

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا

تعزيز القدرات والموارد المؤسسية نقطة انطلاق التنمية المستدامة

برامج ومنهجيات الإسكوا لتحقيق الحوكمة الفعالة وتعزيز المؤسسات العامة



ازدهار البلدان كرامة الإنسان



الأمم المتحدة

الإسكوا
ESCWA

الدور المحوري للمؤسسات العامة في عملية التنمية المستدامة



انطلاقاً من الدور المركزي الذي تؤديه المؤسسات العامة (المركزية واللامركزية) في مجمل مراحل عملية التنمية الوطنية، وتماشياً مع مقاصد الهدف 16 من خطة التنمية المستدامة لعام 2030 الرامية إلى بناء مؤسسات فعّالة ومسؤولة على جميع المستويات، تولي اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا) أهمية قصوى لعملية الإصلاح المؤسسي لمساعدة حكومات الدول الأعضاء على بناء قدرات المؤسسات العامة (المركزية واللامركزية) ومواردها المادية والبشرية وتعزيز الكفاءات المهنية لدى قيادات وموظفي القطاع العام والخدمة المدنية.

يأتي ذلك في ظرف تواجه فيه المؤسسات العامة تحدي تزايد الحاجات والمطالبات على كل الصعد، في ظل الشخّ الشديد في الموارد والكفاءات، والعمل على التصدي لتداعيات الأزمات الكبرى، وأخرها جائحة كوفيد-19، والمحافظة على مكتسبات عملية التنمية.

تحقيق أهداف التنمية المستدامة على المستويين المركزي واللامركزي



إنطلاقاً من الترابط بين مجموعة مبادئ أساسية متعلقة بأهمية الدور القيادي للمؤسسات الوطنية، المركزية واللامركزية، في عملية التنمية؛ وبالتأكيد على الملكية الوطنية والمحلية لهذه العملية؛ وعلى الشمولية والمساواة والانصاف وعدم التمييز في وضع الخطط وفي تخصيص الموارد؛ وعلى التعاون والاندماج والمشاركة الفاعلة على كافة المستويات؛ وعلى بناء القدرات والموارد بأسلوب مستدام.

أهمية المستوى المحلي، أن المستوى المحلي هو الذي يعكس بشكل دقيق مدى تقدم الدولة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وهو المستوى الذي يظهر حجم المكاسب والخسائر خلال التصدي لقضايا الفقر، وعدم المساواة، والمناخ، والتدهور البيئي، والازدهار، والعدالة، وتحقيق التماسك الاجتماعي، الخ.

البرامج والمنهجيات الشاملة لتطوير القدرات والموارد المؤسسية



بناءً على ذلك، طورت الإسكوا (وتطور تبعاً) حزمة من البرامج والمنهجيات الشاملة بهدف مساعدة المؤسسات الرسمية، المركزية واللامركزية، على مواجهة التحديات المختلفة والمتفاقمة، وعلى رفع القدرات المحلية للتعامل مع الازمات والتصدي لها، والشروع في عملية التنمية المستدامة. ويمكن تطبيق هذه البرامج على المستويين الوطني والمحلي بتدرج متداخل وفقاً للتالي:

1. أولاً، منهجية التقييم المؤسسي: منهجية وأداة للتقييم المؤسسي يتم تكييفها من قبل المؤسسات المعنية ذاتها، وتطبق ذاتياً من قبل المسؤولين داخل المؤسسة، وفقاً لأولويات محددة وطنياً أو قطاعياً أو محلياً؛ لمساعدتهم في تعيين الثغرات الأكثر إلحاحاً والموارد والقدرات الأهم لسدّها. هذه المنهجية هي بمثابة خط الأساس لبناء البرامج الأخرى.

البرامج والمنهجيات الشاملة لتطوير القدرات والموارد المؤسسية المحلية



2.

ثانياً، برنامج التخطيط الاستراتيجي في سياقات الهشاشة: التخطيط في هذا المجال يتميز باتصاله الوثيق بطبيعة السياق، وما يتصف به من خصائص قوة وهشاشة وما يعترضه من تحديات. وعليه، يشمل البرنامج أربعة عناصر متكاملة، يتم إعدادها وإنجازها من قبل المعنيين داخل المؤسسات العامة التي تقود عملية التخطيط:

☀ دراسة السياق بشكل علمي وموضوعي،

☀ تحليل الأسباب والظروف والنتائج،

☀ التمكّن من التقنيات والمعارف المناسبة للسياق،

☀ ربط كل ذلك بالتحويلات والمتغيرات الكبرى المتوقعة (ثورة تكنولوجيا المعلومات، الكوارث الطبيعية، التحديات العابرة للحدود، الخ.).

البرامج والمنهجيات الشاملة لتطوير القدرات والموارد المؤسسية المحلية



3.

ثالثاً، منهجية تقييم الاحتياجات المحلية: وهي من ضمن التقنيات الأساسية المعتمدة في عمليات التخطيط الاستراتيجي في السياقات المختلفة؛

حيث يعتبر تقييم الاحتياجات المحلية خطوة أساسية في دورة تخطيط البرامج وتطويرها وتقييمها انطلاقاً من الفهم الدقيق للسياق المحلي؛

وهي تهدف إلى تعزيز دور العامل الوطني المحلي من خلال اشراك واستشارة العدد الاوسع من السكان في تحديد احتياجاتهم وأولوياتهم وفي تحمل مسؤولية الخيارات والسياسات التي تتناسب مع تطلعاتهم.

البرامج والمنهجيات الشاملة لتطوير القدرات والموارد المؤسسية المحلية



رابعاً، مجموعة أدوات وبرامج منهج الحوكمة لأهداف التنمية المستدامة ("المنهج"):

4.

- تغيير الذهنيات في المؤسسات العامة لتنفيذ خطة التنمية المستدامة لعام 2030؛
- الشفافية والمساءلة والأخلاق في المؤسسات العامة؛
- تقوية الترتيبات المؤسسية وقدرات الحوكمة من أجل اتساق السياسات؛
- الإدارة العامة الفعالة الوطنية والمحلية من أجل تنفيذ أهداف التنمية المستدامة؛
- الابتكار الحكومي من أجل الإدماج الاجتماعي للفئات الضعيفة؛
- الحوكمة الواعية بالمخاطر والتكنولوجيا المبتكرة للحد من مخاطر الكوارث والقدرة على الصمود؛
- الابتكار والحكومة الرقمية لتقديم الخدمات العامة؛

البرامج والمنهجيات الشاملة لتطوير القدرات والموارد المؤسسية المحلية



خامساً، أدوات تحليل المخاطر والثغرات على مستوى السياسات والتدخلات:

أولاً: تقييم الدوافع الرئيسية للمخاطر:

تستخدم الأداة منهجية مركبة لتحديد الأسباب الرئيسية لارتفاع المخاطر: التقنيات والمنهجيات المعتمدة من قبل منظمات الأمم المتحدة والمراكز البحثية المتخصصة؛ مراجعة التقارير الدورية؛ استثمار وطنية تحديد المخاطر الداخلية وتلك العابرة للحدود؛ تشكيل فريق وطني متعدد الاختصاصات؛ استخدام تكنولوجيا والثورة الرقمية لرصد وتحديد المخاطر (تحديد الخطر، وتكرار حدوثه عبر الزمن، واحتمال حدوثه في المستقبل، الخ.)، الخ.

وتعتمد الأداة مقارنة الأمن البشري لتقييم تأثير التهديدات على حياة الناس، مع التركيز على المجالات التالية: الاقتصادي، الغذائي، الصحي، المجتمعي، البيئي، السياسي، الشخصي، الخ.

ثانياً: أداة تحليل ثغرات السياسة:

يتم تطبيق منهجية لتقييم سبب عدم نجاح السياسات والبرامج في الحد من المخاطر، مع التركيز على:

-مراجعة السياسات والتدخلات الحالية (على مستوى مؤسسات الدولة والمنظمات الدولية)؛

-مراجعة الثغرات المؤسسية (منهجية التقييم المؤسسي)؛

ترجمة توصيات السياسات ذات الأولوية إلى خارطة طريق للعمل



أهداف 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.

التقييم
الموضوعي

● 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.

التفعيل
المؤسسي

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

التطوير
الاختباري

نطاقات تطبيق منهجية التقييم المؤسسي



نطاق التطبيق

مجال التقييم
أو القياس

البعد

النتائج

1 مؤسسة حكومية
معينة مركزية
او لا مركزية

قياس قدرة
أو مجموعة قدرات

دراسة وقياس القدرات
بدقة وتحديد مكامن القوة
والضعف وأسبابهما

وضع برنامج مفصّل لتطوير
قدرة واحدة أو مجموعة قدرات
في مؤسسة حكومية معينة

2 عدة مؤسسات
حكومية

قياس قدرة
أو مجموعة قدرات

دراسة آفاق التعاون وتبادل
الموارد والتخطيط والتنفيذ
المشتركين

وضع برنامج مشترك
لتطوير قدرة واحدة أو
مجموعة قدرات مشتركة
بين عدة مؤسسات حكومية

3 عدة مؤسسات
حكومية

قياس قدرة التصدي
لمشكلة مشتركة
أو لحالة طوارئ أو
تناول قضايا مشتركة

دراسة الجوانب المختلفة
للقضايا المطروحة والقدرات
أو الموارد المشتركة المطلوبة

تطوير القدرات على العمل
المشترك بين عدة
مؤسسات حكومية

4 مؤسسات حكومية
وغير حكومية

قياس القدرة على
الاستجابة لقضية محددة
أو لحالة طوارئ

دراسة القدرات انطلاقاً
من مجالات العمل أو
الظروف المشتركة

تطوير القدرات لبناء
الشراكات المتعددة
الأطراف

مراحل وخطوات منهجية التقييم



المراحل

المرحلة
الأولى:

التحضير للتقييم

- الخطوات
1. فهم السياق
 2. جمع البيانات الأولية
 3. تحديد النطاق والمنهجية

المرحلة
الثانية:

إجراء التقييم

4. تقييم القدرات
5. استعراض النتائج وتحليلها والمصادقة المسبقة عليها

المرحلة
الثالثة:

تحديد الأولويات والبرامج

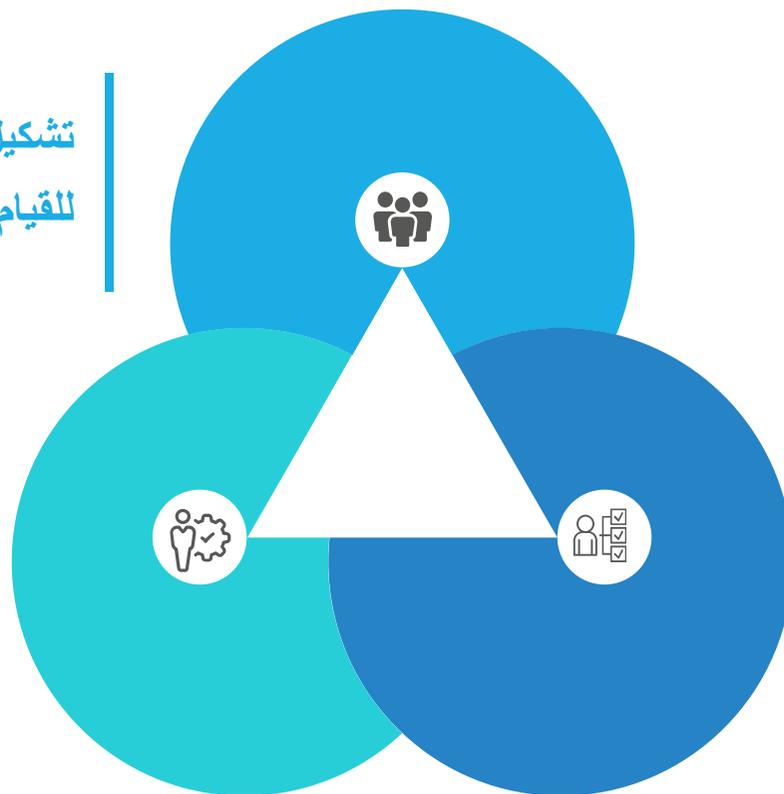
6. تحديد أولويات برامج تطوير القدرات والتدريب ومجالات الدعم بناءً على معطيات ونتائج التقييم

أبرز نتائج منهجية التقييم المؤسسي



تشكيل فريق مؤهل من المسؤولين في المؤسسة
للقيام بعملية التقييم دورياً

تحديد مكامن الضعف والقوة في
المؤسسة ووضع برامج التطوير
والدعم



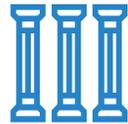
تزويد المسؤولين في المؤسسة
بمعرفة معمقة

التخطيط الاستراتيجي في السياقات الهشة

اول المخاطر فقدان دور التخطيط، الى عدم تدبّر الفاعلية مما يضعف الشرعية. وفي هذه العناصر فرص التنمية والتطوير على أساس بناء المؤسسات وتقديم الخدمة العامة



تقف المقاربة على ثلاثة أعمدة: البناء على أساس استخلاص الدروس من ابرز اختبارات المنظمات العاملة في هذا المجال، اعتماد محور العامل الوطني المحلي، والتحليل النقدي لمهمة التخطيط



التدريب يمكن من تدبّر نقاط الضعف والهشاشة اولاً، ثم يعالج مقومات التخطيط، ويقدم الأدلة على أساس المعطيات الاحداث لدى بيوت الخبرة والمنظمات العاملة في الميدان

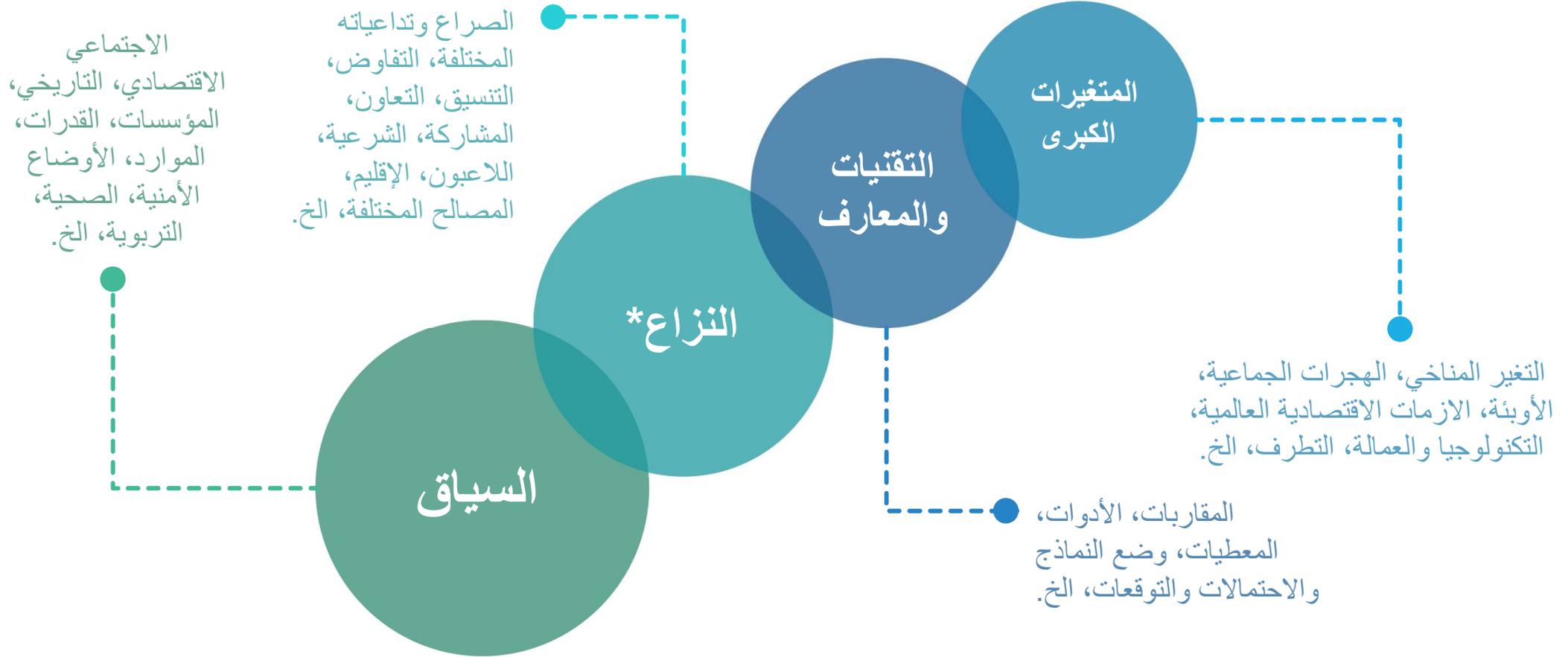


الطريقة الفضلى هي التي تجيب على الأسئلة الوطنية المحلية في سياقها من الهشاشة وخلفتها والقدرات والموارد المتاحة



التخطيط الاستراتيجي في السياقات الهشة: اربع مكونات

يكتسب التخطيط أهميته من خطورة الظرف ومن نطاق التأثير. أخطر أنواع التخطيط هو التخطيط في سياق الهشاشة. والتخطيط ليس مجرد عملية تقنية فحسب، بل هو يستلزم ويشتمل على أربعة ابعاد تتكامل وتتفاعل



منهجية تقييم الاحتياجات المحلية

يعتبر تقييم الاحتياجات خطوة أساسية في دورة تخطيط البرامج وتطويرها وتقييمها. غالبًا ما تعتمد أنشطة التخطيط المجتمعي على تقييم الاحتياجات المحددة وتصورات السكان المحليين انطلاقًا من أهمية التركيز على محوريات العامل الوطني المحلي ووضع إطار للتخطيط يعتمد فهم السياق.



يصلح هذا النوع من التقييم في قضايا عامة محددة ويقصد من هذه المقاربة في التقييم للاحتياجات على المستوى المحلي اشراك واستشارة العدد الاوسع من السكان في تحمل مسؤولية السياسات التي تتلائم مع احتياجاتهم وتطلعاتهم.



مع زيادة الوعي بأن الخدمات والسياسات يجب أن تستجيب مع السياق ومبدأ شمول الجميع، من المهم تصميم عملية تقييم الاحتياجات لضمان تمثيل مختلف فئات السكان ضمن المجتمع.



اهداف تقييم الاحتياجات المحلية

يسعى تقييم الاحتياجات إلى فهم وتحديد:

الاحتياجات والمخاطر وتقدير الظرف؛

التوزيع الجغرافي للاحتياجات ومدى إلحاحها؛

المدة الزمنية للاحتياجات (المدة المتوقعة لاستمرار كل حاجة)؛

القدرات والموارد الموجودة؛

المعلومات المتاحة المفصلة حسب الجنس والعمر والفئات الاجتماعية والمهنية...؛

تحديد احتياجات المجتمع حسب القطاعات الأساسية (الخدمات، الاقتصاد، ...). وغيرها من القضايا؛

النتائج المرجوة من تقييم الاحتياجات المحلية

تقديم دراسات أساسية وفهم متعمق للديناميكيات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للمجتمعات على المستوى المحلي؛

منح الناس فرصة لتحديد احتياجات مدينتهم وما هو الدعم والخدمات التي يحتاجون إليها؛

تعزيز القدرة على التخطيط الاستراتيجي على المستوى المحلي؛

توفير بيانات وتوصيات لتحديد الأولويات وتوجيه السياسات وتطوير البرامج؛

تعزيز الانتعاش الحضري الشامل؛

تعزيز الثقة بين المواطن والمؤسسات العامة من خلال تفعيل التعاون بين مختلف الشركاء التنمويين على المستوى المحلي؛

دعم الحوار المحلي وتعزيز التماسك الاجتماعي بين افراد المجتمع المحلي من خلال العمل على وضع رؤية وخطة مشتركة للتنمية المحلية.

المنهجية والخطوات المتبعة لتقييم الاحتياجات المحلية

9

التحقق من صحة البيانات وتحديث المعلومات؛

8

تحضير التقرير وسلسلة التوصيات المقترحة؛

7

التحقق من صحة التوصيات المصممة عبر التشاور مع أصحاب المصلحة؛

6

التأكد من وضع مقارنة شاملة، ومدمجة للنوع الاجتماعي ولقضايا المساواة؛

5

أجراء اللقاءات التشاورية والمقابلات؛

4

تحليل البيانات؛

3

تحديد النطاق ومجال تقييم الاحتياجات؛

2

تحديد خطة جمع البيانات - الأولوية والبيانات الثانوية؛

1

تحديد معايير التقييم والأسئلة الرئيسية - تختلف الأسئلة من حيث المحتوى والعدد؛

جمع البيانات

البيانات الثانوية

الدراسات،
والمقالات

السجلات الإدارية
والتقارير

إجراء المسوح
والاستبيانات

البيانات الأولية

تحليل السياق

الاجتماعات
التشاورية

المقابلات

تقييم المجتمع
المحلي

اتّساق السياسات العامة قطاعيا وعلى مختلف مستويات الحكم: مقاربة أساسية لتنفيذ أهداف التنمية المستدامة

مع تبني خطة عام 2030، اتّخذ مفهوم التنمية المستدامة بعداً أعمق لدى المجتمع العالمي، فشملت ديباجة خطة التنمية المستدامة للعام 2030 خمسة مجالات ذات أهمية بالغة للبشرية والكوكب بأسره، وتُعرف هذه المجالات بالركائز الخمسة (5 Ps) وهي، كما رأينا سابقاً.

وبما أن هذه الركائز الخمس مترابطة، فالتدخلات والحلول التي ترتبط بالسياسات والتي تطال مجالاً واحداً من المجالات المذكورة تؤثر حتماً على المجالات الأخرى. لذا، لا بدّ من العمل بشكل متكاملٍ ومتوازنٍ على الركائز الخمس كافةً بغية تحقيق أهداف خطة عام 2030.



اتّساق السياسات العامة قطاعيا وعلى مختلف مستويات الحكم: مقاربة أساسية لتنفيذ أهداف التنمية المستدامة

خمسة معان للاتساق في الخطط الوطنية

1 الاتساق النظري والمفاهيمي.

2 الاتساق مع الأجندة العالمية.

3 الاتساق مع الخصائص والتحديات التنموية الوطنية (المركزية واللامركزية).

4 الاتساق مع الاستراتيجيات والاهداف الوطنية.

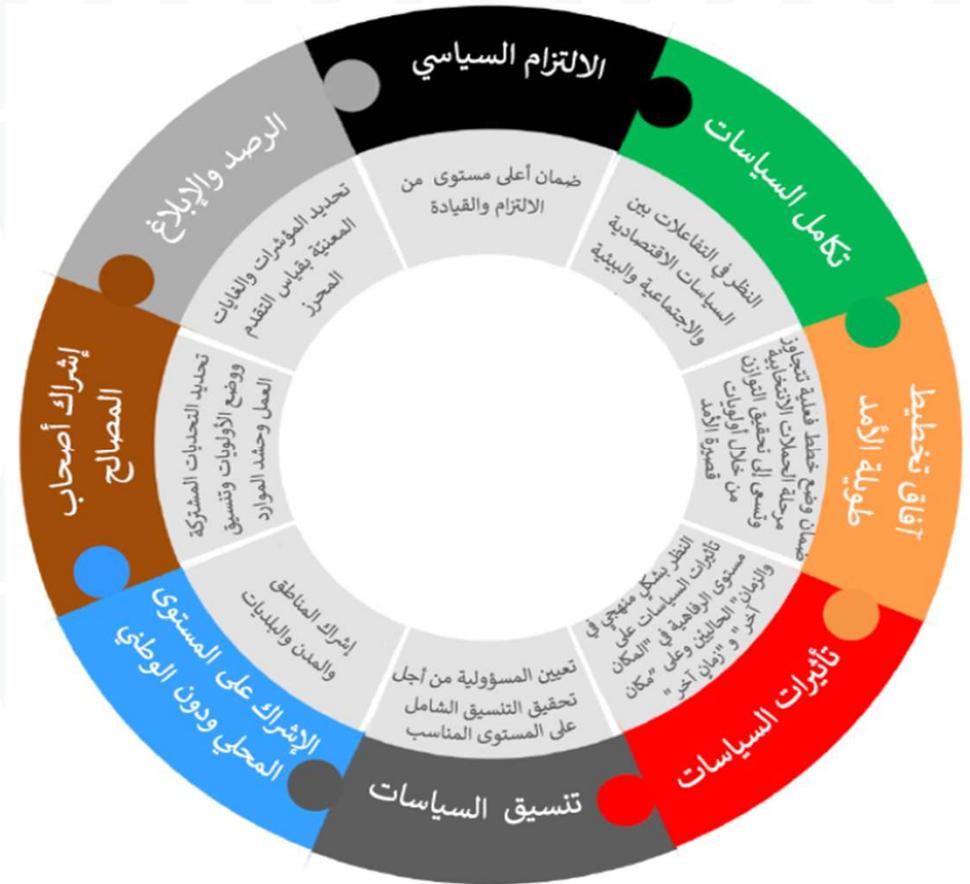
5 الاتساق بين الغايات والوسائل.

اتّساق السياسات من أجل تحقيق التنمية المستدامة

هو أداة ونَهْجٌ يسعى إلى تحقيق التكامل بين أبعاد التنمية المستدامة المرتبطة بالاقتصاد والمجتمع والبيئة والحوكمة في جميع مراحل عملية وضع السياسات المحلية والدولية.

أسس اتساق السياسات العامة من أجل تحقيق التنمية المستدامة

يحدد هذا الإطار المعتمد من قبل عدد كبير من المنظمات الأممية والدولية ثمانية عناصر أساسية يجب على الدول العمل عليها إذا ما ارادت ضمان تماسك سياساتها واتساقها بهدف تحقيق التنمية المستدامة. وتشمل أسس اتساق السياسات العامة من أجل تحقيق التنمية المستدامة التالي:



أداة التدقيق الخاصة باتّساق السياسات من أجل تحقيق التنمية المستدامة كما حدتها المنظمات الأممية والدولية



1. الإطار التحليلي

- 1.1 الجهات الفاعلة
- 1.2 الترابط المتبادل بين السياسات
- 1.3 الظروف المساعدة والمعوقات (العوامل المرتبطة بالسياق)
- 1.4 مصادر التمويل
- 1.5 التأثيرات العابرة للحدود والأجيال

2. الإطار المؤسسي

العمل على صعيد الحكومة
بأكملها مركزيا ولا مركزيا

التنسيق بين السياسات

- 2.1 مستوى الوعي والإلمام بالتنمية المستدامة واتساق السياسات
- 2.2 الالتزام السياسي
- 2.3 تحديد الأولويات
- 2.4 إشراك أصحاب المصالح المتعددين
- 2.5 إطار العمل الاستراتيجي
- 2.6 آليات التنسيق
- 2.7 غايات التنمية المستدامة
- 2.8 الترابط المتبادل على مستويات الحوكمة المختلفة
- 2.9 عمليات وضع الميزانية
- 2.10 الثقافة الإدارية

3. إطار الرصد

- 3.1 تعزيز آليات الرصد والإبلاغ
- 3.2 تكييف آليات الرصد والمراقبة لتتماشى مع الخطة الجديدة
- 3.3 قياس التفاعلات بين السياسات