوقت نفسه، بما يضمن استدامة الأداء وثقة الشركاء والدول الأعضاء. وسيمكّن هذا التحول من الانتقال من الأمن الوقائي إلى التمكين الرقمي الاستراتيجي، ومن إدارة الحوادث إلى التنبؤ بالمخاطر وتغاديتها قبل وقوعها.

كما يُتَوَقَّع أن تركز المنظمة مكانتها ودورها باعتبارها بيتاً دولياً للخبرة في الاستثمار الأمثل للأمن السيبراني وللحوكمة الرقمية، وأن تصبح مرجعاً يُستلهم في بناء استراتيجيات الأمن الرقمي الوطنية، وتعزيز قدرة الدول الأعضاء على حماية أصولها المعرفية في عصر الذكاء الاصطناعي. وبذلك، تُسهّم الإيسيسكو في ترسيخ بيئة رقمية آمنة وموثوقة تدعم التنمية الشاملة في العالم الإسلامي، وترجم رؤيتها في بناء مؤسسة متكاملة تجمع بين التحول الرقمي الآمن والحوكمة الرشيدة.

خامساً: منظومة مؤشرات الأداء والجاهزية الرقمية لأمن المعلومات

تعزيزاً لكفاءة منظومة أمن المعلومات وضماناً لاستدامة أدائها، ستعتمد الإيسيسكو نظاماً متابعياً ديناميكياً يقوم على مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي، ويجمع بين المؤشرات القيادية التي ترصد الجاهزية المبكرة والاستباقية للأمن المعلوماتي، والمؤشرات اللاحقة التي تقيس النتائج الحقيقية والأثر المؤسسي للسياسات والإجراءات الأمنية.

فعلى المستوى الاستراتيجي، ستقيس المؤشرات القيادية جاهزية المنظمة من حيث تطبيق معايير الحوكمة الرقمية ونسبة الأنظمة المغطاة بسياسات أمن المعلومات،

وأخيراً الأثر التراكمي الذي يصد التغيرات الهيكلية والمستدامة طويلة المدى في حياة الشعوب والمجتمعات.

وبهذا المنظور، تتحول الإيسيسكو من مؤسسة تُقيّم نفسها بما أنجزت إلى مؤسسة تُقيّم نفسها بما غيّرت، مستلهمةً في ذلك نموذج «نظرية التغيير» المعتمد لدى المنظمات الدولية الرائدة، والذي يربط كل تدخل يبرهان واضح على مساره نحو إحداث الأثر المنشود.

ثالثاً: آليات التحسين والتطوير في المنهجية خلال الدورة الجديدة (2026-2029)

في الدورة الجديدة، تتجه الإيسيسكو إلى تشغيل منظومة قياس الأثر التراكمي عبر خمس آليات تكاملية مترابطة:

1. بناء إطار «نظرية التغيير» المؤسسية: تم تطوير نظرية تغيير شاملة تربط بين الأهداف الاستراتيجية الستة للإيسيسكو ومسارات الأثر المتوقعة في كل مجال من مجالات عملها. وسيُحدّد لكل هدف استراتيجي مسار واضح يوضّح كيف تتحول المدخلات إلى مخرجات ثم إلى نتائج وأثر تراكمي، مع تحديد الافتراضات والمخاطر التي قد تؤثر على تحقق المسار. وسيُعتمد هذا الإطار كأداة مرجعية لتصميم البرامج الجديدة وتقييم البرامج القائمة، بما يضمن أن كل تدخل مؤسسي يرتبط بمنطق واضح للأثر.

2. تطوير منظومة مؤشرات الأثر متعددة المستويات: سُنّى منظومة مؤشرات شاملة تعمل على أربعة مستويات مترابطة: مؤشرات المخرجات التي ترصد حجم الإنجاز المباشر، ومؤشرات النتائج الأولية التي تقيس التغيير في المعارف والسلوكيات والقدرات لدى المستفيدين المباشرين، ومؤشرات النتائج الوسيطة التي ترصد التحولات في السياسات والمؤسسات والممارسات على المستوى الوطني، ومؤشرات الأثر التراكمي التي تقيس التغيرات المستدامة في المؤشرات التنموية الكبرى مثل جودة التعليم ومستوى الابتكار والتماسك الاجتماعي والتنوع الثقافي. وسيُراعى في تصميم هذه المؤشرات ارتباطها بأهداف التنمية المستدامة (SDGs) ومؤشرات الرصد الأممية ذات الصلة.

3. إنشاء المنصة الرقمية لقياس الأثر التراكمي: سيتم تطوير منصة رقمية متكاملة تُدمج مع منظومة (HiveFlow) القائمة، وتوفر لوحات قيادة تفاعلية تعرض تطور مؤشرات الأثر عبر الزمن على عدة مستويات: مستوى المشروع الفردي، ومستوى البرنامج، ومستوى الهدف الاستراتيجي، ومستوى المنظمة ككل. وستعتمد المنصة

(Criteria)، وإطار المساءلة المتكاملة لمنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (UNESCO).

أولاً: ما تم إنجازه خلال الفترة السابقة (2020-2025)

خلال الفترة 2020-2025، أرسّت الإيسيسكو الأسس الأولى لمنظومة قياس الأثر المؤسسي، انطلاقاً من إدراكها بأن الانتقال من إدارة الأنشطة إلى إدارة الأثر يتطلب بنية تحتية تحليلية متكاملة. وقد تم خلال هذه الفترة اعتماد نظام مؤشرات الأداء الرئيسية على مستوى البرامج والمشاريع، وربطه بلوحات القيادة المؤسسية عبر منصة (HiveFlow) التي أتاحت للقيادة العليا والدول الأعضاء متابعة تقدّم المشاريع في الزمن الحقيقي.

كما تم تطوير إطار أولي للتقييم يستند إلى معايير الملاءمة والفعالية والكفاءة والاستدامة والأثر، تماشياً مع المعايير الخمسة لشبكة تقييم الأداء التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD-DAC). وأعدّت تقارير تقييمية دورية لعدد من البرامج الرئيسية شملت تقييمات منتصف المدة وتقييمات نهائية، مما أسهم في بناء ثقافة مؤسسية تقوم على الأدلة والتعلّم من النتائج.

وفي هذا الإطار، تم إرساء آليات التغذية الراجعة من الدول الأعضاء والشركاء عبر استطلاعات دورية ومنصات رقمية تشاركية، ما أتاح قياس مستوى الرضا عن الخدمات والبرامج المقدمة. وقد مهّدت هذه الإنجازات الطريق لبناء منظومة أكثر تطوراً وشمولية لقياس الأثر التراكمي في الدورة الجديدة.

ثانياً: «من قياس المخرجات إلى قياس الأثر التحويلي»

يُجسّد هذا الشعار جوهر التحول المنهجي الذي تتبنّاه الإيسيسكو في دورتها الجديدة (2026-2029)، والذي ينقل مركز الثقل من رصد ما تم إنجازه إلى فهم ما تغيّر فعلياً في حياة المستفيدين والمجتمعات والدول الأعضاء. فلم يُعدّ كافياً قياس عدد الأنشطة المنفذة أو المستفيدين المباشرين، بل أصبح المطلوب إثبات الأثر التحويلي المستخدم الذي يترافق عبر الزمن ويُحدث تغييراً جوهرياً في السياسات والممارسات والقدرات.

وتقوم فلسفة المنظومة الجديدة على مبدأ «سلسلة النتائج» التي تربط بين خمسة مستويات متدرّجة ومترابطة: المدخلات التي تمثل الموارد المستثمرة، والمخرجات التي تعكس المنتجات والخدمات المباشرة، والنتائج الأولية التي ترصد التغيرات السلوكية والمعرفية قصيرة المدى، والنتائج الوسيطة التي تقيس التحولات المؤسسية والسياساتية متوسطة المدى،

II . تعزيز المصداقية والريادة الدولية: من خلال امتلاك منظومة شفافة وموثوقة لإثبات الأثر، تُعزّز ثقة الدول الأعضاء والمانيين والشركاء في قدرة المنظمة على تحقيق نتائج تنمية حقيقية ومستدامة، وتُكرّس مكانة الإيسيسكو مرجعاً دولياً في قياس الأثر في مجالات التربية والعلوم والثقافة.

III . تحسين جودة التصميم والتنفيذ البرامجي: من خلال دورة التعلّم المؤسسي المبنية على الأثر التي تُغذّي تصميم البرامج الجديدة بأدلة واقعية حول ما ينجح وما لا ينجح، مما يرفع كفاءة استخدام الموارد ويُعظّم العائد التنموي على الاستثمار.

IV . بناء قاعدة أدلة مؤسسية تراكمية: تُمكن المنظمة من تقديم حجج مبنية على البراهين لدعم السياسات التنموية في الدول الأعضاء، وتوجيه الاستثمار في مجالات التربية والعلوم والثقافة، والمساهمة في الحوار الدولي حول فعالية التنمية بأدلة ميدانية موثقة من تجربة العالم الإسلامي.

خامساً: منظومة مؤشرات الأداء والمتابعة الديناميكية لمنظومة قياس الأثر التراكمي

لضمان كفاءة هذه المنظومة وتحقيق مستهدفاتها على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي، ستعتمد الإيسيسكو منظومة قياس متكاملة لمؤشرات الأداء الرئيسية تجمع بين المؤشرات القيادية التي ترصد التقدم المبكر في بناء المنظومة، والمؤشرات اللاحقة التي تقيس النتائج الحقيقية والأثر المؤسسي.

على المستوى الاستراتيجي:

ستقيس المؤشرات القيادية نسبة البرامج والمشاريع المُصمّمة وفق إطار «نظرية التغيير» ومنطق الأثر الواضح، ومستوى اكتمال منظومة مؤشرات الأثر متعددة المستويات وتغطيتها لجميع الأهداف الاستراتيجية، وعدد التقييمات الموضوعية والفُطرية المنجزة وفق المعايير الدولية، ودرجة ارتباط مؤشرات الأثر بأهداف التنمية المستدامة (SDGs). أما المؤشرات اللاحقة فستقيس نسبة البرامج التي أثبتت تحقيق أثر تحويلي قابل للقياس والتوثيق على المستفيدين والسياسات، ومؤشر تحسّن جودة تصميم البرامج الجديدة استناداً إلى الدروس المستفادة من التقييمات، ومستوى رضا الدول الأعضاء والشركاء عن جودة تقارير الأثر وشفافيتها، وحجم قاعدة الأدلة المؤسسية ومعدل استخدامها في صنع القرار.

على تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبؤي لتحديد الأنماط والاتجاهات في بيانات الأثر، وتوليد تقارير آلية تُظهر التراكم الزمني للنتائج ومسارات التحول. كما ستتيح المنصة للدول الأعضاء والشركاء الوصول المباشر إلى بيانات الأثر الخاصة ببلدانهم وبرامجهم، مما يعزز الشفافية والمساءلة التشاركية.

4. اعتماد منهجية التقييم التراكمي الدوري: ستُنقذ دورة تقييم مؤسسية منتظمة تشمل ثلاثة أنواع متكاملة من التقييمات: التقييمات الموضوعية التي تُقيّم أثر المنظمة في مجال تخصصي محدد عبر عدة دول وبرامج، والتقييمات الفُطرية التي ترصد الأثر التراكمي لمجمل تدخلات الإيسيسكو في دولة عضو واحدة، وتقييمات الأثر التجميعة التي تُطل وتُجمّع نتائج التقييمات الفردية لاستخلاص الدروس المؤسسية الكبرى وتحديد أنماط النجاح والإخفاق. وسيتم إجراء هذه التقييمات بالشراكة مع مؤسسات أكاديمية وبحثية مستقلة لضمان الموضوعية والمصداقية.

5. بناء منظومة التعلّم المؤسسي من الأثر: ستؤسّس دورة تعلّم مؤسسي منتظمة تُحوّل نتائج قياس الأثر إلى معارف تطبيقية تُغذّي تصميم البرامج الجديدة وتُحسّن البرامج القائمة. وتشمل هذه الدورة: إعداد تقارير «الدروس المستفادة من الأثر» بعد كل دورة تقييم رئيسية، وتنظيم ملتقيات دورية لتبادل المعارف حول الأثر مع الدول الأعضاء والشركاء، وتطوير «مكتبة الأدلة المؤسسية» التي تجمع أفضل الممارسات والأدلة على الأثر في كل مجال من مجالات العمل، وإدماج معايير «التصميم القائم على الأثر» في عملية تصميم واعتماد البرامج الجديدة، بحيث لا يُعتمد أي برنامج جديد دون تحديد واضح لمنطق الأثر المتوقع ومؤشرات قياسه.

رابعاً: الأثر المؤسسي والاستراتيجي المتوقع (2026-2029)

بنهاية الدورة، ستكون الإيسيسكو قد أسست نموذجاً متقدماً ورائداً في قياس الأثر التراكمي على مستوى المنظمات الدولية متعددة الأطراف، يحقق أربعة تحولات جوهرية مترابطة:

I . التحول من ثقافة الإنجاز إلى ثقافة الأثر: بحيث تصبح كل وحدة تنظيمية وكل برنامج مطالباً بإثبات الأثر التحويلي لعمله وليس فقط حجم مخرجاته، مما يُرشخ ثقافة مؤسسية قائمة على الأدلة والنتائج وتعظيم القيمة المضافة للمستفيدين.



على المستوى التشغيلي:

سُتستخدم المؤشرات القيادية لرصد معدل تحديث بيانات الأثر على المنصة الرقمية ومستوى تفاعل المستخدمين معها، ونسبة المشاريع التي يتم جمع بيانات النتائج والأثر منها في الآجال المحددة، وعدد جلسات التعلّم المؤسسي المنفّذة وحجم المشاركة فيها، ونسبة الوحدات التنظيمية المدرّبة على منهجيات قياس الأثر. بينما ستقيس المؤشرات اللاحقة جودة بيانات الأثر من حيث الدقة والاتساق والتغطية الجغرافية، ومعدل تحويل توصيات التقييمات إلى إجراءات تحسينية فعلية في البرامج، ومستوى تحسّن دقة التنبؤات التحليلية التي تولّدها المنصة الرقمية، ودرجة تكامل بيانات الأثر مع منظومات الحوكمة واتخاذ القرار المؤسسي.

النتيجة المؤسسية المنشودة (2026 - 2029)

وبذلك، تتحول منظومة قياس الأثر التراكمي في الإيسيسكو من أداة رصد ومتابعة إلى منظومة قيادية استراتيجية تُمكن المنظمة من إثبات قيمتها المضافة بالأدلة والبراهين، وتوجّه استثماراتها نحو مواطن الأثر الأعظم، وتُرسّخ ثقافة التعلّم المؤسسي من النتائج. وبهذا، تُكزّس الإيسيسكو مكانتها منظمةً حضارية قائمة على الأثر والأدلة، قادرة على البرهنة على أن كل ما يُستثمر في التربية والعلوم والثقافة يعود بعائد تنموي مستدام ومتراكم على الدول الأعضاء والعالم الإسلامي.

وسُيسهم هذا النموذج في ترسيخ ثلاثة مبادئ مؤسسية جوهرية: أن المعرفة ليست هدفاً إنما أداة قيادية لصنع القيمة وتعظيم الأثر، وأن المساءلة لا تقتصر على الامتثال المالي والإداري بل تمتد إلى إثبات الأثر التنموي، وأن التعلّم المؤسسي من الأثر هو الضمانة الحقيقية لاستدامة الأداء والتميز المؤسسي، بما يعزّز جاهزية المنظمة ويسرّع قدرتها على الاستجابة للتحوّلات العالمية.

6.2 ممكّنات التميز المؤسسي

6.2.1 منظومة إدارة الابتكار

الإطار العام ومنطلقات المنهجية

يشهد العالم الإسلامي في العقد الثالث من القرن الحادي والعشرين تحولات جوهرية مدفوعة بالتطورات التكنولوجية والرقمية والتغيرات المتسارعة في التعليم والاقتصاد. وقد أصبح الابتكار حجر الزاوية في تحقيق التنمية المستدامة، حيث أشار مؤشر الابتكار العالمي لعام 2025 إلى أن الاقتصادات التي تضع الابتكار في صلب استراتيجياتها قادرة على استشراف المستقبل، على عكس تلك المتمسكة بالنماذج التنموية التقليدية.

وفي ظل هذا السياق، تتجدد مسؤولية منظمة العالم الإسلامي للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو) لتكون منصة إقليمية للابتكار المؤسسي، ومُمكنًا استراتيجيًا يسهم في تحوّل الدول الأعضاء نحو بناء منظومات ابتكار وطنية متكاملة تستند إلى الهوية الثقافية والمعرفية.

أولاً: ما تحقق خلال الفترة السابقة (2020-2025)

حققت الإيسيسكو خلال الفترة السابقة عديد الإنجازات المتميزة. وللحفاظ على تلك المكتسبات تسعى المنظمة خلال الدورة الجديدة إلى تبني نهج تطبيقي لترسيخ ثقافة الابتكار في الدول الأعضاء، من خلال تنفيذ مجموعة من المبادرات والمشروعات تُعزّز ما تحقّق من مكاسب، حيث تم تصميم برامج لبناء القدرات الوطنية في الابتكار، وتعزيز دور

المؤسسات التعليمية والثقافية لتكون محركات التغيير، كما جرى تطوير مؤشرات أداء ابتكارية تستند إلى الواقع المحلي وتُرَاعَى التباين بين الدول.

ثانياً: التوجهات المستقبلية المقترحة تبنيتها ضمن خطة (2026-2029)

تشكل استراتيجية الإيسيسكو للابتكار (2026-2029) امتداداً طبيعياً للفترة السابقة، حيث تم بناؤها على ثلاثة آفاق تكاملية وفق إطار Three Horizons Framework:

1. الأفق الأول: التحسين التشغيلي (H1).
2. الأفق الثاني: التحول المؤسسي (H2).
3. الأفق الثالث: الابتكار الاستراتيجي (H3).

وقد وضعت الإيسيسكو محاور استراتيجيتها للابتكار (2026-2029) لتكون الإطار التنفيذي لتوظيف الابتكار بصفته ممكّنًا للتنمية في مجالات التربية والعلوم والثقافة والاتصال.

وقد تم تطوير هذه المحاور عبر عملية تحليلية وتشاركية شملت:

- دراسة أداء الدول الأعضاء في مؤشر الابتكار العالمي (2024-2025)، الذي صنّف 139 دولة وفق أدائها في مدخلات الابتكار (التعليم، البنية التحتية، المؤسسات، التمويل) ومخرجات الابتكار (المعرفة، التكنولوجيا، الإبداع).
- تحديد فرص الابتكار الواقعية في كل محور وفق تصنيف الدول الأعضاء إلى أربع فئات أداء ابتكاري:

نسبة تقريبية من الدول الأعضاء	الخصائص العامة	فئة الدول
15%	تمتلك نظاماً بحثية قوية وبنى تحتية رقمية متقدمة	الدول الرائدة ابتكارياً
25%	أداء يفوق مستوى الدخل والتنمية، بني تحتية في توسع	الدول الصاعدة في الابتكار
35%	قدرات بشرية جيدة مُقابل ضعف في التمويل والإدارة والحوكمة	الدول متوسطة الأداء
25%	رغم ضعف البنى التحتية البحثية والتعليمية، تبرز فرص كامنة في الابتكار المجتمعي والبيئي يمكن استثمارها لدفع عجلة التنمية المستدامة	الدول منخفضة الأداء

وتشكل المحاور الستة التالية للاستراتيجية منظومةً مترابطةً ومتكاملةً تُعزز دور الابتكار باعتباره محركاً رئيساً للتنمية المستدامة في دول العالم الإسلامي، حيث يمثل كلُّ محور منها مجالاً استراتيجياً يُسهم في تحقيق أهداف المنظمة، ويتم تنفيذ هذه المحاور من خلال خارطة طريق تنفيذية مبنية على دورة GINI للابتكار الاستراتيجي (CINS®)، التي تنطلق عبر أربع مراحل متتابعة: الإطلاق، والتمكين، والتوسع، ثم الاستدامة، وترتبط بكل مرحلة مجموعةً من المخرجات القابلة للقياس، مثل اعتماد الأطر المؤسسية، وإنشاء المختبرات ومراكز التميز، وتنفيذ مشاريع إقليمية مشتركة، ودمج الابتكار ضمن السياسات والخطط الوطنية للدول الأعضاء.

المحور الأول: التعليم المبتكر

يُعد التعليم الركيزة الأساسية لأي منظومة ابتكارية، وهو المجال الذي يحدد قدرة الدول على إنتاج المعرفة واستدامتها، ومن هذا المنطلق؛ طورت الإيسيسكو محور التعليم المبتكر ليكون منصةً تمكّن الدول الأعضاء من بناء أنظمة تعليمية ذكية، ومرنة، وشاملة، تواكب التحولات التقنية وتؤهل الأجيال القادمة لمهارات المستقبل.

فرص الابتكار والمردود التنموي حسب الفئات

فئة الدولة	فرص الابتكار	المردود التنموي المتوقع
رائدة	إنشاء جامعات ابتكار عالمية ومراكز ذكاء اصطناعي للتعليم العالي (مثل جامعة الملك عبد الله، والجامعة الماليزية المفتوحة)	- تطوير رأس المال البشري وتعزيز اقتصاد المعرفة - رفع إنتاجية القوى العاملة بنسبة 20%-30% على المدى المتوسط - بناء جيل من المبدعين قادر على قيادة التحول الرقمي في الدول الأعضاء.
صاعدة	توسيع التعليم التقني والمهني المتخصص في الابتكار وزيادة الأعمال.	رفع قابلية التوظيف وتقليل البطالة بين الشباب
متوسطة	رقمنة التعليم الحكومي عبر مبادرات التعليم المدمج (كما فعلت المغرب والأردن)	تحسين جودة التعليم في المناطق الحضرية
منخفضة الأداء	اعتماد حلول تعليم رقمي متنقل لتغطية المناطق الريفية والنائية	تقليص الفجوة التعليمية والمساواة في الفرص

المحور الثاني: العلوم والبحث التطبيقي

انطلاقاً من اعتبار البحث العلمي والتطبيقي المحرك الأساسي للابتكار الإنتاجي والاقتصاد القائم على المعرفة، طوّرت الإيسيسكو هذا المحور ليركّز على تحويل المعرفة إلى قيمة اقتصادية واجتماعية ملموسة، من خلال بناء شبكات بحثية إسلامية تربط الجامعات، والصناعات، والمجتمع.

واعتمدت الإيسيسكو على نتائج مؤشر الابتكار العالمي (GII) التي تُظهر أن الدول ذات الأداء المرتفع حققت قفزات في الابتكار بفضل استثماراتها في العلوم التطبيقية، والطاقة المتجددة، والتقنيات الرقمية. واستناداً إلى هذه الدروس، ركزت الإيسيسكو في خطتها (2026-2029) على:

- دعم المراكز البحثية الوطنية للابتكار التطبيقي.
- إنشاء منصة تعاون علمي مفتوح لتبادل البيانات والنتائج بين دولها الأعضاء.
- تشغيل برامج نقل التكنولوجيا وبراءات الاختراع.

فرص الابتكار والمردود التنموي حسب الفئات

فئة الدولة	فرص الابتكار	المردود التنموي
رائدة	الاستثمار في التكنولوجيا النظيفة والطاقة المتجددة (مشروعات الهيدروجين الأخضر في السعودية وماليزيا)	- تنويع الاقتصاد وتخفيض الانبعاثات وتحسين كفاءة الطاقة - إنشاء أسواق معرفية جديدة وزيادة الناتج المحلي بنسبة 1-2 %
صاعدة	تطوير حلول تطبيقية في الزراعة الذكية وإدارة المياه (السنغال، المغرب)	- تعزيز الأمن الغذائي والمائي - توفير وظائف نوعية للباحثين والمهندسين
متوسطة	إنشاء مراكز نقل تكنولوجيا تربط الجامعات بالمصانع	تحفيز الإنتاج المحلي
منخفضة الأداء	ابتكارات منخفضة التكلفة في الصحة والمياه، ودعم بحوث تطبيقية بسيطة مثل الطاقة الشمسية الريفية والري بالتنقيط	تحسين المعيشة الريفية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة 3 و 6

المحور الثالث: العلوم الإنسانية والاجتماعية والتمكين

يركّز هذا المحور على الابتكار الاجتماعي والإنساني باعتباره أداة لتوسيع العدالة والمشاركة وتمكين الفئات المهمشة. وهو محور يدمج العدالة الجندرية، وتمكين الشباب، والابتكار الإنساني، والبحث الاجتماعي التطبيقي.

وقد استفادت الإيسيسكو من تجارب الدول الصاعدة (مثل السنغال والمغرب) التي وظّفت الابتكار الاجتماعي لتجاوز محدودية الموارد. ومن ثم صممت برامجها وفق ثلاثة مستويات:

- الابتكار الاجتماعي المحلي (المجتمعات الريفية، الاقتصاد التضامني)
- الابتكار الإنساني في مواجهة الكوارث والنزاعات.
- سياسات قائمة على البيانات لتحسين التمكين والمساواة.

فرص الابتكار والمردود التنموي حسب الفئات:

فئة الدولة	فرص الابتكار	المردود التنموي
رائدة	إطلاق أنظمة ذكاء اجتماعي لرصد الفقر يُمهد لبناء منصات بيانات اجتماعية متقدمة تدعم سياسات المساواة وتمكين الفئات المهمشة.	- تحسين استهداف البرامج الاجتماعية - زيادة مشاركة النساء في القوى العاملة بنسبة تصل إلى 10-15 % - تحسين مؤشرات العدالة والمساواة وفق أهداف التنمية المستدامة 1, 5, 8, 10
صاعدة	دعم حاضنات ابتكار اجتماعي في المدن الكبرى	تحفيز زيادة الأعمال الاجتماعية
متوسطة	تطوير مبادرات ريادة اجتماعية قائمة على الطول المحلية (مثل التعليم المجتمعي)	- تحسين العدالة المكانية والخدمية - تخفيض معدلات الفقر والهشاشة في المناطق الريفية.
منخفضة الأداء	تطبيق نماذج مبتكرة لإعادة دمج الفئات المتضررة من النزاعات والكوارث.	تقوية القدرة المجتمعية على المرونة

المحور الرابع: الثقافة والإبداع والحوار الحضاري

تؤكد الإيسيسكو أن الثقافة قطاعاً اقتصادياً ديناميكياً، وقد تم تطوير هذا المحور ليُجعل من الهوية الثقافية والحوار الحضاري رافعتين للتنمية من خلال الاقتصاد الإبداعي.

وقد استندت الإيسيسكو إلى إحصائيات وتقارير المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO) لعام 2024 التي تُظهر أن الصناعات الثقافية والإبداعية تمثل أسرع القطاعات نموًا في الاقتصادات متوسطة الدخل. واستثمرت هذا الاتجاه عبر:

- إنشاء مختبرات الإبداع الثقافي.
- تطوير مشاريع رقمنة التراث المادي وغير المادي.
- بناء شبكات للمدن الثقافية الذكية.

فرص الابتكار حسب الفئات

فئة الدولة	فرص الابتكار	المردود التنموي
رائدة	استثمار الذكاء الاصطناعي في رقمنة التراث (مشروع "المدينة الذكية للتراث" في الإمارات)	- تعزيز السياحة الثقافية - تنوع مصادر الدخل الوطني من خلال الاقتصاد الإبداعي.
صاعدة	تنمية الصناعات الإبداعية المحلية (السينما والفنون والموسيقى الرقمية)	إيجاد فرص عمل جديدة
متوسطة	دمج الابتكار في إدارة المتاحف والمراكز الثقافية.	- نشر الثقافة والمعرفة - تحسين الصورة العالمية لدول العالم الإسلامي عبر الحوار الحضاري.
منخفضة الأداء	تطوير برامج الحفاظ على التراث عبر الحلول الرقمية منخفضة التكلفة.	تعزيز الهوية الثقافية والانتماء الوطني

المحور الخامس: الاتصال والإعلام والتأثير المجتمعي.

يهدف هذا المحور إلى توظيف الاتصال والإعلام باعتبارهما منصات لنشر ثقافة الابتكار وبناء الوعي المجتمعي بالتنمية المستدامة. وهو محور يمكّن الدول الأعضاء من التحول من الاتصال التشاركي إلى التأثير الإيجابي القائم على المعرفة.

وقد استندت الإيسيسكو إلى نتائج مؤشر الابتكار العالمي (GII) التي تُظهر أن التحول الرقمي والإعلام المبتكر من أهم عوامل تحسين مؤشرات الإبداع والتقنية، وبناء على ماسبق؛ صممت الإيسيسكو منظومة اتصال ذكية تتضمن:

- إنشاء منصات رقمية موحدة للابتكار.
- تطوير قدرات الإعلاميين في استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي.
- بناء شبكات من "المؤثرين المعرفيين" في مجالات التعليم والثقافة والعلوم.

فرص الابتكار والمردود التنموي حسب الفئات

فئة الدولة	فرص الابتكار	المردود التنموي
رائدة	تطوير قنوات إعلامية رقمية للعلوم والثقافة (مثل "منصات المعرفة المفتوحة")	دعم الاقتصاد الرقمي والإعلام التفاعلي باعتبارهما مصدر دخل جديد
صاعدة	بناء شبكات مؤثرين معرفيين للتوعية بالتنمية المستدامة.	تعزيز الوعي العام والمشاركة المجتمعية في قضايا التنمية
متوسطة	رقمنة الإعلام الوطني وتدريب الصحفيين على استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي والاستفادة منها.	تحسين التواصل بين المواطن والمؤسسة
منخفضة الأداء	إنشاء منصات تواصل مجتمعية تربط المواطنين بالمبادرات التنموية	- نشر المعرفة في المناطق المحرومة - نشر قيم الابتكار والانفتاح في المجتمعات الإسلامية.

المحور السادس: الابتكار الحكومي

بناءً على ما يمثلته الابتكار الحكومي من إطار حاكمٍ لجميع محاور الابتكار الأخرى، تهدف الإيسيسكو إلى الإسهام في بناء قدرات الحكومات وتوفير خبرات وخدمات تساعدها على تعزيز مهابتها باعتبارها مؤسسات مرنة ومتجددة ومستنيرة بالبيانات، وقد استندت الإيسيسكو إلى معايير Gini CinOrg لتصميم نموذج الحوكمة الابتكارية، وتضمنت الخطة:

- إنشاء مختبرات ابتكار حكومي في الدول الأعضاء.
- دمج أدوات التحليل التنبؤي في صنع القرار.
- بناء شبكات قيادات حكومية مبتكرة.

فرص الابتكار والمردود التنموي حسب الفئات

فئة الدولة	فرص الابتكار	المردود التنموي
رائدة	إنشاء مختبرات ابتكار حكومي لتطوير السياسات والخدمات الذكية.	- رفع الكفاءة المؤسسية - تحسين كفاءة الإنفاق العام بنسبة 10-15%.
صاعدة	بناء أنظمة رقمية لإدارة الأداء والشفافية	- تعزيز الثقة والشفافية - رفع مؤشرات الشفافية والمساءلة
متوسطة	تطوير بوابات رقمية موحدة للخدمات العامة.	- تحسين جودة الحياة - زيادة ثقة المواطن في المؤسسات وتحسين بيئة الأعمال
منخفضة الأداء	تنفيذ مشروعات تجريبية لتحسين الخدمات الأساسية (الصحة، التعليم، المياه)	توسيع الوصول إلى الخدمات العامة

وقد تم تطوير هذه المحاور استناداً إلى تحليل دقيق لأداء الدول الأعضاء في مؤشر الابتكار العالمي (2024-2025)، وربطها بشكل مباشر بأهداف التنمية المستدامة (SDGs) ضمن مصفوفة شاملة، تضمن مواءمة مسارات الابتكار مع الأولويات التنموية للدول الأعضاء.

مصفوفة الارتباط بين محاور الابتكار وأهداف التنمية المستدامة

المحور الاستراتيجي	أهداف التنمية المستدامة (SDGs)	مجالات التركيز التنموي	أمثلة لفرص الابتكار في الدول الأعضاء	الأثر المتوقع بحلول 2029
1. التعليم المبتكر	هدف التنمية المستدامة 4: التعليم الجيد، هدف التنمية المستدامة 8: العمل والنمو الاقتصادي، هدف التنمية المستدامة 9: الصناعة والابتكار	تطوير نظم تعليمية ذكية وشاملة قائمة على الابتكار والتكنولوجيا	- منصات تعليم رقمية متعددة اللغات في الدول الصاعدة - مدارس الذكاء الاصطناعي في الدول الرائدة - مبادرات التعليم المتنقل في الدول المنخفضة الأداء	- تحسين جودة التعليم ورفع معدلات الالتحاق - زيادة فرص العمل للشباب والنساء - تقليص الفجوة الرقمية التعليمية
2. العلوم والبحث التطبيقي	هدف التنمية المستدامة 7: طاقة نظيفة، هدف التنمية المستدامة 9: الصناعة والابتكار، هدف التنمية المستدامة 10: العمل المناخي	تعزيز منظومات البحث العلمي والتطوير التقني وربطها بالاقتصاد الإنتاجي	- مخبرات الطاقة المتجددة في الدول الرائدة - شبكات الزراعة الذكية في الدول الصاعدة - أبحاث المياه والصحة في الدول المتوسطة والمنخفضة الأداء	- زيادة الاستثمار في البحث التطبيقي - تنويع الاقتصاد نحو الابتكار الأخضر - تحسين الأمن الغذائي والمائي
3. العلوم الإنسانية والاجتماعية والمساواة والتمكين	هدف التنمية المستدامة 1: القضاء على الفقر، هدف التنمية المستدامة 5: المساواة بين الجنسين، هدف التنمية المستدامة 10: الحد من أوجه عدم المساواة، هدف التنمية المستدامة 11: مدن مستدامة	تمكين النساء والشباب، الابتكار الاجتماعي، العدالة المجتمعية	- حاضنات ريادة اجتماعية للشباب - منصات رقمية لتمكين المرأة - حلول إنسانية للمناطق المتأثرة بالزلازل	- تعزيز العدالة الاجتماعية ورفع معدلات المشاركة الاقتصادية للنساء - تقوية التماسك الاجتماعي في المدن
4. الثقافة والإبداع والحوار الحضاري	هدف التنمية المستدامة 8: النمو الاقتصادي، هدف التنمية المستدامة 11: مدن مستدامة، هدف التنمية المستدامة 16: المؤسسات القوية، هدف التنمية المستدامة 17: الشراكات	تحويل الثقافة إلى رافعة اقتصادية من خلال الصناعات الإبداعية والحوار الحضاري	- رقمنة التراث باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في الدول الرائدة - تطوير الصناعات الإبداعية المحلية (فنون، سينما، محتوى رقمي) في الدول الصاعدة - مبادرات التراث المجتمعي في الدول المنخفضة الأداء	- زيادة الناتج من الصناعات الثقافية - بناء صورة إيجابية للعالم الإسلامي ونشرها دولياً - تعزيز الحوار الثقافي العالمي
5. الاتصال والإعلام والتأثير المجتمعي	هدف التنمية المستدامة 1: التعليم الجيد، هدف التنمية المستدامة 9: البنية التحتية الرقمية، هدف التنمية المستدامة 19: السلام والعدالة، هدف التنمية المستدامة 17: الشراكات	تمكين الإعلام الذكي لنشر ثقافة الابتكار وتعزيز المشاركة المجتمعية	- قنوات تشاركية للابتكار المجتمعي في الدول الرائدة - إعلام تنموي محلي في الدول الصاعدة - برامج إذاعية معرفية في الدول المنخفضة الأداء	- رفع الوعي بالابتكار والتنمية والتحول الرقمي للمجتمع - دعم التحول الرقمي في الحوار العام
6. الابتكار الحكومي	هدف التنمية المستدامة 8: النمو الاقتصادي، هدف التنمية المستدامة 9: البنية التحتية، هدف التنمية المستدامة 16: المؤسسات القوية، هدف التنمية المستدامة 17: الشراكات	تطوير الحوكمة الذكية، تسريع التحول الرقمي في الخدمات العامة	- مخبرات الابتكار الحكومي في الدول الرائدة - بوابات الخدمات الإلكترونية في الدول الصاعدة - مبادرات الحكومة الرقمية البسيطة في الدول المنخفضة الأداء	- تحسين كفاءة الخدمات العامة - تعزيز الشفافية والثقة - تسريع التحول نحو حكومات ذكية وشاملة

نحو ريادة رقمية آمنة ومستدامة

في ظل تسارع التحول الرقمي وتنامي التحديات التقنية والأمنية، تسعى الإيسيسكو إلى دعم جهود الدول الأعضاء للتمكن من قيادة مسار الريادة الرقمية بطريقة مستدامة وآمنة، عبر خارطة طريق تنفيذية لاستراتيجية الإيسيسكو للابتكار (2026-2029)، حيث تقدم باعتبارها وثيقة عملية توضح أولويات التنفيذ ضمن مسار زمني متدرج يشمل أربع مراحل مترابطة: الإطلاق، فالتمكين، والتوسع، ثم الاستدامة. وقد تم تصميم هذه الخارطة وفق نهج دورة Gini للابتكار الاستراتيجي (CInS®) ومعايير (ISO 56002).

تعتمد خارطة الطريق على دورة حياة الابتكار المكوّنة من أربع مراحل مترابطة:

المرحلة	الفترة الزمنية	الهدف الرئيس	المخرجات الأساسية
1. الإطلاق	2026	بناء الأساس المؤسسي للابتكار وتنفيذ الشراكات	- اعتماد الإطار المؤسسي - إطلاق المبادرات النموذجية
2. التمكين	2027	تطوير القدرات والأنظمة الوطنية للابتكار	- تدريب الكفاءات - إنشاء المختبرات ومراكز التميز
3. التوسع	2028	توسيع نطاق البرامج الابتكارية على المستويين الوطني والإقليمي	- تنفيذ المشاريع العابرة للحدود - تعزيز الشراكات الدولية
4. الاستدامة	2029	تثبيت الممارسات الابتكارية ضمن النظم الوطنية	دمج الابتكار في السياسات الوطنية والتنمية

نحو منظومة ابتكار مفتوح تشاركية

وإدراكاً من الإيسيسكو بأن الابتكار لم يعد حكراً على المؤسسات الكبرى أو المختبرات الرسمية، بل أصبح يتولد بشكل متزايد من تفاعل شبكات متنوعة من الأفراد والشركات الناشئة والمجتمعات المحلية والجامعات، ستعمل المنظمة على استكمال منظومتها الابتكارية بتبني نموذج الابتكار المفتوح (Open Innovation) الذي يتجاوز المقاربة المؤسسية التقليدية ليفتح قنوات تعاون منهجية مع الفاعلين الخارجيين. ويُقصد بالابتكار المفتوح فتح حدود المنظمة أمام الأفكار والطلوب والتقنيات من مصادر خارجية، وتحديدًا من منظومة الشركات الناشئة والمبتكرين المستقلين. وقد أثبتت تجارب عدة منظمات دولية نجاعة هذا النهج، كشبكة مختبرات المُسرّعات في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP Accelerator Labs) التي تربط بين التحديات التنموية المحلية وطلوب الشركات الناشئة في 115 دولة، وصندوق الابتكار في اليونيسف (UNICEF Innovation Fund) الذي يمول مشاريع تجريبية في التعليم والتقنية، ومُسرّع الابتكار في برنامج الأغذية العالمي (WFP Innovation Accelerator) الذي يستقطب شركات ناشئة لحل تحديات الأمن الغذائي.

وتُعد هذه الخارطة جزءاً من توجه أوسع نحو ريادة رقمية آمنة ومستدامة، في ظل تسارع التحول الرقمي وتنامي التحديات التقنية والأمنية، وتسعى الإيسيسكو في هذا السياق إلى الإسهام في تمكين الدول الأعضاء من قيادة هذا التحول الرقمي، من خلال مبادراتٍ تشمل:

- تطوير بنى معرفية رقمية تعزز الاقتصاد الرقمي.
- إنشاء مختبرات ومراكز وطنية للابتكار الرقمي.
- توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة في تصميم الطول التنموية.
- صياغة تشريعات رقمية تضمن السيادة المعلوماتية للدول.

وتعكس هذه التوجهات التزام الإيسيسكو بمفهوم التمكين الرقمي الشامل، الذي يضمن شمولية التحول الرقمي لكافة فئات المجتمع، بما في ذلك الفئات المهمشة وسكان المناطق الريفية، ممّا يساهم في تقليص الفجوة التقنية وتحقيق العدالة الرقمية.

إحداث أثر تنموي واسع من خلال دمج الطموحات الواقعية في المعايير العالمية، وتحفيز مجتمعات العالم الإسلامي لبناء مستقبل رقمي ذكي وآمن، قادر على المنافسة والابتكار وتحقيق التنمية المستدامة.

منظومة مؤشرات الأداء والمتابعة

ضماناً لكفاءة تنفيذ منظومة إدارة الابتكار وتحقيق الأثر المؤسسي المستهدف، ستعتمد الإيسيسكو إطاراً مؤسسياً متكاملًا لمتابعة الأداء على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي، يقوم على دمج المؤشرات القيادية التي تقيس التقدم المبكر والجاهزية المؤسسية والمخرجات الأولية للمبادرات في المؤشرات اللاحقة التي تقيّم النتائج النهائية والأثر الحقيقي على مستوى المنظمة والدول الأعضاء.

فعلى المستوى الاستراتيجي، تُركّز المؤشرات القيادية على قياس مدى جاهزية المنظومة الابتكارية وكفاءتها من خلال تتبّع نسبة تغطية البرامج والمشروعات بإطار ISO 56002، ومستوى نضج الحوكمة الابتكارية، وكثافة الأفكار المؤهلة والمطورة في كل دورة زمنية، ومعدل تحويل الأفكار إلى نماذج أولية جاهزة للتطبيق. كما تشمل هذه المؤشرات قياس حجم الاستثمارات المخصصة للابتكار من إجمالي الميزانية المؤسسية، وحجم الشراكات البحثية ومشروعات التمويل المشترك مع المؤسسات الدولية. أمّا المؤشرات اللاحقة، فتركز على قياس الأثر الواقعي الناتج عن تطبيق هذه المنظومة. من خلال متابعة عدد الطول الابتكارية المعقّمة وطنياً وإقليمياً، ونسبة المشاريع المنتقلة من الأفق التشغيلي إلى المجال التحويلي أو الاستشاري، ومستوى العائد الاجتماعي للابتكار (SROI)، وتحسن ترتيب الدول الأعضاء في مؤشر الابتكار العالمي، وعدد براءات الاختراع والمنتجات الرقمية الناتجة عن المبادرات.

أما على المستوى التشغيلي، فتقيس المؤشرات القيادية كفاءة الأداء اللحظي وسرعة الاستجابة المؤسسية، من خلال متابعة زمن دورة الفكرة من الالتقاط إلى التقييم، ومعدل عبور مراحل الابتكار (Stage-Gate) دون تأخير، ومستوى الامتثال لمعايير ISO و GINI، ونسبة مشاركة الموظفين والخبراء في المختبرات والمسوّعات المؤسسية. فيما تركز المؤشرات اللاحقة على تقييم جودة التنفيذ وكفاءة الأداء التشغيلي، عبر قياس نسبة المشاريع التي حققت أهدافها ضمن الجداول الزمنية والميزانيات المحددة، ومعدل التحسين في الكفاءة التشغيلية من حيث خفض التكلفة أو تقليص مدة الإنجاز، إلى جانب تحليل نسب تكرار أسباب التعثر لتغذية آليات التحسين المستمر.

غير أن بناء جسور فعّالة بين المنظمات الحكومية الدولية ومنظومة الشركات الناشئة يواجه عوائق هيكلية تستدعي معالجة مؤسسية واعية، أبرزها اختلاف الإيقاع الزمني بين الطرفين، والبيروقراطية المؤسسية في إجراءات المشتريات والتعاقد التي تُعيق التعامل مع كيانات صغيرة ومرنة، فضلاً عن ثقافة تجنب المخاطرة التي تُفضّل الطول المُجرّبة بينما يتطلب الابتكار تقبّل الفشل المحسوب. ولهذا، ستعمل الإيسيسكو على بناء منظومة وسيطة مؤسسية تُترجم التحديات التنموية إلى فرص يمكن للشركات الناشئة معالجتها، مع تبني مسارات مرنة للتعاقد والتمويل تناسب مع طبيعة هذه الكيانات.

ويقوم نموذج الإيسيسكو للابتكار المفتوح على دورة مؤسسية من أربع مراحل متكاملة. تبدأ المرحلة الأولى بتحديد التحديات (Challenge Identification) من خلال جمع وتصنيف التحديات الأكثر إلحاحاً في الدول الأعضاء وتحويلها إلى تحديات ابتكار محددة وقابلة للحل التقني. وتليها المرحلة الثانية المتمثلة في الاستقطاب المفتوح (Open Call) عبر إطلاق نداءات مفتوحة من خلال منصة رقمية متخصصة لاستقطاب طول من الشركات الناشئة والمبتكرين في الدول الأعضاء وعالمياً. أما المرحلة الثالثة فتركز على الاحتضان والتجريب (Incubation & Piloting) من خلال توفير بيئة حاضنة للطول المختارة تتضمن تمويلاً أولياً وإرشاداً متخصصاً ووصولاً إلى بيئات تجريبية حقيقية. وتختتم الدورة بالمرحلة الرابعة: التوسيع ونقل الحل (Scale-up & Transfer) التي تهدف إلى نقل الطول الناجحة إلى دول أعضاء أخرى عبر آليات ترخيص ونقل تقنية تضمن الاستفادة والتكيف مع السياقات المحلية.

وتُدار هذه المنظومة عبر ثلاث طبقات حوكمية: لجنة توجيه الابتكار التي تضم ممثلين عن القطاعات والشركاء الاستراتيجيين وتحدد الأولويات وتعتمد التحديات؛ ووحدة إدارة الابتكار المفتوح وهي فريق تشغيلي يدير العمليات اليومية من الاستقطاب إلى التوسيع؛ ومجلس استشاري خارجي يضم خبراء من منظومة ريادة الأعمال ورأس المال المغامر يقدمون الإرشاد والتقييم. ويُمثل هذا التوجه تحولاً من نموذج المختبرات المؤسسية المغلقة إلى منظومة مفتوحة تستقطب الأفكار والكفاءات من خارج حدود المنظمة، وتحوّل الإيسيسكو من مُنفذ للبرامج إلى منصة تربط بين التحديات والطول على مستوى العالم الإسلامي. وبذلك، لا تقتصر منظومة إدارة الابتكار في الإيسيسكو على كونها خطة تنفيذية، وإنما رؤية تحوّل شاملة تسعى إلى

ومن خلال هذه المنظومة الديناميكية، تتحول إدارة الابتكار في الإيسيسكو إلى أداة قيادية للتعلّم المؤسسي وصنع القرار المستند إلى البيانات، بما يعزز الكفاءة التشغيلية، والاستباقية في التطوير، والاستدامة في الأثر، ويجعل من الابتكار ركناً استراتيجياً في بناء أنموذج مؤسسي ذكي ومتكامل يدعم تنافسية المنظمة والدول الأعضاء في مجالات التنمية المستدامة.

ولضمان الاستجابة الفورية والتحسين المستمر، ستعمل الإيسيسكو على تشغيل منظومة رقمية ذكية لمتابعة مؤشرات الأداء في الزمن الآني عبر لوحة قيادة تشاركية متكاملة، مزوّدة بآلية إنذار مبكر ترصد الانحرافات المحتملة عن المستهدفات. كما سيتم تطوير بروتوكول تدخل تصحيحي فوري يشمل تليل الأسباب الجذرية (5 Whys Analysis)، ووضع خطة إجراءات بظرف زمني مدته أسبوعان لمعالجة الانحرافات، إلى جانب اعتماد اختبارات تحسين تجريبية (A/B Testing) ومراجعات استعدادية دورية تُسهم في تغذية السياسات المؤسسية وتحديث خارطة طريق الابتكار.



فالمعرفة ليست هدفاً وإنما أداة قيادية لصنع القيمة وتعظيم الأثر، تُعزِّز جاهزية المنظمة، وتُسرع قدرتها على الاستجابة للتحويلات العالمية، وتُرسخ ثقافة التعلُّم المستمر والابتكار التشاركي داخل منظومتها المؤسسية.

ثالثاً: آليات التحسين والتطوير في المنهجية خلال الدورة الجديدة (2026-2029)

تعزيز منظومة الحوكمة المعرفية:

ستعمل الإيسيسكو على إحداث إطار مؤسسي شامل لإدارة المعرفة يحدد السياسات والمعايير الخاصة بتوليد المعرفة وتوثيقها وتبادلها، ويربطها بأنظمة الحوكمة والجودة والتحول الرقمي. كما سيتم إدراج إدارة المعرفة ضمن نظام الإدارة المتكاملة (Integrated Management System) لضمان الشفافية، وتوحيد الممارسات، وتحسين جودة المحتوى المعرفي واستدامته.

التحول نحو منظومة معرفية رقمية ذكية:

في إطار التحول الرقمي، ستبني الإيسيسكو منظومة معرفية ذكية قائمة على الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، لتكون مركزاً رقمياً مؤثراً يربط بين مصادر المعرفة الداخلية والخارجية، وستتيح هذه المنصة تبادل المعلومات بين الخبراء والجامعات والمراكز البحثية في الدول الأعضاء في الزمن الفعلي، وهو ما سيجعلها مرجعاً معرفياً مفتوحاً لدعم الابتكار وصنع القرار المبني على الأدلة.

بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التعلم والتشارك:

ستواصل الإيسيسكو تعزيز التعلم المؤسسي من خلال إنشاء مجتمعات ممارسة رقمية تجمع الكفاءات من مختلف الوحدات التنظيمية، وتنظيم برامج تدريبية متقدمة في إدارة المعرفة والتحليل الاستراتيجي. كما سُدْرَج عناصر تبادل المعرفة في أنظمة الأداء والتحفيز، بحيث يصبح نقل المعرفة وتوثيقها جزءاً من مؤشرات التميز الفردي والمؤسسي. وسيعزِّز هذا التوجه من خلال نشر ثقافة الانفتاح، والمساءلة، والتعلُّم الجماعي، وتحويل كل تجربة مؤسسية إلى مصدر للمعرفة والتطوير.

دمج المعرفة بالتحليل التنبؤي والتخطيط الاستراتيجي:

ستُنشئ الإيسيسكو وحدة للتحليل الاستباقي المعرفي تعتمد على التحليل التنبؤي والذكاء الاصطناعي لتوليد

6.2.2 منظومة إدارة المعرفة - من إدارة المعرفة إلى تمكينها المؤسسي

أولاً: ما تم إنجازه خلال الفترة السابقة (2020-2025)

شهدت الإيسيسكو خلال الفترة 2020-2025 تحولاً نوعياً في بناء منظومة مؤسسية متكاملة لإدارة المعرفة، انطلاقاً من اقتناع راسخ بأن المعرفة رأس مال استراتيجي ومحرك رئيسي للتحويل المؤسسي وصنع القرار المبني على الأدلة. في هذا الإطار، اعتمدت المنظمة المعيار الدولي ISO 30401 لإدارة المعرفة، ووضعت الأسس الأولى لنظام مؤسسي قائم على الحوكمة المعرفية المتكاملة. تم خلال هذه الفترة توحيد مصادر المعلومات وقنوات إنتاجها وتبادلها بين الوحدات التنظيمية المختلفة والمكاتب الإقليمية عبر منصة رقمية موحدة، وهو ما مكّن من توثيق البيانات وتحليلها لحظياً لدعم التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار السريع.

كما أطلقت الإيسيسكو مشروع "بنك المعرفة المؤسسي - Knowledge Hub" ليكون منصة ديناميكية لتجميع التقارير والدراسات والممارسات الرائدة، وهو ما عزز الذاكرة المؤسسية وحوّل الخبرات المتراكمة إلى معرفة قابلة للتوظيف.

ولتأمين استدامة هذا التحول، اعتمدت الإيسيسكو منظومة متكاملة للحوكمة المعرفية مما جعل المعرفة جزءاً من منظومة الإدارة الشاملة. كما وضعت المنظمة معايير موحدة لتصنيف الوثائق، وتنظيم دورة حياة المعرفة من الالتقاط إلى الأرشيف والتحديث، إلى جانب برامج تدريب تخصصية لبناء ثقافة مؤسسية قائمة على المشاركة والتعلم الجماعي.

وقد تُوِّج هذا المسار بحصول الإيسيسكو على جائزة MIKE العالمية تقديراً لريادتها في تعزيز ثقافة مؤسسية قائمة على الإبداع والتعلم، وأسهمت هذه الإنجازات في ترسيخ مكانة المنظمة بصفتها مؤسسة حضارية ومعرفية رائدة، تمتلك نظاماً مؤسسياً يربط بين البيانات، والتحليل، وصنع القرار، والأثر.

ثانياً: من إدارة المعرفة إلى تمكينها المؤسسي (2026-2029)

يمثل هذا التحول الذي تتبناه الإيسيسكو في دورتها الجديدة انتقالاً نوعياً من إدارة المعرفة بوصفها وظيفة تنظيمية إلى تمكينها باعتبارها محوراً مؤسسياً متكاملًا يدعم التخطيط والابتكار واتخاذ القرار القائم على الذكاء المؤسسي.

مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي، تجمع بين المؤشرات القيادية التي تراقب التقدّم المبكر وجودة تنفيذ المبادرات المعرفية، والمؤشرات اللاحقة التي تقيس النتائج والأثر الواقعي للمعرفة على الأداء واتخاذ القرار.

فعلى المستوى الاستراتيجي، سنُقاس مؤشرات مثل: نسبة المعرفة الموثقة والمشاركة عبر المنصة المؤسسية مقارنة بالإنتاج المعرفي الإجمالي، وعدد القرارات التي تعتمد على بيانات وتحليل معرفي، ومستوى نضج الحوكمة المعرفية في الوحدات التنظيمية والمكاتب الإقليمية. أما المؤشرات اللاحقة فستركز على الأثر المحقق، مثل التحسن في جودة التخطيط واتخاذ القرار، وعدد الابتكارات والممارسات المثلى الناتجة عن توظيف المعرفة، ومستوى التعاون الدولي مع بنك المعرفة.

وعلى المستوى التشغيلي، ستقيس المؤشرات القيادية معدلات تحديث المحتوى على المنصة، ومشاركة الموظفين في مجتمعات الممارسة، وعدد الأنشطة التدريبية في مجال إدارة المعرفة. أما المؤشرات اللاحقة فسنُقاس من خلال مدى استخدام المعرفة في المشاريع، ونسبة التحسين في الأداء الناتج عن تطبيق الدروس المستفادة، ومستوى رضا الموظفين عن الوصول إلى الموارد المعرفية.

وبذلك تتحول إدارة المعرفة من وظيفة مساندة إلى محرك مؤسسي للقرار والابتكار، وتصبح المعرفة مورداً استراتيجياً يعزز الذكاء المؤسسي ويرسخ مكانة الإيسيسكو بيتاً دولياً رائداً للخبرة والمعرفة.

6.2.3 منظومة التغيير المؤسسي

أولاً: المنطلق والغاية

تعتمد المنظمة منهجية متكاملة لإدارة التغيير المؤسسي بوصفه ممكّناً استراتيجياً رئيساً لضمان التنفيذ الفعال والمستدام للخطة الاستراتيجية 2026-2029. وتهدف هذه المنهجية إلى قيادة التحول المؤسسي بشكل منظم على مستوى السياسات والهياكل والعمليات والثقافة التنظيمية، مع ترسيخ تبني التغيير على مستوى الأفراد والفرق، بما يضمن الانتقال من التخطيط إلى تحقيق الأثر القابل للقياس.

وتستند هذه المنهجية إلى أفضل الممارسات العالمية المعتمدة في قيادة التغيير والتحول المؤسسي، مع مواءمتها لخصوصية المنظمة وسياقها الدولي. ويُفصّل

رؤى استباقية عن الاتجاهات التعليمية والعلمية والثقافية في العالم الإسلامي. وسيسهّم ذلك في تغذية منظومة التخطيط الاستراتيجي بالمعلومات والبيانات الحديثة والتطبيقات الكمية والنوعية، بما يعزز القدرة على التوقع المبكر للمخاطر والفرص.

تعزيز الشراكات والتكامل الدولي:

ستتوسع الإيسيسكو في شراكاتها مع المنظمات الأممية والإقليمية والجامعات ومراكز البحث، من أجل تبادل الخبرات وأفضل الممارسات في إدارة المعرفة والذكاء المؤسسي. كما ستُطلق "شبكة الإيسيسكو للمعرفة والتنمية المستدامة" لتعزيز التعاون جنوب-جنوب في مجالات الابتكار ونقل التكنولوجيا والبحث التطبيقي، بما يعزّز التكامل المعرفي على المستوى الدولي.

رابعاً: الأثر المؤسسي المتوقع (2026-2029)

مع نهاية الدورة الجديدة، يُتوقّع أن تتحوّل الإيسيسكو إلى منظمة قائمة على المعرفة التمكينية، تدير سياساتها وبرامجها استناداً إلى التحليل العلمي والذكاء الاستراتيجي، وتبني قراراتها على البيانات الدقيقة والتعلم الجماعي. وسيصبح كل مشروع أو مبادرة منتجاً معرفياً قابلاً للقياس والتطوير، ترتبط مخرجاته بإطار الأثر المؤسسي، بحيث تتحول البيانات إلى معرفة، والمعرفة إلى قرارات، والقرارات إلى أثر تنموي ملموس.

وستتيح المنظومة الجديدة تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال توثيق مسارات اتخاذ القرار وضمان استمرارية المعرفة عبر القطاعات المؤسسية. كما ستكرّس مكانة الإيسيسكو باعتبارها بيت خبرة عالمياً ومرجعاً إقليمياً في الحوكمة المعرفية والابتكار المؤسسي، قادراً على تحويل المعرفة إلى مورد تنموي مستدام، وداعماً لتحقيق أهداف التنمية المستدامة ومُشهماً في إنفاذ رؤية العالم الإسلامي للمستقبل.

وبذلك تنتقل الإيسيسكو من إدارة المعرفة إلى تمكينها، لتصبح معرفة قوة مؤسسية محرّكة للتغيير، ومصدراً للتميّز، وأداة لبناء الذكاء الجماعي والابتكار المستدام في فضاء العالم الإسلامي.

خامساً: منظومة مؤشرات الأداء والتمكين المعرفي الذكي

إدراكاً لأهمية هذا الممكن وحرصاً على استثماره بكفاءة يتحقّق معها أثره المؤسسي، سنُطلق الإيسيسكو منظومة

3. صياغة رؤية واضحة ومشاركة للتحويل المؤسسي وترجمتها إلى خارطة طريق
4. خلق الزخم الإيجابي وتحقيق نتائج مرحلية داعمة لمسار التحويل
5. ترسيخ التغيير ودمجه ضمن السياسات والأنظمة والإجراءات المؤسسية المعتمدة

تطبيقها التشغيلي في دليل إجرائي مستقل مُلحق بالخطة.

ثانياً: الإطار المنهجي المعتمد

يرتكز إطار إدارة التغيير على مقاربة منهجية شاملة تُعنى بقيادة التحويل على المستوى المؤسسي من خلال خمسة محاور مترابطة:

1. بناء الإحساس بالحاجة الملحة للتغيير وتعزيز الدافع الاستراتيجي له
2. تشكيل قيادة مؤسسية داعمة وقادرة على توجيه مسار التغيير

ثالثاً: المبادئ الحاكمة للتغيير

تعتمد المنظمة المبادئ التالية باعتبارها مرتكزات استراتيجية تضمن فعالية التحويل واتساقه مع الرؤية المؤسسية:

المبدأ	الغاية الاستراتيجية
التغيير كمسار استراتيجي مستدام	ضمان أن يكون التغيير موجهاً لتحقيق الأثر طويل المدى وداعماً لتنفيذ الخطة ككل
القيادة الفاعلة والمسؤولية المؤسسية	توفير التوجيه الاستراتيجي وترسيخ المساءلة والالتزام القيادي بتنفيذ التحويل
التشاركية وإشراك أصحاب المصلحة	تعزيز ملكية مبادرات التغيير ومواءمتها مع احتياجات الدول الأعضاء والشركاء
التركيز على الإنسان وبناء التنبؤ المؤسسي	ترسيخ التغيير على المستوى السلوكي والتنفيذي وتعزيز ثقافة الابتكار
الوضوح والتواصل المؤسسي الفعال	بناء الثقة المؤسسية وتوضيح أهداف ومراحل التغيير والحد من المقاومة
التدرج والمرونة في التنفيذ	تمكين التنفيذ المرحلي والتكيف مع السياقات المختلفة وتحقيق مكاسب مرحلية
التكامل مع الحوكمة وإدارة المخاطر	التحكم في مخاطر التغيير وضمان اتساقه مع أنظمة الجودة والحوكمة المؤسسية
القياس والتعلم والتحسين المستمر	قياس أثر التغيير واستخلاص الدروس المستفادة وتحسين المقاربات باستمرار
ترسيخ التغيير في الثقافة المؤسسية	دمج مخرجات التغيير في السياسات والثقافة التنظيمية لضمان استدامة التحويل

رابعاً: مراحل منهجية التغيير

تتبع المنظمة مساراً تحويلياً من خمس مراحل مترابطة لضمان التنفيذ المنظم والفعال:

المرحلة	المضمون	الغاية
بناء الوعي والجاهزية	ترسيخ فهم مشترك لأسباب التغيير وأهميته، وتحليل الفجوات، وربط التغيير بتنفيذ الخطة الاستراتيجية	تهيئة البيئة المؤسسية وخلق دافع موحد
تشكيل القيادة التحويلية	بناء تحالف قيادي داعم للتغيير، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وتعزيز الالتزام القيادي والمؤسسي	ضمان قيادة فعالة وتوفير الغطاء التنظيمي
صياغة رؤية التغيير وخارطة التحول	بلورة رؤية واضحة للتغيير وترجمتها إلى خارطة طريق مرحلية تشمل المبادرات والمؤشرات	توحيد الرؤية المؤسسية وتحويلها إلى مسار قابل للتنفيذ
التواصل وبناء القدرات والتمكين	تنفيذ خطة تواصل مؤسسي فعالة وبناء قدرات الفرق وتمكينها من تطبيق التغيير	تحويل التغيير إلى ممارسة يومية مدعومة بالكفاءات
التنفيذ والترسيخ والاستدامة	تطبيق التحولات تدريجياً، وقياس الأثر، وترسيخ التغيير في السياسات والثقافة المؤسسية	ضمان استدامة التغيير واندماجه في البنية المؤسسية

خامساً: حوكمة التغيير

تعتمد المنظمة إطاراً متكاملًا لحوكمة التغيير يركز على إشراف قيادي واضح يضمن التوجيه الاستراتيجي واعتماد مسارات التحول، إلى جانب آليات تنظيمية لاتخاذ القرار والمتابعة وإدارة مخاطر التغيير، وتُدمج حوكمة التغيير ضمن منظومات الحوكمة المؤسسية القائمة، ولا سيما إدارة المخاطر والجودة وإدارة الأداء واستمرارية الأعمال.

ويتضمن الإطار منظومة متابعة وتقييم قائمة على مؤشرات أداء استباقية ولاحقة، تُمكن من قياس التقدم ورصد الانحرافات واتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب، مع بروتوكول تصعيد وطوارئ يحدد مستويات التدخل وسيناريوهات التراجع عند الحاجة، ويُفصل هذا الإطار في الدليل التنفيذي لمنهجية التغيير.

سادساً: الأثر المتوقع

يُتوقع أن يُسهم تطبيق هذه المنهجية في تحقيق أثر مؤسسي متعدد المستويات:

المبدأ	الغاية الاستراتيجية
التغيير كمسار استراتيجي مستدام	ضمان أن يكون التغيير موجهاً لتحقيق الأثر طويل المدى وداعماً لتنفيذ الخطة ككل
القيادة الفاعلة والمسؤولية المؤسسية	توفير التوجيه الاستراتيجي وترسيخ المساءلة والالتزام القيادي بتنفيذ التحول
التشاركية وإشراك أصحاب المصلحة	تعزيز ملكية مبادرات التغيير ومواءمتها مع احتياجات الدول الأعضاء والشركاء

6.3 إمكانات التأثير الحضاري

6.3.1 منظومة السردية المؤسسية والتموضع الحضاري

من التواصل المؤسسي إلى صناعة السردية الحضارية المؤثرة

الإطار العام ومنطلقات المنهجية

يشهد تُعدّ السردية المؤسسية أحد أبرز أدوات التأثير الاستراتيجي التي تعتمدها المنظمات الدولية الرائدة لتسيخ مكانتها وتعريف هويتها ودورها في المنظومة الدولية. وهي تتجاوز مفهوم الاتصال المؤسسي التقليدي القائم على نشر المعلومات والترويج للأنشطة، لتصبح إطاراً استراتيجياً متكاملًا يُعرّف «من نحن، وماذا نفدّم، ولماذا نحن مهمون» في سياق التنمية العالمية والحوار الحضاري.

أما التموضع الحضاري فيتمثل الموقع الفريد الذي تحتله المنظمة في خارطة الفاعلين الدوليين، بحيث تُعرّف بقيمة مضافة متميزة لا يُقدّمها غيرها. وفي حالة الإيسيسكو، يتمثل هذا التموضع في كونها منظمة حضارية معرفية تجمع بين الخصوصية الثقافية للعالم الإسلامي والانفتاح على المنظومة الدولية، وبين عمق المرجعية القيمية ورسالة المقاربة العلمية والتنموية.

وتستلهم الإيسيسكو في بناء هذه المنظومة أفضل ممارسات المنظمات الدولية النظيرة في إدارة السردية والتموضع الاستراتيجي، ولا سيما نموذج «الدبلوماسية العامة القائمة على القيم» المعتمد لدى اليونسكو والأمم المتحدة، ونموذج «القيادة الفكرية المؤسسية» المطبق في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، وإطار «السردية الاستراتيجية» كما طوّرنه مدرسة لندن للاقتصاد والعلوم السياسية.

أولاً: ما تم إنجازه خلال الفترة السابقة (2020-2025)

خلال الفترة 2020-2025، حققت الإيسيسكو نقلة نوعية في بناء هويتها الاتصالية وتموضعها الدولي، أسست خلالها لسردية مؤسسية واضحة المعالم تربط بين مهمتها التأسيسية ودورها التحويلي الجديد. وقد تجلّى ذلك في عدة إنجازات محورية:

فعلى مستوى الهوية المؤسسية، تم تطوير هوية بصرية واتصالية موحّدة تعكس الانتقال من صورة المنظمة التقليدية إلى صورة المنظمة الحضارية المعرفية الرائدة، مع

اعتماد رسائل مؤسسية أساسية متسقة عبر جميع قنوات الاتصال الداخلي والخارجي. وأطلقت استراتيجية حضور رقمي متكاملة عزّزت وصول المنظمة على المنصات الاجتماعية وأسهمت في بناء مجتمع رقمي متفاعل حول قضايا التربية والعلوم والثقافة في العالم الإسلامي.

وعلى مستوى التموضع الدولي، رشّخت الإيسيسكو حضورها في المحافل والقمم الدولية الكبرى كفاعل محوري في قضايا التعليم والتحول الرقمي والتراث والحوار الحضاري، وبنّت شراكات اتصالية مع مؤسسات إعلامية وبحثية دولية عزّزت مصداقيتها ووصولها. كما أسهمت في صياغة أجنّدت دولية من خلال إنتاج تقارير ودراسات مرجعية أصبحت مصادر يُستشهد بها في الحوار التنموي العالمي. وعلى مستوى التواصل مع الدول الأعضاء، طوّرت آليات تواصل تشاركية مع ممثلي الدول الأعضاء شملت اجتماعات تشاورية دورية ومنصات رقمية تفاعلية، مما عزّز الإحساس بالملكية المشتركة للبرامج والمبادرات. وقد مهّدت هذه الإنجازات لمرحلة جديدة تنتقل فيها الإيسيسكو من بناء الصورة إلى صناعة السردية الحضارية المؤثرة.

ثانياً: «من الاتصال المؤسسي إلى صناعة السردية الحضارية»

يُجسّد هذا الشعار جوهر التحول الذي تتبناه الإيسيسكو في دورتها الجديدة (2026-2029)، والذي ينقل وظيفة الاتصال والتموضع من مستوى الدعم اللوجستي للبرامج إلى مستوى القيادة الاستراتيجية للتأثير الحضاري. فلم يُعد المطلوب فقط إيصال ما تفعله المنظمة، بل صناعة سردية حضارية شاملة تُعرّف الدور الفريد للإيسيسكو في المنظومة الدولية وتُبرز القيمة المضافة التي لا يُقدّمها أي فاعل آخر.

وتقوم فلسفة المنظومة الجديدة على ثلاثة أبعاد تكاملية:

البُعد الأول سردية الهوية المؤسسية: التي تُعرّف من هي الإيسيسكو وما يُميّزها عن غيرها من المنظمات، وتربط بين جذورها الحضارية ورسالتها المعاصرة في بناء التوازن المعرفي العالمي.

والبُعد الثاني هو السردية التحويلية: التي تُبرز كيف تُحدث الإيسيسكو تغييراً حقيقياً في حياة الشعوب والمجتمعات، عبر قصص الأثر والشهادات والأدلة الميدانية.

والبُعد الثالث هو السردية الاستشرافية: التي تجعل الإيسيسكو كقاهرة فكرية تستشرف مستقبل التنمية في

الأعضاء بأساليب سينمائية وتفاعلية، وتطوير خارطة تفاعلية للأثر الحضاري تُظهر الانتشار الجغرافي لتأثير الإيسيسكو وقصص النجاح في كل دولة، وإدارة منظومة الإصغاء الرقمي لرصد وتحليل صورة الإيسيسكو في الفضاء الرقمي والإعلامي واستخلاص مؤشرات التأثير السردية، واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل فعالية الرسائل المؤسسية وتحسينها في الزمن الحقيقي.

4. منظومة التموضع الاستراتيجي في المحافل الدولية: سنعتمد خارطة طريق سنوية للتموضع الحضاري تُحدّد المحافل الدولية والقمم والأحداث الكبرى ذات الأولوية، مع تحديد الرسائل الاستراتيجية والمتحدثين والمخرجات المستهدفة لكل محفل. وسينم تطوير آلية «الدبلوماسية السردية» التي تُمكن الإيسيسكو من إدراج مفاهيمها وأولوياتها في البيانات الختامية والأجندات الدولية، وبناء تحالفات سردية مع المنظمات الشريكة حول قضايا مشتركة مثل حماية التراث والتحول الرقمي الأطلاقي والتعليم التحويلي.

5. تفعيل السردية التشاركية مع الدول الأعضاء: سَنُطلق الإيسيسكو برنامج «قصص الأثر الحضاري» الذي يُشرك الدول الأعضاء في صياغة سردية مشتركة حول التأثير التنموي للمنظمة، من خلال: توثيق قصص النجاح والتحول في كل دولة عضو بشراكة مع الجهات الوطنية، وإصدار تقرير سنوي للأثر الحضاري يجمع أدلة التحول من مختلف الدول ويُقدّم في المؤتمر العام والمجلس التنفيذي، وتنظيم ملتقيات إقليمية لتبادل الخبرات والقصص الناجحة بين الدول الأعضاء حول تأثير برامج الإيسيسكو، وإنشاء منصة رقمية تتيح للمستخدمين والشركاء المحليين المساهمة المباشرة في بناء السردية من خلال شهاداتهم وتجاربهم.

رابعاً: الأثر المؤسسي والاستراتيجي المتوقع (2026-2029)

بنهاية الدورة، ستكون الإيسيسكو قد أسست نموذجاً متقدماً في إدارة السردية المؤسسية والتموضع الحضاري يُحقق أربعة تحولات جوهرية مترابطة:

i. ترسيخ التموضع الحضاري الفريد: بحيث تصبح الإيسيسكو معروفة ومعترفاً بها دولياً كالمرجعية الحضارية والمعرفية الأولى في قضايا التربية والعلوم والثقافة في العالم الإسلامي، وكفاعل محوري لا يمكن تجاوزه في أي حوار دولي حول هذه القضايا.

ii. تعزيز القيادة الفكرية: من خلال إنتاج معرفي مرجعي يُستشهد به في الأوساط الأكاديمية والسياساتية الدولية،

العالم الإسلامي وتُسهّم في صياغة الأجندات الدولية. وبهذا الإطار الثلاثي، تتحول السردية المؤسسية من أداة اتصالية إلى رافعة استراتيجية للتموضع الحضاري، تُمكن الإيسيسكو من المنافسة على الصدارة في فضاء الأفكار والسياسات، وتُرشّخ مكانتها كمرجعية حضارية ومعرفية لا يمكن تجاوزها في أي حوار دولي حول التعليم والعلوم والثقافة والتنمية المستدامة.

ثالثاً: آليات التحسين والتطوير في المنهجية خلال الدورة الجديدة (2026-2029)

في الدورة الجديدة، تتجه الإيسيسكو إلى تشغيل منظومة السردية المؤسسية والتموضع الحضاري عبر خمس آليات تكاملية:

1. بناء الإطار المرجعي للسردية الحضارية: سيتم تطوير وثيقة مرجعية شاملة تُحدّد الركائز الأساسية لسردية الإيسيسكو الحضارية، بما يشمل: القيم المؤسسية والرسالة التحويلية، والمفاهيم المفتاحية التي تُعرّف هوية المنظمة مثل «الإشعاع الحضاري» و«التوازن المعرفي القيمي» و«الريادة الحضارية»، والرسائل الاستراتيجية الموجهة لكل فئة من أصحاب المصلحة (الدول الأعضاء، الشركاء الدوليون، المانحون، الباحثون، الشباب، وسائل الإعلام). وسيعتمد هذا الإطار كمرجعية ملزمة لجميع مخرجات الاتصال المؤسسي على مختلف المستويات والقنوات.

2. تطوير منظومة القيادة الفكرية: سَنُطلق الإيسيسكو منظومة متكاملة لترسيخ مكانتها كقائدة فكرية في مجالات اختصاصها، تشمل: إنتاج تقارير رصد واستشراف دورية حول اتجاهات التعليم والعلوم والثقافة في العالم الإسلامي تصبح مراجع أساسية في الحوار الدولي، وإطلاق مؤشرات مؤسسية خاصة بالإيسيسكو تقيس أبعاداً لا تُغطيها المؤشرات الدولية القائمة مثل مؤشر التكامل الحضاري المعرفي، وتنظيم منديات حوارية عالمية رفيعة المستوى تجمع بين صانعي القرار والباحثين وقيادة الفكر حول قضايا محورية، وبناء شبكة من السفراء الفكريين من العلماء والمفكرين والقيادات الشبابية في الدول الأعضاء الذين يحملون رسالة الإيسيسكو في الفضاءات الأكاديمية والإعلامية والسياساتية.

3. إنشاء مختبر السردية الرقمية: سيتم تأسيس وحدة متخصصة تجمع بين كفاءات الاتصال الاستراتيجي وتحليل البيانات والإنتاج الرقمي الإبداعي، تتولى إنتاج محتوى سردي رقمي عالي الجودة يروي قصص الأثر والتحول في الدول

في الفعاليات المؤثرة، ومؤشرات الحضور الرقمي والإعلامي ونتائج منظومة الإصغاء الرقمي. بينما ستقيس المؤشرات اللاحقة تحسّن مؤشرات الوصول والتأثير الإعلامي مقارنة بالدورات السابقة، ومعدل تحول المحتوى السردي إلى تغطية إعلامية دولية مستقلة، وجودة التقرير السنوي للأثر الحضاري ومستوى تلقّيه لدى المجلس التنفيذي والمؤتمر العام، ودرجة تكامل السردية المؤسسية عبر مختلف الوحدات التنظيمية والمكاتب الإقليمية.

النتيجة المؤسسية المنشودة (2026-2029)

وبذلك، تتحول منظومة السردية المؤسسية والتموضع الحضاري في الإيسيسكو من وظيفة اتصالية مساندة إلى ممكّن استراتيجي محوري يُشكّل الطريقة التي يرى بها العالم هذه المنظمة ويتفاعل معها. فالسردية ليست مجرد رواية نرويها عن أنفسنا، بل هي المساحة التي نحتلها في الوعي الدولي، والموقع الذي نشغله في خارطة الفاعلين العالميين.

وسيسهم هذا النموذج في ترسيخ ثلاثة مبادئ مؤسسية جوهرية: أن الإشعاع الحضاري ليس نتيجة عرضية للعمل التنموي بل يتطلب هندسة استراتيجية واعية ومستمرة، وأن التموضع الدولي يُبنى على القيمة المضافة الحقيقية وليس على الخطاب فحسب، وأن السردية الأكثر تأثيراً هي تلك التي يصنعها المستفيدون أنفسهم ويحملونها بقناعة إلى العالم. وبهذا، تُكرّس الإيسيسكو مكانتها منظمةً حضارية معرفية رائدة، تحتل موقعاً فريداً ومتميزاً في المنظومة الدولية متعددة الأطراف، قادرة على صياغة الأفكار وتوجيه السياسات وإلهام المجتمعات، بما يُعزّز دورها التاريخي في بناء جسور الحوار والتفاهم بين الحضارات، ويُترجم رؤيتها في أن تكون منارة إشعاع حضاري معرفي في مجالات التربية والعلوم والثقافة والاتصال.

6.3.2 منظومة الدبلوماسية المعرفية متعددة الأطراف

أولاً: ما تم إنجازه خلال الفترة السابقة (2020-2025)

خلال الفترة (2020-2025) وضعت الإيسيسكو أسس ممارسة فاعلة للدبلوماسية المعرفية في العالم الإسلامي، مستندة إلى رؤيته الراسخة بأن التعليم والعلوم والثقافة هي الأدوات الأجدر لبناء التفاهم وتعزيز السلام واستحضار الحضارة الإسلامية في المشهد الدولي المعاصر، فكانت المنظمة في طليعة من يُعلي من قيمة المعرفة بوصفها أداة دبلوماسية ناعمة في خدمة الدول الأعضاء ناعمة في خدمة الدول الأعضاء. واضطلعت المنظمة خلال هذه المرحلة بخمسة أدوار.

ومؤشرات مؤسسية خاصة تملأ فجوات في المنظومة الدولية لقياس التنمية، مما يُكرّس الإيسيسكو كبيت خبرة حضاري ومعرفي رائد.

II. بناء رأس المال السردي: يتمثل في رصيد متراكم من قصص الأثر والشهادات والأدلة الميدانية التي تُبرهن بشكل مقنع على القيمة التحويلية لعمل الإيسيسكو، مما يدعم جهود استقطاب الشراكات وتعبئة الموارد ويُعزّز ثقة المانحين والدول الأعضاء.

IV. تحقيق التأثير السياساتي: من خلال القدرة على إدراج مفاهيم الإيسيسكو وأولوياتها في الأجندات والبيانات الدولية، وتوجيه الحوار العالمي حول قضايا التعليم والثقافة والعلوم نحو مقاربات تراعي الخصوصيات الحضارية والقيمة للمجتمعات.

V. منظومة مؤشرات الأداء والمتابعة لمنظومة السردية والتموضع الحضاري

لضمان كفاءة هذه المنظومة وتحقيق أهدافها، ستعتمد الإيسيسكو منظومة قياس متكاملة تجمع بين المؤشرات القيادية والمؤشرات اللاحقة على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي.

على المستوى الاستراتيجي:

ستقيس المؤشرات القيادية مؤشر التموضع الحضاري الذي يرصد تطور الاعتراف الدولي بدور الإيسيسكو من خلال الاستشهادات والإحالات في الوثائق الدولية، وعدد المنصات والمحافل الدولية التي تُدعى إليها المنظمة كمتحدث رئيسي أو شريك استراتيجي، ومستوى اكتمال الإطار المرجعي للسردية الحضارية وتطبيقه عبر جميع القنوات، وحجم الإنتاج المعرفي المرجعي ومعدل الاستشهاد به دولياً.

أما المؤشرات اللاحقة فستقيس تحسّن مؤشر الوعي المؤسسي لدى أصحاب المصلحة الرئيسيين وتطور صورة المنظمة في استطلاعات الرأي الدورية، ونسبة المفاهيم والأولويات الخاصة بالإيسيسكو التي أُدرجت في بيانات وأجندات المحافل الدولية، ومستوى رضا الدول الأعضاء عن التموضع الدولي للمنظمة وتمثيلها لتطلعاتهم، ومعدل نمو الشراكات النوعية الناتجة عن التموضع الحضاري المتميز.

على المستوى التشغيلي:

سُتستخدم المؤشرات القيادية لرصد معدل إنتاج المحتوى السردي الرقمي عالي الجودة ومدى تفاعل الجمهور معه، وعدد قصص الأثر الحضاري المؤثقة بالشراكة مع الدول الأعضاء، ونشاط شبكة السفراء الفكريين ومستوى انتشارهم

ويقوم هذا التحوّل على ثلاثة انتقالات جوهرية متلازمة:

- من "تيسير الحوار" إلى "إنتاج المعرفة التي تُغذّيه": الإيسيسكو ليست فقط منصة للحوار، بل مصنعاً للأفكار التي تُحرّك السياسات والمواقف الدولية.
- من "الحضور الثقافي" إلى "التأثير في صناعة القرار": تتجاوز المنظمة حدود الفعاليات الرمزية لتصبح مرجعاً معرفياً يُستشهد به في المؤتمرات الدولية والتقارير الأممية.
- من "علاقات ثنائية" إلى "تحالفات معرفية متعددة الأطراف": شبكة واسعة من المراكز البحثية والجامعات والمفكرين تُنتج معاً إسهامات حضارية جماعية.



متكاملة: تيسير الحوار الحضاري الإقليمي والدولي عبر منتديات وموائد مستديرة جامعة، ووضع معايير ومؤشرات في الاقتصاد الثقافي والتراث والتعليم اللغوي، وتقديم الوساطة المعرفية بين صانعي القرار والباحثين والمنظمات الدولية، وإنتاج تحليلات واستشرافات ثقافية تُعزّز جودة السياسات، فضلاً عن تفعيل مسرّعات الدبلوماسية الحضارية بين قادة الرأي وفاعلي المجتمع المدني.

كما أطلقت المنظمة مبادرة "سفراء الحوار بين الثقافات" لتعزيز النماذج الشبانية الإيجابية بوصفهم وسطاء للسلام، وشرعت في تطوير نظام الإنذار الثقافي المبكر لرصد التوترات الفكرية والدينية ومواجهة خطاب الكراهية. غير أن هذه المرحلة كشفت عن ضرورة الانتقال من الأنشطة المتفرقة إلى منظومة دبلوماسية معرفية متكاملة، تجمع بين البُعدين الداخلي المؤسسي والخارجي الدولي في إطار استراتيجي واحد.

ثانياً: «من التأثير الثقافي إلى الريادة المعرفية الدولية»

يُعبّر هذا الشعار عن الانتقال النوعي الذي تتبناه الإيسيسكو في الدورة الجديدة؛ إذ تتجاوز المنظمة دور المنظمة الثقافية المعنية بالتراث والحوار، لتتوسع بوصفها قوة معرفية دولية فاعلة تشكّل الأجندة العالمية في مجالات اختصاصها، وتنتج إسهامات فكرية أصيلة تُثري النقاشات الكونية وتُسهم في بناء عالم أكثر عدلاً وتفاهماً.

«من التأثير الثقافي إلى الريادة المعرفية الدولية»

لم تُعدّ الإيسيسكو تكفي بتنظيم الحوار؛ بل تُبادر إلى إنتاج المعرفة التي تُغذّيه. ولم تُعدّ تنتظر أن يُطلب رأيها؛ بل تُطرح أسئلة لا تستطيع المحافل الدولية تجاهلها. تلك هي الريادة المعرفية: حضور مؤثر في صناعة القرار الحضاري العالمي، لا في تعليقه.

المحور الأول: البنية المعرفية المؤسسية – من الفكرة إلى الأثر

تستلزم الدبلوماسية المعرفية الفاعلة امتلاك بنية تحتية معرفية متينة تُنتج وتُوظف وتُوزع المعرفة الحضارية بصورة منهجية. ولهذا الغرض، تعتمد الإيسيسكو في هذا المحور منظومة متكاملة لإنتاج المعرفة وتحويلها إلى أداة تأثير:



المحور الثاني: التحالفات المعرفية متعددة الأطراف

تُبنى قوة الدبلوماسية المعرفية على عمق شبكة التحالفات الفكرية؛ إذ تنتقل الإيسيسكو من إبرام اتفاقيات منفردة مع جامعات ومراكز بحثية، إلى بناء شبكة معرفية استراتيجية منوّمة وفق نموذج التحالف متعدد الأطراف:



المحور الثالث: الدبلوماسية الجماهيرية والرقمية

يُعيد هذا المحور تعريف الدبلوماسية المعرفية لتتجاوز المؤتمرات الرسمية وتصل إلى الجمهور العالمي الواسع عبر القنوات الرقمية والمبادرات المجتمعية:



- مبادرات التعاون جنوب-جنوب وشمال-جنوب-جنوب: برامج تبادل معرفي بين دول الجنوب وتحالفات استراتيجية مع مراكز أبحاث الشمال لإعادة رسم خارطة الإنتاج المعرفي العالمي.
- اتفاقيات الاعتراف المتبادل بالمعايير الحضارية: التفاوض مع المنظمات الدولية على اعتماد مؤشرات الإيسيسكو في الاقتصاد الثقافي والتراث والتعليم معياراً دولياً مُعتمداً.
- الدبلوماسية الوقائية الحضارية: توظيف المعرفة الثقافية أداةً للوقاية من النزاعات عبر برامج الحوار المجتمعي ومعالجة جذور التوترات الحضارية قبل اندلاعها.

رابعاً: النتيجة المؤسسية المنشودة (2026-2029)

الإيسيسكو: صوت الحضارة الإسلامية في الأجندة المعرفية العالمية

بنهاية الدورة، تكون الإيسيسكو قد رسّخت حضورها بوصفها مرجعاً معرفياً دولياً لا يمكن تجاهله؛ تُنتج مؤسساتها المعرفة التي تُغذي النقاشات الدولية، وتُشكّل شبكاتها الفكرية الأجندة الحضارية في المنطقة وخارجها، وتُعيد روايتها الحضارية الرقمية تصحيح الصورة النمطية عن العالم الإسلامي في الوعي الإنساني المعاصر..

بنهاية الدورة (2026-2029)، تستهدف الإيسيسكو تحقيق:

- تشغيل مرصد المعرفة الحضارية وإصدار التقرير السنوي للحالة المعرفية للعالم الإسلامي بوصفه وثيقة مرجعية دولية.
- تفعيل شبكة التحالفات المعرفية المتعددة الأطراف: +30 جامعة، +20 مركز بحثي، ومجلس استشاري من +50 مفكراً ومبدعاً.

1. منصة المعرفة الإسلامية الرقمية: بيئة تفاعلية متعددة اللغات تجمع المحتوى الحضاري الإسلامي من المراكز البحثية والمتاحف والجامعات، وتُقدّمه للعالم وفق معايير جودة أكاديمية عالية.

2. برنامج سفراء الحوار الشبابي: شبكة موسّعة من الشباب في الدول الأعضاء وخارجها، مُجهّزين بأدوات الدبلوماسية الشعبية لتمثيل الحضارة الإسلامية في بيئاتهم المحلية والرقمية.

3. منتدى رباط للمعرفة والحضارة: ملتقى سنوي دولي يجمع صانعي القرار والمفكرين والشباب حول قضايا حضارية راهنة، يُصدر "إعلان رباط السنوي" بوصفه وثيقة مرجعية في الدبلوماسية المعرفية.

4. مبادرة الرواية الحضارية الرقمية: منظومة محتوى رقمي عالي الجودة تُعيد سرد إسهامات الحضارة الإسلامية في الإنسانية بلغات متعددة، مُصمّم للانتشار في المنصات الرقمية الدولية وتصحيح الصور النمطية.

5. مختبرات ابتكار المعرفة الحضارية: مساحات تجريبية تجمع شباباً مبدعاً من الدول الأعضاء لإنتاج حلول مبتكرة للتحديات الحضارية، تُعرض نتائجها في المنتدى السنوي وتُدرج في توصيات السياسات.

المحور الرابع: الحضور في صناعة الأجندة الدولية

يُشكّل هذا المحور قِمة هرم الدبلوماسية المعرفية، إذ يترجم جميع المحاور السابقة إلى تأثير مؤسسي فعلي في صناعة القرار الدولي:

- تفعيل الحضور الدبلوماسي في المحافل الأممية: ممثلون متخصصون في الأجندة الحضارية يُقدّمون مواقف الإيسيسكو في مجلس حقوق الإنسان والجمعية العامة للأمم المتحدة ومنتدى السياسات العالمية.

- تدريب +500 سفير شبابي للحوار في الدول الأعضاء وخارجها ضمن برنامج "سفراء الحوار" الموسع.

خامساً: منظومة مؤشرات الأداء والمتابعة

لقياس الأثر الحقيقي للدبلوماسية المعرفية يُعتمد نهجٌ تقييمي ثنائي المستوى يجمع بين المؤشرات القيادية – التي تتابع بناء المنظومة مبكراً – والمؤشرات اللاحقة التي ترصد التأثير الفعلي في صناعة القرار الدولي والوعي الحضاري العالمي.

- إطلاق منتدى رباط للمعرفة والحضارة بوصفه حدثاً دولياً سنوياً رفيع المستوى يحتضن حواراً عالمياً حضارياً متقدماً.
- نشر منصة المعرفة الإسلامية الرقمية بمحتوى بـ 6 لغات على الأقل، وتحقيق ملايين التفاعلات سنوياً في الفضاء الرقمي الدولي.
- استشهاد المنظمات الدولية الكبرى بإصدارات ومؤشرات الإيسيسكو في وثائقها ومقرراتها الرسمية.

على المستوى الاستراتيجي:

المؤشر	النوع	المستوى
عدد مرات الاستشهاد بإصدارات الإيسيسكو في وثائق المنظمات الدولية	قيادي	استراتيجي
حجم شبكة التحالفات المعرفية: جامعات، مراكز بحث، مفكرون ناشطون	قيادي	استراتيجي
عدد السياسات الوطنية في الدول الأعضاء المستلهمة من توصيات الإيسيسكو	لاحق	استراتيجي
مستوى الحضور الإعلامي الدولي ومؤشر الانتشار الرقمي للمحتوى الحضاري	لاحق	استراتيجي
مؤشر تغير الصورة الذهنية للعالم الإسلامي في الاستطلاعات الدولية	لاحق	استراتيجي

على المستوى التشغيلي:

المؤشر	النوع	المستوى
عدد التقارير الاستشرافية والوثائق السياسية المنشورة سنوياً	قيادي	تشغيلي
عدد الفعاليات الدبلوماسية متعددة الأطراف التي تيسرها المنظمة	قيادي	تشغيلي
معدّل نشاط سفراء الحوار وعدد الأثر المجتمعي الموثق لنشاطهم	قيادي	تشغيلي
عدد التفاعلات الرقمية مع محتوى منصة المعرفة الإسلامية الدولية	لاحق	تشغيلي
معدّل تحوّل مخرجات المنتدى السنوي إلى توصيات معتمدة فعلية	لاحق	تشغيلي

وبهذه المنظومة المتكاملة، تتحوّل الدبلوماسية المعرفية في الإيسيسكو من مجموعة أنشطة ثقافية متفرقة إلى منظومة تأثير استراتيجية تجعل من المنظمة صوتاً حضارياً لا غنى عنه في الأجندة المعرفية الدولية، تُسهم في تشكيل العالم وفق قيم التسامح والتعاون والإبداع الإنساني المشترك.

6.3.3 تعزيز آليات الضغط الناعم والحضور في منصات صنع القرار العالمية

تصنيف أدوات القوة الناعمة للمنظمات الدولية الحكومية

تمتلك المنظمات الحكومية الدولية أربعة أنواع رئيسية من أدوات القوة الناعمة التي تُمكنها من التأثير في السياسات والأجندات الدولية:

الأداة	الوصف	أمثلة مرجعية
الدبلوماسية متعددة المسارات (Track 1.5 Diplomacy)	الجمع بين الفاعلين الرسميين وغير الرسميين في حوارات تؤثر على السياسات	منتدى دافوس، حوارات شاتام هاوس
التأثير الفكري (Think Tank Influence)	إنتاج معرفة وبيانات تُصبح مرجعاً لصانعي القرار	تقرير التنمية البشرية للـ UNDP
صناعة المعايير (Norm Setting)	وضع معايير ومؤشرات تتبناها الدول والمنظمات	معايير اليونسكو للتراث العالمي
قوة الاستضافة والجمع (Convening Power)	القدرة على جمع الفاعلين الدوليين حول أجندة محددة	المنتدى السياسي رفيع المستوى (HLPF)

• المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF) – شبكات التأثير المعرفي

• منتدى الحوكمة الرقمية العالمي (IGF) – الأجندة الرقمية والذكاء الاصطناعي

الدائرة الثالثة: المنصات المتخصصة

- المجلس العالمي للعلوم (ISC) – الأجندة العلمية الدولية
- بينالي البندقية ومؤتمر موندياكولت (MONDIACULT) – الأجندة الثقافية العالمية
- القمة العالمية لمجتمع المعلومات (WSIS) – الأجندة الرقمية

خارطة منصات صنع القرار الدولية ذات الأولوية للإيسيسكو

لتحقيق حضور مؤثر في النظام الدولي، يجب على الإيسيسكو تحديد المنصات ذات الأولوية الاستراتيجية والتركيز عليها بدلاً من التشتت في عدد كبير من المحافل. ويُقترح تصنيف المنصات ضمن ثلاث دوائر:

الدائرة الأولى: المنصات الأساسية

- الجمعية العامة للأمم المتحدة (UNGA) – وخاصة اللجان المعنية بالتربية والثقافة والعلوم
- المنتدى السياسي رفيع المستوى (HLPF) – متابعة أهداف التنمية المستدامة
- قمم التعليم العالمية (Transforming Education Summit)
- مؤتمرات المناخ (COP) – البُعد الثقافي والتربوي للتكيف المناخي

الدائرة الثانية: المنصات الاقتصادية والتنموية

- مجموعة العشرين (G20) – مجموعات العمل المعنية بالتعليم والثقافة والرقمنة

منهجية بناء الحضور – من الحضور الرمزي إلى صناعة الأجندة

يمر بناء الحضور المؤثر في منصات صنع القرار الدولية عبر أربع مراحل تصاعدية:

المرحلة	الوصف	الإطار الزمني
الحضور (Presence)	المشاركة في الفعاليات والجلسات الرئيسية وبناء شبكة العلاقات	2026
المساهمة (Contribution)	تقديم أوراق عمل وبيانات ومدخلات نوعية	2027-2026
التأثير (Influence)	المشاركة في صياغة الوثائق والتوصيات ومجموعات الصياغة	2028-2027
صناعة الأجندة (Agenda-Setting)	طرح مبادرات ومعايير ومفاهيم تتبناها المنصات الدولية	2029-2028

خطة عملية لتحقيق الحضور في منتديات صنع القرار بحلول 2029

تتضمن الخطة العملية أربعة مسارات متوازية:

- المسار المعرفي:** إنتاج 3-5 تقارير ومؤشرات دولية مرجعية سنوياً في مجالات تخصص الإيسيسكو.
- المسار العلائقي:** بناء تحالفات مع 15-20 مؤسسة فكرية دولية وبرامج أكاديمية في الجامعات الكبرى.
- المسار المنصاتي:** تأمين حضور دائم في 8-10 منصات دولية رئيسية مع تصعيد تدريجي نحو صناعة الأجندة.
- المسار الإعلامي:** إطلاق حملات إعلامية مستهدفة تُعزز الحضور المعرفي والإعلامي للإيسيسكو في المحافل الدولية.

إن تحويل أدوات الضغط الناعم من أنشطة برامجية متفرقة إلى منظومة مؤسسية مهيكلية هو الشرط الجوهري لتحقيق حضور فعّال ومؤثر في منصات صنع القرار الدولية. الإيسيسكو تمتلك أصولاً فريدة – الرسالة الحضارية، التمثيل الديموغرافي الواسع، التراث المعرفي – لكن تحويل هذه الأصول إلى نفوذ دولي يتطلب منهجية تشغيلية واضحة ومستدامة. هذه الوثيقة تقدم الأدوات والآليات اللازمة لهذا التحويل، تمهيداً للاستراتيجية الشاملة للتموضع الدولي عبر القوة الناعمة.

أدوات الضغط الناعم المؤسسي

التقارير والمؤشرات الدولية

إصدار تقارير دورية تُصبح مرجعاً دولياً، مثل مؤشر الإشعاع الحضاري المقترح. هذه التقارير تمنح المنظمة مكانة "صانع المعايير" وتُعزز الاستشهاد بمفاهيمها في الوثائق الدولية.

التحالفات الفكرية

بناء شبكة من مراكز الفكر (Think Tanks) والمؤسسات البحثية في الدول الأعضاء وخارجها، تُنتج معرفة مشتركة وتُعزز الرواية الحضارية للإيسيسكو.

مجموعات الضغط البحثي (Research Advocacy Groups)

تشكيل مجموعات متخصصة من الخبراء والباحثين تُعدّ أوراق سياسات (Policy Briefs) وتُقدّمها لصانعي القرار في المنصات الدولية المستهدفة.

الدبلوماسية الثقافية الرقمية

توظيف المنصات الرقمية والمحتوى الإبداعي لتعزيز الرواية الحضارية للإيسيسكو والوصول إلى جمهور أوسع من صانعي القرار والرأي العام الدولي.

الخطة المالية (2029-2026)



07

الاستدامة المالية
والابتكار التمويلي

07

الاستدامة المالية
والابتكار التمويلي7.1 سيناريوهات التمويل وتوزيع الموارد
والتحصين المالي

يشكّل إعداد سيناريوهات التمويل وتوزيع الموارد خطوة أساسية في تعزيز آلية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة خلال الفترة 2026-2029. فباعتبار أن المساهمات النظامية تمثّل المصدر الرئيس للتمويل، وأن مستويات التحصيل قد تختلف من سنة لأخرى بفعل عوامل مالية واقتصادية وسياسية لدى الدول الأعضاء، يصبح من الضروري بناء تصوّرات متعددة تتيح للمنظمة الاستعداد المسبق لمختلف الاحتمالات. ويهدف هذا النهج إلى ضمان الاستدامة المالية، وتحقيق أقصى درجات المرونة في إدارة الموارد، وتفادي أي تأثير غير متوقع على تنفيذ البرامج ذات الأولوية.

ومن منظور التخطيط الاستراتيجي، تسمح السيناريوهات بتطوير نماذج للتوزيع تأخذ في الاعتبار تنوع احتياجات البرامج، ومتطلبات التنفيذ، والالتزامات المؤسسية، إضافة إلى الأثر المتوقع لكل مبادرة ضمن الرؤية الجديدة. كما تتيح للقطاعات المختلفة مواجهة التحديات بمرونة أكبر، عبر تحديد الحدود الدنيا والعليا للموارد، ووضع خطط بديلة لضمان استمرارية البرامج حتى في ظل مستويات تمويل منخفضة.

أما من منظور الإدارة المالية، فإن تبني سيناريوهات متعددة يعد شرطاً لضمان الانسجام بين النفقات والموارد المتاحة، وتعزيز الحوكمة المالية، وتحسين قدرة المنظمة على التنبؤ والتكيف. فوجود إطار واضح لتوزيع الموارد وفق مستويات التحصيل المتوقع يمكّن المنظمة من اتخاذ قرارات مبنية على أسس واقعية، وتوجيه الإنفاق نحو الأولويات، وتفادي المخاطر المرتبطة بعدم الاستقرار المالي. وعليه، فإن تطوير هذه السيناريوهات لا يُعد مجرد تمرين مالي، بل يشكل أداة استراتيجية لضمان تنفيذ الرؤية 2026-2029 بكفاءة واستدامة.

المتأخرات المتراكمة. وبما أن المساهمات ثابتة ولا تتغير، فإن تجاوز مستوى 100% لا يُفسّر بزيادة في قيمة المساهمات، بل يعكس استرجاع موارد كانت مؤجلة، مما يخلق وفرة مالية استثنائية.

ويتيح هذا السيناريو تعزيز القدرة المؤسسية للمنظمة على عدة مستويات. فعلى المدى المباشر، يمكن تسوية الالتزامات طويلة الأجل، وتمويل أعمال الصيانة الطارئة، وتحديث البنية الرقمية، وتطوير الأنظمة التشغيلية بما يعزز جودة الأداء. كما يوفر فائض التمويل فرصة لإعادة بناء صندوق الاحتياط، بما يدعم صلابة المنظمة في مواجهة أية تقلبات مستقبلية.

وعلى مستوى البرامج، يسمح هذا السيناريو بتوسيع نطاق التدخلات، وتنفيذ مبادرات ذات أثر عميق في الدول الأعضاء، وإطلاق مشاريع استراتيجية جديدة تتماشى مع التحولات العالمية في مجالات العلوم والذكاء الاصطناعي والبيئة والثقافة. كما يعزز هذا الوضع المالي القوي ثقة الشركاء الممولين، ويفتح المجال أمام استقطاب مبادرات تمويل خارجي إضافية، مما يضاعف من أثر البرامج وينقلها نحو مستوى أعلى من الاستدامة والنجاح.

يُدار هذا السيناريو عبر اعتماد نهج استثماري طويل الأمد، يقوم على تعزيز القدرة المؤسسية قبل توسيع البرامج. ويشمل ذلك تسديد الالتزامات طويلة الأجل، تعزيز صندوق الاحتياط، وتوجيه الموارد نحو البنية الرقمية والأنظمة التشغيلية التي ترفع جودة الخدمات وتخفض التكاليف المستقبلية. كما ينبغي الاستثمار في "برامج نموذجية" ذات أثر كبير تُرَسَّخ صورة ICESCO كمؤسسة رائدة، وتوظيف الوفرة المالية في جذب المزيد من التمويل الخارجي. ويجب تجنب تحويل الفائض إلى التزامات تشغيلية دائمة، والتركيز على بناء قدرة مؤسسية مستدامة.

تم تطوير السيناريوهات المالية وفق منهجية تحليلية متكاملة تستند إلى ثلاثة مصادر رئيسية.

المصدر الأول هو تحليل الاتجاهات المالية للمنظمة بناء على بيانات السنوات الماضية، بما يشمل مستويات التحصيل، حجم المتأخرات، الالتزامات طويلة الأجل، وتوزيع المصروفات بين المكونات الهيكلية والبرامجية. وقد عزّز هذا التحليل الحاجة إلى تخطيط متعدد المسارات يستجيب للتفاوت في قدرة الدول على السداد.

أما المصدر الثاني فهو التصنيف المؤسسي للميزانية، الذي يسمح بفهم الفارق بين الالتزامات التشغيلية الأساسية وبين الأنشطة البرمجية القابلة للتكيف مع مستوى الموارد المتاحة. وبعد هذا التصنيف مرجعاً حاسماً في تحديد تأثير كل مستوى من التحصيل على استدامة العمل المؤسسي من جهة، وقدرة المنظمة على تنفيذ برامجها من جهة أخرى.

ويأتي المصدر الثالث من تحليل سلوك السداد لدى الدول الأعضاء، حيث تختلف مستويات الالتزام بين الدول المنتظمة في الأداء، والدول التي ترتبط قدرتها على السداد بظروف اقتصادية أو سياسية، والدول التي تعتمد على تسوية متأخراتها بشكل استثنائي. ويساعد هذا التحليل في تطوير سيناريوهات واقعية ومرنة في أي واحد.

وبناء على نتائج هذه المنهجية، تم تطوير أربعة سيناريوهات رئيسية تغطي مختلف مستويات التحصيل الممكنة خلال دورة 2026-2029، وترتبط بين الموارد المتاحة والأثر الاستراتيجي المتوقع.

السيناريو الأول: تحصيل يفوق 100% - تحصيل كامل + جزء من المتأخرات

يمثل هذا السيناريو أفضل حالة مالية يمكن للمنظمة أن تشهدها خلال الدورة 2026-2029، حيث يتم تحصيل المساهمات النظامية كاملة إضافة إلى جزء مهم من

استمرارية العمل دون تحميل المنظمة التزامات تتجاوز حدود قدرتها المالية.

كما يصبح التمويل الخارجي ركيزة أساسية لتعويض الانخفاض في الموارد النظامية. ويمكن للمنظمة تعزيز دورها عبر تقديم مشاريع شراكة جاهزة، وبناء تحالفات مع مؤسسات دولية، والتركيز على مجالات ذات أولوية عالمية مثل البيئة، التعليم، وتمكين المرأة والشباب.

ويتيح هذا الوضع للمنظمة فرصة لإعادة تقييم عملياتها الداخلية، واعتماد إجراءات أكثر كفاءة ومرونة، بما يشمل تحسين آليات المشتريات والتعاقد، وتفعيل أنظمة رقابة مالية متقدمة.

يجب اعتماد نهج ترشيد مدروس يركز على إعادة ترتيب الأولويات وفق معايير واضحة، مع تفعيل صندوق الطوارئ والتطبيق المنهجي للتمويل المرطلي. كما ينبغي تعزيز التمويل الخارجي، وإعادة تصميم العمليات لخفض التكلفة دون تأثير على البرامج الأساسية، وبنبغي الاستثمار في التحول الرقمي كوسيلة لتحسين الإنتاجية وتقليل النفقات، إضافة إلى الحفاظ على احتياط مالي كافٍ يمنع الوصول إلى السيناريو الأسوأ.

السيناريو الرابع: تحصيل أقل من 50% – السيناريو الأسوأ

يمثل هذا السيناريو حالة غير اعتيادية تتطلب تدابير جذرية، إذ يؤدي انخفاض التمويل بهذا الشكل إلى فجوة حادة بين الالتزامات والموارد، مما يهدد استمرارية العمليات الأساسية وقدرة المنظمة على تقديم خدماتها للدول الأعضاء. ويؤدي ذلك إلى انخفاض مستوى تنفيذ البرامج إلى أقل من 40%، مع تأثير مباشر على حضور المنظمة الميداني والدولي.

وفي هذا السيناريو، يصبح التركيز على ضرورات التشغيل أساسياً، بما يشمل تغطية الالتزامات التعاقدية الأساسية، وضمان استمرار الحد الأدنى من الخدمات المقدمة للدول الأعضاء، والحفاظ على تشغيل المقر. كما قد تضطر المنظمة إلى تجميد إطلاق مبادرات جديدة، وإعادة تصميم دورة البرامج بالكامل.

ويفرض هذا الوضع تعزيز التعاون مع الدول الأعضاء لإعادة جدولة الالتزامات المتأخرة أو تسويتها، نظراً لأن التحصيل الدبلوماسي يصبح عاملاً أساسياً في إعادة التوازن المالي. كما يمكن اعتماد نموذج التمويل الهجين الذي يجمع

السيناريو الثاني: تحصيل بين 80% و100% - السيناريو المرجح

يمثل هذا السيناريو الوضع الأكثر احتمالاً خلال الدورة المقبلة، وهو يعكس حالة استقرار مالي تسمح بتنفيذ معظم البرامج المخطط لها دون الحاجة إلى تغييرات هيكلية كبيرة. ويتيح هذا المستوى من التحصيل الحفاظ على قدرة تشغيلية متوازنة، واستمرار تغطية الالتزامات قصيرة ومتوسطة الأجل، وتطوير برامج موسعة تستجيب للأولويات المتغيرة للدول الأعضاء.

ويعد هذا السيناريو مناسباً لتطبيق نموذج الميزانية المبنية على الأداء، بحيث يتم توجيه الموارد إلى المبادرات ذات القيمة المضافة، مع تعزيز الأنشطة ذات الطلب المرتفع في الدول الأعضاء، والارتقاء بجودة المبادرات من حيث التصميم والتقييم والنتائج.

هذا السيناريو يتطلب مقارنة تعزز الاستقرار والكفاءة في آن واحد، ينبغي تركيز الجهود على تحسين الأداء المؤسسي، وضبط النفقات التشغيلية، والاستثمار في التحول الرقمي لتعزيز الإنتاجية. كما يسمح الاستقرار المالي بتعزيز التعاون الدولي وجذب التمويل الخارجي، وبالتالي توسيع البرامج دون زيادة الأعباء على الميزانية الهيكلية. ويوصى بإرساء آليات تتبع دقيقة للأداء لضمان توجيه الموارد نحو المبادرات ذات الأثر الاستراتيجي وتجنب التشتت البرامجي.

السيناريو الثالث: تحصيل أقل من 80% – سيناريو مخاطر مرتفعة

يمثل هذا السيناريو وضعاً يفرض ضغوطاً واضحة على قدرة المنظمة على تنفيذ برامجها، إذ يؤدي انخفاض التحصيل إلى فجوة ملموسة بين الموارد المتاحة والاحتياجات التشغيلية والبرامجية. وقد يؤثر ذلك على مستوى تنفيذ البرامج، حيث قد تضطر المنظمة إلى تقليص أنشطة معينة أو إعادة جدولة المبادرات.

وفي ظل هذا السيناريو، يصبح الحفاظ على العمليات الأساسية أولوية قصوى، خصوصاً تلك التي ترتبط بخدمة الدول الأعضاء مباشرة أو التي تمثل التزاماً مؤسسياً طويل الأجل. كما يتم التركيز على البرامج ذات الأثر المرتفع، بينما قد يتم تأجيل الأنشطة ذات التكلفة العالية أو الأثر المحدود.

ويتطلب هذا السيناريو اعتماد نموذج للتنفيذ المرطلي للمشاريع، بحيث تُجزأ المبادرات الكبرى إلى أجزاء يمكن تنفيذها تبعاً بحسب توفر الموارد. وهذا النهج يضمن

يجب اعتماد خطة إنقاذ مؤسسية تمتد على مرحلتين: الأولى لحماية الحد الأدنى من استمرارية العمل عبر تجميد البرامج الجديدة وحصر الإنفاق في الضروريات؛ والثانية لإعادة هيكلة العمليات بما يقلل التكاليف ويعزز الكفاءة. كما ينبغي اعتماد التمويل الهجين، وتفعيل التحصيل الدبلوماسي، وإعادة جدولة الالتزامات. ويجب أن تركز المنظمة في هذا السيناريو على الحفاظ على القدرات الأساسية، وتجنب أي إجراءات قد تضر باستدامتها طويلة الأجل.

بين المساهمات النقدية والعينية، بما يشمل استضافة الأنشطة وتوفير الدعم اللوجستي.

وعلى المستوى الداخلي، يتطلب هذا السيناريو إعادة هيكلة شاملة للعمليات، بما يشمل تبسيط الإجراءات وتقليص التكاليف التشغيلية عبر تعزيز الاعتماد على الأدوات الرقمية. ويجب حماية الموارد البشرية الأساسية التي تمثل رأس المال المؤسسي للمنظمة، لأن المساس بالقدرات الجوهرية يعرض الاستدامة للخطر على المدى الطويل.



7.2 منظومة استقطاب وإشراك المانحين وتعبئة الموارد

تواجه منظمة الإيسيسكو في مستهل دورة 2026-2029 واقعا تمويليا معقدا يتجاوز التحديات التقليدية المرتبطة بتذبذب نسب التحصيل أو تأخر السداد، فالمسألة المطروحة لم تعد محصورة في فجوة مالية مؤقتة يمكن معالجتها عبر إجراءات تصحيحية قصيرة الأجل، بل باتت تعكس تحولا هيكليا في منطق تمويل العمل متعدد الأطراف، حيث تراجع فكرة الالتزام المالي الجماعي غير المشروط، لصالح منطق جديد يربط التمويل بالقيمة، والشرعية بالأثر، والاستمرارية بالقدرة على التكيف المؤسسي.

في هذا السياق، يقدم هذا الإطار مقاربة استراتيجية شاملة لإدارة المساهمات وتعزيز المرونة المالية، بوصفه أداة حوكمة مركزية ضمن منظومة التخطيط الاستراتيجي للإيسيسكو. ولا يهدف الإطار إلى إدارة الموارد المالية فحسب، بل إلى إعادة تنظيم العلاقة بين التمويل والتمويل المؤسسي، بما يضمن أن تكون قرارات التوسع، والاستثمار، وإعادة الأولويات، منسجمة مع القدرة الواقعية على التنفيذ ومع الأهداف التحويلية التي تنص عليها رؤية الإيسيسكو 2026-2029.

ويستند الإطار إلى فرضية أساسية مفادها أن الموارد المالية لا تمثل قيمة في حد ذاتها، وإنما تكتسب معناها من خلال الدور المؤسسي الذي تمكنه، والبرامج التي تدعمها، والأثر الذي تولده. ومن هذا المنطلق، يعيد الإطار تعريف السيناريوهات التمويلية بوصفها مسارات تموضع مؤسسي، يترتب على كل منها نمط مختلف من الأدوار، وحدود واضحة للتوسع، وحزمة محددة من القرارات التنفيذية، بدل التعامل معها كجداول افتراضية لنسب التحصيل.

كما يعزز الإطار قدرة القيادة العليا على اتخاذ قرارات استباقية قائمة على عتبات واضحة، من خلال إدراج طبقة حوكمة صريحة، ومؤشرات أداء مالية استراتيجية، ومفاهيم متقدمة مثل مرونة المساهمة، بما يحول إدارة التمويل من وظيفة دفاعية تهدف إلى "تفادي العجز"، إلى وظيفة قيادية تهدف إلى "تعظيم الأثر ضمن حدود الاستدامة".

السياق الاستراتيجي والتحول في بيئة التمويل

تشهد بيئة تمويل المنظمات الحكومية الدولية تحولات عميقة تعكس الضغوط المتزايدة على المالية العامة للدول، وتزايد التنافس بين المؤسسات الدولية على الموارد المحدودة، إلى جانب تصاعد مطالب الشفافية والحوكمة

تقدم السيناريوهات المالية الموضوعية إطاراً عملياً واستشرافياً يمكن الإيسيسكو من إدارة مواردها بكفاءة عالية خلال دورة 2026-2029، مهما تباينت مستويات التحصيل. فهي تسمح للمنظمة بربط قراراتها المالية بالأولويات الاستراتيجية، وتساعد على حماية استدامة عملياتها الأساسية، وضمان استمرارية البرامج ذات الأثر المباشر في الدول الأعضاء. كما توفر هذه السيناريوهات آلية منهجية لتقييم المخاطر وتحديد مسارات التدخل الممكنة، مما يعزز قدرة الإيسيسكو على التخطيط بصورة واقعية دون التخلي عن طموحها في التوسع والابتكار.

كما يشكل هذا الإطار أداة لتعزيز الحوكمة المالية والاستدامة المؤسسية داخل الإيسيسكو، من خلال ضبط توزيع الموارد، وتوجيه الاستثمارات نحو بناء القدرات والبنى التحتية المؤسسية، وتوسيع دائرة التمويل الخارجي والشراكات الدولية. ويسهم اعتماد هذه السيناريوهات في ضمان جاهزية المنظمة للتعامل مع مختلف الظروف التمويلية، وفي ترسيخ مكانتها كمؤسسة رائدة قادرة على تحويل التحديات إلى فرص، ودعم تقدم الدول الأعضاء عبر برامج نوعية قائمة على الكفاءة والمرونة والرؤية الاستراتيجية.



ما يعنيه كل مستوى من التمويل من حيث القدرة على الالتزام، ونمط الدور الممكن، وحدود التوسع المقبولة. وبذلك، يصبح السؤال المركزي ليس "ما السيناريو الأرجح؟"، بل "ما السيناريو الذي يسمح بالحفاظ على الاستدامة وتحقيق أعلى أثر ممكن؟".

ويُحدث هذا التحول نقلة نوعية في طريقة اتخاذ القرار، إذ تنتقل السيناريوهات من كونها أدوات تبرير للإنفاق إلى كونها أدوات توجيه للموارد، تُستخدم لضبط العلاقة بين التمويل والبرامج، ولحماية الوظائف الجوهرية للمنظمة، ولتحديد أولويات الاستثمار المؤسسي في مختلف الظروف. كما يتيح هذا النهج بناء لغة مشتركة بين الإدارة المالية، والإدارة الاستراتيجية، والقيادة العليا، تقوم على فهم موقّد للقيود والفرص، وتمنع تضارب القرارات أو ازدواجيتها.

المنهجية التحليلية المعتمدة

يرتكز إطار إدارة المساهمات والمرونة المالية على منهجية تحليلية متكاملة تهدف إلى توفير أساس معرفي صلب لاتخاذ القرار، وتجنب الاعتماد على الانطباعات أو التقديرات الجزئية، وتتكوّن هذه المنهجية من ثلاثة أبعاد مترابطة تعكس الجوانب المالية والمؤسسية والسلوكية للتمويل.

يتمثل البعد الأول في تحليل الاتجاهات المالية التاريخية، الذي يهدف إلى فهم تطور نسب التحصيل على مدى السنوات، ورصد أنماط التذبذب، وتحديد نقاط التحول التي يتحول عندها الضغط المالي من حالة قابلة للإدارة إلى خطر مؤسسي. ولا يقتصر هذا التحليل على قراءة الأرقام، بل يمتد إلى تفسير أسبابها، سواء كانت مرتبطة بظروف اقتصادية عامة، أو بتغير أولويات سياسية، أو بخصائص هيكلية في نموذج التمويل المعتمد.

أما البعد الثاني فيتمثل في التصنيف المؤسسي للميزانية، الذي يميّز بين الالتزامات التشغيلية الأساسية التي لا يمكن المساس بها دون تهديد استمرارية المنظمة، والاستثمارات المؤسسية التي تشكّل رافعة لتحسين الأداء وخفض الكلفة على المدى المتوسط، والإنفاق البرامجي الذي يمكن تكييفه أو إعادة جدولة تنفيذه وفق مستويات التمويل المتاحة. ويتيح هذا التصنيف الانتقال من تخفيضات خطية غير استراتيجية إلى قرارات موجهة تحمي الجوهر وتعيد ترتيب الأولويات.

ويتمثل البعد الثالث في تحليل سلوك السداد لدى الدول الأعضاء، بوصفه عنصراً حاسماً في إدارة المساهمات. ففهم التفاوت بين الدول المنتظمة في السداد، والدول القادرة غير

وربط التمويل بالنتائج. وقد أدت هذه التحولات إلى إضعاف النماذج التقليدية للتمويل القائم على المساهمات النظامية وحدها، حتى في المنظمات ذات القاعدة الواسعة من الدول الأعضاء.

وفي حالة الإيسيسكو، تتجلى هذه التحولات في تباين واضح بين حجم الولاية والطموح المؤسسي من جهة، ومستويات الموارد المتاحة من جهة أخرى. فقد شهدت المنظمة توسعاً ملحوظاً في مجالات تدخلها وبرامجها، مدفوعة بتزايد الطلب من الدول الأعضاء، في مقابل واقع مالي يتسم بعدم الاستقرار، وتفاوت الالتزام، وتراكم المتأخرات، ما أدى إلى ضغط متزايد على الميزانية التشغيلية وعلى قدرة المنظمة على التخطيط متوسط وطويل الأجل.

ولا يكمن التحدي الرئيس في حجم الموارد فحسب، بل في طبيعة العلاقة بين التمويل والدور المؤسسي. إذ إن الاستمرار في تنفيذ نموذج تشغيلي واسع في ظل موارد غير مستقرة يؤدي تدريجياً إلى استنزاف القدرات، وتآكل جودة البرامج، وتراجع القدرة على تحقيق أثر ملموس، وهو ما ينعكس بدوره سلباً على شرعية المنظمة وقدرتها على تعبئة الموارد مستقبلاً. وبذلك، تتحول الفجوة المالية إلى فجوة شرعية، حيث يصبح السؤال المطروح لدى الدول الأعضاء ليس فقط "كم ندفع؟"، بل "ماذا نحقق مقابل ما ندفع؟".

وعليه، يفرض هذا السياق اعتماد مقاربة استراتيجية تعيد تنظيم العلاقة بين الموارد والطموح، وتضع حدوداً واضحة للتوسع، وتحوّل التمويل من عامل قيد إلى أداة تمكين، من خلال ربطه بدور مؤسسي محدد وأثر قابل للإثبات. ويشكّل هذا الإطار استجابة منهجية لهذا التحدي، عبر تمكين الإيسيسكو من الانتقال من منطق التكيّف السلبي مع تقلبات التمويل إلى منطق القيادة الاستراتيجية القائمة على إدارة المرونة.

من سيناريوهات مالية إلى إطار إدارة مساهمات

لطالما استُخدمت السيناريوهات المالية في المنظمات الدولية كأدوات تحليلية تهدف إلى تقدير أثر التغيرات المحتملة في الإيرادات على حجم الإنفاق. غير أن هذه المقاربة، على أهميتها التقنية، تظل قاصرة إذا لم تُربط بإطار حوكمي يحوّل التحليل إلى قرار، ويجعل من السيناريوهات مرجعاً رسمياً لتوجيه السلوك المؤسسي.

ينطلق هذا الإطار من إعادة تعريف السيناريوهات بوصفها جزءاً من منظومة أوسع لإدارة المساهمات، حيث لا يتم التركيز فقط على التنبؤ بمستويات التحصيل، بل على تحديد

الاعتماد على حلول ترحيلية مثل تأجيل الصيانة، أو تجميد الاستثمار في الأنظمة، أو تقليص التدريب وبناء القدرات. فهذه الإجراءات قد تحافظ على السيولة مؤقتًا، لكنها تخلق فجوة متزايدة بين ما تتطلبه الاستمرارية الصحية وما هو متاح، ما يؤدي إلى تآكل صامت في القدرة المؤسسية.

أما طبقة التسليم الاستراتيجي، فتمثل البعد الأكثر ارتباطًا بالرؤية وبالشرعية، إذ تُعنى بقدرة المنظمة على تنفيذ تدخلات نوعية تُحدث فرقًا ملموسًا في الدول الأعضاء، وتنتج قيمة مضافة يمكن تتبعها وقياسها. ولا يكفي في هذا السياق أن تستمر المنظمة في تنفيذ عدد كبير من الأنشطة، بل يجب أن تكون هذه الأنشطة مصممة ضمن منطوق واضح للأثر، وأن تفضي إلى منتجات أو نتائج يمكن للدول أن تتبناها أو تعتمد عليها في سياساتها الوطنية. وتمثل هذه الطبقة المعيار الحقيقي لمدى نجاح المنظمة في تحويل الموارد إلى نفوذ معرفي، ومكانة مرجعية، وقدرة على التأثير في الأجنحة الوطنية والإقليمية.

وتكمن أهمية الجمع بين الطبقات الثلاث في أنها تتيح للقيادة رؤية شاملة للوضع المؤسسي، وتمنع اتخاذ قرارات أحادية البعد. فعلى سبيل المثال، قد تسمح السيولة بتوسيع برنامج معين، لكن تطيل الاستدامة التشغيلية قد يُظهر أن هذا التوسع سيزيد من التكاليف الثابتة على نحو لا يمكن تحمله لاحقًا، وقد يكشف تحليل التسليم الاستراتيجي أن البرنامج ذاته لا يحقق أثرًا يتناسب مع تكلفته. وفي هذه الحالة، يكون القرار الاستراتيجي الرشيد هو إعادة توجيه الموارد نحو تدخلات أقل تكلفة وأكثر أثرًا، حتى لو بدا ذلك ظاهرًا تكثيف في حجم النشاط.

وبذلك، تصبح الطبقات الثلاث أداة مركزية لترجمة رؤية الإيسيسكو 2026-2029 إلى قرارات عملية، عبر ضمان أن كل مبادرة جديدة تمر ضمنيًا باختبار ثلاثي: هل يمكن تمويلها نغديًا؟ هل يمكن استيعابها ضمن النموذج التشغيلي دون استنزاف؟ وهل تسهم بصورة مباشرة في تحقيق أثر مرتبط بالرؤية؟

حوكمة السيناريوهات واتخاذ القرار

إن تحويل السيناريوهات من تمارين تحليلية إلى أدوات قيادة رشيدة يتطلب إدراجها ضمن منظومة حوكمة واضحة تحدد من يقرر، ومتى يقرر، وعلى أي أساس، وبأي تبعات. فغياب هذه الحوكمة يؤدي في الغالب إلى استخدام السيناريوهات كمرجع استشاري غير ملزم، تُستحضر نتائجه عند الحاجة، دون أن تشكل إطارًا ناظمًا للسلوك المؤسسي.

المنخرطة بالقدر الكافي، والدول ذات الرغبة السياسية دون القدرة المالية، يسمح بتطوير أدوات تواصل وتحفيز وتصحيح أكثر عدالة وفعالية، ويمنع تعميم افتراضات غير واقعية حول الالتزام الجماعي.

وتكامل هذه الأبعاد الثلاثة هو ما يمنح الإطار قدرته التحليلية، ويجعل السيناريوهات الناتجة عنه قابلة للتفعيل، لا مجرد توصيفات نظرية.

طبقات التحليل الثلاث (السيولة، الاستدامة التشغيلية، التسليم الاستراتيجي)

يقوم إطار إدارة المساهمات والمرونة المالية على التمييز المنهجي بين ثلاثة مستويات تحليلية متكاملة، تعكس أبعادًا مختلفة لقدرة المنظمة على العمل، وتشكّل مجتمعة الأساس الذي تُبنى عليه السيناريوهات والقرارات المرتبطة بها. ويهدف هذا التمييز إلى تجاوز الخلط الشائع بين توفر النقد من جهة، وقدرة المنظمة على الاستمرار من جهة ثانية، وقدرتها على تحقيق أثر استراتيجي من جهة ثالثة، فغياب هذا الفصل يؤدي غالبًا إلى اتخاذ قرارات توسّع استنادًا إلى سيولة مؤقتة، أو إلى الحكم على سلامة الوضع المؤسسي بناءً على القدرة على تغطية الرواتب فقط، دون النظر إلى تآكل القدرة على إنتاج قيمة.

تُعنى طبقة السيولة بقدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها النقدية قصيرة الأجل في مواعيدها، بما يشمل الرواتب، والالتزامات التعاقدية، وتكاليف التشغيل الأساسية، وتمثل هذه الطبقة خط الدفاع الأول عن الاستمرارية، إذ إن أي اضطراب في السيولة ينعكس فورًا على الاستقرار الإداري، وعلى ثقة الموظفين والموردين والشركاء، وقد يؤدي في حالات متقدمة إلى شلل جزئي أو كامل للعمليات. غير أن التركيز على السيولة وحدها، رغم ضرورته، يظل غير كافٍ لتقييم الوضع المؤسسي الشامل، لأن المنظمة قد تكون قادرة على الوفاء بالتزاماتها الآتية، لكنها في الوقت نفسه تستنزف احتياطاتها أو تُؤجل التزاماتها الاستثمارية، بما يحدد قدرتها على الاستمرار في المدى المتوسط.

ومن هنا تأتي طبقة الاستدامة التشغيلية، التي تُعنى بقدرة المنظمة على تشغيل وظائفها الأساسية بصورة منتظمة ودون استنزاف متكرر للموارد. وتطرح هذه الطبقة أسئلة تتجاوز "هل نستطيع الدفع الآن؟" إلى "هل نستطيع الاستمرار بنفس النموذج بعد سنة أو سنتين أو ثلاث؟". وتشمل الاستدامة التشغيلية تحليل هيكل التكاليف، ومدى ملاءمته لحجم الموارد المتاحة، وكفاءة الإجراءات الداخلية، ومستوى

إجراءات تقشفية إلى كونها خيارات استراتيجية مبررة.

وبذلك، تشكّل حوكمة السيناريوهات أحد الأعمدة الأساسية التي تجعل هذا الإطار أداة لتحقيق الرؤية، لا مجرد وثيقة مالية، لأنها تضمن أن تتحول المبادئ المعلنة إلى سلوك مؤسسي متسق، وأن يُدار التوازن بين الطموح والموارد بطريقة واعية، استباقية، وقابلة للمساءلة.

سيناريو الانتعاش - استعادة الزخم المؤسسي والريادة الموجهة

يمثل سيناريو الانتعاش الحالة التي تستعيد فيها المنظمة مستوى مرتفعًا نسبيًا من المرونة المالية، نتيجة تحسن ملموس في تحصيل المساهمات النظامية، مقترنًا بعودة جزئية أو كلية لانخراط الدول الأعضاء القادرة في دعم أدوار استراتيجية للمنظمة. غير أن هذا السيناريو لا يفهم بوصفه مرحلة وفرة مالية أو توسع تلقائي، بل بوصفه لحظة إعادة تموضع مؤسسي تتيح الانتقال من التركيز على ضمان الاستمرارية إلى التركيز على بناء الريادة الموجهة.

المنطق الحاكم لهذا السيناريو يقوم على أن المورد الأكثر ندرة في هذه المرحلة ليس المال بحد ذاته، بل القدرة على تحويل المال إلى قيمة استراتيجية مستدامة. فالتجارب المؤسسية تُظهر أن فترات التحسن المالي إذا لم تُدار ضمن إطار حوكمي صارم، غالبًا ما تؤدي إلى تضخم الالتزامات الثابتة، وتوسع الهياكل، وتراكم التكاليف التشغيلية، بما يعيد إنتاج الأزمة بعد سنوات قليلة بصورة أكثر حدة. وعليه، يوجّه هذا السيناريو الموارد الإضافية نحو الاستثمار في القدرات المؤسسية والأنظمة والمنصات التي ترفع الإنتاجية وتخفف الكلفة المستقبلية، قبل توسيع نطاق البرامج.

في إطار هذا السيناريو، يتجسّد التموقع المؤسسي للإيسيسكو بوصفها منظمة مرجعية تقود الأجندة في مجالات اختصاصها، عبر إنتاج معايير، ومؤشرات، وأطر سياسات، ومنصات معرفية تُعتمد من قبل الدول الأعضاء، وتُستخدم كمرجع في صياغة السياسات الوطنية. ويُعد هذا التحول جوهرًا لتحقيق رؤية 2026-2029، التي تسعى إلى الانتقال من دور المنفذ المباشر لعدد كبير من الأنشطة إلى دور الممكن والموجه وصانع القيمة.

ويترب على هذا التموقع إعادة تصميم المحافظ البرمجية بحيث تُعطى الأولوية للمبادرات النموذجية عالية الأثر، القابلة للتوسع عبر الشراكات، بدل توزيع الموارد على عدد كبير من الأنشطة الصغيرة. كما يتطلب ذلك تعزيز الاستثمار في التحول الرقمي، ليس فقط بوصفه أداة لتحسين الكفاءة،

ينطلق هذا الإطار من اعتبار السيناريوهات جزءًا من نظام اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة، وليس ملحقًا تقنيًا بالميزانية. وعليه، تُربط عملية تفعيل أي سيناريو بدورة مراجعة دورية يقودها الجهاز الإداري المختص بالمالية والتخطيط، وتُعرض نتائجها على هيئة قيادية معنية بالاستدامة المؤسسية، قبل أن تُحال إلى المدير العام لاعتمادها، مع وجود آلية تصعيد للمجلس التنفيذي في الحالات التي تتجاوز عتبات محددة أو تنطوي على آثار استراتيجية كبرى.

وتُعد عتبات التفعيل عنصرًا محوريًا في هذه الحوكمة، إذ تمنع الانتقال العشوائي بين السيناريوهات، وتُضفي طابعًا موضوعيًا على القرارات. ولا تقتصر هذه العتبات على نسب التحصيل السنوية، بل تشمل أيضًا مؤشرات السيولة الشهرية، ومستوى الاحتياطي، ومؤشرات المخاطر التشغيلية والامتثال. ويؤدي هذا التنوع في المؤشرات إلى تقليل الاعتماد على رقم واحد قد يكون مضللًا، ويعزز القدرة على التشخيص المبكر قبل تفاقم الأزمات.

كما يقرّ الإطار مبدأ أن لكل سيناريو حزمة افتراضية من الإجراءات التنفيذية التي تُشغّل تلقائيًا عند اعتماده، بما يقلل من مساحة الاجتهاد الفردي، ويضمن الاتساق في التطبيق عبر القطاعات المختلفة. فسيناريو الانتعاش، على سبيل المثال، يرتبط افتراضيًا بتوسيع الاستثمار المؤسسي، وتعزيز الاحتياطي، وإطلاق مبادرات مرجعية، في حين يرتبط سيناريو الاستقرار بضبط النفقات التشغيلية، وتركيز البرامج على الأولويات، وتجريب نماذج دخل ذاتي محدودة، بينما يرتبط سيناريو الانكماش بتجميد التوظيف غير الضروري، وإعادة جدولة البرامج، وتعليق أي توسع غير ممول.

وتكمن القيمة المضافة لهذه المقاربة في أنها تحوّل النقاش القيادي من "هل نوافق على هذا المشروع؟" إلى "هل يتسق هذا المشروع مع السيناريو المعتمد؟"، وهو تحول جوهري في منطق اتخاذ القرار. فبدل تقييم كل مبادرة بمعزل عن السياق العام، تصبح جميع القرارات جزءًا من صورة كلية تُدار وفق قواعد متفق عليها، ما يعزز الانضباط المؤسسي ويحدّ من التشتت.

كما تتيح حوكمة السيناريوهات تعزيز الشفافية الداخلية والخارجية، إذ يمكن للإدارة أن تشرح للموظفين، وللدول الأعضاء، وللشركاء، لماذا تم اتخاذ قرارات معينة في وقت محدد، وكيف ترتبط هذه القرارات بوضع مالي موضوعي وبإطار حوكمي معتمد. ويسهم ذلك في بناء الثقة، وتقليل التصورات السلبية حول القرارات الصعبة، وتحويلها من كونها

وفي اعتماد منهجيات صارمة لتقييم البرامج بناء على الأثر، وفي تعزيز استخدام البيانات والمؤشرات في اتخاذ القرار.

كما يسمح سيناريو الاستقرار بتجريب نماذج دخل ذاتي بصورة تدريجية ومحسوبة، مثل تقديم خدمات اعتماد، أو منصات معرفية مدفوعة، أو دراسات تحليلية مخصصة، بما يساهم في تنويع مصادر التمويل دون تعريض المنظمة لمخاطر تجارية مرتفعة. ويُدار هذا التوجه ضمن إطار حوكمي يضمن أن تبقى هذه النماذج خادمة للولاية الأساسية للمنظمة، لا بديلاً عنها.

وعلى مستوى الأثر، يُنتظر من هذا السيناريو أن يؤدي إلى تحسين ملموس في جودة التسليم، وإلى بناء سجل أداء يمكن استخدامه في الحوار مع الدول الأعضاء لإقناعها بزيادة مستوى الانخراط والدعم. وبذلك، يصبح الاستقرار المالي منصة للانتقال التدريجي نحو سيناريو الانتعاش، عبر بناء الثقة القائمة على الأداء.

سيناريو الانكماش - حماية الجوهر المؤسسي ومنع الانزلاق

يمثل سيناريو الانكماش الحالة التي تشهد فيها المنظمة تراجعاً ملحوظاً في مستويات التحصيل أو في المرونة المالية، بما يفرض ضغوطاً على قدرتها على الوفاء بالتزاماتها وتنفيذ برامجها. ويُعد هذا السيناريو اختباراً حقيقياً لصلابة الحوكمة المؤسسية، لأن الخيارات المتخذة فيه قد تحدد ما إذا كانت المنظمة ستدخل في مسار تآكل تدريجي أو ستنجح في حماية جوهرها والاستعداد للتعافي.

المنطق الحاكم لهذا السيناريو يقوم على التمييز بين التقشف العشوائي وبين إعادة التمرکز الاستراتيجي. فالتقشف الخطي الذي يفتتح نسباً متساوية من جميع البنود قد يحافظ ظاهرياً على التوازن المالي، لكنه غالباً ما يضرب الوظائف الجوهرية ويبقي على أنشطة منخفضة الأثر، ما يؤدي إلى فقدان المعنى والشرعية. في المقابل، يركّز هذا السيناريو على حماية الوظائف الأساسية المرتبطة مباشرة بالولاية والرؤية، حتى وإن استلزم ذلك تعليق أو إعادة تصميم عدد كبير من الأنشطة الأخرى.

في إطار هذا السيناريو، يتم تبني نموذج مؤسسي نحيف يحدّ من التكاليف الثابتة، ويعلّق أي توسع غير ممول، ويعيد جدولة البرامج الكبرى على مراحل، بما يسمح بتنفيذها عند توفر الموارد. كما يتم تكثيف الجهود في مجال التحصيل الدبلوماسي، وتعزيز الشراكات، واستكشاف التمويل الخارجي، بوصفها مسارات لتعويض جزء من النقص في الموارد النظامية.

بل كمنصة لتمكين تقديم خدمات ومنتجات جديدة للدول الأعضاء، وتوسيع نطاق الوصول دون تضخم في الكلفة.

وفي البعد التنفيذي، يرتبط سيناريو الانتعاش بحزمة من التوجهات العملية، من أبرزها تعزيز صندوق الاحتياط بما يكفل امتصاص الصدمات المستقبلية، وتخصيص نسبة معتبرة من الموارد للاستثمار المؤسسي، وإطلاق برامج لبناء القدرات الداخلية، وتطوير آليات لاستقطاب التمويل المخصص للأدوار الاستراتيجية. ويُدار كل ذلك ضمن منطق يربط أي توسع برامجي بتمويل مخصص أو بشراكة واضحة، تفادياً لتحميل الميزانية الهيكلية أعباء دائمة.

أما على مستوى الأثر، فيُنتظر من هذا السيناريو أن يؤدي إلى رفع جودة مخرجات المنظمة، وزيادة اعتماد الدول الأعضاء على منتجاتها المرجعية، وتعزيز مكانتها بوصفها مرجعاً محورياً في مجالات التعليم والثقافة والعلوم والابتكار في العالم الإسلامي. ويشكّل هذا الأثر بدوره أساساً لإعادة بناء الشرعية التمويلية، عبر خلق حلقة إيجابية بين الأداء والتمويل والثقة.

سيناريو الاستقرار - ترسيخ الجدارة وتعظيم القيمة مقابل الموارد

يمثل سيناريو الاستقرار الحالة التي تتوفر فيها موارد كافية لتغطية الالتزامات الأساسية للمنظمة وتنفيذ جزء معتبر من برامجها، دون أن يصل الأمر إلى مستوى يسمح بتوسّع واسع أو استثمارات كبيرة. ويُعد هذا السيناريو الأكثر شيوعاً في العديد من المنظمات الدولية، كما يُعد في الوقت نفسه الأكثر حساسية من حيث الخيارات الاستراتيجية، لأنه قد يقود إما إلى ترسيخ نموذج أكثر كفاءة وتركيزاً، أو إلى العودة التدريجية للنموذج التقليدي القائم على الانتشار الواسع منخفض الأثر.

المنطق الحاكم لهذا السيناريو يقوم على اعتبار الاستقرار المالي فرصة لإثبات الجدارة المؤسسية، لا غاية في حد ذاتها. فوجود موارد كافية للبقاء لا يعني بالضرورة أن المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح، ما لم تُترجم هذه الموارد إلى نتائج ملموسة وقيمة مضافة واضحة للدول الأعضاء. ومن ثم، يركّز هذا السيناريو على تحويل كل وحدة إنفاق إلى أداة لإنتاج أثر، من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية، وضبط التكاليف، وإعادة توجيه البرامج نحو الأولويات الاستراتيجية.

في إطار هذا السيناريو، يتم ترسيخ التموقع المؤسسي للإيسيسكو بوصفها منظمة كفؤة، تركّز على عدد محدود من الأدوار الأساسية، وتُثبت جدارتها عبر جودة مخرجاتها لا عبر كثرتها. ويُترجم ذلك في تصميم محافظ برمجية أكثر تركيزاً،

وعلى المستوى الاستراتيجي، ينسجم مفهوم مرونة المساهمة مع رؤية الإيسيسكو 2026-2029 التي تؤكد على بناء منظمة مرنة قادرة على التكيف مع التغيرات دون فقدان بوصلتها الاستراتيجية. فالمطلوب ليس فقط القدرة على الصمود أمام الصدمات، بل القدرة على إعادة ضبط المسار بصورة مستمرة بما يواظ على الاتجاه نحو الأثر.

العدالة والمصادقية بين الدول الأعضاء - منطق تحفيزي مستدام

تشكل العلاقة بين الدول الأعضاء والتمويل أحد أكثر الأبعاد حساسية في عمل المنظمات الحكومية الدولية، إذ تتقاطع فيها الاعتبارات السياسية مع الحسابات المالية، وتنعكس مباشرة على شرعية المنظمة ومكانتها. ويواجه نموذج التمويل التقليدي تحديًا جوهريًا يتمثل في أنه غالبًا ما يعامل الدول الملتزمة وغير الملتزمة على قدم المساواة من حيث الاستفادة من البرامج والتمثيل والمنتجات، وهو ما يطلق حافزًا سلبيًا للالتزام ويؤدي تدريجيًا إلى تآكل قاعدة المساهمين.

ينطلق هذا الإطار من مبدأ أساسي مفاده أن الالتزام لا يجب أن يُعاقب، وأن العدالة في إدارة المساهمات لا تعني المساواة الشكلية، بل الإنصاف القائم على السلوك، ويترجم ذلك في إدراج بُعد العدالة ضمن الحوكمة المالية، بحيث تصبح مستويات الالتزام أحد الاعتبارات في تصميم بعض آليات الاستفادة والأولوية، دون المساس بمبدأ شمولية الولاية أو بحق جميع الدول في الاستفادة من الخدمات الأساسية.

وتسهم هذه المقاربة في إعادة صياغة الخطاب مع الدول الأعضاء من خطاب يركّز على "الواجبات" إلى خطاب يركّز على "الاستثمار المشترك". فحين ترى الدول الملتزمة أن مساهماتها تُترجم إلى أولوية في الوصول إلى منتجات مرجعية، أو إلى مشاركة أوسع في المبادرات الاستراتيجية، أو إلى حضور أقوى في المنصات المؤسسية، يتعزز لديها الشعور بأن التمويل ليس عبئًا بل أداة نفوذ إيجابي.

وفي المقابل، يتيح الإطار تطوير آليات تصحيحية للدول غير المنتظمة في السداد، تقوم على الحوار، وتحديد مسارات تدرجية للتسوية، وربط بعض أوجه الاستفادة المتقدمة بتحقيق تقدم في الالتزام، بدل اللجوء إلى إجراءات عقابية مباشرة قد تكون حساسة سياسياً أو محدودة التأثير. ويهدف هذا النهج إلى إعادة دمج هذه الدول في منظومة الالتزام، لا إلى عزلها.

وعلى مستوى الأثر، لا يُتوقع في هذا السيناريو تحقيق توسع نوعي، بل الحفاظ على الحد الأدنى من القيمة المضافة التي تمنع فقدان الشرعية، وتُبقى المنظمة حاضرة بوصفها شريكًا ذا معنى. ويشكّل هذا الحضور شرطًا أساسيًا لأي تعافٍ لاحق، إذ لا يمكن استعادة الثقة إذا كانت المنظمة قد فقدت قدرتها على تقديم أي قيمة ملموسة.

مرونة المساهمة - إدارة التغير التدريجي بدل الصدمات

ينطلق مفهوم مرونة المساهمة من إدراك أن التغيرات في مستويات التحصيل لا تحدث دائمًا في صورة قفزات حادة، بل غالبًا ما تتجسد في تحركات تدرجية صعودًا أو هبوطًا، يكون أثرها التراكمي على المنظمة أعمق من أثر الصدمات المفاجئة. وتنعثر العديد من المنظمات الدولية في التعامل مع هذا النمط من التغير لأنها تعتمد على سيناريوهات جامدة تُحرّك فقط عند بلوغ عتبات كبرى، ما يؤدي إلى تأخر التدخل، ومن ثم الانتقال السريع من حالة استقرار نسبي إلى حالة أزمة.

ويعالج هذا الإطار هذه الإشكالية عبر إدراج مفهوم مرونة المساهمة كأداة تحليل وقرار تُمكن القيادة من قياس الحساسية المؤسسية لكل تغير هامشي في التحصيل، وربط هذا التغير بحزمة إجراءات مرحلية واضحة، فبدل السؤال: "هل نحن في سيناريو الاستقرار أم الانكماش؟"، يصبح السؤال: "ما الذي يعنيه انخفاض بنسبة خمسة في المائة في التحصيل على مستوى السيولة؟ وعلى الاستدامة التشغيلية؟ وعلى القدرة على التسليم الاستراتيجي؟".

تُتيح هذه المقاربة الانتقال من منطق القرارات الثنائية إلى منطق الإدارة التدرجية، حيث يتم بناء مسارات تكيف متدرجة تحمي المنظمة من القفزات المفاجئة في السياسات الداخلية، فعلى سبيل المثال، قد يقود انخفاض محدود في التحصيل إلى تجميد جزئي لبعض التعيينات أو إلى تأجيل استثمارات غير حرجية، دون الانتقال مباشرة إلى تعليق البرامج الأساسية. وبالمثل، قد يسمح تحسن تدريجي في التحصيل بإطلاق تجارب محدودة في الاستثمار المؤسسي، دون الالتزام بتوسعات واسعة يصعب التراجع عنها لاحقًا.

وتكتسب مرونة المساهمة بعدًا حوكميًا مهمًا، لأنها تفرض على المنظمة بناء خرائط قرار تربط كل شريحة من التغير في التحصيل بمجموعة محددة من الخيارات التنفيذية. وبهذا تصبح القرارات أقل خضوعًا للاجتهاد الفردي أو للضغوط الظرفية، وأكثر ارتباطًا بإطار متفق عليه مسبقًا. كما تسهم هذه المقاربة في تعزيز الشفافية، إذ يمكن للإدارة أن توضح بجلء للدول الأعضاء كيف تؤثر سلوكيات السداد، ولو بشكل هامشي، على قدرة المنظمة على تنفيذ أدوارها.

تعكس بوضوح أولويات المنظمة ونمط تموضعها في كل سيناريو. فطريقة تخصيص الموارد هي التعبير العملي الأكثر وضوحًا عن الخيارات الاستراتيجية، وهي التي تحدد حقيقة ما إذا كانت المنظمة تستثمر في المستقبل أم تكتفي بإدارة الحاضر، وما إذا كانت تحمي جوهرها أم تفرغه من مضمونه.

ينطلق الإطار من مبدأ أن كل سيناريو تمويلي يستدعي فلسفة تخصيص مختلفة، تتسق مع مستوى المرونة المالية ومع الدور المؤسسي الممكن. ففي سيناريو الانتعاش، يصبح توزيع الموارد أداة لتعزيز التحول المؤسسي، حيث تُوجّه نسبة معتبرة من الموارد نحو الاستثمار المؤسسي وبناء القدرات والأنظمة والمنصات التي ترفع الإنتاجية وتُخفض الكلفة المستقبلية. ولا يُعد هذا التوجه ترفًا ماليًا، بل شرطًا أساسيًا لضمان أن يؤدي التحسن المالي إلى أثر مستدام، لا إلى تضخم هيكلية يعيد إنتاج الهشاشة.

أما في سيناريو الاستقرار، فيُدار توزيع الموارد وفق منطق الموازنة الدقيقة بين الاستمرارية والتحسين التدريجي. فالموارد المتاحة تتيح الحفاظ على الوظائف الأساسية وتنفيذ البرامج ذات الأولوية، لكنها لا تسمح بتوسعات واسعة أو استثمارات كبيرة دون مخاطر. ومن ثم، يركّز التخصيص في هذا السيناريو على تحسين الكفاءة التشغيلية، وإعادة توجيه الموارد نحو البرامج الأعلى أثرًا، مع تخصيص حيز محدود للاستثمار المؤسسي الموجه الذي يعزز القدرة على الانتقال لاحقًا نحو سيناريو الانتعاش.

وفي سيناريو الانكماش، يصبح توزيع الموارد أداة لحماية الجوهر المؤسسي ومنع الانزلاق إلى فقدان المعنى. فالأولوية في هذا السياق هي لضمان الحد الأدنى من الاستدامة التشغيلية، والحفاظ على الوظائف المرتبطة مباشرة بالولاية والرؤية، حتى وإن استلزم ذلك تقليصًا حادًا في الإنفاق البرامجي أو تعليق بعض المبادرات. ويُدار الاحتياطي في هذا السيناريو بوصفه آلية امتصاص صدمات، لا كمورد استهلاكي، بما يتيح للمنظمة الوقت والمساحة لإعادة التمرکز.

ويُسهّم هذا الإطار في تحويل النقاش حول الميزانية من نقاش حول "كم نخصص لكل بند" إلى نقاش حول "ما الذي نريد أن نمكّنه في هذا السيناريو"، وهو تحول يعزز الاتساق بين القرارات المالية والرؤية الاستراتيجية، ويجعل الميزانية أداة تنفيذ للرؤية لا قيدًا عليها.

وتنعكس هذه المقاربة إيجابًا على المصداقية المؤسسية، إذ تظهر الإيسيسكو بوصفها منظمة تدير مواردها بعدالة وشفافية، وتحترم مساهمات أعضائها، وتكافئ السلوك المسؤول، ما يعزز الثقة ويقوي الأساس السياسي لأي جهود تعبئة تمويلية مستقبلية.

مؤشرات الأداء المالية الاستراتيجية - من المتابعة إلى القيادة

يمثل إدراج مؤشرات الأداء المالية الاستراتيجية أحد الأعمدة الأساسية التي تحوّل هذا الإطار من وثيقة توجيهية إلى أداة قيادة قائمة على الأدلة. فغياب مؤشرات واضحة وقابلة للتتبع يؤدي غالبًا إلى إدارة التمويل بمنطق رد الفعل، حيث تُتخذ القرارات استنادًا إلى أزمات أو ضغوط آنية، دون رؤية شاملة للاتجاهات والمخاطر.

ينطلق هذا الإطار من اعتماد مجموعة محدودة من المؤشرات عالية الدلالة، التي لا تكتفي بقياس حجم الموارد، بل تقيس جودتها، واستقرارها، وقدرتها على تمكين الدور المؤسسي. ومن خلال هذه المؤشرات، تستطيع القيادة تتبع مدى متوقية المساهمات، ومستوى المرونة المالية، ودرجة الاعتماد على عدد محدود من الدول أو المصادر، ومدى تخصيص الموارد للاستثمار المؤسسي مقابل الإنفاق الاستمراري.

وتكتسب هذه المؤشرات بعدًا استراتيجيًا لأنها تُربط مباشرة بالسيناريوهات وبحوكمة التفعيل. فعلى سبيل المثال، لا يُطبّق سيناريو معين بناء على رقم تحصيل واحد، بل بناء على قراءة مركبة لمجموعة مؤشرات تعكس الصورة الكلية للوضع المالي والمؤسسي. كما تُستخدم هذه المؤشرات في الحوارات مع الدول الأعضاء لإظهار الاتجاهات، وتوضيح المخاطر، وتبرير القرارات، ما يعزز الشفافية ويقوي الثقة.

وعلى مستوى الأثر، تسهم مؤشرات الأداء المالية الاستراتيجية في ترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على الربط بين التمويل والنتائج، حيث يصبح السؤال الدائم ليس فقط "كم أنفقنا؟"، بل "ماذا مكّن هذا الإنفاق من تحقيقه؟". وبذلك، تدعم هذه المؤشرات التحول نحو منظمة تقود بالبيانات، وتربط بين التخطيط المالي والتخطيط الاستراتيجي بصورة منهجية.

إطار توزيع الموارد حسب السيناريوهات - منطق التخصيص كأداة قيادة

لا يُنظر إلى توزيع الموارد في هذا الإطار بوصفه تمرينًا تقنيًا لتقسيم الميزانية، بل باعتباره أداة قيادة استراتيجية

أداء واضحة، واعتماد الشفافية بوصفها أداة تعبئة لا مجرد متطلب امتثال.

ويعكس هذا الإطار هذه السمات بصورة منهجية، من خلال دمج الحوكمة بالسيناريوهات، واعتماد طبقات تحليلية متعددة، وتطوير مؤشرات مالية استراتيجية، وإدراج بُعد العدالة والمصداقية بين الدول الأعضاء. وبهذا، لا يقتصر الإطار على معالجة التحديات الحالية للإيسيسكو، بل يضعها على مسار التحول إلى مرجع إقليمي ودولي في إدارة المساهمات.

كما تتيح هذه المقارنة المرجعية للمنظمة تطوير خطاب مؤسسي جديد في علاقتها مع الدول الأعضاء والشركاء، يقوم على إبراز نضجها المالي والحوكمي، وقدرتها على إدارة الموارد بمسؤولية وشفافية، وهو ما يعزز جاذبيتها كشريك موثوق في المبادرات متعددة الأطراف.

من إدارة التمويل إلى قيادة التحول

يمثل إطار إدارة المساهمات والمرونة المالية، كما هو معروض في هذه الوثيقة، تحولاً جوهرياً في كيفية تعامل الإيسيسكو مع التمويل، من كونه متغيراً خارجياً يُدار برد الفعل، إلى كونه عنصراً استراتيجياً يُدار بالقيادة والحوكمة. فلا يعد الهدف النهائي هو تحقيق توازن مالي مؤقت، بل بناء منظمة قادرة على تحقيق رؤيتها 2026-2029 ضمن مختلف السياقات التمويلية، دون التفريط في الاستدامة أو الأثر.

ويُبرز الإطار أن العلاقة بين الموارد والدور المؤسسي والبرامج والأثر ليست علاقة ميكانيكية، بل علاقة سببية تتطلب إدارة واعية ومستمرة. فالموارد تمكّن الدور، والدور يحدد البرامج، والبرامج تنتج الأثر، والأثر يعيد بناء الشرعية ويؤثر في مستقبل التمويل. وكسر أي حلقة في هذه السلسلة يؤدي إلى اختلال المنظومة بأكملها.

ومن خلال هذا الإطار، تمتلك الإيسيسكو أداة حوكمة استراتيجية تتيح لها اتخاذ قرارات متسقة، واستباقية، وقابلة للمساءلة، وتعزز قدرتها على التحول من إدارة التحديات إلى قيادة الفرص. وبذلك، لا يشكل الإطار استجابة ظرفية لأزمة تمويلية، بل ركيزة أساسية لبناء منظمة أكثر مرونة، وأكثر تركيزاً، وأكثر قدرة على تحقيق أثر مستدام يخدم الدول الأعضاء ويعزز مكانتها في النظام الدولي.

إدارة المخاطر المالية والمؤسسية - من رد الفعل إلى الاستباق

تُعد إدارة المخاطر أحد العناصر الحاسمة في تعزيز المرونة المالية، غير أن فعاليتها تعتمد إلى حد كبير على مدى دمجها في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. وفي العديد من الحالات، تُدار المخاطر في المنظمات الدولية بوصفها وظيفة رقابية منفصلة، تركز على الامتثال وتخفيف المخاطر بعد وقوعها، دون أن تسهم في توجيه الخيارات الاستراتيجية.

يعيد هذا الإطار موضوعة إدارة المخاطر بوصفها مكوناً أساسياً في حوكمة السيناريوهات، حيث تُستخدم المخاطر كمؤشرات إنذار مبكر، وكعوامل مرجّحة في اختيار السيناريو وتفعيل إجراءاته. ويشمل ذلك تحليل مخاطر السيولة، ومخاطر الاستدامة التشغيلية، ومخاطر الامتثال والتدقيق، ومخاطر الاحتيال وسوء الاستخدام، إلى جانب مخاطر السمعة وفقدان الشرعية.

ويتميّز هذا النهج بكونه يربط بين نوع المخاطر ونمط الاستجابة. فارتفاع مخاطر السيولة يستدعي إجراءات مختلفة عن ارتفاع مخاطر السمعة أو الامتثال، ولا يجوز التعامل مع جميع المخاطر بنفس الأدوات. كما يفرض الإطار أن تُراجع المخاطر بصورة دورية ومتزامنة مع مراجعة السيناريوهات، بما يمنع تراكمها في الظل حتى تتحول إلى أزمات مفتوحة.

وعلى المستوى التنفيذي، يترجم هذا التكامل في تعزيز الضوابط الداخلية، وتطوير أنظمة الرقابة المالية، والاستثمار في الرقمنة والشفافية، ليس فقط للحد من المخاطر، بل لرفع كفاءة العمليات وبناء الثقة مع الشركاء والدول الأعضاء. وبهذا، تتحول إدارة المخاطر من عبء إداري إلى رافعة لتحسين الأداء وتعزيز المصداقية.

المقارنة المرجعية الدولية - نحو إطار معياري عالمي

لا يكتمل هذا الإطار دون وضعه في سياق الممارسات الدولية الرائدة في إدارة المساهمات والمرونة المالية. فالقيمة الحقيقية لأي إطار استراتيجي لا تكمن فقط في اتساقه الداخلي، بل في قابليته للمقارنة مع نماذج معتمدة عالمياً، وقدرته على الصمود أمام التدقيق الخارجي.

وتُظهر المقارنة المرجعية مع المنظمات الدولية ذات النضج المالي أن المرجعيات العالمية تتشارك عددًا من السمات الأساسية، من أبرزها الفصل الصارم بين الالتزامات القانونية والسيولة المتاحة، واستخدام السيناريوهات كآليات قرار مرتبطة بالحوكمة، وربط التمويل بالقيمة عبر مؤشرات

7.3 الصناديق الوقفية في المنظمات الدولية – نماذج مقارنة

تمثل الصناديق الوقفية أداة مالية أثبتت فعاليتها في تأمين استدامة مالية طويلة الأمد لعدد من المنظمات الدولية:

النموذج	رأس المال	نموذج الاستثمار	الدروس المستفادة
مؤسسة الأمم المتحدة	مليار دولار (تبرع تيد تيرنر)	محفظة متنوعة ESG	أهمية التبرع التأسيسي الكبير
شبكة الآغا خان للتنمية	متعدد المليارات	استثمارات مؤثرة متنوعة	الجمع بين العوائد المالية والأثر التنموي
البنك الإسلامي للتنمية	صندوق أوقاف متخصص	استثمار متوافق مع الشريعة	أهمية الامتثال الشرعي لاستقطاب الأوقاف الإسلامية

مبررات تأسيس صندوق الإيسيسكو الوقفي

- يستند تأسيس الصندوق الوقفي إلى أربعة مبررات استراتيجية:
- تأمين الاستدامة المالية: توفير مصدر دخل مستدام يحمي البرامج من تقلبات الاشتراكات والمنح.
- تعزيز الاستقلالية الاستراتيجية: تقليل الارتهاك لأولويات المانحين وتمكين التخطيط طويل الأمد.
- تمويل البرامج التحويلية: توفير تمويل مرن للمبادرات الاستراتيجية التي تتطلب استثمارات طويلة الأمد.
- تعزيز المصداقية المؤسسية: وجود صندوق وقفي يُعزز ثقة الشركاء والمانحين في الاستدامة المؤسسية.

الهيكل القانوني والمؤسسي للصندوق

طبيعة الكيان القانوني

يُقترح إنشاء الصندوق ككيان قانوني شبه مستقل مرتبط بالإيسيسكو مؤسساً لكنه يتمتع بحوكمة استثمارية مستقلة، وذلك لتحقيق التوازن بين الارتباط بالرسالة المؤسسية واستقلالية القرار الاستثماري.

هيكل الحوكمة المقترح

- مجلس أمناء الصندوق: 7-9 أعضاء يضمون ممثلين عن المجلس التنفيذي وخبراء استثمار دوليين.
- لجنة الاستثمار: خبراء في إدارة الأصول والاستثمار المسؤول تُشرف على القرارات الاستثمارية
- هيئة الرقابة الشرعية: تضمن توافق الاستثمارات مع أحكام الشريعة الإسلامية لاستقطاب الأوقاف التقليدية.
- مدقق خارجي مستقل: تدقيق سنوي من مؤسسة دولية معتمدة يُنشر علنياً.

استراتيجية تعبئة الأصول

- تتضمن استراتيجية تعبئة رأس مال الصندوق خمسة مسارات:
- مساهمات الدول الأعضاء: مساهمات طوعية مخصصة للصندوق الوقفي بالإضافة إلى الاشتراكات النظامية.
 - التبرعات المؤسسية: استقطاب تبرعات من المؤسسات الخيرية والوقفية في الدول الأعضاء.
 - الأوقاف الإسلامية التقليدية: تصميم برامج وقفية متوافقة مع الشريعة تستقطب رؤوس أموال من الأفراد والمؤسسات.
 - صناديق الثروة السيادية: شراكات استثمارية مع صناديق سيادية في الدول الأعضاء.
 - حملات جمع التبرعات الدولية: حملات مستهدفة تُبرز أثر الصندوق في دعم التربية والثقافة والعلوم.

استراتيجية الاستثمار المسؤول وتوزيع العوائد

يعتمد الصندوق استراتيجية استثمار مسؤول (ESG-aligned) متوافقة مع الشريعة الإسلامية، تهدف إلى تحقيق عوائد مستدامة مع الحفاظ على رأس المال. تُوزع العوائد السنوية وفق صيغة محددة:

- 55% للبرامج الاستراتيجية طويلة الأمد ذات الأثر التحويلي.
- 20% لإعادة الرسلة وتنمية رأس المال الأساسي.
- 15% لصندوق الطوارئ والاستجابة للأزمات.
- 10% لتكاليف إدارة الصندوق.

يُمثل صندوق الإيسيسكو الوقفي ركيزة مالية استراتيجية تُعزز استدامة المنظمة وتُحررها من قيود التمويل التقليدي. ونجاح هذا الصندوق يتطلب إرادة سياسية من الهيئات الحاكمة، وحوكمة استثمارية صارمة، واستراتيجية تعبئة طموحة ومرحلية.





البرنامج والاستراتيجية
الميزانية للفترة
(2029-2026)

08

البرنامج والاستراتيجية الميزانية للفترة (2029-2026)

8.1 السياق والتوجّه الاستراتيجي

في إطار تنفيذ رؤية (2026-2029) وتعزيز الحوكمة المؤسسية، تعمل الإيسيسكو على ترسيخ مسار تحديث النظام الميزانياتي من خلال مقارنة قائمة على الأداء والشفافية.

تشكل هذه المقارنة خطوة مهمة نحو إدارة حديثة قائمة على النتائج وقياس الأثر، بما ينسجم مع مبادئ الحوكمة المالية الرشيدة والمسؤولية المؤسسية.

وترتكز هذه المقارنة على الجهود الإدارية والمالية المتواصلة التي تبذلها المنظمة، بهدف تعزيز التخطيط الاستراتيجي، وضمان تتبع الموارد، وتحسين مردودية البرامج الموجهة لخدمة الدول الأعضاء.

يعتمد هذا النموذج على مقارنة متوازنة تجمع بين تقييم المنجزات السابقة واستشراف الآفاق المستقبلية.

- من خلال مؤشرات الأداء ونسب التنفيذ،
- ومن خلال تقييم الآفاق المستقبلية استنادًا إلى معايير نوعية تشمل مدى الملاءمة، والأثر، والاستدامة.

واستلهامًا لأفضل الممارسات المعتمدة في المنظمات الدولية المماثلة، تم مواءمة هذا النموذج وتخصيصه بما يتناسب مع الخصوصيات الهيكلية والبرامجية للإيسيسكو.

وبذلك، يُوقّر هذا النموذج للمنظمة إطارًا واضحًا وقابلًا للقياس وشفافًا، يضمن التوزيع الأمثل للموارد بما يتماشى مباشرة مع الأولويات المؤسسية والنتائج المتوقعة.

تعزز هذه المقارنة مصداقية الإيسيسكو المؤسسية، وتدعم ثقة الدول الأعضاء والشركاء.

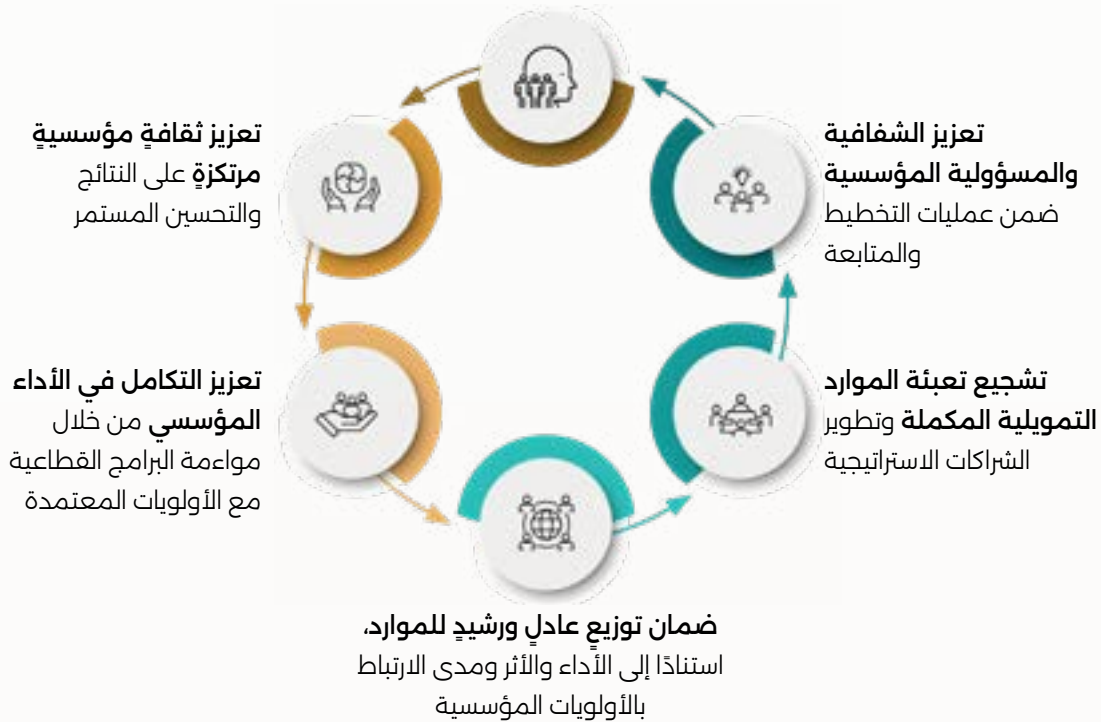
8.2 المبادئ والأهداف المعتمدة في المنهجية

- تأتي هذه المقاربة منسجمة مع خصوصيات المنظمة المؤسسية، إذ تراعي تنوع مجالات تدخلها وطبيعة تنفيذها التشاركية، بما يعزز التكامل بين الابتكار والمرونة والانضباط الميزانياتي.
- وتهدف هذه المقاربة إلى ضمان حوكمة مالية منسجمة مع مهمة الإيسيسكو التربوية والعلمية والثقافية، مع تعزيز إدارة رشيدة ومستدامة قائمة على النتائج، في خدمة الدول الأعضاء.

في هذا السياق، تهدف الميزانية القائمة على الأداء إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تماشيًا مع رؤية (2026-2029)، تُعدّ الميزانية القائمة على الأداء ركيزة محورية لتحديث الحوكمة المالية للإيسيسكو، وترتكز على مقاربة متكاملة تُؤدّد بين التخطيط الاستراتيجي، والبرمجة، وتخصيص الموارد ضمن إطار متناسق لمنظومة قائمة على النتائج.
- تعزّز هذه المقاربة الاتساق بين الأولويات المؤسسية واستخدام الموارد، من خلال معايير موضوعية وقابلة للقياس والمقارنة.

ربط كل مورد ماليٍّ بهدفٍ قابلٍ للقياس
ونتيجة ملموسة، بما يتماشى مع رؤية
(2026-2029)



يرتكز النموذج الميزانياتي على عنصرين متكاملين:



يضمن هذا الإطار تحقيق التوازن بين الاستقرار والمرونة، بما يسمح بتخصيص الموارد لدعم المبادرات ذات الأثر البالغ في خدمة الدول الأعضاء.

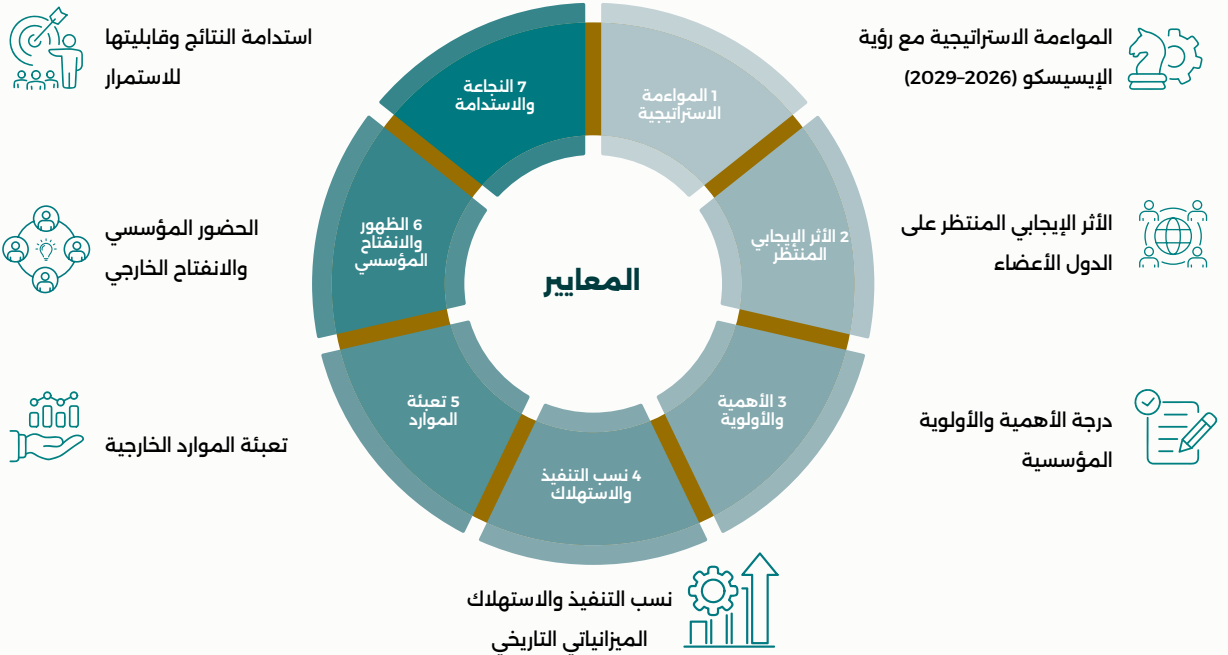
8.3 المقاربة ومعايير الأداء

ترتكز هذه المقاربة على تقييم شامل يجمع بين تحليل المنجزات السابقة واستشراف الآفاق المستقبلية وتستند إلى بُعدين رئيسيين:

- **البُعد الكمي:** ويشمل قياس نسب التنفيذ، ومستوى الاستهلاك الميزانياتي، والقدرة الاستيعابية، وتعبئة الموارد التمويلية المكتملة؛
- **البُعد النوعي:** ويتناول تقييم مدى الاتساق والملاءمة والاستدامة والأثر المتوقع ضمن الإطار الاستراتيجي العام.

يستند توزيع الميزانية البرامجية إلى مصفوفة متعددة المعايير تتكوّن من سبعة أبعادٍ مترابطة، وُضعت استنادًا إلى تحليل مقارنٍ لأفضل الممارسات المعتمدة في المنظمات الدولية المماثلة، مع مواءمتها لتنسجم مع السياق المؤسسي والخصوصيات التنظيمية للإيسيسكو.

المعايير السبعة المعتمدة



المعيار	الوصف	النسبة المعتمدة	طبيعة المعيار
المواءمة الاستراتيجية مع رؤية الإيسيسكو (2026-2029)	يقيس مدى مواءمة البرنامج مع الركائز الاستراتيجية وقرارات الهيئات الدستورية للمنظمة.	20%	نوعية
الأثر الإيجابي المنتظر على الدول الأعضاء	يقيّم مدى الأثر الملموس للمبادرات الموجهة للدول الأعضاء وقدرتها على تعزيز بناء القدرات	20%	نوعية
درجة الأهمية والأولوية المؤسسية	يأخذ في الاعتبار الاحتياجات والأولويات المستجدة التي تحددها الإدارة العامة للمنظمة	15%	نوعية
نسب التنفيذ والاستهلاك الميزانياتي التاريخي	يقيّم نسب التنفيذ والاستهلاك الميزانياتي التاريخي وفقاً للمعايير التقنية والمالية المعتمدة	15%	كمية
تعبئة الموارد الخارجية	يُعطي الأولوية للبرامج التي أسهمت في تعزيز الشراكات وتعبئة الموارد التمويلية الخارجية المكتملة	15%	كمية
الحضور المؤسسي والانفتاح الخارجي	يقيّم مدى إسهام البرنامج في تعزيز حضور المنظمة وصورتها المؤسسية	10%	نوعية
استدامة النتائج وقابليتها للاستمرار	يقيّم مدى استدامة النتائج وأثرها الممتد بعد مرحلة التنفيذ	10%	نوعية

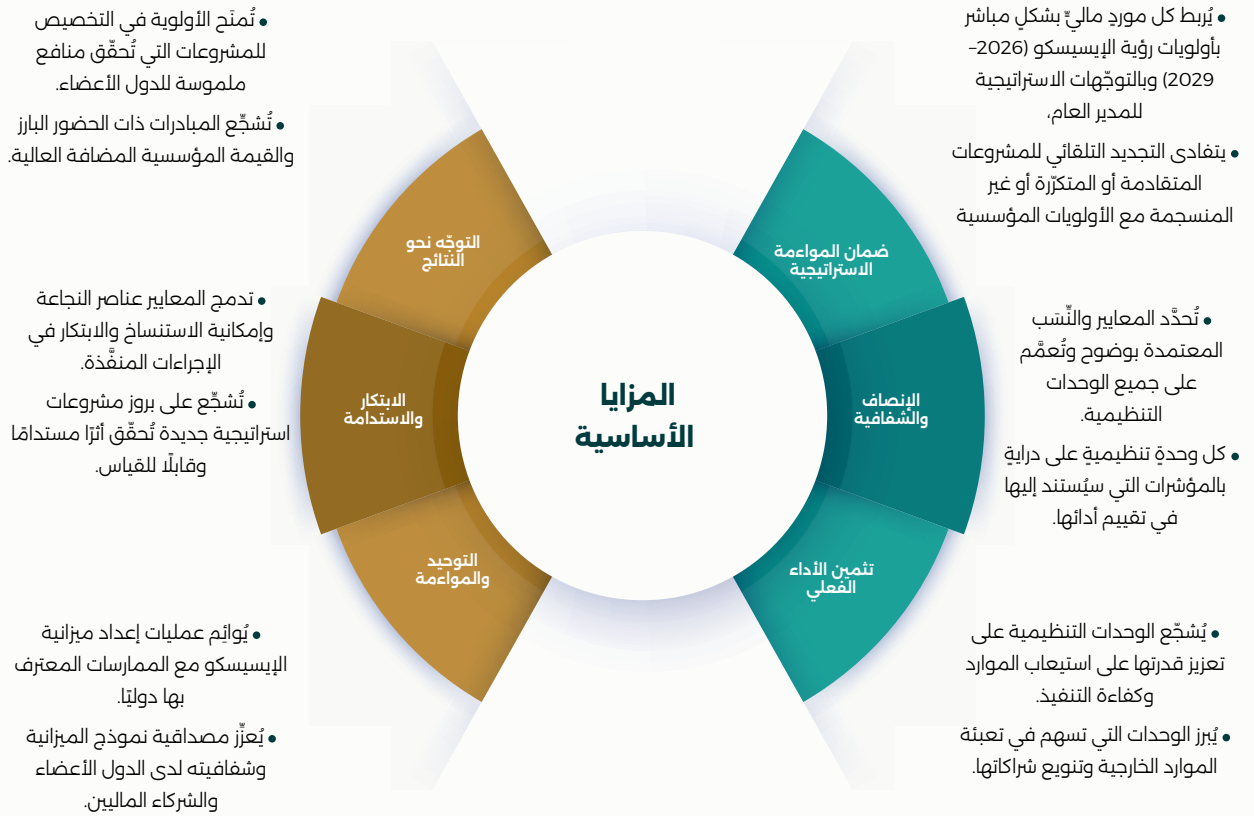
يخضع كل معيار لإطار تقييمي داخلي يُحدّد المؤشرات ومصادر البيانات ومستويات التقييم، ويتم تصنيفه وفق مقياس من 1 إلى 5، بما يضمن تطبيقاً موحدًا وموضوعيًا على مستوى المنظمة بأكملها.



8.4 الفوائد والأثر الاستراتيجي

يُجسّد هذا النهج إطارًا متكاملًا للتحسين المستمر، يُسهم في تعزيز التخطيط المتناسق، وتحسين تتبّع النتائج، وتحقيق توزيعٍ أكثر كفاءة للموارد.

يرتكز اعتماد منهجية الميزانية القائمة على الأداء على مجموعةٍ من العوامل الأساسية التي تسهم في تعزيز الحوكمة المؤسسية، ورفع كفاءة الأداء التشغيلي، وزيادة القيمة الاستراتيجية المضافة للمنظمة.



يُعزّز هذا النهج مصداقية المنظمة وقدرتها على تحقيق أثرٍ ملموسٍ وقابلٍ للقياس ومستدام، بما يخدم الدول الأعضاء.

من خلال اعتماد الأداء والشفافية والمسؤولية المشتركة كمرتكزاتٍ أساسية في منظومة تدبيرها، تُرشد الإستيسكو نموذجًا حديثًا للحكامة يقوم على المساواة والاتساق الاستراتيجي والاستدامة المؤسسية.

8.5 توزيع الميزانية للفترة المالية الرباعية (2029-2026)

تُنظَّم ميزانية الفترة الرباعية (2029-2026) حول أربع ركائز مؤسسية رئيسية، متوائمة مع الإطارين الوظيفي والبرامجي للمنظمة.

نسبة من إجمالي الميزانية (%)	إجمالي الميزانية المخصصة للفترة 2029-2026	إجمالي الميزانية المخصصة (سنوياً)	
13%	\$ 6,769,648.8	\$ 1,692,412.2	السياسة العامة
34%	\$ 18,107,109.3	\$ 4,526,777.3	البرامج والأنشطة
17%	\$ 9,144,567.2	\$ 2,286,141.8	الخدمات الداعمة للبرامج والأنشطة
36%	\$ 19,457,486.7	\$ 4,864,371.7	الخدمات الداخلية
% 100	\$ 53,478,812	\$ 13,369,703	

في حال تسجيل أي تغيير في مستوى التحصيل، سترجع الميزانية الإجمالية بما يضمن الحفاظ على مبدأ التوازن الميزانياتي والاستدامة المالية للمنظمة

تستند المبالغ المعروضة أعلاه إلى فرضية تحصيل كامل (بنسبة 100%) لمساهمات الدول الأعضاء النظامية.

8.6 الخاتمة والآفاق المستقبلية

يُشكّل هذا النهج جزءاً من مسار تحوّل مستدام يهدف إلى تمكين الإيسيسكو من نظام ميزانياتي حديث ومتناسق، متوافق مع المعايير الدولية، ويخدم التنمية التربوية والعلمية والثقافية للدول الأعضاء. وبذلك تُرسخ الإيسيسكو مكانتها كمنظمة دولية رائدة ومرجعية في العالمين العربي والإسلامي في مجال الحكامة القائمة على الأداء والشفافية.

تشكّل الاستراتيجية الميزانية للفترة (2029-2026) عنصراً محورياً في تنفيذ الرؤية الشاملة للإيسيسكو (2029-2026). من خلال اعتماد الأداء والشفافية والاتساق الاستراتيجي كأسس لتخطيط الموارد وتديرها، يُعزّز هذا النهج مصداقية المنظمة المؤسسية، ويكرّس مبادئ المساءلة، ويقوّي قدرتها على تحقيق الأثر الملموس.

الختامة

الختامة

ترسّخ الخطة في مرحلتها الختامية إدراكًا مشتركًا لطبيعة التحدي الذي تواجهه الدول الأعضاء داخل نظام عالمي يعاد تشكيله بسبب التحولات الرقمية والعلمية والمناخية والاجتماعية والثقافية. وفي هذا السياق، تبرز الحاجة إلى نهج استراتيجي يوفّر أدوات التكيف والاستباق، عبر إطارٍ موحدٍ يجمع بين التربية والعلوم والثقافة والاتصال في منظومة واحدة موجّهة بالأثر، وقادرة على تحويل اتجاهات العالم إلى مسارات عملية داعمة للاستقرار والتنمية الشاملة.

ويقدّم هذا النهج تأسيسًا جديدًا لدور المنظمة على المستوى متعدد الأطراف؛ إذ ينتقل العمل من تنفيذ البرامج القطاعية إلى بناء قدرة منهجية تمكّن الدول الأعضاء من توظيف المعرفة، وتطوير السياسات، والوصول إلى الشراكات، ضمن بنية حوكمة تربط الرؤية بالنتائج وتوحد لغة المتابعة والقياس. ويعكس هذا التحوّل تطورًا نوعيًا في المقاربة المؤسسية، حيث يصبح الأثر معيارًا جامعيًا للمساءلة، وتصبح الشراكات منصة لإنتاج قيمة مشتركة لا مجرد إطار للتعاون، بما يعزّز موقع المنظمة عنصرًا محوريًا في تشكيل النقاشات الدولية حول مستقبل التنمية.

وتقوم الخطة في بنيتها الشاملة على ترابطٍ دقيق بين محاورها الاستراتيجية وخدماتها الأساسية ومسئعاتها المؤسسية وممكنات التنفيذ، ما يجعلها إطارًا قابلًا للتحقق وليست رؤية نظرية، فالمحاور تحدد الاتجاهات، والخدمات تجسدها في ممارسات قابلة للتطبيق، والمسئعات ترفع كفاءة التنفيذ عبر الجاهزية والحوكمة والموارد والشراكات، فيما تضمن الممكنات—من إدارة المعرفة إلى الأنظمة التشغيلية—استدامة الأداء وقدرة المنظمة والدول

للقياس ومتنامية عبر السنوات، مما يرشّخ قدرة المنظمة والدول الأعضاء على مواجهة التحولات واحتضان الفرص ضمن منظور تنموي مستدام.

وتؤكد الخطة في ختامها أن نجاح المرحلة المقبلة يعتمد على قدرة المنظمة والدول الأعضاء معًا على ترسيخ هذا التحوّل؛ من الاستجابة إلى الاستباق، ومن التخطيط إلى القياس، ومن المبادرات المتفرقة إلى منظومات مؤسسية تعزز الجاهزية وتكرس التماسك المستدام وتضمن الاتساق بين الرؤية والتنفيذ وتحقيق النتائج ومتابعة الأثر. وبهذا، ترتقي الخطة إلى مستوى يتجاوز دور الدورة التنفيذية ليصبح مسارا استراتيجيًا يعزّز حضور المنظمة قوة حضارية وتنموية، ويمنح الدول الأعضاء قدرة أكبر على مواجهة التحولات، واحتضان الفرص، وبناء منظومات تنموية أكثر توازنًا واستعدادًا للمستقبل.

الأعضاء على التحسين المستمر. هذا التكامل البنيوي هو الذي يشكّل أساس النجاح، إذ يحوّل الخطة إلى منظومة مترابطة تدعم اتخاذ القرار، وتوحد منطق العمل، وتضمن تحويل الرؤية إلى نتائج قابلة للقياس ومستدامة الأثر عبر السنوات.

وتستند الخطة في بنيتها الشاملة إلى منظومة مترابطة تبدأ بالرؤية والرسالة اللتين تحددان الاتجاه العام والدور الحضاري للمنظمة، وتتفرع عنهما الأهداف الاستراتيجية التي تُترجم هذا الاتجاه إلى غايات محددة قابلة للمتابعة. وتتكامل المحاور الاستراتيجية مع هذه الأهداف لتوفير الإطار المفاهيمي للتغيير، بينما تجسّد الخدمات الرئيسية والفرعية هذا الإطار في مسارات عملية واضحة مدعومة بمبادرات وأنشطة موجهة بالأثر، تُعالج الاحتياجات الواقعية للدول الأعضاء وتتيح تنفيذًا متدرجًا ومضبوطًا. وتعمل المسرّعات المؤسسية—من الجاهزية والحوكمة والشراكات وتعبئة الموارد—مع الممكنات التشغيلية—من إدارة المعرفة والمنصات الرقمية والعمليات—على رفع كفاءة التنفيذ وضمان الاستمرارية والتحسين المستمر. ويؤدي هذا البناء المتكامل، الذي يجمع بين الاتجاه الاستراتيجي والأدوات التنفيذية والقدرات المؤسسية، إلى تشكيل إطار شامل يوفر الضمانات العملية لتحقيق الرؤية وتحويلها إلى نتائج قابلة



      
JOIN US ! انضموا إلينا REJOIGNEZ-NOUS