برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

مذكرة إرشادية حول التنمية القائمة على المناطق

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي هو منظمة الأمم المتحدة الرائدة التي تكافح لإنهاء الظلم المتمثل في الفقر وعدم المساواة وتغير المناخ. من خلال العمل مع شبكتنا الواسعة من الخبراء والشركاء في 170 بلدًا، نساعد الدول على بناء حلول متكاملة ودائمة للناس والأرض.

اعرف المزيد على undp.org، أو تابع UNDP@.

حقوق التأليف والنشر © برنامج الأمم المتحدة الإنمائي 2025. جميع الحقوق محفوظة.

One United Nations Plaza, New York, NY 10017, USA

تُعبّر الآراء الواردة في هذا المنشور عن رؤية المؤلف، ولا تمثل بالضرورة رأي الأمم المتحدة، بما في ذلك برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، أو أي من الدول الأعضاء فيها.

صورة الغلاف: © برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في جمهورية الكونغو الديمقراطية

جدول المحتويات

شكر وتقدير 4

ملخص تنفيذي 6

الاختصارات 8

1. تمهيد 10

1.1. غرض مذكرة الممارسة والجمهور المستهدف 10

2.1. السياق الحالي 11

2. عرض أسباب برنامج التنمية القائمة على المناطق 13

1.2. مبادئ التنمية القائمة على المناطق 13

2.2. خطوات التنمية القائمة على المناطق 15

3. تطبيق مفهوم التنمية على المناطق 16

1.3. التصميم والإعداد 16

تحليل السياق 17

تحديد نطاق المنطقة الجغرافية 19

تصميم نهج مجموعة البرامج 20

4. التمويل 24

5. التطبيق 26

تنفيذ التخطيط التشاركي 26

القدرة على التكيف والتركيز الموضوعي 29

تصميم وتنفيذ البرامج الريفية-الحضرية 31

الاستقرار 33

تصميم وتنفيذ البرامج عبر الحدود 33

1.5. الإدارة 35

2.5. الشراكة 37

3.5. التنسيق 40

4.5. الرصد /المراقبة 43

6. التواصل 45

7. الاستدامة 47

8. ملحقات 49

ملحق 1: الشخصيات المرجعية الأساسية 49

ملحق 2: المنظمات الأخرى والتنمية القائمة على المناطق 52

ملحق 3: المراجع 54

شكر وتقدير

طوّر فريق أساسي في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مذكرة الممارسة هذه، وضمّ الفريق جياكومو نيغروتو كامبياسو، أخصائي السياسات، وأديلا بوزدر-سينجيك، أخصائية السياسات، وكارلو رويث، مستشار السياسات العالمية في مكتب الأزمات في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مع الدعم الرئيسي من توماس ثوروغود، مستشار مختص. وقامت كل من أميتا جيل، المسؤولة العالمية عن العمل المحلي، ومارينا لوجيوديسي، مستشارة حلول التعافي العالمي في مكتب الأزمات التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بالإشراف العام على المشروع.

واستفادت المذكرة من أفكار وتعليقات ومداخلات قيمة قدّمها الأشخاص التالية أسماؤهم من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: أرفيند كومار، أخصائي إدارة المشاريع للمرونة الريفية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في اليمن؛ آن داليتز، مسؤولة مخرجات بناء السلام المحلي والتماسك الاجتماعي، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في ليبيا؛ بيتروس فانديبول، قائد فريق الحوكمة وبناء السلام، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في اليمن؛ هالة رزق، قائدة فريق التماسك الاجتماعي والحكم المحلي، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في سوريا؛ بالوما بلانش، مسؤولة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين بشأن العودة وإعادة الإدماج، سوريا؛ لورديس غوميث روبيو، مستشارة أولى في التنمية القائمة على المناطق، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في سوريا؛ عبدو سيف، رئيس فريق الاستشارة والإشراف، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في اليمن؛ حسني مولهي، أخصائي الحوكمة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في تونس؛ دانييلا ليما، رئيسة قسم التجارب، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في أنغولا؛ ليغان سيني، رئيس وحدة الاستشارة الاستراتيجية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في سيراليون؛ جوناثان ديريو، نائب الممثل المقيم، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في الجزائر؛ فريدة قدري، رئيسة قسم الحوكمة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في الجزائر؛ حبيبة رودولفو، قائدة فريق الحوكمة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في موزمبيق. كريستينو بيدراثا لوبيث، مستشار تقني معتمد في مجال اللامركزية من أجل التنمية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في موزمبيق؛ جيورجي فارديشفيلي، قائد فريق منع الأزمات والتعافي منها، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في جورجيا؛ بيليانا سفيتانوفسكا غوغوسكا، قائدة فريق الحوكمة الديمقراطية/نهج البرنامج الأخضر، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في شمال مقدونيا؛ سوزان أحمدي، رئيسة قسم الرخاء الشامل، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في شمال مقدونيا؛ عدنان شيما، نائب الممثل المقيم، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في ميانمار؛ أليساندرو كاسيلي، رئيس مكتب برنامج السلام والتنمية والترابط الإنساني، راخين، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في ميانمار؛ جولياتا سوباكوا، المستشارة التقنية المعنية بأهداف التنمية المستدامة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في إندونيسيا؛ ؛ لينا فرنانديث بيثانو، رئيسة مختبرات AccLab ومشاركة القطاع الخاص، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في كولومبيا؛ خايرو ألبيرتو ماتايانا فيياريال، مسؤول برنامج التعايش وأمن المواطن، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في كولومبيا؛ جيني جالفيس، مديرة منطقة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في كولومبيا؛ ألكسندر بريتو، مدير مشروع في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في قبرص؛ خافيير إرنانديث، نائب الممثل المقيم، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في جمهورية الدومينيكان؛ ماريا إوخينيا موراليس فيري، مسؤولة برنامج الاستدامة البيئية المنعة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في جمهورية الدومينيكان؛ إدوين غوميث، خبير اقتصادي، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في جمهورية الدومينيكان؛ ريكاردو نونييث، مسؤول برنامج الحوكمة وتحويل الإنتاج، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في كوبا؛ غريتيل فاياداريس، محللة برنامج الحوكمة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في كوبا؛ سينجاي دورجي، محلل برامج في برنامج المنح الصغيرة التابع لمرفق البيئة العالمية التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي؛ كريستوفر تانغري، أخصائي الشراكات والبرامج، مركز الحدود الأفريقية التابع لبرنامج الأمم المتحدة

الإنمائي؛ كاثرين أوزبورن، مستشارة سياسات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بشأن النزوح القسري؛ نينكي كوبيروس، المنسق القطري لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في مجال الإدارة التكيفية؛ أيان أبشير، محلل قطري، مبادرة الإدارة التكيفية؛ باربرا آن كريغسمان، منسقة مجموعة التعافي المبكر العالمية، مكتب الأزمات؛ ميليكا بيجوفيتش، رئيسة الابتكار الاستراتيجي؛ تينا ستوم، رئيسة البرنامج الإقليمي، مركز إسطنبول الإقليمي؛ ديانا سالفيميني، المستشارة التقنية العالمية، العمل المحلي، مركز الطبيعة؛ باتريك دونغ، المسؤول العالمي عن الحوكمة والخدمات العامة؛ راجيف إيسار، أخصائي سياسات، مخاطر المناخ وحوكمة المخاطر؛ وجيمس فينر، أخصائي تقني في المناخ والمدن، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي/برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية.

كما شملت عملية التشاور العديد من الزملاء الآخرين من المكاتب القطرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في سوريا والمملكة العربية السعودية واليمن وتونس والجزائر (المكتب الإقليمي للدول العربية) وأنغولا وسيراليون وليبيريا وموزامبيق وزامبيا (المكتب الإقليمي لأفريقيا) وأذربيجان والبوسنة والهرسك وجورجيا وقيرغيزستان ومقدونيا الشمالية (المكتب الإقليمي لأوروبا ورابطة الدول المستقلة) وأفغانستان وميانمار وإندونيسيا (المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ) وكوبا وجمهورية الدومينيكان وكولومبيا (المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي).

أخيرًا، استفادت الترجمة العربية لمذكرة الممارسة من المراجعة والمساهمات القيّمة لكل من عبدالله اللحام (منسق برنامج)، مها قطامي (أخصائية مشروع)، ومحمود عبدو (أخصائي أبحاث في سيادة القانون والأمن وحقوق الإنسان) من المكتب الإقليمي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في عمّان.

©برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في مالي

ملخص تنفيذي

تقدّم مذكرة الممارسة هذه **نظرة عامة على برامج وتدخلات التنمية القائمة على المناطق (ABD)** لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، المخصصة للممارسين، ومستشاري السياسات، وشركاء التنمية العاملين في تصميم استراتيجيات محلية وتطبيقها. وتسلط هذه المذكرة الضوء على أهمية التنمية القائمة على المناطق في معالجة التحديات الفريدة التي تواجه مناطق جغرافية محددة، وخاصة في السياقات المعقدة والأزمات وما بعد الأزمات. ومن خلال إعطاء الأولوية للملكية المحلية والمشاركة الشاملة والمرونة، توفر التنمية القائمة على المناطق نهجًا يسد الفجوات في تقديم الخدمات، ويعزز المنعة، ويضع الأساس للتنمية طويلة الأمد.

وتنبثق جذور التنمية القائمة على المناطق من **المبادئ التي تعزز القدرة على التكيف وحساسية السياق**، بما يضمن أن تستجيب التدخلات للاحتياجات الفريدة وتقدم فرصًا للمناطق المستهدفة بطريقة متكاملة. وتؤكد مذكرة الممارسة على أهمية إجراء تحليل شامل للسياق لفهم الديناميكيات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المؤثرة. إن هذه الخطوة الأساسية، إلى جانب الإحساس بالمسؤولية المحلية، تشكل أساس التصميم الاستراتيجي للتدخلات، مما يضمن أنها ذات صلة وفعالة. ومن الضروري أيضًا تحديد النطاق الجغرافي بوضوح، لأنه يتيح تركيز الجهود وتخصيص الموارد بكفاءة.

من أكثر الجوانب أهمية في تطبيق مفهوم التنمية القائمة على المناطق هو **عمليات التخطيط التشاركي**، التي تُشرك المجتمعات المحلية بشكّل فعّال في صياغة التدخلات. ولا يعمل هذا النهج على تعزيز أهمية التدخلات فحسب، بل ويعزز أيضًا الإحساس بالمسؤولية المحلية، بما يضمن عدم ترك أي أحد خلف الركب، وهو أمر حيوي لاستدامة نتائج البرنامج. وتؤكد المذكرة أيضًا على ضرورة أن تكون استراتيجيات التنمية القائمة على المناطق قابلة للتكيف، وبما يسمح بإجراء تعديلات في الوقت الفعلي استنادًا إلى الظروف والتطورات وردود الفعل.

إن تأمين إطار فعال للتنسيق متعدد المستويات (الإقليمية والوطنية والدولية) يساعد على تعزيز التمويل المستدام، وهو عنصر رئيسي آخر للتدخلات الناجحة في مجال التنمية القائمة على المناطق. **وتضع هذه المذكرة الخطوط العريضة لاستراتيجيات التمويل المتنوع والطويل الأجل**، وتسلطّ الضوء على أهمية مواءمة التمويل مع الأولويات المحددة والحفاظ على المنعة المالية للاستجابة للاحتياجات المتغيرة. وتؤكد على أهمية الهياكل الإدارية الداخلية الفعالة لتنسيق الأنشطة وضمان المساءلة والحفاظ على سلامة عملية التدخل.

وتُعرّف الشراكات والتنسيق بأنها عوامل رئيسية في تعزيز تأثير مبادرات التنمية القائمة على المناطق واستدامتها. وتتبنى المذكرة الإرشادية فكرة أن **بناء شراكات قوية مع الحكومات المحلية والمجتمع المدني والقطاع الخاص**، يمكن أن توسّع بشكل كبير نطاق وصول جهود التنمية القائمة على المناطق وفعاليتها. ويُعدّ التنسيق بين مختلف أصحاب المصلحة ضروريًا لضمان تنفيذ التدخلات بسلاسة ومواءمة الجهود مع أهداف التنمية الأوسع.

والرصد هو مكوّن مهم آخر، يمكّن من إجراء تقويم مستمر للتقدم، وتحديد المناطق التي تحتاج للتعديل. **واستراتيجية تواصل** واضحة جدًا ومهمة بالقدر نفسه، إذ أنها تضمن إعلام كل أصحاب المصلحة بمبادرات التنمية القائمة على المناطق، وانخراطهم فيها ودعمهم لها. إن **الشفافية** والتواصل الواضح أمران حيويان لبناء الثقة وضمان الدعم اللازم من المجتمعات المحلية والشركاء.

وفي نهاية المطاف، تؤكد هذه المذكرة على أن الاستدامة طويلة الأمد لتدخلات التنمية القائمة على المناطق هي الهدف الأساسي. **وتركز الاستراتيجيات الرامية إلى ضمان الاستدامة على تعزيز القدرات، وتعزيز الملكية المحلية، والشراكة المستدامة، دعمًا لعملية التنمية الشاملة، مما يسمح باستمرار فوائد التدخلات إلى ما بعد عمر المشاريع الفردية.**

ومن خلال دمج هذه المبادئ في تصميم استراتيجيات التنمية القائمة على المناطق وتنفيذها، يمكن لممارسي التنمية خلق تأثيرات إيجابية دائمة في المجتمعات التي يخدمونها.

©مكتب الأزمات التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي

الاختصارات

ABADEI	النهج القائم على المناطق لمبادرات الطوارئ التنموية
ABD	التنمية القائمة على المناطق
CBC	التعاون عبر الحدود
CBO	النهج القائم على المجتمع
CO	المكتب القطري
CSO	منظمة المجتمع المدني
EU	الاتحاد الأوروبي
FAO	منظمة الأغذية والزراعة
GCF	الصندوق الأخضر للمناخ
GDP	الناتج المحلي الإجمالي
GEF	مرفق البيئة العالمية
GIS	نظام المعلومات الجغرافية
GIZ	المؤسسة الألمانية للتعاون الدولي
HDP	الإنسانية-التنمية-السلام
HCT	الفريق القطري للعمل الإنساني
IDP	نازح داخليًا
IDAF	الصندوق الدولي للتنمية الزراعية
IFI	مؤسسة مالية دولية
IOM	المنظمة الدولية للهجرة
JMDI	مبادرة الهجرة والتنمية المشتركة
LAG	مجموعة العمل المحلية
LEDA	وكالة التنمية الاقتصادية المحلية
LGBTQIA+	المثليات والمثليون ومزدوجو الميل الجنسي ومغايرو الهوية الجنسية والكوير وثنائيو الجنس واللاجنسي

M4ED	رؤساء البلديات من أجل النمو الاقتصادي
M&E	الرصد والتقييم
NGO	منظمة غير حكومية
OECD	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
PADIT	منصات مترابطة للتنمية الإقليمية المتكاملة
PBF	صندوق بناء السلام
PwD	الأشخاص ذوو الإعاقة
ReDSS	الأمانة الإقليمية للحلول الدائمة
SDGs	أهداف التنمية المستدامة
UN	الأمم المتحدة
UNCT	فريق الأمم المتحدة القطري
UNDP	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
UNFPA	صندوق الأمم المتحدة للسكان
UNHCR	مفوض الأمم المتحدة السامي لشؤون اللاجئين
UNICEF	منظمة الأمم المتحدة للطفولة
UNIDO	منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية
UNOCHA	مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية
USAID	الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية
WFP	برنامج الأغذية العالمي
WHO	منظمة الصحة العالمية

1 تمهيد

1.1. الغرض والفئة المستهدفة من المذكرة الإرشادية

تسلط هذه المذكرة الضوء على الأهمية المتزايدة لنهج التنمية القائمة على المناطق (ABD)،[1] وتقدم دليلًا موجزًا لموظفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في المكاتب القطرية والمراكز الإقليمية، فضلًا عن أصحاب المصلحة المشاركين في تنفيذ التنمية القائمة على المناطق أو المهتمين بها.

وتركز المذكرة في المقام الأول على الأزمات والسياقات الهشة، مما يعكس المشهد العالمي المتطور الذي يتميز بأزمات متعددة ومترابطة.[2] وتقدم المذكرة طريقة للعمل تتماشى بشكل كامل مع العلاقة الإنسانية والتنموية والسلام، وهي مصممة لتسهيل تنفيذها على المستوى المحلي.

باعتبارها مرجعًا، تستند هذه المذكرة على موارد رئيسية أخرى، مثل الموجز السياسي الأخير بشأن البرمجة القائمة على المناطق،[3] والأساليب الناشئة في الإدارة التكيفية،[4] ونهج البرامج.[5] وتقدم دليلًا خطوة بخطوة، يغطي إنشاء عملية البرمجة القائمة على المناطق وتنفيذها ورصدها واستدامتها،[6] مع رؤى عملية حول تطبيقها.

وتضمنت عملية الصياغة مراجعة شاملة للمواد الموجودة والتقييمات والمراجعات المتعلقة بالتنمية القائمة على المناطق في أفريقيا، إلى جانب التشاور مع ممثلين من 21 مكتبًا قطريًا في جميع المناطق وخبراء في هذا المجال.

ويقدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي خبرة وقدرات واسعة لدعم شركاء التنمية في تصميم وتنفيذ حلول التنمية القائمة على المناطق من خلال:

- حضور عالمي واسع النطاق، بما في ذلك المكاتب والموظفين في المناطق النائية خارج العواصم؛
- الالتزام بنهج قائم على الأدلة يسهم في إحداث تغيير تحويلي في الحوكمة وسيادة القانون والمؤسسات الشاملة والازدهار المشترك؛ و
- دوره كمنسق، من خلال جمع أصحاب المصلحة المختلفين لمعالجة التحديات المشتركة بشكل فعال.

1 بناءً على المشاورات الواسعة التي أجريت مع العديد من مكاتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في مختلف المناطق، فضلًا عن الأفكار التي تم جمعها من خلال مراقبة مدى أهمية المواقع الإلكترونية للشركات التابعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

2 https://www.un.org/en/desa/un-secretary-general-calls-radical-transformation-global-finan-cial-system-tackle-pressing

3 هل هو مناسب للغرض؟ تصميم وتنفيذ البرامج القائمة على المناطق ودورها في الاستجابة للأزمات المعاصرة والتنمية، موجز سياسات مستقبل التنمية

4 https://undp.sharepoint.com/teams/adaptivemanagement?CT=1691419838980&OR=OWA-NT&CID=5b8f3d5c-2cf9-6b9d-2d2a-9fa0473b15d4&WSL=1

5 https://innovation.eurasia.undp.org/portfolio-development

6 التمييز بين عملية التنمية القائمة على المناطق و "التنسيق القائم على المناطق الإنسانية"، والذي يركز في المقام الأول على تنسيق المساعدات الإنسانية داخل منطقة محددة عبر وكالة واحدة أو أكثر، من دون إشراك السلطات المحلية أو الجهات الفاعلة المحلية في دور قيادي أو ضمان الملكية المحلية.

2.1. السياق الحالي

أصبحت الأزمات طويلة الأمد ودورية بشكل متزايد. حيث إن الأزمات، التي غالبًا ما تكون متجذرة في عجز التنمية متعدد الأبعاد، هي في نهاية المطاف حالات طوارئ تنموية تتطلب حلولًا تنموية متكاملة. إن المساعدات الإنسانية المنقذة للحياة والتدخلات الخارجية من أجل السلام، على الرغم من ضرورتها التي لا جدال فيها، لا تكفي لمعالجة الأسباب البنيوية والكامنة وراء هذا التعقيد. إن طبيعة حالة عدم اليقين وحجم التعقيد لا تتناسب مع الأشكال التقليدية لعمليات الاستجابة للأزمات والتعافي منها. إن الانتقال من أزمة إلى أخرى دون معالجة جذرية لأسبابها لا يمكن أن يرقى بالتنمية إلى مستوى الأزمة في العالم اليوم، أو إلى مستوى تحديات ما يسميه تقرير التنمية البشرية 2022/2021 الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي "زمن بلا يقين، حياة بلا استقرار: رسم مستقبلنا في عالم يتحول."[7]

وفي إطار خطة التنمية المستدامة الشاملة لعام 2030، فإن الأطر مثلًا لعلاقة الإنسانية والتنمية والسلام والجهود المبذولة لتنفيذ أهداف التنمية المستدامة على المستوى المحلي تدفع المنظمات إلى إعادة تقييم نهجها وتكييف عملياتها لمعالجة الاحتياجات الناشئة على المستويين الوطني والمحلي بشكل أفضل.

وتوفّر التنمية القائمة على المناطق إطارًا جغرافيًا للتصميم والتنفيذ المتكاملين، مما يعزز الكفاءة والتأثير في دعم المشاركة في عمليات الأزمات والتعافي والتنمية المحلية.

إن التنمية القائمة على المناطق ليست مفهوما جديدا. فقد تبنى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي هذا النهج لأول مرة في أواخر ثمانينيات القرن العشرين في أميركا الوسطى.[8] وبعد ذلك، تم تطبيق نهج التنمية القائمة على المناطق على نطاق واسع طوال تسعينيات القرن العشرين، وغالبًا ما تمّ ذلك في سياقات ما بعد الصراع. وقد توسع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في استخدام هذا النهج في أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين بالتزامن مع التركيز المتزايد من جانب الاتحاد الأوروبي على التعاون الإنمائي الإقليمي مع دول الجوار وخارجها. وقد اكتسب هذا النهج المزيد من الدعم مع قيام برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بتنفيذ نهج التنمية القائمة على المناطق في حالات الأزمات في أفغانستان والصومال.

ويعد الفقر محركًا أساسيًا للصراع، وعندما يقترن بتأثيرات تغير المناخ والتطرف العنيف وعدم المساواة، فإنه يفرض ضغوطًا هائلة على الجهود الإنسانية. ويشكل الارتباط بين العلاقة الإنسانية والتنموية والسلام إطارًا شاملًا لمعالجة هذا التحدي، حيث يلعب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي دورًا محوريًا باعتباره جهة متكاملة. وتوفر التنمية القائمة على المناطق نهجًا متكاملًا لتنفيذ العلاقات الإنسانية والتنموية والسلام على المستوى المحلي

وتتضمن الخطة الاستراتيجية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي للفترة 2022-2025 ستة قضايا محورية (الفقر وعدم المساواة، والحوكمة، والمرونة، والبيئة، والطاقة، والمساواة بين الجنسين) استجابة للتعقيد المتزايد للأزمات، وما بعد الأزمات، والسياقات الإنمائية. إضافة لذلك، هناك ضرورة مُلّحة لتحويل النهج البرامجي من المشاريع الفردية إلى نهج البرامج الذي يستفيد من الشراكات والموارد والمعرفة لتسريع التقدم نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة. ويتماشى هذا النهج أيضًا مع نهج العمل المحلي المتكامل الذي يتبناه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

ويقدم "مقترح الأزمات" التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والمستند إلى الخطة الاستراتيجية، حلولًا تنموية جديدة لمعالجة الأزمات والهشاشة من خلال ثلاثة مناهج: تحويل السياقات الطويلة الأمد والهشة، وتوقع الأزمات ومنعها، والحفاظ على التنمية خلال الأزمات. وتتناسب هذه الحلول مع السياق المحدد، سواءً على المستوى الإقليمي أو الوطني أو دون الوطني، وكثيرًا ما تتداخل نفس المواقع، مما يجعلها متكاملة بدلًا من أن تكون متبادلة الاستبعاد. وتتبنى المكاتب القطرية لبرنامج الامم المتحدة الإنمائي في البلدان مناهج مبنية على سياقات مختلفة، بما فيها تحقيق الاستقرار، والتنمية القائمة على المناطق، والمشاركة القائمة على الحوكمة، وبرمجة المرونة - والتي غالبًا ما تدمج تدخلات متعددة. ونظرًا لمرونتها وقدرتها على التكيف مع السياقات، تبرز التنمية القائمة على المناطق خيارًا استراتيجيًا في حالات الأزمات وما بعد الأزمات وفي سياقات التنمية لأنها:

- ← تسهّل توطين أهداف التنمية المستدامة؛
- ← تعزّز الانتقال من النهج القائم على المشروع إلى النهج القائم على البرنامج؛

7 مقترح الأزمات الذي قدّمه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، https://www.undp.org/crisis/publications/undps-crisis-offer

8 بدأ برنامج التنمية لصالح للنازحين واللاجئين والعائدين في أمريكا الوسطى (PRODERE) في عام 1989 في ستة بلدان في أمريكا الوسطى تأثرت بشدة طوال عقود من العنف والحروب الأهلية. وقد نُفّذ البرنامج في المناطق المتضررة من الحرب، مع التركيز في المقام الأول على حقوق الإنسان، وإعادة دمج العائدين، والتخطيط التنموي التشاركي، واستعادة الخدمات الأساسية، وإعادة تنشيط الاقتصاد المحلي باستخدام نهج لامركزي ومتكامل ومن القاعدة إلى القمة.

- توفّر نهجًا متكاملًا وشاملًا لتنفيذ الحلول المميزة للخطة الاستراتيجية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي على المستوى المحلي؛
- تدمج العلاقات الإنسانية والتنموية والسلام على المستوى المحلي من خلال التصميم والتشغيل؛
- تؤكد على إحساس الجهات الفاعلة المحلية بالمسؤولية، وتنشّط دور التكامل الذي يلعبه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وتعزّز التعاون، وتبني الشراكات مع أصحاب المصلحة الآخرين؛
- تقدم حلولًا محلية لسياقات التنقل البشري المعقدة - والتي غالبًا ما تكون بُعدًا مهمًا في الأزمات والأوضاع الهشة - من خلال إشراك المجتمعات المحلية بغض النظر عن وضعها (النازحون داخليًا، واللاجئون، والعائدون، والمجتمعات المضيفة) في ديناميكيات (إعادة) التكامل؛ و
- تخلق بيئة مواتية لإشراك الفئات المهمشة والمحرومة (مثل النساء والشباب وكبار السن والمهاجرين والنازحين داخليًا واللاجئين والأعراق ومجتمع الميم) في عمليات صنع القرار.

©برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في طاجيكستان

2 مبررات برامج التنمية القائمة على المناطق

إذا كنت تهدف إلى:

- **معالجة تحديات التنمية أو الأزمات في منطقة أو إقليم محدد من خلال نهج مدروس ومنظم؛**
- **الانخراط المستمر في وقت الأزمات؛**
- **تنفيذ استراتيجية متعددة المستويات تعمل على سد الفجوة بين الكيانات المركزية والإقليمية/المحلية؛**
- **تمكين الجهات الفاعلة المحلية وتبني نهج تشاركي وشامل؛**
- **تطبيق الحكم المحلي الشامل ودعم اللامركزية؛**
- **التركيز على تقديم الخدمات الشاملة والبنية الأساسية والتنمية الاقتصادية المحلية؛**
- **تعزيز حلول التنمية المتعلقة بالتنقل البشري، حيثما كان ذلك مناسبا؛[9]**
- **تبنّي المرونة من خلال آليات تغذية راجعة مدمجة، تتيح المجال لتصحيح المسار والقدرة على اغتنام الفرص الناشئة؛**
- **اتباع نهج شمولي، والانتقال من المشاريع المعزولة والمجزأة إلى عملية شاملة ومتعددة القطاعات ومبنية على أساس المناطق باستخدام أساليب من نوع نهج البرامج داخل المنطقة المستهدفة؛**
- **تحسين الموارد وخفض تكاليف المعاملات من خلال التنسيق والمبادرات المشتركة (بما في ذلك داخل المكتب القطري)؛**
- **تفعيل العلاقة بين البرامج التنموية الشاملة (بين الوكالات) بطريقة عملية؛**

إن التنمية القائمة على المناطق هي الخيار الأمثل.

1.2. مبادئ التنمية القائمة على المناطق

يتدخل النهج القائم على المناطق في قطاعات متعددة (مثلًا: الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وما إلى ذلك)، ويسعى إلى حشد أكبر عدد ممكن من أصحاب المصلحة على مستويات مختلفة:

- ← على المستوى المحلي، للتفاعل مع سياق التنمية الذي يؤثر على الحياة اليومية للناس،
- ← على مستوى السياسة في المنطقة و
- ← على المستوى الوطني

9 مجموعة أدوات مبادرة الهجرة والتنمية المشتركة (JMDI)، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والمنظمة الدولية للهجرة 2015

ولكي ينجح هذا النهج، فلابد أن يكون شاملًا وجامعًا وتشاركيًا وحساسًا للسياق، ويتجه من القاعدة إلى القمة، وقبل كل شيء مرناً.[10] ويتطلب هذا النهج توفير مساحة كافية للحوار المستنير والتحليل والتخطيط بين الجهات الفاعلة المحلية والخارجية المعنية في المنطقة المستهدفة.

إن الأساس المنطقي لاتباع مبادئ التنمية المحلية القائمة على المناطق هو تحقيق الأهداف التالية:

- معالجة التحديات الرئيسية التي تواجه التعافي والتنمية في منطقة ما، كما تم تحديدها بشكل مشترك من قبل الجهات المحلية الفاعلة والسكان؛
- معالجة احتياجات الفئات، والتأكد من عدم ترك أي أحد خلف الركب؛
- العمل بكفاءة من خلال التنسيق المعزز؛ و
- ضمان الاستدامة على المدى الطويل.

على أساس المناطق

تعتمد التنمية القائمة على المناطق على التحليل القائم على الأدلة لتحديد تحديات التنمية المحددة ضمن منطقة جغرافية معينة. وتتبنّى نهجًا شموليًا لمعالجة التحديات التي تم تحديدها في المنطقة بشكل شامل.

النهج المتكامل

يشجع نهج التنمية القائمة على المناطق على الابتكار المشترك وتعزيز التعاون وتصميم وتنفيذ البرامج المشتركة بين المؤسسات الوطنية والدولية، داخل القطاعات وعبرها، في النظام الإنساني والتنموي والسلمي الأوسع. ويتطلب التكامل الفعال مشاركة نشطة والتنسيق بين أصحاب المصلحة المتعددين. إن مجرد تحديد منطقة والعمل ضمن حدودها ليس أمرًا كافيًا. ويتطلب الأمر اتخاذ تدابير استباقية، سواء داخل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أو خارجه، لضمان أن تكون التقييمات والبرامج والتنفيذ في المنطقة متعددة القطاعات حقا وتشرك أصحاب المصلحة المعنيين.

وفي إطار برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تركز الجهود على تعزيز التعاون والتنسيق بين الفرق والوحدات المختلفة داخل المكتب القطري العامل في منطقة جغرافية محددة. إن التواصل المنتظم وتبادل المعلومات وتمكين المبادرات التي يتم تطويرها محليًا يقوّي التخطيط المشترك والتنسيق.

إن التعاون الخارجي والتنسيق التكاملي مع الجهات الفاعلة الأخرى في العلاقة الإنسانية والتنموية والسلام مثل الكيانات الحكومية (المركزية والمحلية)، ومنظمات المجتمع المدني المحلية، والقطاع الخاص، ووكالات الأمم المتحدة، والمؤسسات المالية الدولية أمر حيوي. وإن العمل معًا يقلل من التكرار والفجوات والاحتياجات الغير ملباة والتكلفة مع الاستفادة من الخبرة. ونجحت التنمية المحلية القائمة على المناطق، من خلال إشراك أصحاب المصلحة المتعددين بشكل فعال وتبني نهج منسق في دمج جهود التصميم ضمن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والمشهد التنموي والإنساني الأوسع، مما يسهل عمليات التعافي والتنمية في المنطقة.

الإدماج والمشاركة

تتبنى التنمية القائمة على المناطق مبدأ الملكية المحلية من خلال إشراك جميع الجهات الفاعلة ذات العلاقة على المستوى المحلي في تقييم وتصميم وتنفيذ ورصد (وتقييم) التدخلات. إن التنمية القائمة على المناطق شاملة، وتشجع على المساواة بين الجنسين،[11] وتأخذ في الاعتبار العوامل البيئية، وتدمج السياق المحلي، وتحترم حساسية الصراع، وتشجع المشاركة الفعالة.

وبالتعاون مع شركاء التنمية، تدافع التنمية القائمة على المناطق عن الحقوق المتساوية للمرأة والمجموعات غير الممثلة، وتكافح التشريعات والممارسات التمييزية، وتتحدى المعايير والأنماط الجنسانية، وتسعى إلى إنهاء العنف ضد النساء والفتيات.

ومن خلال مواءمة التخطيط المحلي مع السياسات والأولويات الوطنية، تضمن التنمية القائمة على المناطق أهميتها وشموليتها ضمن السياق الوطني الأوسع. وبهذه الطريقة، تستفيد التنمية القائمة على المناطق من برامج التنمية والتعافي الوطنية، فيما تساهم في الوقت نفسه في صياغة السياسات الوطنية من خلال تبادل أفضل الممارسات والدروس المستفادة. وينبغي أن تكون الأولويات التي تم تحديدها في الخطط المحلية والوطنية مدفوعة بالطلب وموجهة محليًا لضمان الاستدامة.

ومن خلال نهج التعاون المشترك الذي يوازن بين المشاركة المحلية والتوافق الوطني، تعمل التنمية القائمة على المناطق بشكل فعال على معالجة الاحتياجات المحلية، وتأخذ في الاعتبار ديناميكيات الصراع، وتساهم في التنمية الشاملة وأولويات السياسة للمنطقة المستهدفة.

10 دليل الممارس لتصميم وتنفيذ التنمية القائمة على المناطق. المكتب الإقليمي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي لأوروبا ورابطة الدول المستقلة، 2006

11 مجموعة أدوات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للنوع الاجتماعي والتعافي، 2020

التكيف

تتميز التنمية القائمة على المناطق بالمرونة والقدرة على التكيف. وتعترف بالسلاسة أو التعقيد في الاتجاهات العالمية في سياقات التنمية والأزمات، والحاجة إلى تعديلات البرامج بما يتماشى مع الطبيعة غير الخطية لعمليات التنمية والتعافي، وخاصة على المستوى المحلي. وتعمل التنمية القائمة على المناطق على تعزيز التعلم المستمر وحلقات التغذية الراجعة لجمع البيانات والمعلومات المحدثة لتحسين التصاميم الحالية وتطويرها في المستقبل. وتتيح مرونتها استيعاب المبادرات الجديدة ودمجها في التنمية القائمة على المناطق، سواء كانت فرص استثمارية أجنبية أو محلية أو أفكار مبتكرة للمجتمعات.

وتتبنى التنمية القائمة على المناطق عقلية التحسين المستمر، مما يسمح بالتعديلات والتعلم من التجارب السابقة والحالية. ويضمن ذلك أن تكون جهود التصميم قادرة على الاستجابة بفعالية للظروف المتطورة وتلبية احتياجات المجتمعات المستهدفة بشكل أفضل. ومن خلال جمع الملاحظات بشكل مستمر وتطبيق الدروس المستفادة، وتعمل التنمية القائمة على المناطق على تسهيل عملية اتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية وتحسين النتائج في البرامج المستقبلية.

2.2. خطوات تنفيذ التنمية المحلية القائمة على المناطق

لكي تكون التنمية القائمة على المناطق ناجحة، فلا بد أن تكون شاملة، وجامعة، وتشاركية، وحساسة للسياق، وتتجه من القاعدة إلى القمة، وأن تكون مرنة قبل كل شيء. والخطوات التالية هي السبيل لضمان فعاليتها.

1. إن التحديد الواضح للنطاق الجغرافي أو المنطقة المستهدفة أمر بالغ الأهمية، لأنه يتيح تركيز الجهود وتخصيص الموارد بكفاءة.
2. تحليل معمّق للسياق شامل لفهم الديناميكيات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية السائدة.
3. بناء شراكات قوية مع الحكومات المحلية والمجتمع المدني والقطاع الخاص وتحديد الأشخاص الداعمين والمعرقلين.
4. إعداد عمليات تخطيط تشاركية، والتي تشرك المجتمعات المحلية بشكل فاعل في تشكيل التدخلات. ويجب أن تكون عملية التخطيط وجمع البيانات قابلة للتكيف مع السماح بإجراء تعديلات في الوقت الفعلي استنادًا إلى التطورات والتغذية الراجعة.
5. إنشاء هياكل إدارية داخلية فعالة لتنسيق الأنشطة، وضمان المساءلة، والحفاظ على سلامة عملية التدخل.
6. تأمين إطار تنسيقي مناسب متعدد المستويات (إقليمي ووطني ودولي) لتعزيز التمويل المستدام، حيث يُعدّ عنصرًا حاسمًا آخر للتدخلات الناجحة في مجال التنمية القائمة على المناطق.
7. تطوير نظام لجمع البيانات، وإعداد نظام رصد يتيح التقييم المستمر للتقدم وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تعديل.
8. تطوير استراتيجية تواصل محددة تتضمن معرفة جميع أصحاب المصلحة بمبادرات التنمية القائمة على المناطق، والمنخرطين فيها، والمؤيدين لها. إن الشفافية والتواصل الواضح أمران حيويان لبناء الثقة وضمان الدعم اللازم من المجتمعات المحلية والشركاء.

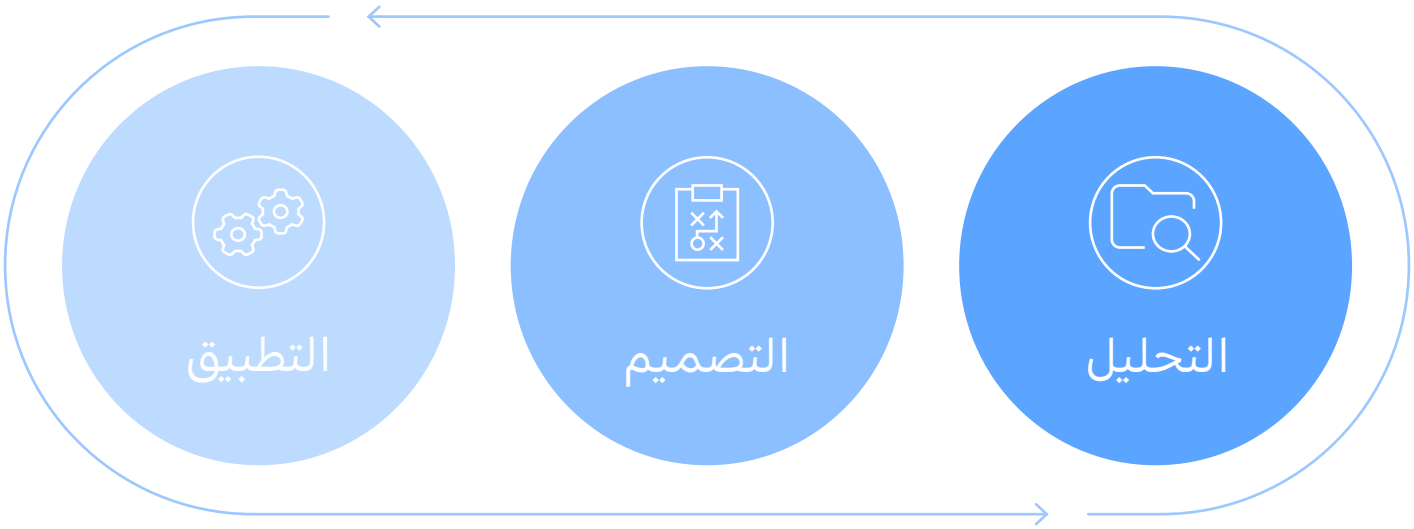
3 تطبيق مفهوم التنمية القائمة على المناطق

1.3. التصميم والإعداد

في هذه المرحلة، ينصب التركيز الأساسي على جمع البيانات وتقييمها. وهي مرحلة حاسمة للحصول على فهم شامل للسياق، واختيار نطاق العمل، وتحديد احتياجات التنفيذ، والمؤسسات ذات الصلة.

هناك عامل مهم آخر يجب إدارته بمرونة وهو الوقت. في حين تستمر دورة التنمية القائمة على المناطق في الوضع الأمثل لمدة 18 شهرًا تقريبًا، فإن الظروف المحددة مثل قيود الجهات المانحة وسياقات الأزمات قد تتطلب جداول زمنية مختلفة.

ومن الضروري إجراء التقييم من خلال عدسة المخاطر المتعددة الأبعاد، بما في ذلك المنظور الحساس للصراع حيثما كان ذلك مناسبا. ويعزز هذا النهج الحوار والتعاون بين أصحاب المصلحة المحليين، مما يساعد على تحديد المخاطر، والتحديات، والاحتياجات، والمقسمات، والروابط،[12] والموارد المتاحة. الهدف هو تحديد الأولويات واقتراح الحلول التي يمكن تنفيذها بطريقة منسقة ومتكاملة.



إشراك الجهات الفاعلة المحلية وإدماجها في العملية

12 نهج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في التنمية المستنيرة بالمخاطر.

تحليل السياق

لتصميم برنامج فعال قائم على المناطق، من الضروري أن يكون هناك فهم عميق للسياق الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والبيئي للمنطقة المستهدفة. وينبغي أن يشمل هذا الفهم الاحتياجات والتحديات والفرص المحددة، فضلًا عن ديناميكيات القوة المحلية وأسباب التهميش وعدم المساواة الجذرية. ويجب في البداية الاعتماد على مصادر المعلومات الموجودة، والتي يمكن أن تشمل البيانات الرسمية على المستوى المركزي أو دون الوطني/المحلي. ومع ذلك، قد تكون هناك حاجة إلى جمع بيانات إضافية من خلال الاستطلاعات، أو مجموعات التركيز، أو المقابلات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين. وتُعدّ المصادر التالية قيمة:

- **البيانات على المستوى الوطني: جمع البيانات ذات الصلة من مصادر وطنية لتوفير سياق أوسع للمنطقة المستهدفة. وقد يشمل ذلك البيانات من الوزارات المعنية، أو مكاتب الإحصاء المركزية ، أو الأوساط الأكاديمية، أو مراكز الفكر، أو وكالات الأمم المتحدة، أو المنظمات الدولية الأخرى.**
- **البيانات على المستوى المحلي: الحصول على بيانات موثوقة من مصادر محلية للحصول على فهم أكثر تحديدًا للمنطقة وظروفها الخاصة. ويمكن للممثلين المحليين للوزارات والهيئات العامة ومنظمات المجتمع المدني ومعاهد البحوث والأوساط الأكاديمية والأفراد والمجموعات الرئيسية تقديم رؤى قيمة.**
- **الاستبيانات والمجموعات البؤرية والمقابلات: إجراء استطلاعات الرأي، وعقد مناقشات جماعية شاملة، وإجراء مقابلات مع المخبرين الرئيسيين لجمع معلومات ورؤى مباشرة من أصحاب المصلحة المشاركين بشكل مباشر في هذا المجال.**
- **البيانات المصنفة حسب النوع الاجتماعي: من المهم أيضًا جمع بيانات مصنفة حسب النوع الاجتماعي وإحصاءاته. يمكن لإحصاءات النوع الاجتماعي أن تعبّر عن مجموعات متنوعة من النساء والرجال، مع الأخذ في الاعتبار عوامل مثل العمر والتعليم وتكوين الأسرة والأبوة وبلد الميلاد والإعاقة. وتوفر هذه الإحصاءات أدلة على تطوير السياسات والبرامج والمشاريع والتشريعات التي تستجيب للاحتياجات المحددة للنساء والرجال كمستفيدين من التدخلات في سياق معين.**

بالإضافة إلى ذلك، فإن إجراء تحليل للاقتصاد السياسي يعد أمرًا بالغ الأهمية. ويتضمن هذا التحليل رسم خريطة لأطراف القوة والنفوذ المختلفة وفهم كيفية تأثير مشاركتهم أو تأثرهم بالبرنامج. ويساعد ذلك بشكل طبيعي على تحديد كل من الداعمين والمعرقلين المحتملين أو الباحثين عن الربح، ويساعد في تقييم مستوى الاهتمام ونفوذ أصحاب المصلحة الرئيسيين في المنطقة.

وبالنسبة للسياقات المتأثرة بالنزاع، يلزم إجراء تحليل للصراع. يجب أن يحدد هذا التحليل المخاطر المحتملة وأن يقيم الفواصل والعواقب السلبية غير المقصودة والتي من الممكن أن تنبع من التركيز على نهج عدم الضرر ولا الإضرار، بالرغم من كون النهج غير الزامي بالنسبة للسياقات التي لا تتضمن نزاعات، ولكنها ممارسة موصى بها.

مشاركة وانخراط الجهات المحلية الفاعلة

وباعتبارها مكوّنات استراتيجية في أية عملية من عمليات التنمية القائمة على المناطق لدى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، **فإن المشاركة التي يدعمها بناء القدرات هي أمر أساسي في مختلف المراحل**، وتُلخص كما يلي:

1. **مرحلة التصميم والإعداد (التقييم الكلي الأولي الذي يجريه فريق التنمية القائمة على المناطق لدى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي):** ويتم إجراء استطلاعات للرأي على المستوى المحلي، والاعتماد على مصادر معلومات رئيسية، ومجموعات مركزة مع الجهات المعنية الفاعلة للتحقق من صحة البيانات التي تم جمعها من المستوى المركزي والمصادر الرسمية الأخرى، وتأكيد التحديات الكلية التي تم تحديدها. وتساهم وجهات النظر والمعرفة المحلية بعد ذلك في تشكيل النهج الشامل ومجالات التركيز الرئيسية. وفي هذه الحالة، تكون المشاركة غير رسمية (الحوارات ومجموعات التركيز) وتتفاعل بشكل أساسي مع محفزات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (الرد على الأسئلة والقضايا التي يطرحها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي)؛ وهي تؤكد من خلال المدخلات "المحلية" التحليل الأولي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي/الحكومة.
2. **خلال مرحلة التخطيط التشاركي (بقيادة مجموعة العمل/ المنصة المحلية، وبدعم من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي):** وضع آلية حوار وتخطيط منظمة وشاملة، وتحليل المخاطر والموارد، وتحديد أولويات التدخل، وتجميعها وترتيبها في خطة العمل المحلية (التعافي / التنمية).
3. **أثناء التنفيذ:** الرصد الذي ينفذه أصحاب المصلحة المحليون (الرقابة الاجتماعية) وردود الفعل على الخطة المبدئية لتعديلها وتسجيل التقدم / التأخير / الانحرافات، وتحسين طرق التنفيذ وكذلك الانسياق المحدد والشامل مع خطة التنمية المحلية. ويساهم إشراك أصحاب المصلحة في الرصد في استكمال وتعزيز إطار الرصد والتقييم الخاص ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

من خلال مراعاة هذه التحليلات ودمجها، يمكن لبرنامج قائم على المنطقة أن يتعامل مع الديناميكيات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والبيئية المعقدة في المنطقة بشكل أكثر فعالية. ويضمن ذلك أن تكون التدخلات محددة ومصممة على تقليل الضرر مع تعظيم الأثر الإيجابي.

قائمة التحقق:

تصميم عملية التنمية القائمة على المناطق

- **تكوين الفريق**: تحديد تشكيلة الفريق متعدد البرامج لمرحلة التصميم. يجب أن يكون الفريق صغير نسبيًا، بحيث لا يزيد عدد أعضائه عن خمسة. على أن يشمل ذلك خبيرًا واحدًا على الأقل في مجال التنمية القائمة على المناطق، وخبيرًا في العمليات، ونقطة اتصال النوع الاجتماعي أو خبيرًا في النوع الاجتماعي. وضمان تمثيل المنطقة المستهدفة. وسوف يعين المكتب القطري قائد الفريق، سواءً كان خبيرًا برنامجيًا كبيرًا أو نائب الممثل المقيم.
- **تحديد المعايير وجمع المعلومات**: تحديد المعايير الرئيسية للمنطقة المستهدفة وتحديد المؤشرات الإضافية التي ينبغي أخذها في الاعتبار. جمع المعلومات الموجودة، بما فيها البيانات المتاحة عن المنطقة والتقارير من مبادرات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي السابقة والجاري تنفيذها، فضلًا عن تلك الصادرة عن وكالات الأمم المتحدة الأخرى والجهات الفاعلة الخارجية. التركيز على جمع البيانات وتحليلها بشأن التحديات وإمكانيات التنمية، فضلًا عن الموارد المحلية.
- **تحديد أصحاب المصلحة**: إجراء عملية شاملة لتحديد أصحاب المصلحة وتقييمها، بما في ذلك المؤسسات الحكومية الوطنية والمحلية، وشركاء التنمية، ومنظمات المجتمع المدني، والمنظمات غير الحكومية، والمجتمعات المحلية، والقطاع الخاص وغيرها. والعمل على تقييم قدراتها، ومستوى اهتمامها، وتأثيرها، والتزاماتها. دراسة الروابط القائمة والمحتملة مع المستوى المركزي واستكشاف إمكانيات تعزيز هذه الروابط. وكجزء من التقييم الأولي، ينبغي تحديد مجموعات السكان الأكثر عرضة لخطر التخلف عن الركب في المنطقة وأي مجموعات غير ممثلة بشكل كاف والتي يمكن استهدافها.
- **تحليل الصراع**: إجراء تحليل للصراع لتحديد العوامل الرئيسية وراء الصراع وديناميكيات التوتر المحلي، والروابط ذات الصلة، والفواصل داخل المنطقة. دراسة العلاقة بين الهيئات التنفيذية والتمثيلية للحكومة المحلية وتحديد تأثيرها على القرارات المحلية.
- **الملف الديموغرافي**: تحديد ما إذا كانت المنطقة أحادية العرق أو تضم مجموعات متعددة. إذا كانت هناك مجموعات متعددة، قم بتقييم ما إذا كانت هناك مجموعة واحدة تهيمن على كل شيء، أو ما إذا كانت مجموعات مختلفة تهيمن على مجالات مختلفة (على سبيل المثال، التجارة والسياسة). فحص الديانات السائدة، واللغات، والديموغرافيا، والهويات، وأنماط الهشاشة وتوزيعها.
- **فهم الأسواق المحلية**: الحصول على رؤى حول الأسواق المحلية وارتباطاتها خارج المنطقة المستهدفة. دراسة سبل عيش الناس والخدمات المرتبطة بها، مثل سلاسل القيمة المحلية والمؤسسات المالية وإمدادات المدخلات.
- **تقييم الخدمات الأساسية والاجتماعية**: تقييم توفير الخدمات الأساسية والاجتماعية في المنطقة. تحديد الثغرات من حيث الوصول والجودة والتغطية والتحديات ذات الصلة.
- **تقييم البنية التحتية**: تقييم مدى توفر وحالة البنية التحتية المادية وغير المادية وتحديد الاحتياجات الأكثر إلحاحًا في المنطقة.
- **مراجعة التدخلات الجارية**: مراجعة التدخلات القائمة أو المخطط لها في المنطقة وتقييم مستوى التنسيق والتعاون بين أصحاب المصلحة. تحليل أنشطة الجهات الفاعلة الأخرى، ورسم خريطة لتدخلاتها، وتحديد الفرص المتاحة للتكامل. على سبيل المثال، في موزمبيق، كان التركيز على المستوى الإقليمي خيارًا استراتيجيًا بعد قرار الحكومة المركزية بإدخال حكام منتخبين في عام 2019. أما في ميانمار، حيث لا يتعامل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مع سلطات الأمر الواقع المركزية، فأن البرنامج يركز على مستوى المجتمع المحلي.

- **تقييم الوصول إلى العدالة والخدمات القانونية**: تقييم النظام القانوني الحالي من منظور حقوق الإنسان، وتحديد الثغرات ونطاق التغطية والتحديات المرتبطة بذلك.
- **وجود أو تأثير الصراعات عبر الحدود**: تقييم ما إذا كانت هناك قضايا حدودية أو صراعات لم يتم حلها في المنطقة من خلال تحليل الاقتصاد السياسي، وتحليل تأثيرها على المجتمع، وقرارات الحكومة المحلية، وعوامل أخرى ذات صلة.
- **ميزانية الإقليم**: تحديد المصادر الرئيسية لإيرادات الحكومة المحلية ونفقاتها، وتحديد ما إذا كانت هناك اختلافات كبيرة عن المناطق المجاورة.
- **تقييم النظام البيئي**: تحديد النظم البيئية الرئيسية في المنطقة، بما في ذلك الغابات، وأحواض المياه، والمناطق المحمية، والمحميات البحرية واستكشاف علاقتها بالمجتمعات، بما في ذلك الجوانب الثقافية، والتأثير الاقتصادي، والخدمات البيئية، وسبل العيش، والمخاطر الطبيعية، والضعف.
- **تحليل النوع الاجتماعي**: تطبيق تحليل النوع الاجتماعي، مع الأخذ في الاعتبار استراتيجية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للنوع الاجتماعي 2022-2025 من خلال 6 حلول مميزة (الفقر وعدم المساواة؛ والحوكمة؛ والمرونة؛ والبيئة؛ والطاقة؛ والمساواة بين الجنسين) و3 عوامل تمكين: الابتكار، والتحول الرقمي، والتمويل. دراسة الأنظمة والهياكل التي تولد عدم المساواة بين الجنسين في السياق المستهدف، ومواءمة التصميم مع هدف تحويل هذه الأنظمة وتمكين المرأة.
- **تقييم المخاطر الشامل**: رسم خريطة وتحليل مشهد المخاطر في المنطقة، بما في ذلك مراجعة الروابط المتبادلة والتأثيرات المتتالية المحتملة عبر المخاطر والقطاعات والمستويات المختلفة، ويفضل استخدام الأدوات/المنهجيات القائمة على المعلومات العلمية والمحلية.

قد يكون تصميم عملية التنمية القائمة على المناطق معقدًا وقد يواجه تحديات. لذلك يجب الانتباه الى النتائج غير المقصودة والتحلي بالوعي تجاه التوترات المحتملة بين المناطق المجاورة نتيجة تصورات تتعلق بعدم المساواة أو التغطية أو المعاملة غير العادلة.

تحديد نطاق المنطقة الجغرافية

وعندما يكون ذلك ممكنًا، ينبغي أن تكون منطقة التدخل متسقة مع الهيكل السياسي الإداري دون الوطني القائم - المناطق، المحافظات، الأقاليم، المقاطعات، البلديات، وما إلى ذلك - أو في حالات معينة، استنادا إلى معايير التعاون المحددة خارج الحدود الإدارية. وفي السياقات العابرة للحدود، يمكن أن تتطابق المنطقة مع الحدود الإدارية دون الوطنية كما هو محدد في البلدان المعنية. على أية حال، حدّد المنطقة الجغرافية مع الأخذ بعين الاعتبار المعلومات التي تم الحصول عليها خلال مرحلة تحليل السياق. استخدم خريطة مفصلة للمنطقة لتحديد حدودها، ونظمها البيئية، ومواردها الطبيعية، ومواقع أصحاب المصلحة، والبنية الأساسية، والاتصال. إدمج طبقات متعددة من البيانات المتاحة لدعم تحليلك في مراحل تحليل السبب الجذري ونظرية التغيير.

وفي بعض الحالات، قد يكون الوجود الطويل الأمد في المنطقة عاملاً حاسماً. على سبيل المثال، دفع الوضع في أفغانستان بعد تغيير النظام في عام 2021 الأمم المتحدة إلى اعتماد نهج "البقاء وتقديم الخدمات". وقد ذهب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى أبعد من ذلك من خلال تقديم حلول التنمية وإنشاء تواجد في جميع أنحاء البلاد من خلال برنامج النهج القائم على المناطق لمبادرات الطوارئ الإنمائية (ABADEI). حيث لعب هذا الحضور المستدام دورًا محوريًا في التأثير على السلطات المحلية، وإشراك الجهات المانحة، وبناء الشراكات مع الجهات الفاعلة الأخرى. وعلى نحو مماثل، كان الوجود التاريخي على الأرض في بلدان مثل أنغولا وتونس أحد أسباب اختيار المنطقة المستهدفة.

عندما تكون البيانات على المستوى المحلي غير متاحة، وتعتمد القرارات على المعرفة المحلية، تصبح المفاوضات مع الحكومة المركزية (إذا كانت متاحة) وعملية جمع البيانات ضرورية. وينبغي أن تتضمن هذه العملية مجموعات مركزة ومقابلات مع اشخاص مستهدفين وذوي المعرفة.

الاستفادة من الأدوات الرقمية لتأكيد أو تحدي التحيزات التي قد تنشأ من خبرات ومعارف الموظفين أو الجهات المحلية الفاعلة. ويسهم هذا النهج في تقليل مخاطر تكرار الأنماط السلبية، ويوظف أدوات رقمية مثل نظم المعلومات الجغرافية ومنصات "الشبكات الاجتماعية".

في سياقات الأزمات، عادة ما تكون عملية اختيار المنطقة المستهدفة أكثر وضوحًا. وغالبًا ما يدور الأمر حول تحديد المواقع المتضررة من الكوارث أو تلك التي تعاني من النزوح الناجم عن الصراع. وتوفر حالات الأزمات فرصًا لترسيخ الوجود في المناطق التي لا يُرجّح أن تكون موضع تنافس مسؤولي الحكومة المركزية. ومن الأمثلة البارزة على ذلك المشروع الجاري تنفيذه "اللامركزية من أجل التنمية" في موزمبيق.[13]

أمثلة على تحديد المنطقة الجغرافية باستخدام البرمجة القائمة على المناطق

ليبيريا: بناءً على قاعدة بيانات وطنية عن الفقر، تم تحديد سبع من أفقر المقاطعات (من أصل 15 مقاطعة إجمالية) ضمن وثيقة البرنامج القطري التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ومع ذلك، واجه المكتب القطري في الممارسة العملية تحديات في استهداف هذه المناطق بسبب عوامل مثل ضغوط الحكومة والموارد المحدودة. وإضافة لذلك، أثبت تحديد المناطق والمجتمعات المحددة داخل تلك المقاطعات صعوبة بالغة.

اليمن: في عملية تسمى "التجميع الجغرافي" وبالشراكة مع البنك الدولي، تم تحديد المناطق لتدخلات المشاريع المستهدفة على أساس عملية جمع بيانات كبيرة. وكان الهدف هو التركيز على المناطق التي أظهرت "إمكانيات تنموية" في سياق أزمة طويلة الأمد.

سوريا: بالشراكة مع مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، طوّر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي برنامجًا يسمى دعم العودة على أساس المناطق، استهدف سبع محافظات ذات عودة طوعية كبيرة للنازحين الداخليين، وبها احتياجات كبيرة، وتوترات محتملة بين العائدين والنازحين داخليًا والمجتمعات المضيفة.

تصميم نهج مجموعة البرامج

بمجرد تنظيم البيانات المتاحة وتفسيرها، يمكنك البدء في تحليل السبب الجذري لتحديد التحدي الأساسي وتطوير نظرية للتغيير. وينبغي أن تؤخذ عوامل مثل العرق والدين والعمر والجنس والهشاشة وديناميكيات الصراع والبيئة في الاعتبار.

تعد البيانات والأدلة عنصرًا أساسيًا في هذه المرحلة. إن توظيف الوقت والموارد في جمع البيانات (بما في ذلك البيانات المصنفة حسب النوع الاجتماعي) وتحليلها يعد استثمارًا رئيسيًا على المدى الطويل. وفي بعض الحالات، قد تكون البيانات المطلوبة متاحة بالفعل، مما يؤكد على أهمية الاستفادة من خبرة ومعرفة الموظفين والشركاء الوطنيين، كما تم تحديدها خلال مرحلة جمع البيانات.

قائمة التحقق:

تصميم البرامج

- ← **حدد أهدافًا واقعية وطموحة**: خذ في الاعتبار ردود أفعال مختلف الجهات الفاعلة، بما فيها أصحاب النفوذ، في خريطتك لأصحاب المصلحة. ركز على أولئك الذين يمكنهم دعم الإجراءات المقترحة أو عرقلتها، بغض النظر عن خلفياتهم (الحكومة المركزية أو المحلية، الحكم التقليدي، السلطات الفعلية، المجتمع المدني، القطاع الخاص). وازن بين الطموح والواقعية.
- ← **اعتمد المرونة واستعد للتفاوض**: كن مستعدًا للتفاوض مع الحفاظ على المرونة والواقعية، من دون المساس بالاحتياجات أو التحديات أو الفرص الواضحة التي تدعمها البيانات.

13 وكان برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ينوي منذ فترة طويلة التركيز على مقاطعة سوفالا، ولكن هذا لم يكن من أولويات الحكومة المركزية. ومع ذلك، بعد أن ضرب الإعصار المنطقة في عام 2019، تم الاتفاق على نهج الاستهداف القائم على الاحتياجات، مما خلق فرصة للعمل في المنطقة.

- **حدّد الجهات الداعمة والمعرقلة**: تعرف على الجهات التي يمكن أن تلعب دورًا داعمًا أو معرقلاً داخل المجتمع وتواصل مع كلا الطرفين. استثمر وقتًا وجهدًا إضافيًا في فهم ومعالجة مخاوف ودوافع المعرقلين المحتملين وتطوير خطة للتواصل مع الجهات الفاعلة الرئيسية ذات الاهتمام.
- **إشراك المؤسسات والمنظمات والأفراد على المستوى المركزي**: على الرغم من أن التنمية القائمة على المناطق تستهدف في المقام الأول المناطق المحلية، إلا أنه من الضروري إدراك أهمية إشراك المؤسسات والأفراد على المستوى المركزي. ويشكل التنسيق متعدد المستويات جانبا حاسمًا من التدخل.
- **تعريف الاستهداف على نطاق واسع**: ليس من الضروري أن تتم جميع الأنشطة فعليا داخل المنطقة المستهدفة. المعيار الرئيسي هو أن تحقق هذه المشاريع فوائد للسكان المحليين. على سبيل المثال، يمكن لتصميم سلسلة القيمة أن يفيد المنتجين الأساسيين المحليين، حتى لو كانت عملية المعالجة تتم خارج المنطقة. وتنطبق مبررات مماثلة على استثمارات البنية الأساسية وقضايا الحوكمة. ومع ذلك، ينبغي استثمار معظم الموارد بشكل مباشر في المنطقة المستهدفة.
- **دمج منظور النوع الاجتماعي**: تأكد من تصنيف البيانات حسب الجنس/النوع الاجتماعي. وعلى الرغم من أهمية الأرقام، فمن الضروري أيضا أن نأخذ في الاعتبار كيفية ارتباط النوع الاجتماعي بمحتوى السياسات، من أجل الحصول على مفهوم أفضل لكيفية استفادة النساء والرجال والفتيات والفتيان منها. إن السياسة التي تستجيب لمنظور النوع الاجتماعي تضمن تلبية احتياجات جميع المواطنين، نساء ورجالاً، على قدم المساواة. ويجب أن يؤخذ كلا البعدين، تمثيل الجنسين والمحتوى المستجيب للجنسين، في الاعتبار في جميع المراحل.
- **تطبيق تقييم المخاطر متعدد الأبعاد**: التأكد من دمج نتائج التحليل بشكل مناسب في تصميم البرنامج بحيث يكون هو المحرك الأساسي للتدخلات في المنطقة.

الحضور

خلال المشاورات مع المكاتب القطرية، من المهم التأكيد باستمرار على أهمية الوجود المحلي في سياق التنمية القائمة على المناطق. وفي الوقت نفسه، يُعترف أن إنشاء المكاتب الفرعية يصبح أكثر صعوبة ويرجع ذلك إلى أسباب تتعلق بالتمويل، وأيضا لضرورة الحصول على موافقات الحكومة. وتعمل المكاتب القطرية في هذا السياق على تطوير أساليب جديدة ومبتكرة للحفاظ على الحضور على المستوى المحلي.

الجزائر وموزمبيق - اعتمد مكتبا البلدين نهجًا يتمثل في دمج الموظفين في المؤسسات المحلية. ويقترن ذلك في مثال موزمبيق بمكتب محلي.

كولومبيا - بعد تاريخ طويل من المشاركة على المستوى دون الوطني، وقد تمّ ذلك في معظمه من خلال نهج قائم على المناطق وبدعم من المكاتب القطرية، اضطر مكتب كولومبيا مؤخرًا إلى إعادة التفكير في هذا الوجود المحلي. وتطورت هذه المشاركة إلى النظام الحالي الذي يوجد فيه فرد على المستوى المركزي مسؤول عن التنسيق الإقليمي ويقدم تقاريره إلى إدارة مخاطر الكوارث. ويتبع لهذا الشخص 12 موظفًا متمركزين في جميع أنحاء البلاد، ولكل منهم وظيفة اتصال. ويعمل هؤلاء الأفراد في المشاريع، ويخصصون 80% من وقتهم للمشروع. ومع ذلك، فإنهم يقومون بوظيفة التواصل في 20% المتبقية من وقتهم، وذلك مذكور في شروط تكليفهم. وبناءً على مستوى النشاط في المنطقة المحددة، حدّد المكتب القطري ثلاثة نماذج.

النموذج الأول يمثل مشروعًا معزولًا يعمل في الميدان. ويركز النموذج الثاني على إنشاء الاتصالات بدلًا من الالتزام الصارم بنهج التنمية القائم على المناطق. ويمكن للمشاريع في هذا النموذج أن تتكامل وتدعم بعضها البعض.

ويتضمن النموذج الثالث إجراء تقييم إقليمي يتبعه تطوير نهج قائم على المناطق استنادًا إلى النتائج.

ميانمار - في سياق الاضطرابات السياسية والنزوح المصحوب بالتفاوتات والاختلافات الإقليمية التاريخية، فإن الوجود على المستوى دون الوطني أمر ضروري. وبناءً على ذلك، حدد المكتب الوطني أربعة مواقع استراتيجية، أحداها ولاية راخين، والتزم بوجود حد أدنى من نقطة التواصل والمسؤول في كل من تلك المواقع. وأي استثمار إضافي في هذا الهيكل يتوقف على تعبئة الموارد.

- **التكيف مع الأوضاع المتغيرة**: ابدأ بمنطقة محددة جدًا ولكن ابق منفتحا على الظروف المتغيرة. كن مستعدًا لتحديث وتعديل نهجك حسب الحاجة. إن المرونة والبراغماتية هما مفتاح الاستجابة للسياقات المتغيرة. وقد تنشأ فرص لتوسيع المنطقة المستهدفة أو توسيع نطاق العمل استنادًا إلى التدخلات أو المفاوضات الناجحة مع أصحاب المصلحة. على سبيل المثال، أدى نجاح التنمية من خلال النهج القائم على المناطق إلى دمج النهج بالكامل، أو بعض أدواته وآلياته، في السياسات الوطنية، في سياقات مثل الجزائر وكوبا وموزمبيق.
- **تصميم أنشطة لبناء القدرات** للزملاء في المكتب القطري، إذا لزم الأمر، وأصحاب المصلحة المحليين، بما في ذلك السلطات المحلية.
- **تجنب استبدال القدرات الوطنية** والمحلية بل التركيز على تعزيزها باستمرار من خلال التدريب العملي وورش العمل والتدريبات وغيرها من وسائل بناء القدرات.
- **ضمان الموارد المالية والفنية** والبشرية من البداية لتنفيذ المكاسب السريعة خلال مرحلة التصميم والمبادرات التي أعطت الأولوية لأصحاب المصلحة المحليين لبناء الثقة.

ملاحظة: ضمان جودة عملية جمع البيانات

عند إجراء جمع البيانات، من المهم ضمان جودة العملية. نذكر فيما يلي اعتبارات أساسية:

- **صحّة البيانات**: استخدم إجراءات جمع البيانات الموحدة لضمان الدقة والموثوقية. لا تفترض أن البيانات التي تم جمعها دقيقة؛ قارنها بمصادر تقييم أخرى وبيانات مماثلة.
- **الشفافية**: اجعل منهجية جمع البيانات شفافة. أشرك أصحاب المصلحة الرئيسيين والمجتمعات المحلية في المناقشات حول العملية، بما في ذلك الافتراضات والقيود ومصادر البيانات. وإذا كان ذلك ممكنًا، أشرك المجتمعات في جمع البيانات وتحليلها ونشرها. ويسمح ذلك لأصحاب المصلحة بتقييم دقة البيانات ومصداقيتها.
- **تغطية مناسبة**: صمّم عملية جمع البيانات لتتناسب مع نطاق وطبيعة التخطيط. تجنب توسيع النطاق إلى ما هو أبعد مما هو ضروري. ويجب أن ندرك أيضًا أن الافتقار إلى التنوع يؤثر سلبا على موثوقية البيانات ويقوض عملية صنع السياسات القائمة على الأدلة.
- **النوع الاجتماعي**: خذ في الاعتبار الاحتياجات المختلفة، ونقاط الضعف، وديناميكيات القوة بين الجنسين، والقدرات، ووجهات نظر النساء والرجال في جميع جوانب جمع البيانات، بما في ذلك اختيار الفريق، والمنهجية، والتحليل. اضمن صياغة أسئلة البحث بطريقة تراعي الفوارق بين الجنسين، واستخدام تعريفات شاملة للمفاهيم؛ وتجنب التحيز الذكوري، والأحكام المسبقة، والتعميمات. كما ينبغي تطوير المنهجيات والأدوات التي تراعي الفوارق بين الجنسين.
- **التنسيق**: حافظ على التنسيق طوال مرحلة جمع البيانات والعملية بأكملها.
- **مشاركة النتائج**: شارك البيانات والتقارير ليس فقط مع أصحاب المصلحة المحليين والوطنيين، بل والتأكد أيضًا من أن هيكل التقرير وأسلوبه ومحتواه مناسب للجمهور. ويساعد ذلك القارئ على تحديد أولويات القضايا واتخاذ الإجراءات ذات الصلة ضمن مجالات مسؤوليته.

- **قابلية استخدام البيانات**: تأكد من تقسيم البيانات جغرافيًا إلى المستوى الأكثر فائدة لصناع القرار. راجع أرقام السكان من مصادر متعددة وقسمها حسب الجنس والعمر. قارن هذه البيانات مع أعداد المشاركين.
- **الملاءمة**: قبل جمع بيانات جديدة، راجع مصادر البيانات الموجودة وقارن البيانات بالمعلومات الأخرى المتوفرة. تأكد من أن تكلفة جمع البيانات لا تفوق فوائدها.
- **حسن التوقيت**: إجراء تحليل البيانات بشكل فوري ومشاركة النتائج والتحليلات بسرعة لدعم عملية اتخاذ القرار وجمع البيانات الإضافية.
- **الاستمرارية**: تنفيذ نهج دورة التخطيط، وجمع البيانات بمزيد من الدقة بمرور الوقت وتحديث النتائج مع تغير متطلبات اتخاذ القرار.
- **إدارة التوقعات**: تجنب خلق توقعات غير واقعية بين المجتمعات المشاركة فيما يتعلق بنتائج العملية. أدر توقعات أصحاب المصلحة الآخرين، بمن فيهم السلطات المحلية والشركاء، فيما يتعلق بنطاق واستخدام البيانات التي تم جمعها.

©برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في ميانمار

4

التمويل

إن تعبئة الموارد تشكل جانبًا حاسمًا في أي تدخل، وهناك طرق مختلفة يمكن استكشافها:

1. **التعاون مع الجهات المانحة**: ابدأ بتطوير الاتفاقيات مع جهة مانحة أولية، ثم فكر في توسيع التمويل من خلال الحصول على دعم من مانحين آخرين أو البحث عن تمويل إضافي من المانح الأصلي. وفي مثل هذه الحالات، يمكن للمانح الأولي أن يلعب دوراً في حشد الدعم من خلال جهود تنسيقية مما يضمن التمويل لعدة سنوات.
2. **الأمم المتحدة ونوافذ التمويل الخارجي**: وائم استراتيجيتك للتمويل مع الأولويات المحلية واستكشف فرص التمويل المحددة داخل الأمم المتحدة والمنظمات الخارجية التي تستهدف مجالات موضوعية مثل الطاقة المتجددة والبيئة والمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة وما إلى ذلك.
3. **إشراك الجهات الفاعلة الأخرى**: استنادًا إلى عملية التخطيط المحلية، تواصل مع أصحاب المصلحة الآخرين وشجعهم على تمويل المشاريع المستمدة من الخطة. وسيتم مناقشة هذا الأمر بمزيد من التفصيل في قسم الشراكة.
4. **الاستثمار الحكومي**: استكشف إمكانية قيام الحكومات الوطنية ودون الوطنية باستثمار الموارد ومواءمتها مع السياسات والخطط والصناديق الوطنية، كما هو مفصل أدناه.
5. **مواءمة تمويل حزمة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مع الأولويات المحلية**
6. **الموارد المحلية والحلول المحلية**: أكد على استخدام الموارد المحلية، بما في ذلك الخبرة التقنية المحلية، والعمالة، والخبرة المتاحة، والمواد، والأدوات، والمعدات. شجع مشاركة جميع أصحاب المصلحة المعنيين، مثل المنظمات المجتمعية، والمجتمعات المحلية، ومقدمي الخدمات المحليين (بما في ذلك المقاولين الصغار)، والحكومات المحلية. وينبغي تطوير الحلول بشكل جماعي وتجنب نهج "من راس الهرم الى القاعدة". إن الاستثمار في الموارد المحلية لا يعزز تمكين المجتمع فحسب، بل يعزز أيضًا الكرامة والاعتماد على الذات.

والهدف البرنامجي لنهج التنمية القائمة على المناطق هو إرساء مجموعة من المبادرات المملوكة محليًا والحساسة للسياق والتي تعتمد على المشاركة ومصممة لتحقيق تأثير كبير على التنمية البشرية على المستوى المحلي.

ويجب أن تتوافق استراتيجيتك الخاصة بالتمويل مع تصور الشريك، ويمكن أن تتضمن برامج التنمية القائمة على المناطق كاملًا، أو هيكلًا معياريًا/مكونًا، أو نهج اختبار/توسيع نطاق حزمة برامج التنمية القائمة على المناطق. ومن الضروري الدخول في شراكات مع الجهات الفاعلة وأصحاب المصلحة الآخرين الذين يعملون في المناطق نفسها أو في مواضيع مماثلة، بما في ذلك الحكومات المحلية والإقليمية من جميع أنحاء العالم التي ربما واجهت تحديات مماثلة، حتى في سياقات/إعدادات مختلفة.

قائمة التحقق:

تعبئة الموارد:

- ← **تعرف على شركائك**: ابنِ علاقات مع الشركاء المحتملين وافهم اهتماماتهم وأولوياتهم.
- ← **تطوير مذكرات/مقترحات مختصرة**: أنشئ مخططات موجزة مكونة من صفحة أو صفحتين لمبادرات برمجة محددة.
- ← **تسليط الضوء على مزايا التنمية القائمة على المناطق الموضوعية والاستفادة منها**: مدفوعة بالاحتياجات، مملوكة محليًا، منسقة مؤسسيا، فعالة من حيث التكلفة.
- ← **الانخراط والنقاش بشفافية**: لا تبدأ في تطوير مقترحات تمويل كبيرة من دون وجود مؤشرات على اهتمام أحد المانحين. ومن الناحية المثالية، ينبغي إشراك المانح المستهدف في عملية التصميم وتسليط الضوء على أهمية الاستثمار في "المكون غير المادي" لتطوير عملية تنمية قائمة على المنطقة.
- ← **استغلال العلاقات الحكومية**: إذا كانت هناك علاقة قوية مع الحكومة المضيفة، ففكر في الاستفادة منها، ولكن مارس حكمًا حذرًا لتجنب الوقوع في المشاكل المحتملة.
- ← **الاستخدام الاستراتيجي للتمويل التأسيسي**: في سياقات الأزمات، ينبغي استخدام التمويل الأولي بشكل استراتيجي باعتباره فرصة للمشاركة، كما تمت مناقشته بمزيد من التفصيل في قسم التنسيق.

البرامج العالمية

تركز البرامج العالمية، والتي يشار إليها غالبًا باسم "الصناديق العالمية" أو "الصناديق العمودية"، على قضايا أو موضوعات عالمية محددة. وتغطي هذه البرامج مختلف المناطق وتهدف إلى معالجة مشاكل محددة بشكل عمودي، على عكس النهج الأفقي لنماذج المساعدة القائمة على أساس كل بلد.

وتغطي البرامج العالمية في المقام الأول قطاعات مثل الصحة (على سبيل المثال، الصندوق العالمي لمكافحة الإيدز والسل والملاريا، والتحالف العالمي للقاحات والتحصين [GAVI]) والبيئة (على سبيل المثال، مرفق البيئة العالمية [GEF] والصندوق متعدد الأطراف لتنفيذ بروتوكول مونتريال). وتركز هذه البرامج الموارد على التدخلات التي تستهدف قضايا محددة.

ومن الجدير بالذكر أن صناديق البيئة (صندوق البيئة العالمي وبروتوكول مونتريال) تقدم حالياً فرصًا محدودة لتطبيق نهج قائم على المناطق وذلك بسبب توجيهات الجهات المانحة والحكومات المركزية، وبطء عمليات الموافقة، والتركيز على قطاع محدد. ومع ذلك، هناك استثناءات، مثل قيام برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في الإكوادور بإنشاء نهج قائم على المناطق بتمويل من الصندوق الأخضر للمناخ[14] ومرفق البيئة العالمية لإعادة التحريج.[15]

وعلى النقيض من ذلك، توفر صناديق الصحة، على الرغم من تركيزها المحدد، فرصًا لإنشاء برامج تعتمد على المناطق. كما أنها توفر التمويل والاتفاقيات مع الحكومات المركزية للعمل في مناطق محدودة، بما في ذلك فتح مكاتب فرعية ومكاتب للمشاريع، لتكون بمثابة مراكز لإنشاء برامج على أساس المناطق (على سبيل المثال، أنغولا).[16]

التنمية المشتركة

تتضمن البرمجة المشتركة أنماطاً متعددة، من بينها ما يتعلق بصندوق بناء السلام أو صندوق الأمم المتحدة للأمن البشري. ويتطلب ذلك مشاركة وكالتين على الأقل، ويستهدف في كثير من الأحيان سياقات عبر الحدود، مما يستلزم تخطيطاً ومفاوضات مكثفة. وتنشأ العديد من التدخلات في إطار البرمجة المشتركة من تمارين التخطيط على المستوى المحلي.

14 https://www.greenclimate.fund

15 https://www.thegef.org

16 برنامج ProAmazonia للحفاظ على الغابات المتكاملة والإنتاج المستدام في الأمازون، www.proamazonia.org

5 التطبيق

بمجرد إعداد نظرية التغيير، وبناء نهج البرامج لمعالجة التحديات التي تم تحديدها، يجب على الفريق، جنبًا إلى جنب مع الإدارة العليا وزملاء العمليات، تحديد طرق التنفيذ. ولا تشمل هذه الوسائل تطوير المشاريع لتنفيذ النهج فقط، بل تشمل أيضًا الترتيبات التشغيلية المطلوبة، بما في ذلك الموقع والخدمات اللوجستية. وتعتبر هذه المرحلة أساس العمل الميداني اللاحق. وينبغي دائمًا إعطاء الأولوية للملكية المحلية للعملية، مع قيام برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بدور الوسيط والجهة المعنية بتحقيق التكامل، وضمان الشفافية والتوجيه الفني.

طرح التخطيط التشاركي

اعتبارات لإشراك أصحاب المصلحة وأنشطة الانطلاق

وضع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وشركاؤه وطبّقوا العديد من المنهجيات الواضحة والمفصلة لإشراك أصحاب المصلحة المحليين والتخطيط التشاركي؛ ويمكن تكييفها وتطبيقها في سياقات مختلفة. ويُشار إلى ذلك بالتفصيل في الملحق 3. وللاطلاع الفوري، تُلخّص الاعتبارات والخطوات الرئيسية لإشراك أصحاب المصلحة بشكل تخطيطي على النحو التالي:

إنشاء مجموعة عمل محلية[17] على المستوى البلدي و/أو المتوسط

بالاتفاق والتنسيق (حسب الظروف) مع السلطات المحلية، يهدف الفريق إلى أن يكون هناك ما بين 15 إلى 25 مشاركًا في المجموعة لضمان تمثيل متنوع عبر المجتمع والقطاعات المختلفة. وينبغي تحديد مجموعات العمل المحلية بناءً على تحليل أصحاب المصلحة مع الأخذ في الاعتبار ديناميكيات القوة المحلية. وينبغي إيلاء اهتمام خاص لإشراك الفئات المهمشة تقليدياً والأقليات[18]. وتطبيق عدسات تحليل السياق لتحديد ديناميكيات القوة التي تلعب دورًا حاسمًا في تمكين النهج الشامل أو منعه.

واعتمادًا على السياق، خذ بعين الاعتبار تضمين ممثلين من:

- السلطات المحلية.
- القطاعات الخدماتية (الصحة والتعليم والخدمات الاجتماعية) على المستويين المحلي والتخطيط الثانوي (على سبيل المثال، المحافظة والمنطقة) كخطوة نحو نهج متعدد المستويات (بالتنسيق مع اليونيسف ومنظمة الصحة العالمية وصندوق الأمم المتحدة للسكان).
- منظمات المجتمع المدني والأوساط الأكاديمية.
- ممثلو القطاع الخاص، بما في ذلك التعاونيات، وجمعيات المزارعين، وغرف التجارة والصناعة، وغيرها. (بالتنسيق مع منظمة الأغذية والزراعة، وبرنامج الأغذية العالمي، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية).
- ممثلون عن النساء والشباب وكبار السن والأشخاص ذوي الإعاقة ومجتمع الميم والمجموعات الأصلية.

17 يمكن أن تأخذ مجموعات العمل المحلية تسميات مختلفة (مجموعات العمل المحلية، واللجان التطوعية، وفريق عمل المجتمع، وما إلى ذلك) اعتمادًا على السياق والنطاق والجهات الفاعلة المعنية.

18 يمكن لمجموعات العمل المحلية واللجان أو آليات المشاركة الأخرى على المستوى المحلي/المجتمعي أن تعمل على لعب دور البنية التحتية المحلية من أجل السلام. وفي حالات الصراع، يمكن لمجموعات العمل المحلية أن تكون بمثابة مساحة لتعزيز العمليات المتعلقة ببناء السلام بشكل نشط. https://www.un.org/en/land-natural-resources-conflict/pdfs/UNDP_Local%20Peace%20Committees_2011.pdf

- الزعماء الدينيون والمجتمعيون والقبليون حيثما كان ذلك مناسبًا للسياق.
- ممثلو اللاجئين/النازحين/المهاجرين، بالتنسيق مع المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين والمنظمة الدولية للهجرة لربط الجهود الإنسانية والسلام والتنمية.

تقييم المخاطر والموارد

تأكد من اتخاذ الخطوات التالية:

- يسر المناقشات وتبادل الخبرات قبل الأزمة وبعدها، وقم بتحليل الوضع الحالي.
- قسّم المشاركين إلى مجموعات تركيز مختلفة، حيث تمثل كل مجموعة قطاعًا محددًا.
- قيّم وحلّل وافهم المخاطر المتعددة عبر الأنظمة وداخلها في المنطقة بهدف توجيه تنفيذ البرامج والمشاريع والتدخلات الأخرى.
- طوّر استراتيجية لإدارة المخاطر/الحد منها بالتعاون مع أصحاب المصلحة وفريق التنفيذ.
- استخدم أدوات تحديد المواقع الجغرافية الرقمية لتحديد المناطق الحرجة.
- إعداد خطة عمل محلية متعددة القطاعات، تغطي وجهات نظر قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل، مع تحليل التكلفة وتحديد الموارد المتاحة والفجوات المالية.
- تعزيز القدرات: من المهم للغاية بناء القدرات منذ مرحلة التصميم وحتى تنفيذ العملية ورصدها. ويعمل هذا النهج على تمكين أصحاب المصلحة، وتقليل الاعتماد على المساعدات الدولية، وزيادة الاستدامة.
- حدّد "المكاسب السريعة" ونفّذها أثناء تصميم خطط العمل المحلية للمساهمة في بناء الثقة وزيادة الدافع.

دور خطط العمل المحلية متعددة القطاعات

تعتبر هذه الخطط بمثابة منصات للتنسيق بين السلطات المحلية والمجتمعات المحلية. ويمكن أن تتضمن هذه البرامج أيضًا الموارد الوطنية القطاعية ودعم الشركاء الدوليين، وبالتالي تكون متوافقة مع الأولويات والبرامج الوطنية. ويعمل هذا التمرين على تحسين الموارد المتاحة، وتقليص فجوات الموارد، ويؤدي إلى تقدير كلفة أكثر واقعية وكفاءة للخطة. فهو يقلل من تكاليف المعاملات ويعزز فعالية المساعدات.

وفي حالة وجود خطط محلية، ينبغي النظر في دمج التدخلات والبرامج ضمن خطط وميزانيات التنمية المحلية لتعزيز نطاقها ومؤسسيتها.

المشاركة والملكية المجتمعية

يتعامل إشراك المجتمع مع ضعف المؤسسات والأفراد في مواجهة الصدمات الديموغرافية والاقتصادية. ويحدد العوامل التي تضعف قدرتهم على الصمود والتكيف والتعافي من هذه الصدمات. وتُحدّد الاستجابات ذات الأولوية من خلال عمليات تشاركية تستند إلى فهم عوامل الضعف المحلية، ونقص القدرات، والتأثيرات المحتملة لاستراتيجيات الاستجابة المختلفة على المدى القصير والمتوسط والطويل. ويجب التأكيد على أنه من المهم للغاية ضمان مشاركة المنظمات المجتمعية والمجموعات غير الممثلة بشكل هيكلي ومباشر في العملية.

التعاون مع المؤسسات الحكومية الوطنية والشركاء

إن دعم الحوكمة المحلية لا يقتصر على تعزيز القدرات من أجل إدارة المخاطر والتخطيط واتخاذ القرارات، بما في ذلك الميزانيات على المستوى المحلي. بل ويشمل أيضًا تعزيز البيئة المواتية وإبلاغها بالمخاطر، وتعزيز مبادئ الحكم الرشيد وإشراك أصحاب المصلحة المتعددين، وتعزيز التماسك داخل القطاعات وعبرها على جميع المستويات، وربط "المحلي" بالمستويات الأخرى: المستوى الوطني (المتعلق بالسياسات والاستراتيجيات والمبادئ التوجيهية القطاعية وتخصيص الموارد) والشركاء الدوليين. ويسمح هذا النهج بتحديد حجم تكاليف التدخلات، وتحسين التآزر، وتقليص الطلب على الموارد، وتمكين التنسيق الفعال.

تأكد من إشراك ممثلي اللاجئين/النازحين داخليًا/المهاجرين في آليات المشاركة، بالتنسيق الوثيق مع وكالات الأمم المتحدة ذات الصلة. وستكون مشاركة الشركاء من القطاع الإنساني أمرًا بالغ الأهمية في ممارسة ربط العمل الإنساني بالتنمية والسلام.

الاعتبارات الرئيسية للتنفيذ الفعال

- **إشراك المؤسسات المركزية**: استكشف فرص التعاون مع المؤسسات المركزية منذ البداية. ابحث عن أي تشريع جديد يتعلق بالحوكمة البلدية أو الإقليمية التي يمكن للتدخل الاستفادة منها كنقطة دخول.
- **تحدي الأحكام المسبقة**: خلال التحليل الأولي، تجنب الأفكار المسبقة واختبر الافتراضيات الموجودة. تواصل مع الجهات الفاعلة المحلية ذات الصلة وأشركها في العملية. تعامل مع هذا الارتباط بحكمة ولباقة لتجنب إثارة توقعات غير واقعية.
- **تمكين الجهات الفاعلة المحلية**: عند العمل في المنطقة المستهدفة، اعطِ الأولوية لمشاركة الجهات الفاعلة المحلية، مثل الحكومة المحلية والمنظمات المجتمعية، والتأكد من إدراج جميع المجموعات. عالج الإقصاءات التاريخية، مثل حالة الغجر في أوروبا الشرقية وآسيا الوسطى.
- **إنشاء حضور محلي**: حافظ على الوجود المحلي، والذي كان يتم تحقيقه تقليديًا من خلال المشاريع أو المكاتب الفرعية. ومع ذلك، يمكن لاعتبارات التكلفة والبيروقراطية، سواءً الداخلية أو الخارجية، أن تشكل عوائق. ويمكن القيام بترتيب أخر يتضمن دمج الموظفين داخل هياكل الحكومة الإقليمية إذا سمح السياق بذلك.
- **تعزيز التنسيق والشراكات**: استثمر الوقت والجهد في التنسيق والشراكات على كافة المستويات. وقد يتطلب هذا الالتزام موارد مسبقة، لكنه يحقق أرباحًا طويلة الأجل.
- **الاستفادة من المؤسسات المحلية**: عندما يكون ذلك ممكنًا، ينبغي التعاون مع المؤسسات المحلية والعمل من خلالها منذ البداية مع تجنب استبدال القدرات. يسهم هذا النهج إلى تعظيم الأثر وتحقيق استدامة طويلة الأمد.

في موزمبيق، فتحت التعديلات الدستورية في عام 2018 الطريق لجولة ثانية من إصلاحات اللامركزية. وكان التأثير الأكثر مباشرة لهذه التغييرات هو انتخاب حكام المقاطعات لأول مرة في عام 2024. وأطلق مكتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في البلاد، بناءً على خبرته الطويلة في مجال التنمية القائمة على المناطق في البلاد، برنامج اللامركزية من أجل التنمية في عام 2020.

- ويعمل البرنامج بالشراكة مع حكومة موزمبيق من خلال وزارة الاقتصاد والمالية والإدارة الحكومية والخدمات العامة.
- استناداً إلى التشريعات الجديدة، يركز البرنامج على المستوى الإقليمي من خلال تطوير عملية تخطيط استراتيجي تتماشى مع أهداف التنمية المستدامة.
- ويتكامل هذا النهج بشكل جيد مع الجهات الفاعلة الأخرى، مثل الوكالة الألمانية للتعاون الدولي والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، وكلاهما يستهدفان المستوى البلدي.
- ويستهدف البرنامج ثلاث محافظات، وقد استفاد من الأزمات السابقة للحفاظ على الوجود في موقع واحد كان محل نزاع تاريخي من قبل الحكومة.
- ويعمل البرنامج من خلال موظفين مدمجين ضمن مكاتب الحكومة المحلية. وفي بعض المواقع، يقترن ذلك بحضور برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- وفيما يتعلق بالتدريب وتعزيز القدرات، يعمل البرنامج مع وزارة الاقتصاد ومن خلالها باستخدام موظفيها، مما سهل ملكية عملية التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوطني ودون الوطني.
- وعندما يتعلق الأمر بتنفيذ المشاريع التي تم تطويرها نتيجة للخطة الاستراتيجية، يستخدم البرنامج نموذج التطبيق الوطني (NIM) من خلال تحويل الأموال إلى حساب محدد على المستوى الإقليمي.
- والهدف هو أن يُوسّع نطاق عملية التخطيط الاستراتيجي، بعد تجربتها في ثلاث مقاطعات كجزء من برنامج اللامركزية من أجل التنمية، لتشمل جميع المقاطعات.

القدرة على التكيف والتركيز الموضوعي

رغم أن نهج التنمية القائم على المناطق هو نهج شامل ومتعدد القطاعات بطبيعته، فإنه يمكن تكييفه مع أي سياق تقريبًا، حيث تتمثل ميزته في الاستهداف الشامل لمنطقة جغرافية محددة مع الالتزام بالمبادئ الموضحة أعلاه.

وحتى في أصعب المواقف حين يكون التعامل مع السلطات المحلية محدودًا، سواءً بحكم القانون أو بحكم الأمر الواقع، كما هو الحال في اليمن وسوريا وميانمار، تظل التنمية القائمة على المناطق نهجًا قويًا لمعالجة احتياجات الطوارئ والتعافي في المنطقة المختارة بطريقة متكاملة وشاملة.

سيعتمد نطاق البرنامج على الموارد المتاحة ومستوى التدخل الذي يسمح به السياق. ومع ذلك، **إنه من الضروري التأكيد على أن حجر الزاوية في كل هذه الحالات هو التخطيط المحلي التشاركي**.

أمثلة على تطبيق التنمية القائمة على المناطق في سياقات مختلفة (غير شاملة)

الاستجابة للكوارث	الإكوادور،[19] جمهورية الدومينيكان،[20] نيبال
أزمة مستديمة	اليمن، سوريا،[21] لبنان
النزوح القسري	لبنان، الأردن، السودان، سوريا، تركيا،[22] اليمن،[23] وأزمة الروهينغيا في بنغلاديش[24]
تصميم وتنفيذ البرامج الحضرية	رؤساء بلديات من أجل النمو الاقتصادي،[25] سوريا
سياقات ما بعد الصراع	تاريخيًا، كانت هناك تجربة كبيرة في هذا الصدد في أمريكا الوسطى (PRODERE)، ومنطقة البلقان - ومن أبرز الأمثلة البوسنة والهرسك[26] وصربيا[27]
توقع الصراعات ومنعها	تونس[28]
الاستقرار	موزمبيق، نيجيريا، حوض بحيرة تشاد، العراق، ليبيا

إن التنمية القائمة على المناطق تقدم فرصة ليس فقط لتعزيز التعافي المحلي/المجتمعي، وبناء القدرة على الصمود وديناميكيات التنمية المستنيرة بالمخاطر، ولكن أيضًا لتعزيز التنسيق والتآزر بين المستويات المحلية والمركزية، عبر الأنظمة وأصحاب المصلحة.

وفي أي تدخل قائم على المنطقة، تعد الشراكة مع المستوى المركزي عنصرًا أساسيًا. ومن المهم الإشارة الى أن طبيعة هذه الشراكة قد تختلف، وخاصة في حالات الصراع حيث قد تكون شرعية السلطات المحلية موضع نزاع.

19 مراجعة ما بعد العمل: زلزال الإكوادور أبريل - أكتوبر 2016، وحدة الاستجابة للأزمات التابعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي

20 https://habitatdominicana.org/en/pnud-y-habitat-dominicana-firman-acuerdo-para-apoyar-a-familias-y-comunidades-vulnerables-afectadas-por-el-huracan-fiona/

21 سوريا https://www.undp.org/syria/our-focus/basic-infrastructure-service-rehabilitationce

22 الخطة الإقليمية للاجئين والصمود https://www.3rpsyriacrisis.org/

23 استجابة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للأزمة في الحديدة / اليمن يناير - يونيو 2019 الدروس المستفادة والتوصيات

24 مراجعة ما بعد العمل لاستجابة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لأزمة الروهينغيا في بنغلاديش، سبتمبر 2017 - سبتمبر 2018

25 https://eum4eg.com/about

26 تقرير التقييم التجميعي لبرنامج التعافي الإقليمي في سريبرينيتسا ومشروع التنمية والتعاون في منطقة بيراتش https://erc.undp.org/evaluation/documents/download/12106

27 هل يمكن للتنمية أن تمنع الصراعات؟ التنمية المتكاملة القائمة على المناطق في غرب البلقان - النظرية والممارسة والتوصيات السياسية. ورقة العمل WP02/2008. مركز دراسات الحوكمة العالمية (LSE)، راستيسلاف فربنسكي

28 https://www.undp.org/fr/tunisia/blog/citizen-led-social-safety-nets-what-can-governments-learn-social-solidarity-initiatives-covid-19 Crisis Anticipation https://www.undp.org/crisis/getting-ahead-crisis-curve

اعتبارات رئيسية يجب وضعها في الاعتبار

1. **رسم خريطة الخدمات وإمكانية الوصول إليها**: ابدأ برسم خريطة للخدمات المتاحة في المنطقة المستهدفة وتقييم إمكانية الوصول إليها لجميع الفئات. فكر فيما إذا كانت مجموعات عرقية محددة أو مجتمعات أخرى غير ممثلة قد واجهت الإقصاء تاريخيًا. ادرس جوانب مثل الفرص الاقتصادية، والتماسك الاجتماعي، والتمثيل السياسي. هل يتم استبعاد مجموعات معينة، مثل الشباب، وكبار السن، والأشخاص ذوي الإعاقة، والنساء، والأعراق المحددة، أو النازحين داخليًا، واللاجئين والعائدين، من جوانب محددة من الحياة المجتمعية؟

2. **التخطيط بشفافية**:[29] وضع عملية تخطيط واضحة وشفافة تلتزم بمبادئ الإدماج والمشاركة والتكامل والقدرة على التكيف. تأكد من حصول السكان المحليين على المعلومات الجيدة وتزويدهم بالفرص لتقديم المدخلات وردود الأفعال طوال العملية. الشفافية والمشاركة المجتمعية أمران أساسيان.

3. **الإشراف على التخطيط**: حدد المؤسسة أو الهيئة المحلية التي ستشرف على عملية التخطيط، والأهم من ذلك، القرارات المتعلقة بالاستثمارات. تجنب إنشاء كيان منفصل مرتبط حصريًا بالبرنامج. وبدلاً من ذلك، فكر في الاستفادة من الهياكل الإقليمية القائمة أو البناء عليها. وقد تفتقر الهيئات المحلية المنتخبة إلى الخبرة التقنية أو الموضوعية، في حين تمتلك الهيئات المعينة غير المركزة عادة المعرفة التقنية ولكنها قد تفتقر إلى الشرعية المحلية.

4. **التكيف مع التحديات المحددة**:[30] تخصيص عملية التخطيط لمعالجة التحديات التنموية المحددة أو الأسباب الجذرية الأساسية للاحتياجات الإنسانية التي تم تحديدها في تحليل السياق الخاص بك.

5. **التنسيق مع الجهات الفاعلة الدولية**: نسّق مع الجهات الفاعلة الدولية الأخرى على أساس تفويضاتها أو خبراتها: اعط الأولوية للأجندات التكميلية على الأجندات المتنافسة على أساس القيم المضافة والمزايا النسبية وتعزيز الشرعية في المنطقة.

6. **تعزيز قدرات الجهات الفاعلة المحلية**، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر السلطات المحلية، لتمكين الاستدامة الاجتماعية والتقنية.

7. **ضمان الاستدامة من خلال الأطر القانونية**: عندما يكون ذلك ممكنًا، ينبغي دمج مبادرات التخطيط المحلية في الهياكل والأطر القانونية القائمة التي يمكنها دعم هذا النهج في المستقبل. ومع ذلك، عندما يدعم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مثل هذه العمليات، يتعين عليه التأكد من تخصيص التمويل المخصص للمشاريع السريعة الربحية الناشئة عن عملية التخطيط المحلية. وتعمل هذه الأموال كحوافز للسلطات المحلية والجهات الفاعلة، وتوفر رافعة للتفاوض بشأن تصميم عملية التخطيط، والأهم من ذلك، تقديم نتائج ملموسة يمكن للمواطنين المحليين لمسها.

تحديد أولويات مجالات العمل ضمن نهج البرامج

تشكل عملية التخطيط المحلي التشاركي الأساس لتحديد الاستثمارات ذات الأولوية، والتي يتم إثراؤها بشكل أكبر من خلال تحليل السياق. وتشمل هذه الاستثمارات تدخلات مختلفة محددة، وإن كانت مترابطة، بما فيها الاقتصاد المحلي وسبل العيش، والتعليم، والصحة، والمساواة بين الجنسين، وتوفير الخدمات المحلية، والوصول إلى العدالة والأمن، والتماسك الاجتماعي والمسائل الثقافية، وأكثر من ذلك. وتحدد هذه الأولويات المجالات والمواضيع التي تستحق التركيز ويمكن معالجتها بشكل أكثر فعالية من خلال اعتماد نهج النظم. ويتضمن هذا النهج فهم كيفية تفاعل كل قطاع أو مجال موضوعي وترابطه ضمن السياق الجغرافي، فضلا عن التأثير المتسلسل لتدخل واحد على آخر. وباتباع هذه الطريقة، تشكل التدخلات المخطط لها مجموعة من التدخلات للمشاركة، متجاوزة بذلك الهياكل القطاعية التقليدية، ومؤكدة على التعلم من خلال الممارسة.

29 حالة من الأدلة حول "القدرات اللازمة للتخطيط المتكامل للتنمية المحلية" https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/Integrated-LDP.pdf

30 على سبيل المثال، في السياقات التي شهدت نزوحًا، يجب أن تكون "الحلول الدائمة" و"المجتمعات المضيفة" ذات أولوية في أي عملية تخطيط محلية. ومن المرجح أن يتطلب هذا دعمًا فنيًا محددًا لمجموعة التخطيط ويفتح إمكانية الشراكة مع الشركاء العاملين في هذا المجال

ويتبنى التفكير النُظمي وجهة نظر شمولية عند تطوير الحلول، مع الأخذ في الاعتبار جميع جوانب النظام (في هذه الحالة المنطقة) وبيئتها. وتوفر الخطة الاستراتيجية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي اتجاهًا واضحًا للتحرك إلى ما هو أبعد من المشاريع الفردية واحتضان محافظ المشاريع. وعلى نحو متزايد، تعمل المكاتب القطرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي على صياغة مقترحات قيمة تستند إلى نهج حزمة المشاريع لمعالجة قضايا وتحديات متنوعة، مثل مستقبل العمل، والتحول الرقمي، والسياحة في اقتصادات محددة، ومرونة المجتمع، وأكثر من ذلك.[31]

التأثير على سياسة الحكومة

يعد العمل في مجال التنمية الإقليمية أحد البرامج الرائدة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في كوبا. فقد نجح برنامج "منصات مترابطة للتنمية الإقليمية المتكاملة" في صياغة خطة اللامركزية والتنمية المحلية في دولة مركزية للغاية. ولقد بدأ الأمر كبرنامج تابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ثم أصبح الآن سياسة وطنية، حيث يدعم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تنفيذ هذه السياسة. ولا تزال مجموعات العمل على المستوى البلدي ضعيفة، لكن التشريع الحالي يفتح فرصة ذهبية لدعم وتعزيز قدراتها. وتم إعداد مؤشر التنمية الإقليمية ومن المقرر الموافقة على قانون البلدية في عام 2024. وكان برنامج PADIT هو المبادرة لهذه التغييرات، بدأ أولًا في أربع مقاطعات تجريبية قبل أن ينتشر في جميع أنحاء البلاد ويصبح في النهاية السياسة الحكومية.

تصميم وتنفيذ البرامج الريفية-الحضرية

هناك مجموعة متنامية من الأعمال التي تعمل على توسيع نطاقها لاستهداف المدن والمناطق الحضرية. ومنذ عام 2015، أصبح أكثر من نصف سكان العالم يقيمون في المراكز الحضرية. إضافة لذلك، تعد المدن مسؤولة عن توليد أكثر من 80% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي واستهلاك ما يقرب من ثلثي الطاقة في العالم. كما أنها تساهم في أكثر من 70% من انبعاثات الغازات المسببة للاحتباس الحراري على مستوى العالم. ومن ناحية أخرى، فإن دور المدن والمناطق الريفية في خطة 2030 له أهمية بالغة. وتشير تقديرات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى أن 65% على الأقل من الأهداف الـ 169 الكامنة وراء أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر لن تتحقق من دون مشاركة فعالة من جانب الحكومات المحلية والإقليمية[32]

وتواجه المدن في كثير من الأحيان تحديات متعددة الأوجه مترابطة وتتطلب نهجًا متعدد التخصصات يتجاوز الحلول الخاصة بالقطاعات أو الحلول التقنية.[33]

وتعتبر المناطق الريفية مكملة للمدن من خلال الروابط المتعلقة بتدفق الأشخاص والسلع والخدمات. وعلى مدى العقود الثلاثة الماضية، انخفضت حصة سكان العالم الذين يعيشون في المناطق الريفية بشكل مستمر. من المتوقع أن يستمر التوسع الحضري على مدى العقود القادمة مع عيش أكثر من 50% من سكان العالم في المناطق الحضرية.[34]

وهناك انطباع عام متزايد داخل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بضرورة إعطاء الأولوية للمناطق الحضرية وامتداداتها الريفية. ويقدم هذا التحول فرصًا لتعزيز الروابط بين المناطق الحضرية والريفية (من خلال الشراكة بين المناطق الريفية والحضرية)، وخاصة في مجالات إنتاج الغذاء، وتوفير الطاقة، والموارد المائية. ويسهم هذا النهج في خلق معادلة رابحة للطرفين، تعود بالنفع على المناطق الريفية والحضرية على حد سواء.

وأخيرًا، هناك مجموعة متزايدة من الأعمال التي تتناول تطبيق نهج التنمية القائم على المناطق في السياقات الحضرية أثناء الأزمات، وهو ما تمت مناقشته في الملحق.

31 https://drive.google.com/file/d/1EWg9XgkuUdMY8XAU3YY95GVAUrGq0gbK/view

32 منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). متاح على الإنترنت على: https://www.oecd.org/en/about/programmes/oecd-programme-on-a-territorial-approach-to-the-sdgs.html

33 المصدر https://innovation.eurasia.undp.org/urban-transformation/

34 https://www.statista.com/statistics/1328171/rural-population-worldwide/#:~:text=Over%20the%20past%20three%20decades,continue%20over%20the%20coming%20decades.

أمثلة على برامج التنمية القائمة على المناطق، الموجهة نحو المناطق الحضرية

يعمل كل من صندوق تجارب المدن[35] ومبادرة رؤساء البلديات من أجل النمو الاقتصادي على إشراك المدن في عمليات تفكير منظومي تهدف إلى فهم التعقيدات المحلية وتصميم حزم من التدخلات التي يمكن أن تسهم مع الوقت في معالجة التحديات الحضرية الأساسية. يمكن الاطلاع على معلومات إضافية هنا:

← مدونة حول نموذج/قالب التحول الحضري ('Agora')

← مدونة حول نهج الإدارة الديناميكية

قلب عمان، وهي منصة أنشئت بشراكة بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في الأردن ومؤسسة إمباكت هاب وأمانة عمان الكبرى والحكومة اليابانية، وتهدف إلى إشراك الجميع في تنشيط عمان، من خلال توسيع الفرص الاقتصادية المحلية مع إنشاء مدينة أكثر خضرة وصحة وقابلية للمشي وشاملة وصديقة للشباب والنساء والأطفال لجميع سكان عمان.[36]

تشير **استراتيجية إدارة المخاطر والمرونة الحضرية إلى** أهمية اعتماد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي نهجاً قائماً على المناطق في السياق الحضري لضمان برنامج متكامل.[37]

إطار المرونة الحضرية الذكية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية في أفريقيا وقد تم اعتماد خطة عمل المدن الأفريقية في عام 2022، والتي تدافع عن التنمية القائمة على المناطق في سياق المستوطنات الحضرية في القارة الأفريقية.[38]

وأخيرًا، هناك مجموعة متنامية من الأعمال بشأن تطبيق النهج القائمة على المناطق في البيئات الحضرية أثناء سياقات الأزمات، وهو ما تمت مناقشته في الملحق. ومن المهم أن نلاحظ أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عضو في التحالف العالمي بشأن الأزمات الحضرية وقد ساهم في منشورات مثل **النهج القائمة على المناطق الحضرية في سياقات ما بعد الكوارث: ملاحظة إرشادية للممارسين الإنسانيين.**[39]

©برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في جمهورية الكونغو الديمقراطية

35 https://innovation.eurasia.undp.org/urban-transformation

36 https://www.undp.org/jordan/projects/heart-amman

37 https://www.undp.org/publications/urban-risk-management-and-resilience-strategy

38 https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/africa/UNDP-UNH_CN-Smart-Urban-Resilience-in-SSA_Kisumu2022.pdf

39 https://www.iied.org/sites/default/files/pdfs/migrate/10825IIED.pdf

تعزيز الاستقرار

ينظر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى تعزيز الاستقرار على أنه:

> "برنامج أنشطة متكامل ومحدد زمنيًا في المناطق التي تم تطهيرها والسيطرة عليها من خلال العمل العسكري، ويهدف البرنامج إلى بناء الثقة في عملية السلام الجارية المعترف بها دوليًا وتقديم الدعم لها، بما في ذلك من خلال تفويض من مجلس الأمن، مع وضع اللبنات الأساسية لبناء السلام والتنمية على المدى الطويل من خلال تقديم عوائد السلام للمجتمعات المحلية والسعي إلى توسيع نطاق السلطة السياسية الشرعية".[40]

هناك ارتباط واضح بين النهجين، وخاصة في سياق تعزيز الاستقرار، حيث يمكن للنجاح أن يمهد الطريق لتطور نهج التنمية القائمة على المناطق. وفي مثل هذه الحالات، تعمل التنمية القائمة على المناطق بشكل أساسي كاستراتيجية تدعم الانتقال من مرحلة تعزيز الاستقرار إلى مرحلة التنمية طويلة الأمد.

ومع ذلك، من المهم أن نلاحظ أن النهج الذي يتجه من القمة إلى القاعدة ويعتمد على الأمن والذي يتم استخدامه في برمجة الاستقرار يجب أن يقترن بدور متزايد لمشاركة أصحاب المصلحة المحليين الرئيسيين للتوافق بشكل أفضل مع مبادئ التنمية القائمة على المناطق وجعلها مكملاً فعالاً. إضافة لذلك، فإن المفاهيم الأوسع للاستقرار تستند إلى نهج أمن إنساني شامل، ويستلزم ذلك منظورًا متعدد الأبعاد للأمن (الأمن الغذائي، وأمن المجتمع، وأمن سبل العيش، والأمن المؤسسي، وما إلى ذلك) يتوافق مع نهج التنمية القائمة على المناطق في أفريقيا، وخاصة عندما يتم ضمان المشاركة والانخراط المجتمعي.

ونُفّذت برامج تحقيق الاستقرار بشكل فعال في سياقات مختلفة، بما في ذلك العراق وليبيا، ويجري استخدامها حاليًا في موزمبيق وكذلك عبر حزام منطقة الساحل، الممتد من السنغال في الغرب إلى تشاد في الشرق. وشارك برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في جهود تحقيق الاستقرار الهجينة الأكثر محدودية، رغم أهميتها، بما في ذلك في سوريا. وتركز مبادرات الاستقرار عادة على مناطق جغرافية محددة وتعتمد نهجا متكاملا، مع التركيز على ثلاثة ركائز أساسية: إعادة تأهيل البنية التحتية الأساسية والخدمات الأساسية، وتعزيز الأمن المادي والوصول إلى العدالة، وتنشيط الاقتصاد المحلي.

تصميم وتنفيذ البرامج عبر الحدود

غالبًا ما تمثل المناطق الحدودية مناطق معزولة جغرافيًا عن العاصمة ولها تاريخ من الحرمان الاقتصادي. ويمكن للحدود أن تفصل بشكل مصطنع بين المجموعات العرقية، وفي حالات الاضطرابات المدنية في بلد ما، غالبًا ما تصبح المناطق الحدودية في البلدان المجاورة مناطق لجوء أولية للسكان النازحين. وتوفر هذه المناطق الحدودية أيضًا فرصًا كبيرة لتعزيز التجارة والاستثمارات المشتركة في البنية التحتية ذات المنفعة المتبادلة، والاتصالات الثقافية. ومع ذلك، فإنها يمكن أن تصبح أيضًا نقاط اشتعال محتملة، وخاصة عندما تكون الحدود متنازع عليها، مما يؤدي إلى صراعات حول الوصول إلى المياه، وحقوق الرعي، والسيطرة على المناطق الاستراتيجية.

ونظرًا للعوامل المختلفة المذكورة أعلاه، فإن المناطق الحدودية توفر بيئة مثالية لتنفيذ نهج قائم على المناطق. وهناك أمثلة موثقة جيدًا[41] لمبادرات ناجحة في مثل هذه المجالات. وفي سياق البرامج عبر الحدود، فإن المناطق المستهدفة هي تلك المتصلة بالحدود. ومع ذلك، فمن المهم بالقدر نفسه إشراك الحكومة المركزية، وخاصة عندما تكون هناك نزاعات بشأن موقع الحدود والمعابر الحدودية. إن الفرص التي توفرها حرية التنقل والتجارة في المناطق الحدودية كبيرة[42]

40 مصدر وثيقة ملخص نهج تحقيق الاستقرار لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي

41 ورقة خلفية لورشة العمل الإقليمية الثالثة حول التنمية المجتمعية المتكاملة بودابست، المجر، 8-6 يونيو 2023، التنمية المجتمعية المتكاملة وغيرها من النهج الإقليمية في أوروبا وآسيا الوسطى.

42 لا يوجد مثال أفضل على ذلك من الاتحاد الأوروبي.

ويتطلب تنفيذ برنامج عبر الحدود على أساس المنطقة وجود مكتبين في كل بلد للتنسيق والتعاون على نهج محدد. فيما يلي بعض من أفضل المراجع والأمثلة التي توضح هذه الطريقة:

مركز الحدود الأفريقية[43]

أُطلِق المركز رسميًا في مايو 2021، وأدمج في مركز نيروبي للمرونة. وفي الفترة التي سبقت إنشاءه، أجريت أبحاث ومداخلات مكثفة فيما يتعلق بالنهج القائم على المناطق في المناطق الحدودية. وتضمن هذا الجهد تحديد عدة مواقع في مختلف أنحاء القارة الأفريقية حيث يكون مثل هذا النهج مناسبًا. ويدعو المركز إلى اتباع نهج حزمة البرامج ويؤكد على أن الروابط داخل المناطق الحدودية وفيما بينها توفر أساسا لاستخدام "المناطق الجغرافية" كنقاط دخول، بدلا من الاعتماد فقط على التخطيط القائم على القضايا أو القطاعات. ولتسهيل ذلك، قام المركز بإعداد مذكرة إرشادية بشأن تصميم وتنفيذ البرامج في المناطق الحدودية، والتي تحدد أربعة نقاط رئيسية:

- ← تعزيز الإنتاج الزراعي والحيواني، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز سلاسل القيمة والتوريد المرتبطة بها
- ← توفير فرص الحصول على التمويل ودعم ريادة الأعمال للمؤسسات الصغيرة ومتناهية الصغر العاملة في التجارة غير الرسمية عبر الحدود.
- ← الاستثمار في البنية التحتية الصغيرة القادرة على التكيف مع تغير المناخ لتعزيز الإنتاج والتجارة.
- ← تعزيز التماسك الاجتماعي بين الفئات المختلفة (وبين الأفراد داخل نفس الفئة).

صندوق الأمم المتحدة لبناء السلام

يستثمر صندوق بناء السلام بشكل متزايد في النهج العابر للحدود والإقليمي. تتضمن استراتيجية 2020-2024 تخصيص 20% من التمويل لنافذة النهج العابر للحدود والنهج الإقليمي، مع حصول النافذتين الأخرتين: تسهيل التحولات وتمكين المرأة والشباب، على 35% و25% على التوالي.[44]

ويأتي هذا التركيز المتزايد على النهج العابر للحدود والنهج الإقليمي مدفوعًا بالأدلة التي تشير إلى أن معظم دوافع الصراع في الوقت الحاضر إما تنشأ إقليميًا أو لها تأثير عابر للحدود/إقليمي على البلدان المجاورة. ونشر صندوق بناء السلام مذكرة إرشادية محددة بشأن النهج العابر للحدود والإقليمي، تحدد ثلاثة أنماط برنامجيه مختلفة يدعمها الصندوق:

- ← مشاريع عبر الحدود تركز على منطقة حدودية وتتناول ديناميكيات مماثلة على كلا الجانبين/جميع الجوانب.
- ← المشاريع العابرة للحدود والتي تركز أيضًا على منطقة الحدود ولكنها تعالج ديناميكيات الصراع غير المتكافئة، والتي توصف بأنها آثار ممتدة من بلد إلى جاره.
- ← مشاريع إقليمية تعالج ديناميكيات الصراع المشتركة التي تشمل البلدان المجاورة.

وهذه المشاريع هي في العادة مشاريع مشتركة للأمم المتحدة تشمل دولتين أو ثلاثة دول، مع كون واحدة على الأقل من هذه الدول مؤهلة للحصول على تمويل من صندوق بناء السلام. ينبغي لإحدى الدولتين أو الدول الثلاث أن تتولى زمام المبادرة، كما ينبغي لإحدى الوكالات الاممية أن تقود عملية تطوير وتنفيذ المشروع على جميع جوانب الحدود.[45]

التعاون عبر الحدود في الاتحاد الأوروبي[46]

يشكل التعاون عبر الحدود التابع للاتحاد الأوروبي، أو CBC، عنصرًا هامًا في سياسة الاتحاد الأوروبي تجاه المناطق المجاورة له. وتعتمد أهميته على موقع المكاتب القطرية، ويوفر التعاون عبر الحدود وسيلة لشركاء برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مثل المؤسسات الحكومية والبلديات ومنظمات المجتمع المدني، للوصول إلى التمويل. بالإضافة إلى ذلك، هناك فرص تعليمية قيمة مرتبطة بهذا النهج.

ويعمل التعاون عبر الحدود على تعزيز التعاون بين بلدان الاتحاد الأوروبي والدول المجاورة التي تشترك معها إما من خلال حدود برية أو معبر بحري. ومن الممكن أيضًا تخصيص التمويل لبرامج تشمل العديد من بلدان الاتحاد الأوروبي والدول المجاورة لها ضمن نفس حوض البحر، على سبيل المثال. ولا يحق لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي التقدم بطلب للحصول على أموال التعاون عبر الحدود. ومع ذلك، يمكن لبرنامج التنمية القائمة على المناطق التابع لبرامج الأمم المتحدة الإنمائي أن يدعم الحكومات المحلية أو الشركاء الآخرين في إعداد الطلب

43 https://www.undp.org/africa/africa-borderlands-centre

44 استراتيجية صندوق بناء السلام 2020-2024

45 مذكرة إرشادية بشأن برامج التمويل العابر للحدود والإقليمية، يناير 2020.

46 https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/european-neighbourhood-policy/cross-border-cooperation_en

أو الوثائق اللازمة للتقديم. ويتضمن التعاون عبر الحدود التابع للاتحاد الأوروبي ثلاثة أهداف رئيسية:

- ← تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المناطق الحدودية
- ← معالجة التحديات المشتركة المتعلقة بالبيئة والصحة العامة والسلامة والأمن
- ← تسهيل تحسين الظروف لتنقل الأشخاص والسلع ورؤوس الأموال عبر الحدود.

1.5. الإدارة

العمل في سياق الأزمة المستمرة وتراجع الثقة يتطلب من الحكومات والجهات الفاعلة في مجال التنمية توسيع نطاق نهجها لتجنب التقيّد بمسار واحد فقط.

وتساعد مناهج النظم وحزمة البرامج في تحقيق ذلك من خلال توفير تدفق مستمر من خيارات السياسات للحكومات والجهات المانحة، وبناء القوة التنظيمية للتعلم والتكيف والالتزام المستمر بالاتجاه التحويلي. وعلى وجه التحديد، فهي تساعد على توليد:

- **أطر جديدة للتعامل مع القضايا المعقدة والتي تفتح المجال أمام خيارات سياسية مختلفة، وتمنع الانحصار في مسار عمل واحد.**
- **التماسك: حيث تتناسب التدخلات مع طبيعة المشاكل المعقدة: طويلة الأمد، ومترابطة، ومتطورة بطرق غير متوقعة.**
- **رؤى التردد العالي والتكيف: في عالم سريع التغير، يصبح من الأهمية بمكان توليد أفكار جديدة عالية التردد تخلق مساحة للتكيف والتعلم.**
- **مسار مختلف للتوسع: بما أنه لا يوجد حل واحد لمجموعة الأزمات المعقدة الحالية، فإن توليد التأثير على نطاق واسع يتطلب الاستمرار في تصميم التدخلات من خلال الأفكار الناشئة (على النقيض من "توجيه" عدد كبير من المشاريع التجريبية على أمل أن ينجح أحدها).**

أخيم شتاينر، المدير العام لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مايو 2023

من منظور الإدارة، فإن أحد التحديات الرئيسية المرتبطة بتوظيف نهج قائم على المناطق هو الحاجة إلى التغلب على الانقسامات الموضوعية الداخلية. وتركزت حزم برامج البرنامج الإنمائي في المقام الأول حول المشاريع. وتُنظّم هذه المشاريع حول ركائز برامجيه ، مع وجود أعضاء من الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة مسؤولين عن الإشراف على هذه البرامج. ومن الطبيعي أن تكون هناك بعض المنافسة فيما بين البرامج للحصول على الدعم والتمويل.

وفي الممارسة العملية، تطورت المقاربات القائمة على المناطق في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بناءً على برامج كبيرة تشمل، بسبب حجمها وأهميتها، جهات فاعلة ومشاريع من مجالات موضوعية أخرى. وفي مثل هذه الحالات، من المهم إرساء رؤية واضحة منذ البداية مفادها أن المشروع سوف يشرك المكتب القطري بأكمله ويكون بمثابة قناة لعناصر البرنامج الأوسع. وكي ينجح هذا الأمر، يلزم التوافق والالتزام من جانب مدير البرنامج، والممثل المقيم، ونائب الممثل المقيم، وقادة فريق البرنامج. وفي حين أن هذا التوافق هو الحال عادة لأنه يوفر فوائد متبادلة، إلا أنه قد تنشأ أحيانًا صدامات شخصية وسوء تفاهم. وفي السنوات الأخيرة، ومع تطور نهج حزمة البرامج والتحول نحو الإدارة التكيفية، أصبحت هناك فرص متزايدة لاستكشاف منهجيات بديلة.

وباختصار، يرى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن الإدارة التكيفية هي نهج إداري شامل يمس جميع أركان مكاتبنا، ويتطلب تحولاً كبيراً في كيفية إدارة أعمالنا على أرض الواقع.

وعلى سبيل المثال، يتطلب الأمر هياكل وعمليات مخصصة (على سبيل المثال، ترتيبات الإدارة التمكينية، وتصميم البرامج التكيفية، وحلقات التعلم). كما يتطلب نهج الإدارة التكيفية بيئة تمكينية (داخلية وخارجية) تتميز بأنماط قيادية وشراكات تمكينية تشجع على التجريب وتضع تركيزًا كبيرًا على التعلم. وكل ذلك يتناسب تمامًا ليس فقط مع التطوير المبني على المنطقة، بل أيضًا مع نهج الحزمة البرامجية.

ويتطلب التطوير المبني على المنطقة هياكل وعمليات تمكن من التكيف عندما يتطور السياق، أو عندما تثبت الافتراضات خطأها (جزئيًا). ومن أهم خصائص الإدارة التكيفية أنها تشجع وتوفر مساحة للتجريب، وخاصة في المناطق التي تعاني من الصراعات أو الأزمات. وتدفعنا هذه السياقات المعقدة، بل وحتى الفوضوية، إلى التصرف بينما نفتقد "رفاهية" الانخراط والثقة في التخطيط الخطي (فالعلاقات السببية ليست موجودة أو من الصعب اكتشافها في مثل هذه البيئات) - إشارة إلى إطار عمل Cynefin.

وأخيرًا، تأخذ الإدارة التكيفية في الاعتبار الجوانب الرئيسية لبنك التنمية الآسيوي مثل العمل بطريقة تشاركية وشاملة، وتوفير حلول متعددة التخصصات المحلية، وتمكين الجهات الفاعلة المحلية، وسد الفجوات داخل المكاتب وخارجها (بما في ذلك العلاقات مع الجهات المانحة). ويهدف نهج ا البرامج إلى معالجة التقسيمات الموضعية وتوفير نهج شامل لمعالجة التحديات المعاصرة، مثل ديناميكيات القوى العاملة، والمخاوف البيئية، والطاقة الخضراء، والاقتصاد الدائري.

قائمة التحقق:

الإدارة

- **تأسيس حضور ميداني**: أهمية الوجود الفعلي في المنطقة أمر ضروري. ومن الممكن أن يأتي ذلك على نحو مكتب أو موظفين مدمجين ضمن الهياكل المحلية، على حسب السياق. وفي كثير من الأحيان، يعد دمج الموظفين هو الخيار الأكثر فعالية من حيث التكلفة والأكثر ملاءمة من الناحية التنموية. ومع ذلك، في بعض الأزمات، قد يكون من الأكثر فاعلية أن يكون هناك مكتب متخصص. وتوضح الأمثلة من اليمن وتونس وأنغولا وأفغانستان نهجا مختلفا، في حين توضح الجزائر وموزامبيق الاستخدام الناجح للموظفين المدمجين.
- **توظيف أفراد من السكان المحليين الذين يعكسون التنوع الاجتماعي والثقافي في المنطقة**: عند توظيف الموظفين، استخدم عدسات تحليل السياق لإعطاء الأولوية للأفراد من المجتمع المحلي الذين يعكسون تنوعه من حيث الجنس والعرق والإعاقة والقدرة. وإذا لم يكن هناك موظفون محليون مؤهلون بشكل مناسب، ففكر في التوظيف من خارج المنطقة المحلية. وقد تكون هناك تحديات محددة، مثل عمل النساء في أفغانستان، ولكن يمكن معالجة هذه التحديات من خلال عمل فرق محلية.
- **ضمان دمج النوع الاجتماعي**: توفر خطة 2030 أطرًا مهمة لتعزيز التآزر بين التزامات التنمية المستدامة وحقوق الإنسان من أجل إدماج النوع الاجتماعي بشكل فعال لتحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين النساء والفتيات وتعزيز استقلاليتهن. تأكد من إدخال أساليب وأدوات دمج النوع الاجتماعي، وتحديد أهداف المساواة بين الجنسين، وإطلاق خطة عمل/استراتيجية المساواة بين الجنسين، وتطوير كفاءات المساواة بين الجنسين، وتعزيز تكافؤ الفرص وإنشاء نظام لإدارة معلومات النوع الاجتماعي.
- **تفويض الممثلين المحليين وإعداد تقارير مزدوجة للمشاريع**: اضمن وجود ممثل محلي مفوض وخطط لإعداد تقارير مزدوجة للمشاريع العاملة في المنطقة. ويعني ذلك أن يقدم موظفي المشروع في المنطقة تقاريرهم إلى رئيس المكتب المحلي ومدير البرنامج الموضوعي، والذي عادة ما يكون مقره في العاصمة. وتوفر ميانمار مثالا جيدًا لهذا النهج.
- **إنشاء آلية آمنة للشكاوى**: أُنشئت آلية تسمح بتقديم شكاوى بشأن المخاوف ومعالجتها مع الإدارة بطريقة تدعم الثقة مما يمنح جميع أصحاب المصلحة صوتا.
- **تعيين ضابط ارتباط**: عيّن نقطة اتصال على المستوى المركزي تمثل البرنامج القائم على المناطق وتعمل كنقطة اتصال للقيادة على المستوى المحلي. ومن الناحية المثالية، سيتم شغل هذا الدور من قبل نائب الممثل المقيم.

← **تعزيز التعاون المتبادل**: طوّر آلية تعمل على كسر الحواجز الموضوعية القائمة وتشجع التعاون بين البرامج المختلفة. إن إدارة النهج القائم على المناطق تعتمد في كثير من الأحيان على العلاقات بين الأفراد، لذا فإن تمكين القيادة المحلية من الوصول المباشر إلى قيادة المكتب القطري أمر ضروري. وفي الحالات التي يتم فيها دمج الموظفين محليًا، تزداد هذه التعقيدات، ولكن تنطبق عليها نفس مبادئ القيادة المحلية المتمكنة. تأكد من وجود آلية للقاء والتفاعل بين الموظفين المحليين.

← **تحليل السياق والشراكات**: قم بتحليل شامل للسياق والشركاء وتحديد منهجية التنفيذ. وعادة ما يتّبع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إما التنفيذ المباشر (DIM)، حيث ينفذ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي البرنامج، أو التنفيذ الوطني (NIM)، حيث يتولى الشركاء الوطنيون، وغالبًا الحكومة، زمام المبادرة. ويمكن أن يكون هناك أيضا دعم لمبادرة التنفيذ الوطني عندما يتولى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي التعامل مع بعض الأنشطة أو المشتريات عالية المخاطر. ولمزيد من التفاصيل، يرجى الرجوع إلى بوابة سياسات وإجراءات البرامج والعمليات التابعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (POPP).

2.5. الشراكة

في مذكرة الممارسة هذه، تُعرّف الشراكة على أنها اتفاق بين الأطراف للتعاون والسعي لتحقيق المصالح المتبادلة. ويمكن تصنيف الشركاء المحتملين عمومًا إلى المجموعات التالية:

الحكومة المركزية

يعمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في أغلب الحالات داخل منطقة معينة بموافقة الحكومة المركزية. إن أحد التحديات المهمة التي يمكن أن تساعد التنمية القائمة على المناطق في معالجتها هو المساهمة في التنسيق متعدد المستويات بين المستويات المركزية والمحلية. وإن خلق فرص لمزيد من الحكم الذاتي على المستوى المحلي، خاصة في أنظمة الحكومة المركزية للغاية، قد ينطوي على مفاوضات معقدة. ومع ذلك، يمكن لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي الاستفادة من التجارب الناجحة في بلدان مثل الجزائر وكوبا وموزامبيق وتونس، حيث تم تعزيز التخطيط الشامل على المستوى المحلي واتخاذ القرارات المستنيرة. والقاسم المشترك في هذه الحالات هو الاعتراف بالتشريعات والإطار القانوني للبلد والاستفادة منهما في دعم عملية التنمية القائمة على المناطق ودمجها على مستوى السياسات. وتوجد فرص حتى في الدول التي تتسّم بمركزية شديدة، والمفتاح هو تحديدها والاستفادة منها. ومن المثير للاهتمام أنه في سياقات صعبة مثل سوريا، يمكن للعودة الطوعية للنازحين داخليًا واللاجئين أن تخلق فرصا للعمليات على المستوى المحلي. وأما السياقات الأكثر استقرارا مثل ليبيريا وسيراليون، فرغم تحديد مناطق محلية محددة في وثائق برامجها القطرية، فإنها تكافح من أجل تنفيذ نهج قائم على المناطق. إن التحدي الأساسي هنا يتلخص في كثير من الأحيان في تخصيص الموارد، حيث تتردد الحكومات في تركيز الأموال المحدودة على مناطق أو اقاليم محددة.

وبحسب تجربة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والإجماع الواسع بين الباحثين والممارسين، فمن الناحية المثالية، ينبغي تحديد النظير الرئيسي في السلطة المحلية المسؤولة عن المنطقة، سواء كانت سياسية، مثل مكتب المحافظ أو مكتب رئيس البلدية أو، في حالة وجودها، إدارة التخطيط المحلية أو هيئة ذات صلاحيات ووظيفة مماثلة. وينبغي أن تكون ولايتها واسعة قدر الإمكان وأن تغطي جميع القطاعات، وبالتالي تجنب اتباع نهج منعزل منذ البداية. وعلى المستوى الوطني، حين تسمح الظروف، ينبغي أن يكون الطرف المقابل في وضع يسمح له بتفويض واسع النطاق وأن يكون على اتصال جيد بالوزارات والإدارات المعنية. وفي العديد من البلدان، تصبح إدارة التعاون الدولي التابعة لوزارة الاقتصاد أو كيان مماثل هي النظير الوطني.

وعلى سبيل المثال، في موزمبيق، يتعاون برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مع وزارة الاقتصاد والمالية، بينما في الجزائر، يتعاون مع وزارة الداخلية. ويعتمد اختيار المؤسسة على السياق المحدد، ولكن من بين الشركاء المحتملين الآخرين مكتب رئيس الوزراء أو، حيثما وجدت، الوزارة المسؤولة عن الإدارات المحلية.

الحكومة دون الوطنية

من المهم تحديد المستوى أو المستويات المناسبة للمشاركة ما دون المستوى الوطني، استنادًا إلى العديد من العوامل الهيكلية والطارئة - على سبيل المثال الاتفاق مع الحكومة الوطنية، وحجم الموارد المتاحة، وطبيعة وموقع التحديات الرئيسية التي يجب معالجتها في عملية التعافي والتنمية. وهناك نماذج مختلفة، ولكن في جوهرها، يمكننا تصنيف المستويات المختلفة للحكومة على النحو التالي:

المستويات	الحضور
مركزي	موجود في كل مكان
متوسط (إقليمي/محافظة)	لا يوجد إلا في بلدان معينة
محلي (بلدية/منطقة)	موجود في كل مكان
مجتمعي	موجود في كل مكان ولكنه موجود على المستوى المحلي وفي معظم الحالات يكون غير رسمي

تلعب الحكومات المحلية والإقليمية دورًا محوريًا في عمليات التعافي والتنمية، وبالتالي يأخذها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في الاعتبار عندما يتعلق الأمر بتمكين قدرات الجهات الفاعلة المحلية وتعزيزها. عند تحديد المستوى الذي تريد استهدافه، فإن القرار يعتمد على السياق المحدد. ومع ذلك، يجب مراعاة العوامل التالية:

- **التعاون بدلًا من المنافسة**: خذ بعين الاعتبار ما يفعله الممثلون الآخرون وهدفنا هو استكمال جهودهم بدلًا من التنافس معهم.
- **التوافق مع أجندات المستوى المركزي**: إذا كانت التشريعات والأجندات على المستوى المركزي تركز على مستوى معين، وائم نهجك لاستكمال تلك السياسات أو المبادرات والبناء عليها.

ومن الاعتبارات المهمة عند العمل على المستوى دون الوطني هو التعامل مع الهيئات المعينة غير المركزية والمسؤولين المحليين المنتخبين. وفي كثير من الحالات، قد يكون الاختيار محددًا مسبقًا، ولكن يجب أن نأخذ في الاعتبار المزايا والعيوب: فالسلطة المعينة (الحاكم في معظم الحالات) على الرغم من عدم انتخابها عادة ما تكون لها صلة مباشرة بالهيئات التنفيذية على المستوى المركزي ويمكنها ممارسة النفوذ فيها. ومن ناحية أخرى، قد تفتقر السلطة المنتخبة (رئيس البلدية، عضو المجلس المحلي) إلى النفوذ السياسي على المستوى المركزي في حين تتمتع بالشرعية والمصداقية تجاه دائرتها الانتخابية. واعتمادًا على السياق (بما في ذلك تحديد المسؤوليات والوظائف بين السلطات المركزية والمحلية)، عدّل تصميم برنامجك وفقًا لذلك.

وعلى سبيل المثال، عند العمل مع الهيئات المنتخبة محليًا، ادمج عناصر تعزيز القدرات. وعلى العكس من ذلك، عند التعامل مع الهيئات المعينة غير المركزة، يمكن التركيز بشكل أكبر على تسهيل دمجها في العملية ومساهمتها فيها.

المنظمة الدولية والشركاء الآخرون

تشمل هذه الفئة وكالات الأمم المتحدة والمنظمات الدولية غير الحكومية/الشركات والحكومات المحلية والإقليمية للتعاون اللامركزي، والمؤسسات الأكاديمية بشكل متزايد. وبعيدًا عن الجانب التنسيقي، الذي سنناقشه في الأقسام التالية، هناك موضوعان رئيسيان ضمن هذه العلاقة:

- **الاهتمامات المشتركة في برامج/تدخلات محددة**: في العديد من السيناريوهات، يتعاون برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مع مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في برامج قائمة على المناطق في سياقات تشمل النزوح، مثل ميانمار وسوريا. وعلى نحو مماثل، قد يتعاون برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مع منظمات أخرى أثناء عملية التخطيط وفي تمويل مخرجات وأولويات محددة.
- **عقود تقديم الخدمات مع أطراف خارجية**: في بعض الحالات، يبرم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عقوداً مع أطراف خارجية لتقديم خدمات محددة. وعلى سبيل المثال، يتعاون برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مع المنظمات غير الحكومية الدولية كشركاء تنفيذيين، وعادةً ما تكون الموارد كبيرة، كما هو الحال في أفغانستان وميانمار. وفي حالات أخرى، يتعاقد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مع شركات استشارية خاصة أو يتعاون مع مؤسسات أكاديمية لإجراء أبحاث وتحليلات محددة.

ورغم أن هذه العلاقات تعاقدية بطبيعتها، إلا أنه في معظم الحالات هناك أيضًا مدى شراكة، حيث تتقاسم الكيانات الخارجية مصلحة راسخة في المنتج النهائي أو النتيجة. ويوفر مثل هذا التعاون، وخاصة مع المؤسسات الأكاديمية والحكومات المحلية والإقليمية، منصة ممتازة للتعلم والتأمل والدعوة عبر مختلف جوانب عمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

أمثلة على الشراكات في مجال التنمية القائمة على المناطق مع وكالات الأمم المتحدة والمؤسسات المالية الدولية	
ليبيريا وسيراليون	تعمل المكاتب القطرية في ليبيريا وسيراليون على تطوير برنامج مشترك عبر الحدود ولديهما عضو من الموظفين يتم تقاسمه بين المكتبين.
اليمن	وتتمتع تلك المكاتب القطرية بعلاقة مثمرة للغاية مع أحد الجهات المانحة لها، وهو البنك الدولي. وكان ذلك مفيدًا بشكل خاص في الترويج للبرنامج وحشد الدعم الإضافي.
سوريا	وهي إحدى المكاتب القطرية العديدة التي تعمل في سياق النزوح/العودة والتي طورت شراكة مع المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. ويتضمن ذلك برامج مشتركة في المحافظات التي تشهد عودة طوعية كبيرة. والجدير بالذكر أنه في هذا المثال يوجد موظف دولي تموله كلا المنظمتان .

أصحاب المصلحة

يعكس هذا الوضع مثيله في المنظمات الدولية، مع اختلاف رئيسي يتمثل في العدد الأكبر من الكيانات المعنية. إضافة إلى ذلك، في كثير من الحالات، تكون لهذه المنظمات مصلحة خاصة في تنفيذ البرنامج وقد تشارك بشكل مباشر في أنشطة البرنامج وتستفيد منها. وهناك مجموعة واحدة تستحق اهتمامًا خاصا هنا وهي القطاع الخاص.

ومن المهم إنشاء آليات تتوافق مع وجهات نظر الأسواق المحلية وتحديد الإجراءات والاستثمارات المحددة التي من المرجح أن يتم دعمها، مع تحسين المعايير الاجتماعية والبيئية. ويمكن أن تشمل هذه الإجراءات مجالات مختلفة، بما فيها دعم سلاسل القيمة المحلية، ومعالجة احتياجات البنية الأساسية المحددة، وحل قضايا الضرائب المحلية، ومعالجة فجوات المهارات (التي تظل مشكلة بغض النظر عن مستوى البطالة)، وتعزيز جهود التسويق والترويج.

ويتمثل التحدي في إنشاء منتدى يمثل الشركات المحلية ويعزز الاتصال مع هياكل القطاع العام. وهناك العديد من الأمثلة التي توضح كيفية تحقيق ذلك، ومن أكثر الأمثلة ديمومة وكالات التنمية الاقتصادية المحلية. وللحصول على مزيد من الأفكار حول هذا الموضوع،[47] تتوفر أيضًا مصادر قيمة من خلال مركز إسطنبول للقطاع الخاص في التنمية.[48]

قائمة التحقق:

الشراكات

- ← **دراسة التشريعات على المستوى المركزي**: حلل التشريعات على المستوى المركزي، حيثما ينطبق ذلك، وقم بتحديد القوانين واللوائح والممارسات التي توفر إمكانية دمج عملية التنمية القائمة على المناطق أو في أي حال من الأحوال تعزيز التنسيق.
- ← **تحديد الشركاء الرئيسيين**: حدد الشركاء الرئيسيين المؤسسين والأفراد الذين يلعبون أدوارا محورية في البرنامج.
- ← **التعرف على التحديات المحتملة**: في الوقت نفسه، حدّد العوائق أو المفسدات المحتملة. كن على دراية، على الأقل، بوجودها وراقب أعمالها بحذر.
- ← **تحديد مستوى التدخل/المنطقة**: بناءً على السياق المحلي، حدد المستوى أو المنطقة التي سيعمل فيها البرنامج.
- ← **التواصل مع السلطات المحلية**: ابدأ الاتصال بالسلطات المحلية، سواء كانت معينة أو منتخبة، وقم بتكييف تفاعلاتك بناء على السياق المحدد.

47 https://www.ideassonline.org/public/pdf/BrochureAdelENG.pdf

48 https://www.undp.org/policy-centre/istanbul/global-initiatives

← **استكشاف الشراكات الدولية**: قيّم المنطقة أو منطقة العمليات لتحديد المنظمات الدولية المحتملة للشراكة. وفي بعض الحالات، عندما تكون هناك حاجة إلى المعرفة المتخصصة أو المهارات أو الخبرة، ينبغي النظر في توسيع نطاق البحث خارج المنطقة المباشرة والنظر في الشراكات الإقليمية مع الحكومات المحلية والإقليمية للتعاون بين الأقران.

← **خريطة المنظمات المحلية**: وبالمثل، قيّم المنظمات المحلية بحثًا عن التعاون المحتمل.

3.5. التنسيق

التنسيق، كما هو محدد في مذكرة الممارسة هذه، هو عملية تنظيم الأشخاص والمجموعات والمؤسسات للتعاون بشكل فعال. ويزيد هذا النهج التعاوني من احتمال تحقيق النتائج المرجوة. ويتم التنسيق داخليًا ضمن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ويمتد إلى التفاعلات مع الحكومات والجهات الفاعلة الأخرى، سواء الدولية أو المحلية. ورغم أن الجوانب الداخلية والحكومية قد تم تناولها على نطاق واسع، فإن هذا القسم يركز في المقام الأول على التفاعلات مع الجهات الفاعلة الخارجية.

الحكومة

نوقش هذا الأمر مرة أخرى في الأقسام السابقة. وللتأكيد على ذلك، فإن أحد الجوانب الرئيسية للبرمجة القائمة على المناطق هو سد الفجوة بين الحكومة المركزية والمنطقة أو مجال التركيز. إن إدارة العلاقات الفعالة أمر حيوي لمواءمة الأولويات والبرامج بدقة.

وحتى في السياقات الأكثر تحديًا، حيث تفتقر الحكومة إلى الاعتراف من قطاعات كبيرة من المجتمع الدولي (على سبيل المثال، أفغانستان) أو تكون علاقاتها متوترة (على سبيل المثال، سوريا)، فمن الضروري المشاركة والسعي إلى التوافق. والهدف هو إيجاد أرضية مشتركة تسمح بتصميم وتنفيذ برامج مقبولة لكلا الطرفين، مثل دعم العودة الطوعية وتعزيز اتجاهات (إعادة) الدمج في سوريا أو مبادرات التنمية المجتمعية في أفغانستان وميانمار.

فاعلون آخرون

تشمل هذه الفئة بشكل أساسي منظمات المجتمع المدني الدولية والمحلية، ولكنها قد تشمل أيضًا كيانات أخرى مثل الاستشارات والشركات والأوساط الأكاديمية. ومن الناحية المثالية، ينبغي لفريق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي العامل في منطقة ما أن ينسق مع جميع الأطراف ذات الصلة، وأن يكون على دراية بأنشطتها، وأن يقيم روابط يمكن أن تتطور إلى شراكات على جميع المستويات. ويجسد هذا الدور التكاملي الذي يشار إليه بشكل متكرر في عمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ويكمن التحدي في إدارة الوقت وتحديد أين يتم تركيز الجهود وكيف.

ويجب أن تكون الإجابة على الأسئلة هي نقطة البداية دائمًا: من، ماذا، أين؟ اعرف من يعمل في المنطقة، وماذا يفعل، وأين ينشط. وإذا لم تكن هذه المعلومات متاحة بسهولة، اجمعها. وابدأ أولًا ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ووكالات الأمم المتحدة قبل توسيع نطاق بحثك ليشمل منظمات أخرى. ثانيًا، استكشف آليات التنسيق القائمة والمشاركة فيها بشكل فعال. وإذا لم تكن هناك آليات للتنسيق، ولكن هناك العديد من الجهات الفاعلة تعمل في المنطقة، فمن الواجب أن نفكر في إنشاء آلية من هذا القبيل. وحتى لو لم يكن الأمر أكثر من مجرد اجتماع غير رسمي يعقد كل شهرين أو ثلاثة أشهر، فإنه قد يكون مفيدًا لتعزيز التعاون.

قائمة التحقق:

التنسيق

- **المشاركة الحيوية**: المشاركة بشكل فعال في هياكل التنسيق القائمة على كافة المستويات. ينبغي أن يشارك الممثل المقيم في كل من فريق الأمم المتحدة القطري وفريق العمل الإنساني القطري، على الأقل. لا ينبغي للموظفين على المستوى المحلي أن يتجاهلوا آليات التنسيق ذات الصلة.
- **المشاركة الفعالة**: لا تقتصر المشاركة على مجرد حضور الاجتماعات أو الفعاليات. ساهم من خلال مناقشة عمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومشاركة وجهات النظر، وإظهار القيادة الفكرية على مر الزمن.
- **الأدوار القيادية**: عندما يكون ذلك ممكنًا، عليك قيادة مجموعات التنسيق المختلفة. يوفر هذا الدور فرصة للقيادة الفكرية إذا تم تنفيذه بشكل فعال.
- **تعزيز المساواة**: إن تعزيز المساواة بين الجنسين أمر بالغ الأهمية في جميع مجالات المجتمع الديمقراطي، من الحد من الفقر إلى تعزيز الصحة والتعليم، والحماية، ورفاهية الفتيات والفتيان. اتخذ خطوات وتحدث لتعزيز ثقافة المساواة بين الجنسين والتنوع والشمول.[49]
- **المناصرة من اجل المساحة المدنية**: فاوض، وعندما يكون ذلك ضروريًا، دافع عن مكانك ضمن المشهد التنسيقي. حافظ على الاحترافية حتى عند مواجهة التحديات، ومارس الصبر والحزم. وعلى سبيل المثال، أثناء مراجعة عمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في كوكس بازار، تطلبت معالجة المقاومة والتحديات المتعلقة بجهود برنامج الأمم المتحدة الإنمائي معالجة حذرة في مجال دعم وتنسيق المجتمع المضيف .
- **استثمر في التنسيق**: باعتبارك مكتبًا قطريًا، كن مستعدًا لتخصيص الموارد لوظيفة التنسيق، والتي قد تنطوي على موظفين أو أفراد إضافيين.

الحالات التي يتوفر فيها نظام المجموعة الإنسانية المُفعل

في سياقات الأزمات، يتمثل التحدي المشترك في كثرة الاجتماعات وفعاليات التنسيق، مما يجعل من المستحيل حضورها جميعًا. وإضافة لذلك، سيختلف وجود ووظائف هياكل التنسيق الرسمية على المستوى دون الوطني تبعًا للوضع المحدد. وفي حالات الأزمات المفاجئة أو المستديمة، عادة ما يتبع التنسيق نظام المجموعات الذي يقوده مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشئون الإنسانية.[49] وحتى في سيناريوهات النزوح التي تتولى فيها المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين زمام المبادرة، يظل هيكل التنسيق مماثلا إلى حد كبير. والمفتاح هنا هو ضمان أن تكون جهودك التنسيقية متسقة بشكل جيد، سواء على المستوى المركزي أو المحلي، واعتماد نهج مستهدف. وتشكل هذه المنتديات التنسيقية فرصة لإبراز القيمة المضافة للعمل التنموي في حالات الأزمات.

ويجب أن تكون المشاركة في فريق الأمم المتحدة القطري أو فريق قطري للعمل الإنساني وآليات التنسيق المرتبطة بها، مثل المجموعات المواضيعية، ممارسة أساسية. ومع ذلك، من المهم أن يتم دمج المعلومات من المناطق خارج العاصمة في هذه المناقشات.

وفي كثير من الأحيان تنشأ مجموعات مؤقتة، وينبغي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن يشارك فيها وأن يتولى في بعض الأحيان دورًا قيادياً. وعلى سبيل المثال، في موزمبيق، يتولى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي قيادة مجموعة العمل المعنية باللامركزية، والتي سهلت تنظيم أول زيارة ميدانية مشتركة للأمم المتحدة والجهات المانحة والحكومة إلى مقاطعات محددة. وفي سوريا، يرأس برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بالاشتراك مع مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين مجموعة العمل التقنية المعنية بالعودة وإعادة الإدماج ضمن الفريق القطري الإنساني/الفريق القطري للأمم المتحدة.

49 https://interagencystandingcommittee.org/the-global-cluster-coordination-group

- **الأدوار المتكاملة**: من الافضل أن يتم توزيع المسؤوليات الخاصة بالوظائف البرامجية والتنسيقية على نفس أعضاء الفريق. تجنب تخصيص أفراد للتنسيق فقط.
- **المحافظة على المصداقية**: لا تنضم أبدًا إلى هياكل التنسيق بهدف أساسي يكمن في تأمين التمويل. وتصبح مثل هذه النوايا واضحة بسرعة ويمكن أن تقوض مصداقيتك.
- **المشاركة الحكومية**: اعتمادًا على السياق ومستوى مشاركة الحكومة في آليات التنسيق المحلية، تعمل كقناة كن حلقة الوصل لمشاركة الحكومة وتعزيز العلاقات بين الحكومة وأصحاب المصلحة الآخرين. كن حذرًا، فقد تكون هناك اجتماعات لا يكون من المرغوب وجود الحكومة فيها

©برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في أفغانستان

4.5. الرصد

إن أساس أي نظام رصد هو تصميم البرنامج. وفي حالة برامج التنمية القائمة على المناطق في أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، ونظرًا لتركيزها على الملكية المحلية، هناك فرص أكبر لإشراك المجتمعات المحلية في رصد نتائج البرنامج. ويشكل ذلك الأساس لنظام رصد مبتكر يعمل على تمكين المستفيدين النهائيين من التدخل بشكل حقيقي. ولتحقيق هذه الغاية، ينبغي لخطة التعافي/التنمية المحلية أن تتضمن عملية الرصد منذ البداية. شارك واستفد من مجموعات العمل المحلية المكلّفة بتحليل البيانات وتحديد الأولويات في إطار عمل عملية التخطيط.

وتتوفر الكثير من المعلومات حول الرصد والتقييم، مما يجعل دليل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للرصد والتقييم من أجل النتائج[50] نقطة انطلاق قيمة. ومع ذلك، فإن التحدي الحقيقي يكمن في جمع البيانات وإدارتها. وبما أن البرامج القائمة على المناطق تركز عادة على مناطق جغرافية محددة خارج العاصمة، فإنها تتطلب بيانات موثوقة ومفصلة (على سبيل المثال، يقوم مكتب كولومبيا باختبار تطبيق لرصد بيانات المستفيدين). وفي كثير من الحالات، قد لا تكون هذه البيانات متاحة بسهولة. وعلى سبيل المثال، غالبًا ما تكون إحصاءات التوظيف على المستوى الإقليمي غير متوفرة. وفي بعض الحالات، حيث تسمح الموارد والوقت، يمكن جمع المعلومات وتحليلها أيضًا من خلال الحلول الرقمية) تطبيق POwerapps في كولومبيا .(وتُعد أفغانستان واليمن مثالين[51] من سياقات الأزمات، ولكن هذه المساعي تتطلب موارد مكثفة، وغالبًا ما تكون غير قابلة للتنفيذ في العديد من الحالات. إلا أن ذلك ينطوي في كثير من الأحيان على استخدام المعرفة والخبرة الموجودة جنبًا إلى جنب مع جمع البيانات وتحليلها بشكل مستهدف. ومن خلال النظر إلى أمثلة من سياقات التنمية، طوّر برنامج PADIT في كوبا نظام مراقبة شامل يركز على الإدارة القائمة على النتائج ويستند إلى مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بالأنشطة والنتائج والتأثير، والتي تغطي كل من المستويات البلدية والمتوسطة. كما أنها تساهم في إعداد برامج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وكذلك خطة التنمية الوطنية 2030 وأجندة 2030، مما يساهم بشكل كبير في إضفاء الطابع المؤسسي على نتائج ومخرجات البرنامج واستدامتها إضافة لذلك، يوصى بشدة باستخدام الرصد والتقييم الحساسين للنوع الاجتماعي للكشف عما إذا كان البرنامج يعالج الأولويات والاحتياجات المختلفة للنساء والرجال، لتقييم ما إذا كان له تأثير على العلاقات بين الجنسين، وتحديد الجوانب الجنسانية التي تحتاج إلى دمجها في أنظمة الرصد والتقييم. ومن المهم أن ندرك أن فجوات البيانات، وخاصة فيما يتصل بالجنس والعمر والعرق، تميل إلى إدامة الإقصاء وإعاقة تقديم التدخلات القائمة على الأدلة للفئات المهمشة. ويوفر المجال الرقمي طرقًا فعالة من حيث التكلفة للتواصل المباشر مع مجموعات مستهدفة محددة. وعلى سبيل المثال، نجح برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في لبنان في تجربة منصات الدردشة عبر الإنترنت كأداة استطلاع تفاعلية مع كل من اللاجئين السوريين والمجتمعات المضيفة.[52]

قائمة التحقق:

الرصد

← **ابدأ بتصميم مدروس**: ابدأ بتصميم البرنامج، مع التركيز بشكل خاص على المؤشرات والخطوط الأساسية. اعطِ الأولوية للمؤشرات التي تتوفر عنها بيانات بسهولة. ففي كثير من الأحيان، تستخدم التدخلات مؤشرات مثل "زيادة التوظيف" دون خطة ملموسة لجمع البيانات والتحقق منها.

← **الاستفادة من الموارد الموجودة**: افحص البيانات الموجودة بالفعل، واستخدام وكلاء أو بدائل عندما يكون ذلك ممكنًا. في السياقات التنموية، قد تكون البيانات على المستوى دون الوطني متاحة. وفي حالات الأزمات، يمكن لنظام مجموعة العمل الإنساني أن يكون بمثابة مصدر للبيانات. ومع ذلك، قد يكون الوصول إلى البيانات الموجودة أمرًا صعبًا في بعض الأحيان.

50 https://www.undp.org/turkiye/publications/undp-handbook-planning-monitoring-and-evaluating-development-results

51 قام برنامج النهج القائم على المناطق لمبادرات الطوارئ الإنمائية (ABADEI) بتطوير نظام إدارة المعلومات (IMS) الذي يسمح بالرصد المستمر للأنشطة التي يتم تنفيذها على مستوى المنطقة من خلال مجموعة معقدة وقابلة للتكيف من المؤشرات. يعد نظام إدارة المعلومات ABADEI، المستوحى من نظام مماثل وأوسع نطاقًا تم تطويره من قبل قائد العمليات في سوريا، مرجعًا صالحًا لرصد التنمية على أساس المناطق من سياق الأزمة

52 https://www.undp.org/lebanon/publications/speak-whatsapp-understanding-life-worlds-syrian-refugees-and-host-communities-lebanon

- **اعتمد بيانات السلسلة الزمنية**: استخدم بيانات السلسلة الزمنية، والتي يتم جمعها بانتظام وتوفر وسيلة فعالة من حيث التكلفة لتتبع التغييرات بمرور الوقت.
- **توظيف الأدوات الرقمية لتعزيز الفعالية**: يتيح المجال الرقمي فرصًا كبيرة للتمكين وتحسين الوصول والكفاءة. مع تزايد استخدام الهواتف الذكية والإنترنت، أصبح من الممكن توسيع خيارات جمع البيانات بشكل أكثر فعالية.
- **الرصد من منظور النوع الاجتماعي**: تأكد من أن أدوات وأساليب الرصد تستجيب/تراعي الفوارق بين الجنسين. كما أن إدراج أهداف ومؤشرات صريحة للمساواة بين الجنسين في مرحلة التخطيط يعزز المساءلة فيما يتعلق بالتقدم المحرز في قضايا المساواة بين الجنسين. تأكد من جمع البيانات المفصلة حسب الجنس/النوع الاجتماعي وتحليلها.
- **إعطاء الأولوية لمشاركة البيانات**: أكّد منذ البداية على أهمية البيانات وإبرام اتفاقيات مع الحكومات والوكالات الأخرى لتسهيل تبادل البيانات. ويؤدي هذا النهج الاستباقي إلى تهيئة الظروف لإدارة البيانات والتعاون الفعال.
- **اتخاذ قرارات مدروسة في غياب البيانات**: عندما تكون البيانات المتاحة قليلة أو معدومة، يجب اتخاذ القرارات بناءً على المناقشات داخل مجموعة العمل ومع الموظفين والاعتماد على المعرفة والخبرة التاريخية. ادعم هذه العملية بإجراء مقابلات غير رسمية أو تمارين نوعية.
- **معالجة التحديات الأمنية**: في بعض الحالات، كما هو الحال في سوريا والصومال واليمن، قد لا يتمكن موظفو برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من الوصول إلى مناطق محددة بسبب المخاوف الأمنية. وفي هذه الحالات، يجب تفويض مهام المراقبة إلى طرف ثالث. ورغم أن هذه قضية متخصصة، فإن هناك خبرة واسعة في تنفيذ مثل هذا النهج، ولا سيما في مكاتب البلدان المذكورة، وتوجد هذه الخبرة تاريخيًا في أفغانستان. وتوفر صور الأقمار الصناعية وسيلة بديلة لمراقبة المناطق التي يصعب الوصول إليها، في المقام الأول للتحقق من بناء أو إصلاح البنية التحتية أو زراعة محاصيل محددة. ومن المهم أن نلاحظ أن هذا النوع من الرصد يقتصر على تتبع التغيرات المادية ويستلزم اعتبارات التكلفة.

©برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في سوريا

6

التواصل

تركز التنمية القائمة على المناطق على السياقات المحلية، وتعمل على إنشاء روابط وتواصل أقوى مع السكان المحليين. ومرة أخرى، أشرك مجموعة العمل المحلية واستفد منها لجمع البيانات التي تعكس تأثير البرنامج بناءً على التصميم والرصد. ومن ثم، قدّم هذه المعلومات في صيغة سهلة الفهم وفي متناول جميع أصحاب المصلحة، وهو ما يتطلب في كثير من الأحيان العرض بلغتين على الأقل. فكّر في تطوير رسوم بيانية بسيطة لسهولة الفهم، وتجنب الجداول المعقدة والنصوص المكتوبة الطويلة.

وفي التنمية القائمة على المناطق، يعد التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة المحليين والسكان أمرًا بالغ الأهمية. وينبغي أن تكون هذه العملية متبادلة بحيث تسمح للسكان المحليين بالتعبير عن مقترحاتهم وشكاواهم. حافظ على حضور مرئي يمكن للمجتمع المحلي الوصول إليه، والاستفادة من الخيارات المتاحة بما في ذلك وسائل الإعلام المحلية، سواء التقليدية أو عبر الإنترنت. وفي المناطق ذات الوجود المحلي المحدود، استفد من المنصات الرقمية ووسائل الإعلام المحلية لتسهيل التواصل مع السكان المحليين.

ومن المهم أيضًا استخدام لغة شاملة للنوع الاجتماعي، وهو ما يعني التحدث والكتابة بطريقة لا تميز ولا تديم الصور النمطية للجنسين. ونظرًا للدور الرئيسي الذي تلعبه اللغة في تشكيل المواقف الثقافية والاجتماعية، فإن استخدام لغة شاملة للنوع الاجتماعي يعد وسيلة فعالة لتعزيز المساواة والقضاء على التحيز بين الجنسين. والأهم من ذلك كله، حافظ على رسالة موحدة عند التواصل بشأن التنمية القائمة على المناطق وضمان الاتساق في نقل النهج الشامل والنتائج التي تم تحقيقها إلى جميع أصحاب المصلحة طوال العملية.

التواصل الفعال على المستوى المحلي

ناقش المكتب القطري في البوسنة والهرسك برنامج التعافي الإقليمي في سريبرينيتسا والذي استمر من عام 2003 إلى عام 2016. وضمن سياق مليء بالتحديات، تم التركيز على أهمية التواصل مع السكان المحليين.

وقد تم طرح النقاط التالية:

1. التواصل المستمر بين مدير المشروع ووسائل الإعلام المحلية في سرايفيو والذي كان اسبوعيا في معظم الأحيان. حيث تمكن من بناء علاقات جيدة واكتساب ثقة السكان المحليين عبر تعلم اللغة المحلية والتواصل مع وسائل الإعلام المحلية.
2. وقد طبق المكتب سياسة الباب المفتوح، وهو ما أثبت أهميته في ظل السياق الحالي. حيث فقد العديد من الأشخاص في سريبرينيتسا أفرادًا من عائلاتهم ومنازلهم، وعانوا من صدمات نفسية كبيرة، وشعروا بالحزن لأن الأمم المتحدة لم تقم بالمزيد. وكان السكان المحليون ينظرون إلى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي باعتباره ممثلاً للأمم المتحدة، وقام العديد منهم بزيارة المكتب المحلي للتعبير عن شكاواهم . وتماشيًا مع سياسة الباب المفتوح، أتاح فريق مكتب الأمم المتحدة الإنمائي مساحة للأفراد للتعبير عن مخاوفهم. في معظم الحالات، لم يكن هناك الكثير مما يمكن للفريق القيام به غير الاستماع، حيث كان ذلك مهما لبناء الثقة وتوفير الشعور بالدعم.

قائمة التحقق:

التواصل

- **التواصل اعمل على تطوير استراتيجية/خطة اتصال بسيطة**: تقوم بتوضيح المجموعات المستهدفة، ورسائل الاتصال المختلفة والوسائط التي ستُنقل عبرها الرسائل.
- **استهداف الملكية المحلية من قبل المؤسسات والأشخاص المحليين**: ضمان قيادة العملية ونقل رسائل التواصل الرئيسية من قبل المؤسسات والمجتمعات المحلية.
- **اللغة**: يجب صياغة القضايا الرئيسية المتعلقة بالتدخل والخطط والنوايا بلغة مبسطة وترجمة هذه الرسائل إلى اللغة المحلية.
- **الصور والرسوم البيانية**: حيثما أمكن، القيام بإيصال الرسائل باستخدام الأدوات المرئية وذلك لأنها يمكن أن تكون أقوى بكثير من الكلمة المكتوبة
- **التواصل المراعي للنوع الاجتماعي**: استخدم لغة شاملة تعزز المساواة بين الجنسين والرؤية المتساوية والعادلة للنساء والرجال. لضمان التمثيل المتساوي بين النساء والرجال ، وتحدى الصور النمطية الجنسانية، وتجنب الأنماط الإقصائية. استخدام أشكال متساوية من الخطاب، وخلق التوازن بين الجنسين وتعزيز المساواة بين الجنسين من خلال الألقاب والمسميات.
- **التواصل الخارجي عندما يتعلق الأمر بالعلامة التجارية**: ضع الشركاء المحليين في مقدمة أي رسالة اتصال خاصة . وقد يكون هذا الأمر صعبا ويتطلب التفاوض مع المانح، ولكنه ومن من منظور الاستدامة، من المهم جداً أن يعرف السكان المحليون القيادة المحلية لعملية التنمية المحلية القائمة على المناطق .
- **القنوات/الآليات التي يجب استخدامها**: ادرس السياق المحلي واستخدم الوسيلة الأكثر ملاءمة، ربما الصحيفة المحلية، أو الإذاعة المحلية أو التلفاز، أو الإنترنت، وما إلى ذلك. وتحديدا، أصبحت المساحة الرقمية أهم وأكثر تمكينا، ولكن ضع في اعتبارك الفجوة الرقمية.
- **التغذية الراجعة**: تأكد من وجود اتصال متبادل مع المجتمع المحلي، مع وجود آليات تمكنهم من التواصل المستمر حيث يوفر الفضاء الرقمي الكثير من الفرص في هذا المجال.
- **قدرة الموظفين / أصحاب المصلحة**: ضمان فهم جميع الموظفين وأصحاب المصلحة الرئيسيين وإدراكهم لأهمية التواصل الجيد وإدراك أن الاستماع لا يقل أهمية عن التحدث. سيتطلب ذلك التدريب وتطوير الموظفين.

©برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في البوسنة والهرسك

7

الاستدامة

لا تتعلق الاستدامة بالمراحل المستمرة لمشروع أو برنامج، بل تتعلق بما يبقى بعد توقف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عن النشاط. باختصار، يتعلق الأمر بالتأثير على المدى الطويل. ومنذ البداية، ينبغي تحديد حلول التنمية وربطها برؤية مشتركة يعمل الجميع على تحقيقها.

وسوف يساعد التصميم اللاحق وطريقة التشغيل إما في تحقيق هذا الهدف الشامل أو قد يعملان ضده. ومن شأن ممارسات مثل أسلوب إدارة التنفيذ الوطني، والعمل مع الهياكل المحلية ومن خلالها، والتوافق مع الأولويات الوطنية أن تزيد من احتمالات النجاح. إن مفتاح الاستدامة على المدى الطويل هو أن يتولى السكان المحليون والمؤسسات المحلية ملكية أنشطة البرنامج ويستمرون في التوظيف وحتى التطوير لفترة طويلة بعد انتهاء الدعم الخارجي. وقد تشمل الأمثلة الصيانة والاستخدام المستمر للبنية الأساسية؛ ومع ذلك، فإن النتائج المستدامة والمثيرة للاهتمام حقا تكمن في الحفاظ على المؤسسات وتغيير السلوك على المدى الطويل. ومن الأمثلة على ذلك استمرار الحكومات المحلية في دعم التخطيط المحلي والمبادرات الأخرى. وتستمر العديد من وكالات التنمية الاقتصادية المحلية التي أنشأها برنامج PRODERE في أمريكا الوسطى في الازدهار بعد مرور ما يقرب من 30 عامًا على توقف دعم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

أمثلة على الاستدامة

الجزائر: استفاد المكتب القطري من التغييرات التي طرأت على التشريعات التي تم تقديمها على المستوى المركزي فيما يتعلق بالتخطيط، وقام بتجريب منهجية تخطيط جديدة على المستوى المحلي. وبعد أن تم تنفيذ هذه الاستراتيجية في ثمانية مواقع، أصبح من المقرر الآن تعميم بعض آلياتها وأدواتها على المستوى المركزي.

السلفادور: لا تزال وكالات التنمية الاقتصادية المحلية، التي أنشئت في إطار برنامج التنمية الاقتصادية بقيادة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تعمل، وفي بعض الحالات تزدهر بين مؤسسات التنمية الأكثر أداءً في البلاد، بعد ما يقرب من 30 عامًا من إنشائها.

إندونيسيا: في إندونيسيا، كانت وزارة القرى تبحث عن نظام أكثر فعالية لتخصيص الموارد للاستثمارات داخل 70.000 قرية موجودة داخل البلاد. كما أراد الصندوق الدولي للتنمية الزراعية الذي يقدم قرضا بقيمة 5 مليارات دولار أمريكي حول هذا الموضوع أن يرى دليلا على اتباع أسلوب أكثر منهجية. يقوم المكتب القطري لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بدعم من مركز الابتكار في إسطنبول، بتجربة منصات الابتكار الاجتماعي، والتي توفر وسيلة ممتازة لتحديد الأولويات المحلية باستخدام نهج شامل وتشاركي وتتضمن الخطة الآن توسيع نطاق هذا المشروع واستهداف ما بين 100 إلى 150 قرية، وبناء على نتائج هذا التمرين سيتم تطبيقه في جميع أنحاء البلاد.

كوبا: أصبحت مجموعات العمل الإقليمية والمحلية التي أنشأها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في إطار برنامج PADIT الآن مؤسسية كجزء لا يتجزأ من سياسة التنمية الوطنية.

القائمة المرجعية:

الاستدامة

- **البدء برؤية تنموية واضحة**: ابدأ برؤية تنموية محددة جيدًا وأعدّ خطة للعمل على تحقيقها.
- **صياغة استراتيجية للخروج**: طوّر استراتيجية للانتهاء كليًا من المشروع.
- **إشراك الفريق**: ناقش النقطتين المذكورتين أعلاه بصراحة مع فريقك وأشركهم في عملية التخطيط.
- **إعطاء الأولوية للتوافق**: أكّد على التوافق مع الأولويات الوطنية وإعطاء الأولوية للعمل من خلال المؤسسات والأنظمة الوطنية.
- **تحقيق التوازن بين الطموح والواقعية**: في حين أنه من المهم أن يكون لديك طموح، تجنب أن تكون طموحًا بشكل مفرط خلال عملية التصميم الأولي. اقترح تغييرات أو مبادرات قابلة للتحقيق بشكل واقعي ومستدامة. إن تحقيق التوازن بين الطموح والواقعية قد يتطلب التفاوض مع الجهات المانحة.
- **مراجعة التقدم بشكل مستمر**: طوال عملية التنفيذ، راجع التقدم بشكل منتظم وإجراء التعديلات اللازمة. أنشئ حلقة تقييم لتحسين مستمر.
- **خطة الخروج التدريجي**: عند اختتام أنشطة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، اختر نهج الخروج التدريجي استنادًا إلى استراتيجية الخروج المصممة في البداية مع أصحاب المصلحة المحليين. مع التأكيد على ضرورة التواصل الواضح والمناقشات مع أصحاب المصلحة المحليين من أجل التنفيذ التدريجي لاستراتيجية الخروج وانتقال ملكيتها إلى الجهات الفاعلة المحلية.

الملخص

في عالم يتغير بسرعة ويواجه تحديات كبيرة مثل الصراعات وتغير المناخ والأوبئة والتخلف التنموي، تتطور ديناميكيات المساعدات الخارجية باستمرار. وهناك تركيز متزايد على "الأزمات"، والتي يتجذر الكثير منها في عجز التنمية متعدد الأبعاد والذي يتطلب في نهاية المطاف حلولا تنموية متكاملة كحالات طوارئ تنموية. وبموجب أجندة التنمية المستدامة لعام 2030، توفر أهداف التنمية المستدامة والعلاقات الإنسانية والتنموية والسلام الأطر الشاملة التي سيتم من خلالها معالجة هذه التحديات. ويحتضن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، من خلال خطته الاستراتيجية للفترة 2022-2025، هذا المشهد المتغير، ويحدد الحلول الستة المميزة، ويقدم دليلاً قويًا لتحويل النهج البرامجي من المشاريع الفردية إلى المحافظ البرامجية.

وتؤكد مذكرة الممارسة هذه، التي بنيت على عملية تشاورية مع 21 مكتبًا قطريًا لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في مختلف المناطق والعديد من الخبراء الرئيسيين، على استمرار أهمية نهج التنمية المحلية القائمة على المناطق في السياق الحالي، نظرًا للخصائص والمبادئ التي يستند إليها. وإضافة لذلك، يسلط التقرير الضوء على بعض الخبرات الغنية والمتنوعة لحزمة البرامج التابعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي المعاصرة في مجال التنمية الزراعية على مستوى المكاتب القطرية، مع الإشارة أيضًا إلى ثلاثة عقود من قيادة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، فضلًا عن التوجيه المؤسسي ذي الصلة لإبلاغ تصميم برامج التنمية الزراعية وتنفيذها. ومن منظور مستقبلي، تسلط المذكرة الضوء على تحول برنامج الأمم المتحدة الإنمائي نحو نهج البرامج، مع الإشارة أيضًا إلى الابتكارات الجديدة التي تعتمدها مكاتب البرنامج القطرية.

نتيجة لهذه العملية التشاورية، تم تطوير قائمة مرجعية مبنية على الاعتبارات الرئيسية، والتي يمكن للمكاتب القطرية تطبيقها في إنشاء عملية التنمية المحلية القائمة على المناطق وتنفيذها ورصدها واستدامتها. وأخيرًا ومع مرور الوقت، أنتج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومجتمع الممارسين في مجال التنمية المحلية والإقليمية على نطاق أوسع مجموعة واسعة من المعرفة حول هذا الموضوع. ويهدف الملحق الخاص بالمذكرة إلى تصنيف المراجع الإضافية للمواد ذات الصلة وتجميعها وإتاحتها، وفي بعض الحالات "إنقاذها"، مما يسمح للمستخدمين بالبحث بعمق في أدوات محددة وملاحظات إرشادية وغيرها من المراجع التقنية. ومن المفترض أن تكون وثيقة حية وسيتم تحديثها بانتظام.

8

ملحقات

ملحق 1: أشخاص الموارد الرئيسيون

الاسم	المكتب القطري	الخبرة
آن داليتز	اليمن	العمل مع مجموعات بيانات كبيرة لاختيار المناطق الجغرافية والتعاون مع البنك الدولي
بيتر فانديبول	اليمن	تدخلات الحكم المحلي في السياقات الهشة
هالة رزق	سوريا	تشمل المجالات الرئيسية للعمل: الحوكمة المحلية والمقاربات القائمة على المناطق في سياقات النزاع، بالإضافة إلى العودة وإعادة الاندماج، وحل النزاعات بشكل تعاوني، وتعزيز التماسك الاجتماعي من خلال بناء السلام المحلي.
بالوما بلانش	سوريا	دعم عودة وإعادة إدماج السكان النازحين والمجتمعات المضيفة في المحافظات السورية من خلال البرامج القائمة على المناطق، بالشراكة مع المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. تُموّل الوكالتان كلاهما منصبها بشكل مشترك، مما يمنحها خبرة في العمل مع المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين
لورديس غوميث روبيو	سوريا	خبرة قوية في النهج القائم على المناطق في سياقات ما بعد الصراع في بلدان متعددة
عبدو سيف	اليمن/المملكة العربية السعودية	من المكتب القطري في اليمن، مع خبرة في المملكة العربية السعودية، ويمتلك معرفة قوية بالنهج القائم على المناطق وتمارين البيانات واسعة النطاق
حسني مويلحي	تونس	العمل مع الدول المركزية والقوية
دانييلا ليما	Acc Lab Angola	الخبرة في استخدام نهج البرنامج والتغلب على الصراعات والتحديات الداخلية
ليغان سيني	سيراليون/ليبيريا	يتمتع بخبرة في البرمجة عبر الحدود ويعمل في مكتبين في بلدين، وهو ترتيب فريد من نوعه
جوناثان ديريو	مساعد الممثل المقيم الجزائر	العمل مع دولة مركزية وقوية
فريدة قدري	رئيس الحوكمة الجزائر	الحوكمة المحلية، والملكية المحلية والوطنية، والمنصات المحلية متعددة القطاعات/متعددة أصحاب المصلحة
حبيبة رودولفو	رئيس وحدة الحوكمة – موزمبيق	الحوكمة/اللامركزية، والترسيخ المؤسسي للسياسات/الأولويات الوطنية

كريستينو بيدراثا لوبيث	المستشار التقني الرئيسي لمشروع اللامركزية من أجل التنمية - موزمبيق	اللامركزية/الحوكمة/التنمية المحلية المتكاملة، والملكية الوطنية والمحلية، والمنصات متعددة القطاعات
أرفيند كومار	أخصائي مشروع برنامج ABADEI أفغانستان	إدارة البيانات/البرمجة القائمة على المناطق في سياق الأزمات المعقدة
جيورجي فارديشفيلي	قائد مجموعة CPR في جورجيا	سياقات الأزمات/الصراعات المعقدة
بيليانا سفيتانوفسكا غوغوسكا	رئيس الحوكمة في مقدونيا	دمج التخطيط المحلي في الخطط الوطنية
سوزان أحمدي	قائد مجموعة الرخاء الشامل في شمال مقدونيا	دمج/إدماج الغجر
عدنان شيما	ميانمار	تطبيق النهج القائم على المناطق في سياق الأزمات المتعددة
أليساندرو كاسيلي	ميانمار	إدارة المكتب الميداني/الفرعي حيث يتم تنفيذ النهج القائم على المناطق
سينجاي دورجي	ميانمار	إدارة المكتب الميداني/الفرعي حيث يتم تنفيذ النهج القائم على المناطق
جولياتا سوباكوا	مستشار أول في برنامج التكامل والتحليل في إندونيسيا	التأثير على السياسة الحكومية وتطبيق منصة الابتكار الاجتماعي
لينا فرنانديث بيثانو	رئيس الاستكشاف كولومبيا	القطاع الخاص
خايرو ألبيرتو ماتايانا فيياريال	رئيس سيادة القانون والاستجابة للأزمات كولومبيا	التطبيق العملي للإدارة القائمة على المناطق/الإقليمية في المكتب القطري
جيني جالفيس (إسبانية)	منسق إقليمي كولومبيا	التطبيق العملي للإدارة القائمة على المناطق/الإقليمية في المكتب القطري
ألكسندر بريتو	مدير المشروع في قبرص، سابقًا في البوسنة والهرسك	سيناريوهات ما بعد الصراع
خافيير إرنانديث فيري	جمهورية الدومينيكان	التطبيق العام للبرمجة القائمة على المناطق
ماريا إوخينيا موراليس	مسؤول برنامج الاستدامة البيئية والمرونة، جمهورية الدومينيكان	الاستدامة المنعة
إدوين غوميث	خبير اقتصادي في وحدة التنمية البشرية ومنسق ميداني لمشروع AB، جمهورية الدومينيكان	إدارة المشاريع
ريكاردو نونييث	مسؤول البرنامج - التنمية الاقتصادية والبشرية المحلية، كوبا	لتنمية المحلية القائمة على المناطق في سياق مركزي
غريتيل فايادارس	منسق فريق PADIT، كوبا	لتنمية المحلية القائمة على المناطق ال في سياق مركزي

الأفراد من وحدات محددة (مكتب غير قطري)		
كريستوفر تانغري	الشراكات والبرامج معهد أراضي الحدود الأفريقية	البرمجة عبر الحدود
كاثرين أوزبورن	مستشار سياسي – النزوح القسري	سياقات النزوح والعودة وإعادة الإدماج
نينكي كوبيروس	منسق قطري	مبادرة الإدارة التكيفية
أيان أبشير	محلل دعم قطري	مبادرة الإدارة التكيفية
ميليكا بيجوفيتش	رئيس الابتكار الاستراتيجي	نهج البرنامج
تينا ستوم	مدير مشروع رؤساء البلديات من أجل النمو الاقتصادي	السياقات الحضرية/نهج البرنامج
خبراء شبكة السياسة العالمية الكبار الذين راجعوا مذكرة المرجع		
ديانا سالفيميني	المنسق العالمي والمستشار التقني لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق البيئة العالمية	
باتريك دونغ	القائد العالمي – حوكمة السلع والخدمات العامة، مركز إسطنبول الإقليمي	
راجيف إيسار	أخصائي سياسات في مخاطر المناخ وحوكمة المخاطر، فريق الحد من مخاطر الكوارث العالمي التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، جنيف	
جيمس فينز	أخصائي فني في المناخ والمدن - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي/برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية	
باربرا آن كريغسمان	مستشار أول في العلاقة الإنسانية والتنموية والسلام، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - PKP/CB	

ملحق 2: المنظمات الأخرى والتنمية القائمة على المناطق

على الرغم من أن التنمية المحلية القائمة على المناطق - المنهجية التي يستخدمها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي منذ أكثر من 40 عامًا، فإنها تظل قضية ذات صلة وموضوعية. وقد يكون هذا مجرد اتجاه جزئيًا، ولكن الأهم من ذلك هو أن عددًا متزايدًا من المنظمات ترى فيه وسيلة لكسر الصوامع المواضيعية واستهداف احتياجات منطقة محددة من خلال نهج متعدد القطاعات. ولقد احتلت البرمجة الحضرية مكانة بارزة في السنوات الأخيرة. وفيما يلي بعض الأمثلة التي توضح الخلفية وراء ما يعنيه التنمية القائمة على المناطق - التنمية المحلية بالنسبة للمنظمات الأخرى وأين وكيف يتم تطبيقه. والهدف من ذلك هو أن تصبح المكاتب القطرية أكثر اطلاعًا، وخاصة عند التفاوض بشأن التعاون والشراكات المحتملة

البنك الدولي

يؤيد البنك الدولي نهج التنمية المجتمعية الذي يدعم اتخاذ القرارات من القاعدة إلى القمة وتنمية القدرات المحلية. وتشمل الفئة المستهدفة المجتمعات المحرومة أو الفئات الهشة المحددة. وينصب التركيز على توفير الخدمات العامة، بما في ذلك بناء المدارس والمرافق الصحية والطرق الريفية وإمدادات المياه وأنظمة الصرف الصحي، وإدخال برامج التغذية، ودعم الري وسبل العيش الريفية والمشاريع الصغيرة. إن إحدى نقاط ضعف هذا النهج هو ضرورة استدامته على المدى الطويل لأنه لا توجد موارد كافية لتغطية جميع المجتمعات. يستخدم البنك الدولي حاليا هذا النهج في اليمن، وسابقا كان هنالك برنامج في أفغانستان، وهو برنامج التضامن الوطني، والذي تبنى نهجا مماثلا.

الاتحاد الأوروبي

إن مبدأ نهج التنمية الإقليمية في الاتحاد الأوروبي هو الحد من الفوارق الاقتصادية والاجتماعية والإقليمية. وهناك عدد من آليات التمويل داخل الاتحاد الأوروبي، وأبرزها صندوق التنمية الإقليمية الأوروبي[53] الذي يركز بشكل خاص على هذه الأجندة. والأمر الأكثر أهمية، ضمن هذا السياق ف، هو أن الاتحاد الأوروبي قد قام بتطبيق مفهوم التنمية الإقليمية في البلقان وبعض بلدان الشراكة الشرقية مثل أرمينيا وجورجيا، فضلاً عن التأثير على برمجة الاتحاد الأوروبي على المستوى العالمي.

وفيما يتعلق بالتنمية الريفية، يتبنى الاتحاد الأوروبي برنامج " القيادة (اختصار مشتق من الفرنسية: "Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale") الذي يرمز إلى "الروابط بين الإجراءات الرامية إلى تنمية الاقتصاد الريفي". ويركز هذا النهج على كيف، وليس على ماذا. إن مفتاح تقديم برنامج LEADER هو الشراكة المحلية بين القطاعين العام والخاص والتي تسمى مجموعة العمل المحلية (LAG)، والتي تحدد محتوى استراتيجية التنمية المحلية (LDS)، وتطورها ثم تختار المشاريع ذات الأولوية التي سيتم تمويلها لدعم تنفيذ استراتيجية التنمية المحلية. وتُنظّم مجموعات العمل المحلية على نحو مماثل لمجموعات العمل المحلية التي يروج لها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والتي تم ذكرها في هذه المذكرة.

إن التنمية المحلية بقيادة المجتمع المحلي (CLLD)[54] هي نهج آخر للاتحاد الأوروبي، وهو امتداد لبرنامج LEADER، ولا يشمل المناطق الريفية فحسب، بل والمناطق الحضرية أيضًا. ويركز البرنامج بشكل كبير على إشراك مجموعات أصحاب المصلحة المعنيين في عملية صنع القرار بشأن التنمية المحلية. والفرق الرئيسي بين هذا النهج ونهج LEADER هو أن الأول يشمل مناطق أوسع ومن ضمنها المناطق الحضرية.

منظمة الأغذية والزراعة (FAO)

تتبنى منظمة الأغذية والزراعة نهجا يسمى التنمية المجتمعية المتكاملة. ويستند هذا إلى مبادئ النهج الإقليمي للتنمية، مع الاستفادة أيضاً من فوائد التنمية المجتمعية، مثل تحفيز التماسك المجتمعي والتعاون وبناء رأس المال الاجتماعي. وتتجسد عملية التنمية في شكل خطة تنمية مجتمعية تركز على الزراعة والتنمية الريفية على أساس الخصوصيات والاحتياجات والفرص المحلية.[55]

المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين والمنظمة الدولية للهجرة

تستخدم كلتا المنظمتين، وفقًا لاختصاصاتهما بشكل متزايد منهجية التنمية المحلية القائمة على المناطق فيما يتعلق "بالحلول الدائمة".

53 https://ec.europa.eu/regional_policy/funding/erdf_en

54 http://elard.eu/wp-content/uploads/2020/04/community_en.pdf

55 ورقة خلفية لورشة العمل الإقليمية الثالثة حول التنمية المجتمعية المتكاملة بودابست، المجر، 8-6 يونيو/ حزيران 2023، التنمية المجتمعية المتكاملة والنهج الإقليمية الأخرى في أوروبا وآسيا الوسطى

مجموعة المأوى العالمية

هناك اعتراف متزايد بأن الحلول القائمة على المناطق/ المستوطنات تشكل نهجا قابلاً للتطبيق في السياقات الهشة والأزمات. وتأسست مجموعة عمل المستوطنات الحضرية (USWG) في مايو 2017، برئاسة مشتركة من خدمات الإغاثة الكاثوليكية ومبادرات التأثير ومنظمة InterAction، تحت رعاية مجموعة المأوى العالمية.[56] وواصلت هذه المجموعة تطوير إرشادات محددة لتنفيذ البرمجة القائمة على المناطق.[57]

الأمانة الإقليمية للحلول الدائمة[58]

أنشئت الأمانة الإقليمية للحلول الدائمة في عام 2015 للحفاظ على الزخم المركّز ومشاركة أصحاب المصلحة نحو إيجاد حلول دائمة للمجتمعات المتضررة من النزوح في شرق أفريقيا والقرن الأفريقي. وتضم 14 ReDSS منظمة غير حكومية.

وهي مركز تنسيق يسعى إلى تحسين البرمجة والتعلم المشترك، وإبلاغ عمليات السياسات، وتعزيز بناء القدرات، وتعزيز التنسيق في البحث الجماعي عن حلول دائمة. وأصدرت ReDSS بهذا الخصوص مذكرة إرشادية بشأن التنمية القائمة على المناطق فضلًا عن مواد تدريبية/ تعليمية مختلفة.[59]

©برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في النيجر

56 مجموعة عمل المستوطنات الحضرية، مناهج قائمة على المناطق في البيئات الحضرية، مجموعة دراسات الحالة، طبعة مايو 2019

57 مذكرة إرشادية حول نهج المستوطنات حيث تتداخل الحدود والإجراءات، ديسمبر 2020

58 https://www.regionaldss.org

59 دليل تدريبي حول تخطيط الحلول الدائمة القائمة على المناطق، للممارسين وصانعي السياسات، ReDSS 2020

ملحق 3: مراجع

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)

الاستراتيجيات والملاحظات التوجيهية

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2009). دليل التخطيط والرصد والتقييم لنتائج التنمية. نيويورك: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في الإكوادور (2012) تطبيق نهج التنمية الإقليمية في أمريكا اللاتينية. خامسًا- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في لبنان (2014) تقييم الاحتياجات الحساسة للصراع - خرائط المخاطر والموارد. بيروت- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والمنظمة الدولية للهجرة (2015) مجموعة أدوات حول الهجرة والتنمية المحلية. بروكسل- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2016). الحوكمة المحلية في البيئات الهشة والمتأثرة بالصراعات: بناء أساس مرن للسلام والتنمية. نيويورك: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2019). مجموعة أدوات النوع الاجتماعي والتعافي: تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في حالات الأزمات والتعافي. نيويورك: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2021). نحو حلول تنموية للنزوح الداخلي: نهج الاقتصاد السياسي. نيويورك: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2021). استراتيجية إدارة المخاطر الحضرية والمرونة. نيويورك: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2022). استراتيجية المساواة بين الجنسين -2022 2025. نيويورك: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2022). الخطة الاستراتيجية 2022-2025. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2022). عرض برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للأزمات: إطار عمل لحلول التنمية للأزمات والهشاشة. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2023). الاستراتيجية المؤسسية لحلول التنمية للنزوح الداخلي. نيويورك: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2023). مذكرة توجيهية من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (PDNU): بناء القدرة على الصمود من خلال سبل العيش والتعافي الاقتصادي. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

معلومات مشروع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي حسب المنطقة

أفريقيا

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في أنغولا (غير متاح). إعادة البناء بشكل أفضل بعد كوفيد-19. تحسين تنمية المهارات وخلق فرص العمل للشباب في أنغولا. (يتم تنفيذه)

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في أنغولا (غير متاح). المساعدة التقنية لتعزيز التنوع الاقتصادي وتنمية القطاع الخاص في أنجولا في سياق تخرج أقل البلدان نمواً نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة. (يتم تنفيذه)

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (2022). المرونة الحضرية الذكية في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى. البرنامج الإقليمي المشترك لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (JRP). مذكرة مفاهيمية. (مكتمل)

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في موزمبيق (جارٍ التنفيذ): التقرير السنوي 2022 اللامركزية من أجل التنمية

الدول العربية

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في الجزائر (غير متاح). برنامج بناء القدرات للجهات الفاعلة في التنمية المحلية/البلديات النموذجية: كابديل. (مكتمل)

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في سوريا (غير متاح). الحوكمة المحلية وتقديم الخدمات. (يتم تنفيذه)

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في تونس (2021). عندما لا تكون الحلول كافية، غيّر النظام. (يتم تنفيذه)

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في تونس (غير متاح). تعزيز الحكم الديمقراطي وإعادة التأهيل العام في تونس. (يتم تنفيذه)

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في اليمن (2021). برنامج دعم سبل العيش المرنة والأمن الغذائي في اليمن (ERRY II): التدخلات في مجال الحكم المحلي. معلومات رسومية توضيحية. (يتم تنفيذه)

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في اليمن (غير متاح). دعم سبل العيش المرنة والأمن الغذائي والتكيف مع المناخ في اليمن. برنامج مشترك بين منظمة الأغذية والزراعة ومنظمة العمل الدولية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبرنامج الأغذية العالمي، ممول من الاتحاد الأوروبي والسويد. (يتم تنفيذه)

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في اليمن: البنك الدولي. مشروع الاستجابة للأزمة الطارئة في اليمن (YERCP). (يتم تنفيذه)

المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في سوريا (2017). المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي يوقعان اتفاقية جديدة لبناء القدرة على الصمود في سوريا. (يتم تنفيذه)

آسيا والمحيط الهادئ

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2021). نهج جديد للبناء إلى الأمام، من مستوى القرية في إندونيسيا. (يتم تنفيذه)

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2021). مبادرة طارئة جديدة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي لدعم الشعب الأفغاني المحتاج. أفغانستان. (يتم تنفيذه)

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في ميانمار (2022). إضاءة على راخين. (يتم تنفيذه)

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وهيئة الأمم المتحدة للمرأة في ميانمار (غير متاح). التنمية الشاملة وتمكين المرأة في ولاية راخين. وثيقة البرنامج المشترك. (مكتمل)

أوروبا ورابطة الدول المستقلة

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في البوسنة والهرسك (غير متاح). مشروع SDG2BIH: ترجمة إطار أهداف التنمية المستدامة في البوسنة والهرسك إلى نمو مستدام وشامل. (يتم تنفيذه)

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في جورجيا (غير متاح). تعزيز التنمية الإقليمية والمحلية في جورجيا: المساعدة المقدمة لحكومة جورجيا في تنفيذ إصلاح منهجي للحكم الإقليمي والمحلي. (مكتمل)

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في جورجيا (غير متاح). تعزيز التنمية الإقليمية والمحلية في جورجيا - المرحلة الثانية. وثيقة المشروع. (مكتمل)

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في قيرغيزستان (غير متاح). التنمية المتكاملة القائمة على المناطق في مقاطعة أوش، قيرغيزستان. وثيقة المشروع. قيرغيزستان. (مكتمل)

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في قيرغيزستان (3102). برنامج التنمية في منطقة نارين، قيرغيزستان. وثيقة المشروع. (مكتمل)

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في شمال مقدونيا (غير متاح). بناء القدرات البلدية لتنفيذ المشاريع. (مكتمل)

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في شمال مقدونيا (غير متاح). بناء القدرات البلدية لتنفيذ المشاريع. وثيقة المشروع. (مكتمل)

فربنسكي وراستيسلاف (2008). هل يمكن للتنمية أن تمنع الصراعات؟ التنمية المتكاملة القائمة على المناطق في غرب البلقان - النظرية والممارسة والتوصيات السياسية. سلسلة أوراق العمل (2008/WP 02). لندن: مركز دراسة الحوكمة العالمية، كلية لندن للاقتصاد والعلوم السياسية. (مكتمل)

أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي

الموئل من أجل الإنسانية (غير متاح). برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة موئل من أجل الإنسانية في جمهورية الدومينيكان يوقعان اتفاقية لدعم الأسر والمجتمعات الضعيفة المتضررة من إعصار فيونا. (مكتمل)

PROAmazonia (غير متاح). ما هو PROAmazonia؟ (يتم تنفيذه)

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في كوبا (غير متاح). منصة مُفصلة للتنمية الإقليمية الشاملة (PADIT). (يتم تنفيذه)

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في الإكوادور (غير متاح). برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وEcoMatcher يجددان الشراكة لمعالجة تغير المناخ والحفاظ على منطقة الأمازون في الإكوادور. (يتم تنفيذه)

مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع (غير متاح). PRODERE: تأملات حول نهج تنمية ثوري. (مكتمل)

مراجعات ما بعد العمل

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2017). مراجعة ما بعد العمل للاستجابة لزلزال نيبال: التقرير النهائي. نيويورك: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

مراجعة ما بعد العمل: زلزال الإكوادور أبريل- أكتوبر 2016

مراجعة ما بعد العمل لاستجابة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للأزمة اليمنية (أغسطس 2015 - مارس 2016)

مراجعة إجراءات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بعد فيضانات البوسنة والهرسك عام 2014

مراجعة ما بعد إعصار هايان تايفون في الفلبين

مراجعة ما بعد العمل لاستجابة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للأزمة في الحديدة / اليمن يناير - يونيو 2019 الدروس المستفادة والتوصيات

مراجعة ما بعد العمل لاستجابة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لأزمة الروهينغيا في بنغلاديش سبتمبر 2017 - سبتمبر 2018

مراجعة الإجراءات اللاحقة لاستجابة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لأزمة الإيبولا

تقارير التقييم

مكتب التقييم المستقل (2020). تقييم دعم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للدول المتضررة من النزاعات. مكتب التقييم المستقل. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

مكتب التقييم المستقل (2018). تقييم دعم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للحد من الفقر في أقل البلدان نموا. مكتب التقييم المستقل. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

مكتب التقييم المستقل (2022). التقييم التكويني لدمج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لمبادئ عدم ترك أي أحد خلف الركب. مكتب التقييم المستقل. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

أفريقيا

مركز برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتعزيز القدرة على الصمود في أفريقيا (2023). مركز الحدود الأفريقية - التقرير السنوي لعام 2023

مركز برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتعزيز القدرة على الصمود في أفريقيا (2023). المبادئ التوجيهية لمستثمري أهداف التنمية المستدامة في المناطق الحدودية الأفريقية

مرفق الاستقرار الإقليمي التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2023): التقرير السنوي.

الدول العربية

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في الصومال (2013). مشروع توليد فرص العمل للتعافي المبكر (EGER) ومشروع التعافي المبكر القائم على المناطق (ABER): تقرير التقييم. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

بناء السلام التابع للأمم المتحدة ومجموعة كونتيرا (2019). تقييم نهج البرنامج صندوق بناء السلام في الصومال: تقرير التقييم. الأمم المتحدة لبناء السلام.

آسيا والمحيط الهادئ

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في باكستان (2021). التقرير النهائي التقييم النهائي للمرحلة الأولى من برنامج الاستقرار والتنمية (SDP) - برنامج الانتقال والتعافي للمناطق القبلية الخاضعة للإدارة الاتحادية سابقا (FTRP). برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في باكستان (2023) مشروع MAGP

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في أفغانستان (2014). تقييم برنامج التنمية الوطنية القائمة على المناطق (NABDP) في أفغانستان. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

أوروبا ورابطة الدول المستقلة

DIIS (2017). النهج المجتمعي للتنمية المحلية في أوكرانيا: تقييم المرحلة الثالثة (2014-2017). المعهد الدنماركي للدراسات الدولية.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في البوسنة والهرسك (2016). مشروع التنمية المحلية المتكاملة المرحلة الثانية: تقرير التقييم النهائي. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في البوسنة والهرسك (2018). تقرير التقييم النهائي لبرنامج التعافي الإقليمي في سريبرينيتسا ومشروع التنمية والتعاون في منطقة بيراك. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في البوسنة والهرسك (2022). التقييم النهائي للمرحلة الثالثة من مشروع التنمية المحلية المتكاملة. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في قيرغيزستان (2019). تقرير التقييم النهائي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في قيرغيزستان "التنمية المتكاملة القائمة على المناطق في مقاطعة أوش" (2016-2019). برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في مولدوفا (2015). التقييم النهائي لبرنامج التنمية المحلية المتكاملة المشترك (JILDP). برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في أوزبكستان (2012). تقييم مستقل لبرنامج التنمية القائمة على المناطق في منطقتي قشقداريا وكاراكالباكستان في أوزبكستان. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي

مكتب التقييم المستقل (2019). تقييم مستقل للبرنامج القطري، كولومبيا. مكتب التقييم المستقل. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

التنمية القائمة على المناطق والتخطيط المتكامل للتنمية المحلية

هارفست، ج. (2006). دليل الممارس لبرمجة التنمية القائمة على المناطق. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2007). دراسة حالة حول "القدرات اللازمة للتخطيط المتكامل للتنمية المحلية". ملخصات عمل تنمية القدرات. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2018). مقدمة عن البرمجة القائمة على المساحة. ملخص السياسة. العدد رقم 2018/07. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

مبادرة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للفنون (غير متوفرة). تقييم الاحتياجات الحساسة للصراع - خرائط المخاطر والموارد.

مبادرة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للفنون (2005-2021). منشورات

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في كوبا (غير متاح). منصة مُفصلة للتنمية الإقليمية الشاملة (PADIT).

مكتب الأزمات التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2023). مناسب للغرض؟ البرمجة القائمة على المناطق في الاستجابة للأزمات والتنمية المعاصرة، مستقبل التنمية، البرمجة القائمة على المناطق، موجز سياسة الشبكة العالمية للبرامج

مركز المناطق الحدودية الأفريقية التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2021). مذكرة توجيهية مفاهيمية: نهج البرنامج للبرمجة القائمة على المناطق في المناطق الحدودية في أفريقيا. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

https://www.undp.org/africa/africa-borderlands-centre

التنمية الاقتصادية المحلية

BEAM Exchange (غير متاح). بناء أسواق فعالة وسهلة الوصول.

IDEASS (غير متوفرة) وكالات التنمية الاقتصادية المحلية للحوكمة وتدويل الاقتصادات المحلية. IDEASS ألبانيا، كولومبيا، السلفادور، موزمبيق. الابتكار من أجل التنمية والتعاون فيما بين بلدان الجنوب.

منظمة العمل الدولية (غير متوفرة). التنمية الاقتصادية المحلية في حالات ما بعد الأزمات: دليل التشغيل. منظمة العمل الدولية.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (غير متاح). سلاسل قيمة أهداف التنمية المستدامة.

مركز اسطنبول الدولي للقطاع الخاص في التنمية التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (غير متاح). المبادرات العالمية

الحلول الرقمية والتطوير

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (غير متاح). ديجيتال اكس: توسيع نطاق الحلول الرقمية عبر الحدود بشكل أسرع وأسهل وأكثر أمانا.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (غير متاح). استباق منحنى الأزمة: توقع الأزمات ومنعها.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في أفغانستان (2022). اتخاذ القرارات والحلول في الأزمات: يستخدم الشركاء منصة ABADEI الرقمية في أول تمرين للتنسيق ورسم الخرائط العنقودية.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في لبنان (2018). تحدث عبر الواتساب: فهم عوالم الحياة للاجئين السوريين والمجتمعات المضيفة في لبنان.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في تونس (2020). شبكات الأمان الاجتماعي التي يقودها المواطنون: ماذا يمكن للحكومات أن تتعلم من مبادرات التضامن الاجتماعي في ظل جائحة كوفيد-19؟

الأقليات

ماركسيس، م.، إيفانوفا، ك. وإفريموفا، ج. (2013). أدوات وحالات عملية للبرمجة الوطنية بشأن لتنمية المحلية القائمة على المناطق من أجل الإدماج. مبادرة التنمية القائمة على المناطق لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في بريطانيا وأستراليا لإدماج الغجر. المكان المناسب للجميع: مبادرات محلية مبتكرة للإدماج

ابتكار

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (غير متاح). الإدارة التكيفية: ورقة نقاش. مسودة للمناقشة. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (غير متاح). نهج مبادرة الإدارة التكيفية.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2023). إدارة نهج البرنامج التحول الحضري بشكل ديناميكي: رحلتنا M4EG. الابتكار من أجل التنمية. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في أوروبا وآسيا الوسطى.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2023). مجموعة دراسات حالة البلدان التابعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (غير متاح). تطوير وإدارة . نهج البرنامج الابتكار من أجل التنمية. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في أوروبا وآسيا الوسطى.

التنمية الحضرية

قلب عمان (غير متاح) برنامج قلب عمان.

M4EG (غير متاح). ابدأ بتغيير بلديتك اليوم. رؤساء البلديات من أجل النمو الاقتصادي.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2021). Agorà - رقصة تحويلية مع الأنظمة الحضرية. الابتكار من أجل التنمية. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في أوروبا وآسيا الوسطى.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2023). إدارة نهج برنامج التحول الحضري بشكل ديناميكي: رحلتنا M4EG. الابتكار من أجل التنمية. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في أوروبا وآسيا الوسطى.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (غير متاح). التحول الحضري: انضم إلى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في أوروبا وآسيا الوسطى في تصميم التدخلات في المدن. الابتكار من أجل التنمية. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في أوروبا وآسيا الوسطى.

منظمات الأمم المتحدة ووكالاتها وصناديقها وبرامجها

التخطيط

الأمم المتحدة (2022). إرشادات بشأن التخطيط الاستراتيجي للأمم المتحدة على المستوى القطري من أجل التنمية في ظل ظروف استثنائية. مجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة.

البرمجة المشتركة

الأمم المتحدة (2022). ملاحق: مذكرة إرشادية بشأن جيل جديد من البرامج المشتركة. مجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة.

صندوق بناء السلام

منظمة الأغذية والزراعة (2023). ورشة عمل إقليمية الثالثة حول التنمية المجتمعية المتكاملة. المكتب الإقليمي لمنظمة الأغذية والزراعة لأوروبا وآسيا الوسطى.

الأمم المتحدة (2020). مذكرة إرشادية حول برامج صندوق بناء السلام (PBF) عبر الحدود والإقليمية. مؤسسة الأمم المتحدة لبناء السلام وربط السلام.

الأمم المتحدة (غير متاح). استراتيجية 2020-2024 لصندوق الأمين العام لبناء السلام. الأمم المتحدة لبناء السلام.

وثيقة مرجعية لمنظمة الأغذية والزراعة حول ورشة العمل الإقليمية الثالثة حول التنمية المجتمعية المتكاملة

اللاجئون والمرونة والاستجابة للأزمات

3RP (2022). التقرير السنوي لعام 2022: خطة اللاجئين والمرونة الإقليمية.

آليات التنسيق للأمم المتحدة

اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات (IASC).

منظمات أخرى

المنظمات غير الحكومية

الأزمات الإنسانية في المناطق الحضرية: هل النهج القائم على المناطق في البرمجة والتنسيق هو الطريق إلى الأمام؟ لجنة الإنقاذ الدولية يناير 2015

فريزر، إي. (2011). تأثير البرمجة القائمة على المناطق. تقرير مركز المساعدة. مركز موارد الحوكمة والتنمية الاجتماعية.

كونيديك، خ. سابيث، بي. ووردين، آر. (2020). التنسيق الشامل: بناء نموذج تنسيق إنساني قائم على المنطقة. أوراق السياسات. مركز التنمية العالمية.

ليلي، د. (2021). إن منع تحول الارتباط إلى موضة جديدة يتطلب تغييرًا جذريًا في نظام المساعدات. شبكة السلام الإنساني.

ماينارد، ف.، باركر، جوزيف بول، ر. وجارسيا، د. (2017). التفكير على نطاق أوسع: مناهج التخطيط الحضري والإقليمي للأزمات الإنسانية. إحاطة حول المعهد الدولي للتنمية البيئية. لندن: المعهد الدولي للبيئة والتنمية.

باركر، إي. وماينارد، ف. (2015). الاستجابة الإنسانية للأزمات الحضرية: مراجعة للنهج القائمة على المناطق. ورقة عمل. المعهد الدولي للبيئة والتنمية.

بول، ل. (2020). النهج القائم على البرنامج: 10 دروس. دراسة السياسات. المجلس النرويجي للاجئين.

ReDSS (غير متاح). التدريب على النهج القائم على المناطق.

ساندرسون، د. وسيتكو، ب. (2017). النهج القائم على المناطق الحضرية في سياقات ما بعد الكوارث: ملاحظة إرشادية للممارسين الإنسانيين. اتحاد المدن الأقوى. لندن: المعهد الدولي للبيئة والتنمية.

وكيل الأمين العام (2019). النهج القائم على المناطق في البيئات الحضرية: مجموعة دراسات الحالة. مجموعة عمل المستوطنات الحضرية.

وكيل الأمين العام (2020). ملاحظة إرشادية حول نهج المستوطنات: حيث تندمج الحدود والفعل. مجموعة عمل المستوطنات الحضرية.

الجهات المانحة - المؤسسات المالية الدولية

أغراوال، أ.، ميرنز، ر.، بيرين، ن. وكونونين، م. (2017). التنمية القائمة على المناطق والمؤسسات المحلية والتكيف مع المناخ: تحليل مقارن من غرب أفريقيا وأمريكا اللاتينية. مكتبة مجموعة البنك الدولي الإلكترونية.

اللجنة الأوروبية (2014). التنمية المحلية بقيادة المجتمع: سياسة التماسك في الاتحاد الأوروبي 2014- 2020.

المفوضية الأوروبية (غير متوفرة). سياسة الجوار الأوروبية ومفاوضات التوسع (المديرية العامة للجوار الأوروبي): التعاون عبر الحدود.

المفوضية الأوروبية (غير متوفرة). صندوق التنمية الإقليمية الأوروبي.

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2014). مساعدة التنمية وأساليب التعامل مع المخاطر في الدول الهشة والمتأثرة بالصراعات. لجنة مساعدات التنمية. منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي

سانتيني، إف.، سارافيا ماتوس، إس.، لوواجي، جي.، جوري، جي.، بوغدانوف، إن.، غوميث إي بالوما، إس. (2012). تسهيل نهج التنمية القائم على المناطق في المناطق الريفية في غرب البلقان. مركز الأبحاث المشترك للمفوضية الأوروبية. لوكسمبورغ مكتب النشر التابع للاتحاد الأوروبي.

Sida (2008). إرشادات حول النهج القائم على البرامج. قسم المنهجيات والفعالية. الوكالة السويدية للتعاون الإنمائي الدولي.

الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (2011). "نهج الجوار"، وسيلة لتحسين تقديم المساعدات الإنسانية في المناطق الحضرية. مكتب الديمقراطية والصراع والمساعدات الإنسانية. الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.

بيانات مفتوحة المصدر

منظمة الأغذية والزراعة: كتالوج البيانات الدقيقة للأغذية والزراعة. منظمة الأغذية والزراعة.

مركز رصد النزوح الداخلي (IDMC): قاعدة بيانات النزوح الداخلي العالمية. مركز رصد النزوح الداخلي.

خدمات مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية: تبادل البيانات الإنسانية

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2023). مؤشر الفقر العالمي متعدد الأبعاد لعام 2023: كشف الفقر العالمي: بيانات للإجراءات ذات التأثير العالي. نيويورك: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

تكامل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وأهداف التنمية المستدامة: شبكة ممارسي السياسات المتكاملة: شبكة عالمية لتسريع تحقيق أهداف التنمية المستدامة (SDGs).

V-Dem: مجموعة بيانات V-Dem. أنواع الديمقراطية.

البنك الدولي: مؤشرات التنمية العالمية. البنك الدولي.

البنك الدولي: مؤشرات الحوكمة العالمية: تجميع عالمي للبيانات التي ترصد تصورات الأسر والشركات والمواطنين حول جودة الحوكمة في أكثر من 200 بلد ومنطقة.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي