



ASIA PACIFIC FORUM
ADVANCING HUMAN RIGHTS IN OUR REGION

دليل ميسر لتقييم القدرات للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان

طبعة 2019

ملحوظة

لا تنطوي 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 978-0-9922766-9-0 (APF electronic)

□□□□□□□ □□□□□ □□□□□□□ □□□□□□□ □□□□□□ □□□□□ □□□□□ □□□□□

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

شكر وتقدير	4
الاختصارات	4
1. مقدمة	5
2. نهج تقييم القدرات للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان	7
3. الخطوات الموصى بها لإجراء تقييم القدرات لمؤسسة وطنية لحقوق الإنسان	9
3.1. تمهيدي - المشاركة مع المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان	11
3.2. الزيارة التحضيرية	11
3.3. بين الزيارة التحضيرية والزيارة التقييمية	12
3.4. الزيارة التقييمية	12
3.5. بعد الزيارة التقييمية	14
4. من تحديات القدرات إلى الاستراتيجيات والإجراءات	16
5. الخاتمة - فوائد تقييمات القدرات للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان	17

شكر وتقدير

يُمنع من شراكة بين منتدى آسيا والمحيط الهادئ للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، من خلال مركزها الإقليمي في بانكوك، ومركزها الإقليمي في عمان ومركزها الإقليمي في إسطنبول، ومفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان، لتقييم قدرات المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان.

هذا الدليل من إنتاج منتدى آسيا والمحيط الهادئ. لقد دعم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي نشر الدليل، لكن الآراء الواردة في هذه المطبوعة هي آراء المؤلف (المؤلفين) ولا تمثل بالضرورة آراء الأمم المتحدة، بما في ذلك برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، أو الدول الأعضاء في الأمم المتحدة. تم إنتاج الدليل لأول مرة في عام 2014. تم إصدار هذه المراجعة في عام 2019.

يعتمد الدليل على www.asiapacificforum.net/resources/capacity-assessment-manual/ ويعكس عملية تقييم القدرات اعتباراً من أغسطس/آب 2019. يمكن الحصول على الدليل عبر الإنترنت على الرابط www.asiapacificforum.net/resources/capacity-assessment-manual/.

الاختصارات

APF	منتدى آسيا والمحيط الهادئ للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان
CA	تقييم القدرات
CAP	شراكة تقييم القدرات
CD	تنمية القدرات
GANHRI	التحالف العالمي للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان
MOU	مذكرة تفاهم
NHRI	المؤسسة/المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان
NIRMS	قسم المؤسسات الوطنية والآليات الإقليمية، مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان
OHCHR	مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان
UN	الأمم المتحدة
UNCT	فريق الأمم المتحدة القطري
UNDP	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
UNDP BHR	المركز الإقليمي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في بانكوك
UNDP IRH	المركز الإقليمي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في إسطنبول
UNDP RHA	المركز الإقليمي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في عمان

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

8

الخطوات الموصى بها لإجراء تقييم القدرات لمؤسسة وطنية 3. 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 بعبارات 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 الإنسان²
- 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" أولية (أولى "من التقرير تتضمن النتائج وكذلك الاستراتيجيات والإجراءات المقترحة
- 27 تقديم "المسودة" الأولية (الأولى "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

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

3.1. تمهيدي - المشاركة مع المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان

تتمثل الخطوة الأولى الأساسية في التأكد من أن المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ملتزمة التزامًا 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. عند الاهتمام المبدئي، 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.

3.2. الزيارة التحضيرية

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.

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. بعد توفير المعلومات الأساسية/الإحاطة فرصة لتوضيح الأهداف والعملية، والإجابة عن الأسئلة وحل الشكوك ومصادر 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 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.

يجب أن يتأكد قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان من ملكيتهم للتقرير النهائي. يجب أن يكونوا على دراية بأن تقييم القدرات يمكن أن تنتج 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 التأكيد 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. 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 المقبولة.

أثناء الزيارة التحضيرية، يجب على المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان أن تقرر ما إذا كانت ستضمي قداماً في تقييم القدرات، وإذا كان الأمر كذلك، فيجب عليها تقديم 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.

بمجرد موافقة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان رسمياً على تقييم القدرات، تعين المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان شخصاً كبيراً ليكون ضابط الاتصال لفريق تقييم القدرات. يعمل ضابط الاتصال مع الفريق التحضيري خلال الفترة المتبقية من الزيارة التحضيرية. يقوم ضابط الاتصال والفريق التحضيري بما يلي:

- تحديد وثائق المعلومات الأساسية التي يجب على فريق تقييم القدرات قراءتها وتحليلها قبل الزيارة التقييمية
- تحديد أصحاب المصلحة الخارجيين الذين ستتم مقابلتهم خلال زيارة التقييم، بشكل فردي أو في مجموعات، لا تزيد عادة عن ثماني مقابلات مدة كل منها حوالي ساعة
- مناقشة الخدمات اللوجستية للزيارة التقييمية، بما في ذلك ما إذا كان فريق تقييم القدرات سيتعين عليه السفر إلى المراكز الإقليمية وسيتعين على بعض الموظفين السفر لمقابلة الفريق
- وضع مسودة برنامج الزيارة التقييمية
- تحديد ما إذا كانت الترجمة الشفوية والترجمة التحريرية مطلوبة.

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.

3.3. بين الزيارة التحضيرية والزيارة التقييمية

يجب إبرام مذكرة التفاهم بين المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ومنتدى 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. في مذكرة التفاهم، تلتزم المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان بما يلي:

- النظر بجدية ودقة في نتائج التقرير ومقترحاته
- إتاحة التقرير بالكامل لجميع الموظفين
- الرد رسميًا على التقرير، مع الإشارة إلى الاستراتيجيات والإجراءات المقترحة التي تقبلها والتي ستقوم بتنفيذها وضمن أي جدول زمني؛ والإشارة إلى الاستراتيجيات والإجراءات المقترحة التي لا تقبلها وأسباب ذلك، بما في ذلك خطة تنفيذ للاستراتيجيات والإجراءات المقبولة
- تقديم تقرير سنوي إلى منتدى آسيا والمحيط الهادئ حول تنفيذ الاستراتيجيات والإجراءات المتفق عليها

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. بالإضافة إلى ذلك، ينضم أحد كبار المسؤولين في مؤسسة وطنية لحقوق الإنسان سبق 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. عادة ما يكون فريق تقييم القدرات المكون من أربعة أو خمسة أعضاء مناسباً لمعظم تقييمات القدرات.

يجب أن يقوم ضابط الاتصال بجمع الوثائق المحددة في الزيارة التحضيرية وتقديمها إلى فريق تقييم القدرات إلكترونياً في أقرب وقت ممكن بعد الزيارة التحضيرية. توفر الوثائق فهماً أساسياً لاختصاصات المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان وإطارها القانوني وسلطتها، وتعطي إحساساً 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.

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 الجدول الزمني لمجموعات المناقشة والتعيينات للمقابلات مع أصحاب المصلحة الخارجيين المحددين.

3.4. الزيارة التقييمية

الزيارة التقييمية مكثفة للغاية. إنها الفترة البوذية لكامل تقييم القدرات. عادةً ما تتم الزيارة التقييمية على مدى أسبوعين ولكن في مؤسسة وطنية لحقوق الإنسان كبيرة جداً قد تمتد إلى ثلاثة أسابيع.

تبدأ الزيارة التقييمية بمناقشات مجموعة التركيز. يتمتع جميع القادة وكبار المديرين وجميع الموظفين الآخرين في المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان بفرصة المشاركة في هذه المجموعات لتقديم وجهات نظرهم حول القدرات الحالية واحتياجات القدرات الخاصة بالمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. 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.

تسعى هذه المناقشات إلى تحديد قضايا القدرات الأساسية للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان والقدرات المطلوبة والاستراتيجيات والإجراءات الممكنة لمعالجة فجوات القدرات. إنها توفر بيانات نوعية لتقييم القدرات. تتناول المجموعات 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؟

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

تطرح المقابلات مع أصحاب المصلحة الخارجيين أول سؤالين من الأسئلة الثلاثة المطروحة على المجموعات الداخلية. الغرض من المقابلات مع أصحاب المصلحة الخارجيين هو 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.

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 اللمسات 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.

عند إجراء مناقشات مجموعة التركيز وتحديد قضايا القدرات الأساسية، يجب على فريق تقييم القدرات ضمان معالجة قضايا المساواة بين الجنسين الداخلية والخارجية. 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.

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. بشكل عام، سيحدد فريق تقييم القدرات حوالي 12 أو 13 مشكلة حرجية تتعلق بالقدرات، على ألا يتجاوز العدد حتماً 15 قضية.

يساهم استبيان تقييم القدرات بشكل أكبر في المكون النوعي لتقييم القدرات ويوفر المكون 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.

يُطلب من جميع قادة وموظفي المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان إكمال استبيان. يتم إكمال الاستبيان عبر الإنترنت، كلما أمكن يمكن إكمال الاستبيانات عبر الإنترنت باللغة. Survey Monkey باستخدام موقع للاستبيانات عبر الإنترنت، وعادة ما يكون الإنجليزية، وبلغة محلية كذلك إذا كان النص متاحاً. عندما يكون إكمال الاستبيان عبر الإنترنت غير ممكن أو صعب، يمكن إكمال الاستبيان ورقياً. مرة أخرى، سيكون الاستبيان الورقي متاحاً باللغة الإنجليزية، وعند الضرورة وكلما كان ممكناً، بلغة محلية. يستغرق إكمال الاستبيان بشكل عام من 30 إلى 60 دقيقة.

بمجرد جمعها، يتم تحليل ومطابقة البيانات النوعية التي تم الحصول عليها من مناقشات مجموعة التركيز والاستبيانات والبيانات الكمية من الاستبيانات.

البيانات الكمية هي تصنيفات القدرة الحالية والمستقبلية المطلوبة التي قدمها المجيبون على الاستبيانات لكل قضية من قضايا القدرات الأساسية. 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 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.

ينبغي أن تكون الردود على الاستبيان قابلة للتحليل، وحسبما يقتضيه وحسبما يكون ذا صلة

- لكل قضية بشأن القدرة الأساسية، حيث تتم مقارنة التصنيفات الحالية والمستقبلية للقدرة المطلوبة وإظهار فجوة القدرة، 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 هيكل المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان.

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 وفعالية كاملة وتامة في غضون خمس سنوات. 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

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، وثانياً، استراتيجيات وكذلك إجراءات محددة تتناول الاحتياجات والاهتمامات المحددة للمرأة في الدولة وفي المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان.

يقضي فريق تقييم القدرات الأيام الأخيرة من زيارة التقييم في إعداد "المسودة الأولية الأولى" من التقرير. 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. قد تأتي طبيعة الاختلافات ومداهها 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.

يتم إنجاز "المسودة الأولية الأولى" بسرعة حتى يمكن مناقشتها مع قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان وكبار المديرين قبل أن ينتهي الفريق من الزيارة التقييمية. وهذا يمنح القادة والفريق إمكانية مناقشة نتائج تقييم القدرات والاستراتيجيات والإجراءات المقترحة والمحتويات المتوخاة من التقرير النهائي. يجب أن يكون فريق تقييم القدرات واضحاً بشأن حالة المستند. يجب أن يؤكد الفريق أن المستند المقدم في هذه المرحلة مسودة "أولية" للغاية من حيث الأسلوب والمحتوى وتتطلب المزيد من العمل قبل أن يمكن اعتبارها مسودة مناسبة.

لا ينبغي التعجل في اجتماع الفريق مع قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في اليوم الأخير من الزيارة التقييمية. يقدم الفريق المسودة الأولية الأولى، حيث يقدم تحليل المعلومات النوعية والكمية ويشرح الاستراتيجيات والإجراءات المقترحة استجابة لثغرات القدرات. يجب أن يتناول الفريق مع القادة وكبار المديرين الاستراتيجيات والإجراءات المقترحة واحدة تلو الأخرى ويناقشها معهم. سوف يحرص الفريق في التأكد، قبل أن الانتهاء من الزيارة التقييمية، على تفهمه للردود المحتملة من قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان على المقترحات حتى يتمكن من تطويرها بشكل أكبر أو تعديلها استجابةً لآراء القادة.

3.5. بعد الزيارة التقييمية

في الاجتماع الأخير، يقوم فريق تقييم القدرات كذلك بشرح وتوضيح العملية بعد الزيارة والجدول الزمني المتوقع.

بعد الزيارة التقييمية، يقوم فريق تقييم القدرات بتنقيح "المسودة الأولية الأولى" للتقرير في "مسودة ثانية أكثر تنقيحاً" وإرسالها رسمياً إلى قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان وكبار المديرين للنظر فيها والتعليق عليها. بعد تلقي التعليقات، يضع الفريق للمسات

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. 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 تلزم نفسها مسبقًا بقبول وتنفيذ المقترحات التي يتضمنها تقرير تقييم القدرات. فقد التزمت في مذكرة التفاهم بإيلاء اهتمام جاد ودقيق لنتائج التقرير ومقترحاته والرد رسميًا على التقرير، مع الإشارة إلى الاستراتيجيات والإجراءات المقترحة التي تقبلها وستنفذها، والجدول الزمني اللازم لذلك، والاستراتيجيات والإجراءات المقترحة التي لا تقبلها المؤسسة وأسباب ذلك، بما في ذلك خطة تنفيذية للاستراتيجيات والإجراءات المقبولة.

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. تحتفظ المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان بالتزامها بالإبلاغ عن تنفيذها للاستراتيجيات والإجراءات المتفق عليها الناشئة عن تقييم القدرات.

4. من تحديات القدرات إلى الاستراتيجيات والإجراءات

تسعى الاستراتيجيات والإجراءات الواردة في تقرير تقييم القدرات النهائي إلى معالجة قضايا القدرات الأساسية الخاصة بالمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. على وجه العموم، ترتبط قضايا القدرات الأساسية ببعضها البعض وتعتمد على بعضها البعض. 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.

يمكن توجيه الاستراتيجيات والإجراءات نحو تعزيز استقلالية وشرعية المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. يجب أن ينظر تقييم القدرات في كيفية قيام المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان بعملها بأكثر قدر ممكن من الفعالية على الرغم من أي أوجه قصور تشريعية وأيضاً ما يمكن أن تفعله المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان نفسها لتشجيع سن تشريعات أفضل وأقوى. يستهدف تقرير تقييم القدرات المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان، وبالتالي لا ينبغي أن يقترح استراتيجيات وإجراءات خارجة عن سلطة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. 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.

يمكن توجيه الاستراتيجيات والإجراءات نحو تعزيز الترتيبات المؤسسية للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. 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 والسنواتية وإجراءات التشغيل القياسية شائعة في تقارير تقييم القدرات.

يمكن توجيه الاستراتيجيات والإجراءات نحو تعزيز وظائف القيادة والإدارة. القيادة هي وظيفة ومسؤولية مشتركة بين جميع أولئك الذين لديهم سلطة صنع القرار والإشراف داخل المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان. اعتماداً 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 عنصراً حاسماً في الأداء الكامل والفعال للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان.

يمكن توجيه الاستراتيجيات والإجراءات نحو تعزيز إدارة الموارد البشرية. بالنسبة لأي منظمة، فإن قدرات الموارد البشرية تشمل:

- 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.

يمكن توجيه الاستراتيجيات والإجراءات نحو 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. كما تمت التوصية باستراتيجيات وإجراءات تنمية القدرات لبناء القدرات الفنية والوظيفية ومجموعات المهارات للموظفين. يعد وجود بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات تعمل بشكل صحيح وكاف ضمن المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان أمراً ضرورياً في تعزيز المعرفة وإدارة المعرفة.

يمكن توجيه الاستراتيجيات والإجراءات نحو تعزيز الشراكات، وكذلك العلاقات الخارجية. تقوم المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان بعمل مستفيض لزيادة الوعي بحقوق الإنسان. وهي تقوم بالدعوة لحقوق الإنسان تجاه الوزارات الحكومية والبرلمان والقضاء. كما برزت المشاركة مع منظمات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية ووسائل الإعلام والمدافعين عن حقوق الإنسان كمجال ذي أهمية للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان.

الخاتمة - فوائد تقييمات القدرات للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان

صرحت المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان التي اضطلعت بتقييمات القدرات بأنها تستفيد بشكل كبير من هذه العملية. لقد صنفت مشاركتها في عملية تقييم القدرات على أنها ذات صلة وتتسم بالفاعلية والكفاءة وذات تأثير كبير للغاية.

لقد أدرجوا فوائد المشاركة في تقييم للقدرات:

- تحقيق فهم أفضل للقدرات التنظيمية والبرمجية الحالية
- تقييم احتياجات القدرات تقييماً 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 تحديداً 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.

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.

استعراض تقييم القدرات عبارة عن وسيلة للبناء على تقييم القدرات وتقرير تقييم القدرات. إنها عملية أقصر وأبسط من تقييم القدرات نفسها. 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.

كما يمكن أن تقرر المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان إجراء عملية تقييم القدرات بأكملها مرة أخرى. يتضمن تقييم القدرات الجديد مراجعة لتنفيذ التوصيات السابقة ولكنها موجهة في المقام الأول نحو الوضع الحالي للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان واحتياجاتها المستقبلية من القدرات والاستراتيجيات والإجراءات لبناء القدرة الإضافية المطلوبة لزيادة الفعالية.