



تنمية القدرات : كُتيب تمهيدي

شكر وتقدير

هذا الكتيب التمهيدي هو ثمرة جهود فريق عمل كامل، بدءاً من التصور الأولي إلى الكتابة. وقد تم الاستعانة بموارد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والمواد المعرفية الرئيسية لتكون أساساً له، والاستفادة من الرؤى الحديثة لممارسي تنمية القدرات وخبرائها. وبفضل توجيهات كاني ويجناراجا، مدير مجموعة تنمية القدرات ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، عكف كل من أندي ديفيز وتسيجاي ليما على العمل على الكتيب. كما أضافت فرق تنمية القدرات المتواجدة في مختلف القارات وبمقر المنظمة إسهامات جوهرية وقدمت الأمثلة من الدول المختلفة. أما مجموعة المراجعة فضمنت أليساندرا كاسازا، بليث فريزر، كريستيانا باتجالوس، جاين موسومبا، جنيفر كولفيل، جوليانا هيك ونيلوي بانرجي.

ونوجه شكراً خاصاً لنورا هاملاجي (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في أذربيجان)، بيردي بردييف (مكتب السياسات الإنمائية)، مورين لينتس (مكتب الاتصالات)، بوروستومان مان شريستا (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي نيبال)، وروبرت بيرناردو (مجموعة تنمية القدرات). هذا الكتيب التمهيدي من تصميم وات وركس.

للتواصل:

المحرر: كاني ويجناراجا (kanni.wignaraja@undp.org)
الموقع الإلكتروني: www.undp.org/capacity

حقوق الطباعة: ٢٠٠٩ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
٢٠٤ شرق، شارع ٤٥، نيويورك، ولاية نيويورك

تنمية القدرات : كتيب تمهيدي من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

المحتويات

أولاً: مقدمة

ثانياً: عناصر منهجية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في تنمية القدرات

ثالثاً: وضع عملية تنمية القدرات حيز التنفيذ

رابعاً: الملحق – الموارد

اهداف الكتيب

يتناول هذا الكتيب التمهيدي العناصر الأساسية لمنهجية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في تنمية القدرات. فهو يقدم عرضاً مبسطاً ومقتنعاً ومفهوماً لتنمية القدرات بما يعود بالنفع على العاملين في مجال التنمية داخل وخارج منظومة الأمم المتحدة – فهو كتيب مستمد من الواقع يتعلق بتطبيقات فعلية لتعزيز القدرات الوطنية والمساهمة في بنائها من أجل التنمية. وهو يركز على آليات المؤسسات ”الذكية“، والقيادة الحكيمة، والحصول على المعرفة والمساعدة العامة بوصفها بواعث لتعزيز القدرات. ويستفيد الكتيب من الأدلة والسياسات من مختلف المناطق من خلال رصد للخبرات الوطنية المختلفة والدروس المؤسسية والأبحاث العالمية. ويشير الكتيب التمهيدي إلى هذه الموارد، ويتيح إمكانية الوصول السهل إليها، لكنه لا يدعي أنه قد جمع كل المعارف والآراء والممارسات في هذا المجال واسع النطاق. ومع ذلك، نأمل أن يوفر الكتيب مدخلاً مقنعاً ومشجعاً إلى مجال معارف وممارسات التنمية التي تمثل الأساس لجعل نتائج التنمية البشرية مستدامة على مر الزمن.



مقدمة

نهج متطور نحو التنمية

بات هناك حالياً اتفاق ناشئ داخل مجتمع التنمية حول كون تنمية القدرات هي محرك التنمية البشرية. ففي مواجهة أزمات المناخ والاقتصاد والغذاء الحالية، فإن تنمية القدرات القطرية والمجتمعية لصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تقلل من تأثير هذه الأزمات ستظل حاسمة للحفاظ على التقدم المحرز نحو تحقيق أهداف التنمية بما في ذلك الأهداف الإنمائية للألفية¹.

تتبع تنمية القدرات من المبدأ القائل بأن تمكين الناس لتحقيق الاستفادة الكاملة من إمكانياتهم يتم على أفضل وجه حين تكون وسائل التنمية مستدامة – أي نابعة من جهود وطنيه وطويلة الأمد ويقوم على إنشائها وإدارتها جماعياً أولئك الذين يستفيدون منها.

لكن ماذا نعني بتنمية القدرات بالتحديد؟ يبدو أن الالتباس حول المصطلح تزايد مع نمو شعبيته. فبالنسبة للبعض، يمكن أن تكون تنمية القدرات هي أي جهد لتعليم شخص القيام بعمل ما، أو القيام به بشكل أفضل. أما بالنسبة للآخرين، فقد تتعلق بإنشاء مؤسسات جديدة أو تعزيز المؤسسات القائمة ويرى البعض أن تنمية القدرات هي التركيز على التعليم والتدريب، في حين ينظر البعض الآخر إليها نظرة واسعة على أساس أنها تحسن حقوق الفرد وإمكانيات وصوله إليها والتمتع بحريته.

تنمية القدرات: من السبل إلى الوسائل

بالنسبة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تضم تنمية القدرات عناصر من كل ما سبق. حيث يرى البرنامج الإنمائي تنمية القدرات كعملية يتمكن للأفراد والمنظمات والمجتمعات من خلالها اكتساب القدرات وتعزيزها والحفاظ عليها لتحديد وتحقيق أهداف التنمية الخاصة بهم على مر الزمن.

بعبارة أبسط، إذا كانت القدرات هي الوسيلة لصياغة الخطط وتحقيقها، فإن تنمية القدرات تمثل السبل المؤدية إلى تلك الوسائل.

إن التحول عنصر أساسي في نهج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في تنمية القدرات. فلكي يلبي نشاط ما معايير تنمية القدرات بمفهوم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، يجب أن يحدث تحولاً يتم صنعه و ضمان استدامته على مر الزمن من الداخل – أي من قبل المعنيين أنفسهم. إن التحول من هذا النوع يتجاوز أداء المهام، فهو يتعلق أكثر بتغيير طرق التفكير والسلوكيات.

أسئلة يجب وضعها في عين الاعتبار أثناء قراءة هذا الكتيب التمهيدي:

بناءً على خبراتك الشخصية، هل سبق لك أن تساءلت عن السبب الذي يجعل أداء الحكومات أفضل من البعض الآخر؟

¹ الأهداف الإنمائية للألفية هي ثمانية أهداف ينبغي تحقيقها بحلول عام 2015 وهي تتناول التحديات الرئيسية التي تواجه التنمية في العالم. الأهداف الإنمائية للألفية مستقاة من الإجراءات والأهداف الواردة في إعلان الألفية الذي تبنته 189 دولة والذي وقعه 147 من رؤساء الدول والحكومات خلال قمة الألفية للأمم المتحدة في سبتمبر 2000.

القدرات هي التنمية

إن تنمية القدرات تتعلق بالتحويلات التي تمكن الأفراد، والقادة، والمنظمات، والمجتمعات. فإذا لم يؤد فعل ما لتغيير يصنعه ويقوده ويحافظ عليه أولئك الذين يفترض أن يفيدهم هذا الفعل، فلا يمكن أن نقول أنه قد طور القدرات، حتى إذا كان يخدم هدفاً تنموياً. قارن الأمثلة المذكورة أدناه..

المنهجية التقليدية للتنمية	الانتقال إلى منهجية تنمية القدرات في التنمية البشرية	ما هو الفرق؟
التدريب على كيفية استخدام أحدث التقنيات المتوفرة في هذا المجال	إن التدريب على كيفية استخدام التكنولوجيا الأكثر توافراً والتي هي الأنسب لتحقيق أهداف المؤسسة المدرجة في خطة تنمية الموظفين؛ بالإضافة لأتمتة نظام حوافز لتطبيق المهارات الجديدة المكتسبة، وتمكين المدربين على تدريب الآخرين على استخدام التكنولوجيا والتقنيات المكتسبة والآليات؛ والتعبير بوضوح عن فوائد تطوير الموظفين وربط الأداء الشخصي بالأداء الجماعي والكفاءة التنظيمية الشاملة والقدرة على الوفاء بالتزاماتها يعتبر كجزء لا يتجزأ من برنامج شامل لمعالجة قضايا تعزيز القدرات.	لا تدخلات منفردة تحدث مرة واحدة؛ تطوير مهارات وكفاءات جديدة لتلبية احتياجات (فردية وتنظيمية) محددة؛ إيجاد حوافز لتطبيق المهارات المكتسبة حديثاً وتحسين الأداء في أماكن العمل؛ تعلم استراتيجيات لتلبية الاحتياجات التدريبية في المستقبل؛ الاعتراف بتطوير الموظفين باعتباره وسيلة ضرورية لتحسين الأداء التنظيمي
التعاقد مع خبير خارجي للعمل في وزارة ما للنهوض بالمهام اللازمة (ملء الفجوة الموجودة بالقدرات)	خبير أجنبي يدرّب الموظفين المحليين في الوزارة لفترة محدودة من الزمن. برامج التوأمة والتدريب والتوجيه المؤسسية تعتبر عناصر أساسية من الخدمة العامة	نقل المعرفة والخبرة، والاستقلال عن الخبرات الخارجية على المدى الطويل، وتطوير العاملين
فريق مشروع توفره إحدى الجهات المانحة الدولية، مقره داخل المؤسسة المحلية ولكن تحت رئاسة الجهة المانحة ويستخدم آلياتها وينفذ أولوياتها	فريق مشروع ممول من قبل جهة مانحة دولية (مع قيام هيئة محلية بإصدار العقود المحلية)، من داخل الوزارة وباستخدام الآليات المحلية لتنفيذ المشروع، مع إستراتيجية واضحة لتعزيز قدرات النظام الوطني. ومن الأفضل أن يمضي قدماً نحو الاندماج الكامل داخل نظام الوزارة (الإدراج في الميزانية، خلق الوظائف، والالتحاق بقوائم الرواتب، الخ)	لا يوجد نظام موازن منفصل ولكنه جزء أساسي من النظام القائم وبالتالي تعزيز قدرة النظام الوطني/المحلي لإدارة المهام المشابهة (المشروع) في المستقبل كجزء من المهام والأعمال اليومية
وكالة مانحة تشتري/توفر السلع والخدمات من السوق الدولية لصالح الوزارة الحكومية	دعم إنشاء عملية شراء تتسم بالشفافية والخضوع للمساءلة والاستجابة للاحتياجات الوطنية وتستخدم النظم الوطنية	تطوير نظام مشتريات وطني فعال يفي بالمعايير الدولية



لماذا تهمننا القدرات

”اعتمد النموذج القديم على الافتراض الخاطئ... القائل إنه من الممكن ببساطة تجاهل القدرات الموجودة في البلدان النامية واستبدالها بالمعرفة والنظم التي تم إنتاجها في مكان آخر، وهو شكل من أشكال التنمية كعملية استبدال، بدلا من التنمية كعملية تحول.“

القدرات من أجل التنمية: حلول جديدة لمشاكل قديمة

إذاً، ندرك الآن أن القدرة هي التنمية. ولكن كيف وصلنا إلى هذا التفكير؟ قد يقول البعض إن مجتمع التنمية قد سلك الطريق السهل:

تطور منهجية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في تنمية القدرات

الافتراض...

«البلدان النامية تحتاج إلى المال.»

الممارسة...

مساعده التنمية

البلدان المتقدمة تقرر أو تمنح الأموال إلى البلدان النامية

النتيجة...

- زيادة التركيز على الاستثمار وتقديم التقارير المبينة على النتائج
- تفاقم الديون
- الاعتماد على المساعدات الخارجية
- انتهاء المشاريع بنفاذ الأموال

أولاً

ثم...

«كل ما ينبغي على البلدان النامية عمله هو إتباع نموذج البلدان المتقدمة.»

المساعدة التقنية

يأتي الخبراء الأجانب لتنفيذ مشاريعهم الخاصة، والتي يتوقعون أن تسفر عن نتائج مماثلة لتلك التي تم تنفيذها في البلدان المتقدمة

- يتم تنفيذ المشاريع، ولكن بشكل منفصل عن الأهداف أو الأولويات المحلية
- افتراض قلة أو انعدام الموارد المتاحة محلياً
- الاعتماد على الخبراء الأجانب
- الخبرة لا تنتقل دائماً من الأجانب إلى الموظفين المحليين
- النموذج الذي ينطلق من الخارج قد يتجاهل الواقع المحلي
- تبرز فكرة 'المساعدة' العلاقة غير المتكافئة بين البلدان المتقدمة والنامية

يتبعها....

«ينبغي على البلدان النامية الدخول في شراكات مع البلدان المتقدمة.»

التعاون التقني

تركيز أكبر على التدريب ونقل المعرفة، على أساس السياسات والأولويات الوطنية

- تعزيز الخبرة المحلية
- تبني المشاريع الأكثر تماشياً إلى حد ما مع الأولويات والأهداف المحلية
- انطلاقاً من القوى الخارجية، تضع فرص تطوير المؤسسات المحلية وتعزيز القدرات المحلية
- ارتفاع التكلفة

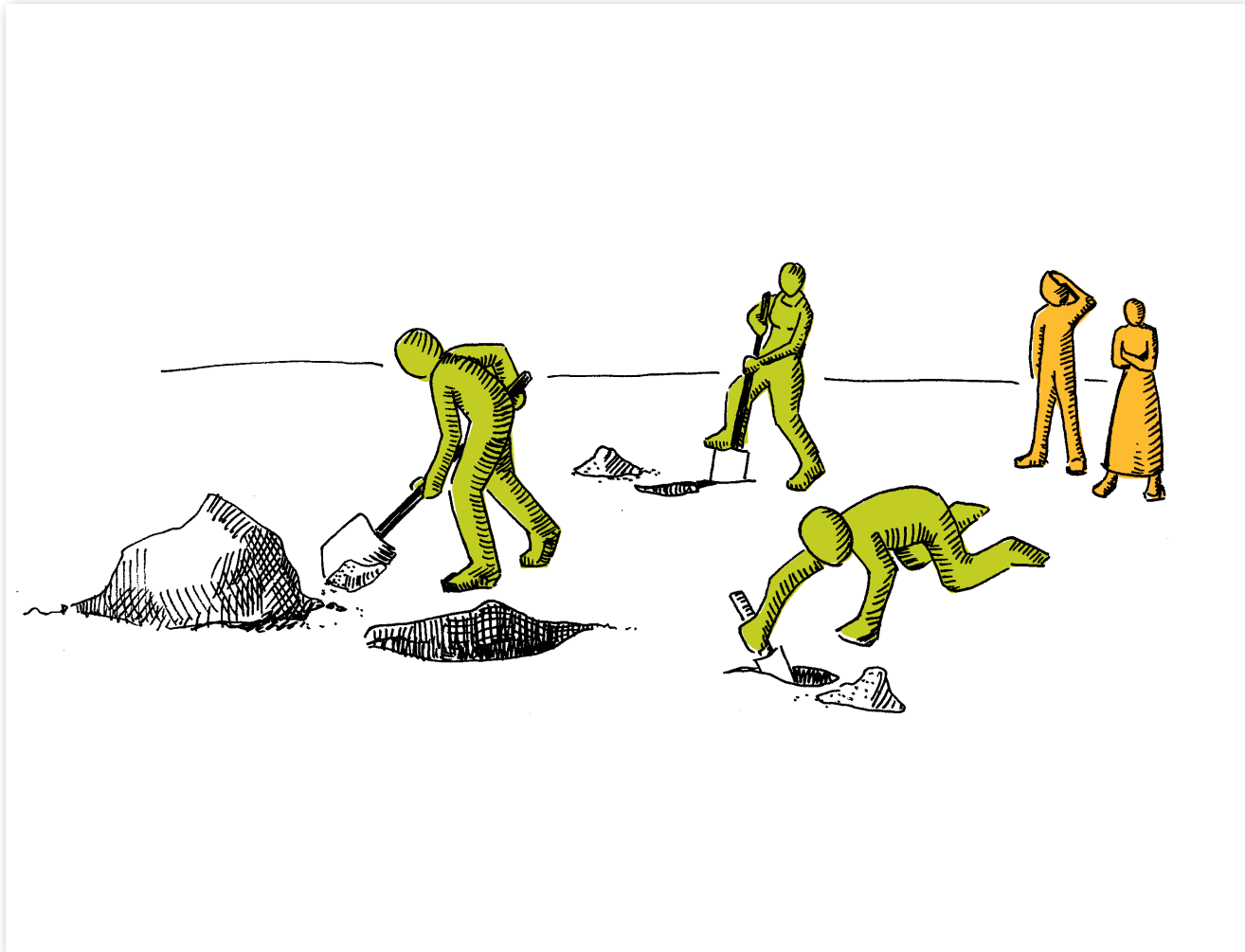
وحالياً....

«ينبغي على البلدان النامية أن تملك وتصمم وتوجّه وتنفذ وأن تضمن استدامة العملية بأنفسها.»

تنمية القدرات

التركيز على تمكين وتعزيز القدرات المحلية.

- تحقيق أفضل استفادة من الموارد المحلية - البشر والمهارات والتقنيات والمؤسسات - بالإضافة إليها
- تفضيل التغيير المستدام
- إتباع نهجاً شاملاً في معالجة قضايا عدم المساواة في العلاقات بين الأغنياء والفقراء، وبين المهمشين والمدمجين (من المجموعات والبلدان والأفراد)
- تأكيد التحولات العميقة والدايمة من خلال الإصلاحات السياسية والمؤسسية
- تقدير الحل 'الأفضل ملائمة' للسياق أكثر من 'أفضل الممارسات'؛ لأن حلاً واحداً لا يناسب الجميع



أكدت عقود من التجربة مع نماذج التنمية أهمية الملكية والقدرات المحلية. ففي حين أن الموارد المالية ضرورية، فإنها وحدها لا تستطيع ضمان استدامة التنمية البشرية. قد يكون التعاون التقني مناسباً في بعض الحالات لتلبية الاحتياجات على المدى القصير، لكنه يميل إلى أن يكون مُسيراً من الجهات المانحة ومكلفاً، ويعتمد بشكل غير مبرر على الخبرات الأجنبية على حساب الأولويات الوطنية.

تعتبر القدرة القوية، التي تُولد وتُستدام محلياً، أمراً أساسياً لنجاح أية مؤسسة تنموية. فبدونها، يمكن أن تفقد إنجازات التنمية مصداقيتها وأن يبقى التقدم بلا جذور ووهيمياً ومنفصلاً عن القدرات الموجودة بالفعل ومعرضة بالتالي للتحديات القاسية والمعقدة التي تواجه العالم اليوم. على نحو متزايد.



نظام متكامل

ما هي مقاييس تنمية القدرات؟ يحدد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ثلاثة نقاط أساسية لتنمية ورعاية القدرات: البيئة الممكنة، والمنظمات و الأفراد. وتؤثر هذه المستويات الثلاثة على بعضها البعض بطريقة متناسقة— وتعتمد قوة كل منها على المستويين الآخرين وتحدد قوتها.

البيئة الممكنة:

هو النظام الاجتماعي واسع النطاق الذي يعمل البشر والمؤسسات في إطاره. وهو يشمل جميع القواعد والقوانين والسياسات وعلاقات القوى والمعايير الاجتماعية التي تحكم المشاركة المدنية. إنها البيئة الممكنة التي تحدد الإطار العام لعملية تنمية القدرات.



مستوى المنظمات:

وهو الهيكل الداخلي والسياسات والإجراءات التي تحدد فاعلية المنظمة. وهنا تُترجم فوائد البيئة الممكنة إلى عمل ملموس وتعاون مجموعة من الأفراد معا. وكلما حظيت هذه العناصر بموارد أفضل وكلما كانت في المكان الملائم، كلما زادت فرص تنمية القدرة.



مستوى الفرد:

ويشير إلى المهارات والخبرات والمعارف التي تسمح لكل شخص بأداء مهامه. يتم الحصول على بعضها بشكل رسمي، من خلال التعليم والتدريب، في حين تُكتسب غيرها بصورة غير رسمية، من خلال الممارسة والمراقبة. إن إمكانية الوصول إلى الموارد والخبرات التي يمكن أن تنمي القدرات الفردية تحددها بشكل كبير العوامل التنظيمية والبيئية المبيئة أعلاه، والتي بدورها تتأثر بدرجة تنمية قدرات كل فرد.





نظرة على المحرك من الداخل

هناك أربعة مواضيع رئيسية^٢ يبدو أن لها أعظم الأثر على تنمية القدرات في المستويات المختلفة التي سبق الحديث عنها. وهذه المواضيع الرئيسية تم اختيارها بناءً على الأدلة الاستقرائية من خبرات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المباشرة وهي المجالات الأربع التي تحدث فيها التغييرات الرئيسية في مجال القدرات. وهذه المواضيع تغطي أكثر من سياق، وكثيراً ما يلائم عمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وشركائه واحد أو أكثر هذه الموضوعات

الترتيبات المؤسسية وهي السياسات والممارسات والأنظمة التي تسمح بالأداء الفعال للمنظمة أو المجموعة. وقد تتضمن هذه القواعد "الصلبة" مثل القوانين أو الشروط التعاقدية، أو القواعد "المرونة" مثل محددات السلوك أو القيم المتفق عليها بشكل عام.



تطبيقات الدول

ينظر إلى تشيلي على أنها إحدى أقل الدول فساداً في العالم ومن ضمن الترتيبات المؤسسية التي قامت بها أنها وضعت قانوناً جديداً يتعلق بالإنفاق والمكافآت الحكومية ينظم بموجبه مرتبات المسؤولين في الإدارة العليا ويضع حدوداً قصوى على الميزانيات التقديرية. كما أصدرت تشريعاً جديداً يلزم الحكومة بالمحافظة على سجل لجميع الأفراد والمؤسسات والشركات التي تتلقى أموالاً عامة ومن هذه الترتيبات أيضاً صدور قرار بتشكيل خدمة مدنية في وسط بيروقراطية تشيلي المعتمدة على السياسة بشكل كبير. وأخيراً فقد صدر قانون جديد ينظم الأحزاب السياسية وتمويل الحملات الانتخابية وقد جعل هذا القانون النقاش الدائر حول علاقة المال بالسياسة يأخذ مكانة الصدارة في تشيلي^٣. وهناك أيضاً العديد من الدول التي طبقت بعض الإصلاحات الانتقائية لتحسين أطر العمل المؤسسية وتحقيق التنمية الاقتصادية على المدى الطويل. فقد سجلت تشيلي على سبيل المثال أكبر انخفاض جذري للفقر في أوائل الثمانينات قبل أن تصبح التجارة العالمية قوة رئيسية في جهود التنمية التي تقوم بها الدولة. وقد أدى طرح العديد من المبادرات لتحقيق إصلاحات جذرية في مجال الأراضي بالإضافة إلى نمو الأسواق الزراعية المحلية إلى تقليل الفقر في المناطق الريفية والذي انخفض من ٧٦ في المائة في عام ١٩٨٠ إلى ٢٣ في المائة في عام ١٩٨٥^٤.

^٢ راجع من فضلك الملحق رقم ١ للوصف التفصيلي للمخرجات و الأنشطة ذات الدلالة المتعلقة بكل موضوع من الموضوعات الرئيسية.

^٣ Cristbal Aninat, John Landregan, Patricio Navia, and Joaquin Vial. Political Institutions, Policymaking Processes and Policy (٢٠٠٦). Outcomes in Chile-Inter-American Development Bank. Washington DC

^٤ "Development and the World Economy: Theory and Evidence. Columbia University (٢٠٠٨). Rivera-Batiz, Francisco L"

القيادة



القيادة وهي قدرة التأثير على الآخرين وإلهامهم وتحفيزهم كي يحققوا أهدافهم أو حتى أن يتجاوزوها. وهي أيضاً القدرة على توقع التغيير والاستجابة له. والقيادة ليست بالضرورة مرادفة لموقع سلطة، بل يمكن أيضاً أن تكون غير رسمية وأن تُمارس على العديد من المستويات.

على الرغم من أن القيادة في أغلب الأحيان ترتبط بزعيم فرد، بدءاً من شيخ القرية إلى رئيس وزراء الدولة، إلا أنها تتواجد أيضاً في البيئة الممكنة وعلى مستوى المنظمة. تخيل وحدة حكومية تأخذ بزمام المبادرة للضغط من أجل إصلاح الإدارة العامة، أو إحدى الحركات الاجتماعية الكبرى التي تحدث تغييراً على مستوى أكثر نظامية.

تطبيقات الدول

في تفسير نجاح معجزة شرق آسيا، يشير الكثيرون إلى دور القيادة الفعالة التي كانت ملتزمة وقادرة على تشكيل تحالفات إستراتيجية حول مبدأ النمو المشترك. فبعد تحديد الرؤية الوطنية، قام زعماء دول شرق آسيا بإدخال إصلاحات محددة وآليات مؤسسية زادت بشكل كبير من فرص المشاركة في منافع النمو، الأمر الذي كان هاماً بشكل خاص للحصول على دعم جماعات غير النخبة. هذه الآليات، رغم الاختلافات الممكنة من بلد إلى آخر، شملت التربية والتعليم (تقريباً في جميع هذه البلدان) وإصلاح الأراضي (في اليابان وكوريا وتايوان والصين) ودعم الصناعات الصغيرة والمتوسطة (هونغ كونغ واليابان وكوريا وتايوان والصين) وتوفير الحكومة للخدمات الأساسية كالإسكان والخدمات الصحية العامة (هونغ كونغ وسنغافورة). وفي اختيار إستراتيجيات تقاسم الثروة، فضل هؤلاء القادة تلك الإستراتيجيات التي تزيد من فرص الترقى إلى أعلى. وهذا بدوره كان حافزاً قوياً للأفراد والعائلات للدراسة أكثر، والعمل بجد والتوفير أكثر، مما سارع بنمو اقتصاد هذه الدول.

المعرفة



المعرفة أو 'حرفياً' ما يعرفه الناس، هي أساس قدراتهم، وبالتالي أساس تنمية القدرات. وبالنظر إليها من منظور المستويات الثلاثة (المحددة أعلاه)، جرت العادة على تعزيز المعرفة على المستوى الفردي، من خلال التعليم والتدريب بشكل أساسي. ولكن من الممكن أيضاً إنشاؤها ومشاركتها ضمن منظمة ما من خلال التدريب الوظيفي مثلاً أو حتى خارج إطار المنظمة الرسمي من خلال تجارب الحياة العامة، وتدعمها بيئة ممكنة من خلال النظم التعليمية والسياسات الفعالة.

تطبيقات الدول

إن الاستثمار في التعليم التقني والتعليم العالي له تأثير كبير على القدرات الوطنية. إن النتيجة الأكثر قوة هي أن البلدان التي استثمرت في أنظمة التعليم في مرحلة ما بعد الثانوي قد نمت قدرات آتت ثمارها على مدى فترة أطول بكثير من الوقت. والبيانات من الهند وجمهورية كوريا واضحة في هذا الصدد، إذ أنها توضح عوائد مجزية لاستثماراتهم في معاهد التكنولوجيا وفي الجامعات الزراعية.

المساءلة تتواجد المساءلة حين يتمكن أصحاب الحقوق من جعل القائمين بالواجبات يوفون بالتزاماتهم. فمن منظور تنمية القدرات، يقع التركيز على العلاقة بين مقدمي الخدمات العامة وعمالئهم أو بين مقدمي الخدمات وهيئات الرقابة. وبشكل أكثر تحديداً، تتعلق المساءلة باستعداد وقدرات المؤسسات العامة على تنفيذ نظم وآليات لإشراك مجموعات من المواطنين، والحصول على ملاحظاتهم والاستفادة منها وكذلك قدراتهم على الاستفادة من هذه المنابر.

تخيل شركة مياه تزود بلدة ما بمياه الشرب النقية. حيث يمثل الاشتراك في خدماتها، تعهداً من العملاء بالدفع للشركة لقاء المياه التي يستهلكونها. وتوافق الشركة، في المقابل، على تلبية احتياجات عملائها، وهذا يعني أنها ستوفر المياه النظيفة وتجعلها متاحة عند الحاجة. بالدخول في هذا الاتفاق، تصبح كل من شركة المياه وعمالئها عرضة للمساءلة أمام بعضهما البعض. ويتم تحديد فعالية شركة المياه (من حيث التجاوب وتوجه العملاء) بقدرتها على الحصول على معلومات حول الأداء والتغطية ونوعية المياه التي يجري تقديمها وتخطيط وتنفيذ إجراءات تصحيحية لتحسين الخدمات المقدمة لهم والتواصل مع عملائها.

ما أهمية المساءلة؟ إنها تسمح للمؤسسات والنظم بالمراقبة والتعلم وتنظيم الذات وتعديل سلوكها في التفاعل مع أولئك الذين تخضع للمساءلة أمامهم. وهي توفر الشرعية لعملية صنع القرار وتزيد من الشفافية والقدرة على الاستجابة وتساعد على الحد من نفوذ أصحاب المصالح الخاصة.



تطبيقات الدول

إن التحول من المساءلة الرأسية إلى المساءلة العامة يعطي دفعة كبيرة للقدرات في مؤسسات الدولة. فتلك التي لديها إمكانية أكبر للوصول المباشر إلى آراء العملاء تكون هي نفسها التي تستجيب بشكل أسرع وتتأقلم بشكل أفضل أثناء الأزمات وتجد دعماً أكبر من قبل الجمهور خلال فترات الركود. إن وضع موثيق المواطنين في الخدمات العامة والتشريعات لتسهيل حق الجمهور في الحصول على المعلومات والتجارب في مجال الإدارة الإلكترونية في القطاعات والإدارات التي تخدم رجال الأعمال والمواطنين بشكل عام كانت من بين المبادرات التي اتخذتها الهند لتعزيز المساءلة العامة. أما استثمار الفلبين في وحدات الحكم المحلي فبيّن أيضاً الجهود التي تبذلها الحكومة لتحسين فعالية هذه الوحدات في توفير وإدارة الخدمات العامة المحلية.

٦ تشير المساءلة الرأسية إلى العلاقة المباشرة بين المواطنين وممثلهم الذين يشغلون مناصب عامة، في حين أن المساءلة العامة تتصل بالتزامات الأشخاص أو الكيانات الموكل إليها الموارد العامة لتخضع للمساءلة عن المسؤوليات المنوطة بها سواء المالية أو الإدارية أو المتعلقة بالبرنامج، ولتقدم التقارير إلى الجهات التي خولتها هذه المسؤوليات (E. Boncondin, T. ٢٠٠٧, "6th Session of the United Nations Committee Citizen Engagement in Budgeting and Public Accountability" paper presented at the ١٠-١٤, ٢٠٠٧, of Expert on Public Administration. April (United Nations HQs, New York)

تنمية القدرات كقصة تُروى: كيفية بناء فريق فائز لكأس العالم

تخيل لو كُلف مدرب جديد بتحويل فريق وطني متواضع المستوى لكرة القدم النسائية ، لم يتأهل لكأس العالم قط، إلى فريق فائز يحتل موقعا في بطولة ٢٠١١ في ألمانيا. هناك الكثير من الأمور التي يمكنه القيام بها. يجوز للمدرب البدء بعمل إحصاء. أي نوع من اللابعات سيضم إلى الفريق، من حيث السرعة والقوة وخفة الحركة ومهارات التعامل مع الكرة وما إلى ذلك؟ وفقاً للمعايير العالمية، هو فريق متوسط. اللابعات شابات نسبياً، ويمتزن بالسرعة، وهن يجدن المروعة والتمرير والمحاصرة وركل الكرة بقوة. كما أن لديهن معرفة سليمة وفهماً لقواعد اللعبة والدوري. ويستطيع المدرب من خلال تنمية المهارات التقنية الموجودة بالفعل، ومن خلال التدريبات الفردية والجماعية وتعزيز المهارات التكتيكية، ومن خلال الممارسات اليومية التي تعزز العمل الجماعي، أن يحسن من قدرة الفريق على تحقيق الفوز.

إلا أن الموهبة وحدها لا تكفي لكسب المباريات. لماذا؟ لأن هناك عدداً من العوامل الرئيسية الأخرى التي يجب توافرها لإنشاء فريق قادر على المنافسة. على سبيل المثال، على المدرب التأكد من أن لابعاته يعرفن أدوارهن ومسؤولياتهن في الملعب ويوافقن عليها. كما يجب أن تكون قواعد اللعبة وقرارات الحكم أيضاً واضحة ويمكن تنفيذها. وثمة مجال آخر على المدرب التركيز عليه وهو وجود الحوافز المناسبة. يمكن أن يشمل ذلك نظاماً للجوائز والمكافآت يرتبط بنتائج الفريق وليس الأداء الفردي، ووجود مبادئ شفافة ومتفق عليها تحدد كيفية انضمام اللابعات إلى الفريق وتركه، والدخول إلى منشآت اللياقة البدنية والتدريب والدعم الطبي عند الحاجة. وعلاوة على ذلك، من المهم جداً وضع خطة أو إستراتيجية للمباراة لكل فريق خصم والاتفاق عليها وأن تتضمن تحديد الأدوار والتوقعات بوضوح بالنسبة لجميع أعضاء الفريق. تشكل هذه الإجراءات، مجتمعة، الترتيبات المؤسسية التي تحدد في النهاية أداء الفريق وقدرته على الفوز.



وبصرف النظر عن الترتيبات المؤسسية، يجب على المدرب تحليل الهيكل القيادي لفريق كرة القدم. فالفريق الفائز يحتاج إلى كابتن تتمتع بالتركيز والتحفيز ولا تعمل فقط على إلهام الفريق عندما يخسر بهدف، ولكنها أيضاً تحافظ على قوة الدفع وتواصل الجهود حتى عندما يكون الفريق متقدماً. وبالإضافة إلى الكابتن، من المهم أن تلعب اللابعات الأخريات أدواراً قيادية حسب الحاجة. على سبيل المثال، عند مواجهة ضربة ركنية أو ضربة حرة، هل تستطيع حارسة المرمى وضع زميلاتها في مواقع فعالة كي تتمكن من صد الضربة؟ هل هناك خطوط واضحة للاتصال بين المدرب وكابتن الفريق، وبين المدرب واللابعات على أرض الملعب، وبين الكابتن واللابعات؟ وماذا لو أصيب الكابتن فجأة؟

المساءلة هي عنصر حاسم آخر في بناء فريق فائز. هل آليات التغذية الراجعة موجودة بين اللاعبين والإدارة والمشجعين والمؤيدين؟ هل لديهم جميعاً أصوات في القرارات الرئيسية التي تؤثر على الفريق، كتخصيص الموارد واختيار اللاعبين الجدد وتطوير اللاعبين الشباب ودعم الفعاليات المجتمعية؟ ومن الضروري أن يضع المدرب نظاماً، داخل الفريق نفسه، لجمع الملاحظات والاقتراحات من اللاعبين والعمل بموجبها.

حدد هذا السيناريو الموجز بعض القضايا الأساسية التي تؤثر في نجاح فريق كرة القدم. بالطبع، هناك بعض الظروف الطارئة التي قد تخرج عن سيطرة المدرب واللاعبين والمشجعين كإصابات والطقس وظروف الملعب والتحركات 'السحرية'، الخ، والتي قد تؤثر على نتائج مباراة. ومع ذلك، وفي غضون فترة زمنية معقولة تسمح لهذه التغييرات الأساسية بأن تترسخ، تزداد الفرص كي يرى المدرب فريقه يصل إلى لكأس العالم في ألمانيا.





ثانياً: عناصر نهج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في تنمية القدرات طرح الأسئلة الصحيحة

القدرات لا تنمو في الفراغ. ولتكون ذات فائدة، يجب أن تتعلق جذورها بأحد أهداف التنمية الأوسع - في إطار إستراتيجية للتنمية الوطنية، أو خطة للتمكين الاقتصادي أو الاجتماعي أو مبادرة ذات محور خاص.^٧

بالنسبة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تبدأ الردود الفعالة لتنمية القدرات بثلاثة أسئلة أساسية. ومن الأجوبة على هذه الأسئلة يتشكل تصميم كل استجابة للقدرة وفقاً للأولويات المحددة والقضايا المطروحة.

الأسئلة هي:

لأي مدى نحتاج إلى تطوير هذه القدرة؟ ماذا سيكون الغرض منها؟

من نستهدف بتطوير القدرات؟ أي المجموعات أو الأفراد التي نحتاج إلى التمكين؟

أي نوع من القدرات نحتاج إلى تطوير من أجل تحقيق أهداف التنمية الأوسع نطاقاً؟

هل هناك لحظة زمنية معينة يمكن القول عندها إن 'القدرات' قد 'تطورت' فيما يتعلق بموقف معين؟ متى، مثلاً، تصبح طالبة الهندسة في الواقع مهندسة؟ هل عندما تفهم أول مبادئ الهندسة؟ عندما تجتاز الامتحانات النهائية؟ حين تتخرج؟ عندما تبني مشروعها الخاص؟ أم أنها تصبح مهندسة في مرحلة ما في هذا الطريق؟

رغم أن الأمر قد يزعجنا في عصرنا الذي يمتاز بالقياسات الدقيقة، إلا أن تنمية القدرات نادراً ما تصل إلى نهاية واضحة ثابتة. بدلاً من ذلك، فإن تنمية القدرات هي عملية متطورة على الدوام تنطوي على النمو والتغيير الإيجابي.

وفي قلب هذا التحول، تقود هذه العملية مجموعة من المهارات المعروفة باسم القدرات الوظيفية. وهي المهارات الإدارية الضرورية التي تسمح بتخطيط وتنفيذ ورصد وتقييم المبادرات لتحقيق النمو.

^٧ للحصول على مزيد من المعلومات حول كيفية إدراج تنمية القدرات في صلب البرامج، انظر المرفق الثاني

حدد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي خمس قدرات وظيفية تعتبر محورية من أجل تحديد نتائج جهود التنمية لدرجة تجعل عمليات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأسره تقوم عليها . وهي:



٢

القدرة على تقييم الوضع وتحديد الرؤية



١

القدرة على إشراك أصحاب المصلحة



٤

القدرة على وضع الميزانيات والإدارة والتنفيذ



٣

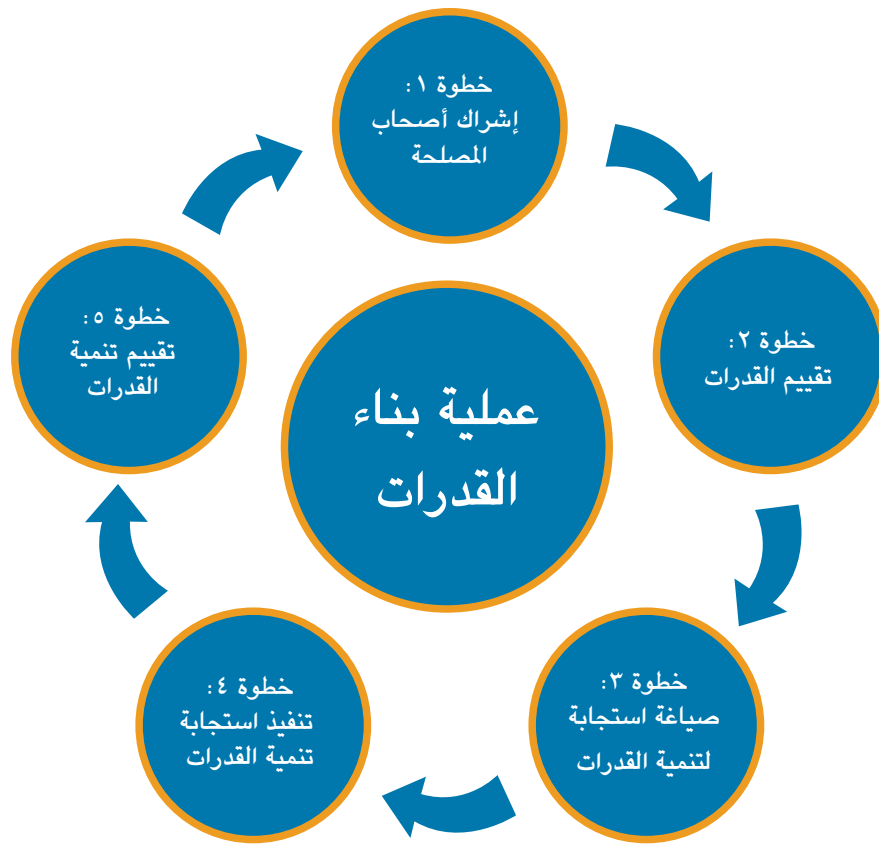
القدرة على صياغة السياسات والإستراتيجيات

سنلقي نظرة فاحصة على كل من هذه القدرات الوظيفية وكيفية تفاعلها مع بعضها البعض في القسم التالي.



٥

القدرة على التقييم

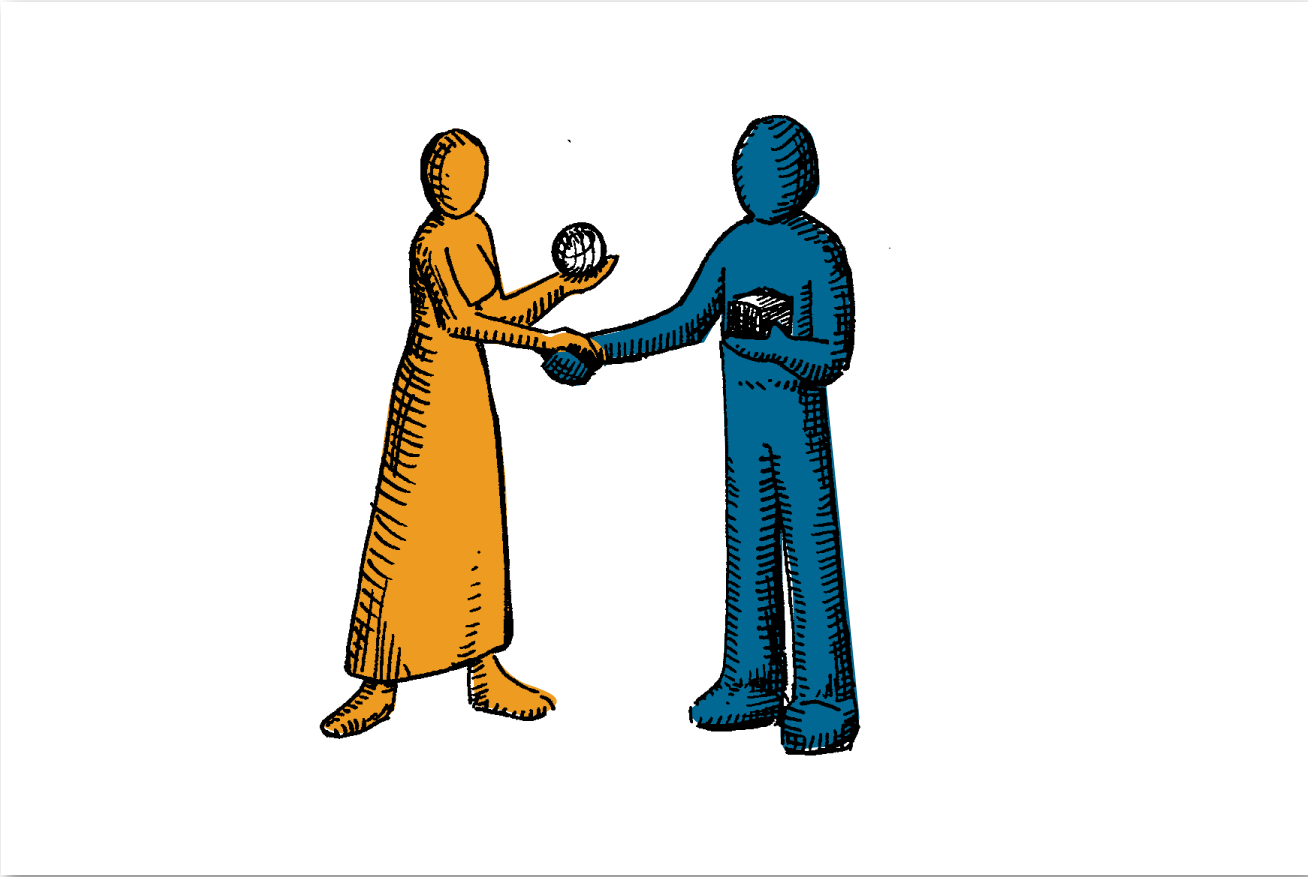


الخطوات الخمس لدورة تنمية القدرات

إن ما يدعم القدرات الوظيفية التي تساعد في توجيه نتائج التنمية هي القدرات التقنية - وهي تلك القدرات المتعلقة بمجال معين من الخبرة. فبينما يمكن وصف القدرات الوظيفية كمهارات لجميع الأغراض، تنشأ القدرات التقنية في سياقها وهي ترتبط دائماً بمجالات عملية معينة كتغيير المناخ أو فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز أو التمكين القانوني أو الانتخابات.

كما رأينا، فإن تطوير القدرات هي عملية نمو وتطور. ومن المفيد أن نتخيل تدفق هذه العملية على هيئة دورة متصاعدة للأعلى.

يعتمد منهاج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتنمية القدرات على دورة من خمس خطوات لتنظيم وضع البرنامج. وتعمل الظروف المحددة لحالة معينة على تحديد أهمية كل خطوة في هذه العملية. لتتأمل الحالة الافتراضية التالية كمثال بسيط لكيفية حدوث عملية تنمية القدرات:

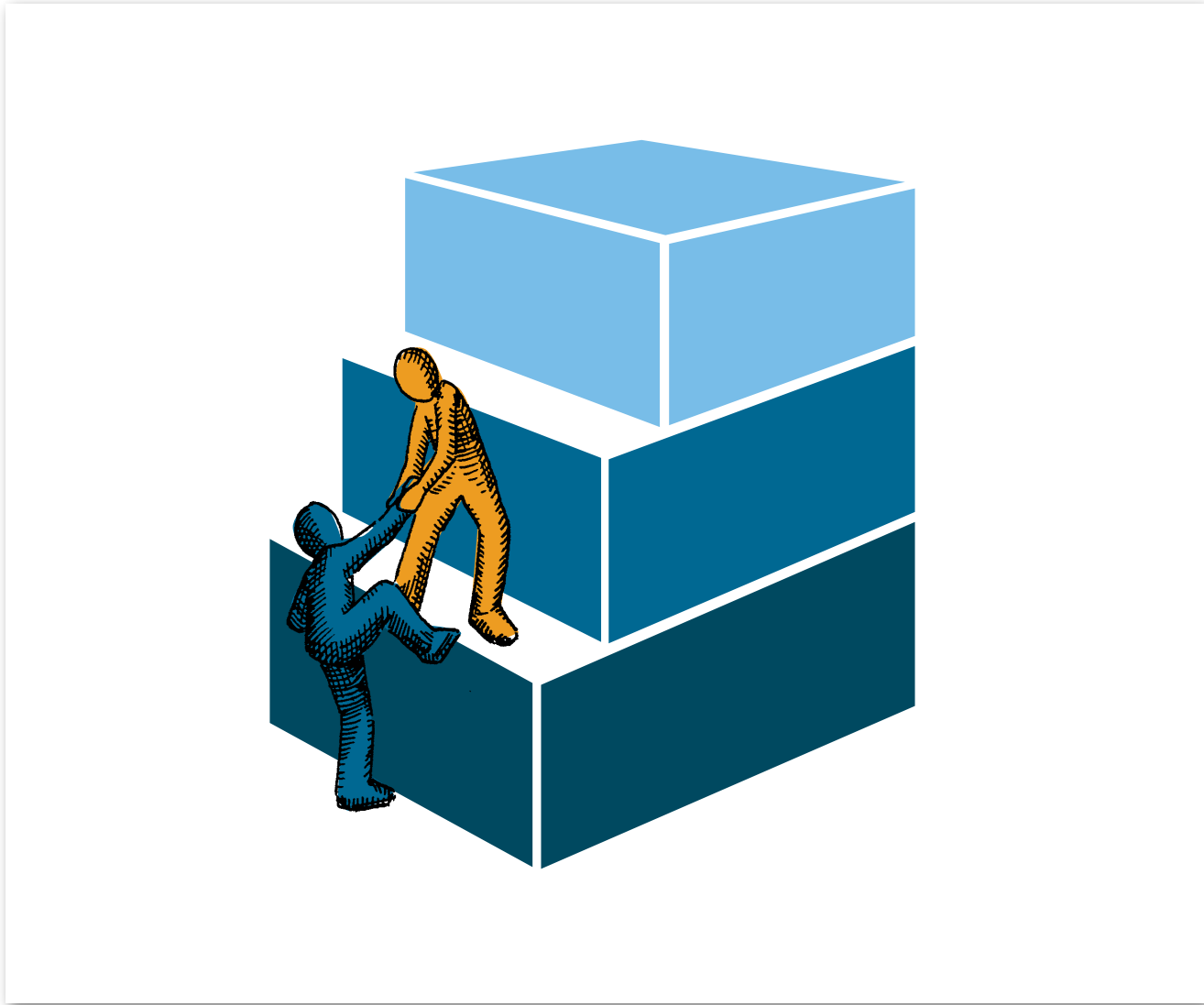


الخطوة ١. إشراك أصحاب المصلحة

تبدأ تنمية القدرات بحديث الناس واستماعهم إلى بعضهم البعض. تتمثل الخطوة الأولى في جعل الحوار مستمراً بين الأطراف المستفيدة من تعزيز القدرات. وينبغي أن يكون الهدف هو حمل الجميع على الالتزام شخصياً بالعملية لضمان نجاحها. وهذا ما نعنيه بالملكية.

تتحقق الملكية في أفضل صورها عندما تأتي كجزء أساسي وليس عندما يتم فرضها من مصدر خارجي. إن استخدام الأساليب المحلية للتشاور واتخاذ القرار منذ البداية، والسماح للجميع بالمساهمة في تصميم العملية ومحتواها، يساعدان على تحديد موقع المبادرة في إطار أولويات التنمية الوطنية.

ومن المهم أيضاً تأسيس مبدأ المساءلة في وقت مبكر: من سيفعل ماذا، ومن سيتأكد من تنفيذه، وماذا ستكون العواقب إذا لم ينفذ؟ يجب أن تتم المحاسبة من الأعلى ومن الأسفل على حد سواء من خلال أهداف ومسؤوليات معلنة بوضوح. ويتعين على الشركاء الخارجيين تجنب خلق أنظمة موازية من شأنها التقليل من أهمية الأنظمة المحلية أو التنافس معها.

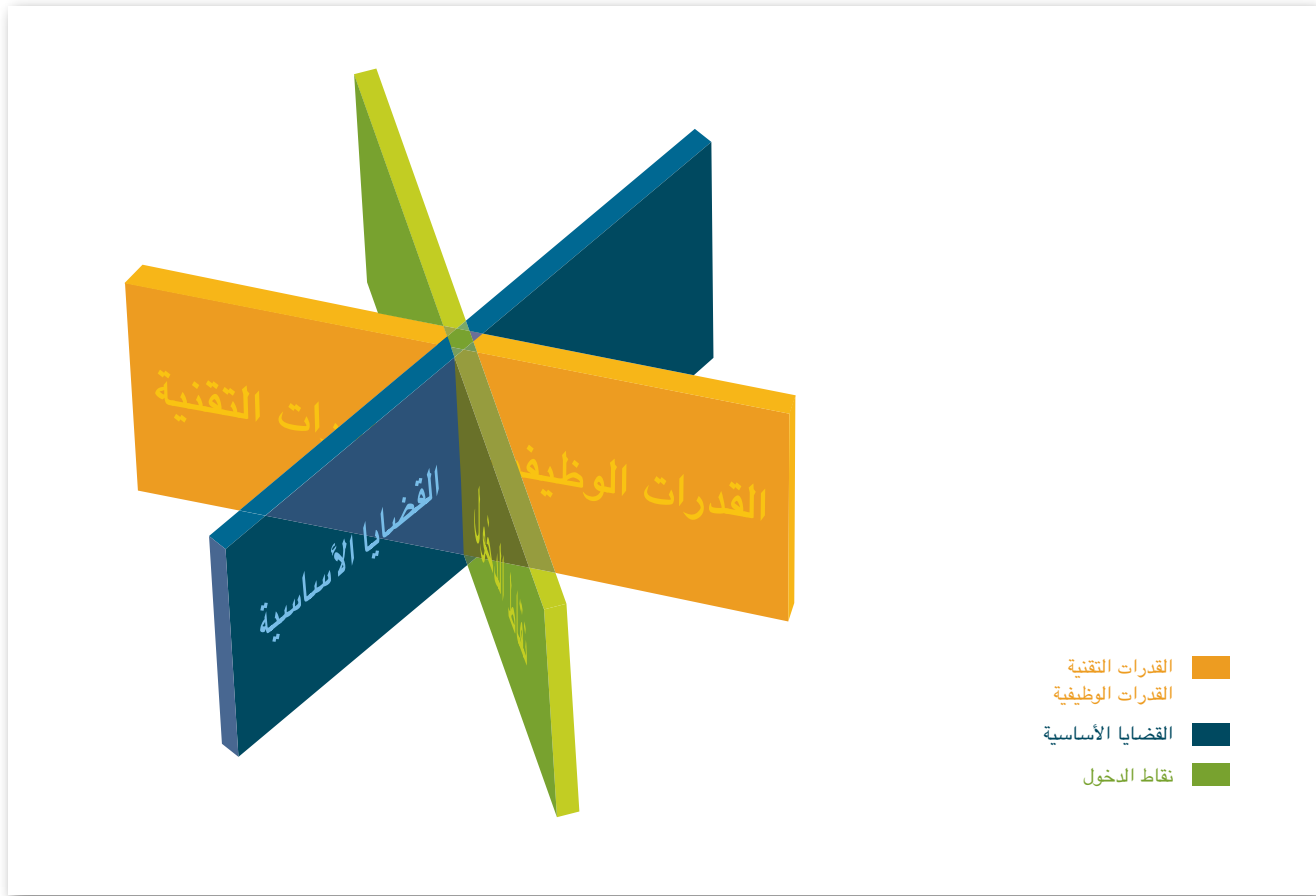


الخطوة ٢. تقييم القدرات

إن منهجية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في تقييم القدرات هي نتاج لسنوات من الخبرة من جميع أنحاء العالم. وهي ليست بمثابة مخطط 'واحد يناسب الجميع' - فمن المفترض أن يتم تكييفها لتلائم مختلف الحالات. ومع ذلك، في كل حالة، يكون هدفها النهائي هو الانتقال من التحليل إلى العمل مع مؤشرات واضحة لقياس التقدم المحرز. وينبغي لهذه الخطوة أن تساعد على وضع خط الأساس الذي ينبغي أن يُقاس هذا التقدم في ضوءه، من خلال تحديد أصول القدرات الحالية فضلاً عن المستوى المأمول من القدرات المتوقعة لتحقيق التنمية أو الأهداف التنظيمية.

لماذا نقوم بتقييم القدرات؟

- لوضع رؤية شاملة عن الموضوعات التي يمكن التعامل معها.
- لوضع طريقة منهجية وحاسمة لتحديد احتياجات القدرات المنهجية وتقييم موارد القدرات الموجودة بالفعل.
- خلق لغة حوار مشتركة بين الأطراف ذات الآراء المتباينة المحتملة
- وضع هيكل عام لنقاش حجم ونطاق عملية تقييم القدرات والتوقعات من عملية تنمية القدرات بشكل عام
- وضع منهاج لإنتاج المعلومات الكمية والنوعية لدعم وضع خطة لتنمية القدرات.
- فهم المواقف المعقدة الخاصة بالتنمية، في حال عدم وضوح أفضل المداخل لتعزيز تنمية القدرات.
- تحسين التتابع، والترابط المنطقي والأثر في إطار الأهداف الوطنية.
- زيادة القدرة على تبادل الخبرات



إن إطار برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتقييم القدرات يعكس التفاعل بين ثلاثة أبعاد - المستويات الثلاثة التي تُبنى عندها القدرات، والقدرات الوظيفية الخمس التي حددها، والقضايا الأساسية الأربع - عن طريق تحليل يهدف إلى دراسة تحديات القدرات بطريقة شاملة ومتكاملة.

عملية تقييم القدرات

تتألف عملية تقييم القدرات من ثلاث خطوات:

- التهيئة والتصميم
- إجراء عملية التقييم، و
- التلخيص وتقييم النتائج

التعبئة والتصميم: يجب أن تبدأ عملية تقييم القدرات من الافتراض بأن هناك قدرات موجودة يمكن وينبغي البناء عليها.

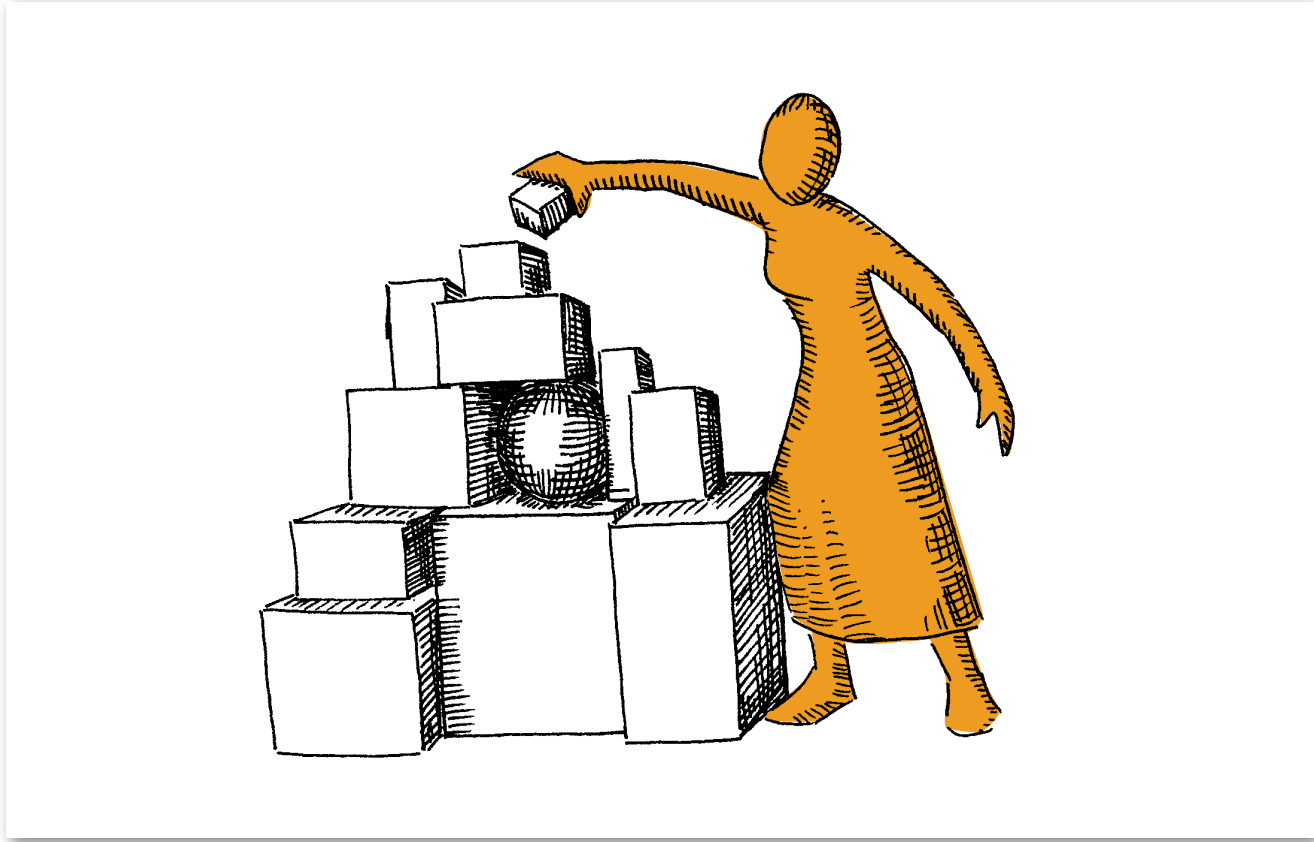
في ليبيريا، على سبيل المثال، استخدمت الحكومة مرحلة تقييم القدرات كفرصة للاستفادة من مهارات الليبيريين سواء في الداخل أو في الخارج، ولقد أتاح نطاق المهارات المتاحة للحكومة بوضع إستراتيجية تحتوي على مزيج من 'المكاسب السريعة' قصيرة المدى والواضحة والمشاريع طويلة الأجل. وساعدت هذه العملية على غرس روح الوحدة الوطنية بعد فترة طويلة من الصراع المدني، ومنحت الليبيريين فرصة لتشكيل مسار التنمية في بلادهم.

إجراء التقييم: إن تقييم القدرات يقارن بين القدرات المطلوبة والقدرات الموجودة. قد يميل الناس إلى تحديد مستوى القدرات المطلوبة عند أعلى مستوى يمكن بلوغه. لذا، فمن المهم تحديد أهداف واقعية مع جدول زمني واقعي لتطوير القدرات.

تخضع العديد من الدول التي تستعد للانضمام إلى الاتحاد الأوروبي إلى عملية تقييم للقدرات لإظهار أهليتها للحصول على أموال 'ما قبل الانضمام' المتوفرة للمساعدة على رفع مستوى تقديم الخدمات العامة إلى معايير الاتحاد الأوروبي. فهي تقيس قدراتها الحالية على إدارة مشروعات الخدمات العامة من البداية إلى النهاية - التخطيط والتصميم والتنفيذ والرصد والتقييم - لإثبات أنها قادرة على امتصاص هذه الأموال على نحو فعال. ويشير التقييم أيضاً إلى الفجوات في القدرات التي يمكن استخدام الأموال لمعالجتها.

تلخيص وشرح النتائج: إن مقارنة القدرات المطلوبة بالقدرات الموجودة تقدم أفكاراً لتشكيل استجابات لتنمية القدرات. عند شرح نتائج التقييم، سيكون فريق التقييم قادراً على تمييز الأنماط في فجوات القدرات لتحديد ما إذا كانت الفجوة كبيرة فيما يتعلق بقضية أساسية أو فيما يتعلق بقدرة محددة. ومن المهم جمع مجموعة متنوعة من الآراء وأخذ وجهات النظر المختلفة في عين الاعتبار.

عندما أجرت وزارة التخطيط الفلسطينية تقيماً لقدراتها على تقديم الخدمات، أكدت النتائج على أهمية تنسيق إستراتيجيات القدرات بغرض العمل معاً عبر عدة وزارات دفعة واحدة. كان لهذا العنصر أهمية خاصة في السياق الفلسطيني، إذ كشف التقييم أن هذه الروابط كانت ضرورية للحفاظ على فعالية الخدمات المقدمة في ظل الظروف غير المتوقعة.



الخطوة ٣. صياغة استجابة لتنمية القدرات

إن الاستجابة الفعالة لتنمية القدرات تعتمد على أهمية القدرات الموجودة لمعالجة الفجوات التي يتم تحديدها في عملية تقييم القدرات. ويفضل معظم أصحاب المصلحة اللعب على نقاط قوتهم - أصول قدراتهم - واستخدام ما يفعلونه بالشكل الصحيح لتحسين أدائهم لأشياء أخرى.

لأن القضايا الأربع الأساسية تعزز كل منهما الآخر وترتبط بالسياق إلى حد بعيد، فإن فعالية الاستجابة ستزداد إذا ما تم الجمع بين الإجراءات العملية عبر القضايا الأساسية ومستويات القدرات استناداً إلى الوضع المحلي. فعلى سبيل المثال، قد يكون تقييم مكتب المشتريات بوزارة الصحة (مستوى المنظمات) بحاجة إلى أن ترافقه مراجعة للمبادئ التوجيهية الحكومية المتعلقة بالمشتريات (البيئة الممكنة). وبالمثل، قد تكون هناك حاجة لتدريب موظفي المشتريات على تطبيق هذه المبادئ التوجيهية ولوضع نظام حوافز لتشجيع موظفي المشتريات على استخدام النظام والمبادئ التوجيهية الجديدة.

أحياناً قد يكون من المهم تحديد أنشطة الفوز السريع/المدى القصير للمساعدة في حشد الدعم بينما يتم وضع الأساس لتنفيذ مبادرات لتنمية القدرات على المدى الأطول. لذا ينبغي أن يحتوي تصميم الإستجابة لتنمية القدرات على مجموعة من المبادرات ذات الأثر السريع (أقل من سنة واحدة) والمبادرات ذات الأجل القصير إلى المتوسط (سنة واحدة أو أكثر). وهذا أمر بالغ الأهمية لا سيما في فترة ما بعد الأزمات والأوضاع الانتقالية.

المكسب السريع أم التقدم التدريجي؟ الاثنان مطلوبات لتييمور الشرقية

حين كنت أعمل في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في تيمور الشرقية، لم تكن قضية تنمية القدرات واضحة تماماً. فحين صوتت تيمور الشرقية على الاستقلال في عام ١٩٩٩ كانت مقومات الدولة موجودة اسمياً فقط بدون إطار قانوني، أو موظفين، أو حتى مكاتب أو معدات. كانت الدولة تبني من الصفر. ومع الدعم الكثيف من الأمم المتحدة والمجتمع الدولي أحرزت تيمور الشرقية تقدماً مبهراً في بناء الأساسيات لدولة فاعلة، وإصدار التشريعات الهامة، ووضع النظم والإجراءات وتدريب الموظفين.

وكانت تيمور الشرقية توصف بأنها عملية ناجحة في مرحلة ما بعد الصراع، وقصة نجاح للأمم المتحدة. وكانت مشاريع التنمية تقل تدريجياً ومهمة الأمم المتحدة أخذت في الانحسار. ولكن الإجماع على قوة المؤسسات تعرض لاختبار مفاجئ في عام ٢٠٠٦، حين اندلع العنف وانقطعت سلسلة القيادة وتحطمت الهياكل المؤسسية، وبدأ الناس يبحثون عن حلول خارج الإطار القانوني. وكان من الواضح أن مؤسسات الدولة هشّة للغاية.

وقد أثبتت الأزمة أنه على الرغم من دعم المجتمع الدولي لعملية بناء القدرات في البلاد، فإن مؤسسات الدولة ظلت هشّة. إن بناء وتنمية قدرات الدولة يتعلق بالأنظمة والإجراءات، والمهارات والمعرفة – ولكنه يتعلق أيضاً بالسلوك والمواقف. وجميع هذه الإجراءات طويلة الأمد ولا يمكن بأي حال تحقيقها خلال ست سنوات. لذا كان من الواضح أن المكاسب السريعة في بناء الخصائص الأساسية لمؤسسات الدولة خلال سنوات الاستقلال المبكرة كانت هامة، ولكنها ليست كافية على الإطلاق – وأن تنمية القدرات المؤسسية هي عملية طويلة الأمد.

إن قصة تيمور الشرقية تبين المخاطر الهامة التي تتضمنها المكاسب السريعة، فالمكاسب السريعة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى السحب السريع للدعم. ويجب ألا تعتبر المكاسب السريعة في بناء القدرات المؤسسية بديلاً عن تنمية القدرات. ومن المهم أن نفهم منذ البداية أن تنمية القدرات هو جهد طويل الأمد يحتاج إلى دعم لفترة طويلة. وهذه القصة تتبنا أن أؤمن موارد تنمية القدرات هو الوقت

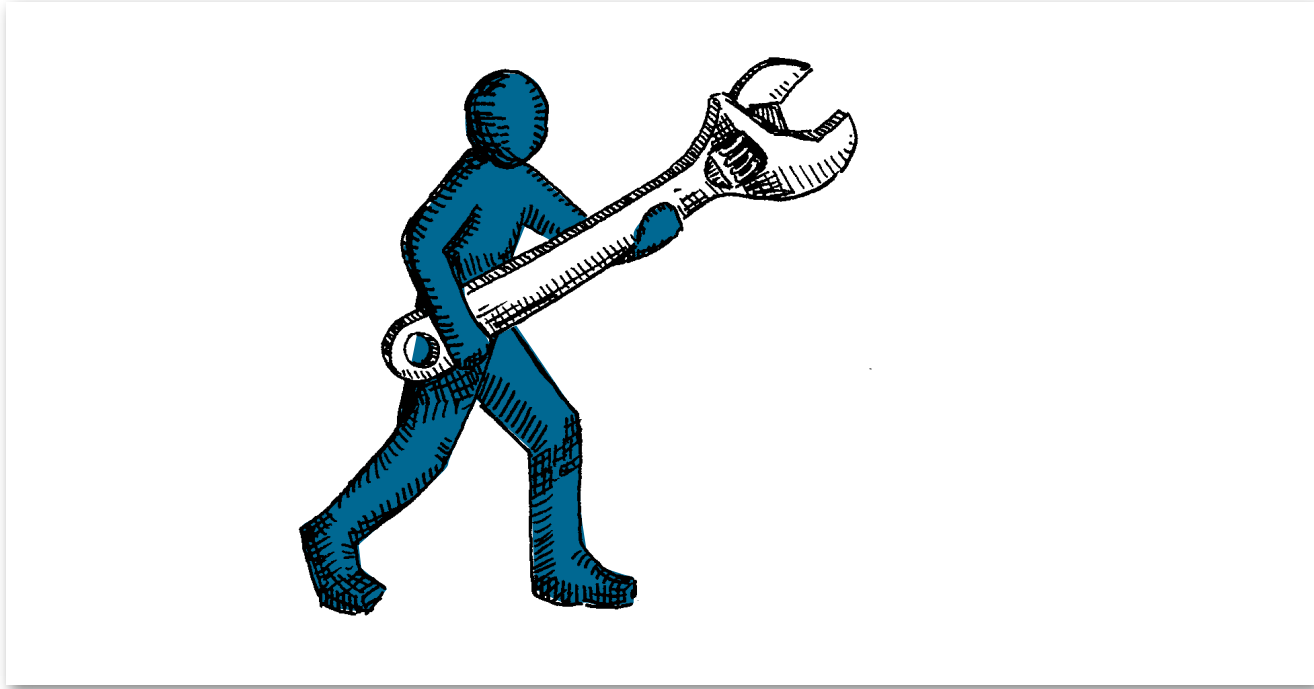
نورا هامالاجي، نائب الممثل المقيم، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأذربيجان.

ينبغي وضع مؤشرات لرصد التقدم المحرز في التنفيذ. وتعد عملية تحديد مؤشرات التقدم ذاتها مفيدة كوسيلة لبدء مناقشة السياسات، وتعزيز الرصد والتقييم وكمارسة تعليمية.

في أفضل الظروف، ينبغي دمج استجابة تنمية القدرات في الهياكل القائمة للميزانية القومية، للمساعدة على ضمان استمرار تمويلها بعد انتهاء مشاركة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أو الشركاء الخارجيين الآخرين.

وينبغي حساب كلفة استجابة تنمية القدرات بشكل واضح، للخروج بتقدير واقعي للتمويل المطلوب. فإذا ثبت أن الميزانية صغيرة جداً بحيث لا تغطي جميع الإجراءات المقترحة، فيجب عندها إعطاء الأولوية لأنشطة معينة أو البحث عن بدائل، استناداً إلى نتائج تقييم القدرات.

ولأن عملية تحديد الأولويات هي عملية ذات طبيعة سياسية في حد ذاتها، ينبغي أن تُدار بعناية وبشفافية مطلقة، مع إشراك كافة أصحاب المصلحة ذوي الصلة، وإلا فإن الأطراف المعرضة للخسارة قد تحجب الدعم أثناء مرحلة التنفيذ.



الخطوة ٤. تنفيذ استجابة تنمية القدرات

إن مرحلة التنفيذ هي المرحلة التي يتم فيها العمل الحقيقي. إنها المرحلة التي يخضع فيها للإختبار في العالم الحقيقي كل من التفكير والتخطيط والتقييم والتحليل والتصميم. من أجل الحصول على أفضل النتائج المستدامة على المدى الطويل، ينبغي أن يُدار التنفيذ من خلال النظم والعمليات الوطنية وليس من خلال نظم موازية من قبل الشركاء الخارجيين. فمجرد استخدام النظم الوطنية يمكن أن يساعد في تعزيز القدرات الأساسية لإدارة المشروعات والمشتريات. كما أن البلدان الشريكة في العملية ينمو لديها شعور قوي بملكية المبادرات عندما تُستخدم أنظمتها وإجراءاتها لتنفيذ البرامج والمشروعات. لذا فمن المهم المساعدة على تعزيز هذه النظم.

إن أهمية الاستثمار في النظم الوطنية واستخدامها يجب أن تحظى بأكثر قدر ممكن من الاهتمام. والنظم الوطنية، بالنسبة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تتراوح ما بين أنظمة التخطيط وتطوير الإستراتيجيات، وصولاً إلى التنفيذ والتقييم. ويجب على كل مبادرة أن تتضمن إستراتيجية خروج، تسمح للشركاء الخارجيين بالتسليم الفعال لإدارة البرنامج أو المشروع إلى نظرائهم الوطنيين.

ولكن هناك حالات لا يكون من السهل فيها القيام بذلك. على سبيل المثال، عندما تمر البلدان بمرحلة انتقالية، تستجيب الجهات المانحة غالباً للضغوط السياسية على الحكومات الجديدة لتحقيق الانجازات بسرعة عن طريق جلب المنظمات الخارجية والخبراء الاستشاريين لتنفيذ المهام العاجلة التي يمكن وينبغي أن تقوم بها المنظمات الوطنية. قد يكون من الضروري جداً والمناسب الاستعانة بالخبرات الخارجية في بعض الحالات. وبالرغم من ذلك، إذا لم تكن هناك إستراتيجية خروج واضحة، قد يعود الوجود الأجنبي بنتائج عكسية على الإنتاجية: فهو لن يعرض مساءلة الحكومة أمام الجمهور الذي تخدمه إلى الخطر فحسب، لأن الأطراف الخارجية قد يُنظر إليها - سواء كان ذلك عيباً أم ميزة - على أنهم عناصر التغيير الحقيقي؛ لكنه قد يكون أيضاً السبب في تفويت بعض الفرص الثمينة لتعزيز القدرات المحلية في مجالات مثل الحكم وتقديم الخدمات الأساسية.

الخروج بسلاسة

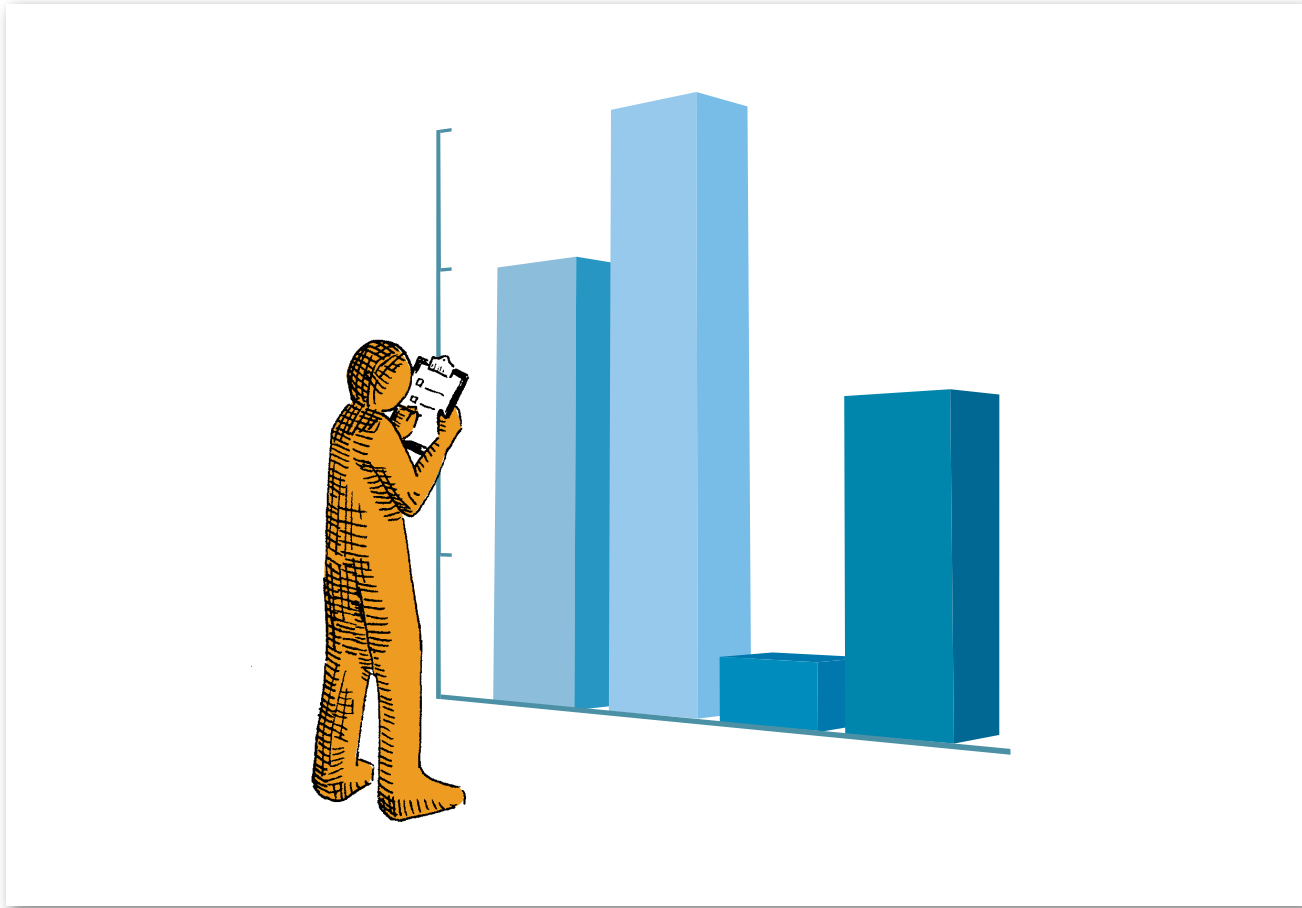
- أظهرت التجارب أن الخبرات الخارجية يمكن أن تحقق الاستفادة القصوى غي بناء القدرات المحلية عن طريق الخطوات التالية:
- توفير الدعم المباشر للخدمات والإدارة بناءً على تقييم القدرات الموجودة حالياً والفجوات. ويمكن أن يكون هذا التقييم سريعاً وجزئياً، ولكنه يجب أن يوفر نقطة بداية موضوعية تدخل منها الخبرات الخارجية.
- لا بد أن يكون دعم القدرات الداخلية على إدارة التدفقات الكبيرة من المعونات الأجنبية بنداً إلزامياً في خطابات الاتفاق واتفاقيات الخدمات مع الموردين الخارجيين.
- يجب التفاوض على استراتيجيات خروج واضحة مع جداول زمنية محددة وتضمينها في أية اتفاقيات قانونية. ويجب أن ترتبط استراتيجيات الخروج باتفاقيات السلام أو قرارات مجلس الأمن كلما كان ذلك ممكناً، كما يجب أن ترتبط بأدوات التخطيط التي تربط الأولويات الوطنية بالعمل الدولي (مثل وضع أطر لنتائج التحول في البيئات الخارجة من الصراع).
- التأكد من أن تضمين عقود البرامج والمشروعات، وعقود الخبراء المستقلين لبنود الخروج، وربط استراتيجيات الخروج بمقاييس الأداء وأنظمة الرصد والحوافز.
- تضمين التدريب والتوجيه كجزء من عملية التسليم قبل مغادرة الخبراء.
- رصد أداء عملية بناء القدرات للتأكد من أن تقليص الخبرات والأنظمة الخارجية يتم بطريقة احترافية ومفيدة للطرفين، مع أقل قدر من التعطيل.
- جعل عملية الرصد والمتابعة استراتيجية الخروج بحد ذاتها، والتعامل مع التبعات وأية مشاكل أخرى (مثل تحليل المخاطر، وردود الأفعال السياسية والإدارية) كجزء من اتفاقية المشروع و/أو الشراكة.

المصدر: تنمية القدرات خلال فترات التحول، مذكرة عملية مايو ٢٠٠٨.

وضع برامج تنمية القدرات ٩

لا تفعل	افعل
... إنشاء هياكل وآليات موازية لتنفيذ البرامج والمشروعات	... تعامل مع النظم الوطنية وأدمج عملك في العمليات الوطنية الحالية ... حسن استغلال تنمية القدرات لدمج جهود شركاء التنمية الآخرين ولبناء إجماع الآراء
... التعامل مع تنمية القدرات كفكرة طارئة في وضع البرامج وتطوير المشروعات	... دمج تنمية القدرات بصورة منهجية في عملية وضع البرامج منذ البداية بدءاً من التحليل ثم في جميع وسائل وأدوات وضع البرامج
... التعامل مع تنمية القدرات باعتبارها مبادرة قائمة بذاتها ولكن يجب إدماجها في 'صميم' كيفية وضع البرامج	... تكريس بعض الوقت والجهد لتحديد إجراءات ومؤشرات تنمية القدرات ودمجها في إطار الرصد والتقييم
.. تقييد تنمية القدرات أو اقتصرها على أنشطة معينة- على سبيل المثال ورشة عمل تدريبية	... تقييد تنمية القدرات أو اقتصرها على أنشطة معينة- على سبيل المثال ورشة عمل تدريبية
إدراج تنمية القدرات على نحو فعال في البرامج، ينبغي لهذا الإدراج أن يبدأ في مرحلة التحليل وأن يستمر طوال عملية وضع البرامج بأكملها من خلال وضع البرامج وتنفيذها ورصدها وتقييمها. وينبغي أن يكون جزءاً من الدعم المنهجي للقدرات الوطنية من أجل التوصل إلى نتائج التنمية، وأن لا يكون مقتصرًا على المدخلات والأنشطة.	إدراج تنمية القدرات على نحو فعال في البرامج، ينبغي لهذا الإدراج أن يبدأ في مرحلة التحليل وأن يستمر طوال عملية وضع البرامج بأكملها من خلال وضع البرامج وتنفيذها ورصدها وتقييمها. وينبغي أن يكون جزءاً من الدعم المنهجي للقدرات الوطنية من أجل التوصل إلى نتائج التنمية، وأن لا يكون مقتصرًا على المدخلات والأنشطة.
إذا لم يتم قياس تنمية القدرات، فمن المرجح أنها لن تحدث ("فما يُقاس يتم"). ولذلك، ينبغي لإطار الرصد والتقييم أن يتضمن تدابير من مستوى القدرات، ومن أداء النظام/المؤسسة ومن الحالة النهائية للتنمية التي يتم التعامل معها.	إذا لم يتم قياس تنمية القدرات، فمن المرجح أنها لن تحدث ("فما يُقاس يتم"). ولذلك، ينبغي لإطار الرصد والتقييم أن يتضمن تدابير من مستوى القدرات، ومن أداء النظام/المؤسسة ومن الحالة النهائية للتنمية التي يتم التعامل معها.
... التفكير بأثره في الاستدامة شيء من شأنه أن يحدث تلقائياً. فالاستدامة بحاجة إلى تخطيط	... التفكير أولاً في الاستدامة وإستراتيجية الخروج - التركيز على تصميم البرامج والمشروعات التي تخلف أثراً ما
التشكيك في مسألة استدامة برنامج التنمية أو المشروع في تصميمه. التفكير فيما يمكن القيام به لجعل الجهد مستمر، مثلاً من خلال التغييرات في السياسات والحوافز.	التشكيك في مسألة استدامة برنامج التنمية أو المشروع في تصميمه. التفكير فيما يمكن القيام به لجعل الجهد مستمر، مثلاً من خلال التغييرات في السياسات والحوافز.

٩. ساهم بهذا الجزء توماس إريكسون: استشاري السياسات ورئيس فريق سياسات وضع برامج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: مجموعة تنمية القدرات، مكتب السياسات الإنمائية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: thomas.eriksson@undp.org



الخطوة ٥. تقييم تنمية القدرات

إن قياس نجاح عملية تنمية القدرات لا يمكن اختزاله في الزيادة في موارد المدخلات كالموارد البشرية أو المالية أو المادية. كما أن توافر موارد المدخلات المختلفة لا يضمن مساهمتها في تحقيق أهداف التنمية.

وتعكس النتائج والتقدم المرجو من خلال التغيير في الأداء والذي يمكن قياسه من حيث تحسين الكفاءة والفعالية. وليس من السهل تحديد كل هذه النتائج مثلما نحدد المخرجات، لذا قد يكون مغرياً التركيز على عناصر مثل الأموال المصروفة وعدد ورش العمل أو عدد الأشخاص المدربين. كذلك فإن الصلة بين تنمية القدرات والأثر تمثل أيضاً تحدياً في تقييمها لأنها تعتمد على الديناميكية العاملة من بين عوامل عدة على مر الزمن - لا يكون التغيير في القدرة إلا عاملاً واحداً من بينها^{١٠}.

في النهاية، لا يفيد إطار التقييم إلا بمقدار ما يتم امتصاصه وتطبيقه من نتائجه. ويتمثل التحدي في تصميم إطار عمل شامل بما فيه الكفاية لالتقاط القضايا الرئيسية، مع كونه قابلاً للإدارة (انظر القوائم بالملحق).

١٠ للمزيد من المعلومات حول قياس تنمية القدرات، يُرجى مراجعة الملحق ٣.

قياس تنمية القدرات: منهج منطقي

كيف يمكن للمرء الشعور بأن القدرات قد تم تطويرها؟ ما صوتها وشكلها وملمسها؟



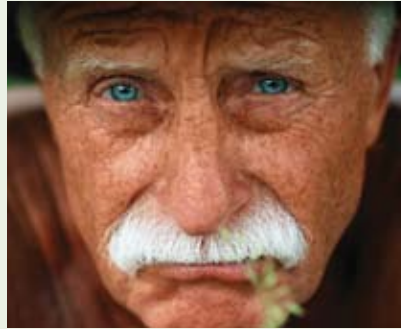
بالنسبة لتنمية القدرات، فإن...

صوتها...

يشبه أجيح العمليات الفعالة

مذاقها....

يشبه المياه النقية والطعام الآمن الكافي



شكلها...

يشبه المدرسين والأطفال الأبرياء ممن لديهم حافظ في المدرسة

رائحتها...

نقية وخضراء

لمسها...

يبعث على الحيوية والنشاط والإلهام



ثالثاً. وضع عملية تنمية القدرات حيز التنفيذ

”الفرصة تفضل العقول المستعدة“.

لويس باستور

من الفن إلى العلم

كما رأينا، فإن تطبيق منهجية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتنمية القدرات هو فن بقدر ما هو علم. عندما يتعلق الأمر بتطبيق المبادئ الأساسية، فلا نستبعد فقط وجود حل واحد يناسب الجميع، بل أيضاً لا توجد حالتان متطابقتان. إن ’التشويهاة‘ المتأصلة التي تنطوي عليها عمليات التنمية – سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو بيئية – تؤثر على كل مرحلة من مراحل الدورة بطرق فريدة لا يمكن التنبؤ بها في كثير من الأحيان.

ومع ذلك، تستمر الجهود لتحويل فن تنمية القدرات إلى علم، من خلال جمع الدروس القيمة من خضم متنام من الخبرات من مختلف أنحاء العالم. وفي دورة العملية التي تتطور بشكل مستمر، تفيد الأخطاء في التعلم تماماً كما تفيد النجاحات، ويجب التدقيق في تفاصيل كل منهما بعناية لتحديد ما يمكن تكراره، وما لا يمكن تكراره، والسبب وراء ذلك.

ما ينجح

١. الرياح المواتية

إن الابتكار هو جوهر التنمية. وعندما يتم تمكين الناس من تحويل الأفكار الجيدة إلى ثمار، يفوز الجميع. ولكن تخيل كم الأفكار الجيدة التي ضاعت وسط الإجراءات الإدارية المرهقة واللوائح المقيدة بلا مبرر وارتفاع التكاليف والتمسك بممارسات أو طرق تفكير غير بناءة.

عندما تركز إستراتيجيات التنمية على تمهيد الطريق أمام الابتكار، فهي تخلق بذلك رياحاً مواتية تسمح للأفكار بأن تنطلق وتحلق. يجب تجريب هذه الإستراتيجيات من قبل القادة الأقوياء ذوي الالتزام والشجاعة والنزاهة لتمكين الأفراد الذين يخدمونهم والمنظمات التي يشرفون عليها والمجتمعات التي يحكمونها من التحول.

مرحباً بك في وطنك:: تجربة البانيا في كسب العقول

تمكنت العديد من مبادرات ’كسب العقول‘ حول العالم من اجتذاب ذوي المواهب الذين فقدتهم أوطانهم بسبب الهجرة من أجل المشاركة في إعداد وتطبيق إستراتيجيات التنمية الوطنية. أنجح هذه المبادرات تعتمد على مزيج من التدابير المختلفة، تشمل خلق بيئة قانونية وسياسية وإدارية مواتية وتوفير الحوافز النقدية وغير النقدية الرامية إلى تيسير إعادة اندماجهم أو الإبقاء عليهم.

أصبحت عودة المهاجرين من ذوي الكفاءات العالية جزءاً لا يتجزأ من إستراتيجية البانيا للمشاركة بفعالية في تنمية البلاد العلمية والإدارية والاقتصادية. ويقوم برنامج الدولة بوضع السياسات والحوافز لتشجيع ذوي المهارات على البقاء في ألبانيا أو للعودة إليها بعد الجامعة أو للعودة لفترة قصيرة الأجل للمشاركة في مشروعات محددة. وقد كانت الشراكات مع المحاضرين الألبانيين والباحثين العاملين في الجامعات الغربية والمؤسسات البحثية هي المفتاح الرئيسي.

كذلك يجري البحث عن الخبرة لإدارة العامة الألبانية. وتركز الحكومة على إيجاد السياسات التي تسمح بعودة المهنيين المهويين فضلاً عن الحفاظ على خبرات الألبان المتواجدين بالبلاد بالفعل. ويشمل ذلك تحليلاً نقدياً للقوانين والممارسات الحالية في الإدارة العامة التي تعزز أو تمنع اجتذاب من تخرجوا في الخارج وحصلوا على شهادات في الإدارة العامة والمجالات ذات الصلة.

كما يجري استخدام قاعدة بيانات لجمع المعلومات التي تتابع مهارات ومؤهلات المهاجرين وذلك لتحديد العلماء وصناع السياسات وطلاب الدراسات العليا والمهنيين الألبان المناسبين للمشاركة في البرنامج. ويمكن للألبان المهتمين التسجيل عبر موقع سهل الاستخدام على شبكة الانترنت، وتقديم معلومات عن تعليمهم وخبراتهم في العمل والطرق التي يودون الإسهام بها في التنمية.^{١١}

٢. تفضيل الاستدامة على السرعة

أثبتت التجربة قيمة الاستثمار في المؤسسات والعمليات التي تؤدي إلى التغيير الاجتماعي الدائم. غير أن الوتيرة المتصاعدة لتنمية القدرات المستدامة غالباً ما تتعارض مع الضغوط الرامية إلى إظهار تقدم سريع للمستفيدين وللجهات المانحة. ومع ذلك، هناك بلدان تتبع جدول أعمال تنموي يستشرف المستقبل وقد استثمرت في رأس مالها البشري على مدى فترة طويلة من الوقت فتمتعنت بتقديم مستدام.

تغيير شكل القطاع العام: قصة سنغافورة

إن النجاح الاقتصادي في سنغافورة في الثمانينات والتسعينيات إنما يعزى جزئياً إلى قدرة الحكومة على تقديم خدمة مدنية ذات كفاءة وفعالية ودوافع. كما نجحت البلاد في أن تكون واحدة من الحكومات الأقل فساداً في العالم كله، تحتل المرتبة الرابعة فقط خلف الدنمارك وفنلندا ونيوزيلندا في عام ٢٠٠٧. إذن، ما هي بعض تدابير السياسة العامة التي مكنت سنغافورة من الحصول على أفضل المواهب في القطاع العام ممن هم على استعداد لدفع البلاد إلى الأمام؟

- أولاً، تتبّع الحكومة نهجاً شبيهاً بنهج الأعمال في الخدمة المدنية، إذ تقوم بتحليل احتياجات البلاد باستمرار لتقديم الخدمات والاتجاهات العالمية الناشئة وإصلاح الخدمة المدنية وفقاً لهذه الاحتياجات والاتجاهات، والاستفادة من المعارف المتاحة من قطاع الأعمال والتعليم الواسع والصناعات الموجودة في البلاد.

- ثانياً، ظلت الحكومة - من خلال لجنة الخدمات العامة - تلعب باستمرار دوراً نشطاً للغاية في تحديد ورعاية واستمالة المواهب الشابة الواعدة لتولي مناصب قيادية في مجال الخدمة المدنية، بما في ذلك تقديم المنح الدراسية للجامعات المحلية والأجنبية ومواصلة برامج التنمية.

- ثالثاً، يتلقى موظفو القطاع العام في سنغافورة رواتب تنافسية للغاية، تنافس رواتب القطاع الخاص. ويصحب ذلك نظاماً لتقييم الموظفين طبقاً للجدارة يدعم إدارة أداء الخدمة المدنية وتوفير الحوافز، التي تشمل الترقّيات والمكافآت للمتميزين في الأداء. ويرتبط الأداء الاقتصادي على نحو مماثل بمكافآت الخدمة المدنية، أي يمكن لموظفي الخدمة المدنية الحصول على مكافآت تصل إلى ضعف رواتبهم الشهرية خلال فترات الأداء الاقتصادي الجيد.

- رابعاً، بالإضافة إلى توفير هيكل رواتب مرتفعة نسبياً في الخدمة المدنية، أظهرت الحكومة إرادة سياسية قوية لمكافحة الفساد من خلال إدخال تدابير إدارية وقانونية صارمة لدعم قانون مكافحة الفساد. ويعمل الهيكل على تمكين مكتب التحقيقات المستقلة لمكافحة ممارسات الفساد وذلك لمقاضاة المسؤولين الفاسدين، وتعزيز القيادة حسنة الأخلاق من خلال عنصر القدوة. والأهم من ذلك، هو المحاكمات الناجحة للقضايا المرفوعة ضد الموظفين العموميين، والتي تُعرض أيضاً علناً على موقع مكتب التحقيقات المستقلة على الانترنت، الأمر الذي عزز الدعم الشعبي لحملة مكافحة الفساد في الحكومة.^{١٢}

^{١١} كسب العقول في البانيا . <http://www.braingain.gov.al/default.asp>

^{١٢} كتب دراسة الحالة روبرت برناردو، مركز الخدمات الإقليمية التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في بانكوك لخدمة منطقة آسيا والمحيط الهادئ، (robert.g.bernardo@undp.org)



٣. السباقات القصيرة وسباقات الماراثون

إن الاستثمار في القدرات يتعلق في كثير من الأحيان بالمقايضات. فمن ناحية، هناك 'مكاسب سريعة' ذات عوائد أصغر ولكن فورية - وهي بمثابة 'السباقات القصيرة' - التي يمكن أن تساعد على ضمان الدعم السياسي للاستثمارات طويلة المدى في القدرات. ومن ناحية أخرى، هناك مبادرات يمكن أن تعزز التغيير الأوسع نطاقاً، ولكنها تستغرق وقتاً أطول لتحقيق النتائج، وبالتالي من الصعب إقناع الأطراف بها. هذه هي 'سباقات الماراثون'. فإذا ظل المستفيدون مهتمون وملتزمون بالعملية، بتشجيع من النجاحات الواضحة قصيرة المدى للسباقات القصيرة، حينئذ يمكن للتوازن أن يتحول إلى استثمارات الماراثون طويل الأجل مع مرور الوقت^{١٣}.

تحديد القليل من الأولويات الحيوية لاتخاذ إجراءات مبكرة

حين قامت حكومة أفغانستان بتقييم القدرات المؤسسية والنظامية لوزاراتها وهيئاتها ووكالاتها، كانت تضع غرضاً مزدوجاً في الاعتبار: تحديد مجالات التحسين في جميع مجالات العمليات، وتحديد القليل من الأولويات الحيوية للتنمية الأولية التي يمكن أن تسهم في سرعة إنشاء منصة موثوق بها لقيادة المزيد من التحسينات على المدى الطويل.

وسجل التقييم معايير الأداء والإنجاز الدولية مقارنةً بمعايير الممارسة الجيدة. ومن الناحية التكتيكية، فقد تمخضت عنه العديد من المبادرات الإستراتيجية والإجراءات الممكنة ذات الأثر السريع. وأخيراً، فقد أثمر عن مجالات لتحسين الأداء، والتي تُرجمت بعد ذلك إلى أولويات ذات إمكانات عالية أُدمجت في برنامج تنمية القدرات القصيرة والمتوسطة الأجل^{١٤}.

٤. سبل العلاج المحلية

تحتاج القدرات إلى تطويرها باستخدام المعارف والهيكل والعمليات المحلية. ويمكن للدور الخارجي تسهيل وتحفيز التعلم والابتكار والمعرفة. فقد انتهت تقييمات المساعدة التقنية التقليدية إلى نتائج مخيبة للآمال على المدى الطويل، حيث يحضر الخبر فجأة وكأنه هبط بالمظلة لتعليم مهارة محددة ثم يرحل. أما الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة على أرض الوطن، ثم البناء على تلك الموارد فتقطع شوطاً طويلاً نحو الاستدامة. ويصبح هذا الأمر أكثر أهمية لا سيما عندما تواجه عملية التغيير تقاليد تنظيمية قديمة أو نظام قيم طال أمده. إن وضع نهج يراعي ويأخذ بعين الاعتبار العادات والموارد المحلية يمكن أن يحدث فرقاً كبيراً في دفع أجندة الإصلاح إلى الأمام.

استهداف المساعدة التقنية: تجربة بوتسوانا

في بوتسوانا، ساعد دمج المساعدة التقنية في منشآت الخدمة العامة على وضع زمام الأمور بيد الحكومة. إن تخطيط الموارد البشرية ورسم الميزانية لتقديم المساعدة التقنية هما جزءان لا يتجزآن من عملية التخطيط الوطنية. يُنظر إلى متطلبات المساعدة التقنية من منظور الاحتياجات القطاعية والمؤسسية، مع تعيين الخبراء في وظائف ثابتة بدلاً من وظائف في مشروعات أو وظائف استشارية. ويتم التعاقد مع الخبراء الفنيين من قبل الحكومة ويكونون مسؤولين أمامها.

١٣ عرض الخدمة من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لاحتياجات تنمية القدرات قصيرة ومتوسطة الأجل في الحالات المعقدة ترد في الملحق الرابع
١٤ ملاحظة ممارسة تقييم القدرات، CDG/BDP/UNDP 2008

وقد ساعد نهج بوتسوانا في إدارة المعونات على ضمان تحقيق المساعدات التقنية لإسهام حقيقي في تقوية القدرات المؤسسية المحلية واحترام جدول الأعمال الذي تقوده الدولة ومبدأ التنفيذ الوطني. هناك ملكية سياسية وإدارية واسعة للمشروعات والبرامج الممولة خارجياً.

إن المشروعات القائمة بذاتها والهياكل الموازية مثل وحدات تنفيذ المشروعات تم تجنبها إلى حد كبير. فقد تمكنت البلاد من تجنب بناء مجموعات متعددة من إجراءات الجهات المانحة وشروط المحاسبة والأنشطة غير المنسقة.^{١٥}

٥. الاستثمار في الأولويات الوطنية

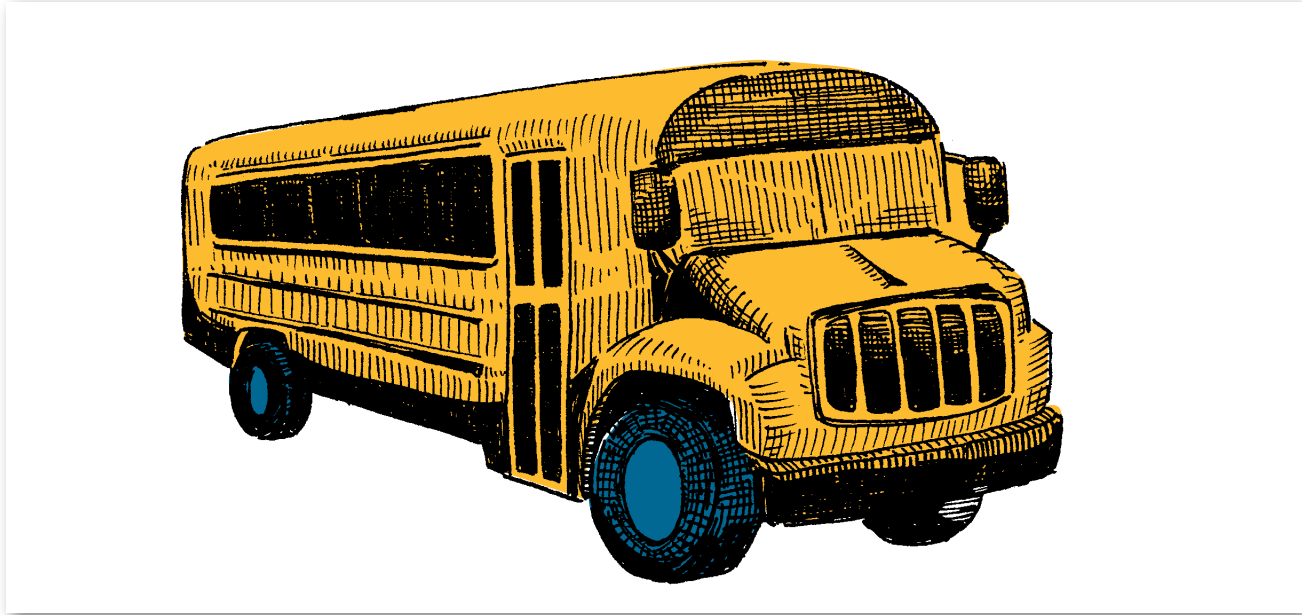
ينبغي للاستثمارات في القدرات أن تتوافق مع الملكية والقيادة السياسية القوية على أعلى المستويات، مع نطاق واسع من المشاركة والشفافية والمساءلة. في رواندا، على سبيل المثال، تسعى الحكومة للحصول على مركز "الدخل المتوسط" بحلول عام ٢٠٢٠، بالتحول من الاقتصاد الزراعي إلى اقتصاد المعلومات، مدفوعاً بالتركيز على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وقد وضعت رواندا هدفاً لها أن تصبح بمثابة 'وادي السيليكون' لشرق أفريقيا. فنسبة الإنفاق القومي على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات توازي ما تنفقه الدول الغربية، وهو أعلى بكثير من متوسط ما تنفقه الدول الأفريقية. وقد تمكنت الحكومة من فتح آفاق جديدة مع توفير التكاليف عن طريق استخدام خدمة المؤتمر المرئي (الفيديو كونفرنس) لتسيير أعمالها. ولضمان التمتع بهذه المكاسب ودعمها على نطاق واسع، ويجري حالياً مشروع جديد لإدخال المزيد من أجهزة الكمبيوتر في النظام المدرسي وزيادة معدل التعلم الإلكتروني في التعليم الثانوي والعالي. القيادة من الأمور الهامة. فالخيارات السياسية الصحيحة والإصلاحات المؤسسية تصنع فرقاً من حيث نمو القدرات أو تضائلها، بقاؤها أو هروبها، فقدانها للدوافع أو عودتها.

بناءً على خبراتك الشخصية، هل سبق لك أن تساءلت عن السبب الذي يجعل أداء بعض الحكومات أفضل من البعض الآخر؟

لعل السبب هو:

- إلمام الموظفين بتخصصاتهم وتحليلهم بالحماس.
- أساليب اختيار الموظفين تنافسية ومبنية على الجدارة.
- قيادة مُلهمة ذات رؤية.
- الإحساس بوجود هدف مشترك والتخلي بالسلوك الإيجابي.
- استراتيجيات التواصل الفعالة، وآليات التغذية الراجعة.
- استخدام أحدث التقنيات.
- نظام كفاء للتعلم والتدريب.

١٥ Baser, H. and P. Morgan, Harmonizing the Provision of Technical Assistance: Finding the Right Balance and Avoiding the New Religion



الطريق الوعر

المشكلة

كانت ميلاجروس تشعر بالضيق. ليس لأن محصولها قد فشل. على العكس، فمحصولها مكسب في المخزن. المشكلة هي أنه ليست هناك طريقة للوصول إلى السوق لبيعه أو لشراء لوازم الموسم الزراعي المقبل أو أي شيء آخر... كل ذلك لأن حافلة القرية قد تعطلت... مرة أخرى.

ولأن ميلاجروس وعائلتها كانوا يعيشون في قرية صغيرة بعيدة عن المدينة، كان الجميع يعتمدون على حافلة واحدة لقطع المسافات الطويلة. وكلما تعطلت، وهو ما كان يحدث كثيراً، كانت القرية بأكملها تقريباً تنعزل عن العالم الخارجي. فلا يستطيع أحد الوصول إلى المدرسة أو العمل، ويعجز الموردون الخارجيون ومقدمو الخدمات عن تسليم البضائع المقررة. وعلاوة على ذلك، أدت الفيضانات والانهيارات الأرضية إلى انغلاق الطرق المؤدية إلى البلدة خلال موسم الأمطار.

قررت ميلاجروس أن تضح حداً للأمر. فأسرعت لمقابلة جيرالدو، الذي كان رئيساً للجمعية الزراعية.

قالت بغضب: 'ماذا يُفترض أن نفعل؟ لا يمكن أن نظل جالسين لنراقب عملنا الشاق وهو يذهب سدى. نحن بحاجة إلى إيجاد حل نهائي لهذا الوضع!'

عرف جيرالدو أن الوقت قد حان للتحرك. اتصل بمأمور الحي لتقديم شكوى رسمية وطلب حافلة جديدة.

اجتماع وحل سريع

أنطونيو، وهو محقق من هيئة النقل في العاصمة، أطل عبر نظارته على الحشد الكبير الذي تجمع في ساحة البلدة. ومن الواضح أن الحافلة التي لا يمكن الاعتماد عليها صارت مشكلة رئيسية تؤثر على الجميع.



وكانت الأوامر التي تلقاها من مأمور الحي واضحة. بينما يقوم الميكانيكي بفحص الحافلة في البلدة، كان على أنطونيو توثيق الشكاوى لإثبات أن الحكومة تستجيب لما يجري.

وقف انطونيو ليفتح الجلسة، فسكت الحشد. عقب بعض العبارات التمهيدية، طرح سؤالاً عاماً، 'ما المشكلة؟' انخرط أهل القرية في موجة من الثرثرة بصوت عال.

صاحت ميلاجروس بأعلى صوتها: 'أنا سأخبرك بالمشكلة! إنه لويس! فهو ينعطف بسرعة كبيرة، ويضغط على الفرامل بأقصى قوة وكأنها غير قابلة للكسر. في أحد الأيام كنا نقل عنزة على سقف الحافلة. انحرف لويس حول زاوية بسرعة شديدة فتيقنا جميعاً من أنها حتماً قد سقطت! لحسن الحظ أنها كانت من الماعز الجبلي الذي يعرف كيفية الحفاظ على توازنه!

غمغم الحشد في اتفاق بينما دون أنطونيو عبارات: السائق، الزاوية، الفرامل، الماعز، التوازن.

وعندما انتهى الاجتماع، توجه أنطونيو إلى البلدة للسؤال عن الحافلة في الورشة. حين وصل، كان الميكانيكي يتفقد الحافلة تحت أنظار السائق لويس المتشكك.

أفاد الميكانيكي: 'إن الحافلة بحالة جيدة، ولكن الفرامل تآكلت. إنها مشكلة يسهل حلها. اسمحا لي أستبدل حشوة الفرامل لتنتقلنا إلى سبيلكما'. تصفح أنطونيو ملف القضية 'ولكن، أليس هذا بالضبط ما حدث منذ حوالي عشرة أشهر؟'

أجاب الميكانيكي: 'حسناً، بغض النظر، الفرامل تحتاج إلى استبدالها.'

حدق أنطونيو في لويس. ثم فكر في رئيسه، مأمور الحي الذي سيسعد حين يعلم أنه لن تكون هناك حاجة لإنفاق المال على حافلة جديدة.

ثم قفزت فكرة غير متوقعة برأسه: 'لويس، ما رأيك في تلقي بعض التدريب؟'

'أقول إنني لا أستطيع قيادة السيارة؟'

'لا، بالطبع لا! إنها مجرد دورة تعليمية عن هذه الفرامل الجديدة عالية التكنولوجيا التي ظهرت قبل بضعة أشهر... وربما بعض الجلسات التدريبية على التحكم في المركبات الكبيرة على الطرق المتعرجة؟'

'ماذا تعني بالتدريب على الطرق المتعرجة؟ أنا على معرفة بهذه الطرق طوال حياتي —'





'ستقضي نحو أسبوع في العاصمة، في فندق وستنكفل نحن بكافة المصاريف.'

'حسناً... لا بأس. أظنني سأفهم سبب كل تلك الضجة حول هذه الفرامل الجديدة.'

لدى عودته إلى العاصمة، كتب أنطونيو تقريراً إلى رئيسه، وهو يحدوه الشعور بالانتصار. وبعد فترة وجيزة، أثبت لويس أنه متدرب دؤوب، وكوّن صداقات مع سائقين من محافظات أخرى، وعاد إلى بلده بمهارات جديدة.

اعتبر جميع أهل القرية أن المشكلة قد حُلّت.

ولكن بعد بضعة أشهر، تعطلت الحافلة مرة أخرى...

حل محلي

عقب وقوع المشكلة السابقة للحافلة، عادت بولينا، وهي ميكانيكية شابة، إلى القرية بعد أن تعلمت الحرفة في المعهد الفني.

عندما علم أنطونيو بذلك، كان سعيداً لأنه حسب مقدار التوفير الذي سيجنيه من الاستعانة بميكانيكي من القرية. فاتصل فوراً ببولينا وطلب منها الانتظار حتى يصل إلى ورشتها.

قالت بولينا: 'أُنصت. أستطيع إصلاح الفرامل، لا مشكلة. ولكني لا أود أن أفعل ذلك كل بضعة أشهر لأن أهل القرية يستحقون حافلة لائقة لا تتعطل تكراراً. في الواقع، إنها نفس الحافلة التي كنت أستقلها وأنا طفلة صغيرة!'



بدأت على أنطونيو علامات الذهول، وقال: 'إذن... أنت تعتقدين أنه حان الوقت لشراء حافلة جديدة؟'

'غالباً.'

'وإذا كنا لا نستطيع تحمل ثمنها حالياً...؟'

ابتسمت بولينا وقالت: 'إذن علينا أن نفعل ما كنت لتفعله مع سيارتك الشخصية: صيانتها. ضع لها جدول صيانة مناسب. ينبغي ألا ننتظر وقوع المشكلات، لأننا إن فعلنا، فحتماً سنقع مشاكل. وهذا أمر مؤكد لا يحتمل الشك.'

صاح أنطونيو: 'فكرة عظيمة!' فشطب في أوراقه عبارة حافلة جديدة؟ ودون بدلاً منها عبارة الصيانة المجدولة! ثم رسم حولها ثلاث دوائر.

رابعاً: الملحق – الموارد

١. القضايا الرئيسية في تنمية القدرات ومجالات العمل^{١٦}

تحدد منهجية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتنمية القدرات أربع قضايا رئيسية تمثل المجالات التي غالباً ما يتركز فيها الجزء الأكبر من التغييرات في القدرات. وتبرز مجالات العمل هذه نتائج البرنامج في إطار كل واحدة من القضايا الرئيسية ، مع أنشطة ذات دلالات يمكن دعمها. فهي توفر مجموعة شاملة من القضايا يمكن لفريق تقييم القدرات أن يختار من بينها لأنها تحدد نطاق التقييم والتي يمكن على أساسها التحقق من القضايا التي تم تحديدها بالفعل. ويمكنها أيضاً قيادة عملية صياغة الاستجابة لتنمية القدرات. لا يُشترط بالضرورة أن يتم تحليل القضايا أو مجالات العمل الأربع في تقييم ما ولكن يتعين على فريق التقييم النظر على الأقل في كل منها حيث أنها تحدد نطاق التقييم. كما أن القضايا الرئيسية الأربع ليست بالضرورة منفصلة لأنها تتداخل وتعزز بعضها البعض. ويمكن تعديلها على أساس احتياجات العميل والحالة.

القضية الأساسية	نواتج البرنامج ١٧	الأنشطة ذات الدلالة
أ. الترتيبات المؤسسية	١. الوضوح الوظيفي	أ. توضيح التكاليف والأدوار ب. تبسيط العمليات التجارية ج. آليات التنفيذ والاستجابة
	٢. الإدارة الفعالة للموارد البشرية	أ. الوصول إلى المعرفة وتنمية المهارات ب. التكهنات وأنواع الحوافز النقدية وغير النقدية ج. التدخل في مجال الأخلاقيات والقيم والتدخل في تغيير المواقف
	٣. آليات التنسيق القوية	أ. التنسيق الأفقي/بين الزملاء تتولاه جهة عليا ب. التنسيق الرأسي بين أجهزة الدولة المركزية والمحلية ج. جمع سلطات وقدرات هيئات التنسيق
	٤. أنظمة الرصد والتقييم	أ. إطار عمل متكامل للرصد والتقييم ب. آليات المراجعة المستقلة ومراجعة الأقران ج. حلقات وآليات التغذية الراجعة
	٥. شراكات لتقديم الخدمات	أ. شراكات القطاعين العام والخاص لتقديم الخدمات ب. القدرة الوطنية على التنفيذ والشراء ج. الواجهة العامة لتقديم الخدمات

١٦ المصدر: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (٢٠٠٨)، ملحوظة ممارسة تنمية القدرات UNDP/BDP/CDG
١٧ النواتج هي المنتجات والخدمات التي تنتج من استكمال الأنشطة في إطار إجراءات التدخل التنموية.

الأنشطة ذات الدلالة	نواتج البرنامج	القضية الأساسية
<p>أ. تدريبات الرؤية المشتركة – التفكير في الأنظمة</p> <p>ب. تحديد الأولويات والتسلسل وتقنيات التخطيط الإستراتيجي</p> <p>ج. الدعم والتواصل</p>	<p>١. وضوح الرؤية</p>	<p>ب. القيادة</p>
<p>أ. تيسير العملية</p> <p>ب. تحديد هوية أبطال وعناصر التغيير ودعمهم</p> <p>ج. تقنيات المفاوضات د. وحدات ما بين الثقافات والنوع الاجتماعي؛ وحدات بناء الثقة</p>	<p>٢. خدمات إدارة التحالفات</p>	
<p>أ. مهارات اتخاذ القرار</p> <p>ب. تقييم المخاطر وتحليلها</p> <p>ج. الأخلاقيات والقيم د. مهارات الإدارة التنفيذية/ التكنولوجية</p>	<p>٣. مهارات وخدمات التغيير وإدارة المخاطر</p>	
<p>أ. الإرشاد والتوجيه</p> <p>ب. التعلم التجريبي</p> <p>ج. الحوافز د. التخطيط التسلسلي ه. إستراتيجيات كسب العقول</p>	<p>٤. أنظمة وآليات اجتذاب القيادات والاحتفاظ بها</p>	
<p>أ. ربط قضايا احتياجات التعليم والمعرفة بإمكانية الوصول والإصلاح التعليمي</p> <p>ب. المناصرة والتعبير والدعم للتحالفات التي تدرس زيادة الاستثمارات في مجال التعليم، وتحسين نوعيته.</p> <p>ج. تعيين المهارات البشرية والمؤسسات والاستثمارات التي تدعم تنمية القدرات د. الشراكات بين القطاع العام والقطاع الخاص في قطاع التعليم</p>	<p>١. إستراتيجية إصلاح التعليم</p>	<p>ج. المعرفة</p>
<p>أ. الخبرة في أساليب التدريب والتعلم</p> <p>ب. إدخال نهج تنمية القدرات إلى نطاق الخدمة المدنية والحوافز الجاري العمل بها.</p>	<p>٢. أساليب التعليم المستمر</p>	
<p>أ. الربط بشبكات ومؤسسات التعليم الإقليمية – تيسير ودعم شبكات التعلم</p> <p>ب. إستراتيجيات كسب العقول والاحتفاظ بها</p> <p>ج. ترتيبات التوأمة المؤسسية</p>	<p>٣. حلول التعليم بين دول الجنوب</p>	

<p>أ. تغذية مجموعة المواهب المحلية/الخبرات الوطنية؛ السوق الاستشاري المحلي ب. دعم آليات جمع المعرفة المحلية بطريقة أكثر صرامة ومنهجية وتنسيقاً. ج. مجتمع الممارسة والشبكات المحلية.</p>	<p>٤. خدمات المعرفة المحلية، آلية إدارة المعرفة وشبكات المعرفة</p>	
<p>أ. المراجعة والموازنات: الإدارة القائمة على النتائج ب. المساءلة الأفقية ج. القدرات التنظيمية والرقابية على المؤسسات العامة</p>	<p>١. وضوح أنظمة المساءلة</p>	<p>د. المساءلة</p>
<p>أ. تنمية قدرات الرصد للجهات الرسمية وغير الرسمية على حد سواء ب. آليات مراجعة الشركاء المستقلة ج. تحديد وتعزيز حلقات التغذية الراجعة، لتعزيز الاستجابة المؤسسية وآليات التنفيذ</p>	<p>٢. آليات وأنظمة التغذية الراجعة أصحاب المصلحة (موضحة أيضاً تحت الترتيبات المؤسسية)</p>	
<p>أ. تعزيز عمليات وأدوات الرصد القائمة على المشاركة ب. إضفاء الطابع المؤسسي على أطر وأساليب وأدوات المشاركة ج. مناصرة قضايا محو الأمية والتربية المدنية د. الإصلاحات اللغوية والحصول على المعلومات</p>	<p>٣. آليات الصوت</p>	

ثانياً. قائمة المراجعة لبرنامج الجودة وصياغة المشروعات

بالنظر إلى أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يعتبر أن تنمية القدرات هي مساهمته الرئيسية في التنمية الشاملة، فإن البرامج والمبادرات التي يدعمها ينبغي أن تسهم في استدامة القدرات الوطنية/المحلية. وقد استخلصت الاعتبارات الرئيسية التالية من قائمة المراجعة العامة لوضع البرامج لإظهار كيفية إدراج تنمية القدرات في عملية وضع البرامج. لذا فهي بمثابة مرجع يُستعان به عند إعداد وثائق برنامج قطري/إقليمي/عالمي، في تصميم المشروعات، وفي تقييم البرامج أو المشروعات.

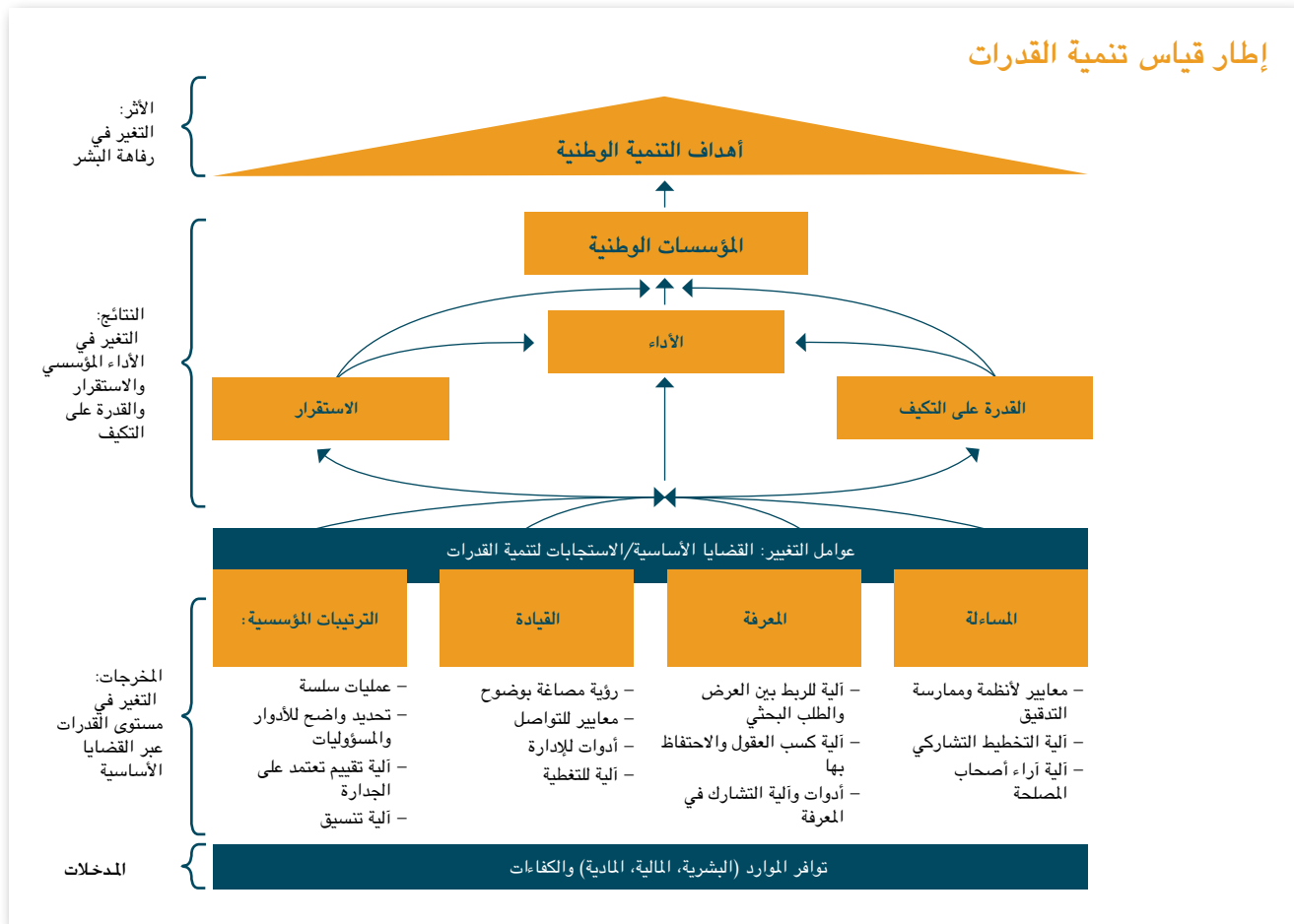
الأسئلة	نعم	لا	تعليقات
اعتبارات تتعلق بالعملية لإدراج تنمية القدرات في التيار العام			
أ. هل تم إجراء مراجعة للقدرات الحالية، والدروس المستفادة والخبرات ذات الصلة المستقاة من مؤسسات التنمية الأخرى داخل وخارج الدولة؟			
ب. هل يسهم التدخل في تنمية القدرات، والذي بموجبه يقوم الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات بتطوير قدراتهم، على أداء المهام وحل المشكلات وتحديد وتحقيق النتائج؟			
ج. هل يوفر البرنامج أو المشروع فرصاً لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي للعمل عن كثب مع منظومة الأمم المتحدة للتنمية والشركاء الآخرين لدعم جهود تنمية القدرات من خلال: (أ) إشراك أصحاب المصلحة، (ب) تقييم القدرات، (ج) صياغة استجابات تنمية القدرات، (د) تنفيذ استجابات تنمية القدرات، (هـ) تقييم تنمية القدرات؟			
د. هل يدعم برنامج أو مشروع تعزيز القدرات الوطنية لتنفيذ برامج وسياسات التنمية الوطنية النهج القائم على حقوق الإنسان؟			
هـ. هل تم تقييم الأبعاد المختلفة للقدرات على مستوى المنظومة والمنظمة والفرد لتحديد أكثر إستراتيجية تشغيلية واعدة؟			
و. هل اختيار طريقة التنفيذ يستند إلى مبررات كافية من حيث قدرات الهيئات الوطنية و/أو منظمات القدرات المعنية؟			
ز. هل تمت مراجعة قدرات إدارة البرنامج أو المشروع، وهل يمكن تحسين تدابير تنمية القدرات للإدارة؟			
ح. هل توجد العناصر الحاسمة لضمان استدامة نتائج البرنامج أو المشروع، على سبيل المثال: • سياسات التمكين؛ • الدعم المالي والآليات؛ • القدرات المؤسسية والفردية للمواصلة؛ • إدارة الموارد المستدامة؟			
ي. هل تقوم وثيقة البرنامج أو المشروع ببناء القدرات الوطنية في مجال واحد أو في أكثر من مجالات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبمتابعة اتفاقات مؤتمرات الأمم المتحدة؟			
ك. هل تجري تنمية القدرات الوطنية للإدارة والرصد والتقييم؟			

التعليقات	لا	نعم	الأسئلة
			الإدارة الفعالة للمعونات (بما في ذلك الصلة والمواءمة والتنسيق):
			أ. هل يسهم البرنامج أو المشروع في موازنة تدفقات المعونة مع الأولويات والإستراتيجيات الوطنية والحد من تكاليف المعاملات بالنسبة لبلد البرنامج؟
			ب. هل الترتيبات الإدارية المقترحة لها أثر إيجابي من حيث التزام الأمم المتحدة بمبدأ المواءمة الوارد في إعلان باريس؟
			ج. هل البرنامج أو المشروع جزء من جهود التنسيق مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى ومؤسسات بريتون وودز و/أو الجهات المانحة الثنائية؟
			د. إذا لم يكن المشروع والبرنامج جزءاً من نهج منسق مع وكالات الأمم المتحدة والمانحين الثنائيين، هل تم استكشاف الفرص المتاحة لتنسيق المعونة؟
			هـ. هل نتائج البرنامج أو المشروع الوطني متوائمة تماماً مع الأولويات الوطنية التي تم تحديدها من خلال إستراتيجيات التنمية الوطنية؟
			و. هل تظهر المواءمة بين البرنامج الوطني وخطة عمل البرنامج الوطني وإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية؟
			ز. هل تم تحليل وفهم سياق البرنامج أو المشروع، بما في ذلك الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والبيئية والمشكلات والأسباب الجذرية، بشكل سليم؟
			ح. هل النتائج والمخرجات ذات صلة بالمزايا النسبية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (كما هي موضحة في الخطة الإستراتيجية للبرنامج الإنمائي) والأمم المتحدة ككل في البلد المستهدف ومجال التدخل؟
			ط. هل النتائج والمخرجات ذات صلة بالمزايا النسبية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (كما هي موضحة في الخطة الإستراتيجية للبرنامج الإنمائي) والأمم المتحدة ككل في البلد المستهدف وضمن سياق الأمم المتحدة لمتابعة إعلان باريس بشأن فعالية المعونة؟
			ي. هل النتائج ذات صلة بتطلعات واحتياجات الفئات المستهدفة ومهام برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بما يتماشى مع الخطة الإستراتيجية؟

ثالثاً. قياس تنمية القدرات^{١٨}

تتمثل التحديات في مجال تنمية القدرات بقياس التغيير والنتائج بشكل ملموس. إن النظر إلى تنمية القدرات في سياق 'نظام' أو 'مؤسسة' يساعد على فهم التدخلات المعقدة التي ينطوي عليها تغيير نظم الحوافز والقيادة والمعرفة ونظم المساءلة ونظم القيم وغيرها من عناصر التغيير. إن الكيانات الرسمية وغير الرسمية تؤدي وظائف وتقدم منتجات وخدمات تجعل التنمية ممكنة. وجميع المؤسسات في القطاع العام والمجتمع المدني والقطاع الخاص لها غرض. فهي تستخدم المدخلات كالموارد البشرية والمالية والمادية لتحويلها إلى مخرجات كالسياسات أو تقديم الخدمات العامة أو تطبيق التعليمات أو المنتجات المعرفية من أجل تحقيق نتائج مثل التحسن في الصحة العامة أو زيادة فرص العمل. ومن ثم، يمكن قياس تنمية القدرات بالتغيرات التي تطرأ على الأداء (الكفاءة والفعالية) والاستقرار (تخفيف المخاطر وإضفاء الطابع المؤسسي) والقدرة على التكيف (الاستثمار من أجل النمو والتغيير والتحسين المستمر) في مؤسسة معينة (راجع الإطار أدناه).

ينبغي أن تستند أهداف برامج تنمية القدرات إلى رؤية واضحة للنجاح، بدلاً من مفردات غامضة مثل "تحسين، تعزيز، تقوية، أو زيادة القدرات". وبالمثل ينبغي أن يستند قياس النجاح على أدلة واضحة على التغيرات الفعلية المتصلة بجدول أعمال التنمية بدلاً من الحكايات أو تدابير الانتهاء من أنشطة التدريب أو شراء أدوات أو زيادة الموظفين.



١٨ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (٢٠٠٩) Measuring Capacity Development Note (مسودة)، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي/مكتب السياسات الإنمائية/مجموعة تنمية القدرات

قائمة مراجعة عامة لمؤشرات النتائج^{١٩}

قائمة مراجعة النتائج

- هل النتيجة محددة بدقة؟ يجب أن تذكر بالتحديد ما يجب أن يتم، وأين ولمن وكنتيجة لماذا؟
- هل يمكن قياس النتيجة؟ لمعرفة ما إذا كان الناتج قابلاً للقياس اسأل أسئلة مثل: هل يمكن تحقيق ٥٠٪ من الناتج؟ هل يمكننا أن نفرق بين ٥٠٪ و ١٠٪؟
- هل النتيجة واقعية؟ يحتاج المرء لأن يعرف إمكانية تحقيق الناتج، وهل تتوفر الموارد اللازمة لذلك؟ هل هناك إرادة سياسية؟ إن الناتج ليس أمنية، بل هدف ملموس نسعى للوصول إليه.
- هل النتيجة مرتبطة بأهداف التنمية بصفة عامة؟ إن تحقيق الناتج يجب أن يقربنا من تحقيق أهداف التنمية.
- هل النتيجة محددة بفترة زمنية محددة؟
- هل توضح النتيجة بوضوح النظام (المؤسسة أو المؤسسات / المجموعة أو المجموعات / أو الأفراد) المطلوب تنمية قدراته؟
- هل تم تحديد تأثير عملية التغيير بصورة كافية بدلالة مخرجات النظام المنشود؟
- هل تم تحديد تأثير عملية التغيير بصورة كافية بدلالة زيادة الإنتاجية، واستقرار أو استمرار "النظام" المنشود؟
- هل تعتبر أهداف الإنتاجية/الاستقرار/الاستدامة الناتجة عن عملية تنمية القدرات واقعية وطموحة بدرجة معقولة بالمقارنة بالسجلات التاريخية لأداء "النظام" المنشود؟

قائمة مراجعة مؤشرات النتائج

- هل المؤشرات واضحة وسهلة الفهم؟
- هل تقيس المؤشرات التغيرات المرتبطة بالتغيير المطلوب المنصوص عليه في النتيجة؟
- هل هناك مؤشرات لقياس التغيرات الأساسية الغير مقصودة؟
- هل هناك بيانات متاحة بسهولة لكل مؤشر؟
- هل يحتمل أن يعطي مصدر المعلومات بيانات عالية الجودة عن عدد من السنوات؟
- هل مصدر البيانات وآلية جمعها موثوق فيها بالنسبة للجهات الرئيسية؟
- هل هناك خط أساسي (حالي) للبيانات الخاصة بكل مؤشر؟
- هل هناك هدف محدد وواقعي ومحدد بفترة زمنية محددة لكل مؤشر من المؤشرات؟
- هل يمكن تصنيف المؤشر طبقاً للنوع والجنس والأصول العرقية والحالة الاجتماعية كلما أمكن ذلك؟

^{١٩} وضع البرامج لتنمية القدرات (رابط)

قائمة مراجعة المخرجات

- هل المخرج منتج جديد أو خدمة أو مهارة أو قدرة جديدة يمكن تنميتها من خلال البرنامج؟
- هل المخرج مرتبط بمخرج واحد فقط ولا يتكرر في قائمة المخرجات؟
- هل تم ذكر كل مخرج بوضوح بلغة التغيير، وفي صورة شيء يمكن استلامه بعد أن يتم من خلال دورة عمل البرنامج؟
- هل نطاق ومدى المخرج يقع تحت سيطرة أو تأثير مديري البرنامج بصورة منطقية؟
- هل هناك علاقة سببية واضحة أو منطقية بين المخرج وبين النتيجة التي يساهم فيها هذا المخرج؟
- هل يصف المخرج منتجاً أو خدمة تخرج عن نطاق الأنشطة التي يتم تنفيذها (مثلاً يجب ألا يكون في صورة تدريب يتم أو ندوة تعقد أو استطلاع رأي يجرى - لأن هذه كلها تعتبر أنشطة وليس مخرجات).
- هل هناك تكاليف واضحة للمخرجات؟ هل تخدم المخرجات أو التأثيرات الناتجة عنها الغرض منها بعد نهاية البرنامج؟

رابعاً. حزم خدمات تنمية القدرات

حزم خدمات تنمية القدرات لدعم الاستجابة للأزمات المعقدة

كثيراً ما تواجه الحكومات في جميع أنحاء العالم التحدي المتمثل في الاستجابة لحالات الطوارئ أو الأزمات العاجلة أثناء محاولة تعزيز التنمية البشرية الوطنية من خلال الاستثمار على المدى المتوسط والمدى الطويل في إستراتيجيات تنمية القدرات. يقدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للدول الشريكة حزم خدمات تنمية القدرات قصيرة المدى وتلك ذات المدى المتوسط/الطويل. وهي:

١. حزمة خدمات تنمية القدرات ذات المدى القصير استجابةً لأزمات الاقتصاد والغذاء وتغير المناخ تركز على:

- الترتيبات المؤسسية الأكثر فعالية لتنفيذ برامج التنمية، بما في ذلك نظام تقديم الخدمات و تتبع النتائج.
- استعراض نظم الحوافز النقدية وغير النقدية للخدمة العامة، بدءاً من مكملات الرواتب إلى إدارة الأداء
- دعم إدارة المعونات ونظم المشتريات لتتسم بالشفافية وسرعة الأداء
- تدريب ممثلي تقديم الخدمات المحلية وتعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص لتحسين تقديم الخدمات
- ضمان سرعة الوصول إلى المعرفة والخبرة التقنية والتشارك في حلول تنمية القدرات عبر البلدان
- تيسير تقييم القدرات
- توفير تصميم 'الممارسات الجيدة' ودعم التنسيق بين الوزارات وآليات الاستجابة للتعامل مع الاستجابة الوطنية للأزمات المعقدة (مثل 'غرف الحالات الخاصة' أو 'مجالس تنسيق الأزمات')
- تيسير القدرات المحلية ونظم الاتصالات العامة وآليات التغذية الراجعة
- تصميم مبادرات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي سريعة الأثر لدعم ما سبق.

٢. حزم تنمية القدرات ذات المدى المتوسط إلى الطويل لدعم تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية تركز على:

- الاستثمار في قدرات أنظمة وطنية محددة، بدءاً من إدارة الموارد البشرية إلى أنظمة الرصد والتقييم في مؤسسات الدولة الأساسية
- تيسير إستراتيجيات كسب العقول
- تصميم الدعم لإستراتيجيات تنمية القدرات الوطنية
- إشراك ودعم معاهد السياسات المحلية والتدريب من أجل الدعم المستمر للتدريب والتعليم
- دعم ثقافة إدارية أقوى من خلال برامج القيادة والتوجيه والتدريب في مجال الخدمة المدنية
- دعم أنظمة المتابعة والتنسيق المتعلقة بالمساعدات لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية
- الدعوة إلى إجراء إصلاحات في التعليم العالي ومعاهد التدريب التقني، للاستثمار في قيادة ترمي إلى التغيير وثقافة إدارية وتحسين القدرة الإنتاجية وخلق فرص العمل
- آليات مراجعة الزملاء والشركاء لرصد/قياس أداء ونتائج تنمية القدرات
- فتح المساهمة الرأسية على آليات المساهمة العامة
- توفير قاعدة أدلة للسياسات والإصلاحات والاستثمارات التي عملت على تعزيز القدرات المحلية/الوطنية والاحتفاظ بها
- مراجعة برامج الأمم المتحدة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي لضمان دمج مفهوم تنمية القدرات فيهما لتصميم برامج تدعم الاستراتيجيات الوطنية والقطاعية

خامساً: موارد تنمية القدرات في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

منشورات نظرية ودراسات حالة

- قدرات للتنمية: حلول جديدة لمشاكل قديمة
- تنمية القدرات من خلال التعاون التقني
- الملكية، والقيادة، والتحول: هل نستطيع أن نفعل المزيد لتنمية القدرات
- ورقة عمل عن كسب العقول
- ورقة عمل عن القيم والأخلاقيات في إصلاح الخدمة المدنية
- ورقة عمل عن القدرات للتنمية المحلية الشاملة
- ورقة عمل عن الحوافز الغير مالية للخدمة المدنية
- ورقة عمل عن دعم القدرات المحلية لتقديم الخدمات
- ورقة عمل عن فاعلية التدريب في القطاع العام
- ورقة عمل عن المساعدة التقنية وتنمية القدرات: استخدام الخبراء الأجانب

ملاحظات عملية

- ملاحظات عملية عن تنمية القدرات
- ملاحظات عملية عن تقييم القدرات

ملاحظات نظرية عن استجابات تنمية القدرات

- الإصلاح المؤسسي وإدارة التغيير: إدارة التغيير في مؤسسات القطاع العام
- أنظمة الحوافز: الحوافز والتحفيز و أداء التنمية
- تنمية القيادة: قيادة التحولات على المستوى المحلي
- خدمات المعرفة والتعلم
- آليات المساءلة المتبادلة: المساءلة، الصوت والاستجابة
- عمليات إشراك أصحاب المصالح المتعددين

ملاحظات عملية عن تطبيقات تنمية القدرات

- ملاحظات عملية عن دعم القدرات من أجل التنمية المحلية المتكاملة
- ملاحظات عملية عن تنمية القدرات أثناء الفترات الانتقالية

ملاحظات نظرية عن تطبيقات تنمية القدرات

- تنمية القدرات وإدارة المساعدات
- قدرات المشتريات

أدلة وأدوات الموارد

- دليل المستخدم والأدوات الداعمة لتقييم القدرات من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
- عرض لمنهجيات تقييم القدرات
- دليل المستخدم والأدوات الداعمة لتقييم قدرات الشراء من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
- دليل حول دور برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في تغيير بيئة المساعدات: الدعم المباشر للميزانية، النهج القطاعية الشاملة والصناديق المشتركة للتبرعات
- القيادة للتنمية البشرية
- أدوات إضفاء الطابع المحلي على الأهداف الإنمائية للألفية
- أدوات تنمية القطاع الخاص
- وحدات القيادة في إطار برنامج الأمم المتحدة الإنمائي – برنامج تنمية القيادة
- فهرس الموارد حول قياس القدرات: دليل توضيحي للمعايير والمؤشرات
- فهرس الموارد حول تنمية القدرات
- دليل صياغة إستراتيجيات التنمية المحلية المستدامة
- أدوات منظمات المجتمع المدني لتقييم القدرات
- تطبيق النهج القائم على حقوق الإنسان للتعاون ووضع البرامج الإنمائية

الشبكات

- شبكة تنمية القدرات ومجموعات الممارسة
- قائمة خبراء برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: <http://www.capacity.undp.org/roster>

مواقع تنمية القدرات

- <http://www.capacity.undp.org>
- <http://content.undp.org/go/topics/capacity>
- <http://www.capacity.org>

مسرد مصطلحات تنمية القدرات ٢٠

التعريفات	حيث
تنشأ حين يلتزم طرفان بمجموعة من القواعد والإجراءات تحكم تعاملتهما، وتعتمد على اتفاق متبادل أو تفاهم حول دور ومسؤوليات كل طرف تجاه الآخر.	المساءلة
تشير إلى علاقات المساءلة - بين السلطتين التنفيذية والتشريعية والمحاكم وهيئات الضبط - التي تقوم من خلالها مؤسسات الدولة المختلفة بمحاسبة بعضها البعض باسم الشعب.	المساءلة - الأفقية
تشير إلى العلاقة المباشرة بين المواطنين وممثليهم الذين يشغلون مناصب عامة.	المساءلة - الرأسية
هي عملية تعليمية يدرس فيها المشاركون إجراءاته وخبراته من أجل تحسين الأداء.	التعلم العملي
منح فرص التعلم في مجال التنمية المهنية والتدريب المهني والتنمية الشخصية والتنمية الاجتماعية للبالغين.	تعليم الكبار
هي العملية التي تقوم من خلالها الحكومة المتلقية بدمج وتخطيط المعونات الدولية لدعم الأولويات والأهداف والاستراتيجيات الوطنية.	تنسيق المعونات
هي العملية التي تقوم من خلالها الحكومة المتلقية بدمج الموارد الخارجية والداخلية في تنفيذ برامج وأنشطة التنمية.	إدارة المعونات
هي القدرة على التأثير في صنع القرار وتخصيص الموارد.	السلطة
هو النظام المعياري أو النقطة المرجعية التي يمكن على أساسها مقارنة الأشياء وتقييمها وقياسها أو الحكم عليها.	المعيار
هي الخسارة التي تتكبدها بلد ما نتيجة لهجرة المهنيين المدربين والفنيين.	هجرة العقول
هي الزيادة في عدد المهنيين المدربين من ذوي المهارات العالية المولودين بالخارج والقادمين إلى بلد ما للعيش والعمل حيث توجد المزيد من الفرص، وأيضا العائدون و/أو المساهمون في عمليات التنمية في بلدانهم الأصلية	كسب العقول
تشير إلى العملية التي تقوم بموجبه منظمة ما بالتخطيط لأنشطتها المالية المستقبلية.	وضع الميزانيات
يشمل تصور إستراتيجيات العمل الجديدة، ومهمة تصميم العملية الفعلية، وتنفيذ التغيير على جميع أبعادها التكنولوجية والبشرية والتنظيمية	إعادة تصميم إدارة الأعمال
هي قدرات الأفراد والمؤسسات والجمعيات على أداء المهام وحل المشكلات وتحديد وتحقيق الأهداف بطريقة مستدامة	القدرات
تشير إلى القدرات الإدارية اللازمة لصياغة وتنفيذ ومراجعة السياسات والإستراتيجيات والبرامج والمشروعات	القدرات - الوظيفية
تشير إلى الخبرات والمهارات والمعارف التي اكتسبها البشر.	القدرات - الفردية
تصف النظام الأوسع الذي يعمل الأفراد والمنظمات بداخله والذي يسهل أو يعرقل وجودهم وأدائهم.	القدرات - البيئة الممكنة
تشمل السياسات والترتيبات والإجراءات والأطر الداخلية التي تسمح للمنظمة بالعمل والنهوض بمهامها والتي تمكن من حشد القدرات الفردية للعمل معا وتحقيق الأهداف.	القدرات - المؤسسية

٢٠ يعتمد هذا المسرد على موارد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وشعبة الإحصاءات بالأمم المتحدة واليونسكو ومنظمة العمل الدولية، منظمة الصحة العالمية ومنظمة التعاون والتنمية

القدرات - الفنية	القدرات المرتبطة بمجالات معينة من الخبرة والممارسة في قطاعات محددة أو موضوعات بعينها كتغير المناخ أو فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز أو التمكين القانوني أو الانتخابات.
القدرات - التكيفية	قدرة النظام على التكيف مع التغيير للاستفادة من الفرص أو للتعامل مع العواقب.
تقييم القدرات	يُعرف بأنه تحليل للقدرات المطلوبة مقارنةً بالقدرات القائمة لتقديم طريقة منهجية لجمع المعارف والمعلومات الهامة حول أصول واحتياجات القدرات.
القدرات الحالية	تشير إلى القدرات الموجودة داخل نظام أو مؤسسة أو وحدة معينة يمكن تعزيزها وتقويتها وتحسينها إلى أقصى حد.
اجتذاب القدرات	هي عملية استقطاب القدرات من خارج المنظمة/النظام أو البلد المستهدف من خلال توفير الحوافز مثلاً أو عرض المناصب الرئيسية.
بناء القدرات	هي العملية التي تدعم فقط المراحل الأولى من بناء أو إنشاء القدرات وهي تفترض أنه لا توجد قدرات موجودة للبدء منها.
تنمية القدرات	تشير إلى العملية التي يقوم من خلالها الأفراد والمنظمات والمجتمعات بالحصول على وتعزيز والحفاظ على القدرات اللازمة لتحديد وتحقيق أهداف التنمية الخاصة بهم على مر الزمن.
استجابة تنمية القدرات	هي مجموعة متكاملة من الإجراءات التسلسلية المدرجة في برنامج أو مشروع لمعالجة قضية واحدة أو أكثر من القضايا الأساسية لتنمية القدرات.
الاحتفاظ بالقدرات	تشير إلى الحفاظ على القدرات التي تمت تنميتها وتعزيزها داخل نفس المؤسسة أو الوحدة من قبل.
استغلال القدرات	هي الاستخدام الفعال للقدرات الحالية والجديدة من أجل تحقيق نتائج التنمية.
تطوير المسار الوظيفي	هو التخطيط المستمر الذي يتم من أجل النهوض بمسار الشخص الوظيفي على أساس الخبرة وأي تدريب يتلقاه لرفع مستوى المؤهلات أو اكتساب مؤهلات جديدة.
عامل التغيير	شخص أو شيء ما يحدث أو يساعد على إحداث التغيير.
إدارة التغيير	هو أسلوب منهجي في التعامل مع التغيير، سواء من وجهة نظر المنظمة، وعلى المستوى الفردي.
الخدمة المدنية	تشير إلى الفروع المهنية الدائمة في إدارة الدولة، باستثناء الفروع العسكرية والقضائية والسياسيين المنتخبين.
المجتمع المدني	هو الجهات الفاعلة غير الحكومية التي لا تهدف لتحقيق الأرباح ولا تسعى إلى السلطة.
التدريب	هي طريقة لتوجيه وإرشاد وتدريب شخص ما أو مجموعة من الأشخاص وذلك بهدف تحقيق هدف ما أو تطوير مهارات محددة.
بناء التحالفات	هو تحالف بين الأفراد أو المجموعات، يتعاونون من خلاله في إطار العمل المشترك، كل ساعياً وراء مصلحة الذاتية، مع دمج الجهود معاً من أجل قضية مشتركة.
مجموعات الممارسة	هي مجموعات تشترك معاً في الاهتمام بأمر ما وفي مجموعة من المشكلات أو في شغفها بموضوع وتقوم بتعميق معارفها وخبراتها في هذا المجال من خلال التفاعل على أساس مستمر.
التعليم المستمر	هو مصطلح شامل يشير إلى جميع أشكال وأنواع التعليم التي يواصلها أولئك الذين تركوا التعليم الرسمي في أية مرحلة ليدخلوا إلى سوق العمل و/أو يتولوا مسؤوليات البالغين.
التنسيق	هو أسلوب للتفاعل الاجتماعي تتم فيه دراسة العمليات المختلفة في وقت واحد وترتيب تطورها لتحقيق الفائدة المثلى للجميع.
القضايا الرئيسية	تمثل المجالات التي غالباً ما يحدث تغيير القدرات فيها وعبر مجموعة متنوعة من القطاعات والموضوعات.

الفساد	هو إساءة الاستخدام النشط أو السلبي لصلاحيات الموظفين العموميين (المعينين أو المنتخبين) لتحقيق منافع خاصة مالية أو غيرها.
الفساد - السياسي	هو إساءة استخدام المسؤولين الحكوميين أو السياسيين لسلطاتهم الحكومية والموارد الرسمية لتحقيق مكاسب شخصية غير شرعية، عادة ما تكون سرية.
تحليل التكاليف والمنافع	هي تقنية تتعلق باتخاذ القرار لإحداث تغيير ما من خلال المقارنة بين قيم جميع المنافع المتوقعة من الإجراء قيد الدراسة والتكاليف المرتبطة به.
النظام الوطني	يشير إلى الإدارة المالية العامة بما في ذلك المحاسبة والتدقيق والمشتريات وأطر النتائج ورصدها.
اللامركزية	هو تشتيت أو توزيع المهام والصلاحيات من السلطة المركزية إلى السلطة المحلية أو المجتمع.
الفاعلية التنموية	هو مدى كون نتائج عمليات التنمية لصالح الفقراء ولتعزيز المساواة.
دعم الميزانية المباشرة	آليات مشتركة تجمع بين الحكومة/الجهات المانحة للسماح بتوجيه الموارد الخارجية مباشرة من خلال الميزانيات الوطنية، باستخدام أنظمة المخصصات والمشتريات والمحاسبة الوطنية لتكملة الإنفاق العام على الأولويات المتفق عليها وطنياً.
التعليم	يمثل جميع الأنشطة المتعمدة والمنهجية التي تهدف إلى تلبية الاحتياجات التعليمية
التعليم - الأساسي	هو مفهوم أوسع من التعليم الابتدائي يشمل التعليم المبكر للطفل وبرامج محو أمية الكبار ومجموعة من الأنشطة غير الرسمية للأطفال والشباب والكبار.
التعليم - العالي	يشير إلى التعليم في المستوى الثالث (المستويات 5 و 6 و 7) مثل الجامعات وكليات المعلمين والمدارس المهنية العليا والتي تشترط كحد أدنى للقبول بها إتمام الدراسة في المستوى الثاني أو تقديم دليل على تحقيق ما يعادل ذلك من مستويات المعرفة.
التعليم - التقني	هو تعليم رسمي صُمم لتوفير المعرفة والمهارات الأساسية التي تستلزمها عمليات الإنتاج مع دلالات أوسع من التعليم المهني في المرحلة الثانوية أو أعلى.
التعليم - المهني	هو تعليم رسمي يهدف إلى إعداد المهن التي تتطلب مهارات.
الكفاءة	هو مقياس لمدى تحول الموارد الاقتصادية/المدخلات (الأموال والخبرة والوقت الخ) إلى نتائج.
الفاعلية	هو مدى تحقيق برنامج أو مشروع ما لأهدافه.
التمكين	هو تمكين الأفراد أو المجتمعات من تولي زمام الأمور والاستفادة الكاملة من طاقاتهم ومعارفهم وقدرتهم على الحكم.
المدخل	تشير إلى المستويات حيث توجد القدرات - وهي البيئة المواتية والمنظمات والأفراد.
التقييم	هي عملية مقيدة بإطار زمني تسعى إلى الوصول إلى تقييم منهجي وموضوعي لأهمية وأداء ونجاح برامج ومشروعات مستمرة ومنتهية.
البرهان	هو أي نوع من الإثبات يميل إلى تقرير أو دحض حقيقة حاسمة في القضية. وهو يشمل، على سبيل المثال لا الحصر، الشهادة الشفوية للشهود، بمن فيهم الخبراء في المسائل التقنية، والوثائق والسجلات الإلكترونية والصوتية والمرئية والصور الفوتوغرافية.
إستراتيجية الخروج	هي خطة للتقليص التدريجي لدعم المكتب القطري لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي للتنفيذ الوطني، بما في ذلك تدابير تنمية القدرات.
التغذية الراجعة	مردود الآراء - بوصفه عملية - يتألف من استقاء المعلومات من أنشطة الرصد والتقييم واستخدامها لصنع القرار وتعزيز التعلم في منظمة ما. أما مردود الآراء - بوصفه منتج - فيشير إلى المعلومات الناتجة من الرصد والتقييم، والتي قد تتضمن النتائج والاستنتاجات والتوصيات والدروس المستفادة من التجربة.

التدخل الحكومي	هي إجراءات حكومية للتأثير على سير الاقتصاد في بلد ما من خلال التشريعات والسياسات النقدية والمالية والجمركية والمساعدات الحكومية وتمائم القطاعات الإستراتيجية، الخ.
رأس المال البشري	هو الثروة الإنتاجية الموجودة في المهارات والعمل والمعرفة.
التنمية البشرية	هي عملية توسيع خيارات البشر: فهي تركز على كل من تشكيل القدرات البشرية – تحسين الصحة والمعارف والمهارات – واستغلال البشر لما اكتسبوه من قدرات، لأغراض العمل أو الترفيه.
تنمية الموارد البشرية	تشير إلى جميع القرارات الإدارية التي تؤثر على طبيعة العلاقة بين المنظمة وموظفيها، أي مواردها البشرية.
الأثر	هو نتيجة برنامج أو مشروع ما في ما يتعلق بأهداف التنمية أو الأهداف طويلة الأجل. فهي التغييرات التي أثمر عنها التدخل.
الحوافز	هي تدابير خارجية صُممت ووضعت للتأثير على دوافع وسلوكيات الأفراد أو الجماعات أو المنظمات.
الحوافز – المالية	تشمل الفوائد المالية لتحفيز الأفراد والتي يمكن أن تكون مباشرة (المرتبات والمعاشات التقاعدية والتأمين والمكافآت والبدل، الخ) أو غير مباشرة (وجبات الطعام المدعومة أو الملابس أو السكن).
الحوافز – غير المالية	تشير إلى عوامل التحفيز غير المالية كالهدايا والمكافآت والسفر والمرونة في العمل وتقدير الجهد في العمل، الخ.
المؤشر	هي إشارة تساعد على قياس التغيير من حيث الكمية والنوعية وحسن التوقيت.
القطاع غير الرسمي	بشكل عام يتميز بأنه يتكون من وحدات تعمل في مجال إنتاج السلع أو الخدمات يدفعها هدف أساسي وهو خلق فرص العمل والدخل للأشخاص المعنيين.
المدخلات	هي الأفراد والسلع والخدمات المستخدمة لتنفيذ أنشطة برنامج أو مشروع ما.
التنمية المتكاملة	هي التنمية التي تأخذ في اعتبارها مجموعة من العوامل المميزة لحالة الإنسان.
المؤسسة	هي عبارة عن قيود من وضع الإنسان تعمل على تنظيم التفاعل البشري. وهي تتكون من قيود رسمية (القواعد والقوانين والداستاتير) والقيود غير الرسمية (قواعد السلوك والأعراف ومدونات قواعد السلوك التي يفرضها الإنسان على نفسه) وخصائص إنفاذها.
الترتيبات المؤسسية	تشير إلى السياسات والإجراءات والعمليات التي تطبقها بلد ما لتشريع وتخطيط وإدارة عملية تنفيذ التنمية وسيادة القانون وقياس التغيير والإشراف على وظائف الدولة الأخرى.
وضع البرامج المشتركة	هو الجهد الجماعي الذي تقوم من خلاله منظمات الأمم المتحدة والشركاء الوطنيين بالعمل معاً من أجل إعداد وتنفيذ ورصد وتقييم الأنشطة الرامية إلى تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية بفعالية وكفاءة وكذلك غيرها من الالتزامات الدولية الناشئة عن مؤتمرات الأمم المتحدة ومؤتمرات القمة والاتفاقيات و صكوك حقوق الإنسان.
المعرفة	تشير إلى خلق واستيعاب ونشر المعلومات والخبرات من أجل إيجاد حلول فعالة للتنمية.
الاقتصاد القائم على المعرفة	هو تعبير صيغ لوصف الاتجاهات في الاقتصاديات المتقدمة نحو مزيد من الاعتماد على المعلومات والمعارف ومستويات المهارة العالية والحاجة المتزايدة لدى قطاع الأعمال والقطاع العام للوصول إلى كل ذلك بسهولة.
إدارة المعرفة	هي تطوير معارف جديدة أو استيعاب المعارف القائمة وتنظيمها ونشرها لتحقيق هدف عام وهو تحسين النتائج إلى أعلى حد ممكن.
المعرفة – التقليدية	هي مجموعة الحقائق التي تم التوصل إليها والاحتفاظ بها من قبل مجموعة ثقافية متميزة كنتيجة للملاحظة المباشرة والممارسة، بما في ذلك المنظور المميز والأفكار المستنتجة من هذه الحقائق.

القيادة	هي القدرة على التأثير في الأفراد والمنظمات والمجتمعات وإلهامهم وتحفيزهم لتحقيق بل وتجاوز أهدافها.
القيادة المبنية على التغيير	هو نمط القيادة يحدد فيه القائد التغيير المطلوب ويخلق رؤية لتوجيه التغيير من خلال الإلهام، وينفذ التغيير مع التزام أعضاء المجموعة.
التعلم	يُعرف بأنه أي تحسن في السلوكيات أو المعلومات أو المعرفة أو الفهم أو القيم أو المواقف أو المهارات.
منظمة متعلمة	هي منظمة قادرة على التكيف المستمر مع البيئة الخارجية المتغيرة
الدروس المستفادة	هي التعلم من التجربة التي تنطبق على حالة عامة وليس على ظرف محدد.
المهارات الحياتية	هي القدرة على مواجهة وحل متطلبات وتحديات الحياة اليومية والاستعداد لذلك.
الإدارة	هي الاستخدام فيما يتصل بثلاث مهام رئيسية هي: الإشراف على الآخرين وتحمل مسؤولية عملهم؛ تخصيص العمالة والمواد ورأس المال لإنتاج عائد مرتفع، وصنع القرار.
الإرشاد	هي عملية للانتقال غير الرسمي للمعرفة ورأس المال الاجتماعي والدعم النفسي يُنظر إليها من قبل المتلقي على أنها ذات صلة بالعمل أو المسار الوظيفي أو التطوير المهني؛ وينطوي التوجيه على التواصل غير الرسمي، وعادة ما يكون وجهاً لوجه، وخلال فترة طويلة من الزمن، بين شخص يُعتبر ذا قدر أكبر من المعرفة أو الحكمة أو التجربة وشخص يُنظر إليه على أنه يمتلك قدرًا أقل.
العقلية	هي موقف ذهني أو استعداد ثابت يحدد سلفاً ردود أفعال شخص ما على المواقف وتفسيره لها.
المتابعة	هي مهمة مستمرة تهدف في المقام الأول إلى تزويد إدارة برنامج أو مشروع ما وأصحاب المصلحة الرئيسيين به بمؤشرات مبكرة على حدوث التقدم أو عدمه أثناء تنفيذ أهداف البرنامج أو المشروع.
التحفيز	يشير إلى بدء وتوجيه وشدة واستمرار السلوك.
نظام الحوافز	يشير إلى مجموعة من المحفزات، ذات طبيعة تتسم بالمتابرة نوعاً ما، معمول بها في أي وقت.
التحفيز - الاجتماعي	هو مستمد من كون البشر يميلون إلى التعاطف مع الآخرين والشعور بالانتماء إلى المجموعات.
الملكية الوطنية	هي ممارسة الحكومة الفعلية لسلطتها على سياسات وأنشطة التنمية، بما في ذلك تلك التي تعتمد - كلياً أو جزئياً - على الموارد الخارجية. بالنسبة للحكومات، فإن هذا يعني صياغة جدول أعمال التنمية الوطنية ووضع سياسات وإستراتيجيات رسمية قطاعية.
المساعدة الإنمائية الرسمية	هي تدفقات من التمويل الرسمي هدفها الرئيسي تعزيز التنمية الاقتصادية ورفاهة البلدان النامية، وهي ذات طبيعة امتيازية إذ تتضمن منحة لا تقل عن 25 في المئة (باستخدام معدل خصم ثابت قدره 10 في المئة).
استطلاع الرأي	هي عينة من الآراء تهدف إلى التحقق من أو توضيح آراء أفراد مجموعة من البشر فيما يتعلق بموضوعات معينة.
المنظمة	تتألف المنظمات من مجموعات من الأفراد يربطهم هدف مشترك لتحقيق أهداف معينة.
النتائج	هي الآثار المقصودة أو المتحققة على المدى القصير والمتوسط الأجل لمخرجات التدخل، والتي تتطلب عادةً جهداً جماعياً من الشركاء. وتمثل النواتج تغيرات في الأوضاع الإنمائية تحدث ما بين إنجاز المخرجات وتحقيق الأثر المنشود.
المخرجات	هي المنتجات والخدمات التي تنجم عن إنجاز الأنشطة في إطار التدخل الإنمائي.
الإشراف	هي عملية المراجعة العامة والرصد والتقييم والرقابة والإبلاغ والتدقيق للبرامج والأنشطة وتنفيذ السياسات ونتائج المنظمات. الهدف من ذلك هو ضمان المساءلة التنظيمية والمالية والتشغيلية والأخلاقية وفعالية الضوابط الداخلية ومنع الغش وسوء الممارسة.

بناء الشراكات	هي عملية بناء التحالفات بين البشر و/أو المنظمات بغرض تحقيق الأهداف المتفق عليها بين الطرفين.
الأداء	يشير إلى الفعالية والكفاءة التي تتحول بها المدخلات إلى الاستخدام المنتج.
تقييم الأداء	هو تقييم بالمقارنةً بمجموعة من المعايير المحددة مسبقاً تتعلق بجوانب الاقتصاد والكفاءة والفعالية التي تبديها منظمة أو فرد ما أثناء تنفيذ نشاط معين أو مجموعة من الأنشطة.
إدارة الأداء	هو نظام يقوم على القياس المنتظم لنتائج (نواتج) برامج القطاع العام أو المنظمات أو الأفراد، واستخدام هذه المعلومات لزيادة الكفاءة في تقديم الخدمات.
القطاع الخاص	يشمل القطاع الخاص الشركات الخاصة والأسر والمؤسسات غير الهادفة للربح التي تخدم الأسر المعيشية.
المشتريات	هي عملية الحصول على السلع أو الخدمات أو الأعمال بالجودة الصحيحة وبالكمية الصحيحة وبالسعر المناسب من المصدر الصحيح في الوقت الصحيح من خلال وسائل مختلفة كالتميز أو الشراء أو الاستئجار.
المشروع	هو تدخل محدد زمنياً يتألف من مجموعة من الأنشطة المخططة والمترابطة التي تهدف إلى تحقيق أهداف محددة. في سياق التعاون من جانب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، هو مشروع إنمائي تم تحديده بشكل منفصل مع حكومة واحدة أو أكثر وبمساعدة من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
السياسة	هي خطة عمل قومية أو للشركات أو غير ذلك توجه العمليات في مجال أو قطاع معين، وتتألف من الأهداف الإستراتيجية والمبادئ التوجيهية بشأن الكيفية تحقيقها.
إصلاح السياسات	هي العملية التي تم فيها التغييرات بحسب «قواعد اللعبة» الرسمية – بما في ذلك القوازين والأنظمة والمؤسسات – لمعالجة مشكلة أو تحقيق هدف كالنمو الاقتصادي أو حماية البيئة أو التخفيف من وطأة الفقر.
القطاع العام	يضم القطاع الحكومي العام بالإضافة إلى جميع المؤسسات العامة بما في ذلك البنك المركزي.
الشراكات بين القطاعين العام والخاص	هي ترتيبات يقوم بموجبها القطاع الخاص بتوفير أصول البنية التحتية والخدمات التي تقدمها الحكومة في المعتاد، مثل المستشفيات والمدارس والسجون والطرق والجسور والأنفاق والسكك الحديدية والمياه ومحطات الصرف الصحي.
ضمان الجودة	هو نمط قائم على التخطيط والمنهجية لجميع الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة الكافية بأن المنتج سوف يطابق الشروط الموضوعية.
البحث والتطوير	هو نشاط إبداعي منهجي يُقصد به زيادة مخزون المعرفة واستخدام هذه المعرفة لابتكار تطبيقات جديدة.
المرونة	تشير إلى قدرة نظام طبيعي على التعافي من الاضطراب.
قابلية الاستجابة	تشير إلى الطريقة التي يستطيع بها وكلاء التنمية المتولين مهام إعانة الفقراء – عامة أو خاصة – إدراك الاحتياجات والاستجابة لمطالب جماعات معينة، مثل الفقراء.
النتيجة	هو مصطلح واسع يُستخدم للإشارة إلى الآثار المترتبة على برنامج أو مشروع ما. وتصف مصطلحات المخرجات والنواتج والآخر على نحو أدق الأنواع المختلفة من النتائج على مختلف مستويات التجميع.
المخاطر	هي عوامل خارجة عن سيطرة الأطراف المسؤولة عن إجراء البرنامج أو المشروع والتي قد تؤثر سلباً على التنفيذ.
تحليل المخاطر	هي عملية منهجية لتقييم ودمج الأحكام المهنية حول الظروف المعاكسة و/أو الأحداث المحتملة.
النهج القطاعي الشامل	كل التمويل الهام من الجهات المانحة والذي يدعم سياسة واحدة وبرنامج قطاعي شامل مستقل، يتفق مع إطار سليم للاقتصاد الكلي، تحت قيادة الحكومة.

النوبات	هي اجتماعات لمجموعة من الطلاب المشاركين في البحث أو الدراسة المتقدمة تحت إشراف قائد واحد أو أكثر لمناقشة المشاكل ذات الاهتمام المشترك.
المهارة	هي القدرة المكتسبة التي تُمارس للاضطلاع بمهمة أو وظيفة بكفاءة، وعادةً تكون ذات طابع يدوي.
رأس المال الاجتماعي	يُعرف بأنه المعايير والعلاقات الاجتماعية المدمجة في الهياكل الاجتماعية للمجتمعات التي تمكن البشر من تنسيق العمل لتحقيق الأهداف المرجوة.
أصحاب المصالح	هم أي فرد أو جماعة أو مؤسسة أو حكومة لها مصلحة أو مخاوف فيما يتعلق بتدبير معين اتخذ أو اقترح تقدمت به منظمة.
تحليل أصحاب المصالح	تعيين أصحاب المصلحة الرئيسيين ومناصبهم بالنسبة لأهداف المنشأة (درجة الدعم، السلطة، الخ). ويمكن استخدامه لتحديد أصحاب المصلحة الذين يمكن إدراجهم في تقييم القدرات.
النجاح	هو النتيجة الإيجابية التي يثمر عنها برنامج أو مشروع ما ويتم تقييمها من حيث الفعالية والأثر والاستدامة والمساهمة في تنمية القدرات.
النظام	يشير إلى مجموعة من العناصر المترابطة في كيان مركب يؤدي وظيفة.
التعاون التقني	هو نقل المهارات وتقديم المشورة للبلدان النامية في مختلف المجالات: الإدارية والعلمية والمهنية والتقنية.
التدريب	هي عملية تعليمية منهجية يتعلم المرء خلالها مهارات جديدة.
التدريب - أثناء الخدمة	هو التدريب المكتسب أثناء العمل.
التدريب - الوظيفي	هي عملية تعليمية خاصة لتطوير المهارات اللازمة لتحسين الأداء الوظيفي من قبل الموظفين المهنيين؛ وعادة ما تكون قصيرة المدى ومرتبطة بوظيفة محددة.
التدريب - المهني	هو التدريب الذي يهدف إلى توفير المهارات والمعارف والسلوكيات المطلوبة للعمل في مهنة معينة أو مجموعة من المهن المرتبطة في أي مجال من مجالات النشاط الاقتصادي.
تقييم احتياجات التدريب	هي جمع وتحليل الكفاءات التنظيمية والمهنية والفردية الهامة للأداء. ويؤدي تحليل الأداء الحالي مقابل الأداء المطلوب إلى تعريف برامج التدريب التي تسد الفجوة بين الجانبين.
الشفافية	تشير إلى العملية التي بموجبها يتم توفير المعلومات الموثوق بها في الوقت المناسب عن الأوضاع والقرارات والإجراءات الحالية المتعلقة بأنشطة المنظمة وجعلها متاحة وواضحة ومفهومة.
الاتجاه	هو حركة طويلة المدى في سلسلة مرتبة، كسلسلة زمنية مثلاً، يمكن أن نعتبر أنها، مع عنصر التذبذب والعشوائية، تعمل على توليد القيم المرصودة.
التحقق	هي المراقبة المستمرة لعملية التجميع ولنتائج هذه العملية.
الصوت	يشير إلى مدى القوة الدافعة التي يتلقاها صناع القرار أو القائمون بالواجبات من أصحاب الحقوق.
الضعف	هو مقياس لمدى احتمالات تعرض مجتمع أو هيكل أو خدمة أو منطقة جغرافية للضرر أو التعطل، من أثر خطر كارثة معينة بسبب طبيعته أو موقعه .
تحليل جوانب الضعف	هي عملية تقدير احتمالات التعرض لأخطار الكوارث المحتملة لعناصر محددة.
ورشة عمل	هو اجتماع لأفراد تجمعهم اهتمامات ومشكلات المشتركة، عادةً برفقة الخبراء، لتبادل المعلومات وتعلم المهارات اللازمة أو التقنيات.



برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
مكتب السياسات الإنمائية
مجموعة تنمية القدرات

**United Nations Development Programme
Bureau for Development Policy**

Capacity Development Group

304 East 45th Street, FF-6th Floor

New York, NY 10017

Fax: +1 212-906-6057

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