

Distr.: General
4 March 2021
Arabic
Original: English

المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع



الدورة السنوية لعام 2021

11-7 حزيران/يونيه 2021، نيويورك

البند 9 من جدول الأعمال المؤقت

التقييم

تقييم الخطة الاستراتيجية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي للفترة 2018-2021

موجز تنفيذي

المحتويات

الصفحة

2	أولا - مقدمة
3	ثانيا - السياق
4	ثالثا - النتائج
8	رابعا - استنتاجات
10	خامسا - التوصيات



الرجاء إعادة استعمال الورق



أولاً - مقدمة

1 - عند اقتراب نهاية كل فترة من فترات التخطيط الاستراتيجي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، يُجري مكتب التقييم المستقل التابع للبرنامج الإنمائي تقييماً لما كانت تعترق المنظمة القيام به، وما حدث بالفعل، وما يمكن أن يكون فيه مجال للتحسين. وفي هذه المرحلة، يلقي التقييم نظرة على منظمة تغيرت طريقة عملها في 170 بلداً خلال السنوات الثلاث الماضية استجابة للتغيرات التي طرأت على منظومة الأمم المتحدة الإنمائية. وفي الوقت نفسه، وضعت الإدارة الجديدة رؤية جديدة لعمل البرنامج الإنمائي، مما يشير إلى حدوث تغيير في فلسفتها وتغييرات في صياغة وتنفيذ نهجها الفنية والبرنامجية والتشغيلية. وقد ترسخ الكثير مما وضعت الإدارة أسسه من خلال الخطة الاستراتيجية للفترة 2018-2021، وأبان البرنامج الإنمائي عن دينامية جديدة، لا سيما في الاستجابة لجائحة مرض فيروس كورونا (كوفيد-19). ويؤكد هذا التقييم أن البرنامج الإنمائي، بناءً على الأدلة المتاحة في هذه المرحلة المبكرة، يسير في الاتجاه الصحيح، على الرغم من أن التقييم يلاحظ أن من السابق لأوانه قياس النتائج بالنسبة لبعض المبادرات الجديدة، بينما يوجد مجال للتحسين في مبادرات أخرى.

2 - ويرى التقييم منظمة تسعى جاهدة إلى تقديم الدعم إلى الحكومات الشريكة التي تواجه اضطرابات صحية واجتماعية واقتصادية شديدة بسبب جائحة كوفيد-19. وهو يرصد منظمة تضع استراتيجيات وتقنيات متطورة للتخفيف من حدة آثار المناخ المتغير بسرعة وللتكيف معه، بينما تستعر حرائق الأحرار، وتحتاج الفيضانات الأراضي، وتظل الحقول الفاحلة دون زرع. وهو يجري تقييماً للخطة الاستراتيجية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في بداية عقد من الجهود المتضافرة الرامية إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة على الصعيد العالمي، بينما يواجه إحراز التقدم صعوبات لا بسبب الجائحة فحسب، بل أيضاً بسبب الرياح المعاكسة التي تهب بها النزعة القومية والإجراءات الحمائية والنزاعات وأوجه عدم المساواة المتزايدة. والواقع أن هذه الفترة تطرح العديد من التحديات، ولكنها تمثل بالفرص بالنسبة لمنظمة مثل البرنامج الإنمائي، الذي ما فتى يعمل جاهداً منذ أكثر من 50 عاماً من أجل مساعدة الدول على بذل الجهود والتعاون والتنمية.

3 - وهذا التقييم جزء من خطة التقييم المتعددة السنوات التي وضعها مكتب التقييم المستقل. ويغطي نطاق التقييم الفترة من كانون الثاني/يناير 2018 إلى كانون الأول/ديسمبر 2020. وهو يأخذ في الحسبان استعراض منتصف المدة الذي أُطلع عليه المجلس التنفيذي في الدورة السنوية لعام 2020 (DP/2020/8)، ولكنه لا يكرر تحليل الاستعراض لأداء البرنامج الإنمائي. وقد سعى فريق التقييم عبر صفحات هذا التقرير إلى تحديد أهم جوانب السياق الذي يقدم فيه البرنامج الإنمائي دعمه، ورؤيته لأفضل السبل التي يمكنه أن يقدم بها خدماته، والتقدم الذي يحرزه نحو تحقيق أهدافه. وينظر التقييم أيضاً في القدر الذي تساعد به التغييرات التي أدخلت من أجل تفعيل الخطة الاستراتيجية للمنظمة على التكيف والاستجابة للتغيرات في سياقاتها.

4 - ويقدم التقييم مجموعة شاملة من الاستنتاجات بشأن عمل البرنامج الإنمائي في إطار خطته الاستراتيجية الحالية، ويقدم توصيات من أجل المضي في صقل عمل البرنامج الإنمائي، لجعله أكثر ملاءمة للغرض منه في خدمة التنمية المستدامة على الصعيد العالمي.

ثانياً - السياق

5 - يشمل السياق الإنمائي العالمي الذي قام فيه البرنامج الإنمائي بصياغة خطته الاستراتيجية التي يعمل على تنفيذها ثلاثة أحداث محورية توجه مسار الدعم الإنمائي الدولي. وهذه الأحداث هي خطة التنمية المستدامة لعام 2030 وأهداف التنمية المستدامة؛ والاستجابة العالمية لجائحة كوفيد-19؛ وإصلاحات منظومة الأمم المتحدة، مع حالة التغير المستمر التي تشهدها أعمالها في مجالات التنمية والإدارة والسلام والأمن.

6 - وانطلق عقد العمل من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة في عام 2019 بتوجيه نداء عاجل يدعو جميع الجهات الفاعلة إلى الزيادة بقدر كبير في وتيرة ونطاق جهود التنفيذ. وازدادت صعوبة ما كان يشكل بالفعل مهمة شاقة تشمل 17 هدفاً في وقت تكتسح فيه جائحة كوفيد-19 النظم الصحية وتجهد المجتمعات وتدمر الاقتصادات. وأصبح التقدم المحرز في السابق مهدداً الآن، ويواجه تحقيق خطة عام 2030 مزيداً من التحديات، مع تفاقم حدة الفقر وانعدام الأمن الغذائي وتدهور البيئة الطبيعية واستمرار أوجه عدم المساواة بسبب الجائحة.

7 - وبالنسبة للبرنامج الإنمائي وغيره من هيئات الأمم المتحدة، يتم خلال هذه الفترة أيضاً إصلاح منظومة الأمم المتحدة وفصل وظيفة المنسق المقيم عن البرنامج الإنمائي. وتسعى الإصلاحات التي تقودها الدول الأعضاء من خلال الاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة من أجل التنمية، والتي يناصرها الأمين العام، إلى وضع المنظومة الإنمائية في موقع يجعلها كيانا جماعياً أقوى وأكثر تماسكاً وأدق تحديداً وأكثر قابلية للمساءلة، مع تحسين مواعمة القدرات ومجموعات المهارات والموارد مع خطة عام 2030 و 'طريقة عمل جديدة'.

8 - وتتمثل رؤية الخطة الاستراتيجية للفترة 2018-2021 في مساعدة البلدان على تحقيق التنمية المستدامة عن طريق القضاء على الفقر بجميع أشكاله وأبعاده، وتسريع وتيرة التحولات الهيكلية من أجل تحقيق التنمية المستدامة، وتعزيز القدرة على الصمود في مواجهة الصدمات والأزمات، وذلك في إطار ثلاثة سياقات إنمائية تُعرض باعتبارها نتائج، وهي (أ) القضاء على الفقر بجميع أشكاله وأبعاده؛ (ب) التعجيل بالتحول الهيكلي من أجل تحقيق التنمية المستدامة؛ (ج) بناء القدرة على مواجهة الصدمات والأزمات. وفي إطار هذه السياقات الإنمائية، يتم تحديد ستة حلول مميزة من أجل تحقيق ما يلي: (أ) تقادي وقوع الناس في براثن الفقر؛ (ب) تعزيز الحوكمة الفعالة والشاملة للجميع والخاضعة للمساءلة؛ (ج) تعزيز القدرات الوطنية في مجال الوقاية والتعافي بما يزيد قدرة المجتمعات على الصمود؛ (د) تعزيز الحلول المراعية للطبيعة التي تكفل الاستدامة على كوكب الأرض؛ (هـ) سد فجوة الطاقة؛ (و) تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة والفتاة. والغرض هو أن تتسم هذه الحلول بالمرونة لمواجهة التحديات وتلبية الطلبات الفريدة المطروحة في 170 بلداً يعمل فيها البرنامج الإنمائي ويلتزم بالمساهمة في 27 من النواتج الإنمائية.

9 - وعُرضت منصتان إنمائيتان خلال فترة التخطيط الاستراتيجي الحالية للمساعدة في التنفيذ. وتشمل المنصة العالمية للخدمات الاستشارية والتنفيذية في مجال التنمية وبرامج الدعم القطري مجموعة جديدة من الآليات التي تجمع بين النظم والخدمات والمعارف والمهارات. وبالإضافة إلى ذلك، توضح الخطة الاستراتيجية كذلك مسارين للعمل ومساراً للأداء ومساراً للابتكار، وهي مسارات يتمثل الهدف منها في تكيف طرق العمل والتشجيع على تقديم خدمات متكاملة.

10 - ويندرج التكامل في صميم الخطة الاستراتيجية، التي يتم فهمها وعرضها بطرق متكاملة من خلال ما يلي: (أ) النهج المتكاملة؛ (ب) الدور في تحقيق التكامل؛ (ج) تحقيق تكامل الأدوات وتعزيز القدرات من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

11 - وصُممت الخطة الاستراتيجية لتكون 'مهيئة لإجراء الإصلاح'، مما يعني احتفاظها بالمرونة لدعم الإصلاحات المقبلة (التي لم تكن قد وضعت بعد في صيغتها النهائية) وللتكيف حسب الحاجة للوفاء بالالتزامات التي قطعها البرنامج الإنمائي. وكان إصلاح الأمم المتحدة وفصل وظيفة المنسق المقيم بداية عملية تعيين 127 ممثلاً مقيماً للبرنامج الإنمائي، إلى جانب إعادة تنظيم قدرات الموظفين في المكاتب القطرية. واستتبع تمويل التشكيلة الجديدة للمنسقين المقيمين مضاعفة مساهمة البرنامج الإنمائي في تقاسم التكاليف في منظومة الأمم المتحدة من 5,14 ملايين دولار في عام 2018 إلى 10,3 ملايين دولار في عام 2020.

12 - ولا تزال استجابة البرنامج الإنمائي لجائحة كوفيد-19 تتسق بشكل وثيق مع الاستراتيجيات الأصلية لمنظومة الأمم المتحدة، التي تشمل دعوة الأمين العام إلى العمل، الذي تضمنه التقرير المعنون "المسؤولية المشتركة والتضامن العالمي: التصدي للآثار الاجتماعية والاقتصادية لجائحة كوفيد-19". وتتسم مجموعة الأعمال التي تدعم استجابة البرنامج الإنمائي لجائحة كوفيد-19 بكبر حجمها واتساع نطاقها، وهي تشمل استراتيجيتين تنظيميتين مفصلتين، واستراتيجيات إقليمية وضعتها المكاتب الإقليمية. وقد وجهت الاستجابة المتكاملة المكاتب القطرية إلى التنسيق مع نظراء أفرقة الأمم المتحدة القطرية في وضع تقييمات أولية للآثار الاجتماعية - الاقتصادية في الأجل القصير أو المتوسط، تراعي مختلف آثار جائحة كوفيد-19 على الاقتصادات الوطنية والقطاعات الرئيسية. واسترشدت خطط الاستجابة الاجتماعية - الاقتصادية الوطنية اللاحقة بتقييمات الأثر التي أشرف عليها المنسقون المقيمون. وأصدر البرنامج الإنمائي خطة للانتعاش في حزيران/يونيه 2020 استناداً إلى تجربة الأشهر الثلاثة السابقة وإلى فهم الاحتياجات المتزايدة. والخطة المعنونة "ما بعد التعافي: المضي قدماً نحو عام 2030" تفصل استجابة البرنامج الإنمائي لجائحة كوفيد-19 وتصب تركيزها على أربعة مجالات هي (أ) الحوكمة؛ (ب) الحماية الاجتماعية؛ (ج) الاقتصاد الأخضر؛ (د) الإرباك الرقمي.

13 - وأنفق البرنامج الإنمائي 16,09 بليون دولار بين عامي 2018 و 2020، منها 13,52 بليون دولار على البرمجة، مع ربط 75 في المائة منها بالحلول المميزة لمسائل الفقر والحوكمة، وأقل من 3 في المائة لكل حل من الحلول المميزة المتعلقة بالطاقة والشؤون الجنسانية.

ثالثاً - النتائج

النتيجة 1 - وضوح الرؤية والإطار المفاهيمي

14 - يُعترف على صعيد المنظمة برمتها بأن الخطة الاستراتيجية أداة طموحة ومرنة وضعت البرنامج الإنمائي على المسار الصحيح لدعم البلدان في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وتنفيذ إصلاحات منظومة الأمم المتحدة الإنمائية، والاستجابة لحالة الطوارئ المرتبطة بجائحة كوفيد-19. ومع ذلك، فإن المفاهيم التي تشكل أساس التكامل وسياقات التنمية والحلول المميزة والمنصات الإنمائية والأداء ومسارات والابتكار لا تزال تدعو إلى مزيد من الوضوح لتتطور وتأخذ أشكالها.

النتيجة 2 - التكيف والمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة

15 - أسرع البرنامج الإنمائي في تكيف قدراته من أجل دعم إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية، إذ عين جيلا جديدا من كبار القادة في المكاتب القطرية، وواصل القيام بدور المساهم الرئيسي بالتمويل والقدرات التقنية وخدمات الدعم التشغيلي لنظام المنسقين المقيمين. ولم يتسم فصل مهام التنسيق عن البرنامج الإنمائي بالسهولة، ولا تزال التحديات ماثلة في إعادة تحديد موقع البرنامج الإنمائي ضمن حيز العلاقة بين العمل الإنساني والسلام والتنمية.

النتيجة 3 - قوة البرنامج الإنمائي وأهميته

16 - قدم البرنامج الإنمائي مساهمات هامة في النتائج الإنمائية في إطار السياقات الإنمائية العامة الثلاثة والحلول المميزة المنصوص عليها في الخطة الاستراتيجية. وبصفة عامة، لا تزال آراء أصحاب المصلحة في أهمية البرنامج الإنمائي آراء إيجابية، وخاصة فيما يتعلق بالشؤون الجنسانية والحوكمة والبيئة، ولكن بدرجة أقل فيما يتعلق بالحد من الفقر وتوفير الطاقة. ويحظى البرنامج الإنمائي بأكبر التقدير لأدواره التقليدية في تنفيذ البرامج والمشاريع وتنمية القدرات والخبرات التقنية، ولكنه لم يحظ بعد بمثل ذلك لعروضه الجديدة الواردة في الخطة الاستراتيجية بتقديم حلول إنمائية متكاملة ومبتكرة.

النتيجة 4 - أهم التحديات القائمة والمجالات الرئيسية التي ينبغي تحسينها

17 - على الرغم من استمرار التحسينات، لا تزال الإدارة القائمة على النتائج وعمليات الرصد والإبلاغ والتعلم من النجاحات وحالات الفشل مجالات رئيسية للتحسين.

النتيجة 5 - إسهامات البرنامج الإنمائي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة

18 - أسهم البرنامج الإنمائي في جميع أهداف التنمية المستدامة، ولكن أكثر من 50 في المائة من مجموع نفقات البرنامج تعلق بالهدف 1 (القضاء على الفقر) والهدف 16 (السلام والعدل والمؤسسات القوية)، وهما أيضا مجالان من مجالات القوة النسبية الرئيسية للبرنامج الإنمائي وفقا لرؤية الخطة الاستراتيجية. وفي حين أن البرنامج الإنمائي قدم الدعم للنهج المتكاملة المتبعة من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال مجموعة كبيرة من الأدوات، فإن عدم كفاية الإبلاغ على الصعيد المؤسسي جعل من الصعب تحديد فرادى الأدوات التي ساعدت بفعالية على تسريع وتيرة التقدم صوب تحقيق فرادى الأهداف ومدى إسهامها في ذلك.

النتيجة 6 - المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة

19 - عززت الخطة الاستراتيجية أهمية المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة بوصفهما من العوامل الرئيسية المؤدية إلى التعجيل بتحقيق نتائج التنمية. وأمام البرنامج الإنمائي الآن فرصة ليبين بمزيد من الوضوح كيف يمكن للنهج تعميم مراعاة المنظور الجنساني أن تحقق مزيدا من النتائج التحويلية على الصعيد

الجنساني⁽¹⁾ في جميع مجالات التنمية من أجل التعجيل بتحقيق أهداف التنمية المستدامة. ولا تزال القيود الرئيسية تتمثل في الافتقار إلى الموارد المالية والبشرية الكافية.

النتيجة 7 - مبادئ خطة التنمية المستدامة لعام 2030

20 - في حين أن تطبيق المبادئ الرئيسية لخطة عام 2030 بفعالية وبصورة منهجية لا يزال يشكل تحدياً للمجتمع الإنمائي بأسره، بذل البرنامج الإنمائي جهوداً متضافرة من أجل تعزيز الشراكات التعاونية لدعم وتمويل أهداف التنمية المستدامة، وتحقيق التكامل بين النهج بشكل أكثر انتظاماً لتراعي الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بمزيد من التوازن، وتعميم مبدأ عدم ترك أحد خلف الركب. والبرنامج الإنمائي في وضع جيد يمكنه من زيادة تركيزه من خلال القيادة والمساهمة في تحقيق الشمول والاستدامة.

النتيجة 8 - خطة الابتكار

21 - أعقبت رفع مستوى الابتكار في الخطة الاستراتيجية استثمارات هامة في تنمية القدرات القائمة وتعميم جهود الابتكار على كامل نطاق المنظمة. واتخذت خطوات هامة لتهيئة بيئة تمكينية أفضل من شأنها تشجيع الابتكار. ولم يرق البرنامج الإنمائي بعد بما يكفي من تكييف قواعده وإجراءاته للاستفادة بشكل كامل من البرمجة والشراكات وفرص التمويل المبتكرة.

النتيجة 9 - مختبرات تسريع الأثر الإنمائي

22 - رغم أن من السابق لأوانه في هذه المرحلة أن يتم النظر في النتائج، فإن إنشاء شبكة مختبرات تسريع الأثر الإنمائي يتيح المزيد من الاطلاع على تقنيات الابتكار الاجتماعي والتكنولوجيات الرقمية على المستوى القطري، ويضع الأساس لنهج أكثر تكاملاً إزاء فهم تحديات التنمية وتنفيذ حلولها، لتكون نهجاً توافق سياقاتها وتشرك المزيد من الأطراف.

النتيجة 10 - قياس الابتكار وتوسيع نطاقه

23 - بدأ في الظهور كم وافر من الابتكارات التي تنطوي على إمكانات كبيرة لتحويل عمل البرنامج الإنمائي. ومع ذلك، فإن قدرة البرنامج الإنمائي على تحديد الابتكارات الناشئة ضمن جميع حافطات مشاريعه ودعم نموها وتوسيع نطاقها مقيد بمحدودية الإقبال على المخاطرة، والافتقار إلى دعم أصحاب المصلحة، وعدم كفاية الموارد المالية، ونقص المرونة في القواعد والأنظمة، وأوجه القصور في مهام الرصد والتقييم وإدارة المعارف. والعملية التي يتم من خلالها دمج التقنيات والأدوات التي تم إثباتها وتكييف حجمها ضمن عروض الخدمات هي عملية مخصصة حسب الحالات وليست لها السمات المؤسسية الكافية للاستجابة للطبيعة اللامركزية للبرنامج الإنمائي.

النتيجة 11 - التحول الرقمي

24 - برزت الاستراتيجية الرقمية للبرنامج الإنمائي بوصفها أداة هامة في الوقت المناسب لتمكين الخطة الاستراتيجية، مما أسهم في الابتكار. وما فتئت المبادرات الرقمية تأخذ أشكالها، ولا تزال سرعتها تتزايد في

(1) مقياس فعالية النتائج الجنسانية الذي يستخدمه مكتب التقييم المستقل يعرف النتائج التحويلية على الصعيد الجنساني على أنها النتائج التي تسهم في إحداث تغييرات في المعايير والقيم الثقافية وهياكل السلطة وجذور عدم المساواة والتمييز بين الجنسين.

دعم الاستجابة لجائحة كوفيد-19 ومساعدة البرنامج الإنمائي على تطوير قدراته لتلبية الطلبات المتزايدة في جدول أعمال التنمية الرقمية.

النتيجة 12 - برامج الدعم العالمي/شبكة السياسات العالمية

25 - تمثل شبكة السياسات العالمية تحسناً بالمقارنة مع الدعم الذي كان البرنامج الإنمائي يقدمه سابقاً في مجال السياسات. وهي توفر إمكانات جيدة لزيادة أوجه الكفاءة في نشر الخبرات ضمن المنظمة. ولا تزال هناك حاجة إلى اتباع نهج أكثر اتساقاً في مجال رسم خرائط القدرات والتتقل وطرائق التعاقد المرنة، فضلاً عن استكمال الهياكل الأساسية لتلك الشبكة، وإزالة الحواجز الإقليمية، وإشراك المزيد من مراكز السياسات العالمية ووكالات الأمم المتحدة الأخرى والمؤسسات البحثية والأكاديمية.

النتيجة 13 - برامج الدعم القطري

26 - تحظى برامج الدعم القطري بالتقدير لما تتطوي عليه من إمكانات لتحفيز الابتكار والتكامل على الصعيد القطري. وقد أتاحت تلك البرامج لأصحاب المصلحة المتعددين حيزاً للمشاركة وإجراء التجارب. ولم يتم إيلاء اهتمام كاف لضمان فعالية واستدامة تلك البرامج، فضلاً عن قياس أدائها ونتائجها. وافترق تنفيذ برامج الدعم القطري إلى خطة عمل قوية وإطار مفاهيمي، ولم يقدم التوجيه والدعم العملي الكافيين للمكاتب القطرية.

النتيجة 14 - الإدارة والعمود الفقري التشغيلي للبرنامج الإنمائي

27 - ساعدت التدابير التي اتخذت خلال فترة الخطة الاستراتيجية الحالية على خفض تكاليف إدارة البرنامج الإنمائي، وتحقيق التوازن في الميزانية، وتبسيط العمليات والإجراءات، وتحسين التركيز على العملاء، والحد من بصمة الكربون التي تتركها عمليات البرنامج الإنمائي على الصعيد العالمي. وبالإضافة إلى ذلك، فإن التغييرات التي تسنى إدخالها بتسخير التكنولوجيات الجديدة وإعادة تصور القدرات من أجل تحقيق الفعالية والكفاءة في تصريف الأعمال أدت إلى تعزيز الوسائل التي تمكن البرنامج الإنمائي من تحسين قدرته على التحرك بسرعة ومرونة وعلى إرضاء العملاء.

النتيجة 15 - إدارة شؤون الأفراد وقدراتهم

28 - بدأ البرنامج الإنمائي في تنفيذ "استراتيجية الموظفين لعام 2030"، التي تعرض خطة شاملة لإدارة شؤون الأفراد من أجل التصدي لتحديات إدارة الموارد البشرية وتعزيز قدرات القوة العاملة. وتمت الزيادة في توضيح تلك الاستراتيجية من خلال "استراتيجية لتعلم الأفراد وتطوير قدراتهم" في عام 2020. ولم تجعل المنظمة الأدوات اللازمة لهذه الاستراتيجيات تؤدي وظائفها على نحو تام، ولا بد من العمل على تحديد المخاطر والاستراتيجيات وتدابير التخفيف بشكل أوضح من أجل تقييم قدرات التنمية تقييماً ملائماً.

النتيجة 16 - ثقافة المنظمة

29 - تعرقل ثقافة المنظمة التي تتسم بالنفور من المخاطر قدرة البرنامج الإنمائي من حيث سرعة الحركة والمرونة والابتكار. فالميل نحو تفادي الصراعات، حيث لا يتم الإبلاغ عن سوء الأداء والسلوك والتصدي لهما بشكل متسق، يعرقل التعلم وفرص تحسين النتائج.

النتيجة 17 - تدفقات واتجاهات تمويل البرنامج الإنمائي

30 - على الرغم من السياق المالي الصعب، احتفظ البرنامج الإنمائي بتدفقات مستقرة من الموارد الأخرى (غير الأساسية)، وتمكن من زيادة الموارد العادية (الأساسية) من خلال الإسراع في تعبئة الأموال وإعادة تخصيصها من أجل التصدي لجائحة كوفيد-19. ويستمر تكيف جانب التمويل في نموذج الأعمال الذي اعتمده البرنامج الإنمائي، وأصبح المزيد من الاهتمام يولى للزيادة في تنوع مصادر التمويل. وتبين التغيرات في تكوين الإيرادات الكيفية التي حاول بها البرنامج الإنمائي أن يتوخى المرونة، مما يضع الأساس لكيفية دراسة ذلك بمزيد من الدقة في الخطة الاستراتيجية المقبلة.

رابعاً - استنتاجات

الاستنتاج 1 - رؤية الخطة الاستراتيجية والإطار المفاهيمي

31 - تحظى الخطة الاستراتيجية للبرنامج الإنمائي بالتقدير لرؤيتها المتكاملة المتطلعة إلى المستقبل ومرونتها، على الرغم من الحاجة إلى مزيد من الوضوح المفاهيمي والتوجيه التشغيلي. وقد أسهمت الخطة الاستراتيجية في تحسين نتائج التنمية، ولكن الرؤية الطموحة للتكامل ونماذج تصريف الأعمال المبتكرة لم تتضح بعد بشكل كامل على الصعيد القطري. ويتطلب التحول المتوخى في الخطة الاستراتيجية مزيداً من الوقت والقدرات والمرونة في الإدارة والنماذج المالية.

الاستنتاج 2 - دور البرنامج الإنمائي في منظومة الأمم المتحدة الإنمائية وخطة التنمية المستدامة لعام 2030

32 - تدفع التغيرات التي حدثت في الآونة الأخيرة من خلال إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية البرنامج الإنمائي إلى تغيير موقعه باقتراح قيمة مضافة أكثر وضوحاً وتركيزاً، استناداً إلى نقاط قوته النسبية، من أجل مساعدة البلدان على تحقيق أهداف التنمية المستدامة. والبرنامج الإنمائي في وضع جيد يمكنه من المساهمة في القضاء على الفقر وتعزيز الحكم الرشيد، كما أنه يحظى بتقدير كبير لأعماله الرامية إلى دعم المساواة بين الجنسين، وحماية البيئة، وبناء القدرة على مواجهة الصدمات والصراعات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، لا سيما حين تتجز تلك الأعمال بطريقة متكاملة مع التركيز على مبادئ التنمية المستدامة.

الاستنتاج 3 - المساهمة التي يقدمها البرنامج الإنمائي للبلدان من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة

33 - أصبحت نقاط قوة البرنامج الإنمائي وموقعه من حيث إدماج أهداف التنمية أكثر وضوحاً بشكل تدريجي، غير أن عدم كفاية رصد المساهمات في كل هدف من تلك الأهداف ونقص الإبلاغ عنها يجعلان من الصعب تحديد ما إذا كان ما عُرض من الأدوات والدعم قد اتسم بالفعالية في تحقيق النتائج وفي التعجيل بإحراز التقدم صوب تحقيق الأهداف، ومدى تلك الفعالية.

الاستنتاج 4 - المساواة بين الجنسين بوصفها عاملاً للتعجيل بتحقيق أهداف التنمية المستدامة

34 - ثبت أن نهج الخطة الاستراتيجية المتمثل في مواصلة تعميم أوجه المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة عامل رئيسي من عوامل التعجيل بتحقيق نتائج التنمية. وقد انتقل البرنامج الإنمائي تدريجياً من تعداد المستفيدين حسب نوع الجنس إلى اتباع النهج الأكثر مراعاة للاعتبارات الجنسانية التي تلبي الاحتياجات المختلفة للرجل والمرأة. ولا تزال مساهمة البرنامج الإنمائي في التحول الشامل والمستدام محدودة بسبب عدم كفاية المخصصات من الموارد المالية والبشرية وقلة الاهتمام بتشجيع التغيير المستدام للسلوك.

الاستنتاج 5 - الابتكار والتحول الرقمي

35 - أظهرت الخطة الاستراتيجية علامات تحول طرأ في الوقت المناسب بالنسبة للأعمال الابتكارية التي يقوم بها البرنامج الإنمائي، إذ نقلت البرنامج من هوامش المنظمة إلى صميمها. وتوضح الاستثمارات في شبكة مختبرات تسريع الأثر الإنمائي والاستراتيجية الرقمية الجهود المبذولة لتجديد ما يعرضه البرنامج الإنمائي من برامج مبتكرة، كما أنها تعزز قدرات المكاتب القطرية على الابتكار. وستتوقف إدارة الابتكار بمزيد من الفعالية على إدخال تحسينات على نظم إدارة معارف البرنامج الإنمائي، واهتمام أصحاب المصلحة، والموارد المالية، وعلى نهج أكثر حزمًا في توسيع نطاق النجاحات.

الاستنتاج 6 - برامج الدعم

36 - تساعد برامج الدعم العالمي والقطري المنشأة من خلال الخطة الاستراتيجية على توسيع نطاق الخبرة المتاحة في المراكز الإقليمية والمكاتب القطرية التابعة للبرنامج الإنمائي، مما يمكن المنظمة تدريجياً من تحسين استخدام ونشر أصولها وقدراتها لإدارة المزيد من النهج المخصصة للسياقات والنهج التكرارية والتجريبية، إزاء حل المشاكل من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

الاستنتاج 7 - رصد الأداء والإبلاغ والتعلم

37 - يستمر تحسين نظم رصد الأداء والإبلاغ عن النتائج التي يعمل بها البرنامج الإنمائي. وقد بذلت جهود من أجل تعزيز الإطار المتكامل للنتائج والموارد في الخطة الاستراتيجية ونظام الرصد والإبلاغ الأوسع نطاقاً، وشمل ذلك إدراج التعلم الآلي لأغراض التحليل. ومع ذلك، لا تزال هناك ثغرات تعوق الإبلاغ الدقيق بالنسبة للإدارة القائمة على النتائج. ولا تزال النظم التي يستخدمها البرنامج الإنمائي في رصد الأداء والإبلاغ عن النتائج لا تتناسب الإدارة القائمة على النتائج والإبلاغ الدقيق. وهناك مشاكل تعترض جودة إطار النتائج والمؤشرات المستخدمة والبيانات التي يتم جمعها والإبلاغ عنها. ولا يولى إلا اهتمام محدود بذلك، باستثناء استخلاص الدروس. ولم يكفل البرنامج الإنمائي بعد استخدام الدروس المستخلصة لتحسين النتائج وحفز النجاحات والابتكارات وتوسيع نطاقها والتعجيل بتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

الاستنتاج 8 - العمود الفقري الإداري والتشغيلي لمنظومة الأمم المتحدة الإنمائية

38 - حسن البرنامج الإنمائي أساليب إدارته وعملياته، مبدئياً تصميمه على أن يكون جهة تقدم خدمات تشغيلية أكثر تركيزاً على العملاء، ملتزمة بتحسين أساليب إدارة شؤون الأفراد وتعليمهم وتطوير مهاراتهم، وبتبسيط العمليات والإجراءات، وتوسيع نطاق الاستثمارات في مجال الابتكار الرقمي والتكنولوجي. وعلى الرغم من إحراز تقدم كبير في ذلك، ولا تزال هناك أوجه قصور تشغيلية وإدارية، منها محدودية سرعة الحركة

والمرونة في الإدارة والتمويل القابلين للتكيف. وستكون هناك حاجة إلى الزيادة في تبسيط هياكل اتخاذ القرارات من أجل الاستجابة للتحديات الإنمائية السريعة التطور.

الاستنتاج 9 - التمويل

39 - حافظ البرنامج الإنمائي على موارد مستقرة نسبياً خلال فترات صعوبة الظروف المالية، على الرغم من أنه يواجه ضغوطاً متزايدة لإيجاد سبل مبتكرة لتمويل أعماله وإقامة شراكات مع جهات مانحة غير تقليدية. وما لم يتمكن البرنامج الإنمائي من الابتعاد عن الطابع القائم على المشاريع لنموذجه التمويلي ومن إيجاد سبل أكثر فعالية ومرونة يمكن التنبؤ بها لتمويل البرامج القطرية المتكاملة، فسيكون من الصعب توفير الموارد للتحويلات النظمية اللازمة للنهج والحلول المتكاملة التي تبرزها الخطة الاستراتيجية.

الاستنتاج 10 - التصدي لجائحة كوفيد-19

40 - أدت جائحة كوفيد-19 إلى تعطيل البرامج في العديد من البلدان، ولكنها أتاحت أيضاً فرصاً استغلها البرنامج الإنمائي لتعبئة الموارد والقدرات من أجل دعم استراتيجيات التأهب والاستجابة لدى الدول الأعضاء. ولا يزال هناك مجال ليوصل البرنامج الإنمائي الاستفادة من قيادته الفكرية بشأن نهج التنمية البشرية لمساعدة الشركاء في التنمية على التحلي بالجرأة والتفكير بطرق مختلفة، متجاوزين الاستجابة لجائحة كوفيد-19 وخطة عام 2030، وعلى البناء الأفضل في المستقبل بمزيد من الإنصاف والاستدامة.

خامساً - التوصيات

التوصية 1: دور البرنامج الإنمائي وعرض قيمته - في الخطة الاستراتيجية المقبلة، ينبغي أن يحدد البرنامج الإنمائي دوره وعرض قيمته على نحو أفضل دعماً لخطة عام 2030 ولجهود التصدي لجائحة كوفيد-19، مع الاهتمام بالوضع المتغير للمنظمة على الصعيد القطري في أعقاب إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية؛ وينبغي له أن يرسى أعماله على نقاط قوته النسبية التي تحظى بأعلى التقدير، مع التركيز بشكل خاص على مبدأي الشمول والاستدامة من أجل البناء الأفضل في المستقبل مع الاهتمام بعدم ترك أحد خلف الركب.

41 - وفي حين أن المنظمة تتعاون بنشاط مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى في دعم جميع أهداف التنمية المستدامة حيثما كان ذلك منطقياً وحيثما طبعته الكفاءة، ينبغي لها أن تسعى إلى أن تكون جهة مُبتكرة في مجال التنمية، وأن تستخدم الآليات الجديدة على نحو أفضل لتشجيع الحلول الإنمائية المتكاملة مع التركيز على أهداف التنمية المستدامة حيثما تمتعت بنقاط قوة نسبية. ولا يعني هذا التركيز أن البرنامج الإنمائي لن يساهم في معظم الأهداف الأخرى، وإن لم يساهم فيها جميعها؛ فلا مفر من مساهمة البرنامج الإنمائي على نطاق واسع، نظراً للطبيعة المتكاملة لأهداف التنمية المستدامة. وينبغي الحرص على إيلاء اهتمام خاص لإدماج منظور الاستدامة ومبدأ عدم ترك أحد خلف الركب باعتبارهما حافزين على تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وعلاوة على ذلك، ينبغي أن تركز الخطة الاستراتيجية المقبلة على تقديم الدعم في أعقاب أزمة كوفيد-19، لا للمساعدة في تحقيق الانتعاش فحسب، بل كذلك لإعادة ضبط مسارات التنمية من أجل تحقيق مستقبل أخضر يتسم بالمساواة والقدرة على الصمود من أجل البناء الأفضل في المستقبل.

42 - وينبغي للبرنامج الإنمائي أن يقوم بما يلي: (أ) إيلاء اهتمام متجدد للحد من الفقر وأوجه عدم المساواة وتعزيز الحماية الاجتماعية؛ (ب) تشجيع الانتقال إلى الاقتصاد الأخضر، مع الاستفادة من أعماله الناجحة الذي أنجزها في مجال إدارة البيئة والموارد الطبيعية؛ (ج) تعزيز المؤسسات الديمقراطية الشاملة للجميع، لا سيما من خلال التحول الرقمي. وينبغي أن يتم ذلك بهدف دعم مجتمعات أكثر قدرة على التكيف مع زيادة التركيز على الصدمات والطوارئ المناخية والنزاعات ومستقبل العمل بتبصر وبالتفكير في سيناريوهات نظم معقدة. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يعزز البرنامج الإنمائي بشكل أفضل العلاقة الثلاثية بين العمل الإنساني والتنمية والسلام من أجل معالجة أوجه عدم المساواة بنهج يقوم على الحقوق ويستند إلى الأدلة ويركز على الإنسان، مع التشديد على أهمية ضمان نتائج شاملة وتحولية طويلة الأجل من الناحيتين الاجتماعية - الاقتصادية والبيئية.

43 - ولا يفرد البرنامج الإنمائي بأعمال التكامل، إذ ينبغي أن تكون هذه المهمة مسؤولية مشتركة مع الأفرقة القطرية التابعة للأمم المتحدة وغيرها من الشركاء الإنمائيين. بيد أن البرنامج الإنمائي، بوجوده العالمي وشبكته العالمية، ينبغي أن يضع نفسه في طليعة الحلول المتكاملة، وأن يكون بمثابة حافز يساعد على التعجيل بتحقيق أهداف التنمية المستدامة، ويشجع طرق العمل الأكثر ابتكاراً، وذلك بسبل منها النهج التي تعتمد على الحكومة ككل، والمجتمع ككل، والأمم المتحدة ككل. وفي هذه العملية، سيحتاج البرنامج الإنمائي إلى تحسين رصدته وتقييمه لمساهماته وأدواته وعروضه المتعلقة بأهداف التنمية المستدامة، وإلى كفاءة وضع خرائط أكثر ملائمة لأصحاب المصلحة من أجل العمل بفعالية في النظم المعقدة على اختلافها، وفهم مكان القوة النسبية لمختلف الجهات الفاعلة من أجل "الوصل بين الحلقات" أيًا تكن قضايا التنمية. وينبغي أن تشمل تلك الإجراءات حلولاً قائمة على الشبكات تجمع مختلف الجهات المعنية والشراكات التي تركز على أهداف محددة من أجل الاشتراك في تصميم وتنفيذ نظم قادرة على الصمود والتكيف بسرعة مع التغيرات في مختلف المجالات، وعلى استيعاب الصدمات لضمان المرونة والاستدامة. وسيطلب ذلك كله أن تزيد الخطة الاستراتيجية القادمة في وضوح مفاهيم من قبيل النهج المتكاملة، والتكامل بين أهداف التنمية المستدامة، وأدوار الجهات التي تحقق التكامل. وسيكون من الضروري أيضاً توفير المزيد من التوجيه المحدد لآليات التنفيذ، وطرائق التمويل البديلة، ونماذج تصريف الأعمال المرنة المكيفة للمساعدة في تفعيل التحول النظمي المتوخى لعقد العمل الحالي.

التوصية 2: الابتكارات - من أجل تلبية الطلبات المتزايدة الناشئة عن التغيير في السياق الذي تسببت فيه جائحة كوفيد-19، ينبغي لأعمال البرنامج الإنمائي في مجال الابتكار أن تعطي الأولوية لدعم البلدان الشريكة في التحول الرقمي، وأن تعالج الاختناقات الإدارية التي تعرقل الابتكار، وأن تضمن إدخال تحسينات على نظم إدارة المعارف، وأن تضع نهجاً أكثر إمعاناً لتتبع وتوسيع نطاق الابتكارات الناجحة، التي يمكن أن تعجل بالتوصل إلى نتائج في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

44 - وللمساعدة على تغيير ثقافة المنظمة التي تحرص على تقادي المخاطرة وضمان تسريع وتيرة الابتكار، من المهم جداً أن يكون البرنامج الإنمائي جريئاً في التصدي بصورة استباقية للاختناقات الإدارية المتبقية التي تحد من التجريب والتعلم ومشاركة القطاع الخاص. ومن أجل تحقيق أقصى قدر من عائدات الاستثمارات والتعجيل بتحقيق النتائج، ينبغي للبرنامج الإنمائي أن يتخذ خطوات لضمان الاتساق الدينامي بين سياساته كمنظمة وخطة الابتكار الآخذة في التطور لإضفاء الطابع الرسمي على الدعم المقدم من أجل توسيع نطاق الحلول والممارسات التي ثبت نجاحها في أساليب عمله الرئيسية. وفي هذا الصدد، لا بد من

وضع معايير واضحة يمكن تعميمها، ومن تحديد النقاط المرجعية للأدلة من أجل دعم القياسات واتخاذ قرارات شفافة بشأن عمليات توسيع النطاق، وذلك لدعم مشاركة جميع وحدات تصريف الأعمال.

45 - وينبغي للبرنامج الإنمائي، استناداً إلى مزاياه النسبية، أن يركز اهتمامه على الابتكار الاجتماعي والرقمي، وأن يساعد المكاتب القطرية والحكومات الوطنية التي تدعمها تلك المكاتب على مواجهة بعض التحديات والفرص المعقدة الناشئة المرتبطة بمشاركة القطاع الخاص، واستخدام التكنولوجيات الجديدة، وآثار أساليب العمل الجديدة. وعلاوة على ذلك، سيكون من المهم إعطاء الأولوية لإضفاء الطابع الرسمي على نماذج الدعم المتميزة لضمان تسخير الفرص الرقمية في جميع المكاتب القطرية التابعة للبرنامج الإنمائي، مع مراعاة مختلف السياقات التي يعمل فيها البرنامج الإنمائي.

التوصية 3: المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة بوصفهما عاملين من عوامل التعجيل بتحقيق التنمية المستدامة - ينبغي أن يواصل البرنامج الإنمائي توضيح كيفية تحقيق وتوسيع نطاق الفوائد الملموسة لدمج المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة بوصفهما عاملين من عوامل التحفيز على الإسراع في تحقيق التنمية ضمن خطة عام 2030 وأهداف التنمية المستدامة. وينبغي أن توصي جميع المكاتب باعتماد عملية ختم المساواة بين الجنسين، مع بذل جهود لزيادة الاستثمار المالي في الشؤون الجنسانية في جميع المجالات. وينبغي أن يزود البرنامج الإنمائي المنظمة على نحو أنسب بموظفين متخصصين في الشؤون الجنسانية، قادرين على تنفيذ نظم تركز على النتائج التي تراعي المنظور الجنساني وتحقق التحول.

46 - وفي الخطة الاستراتيجية المقبلة، ينبغي للبرنامج الإنمائي أن يواصل توضيح كيفية تحقيق الفوائد الملموسة لإدماج المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة بوصفهما عاملين يعجلان بتحقيق التنمية. وسيتيح ذلك أيضاً عرضاً أوضح للقيمة للجهات المانحة فيما يتعلق بالقيمة المضافة الفريدة التي يتيحها البرنامج الإنمائي من حيث الشؤون الجنسانية من أجل التعجيل بإحراز التقدم نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وابتداءً من نهج نُظمي، ينبغي أن تخضع جميع برامج البرنامج الإنمائي لتحليل مقياس فعالية النتائج المراعية لنوع الجنس في مراحل التصميم والتنفيذ والتقييم من أجل مساعدة البرنامج الإنمائي على تحقيق مزيد من النتائج المراعية لنوع الجنس التي تحقق التحول. وستقتضي زيادة النهج النظمية لتحقيق التحول أن يفي البرنامج الإنمائي بالتزامه بتخصيص 15 في المائة من الموارد البرنامجية للمبادرات التي تسعى إلى تحقيق المساواة بين الجنسين و/أو تمكين المرأة باعتبارهما هدفين رئيسيين وصريحين، بل أن يتجاوز ذلك الالتزام. وفي هذا الصدد، ينبغي تعزيز دقة المؤشر الجنساني. ولا بد من تقديم مزيد من التوجيه للمكاتب القطرية لكي يكون لها فهم مشترك لكيفية استخدام هذا المؤشر على نحو أكثر استراتيجية. وعند الاقتضاء، ينبغي تعديل المؤشر الذي يتم تحديده أثناء مرحلة التنفيذ. وينبغي تحديد عمليات أقوى لضمان الجودة، سواء على صعيد المكاتب القطرية أو على الصعيد الإقليمي، من أجل ضمان الاستخدام السليم لمقياس فعالية النتائج المراعية لنوع الجنس والمؤشر الجنساني.

47 - ونظراً لما أثبتته البرنامج الإنمائي من إمكانات التحفيز التي يتمتع بها، ينبغي له أن يلزم جميع المكاتب بالاشتراك في عملية ختم المساواة بين الجنسين، وببذل جهود لزيادة استخدام هذا الختم لا في القطاع الخاص فحسب، بل أيضاً في هياكل الحكم. وسيطلب ذلك تنمية قدرة الموظفين المعنيين بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة على جميع المستويات، مع وضع ترتيبات تعاقدية ملائمة للمتخصصين في

الشؤون الجنسية. وفي الوقت نفسه، سيكون من المهم تعميق تعميم المنظور الجنساني في جميع الأفرقة بدلا من مواصلة الاعتماد المفرط الحالي على جهات التنسيق المعنية بالشؤون الجنسية. وينبغي أن تتطور الجهود الأخرى الرامية إلى تحقيق التكافؤ بين الجنسين لتركز على تحسين ظروف عمل المرأة. فعلى سبيل المثال، ينبغي إيلاء مزيد من الاهتمام لأبعاد الرعاية غير المدفوعة الأجر، وهي حاجة أبرزتها بقوة جائحة كوفيد-19، مع تعزيز سياسة البرنامج الإنمائي في مجال الموارد البشرية عن طريق مواءمة إجازة الأبوة للآباء وإجازة الأمومة/الأبوة للوالدين من نفس الجنس مع الأحكام الحالية لإجازة الأمومة. ويمكن أن تساعد هذه التحولات السياساتية على دعم التحول في الأدوار ضمن الأسر المعيشية، وهو ما يؤثر أيضا على المساواة بين الجنسين في أماكن العمل.

التوصية 4: شبكة السياسات العالمية وبرامج الدعم القطري - ينبغي أن يستخدم البرنامج الإنمائي شبكة السياسات العالمية التابعة له استخداما أكثر فعالية لتحسين تنقل الخبرات، مع زيادة دقة البرمجة من خلال تحديد الأهداف والمعالم وتدابير الفعالية تحديدا جيدا. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي تشجيع اتباع نهج أكثر شمولاً واستراتيجية من أجل إنشاء برامج الدعم القطري عن طريق النهوض بإطارها المفاهيمي ومعايير تقييمها، وعن طريق توفير آليات للدعم والتوجيه العمليين من أجل تعزيز النهج القائمة على حافطات المشاريع والنظم.

48 - وينبغي أن يحسن البرنامج الإنمائي أساليب نشر الخبرات الداخلية في جميع المناطق وأن يعزز الحوافز لتيسير تنقل مستشاري السياسات من منطقة إلى أخرى. وينبغي أن يستفيد البرنامج الإنمائي على نحو أفضل من الخبرات المتاحة ضمن المكاتب القطرية عن طريق إنشاء نظم وحوافز، مع التأكد من أن سياسة التنقل تشمل الموظفين الوطنيين. وينبغي أن ترتبط السياسات العالمية على نحو أكثر فعالية بالبنية التحتية لشبكة السياسات العالمية، بما يكفل أن تصبح تلك الشبكة قناة تقرب مراكز السياسات من المراكز الإقليمية والمكاتب القطرية. وبالمثل، ينبغي استكشاف خيارات لتعزيز التآزر الأوثق بين البنية التحتية لشبكة السياسات والنظم الأخرى لإدارة الموارد المالية والبشرية. وينبغي أن يوصل البرنامج الإنمائي أدواته الرئيسية المتاحة ضمن شبكة السياسات العالمية عن طريق تحسين التوجيه وتدفق المعلومات، وإيجاد حوافز لتحسين استخدام النظام.

49 - ولكي تحقق برامج الدعم القطري النتائج المنشودة، ينبغي أن يعد البرنامج الإنمائي مجموعة شاملة من إجراءات الدعم للمكاتب القطرية، تتضمن التوجيه العملي، والدعم الاستشاري والتقني، وتقديم الإرشاد في البلدان عند الاقتضاء. وينبغي أن يشمل ذلك عرض حوافز لإشراك المراكز الإقليمية ومراكز السياسات العالمية ووكالات الأمم المتحدة الأخرى في برامج الدعم على الصعيد القطري. وسيكون من الضروري دعم هذه البرامج بنظام شامل لرصد أدائها ونتائجها على الصعيدين القطري والعالمي من خلال آلية الإبلاغ السنوي والإطار المتكامل للنتائج والموارد. وينبغي أن يتم تقييم استدامة برامج الدعم القطرية القائمة بأنظمة استناداً إلى الممارسات الجيدة، وينبغي إلزام المكاتب القطرية بوضع خطط ملائمة في مجال الاستدامة لبرامجها التي تقوم أفرقة الدعم الإقليمي والعالمي بفحصها. وينبغي أن تكون برامج الدعم القطري أكثر ارتباطاً بالمكاتب الإقليمية وأن يتم تنسيقها من خلال تلك المكاتب. وختاماً، لا بد من واجهة بينية فعالة تتيح التفاعل بين شبكة السياسات العالمية وبرامج الدعم القطري. وسيكون من الضروري، كأساس لهذه الواجهة البينية، أن يتم تحسين وعي ومعارف المكاتب القطرية وشركائها بشأن برامج الدعم القطري وشبكة السياسات العالمية.

التوصية 5: الإدارة القائمة على النتائج والتعلم - ينبغي أن يعيد البرنامج الإنمائي على نحو شامل تصميم كامل إطاره ونظامه المتعلقين بالنتائج ورصد الأداء والإبلاغ، على أن يشمل ذلك ما يلي: (أ) إدراج مؤشرات أكثر اتساقاً مع حسن توقيت وفائدة البيانات والأساليب التي يمكن أن تساعد على قياس النتائج بصورة أكثر مصداقية؛ (ب) تحديد معالم مرحلية أكثر طموحاً؛ (ج) زيادة التركيز والتوجيه من أجل الاستمرار في استخلاص الدروس وتعزيز التعلم لكي تحسن المكاتب القطرية النتائج وتعجل بتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

50 - وينبغي تعزيز عملية الرصد والإبلاغ مع جعل كل برنامج قطري يشكل وحدةً للتحليل. وينبغي للمنظمة أن ترصد وأن تقدم تقارير عن عدد البرامج القطرية التي تبلغ معالمها المرحلية السنوية وتحقق نتائجها المنشودة بالنسبة للبرامج القطرية التي تكمل دوراتها، مع تتبع البرامج القطرية التي لم تقم بذلك. وعلى الرغم من الحاجة مع ذلك إلى نظام واحد للإبلاغ عن البيانات المجمعة على صعيد المؤسسة، لا بد من إيلاء الاهتمام لجعل تعلم بعض البلدان من بعضها الآخر وتحسين نتائجها أكثر فائدة. وينبغي تبادل الدروس واستخدام المعلومات لإعادة ترتيب أولويات الدعم والموارد للبلدان التي لم تحقق فيها الجهود المبذولة الأهداف المنشودة. ومن شأن هذا النهج أن يتسق مع الأساس المنطقي للخطة الاستراتيجية بناءً على السياقات الإنمائية، وأن يكون أسلوباً أكثر دقة لتقييم أداء المنظمة ومساعدة البلدان على تحقيق و/أو تحسين النتائج.

51 - وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي للبرنامج الإنمائي أن يعمل على تحقيق نتائج وسيطة يمكن ربطها على نحو يتسم بمزيد من المصداقية بتدخلاته عن طريق استخدام مؤشرات وأهداف أكثر ملاءمة، تدعمها نظم قوية للرصد والتقييم والتعلم. وسيكون من اللازم أن تتم إعادة تصميم مؤشرات الإطار المتكامل للنتائج والموارد من أجل إيلاء الاهتمام الكافي للإبلاغ على الصعيد القطري، ولقيام المكاتب القطرية بتنفيذ البرامج وتحقيق النتائج بكفاءة وفعالية. وينبغي وضع نظام محسن لتقييم النتائج والإبلاغ من أجل تحقيق التكامل مع النظام المركزي الجديد لتخطيط الموارد ومع المجموعة الكبيرة المتاحة من لوحات المتابعة والأدوات والصكوك، بما فيها عمليات مراجعة الحسابات والتقييمات والاستقصاءات المؤسسية. وسيطلب ذلك موارد بشرية إضافية، وموظفين تتوفر لهم القدرات المناسبة في مجال الرصد والإبلاغ، واستثمارات في الطرق الجديدة لقياس التقدم المحرز في ضوء مجالات العمل المميزة. وعلاوة على ذلك، يمكن للبرنامج الإنمائي أن يقيس بمزيد من الدقة مساهماته الملموسة في كل هدف من أهداف التنمية المستدامة التي يلتزم بالعمل على تحقيقها، وأن يقدم تقارير عن تلك المساهمات. ويتيح التتبع المقبل لدليل مجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة بشأن الإدارة القائمة على النتائج والاستعراض الشامل الجديد الذي يجري كل أربع سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة من أجل التنمية فرصة لمشاركة البرنامج الإنمائي في مناقشات على نطاق المنظومة من أجل وضع إطار للإدارة القائمة على النتائج، يساعد المنظمات وبلدان البرامج على التعلم وعلى تسريع وتيرة النتائج في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

التوصية 6: الإدارة والعمليات - ينبغي للبرنامج الإنمائي، من أجل الوفاء التام بالوعود التي قطعها في الخطة الاستراتيجية وتطوير نموذج أعماله وإضفاء طابع الابتكار عليه، أن يقوم بالتفعيل الكامل لأسلوب الإدارة التكيفية ونماذج التمويل الإضافي وقدرات التمويل لدعم التحول النظمي لتمكين البلدان من تحقيق أهداف التنمية المستدامة. ومن شأن ذلك أن يعالج القيود التي تحول دون تمويل البرامج المتكاملة وحفاظ المشاريع وبرامج الدعم والابتكار، وأن يمكن المنظمة من الابتعاد عن العمليات القائمة أساساً على التمويل المخصص للمشاريع.

52 - وسيكون من المهم أن يجدد البرنامج الإنمائي الالتزام بالجدول الزمني وأن يعطي الأولوية لإتمام مسارات العمل الرئيسية في مجالي الإدارة والعمليات التي تأخرت حتى قبل انتشار جائحة كوفيد-19، وذلك لكفالة أن تتسق النظم التشغيلية والسياسات والعمليات التمكينية وعقليات الموظفين لضمان نشر الموارد البشرية والمالية الكافية في الوقت المناسب. ويكتسي ذلك أهمية خاصة لتجميع الخدمات التشغيلية، نظراً للفوائد المالية وغيرها من الفوائد التي سيجنيها البرنامج الإنمائي وشركاؤه عند اكتمالها. وينبغي الانتهاء من التجميع المقترح لخدمات الموارد البشرية والمالية وخدمات الشراء في جميع المناطق بأسرع ما يمكن من الناحية العملية، والتخفيف من خطر حدوث مزيد من التأخير. ومن الضروري أن يستمر اهتمام الإدارة العليا ومكتب الموارد البشرية إذا أريد إنجاز عملية التجميع دون مزيد من التأخير وبطريقة تكفل حصول المنظمة على تلك الفوائد كاملة في جميع المناطق.

53 - وفي الوقت المناسب للتمكين من تقديمها إلى جانب الخطة الاستراتيجية الجديدة، ينبغي للبرنامج الإنمائي أن يجري مناقشات منظمة مع المجلس التنفيذي بشأن مختلف النهج المتبعة في تخصيص الموارد، التي تعكس بشكل أفضل مدى تعقيد مختلف السياقات الإنمائية وأوجه ضعفها ومخاطرها وعدم اليقين الذي يطبعها. ومن شأن ذلك أن يعالج القيود التي تحول دون تمويل البرامج المتكاملة وحفاظ المشاريع وبرامج الدعم والابتكار، وأن يمكن المنظمة من الابتعاد عن العمليات القائمة أساساً على التمويل المخصص للمشاريع. وينبغي أن تولي المكاتب المركزية والإقليمية مزيداً من الاهتمام للشراكات التي من شأنها أن تمكن الجهات المانحة من مواصلة تمويلها مع برامج قطرية محددة، وبرامج الدعم القطري، ومختبرات تسريع الأثر الإنمائي، مع الاهتمام الاستراتيجي بالاحتياجات والسياقات الوطنية الخاصة. وعلاوة على ذلك، سيكون من المهم تعزيز قدرات البرنامج الإنمائي في مجال الميزنة القائمة على النتائج بما يتجاوز استعراض الإطار المتكامل للنتائج والموارد، لا سيما على الصعيد القطري، وربط الموارد بشكل ملموس بمستوى ملائم من النتائج الوسيطة التي يمكن أن تكون مقياساً لقيمة مساهمات البرنامج الإنمائي في تحقيق النتائج مقابل المال.

التوصية 7: إدارة شؤون الأفراد وقدراتهم - اعترافاً بأن أهم الأصول التي يملكها البرنامج الإنمائي هي قوته العاملة، ينبغي للمنظمة أن تنفذ في الوقت المناسب استراتيجية "موظفون لعام 2030" واستراتيجيات التعلم والتطوير التي يمكنها تحسين قدرات الموظفين على التفكير النظمي والتحول؛ ومكافأة الأداء الجيد الذي يركز على النتائج؛ وإحياء ثقافة مبتكرة داخل المنظمة.

54 - وينبغي أن يكون لمكتب الموارد البشرية التابع للبرنامج الإنمائي تمثيل مباشر في المكتب التنفيذي، أو على الأقل في فريق الأداء المؤسسي، على أن يكون المدير عضواً كاملاً العضوية، بما يكفل أن كل قرار تنظيمي يسترشد مباشرة "بمنظور الأفراد"، ومن أجل المساعدة على معالجة ثقافة المنظمة التي تميل إلى النفور من المخاطر وتقادي الصراعات. ويتعين على الإدارة، من خلال التعاون عن كثب مع مجموعة

قيادات الجيل القادم، والشركاء في الأعمال في مجال الموارد البشرية، و "مناصري الأفراد"، وشبكة السياسات العالمية، أن تكفل توفير الموارد والقدرات المناسبة، بما فيها السياسات والأدوات المعززة اللازمة لدعم التغيير الثقافي، وإدارة المواهب لجعل الأفراد أكثر خضوعاً للمساءلة عن أفعالهم وسلوكهم. وينبغي أن تكون هناك صلات أوضح بين الأداء والنتائج وبين الفرص الوظيفية والتطوير.

55 - ولا بد من تقديم عرض إضافي للتعلم والتطوير في المجالات البرنامجية والتقنية لتعزيز معارف ومهارات موظفي البرامج في الاستجابة للأزمات، مثل جائحة كوفيد-19، ومواصلة التكيف مع الاحتياجات الرقمية ومساعدة البلدان على العمل بتبصر وفي ظروف التعقيد وعدم اليقين للتعافي من الأزمات والبناء الأفضل في المستقبل. وبالتالي، من الضروري تطبيق منهجيات أكثر موثوقية في تقييم التعلم لقياس الكيفية التي تعزز بها مبادرات التعلم والتطوير القدرات والكيفية التي تؤثر بها على تحقيق النتائج، مع توثيق الدروس المستفادة واستخدامها لتسترشد بها عمليات تصحيح المسارات، والاستثمارات المقبلة، وقرارات السياسات.