

Distr.: General  
26 November 2019  
Arabic  
Original: English

# المجلس الاقتصادي والاجتماعي



لاتخاذ قرار

منظمة الأمم المتحدة للطفولة

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الأولى لعام ٢٠٢٠

١١-١٣ شباط/فبراير ٢٠٢٠

البند ١٠ من جدول الأعمال المؤقت\*

## تقييم الابتكار في عمل اليونيسف

الموجز\*\*

موجز

أصبح العالم يتغير بوتيرة لم يسبق لها مثيل، والأمر نفسه ينطبق على التحديات التي تواجه أضعف فئاته. فالنزاعات والتشرد والكوارث وتغيّر المناخ والتوسّع الحضري وتفشي الأمراض تتزايد تعقيداً وتشابكاً، وتتطلب اتخاذ استراتيجيات ونهج جديدة. ويتزايد الاعتراف بأنّ الابتكار من أجل التنمية - استكشاف سُبل جديدة لتنفيذ البرامج، مع شركاء مُجدّد وتكنولوجيات جديدة - قد أضحيّ أمراً بالغ الأهمية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة والوفاء بما تعهدت به خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠. وفي حين جعلت اليونيسف الابتكار أولويةً مؤسسية، فإنّ المنظمة لم تدرس بعد المدى الأمثل لموقعها ("الاستعداد") من أجل تنفيذ الابتكار كاستراتيجية.

تمثّل الهدف من التقييم الحالي في معالجة هذه الثغرات المعرفية. وباستخدام إطار يُركّز على القيم والهياكل والنظم التنظيمية، عبّرت اليونيسف بوضوح عن نيتها الاستراتيجية من خلال وضع الابتكار كعنصرٍ أساسي في الخطط الاستراتيجية. وتبيّن أنّ التنفيذ الفعلي، عموماً، كان قاصراً، إذ أنّ ما يزيد قليلاً عن نصف الموظفين (٥٥ في المائة) يوافقون على أنّ "الأفكار والابتكارات الجديدة تحظى بالدعم في مكاتبنا". وتُعد جوانب الثقافة التنظيمية بمثابة عوائق تعترض طريق الابتكار، حيث يذكر الموظفون

\* E/ICEF/2020/1

\*\* يُعتمد موجز تقرير التقييم في كل اللغات الرسمية المعتمدة. يتوفّر التقرير الكامل في اللغة الإنجليزية على الموقع الشبكي لمكتب التقييم التابع

لليونيسف (انظر المرفق).

ملاحظة: قامت اليونيسف بإعداد هذه الوثيقة بكاملها.



الرجاء إعادة استعمال الورق

090120 070120 20-00211 (A)



أنَّ تحمُّل المخاطر وقبول الفشل غائبان إلى حدِّ كبير. ويُعد الطابع الالامركزيّ لليونيسف سمةً هامةً من سمات الهيكل المؤسّسي للابتكار. والواقع أنَّ الكثير من الابتكارات داخل اليونيسف تحدث بطريقةٍ مشتتة خارج هياكل الابتكار المعترف بها رسمياً. ويرى كثيرون على مستوى المكاتب القطرية والإقليمية أنَّ الهياكل المركزية يمكن أن تدعمهم بفاعليّة أكبر بالعمل كوسطاء أو مترجمين لأنشطة الابتكار، عن طريق التوسط في الاتصال بالخبراء المعنيين وبدعم جهود جمع التبرعات. ويمكن لنُظُم اليونيسف، بما يشمل الموارد البشرية والإدارة المالية وإدارة البرامج والتوجيهات وإدارة المعارف، أن تدعم الابتكار وتيسّره بشكلٍ أفضل. وفي الوقت الراهن، يحد نقص الإدارة المؤسّسية للمعارف وحلقات المعلومات المرتدة من قدرة اليونيسف على التعلّم من النجاحات والإخفاقات. ويوصي التقييم باتخاذ إجراءات على ثلاثة اتجاهات: (أ) الرؤية والاستراتيجية المشتركين للمنظمة؛ و (ب) الهياكل التنظيمية المنقّحة؛ و (ج) طرح نهج قائم على إدارة الحافظات من أجل الابتكار.

يتضمن القسم السادس عناصر مشروع مُقرّر لينظر فيها المجلس التنفيذي.

## أولاً - مُقدِّمة

١ - لقد أولت اليونيسف الابتكارَ أولويةً مؤسسية، ومع ذلك لم يجر تحليل منهجي لمدى ترجمة هذا الاستثمار إلى نتائج مجدية ومستدامة بالنسبة للأطفال. ولم تخضع المنظمة للتقييم من أجل تحديد المدى الأمثل لموقعها ("الاستعداد") من أجل تنفيذ الابتكار كاستراتيجية. ومع دخول اليونيسف السنة الثانية من الخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠١٨-٢٠٢١، اكتسبت معالجة هذه الثغرات المعرفية طابعاً مُلِحاً متجدداً، وهو موضوع التقييم الحالي.

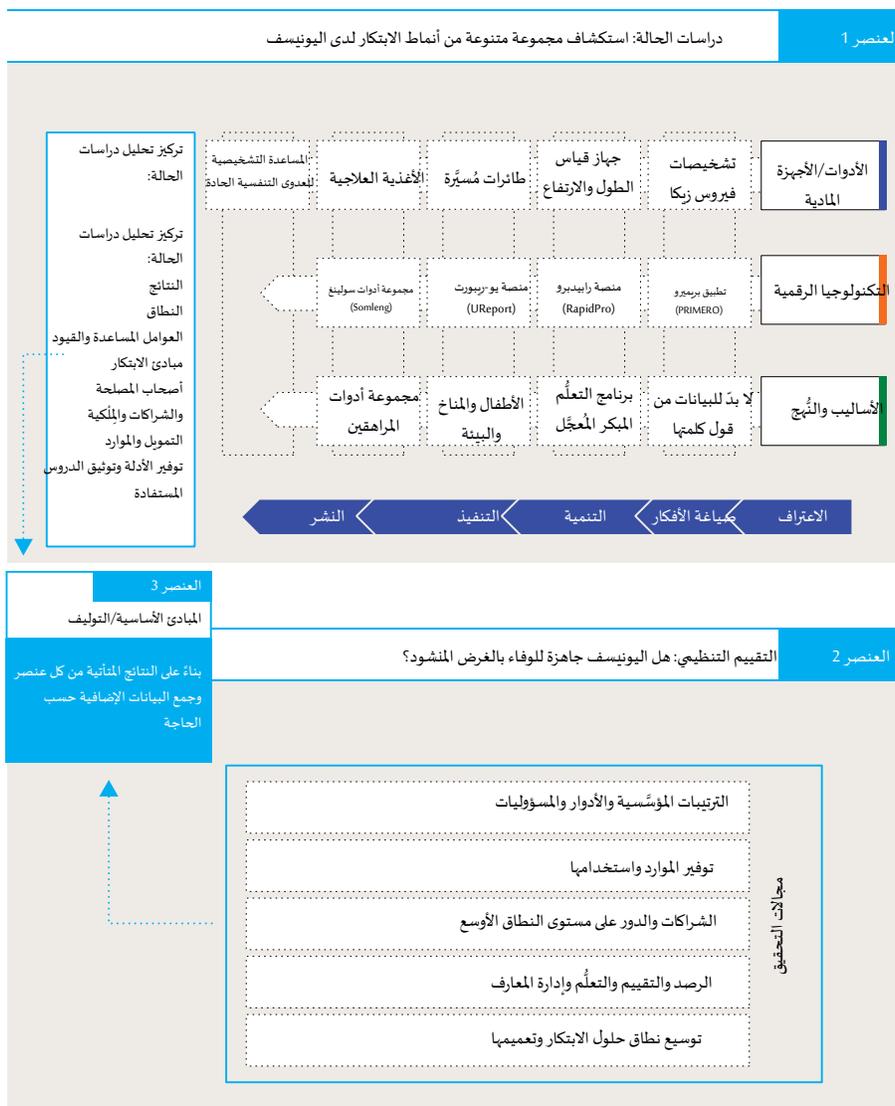
٢ - يتمثل الغرض العام من التقييم في توفير معلومات هامة للتعلُّم والمساءلة في المنظمة. وكان الهدف من التقييم هو تقييم مدى "استعداد" اليونيسف لاستخدام الابتكار كاستراتيجية رئيسية لتحقيق النتائج والأهداف المحددة في خططها الاستراتيجية للفترة الممتدة بين عامي ٢٠١٤ و ٢٠٢١. وكان الهدف منه أيضاً تقديم رؤى ثابتة عن الكيفية التي يُساهم بها الابتكار في تحقيق غايات المنظمة وأهدافها، فضلاً عن الكيفية التي يمكن أن يُساهم بها الابتكار في زيادة فاعلية الاستجابات التنظيمية في السنوات المقبلة. وبناءً على ذلك، يدرس التقييم الابتكار بأثر رجعي وأسلوب تكويني على حد سواء.

## ثانياً - نهج التقييم

٣ - أُجري التقييم من خلال مشاريع منفصلة ولكنها مترابطة تتوافق مع مسارات التحقيق الرئيسية. وشملت هذه المسارات دراسات حالات الابتكار، وتقييماً تنظيمياً، وتوليفاً يدمج الدروس المستفادة واستخلاص الاستنتاجات والتوصيات. ويُعد التقرير الصادر تحت عنوان "تقييم الابتكار في عمل اليونيسف"، الذي يغطي التوليف، بمثابة التقرير النهائي للتقييم.

٤ - استناداً إلى هذا التصميم الثلاثي، كان الغرض من كلٍ من العنصرين الرئيسيين (أي دراسات الحالة والتقييم التنظيمي) هو المساهمة في التوليف الشامل بطريقة مُحَدَّدة. وقد تمثل الغرض من التقييم التنظيمي في تقديم أدلة على قدرة اليونيسف (الملاءمة للغرض) على الابتكار كاستراتيجية رئيسية لتحقيق نتائجها وأهدافها خلال الفترة ٢٠١٤-٢٠٢١، على النحو المحدد في خططها الاستراتيجية السابقة والحالية. وكان الغرض من دراسات الحالة هو تقديم أدلة على كيفية تقدم ابتكارات مُحَدَّدة عبر مراحل التطور من صياغة الأفكار إلى تحديد النطاق، مع النظر بتعمُّق في المسارات والديناميات المتعددة التي تدعم الابتكار في المنظمة.

## الشكل ١ دراسات الحالة والتقييم التنظيمي<sup>(١)</sup>



(١) انظر الجدول ١ (الصفحة التالية) للاطلاع على وصف للأدوات المادية المُحدّدة، والأجهزة، والتكنولوجيا الرقمية، والأساليب، والنهج.

## وصف الأدوات المادية والأجهزة والتكنولوجيا الرقمية والأساليب والنهج

برنامج التعلّم المبكر المعجّل	برنامج مُعجّل لتعليم مهارات القراءة والكتابة والحساب للأطفال الذين يدخلون الصف الأول الابتدائي ممن لم يسبق لهم الالتحاق برياض الأطفال، مدّته ١٥٠ ساعة. ويجري تدريب مُعلمي الصف الأول الابتدائي على الاستعانة بالأساليب التربوية التي تُستخدم لتدريس منهج مُعجّل لمدة شهرين.
المساعدة التشخيصية لالتهابات الجهاز التنفسي الحادة	جهاز آلي لعدّ وتيرة التنفس، وربما يشمل قياس التأكسج النبضي، يعمل على مساعدة العاملين في مجال الرعاية الصحية على تشخيص الالتهاب الرئوي.
مجموعة أدوات المراهقين للتعبير والابتكار (مجموعة أدوات المراهقين)	مجموعة من التوجيهات والأدوات واللوازم لدعم البرامج الفُطرية للوصول إلى المراهقين الذين تتراوح أعمارهم بين ١٠ و١٨ سنة المتضررين من النزاعات وغيرها من الأزمات وإشراكهم من خلال مبادرات التعليم وحماية الطفل وتنمية الشباب و/أو بناء السلام.
الأطفال والمناخ والبيئة	تطوّر النهج المتعلق بالأطفال والمناخ والبيئة الذي اتبعه المكتب الفُطري لزمبابوي، وهو أحد المكاتب الفُطرية الأولى التي خصصت موارد لموضوع المناخ والبيئة.
لا بدّ للبيانات من قول كلمتها	نُظّم وأدوات المعلومات المرتدة لتوسيع المساءلة. استخدام البيانات لتحسين التخطيط المدرسي والأداء ونتائج التعلّم، وعدم ترك أحد متخلفاً عن الركب.
جهاز قياس الطول والارتفاع	جهاز قياس دقيق مناسب لجمع البيانات الميدانية، بهدف توجيه التطوير لتحقيق تحسّن تدريجي أولاً، وثانياً لتحقيق جهاز مُحسّن بشكل جذري.
تطبيق بريمرو (PRIMERO)	تطبيق خاص بالبرمجيات المفتوحة المصدر يهدف إلى مساعدة الشركاء على جمع البيانات وتخزينها وإدارتها ومشاركتها بشكل آمن ومأمون لرصد الحوادث المتعلقة بحماية الأطفال وإدارة الحالات.
منصة رايبديرو (RapidPro)	منصة خاصة بالبرمجيات المفتوحة المصدر تُمكن المستخدم من بناء التطبيقات القائمة على الأجهزة الجوّالة وتوسيع نطاقها بسهولة. فهي تجمع البيانات عن طريق خدمة الرسائل القصيرة وقنوات الاتصال الأخرى (مثل قنوات وسائل التواصل الاجتماعي التي تقدم خدمات الاتصال الصوتي، مثل فيسبوك ماسنجر، وبرنامج واتساب) لتمكين جمع البيانات في الوقت الآني والاتصال الجماهيري مع المستخدمين النهائيين المستهدفين، بما في ذلك المستفيدين والعاملين في الخطوط الأمامية. وتُقدّم منصة رايبديرو (RapidPro) الدعم لمنصة يو-ريپورت (U-Report) وتطبيق بريمرو (PRIMERO).
الأغذية العلاجية الجاهزة للاستعمال	أغذية علاجية ذات قيمة غذائية عالية تُصرف للأطفال الذين يعانون من سوء التغذية.
مجموعة أدوات سوملينغ (Somleng)	مجموعة من أدوات الاتصالات الهاتفية المفتوحة المصدر توفر استجابة صوتية تفاعلية فعّالة ومنخفضة التكلفة ومنصة للرسائل النصية القصيرة.
منصة يو-ريپورت (U-Report)	مجموعة من منصات الاتصالات، بما في ذلك الرسائل القصيرة ووسائل التواصل الاجتماعي، المصممة لإعطاء الشباب فرصةً للتعبير عن آرائهم حول القضايا التي يهتمون بها في مجتمعاتهم المحلية، وتشجيع التنمية التي يقودها المواطنون وإحداث تغيير إيجابي.
تشخيص فيروس زيكا	أداة تشخيصية حساسة ومُحدّدة لتحسين تشخيص فيروس زيكا والفترة اللاحقة له (نقطة الرعاية)، مع الالتزام بالشراء المسبق لتحفيز استثمار الصناعة في البحث والتطوير المناسبين.

٥ - إنّ المستخدمين المستهدفين في التقييم هم في المقام الأول مجموعة داخلية من صنّاع القرار في اليونيسف من شتى المستويات. وسيكون التقرير التوليقي بمثابة أداة لليونيسف لتقييم التقدّم المحرز في مجال الابتكار واتخاذ القرارات المتعلقة بالاتجاهات المستقبلية. ومن المتوقع أن يُستعان بدراسات الحالة الثلاث عشرة كأدواتٍ لتبادل المعارف بين موظفي اليونيسف ومجموعة من أصحاب المصلحة، بما يشمل الشركاء الحكوميين ووكالات الأمم المتحدة ومبادراتها وشركاءها في التنمية والتنفيذ.

٦ - يغطي التقييم الفترة المناظرة لدورتي الخطة الاستراتيجية، وهما ٢٠١٤-٢٠١٧ و ٢٠١٨-٢٠٢١. وأدرجت، قدر المستطاع، أنشطة عام ٢٠١٨. وينظر التقييم في مختلف الوحدات التنظيمية في المقر الرئيسي وفي المكاتب الإقليمية والفُطرية، وينظر في البلدان التي تتفاوت درجات قدراتها.

٧ - أظهر نطاق التقييم تنوعاً واسعاً في أنواع الابتكار في عموم اليونيسف. واستُخدمت الفئات التالية للمساعدة في هيكلة مسارات التحقيق:

(أ) التكنولوجيات "المادية"، التي يُشار إليها عادة باسم "ابتكار المنتجات" داخل اليونيسف، لتمكين النتائج الخاصة بقطاعات مُحدّدة، مع أمثلة، بما في ذلك أدوات تشخيصية للوقاية من الأمراض أو ملاحى الطوارئ أو مضخات المياه؛

(ب) تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولا سيما التقنيات الجوّالة، بوصفها عناصر تمكينية شاملة لعدة قطاعات لإدارة المعلومات، وتقديم الخدمات، ورصد الأداء، والمشاركة، والمناصرة؛

(ج) المنهجيات والنُهج والعمليات المبتكرة (التكنولوجيات "المعرفية")، مثل نهج تغيير السلوك أو التفكير التصميمي، مما يسمح بإحداث أثر برنامجي أوسع نطاقاً.

٨ - استعانَ التقييم التنظيمي بإطار يستند إلى دراسات الفاعلية التنظيمية في تعزيز الابتكار وإدارة دورته. ويجمع الإطار هذه المواضيع في ثلاث فئات شاملة: القيم والهياكل والنُظم. وقد وفّرت هذه المجالات المواضيعية الهيكل المتعلق بالعملية الميدانية للتقييم التنظيمي والنتائج الواردة في التقرير التوليقي. وتظهر الأسئلة الرئيسية التي جرى تناولها من خلال التقييم تحت كل موضوع.

٩ - *القيم التنظيمية* طُرقت التفكير الجماعية التي تُحدّد الطريقة التي يعمل بها الموظفون وتؤثر على الثقافة التنظيمية الأوسع نطاقاً، مع الإشارة بوجه خاص إلى نشاط الابتكار الذي تضرّط به اليونيسف:

(أ) إلى أي مدى يُنفذ الابتكار كاستراتيجية عالمية لليونيسف؟

(ب) إلى أي مدى تُساهم ثقافتها التنظيمية في الحث على التفكير الابتكاري أو تحفيزه؟

(ج) إلى أي مدى تستطيع اليونيسف قبول المخاطر المرتبطة بالسعي لإيجاد حلول مبتكرة؟

(د) إلى أي مدى تعزز مُهجتها ومبادراتها الابتكارية الملكية بين الحكومة والكيانات الأخرى؟

(هـ) إلى أي مدى تتماشى هذه الأهداف مع الأولويات وجداول الأعمال الوطنية؟

(و) إلى أي مدى يدعم نهج المنظمة في الابتكار جدول أعمالها المتعلق بالإنصاف (الإعاقة، والنوع الاجتماعي، والإثنية)؟

١٠ - *الهياكل المؤسسية* الهيكل المؤسسي لليونيسف، بما في ذلك تشكيل الموظفين والإدارات على نطاق المنظمة وأجزائها الفردية. وتؤثّر هذه الهياكل على نوع الابتكار الذي يجري الاضطلاع به، وكذلك مكانه وزمانه:

(أ) إلى أي مدى توجد هياكل رسمية لدعم الابتكار في مختلف أجزاء المنظمة؟

(ب) إلى أي مدى تؤثر الطبيعة اللامركزية لليونيسف على أعمالها الابتكارية؟ ما هي نقاط القوة ونقاط الضعف النسبية لأعمال الابتكار داخل هذا الهيكل؟

(ج) إلى أي مدى تتبيّن/تُعتم اليونيسف الابتكار في برامجها؟

(د) إلى أي مدى يُتاح الحيز لأفكار جديدة يطرحها "رواد أعمال"؟

(هـ) ما مدى فاعليّة استفادة اليونيسف من الموارد الخاصة بالابتكار عبر المكاتب والشُعَب والمستويات المختلفة؟

(و) إلى أي مدى تفيّد مشاركة اليونيسف في الصناعة والقطاع الخاص في الابتكار؟

(ز) ما مدى فاعليّة استفادة اليونيسف من الموارد الخاصة بالابتكار من مصادر متنوعة؟

١١ - التّظُم التنظيمية العمليات والشبكات التي تدعم تدفق المعلومات والمعارف والموارد التي تدعم عمل اليونيسف.

(أ) هل جرى تطوير المهارات والخبرات الخاصة بالابتكار وتوزيعها على نحو ملائم على نطاق المنظمة؟

(ب) هل لدى اليونيسف قدرات كافية من الموظفين لتوفير القيادة والمناصرة والتوجيه/الدعم التقني في مجال الابتكار؟ وإذا لم يكن الأمر كذلك، ما هي العوامل التي تقيد الأداء الفعال؟

(ج) إلى أي مدى يُصمّم ويُنفَّذ عمل اليونيسف في مجال الابتكار وفقاً لمبادئ التخطيط والتصميم الجيّدَيْن للبرامج؟

(د) إلى أي مدى تُسهّل ممارسات اليونيسف الإدارية تنفيذ الابتكار كاستراتيجية؟

(هـ) إلى أي مدى يستجيب نموذج إدارة اليونيسف للاحتياجات العملية للابتكار؟

(و) هل يُساهم نهج اليونيسف في الابتكار مساهمةً فعّالةً في التعلّم التنظيمي، بما في ذلك الأدلة المستمدة من "الإخفاقات"؟

(ز) إلى أي مدى استُعين بالتعلّم والبصيرة المتولدة عن الابتكار لصياغة نهج اليونيسف إزاء البرامج؟

(ح) ما مدى فاعليّة توثيق ومشاركة الأنشطة والنتائج والممارسات الجيّدة في أعمال الابتكار؟

١٢ - بالنسبة إلى دراسات الحالة، استُخدمَ نهج الأساليب المختلطة لدراسة عملية الابتكار في حالات محدّدة، مع التركيز على القضايا الرئيسية، والدروس المستفادة، والتحديات والنجاحات. وجمعت البيانات من خلال استعراض مكثي، ومقابلات أُجريت مع المبلّغين الرئيسيين، وعند الاقتضاء، المراقبة والاستقصاءات عبر شبكة الإنترنت. وشملت تسع من دراسات الحالة الثلاث عشرة بعثات ميدانية إلى بلدان يجري فيها تنفيذ الابتكار قيد الدراسة. وشملت أساليب جمع البيانات المستخدمة في التقييم التنظيمي إجراء مقابلات مع الموظفين في ٢٥ مكتباً قُطرياً وجميع المكاتب الإقليمية ووحدات المقر الرئيسي، فضلاً عن إجراء دراسة استقصائية واستعراض للوثائق عبر شبكة الإنترنت.

١٣ - بوجهٍ عام، استخدم التقييم نهجاً مختلطاً للأساليب مع التركيز على التلخيص (للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧). وكانت منهجيات التقييم المستخدمة نوعيّةً في المقام الأول وتستند إلى مقابلات المبلّغين الرئيسيين مع ربطها بمسح أُجري عبر شبكة الإنترنت. واعتمد التقييم أيضاً، قدر المستطاع، على مصادر المعلومات الداخلية القائمة، بما في ذلك الاستقصاء العالمي للموظفين، ومؤشرات الأداء الرئيسية المرتبطة بالخطّة الاستراتيجية، وخطط المكاتب، والتقارير السنوية، والبيانات المالية. وإلى الحد الممكن، أُجري تثليث بين المصادر والأساليب.

## ثالثاً - نتائج التقييم

١٤ - أشارت اليونيسف بوضوح إلى عزمها الاستراتيجي على استخدام الابتكار كوسيلة هامة لتحقيق نتائج تصبُّ في صالح الأطفال خلال الفترة ٢٠١٤-٢٠٢١. غير أنَّ هذا الهدف الاستراتيجي لم يكن جاهزاً بقدرٍ كافٍ لتحديد المسار على نطاق المنظمة. ولا يزال استخدام المنظمة للابتكار كاستراتيجية محدوداً نسبياً طبقاً لما ذكرته المكاتب القطرية، إذ أفاد ما يزيد قليلاً عن نصف المكاتب بتطبيق ذلك كلياً أو جزئياً. وعلاوةً على ذلك، تُشير الاستقصاءات العالمية للموظفين الأخيرة إلى وجود تصور لدى الموظفين بعدم تشجيعهم بالكامل على الابتكار.

١٥ - على الرغم من أنَّ جميع أقسام اليونيسف تتضمن عناصر ثقافة الابتكار، فهناك عوائق تحول دون جعل هذه الثقافة أكثر انتشاراً وفاعليّة. وعندما سُئل المخبون عن العوائق التي تعترض طريق الابتكار، غالباً ما أشاروا إلى تفادي المخاطر باعتبارها إحدى العقبات الهامة.

١٦ - تُعطي التوقعات المتعلقة بالنتائج من جانب الممولين وزناً كبيراً لاعتبارات المخاطر. وعلى وجه الخصوص، أشار الموظفون إلى أنَّه يتعين عليهم عموماً "بذل جهود ذاتية" لدعم الأفكار المبتكرة (أي إيجاد الأموال واختبار الفرضيات وتحقيق مستويات معينة من النجاح) قبل تلقي أي استثمارات كبيرة من الموارد من إداراتهم/مكاتبهم.

١٧ - دراسة السياقات التي شهدت بروز عمل المكاتب القطرية والإقليمية المختلفة كعامل حاسم. (أي طبيعة العلاقات مع الحكومات الوطنية والشركاء الآخرين وقدرة المكاتب على تنفيذ الابتكار وتمويله). تُبيِّن تجربة اليونيسف في العمل مع الشركاء من البلدان المستفيدة من البرامج أنَّ الحاجة تدعو إلى إيلاء اهتمام أكبر لمسائل الملكية، بما في ذلك التخطيط للموارد والوقت اللازم للانتقال الكامل للملكية وإدامة القدرات.

١٨ - لليونيسف ثلاثة هياكل رئيسية لها اختصاص واضح في الابتكار: وحدة الابتكار التابعة لشعبة الإمدادات، ومكتب الابتكار، وشعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولكل منها مسؤوليات واسعة النطاق وأخذة في التطور في ما يتعلق بالابتكار. وتتفاوت هذه الهياكل من حيث تقييم المخاطر ونهج إدارة المشاريع وهياكل الإدارة. ويُعد مستوى وعي الموظفين بهذه الهياكل وقدرة على دعم الأفكار المبتكرة منخفضاً نسبياً. ووجد التقييم أنَّ هناك درجةً من التشكُّك والاستياء بين الموظفين بشأن الطريقة التي تُنظَّم بها حالياً أنشطة الابتكار. واعتبر كثيرٌ من الموظفين أنَّ إنشاء مكتب واحد يحمل صفة "الابتكار" هو خطوة مركزية. ورأى كثيرٌ من المخبين أنَّ مكتب الابتكار منفصلٌ عن احتياجات الميدان وأولوياته.

١٩ - من السمات الهامة للهيكل المؤسسي الطابع اللامركزي الذي تتسم به اليونيسف. واتساقاً مع ذلك، يجري كثيرٌ من الابتكار داخل اليونيسف بطريقةٍ مشتتة خارج هياكل الابتكار المعترف بها رسمياً. وتُعد المكاتب القطرية في وضع جيّدٍ يُمكنها من وضع حلول تأخذ السياق المحلي في الاعتبار وتتماشى مع الأولويات القطرية وتدمجها في الخطط والنُظُم على الصعيد القطري. كما أنَّ الهيكل اللامركزي يزيد صعوبة نقل الأفكار من خلال التسلسل الهرمي، ويقع عبء جمع الأموال بصورةٍ رئيسية على عاتق الموظفين على المستوى القطري.

٢٠ - وُجِدَ أنَّ هناك عدة عوامل تؤدي إلى "معالجة مشاريحية"، أو إلى اتباع نهج مُجرَّب في الابتكار بمبالغ صغيرة من المال، ودورات تمويل قصيرة، وارتفاع معدل دوران الموظفين، وعدم كفاية نقل المعارف. وبرز دور نائب الممثل بوصفه عنصراً محورياً في تشجيع الابتكار. وبصفة عامة، اعتبرت أقدمية الموظفين عاملاً تيسيراً في تمكينهم من الابتكار.

٢١ - رأى المستجيبون من المكاتب القطرية والإقليمية أنَّ الوحدات المركزية يمكن أن تدعمها بفاعلية أكبر من خلال العمل كوسيط أو مترجم لأنشطة الابتكار؛ وبالتوسط في الاتصال بالخبراء المعنيين؛ وبدعم جهودهم لجمع التبرعات من أجل الابتكار. وحتى الآن، كان نهج اليونيسف في دعم المكاتب القطرية في مجال الابتكار مخصصاً حسب الغرض إلى حدٍ كبير.

٢٢ - لليونيسف تاريخ طويل في دعم تطوير الابتكارات واختبارها وتعميمها. وفي الحالات التي جرى تخليصها في هذا التقرير، تشمل العوامل التي تؤثر على احتمال النجاح وجود سياسة أو إطار؛ وقدرات كل من الأفراد والنظم التي ستدير الابتكار في نهاية المطاف؛ وإيجاد ممول بقصد تحقيق التوسع في الابتكار. وتبيّن تجربة اليونيسف في مجال تعميم الابتكار القدرة على تفعيل الابتكار طوال الدورة: من حوار السياسات على الصعيد العالمي بشأن الاحتياجات ذات الأولوية، واختبار الحلول وصلاحها، والعمل من خلال الشركاء، ولا سيما الحكومة، واستحداث الحلول وتعميمها.

٢٣ - أحرزت اليونيسف تقدماً جيّداً في إشراك الشركاء من القطاع الخاص في دعم الأنشطة الابتكارية، والاستفادة من سمعتها، وحصتها السوقية، وقوتها الشرائية، فضلاً عن علاقات الموردين الطويلة الأمد. وتشمل نقاط القوة الخاصة استخدام شعبة الإمدادات توصيفات المنتجات المستهدفة من أجل تحديد الاحتياجات وتحفيز الابتكار في مجال البحث والتطوير من جانب الموردين المحتملين. ومع ذلك، ومع بعض الاستثناءات الملحوظة، يبدو أنَّ المكاتب القطرية أقل نجاحاً في الاستفادة من شراكات الابتكار مع شركات القطاع الخاص داخل البلد، مع إثارة تساؤلات حول دور كل من المكتب القطري والمقر الرئيسي واللجان الوطنية. ومع تطور عمل اليونيسف في الابتكار، يجري إشراك شركاء جُدد وإنشاء أشكال جديدة من الشراكات. وأعرب المستجيبون عن قلقهم من أنَّ اليونيسف قد لا تكون مستعدة على نحو كافٍ لتقييم المخاطر قبل الانتقال إلى المسائل المستجدة وطلبوا أن تُعدّ اليونيسف توجيهات في المجالات ذات الأولوية، مثل القياسات الحيوية.

٢٤ - لا تمتلك اليونيسف حالياً صورةً كاملةً عن قدرات موظفيها الداخليين في ما يتعلق بالابتكار، ولا سيما في المكاتب التي ليس لها اختصاص رسمي بالابتكار. ويفتقر نموذج التوظيف الخاص بها إلى الوضوح، وذلك في ما يتعلق بالقدرة على الابتكار: سواءً كانت تسعى إلى تركيز مهارات الابتكار وأنشطته في أفرقة متخصصة معينة أو إلى تعميم الابتكار في جميع القوى العاملة. وتشمل العوائق التي تعترض توفير الموظفين لأغراض الابتكار الاعتماد على الخبراء الاستشاريين القصصير الأجل، وتناوب الموظفين ودورهم، وتوصيفات الوظائف العامة. ولتلبية احتياجات البرنامج، قد تكون هناك حاجة إلى مجموعات مختلفة من المهارات. وكان هناك اعتراف بالفوائد التي تُجني من وجود عضو في الفريق المدمج يتحلّى بمهارات الابتكار و "المعرفة الفنية".

٢٥ - يرى الموظفون أنَّ الهيكل الهرمي للمنظمة يُؤثّر على نهجها في الابتكار. وجدير بالملاحظة الدور الرئيسي الذي يضطلع به كبار الموظفين في تحديد توجه القيادة في ما يتعلق بالابتكار.

٢٦ - تُولي نُظْم الإدارة المركزية المكرّسة لتخطيط البرامج والإدارة القائمة على النتائج اهتماماً ضئيلاً بالابتكار. وتوفّر نُظْم الإدارة المالية الداخلية معلومات محدودة عن النفقات المدرجة في الميزانية الفعلية المخصصة للابتكار. ونتيجةً لذلك، لا توجد لدى إدارة اليونيسف في الوقت الراهن نظرة عامة واضحة وشاملة، سواءً من الوحدات التنظيمية الفردية أو إجمالاً من النفقات المخصصة للابتكار. ويُساهم هذا الأمر في إعاقة قدرة المنظمة على تخطيط الموارد المستخدمة في الابتكار ورصدها وكذلك قدرتها على تحليل الأداء وتحديد مكان وكيفية استهداف موارد الابتكار لتحقيق أفضل النتائج.

٢٧ - هناك آراء متناقضة داخل الوكالة في ما يتعلق بالتركيز الصحيح لأنشطة الابتكار في اليونيسف - ولا سيما بين التركيز على التكنولوجيات القائمة والمُجرّبة التي تحتاج إلى التعميم مقابل تلك التي تحتاج إلى التطوير منذ المراحل المبكرة. واعتمدت وكالات أخرى على نهج إدارة المحافظات الاستثمارية لإيجاد ذلك التوازن. وقد أذى عدم وجود رسالة إدارية واضحة بشأن هذه النقاط إلى حدوث توترات بين مختلف الأفرقة التي لها دور في الابتكار والمخاطر التي تهدد فاعليّة أنشطة الابتكار وكفاءتها.

٢٨ - على الرغم من وجود محافل مختلفة لتبادل المعلومات، فإنّ هناك مجالاً أمام اليونيسف لتحقيق مزيد من الاتساق في تسجيل الدروس المستفادة ذات الصلة بالابتكار وتوثيقها ونشرها. وفي الوقت الراهن، يحد الافتقار إلى هذه الإدارة المؤسسية للمعارف من قدرة المنظمة على التعلّم من النجاحات والإخفاقات. وتتفاقم هذه المسألة بسبب العزوف عن تسليط الضوء على الإخفاقات المتصور على نطاقٍ أوسع - حتى في الحالات التي يمكن أن يوفر فيها ذلك فرصاً كبيرة للتعلّم وتحسين الفاعليّة في المُضي قُدماً.

## رابعاً - الاستنتاجات

### القيم التنظيمية

٢٩ - لأغراض التقييم، تُعرّف "القيم" بأنّها طُرُق التفكير الجماعية التي تُشكّل الطريقة التي تعمل بها المنظمة. ولتقييم الدور الذي تلعبه قيم اليونيسف في دعم الابتكار، عاين التقييم عدداً من العناصر بما في ذلك: (أ) مدى الوضوح الاستراتيجي حول الابتكار ونطاق تنفيذ تلك الاستراتيجية؛ و(ب) ما إذا كانت الثقافة التنظيمية تُحفّز الابتكار وتراعي ما يرتبط به من مخاطر؛ و(ج) كيف تعمل النهج المستخدمة في الشراكة مع البلدان المستفيدة من البرامج على تعزيز المملكيّة بين الحكومة والكيانات الأخرى.

٣٠ - في ما يتعلق بموضوع القيم التنظيمية، خلص التقييم إلى أنّ اليونيسف قد أشارت بوضوح إلى نيتها الاستراتيجية من خلال وضع الابتكار كعنصرٍ أساسي في الخطط الاستراتيجية التي تغطي الفترة ٢٠١٤-٢٠٢١.

٣١ - بيد أنّ الأدلة تُشير إلى أنّ اليونيسف، عموماً، لم تتخذ إجراءات كافية على صعيد التنفيذ الفعلي. واستناداً إلى بيانات مؤشرات الأداء الرئيسية، أبلغ ما يزيد قليلاً عن نصف المكاتب القطرية (٥٥ في المائة) عن استخدام الابتكار كاستراتيجية للتنفيذ (٢٠١٧). وبالمثل، واستناداً إلى نتائج الاستقصاء العالمي للموظفين (٢٠١٨)، فإنّ ما يزيد قليلاً على النصف (٥٥ في المائة) من الموظفين وافقوا أو وافقوا بشدة على العبارة "تحتل الأفكار والابتكارات الجديدة بالدعم في مكاتبنا".

٣٢ - يبدو أن بعض جوانب الثقافة التنظيمية تُشكّل عوائق أمام الابتكار. فوفقاً لمصادر متعددة، يشعر الموظفون بأنّ تحمّل المخاطر وقبول الفشل غائبان إلى حدّ كبير. ورأى ثلث المجيبين عبر شبكة الإنترنت فقط أنّ الموظفين قد تلقوا تشجيعاً على تحمّل المخاطر من أجل الابتكار، واتفقت نسبة مماثلة على أنّ مكاتبتهم القُطرية قد أتاحت حيزاً للمناقشة والتعلّم من الإخفاقات. وأشار بعض المجيبين إلى متطلّبات التمويل من المانحين كعامل في القبول المنخفض للمخاطر. ومع ذلك، فإنّ ثقل الأدلة يُشير إلى مجموعةٍ من الممارسات الإدارية المتأصلة باعتبارها عائقاً أكبر.

٣٣ - كانت هناك آراءٌ متباينةٌ بشأن مدى الدعم الإداري للابتكار. وعندما يشعر الموظفون بأنهم قادرون على الابتكار، فإنّ العامل الحاسم هو الموقف الداعم الذي يتخذه المشرفون المباشرون. وفي هذه الحالات، يُنسب الفضل إلى المديرين في إيجاد ”الحيز“ المناسب للابتكار. وعلى الصعيد القُطري، تُمثّل أدوار الممثل ونائب الممثل عوامل حاسمة في الكيفية التي ينظر بها الموظفون إلى الابتكار وقدرتهم على متابعته.

٣٤ - تتمكّل إحدى العقبات في اضطراب الموظفين إلى المروحة بين إجراءات تستغرق الوقت بما يتعلق بجمع الأموال والتوظيف والمشتريات. وفي حين أنّ هذه العمليات قد تنجح مع الشركاء التقليديين (أي الوزارات التنفيذية)، فإنّها لا تُناسب إشراك القطاع الخاص تماماً، حيث قد تستدعي الحاجة اتخاذ إجراءات أكثر سرعةً. وبالإضافة إلى ذلك، غالباً ما يُنظر إلى العمل الابتكاري على أنّه ”شيء إضافي“، ويجري بالتوازي مع البرمجة الروتينية.

٣٥ - من العقبات الهامة الأخرى التي تعترض التقدّم التفاوت في فهم الابتكار بين الموظفين. وإلى حدّ ما، يتركز هذا الفهم المشترك المحدود على دور التكنولوجيات في عمل المنظمة في مجال الابتكار. ورأى كثيرٌ من المجيبين أنّ اليونيسف قد أصبحت تُركّز كثيراً على التكنولوجيات، ولا سيما التكنولوجيات الرقمية، بوصفها تمثل الابتكار، على حساب النهج المحتملة الأخرى، مثل نُهج ابتكار المنتجات والبرمجة.

٣٦ - بإمكان اليونيسف أن تأخذ في الاعتبار السياق الذي تعمل فيه مختلف المكاتب القُطرية والإقليمية بطريقة أكثر انتظاماً. ومن الضروري فهم النظام الإيكولوجي للابتكار الذي تُعدّ اليونيسف طرفاً فاعلاً فيه، وينبغي دعم الموظفين لتقييم النظام الإيكولوجي للابتكار وتشغيله مع الأشخاص والعمليات والموارد المطلوبة للقيام بذلك.

٣٧ - تُبيّن تجربة اليونيسف في العمل مع الشركاء من البلدان المستفيدة من البرامج أنّ هناك حاجة إلى إيلاء اهتمام كبير لمسائل الملكية، بما في ذلك التخطيط للخطوات اللازمة والموارد والوقت اللازم لتحقيق ذلك. وبالمثل، ينبغي أن يدرس التخطيط ويُراعي القدرات اللازمة لتنفيذ الابتكارات على نحو كامل، بما في ذلك الكيفية التي قد تحتاج إلى تعزيزها والمدة والموارد اللازمة لتحقيق ذلك.

### الهياكل التنظيمية

٣٨ - لأغراض التقييم، تُشير ”الهياكل“ إلى الهيكل المؤسسي لليونيسف، بما في ذلك بصمتها المادية، والحوكمة والإدارة، والتشكيل الرسمي وغير الرسمي للموظفين والإدارات على نطاق المنظمة. وتؤثّر هذه الهياكل على نوع الابتكار الذي يجري الاضطلاع به، وكذلك مكانه وزمانه. وشمل جمع البيانات مكاتب ووحدات ذات اختصاص ابتكاري (أي مكتب الابتكار؛ وشعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ ووحدة الابتكار لشعبة الإمدادات) فضلاً عن مجموعةٍ أوسع نطاقاً من الهياكل التي تُعزّز الابتكار وتدعمه

عبر المستويات. وانصبَّ التركيز على الهياكل الداخلية؛ وأدرجت الترتيبات التي تواجه الهياكل الخارجية، مثل الشراكات، على نطاقٍ محدود.

٣٩ - خلال الفترة المشمولة بالتقييم، حدث تغيير كبير في الوحدات الثلاث التي تضطلع بالابتكار (مكتب الابتكار، وشعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ووحدة الابتكار التابعة لشعبة الإمدادات). وبدخول الفترة ٢٠١٨-٢٠٢١، تُظهر الاستراتيجيات وخطط إدارة المكاتب الخاصة بهذه الوحدات تُهجاً متنوعاً لمعالجة قضايا مثل إدارة المخاطر والحوكمة، فضلاً عن التحولات في الاتجاه استناداً إلى الخطة الاستراتيجية والأولويات الجديدة (أي استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واستراتيجية المنتجات والأسواق لشعبة الإمدادات). ومع حدوث هذه التغييرات، سيكون من المهم توضيح الأدوار الجديدة وإبلاغها لهذه الوحدات وكيفية ارتباطها بالوحدات الأخرى ذات الاختصاص الابتكاري الرسمي.

٤٠ - بوجه عام، إنَّ وعي الموظفين بهذه الهياكل وقدرتهم على دعم الأفكار الابتكارية منخفض نسبياً. وبالإضافة إلى ذلك، تُشير النتائج إلى أنَّ هناك حاجة إلى ضخ استثمارات أكبر بكثير لترجمة أعمال الابتكار التي تقوم بها هذه الهياكل إلى برامج قابلة للتطوير.

٤١ - بينما حملت الآراء حول مكتب الابتكار نظرة إيجابية لقدرته على "التفكير خارج الصندوق"، رأى المحييون عدداً من الطُّرق التي تفتقر فيها ممارساته إلى الشفافية وتبدو غير منسجمة مع الأولويات على أرض الواقع. وتوقع بعض المستجيبين بشكلٍ واضح أن يساعدهم المكتب الذي أنشئ حديثاً إلى حدٍّ ما على استكشاف العلاقات المحتملة بين المانحين والشركاء (بما في ذلك القطاع الخاص والقطاع الهادف الربح) وتقديم المشورة لهم بشأن العمل الابتكاري في إطار برامجهم الفُطرية.

٤٢ - لعلَّ أهم سمة من سمات الهيكل المؤسسي للابتكار هو الطابع اللامركزي الذي تتسم به اليونيسف. واتساقاً مع ذلك، يجري كثيرٌ من الابتكار داخل اليونيسف بطريقةٍ مشتتة خارج هياكل الابتكار المعترف بها رسمياً. وقد استفاد الهيكل اللامركزي من الأنشطة الابتكارية وأعاقها في الوقت نفسه بطُّرقٍ متنوعة في السنوات الأخيرة. وتشمل الفوائد الهامة للهيكل اللامركزي إقامة شراكات قوية مع الجهات الفاعلة الفُطرية، ومعرفة الحالات داخل البلد وفهم احتياجات أصحاب المصلحة. وبوجه عام، فإنَّ المكاتب الفُطرية لليونيسف هي الأقدر على وضع حلول للمشاكل على نحوٍ يأخذ السياق المحلي في الاعتبار، ويوائم مع الأولويات الفُطرية، ويدمج في الخطط والنُّظم على الصعيد الفُطري.

٤٣ - بيد أنَّ هذا الهيكل يزيد صعوبة نقل الأفكار من خلال التسلسل الهرمي، كما أنَّ عبء جمع الأموال يقع على كاهل الموظفين على المستوى الفُطري. ويمكن أن تؤدي هذه العوامل إلى "معالجة مشاريع" أو إلى نهجٍ تنظيميٍّ مُجزأٍ إزاء الابتكار، بمبالغ صغيرة من المال، ودورات تمويل قصيرة، وارتفاع معدل دوران الموظفين، وعدم كفاية نقل المعارف. ومن المحبط بوجهٍ خاص أن يكون موظفو المكاتب الفُطرية قد عزَّزوا الابتكار وأثبتوا فعاليته ثم لا يتاح لهم التمويل اللازم لتطبيقه لتوسيع نطاقه.

٤٤ - سلَّم كثيرون بأنَّ الدعم المقدم إلى المكاتب الفُطرية لا يمكن أن يتبع نموذجاً واحداً يناسب الجميع وأنَّ الحاجة ستستدعي اتخاذ حلولٍ مختلفة استناداً إلى تقييم للاحتياجات. وبرز دور نواب الممثلين باعتباره محورياً بصفةٍ خاصة في تشجيع الابتكار والعمل عبر القطاعات وإدماج طُّرق جديدة للقيام بالأنشطة في البرامج.

٤٥ - رأى موظفو المكاتب القطرية والإقليمية الذين أُجريت معهم مقابلات أنّ الوحدات المركزية يمكن أن تدعمهم بفاعلية أكبر من خلال العمل كوسطاء أو مترجمين لأنشطة الابتكار، والتوسط في الاتصال بخبراء الابتكار ذوي الصلة ودعم جهود جمع التبرعات من أجل الابتكار.

٤٦ - تتمتع اليونيسف بخبرة طويلة في دعم تطوير الابتكارات واختبارها وتعميمها. وفي الحالات المدروسة، شملت عوامل النظم الإيكولوجية التي كان لها تأثير قوي على دعم المنظمة لتعميم الابتكار وجود سياسة أو إطار، وقدرات كل من الأفراد والنظم التي ستدير الابتكار في نهاية المطاف؛ وإيجاد ممول بقصد تحقيق التوسع في الابتكار.

٤٧ - مع تطوّر عمل اليونيسف في الابتكار ومواجهته لتحديات جديدة، سيكون للشركاء الجُدد أهمية كبيرة. وتُستخدم أشكالاً جديدة من الشراكة لإشراك القطاع الخاص، على سبيل المثال من خلال شراكات القيم المشتركة ذات الأولوية. وأعرب المستجيبون عن قلقهم من أنّ اليونيسف (في هذه الحالة المكاتب القطرية) قد لا تكون على استعداد كافٍ لتقييم المخاطر قبل الانتقال إلى مجالات خصوصية البيانات أو الهوية ذات السيادة الذاتية.

٤٨ - شهدت الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ عدداً من التغييرات المتعلقة بمندسة الابتكار. غير أنّ كثيراً من الموظفين غير راضين عن الهيكل التنظيمي الحالي، وهناك رغبة في إجراء تغييرات هيكلية داخل اليونيسف لمعالجة مسائل كثيرة جرى تحديدها على امتداد التقييم. وتحقيقاً لهذه الغاية، وضعت في المرحلة الأخيرة من التقييم خيارات بشأن الهياكل لكي تنظر فيها المنظمة. وقد نُوقشت هذه الخيارات في إطار التوصيات الواردة أدناه.

### النظم التنظيمية

٤٩ - لأغراض هذا التقييم، تُعرّف "النظم التنظيمية" بأنها العمليات والشبكات التي تدعم تدفق المعلومات والمعارف والموارد التي تدعم عمل اليونيسف، بما في ذلك ما يتعلق بالابتكار. وتُغطّي هذه النظم كلاً من الجوانب المتصلة بالموارد البشرية، مثل القدرة على التوظيف ونظم الإدارة وممارستها، فضلاً عن إدارة المعارف ونظم الحصول على التمويل المتصل بالابتكار والاستفادة منه وإدارته. وفي بعض النواحي، ثبت أنّ هذا الموضوع هو الأكثر صعوبة في التقييم، لأنّ كثيراً من نظم المعلومات القائمة غير قابلة للتصنيف بصورة مجدية إلى مستوى استراتيجية مُحدّدة مثل الابتكار.

٥٠ - تفتقر اليونيسف إلى الوضوح التام بشأن نموذج التوظيف الذي تتبعه في ما يتعلق بالقدرة على الابتكار: ما إذا كانت تسعى إلى تركيز مهارات الابتكار وأنشطته في أفرقة متخصصة معينة أو إلى تعميم الابتكار في جميع القوى العاملة. وكان هناك اعتراف من المحييين بالفوائد التي تُجنّى من وجود عضو في الفريق المدمج يتحلّى بمهارات الابتكار و "المعرفة الفنية". ودُكرت عدّة مجموعات من المهارات من شأنها أن تُمكن الابتكار داخل اليونيسف على نحو أفضل، ويمكن تعزيز بعضها في ما بين الموظفين الحاليين. غير أنّ أعمال الابتكار تعتمد حتى الآن اعتماداً كبيراً على الخبراء الاستشاريين الخارجيين العاملين من خلال اتفاقات قصيرة الأجل. ولم تُعالج بعد المسائل المتعلقة بـ "المصادر الداخلية" مقابل الاستعانة بمصادر خارجية لهذه المهارات.

٥١ - خلال الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، حظي الابتكار بمعاملة مماثلة لاستراتيجيات التنفيذ الأخرى الراسخة (أي الإدراج في ترميز النفقات، ومؤشرات الأداء الرئيسية، ونماذج التقارير السنوية). ومع ذلك،

فإنَّ التوجيهات المتعلقة بهذه الأنظمة وغيرها من نُظُم التخطيط البرنامجي والإدارة القائمة على النتائج (أي وثائق البرامج القطرية، والتقارير السنوية) لا تولي اهتماماً يُذكر بالابتكار. وهذه التوجيهات المحدودة إلى الموظفين تقلل الدرجة التي يمكن بها للممارسات الإدارية الأكثر فاعليّة أن ترسخ السلوكيات والنُهج المبتكرة، وأن تدعم بذلك نشاط الابتكار.

٥٢ - تمثّلت النقطة التي برزت مراراً خلال الأعمال الميدانية للتقييم في أنّ أسلوب الإدارة الهرمي للغاية للمنظمة كان يُنظر إليه كعامل مؤثر على النهج الذي تتبعه إزاء الابتكار. وجددير بالملاحظة الدور الرئيسي الذي يضطلع به كبار الموظفين في مجموعة من الوحدات التنظيمية (لا سيما الممثلين ونواب الممثلين والمديرين) في تحديد التوجّه العام من القيادة في ما يتعلق بالابتكار. وإنَّ الحقيقة المتمثلة في شعور معظم موظفي اليونيسف بعدم وجود رسالة واضحة عن دورهم في الابتكار تؤكد أنّ هذه المسائل لم تعالج بعد بما فيه الكفاية. ومما يضاعف ذلك عدم التركيز على نهج المصنوفة في الإدارة، الذي ينطوي على إمكانية الحد من انتشار العقليات المتوقعة وهياكل صنع القرار الهرمية للغاية.

٥٣ - هناك آراء متناقضة داخل اليونيسف بشأن التركيز الصحيح لأنشطة المنظمة في مجال الابتكار: ولا سيما بين التركيز على التكنولوجيات القائمة والمجربة التي تحتاج إلى التعميم مقابل تلك التي تحتاج إلى التطوير منذ المراحل المبكرة. واستخدمت وكالات أخرى نهج إدارة الحافظات الاستثمارية كأداة لإيجاد ذلك التوازن. ويمكن لاستخدام نهج إدارة الحافظات أن يساعد اليونيسف على ضمان توافر مواردها جيّداً مع أولوياتها الاستراتيجية ومزاياها النسبية ومواضعها الفريدة.

٥٤ - على الرغم من وجود محافل مختلفة لتبادل المعلومات، فإنَّ هناك مجالاً أمام اليونيسف لتحقيق مزيدٍ من الاتساق في تسجيل الدروس ذات الصلة بالابتكار وتوثيقها ونشرها. وفي الوقت الراهن، يحد الافتقار إلى هذه الإدارة المؤسسية للمعارف وحلقات المعلومات المرتدة من قدرة المنظمة على التعلّم من النجاحات والإخفاقات. وتتفاقم هذه المسألة بسبب العزوف عن تسليط الضوء على الإخفاقات المتصور على نطاقٍ أوسع، حتى في الحالات التي يمكن أن يوفر فيها ذلك فرصاً كبيرة للتعلّم وتحسين الفاعليّة في المضي قُدماً. وينبغي استعراض عمليات التوثيق الهيكلية، مثل العمليات التي يستخدمها مجلس استعراض الابتكار التابع لوحدة الابتكار في شعبة الإمدادات، باعتبارها ممارسات جيّدة.

٥٥ - عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد، وجد الفريق أنّ نُظُم الإدارة المالية لليونيسف توفر معلومات محدودة عن النفقات المدرجة في الميزانية والفعالية المخصصة للابتكار. وتُشير أفضل البيانات المتاحة إلى أنّ الإنفاق على الابتكار تضاعف ثلاث مرات خلال الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، من ١٤ مليون دولار أمريكي إلى ٤٤ مليون دولار أمريكي. غير أنّ النظام الذي تستند إليه هذه الأرقام لا يسمح لإدارة اليونيسف بالحصول بسهولة على ميزانية مبتكرة شاملة وتطلّعية، أو تحليل مالي شامل بأثر رجعي. ونتيجةً لذلك، لا يمكن للإدارة أن تحصل بسهولة على نظرة شاملة وواضحة للإنفاق على الابتكار داخل المنظمة، ناهيك عن نظرة حول متانة (أو عدم متانة) ميزنة الابتكار في مكتب أو وحدة معينة.

٥٦ - لدى اليونيسف القدرة على توفير مبالغ كبيرة من التمويل للابتكار والاستفادة منها، وهي تعمل في عدة طُرُق هامة لحشد الموارد الخارجية من أجل الابتكار لصالح الأطفال. وتتخذ هذه الالتزامات أشكالاً جديدة ومختلفة، بما في ذلك تطوير الشراكات ذات الأولوية المشتركة القيمة؛ ومشاورات مع قطاع

الصناعة حول المنتجات؛ والتأثير على السوق. وينبغي رصد هذه التطورات عن كثب للسماح بصقل النهج المختلفة.

٥٧ - على الرغم من هذه الجهود، من الواضح أنّ هناك عوائق تُواجه إيجاد الأموال للابتكار. ويشعر معظم موظفي اليونيسف بعدم كفاية الموارد المخصصة للابتكار وعدم الوضوح في العمليات المتعلقة بالحصول على الأموال لهذا الغرض.

الجدول ٢

### عناصر التقييم التقويمي

التقييم التقويمي	
الوضوح الاستراتيجي حول الابتكار ونطاق تنفيذ تلك الاستراتيجية	القيم التنظيمية
الثقافة التنظيمية تُحفّز الابتكار وتقلّل المخاطر	
المواءمة مع السياق والأولويات الوطنية وتعزيز الملكية	
الهيكل المؤسسي لليونيسف، بما في ذلك بصمتها المادية، والحوكمة والإدارة لدعم الابتكار أو تيسيره	الهيكل التنظيمية
التشكيل الرسمي وغير الرسمي للموظفين والإدارات على نطاق المنظمة يُؤثّر على تنفيذ الابتكار	
”نماذج“ تعميم الابتكار داخل المنظمة	
الطابع اللامركزي لليونيسف ونقاط القوة والضعف النسبية لأعمال الابتكار	
الاستفادة من الموارد للابتكار عبر المكاتب والشُعَب والمستويات	
التفاعل مع قطاع الصناعة والقطاع الخاص يعود بالنفع على الابتكار	
الجوانب المتصلة بالموارد البشرية، مثل القدرات/الإمكانات في مجال التوظيف، ونُظُم الإدارة وممارستها التي تدعم الابتكار أو تُساهم في إتاحتها	النُظُم التنظيمية
الإجراءات والنُظُم المتعلقة بالتخطيط والبرمجة والميزنة والرصد وإدارة المعارف	

### خامساً - التوصيات

مجال التوصية ١: وضع رؤية استراتيجية مشتركة ونهج استراتيجي يتصدى بشكل مباشر للقيود الأساسية في النهج الحالي ولدفع عملية صنع القرار على نطاق المنظمة.

٥٨ - ينبغي الإشادة باليونيسف للإشارة بوضوح إلى عزمها على استخدام الابتكار وسيلةً لتحقيق نتائج تصبّ في صالح الأطفال. ومع ذلك، يمكن لليونيسف أن تُحقّق قدراً أكبر من الاتساق والتأثير التنظيمي من خلال وضع رؤية وضع رؤية ونهج استراتيجيين يبينان على فهم مشترك للتحديات ذات الأولوية ويُستَرشدّ بهما في اتخاذ القرارات على نطاق المنظمة. ويجب أن تشمل الرؤية والنهج الاستراتيجيان لليونيسف الاعتبارات والمبادئ المتعلقة بالابتكار في السياقات الإنسانية.

٥٩ - يتعيّن على النهج أن يعالج مباشرةً العقبات والعوائق الرئيسية التي تعترض طريق الابتكار من خلال تطوير المواقف على نطاق اليونيسف بشأن ما يلي:

(أ) عدم تقبُّل المخاطر كعائق رئيسي أمام الابتكار؛

(ب) كيفية مساهمة أقسام مختلفة من المنظمة في الابتكار؛

(ج) الالتزام بزيادة شفافية الإدارة/الرقابة وأدوار صنع القرار في وحدات الابتكار المكثّسة؛

(د) ينبغي تكييف النهج والعمليات الموحدة، استناداً إلى الممارسات الجيدة المستخدمة بالفعل في بعض أقسام المنظمة، لاستخدامها على نطاقٍ أوسع؛

(هـ) الوضوح بشأن متطلبات الموظفين في الأجلين المتوسط والطويل للتمكين من تنفيذ الابتكار كاستراتيجية أساسية؛

(و) إيلاء مزيدٍ من الاهتمام والاستثمار في التعلّم والاستيعاب.

## مجال التوصية ٢: اتخاذ إجراءات بشأن التغيير الهيكلي اللازم للنهوض بالابتكار كوسيلةٍ لتحقيق نتائج تصبُّ في صالح الأطفال

٦٠ - شهدت الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ تغييرات كثيرة متعلقة بمهندسة الابتكار. غير أنّ كثيراً من الموظفين غير راضين عن الهيكل التنظيمي الحالي، ويبدو أنّ هناك رغبة في إجراء تغييرات هيكلية داخل اليونيسف لمعالجة مسائل كثيرة جرى تحديدها من خلال التقييم. وتحقيقاً لهذه الغاية، وُضِعَت في المرحلة الأخيرة من التقييم خيارات لكي تنظر فيها المنظمة. وتشمل العناصر الرئيسية الناشئة عن هذه الخيارات ما يلي:

٦١ - في إطار أي تعديل هيكلي، ينبغي لليونيسف أن توازن بين هياكلها المركزية واللامركزية وقوة وأدوار كل منها. وتتمتع اليونيسف بقوة فريدة في هيكليها اللامركزيّ وقدرات جماعية قوية على المستويات المركزية. وهناك حاجة إلى إيلاء اهتمام كبير على المستوى المحلي في ما يتعلق بالأفكار والمشاريع والمنتجات لتحديد الأولويات وكيفية الأخذ بها على نطاقٍ واسع. وفي الوقت نفسه، هناك حاجة إلى وحدات مركزية قوية للاستفادة من قوة الكل من خلال التعلّم من الإخفاقات والنجاحات عبر البيئات المختلفة والعمل نحو نهجٍ منهجية وقابلة للتكرار.

٦٢ - من أجل توفير رؤية استراتيجية واضحة وإدارة حافظة الابتكارات الواسعة النطاق، تستدعي الحاجة وجود دورٍ للإدارة العليا على مستوى نائب المدير التنفيذي للإشراف على مختلف أبعاد جدول أعمال المنظمة. وسيكون لهذا الدور مسؤولية مباشرة عن جوانب حافظة الابتكار، ولا سيما أفرقة الخدمات الجديدة للتمكين من الابتكار، فضلاً عن العمل كمركز تنسيق لإدارة المصفوفات للقدرات والموارد الابتكارية عبر اليونيسف. وسيتولّى أيضاً مسؤولية العمل عن كثب مع مديري النظم الداخلية (مثل الميزنة والتوظيف) لوضع التعديلات اللازمة لأغراض الابتكار.

٦٣ - ينبغي أيضاً إنشاء أفرقة لخدمات تمكين الابتكار، تكون مسؤولة عن إدارة الحافظات وتحديد الأولويات، وكذلك عن وضع وتوفير الأطر والأدوات والعمليات، والرصد، والتقييم، وتبادل المعارف، والتعلّم والتغذية المرتدة. وستدعم هذه الأفرقة المكاتب القطرية في مجموعة من الأنشطة، مثل تحديد وإشراك شركاء جُدد و/أو شركاء غير مألوفين (مثل شركات الاتصالات المحلية)، وترتيبات الشراكة (مثل شراكات القيم المشتركة، والتمويل الابتكاري)، ومسائل النظم، وفرص التمويل (مثل تحديد مصادر التمويل والخيارات لمختلف أنواع ومراحل عمليات الابتكار).

٦٤ - في الوقت الراهن، فإنّ أدوار ومسؤوليات الوحدات القائمة ذات الاختصاص الابتكاري غير واضحة وتوحي بتداخل محتمل. ولذلك، ففي إطار التغييرات الهيكلية الموصى بها، ينبغي أن تكون القيادة للابتكار الرقمي في إطار شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التي ينبغي أن تجمع أيضاً مختلف الأقسام التي تعمل حالياً على الابتكار الرقمي في المقر الرئيسي. وينبغي اتخاذ التدابير المناسبة للتخفيف من أي أثر سلبي لهذه التوصية على المهام الأساسية الأخرى للشعبة.

٦٥ - هناك حاجة إلى موظفين متخصصين في الابتكار في المكاتب القطرية، ولا سيما في البرامج المتوسطة إلى الكبيرة، وكذلك في المكاتب الإقليمية. ويحظى الدور الذي يضطلع به الاختصاصيون الإقليميون في مجال التكنولوجيا من أجل التنمية بالاعتراف والتقدير عموماً على نطاق واسع وينبغي أن يكون نموذجاً يحتذى به. ومن الأفضل أن يكون موظفو الابتكار تحت إشراف نائب الممثل لضمان أهمية البرامج والمشاركة الشاملة لعدة قطاعات. ولا يوجد نموذج واحد يناسب الجميع لهذا الدعم، وينبغي أن تُصمّم الجهود وفقاً للمتغيرات القطرية ومتغيرات المكاتب القطرية المحددة. وينبغي لليونيسف أيضاً أن تضمن الفهم الجيد للنظام الإيكولوجي الذي تتكشف فيه الابتكارات وأن تسعى للحصول على الملكية وتتوقع متطلبات النطاق والتسليم والخروج.

### مجال التوصية ٣: الاستفادة من نهج إدارة الحافظات للابتكار

٦٦ - يتعيّن على اليونيسف بعد أن توضح كيف تحظى هياكلها ومواردها الفريدة بوضع أمثل للابتكار ونطاق العمل: أي ما إذا كانت ستتركز على التكنولوجيات القائمة والمجربة التي تحتاج إلى توسيع نطاقها أو التأكيد على ما يحتاج إلى تطوير منذ المراحل المبكرة. وينبغي لليونيسف أن تستخدم نهج إدارة الحافظات لضمان أن تكون مواردها متوائمة تماماً مع أولوياتها الاستراتيجية ومزاياها النسبية ومستويات المخاطر المقبولة. كما ينبغي أن يساعد هذا النهج على تخفيف أو تجاوز "المعالجة المشاورية" أو النهج التنظيمي المجزأ إزاء الابتكار الذي يشيع فيه جمع مبالغ صغيرة من المال، ودورات تمويل قصيرة، وارتفاع معدل دوران الموظفين، وعدم كفاية نقل المعارف. وينبغي الاستفادة من إدارة الحافظات الذي يجري فيه موازنة الوقت والموارد المخصصة لمبادرات الابتكار وفقاً لذلك. وينبغي لإدارة الحافظات أن يُستشَدّ بها في اتخاذ القرارات عن طريق تحديد الجهة التي تقوم بما يجري في الابتكار على نطاق المنظمة، وما هي الموارد التي تنفق والنتائج التي يجري قياسها.

## واو - مشروع مُقرّر

### المجلس التنفيذي

يُحيط علماً بالوثائق التالية المقدمة إلى المجلس التنفيذي في الدورة العادية الأولى لعام ٢٠٢٠: تقييم الابتكار في عمل اليونيسف وموجزه (E/ICEF/2020/3) ورد الإدارة (E/ICEF/2020/4).

## المرفق

## تقييم الابتكار في عمل اليونيسف

نظراً لضيق المساحة، فإنّ تقرير التقييم المعنون "تقييم الابتكار في عمل اليونيسف" غير وارد في هذا المرفق. ويمكن الاطلاع على التقرير عبر الموقع الشبكي لمكتب التقييم التابع لليونيسف على الرابط التالي:

[https://www.unicef.org/evaldatabase/index\\_61171.html](https://www.unicef.org/evaldatabase/index_61171.html)