



**ASIA PACIFIC FORUM**  
ADVANCING HUMAN RIGHTS IN OUR REGION

# دليل تقييم القدرات للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان

طبعة 2019

## ملحوظة

لا تتطوي التسميات المستخدمة وطريقة عرض المواد في هذا المنشور على التعبير عن أي رأي على الإطلاق من جانب منتدى آسيا والمحيط الهادئ أو المركز الإقليمي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في بانكوك فيما يتعلق بالوضع القانوني لأي بلد أو إقليم أو مدينة أو منطقة أو لسلطاتها، أو فيما يتعلق بترسيم حدودها أو تخومها.

ISBN 978-0-9922766-8-3 (APF electronic)

دليل تقييم القدرات للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان

حقوق الطبع والنشر محفوظة لمنتدى آسيا والمحيط الهادئ للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، أغسطس/آب 2019 ©

لا يسمح بأي نسخ دون موافقة خطية مسبقة من منتدى آسيا والمحيط الهادئ.

منتدى آسيا والمحيط الهادئ للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان

صندوق بريد رقم 5218

سيدني، نيو ساوث ويلز 1042

أستراليا

## المحتويات

|    |                                                                                                          |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5  | شكر وتقدير .....                                                                                         |
| 6  | الاختصارات .....                                                                                         |
| 7  | الفصل الأول: مقدمة .....                                                                                 |
| 10 | الفصل الثاني: نهج تقييم القدرات للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان .....                                     |
| 10 | 2.1. هذا الدليل .....                                                                                    |
| 10 | 2.2. ما لن تجده في تقييم القدرات .....                                                                   |
| 11 | 2.3. ما الذي ينطوي عليه تقييم القدرات .....                                                              |
| 12 | 2.4. المراجعة الخارجية المستقلة لعملية تقييم القدرات .....                                               |
| 15 | 2.5. المبادئ العالمية لتقييم القدرات للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان .....                                |
| 16 | 2.6. سياسة النوع الاجتماعي في منتدى آسيا والمحيط الهادئ .....                                            |
| 18 | الفصل الثالث: الخطوات الموصى بها لإجراء تقييم القدرات لمؤسسة وطنية لحقوق الإنسان .....                   |
| 20 | 3.1. تمهيدي - المشاركة مع المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان .....                                            |
| 20 | 3.2. الزيارة التحضيرية .....                                                                             |
| 22 | 3.3. بين الزيارة التحضيرية والزيارة التقييمية .....                                                      |
| 24 | 3.4. الزيارة التقييمية .....                                                                             |
| 37 | 3.5. بعد الزيارة التقييمية .....                                                                         |
| 39 | الفصل الرابع: من تحديات القدرات إلى الاستراتيجيات والإجراءات .....                                       |
| 39 | 4.1. تعزيز الاستقلالية والشرعية .....                                                                    |
| 40 | 4.2. تعزيز الترتيبات المؤسسية للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان (السياسات والإجراءات والخطط الداخلية) ..... |
| 41 | 4.3. تعزيز وظائف القيادة والإدارة .....                                                                  |
| 41 | 4.4. تعزيز إدارة الموارد البشرية .....                                                                   |
| 42 | 4.5. تعزيز المعرفة وإدارة المعرفة .....                                                                  |
| 43 | 4.6. تعزيز الشراكات والعلاقات الخارجية .....                                                             |
| 45 | الفصل الخامس: الخاتمة - فوائد تقييمات القدرات للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان .....                       |
| 45 | 5.1. فوائد تقييمات القدرات .....                                                                         |
| 46 | 5.2. مراجعات تقييم القدرات .....                                                                         |
| 46 | 5.3. مزيد من تقييمات القدرات .....                                                                       |

## الملاحق

|    |                                                                                                               |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 48 | الملحق 1: المذكرة المفاهيمية النموذجية بشأن تقييم القدرات للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان                      |
| 53 | الملحق 2: عرض تقديمي حول تقييمات القدرات                                                                      |
| 55 | الملحق 3: نموذج مذكرة تفاهم بين المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ومنتدى آسيا والمحيط الهادئ لإجراء تقييم القدرات |
| 57 | الملحق 4: قائمة الوثائق المطلوب مراجعتها                                                                      |
| 58 | الملحق 5: برنامج نموذجي للزيارة التقييمية                                                                     |
| 59 | الملحق 6: تكوين فريق تقييم القدرات ومسؤولياته                                                                 |
| 59 | الملحق 7: بعض الأمثلة على القضايا الأساسية في شأن القدرات                                                     |
| 62 | الملحق 8: عينة استبيان تقييم القدرات                                                                          |
| 66 | الملحق 9: نموذج للخطة التنفيذية لدى المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان                                            |
| 67 | الملحق 10: نموذج التقرير السنوي للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان حول التنفيذ                                    |

## شكر وتقدير

وبرنامج الأمم المتحدة، (APF) ينبع هذا الدليل من شراكة بين منتدى آسيا والمحيط الهادئ للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان من خلال مركزه الإقليمي في بانكوك، ومركزه الإقليمي في عمان ومركزه الإقليمي في إسطنبول، ومفوضية، (UNDP) الإنمائي لتقييم قدرات المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان. صدرت الطبعة الأولى من (OHCHR) الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان الدليل في عام 2011. صدرت الطبعة الثانية في عام 2014 من قبل منتدى آسيا والمحيط الهادئ بعد تقييم خارجي لعملية تقييم القدرات في عام 2012 ومواصلة تطوير العملية على النحو الذي أوصى به التقييم. وتنعكس هذه الطبعة الثانية منهجية تقييم القدرات كما في أغسطس/آب 2014. تم إعداد هذه الطبعة الثالثة في إطار استعراض منتدى آسيا والمحيط الهادئ لجميع كتيبات تعميم مراعاة الاعتبارات الجنسانية. كما إنه تعكس المبادئ العالمية لتقييم قدرات المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان التي وضعها التحالف وبرنامج، (OHCHR) ومفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان، (GANHRI) العالمي للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) 2016 في عام 2016.

قاد موظفو ومستشارو منتدى آسيا والمحيط الهادئ، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان مشروع تقييم قدرات المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في دول آسيا والمحيط الهادئ الممتدة من المحيط الهادئ إلى غرب آسيا ويعكس هذا الدليل خبرتهم وعملهم. وقد أنتج العديد منهم أو ساهموا في الدليل الأصلي في عام 2011 والدليل المنقح في عام وساهموا مرة أخرى في هذا التنقيح. كما شارك كبار مسؤولي المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في الفرق والمجموعات 2014 التي أجرت تقييمات القدرات. وقد ساهموا هم أيضًا من تجاربهم في هذه الفرق والمجموعات.

شهدت تقييمات القدرات رؤى ومهنية والتزامًا من جانب قادة وموظفي المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان. ساعد التزامهم بعملهم وأداء عملهم بشكل أفضل في إنجاح هذه التقييمات للغاية. يرجع تطور هذه المنهجية لمستوى فعاليتها الحالي إلى المساهمات التي قدمها هؤلاء - من خلال الانفتاح على التجارب؛ ومن خلال الرد والتعليق أثناء التقييمات التي قاموا بها هم أنفسهم؛ ومن خلال المساهمة في المناقشات في ورش العمل والدورات التدريبية ومنتديات منتدى آسيا والمحيط الهادئ؛ وعن طريق إرسال موظفين بسخاء للمشاركة في فرق تقييم القدرات.

تم إنتاج هذا الدليل المنقح بواسطة منتدى آسيا والمحيط الهادئ للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان.

## الاختصارات

---

|                 |                                                                                     |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>APF</b>      | منتدى آسيا والمحيط الهادئ للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان                            |
| <b>CA</b>       | تقييم القدرات                                                                       |
| <b>CAP</b>      | شراكة تقييم القدرات                                                                 |
| <b>CAR</b>      | مراجعة تقييم القدرات                                                                |
| <b>CD</b>       | تنمية القدرات                                                                       |
| <b>CSO</b>      | منظمة المجتمع المدني                                                                |
| <b>GANHRI</b>   | التحالف العالمي للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان                                      |
| <b>ICC</b>      | لجنة التنسيق الدولية للمؤسسات الوطنية لتعزيز وحماية حقوق الإنسان                    |
| <b>INGO</b>     | المنظمة/المنظمات الدولية غير الحكومية                                               |
| <b>MOU</b>      | مذكرة تفاهم                                                                         |
| <b>NHRI</b>     | المؤسسة/المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان                                              |
| <b>NIRMS</b>    | قسم المؤسسات الوطنية والآليات الإقليمية، مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان |
| <b>NGO</b>      | منظمة /منظمات غير حكومية                                                            |
| <b>OHCHR</b>    | مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان                                          |
| <b>UN</b>       | الأمم المتحدة                                                                       |
| <b>UNCT</b>     | فريق الأمم المتحدة القطري                                                           |
| <b>UNDP</b>     | برنامج الأمم المتحدة الإنمائي                                                       |
| <b>UNDP BHR</b> | المركز الإقليمي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في بانكوك                            |
| <b>UNDP IRH</b> | المركز الإقليمي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في إسطنبول                           |
| <b>UNDP RHA</b> | المركز الإقليمي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في عمان                              |

## الفصل الأول: مقدمة

هي العملية التي يحصل من خلالها الأفراد والمنظمات والمجتمعات على القدرات وتقويتها والمحافظة عليها (CD) تنمية القدرات لوضع أهدافهم التنموية وتحقيقها بمرور الوقت. يتطلب دعم هذه العملية تحديد القدرات الأساسية الموجودة بالفعل والقدرات الإضافية توفر عملية تقييم القدرات منظوراً (CA) التي قد تكون مطلوبة لتحقيق هذه الأهداف. وهذا هو الغرض من عملية تقييم القدرات شاملاً للقدرات الضرورية واللازمة لتحقيق الأهداف الإنمائية. فهي عبارة عن تحليل للقدرات المطلوبة مقابل القدرات الموجودة بالفعل؛ كما توفر عملية تقييم القدرات طريقة منهجية لجمع البيانات والمعلومات حول أصول واحتياجات القدرات.

والمركز الإقليمي لآسيا والمحيط (APF) في عام 2008، بدأ منتدى آسيا والمحيط الهادئ للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان الهادئ التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في بانكوك (يُعرف الآن باسم المركز الإقليمي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في بانكوك وقسم المؤسسات الوطنية والآليات الإقليمية، (OHCHR) ومفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان (UNDP BRH) - من خلال تقييم القدرات. أصبح هذا التعاون يُعرف باسم (NHRI) مبادرة لتقوية المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان (NIRMS) (CAP). شراكة تقييم القدرات.

منذ عام 2008، بالاشتراك مع منتدى آسيا والمحيط الهادئ، امتد برنامج المساعدة الإنمائية ليشمل المراكز الإقليمية الأخرى "UNDP IRH" المركز الإقليمي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تلك الموجودة في عمان (المركز الإقليمي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في عمان كما أصبحت "UNDP RHA" المركز الإقليمي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في إسطنبول) وموخرراً إسطنبول ("RHA") تقييمات الأداء عالمية، بعد أن تم وضعها في إطار الشراكة الثلاثية للتحالف العالمي للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان ومفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. في عام 2016 أنتجت هذه (GANHRI) الشراكة المبادئ العالمية لتقييم قدرات المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان.<sup>1</sup>

إلى نقاط القوة وسنوات الخبرة التي تمتلكها كل منظمة في تقديم الدعم للمؤسسات الوطنية (CAP) لقد استندت شراكة تقييم القدرات لحقوق الإنسان. منتدى آسيا والمحيط الهادئ هو الاتحاد الإقليمي للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، وهي منظمة قائمة على الأعضاء تدعم إنشاء وتعزيز المؤسسات الوطنية المستقلة لحقوق الإنسان في المنطقة. في عام 2019، ضم المنتدى 25 عضواً دعم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي العديد من المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان كجزء من دعمه للأنظمة الوطنية لتعزيز حقوق الإنسان وحمايتها. وبالمثل، كان لمفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان تاريخ طويل في دعم إنشاء وأو تعزيز المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في جميع أنحاء العالم.

في يوليو 2008، تم تطوير شراكة تقييم القدرات لتقديم مساعدة منسقة للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في المنطقة. اتخذ الشركاء منهجية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في شأن تقييم الأداء - نموذج تقييم عام للمؤسسات الحكومية - وقاموا بتكييفها مع الظروف الخاصة للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان. حيث قاموا بمراجعة منهجية التقييم لمساعدة المؤسسات الوطنية على التحديد الذاتي للمجالات التي تحتاج فيها المنهجية إلى تحسين قدرتها، وبالتالي فعاليتها، والاستراتيجيات المحتملة لتعزيز هذا التحسين.

في الفترة 2008-2009، تم إجراء تقييمين تجريبيين للقدرات للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، أولاً مع لجنة حقوق الإنسان في ماليزيا (المعروفة باسم سواهكام) ثم مع لجنة حقوق الإنسان في جزر المالديف. كانت هذه التقييمات خبرات تعليمية قيمة ساعدت في تطوير منهجية نموذجية مناسبة على وجه العموم للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان.

### لجنة حقوق الإنسان في ماليزيا (سواهكام)، ديسمبر/كانون الأول 2008 - فبراير/شباط 2009

تم إجراء أول تقييم للقدرات للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في إطار شراكة تقييم القدرات للجنة حقوق الإنسان في ماليزيا (سواهكام) (في الفترة من ديسمبر/كانون الأول 2008 إلى فبراير/شباط 2009). تم تقسيم تقييم القدرات إلى زيارتين أساسيتين قام بهما فريق تقييم القدرات: ركزت الأولى على الموظفين في مكتب كوالالمبور (المكتب الرئيسي)، والثانية على الموظفين في المكاتب الإقليمية ومع أصحاب المصلحة الخارجيين.

نظراً لأن تقييم القدرات الخاص بلجنة حقوق الإنسان في ماليزيا (سواهكام) كان التدريب التجريبي الأول لشراكة تقييم القدرات، فقد كان هناك عدد من الدروس المستفادة. كان من ضمن هذه الدروس المستفادة الحاجة إلى ضمان ملكية المؤسسات الوطنية لحقوق

<sup>1</sup> <https://nhri.ohchr.org/EN/IHRS/tripartite/Joint%20Studies%20and%20Knowledge%20Products/GANHRI-UNDP-OHCHR%20Global%20Principles%20for%20the%20Capacity%20Assessment%20of%20NHRIs.pdf> متاح على الرابط

<sup>2</sup> <https://www.asiapacificforum.net/> راجع موقع منتدى آسيا والمحيط الهادئ على الويب

الإنسان طوال العملية، وقيمة تعزيز التنسيق الداخلي مع قيادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وموظفيها، وأهمية توفير الوقت الكافي لإعلام وتوجيه قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان وموظفيها خلال العملية.

#### أكتوبر/تشرين الأول 2009، (HRCM) لجنة حقوق الإنسان في جزر المالديف

بعد تقييم القدرات الخاص بلجنة حقوق الإنسان في ماليزيا (سوهاكام)، جرت عملية تقييم القدرات التالية للجنة حقوق الإنسان في جزر المالديف. تم تكييف المنهجية لدمج الدروس المستفادة في تقييم القدرات الخاص بلجنة حقوق الإنسان في ماليزيا (سوهاكام) انضم مسؤول من لجنة حقوق الإنسان في ماليزيا (سوهاكام) (إلى فريق تقييم القدرات في جزر المالديف لتعزيز مشاركة تجربة البلد ولتوفير فرصة تعلم خطوة بخطوة للجنة حقوق الإنسان في ماليزيا) (سوهاكام) (حول كيفية إجراء عملية تقييم للقدرات على نطاق كامل. وهكذا بدأت، وبصفة دائمة، ممارسة تضمين مسؤول كبير من مؤسسة وطنية لحقوق الإنسان قامت في السابق بإجراء تقييم للقدرات في فريق تقييم القدرات).

تم تقديم نتائج وتوصيات تقرير تقييم القدرات من قبل شركاء شراكة تقييم القدرات خلال عملية صياغة الخطة الإستراتيجية للجنة حقوق الإنسان في جزر المالديف (2010-2014). (وقد كفل ذلك دمج النتائج والتوصيات عملياً في الخطة الإستراتيجية، ولا سيما تلك التوصيات المتعلقة بمعالجة الشكاوى والتحقيقات والمراقبة. تم تطوير برنامج الأمم المتحدة الذي يدعم تنمية قدرات لجنة حقوق الإنسان في جزء المالديف بناءً على توصيات تقييم القدرات).

بعد هذين التقييمين للقدرات، انخرط شركاء شراكة تقييم القدرات مع أعضاء آخرين لمنتدى آسيا والمحيط الهادئ، وفي حالتين، مع المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان التي تطمح إلى العضوية. إجمالاً، بحلول أغسطس/آب 2019، كان قد تم إجراء 24 تقييمًا للقدرات خاصًا بالمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان التابعة لمنتدى آسيا والمحيط الهادئ:

- لجنة حقوق الإنسان في ماليزيا (سوهاكام) 2008-2009
- لجنة حقوق الإنسان في جزر المالديف 2009
- المركز الوطني الأردني لحقوق الإنسان 2010
- اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان في تايلاند 2010
- اللجنة الفلسطينية المستقلة المعنية بحقوق الإنسان 2011
- لجنة حقوق الإنسان الأفغانية المستقلة 2011
- اللجنة المنغولية المعنية بحقوق الإنسان 2011
- اللجنة السريلانكية المعنية بحقوق الإنسان 2012
- اللجنة الأسترالية لحقوق الإنسان 2012
- اللجنة النيوزيلندية لحقوق الإنسان 2012
- اللجنة الفلبينية لحقوق الإنسان 2012
- اللجنة الوطنية النيبالية لحقوق الإنسان 2013
- اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان في بنغلاديش 2013
- ديوان أمين المظالم في ساموا 2014
- اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان في عُمان 2014
- اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان في إندونيسيا (كومناس - هام) 2014
- ديوان أمين المظالم لحقوق الإنسان والعدالة في تيمور - الشرقية 2015
- المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان في البحرين 2017
- لجنة حقوق الإنسان في ماليزيا (سوهاكام) 2017
- اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان في باكستان 2018
- أمين المظالم الأوزبكستاني لحقوق الإنسان 2018



- اللجنة الفلبينية لحقوق الإنسان 2018
- اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان في ميانمار 2018
- اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان في الهند 2018

أدرج كل تقييم للقدرة من هذه التقييمات الدروس المستفادة من تقييمات القدرات السابقة، مما أدى إلى منهجية لتقييم القدرات أكثر شمولية ومنهجية، ولكنها تتسم بالمرونة للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان. كما خضعت المنهجية للتنقيح من خلال مراجعة خارجية مستقلة لعملية تقييم القدرات أجريت في عام 2012.

تم إجراء جميع تقييمات القدرات للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في منطقة آسيا والمحيط الهادئ حتى الآن تحت مظلة شراكة تقييم القدرات. وقد ثبت أنه تعاون مفيد للغاية وفعال من شأنه تحقيق فائدة حقيقية للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان.

## مايو/آيار 2012، (AHRC) اللجنة الأسترالية لحقوق الإنسان

أول مؤسسة وطنية لحقوق الإنسان في بلد متقدم تُجري تقييمًا للقدرة. بقم (AHRC) كانت اللجنة الأسترالية لحقوق الإنسان برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بتطوير عملية تقييم القدرات كجزء من اختصاصاته الإنمائية، للمساعدة في بناء القدرات مع المؤسسات في البلدان النامية. ولم يُنظر إليه عن وعي على أنه قابل للتطبيق أو مفيد للمؤسسات في البلدان المتقدمة، على الرغم من عدم وجود سبب يحول دون كونه كذلك. بالتأكيد، رأت المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان ومنندى آسيا والمحيط الهادئ أن العملية مفيدة بنفس القدر للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان أينما وُجدت. وقد فعلت اللجنة الأسترالية لحقوق الإنسان ذلك أيضاً وطلبت الدعم في إجراء تقييم للقدرة. وقد قام منندى آسيا والمحيط الهادئ بإجراء تقييم القدرات بمشاركة من مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان، وبشكل استثنائي، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. لا تمتد اختصاصات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى البلدان المتقدمة ولكن تم تمويل مشاركته في تقييم القدرات هذا من قبل منندى آسيا والمحيط الهادئ (لمرة واحدة (في ضوء الخبرة التي يمكن لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي تقديمها للعملية. وعلى النقيض من ذلك، لم يشارك برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ولا مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان في تقييم القدرات للجنة حقوق الإنسان النيوزيلندية في أغسطس/آب 2012.

تقدم منهجية تقييم القدرات للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان نهجاً مفيداً للغاية لتعزيز المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان وزيادة فعاليتها في تعزيز حقوق الإنسان وحمايتها. فهي تزود المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان بعملية تقييم ذاتي بمساعدة ميسرين خبراء خارجيين، كما تشتمل على عناصر نوعية وكمية في تقييم القدرات الحالية، والتنبيه بمتطلبات القدرات المستقبلية، وتحديد فجوات القدرات، والأهم من ذلك، وضع استراتيجيات وإجراءات لسد تلك الفجوات في المجالات الأكثر أهمية. كما إنها توفر أساساً متيناً للتعاون الدولي لمساعدة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان عندما تقوم تلك المؤسسات بتعزيز مؤسسي.

يُعد تقييم قدرة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان تجربة رائعة. فهو يستكشف التحديات ويحدد ويقترح التوصيات بناءً على الفرص المتاحة. إنه يساعد الفريق على توسيع خبراته والمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان للوفاء بالمعايير الدولية. ويتم هذا كله في بيئة ودية.

عبيد الشقصي

أمين عام اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان في عمان

عضو فريق تقييم القدرات لمؤسسة البحرين الوطنية لحقوق الإنسان، 2017

منذ التنقيح الأول لدليل تقييم القدرات في عام 2014، هناك تطوران غاية في الأهمية أثرا على إجراءات تنفيذ تقييمات الأداء. الأول هو تبني الشراكة الثلاثية للمبادئ العالمية لتقييم قدرات المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في عام 2016. والثاني هو اعتماد منندى آسيا والمحيط الهادئ لسياسة النوع الاجتماعي في عام 2015.

يناقش هذا الدليل ماهية تقييم القدرات ومدى ملاءمتها للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، والفوائد التي يمكن أن تحقق تلك المؤسسات منها، وما ينطوي عليه القيام بذلك. كما إنه يوفر دليلاً سهلاً خطوة بخطوة لإجراء تقييم القدرات للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان.

## الفصل الثاني: نهج تقييم القدرات للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان

### 2.1. هذا الدليل

تم وضع دليل تقييم القدرات للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان هذا لوصف عملية التقييم الذاتي بمساعدة ميسرين خبراء خارجيين ولتقديم نهج خطوة بخطوة لتحديد التحديات التنظيمية المحددة. تُدمج منهجية التقييم كلاً من العناصر النوعية والكمية في تقييم الوضع الحالي للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان، وتحديد نقاط الضعف، والتنبيه بمتطلبات القدرات المستقبلية، ووضع الاستراتيجيات لسد فجوات القدرات. إنها عملية تسعى إلى مشاركة جميع قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، أي مفوضيها أو أعضائها أو أمين المظالم حسب الأحوال، وكبار مديريها وجميع الموظفين الآخرين لضمان تقديم صورة شاملة، من جميع المناظير، للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان الحالية وقدراتها المستقبلية المطلوبة والاستراتيجيات والإجراءات المقترحة لسد الفجوة.

سعت شراكة تقييم القدرات، وهي شراكة بين منتدى آسيا والمحيط الهادئ ومفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، إلى تطوير نهج منهجي لدعم المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان للوفاء باختصاصاتها بأكبر قدر ممكن من الفعالية والكفاءة، والاستفادة الكاملة من الموارد المالية والبشرية المتاحة لتلك المؤسسات. تم تطوير منهجية تقييم القدرات للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان من إطار عمل تنمية القدرات في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. فهي تحدد وتحلل التحديات الرئيسية التي تمنع المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان من تحقيق أهدافها، وبناءً على التحليل، فإنها تطور استراتيجيات لتحسين التنظيمي.

تقييم قدرات المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان هو مبادرة مشتركة لمنتدى آسيا والمحيط الهادئ ومفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وهذا يعزز الملكية والمصداقية. ولو أن المبادرة كانت قد جاءت من قبل واحدة فقط من هذه المنظمات، فربما لم تكن لتحصل على ذلك الاعتراف. تم تيسير عملية التقييم من قبل خبراء محنّكين هم أنفسهم خبراء في الموضوع بدلاً من مستشارين عموم في بناء القدرات. كما أن هذا يضيف المصداقية كذلك.

بالإضافة إلى ذلك، فإن تقييم القدرات عبارة عن تقييم ذاتي، وعلى هذا النحو، فإن تقييم القدرات قد أهدأ المنظمة للتغيير. وكان هذا عاملاً مهماً بالنسبة للبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة من حيث تعزيز الملكية الوطنية.

باركاس لوسولسورين  
المكتب القطري لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي  
منغوليا

### 2.2. ما لن تجده في تقييم القدرات

تقييم القدرات عبارة عن نوع مختلف من النهج للعمل مع المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان. في البداية من المهم أن ندرك ما لا ينطوي عليه تقييم القدرات. إنه ليس تقويماً - فالتقويم ينظر إلى الماضي. إنه ليس تقييماً للاحتياجات - فتقييم الاحتياجات ينظر فقط إلى الوقت الحاضر. إن تقييم القدرات يستشرف المستقبل: ما هي المهارات والعمليات، أو القدرات، التي يجب أن تبنيها المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان إذا كان لها أن تكون فعالة قدر الإمكان في المستقبل؟

بشكل فريد، فإن عملية تقييم القدرات ليست ممارسة خارجية، تقوم بها جهات خارجية دون معرفة تفصيلية داخلية بالمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. إنها تقييم ذاتي، تجريه المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان نفسها - القادة وكبار المديرين وجميع الموظفين - بمساعدة ودعم فريق من ميسري تقييم القدرات. نظراً لأنها عملية تقييم ذاتي داخلي، فإن المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان هي صاحبة العملية والمنتج بالكامل.

إن عملية تقييم القدرات ليست مشروعاً بحثياً حول اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان نفسها أو حول حالة حقوق الإنسان في بلد المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. إنها عملية تقييم ذاتي تعتمد على وجهات نظر قادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وموظفيها. وهي لا تتابع البيانات، أو تسعى إلى إثبات أو معارضة الأدلة، أو تستجوب قادة وموظفي المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان للتحقق مما يقولون. تقبل العملية وتحلل وترفع التقارير حول التقييمات الذاتية التي يقدمها القادة والموظفون، بما في ذلك وجهات النظر والآراء غير المتسقة عند ظهورها. إنها عملية لا تسعى إلى تقييم أو وزن الأدلة لتكوين استنتاجات خاصة به. إنها تسعى إلى أن تعكس بدقة ما يقوله المشاركون في تقييم القدرات في مجموعات النقاش والتقرير في الاستبيانات بحيث يمكنها اقتراح برنامج لتنمية القدرات للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان.

لقد كانت أداة مفيدة للغاية بالنسبة لنا لأنها عملية تقييم ذاتي وقد ساعدتنا جميعاً، بما في ذلك المسؤولين، على تحليل ما نقوم به وما نريد تحقيقه كمؤسسة.

"HASHIMAH NIK JAAFAR" هشيمة جعفر

لا تتعلق عملية تقييم القدرات بعملية اعتماد المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان التي تجريها اللجنة الفرعية للاعتماد التابعة للتحالف العالمي للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان. تُقيم عملية الاعتماد امتثال المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان للمعايير الدولية للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، ومبادئ باريس، بغرض الاعتراف والقبول الدوليين بالمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، لا سيما في نظام حقوق الإنسان التابع للأمم المتحدة. سوف ينظر تقييم القدرات في التعليقات والتوصيات الخاصة بعملية الاعتماد المتعلقة بالمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. قد تساعد تلك التعليقات والتوصيات في تطوير تقييم القدرات للاستراتيجيات والإجراءات لتعزيز قدرة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان. ومع ذلك، فإن تقييم القدرات لا يقيم الامتثال لمبادئ باريس، وهو لا يقدم أي تقرير إلى اللجنة الفرعية للاعتماد. كما إنه ليس له دور في عملية الاعتماد الدولي.

## 2.3. ما الذي ينطوي عليه تقييم القدرات

يطرح تقييم القدرات الأسئلة حول نقاط القوة والضعف الحالية للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، وكذلك حول التطورات اللازمة لتحسين أداء المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان على مدى السنوات الخمس المقبلة. في سبيل القيام بذلك، يتم دعوة قادة وموظفي المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان لتحديد "فجوات القدرات" أو "أوجه القصور في القدرات" للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان.

يُعد تقييم القدرات فرصة فريدة حقًا لتقييم وقياس الهيكل، والأعمال الداخلية، وتحديات القدرات التي تواجه مؤسسة وطنية لحقوق الإنسان. يمكن تمييز هذه العملية في تركيزها على تمييز وقياس القدرة المؤسسية الحالية في كل مؤسسة وطنية لحقوق الإنسان كأساس لتخطيط تنمية القدرات المستقبلية الخاصة بها ومعالجة نطاق أوسع من مجالات القدرات ذات الصلة بالسياق المحدد الذي تعمل فيه المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان.

أحمد شهيد

الأمين العام للجنة حقوق الإنسان في جزر المالديف

عضو فريق في تقييمات القدرات للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في نيوزيلندا ونيبال وإندونيسيا وتيمور ليشتي وماليزيا

على العكس من العديد من أشكال التقييم الأخرى، فإن تقييم القدرات تشاركي وشامل. إذ يسعى تقييم القدرات إلى إشراك الجميع في المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان - القادة (أعضاء اللجنة أو أمين المظالم)، وكبار المديرين وجميع الموظفين، بمن في ذلك المحامون والمحققون والموظفون الإداريون والماليون والأمناء والسائقون والجميع. هناك سعي للحصول على جميع وجهات النظر حول قدرة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان وجميعها موضع ترحيب. يُمنح جميع القادة والموظفين الفرص للمشاركة ويتم حثهم على المساهمة. بهذه الطريقة، وعلى العكس من العديد من أشكال التقييم الأخرى، يستطيع تقييم القدرات أن يعكس النطاق الكامل لوجهات النظر داخل المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان والاستفادة من خبرة جميع قادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وموظفيها.

يركز تقييم القدرات على قضايا التنمية في مجالات القدرات الأساسية الخمسة المحددة في إطار برنامج الأمم المتحدة الإنمائي:

- السياسات والإجراءات والعمليات، بما في ذلك الهيكل التنظيمي
- القيادة
- الموارد البشرية والمعرفة
- الموارد المالية وغيرها
- المساءلة.

ويحلل هذه المجالات الأساسية الخمسة فيما يتعلق بست قدرات وظيفية وتقنية:

- القدرة على التخطيط الاستراتيجي، وعلى تنفيذ الخطط
- القدرة على التحقيق وإدارة ومعالجة الشكاوى
- القدرة على إجراء البحوث والتحليلات في مجال حقوق الإنسان
- القدرة على المناصرة والتوعية والتثقيف
- القدرة على التعامل مع أصحاب المصلحة وخلق / إدارة الشراكات
- القدرة على الرصد والتقييم.

ثم يقترح تقرير تقييم القدرات استراتيجيات وإجراءات لمعالجة تحديات القدرات الأساسية المحددة ولتعزيز المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان ككل، بما في ذلك تطوير قدرات الموظفين كل على حدة وجعل العمليات والإجراءات الداخلية للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان أكثر كفاءة وفعالية. يحاول تحديد الاستراتيجيات والإجراءات الموجودة ضمن الموارد الحالية أو التي يمكن الحصول عليها بشكل معقول من المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان. لا يتمثل الهدف الأساسي للتقرير في تعبئة موارد مالية إضافية مالية، أو موارد مادية أو موظفين، على الرغم من أن ذلك قد يأتي كنتيجة. يمكن لفريق تقييم القدرات أيضاً تقديم المشورة بشأن فرص زيادة الموارد، إذا لزم الأمر.

يكمل تقييم القدرات عمليات التخطيط الاستراتيجي وتحديد الأولويات وتخطيط العمل للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان. ويمكن تنفيذ تقييم القدرات بالاقتران مع عملية التخطيط الاستراتيجي وهو وسيلة قيمة لتعزيز تنفيذها وتطبيقها. كما تساعد عملية تقييم القدرات المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان على مراجعة هيكلها التنظيمي ووظائفها التشغيلية وعملياتها التجارية بالإضافة إلى تحليل مواقف أصحاب المصلحة.

## 2.4. المراجعة الخارجية المستقلة لعملية تقييم القدرات

في عام 2012، كلف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بإجراء مراجعة خارجية مستقلة لعملية شراكة تقييم القدرات وعملية تقييم القدرات. وقد حظيت المراجعة بدعم قوي من شركاء تقييم القدرات الآخرين، ومنتدى آسيا والمحيط الهادئ، ومفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان. تم إجراء المراجعة من خلال مقابلات مع أولئك المشاركين في تقييم القدرات في الوكالات الشريكة الثلاث وفي المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان نفسها، ومراجعة مكتبية لتقارير تقييم القدرات التسعة التي تم إنتاجها في ذلك الوقت. وزيارات إلى المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في فلسطين وجزر المالديف التي قامت بتنفيذ تقييمات القدرات. كما نوقش مشروع التقرير في مشاورات رُتبت لهذا الغرض في بانكوك، تايلاند، في أكتوبر/تشرين الأول 2012. تم الانتهاء من تقرير المراجعة في نوفمبر/تشرين الثاني 2012.

أكد تقرير المراجعة على قيمة تقييمات القدرات وصحة عملية تقييم القدرات.

من المقابلات التي أجريت لهذه المراجعة، فإنه من الواضح أن العديد من عناصر عملية تقييم القدرات نفسها، أي الطريقة التي تتم بها، يُنظر إليها على نطاق واسع على أنها ذات قيمة متصلة كبيرة. تشمل العناصر أو القيم الأساسية التي تحظى بأكثر تقدير، والتي يمكن الإشارة إليها باسم قيم العملية، ما يلي:

1. التأكيد على إدراج ومشاركة كل موظف من جميع أجزاء التسلسل الهرمي التنظيمي
2. روح إعطاء وزن متساوٍ لتصورات جميع الموظفين وأرائهم في جميع أنحاء المنظمة
3. تنوع مساحات وأنماط التعبير - المكتوبة والشفوية؛ بشكل فردي أو في مجموعات؛ كمّاً ونوعاً
4. الطبيعة الذاتية أو الطوعية للعملية بدلاً من كونها مفروضة من الخارج
5. إشراك أقران موثوق بهم كميسرين خارجيين
6. فهم أن العملية هي "التفكير في أنفسنا" أكثر من كونها حكمًا، وتميزها عن الأداء أو التقييم المرتبط بالتمويل / الممول و
7. ضمانات السرية وإخفاء الهوية بالإضافة إلى طبيعة العملية التي تتسم بالشفافية إلى حد ما

وصف جميع المستجيبين تقريراً العملية نفسها على أنها كان لها "أثر" أو أنها "أحدثت فرقاً"، إلى حد كبير بواسطة /من خلال:

- "خلق مساحات للتفكير الجماعي أو، كما قال أحد المستجيبين، "رؤية أنفسنا في مرآة"
- "الطبيعة الشاملة للعملية" جعلت كل موظف يشعر بالتقدير
- السماح للموظفين "بالخروج عن صمتهم"؛ على حد تعبير أحد المستجيبين كان شيئاً "من قبيل التنفيس" عمّا بداخلهم
- خلق ديناميكية جديدة، لا سيما في المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان ذات المستويات المنخفضة نسبياً فيما يتعلق بالاتصال داخل المنظمة
- تغيير الأمور "والانفتاح على قضايا المناقشة التي تم تجاهلها أو لم تحظ بالاعتراف بأهميتها اعترافاً حقيقياً"

بالنسبة للمفوضين والموظفين، يبدو أن عملية تقييم القدرات والتقارير، الناتج الرئيسي للعملية، قد وفرت مزيداً من الفوائد العامة التالية:

- توفير أفضل للقدرات على الصعيد التنظيمي (بما في ذلك القيادة واتخاذ القرار والموارد البشرية وسياسات الموظفين والتدريب وما إلى ذلك) والعديد من جوانب البرمجة خاصة في مجالات مثل معالجة الشكاوى، ووسائل الإعلام والاتصالات، والعلاقات الخارجية، بما في ذلك ما يكون مع الجهات الفاعلة الأخرى في مجال حقوق الإنسان، ومؤسسات الدولة والمانحين، إلخ.
- نظراً لطبيعة تركيز تقييم القدرات على القضايا المؤسسية، فعندما تكون توصيات التقييم ذات صلة، فإنه يبدو أن تقييم القدرات كان أداة قيمة في أيدي كبار المديرين الذين يضغطون من أجل تحقيق بعض التغييرات التنظيمية الرئيسية التي تحركها المهام. قالت المديرية التنفيذية لإحدى المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان "إن تقرير [تقييم القدرات] هو الآن كتابي المقدس"، مشيرة إلى كيفية استخدامه في كثير من الأحيان في مناقشاتها مع الموظفين والمفوضين على حد سواء للدعوة إلى التغيير والابتكار ضمن المؤسسة.
- وكما ذكر أحد المستجيبين، فإن قيمة تقييم القدرات هي أنه يسعى إلى النقاط العملية الداخلية والأداء بالإضافة إلى الأنشطة والمخرجات ذات التوجه الخارجي للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان وبالتالي يساعد على فهم أفضل للربط بين الاثنين.
- تمكين التخطيط الاستراتيجي الأكثر فعالية والقائم على الأدلة، خاصةً عندما يتم توقيت تقييم القدرات بشكل صحيح، من خلال تسليط الضوء على نقاط القوة والتحديات المؤسسية وتمكين مناقشة الطرق والوسائل الممكنة لبنائها أو معالجتها.
- كما قدم تقرير تقييم القدرات (أ) أساساً ومعيّاراً لتقييم التطوير التنظيمي من خلال توليده للبيانات والمعلومات من جميع أنحاء المنظمة؛ (ب) أساساً لتصميم المسارات المحتملة للتطوير التنظيمي ليس فقط من خلال توصياته ولكن أيضاً من خلال المناقشة والحوارات الناتجة عن العملية والتقارير.
- لقد أبرز تقييم القدرات مدى التباعد والتقارب في تصورات القدرات والأداء بين مختلف المستويات / الأجزاء في المؤسسة. وخاصة بين المفوضين والموظفين، والإدارة العليا والموظفين، والمقر الرئيسي والمكاتب الميدانية، إلخ.
- أثار تقييم القدرات التركيز على القيادة والإدارة وعجل بمراجعة عمليات صنع القرار والتغييرات في هيكل الإدارة. وأساليبها وإعادة النظر في تكوين العلاقات بين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية والعلاقات بين الإدارات المختلفة.
- أعقب تقييم القدرات تركيزاً جديداً على برامج التدريب الداخلية والخارجية. وهذا يشمل التدريب الذي يركز على الأفراد، بالإضافة إلى المؤسسة الأوسع نطاقاً، كما تضمن مجالات متنوعة مثل التخطيط الاستراتيجي، والاستفسارات العامة، واللغة، والمنح الدراسية للتقدم والتطور المهني، وما إلى ذلك.
- يبدو أن تطوير إجراءات التشغيل أو الكتيبات أو الإرشادات المعيارية الجديدة، أو مراجعة القائمة منها بالفعل، والتي تغطي مجالات مثل معالجة الشكاوى والتحقيقات وإعداد التقارير وإدارة الحالات، قد حصل على دفعة قوية من عملية تقييم القدرات.
- كما كان تقييم القدرات يميل إلى إحداث تغييرات في التخطيط في سياسات الموارد البشرية، بما في ذلك إعادة النظر وتوضيح أدوار ومسؤوليات المفوضين والموظفين؛ وتطوير الموظفين؛ والتدابير الرامية إلى معالجة المظالم، على سبيل المثال.

#### التقرير النهائي

#### المراجعة المستقلة لتقييم قدرات المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في منطقة آسيا والمحيط الهادئ

نوفمبر/تشرين الثاني 2012، ص 6، 8-9

- أوصى تقرير المراجعة بالعديد من التعديلات على عملية تقييم القدرات، بما في ذلك
- تكوين مجموعات مناقشة تقييم القدرات لتعكس بشكل أفضل الاختلافات بين الموظفين، وفقاً للوظيفة والمستوى والجنس والوضع الآخر
- تقصير وتبسيط استبيان تقييم القدرات للتركيز فقط على تلك القضايا المؤسسية التي تكون مشتركة على أوسع نطاق
- صياغة أفضل لقضايا القدرات الأساسية تناولها الاستبيان لجعلها أبسط وأوضح
- عرض أفضل وأيسر فهماً للبيانات الكمية من الاستبيان

- الإدارة الإلكترونية للاستبيان، على سبيل المثال، باستخدام موقع للاستبيان عبر الإنترنت
- اختصار تقرير تقييم القدرات وتركيزه بشكل أكثر إحكاماً على الاستراتيجيات والإجراءات المقترحة
- إتاحة المزيد من الوقت في نهاية الزيارة التقييمية لمناقشة النتائج والاستراتيجيات والإجراءات المقترحة مع قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان وكبار المديرين
- وضع الاستراتيجيات والإجراءات المقترحة في سياقها
- ضمان متابعة أفضل بعد العملية
- الموافقة على بروتوكول متابعة بين المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ومنتدى آسيا والمحيط الهادئ

تم قبول هذه التوصيات من قبل شراكة تقييم القدرات في عام 2013. تم دمج هذه التوصيات في إجراءات تقييم القدرات والدليل المنقح في عام 2014.

### يوليو/تموز 2013: اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان في نيبال (NHRCN)

كان تقييم القدرات الخاص باللجنة الوطنية لحقوق الإنسان هو الأول الذي يتم إجراؤه بعد المراجعة الخارجية لعام 2012. وقد بدأ في تنفيذ توصيات المراجعة

- كما تم قضاء وقت إضافي مع الرئيس والمفوضين
- وعُقدت مناقشة مجموعة تركيز منفصلة مع الموظفين لضمان تحديد القضايا الداخلية والخارجية ووجهات النظر الجنسانية
- تم تخفيض الاستبيان من حوالي 50 قضية تتعلق بالقدرات إلى 13 قضية أساسية تتعلق بالقدرات، حيث تم تخصيص صفحة منفصلة لكل منها وخصص لكل منها أربعة أسئلة فقط
- تمت صياغة قضايا القدرات الأساسية خصيصاً لوضع اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان بدلاً من أخذها من مصفوفة قياسية من القضايا
- تم تبسيط مظهر الاستبيان وتم التعبير عن القضايا بلغة واضحة وغير فنية
- تم منح المفوضين والموظفين خيارات لإكمال الاستبيان عبر الإنترنت، أو في نسق إلكتروني، أو في نسق ورقي
- تم تحليل البيانات الكمية التي نتجت عن الاستبيان وعرضها في كل من الجداول والرسوم البيانية وتم شرحها في النص السردى

تم تقليص حجم التقرير بمقدار الثلث تقريباً

## المبادئ العالمية لتقييم القدرات للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان 2.5.

في عام 2013، وافقت الشراكة الثلاثية للتحالف العالمي للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، ومفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي على إجراء بحث في تجارب ومنهجيات تقييم القدرات، والدروس المستفادة والتحديات المشتركة، مع مراعاة الخصائص الإقليمية. أدى البحث إلى تطوير واعتماد المبادئ العالمية لتقييم قدرات المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، والتي تتألف من ثمانية مبادئ مستمدة من الأدلة والممارسات لتوفير التوجيه للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في المبادئ الثمانية هي<sup>3</sup>. جهودها الرامية إلى تعزيز الفعالية والمساءلة

1. التعددية والشمول والمشاركة
2. استقلالية المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وملكيته
3. السرية
4. الشفافية
5. مراعاة السياق والخصوصية الإقليمية
6. الالتزام بالتعلم والمساءلة
7. الالتزام بالتنفيذ والمتابعة
4. احترام سيادة القانون والأطر المعيارية

يوفر البحث لكل مبدأ إرشادات حول تطبيق المبدأ عملياً، بناءً على تجارب تقييمات القدرات

يتجاوز البحث تحديد المبادئ العالمية الثمانية إلى تحديد تسع قضايا أساسية تتعلق بالقدرات

1. القيادة
2. الترتيبات المؤسسية
3. المعرفة
4. المساءلة
5. أنشطة الحماية
6. تعزيز حقوق الإنسان
7. المشورة والمساعدة للحكومة
8. مشاركة أصحاب المصلحة
9. رصد حقوق الإنسان

وصف الممارسات المشتركة والتحديات والدروس المستفادة فيما يتعلق بكل قضية

أخيراً، ناقش البحث جوانب الإجراء الخاص بتنفيذ تقييمات القدرات، بما في ذلك جمع البيانات وتحليلها. إنه ليس دليلاً إجرائياً ولا يوفر دليلاً خطوة بخطوة لإجراء تقييمات القدرات، كما يفعل هذا الدليل. بدلاً من ذلك، فيما يتعلق بكل جانب، فإنه يحدد السمات المشتركة للنهج المختلفة لتقييم القدرات ويعرض التحديات والدروس المستفادة

3 <https://nhri.ohchr.org/EN/IHRS/tripartite/Joint%20Studies%20and%20Knowledge%20Products/GANHRI-UNDP-OHCHR%20Global%20Principles%20for%20the%20Capacity%20Assessment%20of%20NHRIs.pdf> متاح على الرابط

4 المبادئ العالمية 2014 ص 8 على الرابط <https://nhri.ohchr.org/EN/IHRS/tripartite/Joint%20Studies%20and%20Knowledge%20Products/GANHRI-UNDP-OHCHR%20Global%20Principles%20for%20the%20Capacity%20Assessment%20of%20NHRIs.pdf>

## 2.6. سياسة النوع الاجتماعي في منتدى آسيا والمحيط الهادئ

يتم إجراء تقييمات القدرات في منطقة آسيا والمحيط الهادئ وفقاً لسياسة النوع الاجتماعي الخاصة بمنتدى آسيا والمحيط الهادئ ودراسة ما إذا كانت المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان التي تتولى تقييم القدرات مراعية للمنظور الجنساني وتعميم مراعاة المنظور الجنساني في عملها، داخلياً وخارجياً. تم اعتماد سياسة النوع الاجتماعي في منتدى آسيا والمحيط الهادئ في الاجتماع العام السادس<sup>5</sup> (عشر 16) (منتدى آسيا والمحيط الهادئ في عام 2011).

### يدرك منتدى آسيا والمحيط الهادئ ما يلي

يتطلب البرنامج الفعال لتعميم مراعاة المنظور الجنساني:

- سياسات واضحة بشأن النوع الاجتماعي، وأطر تنفيذية واضحة
- القدرات الخاصة بالتحليل المنهجي للنوع الاجتماعي في التخطيط والبرمجة، و
- نظام التتبع والمساءلة مع مؤشرات محددة للأداء ومقاييس محددة للتقدم<sup>6</sup>.

لتحقيق ذلك، يسعى منتدى آسيا والمحيط الهادئ إلى:

- تعزيز القدرات المؤسسية للأعضاء لتحقيق المساواة بين الجنسين
- تعزيز التواصل والتعاون والمشاركة بين الأعضاء حول قضايا النوع الاجتماعي
- تعزيز المساواة بين الجنسين من خلال الامتثال لمبادئ باريس
- الانخراط مع آليات حقوق الإنسان الإقليمية والدولية ذات الصلة بالنوع الاجتماعي، و
- إدارة منتدى آسيا والمحيط الهادئ بفعالية وكفاءة لضمان المساواة بين الجنسين<sup>7</sup>.

مع اعتماد سياسة النوع الاجتماعي، قرر الاجتماع السنوي السادس عشر (16) (أن منتدى آسيا والمحيط الهادئ سوف يقوم بما يلي

1. تعزيز التعاون الفعال والتآزر بين منتدى آسيا والمحيط الهادئ والمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان والمنظمات غير الحكومية الوطنية والإقليمية لحقوق الإنسان بشأن القضايا المتعلقة بحقوق المرأة
2. تعزيز الاعتراف المحسن بحقوق المرأة داخل المؤسسات الوطنية، من خلال الهياكل المناسبة والآليات الفعالة ومن خلال البرامج التدريبية ذات الصلة للموظفين والأعضاء
3. تقييم ومعالجة الفروق والتفاوتات بين الجنسين في مؤسساته وعملياته
4. تحديد المؤشرات المشتركة لنتائج المساواة بين الجنسين ورصدها بانتظام وتقديم تقارير عنها
5. دعم واستدامة دمج منظور النوع الجنساني في التيار الرئيسي لأنشطة منتدى آسيا والمحيط الهادئ
6. إعطاء الأولوية لاستخدام البيانات المصنفة حسب الجنس والتحليل الجنساني في المنشورات وأنظمة المعلومات من أجل ضمان أن تعكس الوعي بالمساواة بين الجنسين كعامل محدد لحقوق الإنسان
7. التأكد من أن التقييمات البرامجية والمواضيعية تشير إلى مدى دمج قضايا النوع الاجتماعي
8. تحديد ونشر المعلومات حول الممارسات الجيدة بشأن قياس تأثير دمج النوع الاجتماعي في سياسات حقوق الإنسان، بما في ذلك تطوير المؤشرات وأنظمة المعلومات التي تصنف البيانات وتقسّمها حسب الجنس.

وضع منتدى آسيا والمحيط الهادئ قوائم مراجعة داخلية لتعميم مراعاة المنظور الجنساني لجميع وظائف الأمانة وبرامج العمل، وفيما يلي قائمة مراجعة داخلية لأعضاء الفريق حول تقييم القدرات:

- مراجعة ودمج متطلبات تعميم مراعاة المنظور الجنساني في المبادئ التوجيهية لتقييم القدرات

<sup>5</sup> متاح على <https://www.asiapacificforum.net/resources/apf-gender-policy/>.

<sup>6</sup> سياسة منتدى آسيا والمحيط الهادئ بشأن النوع الاجتماعي 2011 ص 5 على الرابط <https://www.asiapacificforum.net/resources/apf-gender-policy/>.

<sup>7</sup> سياسة منتدى آسيا والمحيط الهادئ بشأن النوع الاجتماعي 2011 ص 6 على الرابط <https://www.asiapacificforum.net/resources/apf-gender-policy/>.



- مراجعة وإدراج أسئلة محددة حول المساواة بين الجنسين وتعميم مراعاة المنظور الجنساني في قائمة المراجعة المستخدمة حاليًا من قبل منتدى آسيا والمحيط الهادئ في عملية التقييم التي يقوم بها
- النظر في التمثيل المتوازن بين الجنسين في فريق التقييم وضم الأشخاص ذوي الخبرة في مجال النوع الاجتماعي في فريق التقييم ورفع تقارير بأسباب وجود جنس واحد فقط في فرق التقييم في تقارير النشاط
- جمع الأدلة على أن المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان قد أثبتت أنها قامت بتعميم مراعاة المنظور الجنساني - من خلال التخطيط الاستراتيجي، وتعميم المبادئ التوجيهية، وممارسات التوظيف والمشورة للحكومات بشأن التشريعات، وفي حالة لم يكن الأمر كذلك، تقديم توصيات إلى المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان للقيام بذلك
- جمع البيانات المصنفة حسب الجنس ورفع تقارير بها
- تقييم مستوى التنوع والتعددية في عضوية المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان وموظفيها (من المستويات الإدارية إلى المستويات العليا من الموظفين) وأعضاء اللجنة
- فهم ما إذا كان لدى المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان تعريف عملي لـ "تعميم مراعاة المنظور الجنساني"، وفي حالة لم يكن الأمر كذلك، تعزيز تعريف تعميم مراعاة المنظور الجنساني في منتدى آسيا والمحيط الهادئ
- تضمين أسئلة محددة حول تدابير تعميم مراعاة المنظور الجنساني المستخدمة
- تحديد توصيات محددة بشأن قضايا النوع الاجتماعي وتعميم مراعاة المنظور الجنساني
- تضمين تقرير تقييم القدرات الرسمي قسمًا محددًا عن تقييم المساواة بين الجنسين وتعميم الجهود والتوصيات من أجل التحسين
- تضمين أسئلة محددة حول تدابير تعميم مراعاة المنظور الجنساني المستخدمة

## الفصل الثالث: الخطوات الموصى بها لإجراء تقييم القدرات لمؤسسة وطنية لحقوق الإنسان

### تمهيدي - التعامل مع المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان

1. إجراء تبادل أولي مع رئيس المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان لتقديم منهجية تقييم القدرات إلى المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان والدعوة إلى التعبير عن الاهتمام
2. تزويد رئيس المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان بـ "مذكرة مفاهيمية" قصيرة تقدم عملية تقييم القدرات بعبارة بسيطة بما في ذلك الفوائد في إجراء تقييم للقدرات
3. إذا كانت المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان مهتمة، يتم الاتفاق على زيارة تحضيرية لإطلاع قادة وموظفي المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان بشكل أكثر تفصيلاً والسعي للحصول على الموافقة الرسمية اللازمة

### الزيارة التحضيرية

4. إطلاع قادة وموظفي المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان على أهداف وعملية تقييم القدرات
5. الحصول على الموافقة الرسمية من المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان
6. مناقشة مسودة مذكرة تفاهم بين المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ومنتدى آسيا والمحيط الهادئ
7. جعل المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان تعين شخصاً رفيع المستوى كضابط اتصال مع فريق تقييم القدرات
8. العمل مع ضابط الاتصال لتحديد الوثائق التي سيتم مراجعتها وأصحاب المصلحة الخارجيين الذين سيتم مقابلتهم
9. العمل مع ضابط الاتصال لإعداد مشروع برنامج أولي للزيارة التقييمية
10. العمل مع ضابط الاتصال لتحديد ما إذا كانت الترجمة الشفوية والتحريرية ستكون مطلوبة لتقييم القدرات
11. إطلاع فريق الأمم المتحدة القطري، حيثما كان ذلك مناسباً وملائماً

### بين الزيارة التحضيرية والزيارة التقييمية

12. إبرام مذكرة تفاهم بين المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ومنتدى آسيا والمحيط الهادئ لإجراء تقييم القدرات، مع تحديد مسؤوليات المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان، والمنظمات التي تساعد تقييم القدرات وفريق تقييم القدرات
13. تعيين أعضاء في فريق تقييم القدرات، مع مراعاة التوازن بين الجنسين وإدماج الأشخاص ذوي الخبرة في مجال النوع الاجتماعي
14. الحصول على الوثائق ذات الصلة التي قدمها ضابط الاتصال وقراءتها
15. إنهاء البرنامج وتحديد موعد الزيارة التقييمية
16. وضع الترتيب لضابط الاتصال لتحديد مواعيد لفريق التقييم لمقابلة أصحاب المصلحة الخارجيين أثناء الزيارة التقييمية
17. إذا لزم الأمر، يتم ترتيب خدمات المترجمين الفوريين والتحريريين للزيارة التقييمية

## الزيارة التقييمية

18. إجراء مناقشات مجموعة تركيز منفصلة مع قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان (أي المفوضين أو أمين المظالم) ومع كبار المديرين ومع الموظفين الآخرين لتحديد قضايا القدرات الأساسية والقدرات المستقبلية المطلوبة والاستراتيجيات والإجراءات الممكنة لمعالجة فجوات القدرات
19. بالإضافة إلى ذلك، يتم إجراء مناقشة مجموعة تركيز منفصلة مع موظفات في المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان<sup>8</sup>
20. إجراء مقابلات أصحاب المصلحة الخارجيين للحصول على آرائهم حول قدرة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، بما في ذلك ما يكون حول التنسيق والتعاون، وكذلك المشاركة السابقة والمخطط لها مع المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان
21. تحديد القضايا الأساسية بشأن القدرات
22. إعداد الاستبيانات حول قضايا القدرات الأساسية
23. تنفيذ الاستبيانات مع القادة والمديرين والموظفين
24. تحليل المعلومات النوعية والكمية من مجموعات المناقشة والاستبيانات
25. تطوير الاستراتيجيات والإجراءات، مع التأكد من اشتغالها على تحليل النوع الاجتماعي
26. إعداد "مسودة أولى" (أولية) (من التقرير تتضمن النتائج وكذلك الاستراتيجيات والإجراءات المقترحة
27. تقديم "المسودة الأولى" (الأولية) (من التقرير إلى قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان وكبار المديرين، وإطلاعهم عليها، والحصول على آرائهم الأولية حول نتائجها وكذلك الاستراتيجيات والإجراءات المقترحة، في نهاية الزيارة التقييمية

## بعد الزيارة التقييمية

28. استكمال "المسودة الثانية" الأكثر تنقيحاً (للتقرير "وتقديمها إلى قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان وكبار المديرين للتعليق عليها
29. بعد استلام التعليقات على "المسودة الثانية" (الأكثر تنقيحاً)، يتم تضمين التعليقات والانتهااء من تقرير تقييم القدرات وتقديمه إلى المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان
30. الحصول على رد رسمي على التقرير من المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان، جنباً إلى جنب مع جدول زمني لتنفيذ تلك الاستراتيجيات والإجراءات المقترحة التي تقبلها المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان
31. الحصول على تقارير سنوية من المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان حول تنفيذ الاستراتيجيات والإجراءات المقبولة

8 يجب أن يكون تقييم القدرات أيضاً ملماً بالموظفين الآخرين، بمن في ذلك الأشخاص الذين لا يدخلون ضمن التصنيف الثنائي الجنسي، ممن يعانون - بسبب هويتهم الجنسية - من عدم المساواة بين الجنسين وضمان وجود فرصة لسماع آرائهم.

### تمهيدي - المشاركة مع المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان 3.1.

تتمثل الخطوة الأولى الأساسية في التأكد من أن المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ملتزمة التزاماً كاملاً بتقييم القدرات. يبدأ ذلك من خلال نوعية المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان بأن تقييم القدرات هو أفضل طريقة لتحديد احتياجاتها لبناء القدرات وتطوير استراتيجيات وإجراءات لتلبية تلك الاحتياجات. تتم مناقشة هذه الخطوة مع رئيس المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان، ويفضل أن يكون ذلك وجهًا لوجه، ولكن إذا لم يكن ذلك ممكناً، فيمكن أن يتم ذلك كتابةً. يمكن للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان بعد ذلك تقديم طلب رسمي للحصول على تقييم للقدرات.

عند الاهتمام المبدي، ينبغي تزويد رئيس المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان بورقة تفسيرية قصيرة أو مذكرة مفاهيمية لأجل شرح ما يتم تقديمه والأسباب التي تجعله مفيداً للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان شرحاً واضحاً. مرفق مذكرة مفاهيمية نموذجية (الملحق 1) يجب تكييف المذكرة مع الوضع الخاص للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان المحددة، حسب الاقتضاء. يجب أن تكون المذكرة مصحوبة بنسخة من هذا الدليل. يجب أن تكون المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان قادرة على أن تفهم من المذكرة المفاهيمية ما هو مقترح، واتخاذ قرار مستنير بشأن الانتقال إلى المرحلة التالية من عدمه، وهي زيارة تحضيرية. الموافقة على الزيارة التحضيرية عبارة عن مؤشر على دعم تقييم القدرات. ومع ذلك، فإن الموافقة الرسمية من قبل المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ضرورية أثناء الزيارة، كما هو موضح في القسم 3.2.

هناك مسألة يجب النظر فيها ومناقشتها في هذه المرحلة المبكرة ألا وهي التوقيت. لا يوجد وقت محدد يكون فيه تقييم القدرات مناسباً ولكنه يكون في بعض الأحيان أكثر ملاءمة من غيرها. يمكن إجراء تقييم القدرات بشكل مفيد بالاقتران مع عملية التخطيط الاستراتيجي، إما وضع الخطة مباشرة أو بعدها وضعها مباشرة، مع التركيز على القدرات التي تمتلكها المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وما تكون حاجتها إليه أكثر لتنفيذ الخطة الاستراتيجية. يمكن أن يتم ذلك في الأشهر الأولى بعد تعيين مجموعة من قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان الجدد - المفوضين أو أمين المظالم - كجزء من تقييمهم لنقاط قوة المنظمة وإمكاناتها أثناء تخطيطهم لبرنامجهم خلال فترة ولايتهم. يمكن أن يتم ذلك كجزء من تطوير مشروع رئيسي ممول من المانحين، لتشكيل محتوى المشروع ولضمان القدرة على تنفيذه بالكامل.

تعتبر ملكية تقرير تقييم القدرات ضمن فريق قيادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان أحد الاعتبارات المهمة في تحديد توقيت تقييم القدرات. قد يكون من الصعب تأمين الملكية الضرورية عندما تتولى مجموعة من قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان تولي تقييم القدرات قبل فترة وجيزة من انتهاء فترة خدمتهم، بحيث يُترك التقرير للقادة الجدد للنظر فيه؛ وتنفيذه إذا رأوا أنه مناسب. كما هو الحال مع أي عملية تخطيط أو مراجعة، من الضروري أن يكون أولئك الذين يُكلفون بالخطة أو المراجعة هم الذين يتلقون التقرير ويأخذون التوصيات في الاعتبار ويتحملون مسؤولية تنفيذها. إن إجراء تقييمات القدرات في وقت مبكر خلال فترات ولاية قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان أفضل كثيراً من إجرائها في وقت متأخر من فترات ولايتهم.

### الزيارة التحضيرية 3.2.

إن الزيارة التحضيرية تعطي الفرصة لشرح تقييم القدرات لقادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان وكبار المديرين وغيرهم من الموظفين. يجب أن يفهموا بوضوح ما ينطوي عليه تقييم القدرات - العملية والنتائج - وفي حالة كان سيجري تنفيذ تقييم القدرات يجب أن يوافقوا على القيام بالتمرين واستقبال الشرح على هذا الأساس. من الأهمية بمكان لهذا الغرض، تنفيذ زيارة تحضيرية لمدة يومين، ويفضل أن تكون قبل أربعة إلى ثمانية أسابيع من الزيارة التقييمية الفعلية تقريباً. وإذا أمكن، يجب أن يكون الفريق التحضيري من شخصين، بمن في ذلك الشخص الذي سيكون قائد فريق تقييم القدرات في حالة اتخاذ القرار بالشروع في تقييم القدرات.

#### التزويد بالمعلومات الأساسية (الإحاطة الإعلامية) 3.2.1.

خلال الزيارة التحضيرية، يقوم الفريق التحضيري بتزويد قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان وكبار المديرين والموظفين الآخرين بالمعلومات الأساسية. يشرح الفريق أهداف تقييم القدرات، والإجراءات التي سيتم إجراؤها من خلالها، والوقت الذي سيستغرقه وأي مطالب أخرى سيضعها على القادة والمديرين والموظفين، والتقرير الذي سيتلقونه عند انتهاء التقييم. يجب أن يؤكد الفريق على أن تقييم القدرات ستنتج عنه نتائج مفاجئة، بل وغير مرحب بها، حيث إن التقييم يوفر وسيلة يتم من خلالها التعبير عن الآراء المختلفة لجميع قادة وموظفي المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان وتقديم تلك الآراء.

من المهم أن يشرح الفريق وبوضوح أنه يتعين على كل قائد ومدير وجميع الموظفين في المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان تخصيص وقت للالتقاء بفريق تقييم القدرات وملء الاستبيان، على ألا يكون هذا مرهقاً للغاية - حوالي 90 دقيقة لمناقشة مجموعة التركيز (ساعتين إذا كان لابد من إجراء مجموعة المناقشة مع الترجمة الفورية) (في الأسبوع الأول من الزيارة التقييمية و 30 إلى 60 دقيقة لإكمال استبيان تقييم القدرات في وقت مبكر من الأسبوع الثاني. كما إنه من المفيد تقديم وجهات نظر من المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان التي أجرت سابقاً تقييماً فيما يتصل بالوقت المطلوب والفوائد الناتجة عن هذا الاستثمار. يعد توفير المعلومات الأساسية

الإحاطة، فرصة لتوضيح الأهداف والعملية، والإجابة عن الأسئلة وحل الشكوك وإزالة مصادر القلق. الرسالة المهمة هي أن تقييم القدرات الفعلي عبارة عن عملية تقوم بها المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ككل، للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، وأنه من المفترض أن تكون ذات فائدة مباشرة وفورية. يجب أن تكون المعلومات الأساسية/ الإحاطة مصحوبة بعرض تقديمي باستخدام PowerPoint، (ملحق 2) مرفق مسودة منه.

يجب تزويد قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان بالمعلومات الأساسية قبل الموظفين. من المهم التأكد من عدم وجود مفاجآت لهم عند إجراء تقييم القدرات. يجب أن يكونوا على دراية بموضوع مجموعات المناقشة، وكيفية تحديد القضايا الرئيسية، وطبيعة استبيان التقييم وأنواع وعدد أصحاب المصلحة الخارجيين الذين سيتعين على فريق تقييم القدرات الاجتماع معهم. يجب إطلاعهم على ما هو متوقع منهم: تعاونهم الكامل مع العملية، ومشاركتهم، ومشاركة جميع الموظفين، في مجموعات المناقشة واستكمال الاستبيان وإصدار التقرير النهائي لجميع الموظفين والنظر الجاد في الاستراتيجيات والإجراءات المقترحة في التقرير لبناء القدرات. يجب أن يتأكدوا من ملكيتهم للتقرير النهائي وحقيقة أن المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان تقرر من الذي سيتلقى التقرير من خارج المؤسسة. يجب أن يكونوا على دراية بأن تقييم القدرات ستنتج عنه نتائج مفاجئة، بل وحتى غير مرحب بها، حيث إن التقييم يوفر وسيلة يتم من خلالها التعبير عن الآراء المختلفة لجميع قادة وموظفي المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان وتقديم تلك الآراء. يجب أن يؤكد الفريق على أن المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وحدها هي التي ستقرر الاستجابة للتقرير النهائي ولكن يجب أن يلتزم القادة بإعطاء استراتيجياتها وإجراءاتها المقترحة العناية الكاملة والدقيقة. ومع ذلك، يجب أن يفهم قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان أن إحدى مسؤولياتهم ستتمثل في تقديم رد رسمي على التقرير ثم تقديم تقارير سنوية حول تنفيذ الاستراتيجيات والإجراءات المقبولة.

إذا لم يتم الاتفاق مسبقاً على مواعيد الزيارة التقييمية، فيجب أيضاً أن تستطلع الإحاطة المعلوماتية مع قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان التواريخ المحتملة. إذا قررت المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان الشروع في تقييم القدرات، فيجب تحديد التواريخ مؤقتاً مع الفريق التمهيدي، مع مراعاة التأكيد لاحقاً من قبل المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان والمنظمات التي تدعم تقييم القدرات.

### 3.2.2. مذكرة التفاهم

أثناء الزيارة التحضيرية، على أساس الإحاطة المعلوماتية والفهم الكامل لما يستلزمه تقييم القدرات، يجب على المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان أن تقرر ما إذا كانت ستشرع في تقييم القدرات، وإذا كان الأمر كذلك، يجب أن تقدم موافقتها الرسمية. سيوفر الفريق التحضيري للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان مسودة مذكرة تفاهم بين المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ومنندى آسيا والمحيط الهادئ، تحدد مسؤوليات المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان، والمنظمات التي تساعد تقييم القدرات وفريق تقييم القدرات. سيتم الاتفاق على مذكرة التفاهم بين المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ومنندى آسيا والمحيط الهادئ. يناقش الفريق التحضيري مسودة مذكرة التفاهم مع قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان ويتم الاتفاق على الوثيقة النهائية بينهم. ويمكن أن يوقع عليها رئيس المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان نيابة عن المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان أثناء الزيارة التحضيرية أو بعد ذلك بوقت قصير. سوف يتم التوقيع عليها لاحقاً من قبل مدير منندى آسيا والمحيط الهادئ. مرفق نموذج مذكرة تفاهم (الملحق 3)

### 3.2.3. التحضيرات

بمجرد موافقة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان رسمياً على تقييم القدرات، يمكن للفريق التحضيري بدء العمل في التحضير للزيارة التقييمية. تعين المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان شخصاً رفيع المستوى ليكون ضابط الاتصال لفريق تقييم القدرات. يعمل ضابط الاتصال مع الفريق التحضيري خلال الفترة المتبقية من الزيارة التحضيرية. على وجه الخصوص، يشرح الفريق التحضيري لضابط الاتصال كيف سيسير تقييم القدرات وما هي المتطلبات التي ستكون لدى فريق تقييم القدرات خلال الزيارة التقييمية.

يحدد ضابط الاتصال والفريق التحضيري وثائق المعلومات الأساسية التي يجب على فريق تقييم القدرات قراءتها وتحليلها قبل الزيارة التقييمية. ستشمل وثائق المعلومات الأساسية عادةً الإطار القانوني للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، وإجراءات التشغيل المعيارية والقواعد واللوائح الداخلية، والتقارير السنوية الأخيرة، والخطة الاستراتيجية الحالية، وخطط العمل السنوية، والوثائق المتعلقة بهيكل المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان والتقارير ذات الصلة. ويمكن أن تشمل أيضاً وثائق خارجية من الوزارات والوكالات الحكومية والمنظمات غير الحكومية المحلية ومنظمات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية الدولية والباحثين الأكاديميين ومنندى آسيا والمحيط الهادئ وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان والجهات الفاعلة الوطنية والإقليمية والدولية الأخرى. تم إرفاق قائمة بالوثائق التي يحتمل إدراجها (الملحق 4)

يحدد ضابط الاتصال والفريق التحضيري معاً قائمة محدودة من أصحاب المصلحة الخارجيين الذين سيتم إجراء مقابلات معهم أثناء الزيارة التقييمية. يجب أن يكونوا أشخاصاً لديهم معرفة وخبرة قائمة بالفعل بالمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وعملها، قادرين على التعليق على قدرتها الحالية واحتياجات تلك القدرة. ويجب أن يكونوا من مجموعة واسعة من مجالات الاهتمام لضمان توافر مختلف وجهات النظر، على سبيل المثال، الحكومة والمنظمات غير الحكومية والمنظمات الدولية والقضاء والمحاماة والمراكز الأكاديمية ووسائل الإعلام.

هذه المقابلات ليست تقييمات خارجية لأداء المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان. بدلاً من ذلك، فإن هذه المقابلات بمثابة تأكيد) تناقض (للتصورات الداخلية لنقاط القوة والضعف في المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان من أجل التحقق من صحة ما يعتقده داخل المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان أو نقض ما يعتقدونه. لا يتم اختيار أصحاب المصلحة الخارجيين الذين ستنتم مقابلتهم ليكونوا ممثلين لشركاء المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان أو المجالات ذات الأولوية ولكن ببساطة لتقديم وجهات نظر خارجية مستنيرة حول وجهات النظر الشخصية المحتملة داخل المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. لهذا السبب، ليس من الضروري أو المرغوب فيه محاولة إجراء مقابلة مع كل صاحب مصلحة يمكن أن يكون لديه ثمة شيء يريد أن يقوله. على العكس من ذلك، يجب أن يكون عدد المقابلات محدوداً بشكل صارم، ولا يزيد عادة عن ثماني مقابلات مدة كل منها حوالي ساعة. يمكن أن يشمل برنامج المقابلات الخارجية كلاً من المقابلات الفردية ومناقشات مجموعات التركيز. قد تكون مناقشات مجموعات التركيز أفضل من المقابلات الفردية لفئات معينة من أصحاب المصلحة الخارجيين، على سبيل المثال، المنظمات غير الحكومية أو الوزارات الحكومية.

يحتاج ضابط الاتصال والفريق التحضيري لمناقشة اللوجستيات الخاصة بالزيارة التقييمية، حيث ستتاح الفرصة لجميع الموظفين للمشاركة. قد يتطلب هذا من فريق تقييم القدرات السفر إلى المراكز الإقليمية ومن بعض الموظفين السفر لمقابلة الفريق. يضع الفريق التحضيري وضابط الاتصال مسودة برنامج الزيارة التقييمية. يتم دائماً تحديد موعد الزيارة التقييمية في وقت ضيق، وبالتالي سيجتاح ضابط الاتصال إلى اتخاذ الترتيبات اللازمة للبرنامج قبل الزيارة بوقت كافٍ. مرفق نموذج مذكرة تفاهم (الملحق 5)

إن إحدى أهم المسائل التي يجب معالجتها كجزء من الاستعدادات هي ما إذا كانت الترجمة الشفوية والترجمة ستكون مطلوبة خلال كل أو جزء من الزيارة التقييمية لفريق تقييم القدرات. سوف تكون اللغة الإنجليزية لغة عمل فريق تقييم القدرات. قد يكون بعض قادة وموظفي المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان أو جميعهم يجيدون اللغة الإنجليزية أو على الأقل يكونون قادرين على التواصل بشكل مناسب باللغة الإنجليزية ولكن ربما لا يكون بمقدور الآخرين ذلك. يجب أن يناقش الفريق التحضيري وضابط الاتصال ما إذا كانت الترجمة الفورية لمناقشات مجموعة التركيز ضرورية، وإذا كان الأمر كذلك، في عدد المجموعات، وما إذا كان من الضروري ترجمة الاستبيان إلى اللغة المحلية وترجمة الإجابات إلى اللغة الإنجليزية. قد تكون الترجمة الفورية والترجمة إلى أكثر من لغة واحدة في بعض البلدان ضرورية ولازمة. إذا كانت الترجمة الشفوية والترجمة ضرورية، يناقش فريق تقييم القدرات وضابط الاتصال كيفية ترتيبها، بما في ذلك اختيار وتعيين المترجمين الفوريين والتحريريين والآثار المترتبة على الميزانية. من المتوقع عموماً أن تتحمل المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان تكاليف الترجمة الفورية والترجمة، إذا لزم الأمر.

#### 3.2.4. فريق الأمم المتحدة القطري

أثناء الزيارة التحضيرية، يقوم الفريق التحضيري أيضاً بإجراء اتصالات، حيثما كان ذلك مناسباً وملائماً، مع الفريق القطري للأمم المتحدة المحلي، وبصفة عامة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وأي مكتب محلي لمفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان، عادةً من خلال الممثل المقيم لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. يجب على الفريق مقابلة المسؤولين المعنيين في الفريق القطري للأمم المتحدة وإطلاعهم على مشروع تقييم القدرات والجدول الزمني للزيارة التقييمية وأي مساعدة قد يطلبها فريق تقييم القدرات من الفريق القطري للأمم المتحدة. في بعض الأحيان، سوف يهتم الفريق القطري للأمم المتحدة اهتماماً كبيراً بتقييم القدرات ويسعى إلى المشاركة في عدد من النقاط الرئيسية، بما في ذلك بعض الاجتماعات مع قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان. يجب أن يشجع فريق تقييم القدرات هذا الاهتمام حيث يمكن للفريق القطري للأمم المتحدة أن يلعب دوراً مهماً في مساعدة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في تنفيذ تقرير تقييم القدرات. ومع ذلك، سوف يتعين على الفريق إصدار أحكام حساسة حول مدى ملائمة مشاركة مسؤولي الفريق القطري في الاجتماعات.

### 3.3. بين الزيارة التحضيرية والزيارة التقييمية

#### 3-1. وضع اللمسات الأخيرة على مذكرة التفاهم

يجب إبرام مذكرة التفاهم بين المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ومنتهى آسيا والمحيط الهادئ، والتي تحدد مسؤوليات المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان، والمنظمات التي تساعد تقييم القدرات وفريق تقييم القدرات، في أقرب وقت ممكن بعد الزيارة التحضيرية. وقد تحدد أيضاً التواريخ التي سيتم فيها إجراء تقييم القدرات. عادة ما يتم الاتفاق على مذكرة التفاهم والتوقيع عليها من قبل رئيس المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان نيابة عن المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان خلال الزيارة التحضيرية. يقدم الفريق التحضيري بعد ذلك الوثيقة المتفق عليها إلى مدير منتهى آسيا والمحيط الهادئ للتوقيع عليها. ومع ذلك، إذا لزم الأمر، سيقوم رئيس المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان بالتوقيع على مذكرة التفاهم في أقرب وقت ممكن بعد الزيارة التحضيرية وإرسالها إلى مدير منتهى آسيا والمحيط الهادئ للتوقيع عليها.

#### 3.3.2. فريق تقييم القدرات

بمجرد التوصل إلى اتفاق على الشروع في تقييم القدرات، يتم تعيين أعضاء فريق تقييم القدرات من قبل المنظمات الراعية واختيارهم منها. في منطقة آسيا والمحيط الهادئ، إن جميع تقييمات القدرات لدى المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان قادها حتى الآن

منتدى آسيا والمحيط الهادئ، وقد تضمنت جميعها تقريباً برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان. لقد ثبت أن هذا الأمر فعال للغاية. تقوم كل منظمة تدعم تقييم القدرات بتعيين عضو في فريق تقييم القدرات هذا. بالإضافة إلى ذلك، ينضم أحد كبار المسؤولين في مؤسسة وطنية لحقوق الإنسان سيق أن تولى إدارة فريق التقييم إلى الفريق، مما يوفر خبرة قيمة من منظور أحد موظفي المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان كموضوع لتقييم قدرات سابق. يجب أن يأخذ اختيار الفريق بعين الاعتبار التوازن بين الجنسين وإدماج الأشخاص ذوي الخبرة في مجال النوع الاجتماعي. يتم تغطية تكاليف كل عضو في الفريق من قبل المنظمة التي تعينه، وعادةً ما يفي منتدى آسيا والمحيط الهادئ بتكاليف مسؤول المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان في الفريق أو يرتب لتغطية هذه التكاليف.

إن كوني جزءاً من فريق تقييم القدرات في دلهي (لجنة حقوق الإنسان في الهند) كان تجربة جيدة بالنسبة لي. لقد كانت عملية لا تقدر بثمن ليس فقط في تقييم اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان ولكن أيضاً فرصة للتعلم من مؤسسة وطنية أخرى لحقوق الإنسان من المنطقة. لقد كنت جزءاً من الفريق داخل سوهاكام الذي أجرى تقييماً سريعاً لأحد مكاتبنا الإقليمية. كانت تجربتي في فريق تقييم القدرات الهندي مفيدة للغاية لهذا الغرض. وهناك بالفعل خطة لمعالجة المشكلة في مكتبنا الإقليمي.

سيمون كاروناجارام

نائب أمين لجنة حقوق الإنسان في ماليزيا (سوهاكام)

عضو فريق تقييم القدرات في اللجنة الوطنية الهندية لحقوق الإنسان، 2018

عادة ما يكون فريق تقييم القدرات المكون من أربعة أو خمسة أعضاء مناسباً لمعظم تقييمات القدرات. من المرجح أن يصبح الفريق الذي يزيد عدد أعضائه عن ذلك صعب الإدارة ويمكن أن يُنظر إليه على أنه بالغ النفوذ من قبل المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان التي يتم تقييمها. ومع ذلك، قد تتطلب تقييمات القدرات للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان الكبيرة للغاية فريقاً أكبر قليلاً بسبب الحاجة إلى أن يعمل أعضاء فريق تقييم القدرات في مجموعتين أو ثلاث مجموعات في وقت واحد لتمكينهم من مقابلة جميع الموظفين.

يجب أن يتمتع كل عضو في فريق تقييم القدرات بخبرة ذات صلة بتقييم القدرات، إما في طبيعة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان وعملها أو في عملية تقييم القدرات نفسها. يجب أن يفهم كل عضو مسؤوليات أعضاء فريق تقييم القدرات. مرفق بيان بالمؤهلات المطلوبة من أعضاء فريق تقييم القدرات ومسؤوليات أعضاء فريق تقييم القدرات (الملحق 6).

أظهرت التجربة مع بعض تقييمات القدرات حتى الآن الصعوبات التي تنشأ عندما يكون أحد أعضاء فريق تقييم القدرات موجوداً في بلد المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان التي تتولى تقييم القدرات. قد يجد شخص تربطه علاقة مهنية قائمة ومستمرة مع المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان أن هذه العلاقة معقدة بسبب المشاركة في تقييم القدرات حيث يتم تشجيع الموظفين على التحدث سراً وعلناً، وحيث يمكن أن يحتوي تقرير تقييم القدرات على مواد تجد المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان صعوبة في قبولها. بالإضافة إلى ذلك، قد تشعر المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان أن أحد أعضاء الفريق المحليين يأتي إلى تقييم القدرات مع تصورات مسبقة. يتم تجنب الإشكاليات المحتملة عندما يأتي جميع أعضاء الفريق إلى المهمة دون وجود علاقات وثيقة أو مستمرة محلية مع المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان.

كانت المشاركة كعضو فريق عملية تقييم القدرات تجربة قيمة مما يعني أنني جلبت أفكاراً ومناهج جديدة من إحدى المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان الزميلة للتأثير بشكل إيجابي على عملنا في لجنة حقوق الإنسان في أستراليا، مع القدرة أيضاً على مبادلة ومشاركة المثل من خلال مشاركة بعض نجاحاتنا. لقد زادت العملية من تعزيز العلاقة بين مؤسستنا.

دارين ديك

مدير البرامج، لجنة حقوق الإنسان في أستراليا

عضو فريق تقييم القدرات في لجنة حقوق الإنسان في نيوزيلندا 2012

يجب أن يكون أعضاء فريق تقييم القدرات متسقين طوال عملية تقييم القدرات. أظهرت التجربة مع بعض تقييمات القدرات حتى الآن. أن وجود أعضاء يأتون ويذهبون يضيع الوقت ويجعل من الصعب تطوير مناهج توافقية وتطوير أفضل الاستراتيجيات والإجراءات. يتم ضمان الاستمرارية عندما يلتزم أعضاء الفريق بمواعيد كل خطوة من خطوات العملية عند تعيينهم، وبعد ذلك، مع تأكيد المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان، يلتزمون بهذه التواريخ بكل دقة. بالطبع قد تنشأ حالة طارئة تستلزم مغادرة أحد أعضاء الفريق، لفريق تقييم القدرات قبل اكتمال الزيارة التقييمية لتقييم القدرات. في هذه الظروف، يجب على العضو مناقشة الوضع مع قائد الفريق، بما في ذلك مساهمته في صياغة تقرير تقييم القدرات، قبل مغادرة الفريق.

### 3.3.3. التحضيرات

يجب أن يقوم ضابط الاتصال بجمع الوثائق المحددة في الزيارة التحضيرية وتقديمها إلى فريق تقييم القدرات إلكترونياً في أقرب وقت ممكن بعد الزيارة التحضيرية. تكون الزيارة التقييمية مكثفة، مع ساعات طويلة والقليل من الوقت للاجتماعات الخارجية، ولذلك يقرأ



فريق تقييم القدرات الوثائق ويحللها قبل الزيارة كجزء من الاستعداد والتحضير للزيارة. توفر الوثائق فهمًا أساسيًا لاختصاصات المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان وإطارها القانوني وسلطتها، وتعطي إحساسًا بالقدرات الفنية والوظيفية التي تحتاجها المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان للعمل بفعالية. يمكن لأعضاء الفريق عمل قوائم مؤقتة بالمسائل الأساسية التي يمكن معالجتها أثناء الزيارة التقييمية بناءً على هذه الوثائق). يمكن الاطلاع على قائمة وثائق المعلومات الأساسية التي يجب جمعها ومراجعتها في الملحق 4).

يجب الانتهاء من الجدول الزمني للزيارة التقييمية وتأكيد بين ضابط الاتصال وقائد فريق تقييم القدرات قبل الزيارة التقييمية. يتولى ضابط الاتصال مسؤولية اللوجستيات المحلية للزيارة التقييمية، بما في ذلك ترتيب جدول مجموعات المناقشة مع قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان والمديرين والموظفين والتعيينات للمقابلات مع أصحاب المصلحة الخارجيين المحددين) عند الضرورة بمساعدة المكتب القطري برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (يجب تشكيل مجموعات المناقشة الداخلية قبل الزيارة التقييمية بوقت كافٍ بحيث يعرف كل قائد ومدير وموظف للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان الوقت واليوم الذي ستجتمع فيه المجموعة التي ينتمي إليها. كما يجب على ضابط الاتصال ترتيب مجموعة مناقشة مركزة منفصلة للموظفات بالإضافة إلى مشاركتهن في مجموعات المناقشة العامة. كما يجب أن يقوم ضابط الاتصال بترتيب وتأكيد الإقامة داخل البلد لأعضاء الفريق والرحلات الداخلية إذا لزم الأمر. لتمكين الفريق من المشاركة في مجموعات المناقشة مع جميع الموظفين.

### 3.4. الزيارة التقييمية

الزيارة التقييمية مكثفة للغاية. إنها الفترة البؤرية لكامل تقييم القدرات. يمكن أن يقلل التحضير الجيد من الضغط خلال فترة التقييم ولكن يجب أن يتوقع الفريق جدولًا مكثفًا للغاية. عادةً ما تتم الزيارة التقييمية على مدى أسبوعين ولكن في مؤسسة وطنية لحقوق الإنسان كبيرة جدًا قد تمتد إلى ثلاثة أسابيع. أثناء الزيارة التقييمية، فإن فريق تقييم القدرات

- يشارك في مناقشات مجموعة التركيز مع جميع قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان وكبار المديرين والموظفين الآخرين، بدءًا من اليوم الأول وتستغرق ثلاثة أو أربعة أيام في مؤسسة وطنية لحقوق الإنسان تكون صغيرة وحتى عشرة أيام في مؤسسة وطنية لحقوق الإنسان كبيرة
- يشارك في مناقشة مجموعة تركيز منفصلة مع الموظفين المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان الأفراد حيثما كان ذلك مطلوبًا وممكنًا
- يجري مقابلات والاجتماعات مع أصحاب المصلحة الخارجيين، بعد الانتهاء من مناقشات المجموعات الداخلية
- يُحدد قضايا القدرات الأساسية التي نشأت في مجموعات المناقشة، مما يضمن إدراج قضايا المساواة بين الجنسين وتعميم مراعاة المنظور الجنساني
- يُعد الاستبيان لقادة وموظفي المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان لإكماله، لتوفير تصنيفات كمية وتعليقات نوعية على قضايا القدرات الأساسية
- يجمع ويحلل النتائج النوعية من المناقشات، والبيانات الكمية والتعليقات النوعية من الاستبيانات، لتحديد احتياجات القدرات والثغرات
- يطور استراتيجيات وإجراءات لمعالجة فجوات القدرات التي تم تحديدها
- يعد "المسودة الأولية" الأولى من التقرير، تتضمن قسمًا محددًا عن تقييم المساواة بين الجنسين وتعميم الجهود والتوصيات للتحسين، ويقدمها إلى قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان وكبار المديرين.

تتم مناقشة كل خطوة من هذه الخطوات بمزيد من التفصيل هنا.

#### 3.4.1. مناقشات مجموعات التركيز

تبدأ الزيارة التقييمية بمناقشات مجموعة التركيز. تسعى هذه المناقشات إلى تحديد قضايا القدرات الأساسية للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان والقدرات المطلوبة والاستراتيجيات والإجراءات الممكنة لمعالجة فجوات القدرات. توفر المناقشات بيانات نوعية لتقييم القدرات.

تعمل جميع مجموعات المناقشة على أساس الاحترام والثقة والسرية. يجب التأكيد على ذلك عند عرض العملية لقادة وموظفي المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان. يتم تحليل جوهر جميع المناقشات ومناقشته في التقرير ولكن التقرير لا يحدد وجهات نظر محددة لأي مجموعة محددة. لا يقوم فريق تقييم القدرات برفع تقارير بأي آراء فرد معين أو آراء مجموعة معينة ولا يقدم أي معلومات تعريفية عن الأفراد أو المجموعات.



يتمتع القادة وكبار المديرين وجميع الموظفين الآخرين بفرصة المشاركة في هذه المجموعات لتقديم وجهات نظرهم حول القدرات الحالية واحتياجات القدرات الخاصة بالمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان. يُطلب من المجموعات الإجابة عن ثلاثة أسئلة:

- ما الذي تفعله المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان بشكل جيد؟
- ما الذي تحتاج المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان إلى القيام به بشكل أفضل لتكون أكثر فعالية في الاضطلاع باختصاصاتها؟
- ما الاستراتيجيات والإجراءات التي يمكن اتخاذها لبناء القدرة الإضافية المطلوبة؟

يجتمع فريق تقييم القدرات أولاً مع قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان - رئيس اللجنة وأعضاء اللجنة أو رئيس المؤسسة، بغض النظر عن المسمى الوظيفي. ويذكرهم الفريق بالغرض من التقييم وإجراءاته والنتائج المتوقعة والجدول الزمني الموضوع له. تنتقل المناقشة بعد ذلك إلى الأسئلة الثلاثة التي تتناولها جميع المجموعات. بعد مجموعة القادة، يلتقي الفريق بكبار المديرين. يمكن للرئيس التنفيذي المشاركة إما مع القادة أو مع كبار المديرين، بحسب رغبات وتفضيلات القادة المعنيين والرئيس التنفيذي. يمكن مناقشة الخيارات مع فريق تقييم القدرات.

بعد هذه الاجتماعات رفيعة المستوى مع القادة والمديرين، يبدأ الفريق مناقشات مع مجموعات من الموظفين. يختلف تكوين المجموعات وفقاً لوضع المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان المعنية. قد يتم تنظيم تلك المجموعات وفقاً لإدارات أو أقسام المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان أو وفقاً لفئات مختلفة من الموظفين. يمكن أيضاً تنظيمها وفقاً لتفضيلات الموظفين كل على حدة، من خلال منح الموظفين الفرصة لترشيح المجموعة التي يشاركون فيها. بهذه الطريقة سيكون الموظفون مع الآخرين ممن يشعرون أنهم قادرون على التحدث معهم بحرية. **بالتأكيد يجب ألا تحتوي المجموعة على مدير وموظفين ممن يتبعون ذلك الشخص**.

تتطلب اللوجستيات عادة أن يجتمع موظفو المكاتب الإقليمية معاً بشكل منفصل عن الموظفين من المكتب المركزي.

#### مايو/آيار - يوليو/تموز 2011، (AIHRC) لجنة حقوق الإنسان الأفغانية المستقلة

ويعمل في لجنة حقوق الإنسان الأفغانية المستقلة أكثر من 600 موظف و 14 مكتباً من المكاتب الإقليمية والموجودة في المحافظات. عرض هذا تحديات خاصة لعملية تقييم القدرات. كان يجب تمديد مدة الزيارة التقييمية إلى أربعة أسابيع وكان لابد من توسيع فريق تقييم القدرات. نظراً للوضع الأمني، كان من الضروري جمع الموظفين في موقعين، كابول وباميان، لفريق تقييم القدرات لمقابلتهم. كان على الفريق أن ينقسم إلى قسمين، حيث يشارك كل فريق فرعي في مناقشات المجموعة بشكل منفصل عن الآخر. كان من الضروري ضمان التبادل الكامل بين الفريقين الفرعيين حتى لا يضيع أي شيء من مجموعات المناقشة أو يفوت.

يجب دائماً عقد مجموعة نقاش نسائية إضافية لتوفير بيئة آمنة وداعمة حيث يمكن للموظفات مناقشة القضايا على وجه التحديد من وجهة نظرهن، بما في ذلك ما يتعلق بالأداء الداخلي للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وتنفيذ اختصاصاتها. لا يزال يتعين على الموظفات المشاركة في مجموعة المناقشة العامة المناسبة لإدارتهن أو قسمهن أو وظيفتهن بالإضافة إلى مجموعة المناقشة النسائية.

يجب أن يكون هناك حوالي 12 شخصاً في كل مجموعة مناقشة، ولكن لا ينبغي أن يزيد عن 15 شخصاً بكل تأكيد. عند الاقتضاء، يجب تفسير المناقشات لضمان فهم جميع المشاركين وأعضاء الفريق لما يُقال وأن الجميع أحرار في التحدث وقول ما يرغبون قوله.

عملية تقييم القدرات عملية تشاركية وشاملة. يجب أن تتاح لجميع موظفي المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان الفرصة للمشاركة في مناقشات المجموعة وينبغي على النحو الأمثل أن يفعل الجميع ذلك. يعد ذلك ضرورياً لتقييم القدرات لتحقيق هدفه الأساسي، وهو تقديم صورة شاملة لاحتياجات القدرات للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان من جميع وجهات النظر. كل موظف لديه خبرات شخصية ووجهات نظر مهمة بالنسبة لتقييم القدرات. قد يكون للإدارات المختلفة والفئات المختلفة ومستويات الوظيفة احتياجات مختلفة فيما يتصل بالقدرة. من المهم فهم المشكلات أفقياً ورأسياً. ليس من الممكن دائماً، لأسباب عملية، ضمان مشاركة الجميع، على سبيل المثال، قد يكون بعض الموظفين مرضى أو في إجازة أو مطالبين بالاعتناء بأزمة ملحة بشأن حقوق الإنسان. ومع ذلك، فإن جميع تقييمات القدرات للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان التي أجريت حتى الآن قد تضمنت دعوة جميع الموظفين للمشاركة واتخاذ الترتيبات لضمان سماع الفريق لأراء كل موظف يرغب في التعبير عنها، بما في ذلك ما يكون من خلال توفير أحكام خاصة لأولئك الذين ليسوا موجودين فعلياً في المكتب عندما تجتمع المجموعات للمناقشات.

سوف تستغرق كل مناقشة حوالي 90 دقيقة أو حوالي ساعتين إذا كانت هناك حاجة إلى الترجمة الفورية.

تأتي الأفكار والآراء المتعمقة التي استخلصناها في سياق تقييم القدرات من موظفين صادقين وملتزمين ولديهم دوافع جيدة في اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان. وقد أظهر هؤلاء أنهم أكثر استعداداً لاتخاذ خطوات عملاقة لمتابعة فعالية وكفاءة تعزيز حقوق الإنسان وحمايتها. أكدت تجربتي كعضو في فريق تقييم القدرات عزمي على جعل المسؤوليات الملقاة على عاتقي أكثر جدوى.

في أي نوع من المنظمات، يمكن أن يكون من السهل انفصال الإدارة وموظفي الخط الأمامي، خاصةً عندما تكون هناك مكاتب إقليمية ومركزية. يمكن لتقييم القدرات توحيد المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان من خلال الاعتماد على جميع المعارف المؤسسية الداخلية والخارجية بطريقة متساوية لتشخيص نقاط القوة والضعف والاتفاق على طريقة للمضي قدماً. إن الفعل البسيط المتمثل في طرح آراء كل شخص داخل المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان هو أمر تمكيني إلى أبعد الحدود. إنه يخلق إحساساً أكبر بالملكية والالتزام بعملية بتقييم القدرات والمنظمة ككل.

آشلي باوي

ديوان المظالم في ساموا

عضو في فريق تقييمات القدرات للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في الفلبين وأوزبكستان، 2018

### 3.4.2. مقابلات مع أصحاب المصلحة الخارجيين والشركاء

تطرح المقابلات مع أصحاب المصلحة الخارجيين أول سؤالين من الأسئلة الثلاثة المطروحة على المجموعات الداخلية، أي:

- ما الذي تفعله المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان بشكل جيد؟
- ما الذي تحتاج المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان إلى القيام به بشكل أفضل لتكون أكثر فعالية في الاضطلاع باختصاصاتها؟

لا يُسأل أصحاب المصلحة الخارجيون على وجه التحديد عن إجراءات تنمية القدرات للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان حيث قد لا تكون لديهم المعرفة الكافية ليكون بمقدورهم تقديم معلومات مفيدة.

الغرض من المقابلات مع أصحاب المصلحة الخارجيين هو فقط التحقق من صحة النتائج من مناقشات مجموعة التركيز مع قادة وموظفي المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان ومن الوثائق المقدمة سابقاً إلى فريق تقييم القدرات. وليس القصد منها الحصول على تقييم أداء المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان.

يمكن أن يشمل برنامج المقابلات الخارجية كلاً من المقابلات الفردية ومناقشات مجموعات التركيز. قد تكون مناقشات مجموعات التركيز أفضل من المقابلات الفردية لفئات معينة من أصحاب المصلحة الخارجيين، على سبيل المثال، المنظمات غير الحكومية أو الوزارات الحكومية. إن استخدام بعض المجموعات يعطي الفرصة لعدد أكبر من أصحاب المصلحة الخارجيين للمساهمة في تقييم القدرات. يجب أن تُعقد ستة اجتماعات تقريباً، على ألا يزيد عددها عن ثمانية بكل تأكيد، على وجه الإجمال، فردية وجماعية، مع أصحاب المصلحة الخارجيين.

### 3.4.3. تحديد قضايا القدرات الأساسية

بعد الانتهاء من مناقشات مجموعة التركيز، يتم تحديد قضايا القدرات الأساسية للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان. سوف تكون هذه القضايا أساس الاستبيانات التي توفر المكون الكمي لعملية تقييم القدرات، بالإضافة إلى توفير فرصة أخرى للتعليقات النوعية الفردية. يُعد فريق تقييم القدرات قائمة بأهم قضايا القدرات التي ستتمخض عنها المناقشات، ويقوم بوضع اللمساة الأخيرة على القائمة بشكل جماعي، بالتشاور مع ضابط الاتصال بالمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. يجب أن تتضمن القائمة قضايا المساواة بين الجنسين وتعميم مراعاة المنظور الجنساني.

يجب أن تكون القضايا المحددة للاستبيانات هي أهم القضايا التي أثّرت في المناقشات. يجب أن يضمن فريق تقييم القدرات أن يكون عدد القضايا محدوداً للغاية بحيث لا تكون مهمة إكمال الاستبيان مرهقة كثيراً أو تستغرق وقتاً طويلاً. يؤدي الحد من عدد المشكلات أيضاً إلى جعل تحليل البيانات أكثر قابلية للإدارة، وعندما تكون الترجمة مطلوبة، فإنه يجعل هذه المهمة أقل صعوبة. تكون كل قضية موضوع صفحة منفصلة في الاستبيان وبالتالي فإن عدد الصفحات يعكس عدد القضايا. بشكل عام، سيحدد فريق تقييم القدرات حوالي 12 أو 13 مشكلة حرجية تتعلق بالقدرات، على ألا يتجاوز العدد حتماً 15 قضية. تعد المعلومات الكمية المقدمة من الاستبيانات مهمة للغاية لعملية تقييم القدرات ولذا يجب على الفريق بذل كل ما في وسعه لمساعدة قادة وموظفي المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان على إكمال الاستبيانات من خلال جعلها واضحة وموجزة قدر الإمكان، مع تحديد النطاق بحيث يقتصر على قضايا القدرات الأكثر أهمية.

حدد إطار عمل تنمية القدرات في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصنف قضايا التنمية الأساسية والقدرات التقنية والقدرات الوظيفية يمكن أن يساعد ذلك فريق تقييم القدرات في تحديد قضايا القدرات الأساسية للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، وفي العمل كنوع من قائمة المراجعة لتحليل محتويات المناقشات. في إطار برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، يتم تنظيم القضايا والقدرات الإنمائية الأساسية في خمسة مجالات، يتم تكييفها مع المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان:

- صياغة السياسات والإجراءات الداخلية:** القدرة المؤسسية على تطوير وتنفيذ السياسات والإجراءات والعمليات الداخلية، لتنفيذ وظائف واختصاصات المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان بفعالية. وهذا يشمل وجود مهمة واستراتيجية واضحة وعمليات تجارية واضحة، وإدارة فعالة للموظفين، وحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. كما يتضمن سياسات وإجراءات جيدة للمساواة بين الجنسين ضمن المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، حول تعميم مراعاة المنظور الجنساني في جميع أعمال المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان، وحول التحرش الجنسي وغيره من المضايقات. إن هذه القدرة تؤخذ بعين الاعتبار فيما يتعلق بالموارد البشرية والمالية والمادية للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان.
- القيادة:** قدرات قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان (المفوضون أو أمين المظالم والإدارة العليا إلى المتوسطة) على:
  - ضمان استقلالية المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان
  - تعزيز التمثيل التعددي، بما في ذلك النساء والأقليات، ضمن موظفي المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان على جميع المستويات
  - تقوية العلاقات مع أصحاب المصلحة الخارجيين
  - تطوير وتوصيل وتوجيه رؤية المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ورسالتها وقيمتها، بناءً على المعايير العالمية لحقوق الإنسان
  - خلق بيئة تحفز وتدعم أصحاب الحقوق، بما في ذلك موظفي المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان
- المعرفة:** القدرة على وضع وتشغيل إستراتيجية طويلة الأجل لتطوير الموظفين تهدف إلى تعزيز المهارات الفردية والفهم العام لموظفي المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان لتنفيذ اختصاصاتهم بفعالية وتحسين أدائهم العام. ويشمل هذا الإجراءات والهياكل التشغيلية الموحدة الداخلية، فضلاً عن الإطار الوطني والدولي لحقوق الإنسان. يجب أن يكون هناك تركيز واضح على التطوير بالنسبة للموظفين الذين يملكون بمواطن ضعف تاريخية فيما يتصل بالنوع الاجتماعي وغيرها من مواطن الضعف.
- المساءلة:** القدرة المؤسسية على ضمان مساءلة كل من الأفراد والمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان ككل في تنفيذ اختصاصات المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان في منع انتهاكات حقوق الإنسان وإنفاذ قوانين حقوق الإنسان. إن هذه القدرات تشمل القدرات على:
  - تعزيز نزاهة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وتصور نزاهتها داخلياً وخارجياً
  - زيادة المشاركة العامة وبناء التحالفات
  - زيادة الوصول إلى المعلومات واستخدامها
  - رصد وتقييم المشاريع والبرامج الداخلية بانتظام
- القدرات الفنية والوظيفية:** مجموعات المهارات الفردية الخاصة لدى قادة وموظفي المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، بما في ذلك القدرات المؤسسية والفردية لأداء الوظائف والإجراءات اللازمة. قد تتطلب القدرة على أداء وظيفة ضرورية أو إجراء ضروري عددًا من المهارات. سوف تشمل القدرات الفنية معرفة أساسية كافية وفهماً عميقاً للقضايا وسوف تشمل القدرات الوظيفية القدرة على تحمل المسؤوليات المحددة فيما يتعلق بوضع الفرد. بعض القدرات الفنية والوظيفية النموذجية المطلوبة في المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان هي القدرات على:
  - تقييم الموقف وتحديد الرؤية والاختصاصات
  - صياغة السياسات والاستراتيجيات
  - التحقيق في الشكاوى المتعلقة بانتهاكات حقوق الإنسان ومعالجتها وإدارتها
  - إجراء تحليل حقوق الإنسان
  - التحقيق في قضايا حقوق الإنسان المنهجية

- دعم وتقديم المشورة والتوجيهات التي تنسجم بالموثوقية في مجال حقوق الإنسان، بما في ذلك امتثال القوانين القائمة والجديدة وكذلك امتثال السياسات والممارسات للالتزامات الدولية لحقوق الإنسان
- خلق الوعي بحقوق الإنسان وتعزيز التنقيف في مجال حقوق الإنسان
- التعامل مع أصحاب المصلحة، لا سيما مع ضحايا انتهاكات حقوق الإنسان والمعرضين لخطر الانتهاك ومع أفراد الفئات المحرومة تاريخياً، بما في ذلك النساء والفتيات وأفراد الأقليات
- الرصد والتقييم والإبلاغ.

سوف تختلف قضايا القدرات الأساسية من واحدة من المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان إلى أخرى، وبالتالي فإن كل قضية خاصة بمؤسسة وطنية معينة لحقوق الإنسان يجب أن يتم تطويرها وصياغتها وفقاً للطريقة التي يتم بها تأطير هذه القضية في مجموعات المناقشة في تقييم القدرات لدى المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان المعنية. أضيف بعض الأمثلة لقضايا القدرات الأساسية في الملحق لمساعدة فرق تقييم القدرات على تحديد وصياغة هذه القضايا (7).

### المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين

تعد المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان ضرورية لضمان حماية حقوق الإنسان للنساء والفتيات وغيرهن من الأشخاص الذين يعانون من عدم المساواة على أساس النوع الاجتماعي؛ كما إنها ضرورية لبناء بيئة للمساواة بين الجنسين. يجب أن تعكس المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ذلك في كل من عملها الخارجي وفي سياساتها الداخلية. تشمل المساواة بين الجنسين أكثر من التمييز الثنائي بين الذكر والأنثى. كما يشمل قضايا المتحولين جنسياً والجنس الثالث وقضايا التوجه الجنسي والهوية الجنسية والتعبير الجنسي والخصائص الجنسية.

إن دمج عناصر النوع الاجتماعي في عملية تقييم القدرات يساعد المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان على ترجمة وترسيخ المفاهيم الجنسانية الأساسية في اختصاصاتها ووظائفها وبرامجها. إنه يوفر فرصاً مهمة لتحديد وتنفيذ استراتيجيات طويلة الأجل لتعزيز الطريقة التي يتم بها تناول قضايا النوع الاجتماعي داخل المؤسسة. وهذا يشمل فهم الأبعاد الجنسانية لجميع حقوق الإنسان، ورصد وجميع معاهدات حقوق الإنسان الأخرى وتوصيات (CEDAW) تنفيذ الدولة لاتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة الاستعراض الدوري الشامل المقبولة، والتعامل مع الشكاوى المتعلقة بالنوع الاجتماعي، لا سيما فيما يتعلق بالعنف الجنسي والعنف القائم على النوع الاجتماعي. ويشمل أيضاً العمل على تحقيق توازن مناسب بين الجنسين بين الموظفين على جميع المستويات وتوفير فرص التعلم للموظفين حول المفاهيم الأساسية للنوع الاجتماعي، وفهم احتياجات الموظفين والعمل وفقاً لاحتياجاتهن أثناء قيامهن بأعمال حماية حقوق الإنسان وتعزيزها، وتنمية القدرات الفنية. لإجراء الموازنة المستجيبة للنوع الاجتماعي. من أجل تحسين اختصاصاتها فيما يتصل بحماية وتعزيز حقوق الإنسان للنساء والفتيات، تتطلب المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان أيضاً قدرات فنية لجمع البيانات المصنفة حسب الجنس.

إن البيانات الإرشادية من إطار تقييم القدرات لتعميم مراعاة المنظور الجنساني الخاص ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي قد تم دمجها في عملية تقييم القدرات للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان لضمان أن يكون تمكين المرأة والمساواة بين الجنسين، سواء داخل المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان أو في عمل حقوق الإنسان الأكثر اتساعاً، مرئياً ومنحها الأولوية. يمكن أن يشجع التركيز على التدريب في عملية تقييم القدرات أيضاً المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان على اغتنام فرص منتدى آسيا والمحيط الهادئ للتدريب والتعلم بشأن المساواة بين الجنسين وحقوق النساء والفتيات وحقوق الإنسان المتعلقة بالميل الجنسي والهوية والتعبير الجنساني، والخصائص الجنسية، بما في ذلك استخدام دليلي منتدى آسيا والمحيط الهادئ ذوي الصلة للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان وتعزيز وحماية حقوق الإنسان للنساء والفتيات وتعزيز وحماية حقوق الإنسان فيما يتعلق بالميل الجنسي والهوية الجنسية والخصائص الجنسية.<sup>9</sup>

قد تم تطويرها من قبل منتدى آسيا والمحيط الهادئ التوجيهية لتعميم مراعاة المنظور الجنساني وحقوق الإنسان للنساء والفتيات الهادئ، لدعم أعضاء منتدى آسيا والمحيط الهادئ والأعضاء المحتملين لتعميم مراعاة المنظور الجنساني بشكل فعال ضمن مؤسساتهم وعبر عملهم الخارجي. وقد ترغب المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان أيضاً في اعتماد أو تكييف هذه المبادئ التوجيهية كأساس لإرشادات التعميم المؤسسي الخاصة بها.

9 والرابطة <https://www.asiapacificforum.net/resources/manual-on-women-and-girls/> راجع الرابط <https://www.asiapacificforum.net/resources/manual-sogi-and-sex-charactersitics/>.

#### 3.4.4. استبيان تقييم القدرات

يساهم استبيان تقييم القدرات بشكل أكبر في المكون النوعي لتقييم القدرات ويوفر المكوّن الكمي. يتم إعداد صفحة واحدة من الاستبيان لكل قضية من قضايا القدرات الأساسية المحددة للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان. ويُطلب من المجيبين بالنسبة لكل قضية، تقديم

- تصنيف بين صفر وخمسة للقدرة الحالية للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان بشأن هذه المسألة (القدرة الحالية)
- دليل لدعم هذا التصنيف الحالي لقدرة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان
- تصنيف آخر بين صفر وخمسة للقدرة في شأن هذه القضية التي يجب أن تتمتع بها المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان في غضون خمس سنوات إذا كان لها أن تقوم بعملها بفعالية (القدرة المطلوبة)
- توصيات للعمل لزيادة القدرة في شأن هذه القضية من القدرة الحالية إلى القدرة المطلوبة

التصنيفان هما الجزء الكمي من الاستبيان. إنهما يوفران الفرصة لحساب القدرة الحالية المتصورة في كل قضية تتعلق بالقدرة والقدرة المطلوبة على كل منها، مجمعة على مستوى المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ككل، وكذلك مصنفة على أساس خاصية وظيفية معينة أو خاصية أخرى، مثل الجنس والعرق والدين ومدة الخدمة والموقف وغيرها. الفرق بين القدرة الحالية والقدرة المطلوبة هو الفجوة في القدرة في هذه القضية.

إن فرص تقديم أدلة على التصنيفات والتوصيات بإجراءات لزيادة القدرة هي الأجزاء النوعية من الاستبيان. تساعد هذه التعليقات المستجيبين على تحديد تصنيفاتهم. كما أنها تمكن المستجيبين من التعبير عن آرائهم بشكل أكبر، بعد التفكير عقب مجموعات المناقشة، وإبداء التعليقات التي ربما شعروا أنهم غير قادرين على الإدلاء بها في المجموعات.

لقد كانت مجموعة من أوراق العمل مفصلة للغاية تلك التي جعلتنا ن فكر في نقاط قوتنا وإمكاناتنا وأين يمكننا القيام بعمل أفضل. كما جعلت أوراق العمل الموظفين يشعرون بأن صوته مهم

سمر الطراونة

ضابط، المركز الوطني لحقوق الإنسان، الأردن

عضو فريق اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان في تايلاند المعني بتقييم القدرات 2011

يمكن العثور على نموذج الاستبيان، بما في ذلك التعليمات الخاصة باستكماله، في الملحق (8)

يُطلب من جميع قادة وموظفي المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان إكمال استبيان. تعتمد صحة النتائج على أن تكون الردود عالمية وعامة قدر الإمكان. الاستبيانات فردية، أي يتم ملؤها من قبل كل فرد شخصياً وتعكس وجهات نظره الخاصة. كما تكون الاستبيانات غفلاً من الأسماء. يُطلب من المستجيبين عدم ذكر أسمائهم أو تقديم أي معلومات تعريفية تكشف هوياتهم. محتوى الاستبيانات الفردية سري - لا يشمل تقرير تقييم القدرات سوى النتائج المجمعة والنتائج المصنفة حسب الفئة حيث لا يمكن تحديد هوية المستجيبين. بعد تحليل الاستبيانات المكتملة، لا يتم تقديمها إلى المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان ولكنها متاحة فقط لفريق تقييم القدرات.

ينبغي منح قادة وموظفي المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان فرصة لإطلاعهم على الاستبيان، بما في ذلك كيفية استكماله، في الاجتماع. يقوم عضو أو عضوان من فريق تقييم القدرات بتقديم الاستبيان، وشرح كيفية تحديد القضايا، وتقديم إرشادات حول كيفية إكماله والإجابة عن أية أسئلة. ويؤكدون أن الاستبيانات فردية ومجهولة المصدر وسرية. التأكيد أن الجميع يفهمون ما يجب القيام به في ملء الاستبيانات.

Survey كلما كان ذلك ممكناً، يتم إكمال الاستبيان عبر الإنترنت، باستخدام موقع للاستبيانات عبر الإنترنت، وعادة ما يكون يقلل إكمال الاستبيان عبر الإنترنت من عبء العمل والوقت في معالجة النتائج وتقديم التحليل. كما إنه يعطي الفرصة Monkey، لإنتاج الرسوم البيانية المفيدة التي تمثل النتائج في شكل مرئي بكل سرعة. يمكن إكمال الاستبيانات عبر الإنترنت باللغة الإنجليزية وبلغة محلية كذلك إذا كان النص متاحاً. يحاول فريق تقييم القدرات تقديم الاستبيان باللغة المحلية في حالة لا تكون اللغة الإنجليزية لغة الحديث بشكل عام. يساعد إكمال الاستبيان باللغة الإنجليزية الفريق على تحليل الردود بسرعة وسهولة.

قد لا يكون من الممكن بشكل معقول في العديد من البلدان أو في العديد من المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان إجراء الاستبيان عبر الإنترنت. كما يمكن ألا يشعر بعض الموظفين بالارتياح في القيام بذلك، حتى عندما يكون متاحاً عبر الإنترنت. يمكن بعد ذلك إكمال الاستبيان باستخدام النسخة الورقية. مرة أخرى، سيكون الاستبيان الورقي متاحاً باللغة الإنجليزية، وعند الضرورة وكلما كان ممكناً بلغة محلية. ومرة أخرى، يساعد إكمال الاستبيان باللغة الإنجليزية الفريق على تحليل الردود بسرعة وسهولة. يقوم فريق تقييم القدرات بتدمير أي استبيانات تم إكمالها ورقياً بعد تحليل النتائج.

يستغرق إكمال الاستبيان بشكل عام من 30 إلى 60 دقيقة.

### يوليو/تموز 2013، اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان في نيبال

مرة أخرى، للموظفين في تقييم القدرات التابع للجنة الوطنية Survey Monkey تم توفير الاستكمال عبر الإنترنت، باستخدام في يوليو/تموز 2013، جنباً إلى جنب مع الاستبيانات الورقية. قام الموظفون الذين لديهم (NHRCN) لحقوق الإنسان في نيبال بإمكانية جيدة للوصول للإنترنت وعلى دراية باستخدام الإنترنت بأكمل الاستبيانات عبر الإنترنت وأكمل الموظفون الآخرون الاستبيان مستخدمين النسخة الورقية. هنا، في كلتا الحالتين، يجب أن تكون الاستبيانات متاحة باللغتين الإنجليزية والنيبالية. وقد مثل هذا تحدياً للنسخة عبر الإنترنت ولكن الفريق تغلب على الصعوبة من خلال تضمين اللغتين الإنجليزية والنيبالية في الاستبيان الوحيد، عبر الإنترنت. إن ترك اختيار وضع الإكمال للمستجيب الفردي أعطى الفرصة لكل شخص لتحديد الشكل أكثر ملاءمة. وجد الفريق بترتيب جميع النتائج، بل وحتى السماح Survey Monkey على أية حال، أنه من الأسرع والأسهل ترتيب البيانات. قام برنامج بتجميع البيانات وتصنيفها عبر العديد من الفئات. ولذا، ونكرر القول مرة أخرى كانت هناك فائدة للجميع.

بالنسبة لكل قضية تتعلق بالقدرة، يُطلب من قادة وموظفي المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان الذين يستكملون الاستبيان تقديم تصنيف بين صفر وخمسة للقدرة الحالية للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان بشأن هذه القضية وتصنيف آخر بين صفر وخمسة للقدرة في هذه القضية التي يجب على المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان أن تمتلكها في غضون خمس سنوات إذا كان يُراد لها أن تؤدي عملها بشكل فعال. يوفر هذا الفرصة للمقارنة في تحليل البيانات. يجب تشجيع المستجيبين على التقييم باستخدام الأعداد الصحيحة فقط. التصنيفات هي:

0. لا توجد قدرة
1. قدرة منخفضة للغاية
2. قدرة مستوى أساسي أو منخفض فقط
3. قدرة متوسطة متطورة جزئياً
4. مستوى متطور جيداً من القدرات
5. قدرة ذات صلة متطورة تطوراً كاملاً

لنأخذ على سبيل التمثيل، "القدرة على تنفيذ الخطط الإستراتيجية والنشاطية" كقضية أساسية تتعلق بالقدرة. سيكون مقياس التصنيف لهذه القضية كما يلي:

| التصنيف | مستوى القدرة                      | القدرة بشأن القضية الأساسية                              |
|---------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 0       | لا توجد قدرة                      | عدم القدرة على تنفيذ الخطط                               |
| 1       | قدرة منخفضة للغاية                | تنفيذ بعض البنود فقط في الخطط                            |
| 2       | قدرة مستوى أساسي أو منخفض فقط     | تنفيذ الخطط بشكل غير منظم أو أساسي                       |
| 3       | قدرة متوسطة متطورة جزئياً         | تنفيذ جزئي للخطط                                         |
| 4       | مستوى متطور جيداً من القدرات      | التنفيذ الكامل للخطط                                     |
| 5       | قدرة ذات صلة متطورة تطوراً كاملاً | التنفيذ الكامل للخطط مع الرصد النشط والتقييم بعد التنفيذ |

عند إكمال الاستبيان، يُطلب من المستجيبين تقديم أدلة دعماً للتصنيفات التي يعطونها للقدرة الحالية. يساعد هذا الدليل المستجيبين على بناء تصنيفاتهم على حقائق موضوعية بدلاً من التصورات الذاتية. كما أنه يساعد فريق تقييم القدرات على فهم التصنيفات التي قدمها المستجيبون ومقارنة التصنيفات بتحليل ما تمت مناقشته أثناء مناقشات مجموعة التركيز والمقابلات ومراجعة المعلومات الأساسية.

عندما يتعين ترجمة الاستبيانات إلى اللغة المحلية لإكمالها، يجب ترجمة الإجابات النوعية إلى اللغة الإنجليزية حتى يتمكن فريق تقييم القدرات من فهمها. من الواضح أن هذا سيكون له آثار فيما يتصل بالوقت والتكلفة. مهما كانت اللغة المستخدمة، من المهم أن يكون الاستبيان بسيطاً وخالياً من المصطلحات المتخصصة.



### 3.4.5. تحليل البيانات

يعد تحليل البيانات، النوعية والكمية، جزءاً مهماً من إعداد تقرير تقييم القدرات. ويعكس ذلك إلى قادة وموظفي المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان النطاق الكامل لفهمهم للمستوى الحالي للوظيفة والفعالية في المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وأرائهم لما يمكن للمؤسسة وما ينبغي أن تفعله في الواقع لتحسينه على مدار السنوات الخمس التالية. في العديد من المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، وربما في معظمها، لا يوجد إجماع تنظيمي على نقاط الضعف والتحديات التي تتم مواجهتها. نتيجة لذلك، لا يوجد التزام تنظيمي باستراتيجيات وإجراءات محددة لتنمية القدرات. إن تقرير تقييم القدرات يوفر هذا من خلال تحليل البيانات المكثف الذي يتيح فهمًا مشتركًا للجميع في المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان.

بمجرد جمعها، يتم تحليل ومطابقة البيانات النوعية التي تم الحصول عليها من مناقشات مجموعة التركيز والاستبيانات والبيانات الكمية من الاستبيانات. يبدأ تحليل البيانات النوعية فوراً بعد الانتهاء من مناقشات مجموعات التركيز، وهو يشكل الأساس لتتبع القضايا وإعداد الاستبيان.

تتيح هذه العملية لفريق تقييم القدرات:

- تحديد قضايا القدرة الأساسية التي أثرت في المناقشات
- التمييز بين قضايا القدرات المشتركة عبر المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان وتلك الخاصة بأي مجموعة أو قسم أو فئة أو مستوى وضع معين
- وضع مقترحات لمواجهة التحديات

يمكن لفريق تقييم القدرات أن يبدأ مهمة كتابة التحليل النوعي في شكل مسودة بينما يقوم القادة والموظفون بإكمال الاستبيانات.

البيانات الكمية هي تصنيفات القدرة الحالية والمستقبلية المطلوبة التي قدمها المجيبون على الاستبيانات لكل قضية من قضايا القدرات الأساسية. يكشف حساب متوسط التصنيفات لكل قضية عن متوسط تصنيف القدرة الحالية ومتوسط تصنيف القدرة المستقبلية المطلوبة لتلك المشكلة. فهو يوضح أين تكمن مواطن القوة ومواطن الضعف في المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان، وفقاً لوجهات نظر قادتها وموظفيها. يتمثل الفرق بين القدرة الحالية والقدرة المستقبلية المطلوبة في فجوة القدرات، أي أن القدرة الإضافية التي ينظر إليها القادة والموظفون تكون مطلوبة للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان لأجل أن تعمل بفعالية وكفاءة. هناك حاجة إلى استراتيجيات وإجراءات تقييم القدرات، لا سيما عندما تكون فجوة القدرات كبيرة، لمساعدة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان على الوصول إلى القدرات المستقبلية المطلوبة ضمن الإطار الزمني المحدد.

يمكن أن تكشف البيانات أيضاً عن طرق لمساعدة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في تحديد أولويات احتياجاتها فيما يتصل بتقييم القدرات: فالقضايا التي تكون فيها فجوة القدرات "الحالية" و "المطلوبة" أكبر يمكن أن تكون هي القضايا التي تختار المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان التركيز عليها أولاً وبشكل مكثف. وبدلاً من ذلك، يمكن تحديد الفجوات الأصغر باعتبارها "مكتسبات سريعة" محتملة للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان.

لقد وجدت البيانات الكمية مفيدة في بدء المناقشات مع السلطة التنفيذية وجميع الموظفين حول وجهات النظر المختلفة بشأن قدرة المفوضية وأدائها. وقد أدى هذا إلى تبادل مثمر وزيادة التفاهم بين الموظفين.

راندا سينورا

المدير التنفيذي للجنة الفلسطينية المستقلة لحقوق الإنسان

عضو فريق تقييم القدرات في اللجنة الوطنية المنغولية لحقوق الإنسان، 2011

، عند استكمال الاستبيان عبر الإنترنت، يمكن تحليل البيانات آلياً من خلال برنامج الإنترنت المستخدم. عند استكمال الاستبيان ورقياً، لتيسير عملية التحليل، في أي من الحالتين، ينبغي أن تكون الردود Excel سوف يلزم تجميع وترتيب البيانات من خلال برنامج مثل على الاستبيان قابلة للتحليل، حسب الاقتضاء وحسب ما يكون ذا الصلة، لكل قضية تتعلق بالقدرات الأساسية، حيث تتم مقارنة التصنيفات الخاصة بالقدرة المطلوبة الحالية والمستقبلية وإظهار فجوة القدرات، أي الفرق بين التصنيفين:

- للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ككل
- حسب الفئة، على سبيل المثال، حسب الجنس والعرق والمجال الوظيفي للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان، والمكاتب المركزية والإقليمية، ونوع الوظيفة (مدير أو سياسة أو إدارة)

يتيح هذا النوع من التحليل تحديد الاختلافات في المنظور وفهمها ويسلط الضوء على التحديات المحددة ومجالات القدرات ذات الأولوية بناءً على الهيكل التنظيمي للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان.

يحتاج فريق تقييم القدرات إلى النظر في الطريقة الأنسب والأكثر صلة لتقديم نتائج تحليل البيانات. سوف يرغب في تزويد المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان بأفضل تحليل بالطريقة الأكثر جدوى. سوف يتطلب التحليل، حتمًا، مناقشة سردية في نص تقرير تقييم القدرات. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي تقديمها في جداول أو رسوم بيانية تستخلص النتائج الرئيسية، بما في ذلك الاختلافات الرئيسية في وجهات نظر الفئات المختلفة من المستجيبين.

في المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان الأصغر حجمًا، لن تُعرض النتائج في العادة إلا للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان ككل. عادةً ما يكون تقسيم الردود إلى مجموعات ضمن المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان محدود الاستخدام حيث تكون الأعداد صغيرة جدًا. قد يؤدي أيضًا إلى المخاطرة بإخفاء هوية الردود، حيث إنه في المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان الصغيرة تكون هوية الموظفين أكثر قابلية وسهولة للكشف عنها، حتى عند تقديم المعلومات دون الكشف عن هوياتهم. (الجدول 1) (عبارة عن مثال على كيفية عرض البيانات على مستوى المؤسسة في تقرير تقييم القدرات).

## الجدول 1)

| القضية   | 1     |          |        | 2     |          |        | 3     |          |        | 4     |          |        |
|----------|-------|----------|--------|-------|----------|--------|-------|----------|--------|-------|----------|--------|
|          | حالية | مستقبلية | الفجوة | حالية | مستقبلية | الفجوة | حالية | مستقبلية | الفجوة | حالية | مستقبلية | الفجوة |
| الإجمالي | 3.04  | 4.03     | 0.99   | 2.77  | 4.02     | 1.25   | 2.70  | 4.03     | 1.33   | 3.07  | 4.16     | 1.09   |

هنا، يعرض الجدول المتوسطات على مستوى المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان للقدرات الحالية والمستقبلية المطلوبة لكل قضية ويشير إلى فجوة القدرات فيما يتصل بتلك القضية. أشار المجيبون إلى أن القدرة الحالية للقضية 4 هي أعلى قدرة، وأن القدرة الحالية للقضية 3 هي أدنى قدرة وأن هذه القضايا تتمتع أيضًا بأعلى القدرات المستقبلية المطلوبة. ومع ذلك، عندما يتم تحديد فجوات القدرات، فإن أكبر فجوات القدرات تكون خاصة بالقضيتين 2 و 3، وبالتالي ستعطى الأولوية في تنمية القدرات لتلك القضيتين.

في المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان الأكبر حجمًا، من المؤكد أن هناك قيمة في تصنيف النتائج بحيث يكون نطاق وجهات النظر عبر المؤسسة واضحًا ويتم إبراز الاختلافات المهمة في وجهات النظر هذه. تميل المؤسسات الوطنية الأكبر حجمًا إلى أن يكون لديها أقسام ووحدات مختلفة وغالبًا ما يكون لها مكاتب مركزية وإقليمية على السواء. قد تكون هناك أيضًا اختلافات في وجهات النظر بين الموظفين محددة حسب الجنس أو العرق أو بعض المتغيرات الأخرى. يقوم فريق تقييم القدرات باختبار النتائج من خلال فحصها وفقًا لهذه المتغيرات. سوف يقوم الفريق بتحليل البيانات على أساس عدد من المتغيرات الرئيسية المحتملة لمعرفة المجالات التي تكون الاختلافات فيها كبيرة، ثم بلغت الانتباه إلى تلك المجالات في التقرير. (الجدول 2) (عبارة عن مثال على كيفية تقديم البيانات لتوفير كل من الصورة على مستوى المؤسسة ووجهات النظر المختلفة للمجموعات المختلفة ضمن المؤسسة - بحسب العرق وموقع المكتب والمنصب والوظيفة).

## الجدول 2)

| القضية           | 1     |          |              | 2     |          |              | 3     |          |              | 4     |          |              |
|------------------|-------|----------|--------------|-------|----------|--------------|-------|----------|--------------|-------|----------|--------------|
|                  | حالية | مستقبلية | الفجوة       | حالية | مستقبلية | الفجوة       | حالية | مستقبلية | الفجوة       | حالية | مستقبلية | الفجوة       |
| الإجمالي         | 3.042 | 4.03     | <b>0.988</b> | 2.971 | 4.156    | <b>1.185</b> | 2.6   | 4.05     | <b>1.45</b>  | 3.071 | 4.169    | <b>1.098</b> |
| الأقليات العرقية | 3.125 | 3.786    | <b>0.661</b> | 3.000 | 4.214    | <b>1.214</b> | 2.875 | 4.071    | <b>1.196</b> | 3.000 | 4.154    | <b>1.154</b> |
| جميع الآخرين     | 3.019 | 3.956    | <b>0.937</b> | 2.963 | 4.140    | <b>1.177</b> | 2.519 | 4.038    | <b>1.520</b> | 3.093 | 4.157    | <b>1.064</b> |
| الذكور           | 3.010 | 3.988    | <b>0.978</b> | 2.823 | 3.870    | <b>1.053</b> | 2.440 | 4.211    | <b>1.771</b> | 3.204 | 4.227    | <b>1.023</b> |
| الإناث           | 2.756 | 3.824    | <b>1.068</b> | 3.002 | 4.226    | <b>1.224</b> | 2.580 | 4.226    | <b>1.646</b> | 3.337 | 3.998    | <b>0.661</b> |
| المكتب المركزي   | 3.000 | 4.029    | <b>1.029</b> | 3.056 | 4.219    | <b>1.163</b> | 2.639 | 4.152    | <b>1.513</b> | 3.278 | 4.294    | <b>1.016</b> |
| المنطقة الشرقية  | 3.571 | 4.143    | <b>0.571</b> | 2.857 | 3.857    | <b>1.000</b> | 2.429 | 4.143    | <b>1.714</b> | 2.714 | 3.857    | <b>1.143</b> |
| المنطقة الغربية  | 2.963 | 3.611    | <b>0.648</b> | 2.889 | 4.160    | <b>1.271</b> | 2.593 | 3.960    | <b>1.367</b> | 2.889 | 4.083    | <b>1.194</b> |

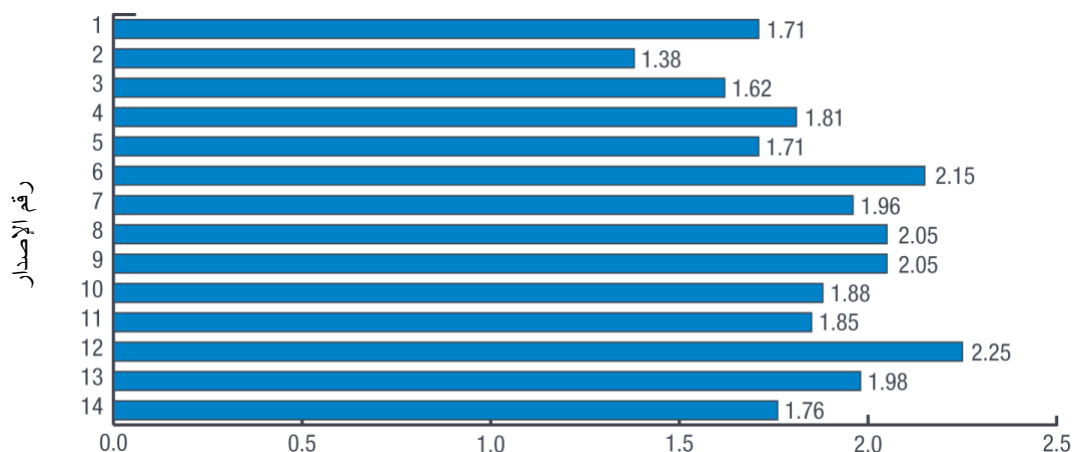


|                    |       |       |              |       |       |              |       |       |              |       |       |              |
|--------------------|-------|-------|--------------|-------|-------|--------------|-------|-------|--------------|-------|-------|--------------|
| المفوضون           | 3.286 | 3.895 | <b>0.609</b> | 3.238 | 3.882 | <b>0.644</b> | 2.905 | 3.684 | <b>0.779</b> | 3.190 | 4.100 | <b>0.910</b> |
| موظفو السياسة      | 2.973 | 4.143 | <b>1.170</b> | 2.838 | 4.086 | <b>1.248</b> | 2.432 | 4.086 | <b>1.653</b> | 3.000 | 4.088 | <b>1.088</b> |
| الموظفون الإداريون | 2.625 | 3.750 | <b>1.125</b> | 2.875 | 4.500 | <b>1.625</b> | 2.625 | 4.500 | <b>1.875</b> | 3.250 | 4.625 | <b>1.375</b> |
| موظفو الدعم        | 3.250 | 4.250 | <b>1.000</b> | 3.000 | 4.500 | <b>1.500</b> | 2.500 | 4.500 | <b>2.000</b> | 2.750 | 4.333 | <b>1.583</b> |
| الشكاوى            | 2.667 | 4.100 | <b>1.433</b> | 2.833 | 3.667 | <b>0.833</b> | 2.417 | 3.909 | <b>1.492</b> | 2.917 | 4.000 | <b>1.083</b> |
| السياسات           | 3.231 | 3.923 | <b>0.692</b> | 3.077 | 3.917 | <b>0.840</b> | 2.615 | 3.750 | <b>1.135</b> | 2.769 | 4.154 | <b>1.385</b> |
| القانون            | 3.400 | 4.214 | <b>0.814</b> | 3.267 | 4.286 | <b>1.019</b> | 2.733 | 4.071 | <b>1.338</b> | 3.467 | 4.286 | <b>0.819</b> |
| الرصد              | 2.824 | 4.000 | <b>1.176</b> | 2.588 | 4.353 | <b>1.765</b> | 2.353 | 4.176 | <b>1.824</b> | 2.824 | 4.125 | <b>1.301</b> |
| الإدارة والماليات  | 2.400 | 3.000 | <b>0.600</b> | 2.800 | 4.000 | <b>1.200</b> | 2.800 | 4.000 | <b>1.200</b> | 3.400 | 4.250 | <b>0.850</b> |
| التعليم            | 3.750 | 4.500 | <b>0.750</b> | 3.750 | 4.500 | <b>0.750</b> | 3.500 | 4.250 | <b>0.750</b> | 4.000 | 4.250 | <b>0.250</b> |

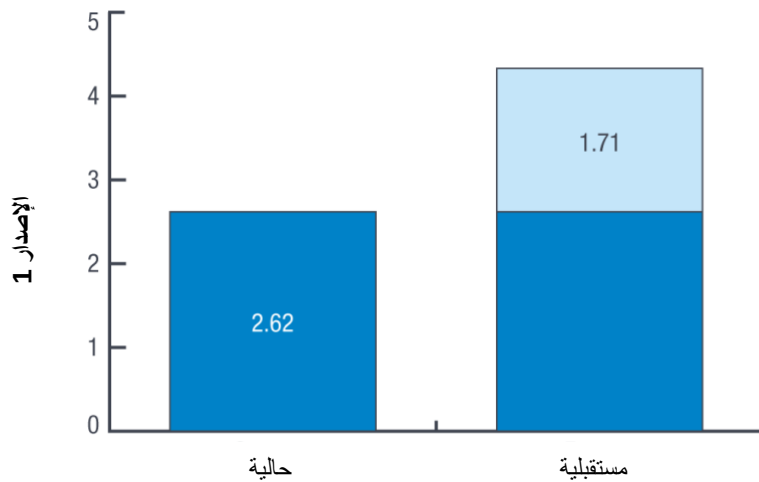
يمكن أيضًا تقديم البيانات الكمية في شكل رسوم بيانية، تُظهر إما النتائج الواسعة للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان أو النتائج المقارنة عبر مجموعات أو فئات مختلفة في المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. شكل رسومي يسمح بسهولة مقارنة

- فجوات القدرات لجميع القضايا (الرسم البياني 1)
- فجوة القدرات لكل قضية فردية (الرسم البياني 2)
- انتشار الاستجابات للقدرة الحالية والمستقبلية المطلوبة لكل قضية (الرسم البياني 3)

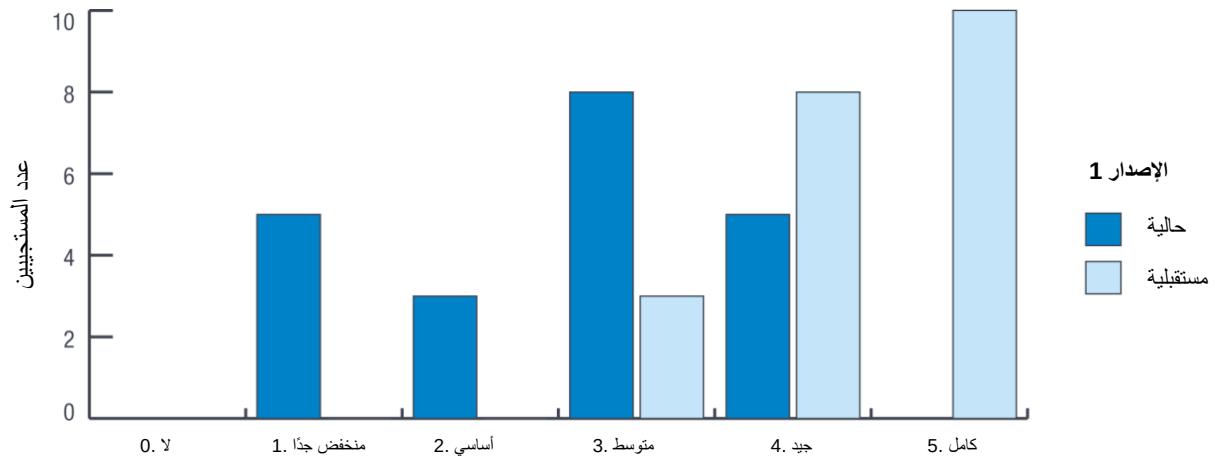
#### الرسم البياني 1: فجوات القدرات لجميع القضايا



## الرسم البياني 2: فجوة القدرات لكل قضية على حدة



## الرسم البياني 3: انتشار الاستجابات للقدرة الحالية والمستقبلية المطلوبة لكل قضية



في كل تقييم للقدرة، يحدد الفريق مدى أهمية التصنيف وما فئات التصنيف المناسبة والفعالة للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان الخاصة في تقديم النتائج من التحليل الكمي. كما يحدد تنسيق الجدول أو الرسم البياني الأكثر ملاءمة وذات مغزى لمؤسسة وطنية معينة لحقوق الإنسان.

سوف يكون التقسيم حسب الجنس دائمًا ذا صلة. يتمتع النساء في المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان بوجهات نظر متميزة ليس فقط حول قضايا النوع الاجتماعي ولكن حول نقاط القوة والضعف في المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان بشكل عام. يؤدي تصنيف الاستجابات حسب الجنس إلى إظهار وجهات النظر المتميزة هذه. كما أنه يسمح بإجراء مقارنة بين وجهات النظر هذه ووجهات نظر الرجال في المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان. ويمكن أن يتيح مزيدًا من التقسيم للاختلافات المتداخلة، على سبيل المثال، النوع الاجتماعي حسب المستوى داخل المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان أو الوظيفة أو الدور. إذا كانت هناك اختلافات كبيرة، فإن المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان تكون لديها فرصة للتساؤل عن أسباب تلك الاختلافات والسعي إلى فهم تلك الاختلافات فهمًا أكثر عمقًا.

### 3.4.6. تطوير الاستراتيجيات والإجراءات لمواجهة الثغرات

خلال عملية تقييم القدرات، يسعى فريق تقييم القدرات إلى تحديد الاستراتيجيات والإجراءات لمعالجة فجوات قدرة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان - لبناء قدرة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان من مستواها الحالي إلى المستوى الذي حدده القادة والموظفون على النحو المطلوب لكي تكون المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان فعالة فعالية كاملة وتامة في غضون خمس سنوات. يتناول السؤال الثالث من الأسئلة الثلاثة في مناقشات مجموعة التركيز الاستراتيجيات والإجراءات التي يمكن للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان اتخاذها لبناء القدرات الإضافية المطلوبة. في الاستبيانات، يُطلب من المستجيبين، فيما يتعلق بكل من قضايا القدرات الأساسية توصياتهم للعمل من أجل زيادة القدرة على هذه المسألة من القدرة الحالية إلى القدرة المطلوبة. يسجل فريق تقييم القدرات هذه

التوصيات للعمل فيما يتعلق بأهم فجوات القدرات المحددة في مناقشات المجموعة ونتائج الاستبيان. يجب النظر في الاستراتيجيات والإجراءات الممكنة فيما يتعلق بالسياقات الخارجية والداخلية للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان.

تواجه كل مؤسسة وطنية لحقوق الإنسان تحديات مختلفة خاصة بسياقها الاجتماعي والسياسي والاقتصادي. تتطلب استراتيجيات التحسين تحديد السياق والتكيف. يوفر تحليل البيانات الكمية والنوعية لتقييم القدرات الفهم اللازم لسياق المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان الخاص الذي يمكن من خلاله تحديد الاستراتيجيات والإجراءات الإنمائية الضرورية. على سبيل المثال، قد يشير التقييم إلى إدارة الموارد البشرية - على وجه التحديد، أداء الموظفين والمساءلة - باعتبارها نقطة ضعف معينة تؤدي إلى عدد من النتائج السلبية في جميع أنحاء المؤسسة. يمكن أن يكون إجراء الاستجابة عبارة عن "تطوير وتنفيذ تقييم أداء عادل وشفاف وقائم على النتائج، مع مؤشرات وأهداف محددة".

عند تطوير الاستراتيجيات والإجراءات، يدرس فريق تقييم القدرات بعناية النطاق الكامل لوجهات النظر المقدمة إليه في مناقشات المجموعة ونتائج الاستبيان. سوف تحتوي كل مؤسسة وطنية لحقوق الإنسان، كبيرة وصغيرة، على مجموعة متنوعة من وجهات النظر، بعضها معروف ولكن العديد منها لم يتم التعرف عليه حتى توضحها عملية تقييم القدرات وتبرزها. يحتاج فريق تقييم القدرات إلى تسجيل هذا التنوع في وجهات النظر والاستجابة له. قد يكون ذلك صعبًا، كما هو الحال غالبًا، عندما تقدم المعلومات التي تم جمعها من مجموعة متنوعة من المصادر (الوثائق ومناقشات مجموعة التركيز وأصحاب المصلحة الخارجيين والاستبيانات وما إلى ذلك) آراءً متضاربة. الفريق ليس مسؤولاً عن حل تلك النزاعات ولكن يجب أن يقرر أين يضع الأولوية في تطوير الاستراتيجيات والإجراءات لتنمية القدرات.

يجب أن تكون الاستراتيجيات والإجراءات المقترحة

- ذات صلة بقضايا القدرات المحددة كأولويات
- عملية وقابلة للتنفيذ
- يمكن تحقيقها ضمن الإطار الزمني من خمس سنوات عقب تقييم القدرات
- ضمن اختصاصات المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان
- ضمن الموارد الحالية للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان أو الموارد الإضافية التي يمكن الحصول عليها بشكل معقول

يجب أن يشكّلوا معًا نهجًا شاملاً لفجوات القدرات والتحديات التي تواجهها المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان على النحو الذي حدده قادتها وموظفوها في تقييم القدرات. يجب أن تتراوح هذه الاستراتيجيات والإجراءات من المدى القصير (من ستة إلى اثني عشر شهرًا) (إلى المدى الطويل) حتى خمس سنوات (مدعومة بخطة واضحة تتضمن مبادرات ذات أولوية عالية ومتوسطة المدى وأنشطة فورية أو سريعة الأثر مثل أساس تنمية القدرات المستمر للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. يمكن أن تكون الاستراتيجيات أساسًا لمزيد من التعاون بين المؤسسات الوطنية للأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان والمنظمات الأخرى، بما في ذلك منتدى آسيا والمحيط الهادئ وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومفوضية حقوق الإنسان.

عند تنمية الاستراتيجيات والإجراءات، يحرص فريق تنمية القدرات على التأكد، أولاً، أن جميع الاستراتيجيات والإجراءات تراعي النوع الاجتماعي في الاستجابة لوجهات النظر الخاصة للنساء المشاركات في تقييم القدرات واحتياجات النساء داخل المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وخارجها، وثانيًا، استراتيجيات وكذلك إجراءات محددة تتناول الاحتياجات والاهتمامات المحددة للمرأة في الدولة وفي المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان.

يُورد الفصل الرابع من هذا التقرير مناقشة مفصلة لبعض الاستراتيجيات الموصى بها بشكل شائع.

## ديوان المظالم، ساموا، فبراير/شباط 2014

كان ديوان المظالم في ساموا أول مؤسسة وطنية لحقوق الإنسان في جزر المحيط الهادئ تتولى تقييم القدرات بعد أن أصبحت المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان في ساموا بعام واحد. فريق تقييم القدرات، بقيادة منتدى آسيا والمحيط الهادئ، وقد ساعدته مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي و (لأول مرة في تقييم القدرات) تحالف أمين المظالم في المحيط الهادئ. تم تنفيذ تقييم القدرات بناءً على طلب أمين المظالم، الذي رأى القيمة في تلك الممارسة خلال المراحل الأولى للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان أثناء سعيها للوفاء باختصاصاتها الجديدة. عمل فريق تقييم القدرات بشكل وثيق مع الموظفين الحاليين لتقييم الأماكن التي تتطلب موارد ومعارف ومهارات إضافية، حيث قدم توصيات بضرورة البحث عن ثلاثة موظفين آخرين.

كما أثبتت هذه العملية قيمتها في تعزيز الروابط مع الوكالات الخارجية والمنظمات غير الحكومية. من خلال التماس آراء الأطراف الخارجية المهمة، اكتسب فريق تقييم القدرات منظوراً حول توقعات المكتب التي ساعدت في تشكيل التوصيات وتعزيز العلاقات مع المكتب وفهمه.

### 3.4.7. إعداد المسودة الأولى للتقرير وتقديمها إلى المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان

يقضي فريق تقييم القدرات الأيام الأخيرة من زيارة التقييم في إعداد أول "مسودة أولية" للتقرير. تحتوي المسودة الأولى للتقرير على:

1. معلومات أساسية عن تقييم القدرات، بما في ذلك:
  - 11- أهداف تقييم القدرات
  - 12- تكوين الفريق
  - 13- منهجية تقييم القدرات
  - 14- معلومات أساسية عن المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان
2. نتائج تقييم القدرات، بما في ذلك:
  - 21- معلومات من مراجعة الوثيقة
  - 22- معلومات من المقابلات مع أصحاب المصلحة
  - 23- التحليل النوعي من مناقشات مجموعة التركيز
  - 24- البيانات والتحليلات الكمية من الاستبيانات
  - 25- التحديات والقضايا التي تم تحديدها بخصوص القدرات
3. الاستراتيجيات والإجراءات الخاصة بتحسين الفعالية والكفاءة في إنجاز الاختصاصات المؤسسية.

يجب أن يعكس قسم النتائج من التقرير بكل دقة وجهات نظر قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان وكبار المديرين والموظفين التي تم التعبير عنها في مناقشات مجموعة التركيز والاستبيانات. سوف تتنوع وجهات النظر هذه، حيث تأتي من أشخاص على جميع مستويات المنظمة وفي جميع المجالات. غالباً ما تتضمن النتائج معلومات من الصعب على قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، قبولها. هذه هي الحال على وجه الخصوص في المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان الأكبر، أي تلك التي تضم أكثر من 150 موظفاً وفي المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان التي لها مكاتب إقليمية. في هذه المؤسسات، يكون الموظفون متناثرين، ولن يكون القادة في العادة على اتصال منتظم ويومي مع معظمهم. وسوف تظهر حتماً اختلافات كبيرة في المنظور وجهات النظر وقد يكون القادة غير مدركين لطبيعة تلك الاختلافات ومداهما حتى يقدم فريق تقييم القدرات تقريراً شاملاً عن نتائج تقييم القدرات. قد تأتي طبيعة الاختلافات ومداهما بمثابة المفاجأة للقادة وقد يصعب على القادة قبولها. يتعين على فريق تقييم القدرات الاستعداد لذلك ومساعدة قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان على فهم وجهات النظر المختلفة.

يجب أن يعكس تقرير تقييم القدرات بكل دقة ما سمعه فريق تقييم القدرات، دون قمع للآراء أو رقابة عليها أو تقييدها. ويجب أن يتضمن وجهات النظر المختلفة التي تم استعراضها في مجموعات المناقشة وإجابات الاستبيان، خاصة عندما تكون وجهات النظر هذه غير متسقة أو مختلفة بشكل كبير. يجب أن يضمن سماع جميع الأصوات المهمة ورفع التقارير بها. ليس لفريق تقييم القدرات أي دور في تقرير ما هو صواب وما هو غير ذلك من بين مختلف وجهات النظر ولا ينبغي أن يفضل وجهة نظر على أخرى. تكمن مسؤولية التقرير في رفع التقارير بشأن هذه الآراء بدقة وحسب.

يوزع الفريق أعمال التحليل والصياغة بين أعضائه، مع قيام قائد الفريق بتنسيق الأعمال والعمل كمحرر نهائي للنص.

يتم إنجاز "المسودة الأولية الأولى" بسرعة حتى يمكن مناقشتها مع قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان وكبار المديرين قبل أن ينتهي الفريق من الزيارة التقييمية. فهذه المسودة، حتماً، مسودة "أولية" من حيث الأسلوب والمحتوى على السواء. وبشكل هذا صعوبات متأصلة حيث يقوم الفريق بتزويد قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان بوثيقة يعتبرها الفريق نفسه مسودة مؤقتة للغاية ومع ذلك، على الرغم من الصعوبات، فإن توفير "المسودة الأولية الأولى"، بينما لا يزال الفريق موجوداً في البلد المعني، يمكن القادة والفريق من مناقشة نتائج تقييم القدرات والاستراتيجيات والإجراءات المقترحة والمحتويات المتوخاة للتقرير النهائي. يجب أن يكون فريق تقييم القدرات واضحاً بشأن حالة المستند. يجب أن يؤكد الفريق أن المستند المقدم في هذه المرحلة "مسودة أولية" "للاغاية من حيث الأسلوب والمحتوى وتتطلب المزيد من العمل قبل أن يمكن اعتبارها مسودة مناسبة

يقدم الفريق "المسودة الأولى الأولى" من التقرير إلى القادة وكبار المديرين، وبعد ذلك، وفي اليوم الأخير من الزيارة التقييمية، يجتمع معهم، إما معًا أو في مجموعات منفصلة (مجموعة للقادة والأخرى لكبار المديرين) لاستعراض محتويات المسودة ومناقشتها. إن تقديم المسودة في اليوم السابق للاجتماع يمنح القادة وكبار المديرين فرصة لقراءتها والتفكير فيها قبل المناقشة. فهذا يوفر الفرصة لأن تكون المناقشة أكثر فائدة ونفعًا من حيث منح الفرصة للفريق لتقديم تعليقات وملاحظات مدروسة. ومع ذلك، لا يتوقع الفريق أن يكون لدى القادة وكبار المديرين الوقت الكافي للنظر في جميع القضايا في "المسودة الأولى الأولى" بشكل كامل وتقديم رد رسمي عليها. يجب أن يلتزم الفريق ردود الفعل الفردية الأولى فقط.

لا ينبغي التعجل في اجتماع الفريق مع قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في اليوم الأخير من الزيارة التقييمية. يجب تخصيص ساعتين على الأقل لهذه المناقشات، ما أمكن ذلك. يجب أن يُطلب من القادة تخصيص الوقت اللازم حتى تكون المناقشة كاملة ومفصلة قدر الإمكان. يقدم الفريق "المسودة الأولى الأولى"، حيث يقدم تحليل المعلومات النوعية والكمية ويشرح الاستراتيجيات إذا كان ذلك ممكنًا، بما في ذلك PowerPoint والإجراءات المقترحة استجابة لثغرات القدرات. ويستخدم الفريق عرضًا تقديميًا باستخدام يعطي الفرصة لعرض النقاط الرئيسية بكل وضوح. يتم تزويد القادة وكبار المديرين بفرص لطرح الأسئلة وتوضيح القضايا الناشئة عن المسودة والإحاطة الإعلامية. وهم مدعوون لتقديم ردود أولية على النتائج والمقترحات. يجب أن يتناول الفريق مع القادة وكبار المديرين الاستراتيجيات والإجراءات المقترحة واحدة تلو الأخرى ويناقشها معهم. سوف يحرص الفريق في التأكد، قبل الانتهاء من الزيارة التقييمية، على تفهمه للردود المحتملة من قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان على المقترحات حتى يتمكن من تطويرها بشكل أكبر أو تعديلها استجابة لآراء القادة.

في الاجتماع الأخير، يقوم فريق تقييم القدرات كذلك بشرح وتوضيح العملية بعد الزيارة والجدول الزمني المتوقع. يجب الاتفاق على جدول زمني لهذا العمل بين المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان والفريق.

### 3.5. بعد الزيارة التقييمية

عادةً ما يكون العمل المتبقي الذي يتعين القيام به بعد الزيارة والوقت المستغرق لذلك كالاتي:

- تطور الفريق التقرير من "المسودة الأولى الأولى" إلى "المسودة الثانية الأكثر تنقيحًا" ويسعى للحصول على تعليقات المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان الرسمية على هذه المسودة الثانية: في غضون 14 يومًا من انتهاء الزيارة.
- ينظر قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في "المسودة الثانية الأكثر دقة" ويقومون بإعداد رد رسمي، مع تعليقات على الأقسام الفردية وعلى الاستراتيجيات والإجراءات المقترحة: في غضون 21 يومًا من استلام تلك المسودة.
- يتلقى الفريق الاستجابة الرسمية للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وينظر فيها، ويضع اللمسات الأخيرة على التقرير ويقدمه رسميًا إلى المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان: في غضون 14 يومًا من تلقي تعليقات المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان على "المسودة الثانية".
- تقدم المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ردًا رسميًا على التقرير النهائي: في غضون 28 يومًا من استلام التقرير النهائي.

يجب النظر في أي حاجة لأعمال ترجمة. قد يكون من الضروري، أو على الأقل من المرغوب فيه، ترجمة التقرير النهائي بحيث يكون متاحًا لجميع الموظفين، بما في ذلك الموظفين الإداريين وموظفي الدعم، وربما للجمهور الأوسع. قد يكون من الضروري أيضًا ترجمة "المسودة الثانية الأكثر تنقيحًا" بحيث يمكن منحها الاعتبار الدقيق الذي يتطلبه قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان وكبار المديرين. قد يكون من الضروري ترجمة الردود الرسمية للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان على "المسودة الثانية"، إذا لم تكن مكتوبة باللغة الإنجليزية. يجب أن تأخذ خطة العمل والجدول الزمني في الاعتبار أي متطلبات للترجمة.

بعد الزيارة التقييمية، يقوم فريق تقييم القدرات بتنقيح "المسودة الأولى الأولى" للتقرير في "مسودة ثانية أكثر تنقيحًا" وإرسالها رسميًا إلى قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان وكبار المديرين للنظر فيها والتعليق عليها. بعد تلقي التعليقات، يضع الفريق اللمسات الأخيرة على التقرير. يجب أن يحاول الفريق دمج التعليقات الواردة في التقرير النهائي ولكن لا يمكنه ولا يجب عليه تحريف الآراء التي أعرب عنها أولئك الذين شاركوا في تقييم القدرات. يجب تقديم جميع الآراء بدقة في التقرير. إذا كان هناك خلاف حول وجهة نظر معينة في مسودة التقرير ولكن فريق تقييم القدرات ظل مقتنعًا بأنه يمثل بدقة وجهة نظر تم التعبير عنها خلال تقييم القدرات فيجب تقديم وجهتي النظر في التقرير النهائي، وجهة النظر الأصلية وجهة النظر المعاكسة، بدلاً من مجرد رفض العرض الأصلي وحذفه بكل بساطة. عند الانتهاء من التقرير، يقدمه فريق تقييم القدرات رسميًا إلى المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ويطلب ردًا رسميًا، بما في ذلك خطة التنفيذ، ضمن الجدول الزمني المتفق عليه.

لا يُتوقع من المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان أن تلتزم نفسها مسبقًا بقبول وتنفيذ المقترحات التي يتضمنها تقرير تقييم القدرات. في الواقع، فلو أنها قدمت التزامًا مسبقًا، فسيكون ذلك بمثابة المخاطرة باستقلاليته لأنها ستفرض صنع القرار بشأن عملها لأشخاص من خارجها. يجب أن تتمتع المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان باستقلالية تامة وتحافظ عليها تمامًا، كما يجب أن تتمتع بالسيطرة الكاملة على عملها، وفقًا لمتطلبات مبادئ باريس. الالتزامات المسبقة التي تلتزم المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان بها فيما يتعلق بتقييم القدرات هي التزامات بشأن:

- النظر بجدية ودقة في نتائج التقرير ومقترحاته
- إتاحة التقرير بالكامل لجميع الموظفين
- للرد رسميًا على التقرير، مع الإشارة إلى الاستراتيجيات والإجراءات المقترحة التي تقبلها والتي ستقوم بتنفيذها ضمن أي جدول زمني؛ والإشارة إلى الاستراتيجيات والإجراءات المقترحة التي لا تقبلها وأسباب ذلك، بما في ذلك خطة تنفيذ للاستراتيجيات والإجراءات المقبولة (انظر الملحق 9 للاطلاع على نموذج لخطة التنفيذ)
- تقديم تقرير سنوي إلى منتدى آسيا والمحيط الهادئ حول تنفيذ الاستراتيجيات والإجراءات المتفق عليها

وترد هذه الالتزامات في مذكرة التفاهم بين المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ومنتدى آسيا والمحيط الهادئ، والتي تم إبرامها قبل بدء تقييم القدرات.

كانت تجربة تيسير تقييم القدرات للجنة حقوق الإنسان في ماليزيا (سوهاكام) تجربة إيجابية للغاية للمكتب القطري لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي... نجحت المنهجية المهيكلّة والنهج المهيكل أيضًا في تركيز الكم الهائل من الخبرات الموضوعية المتعمقة والمعرفة التي تم جلبها إلى التمرين من قبل مختلف أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة.

**جيمس تشاكو**  
 الممثل المقيم المساعد ورئيس البرامج  
 برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في ماليزيا

بعد الانتهاء من التقرير النهائي وتقديمه والرد عليه رسميًا، ينتهي تقييم القدرات لكن عملية تنمية القدرات تظل مستمرة.

يحتفظ منتدى آسيا والمحيط الهادئ وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان بالتزامهم بدعم المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان. وهم يستكشفون مع المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان السبل التي يمكن أن تساعد في تنفيذ استراتيجيات وإجراءات تقييم القدرات وبناء القدرات، وكذلك من خلال تقديم المساعدة التقنية وتوفيرها ورصد التنفيذ. غالبًا ما يكون المركز الإقليمي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي على وجه الخصوص، من خلال الاتصال المنتظم مع المكتب القطري لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، قادرًا على مساعدة ورصد التنفيذ وأنشطة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان على وجه العموم. كما يمكن أن يساعد في تحديد المنظمات الوطنية والإقليمية والدولية الأخرى التي قد تمتلك المهارات أو الموارد لدعم التنفيذ.

تحتفظ المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان بالتزامها بالإبلاغ عن تنفيذها للاستراتيجيات والإجراءات المتفق عليها الناشئة عن تقييم القدرات. بموجب مذكرة التفاهم الخاصة بتقييم القدرات، فإنها تلتزم برفع التقارير عن التنفيذ سنويًا إلى منتدى آسيا والمحيط الهادئ. يوجد نموذج للإبلاغ ورفع التقارير في الملحق (10).

## الفصل الرابع: من تحديات القدرات إلى الاستراتيجيات والإجراءات

توفر النتائج من تقييم القدرات نقطة البداية لصياغة استجابة تنمية القدرات للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان. إنها تؤدي إلى الاستراتيجيات والإجراءات المقترحة لمعالجة قضايا القدرات الأساسية. على وجه العموم، فإن قضايا القدرات الأساسية المحددة في تقييم القدرات مرتبطة ومتداخلة وبينها اعتماد متبادل. سوف تكون استجابة تنمية القدرات أكثر فعالية إذا جمعت بين إجراءات التحسين عبر أكثر من مشكلة واحدة من المشكلات. لذلك، قد تتناول إحدى الاستراتيجيات أو أحد الإجراءات العديد من قضايا القدرات، بناءً على نقاط القوة الحالية وعلى نقاط القوة الإضافية بمرور الوقت. على سبيل المثال، إن تطوير وتنفيذ مخطط تقييم الأداء لجميع الموظفين سوف يعالج قضايا القدرات فيما يتعلق بقدرة الإدارة ومساءلة الموظفين وتنمية الموارد البشرية وأداء الوظائف العامة وكذلك المهام المحددة. لذلك، يجب أن تستجيب استراتيجيات وإجراءات تنمية القدرات لقضايا القدرات الأساسية بشكل عام وألا تحاول أن تكون مواجهة بين اثنين وجهًا لوجه، مع وجود استجابة واحدة حصرية لكل قضية تتعلق بالقدرات.

يعتبر تقرير تقييم القدرات المقدم إلى المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان الفردية سرًا لتلك المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان (قاداتها وكبار المديرين والموظفين)، ما لم تقرر نشره علنًا. لذلك، لا يقدم هذا الدليل أمثلة على استراتيجيات وإجراءات محددة في التقارير المقدمة إلى مؤسسات وطنية معينة لحقوق الإنسان. ومع ذلك، يمكن أن يقدم أمثلة على أنواع الاستراتيجيات والإجراءات المقترحة بشكل متكرر بحيث يمكن لقادة وموظفي المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان أن يكونوا على دراية بأنواع الاستراتيجيات والإجراءات الشائعة للتحسين والتي يمكن أن تنشأ من تقييم القدرات.

إن التواجد مع فريق يتمتع بقدرات دولية كان تجربة جيدة وكانت النتائج التي توصلت إليها كما يلي:

1. كانت تجربة رائعة بالنسبة لي أن أرى كيف يمكن تنفيذ المعاهدات الدولية في بلدان مختلفة ذات ثقافات ومعتقدات مختلفة وأيضًا أن أرى قيم حقوق الإنسان هي نفسها في كل مكان حتى مع اختلاف الثقافات والمعتقدات.
2. إن هذا يفتح نافذة للشخص في فريق تقييم القدرات لرؤية حقوق الإنسان من وجهات نظر مختلفة وتعلم كيفية تقييم قيم حقوق الإنسان. ويساعد أيضًا عضو التقييم على اكتساب خبرة ومعرفة جديتين.
3. إنه يعطي منظورًا أوسع للموظفين المحليين ذوي الصلاحيات المحدودة الموجودين في الفريق (مثلي)، لرؤية المسؤولية والتحديات العالمية لحقوق الإنسان ونقل المعرفة إلى مجالات مسؤولياتهم.

قادر الرحيمي

المدير الإقليمي في هرات، اللجنة الأفغانية المستقلة لحقوق الإنسان

عضو فريق في تقييمات القدرات للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في سري لانكا 2012 والفلبين 2018

### 4.1. تعزيز الاستقلالية والشرعية

إن فهم البيئة القانونية والسياسية والاجتماعية الواسعة التي تعمل فيها المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، من العناصر المهمة في نهج تقييم القدرات. تتطلب تقييمات القدرات الخاصة بالمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان فحصًا شاملاً لاستقلال المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان وشرعيتها، بدءًا من الإطار الدستوري أو التشريعي للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان وقدرتها على تفسير وتطبيق قانونها. تتعلق هذه المسألة أيضًا بإجراءات تعيين قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان (المفوضين أو أمين المظالم) ولتوفير الميزانية السنوية للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. وهي تشمل كيفية نظر المجتمع الأوسع إلى المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان والدعم المجتمعي الذي تتلقاه لعملها.

يشكل التشريع غير الكافي تحديًا كبيرًا لقدرات المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. يجب أن ينظر تقييم القدرات في كيفية قيام المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان بعملها بأكبر قدر ممكن من الفعالية على الرغم من أي أوجه قصور تشريعية وأيضًا ما يمكن أن تفعله المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان نفسها لتشجيع سن تشريعات أفضل وأقوى. يتم توجيه تقرير تقييم القدرات إلى المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وبالتالي لا ينبغي أن يقترح استراتيجيات وإجراءات خارجة عن سلطة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. على سبيل المثال، لا يمكن للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان سن قوانين أو تعديل القوانين وبالتالي لا ينبغي أن يقترح تقرير تقييم القدرات أن تقوم المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان بالتشريع. ومن القوانين! ومع ذلك، يمكن أن يقترح التقرير الإجراءات التي يمكن أن تتخذها المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان للتوصية بتقوية التشريع وتشجيع ذلك وتعزيزه. يمكن أن تتضمن الاستراتيجيات والإجراءات أن تضطلع المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان بما يلي:

- مراجعة تشريعات المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، والسعي عند الضرورة إلى جعل البرلمان يعدلها
- اقتراح تغييرات على السياسات والإجراءات الإدارية الحكومية المتعلقة بالمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان



- اعتماد تفسير أكثر شمولية وتوسعاً للأحكام التشريعية القائمة.

في الحالة الأخيرة، يمكن أن يقترح تقييم القدرات أن تقوم المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان بفحص اختصاصاتها التشريعية عن كثب، وقيامها، من خلال التفسير، باعتماد طرق واقعية ولكن إبداعية للتغلب على أوجه القصور المتصورة في سياق القانون الحالي في القيام بذلك، تتمتع المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان بمساعدة من خلال المبدأ التفسيري الأساسي في قانون حقوق الإنسان، وهو أنه ينبغي تفسير الحقوق والآليات الخاصة بحمايتها بشكل موسع ويجب تفسير القيود المفروضة على الحقوق وآليات الحماية بشكل ضيق.

كما يمكن أن تهدف استراتيجيات وإجراءات تنمية القدرات إلى تعزيز استقلالية المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان وسلطاتها من خلال بناء دعم مجتمعي أكبر وأكثر استراتيجية من خلال:

- زيادة الوعي حول وظائف وسلطات المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان
- معرفة أفضل بحقوق الإنسان داخل المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وخارجها
- توسيع إمكانية الوصول العام للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان، بما في ذلك ما يكون على المستويات المحلية
- توسيع نطاق عمل المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان بما في ذلك جميع فئات حقوق الإنسان

مع فحص استقلالية المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وشرعيتها، سوف يأخذ تقييم القدرات بعين الاعتبار أيضاً تعليقات وتوصيات اللجنة الفرعية للاعتماد التابعة للجنة التنسيق الدولية فيما يتصل بالمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. قد تساعد تلك التعليقات والتوصيات في تطوير الاستراتيجيات والإجراءات لتعزيز قدرة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان.

## 4.2. تعزيز الترتيبات المؤسسية للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان (السياسات والإجراءات والخطط الداخلية)

إن وجود الهياكل والسياسات والعمليات والخطط الداخلية وتنفيذها بكفاءة - بما في ذلك الملاءمة العامة للهيكل التنظيمي - يشكل تحديات بالنسبة لمعظم المؤسسات. ظهرت الترتيبات المؤسسية باعتبارها قضية أساسية حاسمة تتعلق بالقدرات في العديد من تقييمات القدرات. تعد الاستراتيجيات والإجراءات لمراجعة الهيكل التنظيمي للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان والسياسات الداخلية والعمليات وخطط العمل الاستراتيجية والسنوية وإجراءات التشغيل القياسية شائعة في تقارير تقييم القدرات.

تمت التوصية ببعض الاستراتيجيات والإجراءات التالية:

- توضيح الإجراءات والقواعد التشغيلية التي تعمل وفقها المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان والتأكد من أن جميع الموظفين على دراية تامة بالقواعد وإجراءات التشغيل المطبقة عليهم وعلى المنظمة بأكملها وأنهم مدربون على تنفيذها
- اعتماد إجراءات وقواعد رسمية لتشغيل المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان نفسها، بما في ذلك ما يتعلق بما يلي
  - تطوير السياسات الداخلية وعمليات صنع القرار
  - المسؤوليات والإجراءات ونطاق عمل أقسام المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ووحداتها ومجموعات العمل واللجان والمجموعات الأخرى، بناءً على هيكل المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان، بما في ذلك الاختصاصات الواضحة
- تطوير كتيبات الإجراءات في المجالات الرئيسية لتعزيز العمل الأكثر فعالية وكفاءة، بما في ذلك ما يكون حول
  - معالجة الشكاوى، بما في ذلك قاعدة بيانات لزيادة إدارة القضايا والمساءلة والشفافية في التعامل مع الشكاوى
  - العلاقات الخارجية
  - العلاقات الإعلامية
  - الاستفسارات العامة
  - التثقيف والتوعية بحقوق الإنسان
  - تعميم مراعاة المنظور الجنساني
- وضع وتنفيذ سياسة جنسانية وسياسات وإجراءات بشأن تعميم مراعاة المنظور الجنساني



- تطوير وتنفيذ خطط العمل على مستوى المكاتب والوحدات والأقسام لضمان مساهمات المكاتب والوحدات والأقسام في تنفيذ الخطة الاستراتيجية والنتائج الرئيسية للسنة
- تقديم مؤشرات ومقاييس واضحة للتقييم والمساءلة في الخطة الاستراتيجية وخطط النشاط السنوية
- تطوير ونشر أدلة إجرائية جيدة، وتوحيد العمليات وتبسيطها، وإتاحتها للعموم
- توفير قواعد بيانات غنية بالمعلومات وسهلة الاستخدام على الموقع الإلكتروني لمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان كوسيلة لزيادة الشفافية وجعل عمل المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان في متناول الجمهور
- توفير هياكل للاتصالات الجيدة ضمن المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وعبر مكاتبها ووحداتها وأقسامها لضمان التنسيق المنتظم، على سبيل المثال، من خلال تخطيط وتنفيذ اجتماعات منتظمة للموظفين، ضمن الوحدات وبشكل عام على السواء، وإنشاء لجان مشتركة بين الوحدات ومجموعات العمل

### 4.3. تعزيز وظائف القيادة والإدارة

القيادة هي وظيفة ومسؤولية مشتركة بين جميع أولئك الذين لديهم سلطة صنع القرار والإشراف داخل المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان. اعتمادًا على المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان، قد تشمل أعضاء اللجنة أو أمين المظالم والمدير التنفيذي (أو الأمين العام) والمديرين وكبار المديرين. تعد تنمية القدرات القيادية للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان عنصرًا حاسمًا في الأداء الكامل والفعال للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان.

في إطار مسألة القيادة، تشمل الاستراتيجيات والإجراءات ذات الصلة بالعديد من المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان ما يلي:

- تحسين أنظمة إدارة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان من خلال استخدام نهج منظم للإدارة، بما في ذلك توضيح أدوار ومسؤوليات من هم في المناصب القيادية ووضع واعتماد إجراءات وقواعد تشغيلية واضحة
- تفويض المديرين بالسلطة التي يحتاجونها لإدارة شؤون المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وفقًا لأدوارهم ومسؤولياتهم مع ضمان المساءلة أمام المشرفين عليهم
- توفير الفرصة والوقت للقيادة وجميع الموظفين للاجتماع لتبادل المعلومات ووجهات النظر، وتلقي التعليقات حول التقدم المحرز في مبادرات المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان، ووضع مقترحات بشأن الأهداف العامة، والأولويات والاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وأدائها وتحدياتها
- توفير التطوير القيادي وفقًا لمجالات القيادة المناسبة لهذا المنصب من خلال الدورات التدريبية وفعاليات التعلم والجولات الدراسية وغيرها من الأنشطة المتعلقة ببعض المجالات التالية:
  - التخطيط الاستراتيجي، ولا سيما إشراك أصحاب المصلحة في صياغة السياسات ووضع خطط العمل التنظيمية والتشغيلية لتنفيذ وإدارة ورصد التقدم المحرز في الخطط الاستراتيجية
  - الإدارة القائمة على النتائج وإدارة التغيير، لا سيما فيما يتعلق ببناء الائتلافات والتحالفات وإيجاد /استهداف الأبطال
  - الأخلاق والنزاهة
  - بناء الفريق والتفاوض وبناء التوافق
  - القانون الدولي لحقوق الإنسان، والنظام الدولي لحقوق الإنسان، وقضايا حقوق الإنسان المعاصرة والتخطيط الاستراتيجي.

### 4. تعزيز إدارة الموارد البشرية

بالنسبة لأي منظمة، فإن قدرات الموارد البشرية هي:

- الخبرات والمهارات والتجارب الفردية - القدرات الفنية والوظيفية - ذات الصلة بالمنصب
- سياسات وإجراءات الموظفين المؤسسيين، بما في ذلك إجراءات التوظيف والترقية، وأنظمة الحوافز، وإدارة الأداء وخطط وبرامج التدريب والتطوير، وعلاقات الفريق

أبرزت تقييمات القدرات لدى المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان حتى الآن الحاجة إلى تعزيز وتنفيذ الآليات التي تسمح بوجود نظام إدارة موارد بشرية عادل وشفاف وقائم على الجدارة يحفز الموظفين ويدعمهم لتنفيذ وظائفهم. تضمنت الاستراتيجيات والإجراءات المقترحة بشأن إدارة الموارد البشرية ما يلي:

- ضمان هيكل موظفين ملائم مع عدد كافٍ من الموظفين المؤهلين والمهنيين
- اعتماد هيكل للتوظيف يضمن الخطوط المناسبة للإشراف والمساءلة ويوفر فرصاً للموظفين للترقية الداخلية والتطوير الوظيفي
- توفير وصف وظيفي واضح لكل منصب ضمن الهيكل الوظيفي، والكفاءات المطلوبة للوظيفة على أساس الوصف الوظيفي، ومعايير الاختيار للتعيين في هذا المنصب
- وضع سياسة لشؤون الموظفين ومجموعة قياسية من الشروط والأحكام، بما في ذلك جداول ونطاقات الرواتب الرسمية لجميع الموظفين، في حال العجلة والحالات الملحة عند عدم وجودها
- ضمان تكافؤ الفرص للنساء والأشخاص الآخرين من الفئات المحرومة تاريخياً للالتحاق بالعمل مع المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان مع المساواة في المعاملة على جميع مستويات المنظمة
- تحديد تدريب الموظفين وتطويرهم حسبما يكون مطلوباً للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ككل، لضمان أن المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان لديها النطاق الضروري من المعرفة والمهارات والقدرات لتنفيذ ولايتها وخططها الاستراتيجية وتخصيص ميزانية سنوية مناسبة لتطوير الموظفين
- لزوم أن تكون هناك خطة تدريب وتطوير فردية وشخصية لكل موظف لتحديد ومعالجة احتياجات وأولويات المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان
- تنفيذ دورة سنوية لتقييم أداء الموظفين كل على حدة يتم إجراؤها بواسطة المشرف المباشر لكل موظف والموظف الفردي
- تقديم وتنفيذ مخطط حوافز (مالية وغير نقدية) للموظفين لتشجيع التميز في الأداء، من خلال إجراء عادل وشفاف وقائم على الأداء في نظام تقييم أداء منتظم لجميع الموظفين.

## 4.5. تعزيز المعرفة وإدارة المعرفة

تتطلب المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان موظفين من ذوي الخبرة والتجربة في القانون الدولي لحقوق الإنسان، والوضع المحلي لحقوق الإنسان وطرق زيادة تعزيز حقوق الإنسان وحمايتها. تعد زيادة هذه الخبرة بين الموظفين والاستفادة من الخبرات تحديات مهمة للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في بناء قدراتها. حددت جميع تقييمات القدرات الخاصة بالمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان هذا كأولوية لتنمية القدرات. كما تمت التوصية باستراتيجيات وإجراءات تنمية القدرات لبناء القدرات الفنية والوظيفية ومجموعات المهارات للموظفين. بالنسبة للقدرات الفنية، فإنها تشمل:

- الاعتراف بقضايا حقوق الإنسان ذات الأهمية الموضوعية، بغض النظر عن الحساسية السياسية، بما في ذلك قضايا حقوق الإنسان المتعلقة بالنوع الاجتماعي
- التحليل والرصد المنتظم لأنشطة الحكومة فيما يتعلق بالامتثال للمعايير الدولية والوطنية لحقوق الإنسان
- الأدلة والبحوث القائمة على الحقائق وجمع البيانات، مع التحليل من أجل الوقوف على الموثوقية ومدى الأهمية لقضايا حقوق الإنسان ومع مراعاة النوع الاجتماعي
- المعرفة بالقانون الدولي لحقوق الإنسان، مع تحليل جيد للقانون المحلي ذي الصلة
- معالجة الشكاوى وإدارة قواعد البيانات بشفافية وفعالية.

بالنسبة للقدرات الوظيفية في مجال حقوق الإنسان، فإن استراتيجيات الاستجابة الموصى بها لبعض المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان تتعلق بما يلي:

- تعزيز التخطيط الداخلي والإدارة والموازنة والتنفيذ

- تطوير برامج تدريب المدربين، بما في ذلك تطوير كتيبات ومنهجيات ومواد تدريبية لضمان توفير معايير تدريب عالية باستمرار، وإدخال نظام لتقييم ومتابعة كل دورة تدريبية يتم تقديمها من خلال استبيانات المشاركين في ختام كل دورة وبعد شهرًا من كل دورة 12
- توفير التدريب على المهارات اللغوية باللغة الإنجليزية، لفهم عمليات وإجراءات النظام الدولي لحقوق الإنسان بشكل أفضل، وعلى اللغات المحلية، لتصبح أكثر قدرة على الاستجابة لاحتياجات المجموعات المحلية.

فيما يتعلق بتعزيز معرفة الموظفين، كان إنشاء بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات تعمل بشكل صحيح وكاف داخل المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان أيضًا استراتيجية استجابة مهمة لضمان استخدام المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان لمنصات وبوابات المعلومات والاتصالات الحالية على نحو أكثر فعالية، علاوة على تبسيط العمليات الإلكترونية للتعامل مع البيانات والمعلومات. نشأت الاستراتيجيات والإجراءات التالية في تقييمات القدرات التابعة للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان:

- ترقية البوابات ومنصات الاتصالات الحالية لأغراض الاتصال الداخلي والخارجي: داخليًا يحتاج الموظفون إلى تحديثات بشأن قرارات الإدارة، وكذلك قواعد البيانات للوثائق الداخلية مثل التقارير والشكاوى؛ خارجيًا، يجب أن تتوفر للجمهور (وموظفو المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان) القدرة على الوصول إلى معلومات حول حقوق الإنسان في المجال الدولي وعلى المستوى الوطني بما في ذلك القوانين الجديدة والإحصاءات ذات الصلة وتقارير هيئات المعاهدات والتقارير من الآليات الدولية لحقوق الإنسان، من بين أمور أخرى
- التأكد من تحديث موقع المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان بانتظام بالتقارير والأنشطة ومراجعتها بانتظام لضمان القدرة على الوصول إليه وفائدته
- تأكد من أن المعلومات الموجودة على موقع المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان تتضمن بيانات مفصلة عن أوضاع النساء والفئات المحرومة تاريخيًا
- إدخال برنامج جديد لتمكين الإدارة الإلكترونية للوظائف الرئيسية للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان إلى أقصى حد ممكن بما في ذلك معالجة الشكاوى وتحديد المواعيد الزمنية للتفتيش، وإعداد ورفع التقارير، وصولاً إلى تحركات الموظفين والعمليات الإدارية والمالية.

## 4.6. تعزيز الشراكات والعلاقات الخارجية

في حين أظهرت تقييمات القدرات العمل المكثف لزيادة الوعي بحقوق الإنسان الذي تقوم به المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، ظهرت الدعوة لحقوق الإنسان تجاه الوزارات الحكومية والبرلمان والقضاء كمجال يحتاج إلى مزيد من التركيز. استجابة لذلك، تم تقديم الاستراتيجيات التالية:

- ضمان مشاركة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان في الاجتماعات مع الموظفين الرئيسيين في الوزارات والوكالات الحكومية ذات الصلة
- عقد اجتماعات منتظمة مع اللجان الرئيسية والأعضاء من الأفراد في البرلمان
- تحديد وإشراك أصحاب المصلحة خارج الحكومة ممن لهم تأثير على صنع القرار الحكومي، بما في ذلك الجماعات العقائدية والدينية عند الاقتضاء.

ظهرت أيضًا المشاركة مع منظمات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية ووسائل الإعلام والمدافعين عن حقوق الإنسان كمجال يمكن أن تحقق زيادة التركيز فيه نتائج عامة أفضل للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. تضمنت الاستراتيجيات والإجراءات المقترحة بما يلي:

- بناء روابط أوثق وأكثر تآزرًا مع منظمات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية، بما في ذلك ما يكون من خلال الحوارات العامة المنتظمة حول قضايا محددة ومشاورات سنوية عامة واسعة
- الانخراط والتعاون مع مجموعة واسعة من منظمات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية، لا سيما تلك التي تمثل النساء وأعضاء المجموعات المحرومة تاريخيًا الأخرى
- خلق فرص لمزيد من التبادل المنتظم بين الحكومة والمجتمع المدني من خلال عقد اجتماعات ثلاثية منتظمة (المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان والحكومة والمنظمات غير الحكومية) لتبادل وجهات النظر حول قضايا حقوق الإنسان الهامة

- زيادة العمل والتعاون مع الآليات الدولية لحقوق الإنسان، ولا سيما آليات الإجراءات الخاصة المراجعة الدورية الشاملة لمجلس حقوق الإنسان التابع للأمم المتحدة وهيئات رصد المعاهدات، حيث يكون للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان أدوار مهمة بشكل خاص يمكنها القيام بها
- المشاركة في الفعالية والاجتماعات الوطنية والإقليمية والدولية لحقوق الإنسان للتعرف على الآراء والممارسات الدولية الناشئة التي من شأنها أن تحقق الفائدة للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان

في إطار استراتيجية الشراكة، يجب على المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان تطوير المزيد من المشاركة الاستراتيجية مع وسائل الإعلام، بما في ذلك الحوارات المنتظمة مع وسائل الإعلام كجزء من الشراكة الإعلامية بين المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان في مجال حقوق الإنسان. يجب أن يكون التعامل مع وسائل الإعلام موجهاً إلى

- زيادة فهم وسائل الإعلام للقانون والمعايير الدولية لحقوق الإنسان
- لفت انتباه الرأي العام إلى أوضاع حقوق الإنسان المثيرة للقلق في البلاد، ولا سيما تلك المتعلقة بالنساء والفئات المحرومة تاريخياً الأخرى
- الترويج لآراء المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وتقاريرها وتوصياتها وبناء الدعم بشكل عام لعملها

## الفصل الخامس: الخاتمة - فوائد تقييمات القدرات للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان

### 5.1. فوائد تقييمات القدرات

صرحت المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان التي اضطلعت بتقييمات القدرات بأنها تستفيد بشكل كبير من هذه العملية. لقد صنفوا مشاركتهم في عملية تقييم القدرات:

|          |            |
|----------|------------|
| الملاءمة | عالية جدًا |
| الفعالية | عالية      |
| الكفاءة  | عالية      |
| التأثير  | عالي جدًا  |

لقد كان تقييم القدرات الخاص بلجنة حقوق الإنسان في ماليزيا (سوهاكام) مرجعًا لنا في رسم خطة العمل السنوية لسوهاكام والإجراءات الأخرى أيضًا. حتى في آخر اجتماع للمفوضية (وهو الأول لمجموعة المفوضين الجدد) تمت الإشارة إلى تقييم القدرات بينما كان أمين الاجتماع يقدم إجراءً تشغيليًا قياسيًا من أجل حسن سير عمل اللجنة. على المستوى الشخصي، بصفتي مسؤولاً عن المجموعة المعنية بالشكاوى، قمنا أنا وفريقي بمراجعة إجراءات التعامل مع الشكاوى حتى تكون أكثر فعالية. كما نفذت دورتين تدريبيتين لمسؤولي التحقيق في كوالالمبور وصباح وساراواك لتعزيز دورهم في أعمال التحقيق.

سيمون كاروناجارام  
نائب أمين لجنة حقوق الإنسان في ماليزيا (سوهاكام)  
عضو فريق تقييم القدرات في اللجنة الوطنية الهندية لحقوق الإنسان، 2019

لقد أدرجوا فوائد المشاركة في تقييم القدرات:

- تحقيق فهم أفضل للقدرات التنظيمية والبرمجية الحالية
- تقييم احتياجات القدرات تقييمًا بالغ الدقة
- وضع استراتيجيات سليمة وأولويات واضحة لبناء القدرات
- وضع تخطيط استراتيجي أكثر فاعلية وقائم على الأدلة
- تحقيق فهم أفضل للصلة بين العمليات الداخلية والأنشطة ذات الموجهة نحو الخارج
- تحديد أوجه التشابه والاختلاف في تصورات القدرات والأداء عبر الوحدات والمستويات المختلفة للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان تحديدًا أفضل
- التركيز على القيادة والإدارة، مما يسرع من مراجعة عمليات صنع القرار، والتركيز على العلاقات الداخلية
- خلق تركيز جديد على برامج التدريب
- تطوير أو مراجعة إجراءات التشغيل القياسية والأدلة والمبادئ التوجيهية
- التغييرات في سياسات الموارد البشرية، بما في ذلك إعادة النظر وتوضيح الأدوار والمسؤوليات
- وضع تقرير تحليلي قوي يمكن أن يساعد في تأمين الدعم اللازم لتنفيذ الاستراتيجيات
- تنفيذ تقييم أساسي للقدرات يمكن استخدامه لقياس التحسن والإنجاز بمرور الوقت
- خلق وسيلة إضافية لتحسين فعاليته

- تدريب موظفي المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان الرئيسيين في تقييم القدرات وتنمية القدرات
- خلق الفرصة لقيادة تنمية القدرات للمؤسسات الوطنية الأخرى لحقوق الإنسان في منطقة آسيا والمحيط الهادئ
- خلق أساس متين للتعاون الدولي لمساعدة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان عندما تقوم بتعزيز مؤسسي من خلال تنمية القدرات.

كان تقييم القدرات لا يقدر بثمن لهذا الديوان لعدد من الأسباب. أولاً، لقد ساعدنا على فهم أوجه القصور لدينا في القدرة على الوفاء باختصاصاتنا في مجال حقوق الإنسان ووضع استراتيجيات لمعالجتها. ثانياً، كان تقرير تقييم القدرات أداة دعوة رائعة في مساعدتنا على تأمين الموارد الإضافية التي تشتد الحاجة إليها للديوان. أخيراً، ركزت العملية الديوان في كيفية الوفاء بولاية حقوق الإنسان بالضبط وتثقيف الموظفين والأطراف الخارجية حول وظائفه الجديدة، ووجهتنا في الاتجاه الصحيح لنصبح مؤسسة وطنية لحقوق الإنسان معتمدة من فئة "A".

ميافا لولاي توما  
أمين المظالم في ساموا

لقد وجدت العديد من المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان تقييمات القدرات قيمة للغاية لدرجة أنها سعت إلى تحديث المعلومات أو تقييم قدرات آخر (CAR) والتحليل ووضع الاستراتيجيات، من خلال استعراض تقييم القدرات

## 5.2. مراجعات تقييم القدرات

استعراض تقييم القدرات عبارة عن وسيلة للبناء على تقييم القدرات وتقرير تقييم القدرات. إنها عملية أقصر وأبسط من تقييم القدرات نفسه، ويقوم بتيسيرها فريق من شخصين، أحدهما من منتدى آسيا والمحيط الهادئ والآخر، ربما من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. التحدث مع جميع قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان (CAR) على مدى أسبوع واحد. لا يحاول فريق استعراض تقييم القدرات وكبار المديرين والموظفين، كما يفعل فريق تقييم القدرات. بدلاً من ذلك، فإنه يركز على القيادة العليا - أعضاء المفوضية أو أمين المظالم وكبار المديرين - وأصحاب المصلحة الخارجيين الرئيسيين. ولا يقوم بإجراء تقييمات كمية للقدرات الحالية والمستقبلية المطلوبة ولكنه يعتمد على المعلومات النوعية المقدمة في الاجتماعات والمقابلات ومن خلال مراجعة الوثائق.

تقرير تقييم القدرات كنقطة انطلاق له. إنه ينظر في التقدم المحرز في تنفيذ توصيات تقييم (CAR) يتخذ استعراض تقييم القدرات القدرات، بما في ذلك تلك العقبات التي نشأت أمام التنفيذ. كما يفحص التغييرات في السياق الأوسع الذي تعمل فيه المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. وينتج عنه تقرير قصير للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان مع توصيات محدثة تأخذ في الاعتبار التقدم المحرز في التنفيذ، والتطورات ضمن المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وتغييرات السياق.

بعد حوالي ثلاث أو أربع سنوات من تقييم القدرات، في وقت تختاره المؤسسة CAR عادة ما يتم إجراء استعراض تقييم القدرات الوطنية لحقوق الإنسان على أساس احتياجاتها المحددة. ويمكن أن يتزامن مع استكمال شروط مجموعة واحدة من أعضاء المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان وبدء مجموعة جديدة أو مع إعداد خطة استراتيجية جديدة أو مع تعديلات تشريعية لاختصاصات المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. يمكن أن يأتي مع توسع أو انكماش كبيرين في ميزانية المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وبالتالي الموظفين. في الأساس، يتم إجراء استعراض تقييم القدرات عندما تراه المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان مناسباً وذو صلة.

مع المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان (CAR) حتى أغسطس/آب 2019، تم إجراء خمس استعراضات لتقييم القدرات:

- اللجنة السريلانكية المعنية بحقوق الإنسان 2015
- اللجنة الفلبينية لحقوق الإنسان 2015
- اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان في بنغلاديش 2017
- اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان في إندونيسيا (كومناس - هام) 2018
- ديوان أمين المظالم في ساموا 2018.

## 5.3. مزيد من تقييمات القدرات

قررت اثنتان من المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان إجراء عملية تقييم القدرات الكاملة مرة ثانية:

- لجنة حقوق الإنسان في ماليزيا (سوهاكام) 2017
- اللجنة الفلبينية لحقوق الإنسان 2018.

كانت سوهاكام أول مؤسسة وطنية لحقوق الإنسان في المنطقة تتولى تقييم القدرات في 2008-2009. كان تقييم القدرات التجريبي هو الذي ساهم بشكل كبير في تطوير المنهجية. بعد ما يقرب من عقد من الزمان، في عام 2017، أرادت لجنة حقوق الإنسان في ماليزيا (سوهاكام) تحديث التقييم. وبالنظر إلى الفترة الطويلة منذ إصدار تقييم القدرات الأصلي والتغيرات التي طرأت على المنهجية منذ ذلك الحين، فقد قررت إجراء تقييم قدرات كامل للاستفادة من الطرق التي تطورت بها المنهجية منذ إصدار تقييم القدرات التجريبي الخاص بها.

في العام التالي، في عام 2018، سعت لجنة حقوق الإنسان في الفلبين أيضًا إلى إجراء تقييم قدرات جديد. لقد أجري أول تقييم في عام 2015. فقد اعتبرت أن إجراء تقييم قدرات ثانٍ (CAR) قدرات خاص بها في عام 2012، ثم كان استعراض تقييم القدرات كاملاً أصبح وقتها أكثر صلة باحتياجاتها.

في كلتا الحالتين، تم إجراء تقييم القدرات الجديد وفقًا للمنهجية المنصوص عليها في هذا الدليل. وقد تضمن مراجعة لتنفيذ التوصيات السابقة ولكنها كانت موجهة في المقام الأول نحو الوضع الحالي للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان واحتياجاتها المستقبلية من القدرات والاستراتيجيات والإجراءات لبناء القدرة الإضافية المطلوبة لزيادة الفعالية.

# الملحق 1: المذكرة المفاهيمية النموذجية بشأن تقييم القدرات للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان

## منتدى آسيا والمحيط الهادئ للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان

### تقييم القدرات للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في منطقة آسيا والمحيط الهادئ

تقييم القدرات المقترح لـ [المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان في] [البلد]

#### مقدمة

وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (APF) منذ عام 2008، اضطلع منتدى آسيا والمحيط الهادئ للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان (OHCHR) التابع لمكتب المفوض السامي لحقوق الإنسان (NIRMS) وقسم المؤسسات الوطنية والآليات الإقليمية (UNDP) في منطقة آسيا والمحيط الهادئ من خلال (NHRI) بمشروع لدعم تنمية القدرات المؤسسية للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان. [تقييم القدرات للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في المنطقة. سوف XX في إطار المشروع، قاموا بتأسيس (CA) تقييمات القدرات [يكون تقييم القدرات لـ] أدخل اسم المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان [هو تقييم القدرات رقم

تساعد تقييمات القدرات للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان على تكوين فهم لنقاط القوة والاحتياجات في قدراتها، وتساعد في تطوير استراتيجيات لملء فجوات القدرات. إنها واحدة من الخطوات الأولى في عملية تنمية القدرات. فهي تستخدم عملية التقييم الذاتي التي ييسرها الفريق، لتحديد نقاط القوة في القدرات واحتياجات المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان الفردية، ولتطوير استراتيجيات وإجراءات تنمية القدرات لمعالجة تلك الاحتياجات. بالتشاور الوثيق مع المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، يُنتج فريق تقييم القدرات تقريرًا تحليليًا للتقييم الذاتي، يقيس القدرات المستقبلية المطلوبة للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان مقابل قدراتها الحالية ويقترح استراتيجيات وإجراءات تنمية القدرات. يتم تقديم هذا التقرير إلى المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان في شكل مسودة للمناقشة ووضع اللامسات الأخيرة المشتركة.

الفوائد التي تعود على المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان من وراء تطوير وتنفيذ استراتيجيات تنمية القدرات التي تنتج من تقييمات القدرات هائلة. النهج عبارة عن نهج منهجي لأصول واحتياجات المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان فيما يتصل بالقدرات. إنه يعزز مشاركة جميع أعضاء وموظفي المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وأصحاب المصلحة الخارجيين الرئيسيين، غالبًا في مختلف القطاعات. وهو يؤدي إلى مبادرات لتنمية القدرات تكون استراتيجية وأطول مدى ومتكاملة وليست مخصصة ومجزأة.

منذ عام 2008، قام أعضاء منتدى آسيا والمحيط الهادئ التابعون بإجراء تقييم للقدرات

- [أذكر اسم المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان والسنة التي أجري فيها كل تقييم من تقييم القدرات]

#### نظرة عامة حول المشروع

##### الهدف

لتطوير استراتيجيات لمعالجة أهم احتياجات القدرات الخاصة بـ [المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان في] [البلد]

##### النهج

- تمكين المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان من تقييم قدراتها الحالية مقارنة بالقدرات التي تتطلبها لتنفيذ اختصاصاتها وكذلك خططها الاستراتيجية
- تحديد الثغرات أو مواطن القصور في القدرات، والتي هي الأكثر أهمية والأكثر إلحاحًا لمعالجتها
- تطوير استراتيجيات وإجراءات لمعالجة الثغرات المحددة في القدرات بطريقة طويلة الأجل



## المشاركون

هذه العملية عبارة عن نهج تقييم ذاتي تنطوي على ما يلي:

- يكون جميع قادة ومديري وموظفي المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان أهم المشاركين فيها
- كما تمت دعوة عدد صغير من أصحاب المصلحة الخارجيين الرئيسيين للمساهمة بوجهات نظرهم وآرائهم
- يقوم فريق لتقييم القدرات بتيسير العملية، بالتشاور مع ضابط الاتصال بالمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان

## المنهجية

يتم جمع المعلومات من خلال:

- المناقشات الفردية والجماعية مع قادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ومديريها وموظفيها
- إكمال استبيان تحليلي من قبل قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان ومديريها وموظفيها
- المواد الأساسية التي تشاركها المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان
- مقابلات فردية وجماعية مع أصحاب المصلحة الخارجيين الرئيسيين

## المنتج

تقرير تحليلي لكل من:

- التقييم الذاتي، مع كل من المكونات النوعية والكمية، و
- الاستراتيجيات والإجراءات المقترحة لمعالجة الاحتياجات ذات الأولوية المحددة لتنمية القدرات، والتي تم إعدادها بشكل مشترك من قبل المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وفريق تقييم القدرات

## النتيجة

زيادة فعالية المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان من خلال تنفيذ برنامج تنمية القدرات وفقًا للاستراتيجيات والإجراءات الموصى بها، مع دعم إذا لزم الأمر من منتدى آسيا والمحيط الهادئ وآخرين.

## تنفيذ المشروع

سيتم تنفيذ المشروع من قبل فريق تقييم القدرات، المعين من قبل منتدى آسيا والمحيط الهادئ، بالتشاور الوثيق مع ضابط الاتصال بالمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. سوف يطلب الفريق تعيين ضابط الاتصال عندما توافق المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان على مقترح المشروع. يتضمن التنفيذ خمس مراحل رئيسية.

### 1. التجهيز

تقوم المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وفريق تقييم القدرات بالتحضير لتقييم القدرات. يتم إطلاع المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان على العملية، وهي تقرر الشروع في العملية من عدمه. إذا قررت إجراء تقييم القدرات، يتم توقيع مذكرة تفاهم بين منتدى آسيا والمحيط الهادئ والمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. وإذا أمكن، يتم إجراء زيارة أولية من قبل شخصين أو ثلاثة نيابة عن فريق تقييم القدرات من أجل توفير المعلومات الأساسية (الإحاطة الإعلامية) (والتحضير).

تم وضع اللامسات الأخيرة على عضوية فريق تقييم القدرات. تعين المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ضابط الاتصال الخاص بها للعمل مع فريق تقييم القدرات، ويقومون معًا بتحديد الوثائق الرئيسية والعدد الصغير من أصحاب المصلحة الخارجيين لمساعدة تقييم القدرات. يجب أن يكون أصحاب المصلحة الخارجيون أشخاصًا يعرفون المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وعملها جيدًا ويمكنهم التعليق من الخبرة والمعرفة حول قدرات المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان. ويمكن اختيارهم من الحكومة والمجتمع المدني والقضاء والأوساط الأكاديمية وأي مجال آخر ذي صلة. يتفق فريق تقييم القدرات وضابط الاتصال أيضًا على اللوجستيات - متى

سيعقد تقييم القدرات، وكيف سيتم تنظيم مجموعات المناقشة المركزة، وما إذا كانت الترجمة الشفوية والترجمة التحريرية ستكون مطلوبة وما إلى ذلك.

## 2. تقييم القدرات من قبل قادة وموظفي المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان

يُمنح جميع قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان وكبار المديرين والموظفين الفرصة للمشاركة في مجموعات مناقشة صغيرة للتعبير عن آرائهم حول:

- ما الذي تفعله المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان بشكل جيد (القدرة الحالية)
- ما الذي تحتاجه المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان للعمل بشكل أفضل (القدرة المستقبلية المطلوبة)
- ما الذي يمكن عمله لزيادة القدرة من المستوى الحالي إلى المستوى المطلوب

تتيح مجموعات المناقشة هذه التبادل بين المشاركين وتحديد قضايا القدرات الرئيسية للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان. يمكن أن تتعلق القضايا بالقدرات الحالية والمطلوبة فيما يتعلق بما يلي:

- البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان
- القضايا التنظيمية للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان
- أعضاء وموظفو المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان

قد تشمل القضايا:

- التطوير المؤسسي: المهمة والاستراتيجية، والعمليات التجارية، وإدارة الموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
- الإدارة المؤسسية: القدرة على تعزيز استقلالية المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان، وضمان التمثيل التعددي وتقوية العلاقات مع أصحاب المصلحة الخارجيين، ووضع وتوصيل وإعطاء التوجيه بشأن الرؤية والرسالة والقيم بناءً على المعايير العالمية لحقوق الإنسان، وخلق بيئة تحفز وتدعم أصحاب الحقوق بما في ذلك موظفي المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان
- المعرفة: تدريب وتنقيف موظفي المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان وأصحاب الحقوق
- المساءلة المتبادلة: القدرة على ضمان المساءلة من خلال المنع والإنفاذ، وتعزيز النزاهة الوطنية للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، وزيادة المشاركة العامة وبناء علاقات التعاون؛ وزيادة تعبئة المعلومات والوصول إليها واستخدامها والعمل مع المجتمع الدولي بما في ذلك لجنة التنسيق الدولية ومنتدى آسيا والمحيط الهادئ

كما تمكّن المناقشات جميع القادة والمديرين والموظفين من المساهمة بأفكارهم الخاصة حول كيفية بناء قدرة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان على أداء عملها بشكل أكثر فعالية.

بعد اختتام مناقشات المجموعة، يقوم قادة ومديرو وموظفو المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان بإجراء تقييماتهم الفردية لقدرات المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان الحالية والقدرات المطلوبة، باستخدام استبيان بسيط حول قضايا القدرات الأساسية المحددة في مجموعات المناقشة. من خلال تقديم تقييماتهم للقدرات الحالية والمطلوبة، فإنها تكشف عن فجوات القدرات في المنظمة مقدار الفجوة التي يجب سدها. البيانات الناتجة عن الاستبيان نوعية (ما أنواع الفجوات؟ ما مدى أهميتها؟) وكمية (كم عدد الأشخاص الذين يرون هذا كفجوة؟ ما مقدار الفجوة التي يرونها؟ ما الذي يمكن عمله لمعالجة الفجوات؟).

يتم ملء الاستبيانات بشكل فردي وبدون ذكر أسماء.

## 3. مقابلات مع أصحاب المصلحة الخارجيين الرئيسيين

كما يقوم فريق تقييم القدرات بإجراء مقابلات مع عدد صغير من أصحاب المصلحة الخارجيين الرئيسيين، بشكل فردي أو في مجموعات، لتقديم منظور خارجي حول قدرات المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. هذه المقابلات موجهة نحو التحقق الخارجي من وجهات النظر الداخلية حول قدرات المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، الحالية والمطلوبة. لن يتم إعطاء الأشخاص الذين تمت مقابلتهم، أو يُطلب منهم، إكمال الاستبيان ولكنهم يشاركون في مقابلة قصيرة لتقديم تصوراتهم وتعليقاتهم العامة. يستتم مشاركة المعلومات التي تم جمعها أثناء المقابلات مع المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان.

#### 4. تحليل البيانات وتطوير الاستراتيجيات

بعد الانتهاء من مجموعات المناقشة والاستبيانات من قبل قادة وموظفي المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان والمقابلات مع أصحاب المصلحة الخارجيين، يقوم فريق تقييم القدرات بجمع وتحليل البيانات والمعلومات الأخرى. ويبدأ في تطوير الاستراتيجيات والإجراءات الممكنة لمعالجة أهم فجوات القدرات التي تم تحديدها. يجب أن تكون الاستراتيجيات والإجراءات عملية وقابلة للتنفيذ. يجب أن تعالج الفجوات الأكثر أهمية بخصوص القدرات ضمن إطار عمل شامل يعكس احتياجات وأولويات المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ككل.

#### 5. التقرير

يصل تقييم القدرات إلى ذروته في تقرير يحلل المعلومات المقدمة من قبل قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان والمديرين والموظفين، ويحدد الفجوات في القدرات، ويشير إلى الأولويات، ويقدم الاستراتيجيات والإجراءات لمعالجة الثغرات. سينتج فريق تقييم القدرات مسودة تقرير لعرضه ومناقشته مع قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان وكبار المديرين في نهاية الزيارة. تتم مناقشة المسودة بشيء من التفصيل بين قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان والفريق حتى يتم فهم الاستراتيجيات والإجراءات الموصى بها وتحديد أولوياتها والاتفاق عليها. ثم يتم وضع اللمسات النهائية عليها وتقديمها إلى المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان.

التقرير هو تقرير يُقدم إلى المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. سوف يحصل أعضاء فريق تقييم القدرات ومنظماتهم على نسخ من التقرير. وإلا فإن أي توزيع للتقرير يكون في يد المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان. يجب أن توزع المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان التقرير على جميع الموظفين، على النحو المتفق عليه في مذكرة التفاهم. وقد تقرر أيضًا جعله عامًا أو توزيعه على نحو محدود حسب الرغبة. يأمل فريق منتدى آسيا والمحيط الهادئ وفريق تقييم القدرات أن يتم توزيعه على نطاق واسع، لأن هذه هي أفضل طريقة لاستخدامه من أجل توسيع فهم ودعم المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان وعملها ولضمان تنفيذ استراتيجيات التقرير، ولكن هذا أمر يخص المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وحدها. يمكن اتخاذ القرار بشأنه بعد استلام التقرير النهائي.

#### تنفيذ الاستراتيجيات والإجراءات

ليس إنتاج التقرير هو الهدف الرئيس لمشروع تقييم القدرات. الهدف الرئيس هو زيادة فعالية المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان من خلال تعزيز قدرتها على القيام بما تريده وما تحتاج إلى القيام به، بما في ذلك ما يكون من خلال تنفيذ الاستراتيجيات والإجراءات المقترحة في التقرير. سوف يكون منتدى آسيا والمحيط الهادئ متاحًا بعد تقييم القدرات لدعم المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في مساعيها لتنفيذ الاستراتيجيات. يمكن للمكتب القطري لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن يلعب دورًا مهمًا في هذه المرحلة. سوف يشجع التقرير أيضًا وكالات ومنظمات الأمم المتحدة الأخرى على التخطيط للمساعدة المستهدفة المستقبلية المصممة لاحتياجات المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان.

#### الفوائد التي تعود على المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان

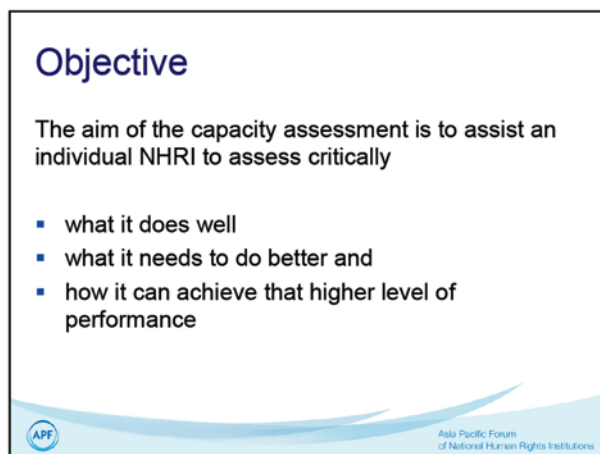
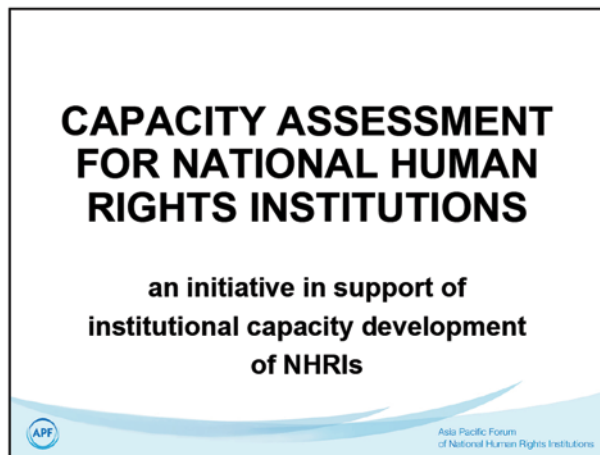
صرحت المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان التي اضطلعت بتقييمات القدرات بأنها تستفيد بشكل كبير من هذه العملية. لقد صنفوا مشاركتهم في عملية تقييم القدرات:

|            |          |
|------------|----------|
| عالية جدًا | الملاءمة |
| عالية      | الفعالية |
| عالية      | الكفاءة  |
| عالي جدًا  | التأثير  |

لقد أدرجوا فوائد المشاركة في تقييم القدرات:

- تحقيق فهم أفضل للقدرات التنظيمية والبرمجية الحالية
- تقييم احتياجات القدرات تقييمًا بالغ الدقة
- وضع استراتيجيات سليمة وأولويات واضحة لبناء القدرات
- وضع تخطيط استراتيجي أكثر فاعلية وقائم على الأدلة
- تحقيق فهم أفضل للصلة بين العمليات الداخلية والأنشطة ذات الموجهة نحو الخارج
- تحديد أوجه التشابه والاختلاف في تصورات القدرات والأداء عبر الوحدات والمستويات المختلفة للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان تحديدًا أفضل

- التركيز على القيادة والإدارة، مما يسرع من مراجعة عمليات صنع القرار، والتركيز على العلاقات الداخلية
- خلق تركيز جديد على برامج التدريب
- تطوير أو مراجعة إجراءات التشغيل القياسية والأدلة والمبادئ التوجيهية
- التغييرات في سياسات الموارد البشرية، بما في ذلك إعادة النظر وتوضيح الأدوار والمسؤوليات
- وضع تقرير تحليلي قوي يمكن أن يساعد في تأمين الدعم اللازم لتنفيذ الاستراتيجيات
- تنفيذ تقييم أساسي للقدرات يمكن استخدامه لقياس التحسن والإنجاز بمرور الوقت
- خلق وسيلة إضافية لتحسين فعاليته
- تدريب موظفي المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان الرئيسيين في تقييم القدرات وتنمية القدرات
- خلق الفرصة لقيادة تنمية القدرات للمؤسسات الوطنية الأخرى لحقوق الإنسان في منطقة آسيا والمحيط الهادئ



## Key aspects and outcomes

- Self assessment based on NHRI's mandate
- Facilitated by NHRI's partners and peers
- Participatory
- Inclusive
- Enhances organisational awareness
- Enhances implementation of strategic plan
- Enhances the provision of future technical assistance



Asia Pacific Forum  
of National Human Rights Institutions

## The capacity assessment process

- Forward looking process
- CA is not a performance evaluation!
- Internal examination, not external
- Highlights strengths
- Identifies where additional capacity is required
- Proposes strategies and actions to address capacity gaps



Asia Pacific Forum  
of National Human Rights Institutions

## Participants in each assessment

|                                                |                                         |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| NHRI leaders and staff                         | qualitative and quantitative assessment |
| Key external stakeholders                      | external feedback                       |
| The CA team                                    | facilitate the assessment               |
| Senior officer of NHRI involved in previous CA | peer to peer exchange                   |



Asia Pacific Forum  
of National Human Rights Institutions

## Timetable



Asia Pacific Forum  
of National Human Rights Institutions

## Methodology

1. Background material shared by NHRI and analysed prior to the mission
2. Individual and group discussions with NHRI members and staff and identification of key capacity issues
3. Individual and group interviews with key external stakeholders
4. Development and completion of questionnaire on identified key capacity issues by NHRI members and staff



Asia Pacific Forum  
of National Human Rights Institutions

## The two essential components of capacity assessment

- Qualitative component: discussion groups involving NHRI leaders and all staff, focusing on three key questions:
  - What is the NHRI doing well?
  - What does it need to do better?
  - How can this better performance be achieved?
- Quantitative component: questionnaires on capacity ratings for each key issue identified in the discussion groups
  - Present capacity rating
  - Required future capacity rating



Asia Pacific Forum  
of National Human Rights Institutions

## Implementation and follow up

- final report is joint report of the NHRI and the CA team
- only the NHRI can decide whether to release the report and, if so, to whom – but all staff of the NHRI should receive a copy
- NHRI committed to make a formal response to the report, with an implementation plan for those strategies and actions accepted
- NHRI committed to report annually on implementation



Asia Pacific Forum  
of National Human Rights Institutions

## NHRIs that have conducted CAs

|      |             |      |            |
|------|-------------|------|------------|
| 2008 | Malaysia    | 2013 | Nepal      |
| 2009 | Maldives    |      | Bangladesh |
|      | Jordan      | 2014 | Samoa      |
| 2010 | Palestine   |      | Oman       |
|      | Thailand    |      | Indonesia  |
| 2011 | Afghanistan |      |            |
|      | Mongolia    |      |            |
| 2012 | Sri Lanka   |      |            |
|      | Australia   |      |            |
|      | New Zealand |      |            |
|      | Philippines |      |            |



Asia Pacific Forum  
of National Human Rights Institutions

## الملحق 3: نموذج مذكرة تفاهم بين المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ومنتدى آسيا والمحيط الهادئ لإجراء تقييم القدرات

### مذكرة تفاهم

تم إبرام مذكرة التفاهم هذه بين [أدخل اسم المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان] ومنتدى آسيا والمحيط الهادئ للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان من [المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان] (CA) لتوفير إجراء لتقييم القدرات (APF) الإنسان

### الحيثيات

- أ. ومفوضية (UNDP) في عام 2008، بدأ منتدى آسيا والمحيط الهادئ، بالاشتراك مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مشروعاً لتوفير تقييم القدرات لأعضاء منتدى آسيا والمحيط، (OHCHR) الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان الهادئ. منذ عام 2008، كان المشروع مسؤولاً عن تنفيذ [أدخل عدد تقييمات القدرات [تقييمات القدرات للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في المنطقة. يتم إجراء تقييمات القدرات وفقاً للإجراء المحدد في دليل تقييمات القدرات الذي نشره منتدى آسيا والمحيط الهادئ بدعم من المركز الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (APRC).
- ب. قدم منتدى آسيا والمحيط الهادئ إلى [المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان] مذكرة مفاهيمية لتمكين [المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان] من النظر في طلب المساعدة لإجراء تقييم القدرات.
- ج. طلب [المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان] [المساعدة]، وقد وافق منتدى آسيا والمحيط الهادئ على تقديم المساعدة في إجراء تقييم القدرات.
- د. اتفق منتدى آسيا والمحيط الهادئ و[المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان] على الدخول في مذكرة التفاهم هذه كأساس لسلوك تقييم القدرات.

### الاتفاق

1. توافق [المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان] [إجراء تقييم القدرات] ووافق منتدى آسيا والمحيط الهادئ على مساعدة [المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان] [في إجراء تقييم القدرات، بشكل عام وفقاً للإجراء المنصوص عليه في الإصدار الأخير من دليل تقييم القدرات].
2. يوافق منتدى آسيا والمحيط الهادئ على
  - أ. التشاور والاتفاق مع [المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان] على الجدول الزمني للقيام بتقييم القدرات
  - ب. توفير فريق تقييم القدرات، يقوم منتدى آسيا والمحيط الهادئ بتعيين اثنين من أعضائه على الأقل بما في ذلك ما يكون منهم من موظفي منتدى آسيا والمحيط الهادئ، وإذا أمكن، يتم تعيين أحد أعضائه من قبل كل من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان
  - ج. التأكد من أن أعضاء فريق تقييم القدرات
    - i. ليس مقرهم في [أدخل اسم بلد المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان]
    - ii. مستقلون في المشاركة في تقييم القدرات
    - iii. يأتون إلى تقييم القدرات مفتحين على التعرف على [المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان]، وعلى استعداد للإنصات وطرح الأسئلة، والقدرة على إدارة تقييم القدرات بأسلوب احترافي تماماً
    - iv. لديهم خبرة ذات صلة بتقييم القدرات، إما في طبيعة وعمل المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان أو في عملية تقييم القدرات نفسها
    - v. فهم مسؤوليات أعضاء فريق تقييم القدرات
  - د. توجيه فريق تقييم القدرات للمساعدة في إجراء تقييم القدرات بشكل عام وفقاً للإجراء المنصوص عليه في الإصدار الأخير من دليل تقييم القدرات، مع مراعاة تلك التعديلات التي قد يتطلبها سياق وظروف [المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان]



- هـ. تغطية تكاليف السفر والإقامة والإعاشة لفريق تقييم القدرات إما بنفسه أو بمساعدة المنظمات أو الجهات المانحة الأخرى
- و. تزويد [المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان] بالتقرير النهائي لتقييم القدرات، الذي أعده فريق تقييم القدرات بالتشاور مع [المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان]، يعكس ويحلل بكل دقة تنوع الآراء وجهات النظر المقدمة خلال تقييم القدرات من قبل قادة وموظفي [المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان]
- ز. التشاور مع [المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان] بشأن تنفيذ تلك الإجراءات المقترحة من تقرير تقييم القدرات حسبما قد تقبله [المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان] وترغب في تنفيذه، بما في ذلك التشاور بشأن المساعدة التي قد تتطلبها [المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان] مع التنفيذ
- ح. الاحتفاظ بالتقرير النهائي لتقييم القدرات في سرية تامة، وعدم إصداره خارج فريق تقييم القدرات ومنتدى آسيا والمحيط الهادئ إلا بموافقة محددة من [المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان]

### 3. توافق [المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان] على

- أ. التشاور والاتفاق مع منتدى آسيا والمحيط الهادئ على الجدول الزمني للقيام بتقييم القدرات
- ب. العمل عن كثب مع فريق تقييم القدرات في إجراء تقييم القدرات بشكل عام وفقاً للإجراءات المنصوص عليها في الإصدار الأخير من دليل تقييم القدرات، مع مراعاة تلك التعديلات التي قد يتطلبها سياق وظروف [المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان]
- ج. ترشيح ضابط أو مجموعة اتصال للعمل عن كثب مع فريق تقييم القدرات في إجراء تقييم القدرات
- د. تزويد فريق تقييم القدرات بالمستندات والمعلومات الأخرى التي قد يحتاجها لأغراض تقييم القدرات
- هـ. تمكين موظفيها من المشاركة في مجموعات المناقشة الخاصة بتقييم القدرات واستكمال استبيانات تقييم القدرات عند الاقتضاء، على وجه العموم وفقاً للإجراءات المنصوص عليها في الإصدار الأخير من دليل تقييم القدرات
- و. تغطية تكاليف مشاركتها في تقييم القدرات، بما في ذلك أي تكاليف للترجمة الشفوية والترجمة التحريرية والسفر لقادتها وموظفيها إذا لزم الأمر
- ز. التعليق على مسودات التقرير، بما في ذلك تقديم تعليقات رسمية على "المسودة الثانية" قبل وضع اللمسات النهائية عليها مباشرة
- ح. إيلاء اعتبار جاد لمقترحات التقرير النهائي للعمل من أجل بناء القدرات وتقديم رد رسمي على تلك المقترحات إلى منتدى آسيا والمحيط الهادئ، مع الإشارة إلى الاستراتيجيات والإجراءات المقترحة التي يقبلها وينفذها والجدول الزمني اللازم لذلك، والاستراتيجيات والإجراءات المقترحة التي لا يقبلها وأسباب عدم القبول، وبما في ذلك خطة تنفيذ للاستراتيجيات والإجراءات المقبولة
- أ. تقديم التقرير النهائي الكامل لكبار المديرين والموظفين الآخرين في [المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان]، ووضع ملخص شامل للتقرير على الأقل على موقعها على الإنترنت والنظر في نشر التقرير الكامل للعموم
- ي. تقديم تقرير سنوي إلى منتدى آسيا والمحيط الهادئ حول تنفيذ مقترحات العمل التي قبلتها [المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان].

### الموقعون

وقعه. . . . . [رئيس المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان] . . . . . [مدير منتدى آسيا والمحيط الهادئ]

### التاريخ



## الملحق 4: قائمة الوثائق المطلوب مراجعتها

### التشريع

- الأحكام الدستورية المتعلقة بالمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان
- الأحكام الدستورية المتعلقة بحقوق الإنسان
- قانون المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان
- القواعد واللوائح الداخلية

### تقارير المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان

- أمثلة من تقارير المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان والبيانات المقدمة، على سبيل المثال، إلى هيئات رصد المعاهدات، إلى الاستعراض الدوري الشامل، إلى البرلمان
- أمثلة على تقارير المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان حول أوضاع وتحقيقات حقوق الإنسان

### تقارير التشغيل والتقييم

- آخر ثلاثة تقارير سنوية
- تقارير التقييم الخارجية
- الوثائق التنظيمية والتوظيفية
- الخطة الاستراتيجية
- خطط العمل أو النشاط السنوية لآخر سنتين
- ميزانية العام الحالي
- المخططات التنظيمية
- قائمة الموظفين
- أرقام تبديل وتنقل الموظفين
- جداول توزيعات الموظفين المصنفة حسب الجنس عبر المكاتب والفرق
- وثائق إجراءات التشغيل الداخلية والمبادئ التوجيهية للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان
- الحزم / الكتيبات عن المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان التي تنشرها المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان
- المواد المستخدمة لتطوير الموظفين
  - مواد المعلومات التوجيهية
  - المواد التدريبية

### اعتماد لجنة التنسيق الدولية

- أحدث بيان الامتثال الخاصة بالمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان
- آخر تقرير وتوصيات لجنة التنسيق الدولية بشأن المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان

## الملحق الخامس: برنامج نموذجي للزيارة التقييمية

### اليوم الأول

- إحاطة قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان وكبار المديرين وجميع الموظفين بالمعلومات الأساسية
- مناقشات مجموعات التركيز مع قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان (90 إلى 120 دقيقة)
- مناقشات مجموعات التركيز مع كبار المديرين (90 إلى 120 دقيقة)

**الأيام الثاني إلى الخامس** (أو حسبما يكون مطلوبًا حسب عدد الموظفين وما إذا كانت هناك مكاتب إقليمية)

مناقشات مجموعات التركيز مع الموظفين (90 إلى 120 دقيقة لكل منهما)

### اليوم الخامس

- اكتملت مناقشة مجموعات التركيز مع الموظفين (90 إلى 120 دقيقة لكل منهما)
- مقابلات مع أصحاب المصلحة الخارجيين (60 إلى 90 دقيقة لكل منهم)

### اليومان السادس والسابع (عطلة نهاية الأسبوع)

- يحدد فريق تقييم القدرات قضايا القدرات الأساسية بناءً على المناقشات
- يقوم فريق تقييمات القدرات بإعداد استبيان لتقييم القدرات حول قضايا القدرات الأساسية
- يبدأ فريق تقييم القدرات في صياغة قسم مناقشات مجموعات التركيز في التقرير

### اليوم الثامن

يقوم جميع قادة وموظفي المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان بملء الاستبيانات

### اليومان التاسع والعاشر

- يقوم فريق تقييم القدرات بتحليل البيانات من الاستبيانات
- يقوم فريق تقييم القدرات بإعداد "المسودة الأولية الأولى" للتقرير

### اليوم الحادي عشر

- يقوم فريق تقييم القدرات بإكمال "المسودة الأولية الأولى" للتقرير
- يقوم فريق تقييم القدرات بإرسال "المسودة الأولية الأولى" للتقرير إلى قادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وكبار المديرين

### اليوم الثاني عشر

مناقشة "المسودة الأولية الأولى" بين قادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان والمديرين وفريق تقييم القدرات (ثلاث ساعات على الأقل)

## الملحق 6: تكوين فريق تقييم القدرات ومسؤولياته

### الشروط المرجعية لأعضاء فريق تقييم القدرات

1. في مساعدة [أدخل اسم المؤسسة الوطنية لحقوق (CA) تتمثل المسؤولية الرئيسية لجميع أعضاء فريق تقييم القدرات الإنسان] في إجراء تقييم القدرات بشكل عام وفقاً للإجراء المنصوص عليه في الإصدار الأخير من دليل تقييم القدرات، مع مراعاة التعديلات التي قد يتطلبها سياق وظروف [المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان]
2. يتم اختيار أعضاء الفريق على أساس أنهم:
  - أ. ملتزمون وسيلتزمون بالاستقلالية في المشاركة في تقييم القدرات ويُنظر إليها على أنها مستقلة
  - ب. يأتون إلى تقييم القدرات منفتحين على التعرف على [المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان]، وعلى استعداد للإنصات وطرح الأسئلة، والقدرة على إدارة تقييم القدرات بأسلوب احترافي تماماً
  - ج. لديهم خبرة ذات صلة بتقييم القدرات، إما في طبيعة وعمل المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان أو في عملية تقييم القدرات نفسها
  - د. يفهمون مسؤوليات أعضاء فريق تقييم القدرات
  - هـ. ليسوا مستقرين في بلد المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان التي تتولى تقييم القدرات
  - و. قادرون على المشاركة وملتزمون بالمشاركة الكاملة في تقييم القدرات، من التحضير لها حتى الانتهاء من التقرير
  - ز. سوف يلتزمون على مدار تقييم القدرات بمدونة قواعد السلوك ذات الصلة والمتبعة في منظماتهم
3. استعداداً لتقييم القدرات، سوف يقوم جميع أعضاء الفريق بقراءة وفهم الوثائق المقدمة من قبل [المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان] لغرض تقييم القدرات
4. سوف يسافر جميع أعضاء الفريق إلى بلد [المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان] للوصول في الوقت المناسب للتمكن المشاركة من بداية تقييم القدرات. سيبقى جميع أعضاء الفريق مع الفريق حتى اختتام زيارة تقييم القدرات، حيث يشاركون كما هو مطلوب في الفعاليات والأنشطة المرتبطة بتقييم القدرات
5. سوف يُطلع جميع أعضاء الفريق قائد الفريق إطلاعاً كاملاً على أي صعوبة قد يواجهونها من شأنها أن تعيق مشاركتهم الكاملة في تقييم القدرات، بما في ذلك المرض والحوادث وأي ضغوطات مهنية أو وظيفية منافسة تنال من وقتهم وانتباههم
6. سوف يشارك جميع أعضاء الفريق في مجموعات المناقشة الخاصة بتقييم القدرات؛ حيث ينصتون بعناية إلى وجهات النظر والآراء التي تعبر عنها قادة وموظفو [المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان]؛ ويطرحون الأسئلة لتوضيح القضايا كلما اقتضى الأمر ذلك
7. سوف يساهم جميع أعضاء الفريق في تحديد قضايا القدرات الأساسية التي ستكون موضوع استبيان تقييم القدرات
8. سوف يساعد جميع أعضاء الفريق في صياغة التقرير؛ حيث يتحملون مسؤولية الصياغة الأولية لأقسام "المسودة الأولى" الأولى "للتقرير على النحو الذي يحدده لهم قائد الفريق. سوف يُسند إلى أحد أعضاء الفريق التعامل مع النتائج الكمية للاستبيان وإنتاج الجداول الكمية والرسوم البيانية حسب مقتضى الأمر
9. سوف يدرس جميع أعضاء الفريق في مسودات التقرير وبعقرون عليها أثناء وضعها، بما في ذلك المسودات اللاحقة التي يرسلها لهم قائد الفريق للتعليق عليها

## الملحق 7: بعض الأمثلة على القضايا الأساسية في شأن القدرات

### الأساس القانوني والمؤسسي

- إن قانون المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان يمنحها القدرة، وفقاً لمبادئ باريس، على العمل كمؤسسة وطنية لحقوق الإنسان فعالة فعالية كاملة
- تتمتع المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان بالقدرة على توضيح، والتصرف وفق، الصلاحيات والوظائف والسلطات الواسعة التي يمنحها لها قانونها

- تتمتع قيادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان (أعضاء اللجنة والرئيس التنفيذي وأعضاء مجلس الإدارة والمديرون) بالقدرة على تقديم الرؤية والاستراتيجية والتوجيه للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان
- تمتلك المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان القدرة على تطوير وتنفيذ خطة إستراتيجية وكذلك خطط عمل سنوية
- تمتلك المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان القدرة على الوصول إلى النساء والفئات المهمشة الأخرى وجميع المناطق في بلد المؤسسة
- تتمتع المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان بالقدرة على أن تمثل تمثيلاً شاملاً نطاق مجتمعها على اتساعه ضمن المفوضين والموظفين، بما في ذلك ما يكون من خلال تحقيق التوازن بين الجنسين على جميع المستويات ضمن المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان، والوصول إلى الأشخاص الأكثر ضعفاً وتهميشاً في بلدها وتمكينهم من الوصول إليها
- تتمتع اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان بالقدرة على فهم ومعالجة قضايا النوع الاجتماعي وحقوق الإنسان للمرأة في كل من استراتيجياتها وبرامجها لتعزيز وحماية حقوق الإنسان وفي سياساتها الداخلية وإجراءاتها وإدارة موظفيها

## البرامج

- تتمتع المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان بالقدرة على التحقيق وحل الشكاوى المتعلقة بانتهاك حقوق الإنسان وفقاً لإجراءات واضحة
- تمتلك المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان القدرة على ضمان إجراء تحقيق جيد ورصد الامتثال للالتزامات حقوق الإنسان من خلال الإجراءات والمبادئ التوجيهية المناسبة، وقاعدة بيانات جيدة، واستقلالية تشغيلية لإجراء التحقيقات حسبما تراه ضرورياً، وتحليل النتائج ورفع التقارير بشأنها
- تتمتع المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان بالقدرة على إجراء عمليات تفتيش دورية فعالة ومفاجئة للسجون وأماكن الاحتجاز للتحقق من الامتثال للالتزامات حقوق الإنسان
- المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان لديها القدرة على إجراء البحوث وتطوير السياسات وكتابة التقارير التي تستند إلى القانون والأدلة وتحمل على القبول في الدعوة
- تمتلك المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان القدرة على تنفيذ برامج التثقيف والتدريب والتوعية في مجال حقوق الإنسان، بما في ذلك ما يكون لكل من أولئك الذين لديهم التزامات بشأن حقوق الإنسان وأولئك المعرضين لخطر انتهاك حقوق الإنسان
- تمتلك المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان القدرة على تطوير واستخدام المناهج والأدلة والموارد للتثقيف والتدريب في مجال حقوق الإنسان
- تتمتع المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان بالقدرة على المتابعة والدعوة بفعالية لتنفيذ توصياتها بشأن الحالات الفردية وبشأن حالات وقضايا حقوق الإنسان المنهجية
- تمتلك المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان القدرة على تطوير وتنفيذ سياسة النوع الاجتماعي وضمان تعميم مراعاة المنظور الجنساني من خلال عملياتها الداخلية وثقافتها ومن خلال برامجها وأنشطتها الخارجية

## الاتصالات والتعاون

- تمتلك المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان القدرة على ضمان الاتصال والتنسيق والتعاون عبر جميع وحداتها ومكاتبها وفيما بينها، من خلال المشاركة في التخطيط والشفافية في صنع القرار وتدفقات المعلومات وتنفيذ البرنامج بشكل جيد
- تتمتع المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان بالقدرة على ضمان الاتصال والتنسيق والتعاون مع أصحاب المصلحة الخارجيين بما في ذلك الحكومة والقضاء واللجان الوطنية الأخرى والمجتمع المدني والشركاء الدوليين

## الإدارة والموارد

- تتمتع المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان بالقدرة على تطوير وتنفيذ القواعد والإجراءات لاتخاذ القرارات الرئيسية وللإدارة العامة للموظفين
- تتمتع قيادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان بالقدرة على ضمان الموارد اللازمة (الموظفين والشؤون المالية) لتمكين المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان من الوفاء باختصاصاتها
- تمتلك المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان القدرة على الاستفادة الكاملة من الخبرة الفردية لأعضائها في بناء مؤسسة وطنية قوية لحقوق الإنسان

- تمتلك المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان القدرة على تطوير وتنفيذ نظام إدارة الموظفين، بما في ذلك هيكل مناسب للموظفين، والتوظيف، والترقية، والتحفيز، والمكافآت، وشروط وأحكام التوظيف، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء
- تمتلك المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان القدرة على جذب موظفين ذوي كفاءة عالية، مع الخبرة والتجربة اللازمة ولضمان تعيين النساء أو ترقيتهن على نحو منصف في المناصب على جميع المستويات ضمن المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان
- تمتلك المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان القدرة على تطوير وتنفيذ تقييم احتياجات تدريب الموظفين وخطة تدريب الموظفين وتطويرهم للمؤسسة ككل ولكل موظف على حدة
- تمتلك المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان القدرة على ضمان الاستقلال المالي والمساءلة من خلال وضع قواعدها وإجراءاتها الخاصة فيما يتصل بالنفقات، بما في ذلك الرواتب والبدلات
- تتمتع المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان بالقدرة على تطوير وتنفيذ القواعد والإجراءات الخاصة بالإدارة والماليات
- تمتلك المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان القدرة على ضمان مساءلة الموظفين أمام المديرين واللجنة ومساءلة اللجنة أمام البرلمان والمجتمع فيما يتصل بأداء المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان والمسؤوليات الفردية
- المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان لديها القدرة على تقييم تأثيرها على تحسين تعزيز وحماية حقوق الإنسان في بلدها

## الملحق 8: عينة استبيان تقييم القدرات

هذا الاستبيان سري ولا يذكر أي أسماء

يُرجى إكمال الاستبيان في موعد لا يتجاوز [أدخل التاريخ]

### تعليمات

بأنها "العملية التي يحصل من خلالها الأفراد والمنظمات والمجتمعات على القدرات وتقويتها (CD) تُعرّف تنمية القدرات والمحافظة عليها لوضع أهدافهم التنموية وتحقيقها بمرور الوقت". يتطلب دعم هذه العملية تحديد القدرات الأساسية الموجودة بالفعل والقدرات الإضافية التي قد تكون مطلوبة لتحقيق هذه الأهداف. وهذا هو الغرض من عملية تقييم القدرات. توفر عملية تقييم القدرات منظوراً شاملاً للقدرات الضرورية واللازمة لتحقيق الأهداف الإنمائية. فهي عبارة عن تحليل للقدرات المطلوبة مقابل القدرات الموجودة بالفعل؛ كما توفر عملية تقييم القدرات طريقة منهجية لجمع البيانات والمعلومات حول أصول واحتياجات القدرات.

يُتابع هذا الاستبيان مجموعات المناقشة مع قادة وموظفي المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان كجزء من عملية تقييم القدرات. تم تحديد القضايا الواردة فيه من المعلومات المقدمة إلى فريق تقييم القدرات والقضايا التي أثّرت خلال مجموعات المناقشة. تم تحديدها على أنها قضايا تنمية القدرات الرئيسية للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. وقد تم تحليلها ضمن إطار تنمية القدرات لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مع المجالات الخمسة للقدرات المؤسسية:

- القانون والسياسات والإجراءات والعمليات
- القيادة
- الموارد البشرية والمعرفة
- الموارد المالية
- المساءلة.

### الأسئلة التي يطرحها الاستبيان

يوجد [أدخل الرقم] قضايا أساسية متعلقة بالقدرات تناولها الاستبيان وهناك أربعة أسئلة خاصة بكل قضية. يطلب منك اثنان من الأسئلة توفير تصنيف أو علامة. يتم طرح نفس الأسئلة فيما يتعلق بكل قضية.

1. ما هي الدرجة بين 0 و 5 التي تعكس تقييمك لقدرة التي تمتلكها الآن المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان في مجال عميل معين (ما مدى كفاءة أدائه في تلك المجالات؟)
2. ما هو الأساس، مع الأدلة، على التصنيف الذي قدمته؟
3. ما الدرجة بين 0 و 5 التي تعكس تقييمك للقدرة التي يتعين أن تمتلكها المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان في غضون خمس سنوات (ما مدى التحسن الذي يجب أن تكون المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان قد حقّقه في السنوات الخمس المقبلة؟)
4. ما التوصيات المحددة الخاصة بك في شأن التغييرات والتحسينات للوصول إلى هذا المستوى الأعلى من القدرة؟

التصنيفات التي يتم تطبيقها هي

0. لا توجد قدرة
1. قدرة منخفضة للغاية
2. قدرة مستوى أساسي أو منخفض فقط
3. قدرة متوسطة متطورة جزئياً (على سبيل المثال، تنفيذ الخطط بشكل يتراوح ما بين منظم إلى أساسي)
4. مستوى متطور من القدرات (على سبيل المثال، التنفيذ الجزئي إلى الكامل للخطط)
5. قدرة ذات صلة متطورة تطوراً كاملاً (على سبيل المثال، الرصد والتقييم النشطين بعد التنفيذ)

## توجيهات بشأن استكمال الاستبيان وإرجاعه

- يتعين على كل لجنة وموظف إكمال هذا الاستبيان كل على حدة. يتوفر للأفراد خيار ملء نموذج الاستبيان عبر الإنترنت (survey monkey) أو باستخدام نموذج مطبوع (ورقي). يُرجى إكمال نموذج واحد فقط (survey monkey).
- ينبغي عليك عدم كتابة اسمك في الاستبيان حيث إن الاستبيانات التي تُرسل لنا تكون سرية وغُفَل من الأسماء.
- يُرجى تقديم بعض المعلومات عنك وعن ظروفك الحالية لإعطاء الفرصة لتنفيذ التحليل الإحصائي للنتائج عبر المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ككل.
- إذا كنت لا تشعر بالقدرة على تقديم إجابة عن سؤال معين، فاترك مكان الإجابة فارغاً.
- الاستبيان متاح باللغتين الإنجليزية و[أدخل اللغة]. يمكنك اختيار كتابة إجاباتك بأي من اللغتين. ومع ذلك، كلما أمكن، من المفضل تقديم الردود باللغة الإنجليزية للحد من الحاجة إلى الترجمة.

### 1. الاستبيان عبر الإنترنت (Survey Monkey)

- ببساطة اذهب إلى Survey Monkey. يمكن إكمال الاستبيان وإرساله مباشرة عبر الإنترنت من خلال [www.surveymonkey.com/s/\[عنوان ويب كامل\]](http://www.surveymonkey.com/s/[عنوان ويب كامل]).
- يتيح أسرع تجميع وترتيب للنتائج، فإننا نشجع أكبر عدد ممكن منكم على إكمال Survey Monkey نظراً لأن الاستبيان من خلال هذه الوسيلة.
- توفر الصفحة الأولى من الاستبيان عبر الإنترنت إرشادات عامة حول الاستبيان.
- حدد تصنيف التقييم الخاص بك وسجل الوصف في المربع المخصص لذلك. يمكن توسيع مربع الاستجابة بالسحب من الزاوية اليسرى السفلية.
- استخدم الزر الموجود في نهاية الصفحة للتنقل عبر الاستبيان.
- يمكن استخدام أزرار التنقل للعودة ومراجعة الردود السابقة، إذا كنت ترغب في ذلك.
- يُرجى تقديم ردود على جميع الأسئلة إذا أمكن ذلك. ومع ذلك، إذا كنت تشعر بعدم القدرة على الرد على سؤال معين، فاترك مكان الإجابة فارغاً وانتقل إلى السؤال التالي.

### 2. نسخة ورقية من الاستبيان

- الاستبيان متاح أيضاً في نسخة ورقية لأولئك الذين لا يرتاحون لإكماله عبر الإنترنت أو ليس متاحاً لهم ذلك. يُرجى إكمال الاستبيان باللغة الإنجليزية أو، إذا لزم الأمر، بـ [لغة محلية].
- إذا قمت بإكمال الاستبيان مستخدماً النسخة الورقية، يُرجى إعادته في مظروف مغلق، بدون وضع اسمك على النموذج أو الظرف، إلى [اذكر الاسم] في موعد أقصاه [أدخل التاريخ].
- إذا كنت في مكتب إقليمي / تمثيلي، يُرجى الاتصال على [اذكر الاسم] وإرسال الاستبيان المملوء الخاص بالفريق بالفاكس دون ذكر أسماء إلى ذلك الشخص. اطلب منه / منها الوقوف بجوار جهاز الفاكس أثناء إرسال الاستبيان بالفاكس حتى لا يتم الخلط بينه وبين استبيانات أخرى عند وصوله إلى المكتب المركزي.

## الملف الشخصي

يُطلب منك تقديم بعض المعلومات عنك، لإعطاء الفرصة لتقسيم نتائج الاستبيان لأجل إجراء المقارنات بين المجموعات المختلفة ضمن اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان والمكاتب المختلفة للجنة الوطنية لحقوق الإنسان. يُرجى وضع علامة في مربع واحد، أو في أكثر من مربع إذا كان ذلك مناسباً.

**ملاحظة:** حُذفت من الاستبيان المربعات التي لا تمت بصلة للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان المعنية.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>الجنس</b><br><input type="checkbox"/> ذكر<br><input type="checkbox"/> أنثى<br><input type="checkbox"/> غير ذلك                                                                                                                                                                                           | <b>الفئة العمرية</b><br><input type="checkbox"/> أقل من 30<br><input type="checkbox"/> 30 إلى 50<br><input type="checkbox"/> فوق 50                                                                                        |
| <b>سلسلة النسب / الأصل العرقي</b>                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>الدين</b><br><input type="checkbox"/> بوذي<br><input type="checkbox"/> مسيحي<br><input type="checkbox"/> هندوسي<br><input type="checkbox"/> مسلم<br><input type="checkbox"/> غير ذلك<br><input type="checkbox"/> لا شيء |
| <b>الإعاقة</b><br><input type="checkbox"/> نعم<br><input type="checkbox"/> لا                                                                                                                                                                                                                               | <b>أعلى مؤهل علمي</b><br><input type="checkbox"/> شهادة الثانوية العامة<br><input type="checkbox"/> مؤهل فني<br><input type="checkbox"/> خريج جامعة<br><input type="checkbox"/> دراسات عليا جامعية                         |
| <b>مدة الخدمة</b><br><input type="checkbox"/> أقل من سنة واحدة<br><input type="checkbox"/> من 1 إلى 3 سنوات<br><input type="checkbox"/> من 3 إلى 7 سنوات<br><input type="checkbox"/> أكثر من 7 سنوات                                                                                                        | <b>الحالة الوظيفية</b><br><input type="checkbox"/> دائم<br><input type="checkbox"/> عقد                                                                                                                                    |
| <b>المنصب الوظيفي</b><br><input type="checkbox"/> مفوض<br><input type="checkbox"/> مدير<br><input type="checkbox"/> موظف قانوني أو باحث أو موظف سياسات<br><input type="checkbox"/> مساعد باحث أو مساعد سياسات<br><input type="checkbox"/> الدعم الإداري أو المالي<br><input type="checkbox"/> الدعم المكتبي |                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>موقع المكتب</b><br><input type="checkbox"/> مركزي<br><input type="checkbox"/> إقليمي / دون إقليمي                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                            |

هذا الاستبيان سري و غُفِّل من أي أسماء



ملاحظة: يتم توفير صفحة واحدة لكل قضية تتعلق بالقدرة الأساسية

القضية الأولى: إن قانون المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان يمنحها القدرة، وفقاً لمبادئ باريس، على العمل كمؤسسة وطنية لحقوق الإنسان فعالة فعالية كاملة

ما الدرجة بين 0 و 5 التي تعكس تقييمك لقدرة التي تمتلكها الآن المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان في مجال عميل معين (ما مدى كفاءة أدائه في تلك المجالات)؟

- ☐ 0. لا توجد قدرة
- ☐ 1. قدرة منخفضة للغاية
- ☐ 2. قدرة مستوى أساسي أو منخفض فقط
- ☐ 3. قدرة متوسطة متطورة جزئياً
- ☐ 4. مستوى متطور جيداً من القدرات
- ☐ 5. قدرة ذات صلة متطورة تطوراً كاملاً

ما الأساس، مع الأدلة، على التصنيف الذي قدمته؟

ما الدرجة بين 0 و 5 التي تعكس تقييمك للقدرة التي يتعين أن تمتلكها المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان في غضون خمس سنوات (ما مدى التحسن الذي يجب أن تكون المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان قد حققته في السنوات الخمس المقبلة)؟

- ☐ 0. لا توجد قدرة
- ☐ 1. قدرة منخفضة للغاية
- ☐ 2. قدرة مستوى أساسي أو منخفض فقط
- ☐ 3. قدرة متوسطة متطورة جزئياً
- ☐ 4. مستوى متطور جيداً من القدرات
- ☐ 5. قدرة ذات صلة متطورة تطوراً كاملاً

ما التوصيات المحددة الخاصة بك في شأن التغييرات والتحسينات للوصول إلى هذا المستوى الأعلى من القدرة؟

## الملحق 9: نموذج للخطة التنفيذية لدى المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان

الإستراتيجية الأولى: اذكر الاسم]

| الرقم | الإجراء | مسؤولية التنفيذ | الملاحظات | الجدول الزمني | التقدم |
|-------|---------|-----------------|-----------|---------------|--------|
| 1.    |         |                 |           |               |        |
| 2.    |         |                 |           |               |        |
| 3.    |         |                 |           |               |        |

الإستراتيجية الثانية: اذكر الاسم]

| الرقم | الإجراء | مسؤولية التنفيذ | الملاحظات | الجدول الزمني | التقدم |
|-------|---------|-----------------|-----------|---------------|--------|
| 1.    |         |                 |           |               |        |
| 2.    |         |                 |           |               |        |
| 3.    |         |                 |           |               |        |

## الملحق 10: نموذج التقرير السنوي للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان حول التنفيذ

الإستراتيجية الأولى] :اذكر الاسم]

| الرقم | الإجراء | مسؤولية التنفيذ | الملاحظات | الجدول الزمني للتنفيذ | التقدم في التنفيذ |
|-------|---------|-----------------|-----------|-----------------------|-------------------|
| 1.    |         |                 |           |                       |                   |
| 2.    |         |                 |           |                       |                   |
| 3.    |         |                 |           |                       |                   |

الإستراتيجية الثانية] :اذكر الاسم]

| الرقم | الإجراء | مسؤولية التنفيذ | الملاحظات | الجدول الزمني للتنفيذ | التقدم في التنفيذ |
|-------|---------|-----------------|-----------|-----------------------|-------------------|
| 1.    |         |                 |           |                       |                   |
| 2.    |         |                 |           |                       |                   |
| 3.    |         |                 |           |                       |                   |