



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



سياسة
تعزير
القدرات المحلية



تعرف على المزيد في

<https://www.usaid.gov/local-capacity-strengthening-policy>

المحتويات

٢	الموجز التنفيذي
٤	I. رؤية مشتركة لتعزيز القدرات المحلية
٧	II. مبادئ وضع البرامج الفعّالة لتعزيز القدرات المحلية
١٥	III. مبادئ إقامة شراكات عادلة في مجال تعزيز القدرات المحلية
٢١	IV. مأسسة التغيير: طريق المضي قدماً

التعريفات الرئيسية

تشمل القدرة المعرفة والمهارات والدوافع، وكذلك العلاقات التي تُمكن الفاعل -فرداً كان أو منظمة أو شبكة- من اتخاذ إجراءات لتصميم وتنفيذ حلول لمواجهة تحديات التنمية المحلية، وللتعلم والتكيف من تلك الإجراءات، والابتكار والتحول مَرور الوقت.

تعزيز القدرات المحلية هو استثمار إستراتيجي ومقصود في عملية الشراكة مع الجهات الفاعلة المحلية -الأفراد والمنظمات والشبكات المحلية- من أجل التحسين المشترك لأداء نظام محلي لتحقيق نتائج إيجابية مستدامة ومُقدرة على المستوى المحلي.

تعتمد التنمية المستدامة على قيام الجهات الفاعلة المحلية بقيادة الجهود الرامية إلى تحسين مجتمعاتها المحلية والعمل بصورة شاملة وجماعية على إنجاز تلك الجهود. لهذا السبب، كان تعزيز القدرات المحلية، ولا يزال، عنصراً أساسياً وضع برامج الأمريكية للتنمية الدولية. يمكن للتعزيز الفعال للقدرات المحلية أن يدفع عجلة النمو الاقتصادي الشامل للجميع، ويدفع قدماً بإدخال تحسينات على الخدمات والنظم الأساسية في مجالات الصحة والغذاء والتغذية والتعليم، وينمي الحوكمة الديمقراطية. كما أن تعزيز القدرات المحلية يمكن أن يعالج العوامل الأساسية للشهاشة، ويدعم نظم الاستجابة الإنسانية المحلية، ويُحسّن من القدرة على مواجهة الصدمات والضغوط. نتيجةً لذلك، فإن تعزيز الفعال للقدرات المحلية يدعم البلدان في جهودها نحو منع الأزمات والتخفيف من حدتها والتعافي منها بالتالي. تُشكّل قدرة الجهات الفاعلة المحلية، بالتالي، أحد العوامل المحددة الرئيسية لنجاح الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية وشركائها في تحقيق المكاسب الإنسانية والإيمانية في جميع أنحاء العالم واستدامتها.

بالإضافة إلى ذلك، برز توافق في الآراء، عبر المشهد الإنساني والإيماني العالمي، حول أهمية تعزيز القدرات -الذي يتسم بالشمول وتقوده الجهود المحلية- في الإسهام في التنمية المستدامة. ولكن، على الرغم من هذا الإجماع الناشئ، لم يكن لدى الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية سياسة موحدة وذات مرجعية على مستوى الوكالة بشأن تعزيز القدرات المحلية. تملأ هذه السياسة تلك الفجوة وتؤكد القيادة العالمية للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية من خلال تزويد الوكالة برؤية لتعزيز القدرات المحلية على نحو فعال يستند إلى توافق الآراء عبر المشهد الإيماني، والتغذية الراجعة من الجهات الفاعلة والشركاء المحليين، وسنوات من الخبرة والأدلة في مجال التنفيذ. ستركز هذه الرؤية الجديدة على الالتزام بالشراكات القائمة على الاحترام المتبادل والمعاملة بالمثل والتي من خلالها تُسمع أصوات الجهات الفاعلة المحلية من جميع الخلفيات والثقافات، وتُمارس قدراتها الفريدة، وتقود تنمية بلدانها.

يجب وضع برامج الدعم التابعة للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية لتعزيز القدرات المحلية بطريقة تستند إلى نقاط القوة الموجودة للجهات الفاعلة والنظم المحلية، وتستجيب للسياقات القطرية والإقليمية ذات الحركية المستمرة، وتتماشى مع الأولويات الإستراتيجية للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. وهذا يعني أن نُهج تعزيز القدرات المحلية ستتتبع. لدعم تنفيذ متسق لتعزيز القدرات المحلية عبر القطاعات والسياقات المختلفة، تضع سياسة تعزيز القدرات المحلية للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية رؤية على مستوى الوكالة تستند إلى التزام مشترك بمجموعة من المبادئ التي ستوجّه جميع برامج المساعدة الإنسانية والتنمية ذات الصلة التي تقدمها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.

تنظم هذه السياسة سبعة مبادئ مترابطة لتعزيز القدرات المحلية حول موضوعين: وضع البرامج الفعال والشراكات العادلة.

مبادئ وضع البرامج الفعال لتعزيز القدرات المحلية، والوارد وصفها في القسم الثاني، توجّه فهمنا حول الأسباب والظروف التي يمكن أن تُسهم من خلالها القرارات الإستراتيجية والمقصودة التي تعزز قدرة الجهات الفاعلة المحلية كجزء من دورة برنامج الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، في تغيير النظم على نطاق أوسع وتحقيق نتائج مستدامة. توجه هذه المبادئ أيضًا فهمنا حول الأسباب الذي تجعل من قياس الأداء عملية مهمة.

المبادئ المتعلقة بالشراكات العادلة في مجال تعزيز القدرات المحلية، المعروضة في القسم الثالث، توجّه كيفية دعم برامج تعزيز القدرات المحلية في مختلف القطاعات والمناطق من خلال شراكات تقوم على الاحترام المتبادل والمقابلة بالمثل.

وهذه المبادئ مجتمعة، مسترشدةً بقاعدة أدلة قوية وعملية تشاور جادة تعطي من خلالها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية الأولوية لمشاركة الجهات الفاعلة والمنظمات المحلية تغذيتها الراجعة (الوارد وصفها في [تقرير التعليقات العامة](#))، ستوجّه الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في اتخاذ قرارات إستراتيجية ومقصودة لدعم وضع البرامج الفعال لتعزيز القدرات المحلية من خلال إقامة شراكات عادلة. بالإضافة إلى ذلك، نظرًا لأن تعزيز القدرات المحلية الفعال يتطلب اتخاذ خطوات مقصودة وتوفير الموارد وإتاحة آفاق زمنية أطول، فإن السياسة تخلص إلى الكيفية التي تخطط بها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية لتنفيذ المبادئ الوارد وصفها هنا. يوضح القسم الرابع عملية إدارة التغيير وهيكلها الذي سيوجه التنفيذ الفعال للسياسة.

مبادئ وضع البرامج الفعال
لتعزيز القدرات المحلية

١ البدء بالنظام المحلي.

٢ تعزيز القدرات المتنوعة من خلال نهج متنوعة.

٣ تخطيط وقياس تحسين الأداء بالتعاون مع الشركاء المحليين.

مبادئ إقامة شراكات عادلة أو منصفة في
مجال تعزيز القدرات المحلية

٤ التوفيق بين تعزيز القدرات والأولويات المحلية.

٥ تقدير القدرات القائمة والبناء عليها.

٦ يتعين الانتباه الى و التخفيف من حدة العواقب الغير مقصودة لدعمنا لتعزيز القدرات المحلية

٧ ممارسة التبادلية مع الشركاء المحليين.

I. رؤية مشتركة لتعزيز القدرات المحلية



تعتمد التنمية المستدامة على الجهات الفاعلة المحلية التي تقود الجهود الرامية إلى تحسين مجتمعاتها المحلية والعمل بشكل شامل وجماعي من أجل إنجاز تلك الجهود. لهذا السبب، كان تعزيز القدرات المحلية، ولا يزال، عنصرًا أساسيًا في عملية وضع برامج الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. يمكن للتعزيز الفعال للقدرات المحلية أن يدفع عجلة النمو الاقتصادي الشامل للجميع، ويدفع قدمًا بإدخال تحسينات على الخدمات والنظم الأساسية في مجالات الصحة والغذاء والتغذية والتعليم، وينمي الحوكمة الديمقراطية. كما أن تعزيز القدرات المحلية يمكن أن يعالج العوامل الأساسية للهشاشة، ويدعم نظم الاستجابة الإنسانية المحلية، ويحسن من القدرة على مواجهة الصدمات والضغط. نتيجة لذلك، فإن التعزيز الفعال للقدرات المحلية يدعم البلدان في جهودها نحو منع الأزمات والتخفيف من حدتها والتعافي منها. بالتالي، تشكل قدرة الجهات الفاعلة المحلية، احدها... أحد العوامل المحددة الرئيسية لنجاح الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية وشركائها في تحقيق المكاسب الإنسانية والإمائية في جميع أنحاء العالم واستدامتها.

بالإضافة إلى ذلك، برز توافق في الآراء، عبر المشهد الإنساني والإمائي العالمي، حول أهمية تعزيز القدرات -الذي يتسم بالشمول وتقوده الجهود المحلية- في الإسهام في التنمية المستدامة. شددت الالتزامات رفيعة المستوى للمنظمات الإيمائية الدولية والجهات المانحة والحكومات، بما في ذلك تلك التي تم التعهد بها في مؤتمرات القمة العالمية للمعونة في باريس وأكرا وبوسان والتي تم تعزيزها من خلال الاتفاقات الدولية مثل أجندة الصفقة الكبرى وأهداف التنمية المستدامة (SDGs)، والتي أكدت على أهمية القدرة الوطنية والملكية المحلية لتحقيق التنمية المستدامة. كما أكدت الجهات الفاعلة المحلية والشركاء الدوليون والموظفون المحليون في الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، الذين يؤدون جميعهم أدوارًا مهمة في النظام المحلي، أهمية القدرة الوطنية والملكية المحلية. عكست المشاورات التي أجريت لترشيح هذه السياسة، الاتفاق على أن تُهَجَّ تعزيز القدرات التي تقودها الجهات المحلية بدعم الأفراد المحليين والمنظمات والشبكات المحلية من أجل خدمة مجتمعاتهم المحلية على نحو أفضل، والاستجابة بفعالية أكبر في حالات الأزمات، وتنمية الخبرات المتخصصة، وتعبئة الموارد، والتأثير في السياسات، وتحقيق نتائج أكثر شمولاً في مجال المساعدة الإنسانية والتنمية، والانتقال في نهاية المطاف إلى تجاوز الحاجة إلى التمويل من المانحين الدوليين.

"من خلال هذه السياسة، تسعى الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية إلى وضع رؤية جديدة لتعزيز القدرات المحلية الفعّالة التي تعتمد على الإجماع عبر مشهد التنمية، والتغذية الراجعة من الجهات الفاعلة والشركاء المحليين، وسنوات من الخبرة والأدلة التي راكمها التطبيق".

رؤية السياسة

تتخذ الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية قرارات إستراتيجية ومقصودة بشأن أسباب وكيفية الاستثمار في قدرات الجهات الفاعلة المحلية استناداً إلى فهم مشترك لمبادئ تعزيز القدرات المحلية على نحو فعال.

الغرض من هذه السياسة هو وضع رؤية على مستوى الوكالة لتعزيز القدرات المحلية على أساس الالتزام المشترك بمجموعة من المبادئ التي ستوجه جميع برامج المساعدة الإنسانية والتنمية ذات الصلة التي تقدمها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. يجب وضع برامج الدعم التابعة للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية لتعزيز القدرات المحلية بطريقة تستند إلى نقاط القوة الموجودة للجهات الفاعلة والنظم المحلية، وتستجيب للسياقات القطرية والإقليمية ذات الحركية المستمرة، وتتماشى مع الأولويات الإستراتيجية للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. وهذا يعني أن نُهَج تعزيز القدرات المحلية متنوعة. بالتالي، ومن أجل تنفيذ تعزيز القدرات المحلية بشكلٍ متنسق عبر القطاعات والسياقات المتنوعة، تعتمد الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية مجموعة من المبادئ المشتركة التي ستدعم بشكل عادل الجهات الفاعلة المحلية لإحراز تقدمهم الخاص وإدارته بأنفسهم.

فالمبادئ ليست قواعد ولا قيم. وخلافاً للقواعد، تتسم المبادئ بالمرونة ومُكِّن من تحقيق الاتساق دون أن تكون إلزامية. وعلى نقيض القيم، فإن المبادئ ذات منحى عملي ولها دور توجيهي للقرارات والخيارات. يمكن أن تساعد المبادئ الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية على ترجمة قيمها المتمثلة في شغفها لتحقيق مهمتها وقيم التميز والنزاهة والاحترام والتمكين والشمول والالتزام بالتعلم، إلى سلوكيات. نعتزم أن توجه المبادئ الوارد وصفها في نطاق هذه السياسة بصورة مرنة وشاملة عملية تنفيذ جميع برامج تعزيز القدرات المحلية التي تدعمها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. تنظم هذه السياسة سبعة مبادئ مترابطة لتعزيز الفعال للقدرات المحلية حول موضوعين: وضع البرامج الفعال والشراكات العادلة.

مبادئ وضع البرامج الفعّالة لتعزيز القدرات المحلية، الوارد وصفها في القسم الثاني، تقود فهمنا للأسباب والظروف التي يمكن أن تُسهّم من خلالها القرارات الإستراتيجية والمقصودة التي تعزز قدرة الجهات الفاعلة المحلية كجزء من دورة برنامج الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في تغيير النظم على نطاق أوسع وتحقيق نتائج مستدامة. تقود هذه المبادئ أيضاً فهمنا للأسباب الذي تجعل من قياس الأداء عملية مهمة.

المبادئ المتعلقة بالشراكات العادلة في مجال تعزيز القدرات المحلية، المعروضة في القسم الثالث، توجه كيفية دعم برامج تعزيز القدرات المحلية في مختلف القطاعات والمناطق من خلال شراكات تقوم على الاحترام المتبادل والمقابلة بالمثل.

بالإضافة إلى ذلك، تكشف الأدلة والخبرات أن الدعم الموجه لتعزيز القدرات يمكن أن يكون له أثر غير مقصود يتمثل في زيادة أعباء الوقت والموارد على الجهات الفاعلة المحلية عندما يتم توجيه هذا الدعم وتنفيذه بغض النظر عن النظام المحلي أو مصالح الجهات الفاعلة المحلية. تشمل الأمثلة على ذلك مطالبة الجهات الفاعلة المحلية بما يلي: العمل كمنسقين إداريين ولوجستيين في خدمة الجهات الفاعلة الدولية، والتنقل في مختلف متطلبات الامتثال لمختلف المانحين الدوليين، وإنشاء نظم موازية واحتياطية لمهام مثل مكررة إدارة المالية وتقديم التقارير. تُحدِّد متطلبات الوقت والموارد المذكورة، في نهاية المطاف، من التنمية المستدامة ذات القيادة المحلية وتؤدي إلى تفاقم عدم المساواة على الصعيد العالمي.

فعلى الرغم من التوافق الناشئ في الآراء والأدلة بشأن الطابع المركزي لتعزيز القدرات الشاملة والقيادات المحلية، لم يكن لدى الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية قط سياسة موحدة ذات مرجعية على مستوى الوكالة بشأن تعزيز القدرات المحلية. تسعى الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، من خلال هذه السياسة، إلى وضع رؤية جديدة لتعزيز القدرات المحلية على نحو فعال يستند إلى توافق الآراء عبر المشهد الإيمائي، والتغذية الراجعة من الجهات الفاعلة والشركاء المحليين، وسنوات من الخبرة والأدلة التي راكمها التطبيق.

ترتكز هذه الرؤية الجديدة على الالتزام بالشراكات القائمة على الاحترام المتبادل والمقابلة بالمثل والتي من خلالها يتم إسماع أصوات الجهات الفاعلة المحلية من جميع الخلفيات والهويات والثقافات، ويكون لها الحق في ممارسة قدراتها الفريدة، وقيادة تنمية بلدهم. سيتطلب منا دعم هذه الرؤية الجديدة البحث بعزم عن وجهات نظر من أولئك الذين قد لا يتمتعون بالحماية القانونية أو المشاركة الاجتماعية والاقتصادية بسبب هويتهم. يجب علينا أيضاً اتخاذ مزيد من الإجراءات بطريقة مقصودة لتقليل عبء الوقت والموارد على الجهات الفاعلة المحلية التي تسعى للحصول على دعمنا في تعزيز القدرات. ستكون الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، عند القيام بذلك، في وضع أفضل يعكس مبادئ التنمية الشاملة في جميع برامجنا الرامية إلى تعزيز قدراتنا وإشراك الجهات الفاعلة المحلية في تعاون أكثر قوة وإنصافاً في أنشطة تعزيز القدرات.

ان توفر قاعدة ادلة قوية و عملية تشاور جادة اولت فيها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية الاهمية لمشاركة الجهات الفاعلة و المنظمات المحلية وكذلك التغذية الراجعة الوارد وصفها في تقرير التعليقات العامة ارشدت المباديء السبعة لتعزيز القدرات المحلية على نحو فعال و المبنية في القسمين الثاني و الثالث بالإضافة إلى ذلك، نظرًا لأن تعزيز القدرات المحلية الفعال يتطلب اتخاذ خطوات مقصودة وتوفر الموارد وإتاحة آفاق زمنية أطول، فإن السياسة تخلص إلى الكيفية التي تخطط بها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية لتنفيذ المبادئ الوارد وصفها هنا. يتضمن القسم الرابع عملية وهيكل إدارة التغيير لتوجيه التنفيذ الفعال للسياسة.



مصدر الصورة: جامي بارنيت / مؤسسة اف اتش أي ٣٦٠

II. مبادئ وضع البرامج الفعّالة لتعزيز القدرات المحلية



"هذا يعني أن تعزيز القدرات المحلية الفعّال والمستدام يتطلب تبني "أفضل نهج مناسب"، وليس "أفضل نهج من حيث الممارسة"، بحيث يكون مصمماً بشكل خاص للنظام المحلي".

بناء على ذلك، تلتزم الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية بالمبادئ الثلاثة لوضع البرامج الفعّالة لتعزيز القدرات المحلية، على النحو المبين في هذا القسم: البدء بالنظام المحلي، وتعزيز القدرات المتنوعة من خلال نهج متنوعة، والتخطيط للأداء وقياسه بالتعاون مع الشركاء المحليين. ستوجّه هذه المبادئ الثلاثة فهمنا للأسباب والظروف التي يمكن من خلالها أن يساهم تعزيز قدرة الجهات الفاعلة المحلية -كجزء من دورة برنامج الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية- في تغيير النظم ونتائج التنمية المستدامة على نطاق أوسع. تقود هذه المبادئ أيضاً فهمنا للأسباب الذي تجعل من قياس الأداء عملية مهمة.

تمثل الشراكة مع الجهات الفاعلة المحلية لتعزيز قدراتها الخاصة إحدى أكثر السبل فعالية للنهوض بالتنمية المستدامة. بيد أن تعزيز القدرات المحلية لا يؤدي تلقائياً إلى تحسين الأداء والتنمية المستدامة، كما أن تعزيز القدرات ليس دائماً هو التدخل المنهجي اللازم أو المنشود. ينبغي للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية أن تتناول كل تحدٍ أو سياق مدركاً بأن الجهات الفاعلة المحلية تمتلك العديد من القدرات اللازمة لدفع عجلة التنمية المستدامة، ولكنها قد ترغب أيضاً في الحصول على دعم مصاحب. يجب على الأشخاص في النظم المحلية التي نعمل فيها والمتأثرين بها توجيه قرارنا بالاستثمار في تعزيز القدرات المحلية وتوجيه توقعاتنا توقعاتنا لأنواع تحسينات الأداء التي من المرجح أن تحفزها برامجنا وتدعمها.

من الأرجح أن يُسهّم تعزيز القدرات المحلية في تحقيق نتائج مستدامة عندما يُتخذ قرار الاستثمار في تعزيز القدرات بالتعاون مع الشركاء المحليين ويستند إلى فهم شامل ومتبادل للعلاقة بين القدرة والتغيير المستدام على مستوى النظم. بالإضافة إلى ذلك، فإن تعزيز قدرة الجهات الفاعلة المحلية لا يكون ذا معنى إلا في سياق كيفية عمل النظام المحلي وكيفية اضطلاع الجهات الفاعلة في ذلك النظام بأدوارها والتفاعل فيما بينها، وقواعد النظم، والموارد الموجودة داخل المنظومة. هذا يعني أن تعزيز القدرات المحلية الفعّال والمستدام يتطلب "أفضل نهج مناسب"، وليس "أفضل نهج من حيث الممارسة"، بحيث يكون مصمماً بشكل خاص للنظام المحلي. لذلك، وقبل أن تلتزم الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية بتعزيز القدرات المحلية، يجب أن نفهم الصلة بين القدرات المحلية والتنمية المستدامة. يجب أن يستند هذا الفهم إلى تحليل النظم المحلي، والجهات الفاعلة في النظام المحلي، ومواطن قوتها وعلاقتها وأولوياتها القائمة. كما ينبغي علينا أيضاً أن ننظر في الطرق المتنوعة التي يمكن بها للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية أن تستفيد من ميزتها النسبية لدعم التنمية المستدامة وقياس نجاحها.

المبدأ الأول: البدء بالنظام المحلي.



تدرك الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية بتنوع القدرات المحلية القائمة في البلدان الشريكة لنا وتقوم عن قصد بتحويل استخدامها للكلمات/للمفردات بعيداً عن "بناء القدرات" أو "تنمية القدرات" ونحو "تعزيز القدرات". بالإضافة إلى ذلك، فإن قدرة أي جهة فاعلة تعتمد اعتماداً كبيراً على ملاءمتها في سياق النظام المحلي وبيئته التمكينية.

وكما تميزه الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية وتستخدمه، فإن القدرة تشمل المعارف والمهارات والدوافع، وكذلك العلاقات التي تُمكن الفاعل - فرداً كان أو منظمة أو شبكة- من اتخاذ إجراءات لتصميم وتنفيذ حلول لتحديات التنمية المحلية، والتعلم والتكيف مع هذا العمل، والابتكار والتحول بمرور الوقت.

تعزيز القدرات المحلية هو استثمار إستراتيجي ومقصود في عملية الشراكة مع الجهات الفاعلة المحلية -من الأفراد والمنظمات والشبكات- من أجل التحسين المشترك لأداء النظام المحلي لتحقيق نتائج إيجابية مستدامة و مقدرتها محلياً.

الجهات الفاعلة المحلية، بما فيهم الأفراد والمنظمات والشبكات، هي أهم صانعي التغيير داخل مجتمعاتهم ومجتمعاتهم. يجب أن تركز استثمارات الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في مجال تعزيز القدرات المحلية على دعم الجهات الفاعلة المحلية لكي تؤدي، على نحو أفضل، المهام الحاسمة لتحقيق تغيير إيجابي ومستدام على مستوى المنظومة. يبدأ هذا الأمر، من الناحية العملية، بفهم النظام المحلي. يوضح فهم النظام المحلي السبب والظروف التي يمكن من خلالها أن يسهم تعزيز القدرات المحلية في إحداث تغيير أكثر إيجابية واستدامة على مستوى المنظومة.

يجب أن تذهب عملية التعلم حول النظام المحلي إلى ما هو أبعد من مجرد جمع المعلومات من جانب واحد. يتعين علينا، بالتعاون مع الجهات الفاعلة المحلية، وبالاعتماد على رؤى وخبرات موظفي الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية المحليين، أن نفهم كيفية عمل النظام المحلي، ونقاط قوته وقدراته الحالية، وسلوكيات الجهات الفاعلة وعلاقاتها، والقواعد والحوافز والمعايير في السياق الذي توجد فيه تلك الجهات، أن عملية الفهم المشترك - عندما يقوم مجموعة من الأشخاص ذوي الخلفيات المتنوعة بفهم المواقف أو المعلومات الغنية والمعقدة والمتغيرة بفعالية مستمرة- يمكن أن تساعد الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية على تجنب النقاط العمياء، وتعزيز الابتكار والإبداع، وتحقيق نتائج تنمية أكثر استدامة. مع ذلك، ومن أجل تحقيق الفوائد الكاملة للفهم التشاركي، يجب على الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية وشركائها أن يشملوا بشكل استباقي ومقصود أشخاصاً من الفئات المهمشة والمثقلة تمثيلاً ناقصاً، بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، النساء والفتيات، والأشخاص ذوي الإعاقة، والمثليين ومزدوجي الميل الجنسي ومغاييري الهوية الجنسانية والمتحولين جنسياً، والمشردين، والمهاجرين، والشعوب الأصلية، والشباب والمسنون، والجماعات الدينية غير المهيمنة، والجماعات العرقية والإثنية غير المهيمنة، والأشخاص من ذوي الطبقات الدنيا، والأشخاص ذوي الاحتياجات الصحية العقلية. إذا لم ندرج عن قصد أصوات الجهات الفاعلة التي تمثل هذه المجموعات، فإننا نخاطر باستبعادها عن غير قصد.

يتمثل أحد النهج لفهم النظم المحلية وتحديد ما إذا كانت الاستثمارات في تعزيز قدرة الجهات الفاعلة المحلية الرئيسية يمكن أن تسهم بشكل فعال في التغيير المستدام على مستوى النظام، في الاستماع إلى الجهات الفاعلة المحلية حول الأدوار الحالية والمحتملة التي تؤديها والعلاقات التي تمتلكها وترغب فيها، وكذلك القواعد غير الرسمية والرسمية والموارد التي تُمكن أو تُقيد قدراتهم على تحقيق النتائج التي يرغبون فيها. في كل نظام محلي، يشغل الناس أدواراً متعددة -ثقافية، أو متباينة اجتماعياً، أو خاصة بحالة معينة، أو اجتماعية بيولوجية، أو جنسية على أساس يومي. تؤدي تفاعلات الجهات الفاعلة المختلفة، استناداً إلى الأدوار المختلفة التي تؤديها، إلى أنماط وعلاقات تشكل المؤسسات والمجتمعات. بالتالي، فإن دعم الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية لتعزيز القدرات المحلية سيكون أكثر نجاحاً عندما نكون إستراتيجيين وعازمين على دعم الجهات الفاعلة الرئيسية لأداء الأدوار وإقامة علاقات تساعد على تحفيز واستدامة التغيير الإيجابي الذي يقدره ويرون أنه ضروري في مجتمعاتهم ومجتمعاتهم. يمكن للاعتبارات التالية المتعلقة بالأدوار والعلاقات والقواعد والموارد أن تساعد في توجيه عملية صنع القرار الإستراتيجي بشأن ما إذا كانت الاستثمارات في مجال تعزيز القدرات المحلية أكثر فعالية وفي أي ظروف.

١ وللاطلاع على تعريف موسع للنظم المحلية، يرجى الرجوع إلى السياسة الإطارية للنظم المحلية للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. "النظم المحلية: إطار عمل لدعم التنمية المستدامة" (أبريل ٢٠١٤):

<https://www.usaid.gov/policy/local-systems-framework>

الأدوار والعلاقات:

تنبثق نتائج التنمية عن تحركات وتفاعلات الجهات الفاعلة المختلفة. تساهم أنواع عديدة من الجهات الفاعلة، في معظم الحالات، في كيفية عمل النظام المحلي (أو أداؤه). لذلك، يتعين علينا أن نتفهم نطاق وتنوع الجهات الفاعلة والأدوار الفريدة التي تؤديها داخل النظام، قبل تحديد ما إذا كان من الضروري تعزيز قدرة الجهات الفاعلة المختارة على أداء الأدوار التي قد تؤثر على التغيير على مستوى الأنظمة؟ بالإضافة إلى ذلك، ونظرًا لأن النتائج وملكية الحلول تنبثق من تفاعلات العديد من الجهات الفاعلة، فإن توسيع نطاق تركيزنا إلى ما هو أبعد من تعزيز قدرة جهة فاعلة واحدة قد يكون أكثر احتمالاً لتحسين أداء النظام بشكل عام. يجب أن ننظر عملية وضع البرامج في الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية وأن تعطي الأولوية إلى الفرص المتاحة لدعم التأثير الجماعي من خلال تعزيز الشبكة الاجتماعية.

القواعد والمصادر:

يتعين علينا أيضًا، قبل تحديد ما إذا كانت الاستثمارات في تعزيز القدرات المحلية يمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء، النظر في العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية الأخرى في النظام المحلي التي قد تؤثر وتحفز التغيير الإيجابي والمستدام على مستوى النظام. في النظم المحلية التي توجد فيها ممارسات الاستبعاد الاجتماعي القائمة على الهوية أو المعتقدات الثقافية أو غيرها من الأعراف الاجتماعية، قد تقاوم بعض الجهات الفاعلة المحلية التغييرات في الوضع الراهن. قد تقيد علاقات القوة غير المتكافئة أيضًا الوصول إلى الموارد اللازمة لتحفيز التغيير الاجتماعي. في هذه الحالات، قد لا تكون الاستثمارات الخاصة فقط بتعزيز قدرة الجهات الفاعلة المحلية كافية لتحفيز التغيير المستدام وقد تحتاج إلى أن تقترن بجهود أخرى لتعزيز النظم المحلية. لذلك، قد نحتاج أيضًا إلى مساعدة الجهات الفاعلة المحلية على تحديد طرق لإطلاق الموارد المالية، أو الوصول إلى الموارد الأخرى أو الاستفادة منها، أو تعزيز تنفيذ السياسات كي يعمل النظام بشكل أفضل.

وبوجه عام، لن تكون الاستثمارات في تعزيز القدرات المحلية وحدها كافية لتحقيق نتائج التنمية المستدامة. ينبغي للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية أن تقوم أولاً - بالتعاون مع الجهات الفاعلة المحلية - بتحليل النظام المحلي والتفكير في مواطن القوة المحلية القائمة، ونوع دعم تعزيز القدرات الذي ترغب فيه الجهات الفاعلة المحلية وتحتاج إليه، بالإضافة إلى ما قد يلزم اتباعه من نهج أخرى لوضع البرامج إلى جانب الجهود المبذولة لتعزيز القدرات المحلية لتحقيق نتائج التنمية المستدامة. عندها فقط يمكننا المضي قدمًا بثقة لاتخاذ قرارات إستراتيجية ومقصودة حول كيفية الاستثمار في نهج لتعزيز القدرات المحلية.

تسليط الضوء على نهج تعزيز القدرات المحلية:

إطار عمل النتائج والأدوار والعلاقات والقواعد والموارد (ORS)

إطار عمل النتائج والأدوار والعلاقات والقواعد والموارد هو أداة عملية لتعزيز ممارسات النظم الجيدة. ويسلط الضوء على خمسة أبعاد رئيسية من من النظم/من الأنظمة النتائج والأدوار والعلاقات والقواعد والموارد. ويمكن لهذه الأبعاد الخمسة (النتائج والأدوار والعلاقات والقواعد والموارد) مجتمعة أن تكون بمثابة منظور لفهم النظم المحلية وكديليو يمكن لهذه الأبعاد الخمسة (النتائج والأدوار والعلاقات والقواعد والموارد) مجتمعة أن تكون بمثابة منظور لفهم النظم المحلية وكديليو لاتخاذ القرار بشأن الاستثمار، وكذلك اختيار ورصد تدخلات تعزيز القدرات المحلية المصممة للمساهمة في إحداث تغيير أكثر إيجابية واستدامة على مستوى النظام. تعكس الأبعاد الخمسة (النتائج والأدوار والعلاقات والقواعد والموارد) معاً الديناميات الأساسية للنظام.

يتمثل أحد الافتراضات الهامة لأطر عمل النتائج والأدوار والعلاقات والقواعد والموارد، في أن الاستدامة تعتمد على قدرة النظام المحلي على تحقيق نتائج إثنائية قيمة بمرور ان تطبيق اطار عمل النتائج و الادوار و العلاقات و القواعد و الموارد في عملية تصميم البرامج يساعد الوكالة الامريكية للتنمية الدولية في ضمان ان اختيار التدخلات لتعزيز القدرات المحلية يسترشد بالسياق المحلي مما يدعم على الارجح الجهات الفاعلة المحلية لاداء الادوار و تطوير العلاقات للتأثير على النظام لتحقيق نتائج قيمة تستمر بمرور الوقت.

المورد: النتائج والأدوار والعلاقات والقواعد والموارد في دورة البرنامج.

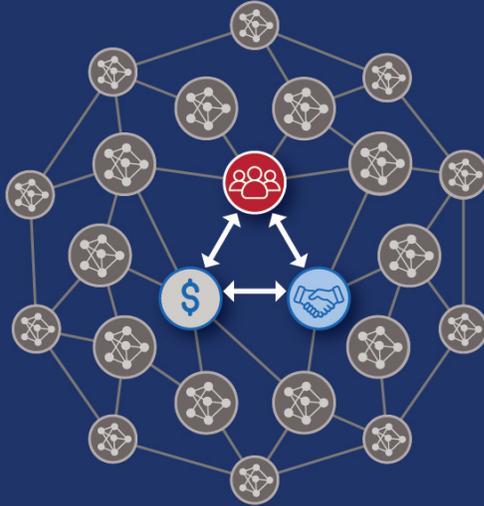
كما هو محدد في سياسة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، في النظم المحلية: ضمن إطار عمل لدعم التنمية المستدامة، يتكون النظام المحلي من مجموعة من الجهات الفاعلة المترابطة التي تحقق بشكل مشترك نتيجة إيجابية معينة. يتوقف تحقيق واستدامة أي نتائج إيجابية، في أي نظام محلي، على مساهمات جهات فاعلة متعددة ومتداخلة. قد تعكس هذه الجهات الفاعلة مستويات اجتماعية مختلفة (مثل الأفراد أو المنظمات أو الشبكات) والعمل على أو عبر نطاقات جغرافية مختلفة (مثل النطاقات المحلية أو الوطنية أو الإقليمية). قد تكون بعض الجهات الفاعلة من العناصر الأصلية في النظام المحلي، بينما قد يكون البعض الآخر من العناصر الخارجية. بغض النظر عن ذلك، فإن التزامها بممارسة السلطة مع بعضهما البعض ومسؤوليتها المشتركة عن مواجهة تحدي التنمية المشتركة هو الذي يربطها معاً كنظام محلي.



إن التحديات التي تواجه العالم اليوم تتطلب الإبداع والطاقة والأفكار المبتكرة لدى الناس والمنظمات في جميع أنحاء العالم. تستخدم الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، في هذه السياسة، التعريفات التالية للإشارة فقط إلى بعض الجهات الفاعلة التي تشكل جزءاً من الأنظمة المحلية.

النهج الشبكي لتعزيز القدرات المحلية

- **الجهات الفاعلة المحلية** هي الأفراد والمنظمات والشبكات التي تنشأ ويقودها أشخاص داخل بلد أو منطقة معينة، مما في ذلك الحكومة على الصعيدين الوطني والمحلي.
- **الشركاء المحليون** هم أفراد ومؤسسات وشبكات تنشأ من أشخاص ويقودهم هؤلاء الأشخاص داخل بلد أو منطقة معينة، مما في ذلك الحكومة على المستويين الوطني والمحلي عندما يعملون مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية إما كمقاولين مباشرين أو متلقين أو كحائزين فرعيين على المنح، سواء كانوا قيد الاقتناء أو المساعدة.
- **الشركاء الدوليون** هم المنظمات غير الحكومية الدولية، وشركات القطاع الخاص العالمية، والمنظمات الدولية الأخرى عندما تعمل مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية إما كمقاولين مباشرين أو متلقين أو كحائزين فرعيين على المنح، من خلال الإطار القانوني لعمل المنح أو العقود.
- **المانحون الدوليون الآخرون** هم المنظمات غير الحكومية الدولية وشركات القطاع الخاص العالمية والمنظمات الدولية الأخرى عندما يقدمون المساعدة الإنمائية بأنفسهم.



ويمكن لكل نوع من هذه الجهات الفاعلة أن يسهم بنقاط قوة وموارد مختلفة في حل التحديات الإنمائية العالمية. بيد أن تحقيق رؤية هذه السياسة وتعزيز الإنصاف والإدماج العالميين قد يتطلب من بعض الجهات الفاعلة تغيير أدوارها في عملية وضع برامج المساعدات الإنسانية والإنمائية في النظم المحلية. عندما تعمل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية والمانحون الدوليون الآخرون والشركاء الدوليون كميسرين ومنظمين ومحفزين ويدعمون الجهات الفاعلة المحلية والشركاء المحليين للقيادة من مركز التخطيط الشبكي ونُهُج التنفيذ، كما هو موضح أدناه، يمكن لبرامج الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية نقل القوة في عملية صنع القرار ووضع جداول الأعمال إلى يد الأشخاص المتأثرين مباشرة من برامج المعونة والتنمية.

المبدأ الثاني: تعزيز القدرات المتنوعة من خلال نهج متنوعة.

٣

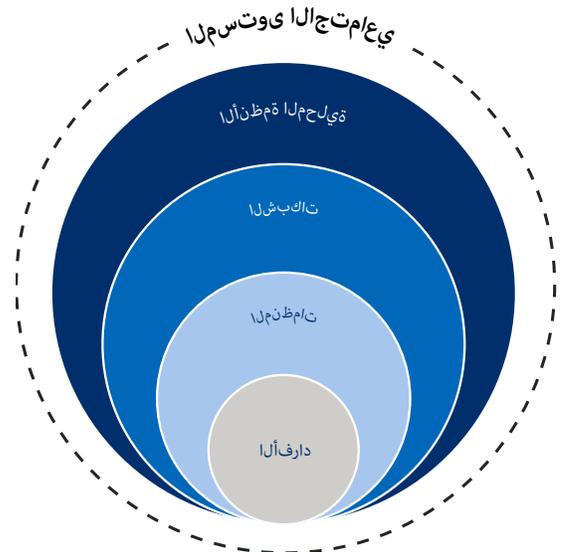
المواءمة مع النظام المحلي:

يُعد تعزيز القدرات المحلية على نحو فعال أمرًا إستراتيجيًا ومقصودًا يستهدف تحديد الجهات الفاعلة التي ينبغي إشراكها وكيفية دعمها. فهو ينظر في كلٍ من المستوى الاجتماعي (أي المستوى الفردي أو التنظيمي أو مستوى الشبكة) والنطاق الجغرافي المحلي أو الوطني أو الإقليمي أو العالمي) للجهات الفاعلة المحلية فيما يتعلق بالأهداف الإنمائية. كما أنها تعكس حقيقة أن العديد من أنواع القدرات تُهج قد تكون ضرورية لتحسين أداء الجهات الفاعلة والنظم المحلية في الأجلين القصير والطويل. تساعد بعض القدرات التقنية والفنية والإدارية والمالية الجهة الفاعلة على تقديم سلع أو خدمات بشكل أفضل أو أداء أدوار محددة، مثل إجراء استدامة بحث دقيق أو برنامج طبي برعاية شديدة ودقيقة. تساعد القدرات الوظيفية أو الترابية الأخرى الجهة الفاعلة على التفكير في التغذية الراجعة المجتمعية والشعور بالمسؤولية تجاهها، والعمل والحكم كقائد مسؤول، وحل المشاكل والتكيف لتحافظ على دورها وأهميتها، أو إقامة شراكات جديدة للاستفادة من الخبرات والموارد الجماعية. وبغض النظر عن نوع القدرة، ستسعى الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية جاهدة إلى تعزيز القدرات المحلية بطرق تتجاوز تحقيق نتائج قصيرة الأجل والاستفادة من قدرات متنوعة لتحقيق نتائج طويلة الأجل.

في كثير من الأحيان نقوم بشكل تلقائيًا باختيار نهج يعتمد على التدريب لتعزيز القدرات لكونه واضحًا وقابلًا للتنبؤ. بيد أن التدريب في كثير من الأحيان يعتمد أفكارًا ذات قياس واحد يناسب الجميع حول كيف ينظر الفاعلون المحليون و يولون الأهمية للخبرات الخارجية على حساب الخبرات المحلية.

بمجرد أن تكتسب الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية فهمًا شاملاً للنظام المحلي وتقرر بشكل تعاوني مع الشركاء المحليين الاستثمار في تعزيز القدرات، يمكننا حينذاك تحديد النهج الأنسب. يدعم تعزيز القدرات الناجح الجهات الفاعلة المحلية لأداء الأدوار وإقامة علاقات تشكل النظام المحلي بطريقة تلبي تطلعاتها وأهدافها واحتياجاتها. ومن ثم، وعند اختيار النهج، يجب أن نتعاون مع الجهات الفاعلة المحلية لفهم أولوياتها ونقاط قوتها الحالية وأهداف تحسين الأداء. يجب أن نتفهم أيضًا أن كل جهة فاعلة مختلفة عن غيرها، وتتطور بطرق فريدة، ولديها مستويات مختلفة من الوكالة والقوة والوصول إلى الموارد. علينا أن نتجنب اتباع نهج واحد يناسب الجميع وأن نتحلى بالمرونة والإبداع والابتكار في الاستفادة من النهج المختلفة لتلبية الاحتياجات المتنوعة للجهات الفاعلة المحلية وأهداف تعزيز النظم المحلية طويلة الأجل. يمكن للاعتبارات التالية بشأن مواءمة النظام المحلي ودور الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية أن تساعد في توجيه عملية صنع القرار الإستراتيجي بشأن الأسباب والظروف التي قد تكون فيها النهج المختلفة لتعزيز القدرات المحلية أكثر فعالية.

تختلف نهج تعزيز القدرات عبر المستويات الاجتماعية



النظم المحلية. يعمل النظام المحلي بشكل جيد عندما يكون لدى أفرادها ومنظماتها وشبكاته القدرة على أداء الأدوار وتطوير العلاقات التي تمكنهم من المشاركة في إنتاج واستدامة الحلول المقدره محليا للتحديات الإنسانية والإنمائية.

الشبكات. على مستوى الشبكة، تيسر نهج تعزيز القدرات الفعالة وتدعم قدرة جهات فاعلة متعددة على التنسيق والتعاون لتحقيق الأثر الجماعي.

المنظمات. يدعم تعزيز القدرات التنظيمية المنظمات، وهي مجموعة من الأشخاص الذين يعملون معًا بطريقة منظمة لغرض مشترك، لتحقيق تطلعاتهم الإستراتيجية وتحقيق نتائج للجهات المعنية التي يخدمونها. القدرات التنظيمية المتصلة بالنظم البشرية والمادية والمالية والتكنولوجية مترابطة. ينبغي تناولها باعتبارها متصلة بدعم مساهمات المنظمات في التنمية المستدامة.

الأفراد. على المستوى الفردي، تعزز نهج تعلم الكبار ذات الصلة ثقافيًا التقدير للتعلم مدى الحياة. توفر هذه النهج بيئات تعلم آمنة، واحترامًا للمتعلمين، وفرصًا لتطبيق معارف أو مهارات أو مواقف جديدة على الفور ثم التفكير في تلك الممارسة الجديدة.

ملاحظة بشأن المنح المقدمة للجهات الفاعلة المحلية وجانب المخاطر

كما هو موضح في جميع مبادئ وضع البرامج الفعالة لتعزيز القدرات المحلية، يجب أن يستند قرار تقديم منحة لعنصر فاعل محلي من أجل غرض تعزيز القدرات المحلية إلى اعتبارات ذات علاقة بوضع البرامج وليس إلى متطلبات العقود والمنح. ينبغي أن ينشأ القرار عن تحليل دقيق للنظام المحلي وعن دراسة متأنية لأنواع القدرات والنهج اللازمة لتحسين أداء الجهات الفاعلة والنظم المحلية في الأجلين القصير والطويل لبناء الملكية المحلية والحفاظ على نتائج التنمية. يمكن أن يضمن بناء هذا القرار على اعتبارات ذات علاقة بوضع البرامج، تلبية منحة معينة لاحتياجات الشريك المحلي والمجتمعات المحلية وأن يتم تقييم أي خطر مرتبط بتقديم منحة ما إلى ممثل محلي في سياق الاحتياجات المنهجية الشاملة والفوائد المحتملة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن تقييم المخاطر بالنسبة للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية وتقييم نقاط القوة والاحتياجات في القدرات المحلية ليسا الشيء نفسه، يؤدي كلاهما بالطبع دوراً هاماً، ولكن ليس من المناسب الاستعاضة عن تقييم للمخاطر بتقييم للقدرات المحلية، أو الاستعاضة عن خطة لإدارة المخاطر بخطة لتعزيز القدرات. ينبغي من أجل تحقيق أقصى قدر من الكفاءة، وضمان الفعالية، ودعم المساءلة المتبادلة، إجراء تقييم المخاطر وخطط تخفيف الآثار بصورة منفصلة عن تقييمات وخطط التنفيذ المحلية لتعزيز القدرات، ولكن يجب أن تتم جميعها جنباً إلى جنب وبالشراكة مع الجهات الفاعلة المحلية.

يتسق التقييم الشامل للفرص والمهددات مع توجيهات الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية بشأن إدارة المخاطر في المؤسسة، وبيان الوكالة بشأن الرغبة في مواجهة المخاطر، وإستراتيجية العقود والمنح. يمكن للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية المتحدة، بهذه الطريقة، أن تميل إلى النتائج المنهجية الإيجابية المرتبطة بالعمل مع الشركاء المحليين وأن تكون واثقة من أن قرارنا بتقديم منحة ما إلى جهة فاعلة محلية يسفر عن منحة يمكن إدارتها بفعالية من وجهة نظر ائتمانية ويظل جزءاً لا يتجزأ من المساهمة في تحقيق واستدامة المساعدة الإنسانية ونتائج التنمية.

وفي الواقع، قد تكون مختلف أساليب تعزيز القدرات ضرورية لمساعدة الجهات الفاعلة المحلية على بلوغ أهداف أداؤها والإسهام في إحداث تغيير إيجابي في مجتمعاتها ومجتمعاتها. لذلك، ينبغي أن تكون النهج مناسبة للغرض وأن تُنشأ بالاشتراك مع الجهات الفاعلة المحلية، مع مراعاة تطلعات كل جهة فاعلة محلية وأهدافها واحتياجاتها وقواعد النظام المحلي وموارده. يمكن أن تشمل الأساليب مرافقة الجهات الفاعلة المحلية للتعلم من خلال الأساليب التشاركية، وخلق فرص التعلم بين النظراء، وتسهيل الوساطة في العلاقات وتعزيز التواصل. يمكن أن يكون التدريب فعالاً، في بعض الظروف، ولكن لا ينبغي أن يكون نهجنا الافتراضي لتعزيز القدرات المحلية.

دور الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية:

على الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية أيضاً أن تفهم دورنا الفريد داخل النظام. ستختلف ميزتنا النسبية كجهة مانحة استناداً إلى القدرات والعلاقات والموارد القائمة لدى الجهات الفاعلة المحلية والمنظمات الدولية والمانحين داخل النظام المحلي وفيما بينهم. وغالباً ما سيمتد هذا الدور إلى ما هو أبعد من النهج التقليدية للتنمية وبرامج المساعدة الإنسانية. وقد يتمثل في قدرتنا على ربط الجهات الفاعلة المحلية بالموارد المرغوبة للحصول على المساعدة التقنية، أو جمع الجهات الفاعلة المحلية مع الجهات الفاعلة العالمية، أو تعزيز العلاقات والصلات عبر النظام، أو توجيه الموارد إلى الجهات الفاعلة المحلية الرئيسية لتعزيز تأثيرها. إن الفهم الكامل للدور الفريد الذي نؤديه في النظام المحلي سيفيد أيضاً النهج الذي نتبعه.

يجب أن نأخذ في الاعتبار كجزء من هذا الفهم، الدور الذي تؤديه مواردنا المالية في النهوض بتعزيز القدرات المحلية. فيمكن أن تكون مواردنا وسيلة قوية لدعم -بصورة غير مباشرة ومباشرة- تعزيز قدرات الجهات الفاعلة المحلية. ويمكن للموارد المقدمة بصورة غير مباشرة إلى الجهات الفاعلة المحلية من خلال الشركاء الدوليين أن تساعد الجهات الفاعلة المحلية على الحصول على الخبرة التخصصية وإقامة روابط تواصل جديدة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لتمويل الجهات الفاعلة المحلية من خلال المنح المباشرة أن يعزز قدرة الجهات الفاعلة المحلية على التعلم من خلال ممارسة القيادة والنفوذ المحليين وتعزيزهما، وهما يشكلان تواليًا نهجاً مهماً وشكلاً من أشكال القدرات. ينبغي، في نهاية المطاف، اتخاذ قرار دعم تعزيز القدرات المحلية عن طريق إعطاء منحة بشكل غير مباشر أو مباشر للجهات الفاعلة المحلية على أساس فهم شامل للأسباب التي تجعل النهج المختار الأنسب لمساعدة الاستثمارات في القدرات المحلية على المساهمة في تغيير النظم على نطاق أوسع وتحقيق نتائج مستدامة. ثم يمكننا أن نثق في أن المنحة ستكون أكثر من مجرد معاملة مالية.

المبدأ الثالث: التخطيط لتحسين الأداء وقياسه بالتعاون مع الشركاء المحليين.



يشير الأداء إلى مدى قدرة الجهة الفاعلة على تحقيق النتائج المرجوة منها بفعالية واتساق. وهو الاعتبار الرئيسي في تحديد ما إذا كانت القدرات قد تغيرت أو لا.

تحسين الأداء هو نهج ذو صلة بوضع البرامج يشير إلى عملية مدروسة يتم تنفيذها لتحسين تحقيق الجهة الفاعلة لأهدافها.

الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.

يتطلب الرصد الفعال للأداء أيضًا تحديد الأدوات الأكثر فائدة لأي غرض، بما فيها قياس الأداء أو تخطيط إجراءات القدرات أو التخفيف من المخاطر:

أدوات قياس الأداء ترصد وتقيس مدى تحسّن الأداء نتيجة دعم تعزيز القدرات. بحيث أنها تساعد الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية وشركاءها والمجتمعات المحلية على معرفة ما إذا كان بإمكان الجهات الفاعلة المحلية ممارسة قدراتها بشكل أفضل لأداء أدوار داخل أنظمتها المحلية نتيجة لدعمنا أو لا. غير أنه يجب التمييز بين هذه الأدوات والأدوات اللازمة لتحفيز عملية تعزيز القدرات وتلك المتعلقة بتحديد المخاطر وإدارتها.

أدوات تخطيط عمل القدرات تُيسّر عملية تحدد من خلالها الجهات الفاعلة المحلية أولوياتها الخاصة لتحسين الأداء وتصبح متحفزة لامتلاك وإدارة التقدم الذي تحرزه. يمكن لهذه الأدوات أيضاً أن تساعد الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية والشركاء الدوليين على التعرف على مواطن القوة المحلية القائمة والنوع المرغوب والمحتاج إليه من أنواع دعم تعزيز القدرات من الجهات الفاعلة المحلية.

أدوات تخفيف المخاطر تم تصميمها في المقام الأول للتقييم والمساعدة في وضع خطط للتخفيف من المخاطر التي تتعرض لها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية عند الشراكة مع أي منظمة معينة. في حين أن هذه الأدوات قد تحدد مواطن القوة القائمة ومجالات التحسين داخل المنظمات المحلية، فإنه لا ينبغي استخدامها كبديل لتحفيز عملية تعزيز القدرات المحلية أو لقياس تحسين الأداء نتيجة لدعم تعزيز القدرات.

القدرة هي شكل من أشكال الإمكانيات ولا يمكن ملاحظتها حتى يتم ممارستها. ولذلك، فإن أي اعتبارات لوضع برامج تتعلق بتعزيز القدرات المحلية يجب أن تخطط وتقيس الأداء المُحسّن، وليس القدرة الكامنة. تُظهر الجهات الفاعلة المحلية قدرتها على تحقيق أولوياتها الإنمائية، من خلال أدائها، أو ممارستها لقدراتها. وهذا يعني أن نظريات التغيير وخطط الرصد والتقييم والتعلم من استثمارات تعزيز القدرات المحلية يجب أن تركز على التغييرات التي يمكن إثباتها في أداء الجهات الفاعلة والنظم، وليس فقط على السمات التي يمكن حسابها بسهولة مثل عدد الدورات التدريبية التي تم حضورها أو الخطط أو الإجراءات التي تم وضعها. بالإضافة إلى ذلك، يجب على الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية والشركاء الدوليين إعطاء الأولوية لإشراك الشركاء المحليين - من خلال علاقات منح مباشرة أو غير مباشرة - من أجل تحديد أولويات تحسين الأداء والقيادة المشتركة لتحديد مقاييس الأداء ووضع خطط القياس.

يتطلب الرصد الفعال للأداء اختيار نهج قياس مناسب. ونظرًا لأن متطلبات إعداد التقارير يمكن أن تقدم حوافز ضارة قد تؤدي إلى التركيز على النتائج القصيرة الأجل على حساب نتائج التنمية المستدامة، ينبغي أن تركز التقارير و مدى تكرارها بطريقة مقصودة على رصد التقدم التدريجي نحو التغيير الطويل الأجل. يُعدّ إدراج مؤشرات المخرجات في خطة للرصد أمرًا مفيدًا في رصد التقدم المحرز في ضوء الجداول الزمنية والميزانيات المقررة، ولكن يجب ألا يُستخدم كبديل عن قياسات حقيقية لتحسين الأداء على مستوى النتائج. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي، كلما أمكن، استخدام مقاييس ونهج الأداء التي يستخدمها بالفعل التنظيم المحلي، بما في ذلك المقاييس والنهج المنشأة تحت السلطات المحلية أو معايير محلية أخرى، بدلاً من المقاييس والنهج التي أنشئت لغرض وحيد هو تقديم التقارير إلى

المبدأ الرابع: التوفيق بين تعزيز القدرات والأولويات المحلية.

٤

تلتزم الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية بمساعدة البلدان الشريكة على تحقيق أهدافها الإنسانية والإنمائية، مع استخدام استثمارات دافعي الضرائب الأمريكيين أيضًا لتحقيق نتائج تنمية مستدامة طويلة الأجل. ومع ذلك، فإن دورات الميزانية القصيرة ونهج تفادي المخاطر يمكن أن يؤدي في بعض الأحيان إلى انحراف تعزيز القدرات المحلية نحو تنمية المهارات لتحقيق مكاسب قصيرة الأجل، مثل الإدارة المالية الخاصة بالجهات المانحة أو وضع العلامات التجارية والترويج. ومع كون تنفيذ المساعدة الإنمائية الرسمية يتطلب في كثير من الأحيان أنشطة للتخفيف من حدة المخاطر، وهي أنشطة هامة لعملائنا وإدارة الموارد، فلا ينبغي أن يُفسر الدعم المقدم لتطوير هذه المهارات على أنه تعزيز للقدرات المحلية من شأنه الدفع بإحداث تغيير اجتماعي طويل الأجل. في الواقع، فإن الإفراط في التركيز على الامتثال أو القدرة على تحقيق نتائج قصيرة الأجل يمكن أن يكون له آثار مشوهة قد تزيد من الاعتماد على المانحين الدوليين ويُضعف المرونة عن طريق خنق توليد الإيرادات المحلية. ومع مرور الوقت، يمكن لهذا الدعم أن يقوض مهمة المنظمات المحلية.

لذلك، وبمجرد اتخاذ قرار بالاستثمار في تعزيز القدرات المحلية، يجب أن ينصب تركيزنا على إشراك الجهات الفاعلة المحلية لتحديد أولويات تعزيز القدرات بشكل مشترك وعلى دعم تحسين الأداء في تلك المجالات، وذلك بغض النظر عما إذا كنا ندخل في علاقة تمويل مع تلك الجهات الفاعلة أو لا. وسعيًا إلى إقامة شراكات عادلة لتعزيز القدرات المحلية، ستنبئ الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية روح شعار "لا شيء يخصصنا، يتم من دوننا" - وهو شعار نشأ في الحركات السياسية في أوروبا الشرقية وحظي بشعبية لدى حركة حقوق ذوي الإعاقة^٣. هذا يعني أنه لا ينبغي اتخاذ أي قرارات وضع البرامج فيما يتعلق تعزيز القدرات المحلية دون المشاركة النشطة لأعضاء المجموعة المتأثرة بتلك البرامج. على الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية تحويل نهج فكرنا من الشراكة "من أجل" إلى الشراكة "مع".

عندما تدرك الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية القوة المتأصلة في الجهات الفاعلة المحلية والمجتمعات المحلية، فإننا ندعم الوكالة المحلية والتنمية التي يقودها المحليون بدلاً من تقويضها. يجب أن تركز القرارات المتعلقة بالقدرات التي يجب تعزيزها، والنهج التي يمكن أن تكون أكثر فاعلية، وأهداف تحسين الأداء التي يجب تحديدها، على تطلعات وأهداف الجهات الفاعلة المحلية. وبالمثل، عندما تعترف الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية بوجود عدم المساواة أو الاستبعاد المسلط على مجموعات معينة من الجهات الفاعلة المحلية، يمكننا استخدام سلطتنا عن قصد لضم هذه المجموعات والارتقاء بها وتمكينها، بدلاً من إدامة تهميشها. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون أولويات الأفراد مختلفة عن أولويات المنظمات التي تعمل نيابة عنهم، لذلك ينبغي على الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية البحث عن فرص للاستماع مباشرة من الأشخاص بدلاً من الممثلين الذين قد يتصرفون أو لا يتصرفون نيابة عنهم. على الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية أن تُدرك أيضًا أن الظروف والاحتياجات المحلية قد تتغير أو تتطور، ولذلك ينبغي إدارة تعزيز القدرات المحلية بطريقة تكيفية بشكل يستوعب التحولات التي لا يمكن التنبؤ بها واحتياجات الجهات الفاعلة المحلية المكتشفة.

في نهاية المطاف، عندما تحدد الجهات الفاعلة المحلية الأولويات، وتملك و تقدر قيمة عملية التغيير، فمن المرجح أن تنجح في تحقيق التغيير الإيجابي والحفاظ عليه مرور الوقت. وبالتالي، يمكن للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، من خلال الاستجابة للأولويات المحلية، أن تكون لديها ثقة أكبر في أن استثماراتها في تعزيز القدرات المحلية ستؤدي إلى التنمية المستدامة.

المبدأ الخامس: تقدير القدرات القائمة والبناء عليها.



لطالما أعربت الجهات الفاعلة المحلية عن قلقها بشأن كيفية فهم المانحين الدوليين والمنظمات الدولية الأخرى لها ودعمها. وهم يسلطون الضوء مرارًا وتكرارًا على القدرة المحلية الهائلة الموجودة بالفعل داخل مجتمعاتهم المحلية والتي غالبًا ما تتجاهلها الجهات الفاعلة الدولية. لذلك، عندما تقدم الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية الدعم لتعزيز قدرة الجهات الفاعلة المحلية، سنعتمد نهجًا قائمًا على القوة أو الإيجابيات يدعم المجتمعات المحلية في تحديد نقاط قوتها وتصور الطرق التي يمكنها من خلالها استخدام تلك الأصول لتلبية احتياجات مجتمعاتها. تتحدى الممارسات القائمة على نقاط القوة بشكل أساسي النهج التقليدية لعلاقات القوة بين الأفراد، وبين المنظمات، وداخل المجتمعات المحلية. بدلاً من العمل من موقع قوة للتحكم بموقع آخر، تمهد النهج القائمة على القوة أو الإيجابيات الطريق لشراكات عادلة من خلال طلب التفكير النقدي في ديناميكيات القوة في علاقاتنا والتركيز على القوة المملوكة والقوة الموجهة، بالإضافة إلى رعاية القوة الكامنة^٤.

٤ أليسون ماتي، وجيني كامبيرون، وكاثارين جيبسون. "Asset-based and citizen-led development": Using a diffracted power lens to analyze the possibilities and challenges," *Progress in Development Studies*, ١٧, .no ١ (فبراير ٢٠١٧): ١٣-١. <https://doi.org/10.1177/1466934166674302>

جريم ستوارت. "Strengths-based practice and ABCD." <https://sustainingcommunity.wordpress.com/resources-for-students/strengths-based-approaches/>

٣ جيمس أي. تشارلتون. *Nothing About Us Without Us: Disability, Oppression and Empowerment*. Berkeley, CA (١٩٩٨): مطبعة جامعة كاليفورنيا.

سمورجورزويسكي، وكازيميرز "العلاقات الخارجية البولندية" في مراجعة سلافونية وأوروبا الشرقية (١٩٣٨)، نُقلت في جانين أوبنز، "استكشاف انتقادات النموذج الاجتماعي للإعاقة: الإمكانية التحويلية لمفهوم القوة لدى أرنت" في علم اجتماع الصحة والمرض (ديسمبر ٢٠١٤).

لن تركز الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية وشركاؤها على تحديد الثغرات أو نقاط الضعف. وبدلاً من ذلك، سوف نستخدم مناهج تشاركية تقدر القدرات الحالية للفاعلين المحليين ونقاط القوة في الأنظمة المحلية، بما في ذلك معارف وممارسات ومعتقدات السكان الأصليين والمحليين. يمكن للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، من خلال مرافقة المجتمعات المحلية لتحديد والاستفادة من نقاط القوة والإيجابيات الموجودة، والتي ربما قد يكون غير معترف بها أو لا تحظى بالتقدير الكافي، دعم الأشخاص والمنظمات لتحديد الحواجز التي يواجهونها بأنفسهم، والتعرف على الموارد والقوة التي لديهم بالفعل لمواجهة هذه الحواجز، وتقدير قدرتهم على التكيف. ستساعد هذه العملية الجهات الفاعلة المحلية على قيادة الجهود لوضع جداول أعمالها الخاصة، ووضع الحلول، وتسخير قدراتها وقيادتها ومواردها لجعل تلك الحلول حقيقة واقعة. ومن خلال البناء على مواطن القوة والإيجابيات القائمة، سيسهم دعمنا في تحقيق نتائج إيجابية أكثر استدامة.

غير أن النظر بشكل صحيح في نقاط القوة والإيجابيات يتجاوز مجرد الاعتراف بأن لكل جهة فاعلة محلية نقاط قوتها القائمة. هذا يعني أن طبيعة النهج المتبع في تنمية القدرات هي في حد ذاتها مناسبة لتحسين فعالية كل جهة فاعلة في نظامها المحلي. ولهذه الغاية، لن ندخل في شراكة برؤية مسبقة لكيفية تحقيق "حالة نهائية" للجهات الفاعلة المحلية، ولن نطبق نهجاً موحداً لدعم تعزيز القدرات المحلية. يمكن أن تؤدي المقاربة لتعزيز القدرات المحلية مع الوضع في الحسبان فكرة مسبقة حول الشكل الذي يبدو عليه الجهة الفاعلة "الجيدة" أو "القادرة" إلى تقويض كل من عملية المشاركة وفعالية وضع البرامج. وفي حين أن الأداء قد يكون قابلاً للقياس مقابل النتائج المعيارية، فإن القدرات قد تتخذ أشكالاً متنوعة تمكّن من تحقيق الأداء. قد تكون التجارب والنماذج والمقارنات الدولية الأخرى مفيدة ولكن يجب ألا يكون لها دور حاسم. يجب أن نتوقع أن تنمو كل جهة فاعلة محلية بطرق مختلفة. يجب أن نقدم الدعم لتعزيز القدرات المحلية لكل جهة فاعلة محلية على أساس السياق والأولويات الفريدة ونقاط القوة والفرص وتحمل المخاطر. ولهذا السبب، يجب أن نبتعد عن الدور التوجيهي وأن نضطلع بدور تيسيري في تعزيز القدرات المحلية، وهو دور يلهم ويشجع الجهات الفاعلة المحلية على الاعتراف "بقوتها الكامنة" وتحقيق إمكاناتها المحددة ذاتياً.

تسليط الضوء على نهج تعزيز القدرات المحلية: التنمية الإيجابية للشباب

إن إشراك أصوات ومهارات ٢,٤ مليار شاب بشكلٍ شامل، والتي حددتها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية على أنهم أشخاص تتراوح أعمارهم بين ١٠ و ٢٩ عاماً، أمر بالغ الأهمية لتحقيق التنمية المستدامة. إحدى الأدوات المنهجية التي تعكس كيف يمكن استخدام النهج القائم على نقاط القوة لدعم تعزيز القدرات المحلية الشاملة هو إطار تنمية الشباب الإيجابي (PYD). تمثل التنمية الإيجابية للشباب نهجاً متعمداً ومجتمعياً يشرك الشباب داخل مجتمعاتهم بطريقة تعترف وتعزز نقاط قوة الشباب لتعزيز النتائج الإيجابية. يمكن لنهج التنمية الإيجابية للشباب، بدلاً من اعتبار الشباب متلقين سلبيين للمساعدة، أن يكفل الاعتراف بالشباب بوصفهم عناصر فاعلة في تنميتهم، وأن تعزيز القدرات المحلية للشباب يدعمهم في ممارسة قدرتهم على تشكيل حياتهم والمجتمع من حولهم. ويقوم نهج التنمية الإيجابية للشباب بإدماج الشباب في المشاركة في وضع البرامج والاشتراك في تصميمها، وكذلك في صنع القرار بشأن تنفيذ أنشطة تعزيز القدرات المحلية التي تعمل على:

- الاعتراف بنقاط القوة للشباب والبناء عليها مثل المهارات الشخصية البرمجية الرئيسية أو المهارات والمعارف الأكاديمية أو التقنية.
- تطوير وكالة الشباب من خلال مساعدتهم على تحديد الأهداف، وتطوير هوياتهم الخاصة، وبناء الثقة في قدرتهم على تحقيق تلك الأهداف.
- ربط الشباب ببيئة داعمة من خلال التدريب الداخلي والوصول إلى المرشدين.

الموارد: مجموعة أدوات القياس الإيجابي لتنمية الشباب

المبدأ السادس: يتعين الانتباه إلى حدة العواقب الغير مقصودة لدعمنا لتعزيز القدرات المحلية

والتخفيف منها.

وعلى غرار التدخلات الإنمائية الأخرى، يمكن أيضًا أن تتسبب نهج تعزيز القدرات في ضرر غير مقصود. نظرًا لأن القليل من التفاعلات الاجتماعية محايدة للسلطة على الإطلاق، فإن القوة والسياسة مهمتان بشكل أساسي لنتائج تعزيز القدرات المحلية. على الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، قبل التعامل مع الجهات الفاعلة المحلية، التفكير في هياكل السلطة المرئية وغير المرئية في النظام المحلي وكيف يمكن أن تتجلى بين الجهات الفاعلة في النظام المحلي وفي تفاعلاتنا مع الشركاء المحليين. إن إغارة الاهتمام لكيفية تشكيل السلطة لصنع القرار ووضع الخطط السياسية أو جدول الأعمال يمكن أن يساعدنا في بناء شراكات تقوم على الاحترام والثقة المتبادلين، ويساعد على تحقيق التوازن بين أوجه عدم التماثل في القوى من خلال وضع برامج تعزيز القدرات المحلية.

قد تتميز النظم المحلية بأهماط راسخة من الإدماج والاستبعاد تعكس التنافس على الموارد والسلطة من خلال الأدوار الرسمية وغير الرسمية والتاريخ والعلاقات والمعتقدات الثقافية وغيرها من الأعراف الاجتماعية. يتطلب تحقيق واستدامة القدرات المحلية المعززة والتغيير الإيجابي للنظم المحلية الاستجابة للحواجز وديناميات القوة بين الجهات الفاعلة المحلية في النظام المحلي. بيد أنه قد تؤثر بعض أنشطة تعزيز القدرات على الأدوار والمنافسة والمصالح الخاصة بطريقة تحول السلطة والنفوذ من بعض الأفراد والجماعات إلى آخرين. وفي حين أن هذه التحولات يمكن أن تدعم في كثير من الأحيان التغيير الإيجابي والتنمية المستدامة على مستوى النظم، فإنها قد تؤدي أيضًا إلى نشوء أو تفاقم المنافسة أو الصراع. لذلك، يجب على الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية تقييم احتمال حدوث ضرر من خلال تطبيق نهج الاقتصاد السياسي الحساس للصراع، ونهج "عدم الإضرار". يمكن أن تساعد هذه النهج في تحديد الديناميكيات الأساسية التي قد تؤدي إلى نزاع أو عواقب أخرى غير مقصودة، ويجب علينا استخدام هذه النتائج للتخفيف من أي آثار سلبية محتملة.

قد يتطلب ذلك الأمر، في بعض الحالات، تمكين السكان المهمشين والممثلين تمثيلًا ناقصًا ورفع صوتهم ووضعهم في مكانة مُنصفة دون تعريضهم للأذى. ستباین تلك المجموعات تبعًا للنظام المحلي وقد تشمل، على سبيل المثال لا الحصر، النساء والفتيات، الأشخاص

ذوي الإعاقة، والمثليين ومزدوجي الميل الجنسي ومغابري الهوية الجنسانية والمتحولين جنسيًا، والمشردين، والمهاجرين، والشعوب الأصلية، والشباب والمسنين، والجماعات الدينية غير المهيمنة، والجماعات العرقية والإثنية غير المهيمنة، والأشخاص في الطبقات الدنيا، والأشخاص ذوي الاحتياجات الصحية العقلية. فكل فرد وجماعة، من جميع الهويات والتجارب المتنوعة، لهم دورٌ فعال في إحداث تحول مجتمعاتهم. يساعد إدماجها بشكل مُنصف في تعزيز القدرات المحلية على الحد من احتمال حدوث عواقب غير مقصودة من خلال التحقق من فهمنا للمعرفة السياقية وتحسينه، وتعزيز مصداقية تدخلات البرامج التي تدعمها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، وزيادة احتمالية اتخاذ الحلول المقترحة والحفاظ عليها، وتعزيز قدرة الوكالة على التصدي للتحديات الإنسانية والإنمائية بشكل شامل.

في حالات أخرى، سيتطلب تحقيق رؤية تعزيز القدرات المحلية الموضحة في هذه السياسة أن تعيد الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية وشركاؤها فحص أدوارنا في التنمية واستكشاف تحيزاتنا وافترضااتنا قبل إشراك الجهات الفاعلة المحلية. لقد أدت الموروثات التاريخية للاستعمار والاستبعاد إلى اختلالات في توازن القوى لها آثار مستمرة على وضع البرامج الإنسانية والإنمائية، وتدرك الجهات الفاعلة المتنوعة تلك الآثار وتختبرها بشكل مختلف. يجب على الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية أن تعترف بما إذا كانت عملياتنا الخاصة قد تعزز عن غير قصد هذا الاختلال، لأن أوجه عدم المساواة هذه تعرض للخطر مدى تأثير واستدامة برامج المساعدة الخارجية للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. تتفاقم هذه الموروثات التاريخية بسبب محدودية الموارد، حيث يسعى الشركاء المحليون في كثير من الأحيان إلى كسب التمويل أو الحفاظ عليه من خلال مواءمة أنشطتهم مع أولويات المانحين الدوليين، ما يتطلب من الجهات الفاعلة المحلية تخصيص قدر كبير من الوقت والموارد لهذه الجهود. بالإضافة إلى ذلك، تخضع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية وأولويات سياسة المانحين الدوليين الأخرى لتغييرات مفاجئة، ما قد يؤدي إلى تحول التمويل إلى أولويات جديدة ومختلفة. تبعًا لذلك، فإن سعي الجهات الفاعلة المحلية للحصول على تمويل من المانحين الدوليين، خاصة إذا كان يفتقر إلى الاستمرارية، يمكن أن يكون مدمرًا للغاية للنظم المحلية وقد يقوض مصداقية الشركاء المحليين مع ناخبهم. وبالتالي، فإن الأنشطة المصممة للنهوض بأولويات المانحين، بدلاً من تعزيز قدرات الشركاء المحليين على الاضطلاع بأدوار جديدة أو قائمة على نحو أكثر فعالية داخل النظام المحلي، تشكل مخاطر وأضرارًا محتملة للشركاء المحليين. يجب على الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، في نهاية المطاف، أن تحرص على التخفيف من الضرر الذي قد ينبع من الامتثال المحلي لأولويات المانحين الدوليين وتقويض قدرة الجهات الفاعلة المحلية على العمل لتحقيق تطلعاتها وأهدافها أو مهامها التنظيمية.



مصدر الصورة: بوبي نبتون، لصالح الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية

المبدأ السابع: ممارسة التبادلية مع الشركاء المحليين.



يلزم أن يكون تعزيز القدرات المحلية مملوكًا محليًا. يمكن أن تساعد التبادلية في الشراكات في تعزيز تلك الملكية المحلية.

التبادلية هو حالة إيجابية أو عقلية مشتركة حول علاقة يهدف فيها شريكان (أو عدة شركاء) إلى موازنة اختلافات القوى من خلال السعي لتحقيق شراكات متبادلة تعود بالفائدة على كل شريك من خلال علاقات مبنية على الثقة والاحترام. ويتحقق ذلك عندما تتقاسم الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية وشركاؤها المعلومات أو تتبادلها وتتخذ إجراءات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، مثل المساءلة المتبادلة، وهي عملية يتفق الشركاء من خلالها على تحميل أنفسهم المسؤولية عن الالتزامات التي تعهدوا بها طوعًا تجاه بعضهم.

ينطوي النجاح في تعزيز القدرات المحلية بطبيعته على العمل معًا لتحديد الأهداف وتعزيز القدرات وقياس التغيير بمرور الوقت. ينبغي للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية وشركائها، لتيسير إقامة شراكة إيجابية، وبالتالي تعزيز القدرات المحلية على نحو فعال، أن يتناولوا مسألة تعزيز القدرات المحلية من منطلق الاحترام والثقة المتبادلين. وهذا يعني أن الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية وشركاءها يعترفون ويقدرّون التطلعات والأهداف والقدرات والموارد المختلفة التي يجلبها كل منهم للشراكة. ينبغي للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، تحقيقًا لهذه الغاية، أن تكون واضحة بشأن دوافع قرارنا الاستثمار في تعزيز القدرات المحلية والتغيير الذي نأمل أن يؤدي إليه، مع تقبلنا أيضًا لواقع أن الجهات الفاعلة المحلية قد تكون لديها أسباب مختلفة ولكنها وحيية بنفس القدر من أجل التماس الدعم لتعزيز القدرات. يجب علينا أيضًا دمج الوقت والموارد الكافية في تصميم البرنامج لخلق بيئة تمكّن من حلول إبداعية بطريقة تشاركية، حيث يمكن أن يساعد ذلك في بناء الاحترام والثقة المشتركين.

تسليط الضوء على النهج المنهجي لتعزيز القدرات المحلية: الشراكات مع الحكومات من خلال اتفاقيات الدعم المباشر

تشير الشراكة المباشرة بين الحكومات إلى اتفاقيات التمويل المباشر بين الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية والحكومات الشريكة، هي إحدى الأدوات المنهجية التي تستخدمها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية لدعم تحسين الأداء وتحقيق نتائج التنمية المستدامة في النظم المحلية. تستخدم هذه الاتفاقيات مجموعة متنوعة من آليات التمويل وليست غاية في حد ذاتها. وبدلاً من ذلك، فإنها توفر آلية يمكن من خلالها للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية والحكومات الشريكة إعادة تعريف علاقاتها واكتشاف "القوة المتبادلة" مع بعضها لمعالجة القضايا العالمية الأكثر إلحاحاً بشكل جماعي. تحدد الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية والحكومات الشريكة، من خلال عملية خلق البرامج المتبادلة، الأهداف المتفق عليها بصورة متبادلة وأنشطة التنفيذ التي يمكن تنفيذها من خلال النظم والمؤسسات الوطنية والمحلية، وتلتزم بتحقيق هذه الأهداف من خلال خطط المساءلة المشتركة. ومن خلال تجاوز العلاقات التقليدية بين المانحين والمستفيدين، تدعم الشراكات بين الحكومات الملكية القطرية الشاملة وتعزيز قدرة القطاع العام على تقديم واستدامة الخدمات التي تستجيب لاحتياجات وتطلعات جميع المواطنين بشكل أفضل.

المراجع: Strengthening the Capacity of Partner Governments through 210 ADS Chapter
Government-to-Government (G2G) Assistance

وفي ممارسة التشاركية، ينبغي للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية والشركاء المحليين أن يحاسبوا بعضهم في برامج تعزيز القدرات المحلية. المساءلة المتبادلة هي عملية يتفق فيها شريكان أو أكثر على تحمّلهم المسؤولية عن الالتزامات التي يتعهدون بها طوعاً تجاه بعضهم. وهي تعتمد على توافق الآراء حول جداول الأعمال المشتركة وتُعطي الأولوية للأداء الناجح للشراكة. يمكن ممارسة المساءلة المتبادلة في اتجاهات متعددة وفيما بين العديد من الجهات الفاعلة، مثل الجهات المانحة والقادة المحليين، والمنظمات المحلية ومكوناتها، وشبكات وأعضائها، والمواطنين وحكوماتهم أو مقدمي الخدمات. يمكن للشراكات من أجل تعزيز القدرات المحلية التي تلتزم بالمساءلة المتبادلة أن تعزز المشاركة الشفافة والعدالة التي تحقق نتائج ذات قيمة متبادلة.

تتيح المساءلة المتبادلة أيضاً فرصة للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية للتعلم من الجهات الفاعلة المحلية في جميع مراحل تصميم وتنفيذ أنشطة تعزيز القدرات المحلية. تتمثل إحدى الطرق التي يمكن للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية من خلالها الوفاء بالتزامنا بدعم المساءلة المتبادلة في برامج تعزيز القدرات المحلية، في وضع واحترام خطط مساءلة الجهات المعنية التي يمكن من خلالها للشركاء المحليين تقديم تغذية راجعة مفيدة حول ما يعمل بشكل جيد وما يمكن تحسينه. للتعلم والتحسين، يجب على الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية التفكير في تجاربنا وفهمها في دعم تعزيز القدرات مع الشركاء والفاعلين المحليين، وإعطاء قيمة متساوية لوجهات نظرهم مثل وجهات نظرنا. يمكن أن تتخذ الشراكة مع الجهات الفاعلة المحلية للرصد والتعلم والتكيف أشكالاً متنوعة، مثل المشاركة في إنشاء نظريات التغيير، أو الاختيار بشكل مشترك لمؤشرات الأداء التي تعكس رؤية النجاح بقيادة محلية، أو تحليل البيانات وتفسيرها بشكل تشاركي، أو تحديد أولويات الإجراءات بشكل تعاوني لتكييف البرنامج. بغض النظر عن ذلك، عن طريق نقل مركز التعلم والتكيف إلى مكان أقرب إلى أصحاب المصلحة المحليين، يمكن للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية دعم القيادة والملكية المحلية.

IV. مأسسة التغيير: طريق المضي قدماً



تحدد الأجزاء السابقة من هذه السياسة رؤية بشأن أسباب وكيفية الاستثمار في قدرات الجهات الفاعلة المحلية استناداً إلى فهم مشترك لمبادئ تعزيز القدرات المحلية على نحو فعال. ولتحقيق الإمكانيات الكاملة لهذه الرؤية، يجب أن تدمج سياسات الوكالة وممارساتها وعملياتها المبادئ التي سبق وصفها. بناء على ذلك، يوجز هذا القسم نهجاً لإدارة التغيير التي ستواصل الوكالة من خلاله جعل تعزيز القدرات المحلية أمراً أساسياً في كيفية تفكيرنا في تحقيق نتائج المساعدات الإنسانية والإمائية وقياسها واستدامتها. هذه النهج هي ذات أهمية مماثلة للشركاء الدوليين والجهات المانحة الأخرى، بالنظر إلى الدور الهام الذي تؤديه أيضاً في دعم تعزيز القدرات المحلية.

يجب أن تبدأ عملية إدارة التغيير الشاملة لدينا بالتعرف على بيئات العمل والعقليات والهياكل والممارسات التي قد تتعارض مع تحقيق تطلعات السياسة المرسومة. فعلى سبيل المثال، لا تكفي معدلات الموظفين الحالية لوكالة التنمية الدولية التابعة للولايات المتحدة، كما أن الموظفين غير محفزين على دعم المشاركة الأعمق والأطول أجلاً مع الشركاء المحليين. ولذلك، فإن الرؤية في هذه السياسة تتطلب تغييراً هيكلياً وحوافز إستراتيجية لتحفيز الموظفين وتمكينهم من العمل بطرق جديدة. تتطلب المعالجة الفعالة لهذه المسائل أيضاً المساءلة المؤسسية المبنية أدناه.

حيث تشير التقييمات الأخيرة للسياسات إلى أن الدعم المطرد والمتسق والمنسق على مستوى القيادة يشكل عاملاً رئيسياً لتمكين تنفيذ السياسات بنجاح^٦. ستتولى هذه القيادة، من أجل هذه السياسة، هيئات تعمل على ثلاثة مستويات.

"ستواصل الوكالة جعل تعزيز القدرات المحلية أمراً أساسياً يساهم في كيفية تفكيرنا في تحقيق نتائج المساعدات الإنسانية والإمائية وقياسها واستدامتها".

٦ تنبثق هذه النتيجة من سلسلة من تقييمات تنفيذ السياسات (PIA) التي أجرتها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.

الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. "Policy Implementation Assessment of the Local systems Framework" (يناير ٢٠٢١): https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00ZACG.pdf.

الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. "Policy Implementation Assessment of the USAID's Building Resilience to Recurrent Crisis: Policy and Program Guidance-Executive Summary" (نوفمبر ٢٠٢١): https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00ZDBM.pdf.

١. إضفاء المؤسسة على مساهمة قيادة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية للنهوض بالإصلاح

أحرزت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، على مدى العقد الماضي، تقدماً كبيراً - من عمليات إبرام العقود و تقديم المنح، إلى الحلول المحلية للشراكة الفعالة وإصلاح عمليات إبرام العقود و تقديم المنح، إلى الالتزام المتجدد بالعمل مع الجهات المحلية و دفع مبادئ التنوع والإنصاف والشمول وإمكانية الوصول، نحو تحسين التوجيهات والممارسات الخاصة بالعقود و المنح لدعم تعزيز القدرات المحلية. في حين أن المبادئ المبينة في هذه السياسة تستند إلى العمل المنجز في إطار تلك الجهود، فإن الوكالة ستحتاج إلى مواصلة تحديد ومعالجة الحواجز والعقبات التي تحول دون إدماج مبادئ تعزيز القدرات المحلية بفعالية في جميع عمليات وضع البرامج من خلال العقود و المنح التي تقوم بها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. ولكي تنجح قيادة الوكالة، يجب أن توفر للموظفين الحوافز والموارد وأوجه المرونة اللازمة لتنفيذ تعزيز القدرات المحلية. وبناء على ذلك، ستحدد خطط التنفيذ السنوية لتعزيز القدرات المحلية فرصاً محددة يمكن لقيادة الوكالة أن يقوموا فيها بما يلي:

- التنسيق مع مكتب الإدارة، ومكتب إدارة الميزانية والموارد، ومكتب رأس المال البشري وإدارة المواهب، والمكاتب المستقلة الأخرى ذات الصلة لتأمين الموارد اللازمة لتهيئة بيئة عمل مواتية، واستقدام الموظفين وتحفيزهم، وتأمين التمويل للبرامج المتوافقة مع تعزيز القدرات المحلية.
- إشراك لجان الكونغرس ذات الصلة للدعوة إلى توفير موارد كافية لتمويل ودعم إدارة برامج تعزيز القدرات المحلية.
- نشر الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية التزامها المستمر بالمبادئ المنصوص عليها في هذه السياسة.

وعلى أعلى المستويات، سيوفر المجلس الاستشاري للسياسات، المنشأ حديثاً، والذي يضم أكبر قادة الوكالة، تنسيقاً رفيع المستوى وسيحصل على الالتزامات اللازمة لتحقيق أولويات الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في مجالي التنمية والمساعدة الإنسانية، مما في ذلك تعزيز القدرات المحلية.

وعلى المستوى الثاني، فمن المتصور أن تقوم لجنة فرعية تابعة للمجلس الاستشاري للسياسات، يرأسها مكتب التنمية والديمقراطية والابتكار (DDI)، بتوفير المزيد من الإشراف المباشر للقيادة على هذه السياسة، مما يؤكد أن ممارسات الوكالة وبرامجها تعكس بشكل متزايد المبادئ المنصوص عليها في السياسة واعتماد الإجراءات ذات الأولوية المنصوص عليها في خطط التنفيذ السنوية. على مستوى العمل، سيكون فريق تنفيذ تعزيز القدرات المحلية المشترك بين الوكالات، برئاسة مركز الشراكات المحلية والدينية والمتغيرة بالتعاون الوثيق مع مكتب الإدارة ومكتب السياسات والتخطيط والتعلم، مسؤولاً عن وضع الخطط السنوية وتنسيق تنفيذها. ستتناول خطط التنفيذ هذه أربع مجالات متداخلة ذات أولوية.



مصدر الصورة: الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية / سايورا خليموفا

٢. إعطاء الأولوية لمساءلة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية أمام أصحاب المصلحة في تعزيز القدرات المحلية

سيقوم فريق تنفيذ تعزيز القدرات المحلية بتنسيق جهد شامل لإعطاء الأولوية للمساءلة أمام الجهات الفاعلة وأصحاب المصلحة المحليين لتأمين الموارد الكافية المكرسة للتجريب والابتكار والممارسات الأنسب في مجال تعزيز القدرات المحلية. وسيشمل هذا الجهد ما يلي:

- الارتقاء بالممارسات القائمة على الأدلة وأفضل الممارسات في مجال الرصد والتقييم وتقنيات التعلم من أجل تعزيز القدرات في عمليات وضع البرامج، ودعمها ونشرها.
- دعم شبكات النظراء وجماعات الممارسين وأو مراكز الموارد المكرسة للممارسة الفعالة لتعزيز القدرات المحلية.
- توسيع نطاق المحادثات مع الجهات الفاعلة المحلية من خلال عقد جلسات سنوية للتغذية الراجعة والاستماع وإشراكها في تقييمات السياسة.
- الترويج لثقافة قائمة على التبادلية التي تكافئ العلاقات القائمة على الثقة مع الشركاء المحليين وتحترم قدراتهم الحالية وتتبع أولويات تعزيز القدرات الخاصة بهم.

سيجري فريق التنفيذ، لتوفير المساءلة، تقييماً لتنفيذ السياسات بعد خمس سنوات من نشر السياسة لتقييم فعالية برامجنا لتعزيز القدرات المحلية. وستكون التغذية الراجعة الواردة من الجهات الفاعلة المحلية عنصراً حاسماً في هذا التقييم.

٣. دمج الممارسات الفعالة لتعزيز القدرات المحلية في إرشادات وموارد دورة برنامج الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية

دورة البرنامج هي النموذج التشغيلي للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية لتخطيط برامج التنمية وتقديمها وتقييمها وتكييفها في جميع أنحاء العالم. ستتمثل إحدى الأولويات المستمرة لفريق تنفيذ تعزيز القدرات المحلية، في العمل بشكل وثيق مع مكتب السياسات والتخطيط والتعلم، والمكتب المسؤول عن الإطار القانوني للعقود و المنح التابع لمكتب الإدارة لمأسسة مبادئ وممارسات تعزيز القدرات المحلية الفعالة الموضحة في هذه السياسة عبر جميع عناصر دورة البرنامج، بما في ذلك من خلال التوجيهات الجديدة والأدوات والتدريب والموارد الأخرى التي تمكّن الموظفين في الميدان من النهوض بهذه الممارسة.

ستتمثل إحدى الأولويات الأولية، في تحديث التوجيهات الأساسية لدورة برنامج الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية لتعكس وتعزز المبادئ الواردة في هذه السياسة. سيعمل فريق تنفيذ تعزيز القدرات المحلية مع زملائهم في مكتب السياسات والتخطيط والتعلم لتحديد الأماكن التي يمكن فيها تعديل التوجيهات الحالية أو تعزيزها لتتماشى عبر جميع مراحل دورة البرنامج - من تصميم الإستراتيجية والمشروع والنشاط إلى الرصد والتقييم والتعلم، إلى التمويل المباشر من حكومة إلى أخرى.

وفي الوقت نفسه، وإدراكاً بضرورة تكييف تعزيز القدرات المحلية مع سياقات محددة، سيعمل فريق تنفيذ تعزيز القدرات المحلية مع المكاتب الفنية التابعة للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية لوضع توجيهات تنفيذية تدمج مبادئ تعزيز القدرات المحلية في برامج التي تعالج قضايا قطاعية أو تنفيذية محددة. ستكون هذه التوجيهات أولوية للسنة الأولى من تنفيذ السياسة وستحتاج إلى موافقة لجنة المجلس الاستشاري للسياسات التي تركز على تعزيز القدرات المحلية.

سيحدد فريق تنفيذ تعزيز القدرات المحلية، بالإضافة إلى التوجيه المنهجي، ممارسات الوكالة الأخرى التي تشكل حواجز أمام تعزيز القدرات المحلية على نحو فعال، لا سيما عندما تحل هذه الشواغل محل الأهداف المنهجية. وسيكون من المهم بصفة خاصة التعاون مع المكتب المسؤول عن الإطار القانوني للعقود و المنح التابع لتحديد وإزالة الإجراءات التشريعية التي تعوق اعتماد المبادئ والممارسات المبينة في هذه السياسة.

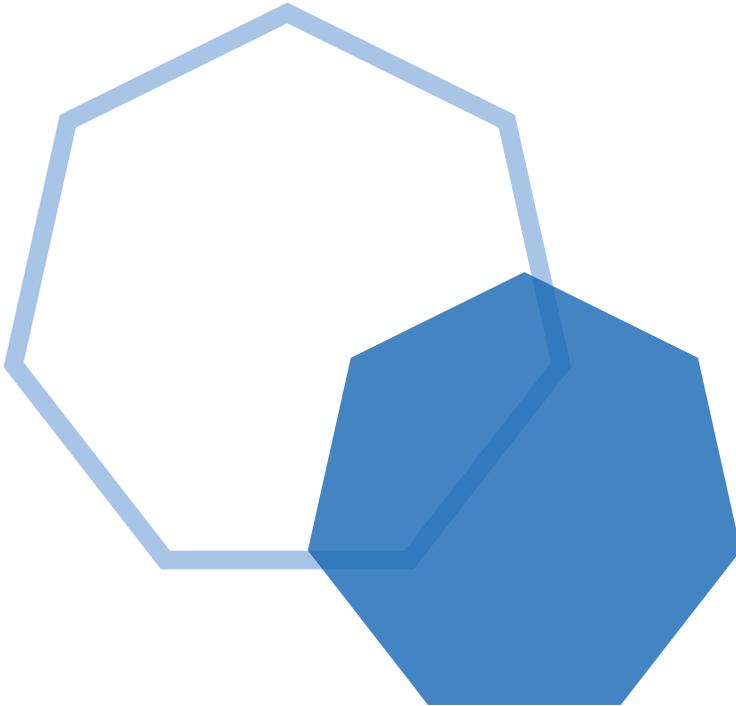
٤. استحداث أدوات وموارد لتحفيز الموظفين ودعمهم

سيكون فريق تنفيذ تعزيز القدرات المحلية مسؤولاً عن وضع إجراءات محددة، من خلال خطة تنفيذ سنوية، للنهوض بهذه الخطة.

غير أن ترجمة هذه الخطط إلى إصلاحات فعلية، ومبادئ تعزيز القدرات المحلية إلى ممارسات فعلية، سيتطلب الالتزام والإبداع والشجاعة من جميع المعنيين في الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. ولتحقيق النجاح، يجب أن يقترن التوجيه الواضح والابتكارات العملية والعمليات المبسطة بالقيادة المتسقة، وتوفير الموارد الكافية، وتغيير نهج التفكير حول الشراكة الإنمائية. لن نتمكن من تحقيق رؤيتنا المشتركة لتعزيز القدرات المحلية إلا بمثل هذه التغييرات المنهجية داخل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.

يعد تطوير ونشر المواد التدريبية والأدوات وحوافز الموظفين ومنتجات التواصل الجديدة أمراً ضرورياً لموظفي الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية وشركائها والجهات المعنية الأخرى للحصول على المهارات والأدوات اللازمة لتنفيذ السياسة بشكل فعال. ستعمل هذه الإصلاحات والموارد على تجهيز ممارسي التنمية لإجراء التغيير في السلوك الضروري لتنفيذ تعزيز القدرات المحلية. ومن أهمها ما يلي:

- وضع وتنفيذ إستراتيجية مشاركة داخلية وخارجية لتعزيز السياسة العامة، وتثقيف الجهات الفاعلة الرئيسية حول ما ستعنيه هذه السياسة لعمليهم، والمشاركة المباشرة مع الجهات الفاعلة المحلية والشركاء الدوليين لنشر الإستراتيجية.
- إنشاء واستدامة وتنسيق وتشجيع مركز موارد قوي بشأن تعزيز القدرات المحلية الفعالة على البوابة الإلكترونية "بروجرام نت" ProgramNet.
- ضمان أن التدريب الذي تقدمه الوكالة، بما في ذلك العروض الأساسية المقدمة من مكتب السياسات والتخطيط والتعلم ومكتب الاقتناء والمساعدة التابع لمكتب الإدارة، يدمج مبادئ وممارسات السياسة.
- اقتراح إدخال تغييرات على الكفاءات الأساسية ذات الصلة ومصنوفة مهارات السلك الدبلوماسي لمواءمة حوافز موظفي الوكالة وعمليات التوظيف والترقية مع السياسة.
- زيادة تمكين الموظفين المحليين للوكالة كعامل مهم لتفعيل المشاركة المحلية والشراكات وتعزيز القدرات.





مصدر الصورة: أطعموا الأطفال/عاموس جوموليرا



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

الولايات المتحدة. وكالة التنمية الدولية ومقرها في

Pennsylvania Avenue, NW ١٣٠٠

Washington, DC ٢٠٥٢٣ ، هاتف رقم: (٢٠٢) ٧١٢-٠٠٠٠

فاكس رقم: (٢٠٢) ٢١٦-٣٥٢٤

www.usaid.gov