

United Nations Development Programme

Supporting Capacity Development

THE UNDP APPROACH



UN
DP

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

دعم تنمية القدرات

نهج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

فريق تنمية القدرات

مكتب السياسات الإنمائية

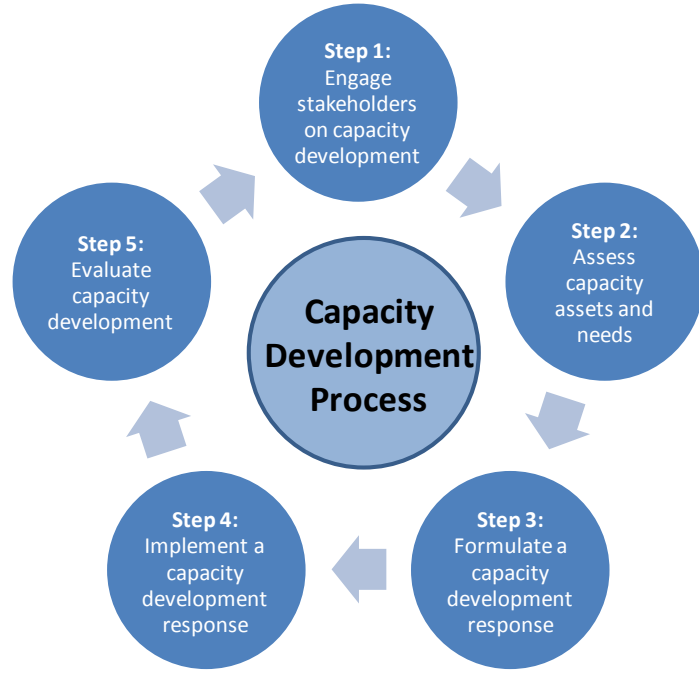
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

نيويورك، سبتمبر/أيلول 2008

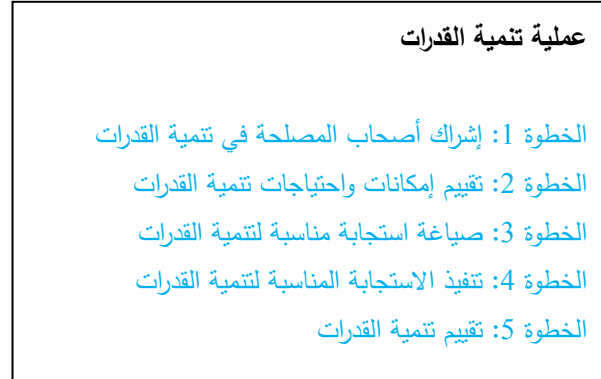
تعريف تنمية القدرات وتقييم القدرات

لقد وضع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تعريفاً لتنمية القدرات بأنها العملية التي يقوم من خلالها الأفراد والمنظمات والمجتمعات باكتساب وتعزيز والاحتفاظ بالقدرات اللازمة لوضع أهداف إنمائية خاصة بهم وبلوغها على مر الزمن.

وتتألف عملية تنمية القدرات التي حددها البرنامج من خمس خطوات يتم إدماجها في عملية البرمجة (الشكل 1).



الشكل 1: عملية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتنمية القدرات



وتقييم القدرات هو عبارة عن تحليل للقدرات المرجوة مقابل القدرات الموجودة؛ مما يولد فهماً لإمكانات واحتياجات تنمية القدرات ويتيح صياغة استجابة مناسبة لتنمية القدرات.

وقد وضع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي منهجية نظامية وموضوعية لتوجيه عملية التقييم يمكن تكييفها لتلائم المواقف المختلفة. وتتألف هذه المنهجية من:

1- إطار عمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتقييم القدرات

2- عملية نموذجية لإجراء التقييم

3- أداة داعمة

...إن تنمية القدرات هي أكثر بكثير من مجرد دعم برامج التدريب واستغلال الخبرات الوطنية - فهذه الأشياء ضرورية وأخذة في الازدياد، لكن علينا أن نضيف إليها استراتيجيات الاستجابة والدعم الرامية إلى إخضاع القيادة للمساعدة، والاستثمار في التعليم والتعلم طويل الأجل، وتعزيز النظم العامة وآليات التعبير بين المواطنين والدولة، وإجراء الإصلاحات المؤسسية التي تضمن سرعة استجابة القطاع العام والخاص في إدارة وتقديم الخدمات لمن هم في أمس الحاجة إليها.

...إن مسؤوليتنا واستجابتنا الجماعية لتنمية القدرات هي التي تعطي معنى وشكلاً لمبدأ الملكية الوطنية، وترجمه إلى محصلات تنموية أكثر استدامة وهادفة.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) نيابة عن اللجنة التنفيذية لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية (UNDG)

11 يوليو/تموز 2007، قسم الأنشطة التشغيلية بالمجلس الاقتصادي والاجتماعي (ECOSOC)

مقدمة

يعتمد نجاح التنمية في أي بلد من البلدان على امتلاكها ما يكفي من القدرات. وفي حين أن الموارد المالية، بما فيها المساعدات الإنمائية الرسمية، تشكل أهمية حيوية لتحقيق النجاح، فإنها غير كافية لتعزيز التنمية البشرية بطريقة مستدامة. ففي ظل غياب استراتيجيات وسياسات وقوانين وإجراءات داعمة ومنظمات تعمل بكفاءة وأناس متعلمين ومهرة، تفتقر البلدان إلى الأساس اللازم لتخطيط وتنفيذ ومراجعة استراتيجياتها الإنمائية الوطنية والمحلية.

وتساعد تنمية القدرات على تقوية هذا الأساس وتمثل الكيفية التي يمكن بها تحسين أداء التنمية. ويرى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن دعم تنمية القدرات يبدأ من القدرات الموجودة ثم ينتقل إلى دعم الجهود الوطنية الرامية إلى توسيع هذه القدرات والحفاظ عليها. فهي عبارة عن عملية تحول نابغة من الداخل، وتقوم على الأولويات والسياسات والنتائج المرجوة التي تم تحديدها على المستوى الوطني. فلا يمكن دفع هذه العملية من الخارج.

وتحدد الخطة الإستراتيجية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي للفترة ما بين 2008-2011 أن تنمية القدرات هي الخدمة الأساسية التي تقدمها المنظمة للبلدان المستفيدة من البرنامج. ويرجع وضع تنمية القدرات في صلب تفويض ومهام برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى الطلب المتنامي على الدعم على المستويين الوطني ودون الوطني.

وتقدم هذه النشرة النهج الذي يتبعه البرنامج الإنمائي في دعم تنمية القدرات وكذلك بيانات السياسة التي يدعمها البرنامج. وقد استند البرنامج في ذلك إلى البحوث والتحليلات المستمرة لنظريات ومناهج وتطبيقات تنمية القدرات. أما الخدمات المشمولة في هذه النشرة فهي تقدم أمثلة لمبادرات تنمية القدرات التي يمكن أن يدعمها البرنامج الإنمائي وشركاؤه. وترد في نهاية هذه النشرة قائمة بالموارد الإضافية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في مجال تنمية القدرات.

المبادئ الأساسية

إن نهج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لدعم تنمية القدرات توجهه القيم ويتكون من إطار مفاهيمي ونهج منهجي.

- نهج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يجعل مفهوم الملكية الوطنية ملموساً على أرض الواقع، وينمي القدرة على اتخاذ الاختيارات والقرارات المستتيرة.
- ويتناول علاقات القوة وطرق التفكير وتغيير السلوك. لذلك فهو يؤكد على أهمية الحافز باعتباره محركاً للتغيير.
- تنمية القدرات هي عملية طويلة الأمد، ويمكن تعزيزها من خلال مجموعة من النتائج الأقصر أمداً المدفوعة من الخارج والنتائج الأطول أمداً والأكثر استدامة المدفوعة من الداخل.
- هذا النهج يتطلب مواصلة العملية في ظل الظروف الصعبة.
- ويربط بين عناصر البيئة المواتية، فضلاً عن المنظمات والأفراد، ويشجع على تطبيق نهج شامل.

- وينظر إلى ما هو أبعد من المهارات الفردية والتركيز على التدريب لمعالجة المسائل الأوسع المتمثلة في التغيير المؤسسي والقيادة والتمكين والمشاركة العامة.
- ويشدد على استخدام الأنظمة الوطنية لا الخطط والخبرات الوطنية فحسب، ولا يشجع على إنشاء وحدات مستقلة لتنفيذ المشاريع؛ فإذا لم تكن الأنظمة الوطنية قوية بما فيه الكفاية، ينبغي إصلاحها وتعزيزها بدلاً من تحاشيها.
- ويتطلب التكيف مع الظروف المحلية ويبدأ بالتكيف مع متطلبات وتوقعات الأداء الخاصة بالقطاع أو المنظمة التي يدعمها. ولا توجد صيغة جاهزة لذلك.
- ويقيم صلة بالإصلاحات الأوسع، مثل الإصلاحات في التعليم وهياكل الأجور والخدمة المدنية. فما من جدوى تُذكر لتصميم مبادرات منفصلة تحدث مرة واحدة.
- ويسفر عن نتائج غير مخطط لها يتعين أخذها في الحسبان خلال مرحلة التصميم. وينبغي تقدير هذه النتائج وتتبعها وتقييمها.
- ويقيس تنمية القدرات بطريقة منهجية، وذلك باستخدام مؤشرات الممارسات الجيدة وأدلة دراسات الحالة وتحليلات البيانات الكمية والكيفية لضمان التوصل إلى أحكام موضوعية بشأن إمكانات واحتياجات تنمية القدرات وكذلك ما تم إحراره من تقدم.

نهج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

يرى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن دعم تنمية القدرات هو عملية من خمس خطوات يتم إدماجها في عملية البرمجة (الشكل 1):

- 1- إشراك أصحاب المصلحة في تنمية القدرات؛
- 2- تقييم إمكانات واحتياجات تنمية القدرات؛
- 3- صياغة استجابة مناسبة لتنمية القدرات؛
- 4- تنفيذ الاستجابة المناسبة لتنمية القدرات؛
- 5- تقييم تنمية القدرات.

يدعم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تنمية القدرات من خلال تنظيم حملات المناصرة وتقديم المشورة؛ وتطوير المناهج والأدوات؛ وتوفير الخدمات المعرفية؛ ودعم البرامج وإقامة الشراكات.

وفي كل خطوة من خطوات هذه العملية، حدد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عدداً من الخدمات المعززة ببعض بيانات السياسة والتي يدعمها البرنامج أو التي يمكن الوصول إليها من خلال شبكة شركائه (مثل وكالات الأمم المتحدة الأخرى، والمعاهد البحثية الوطنية والإقليمية، الخ). وتفاصيل هذه الخدمات موضحة أدناه.

1- إشراك أصحاب المصلحة في تنمية القدرات

بيانات السياسة

- عملية تنمية القدرات الفاعلة تتطلب التزاماً سياسياً بأجندة تنمية القدرات ورعايتها سياسياً من جانب أصحاب المصلحة الرئيسيين ثم إدراج هذه الأجندة ضمن أولويات التنمية الوطنية الأوسع.
- وجود منهج شامل وتشاركي لتنمية القدرات يساعد كل الأطراف على الاتفاق على الأولويات والالتزام بالمضي قدماً فيها، كما يساعد على تعزيز شعور المشاركين بملكيتهم للعملية والمسؤولية تجاه نتائجها.
- الأشخاص الذين يملكون المهارات اللازمة للمشاركة بفاعلية ويشعرون بالالتزام تجاهها يستطيعون المساعدة في تشجيع زيادة شفافية وشمولية عملية صنع القرار، وتعزيز شبكات العمل، وتحقيق المساواة والتمكين. وهذا من شأنه أن يعزز الثقة بين جميع المشاركين ويساعد في التوصل إلى حلول يقبلها الجميع.
- العمل على إشراك كل أصحاب المصلحة له أهمية خاصة في بداية العملية، لكنه ينبغي أن يكون جزءاً من كل خطوة.

الخدمات

- يقدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وشبكة شركائه الدعم لأصحاب المصلحة الوطنيين من خلال تنظيم حملات المناصرة وتقديم المشورة بشأن السياسات وتوفير خدمات التنفيذ في المجالات التالية:
- (1) إشراك العديد من أصحاب المصلحة في عملية تنمية القدرات.
 - (2) تعزيز الملكية الوطنية وتحديد الأولويات بما يتماشى مع أهداف التنمية الوطنية.
 - (3) تشجيع التواصل والتعاون بين أصحاب المصلحة من خلال تعزيز مهارات التفاوض.

2- تقييم إمكانات واحتياجات تنمية القدرات

بيانات السياسة

- عمليات تقييم القدرات تعد خطوة أساسية في اتجاه تطوير مبادرات صارمة وعملية لتنمية لقدرات.
- عمليات تقييم القدرات تساعد على تحديد القدرات ذات الأولوية وكيفية دمجها في استراتيجيات التنمية الوطنية والمحلية، وفي البرامج والمشاريع القطاعية أو المواضيعية، وكذلك في الموازنات. وهذا شرط أساسي لتحقيق الاستدامة.
- "منهجية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتقييم القدرات" تقدم نهجاً نظامياً وموضوعياً لإجراء عملية التقييم. ويتعين على المشاركين المحليين تعديل محتواه ليناسب احتياجاتهم. كما ينبغي دمج المساواة بين الجنسين وحقوق الإنسان في التقييم وفي استجابة تنمية القدرات.
- أصحاب المصلحة الرئيسيون على المستوى المحلي يجب أن يشاركوا في تحديد نطاق تقييم القدرات وتحليل نتائجه. فأصحاب المصلحة الرئيسيون هم خير من يستطيع تحديد الأولويات فيما يخص احتياجات واستجابات تنمية القدرات وتقديم توصيات بشأن كيفية الاستثمار فيها.
- استجابات واستثمارات تنمية القدرات التي لا تنشأ من تقييم دقيق للقدرات غالباً ما تقتصر على التدريب. وفي حين يعتبر التدريب ضرورياً في كثير من الأحيان، إلا أنه غير كافٍ لتحقيق نتائج مستدامة.

الخدمات

- يقدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وشبكة شركائه الدعم لأصحاب المصلحة الوطنيين من خلال تنظيم حملات المناصرة وتقديم المشورة بشأن السياسات وتوفير خدمات التنفيذ في المجالات التالية:

- (1) تقديم منهجية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتقييم القدرات، وتشمل دليلاً للمستخدم وأداة داعمة، ليستخدمها العاملون في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وشركاؤه الوطنيون.
- (2) المشاركة في تمرينات لتحديد نطاق التقييم والدعم اللازم لتنفيذه، بما في ذلك تعديل المنهجية لتلائم سياقات محددة.
- (3) المشاركة في تحليل النتائج وصياغة استجابات مناسبة لتنمية القدرات.
- (4) بالنسبة للبلدان التي تقرر استخدام أكثر من منهجية، تقديم المساعدة في عقد مقارنة بين منهجية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وأطر التقييم الأخرى، مثل "النهج المنسق للتحويلات النقدية" و"النهج القائم على حقوق الإنسان" و"تقييم احتياجات ما بعد الصراع" و"منهجية مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية لتقييم القدرات"؛ وتسهيل مثل هذه التقييمات المشتركة.
- (5) تسهيل عقد جلسات تعليمية حول تقييم القدرات على المستوى العالمي والإقليمي والقطري للعاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وشركائه الوطنيين.

3- صياغة استجابة مناسبة لتنمية القدرات

تشكل نتائج تقييم القدرات نقطة الانطلاق لصياغة استجابة مناسبة لتنمية القدرات. وتتكون هذه الاستجابة من مجموعة من أعمال تنمية القدرات التي تعالج قضية أو أكثر من القضايا الأساسية الأربع لتنمية القدرات. وبما أن هذه القضايا الأساسية الأربع تكون مكملة ومعززة لبعضها البعض، فمن المرجح أن تجمع استجابة تنمية القدرات بين أعمال تنمية القدرات من أكثر من قضية من القضايا الأساسية. وفيما يلي بيانات السياسة والخدمات التي تدرج تحت كل قضية أساسية:

أ) الترتيبات المؤسسية

بيانات السياسة

- عمليات تقييم القدرات كثيراً ما تكشف أن المنظمات تعمل بشكل غير فاعل حين تكون السياسات والإجراءات والعمليات التي توجه أعمالها غير مصممة جيداً.
- الطريقة التي يتم بها تنظيم المؤسسات/المنظمات داخل هيكل القطاع العام، وأدوارها ذات الصلة وترتيباتها التنسيقية، وكيفية إدارتها للموارد البشرية والمادية والمالية كلها من المحددات الرئيسية لفاعلية المنظمات، ومن ثم فاعلية التنمية.
- تحديات القدرات الموجودة في المنظمات الفردية تشكل أحد البعدين الرئيسيين؛ فيما يتمثل البعد الآخر في السياق المؤسسي الذي تعمل فيه المنظمات. ولكي ينجح التغيير والإصلاح المؤسسي، ينبغي معالجة هذين البعدين، وغالباً ما يكون الأخير في قلب تغيير القدرات وإصلاح السياسات.
- الدافع يعد من الأمور المهمة لاستمرارية الإصلاحات المؤسسية. ويمكن تعزيزه من خلال مجموعة من الحوافز المباشرة (مثل نظم المرتبات على أساس الجدارة ونظم تقييم الأداء) والحوافز غير المباشرة (مثل التقدير ومنح الزمالة وسياسة التوازن بين العمل والحياة). ويمكن للبيئة المواتية - كالسلامة العامة، وتوافر الخدمات الأساسية، وسيادة القانون - أن تكون أحد الحوافز غير المالية القوية.
- مواجهة الفساد هي أحد الحوافز القوية للإصلاح المؤسسي. فوجود قيادة حاسمة وأنظمة للرقابة والرصد والمراجعة يعد من الضروريات الأساسية لتطوير العاملين والاحتفاظ بهم.
- إصلاح الرواتب، إذا ما تم تنفيذه عبر جميع القطاعات وتعزيزه بالدعم السياسي، سيساعد على اجتذاب الموظفين الجيدين والاحتفاظ بهم، خاصة في الفترات الانتقالية وفترة ما بعد الأزمات.

الخدمات

يقدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وشبكة شركائه الدعم لأصحاب المصلحة الوطنيين من خلال تنظيم حملات المناصرة وتقديم المشورة بشأن السياسات وتوفير خدمات التنفيذ في المجالات التالية:

- 1) المراجعات الوظيفية لتحديد وضوح المهام والأدوار، وعمليات الأعمال، وآليات الإنفاذ والامتثال.
- 2) أطر وممارسات إدارة الموارد البشرية التي تغطي السياسات والإجراءات المتعلقة بالتوظيف، والتوزيع والنقل، ونظم الحوافز، وتنمية المهارات، ونظم تقييم الأداء، وكذلك الأخلاقيات والقيم.
- 3) آليات التنسيق بين الأجهزة المركزية والمحلية (رأسياً) والوحدات والإدارات المتناظرة التي تعمل في نفس المستوى (أفقياً).
- 4) نظم الرصد والتقييم، بما في ذلك آليات مراجعة أداء الأقران وحلقات التغذية الراجعة.
- 5) التدخلات والحلول الهادفة إلى تحسين إيصال الخدمات، ومنها بناء الشراكات بين القطاعين العام والخاص من أجل إيصال الخدمات ودعم التنفيذ والشراء على المستوى الوطني.

ب) القيادة

بيانات السياسة

- القيادة تعتبر محفزاً لتحقيق الأهداف التنموية وتحسينها والحفاظ عليها، سواء كان من يتولاها مجموعة من الأفراد أو فرد واحد، إما بناءً على تكليف أو لوجود أمر طارئ.
- القيادة هي القدرة على قبول التغيير وتوقعه والاستجابة له سواء كان مدفوعاً من الداخل أو الخارج. وهي أيضاً القدرة على التأثير في الناس والأنظمة لتشجيعهم على تحقيق أهدافهم، وفي كثير من الأحيان تحقيق ما هو أبعد منها.
- القيادة هي أحد العوامل الرئيسية في الاستجابة للآزمات والتعافي منها.
- القيادة لا يمكن أن تُمارس بشكل منعزل: فهي تعتمد على العلاقات ودائماً ما تُبنى على القيم. لذلك ينبغي التعامل مع تنمية القيادة بنهج شامل لا يتضمن الفرد فقط وإنما يتضمن المنظمة والبيئة المواتية كذلك.
- برامج تنمية القيادة يجب ألا تكون أنشطة تحدث مرة واحدة فقط. بل ينبغي أن تُشرك المجموعة في أنشطة عملية ("التعلم بالعمل") وتشجع التعلم المستمر. ومن شأن الربط بين دعم القيادة وأنشطة التنمية، بما فيها أنشطة إدرار الدخل، أن يظهر نتائج ملموسة وفورية وأن يدعم التغيير المستدام.

الخدمات

يقدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وشبكة شركائه الدعم لأصحاب المصلحة الوطنيين من خلال تنظيم حملات المناصرة وتقديم المشورة بشأن السياسات وتوفير خدمات التنفيذ في المجالات التالية:

- 1) تنمية المهارات القيادية، بما في ذلك القدرة على التصور والتفكير المنظومي وتحديد الأولويات والتواصل والمناصرة والتخطيط الاستراتيجي.
- 2) إدارة التحالفات، وتحديد ودعم الأبطال ورواد التغيير، وتنمية مهارات التفاوض ومهارات بناء الثقة.
- 3) إدارة التحولات والمخاطر، بما في ذلك تعزيز مهارات صنع القرار وتقييم المخاطر، وتنمية المهارات الإدارية التنفيذية/التكنولوجية.
- 4) برامج التدريب والإرشاد، والتعلم التجريبي، والأخلاقيات والقيم.

5) نظم الإدارة المهنية، بما في ذلك الحوافز المقدمة للإدارة الجيدة، وسياسات تخطيط التعاقب، ونظم وآليات جذب القيادة والاحتفاظ بها، ومنها استراتيجيات الاستفادة من العقول المهاجرة.

ج) المعرفة

بيانات السياسة

- المعرفة هي أساس القدرة. ويمكن تطويرها من خلال التعليم أو التدريب والتعلم أو الخبرة.
- هناك حاجة إلى المزيد من الاستثمارات في مجال التعليم، بما في ذلك التعليم العالي والتدريب الفني. ولا بد من توفير موارد كافية للتعليم لكي يشكل أساساً ثابتاً تركز عليه القدرات الوطنية.
- السياسات الخاصة بالتعليم ما بعد الثانوي يجب تطويرها بما يتماشى مع محصلات التنمية الوطنية.
- توفير فرص التعليم المستمر، من خلال تسهيل الحصول على التدريب المهني مثلاً، هو أحد الحوافز غير المالية اللازمة للاحتفاظ بالعاملين في المنظمة.
- الأخلاقيات والقيم، وتشمل احترام حقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين، ينبغي أن تكون جزءاً رسمياً من المقررات المدرسية وبرامج الإدارة العامة التدريبية.
- الوصول إلى البيانات والمعارف هو ضرورة أساسية لتنمية القدرات ويجب دمجها في استراتيجيات التنمية الوطنية وخطط الأعمال التنظيمية.

الخدمات

- يقدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وشبكة شركائه الدعم لأصحاب المصلحة الوطنيين من خلال تنظيم حملات المناصرة وتقديم المشورة بشأن السياسات وتوفير خدمات التنفيذ في المجالات التالية:
- 1) استراتيجيات إصلاح التعليم، ودعم التحالفات الداعية إلى رفع مستوى الجودة وتسهيل الوصول إلى التعليم، والشراكات الرائدة في قطاع التعليم (أي القطاع الخاص).
 - 2) منهجيات التدريب والتعليم، بما في ذلك التعليم المستمر.
 - 3) الاستفادة من العقول المهاجرة والاحتفاظ بها وتبادل الحلول التعليمية بين بلدان الجنوب والتي تربط بين شبكات ومؤسسات التعليم/المعرفة الإقليمية.
 - 4) خدمات المعرفة المحلية، ودعم الآليات المحلية لاكتساب المعرفة وشبكات محلية لمجتمعات الممارسة.

د) المساءلة

بيانات السياسة

- آليات المساءلة والتعبير يمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء والفاعلية. فهي تساعد الأفراد والمنظمات والأنظمة على رصد وتوجيه وتعديل سلوكهم وتساعدهم على التعلم والضبط الذاتي.
- آليات المساءلة والتعبير غالباً ما تفشل في إحداث تأثير بسبب الفساد أو التلاعب أو انعدام القدرة على استخدامها بفاعلية. وفي الدول الضعيفة، يسيطر على المؤسسات العامة من يملكون السلطة والموارد.
- المساءلة بين الدولة والمجتمع تشجع على المشاركة المتبادلة من أجل التنمية ويجب أن توضع على سلم الأولويات.

دعم تنمية القدرات: نهج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

- المساءلة عن مصادر تمويل التنمية بين المانحين والبلدان تقتضي تغيير آليات تنسيق المعونات. ومن شأن ذلك أن يدعم القيادة الوطنية ويشجع مشاركة جميع أصحاب المصلحة ويعزز الشفافية.
- المشاركة المستمرة للمجتمع المدني في حوارات السياسة الوطنية والمتعلقة بالموازنة تشكل أهمية محورية في استراتيجيات التنمية الوطنية والحد من الفقر.

الخدمات

يقدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وشبكة شركائه الدعم لأصحاب المصلحة الوطنيين من خلال تنظيم حملات المناصرة وتقديم المشورة بشأن السياسات وتوفير خدمات التنفيذ في المجالات التالية:

- 1) تعزيز نظم المساءلة داخل المؤسسات (داخلياً) وعبر المؤسسات، مثل المؤسسات العامة ذات المهام التنظيمية والرقابية (خارجياً).
- 2) تعزيز آليات الحصول على التغذية الراجعة من أصحاب المصلحة، وآليات المراجعة الخاصة بالشركاء المستقلين، وقدرات الرصد والتقييم.
- 3) تسهيل أعمال آليات التعبير الخاصة بالعملاء (مثل بطاقات تقرير المواطن) وآليات المساءلة المتبادلة (مثل آليات مراجعة أداء الأقران) ودعم تنمية القدرات اللازمة لإجراء ذلك.
- 4) توفير وسائل تنمية القدرات اللازمة لتسهيل مشاركة المواطنين ووصولهم إلى المعلومات، بما في ذلك آليات الإفصاح العام عن المعلومات، ومحو الأمية، والتربية المدنية، وعمليات الإصلاحات اللغوية.

4- تنفيذ الاستجابة المناسبة لتنمية القدرات

بيانات السياسة

- تنفيذ الاستجابة المناسبة لتنمية القدرات لا يعتبر عملية مستقلة أو موازية، وإنما جزء لا يتجزأ من تنفيذ البرنامج أو المشروع الذي تُدمج فيه الاستجابة.
- لتعزيز الاستدامة، ينبغي إدارة عملية التنفيذ من خلال أنظمة وعمليات وطنية، بدلاً من الأنظمة الموازية كوحدات تنفيذ المشاريع.
- تنفيذ الاستجابة المناسبة لتنمية القدرات يتطلب تغييراً، مما يؤدي إلى وجود رابحين وخاسرين، لذلك ينبغي معالجة الديناميات والعلاقات السياسية.
- مؤشرات قياس التقدم يجب أن تشمل التحسينات في القدرات والأداء، ويجب أن تستمر إلى ما بعد فترة التنفيذ الرسمية لضمان استدامة التحسينات.

الخدمات

يقدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وشبكة شركائه الدعم لأصحاب المصلحة الوطنيين من خلال تنظيم حملات المناصرة وتقديم المشورة بشأن السياسات وتوفير خدمات التنفيذ في المجالات التالية:

- 1) قدرات التنفيذ الوطنية، مثل إدارة المشاريع أو المشتريات.
- 2) عمليات إدارة التغيير خلال تنفيذ استجابة تنمية القدرات.
- 3) نظم الرصد والتقييم التي تحدد وتقيس التغيير الحاصل في القدرات والأداء.

5- تقييم تنمية القدرات

بيانات السياسة

- تقييم تنمية القدرات يعزز المساءلة وإدارة الأداء والتعلم.
- التغييرات في تنمية القدرات تأتي من التغييرات في الأداء التي يمكن قياسها من حيث الكفاءة والفاعلية.
- تصميم إطار لتقييم تنمية القدرات يتطلب جرعة كبيرة من البراغمة. فما من جدوى في وضع إطار تقييم معقد إن كانت القدرات والموارد اللازمة لاستخدامه غير كافية أو إن كانت البيانات ذات الصلة غير متوفرة أو منخفضة الجودة.
- المؤشرات يجب أن تُدمج في إطار الرصد والتقييم الحالي لأي بلد أو منظمة؛ فما من داعٍ لإنشاء نظام منفصل.

الخدمات

- يقدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وشبكة شركائه الدعم لأصحاب المصلحة الوطنيين من خلال تنظيم حملات المناصرة وتقديم المشورة بشأن السياسات وتوفير خدمات التنفيذ في المجالات التالية:
- (1) منهجية التقييم، بما في ذلك مؤشرات قياس الاستجابات المناسبة لتنمية القدرات في القطاعات والسياقات المختلفة.
 - (2) الدعم التدريبي للنظراء الوطنيين في استخدام وتعديل إطار التقييم.

موارد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتنمية القدرات

المنشورات النظرية ودراسات الحالة

- Capacity for Development: New Solutions to Old Problems
- Developing Capacity through Technical Cooperation
- Leadership and Transformation: Can We Do Better for Capacity Development? Ownership
- Action Brief on Capacities for Integrated Local Development
- Action Brief on Brain Gain
- Action Brief on Ethics and Values in Civil Service Reforms

المذكرات التطبيقية

- Practice Note on Capacity Development
- Practice Note on Capacity Assessment

المذكرات المفاهيمية بشأن استجابات تنمية القدرات

- Institutional Reform and Change Management: Managing Change in Public Sector Organizations
- Motivation and Development Performance Incentive Systems: Incentives
- Leadership Development: Leading Transformations at the Local Level
- Knowledge Services and Learning
- Voice and Responsiveness Mutual Accountability Mechanisms: Accountability
- Multi-Stakeholder Engagement Processes

المذكرات التطبيقية بشأن تطبيقات تنمية القدرات

- Practice Note on Supporting Capacities for Integrated Local Development
- Practice Note on Capacity Development during Periods of Transition

المذكرات المفاهيمية بشأن تطبيقات تنمية القدرات

- Capacity Development and Aid Management
- Procurement Capacities

أدلة وأدوات الموارد

- UNDP Capacity Assessment User's Guide and Supporting Tool
- A Review of Selected Capacity Assessment Methodologies
- UNDP Procurement Capacity Assessment User's Guide and Supporting Tool
- SWAp & Guide on UNDP's Role in a Changing Aid Environment: Direct Budget Support
- Basket Funds
- Leadership for Human Development
- Toolkit on Localizing the MDGs
- Toolkit on Private Sector Development
- UNDP-LEAD Leadership Modules

- Resource Catalogue on Measuring Capacities: An Illustrative Guide to Benchmarks and Indicators
- Resource Catalogue on Capacity Development
- Manual for a Local Sustainable Development Strategy Formulation
- CSO Capacity Assessment Tools
- Applying a Human Rights-Based Approach to Development Cooperation and Programming

شبكات العمل

- Capacity Development Network and Community of Practice
- UNDP-Wide Expert Roster: <http://www.capacity.undp.org/roster>

المواقع الإلكترونية/الفضاءات المعرفية الخاصة بتنمية القدرات

- External Website: <http://www.capacity.undp.org>
- Internal Workspace: <http://content.undp.org/go/topics/capacity>
- Capacity. Org: <http://www.capacity.org>

المرفق 1

تطبيقات تنمية القدرات التي يستضيفها فريق تنمية القدرات

United Nations Development Programme

Capacity Development Services in Application

PROGRAMME IMPLEMENTATION



بيانات السياسة

- إعلان باريس بشأن فاعلية المعونة يؤكد على الحاجة إلى الملكية الوطنية لأنشطة التنمية وينص على التزامات واضحة لتعزيز وزيادة استخدام النظم المالية والشرائية الوطنية.
- الالتزامات الواردة في إعلان باريس لا يمكن الوفاء بها إلا إذا وُجدت القدرات الوطنية اللازمة لإدارة وتشغيل هذه النظم. وتحقيق نتائج التنمية يتطلب وجود الأفراد والقدرات التنظيمية لإدارة وتنفيذ البرامج والمشاريع بفاعلية وبشكل خاضع للمساءلة.
- لتحقيق نتائج تنمية مستدامة، يجب أن يُسمح للمنظمات الوطنية العامة والخاصة بامتلاك وإدارة البرامج والمشاريع. وفي كثير من الحالات، ستحتاج هذه المنظمات إلى الدعم لتنمية قدراتها التنفيذية.
- قدرات التنفيذ تشمل إدارة البرامج والمشاريع، وإدارة المشتريات، والإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية. وتحتاج المنظمات أن تكون هذه القدرات على مستوى مناسب من الفاعلية والكفاءة، بغض النظر عن مصدر التمويل أو القطاع أو الهدف الإنمائي.
- في حال افتقار المنظمات إلى القدرة على تنفيذ خطط التنمية، فحتى البرامج التي تم تخطيطها وإعدادها جيداً وتتوفر لها ميزانيات كافية سنبوء بالفشل، أو في أفضل الأحوال ستسبب في إهدار الوقت والمال.

الخدمات

- يقدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومركز تنمية القدرات الشرائية التابع للأمم المتحدة (PCDC) الدعم لأصحاب المصلحة الوطنيين من خلال الخدمات التالية:
- (1) دعم حملات المناصرة والتواصل مع أصحاب المصلحة الوطنيين، بغية التخطيط لتنفيذ مبادرات تنمية القدرات.
 - (2) المشاركة في التمرينات لتحديد نطاق عمليات تقييم القدرات وإجرائها.
 - (3) تقديم الدعم لصياغة استجابات وخطط عمل مناسبة لتنمية القدرات.
 - (4) تيسير الحصول على الخبرات المتعلقة بمعايير ومناهج وحلول القدرات التنفيذية من القطاعين العام والخاص، وذلك من خلال الاستفادة من شبكة مكثفة من الشركاء الداخليين والخارجيين.
 - (5) توفير أحدث المعارف والممارسات، بما في ذلك مجموعات الأدوات، والأمثلة الميدانية، ودراسات الحالة، ومواد التحليل والتدريب.

للحصول على المعلومات الأساسية، يرجى قراءة:

[UNDP Procurement Capacity Assessment Tool](#)

[UNDP Procurement Capacity Assessment User's Guide](#)

جميع الوثائق متاحة على www.capacity.undp.org و www.unpcdc.org

United Nations Development Programme

Capacity Development Services in Application

AID EFFECTIVENESS



بيانات السياسة

- دفع عجلة التنمية البشرية هو أمر يتطلب توسيع الفرص المتاحة أمام البلدان لإطلاق طاقاتهم الإنمائية، وكذلك دعم قدرتهم على ذلك. ولكي يحدث ذلك، لا بد من حشد المعونات وإنفاقها بفاعلية.
- تعبئة المساعدات الإنمائية وتعزيز القدرات من أجل إيصال الخدمات الأساسية يشكلان أهمية حيوية. فالمعونة لا بد أن تدعم استراتيجيات التنمية الوطنية وبلوغ الأهداف الإنمائية للألفية وغيرها من الأهداف الإنمائية المتفق عليها دولياً.
- ما من بديل للملكية والقيادة الوطنية لعملية التنمية. فلا يمكن إسناد هذه المهمة لجهات خارجية ولكن يتعين احترامها ودعمها. وبالمثل، يتعين على الحكومات الوطنية أن تحترم الفاعلين غير الحكوميين ودورهم ومساهماتهم في عملية التنمية. فقدره الحكومة والمجتمع على العمل المشترك من أجل الوفاء بوعود التنمية هي من الركائز الأساسية للنجاح.
- لكي تصلح المساعدات الإنمائية للجميع، تحتاج الدولة إلى مؤسسات فاعلة وشاملة تتسم بالشفافية والخضوع للمساءلة أمام المواطنين.
- البلدان التي تسير على مسارات إنمائية مشابهة تستطيع أن تتعلم الكثير من بعضها البعض، وكذلك الاستفادة من خبرات الدول النامية الأخرى.

الخدمات

- يقدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وشبكة شركائه الدعم لجميع أصحاب المصلحة الوطنيين من خلال الخدمات التالية:
1. دعم القدرات الوطنية لتنسيق وإدارة المعونة والتمويل الإنمائي وفقاً للاحتياجات الفردية لكل بلد، ولكن بصفة خاصة:
 - i. وضع سياسات تتعلق بالمعونة وتنماشى مع أولويات التنمية الوطنية، وقيادة آليات تنسيق المعونة والتفاوض عليها، والعمل على توصيل أصواتهم في المنتديات العالمية والإقليمية فيما يتصل بفاعلية التنمية والمعونة.
 - ii. تطبيق أنظمة فاعلة للتكلفة والإلكترونية وشفافة لإدارة ورصد المعونات ونتائج الأهداف الإنمائية للألفية.
 2. تعزيز قدرات الحكومة وأصحاب المصلحة الآخرين على مراقبة توزيع التمويل الإنمائي، وتنظيم تدفقات المساعدة والمعونة الإنمائية.
 3. تعزيز قدرات شركاء التنمية غير التابعين للجنة المساعدة الإنمائية (DAC) على إدارة ومراقبة المساعدات الإنمائية الرسمية (ODA).
 4. تسهيل التعاون بين دول الجنوب، وتبادل المعلومات، والتعلم من الأقران.
 5. جمع وتبادل الأدلة القوية على فاعلية المعونة وأدوات تنمية القدرات ذات الصلة بها.

للحصول على المعلومات الأساسية، يرجى قراءة:

UN ECOSOC Development Cooperation Forum
UN Financing for Development Process
Paris Declaration on Aid Effectiveness
Capacity Development and Aid Effectiveness
Accra Agenda for Action

جميع الوثائق متاحة على www.capacity.undp.org

United Nations Development Programme

Capacity Development Services in Application

BASIC SERVICE DELIVERY AND PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS



بيانات السياسة

- وضع سياسات وقواعد ملائمة هو شرط أساسي لتوفير ومراقبة الخدمات الموجهة إلى الفقراء من قبل الوكالات التابعة للدولة والجهات غير التابعة للدولة، مثل القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية.
- تنظيم قطاع الخدمات هو مسؤولية تقع على عاتق الدولة. ولكن لضمان فاعلية التكلفة والعدالة الاجتماعية، يتعين على الهيئات المحلية والقطاع الخاص والمستخدمين والمجتمع الأوسع المشاركة في التفاوض حول الإجراءات، ومستوى الخدمة والتغطية، وتحديد المعايير والتعريفات الجمركية.
- مشاركة القطاع الخاص والجهات الأخرى غير التابعة للدولة في إيصال الخدمات الأساسية تُغير دور الدولة من توفير الخدمات إلى تسهيل الخدمات. لذا تحتاج الهيئات المحلية إلى تعلم المهارات اللازمة للاضطلاع بهذا الدور الجديد.
- الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) هي نهج لإيصال الخدمات في شكل عقد رسمي بين هيئات القطاع العام المحلية والجهات غير الحكومية لتوفير الخدمات العامة وفق أهداف إيصال الخدمات ومعايير الأداء التي وضعتها الهيئات المحلية مع وجود مؤشرات الأداء لرصد مستوى مقدمي الخدمات في إيصال الخدمات. وتحتاج الهيئات العامة ومقدمو الخدمات غير الحكوميين والمستخدمون إلى مجموعة جديدة من القدرات لضمان تحسين عملية إيصال الخدمات من خلال ترتيبات الشراكة بين القطاعين العام والخاص مما يفتح قناة جديدة لدعم تنمية قدراتهم.

الخدمات

- يقدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وشبكة شركائه الدعم لجميع أصحاب المصلحة الوطنيين من خلال الخدمات التالية:
- 1) تسهيل عمليات مراجعة السياسات واللوائح التي تحكم إيصال الخدمات على المستوى المحلي.
 - 2) تقديم الدعم الفني لسن قوانين ولوائح ووضع سياسات وإجراء إصلاحات مؤسسية تهدف إلى تسهيل وتشجيع الجهات الخاصة وغير الحكومية على المشاركة في توفير الخدمات الأساسية المحلية.
 - 3) توفير الدعم لتقييم قدرات وتحليل أدوار ومسؤوليات الدولة والقطاع الخاص ومجموعات المستخدمين والمجتمعات في إيصال الخدمات الأساسية إلى الفقراء. ويتضمن ذلك تقديم المشورة بشأن النماذج المناسبة لإيصال الخدمات الأساسية مثل نهج الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
 - 4) تسهيل مشاورات تضم العديد من أصحاب المصلحة حول الممارسات والمعايير المبتكرة والآليات المناسبة لتحسين كفاءة الخدمات الأساسية وقدرة الفقراء على الوصول إليها وتحمل تكلفتها.
 - 5) تقديم الدعم للتنفيذ التجريبي لنماذج إيصال الخدمات من قبل القطاعين العام والخاص والتي تساهم في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، في قطاعات الخدمات مثل إمدادات المياه، والصرف الصحي، وإدارة النفايات الصلبة، والطاقة المتجددة اللامركزية، والرعاية الصحية والتعليم.
 - 6) توفير الدعم لتطوير قدرات المؤسسات على تحسين الخدمات العامة ولتبادل الخبرات بين دول الجنوب فيما يخص النماذج المبتكرة لإيصال الخدمات.

دعم تنمية القدرات: نهج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

(7) توفير أدوات التقييم وشبكات الخبراء والتدريب لأصحاب المصلحة المحليين والوطنيين لإعداد وتنفيذ الشراكات لصالح الفقراء بين القطاعين العام والخاص في بعض قطاعات الخدمات.

للحصول على المعلومات الأساسية، يرجى قراءة:

[*Toolkit for Pro-Poor Municipal Public-Private Partnerships*](#)

[*Step-by-Step Guide for Pro-Poor Public-Private Partnership: For a Basic Urban Service*](#)

Proceedings of the Capacity Net e-Discussion on 'Capacity to Effectively and Sustainably Deliver Local Basic Services to the Poor'

Project Fact Sheets

جميع الوثائق متاحة على www.capacity.undp.org

المرفق 2

تطبيقات تنمية القدرات في ممارسات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

United Nations Development Programme

Capacity Development Services in Application

INTEGRATED LOCAL DEVELOPMENT



بيانات السياسة

- التنمية المحلية تقتضي التعاون في تحديد البيئة المواتية وتنفيذ مبادرات التنمية المحلية بين مختلف أصحاب المصلحة - سواء الحكوميين أو غير الحكوميين أو من القطاع الخاص - على المستويين المحلي والوطني. والهيئات المحلية هي خير من يستطيع التنسيق بين أصحاب المصلحة بما يتيح لهم العمل بطرق تكاملية.
- الهيئات المحلية عليها أن تلعب أدواراً متعددة - منها الجمع بين أصحاب المصلحة، والتخطيط، وتقديم الخدمات، والإشراف على مقدمي الخدمات غير الحكوميين. وللقيام بذلك بفاعلية هناك حاجة إلى مجموعة رئيسية من القدرات الوظيفية.
- القيادة المهمة غالباً ما تكون مفتاحاً للنجاح. وينبغي أن تكون تنمية القيادة عملية شاملة، لا تُشرك الأفراد فقط بل والمنظمات أيضاً لتفعيل البيئة المواتية.
- التنمية المحلية تتأثر بشدة بالسياسات الوطنية، وخاصة اللامركزية المالية وعمليات إعداد الميزانيات حتى عندما يكون انتقال السلطة محدوداً وتكون السلطة الإدارية شديدة المركزية.
- رعاية القدرات المحلية تتطلب معالجة التحديات المحلية الخاصة والبناء على الفرص المحلية. وتشمل التحديات نقص البيانات المصنفة وصعوبة الحفاظ على العاملين عندما تكون الحوافز محدودة. أما الفرص فتشمل رأس المال الاجتماعي والالتزام بالمشاركة في التغيير، مما قد يساعد الحكومات المحلية على تنفيذ أولوياتها ورصد فاعليتها.
- تحديد أصحاب المصلحة المحليين وإجراء تقييمات القدرات هما من الخطوات الأولى الهامة نحو إطلاق العملية وإشراك جميع المشاركين.

الخدمات

- يقدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وشبكة شركائه الدعم لجميع أصحاب المصلحة الوطنيين من خلال الخدمات التالية:
- 1) تحديد مقدمي الخدمات الرئيسيين (الحكوميين وغير الحكوميين)، وتقييم قدراتهم ودعم تنمية هذه القدرات للقيام بالتخطيط ووضع الميزانيات وتحديد الأولويات وتنسيق الموارد وحشدها.
 - 2) تقديم الدعم لإعداد تقييمات القدرات والاستجابات، وذلك لتعزيز قدرات الوحدات الحكومية المحلية على إدارة الموارد العامة بفاعلية وتوفير خدمات عالية الجودة وممارسة عملية شاملة وديمقراطية لصنع القرار. ويتضمن هذا الأمر تنمية المهارات في التخطيط وإعداد الميزانيات وإدارة الموارد العامة وإجراء الرصد والتقييم.
 - 3) دعم إنشاء الشراكات بين العديد من أصحاب المصلحة (بين كيانات القطاعين العام والخاص أو بين البلديات) وحشد الموارد من أجل الاستثمارات الموجهة للفقراء. (انظر أيضاً إيصال الخدمات والشراكات بين القطاعين العام والخاص).
 - 4) تسهيل الفرص للمواطنين لإبداء وجهات نظرهم حول الخدمات المحلية ولمساءلة الحكومات ومقدمي الخدمات.
 - 5) تسهيل حوارات السياسة التي تجمع القادة المحليين والوطنيين.
 - 6) تقييم الأثر السياسية والرقابية وغيرها من العوامل المحلية التي تؤثر على إيصال الخدمات.

دعم تنمية القدرات: نهج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

للحصول على المعلومات الأساسية، يرجى قراءة:

[UNDP Practice Note on Supporting Capacities for Integrated Local Development
Toolkit for Localizing the Millennium Development Goals \(MDGs\)](#)

جميع الوثائق متاحة على www.capacity.undp.org

بيانات السياسة

- وباء فيروس نقص المناعة البشرية هو حدث "طويل الأمد" – وتمتد عواقبه لأجيال. لذلك تحتاج جميع البلدان إلى فهم كيف يتسبب فيروس نقص المناعة البشرية والإيدز في تقويض أهداف التنمية وكيف أن احتياجاتها ودوافعها الاجتماعية والاقتصادية والمتعلقة بالصحة العامة يمكن أن تؤثر على انتشار هذا الوباء.
- الاستجابة لفيروس نقص المناعة البشرية والإيدز تشكل تحدياً لكل بلد على حدة ولمنظومة الأمم المتحدة. ولتحقيق استجابة فاعلة على المدى الطويل، يجب على البلدان تطوير وتنفيذ استراتيجيات متعددة القطاعات للوقاية والرعاية والتخفيف من حدة هذا الوباء. وينبغي دمج هذه الاستراتيجيات في آليات التخطيط اللامركزية وخطط التنمية الوطنية وفقاً للأهداف الإنمائية للألفية مثلاً أو أوراق إستراتيجية الحد من الفقر.
- هذه الاستجابات ستتطلب تعزيز القيادة من أعلى المستويات الحكومية والتنسيق بين الوزارات المعنية. ولضمان فاعلية الأعمال، يتعين على الفئات المهمشة (كالمشتغلين بالجنس أو الأقليات الجنسية) المشاركة أيضاً في صنع القرار، ويتعين على وكالات الأمم المتحدة أن تخطط وتدير برامجها بشكل مشترك. كما لوحظ أن الأنظمة التي أنشئت في الأصل للاستجابة للإيدز أصبحت تتعارض بشكل متزايد مع هياكل الحكم التي يجري تطويرها لتعزيز الأنظمة الصحية ولتنفيذ استجابة مشتركة لفيروس نقص المناعة البشرية والسل والملاريا. فاللامركزية قد جعلت القضية برمتها أكثر تعقيداً. لذلك فإن فهم هذه التحديات ووضع ترتيبات قوية للحكم من شأنه تعزيز الاستجابات لفيروس نقص المناعة البشرية والإيدز ويساعد الحكومات على إدارة التفاعلات المعقدة بين الصحة والتنمية.
- انتهاكات حقوق الإنسان والتمييز بين الجنسين يساعدان على انتشار فيروس نقص المناعة البشرية والإيدز وإعاقة وصول الناس إلى خدمات الوقاية والعلاج والدعم. لذا تركز الاستجابات التي نجحت في مواجهة هذا الوباء على تعزيز التدابير التي تضمن تمتع الناس بحقوقهم الإنسانية، وذلك من خلال معالجة قضايا الوصم والتمييز والعلاقات غير المتساوية بين الجنسين والتي تعني أن النساء والفتيات هن الأكثر عرضة للإصابة بالفيروس.
- الأدوية المضادة للفيروسات الرجعية أصبحت أكثر توفراً الآن. إلا أن إمكانية الحصول عليها محدودة في البلدان النامية بسبب تعقيد قضايا حقوق الملكية الفكرية والاتفاقيات التجارية. وإذا أرادت البلدان الوصول إلى أدوية عالية الجودة ومنخفضة التكلفة لفيروس نقص المناعة البشرية والإيدز، فيتعين عليها زيادة قدراتها للاستفادة الكاملة من أي إجراءات مرنة أو وقائية توجد في أنظمة التجارة الدولية.

الخدمات

- يقدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وشبكة شركائه الدعم لجميع أصحاب المصلحة الوطنيين من خلال الخدمات التالية:
- (1) تقييم الآثار الاجتماعية والاقتصادية لفيروس نقص المناعة البشرية والإيدز وتطوير استراتيجيات لتخفيفها.
 - (2) تقديم المشورة بشأن إدراج موضوع فيروس نقص المناعة البشرية والإيدز في خطط التنمية الوطنية، واستراتيجيات الحد من الفقر، وأطر عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، بما في ذلك التي تم تطويرها بعد الكوارث أو النزاعات.
 - (3) تطوير استراتيجيات الاقتصاد الكلي لإدارة المزيد من الموارد.

دعم تنمية القدرات: نهج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

(4) اعتماد السياسات والتشريعات واستغلال أوجه المرونة الممكنة في الجوانب المتعلقة بالتجارة من حقوق الملكية الفكرية لزيادة إمكانية الوصول إلى العلاج.

(5) تعزيز دمج قضية المساواة بين الجنسين في الخطط الوطنية الخاصة بفيروس نقص المناعة البشرية والإيدز وإنشاء روابط بين الأعمال الأوسع الهادفة إلى تعزيز المساواة بين الجنسين و مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية والإيدز.

للحصول على المعلومات الأساسية، يرجى قراءة:

UNDP Corporate Strategy on HIV/AIDS

[Mainstreaming HIV and AIDS in Sectors & Programmes: An Implementation Guide for National Responses](#)

[The TRIPS Agreement and Access to ARVs](#)

جميع الوثائق متاحة على www.capacity.undp.org

United Nations Development Programme

Capacity Development Services in Application

EFFECTIVE USE OF GLOBAL FUND RESOURCES



بيانات السياسة

- البلدان تتلقى الآن مستوى من التمويل لم يُعهد من قبل لمواجهة فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز والسل والملاريا. ومع ذلك، فلا تزال هناك حاجة إلى مزيد من الاستثمار في تنمية القدرات حتى تُستخدم هذه الأموال بفاعلية وتتحقق نتائج مستدامة.
- توسيع نطاق الاستجابة لهذه الأمراض وتحسين استخدام موارد الصندوق العالمي لمكافحة الإيدز والسل والملاريا (الصندوق العالمي) يتطلبان توافر القدرات اللازمة لتخطيط المشاريع وإدارة المنح والعقود وإدارة التمويل والمشتريات وإجراء الرصد والتقييم. والأهم من ذلك هو تنمية قدرات أصحاب المصلحة الذين ينفذون برامج الصندوق العالمي، مثل منظمات المجتمع المدني والمؤسسات الحكومية والأشخاص المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية والإيدز.

الخدمات

- يقدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وشبكة شركائه الدعم لجميع أصحاب المصلحة الوطنيين من خلال الخدمات التالية:
- (1) دعم الجهات الوطنية في تنمية قدراتها التنفيذية لمساعدتها على الاضطلاع بدور "المتلقي الرئيسي" لتمويل الصندوق العالمي، بما في ذلك *Guidelines on Successful Support to Capacity Development for UNDP Country Offices* *Serving as GFATM Principal Recipient*.
 - (2) تحويل موارد الصندوق العالمي إلى البرامج التي تضعها البلدان وتوفير الدعم لتنمية قدرات المتلقين الفرعيين وأصحاب المصلحة المشاركين في تنفيذ هذه البرامج.
 - (3) تسهيل إجراء تقييم لنقاط القوة لدى المتلقين الفرعيين واحتياجاتهم من أجل تحديد الاختناقات التي قد تعوق تنفيذ البرامج بنجاح.
 - (4) توفير الدعم لتطوير أدوات وآليات لمراقبة جودة مشاريع الصندوق العالمي، ومنها [the Toolkit for Successful Partnership](#) و [Operational Manual](#)، و [Operational Manual in Support to Global Fund Principal Recipients](#) وكذلك قوالب ونماذج اتفاقيات لاستخدامها مع المتلقين الفرعيين لمشاريع الصندوق العالمي.
 - (5) تدريب العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والمتلقين الفرعيين، على المستوى العالمي والإقليمي والقطري، على إدارة المنح والإدارة المالية وإدارة العقود والمشتريات وإدارة سلسلة الإمدادات فضلاً عن الرصد والتقييم.
 - (6) تعديل النظام المالي للبرنامج الإنمائي بما يسمح برصد وتقييم مصروفات الصندوق العالمي حسب البلد والمتلقي الفرعي، بما في ذلك المصروفات على العقاقير المضادة للفيروسات الرجعية والناموسيات.

للحصول على المعلومات الأساسية، يرجى زيارة الموقع الإلكتروني للشراكة القائمة بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والصندوق العالمي:

دعم تنمية القدرات: نهج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

www.undp.org/hiv/focus04.htm

جميع الوثائق متاحة على www.capacity.undp.org

معلومات الاتصال

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

مكتب السياسات الإنمائية

فريق تنمية القدرات

304 East 45th Street, FF-6th Floor
New York, NY 10017

الهاتف: +1 212-906-3643

الفاكس: +1 212-906-5896

الموقع: <http://www.capacity.undp.org>