



الأمم المتحدة

الاسكوا

ESCWA

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا

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

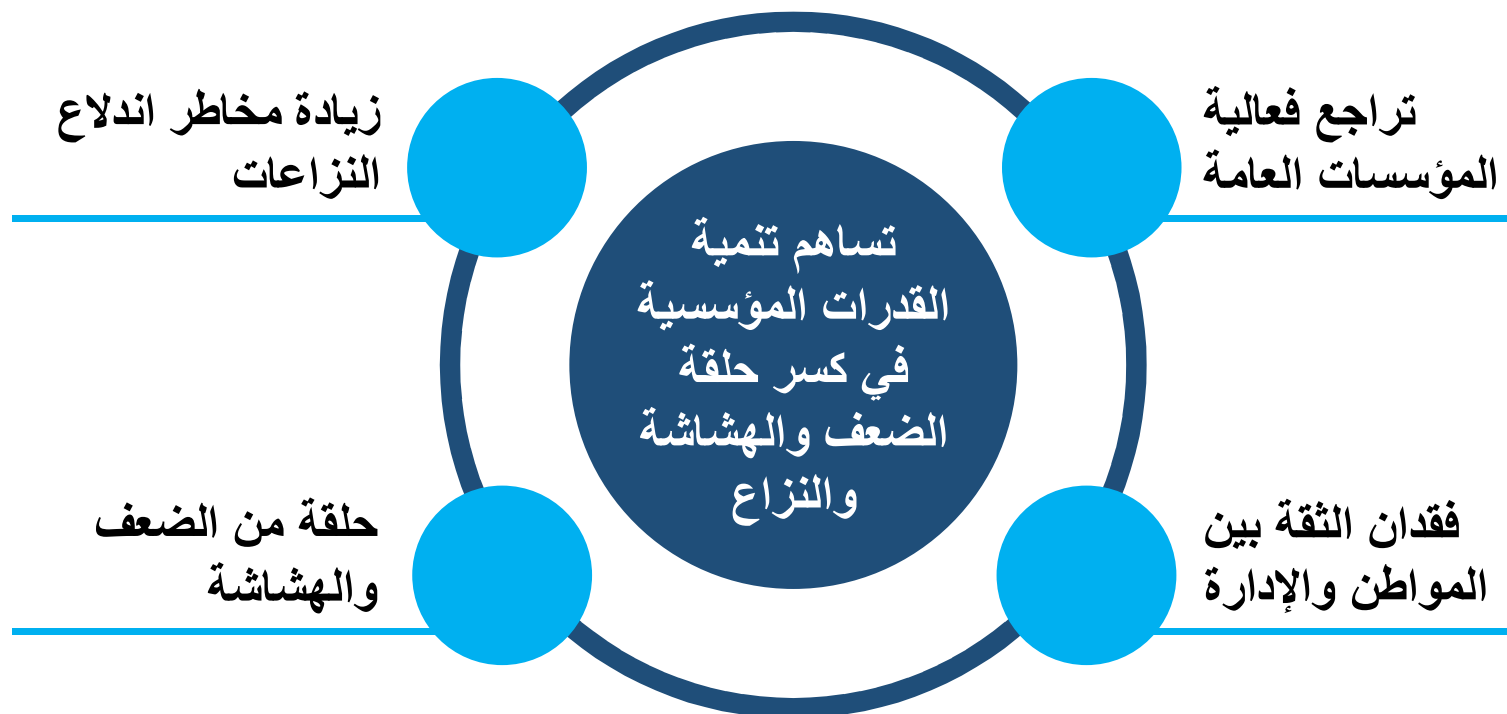
دعم المؤسسات في مواجهة تحديات الخروج من النزاعات:  
منهجية تقييم القدرات المؤسسية

### الاستجابة

وفي هذا الإطار، طوّرت الإسكوا منهجيةً لتقييم القدرات المؤسسية تلائم أوضاع الدول العربية، من إدارية وتنموية وثقافية وسياسية، ولا سيما تلك التي تعاني "بيئة هشّة" ناجمة عن النزاعات وأشكال العنف المختلفة. وهذه المنهجية يطبقها المسؤولون أنفسهم.

### التوصية

في اجتماعها الخامس، أوصت اللجنة التنفيذية للإسكوا أن تستمر الأمانة التنفيذية في: "دعم الدول الأعضاء الراغبة في ذلك في تطوير قدراتها المؤسسية للحد من أثر النزاع وعدم الاستقرار وتداعياتهما على تنفيذ خطة التنمية المستدامة لعام 2030".



## أهداف منهجية التقييم المؤسسي

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

التقييم  
الموضوعي

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

التفعيل  
المؤسسي

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

التطوير  
الاختباري

## أمثلة حول الأولويات والقدرات المستهدفة في منهجية التقييم

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

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

مؤسسات رئيسية

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

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

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

## نطاقات تطبيق منهجية التقييم المؤسسي

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

## مراحل وخطوات منهجية التقييم

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

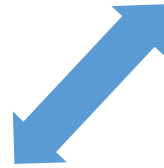
## قراءة المعلومات والمؤشرات

المعلومات الكمية المُجمّعة	المعلومات النوعية عن المؤسسة والسياق العام والقدرة المؤسسية موضوع التقييم
- يُستفاد من العلامات التقديرية تقدير جوانب ومكونات القدرة المؤسسية موضوع الدراسة.	- توحيد نظرة المشتركين إلى الخلفية (المؤسسة، السياق العام، القدرة المؤسسية موضوع التقييم)؛
- يُستفاد من الاتجاهات التقديرية تقدير تراجع أو تقدم أو استقرار جوانب ومكونات القدرة موضوع الدراسة مع الوقت	- الإضاءة على مكامن الضعف أو النقص في المعلومات الموثقة لهذه الأقسام؛
	- التعرف على القدرات البشرية والمؤهلات والخبرات المتوقّرة ضمن المجموعة بما يخدم تعزيز القدرات والتعاون عموماً؛
	- توحيد الأهداف ومراجعة الفهم الضروري لجدول الأولويات الناظمة لخطط العمل.
	بناءً على المعلومات النوعية وعلى محمولات الأسئلة من ناحية جوانب ومكونات القدرة المؤسسية موضوع الدراسة، يوضع مقترح لمواضيع التدريب والتأهيل والدعم لكافة المؤسسات المشتركة.



## أبرز نتائج منهجية التقييم المؤسسي

تشكيل فريق مؤهل من المسؤولين في المؤسسة  
للقيام بعملية التقييم دورياً



تحديد مكامن الضعف والقوة في المؤسسة  
ووضع برامج التطوير والدعم



تزويد المسؤولين في المؤسسة بمعرفة  
معمقة

# التطبيق العملي لمنهجية التقييم المؤسسي

## العراق

الأولوية الظرفية:

إعادة إدماج النازحين في المحافظات المحررة من الإرهاب  
وتلبية متطلباتهم الأساسية



- جمع أكثر من مؤسسة حكومية محلية لقياس قدرة التصدي لمشكلة مشتركة أو لحالة طوارئ؛
- قياس قدرات المؤسسات المحلية في كل من محافظة نينوى وقضاء الحمدانية في مجالي تنفيذ الخطط المقررة والتنسيق مع الجهات الأخرى.



- 8 مؤسسات لامركزية: 4 على مستوى المحافظة و4 على مستوى القضاء؛
- 20 مشارك من المؤسسات اللامركزية والوزارات المركزية المعنية.

## اليمن

الأولوية الظرفية:

الخروج من النزاع وإطلاق عملية التعافي



- جمع أكثر من مؤسسة حكومية لقياس مجموعة قدرات محددة فيها؛
- قياس قدرات الوزارات في مجالات إعداد الخطط التشغيلية والاستراتيجية؛ ووضع الموازنة وإدارتها؛ وتنسيق الأعمال.



- 16 وزارة ومؤسسة حكومية؛
- 23 مشارك من الوزارات ومن مكاتب الوزارات في المحافظات؛

## النتائج الأولية للتطبيق العملي لمنهجية التقييم المؤسسي

### العراق

- تم عقد ورشتي عمل، وتم تكييف أدوات التقييم التي أعدتها الإسكوا مرتين،
- قدم عرض مفصل بمنهجية التحليل وبنائج التقييم الأولية،
- ستقوم وزارة التخطيط العراقية مع الفريق المعني بمراجعة وتمحيص نتائج التقييم قبل أن يصار إلى وضع التقرير النهائي؛
- سيوضع برنامج لتدريب المدربين على تطبيق المنهجية في عدة محافظة في العراق.

### اليمن

- تم عقد ورشتي عمل، وتم تكييف أدوات التقييم التي أعدتها الإسكوا ثلاث مرات؛
- تم وضع تقرير "تقني" أولي بنتائج عملية التقييم؛
- يعمل على وضع تقرير تحليلي شامل لمناقشته مع وزارة التخطيط والفريق اليمني المعني واعتماده؛
- سيتم، وضع برنامج لتطوير القدرات المؤسسية، وبرنامج لتدريب المدربين على تطبيق المنهجية.

## خلاصة

- الالتزام والتنسيق
- مسار طويل الأمد
- دورية التطبيق

فريق متنوع  
من المسؤولين

- تطوير المنهجية
- رفع قدرات المؤسسات
- الحد من تداعيات النزاع على التنمية و خطة عام 2030

دعم مستمر من  
الدول الأعضاء

- قدرات المؤسسات وكفاءات الكوادر العليا
- جذور الهشاشة
- دور المؤسسة في الخروج من النزاعات

مقاربة شاملة  
واندماجية من  
الإسكوا



الأمم المتحدة

الاسكوا  
ESCWA

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا

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

شكراً