



Shared Prosperity Dignified Life



منهجية التقييم المؤسسي مقاربة الإسكوا في سياق الهشاشة

مجموعات العمل



مجموعات العمل: المنهجية

المؤسسات الحكومية: تحديات ضاغطة وفرص

صعوبة التنسيق المجدي مع
الجهات الدولية، صاحبة الموارد
المهمة، المختلفة المقاربات،
ومطالباتها المبدئية والإجرائية

التعامل مع الانقسام والشرذمة
والضعف في المجتمع والحاجات
والمطالبات الفائقة على كل الصعد

رفع القدرات والفاعلية لتحويل
التمكين الى فرص لاكتساب
المصداقية والدور، وترسيخ
التسويات للخروج من الهشاشة

الشح الشديد في الموارد
والمؤهلات لتتكب مهمات
أولويات السلام والتعافي
والتخطيط



فهم عمق الإشكالية العملية لحلقة الهشاشة مدخل لتقدير أهمية تمكين المؤسسات



جوهر المقاربة: التمكين خيار وفرصة

لأن الهشاشة تعني، في ما تعني، ضعفاً شديداً في المؤسسات وشحاً خطيراً في المؤهلات وفي الموارد الوطنية مقابل موارد كبيرة، نسبياً، لدى المنظمات والمانحين، من جهة،

وحاجات ومطالبات ملحة من المواطنين على كل الصعد، من جهة ثانية،

فلا بد من سلوك منطق رفع قدرات المسؤولين في المؤسسات العامة الى اقصى حد للتعويض عن شح الموارد والمؤهلات، وتوسيم فاعلية اعلى في التأثير على مسار الخروج من الهشاشة بواسطة تدبير تنفيذ الخطط والتنسيق والتعاون والتأثير على الدعم والتخطيط الدوليين، وترتيب الأولويات والمشاركة والبرامج لكسب الشرعية وبناء التعافي.

التحديات المبدئية والعملية

تدبر موضوع الهشاشة الشديد التعقيد وتأثيره على تلبية الحاجات الملحة

تبني مقاربة معززة علمياً ومفهومياً ترفع الفاعلية التنفيذية وتنمي الاتجاه المؤسسي

تعزير الشراكات الحقيقية في سياق الأولويات الوطنية



طوّرت الإسكوا منهجيةً لتقييم القدرات المؤسسية لتلائم أوضاع الدول العربية، من إدارية وتنموية وثقافية وسياسية، ولا سيما تلك التي تندرج ضمن بيئات الهشاشة و/أو في دائرة النزاعات وأشكال العنف المختلفة.

هذه المنهجية تقوم على أساس استعمال أدوات تقييم القدرات في ميادين مختلفة، وعلى رأسها التخطيط، تنفيذ الخطط، والتنسيق، وهي منهجية تقييم ذاتي، يطبقها المسؤولون أنفسهم، في مؤسساتهم، بناءً على تقدير الحاجات والموارد، ويصبحون بدورهم، ميسرين لمساعدة المؤسسات الأخرى.



الأمم المتحدة
الإسكوا
ESCWA

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا

اللجنة التنفيذية، الاجتماع السادس
مراكش، المملكة المغربية، 15-16 حزيران/يونيو 2019

دعم المؤسسات في مواجهة تحديات الخروج من النزاعات:
منهجية تقييم القدرات المؤسسية

اهداف منهجية التقييم المؤسسي

• تمكين المؤسسات المعنية من قياس قدراتها ذاتياً، انطلاقاً من أولوياتها الظرفية أو أهدافها المرحلية، وتحديد مكامن القوة والضعف في هذه القدرات وما تتطلبه من موارد واحتياجات وتحديد دورية التقييم والمراجعة المناسبين.

• تمكين المؤسسات المعنية، أخذاً بالنتائج المجمعة والمحللة وفق منهجية التقييم من زيادة فعاليتها في تحمل مسؤولياتها وفق الأولويات الخاصة بالظرف الراهن والموارد والقدرات المكتسبة من برامج الدعم والتدريب.

• تمكين المؤسسات المعنية من الاستفادة من تعزيز قدرات مؤسسات أخرى في البيئة نفسها أو في بيئة أخرى مختلفة.

التقييم
الموضوعي

التفعيل
المؤسسي

التطوير
الاختباري

أمثلة حول الأولويات والقدرات المستهدفة في منهجية التقييم

قدرات رئيسية (تقنية، وظيفية وسياسية، ينبغي أن تمتلكها المؤسسات لتلبية هذه الأولويات)

- القدرة على تقييم بيئة أو ظرف ما وتحديد رؤية ومهام؛
- القدرة على اتخاذ قرارات وتنفيذها؛
- القدرة على صياغة سياسات واستراتيجيات؛
- القدرة على وضع موازنة وإدارتها وتنفيذها؛
- القدرة على الرصد والتقييم؛
- أخرى: استباق المخاطر، وتأمين الوساطة، والتأقلم مع التغيير، والترويج للإمماج، والتصرف بطريقة تراعي ظروف النزاع، إلخ.

مؤسسات رئيسية

- مؤسسات سياسية – حوكمة؛
- مؤسسات مالية – اقتصادية؛
- مؤسسات تُعنى بالأمن والعدالة؛
- مؤسسات اجتماعية مسؤولة عن تأمين الخدمات؛
- مؤسسات معنية بالتخطيط.

أولويات البيئات المتأثرة بالنزاعات (أولويات ينبغي أن تكون المؤسسات قادرة على تلبيتها)

- عمليات سياسية شاملة للجميع؛
- الأمن، بما في ذلك أمن الأفراد؛
- النفاذ إلى العدالة وسيادة القانون؛
- إعادة إطلاق الأنشطة الاقتصادية؛
- تأمين خدمات أساسية؛
- أخرى: المصالحة وإعادة الدمج والتعافي وإعادة الإعمار، إلخ.

نطاقات مختلفة لاستعمال منهجية التقييم المؤسسي الذاتي

نطاق التطبيق	1- مؤسسة حكومية معينة	2- عدة مؤسسات حكومية	3- عدة مؤسسات حكومية	4- مؤسسات حكومية وغير حكومية
مجال التقييم أو القياس	قياس قدرة أو مجموعة قدرات	قياس قدرة أو مجموعة قدرات	قياس قدرة التصدي لمشكلة مشتركة أو لحالة طوارئ أو تناول قضايا مشتركة	قياس القدرة على الاستجابة لقضية محددة أو لحالة طوارئ
البعد	دراسة وقياس القدرات بدقة وتحديد مكامن القوة والضعف وأسبابهما	دراسة آفاق التعاون وتبادل الموارد والتخطيط والتنفيذ المشتركين	دراسة الجوانب المختلفة للقضايا المطروحة والقدرات أو الموارد المشتركة المطلوبة	دراسة القدرات انطلاقاً من مجالات العمل أو الظروف المشتركة
النتائج	وضع برنامج مفصّل لتطوير قدرة واحدة أو مجموعة قدرات في مؤسسة حكومية معينة	وضع برنامج مشترك لتطوير قدرة واحدة أو مجموعة قدرات مشتركة بين عدة مؤسسات حكومية	تطوير القدرات على العمل المشترك بين عدة مؤسسات حكومية	تطوير القدرات لبناء الشراكات المتعددة الأطراف

التقييم والمؤسسات الرسمية: أبعاد الفاعلية



يفسح المجال، بناءً على نتائج العملية التقييمية لكي تتمكن هذه المؤسسات من..

تتكب مسؤولياتها والقيام بدورها بفاعلية وبصورة متنامية

تشخيص حاجاتها وتعيين الموارد اللازمة والخطط المناسبة

اعتماد المنهجية في تقييم قدراتها بشكل علمي ودوري في المستقبل

المنهجية: دليل وأدوات التقييم المؤسسي

التخطيط لتأهيل
المدرّبين والموظفين
المعنيين

تقييم المنهجية
واستعمال أداة التقييم
والموارد المتوفرة
والحاجات المطلوبة
للتوسع وزيادة
الفاعلية

التهيؤ لنقل الخبرة
عملياً الى داخل
المؤسسات المعنية

التمرّن على
استعمال/تكييف
المنهجية وأداة التقييم

التعرف
على أسس
المنهجية
والمجالات
المتاحة

المنهجية بين التمكين والتطبيق

الثقة

تمكين المؤسسات يعطي الإشارة على جدية التخطيط والاتجاه لاستعادة الثقة والشرعية، وترشيد الأولويات وتدبر الموارد الشحيحة.

التمكين

التقييم مدخل لتمكين المؤسسات.
والتقييم الذاتي يعزز ثقة ودور العامل الوطني المحلي في التخطيط الحساس للنزاع.

التحديات

تستلزم المنهجية عملاً حثيثاً مستداماً لتنمو عضوية وتشكل حلاً لشح المؤهلات، ودعماً مهماً في ظل ضغط الهشاشة والوقت

الاختبار

أعطت الاختبارات الأولى إشارات مشجعة بما يتعلق بالعمل التعاوني التفاعلي المعزز للإمكانات وبالاستعداد لتبني المقاربة وتعميمها

الفريق: التقييم بوصفه عملاً مؤسسياً تعاونياً

يتألف الفريق من

ممثلين عن المؤسسات التي تعتمد التقييم من الإدارة العليا والأقسام الإدارية والمالية والتقنية

ممثل أو أكثر عن المنظمة التي تدعم أو تساند

ميسر خبير في تطوير القدرات والتقييم المؤسسي

يكون الفريق مسؤولاً عن كل مراحل التقييم. وهو يحدّد أي حاجات إضافية لضمان التنفيذ الفعّال للتقييم.



المنهجية في مراحل وخطوات متكاملة

مراحل وخطوات منهجية التقييم

الخطوات	المراحل
1- فهم السياق 2- جمع البيانات الأولية 3- تحديد النطاق والمنهجية	المرحلة الأولى: التحضير للتقييم
4- تقييم القدرات 5- استعراض النتائج وتحليلها والمصادقة المُسبقة عليها	المرحلة الثانية: إجراء التقييم
6- تحديد أولويات برامج تطوير القدرات والتدريب ومجالات الدعم بناءً على معطيات ونتائج التقييم	المرحلة الثالثة: تحديد الأولويات والبرامج

تتألف المنهجية من ثلاث مراحل وست خطوات. وهي تجمع ما بين عملية جمع البيانات والمعلومات النوعية والكمية وتحليلها استناداً إلى العمل البحثي الفردي والعمل ضمن مجموعات ورش عمل.

المنهجية مبنية حول أداة رئيسة واحدة على أن يتم تكييفها حسب سياق التقييم ونطاقه ومقارنته.



نتائج الخطوة الأولى

وتؤمن مساحاً للمؤسسات
الرئيسية والقدرات التي تحتاج
اليها لتلبية هذه الأولويات

توفر هذه المرحلة استعراضاً
مقتضياً للسياق والأولويات

وهي توفر المدخلات الرئيسة
لتكييف أداة تشخيص القدرات

الخطوة الأولى

مسح السياق، إستناداً الى المعلومات المتوفرة: بيئة تطبعها
الهشاشة: التاريخ، الأسباب، معطيات الواقع

الأولويات

والجهات المعنية ذات الصلة بما في ذلك المؤسسات
الرئيسة

والقدرات التي يجب أن تملكها لتلبية تلك الأولويات



نتائج الخطوة الثانية

والمعايير الرئيسية لتحديد
نطاق التقييم والمقاربة
الخاصة به

بيانات أولية بشأن المؤسسات
والقدرات الرئيسية

ومسح الجهات المعنية
الأخرى

الخطوة الثانية

جمع بيانات نوعية وكمية متوفرة عن: المؤسسات،
القدرات التي يجب تقييمها إستناداً الى الأولويات،
والقدرات اللازمة لتبليتها.

يمكن أن يتضمن المسح جهات معنية أخرى.

تجمع البيانات المتوفرة عن المؤسسات وسياقها التشغيلي
- - المسائل السياسية والتقنية، وفي ولاية الموظفين
الرئيسيين، والميزانيات والموازنات



الخطوة الثالثة

دراسة كل المعلومات التي تم جمعها وإعداد قائمة نهائية
بالمؤسسات والقدرات الواجب تقييمها وبالجهات المعنية -
الداخلية والخارجية - التي ينبغي إشراكها
تحديد النطاق والمقاربة: عمق التقييم ومداه، مصادر البيانات،
وخطة العمل لإجراء التقييم
تصميم أداة التشخيص وفق الحاجات
ورش عمل للفريق مع خبراء إضافيين، إذا لزم الأمر

نتائج الخطوة الثالثة

خطة عمل التقييم
الحاجات في حقل البيانات

منهجية مفصلة تضم نطاق
التقييم والمقاربة الخاصة
به

أداة التشخيص المصممة وفق
الحاجات



نتائج الخطوة الرابعة

ملاحظات و/أو معطيات
أخرى تجمع من الجهات
المختلفة

أجوبة موحدة المعايير
والاوصاف عن قدرات
المؤسسة

مقترحات لتعديل المنهجية،
النطاق، و/أو أداة التقييم

الخطوة الرابعة

تمثل أداة التقييم الوسيلة الرئيسة التي ينبغي استخدامها في كل خطوة من خطوات التقييم.

يتناول الفريق الإجابة على أسئلة التقييم الواردة في الأداة وفق المعايير والتوثيق للإجابات الوصفية المعتمدة في تصميم الأداة.



نتائج الخطوة الخامسة

ملخص عن السياق والقدرات
اللازمة التي لها علاقة
بالأولويات

ملخص عن المعلومات بشأن
الخلفية، منهجية التقييم
و عملية التقييم، والنتائج
والتحليلات المتفق عليها

عرض الثغرات في مجال القدرات
والعوامل التمكينية والمحرّكة
الرئيسية وأبعاد القدرات الأخرى
ذات الصلة

الخطوة الخامسة

استعراض البيانات التي جرى جمعها وتحليلها وتحديد
الثغرات المهمة في مجال القدرات

تحديد العوامل التمكينية والعوامل المحرّكة للتغيير لتوجيه
استراتيجية تعزيز القدرات

الاتفاق على النتائج وعلى التحليلات المتصلة بها في
الفريق



الخطوة السادسة

تسجيل الاتفاق بتفاصيله، مع تسجيل الملاحظات ذات الصلة بشكل وافٍ

الاتفاق على الخطوات التالية ممكن أن يتضمن أكثر من احتمال مسار، على ان تراعى فيها نتائج التقييم والملاحظات

جمع ملاحظات المشتركين وأعضاء الفريق ومن خارجه بما يفيد منهجية التقييم وأداتها وما يتصل بتنفيذها عملياً

نتائج الخطوة السادسة

ترتيب المقترحات على الجهات المختصة وعلى الآماد الثلاث العاجلة والمتوسطة والبعيدة

خطط عمل و/أو احتمالاتها واتصالها بترتيب الأولويات والنطاق

لائحةً بالملاحظات المجمعة حول عملية التقييم بذاتها، بالإضافة الى تلك المتعلقة بالمنهجية و/أو أداة التقييم