

Distr.: General
4 January 2023
Arabic
Original: English

المجلس الاقتصادي والاجتماعي



لاتخاذ قرار

منظمة الأمم المتحدة للطفولة
المجلس التنفيذي
الدورة العادية الأولى لعام 2023
10-7 شباط/فبراير 2023
البند 9 من جدول الأعمال المؤقت*

تقدير قابلية التقييم وإجراء التقييم التكويني لموضع اليونيسف فيما يتعلق
بتحقيق خطتها الاستراتيجية للفترة 2022-2025

موجز**

موجز

في عالمٍ يتزايد فيه عدم اليقين بالنسبة إلى الأطفال، إلى جانب عرقلة التقدم نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة بسبب جائحة مرض فيروس كورونا 2019 (كوفيد-19)، من الأهمية بمكان أن تكون اليونيسف في موضع مثالي يُمكنها من استعادة الزخم، وتسريع التقدم، والمساهمة في تحقيق النتائج التي تصبُّ في صالح الأطفال بأفضل الطرق الممكنة في السنوات المقبلة. وتحقيقاً لهذه الغاية، حدّدت المنظمة، في خطتها الاستراتيجية للفترة 2022-2025، مجموعةً من الأهداف ذات طموح غير مسبوق. ولبلّوغ هذه الغاية، حدّدت الخطة الاستراتيجية مجموعةً بنفس القدر من الطموح تتضمّن استراتيجيات التغيير والعوامل المساعدة والإجراءات الأخرى التي ستكون ضرورية لزيادة احتمالية نجاحها في تحقيق طموحاتها، وبالتالي، في المساهمة في التأثير الإيجابي على حقوق كل طفل، في كل مكان، وبأفضل الطرق الممكنة.

* E/ICEF/2023/1.

** يجري تعميم الموجز التنفيذي لتقرير التقييم بجميع اللغات الرسمية. التقرير الكامل متاح باللغة الإنكليزية من موقع مكتب التقييم التابع لليونيسف (انظر الملحق).

ملاحظة: قامت اليونيسف بإعداد هذه الوثيقة بكاملها.



الرجاء إعادة استعمال الورق

040123 22-29544(A)



يُجسّد العمل الطموح في جوهره المخاطر المحتملة. لهذا السبب، طوّرت وظيفة التقييم مجموعة من عمليات التقييم لمساعدة المنظمة على توقع وإدارة هذه المخاطر في أقرب وقتٍ ممكن. كانت هذه الرؤية التطلّعية هي الغرض من "تقدير قابلية التقييم وإجراء التقييم التكويني لموضع اليونيسف فيما يتعلّق بتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025". بدأ التقييم في السنة الأولى من الخطة الاستراتيجية، حيث سعى إلى تحديد نقاط القوة المؤسسية والمجالات التي تتطلّب تعديل المسار. وبهذه الطريقة، كان التقييم يسعى إلى تحديد القضايا قبل أن تتحوّل إلى مشاكل أصعب بالنسبة إلى اليونيسف وشركائها وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين (بما في ذلك المجلس التنفيذي) لحلّها لاحقاً في خلال فترة السنوات الأربع.

ركّز التقييم على 19 عاملاً من العوامل المساعدة واستراتيجيات التغيير والبرامج الجامعة للخطة الاستراتيجية. وقد صمّمت تلك العوامل التي تُسمّى بـ "العناصر الاستراتيجية" لضمان نجاح البرمجة بالاقتران مع البرامج التابعة لمجالات الأهداف الخمسة. وجرى تقييم مدى جاهزيتها من خلال دراسة نهجها وموضعها ومواردها وقدراتها التقنية وشراكاتها. تمّ تصنيف ستة من أصل 19 عنصراً استراتيجياً على أنّها عناصر جاهزة بما فيه الكفاية، وثلاثة على أنّها غير كافية، وعشرة على أنّها ناشئة (تتحسّن) ولكنها ليست كافية بعد. وقد خلص تقييم المنظمة إلى أنّها الأقوى وفقاً لمعيار "النهج" والأضعف في معيار "الموارد". ونظراً إلى ارتفاع مستوى الطموح المستهدف في الخطة الاستراتيجية، تُعتبر هذه النتيجة الشاملة إيجابية نسبياً. ويظهر تقدير قابلية التقييم الأكثر تقنية جاهزية كافية لإجراء التقييم في نهاية فترة السنوات الأربع، بالإضافة إلى العديد من مشكلات الجاهزية التي تتطلّب التحسّن إذا كانت المنظمة تريد التعلّم والتكيّف في خلال فترة السنوات الأربع.

وإدراكاً لحقيقة أنّ الخطة الاستراتيجية لا تغطي كل عنصر يؤثر على عمل اليونيسف، وأنّ العوامل المساعدة الفردية واستراتيجيات التغيير لا تتكشف بطريقةٍ مجزأة وإنما هي بالأحرى مترابطة بل تكون مترابطة ترابطاً وثيقاً ومتداخلة فيما بينها، فقد استكشفت العملية أيضاً قضايا الجاهزية التنظيمية الأساسية الأوسع نطاقاً. وفي خلال هذا الاستكشاف، حدّدت الخطة مجموعة من العوامل الأساسية التي تؤثر على الجاهزية، وهي: نقاط القوة التنظيمية طويلة الأمد؛ وفهم الخطة الاستراتيجية والالتزام بها؛ وملاءمة نموذج عمل اليونيسف؛ وتوفير الموارد؛ والثقافة والقيادة. وكل من هذه العوامل يتضمّن عدة مكونات.

تقدّم العملية أيضاً 12 توصية حاسمة لتحسين الجاهزية وبالتالي تعظيم احتمالية تحقيق اليونيسف لأهدافها الطموحة وقياس التقدم الذي تحرزه.

يتضمّن القسم السادس عناصر مشروع مُقرّر لينظر فيها المجلس التنفيذي.

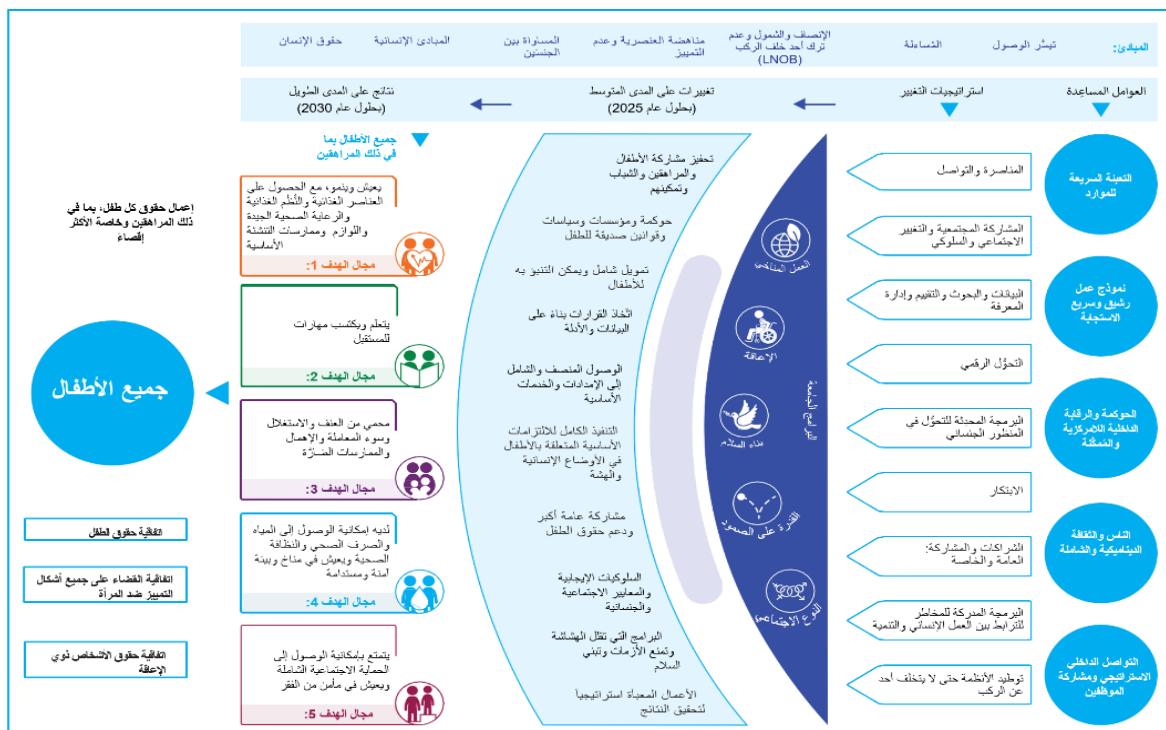
أ. الخطة الاستراتيجية لليونيسيف للفترة 2022-2025

1. تُعدُّ الخطة الاستراتيجية لليونيسيف للفترة 2022-2025 بمثابة إطارٍ متوسط الأمد يوجّه تنفيذ المنظمة لولايتها في خلال فترة السنوات الأربع الحالية. وقد أُفِرَّت من قبل المجلس التنفيذي في أيلول/سبتمبر 2021 وبدأت في كانون الثاني/يناير 2022، وتنسّق اليونيسيف عملها مع الجهود الموحّدة التي تبذلها منظومة الأمم المتحدة الإنمائية لإحراز مزيدٍ من التقدم نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة وخطة عام 2030. وباتباع نهجٍ من دورتين لأوّل مرة، تكون الخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025 مقدّمة مقصودة لتكملةٍ أخرى مُزَمّعة للفترة 2026-2030 التي ستستهدف أهداف خطة عام 2030 بطُرُقٍ تتناسب مع حالة حقوق الطفل ومع بيئة عمل المنظمة في ذلك الوقت.

2. تجلّد الخطة الاستراتيجية الحالية التركيز على المجالات التاريخية لقوة البرمجة مع ابتكار وتوسيع جهود اليونيسيف في مجالاتٍ جديدة. ويكمن جزءٌ كبير من هذا الجهد الجديد في مجموعةٍ من استراتيجيات التغيير والعوامل المساعدة والبرامج الجامعة، والتي يُشار إليها مجتمعة في هذا التقرير باسم "العناصر الاستراتيجية". ترى اليونيسيف أنّ العناصر الاستراتيجية حاسمة لنجاحها في تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية، كما يتّضح من دمجها في الإطار المتكامل للنتائج والموارد (IRRF) للخطة. يوضح الشكل الأوّل كيفية تصميم العناصر الاستراتيجية لدفع النتائج المتوسطة والطويلة الأجل للخطة الاستراتيجية.

الشكل 1

الخطة الاستراتيجية لليونيسيف للفترة 2022-2025: طموحٌ مُتجدّد نحو عام 2030



ب. الغاية والأغراض والنطاق والمستخدمين المستهدفين

3. يركز "تقدير قابلية التقييم وإجراء التقييم التكويني لموضع اليونيسف فيما يتعلق بتحقيق خططها الاستراتيجية للفترة 2022-2025" (المشار إليه فيما يلي بالتقييم)¹ على سؤال رئيسي واحد شامل: "إلى أي مدى تمتلك اليونيسف العناصر التقنية والاستراتيجية الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف التي التزمت بها في الخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025 ولرصد وتقييم التقدم الذي تحرزه في ضوء هذه الأهداف بشكل معقول؟"

4. على المستوى المؤسسي الواسع، تُعد أهداف التقييم أهدافاً بعيدة المدى من حيث نطاقها وأهدافاً استراتيجية في معناها الضمني. إذ ينطوي المستوى العالي من الطموح المتجسّد في الخطة الاستراتيجية على المخاطرة بعدم الوفاء بتلك الأهداف في حالة عدم أداء العناصر الاستراتيجية بالشكل المطلوب. وفي سبيل تحقيق هذه الغاية، أصدر مكتب التقييم تكليفاً استباقياً بإجراء هذا التقييم في مرحلة مبكرة من تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

5. لتحقيق هذه الأهداف، كان التقييم يرمي إلى غرضين أساسيين:

(أ) تقييم مدى تمتع اليونيسف بوضع جيّد لقياس التقدم المحرز في الخطة الاستراتيجية من خلال النظر في مدى جاهزية مجموعة العناصر التقنية ككل (على سبيل المثال، نظرية التغيير، ووضوح الأغراض، وأنظمة الإدارة القائمة على النتائج، ومؤشرات الأداء الرئيسية، وأنظمة المراقبة والتقييم، والاستفادة من الأدلة). وتمّ تناول هذا الغرض في الجزء الخاص بتقدير قابلية التقييم ضمن التقييم.

(ب) تقييم حالة جاهزية العناصر الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية (أي، العوامل المساعدة الخمسة، واستراتيجيات التغيير التسعة، والبرامج الجامعة الخمسة). وقد تناول الجزء الخاص بالتقييم التكويني من التقييم هذا الغرض.

6. يحلّل التقييم المستويات العالمية والإقليمية والفُطرية للمنظمة. وفي حين أنّ كل وحدة عمل يمكن أن تستجيب على المستويين العالمي والإقليمي، فإنّ مكاتب اليونيسف الفُطرية كثيرة للغاية بحيث لا تكتمل التغطية. وبالتالي، جرى إعداد تحليل متعمق لثمانية مكاتب فُطرية ذات مواقع مختلفة وذات مستويات متفاوتة للدخل قومي وسياقات طوارئ متباينة بالإضافة إلى متغيرات أخرى.² ومع ذلك، فقد كانت الدراسة الاستقصائية العالمية المبينة أدناه مفتوحة للموظفين من جميع المكاتب الفُطرية.

7. في حين أنّ أساس التقييم يتكوّن من العناصر الاستراتيجية والتقنية، فإنّ إجراء التقييم يتطلب توسيع نطاق التركيز من خلال ثلاث طُرُق:

¹ التقرير متاح على الموقع الشبكي لمكتب التقييم على العنوان التالي: www.unicef.org/evaluation/reports#/

² أنغولا والصين وفيتجي والهند وكوسوفو [على النحو المفهوم في سياق قرار مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة 1244 (1999)] والجمهورية العربية السورية وتركيا وزمبابوي.

(أ) ينظر في الروابط التي تصل العناصر الاستراتيجية والتقنية بمجالات الأهداف التي تشكّل أدوات لكثيرٍ من إجراءات الخطة الاستراتيجية.

(ب) يوظف ثلاثة موضوعات عميقة كدراسات حالة. كل موضوع مهم للوصول إلى أهداف الخطة الاستراتيجية ويعكس التفاعل بين العناصر الاستراتيجية والتقنية:

i. **التقارب التنظيمي:** الجمع بين مختلف ركائز المنظمة وشركائها للعمل بطريقة مضاعفة.

ii. **الثقافة التنظيمية:** طُرُق العمل والعقلية والقيادة وإدارة التغيير.

iii. **الجاهزية لتوقع الصدمات العالمية والاستجابة لها:** تصميم القدرة التنظيمية لتوقع التداعيات متعددة الأبعاد للصدمات العالمية والاستجابة له.

(ج) يتضمّن مجموعة من العوامل التأسيسية للأداء التنظيمي التي تتداخل جزئياً مع العناصر الاستراتيجية، ولكن هذه العوامل التأسيسية لها هوية كرافعات أساسية أو مستعرضة متاحة للمديرين لإحداث التغيير. هذه العوامل هي: الثقافة التنظيمية، والحوكمة الهيكلية والترتيبات، وأطر المساءلة، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، وكفاية التمويل والقدرة على التنبؤ.

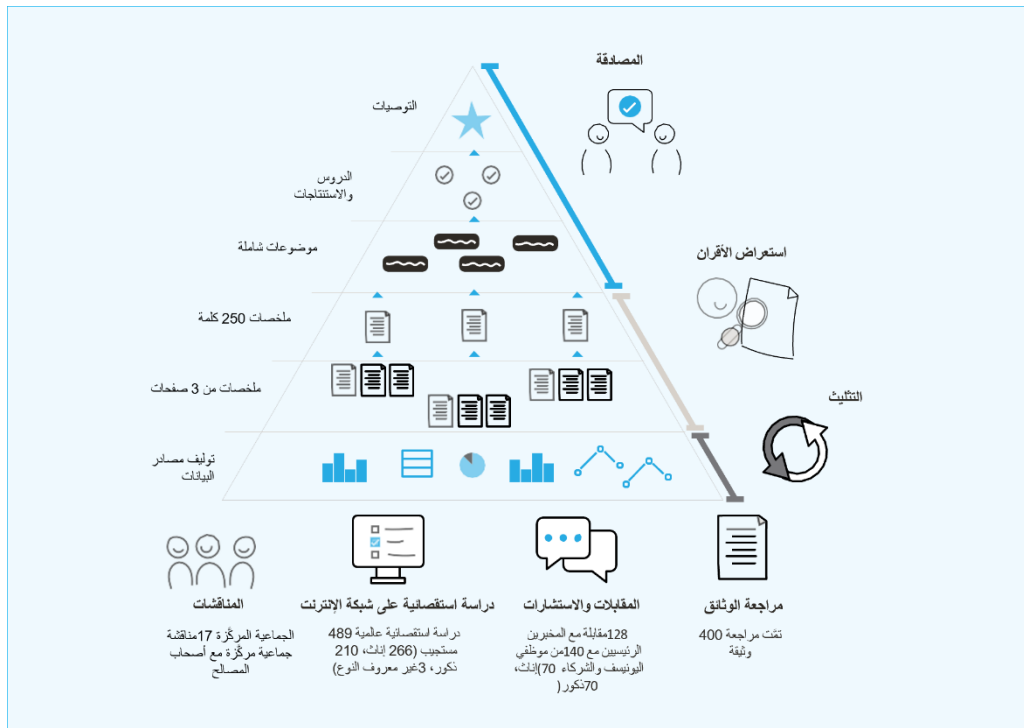
ثانياً - المنهجية

أ. جمع البيانات

8. تمّ استعراض أكثر من 400 وثيقة لتحليل التوافق مع الخطة الاستراتيجية الجديدة وتحديد الاتجاه الذي يجب أن تتّخذه اليونيسف. أُكِّدت مناقشات مجموعات التركيز خطة التنفيذ، والتحديات والعوامل الداعمة، والصّلات مع العناصر الأخرى ومجالات الأهداف الخمسة، والتقدّم المحرز حتى الآن. وأُجريت مقابلات مع المخبرين الرئيسيين من قِبل الموظفين والشركاء عبر كل مستوى، وكل دولة معنية بدراسة حالة، وكل عنصر استراتيجي، وجميع مجالات الأهداف. استكشفت دراسة استقصائية عالمية تمّ توزيعها على موظفي اليونيسف وجهات النظر بشأن الخطة الاستراتيجية وكل عنصر استراتيجي وتقني ادعوا أنّهم على دراية به، وكذلك آرائهم بشأن الموضوعات المتعمقة.

9. تشاور فريق التقييم مع قيادة اليونيسف من خلال ورش عمل في لحظات اتخاذ القرار الحاسمة. واجتمع فريق مرجعي مع أعضاء من جميع أنحاء المنظمة في مرحلة التصميم وعندما كانت النتائج المبكرة متاحة. كما عُقدت أربع ورش عمل للتحقق مع قيادات العناصر الاستراتيجية والتقنية حتى يتمكنوا من تقييم سلامة التحليل، والرد على مسودة نتائج، وتقديم المشورة بشأن السبيل للمضي قدماً. كذلك عُقدت حلقتا عمل مماثلتان مع أعضاء لجنة التقييم العالمي، ونُظمت ورش عمل إضافية مع القيادة.

الشكل 2 لقطة من نهج جمع البيانات وتحليلها



ب. الأطر التحليلية

10. حقق التقييم الاتساق في التحليل من خلال نهج من ثلاثة أجزاء. الأول هو إطار تقييم الجاهزية (الجدول 1) المطبق عبر العناصر الاستراتيجية.

الجدول 1

الأبعاد والتعريفات لإطار تقييم الجاهزية

النهج	تحديد الموضع	القدرات الفنية	الموارد	الشراكات
يشير إلى التصميم والوسائل المستخدمة لتنفيذ استراتيجية التغيير/ العامل المساعد/ البرنامج الجامع من أجل التخطيط ومراقبة التنفيذ وتعلم الدروس منها.	يشير إلى الموضع المثالي الذي يتمتع به/ يمكن أن يبلغه العنصر لتحقيق أهدافه داخلياً وبالنسبة إلى المنظمات الأخرى التي تستهدف تحقيق نتائج مماثلة / شبيهة.	يشير إلى المهارات والخبرات والمعرفة لدى فريق العمل والمنظمة التي تتيح أن تكون العناصر التنظيمية الأساسية فعالة.	يشير إلى رأس المال المالي والبشري و/أو المعرفي الذي يدعم العناصر التنظيمية الرئيسية للتسليم الأمثل في الوقت المناسب مقابل الأغراض المرجوة.	تشير إلى العلاقات الطوعية والتعاونية بين الأطراف المتعددة التي تعمل معاً من أجل تحقيق غرض مشترك، بعد الموافقة على مشاركة الموافقة على مشاركة المسؤوليات، والموارد والمخاطر والمزايا.

11. الثاني هو إطار قابلية التقييم، المطبَّق عبر العناصر التقنية (الجدول 5) لتقييم كيفية قياس اليونيسف للتقدُّم المحرَّز في الخطة الاستراتيجية. وكانت العوامل التي جرى فحصها هي التماسك، والملاءمة للغرض، وتوفير الموارد.

12. الثالث هو مقياس الجاهزية الشاملة (الجدول 2) الذي تمَّ توظيفه عبر العناصر الاستراتيجية والتقنية، بناءً على حكم فريق التقييم مع مراعاة جميع الأدلة.

الجدول 2

مقياس إطار تقييم الجاهزية

1	ناقص تماماً/ ضعيف جداً: يتطلب العنصر تعديلاً فورياً لدعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
2	غير كافٍ/ ضعيف: العنصر غير جاهز بشكل كافٍ لدعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
2	غير كافٍ، لكنه حديث العهد: يقدم العنصر أدلة أولية ولكنها غير كافية تظهر الجاهزية لدعم الخطة الاستراتيجية. ويوضح المساهمة في المخرجات ولكن لا ينعكس على مستوى النتائج بعد.
3	كافٍ/ جيد: العنصر جاهز لدعم تحقيق نتائج المخرجات ولكن لا يمكنه إظهار المساهمات في النواتج ذات الأولوية.
4	مثالي/ جيد جداً: يقدم العنصر قدراً جيداً جداً من الأدلة التي تدعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية بأدلة قوية نحو تحقيق النواتج / التغييرات على المدى المتوسط.

ج. قيود التقييم

13. إن اتَّساع نطاق الإطار المرجعي، مقروناً بإطار زمني مبكر وسريع عمداً للعملية، يتطلب نهجاً واسع النطاق وليس عميقاً. بناءً عليه، لم تُجرِ العملية فحصاً دقيقاً لمجالات الأهداف في إطار مجموعة البرامج الجديدة، وبالتالي تنقصه الرؤية المحددة لقدراتها فيما يخص استكمال جهود العناصر الاستراتيجية والتقنية أو التنسيق معها. بالإضافة إلى ذلك، كان أصحاب المصلحة الخارجيون أقل تمثيلاً من أصحاب المصلحة الداخليين. ومع ذلك، فقد جرى تعزيز المقابلات مع المساهمين الخارجيين بوثائق رئيسية من التقارير الأخيرة لشبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف (MOPAN) ووحدة التفتيش المشتركة التابعة للأمم المتحدة، بالإضافة إلى مصادر أخرى.

ثالثاً - النتائج

14. النتائج الواردة في هذا التقرير مُستمدَّة مباشرة من تقرير التقييم. تُعرض النتائج وتُنظَّم بطريقة مختلفة عن هيكل تقرير التقييم بهدف نقل المعلومات نفسها ولكن بشكل أكثر إيجازاً.

أ. الجاهزية الشاملة للعناصر الاستراتيجية

15. يلخص هذا القسم جاهزية 19 عنصراً استراتيجياً على النحو المبين في الجدولين 3 و4.

الجدول 3

تقييمات الجاهزية للعناصر الاستراتيجية

الحضور	تقييم الجاهزية	الكل	العوامل المساعدة	استراتيجيات التغيير	البرامج الجامعة
موجود بشكل كامل	مثالي / جيد جداً	%0	%0	%0	%0
موجود بشكل جزئي	كافٍ / جيد*	6 [%32]	2 [%40]	3 [%33]	1 [%20]
	غير كافٍ ولكن حديث العهد	10 [%52]	3 [%60]	5 [%56]	2 [%40]
	غير كافٍ / ضعيف	%3	%0	%1	%2
غير موجود	ناقص تماماً / ضعيف جداً	%0	%0	%0	%0

الجدول 4

إطار الجاهزية والخريطة الحرارية للعناصر الاستراتيجية

العامل	البرمجة	التمديد الزمني	الموارد	التقنيات	التشريعات	الإجمالي
العامل المساعد	التعبئة السريعة للموارد	3	2	2	2	3
	نموذج عمل رشيق وسريع الاستجابة	3	2	2	2	2
	الحوكمة والرقابة الداخلية اللامركزية والممكّنة	3	2	1	2	2
	الناس والثقافة الديناميكية والشاملة	3	3	2	3	3
	التواصل الداخلي الاستراتيجي ومشاركة الموظفين	2	2	2	3	2
استراتيجية التغيير	المناصرة والتواصل	3	2	2	3	2
	المشاركة المجتمعية والتغيير الاجتماعي والسلوكي	3	2	3	2	2
	البيانات والبحوث والتقييم وإدارة المعرفة	2	3	2	3	3
	التحول الرقمي	3	3	2	2	3
	البرمجة المجددة للتحول في المنظور الجنساني	3	3	3	2	3
	الابتكار	3	2	2	2	2
	الشراكات والمشاركة (العامة والخاصة)	3	2	2	2	2
	البرمجة المدركة للمخاطر للترابط بين العمل الإنساني والتنمية	2	2	2	1	2
البرامج الجامعة	توطيد الأنظمة حتى لا يتخلف أحد عن الركب	2	2	4	3	2
	العمل المناخي	3	2	1	2	2
	الإعاقة*	3	2	2	2	2
	النوع الاجتماعي	3	3	3	2	3
	بناء السلام	3	1	2	2	2
	القدرة على الصمود	2	2	2	3	2

مفتاح رموز الجدول: 1 = ناقص تماماً / ضعيف جداً: يتطلب العنصر تعديلاً فورياً لدعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية. 2 = غير كافٍ / ضعيف: العنصر غير جاهز بشكل كافٍ لدعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية. 2 = غير كافٍ، لكنه حديث العهد: يقدم العنصر أدلة أولية ولكنها غير كافية تظهر الجاهزية لدعم الخطة الاستراتيجية. ويوضح مساهمة في المخرجات ولكنه لا ينعكس على مستوى النواتج بعد. 3 = كافٍ / جيد بما يكفي: العنصر جاهز لدعم تسليم نتائج المخرجات ولكن لا يمكنه إظهار المساهمات في النواتج. 4 = مثالي / جيد جداً: يقدم العنصر قدراً جيداً جداً من الأدلة نحو تحقيق النواتج / التغييرات في الأجل المتوسط.

16. النتيجة الرئيسية الأولى هي أن جميع العناصر الاستراتيجية كانت موجودة جزئياً، ستة منها كانت كافية/جيدة، وعشرة غير كافية لكنها حديثة العهد، وثلاثة غير كافية/ضعيفة. وهذا الأمر إيجابي إلى حد كبير. وهي تُشكل أسساً للنمو إذا ما عولجت قضايا الجاهزية المحددة. إنها تحافظ على الاستثمارات المتراكمة في السنوات الأخيرة مع الاعتراف ببعض نقاط الضعف والتحديات الجماعي للوفاء بالخطة الاستراتيجية.

17. ظهرت أنماط مثيرة للاهتمام عند النظر في جميع العناصر الاستراتيجية التسعة عشر. فالعناصر التي كانت جديدة على الخطة الاستراتيجية الحالية أو التي جرى تقديمها في أحدث خطة استراتيجية، كانت تتمتع بدرجات جاهزية أقل، وبالتالي فهي أقل جاهزية لتحقيق الأغراض المرجوة منها. ومع أن هذا الأمر غير مفاجئ، فإنه يعني أيضاً أن تلك العناصر بحاجة إلى التعزيز، أو أن التوقعات المرجوة منها يلزمها الاعتدال.

18. حصلت العناصر الجامعة على أقل درجات الجاهزية عبر جميع مصادر البيانات، بما في ذلك المسح الخاص بالموظفين. وهذا يعكس قضية مستدامة مع ما فيها من مسائل متقاربة ومتقاطعة، وهو موضوع جرت مناقشته في القسم الرابع أدناه.

19. مع ذلك، حظي النوع الاجتماعي باستمرار بمعدلات عالية باعتباره استراتيجية تغيير وبرنامج جامع. وفي السنوات الأخيرة، استفاد كل عنصر من العناصر الستة الأعلى تصنيفاً من الدعم الذي تجلّى في قرارات المجلس التنفيذي وقيادة المدير التنفيذي والوحدات المتخصصة والاتصالات الداخلية القوية. وهذا يمثل صيغةً للنجاح مع مرور الوقت.

20. بالانتقال إلى جوانب إطار الجاهزية، فغالباً ما كان النهج - الذي يُطلق عليه في الغالب "الغرض الاستراتيجي" - يحصل على تصنيف عالٍ بفضل إعلانات النوايا الواضحة وكذلك الصياغة الواضحة للمفاهيم والاستراتيجيات والسياسات والتوجيهات المطوّرة جيداً. ومع ذلك، تمّ العثور على نقاط ضعف في التماسك مع العناصر الأخرى التي تعمل على تحقيق نواتج مماثلة، وفي مكونات المراقبة والتعلم في العديد من العناصر.

21. تحديد الموضوع هو وضع العنصر بشكل مثالي داخلياً وبالقرب من الوحدات الداخلية الأخرى أو المنظمات الشريكة التي تشارك الأهداف نفسها أو يكون لديها أهدافاً مماثلة. وقد جرى تصنيف أكثر من نصف العناصر على أنها حديثة العهد، مما يعني أنها قد تكون جاهزة تماماً مع إدخال التحسينات المستهدفة. وتشمل التحديات في تحديد الموضوع تفعيل النهج المتقاربة من خلال تحديد

المسؤوليات، وتطوير فهم مشترك في حالة البرامج الجامعة، وتحديد المزايا النسبية لمختلف الجهات الفاعلة. وعنصر التقارب - المتحدّر في جانب تحديد الموضوع - هو موضوع التوصية 1.

22. تُعدّ القدرات التقنية قوية تقليدياً في العديد من المجالات، ولكنّها تبدو أقل قوة مما كان يتوقعه جمهور اليونيسف. ويرجع تفسير تحديد النطاق إلى أنّ التقييم لم يبحث داخل مجالات الأهداف حيث يوجد مقدار هائل من الخبرة، لكنّه يعكس الطموح الموسّع للخطة الاستراتيجية. وقد جرى تقديم جداول أعمال جديدة في الخطة الاستراتيجية (على سبيل المثال، العمل المناخي)، وأُعيد تحديد بعض استراتيجيات التنفيذ أو أُعطيت أهدافاً أكبر (على سبيل المثال، التحول الرقمي والابتكار والتغيير الاجتماعي والسلوكي)، علماً أنّ جميعها تتطلّب مهارات تقنية محدّثة. تشتمل التعقيدات الشائعة على التوزيع غير المتكافئ لمجموعات المواهب التقنية أو صعوبة الوصول إليها، ومنها على سبيل المثال، الثقافة ونموذج عمل رشيق وسريع الاستجابة والمناصرة والتواصل).

23. في الشراكات، جرى التأكيد من جديد على وجود اليونيسف، والظهور في الميدان، والقوة التنظيمية في العمل مع الحكومات والمجتمع المدني. ومع ذلك، عدّد قليل جداً من تلك العناصر التي صنّفت على أنّها غير كافية اعتُبرت حديثة العهد. تعتبر المجالات الجامعة ومجالات الابتكار والتحول الرقمي منخفضة التصنيف بشكل خاص.

24. كان توفير الموارد هو الجانب الأضعف إلى حدّ بعيد. وهنا تحدث ثلاث حالات من الحالات الأربع التي جاء فيها التصنيف على أنّه ناقص تماماً/ ضعيف جداً. أما المشاكل فيجري استكشافها بعمق في وقت لاحق ولكنّها لا تنبع من الانكماش العام أو النقص في الأموال. وبدلاً من ذلك، تشتمل العوائق الهامة على النمو في طموح الخطة الاستراتيجية وجوانب في بيئة توفير الموارد، مثل التخصيص.

ب. الجاهزية الشاملة للعناصر التقنية

25. قابلية التقييم تعني مدى الجاهزية لتقييم الخطة الاستراتيجية بطريقة موثوقة وذات مصداقية. وتشمل كلاً من قابلية التقييم التلخيصي، بالإشارة إلى التقييم بعد انتهاء الخطة الاستراتيجية، وقابلية التقييم التكويني، بالإشارة إلى لحظات الاستعراض في أثناء التنفيذ التي من شأنها أن تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية. وهناك سبعة عناصر تقنية ضمن ثلاث مجموعات لتقدير قابلية التقييم، على النحو المبين في الجدول 5.

الجدول 5

تقييمات الجاهزية للعناصر التقنية

26. النتيجة الرئيسية الثانية هي أنّ اليونيسف قد تكون متفائلة بشأن احتمالات إجراء تقييم تلخيصي عالي الجودة في عام 2025، لكن قابلية التقييم التكويني تواجه حواجز مهمة وهي غير مناسبة للغرض حتى الآن.

27. على الرغم من بعض القيود الهامة، تقدّم الخطة الاستراتيجية إطاراً متماسكاً للتقييم التلخيصي. مجالات الأهداف والنتائج للخطة الاستراتيجية واضحة؛ ومواءمة استراتيجيات البرامج

والأنشطة الجامعة والبرامج القطرية على نطاقٍ واسع وزيادة المواءمة؛ والإطار المتكامل للنتائج والموارد (IRRF) يدعم القياس الشامل للنواتج التي تقدّمها اليونيسف وكذلك التغييرات في النواتج بنهاية الخطة الاستراتيجية. ومع ذلك، فإنّ قابلية التقييم التلخيصي مقيّدة بغياب نظرية تغيير متكاملة وجيدة التصميم (عبر مجالات الأهداف) أو النموذج المنطقي المطبّق على اليونيسف على مستوياتٍ مختلفة، وعدم الوضوح بشأن كيفية عمل استراتيجيات التغيير وتنفيذ التغييرات في الأجل المتوسط وبشأن الأغراض المرجوة من بعض الأنظمة والبرامج الجامعة.

28. قد تكون عمليات الرصد والتقييم والتعلّم المتطورة والمتعلقة بالخطة الاستراتيجية جاهزة لدعم التقييم الختامي. وفي إطار العملية الحالية للرصد والاستعراض والمشاورة، قد تنتج المعلومات والأدلة اللازمة لتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية. وسيوفر نظام الإدارة القائمة على النتائج بيانات المخرجات الخاصة بالبرنامج والقابلة للتجميع عبر أي فترة. ويُعدّ التمويل والرصد والتقييم الحالي للإدارة القائمة على النتائج، والرصد المنقّح للتقدّم عبر نهج المؤشرات الاستراتيجية الأساسية، كلّها عوامل إيجابية. ومع ذلك، لا يزال من المحتمل نشر البحوث والرصد والتقييم بشكلٍ غير منهجي وضعيف من حيث التنسيق بهدف توليد الأدلة المتعلقة بتقدّم الخطة الاستراتيجية. وبالتالي، لن تتوفر الأدلة الحاسمة بشأن النواتج والتغييرات المنهجية.

29. تتضرّر الجاهزية للتقييم التكويني من جرّاء نقاط الضعف في المنطق التطبيقي والأساليب المتبعة في تسجيل النواتج. وتُعدّ أهداف الخطة الاستراتيجية ومجالات نتائجها واضحة، وقد يساهم الإطار المتكامل للنتائج والموارد في تسجيل الإنجازات التراكمية مقارنةً بخطوط الأساس والأهداف، ولكن عدم الوضوح بشأن نظريات التغيير واستراتيجيات التغيير والتغييرات في الأجل المتوسط من شأنه أن يعيق قدرة اليونيسف على معرفة مدى فعاليتها وتكييفها في أثناء التنفيذ. تقدّم الخطة الاستراتيجية نظرية تغيير عالية المستوى، ونظريات تغيير لكل مجال من مجالات الأهداف. ومع ذلك، لم يتبلور الفهم الكافي لنظريات التغيير في البرنامج ودور "التغييرات في الأجل المتوسط" – بما في ذلك العناصر الاستراتيجية – على مستوياتٍ مختلفة. يذكر عددٌ قليلٌ من وثائق البرامج القطرية نظريات التغيير، ويعتبر تطبيقها إشكالياً.

30. تفتقر عملية الرصد والتقييم والتعلّم إلى موارد مركّزة بشكلٍ كافٍ لإجراء التقييم التكويني، على الرغم من الجهود الكبيرة المستثمرة في الإدارة القائمة على النتائج والمشاركة المستمرة من قبل جميع موظفي البرنامج. في حين أنّ العملية الجديدة للرصد والتقييم والتعلّم يجب أن تكون مجدية على أساس المؤشرات المعيارية الأساسية والإبلاغ السنوي، إلا أنّ هذه العملية لا تزال قيد التنفيذ. وقد جرى استيعاب الكثير من الجهود في آليات الإبلاغ العالمية وعمليات المساءلة الداخلية. وشجّع ذلك على وجود عائق ثقافي يجري فيه الإبلاغ لأغراض الامتثال، قبل إدخالها في عملية الاستعراض الديناميكي. يُعتقَد أيضاً بتوفّر عددٍ كبيرٍ جداً من المؤشرات للإدارة الفعالة.

31. تتمثّل القضية الأكثر ديمومة في أنّ نظام الإدارة القائمة على النتائج يحتاج إلى تسجيل تقدّم الخطة الاستراتيجية بشكلٍ كافٍ فيما يتعلّق بالنواتج في كلّ من مجالات الأهداف والعناصر الاستراتيجية. وقد اضطلعت الخطة الاستراتيجية بتحوّل إيجابي لزيادة التركيز على النواتج بالنسبة للأطفال، والتي تعتمد على القوة المؤسسية في الأجل الطويل بالنسبة لليونيسف في قياس البيانات الاجتماعية. ومع ذلك، فإنّ الإطار المتكامل للنتائج والموارد لا يسجّل مساهمات اليونيسف في

النواتج بما يكفي، مما يعيق عمليات الاستعراض التلخيصية والتكوينية. يمثل قياس النواتج باستخدام الأدوات والمؤشرات الحالية صعوبات في مجموعة الموضوعات، والقدرة على تحمّل التكليف، والمستويات، وتغطية جميع الفئات المهمة، والتوقيت، حيث تعتمد على البيانات الحكومية التي تُنشر كل بضع سنوات. لكن المساهمة التي تقدّمها البحوث والدراسات والتقييمات تقوّضها الميزانيات غير الكافية للبرامج، لا سيّما في المكاتب الصغيرة المنتشرة في البلدان ذات الدخل المتوسط والمرتفع.

32. تُعدّ الآليات غير مكتملة من أجل استخدام الأدلة لدعم صنع القرارات على مستوى الشركات والمكاتب القطرية. وإنّ بيانات الخطة الاستراتيجية وتحليلاتها المقدّمة إلى المجلس التنفيذي عبر التقرير السنوي الذي يعدّه المدير التنفيذي والمرافق المصاحبة للبيانات وبطاقة قياس الأداء، تُستخدم جميعها من أجل إثبات العمل المنجز أكثر من صنع القرارات أو التفكير الاستراتيجي. وإدراكاً للحاجة إلى مزيدٍ من عمليات الاستعراض الاستراتيجية رفيعة المستوى، فإنّ العملية التي يقودها المقرّر الرئيسي للرصد والتقييم والتعلّم المتعلقة بالخطة الاستراتيجية تقدّم نهجاً جديداً للرصد، واستعراض الفعالية العالمية، وجدول أعمال التعلّم. ومع ذلك، لا يجري توليد أدلة الخطة الاستراتيجية في تنسيقات تدعم اتّخاذ القرارات على مستوى الإدارة العليا أو إدارة المكاتب القطرية، ولا تتوفر حالياً الآليات اللازمة لاستخدام مثل هذه الأدلة.

رابعاً - النتائج الموسّعة والسبيل للمضي قدماً

33. تكمن قيمة هذا التقييم في تحديد القضايا التي تؤدي إلى جاهزية قوية أو ضعيفة وفي تحديد السبيل لتحسين الجاهزية. وقد أظهر التحليل أنّ القضايا التي تؤثر على العناصر الاستراتيجية أو التقنية الفردية تنشأ عادةً من الظروف التي تؤثر أيضاً على المجالات الأخرى. وغالباً ما تجتمع هذه التأثيرات المشتركة في العوامل التأسيسية التي فحصها التقييم. لنقل هذه التأثيرات القوية، جرى تنظيم القسم الحالي حول العوامل التأسيسية. وإنّ تحقيق التوافق وتسهيل الضوء على الروابط يعني أنّ تنظيم هذا القسم يختلف عن تنظيم التقرير الرئيسي، لكنّ النتائج كلّها متّسقة ومرتبطة بالتوصيات الواردة في القسم الخامس.

34. من زاوية أخرى، يهتمّ مديرو اليونيسف بتحديد كيفية تحقيق التغييرات. وترتبط العوامل التأسيسية بالهيكل الإدارية مثل الموارد والوحدات القيادية، ممّا يعطي إحساساً تكتيكياً بالأدوات التي يجب إشراكها في التحركات. للمساعدة في هذا التصوّر، أُشير إلى التوصيات المرتبطة بهذه العوامل لتعزيز التغيير.

أ. نقاط القوة التنظيمية الأساسية

35. حدّد التقييم مجموعةً من نقاط القوة المستمرة والمتجدّدة التي يمكن للخطة الاستراتيجية أن تبني عليها بشكل موثوق.

36. حضور واسع النطاق واحترام الشركاء: تقوم المكاتب المنتشرة والمكاتب الفرعية التابعة لليونيسف في جميع أنحاء العالم، بدعمٍ من المكاتب الإقليمية والوظائف العالمية/المراكز التقنية واللجان الوطنية لليونيسف، بإنشاء بنية تحتية قادرة على التعامل مع الالتزامات المعقدة مثل الخطة الاستراتيجية.

37. **جوهر الرسالة والجاهزية لمواجهة التحديات الجسيمة:** تظهر المعنويات العالية والتفاني في المهمة في كل دراسة استقصائية واستعراض يجريه الموظفون. ويشير هذا إلى وجود ثقافة كامنة قادرة على تحفيز الموظفين والشركاء. كما أنه يولّد مرونة مؤسسية تجعل اليونيسف في موضع جيد لمواجهة التحديات الشاقة والطويلة الأجل مثل تغيير المناخ وحفظ السلام. تظهر القوة بشكل أوضح في حالات الطوارئ المعقدة التي أصبحت تشكل الآن جزءاً مهماً من موارد اليونيسف ونشر الموظفين. كما أنها متأصلة أيضاً في الالتزامات الممتدة لعقود من الزمن تجاه القضايا المعقدة بشكل منهجي والراسخة في مجالات الأهداف والأهداف الطموحة اجتماعياً المتعلقة بالنوع الاجتماعي والإعاقة.

38. **نُهُج الأنظمة والشراكة على نطاق واسع:** تسترشد اليونيسف بنظرية التغيير الأوسع نطاقاً في المنظمة للعمل مع النظم الواسعة النطاق والنظم الفرعية. وتركز الخطة الاستراتيجية بطبيعة الحال على الأنظمة الوطنية، وخصوصاً تلك الخاصة بالخدمات الحكومية. كما أنها تتناول النظم المدنية مثل الإعلام والقطاع الأكاديمي والمشاريع الخاصة، وتعمل في المجالات الثقافية والنفسية بمكوناتها القوية للتواصل والتغيير الاجتماعي والسلوكي. اليونيسف مستعدة للعمل عبر جميع مهام النظام من الموافقة على السياسة وتنفيذها وحتى التقييم. وهذا الفهم الواسع والحضور يفتح المجال أمام أنواع كثيرة من الشركاء للعمل القائم على التعاون، بطرق قد لا يتمكنون من تنظيمها بدون حضور اليونيسف.

39. **القدرات التقنية:** عندما تلتزم اليونيسف ببرنامج أو مجال تقني، فإنها تحدد المهارات وتستوعبها حول تلك المجالات في أثناء الوصول إلى السوق للحصول على الدعم عند الحاجة. وقد أدى ذلك إلى تكوين قدرات قوية عبر القطاعات الخاصة بمجالات الأهداف، مثل التعليم والتخصصات المعقدة مثل التوريد والبيانات الاجتماعية والابتكار. ونظراً إلى أن جميع المهارات لا يمكن أن تكون موجودة في كل مكان، فهناك نموذج للتوزيع الواسع للقدرات الأساسية مع مجموعات أو محاور أكثر تخصصاً تدعم مجموعة من المكاتب.

40. ويمكن لنقاط القوة هذه أن تتحوّل إلى نقاط ضعف إذا لم تخضع للرصد والتكيف. والفكرة الملحوظة في الأقسام التالية هي حيث تؤكد الخطة الاستراتيجية على نقاط القوة في المنظمة ومدى الاعتراف بهذه النقاط.

ب. توليد فهم الخطة الاستراتيجية والالتزام بها

41. كل خطة استراتيجية هي عبارة عن مزيج من الأولويات المستمرة والأولويات الجديدة. إنها تعني أعباء عمل معدلة – وغالباً ما تكون أثقل. وهي تعمل بشكل أفضل عندما يفهمها الموظفون ويرون فيها دليلاً عملياً. يناقش هذا القسم مدى تطوّر هذا الفهم ومكامن القلق المتعلقة بالجاهزية.

42. **الإلمام بالخطة:** أفاد 14 في المائة فقط من المستجيبين في الدراسة الاستقصائية بأنهم شاركوا في عملية التداول بشأن الخطة الاستراتيجية في أي صورة من الصور. ومع ذلك، ذكر 57 في المائة أنهم كانوا على دراية بالخطة بشكل كبير أو متوسط، بناءً على القراءة الذاتية أو المشاركة في أحداث

النشر الداخلية. وكما هو متوقع، يكون الاهتمام أعلى بالنسبة إلى تلك الأجزاء التي تتعلق مباشرةً بواجبات الموظف. ونظراً إلى أن الإلمام الفوري ليس مطلوباً لمعظم الموظفين وأن المكاتب القطرية سوف تدمج محتوى الخطة الاستراتيجية على مدى السنوات التالية في أثناء تصميمها لبرامج قطرية جديدة، فإن المستوى المنخفض للمعرفة المباشرة لا يشكل مصدراً للقلق بحد ذاته. ومع ذلك، يشكل الإلمام بالخطة مسألة شائكة عندما تشتمل الخطة الاستراتيجية على تغيير مهم أو جذري أكثر من المتوقع، أو إذا نُفذت الخطة بسرعة تفوق قدرات إدارة التغيير على التحمل.

4.3. الاعتقاد بأن الخطة الاستراتيجية هي خطة طموحة: يبدو مستوى الطموح التنظيمي مرتفع. ويتساءل الموظفون عما إذا كان بإمكان اليونيسف أن تنفذ كل ما تتضمنه الخطة. ومع طرح العديد من الأولويات الاستراتيجية على الصعيد العالمي، يزداد عدد الموظفين على مستوى المكاتب القطرية الذين يرون أن الخطة واسعة للغاية مقارنةً بغريهم من الموظفين. كما يرى العديد من الموظفين أن الخطة الاستراتيجية طموحة وليست خطة حقيقية قابلة للتحقيق. يظهر هذا المعنى بين الموظفين الذين هم دراية بالخطة، وليس فقط بين الموظفين غير المطلعين عليها. وهذا يشكل علامة تحذير على أن الخطة قد تنطوي على فجوة كبيرة بين القدرات الحالية وجاهزية اليونيسف إزاء ما هو مطلوب. وهذا يعني بالتأكيد أن الاتصالات الداخلية المدرجة في التوصية رقم 5، يجب أن تعطي الأولوية لإعلام الموظفين بالخطة وتسجيل مخاوفهم بشأنها من أجل تحديد الإجراءات المطلوبة لتحسين الجاهزية.

4.4. المجالات التي تكون فيها ملاءمة الخطة الاستراتيجية للمهمة موضع تساؤل: كما أشرنا، يرى العديد من الموظفين الملمين بالخطة الاستراتيجية أنها خطة طموحة. وقد ورد على لسانهم ذكر العديد من المخاوف عندما طُلب منهم تحديد الفجوات بين التزامات الخطة الاستراتيجية والجاهزية الفعلية لتنفيذها. وفيما يلي أربعة مخاوف مهمة بالنظر إلى حجمها ومخورية دورها في نجاح الخطة:

(أ) **البلدان ذات الدخل المتوسط والمرتفع:** يُنظر إلى الخطة الاستراتيجية على أنها مُصمَّمة في المقام الأول لسياقات الدخل المنخفض مع تُهج تقديم الخدمات الكلاسيكية والتركيز بشكلٍ مركزي على مجالات الأهداف. إن السياقات الهشة والطائرة حاضرة بقوة، ولكن الشواغل الموضوعية والحقائق التشغيلية في سياقات الدخل المتوسط والدخل المرتفع يُنظر إليها على أنها ممثلة تمثيلاً ناقصاً. ونظراً إلى عدد البلدان ذات الدخل المتوسط والبلدان ذات الدخل المرتفع حيث تعمل اليونيسف، فإن هذا الشك حول صلاحية الخطة يشمل العديد من السكان المستهدفين والمكاتب القطرية.

(ب) **إرشادات لتحديد الأولويات:** لم تتوقع اليونيسف قط أن تحدّد المكاتب القطرية أولوياتها بناءً على الخطة الاستراتيجية السائدة فقط. فالأهداف الإنمائية للبلد المضيف، والبرامج المرحلية (التي تعكس الالتزامات في الأجل الطويل) والقضايا التي تحققت من خلال تخطيط البرامج القطرية توسّع مجموعة الأولويات المحتملة إلى أبعد مما يمكن القبول به. ثمة حاجة إلى نهج منضبط لتقدير حجم الأهمية النسبية. إذ يشعر موظفو اليونيسف بغياب هذا النهج في الوقت الحالي، خاصةً بالنسبة إلى العناصر المستجدة في الخطة الاستراتيجية وبشكل عام. وستكون الاحتمالية أعلى لاختيار القضايا ذات أولوية أقل/ القضايا غير الاستراتيجية التي يقع عليها الاختيار في الخطة إلى حين توفير الإرشادات المطلوبة في التوصية 4.

(ج) **المناخ:** العمل المناخي هو برنامج جامع، ويعتبر تغيّر المناخ ومخاطر الكوارث والتدهور البيئي جزءاً أساسياً من مجال الهدف 4. لا يعكس تصنيف الجاهزية الالتزام المعلن، مع وجود قضايا رئيسية في الموارد والشراكات، وتقييم غير كافٍ بشكل عام. تدعو التوصية رقم 12 اليونيسف إلى توضيح تركيزها على العمل المناخي.

(د) **التقاطعية:** يُقصد بالقطاطعية المسعى المتعمّد لمعالجة القيود أو أوجه الحرمان المتعدّدة التي ستحقق تأثيراً أكبر من مجرد تقليل نقطة ضعف واحدة. على سبيل المثال، الطفل ذو الإعاقة الذي ينتمي إلى مجموعة من الأقليات ذات مؤشرات اجتماعية ضعيفة، يستفيد من معالجة الإعاقة والإقصاء الاجتماعي معاً أكثر من استفادته من برنامج يستهدف إحدى المشكلتين فقط. وتشدّد نظرية التغيير في الخطة الاستراتيجية على أنّ التقاطعية هي محرّك حاسم للنجاح في الخطة الاستراتيجية الجديدة. ومع ذلك، في الوقت الحاضر، لا تتمتع اليونيسف بالجاهزية الكافية على مستوى المفاهيم أو الأدوات أو القياس أو العمليات أو البرامج. علماً أنّ تحقيق هذه الجاهزية هو الغاية من التوصية رقم 8.

ج. ملاءمة نموذج عمل اليونيسف

45. يشتمل نموذج عمل اليونيسف على العديد من العناصر التي يُشار إليها باعتبارها نقاط قوة تنظيمية: الوجود الواسع، والسلطة اللامركزية، والمزج بين القدرات الداخلية والمصادر. وهذا النموذج الأساسي ليس موضع شك. ومع ذلك، فإنّ الخطة الاستراتيجية تضطلع بإنشاء عناصر استراتيجية جديدة يجب استيعابها داخل هذا الهيكل.

46. **نقاط القوة ونقاط الضعف في الصوامع:** أثار الكثير من المشاركين في هذه العملية مفهوم الصوامع مراراً وتكراراً باعتباره مشكلة. ويشير هذا المفهوم إلى تركيز الخبرة والدور والسلطة والموارد في وحدات مؤسسية قوية، مع ضمّ القطاعات لمجالات الأهداف أو مجموعة البرامج التي يُشار إليها في أغلب الأحيان. يُقال إنّ الصوامع تجذب الاهتمام الذي تلفته احتياجات أخرى. ويُعتقد أنّ قدراتها الداخلية القوية لم تُتاح بشكل كافٍ لدعم الأولويات الجديدة. والنتيجة هي التحفّظ لصالح الأهداف القطاعية التقليدية وسياقات الدخل المنخفض والطوارئ، وتباطؤ المرونة الموعودة في الخطة الاستراتيجية لزيادة تأثير المبادرات الجديدة.

47. **المنافسة بين وحدات الأعمال:** يُعتقد أنّ العديد من العناصر الاستراتيجية تتنافس على الموارد والاهتمام من الأفرقة القطاعية والإدارة العليا والمكاتب الإقليمية والقطرية. وبالتالي، فإنّ الأفرقة في هذا الموضع تقضي وقتاً في البحث عن الاهتمام والدعم الذي يُفضّل تكريسه للعمل الموضوعي من أجل تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية. ينشأ هذا من ضعف قاعدة الموارد ونموذج الأعمال الذي يجعل الاستثمار في استراتيجيات التغيير والبرامج الجامعة أمراً اختيارياً من قبل جميع المكاتب التي تمتلك ميزانية للبرمجة، من دون توفير إرشادات كافية بشأن السياقات التي يجب إعطاؤها الأولوية. وقد يحدث ذلك أيضاً عندما يكون لوحدات الأعمال المترابطة بشكل وثيق اختصاصات متداخلة، على النحو المبين في العناصر الاستراتيجية لبناء السلام والمرونة والترابط والموظفين الذين يتعاملون مع توليد الأدلة (البيانات، والبحوث، والتقييم، وإدارة المعرفة). أما التوصية رقم 3 عالية

الأولوية فتححثُ اليونيسف على الحد من هذه المنافسة الهيكلية، فيما تسعى التوصية رقم 7 إلى التعاون العملي عبر استراتيجية تغيير البيانات، والبحوث، والتقييم، وإدارة المعرفة.

48. الوصول إلى الدعم التقني: إنَّ وجود العديد من مكاتب اليونيسف الصغيرة غير القادرة على تمويل المهارات الكاملة يخلق طلباً كبيراً على الدعم التقني في المجالات المتخصصة. وتمتلك اليونيسف العديد من مراكز الموارد الداخلية - على سبيل المثال، الابتكار والإمداد والتحول الرقمي والبحث. ومع ذلك، أبلغت كل من المكاتب والمراكز المتخصصة بأنَّ الطلب يفوق العرض بكثير. على الرغم من كثرة الأساليب للوصول إلى الخبرة الخارجية، يبدو هذا الحل جزئياً بسبب تعقيدات تنظيمه والتكلفة التي يتحملها المستخدمون. وتتفاقم هذه المشكلة عندما تكون الوحدات الصغيرة عموماً مسؤولة عن تلبية الطلب على المساعدة المتعلقة بالعناصر الاستراتيجية. وخير مثال على ذلك هو الحاجة إلى التبصُّر وتحليل المخاطر للصدمات العالمية الشديدة المحتملة ذات آثار جسيمة اجتماعية واقتصادية، مثل جائحة كوفيد-19، وتخطيط التأهُب اللاحق لها. وحتى إذا نجح الحل لجميع المشاكل الأخرى، فإنَّ ضعف الوصول إلى الدعم التقني وحده سيعيق الجاهزية بشدة. وتناقش التوصية رقم 10 تحسين تدفق المعرفة والقدرات التقنية، أما التوصية رقم 11 فتتناول الحاجة إلى نهجٍ منتظمٍ إزاء الصدمات العالمية.

49. التقارب: يُعرَّف التقارب بأنَّه "الجمع بين الركائز المختلفة للمؤسسة (عمودياً، وأفقياً، ووظيفياً) وشركائها (التقارب الخارجي) للعمل بطريقةٍ مضاعفة/ ذات تأثيرٍ مضاعف". تقدِّم الخطة الاستراتيجية إعلاناً واضحاً للنوايا نحو تحفيز التقارب الوظيفي والعمودي والأفقي لجميع أجزاء المنظمة عبر العناصر والانتماءات الاستراتيجية في كافة مجالات ومستويات الأهداف. وقد أبرز التعرُّق في هذا الموضوع العوامل التالية مثل تعزيز أو تقييد جاهزية اليونيسف لتحقيق إمكانات التقارب:

(أ) أظهرت التجربة على مستوى البرامج القطرية إمكانية تجاوز صوامع البرمجة القطاعية. وتكمن إحدى الطُّرُق في نهج دورة الحياة، ولكنَّ فعاليتها النسبية تحتاج إلى مزيدٍ من التقييم. وهناك أيضاً العديد من النهج المقاربة عبر مجالات/ قطاعات الأهداف، مثل نهج التغذية متعدد القطاعات.

(ب) لا يبدو واضحاً للموظفين كيف تساهم العناصر الاستراتيجية في دعم العمل الخاص بمجالات الأهداف، ولا كيف يمكنهم الاستفادة من دمجها.

(ج) ينبغي التوضيح بشأن الفوائد المتداخلة للبرمجة المشتركة عبر العناصر الاستراتيجية، مثل المنافع المتبادلة لمرونة البرمجة المشتركة، والنوع الاجتماعي، والترابط، والعمل المناخي.

(د) يتضرَّر التقارب عندما تتمُّ إدارة الوظائف ذات الصلة بشكلٍ منفصل، مثلاً وظائف الإعاقة والنوع الاجتماعي وعدم ترك أحد خلف الركب.

(هـ) يبدو التحفيز الإداري والقيادي للتقارب - والاستعداد لدفعه إلى المستويات الأدنى - محدوداً بسبب المنافسة على المحافظ، والترقيات، والمناصب الإدارية.

(و) يعيق نموذج الأعمال والثقافة المؤسسية المتينة لليونيسف بناء الشراكات مع كيانات أخرى تابعة للأمم المتحدة أو مع منظمات شريكة؛ ويبدو أنَّ الولاء للولاية المحددة لليونيسف وللأغراض الداخلية المرجوة منها أقوى بكثير مقارنةً بالولاء للخطط المشتركة للأمم المتحدة.

50. ونظراً إلى مركزية التقارب في الخطة الاستراتيجية والقضايا المشار إليها، تشير التوصية رقم 1 إلى تسريع التقارب البرنامجي والتنظيمي.

د. توفير الموارد

51. تُعدُّ التعبئة السريعة للموارد عنصراً استراتيجياً، ولكن توفير الموارد على نطاقٍ أوسع يشكّل مسألةً متشابكة في مجمل الخطة الاستراتيجية. تسعى جميع العناصر والبرامج إلى جمع الأموال وزيادة الموارد. وإنَّ الإطار المتكامل للنتائج والموارد يفعّل نهجاً لتخصيص الموارد، وقد تمَّ تصميم عملية الإدارة القائمة على النتائج بأكملها من أجل الإنفاق بحكمة. وتقع على عاتق المديرين مسؤولية التخفيف من المخاطر المالية وتحقيق الكفاءة التشغيلية. على الرغم من ذلك، تشمل البيئة الخاصة بتوفير الموارد وجاهزيتها على نقاط ضعفٍ كبيرة.

52. **تعبئة الموارد:** صُنِّف هذا العامل المساعد للخطة الاستراتيجية على أنَّه جاهز بدرجة كافية. وبعض الأمور مثل الشراكات التي جرى تطويرها على مدار الوقت، وهياكل اللجنة الوطنية، والابتكار المستمر في تجميع جمع الأموال للاستفادة من الفرص الجديدة، والنمو السنوي في الإيرادات، هي أمورٌ تستحقُّ تأييداً قوياً من قِبل نظام تعبئة الموارد.

53. **عدم تطابق الدخل والاحتياجات:** على الرغم من استقرار الإيرادات ونموها، شكّلت الموارد الجانب الأقل جاهزية من بين العناصر الاستراتيجية. وهذا يعني في المقام الأول إيراداتٍ مَرِنَة ثابتة أو متناقصة من الجهات المانحة التي تفضّل تخصيص الأموال بدلاً من ذلك. يجري تمويل عمليات الطوارئ وبعض البرامج والقطاعات بقوة، في حين يظهر نقص التمويل في العديد من الوظائف الجامعة وفي الأولويات المستجدة للخطة الاستراتيجية وفي العمل داخل البلدان ذات الدخل المتوسط والمرتفع.

54. **عدم وجود تقدير كامل لتكاليف الخطة الاستراتيجية:** من المستغرب أنَّ اليونيسف لم تقدّر بعد ما هو المطلوب مالياً من أجل تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية. وهذا التقدير يستدعي حساب المتطلبات لكل مجال من مجالات الأهداف، ويستلزم تحليل المشتقات مع بيان التكاليف للدور الذي ستضطلع به اليونيسف. وبالتالي، لا تُحسب قرارات الميزانية والاستثمار، بما في ذلك العناصر الاستراتيجية.

55. **المخاوف المتعلقة بالتخصيص:** تفضل المنظمة مزيجاً من المرونة لتوجيه الموارد إلى حيث تشتدُّ الحاجة إليها وبعض اليقين القائم على القواعد بتلبية جزءٍ من الاحتياجات. في حالات متعدّدة، تميل اليونيسف إلى الخيار الأقل جاذبية:

(أ) تؤدي صيغ تخصيص الموارد المَرِنَة للبرامج القطرية إلى إنشاء حواجز تحول دون توجيه الأموال إلى البلدان ذات الدخل المتوسط والبلدان ذات الدخل المرتفع، كما أنَّها تميل إلى تجميع مبتكرة على مستوى المنظمة.

(ب) خلص استعراض العناصر التقنية لقابلية التقييم إلى عدم وجود نهج واضح لدى اليونيسف من أجل إعداد الميزانية بناءً على النتائج بما يعيد التخصيص من البرامج ذات الأداء المنخفض إلى الفرص الجديدة أو تلك الجاهزة للتوسع. وهذا مرتبط أيضاً بعدم وجود أدوات عملية "للقيمة مقابل المال".

(ج) نادراً ما يكون "أصحاب الأعمال" من أصحاب الميزانيات الكبيرة (البرامج، البرامج القطرية) ملزمين بمشاركتها مع الأولويات المستجدة. فالمشاركة متاحة لهم ولكنهم ليسوا ملزمين بها. فإذا ما اقترنت هذه المشاركة بالمخصصات الأساسية الصغيرة، قد يؤدي ذلك إلى استمرار نقص التمويل ونقص التمثيل بالنسبة لبعض الأولويات مثل الإعاقة.

56. **الكفاءات التنظيمية:** يبدو النهج الحالي لليونيسف تجاه الكفاءة غير متوافق مع واقع العمل في نظام معقد ومع إدارة الدخل والتأثير بفعالية. وهذا يشمل نقص البيانات التاريخية على مستوى المنظمة بشأن تحليلات الكفاءة. وبينما جرى التعمد بالالتزامات في الخطة الاستراتيجية لليونيسف للفترة 2014-2017 من أجل تحسين الكفاءة التنظيمية، خلص تقييم شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف (MOPAN) لعام 2020 إلى أن اليونيسف لم ترق إلى مستوى التوقعات بشأن الكفاءة. وتمّ تصنيف المنظمة باعتبارها غير مرضية من حيث كفاءة النتائج بسبب قلة الأدلة بهذا الشأن وبسبب الافتقار إلى الوسائل اللازمة لقياس الكفاءة وإثباتها. لم يظهر أي دليل يثبت عكس ذلك في هذا التقييم بخلاف مبادرة كفاءة المقر (Headquarters Efficiency Initiative).

57. تطلب التوصية رقم 6 من اليونيسف معالجة الاختلاف بين الموارد المالية للخطة الاستراتيجية والطلب عليها. بينما تسعى التوصية رقم 2 إلى توضيح المسؤوليات بشأن تقديم الخطة الاستراتيجية، ومزج قضايا القيادة والوضوح بشأن المهارات والموارد المالية التي يجب توفيرها.

هـ. الثقافة والقيادة

58. **الثقافة التنظيمية:** تشمل العوامل الإيجابية لليونيسف على روح المهمة القوية، والقدرة على الصمود، والارتقاء إلى مستوى التحديات. وهذه سمات ثقافية مستحبة. علاوة على ذلك، إنَّ الشعور بالآزمة غير موجود: إذ أشار 84 في المائة من المستجيبين في الدراسة الاستقصائية إلى أنَّ الثقافة التنظيمية كانت عاملاً إيجابياً أو إيجابياً للغاية، رغم إشارة المستجيبين إلى إمكانية تعزيزها. تستهدف أربعة عوامل مساعدة للخطة الاستراتيجية البيئة الثقافية لليونيسف، من أصل العوامل الخمسة، على النحو المبين في الكلمات الرئيسية «رشيقة»، «سريع الاستجابة»، «مشاركة الموظفين»، «ديناميكي»، «شامل»، «لامركزي»، «ممكّن». وقد درس مهندسو الخطة الاستراتيجية الثقافة الخاضعة للإجهاد، إذ خضعت للفحص بصورة متعمقة. وتمّ الإجماع على جاهزية متدنية لتحقيق التغيير اللازم، وفي:

(أ) يحظى الدافع الحديث نحو احترام القيم الإنسانية بشكل أفضل ووقف السلوك المسيء بتقدير كبير، ويُعتبر أنَّه يُدار على نحو جيّد. ومع ذلك، يشعر بعض المخبرين بالقلق من عدم حصول المديرين على الدعم الكافي في التأكيد على المساءلة والنتائج بالنسبة إلى الأطفال.

(ب) تُعدُّ خطة القيم وسرعة الاستجابة والجوانب الأخرى للعوامل المساعدة ضرورية، لكن يلزم الاهتمام أيضاً بالجوانب الثقافية الحاسمة الأخرى. فالعوامل المساعدة للخطة الاستراتيجية والعمليات المختلفة لا تعالج بشكلٍ مقصود احتياجاتٍ أخرى ملحة، مثل طُرُق العمل والعقلية والقيادة.

(ج) يتغذى تأثير الصومعة بفعل ثقافة متخصصة للغاية ويشكل حاجزاً مستمراً يحول دون التقارب.

(د) تؤدي عادات التفكير والممارسات التاريخية إلى إنشاء نهجٍ روتيني يصعب إعادة توجيهه، كما هو الحال مع الصوامع والمشاكل المتعلقة بالتقارب.

(هـ) ثمة غياب كبير للمخاطرة وقبول الفشل، مع تفضيلٍ قوي للجهود "الآمنة" التي تسفر عن نتائج مرئية وكمية.

(و) إنَّ التعرف على الصدمات العالمية القادمة والاستجابة لها يتطلب عقليةً قادرة على تحليل الفرص وتوقعها واغتنامها، علماً أنَّ هذه العقلية غالباً ما تكون غائبة.

(ز) يبقى اتخاذ القرار الهرمي مستمراً على المستويات كافة، ويُعدُّ النموذج المعاكس، ويشكل حاجزاً وظيفياً أمام التمكين والمشاركة والمرونة. والمقاربات الهرمية من جانب الممثلين ونوابهم تؤثر سلباً على ثقافة المكتب القطري ككل.

59. لا تشكل الثقافة موضوع توصية محدّدة. ويُعتبر السياق العام ملائماً بمعنى أنَّ مصممي الخطة الاستراتيجية يدركون الفجوات بين الممارسات الثقافية الحالية ومتطلبات الخطة الاستراتيجية، وتكون الجاهزية مرتفعة لدى الموظفين للمشاركة في القضايا الثقافية. ومع ذلك، لم يتضح بعد ما إذا كانت العوائق الداخلية الجوهرية مفهومة، أو إذا كانت الحواجز الثقافية الحاسمة الأخرى التي حدّدها الموظفون موجودة على رادار الخطة الاستراتيجية، أو إذا كانت هياكل إدارة التغيير مجهزة للتعامل معها.

60. إدارة التغيير: بما أنَّ طموح الخطة الاستراتيجية مرتفع وعدد التعديلات المطلوبة كبير، فإنَّ هياكل إدارة التغيير الموجودة لإدارة هذا الجهد يجب أن تكون استراتيجية ومتطورة بشكلٍ كافٍ. يقتصر النهج الأساسي لإدارة التغيير في اليونيسف على الجهود القائمة على المشروعات بدلاً مما يسمّى بالتحسين المستمر. وتتألف الوحدة الهيكلية الحيوية في المقام الأول من موظفين منتدبين من مكاتب أخرى في مهامٍ قصيرة الأجل. يشعر موظفو اليونيسف بأنَّ نهج إدارة التغيير الحالية لا تساعد اليونيسف بشكلٍ كافٍ في التسريع أو التمحوّر على النحو المطلوب.

61. عندما يُنظر إلى متطلبات التغيير على أنَّها ذات أهمية خاصة، تقوم اليونيسف بتعميمها في الهياكل القائمة أو تنشئ وحدات جديدة وصغيرة ومنفصلة. تبدو هذه الأساليب مجدية أحياناً، كما ثبتت جدوى الابتكار مع مرور الوقت، وتنجح الثقافة حالياً، ولكن تبقى العديد من الهياكل صغيرة نسبياً، وضعيفة التمويل، ومنفصلة عن محرِّكٍ مركزي أقوى لإدارة التغيير. وما يعيق فائدتها في دفع التغيير هو عدم وجود مسؤوليات واضحة للكثير من عناصر الخطة الاستراتيجية، على النحو المبين في السلطة التقديرية الممنوحة للمكاتب من أجل اعتماد أولويات الخطة الاستراتيجية. ثمة

حاجة إلى نهج يحظى بمزيدٍ من التنسيق والقيادة مركزية والموارد الكافية، على النحو المذكور في التوصية رقم 5.

62. القيادة: يمكن إدارة العديد من جوانب جدول أعمال الخطة الاستراتيجية، بما في ذلك عناصر التغيير الرئيسية، من خلال العمليات والهياكل القائمة. ومع ذلك، يبدو حجم الاحتياجات واضحاً حالياً لجميع الأنواع. يشير رد الفعل النموذجي للموظفين والدروس المستفادة من الوكالات الأخرى إلى دور قيادي حاسم وشامل للغاية كمقدمة للنجاح. ويرد ذكر ثلاثة جوانب في هذا الصدد، هي:

(أ) ضرورة نمذجة القيادة المستدامة للعديد من الجوانب من قبل المدير التنفيذي وغيره، بما يشمل التعاون والتمكين، والاهتمام بالأدلة، وقبول المخاطر، والفشل، كفرصٍ للتعلم.

(ب) تحليل وتعديل الحوافز الأساسية والهياكل والعمليات التي تدعم أهداف الخطة الاستراتيجية، مثل التقارب والنهج الأكثر شمولية لقضايا توفير الموارد. وسيطلب ذلك موازنة الغايتين التوأميتين: (1) التركيز على المساءلة بشأن النتائج والامثال لمعايير الشركة؛ و(2) تمكين الموظفين واللامركزية في صنع القرار.

(ج) التأكيد على استجابة قوية وقابلة للتنفيذ لهذا التقييم من جانب الإدارة، وضمان ملاحظة المسؤوليات ومتابعتها من قبل قيادة اليونيسف، بما في ذلك المدير التنفيذي.

63. لن تنجح أي من التوصيات بدون قيادة فعالة، إذاً كل التوصيات تعتمد على القيادة. أما التوصية الشاملة فهي الحاجة إلى التواجد المشهود للقيادة العليا، بما في ذلك المدير التنفيذي، في العمل بناءً على التوصيات المستخلصة من العملية. وهذا أمر مهم لضمان المساءلة ولأن القيادة تشكل عاملاً رئيسياً في التوصيات المحددة نفسها.

خامساً - التوصيات

64. التوصيات الـ 12 التالية هي تلك المذكورة في التقرير. وهي تتناول المجالات الحاسمة التي من المرجح أن يؤدي فيها العمل الإيجابي إلى تحسّن كبير في جاهزية المنظمة. ومع ذلك، يوصي التقرير بإجراءات أخرى كثيرة. ستنظر اليونيسف في تلك التوصيات، بالإضافة إلى هذه التوصيات الـ 12، وكذلك التوصيات الأخرى التي ستحددها من خلال تقديرها المستمر للتقرير.

65. تسريع التقارب البرنامجي والتنظيمي نحو النواتج الموجهة للأطفال (أولوية عالية؛ من المرجح أن تكون عديمة التأثير على التكاليف أو أن تكون موفّرة للتكاليف)

تحتاج اليونيسف إلى تعزيز البيئة للتقارب من خلال ما يلي: 1. تدوين التقارب في توجيه البرمجة، بناءً على خبرة البلدان ذات المشاريع التجريبية الناجحة؛ 2. مواءمة السياسات والإجراءات والقدرات الداعمة؛ 3. معالجة الجوانب الثقافية من خلال تحفيز نظام التفكير، وتعزيز النهج متعددة القطاعات/ الشاملة، والابتكار والمجازفة.

66. توضيح المسؤوليات بشأن تسليم الخطة الاستراتيجية (أولوية عالية؛ من المرجح أن تكون موفّرة للتكاليف)

يجب أن يترافق وضوح العناصر الاستراتيجية المقصودة في الخطة الاستراتيجية مع آليات متابعة بنفس القدر من الوضوح من خلال: 1. الاعتماد على إطار المساءلة المنقح لتحديد الأدوار والمسؤوليات والناتج والموارد التي تدعمها؛ 2. المتابعة مع الرصد والإبلاغ والتقييم بانتظام. 3. إظهار قيادة واضحة.

67. تقليل المنافسة الهيكلية لدعم أداء الخطة الاستراتيجية (أولوية عالية؛ من المرجح أن تكون موفّرة للتكاليف و/أو تكون قادرة على تحسين كفاءة التخصيص)

يمكن تقليل المنافسة من خلال بنود القائمة المطوّلة للأولويات التي تتنافس على كامل نطاق المستوى القطري من خلال ما يلي: 1. فحص المبررات لكل وحدة/عنصر مركزي في الخطة الاستراتيجية، وخفض التكرار إلى عدد أقل من الهياكل (على سبيل المثال، القدرة على الصمود، وبناء السلام، والبرمجة المدركة للمخاطر للترابط بين العمل الإنساني والتنمية)؛ 2. الترويج لقدرة أكبر من العمل المنسّق عبر الوظائف ذات الصلة، مثل وظائف الأدلة؛ 3. تضمين تصنيف تقييم الأداء للتعاون.

68. توفير المزيد من الوضوح لعمليات تحديد أولويات الخطة الاستراتيجية على المستوى القطري (أولوية عالية؛ عديمة التأثير على التكاليف، مع إمكانية تحسين كفاءة التخصيص)

الإجراءات التي يمكن أن تحقق نية الخطة الاستراتيجية بأن تشكّل العناصر الاستراتيجية قائمة من الخيارات التي تستفيد منها المكاتب القطرية بدلاً من الهياكل التي تطبّق على جميع السياقات وقد تشمل: 1. توفير مزيد من الوضوح للمكاتب القطرية بشأن تحديد الأولويات والتركيز على عناصر الخطة الاستراتيجية في سياقات مختلفة، بما في ذلك التركيز على السياقات ذات الدخل المتوسط والمرتفع؛ 2. تعزيز دور المكاتب الإقليمية في هذه العملية؛ 3. وضع إرشادات بشأن تحديد الملاءمة الجيدة والضعيفة للعناصر الاستراتيجية مع بيئات البرامج المختلفة.

69. تعزيز القدرة على إدارة التغيير (أولوية عالية؛ تتطلب موارد بشرية إضافية، بما يشمل الدعم المتخصص لتغيير المبادرات)

تتطلّب الخطة الاستراتيجية تغييراتٍ جوهرية في النهج والثقافة، بما في ذلك: 1. التزام قوي من قبل كبار القادة، وتوفير التوجيه اللازم وضمان نمذجة الجوانب الثقافية التي تدفع التغيير؛ 2. جعل إدارة التغيير أكثر منهجية على طول نموذج التحسين المستمر؛ 3. ضمان اختبار التغييرات وتجريبها وتعزيزها بنهج اتصال داخلي متكامل.

70. معالجة الاختلاف المباشر بين الموارد المالية للخطة الاستراتيجية واحتياجات الطلب (أولوية عالية؛ تتطلب إعادة تخصيص الموارد، وقد تتطلب موارد بشرية ومالية إضافية في مجالات محدّدة)

إنّ التعامل مع التخصيص المستمر من قبل المانحين والتحوّلات في بيئة توفير الموارد تتطلب ما يلي: 1. إجراء حساب التكلفة الفعلية للخطة الاستراتيجية من أجل تحديد الموارد المطلوبة للوفاء بتموجات الخطة؛ 2. إعادة النظر، مع الشركاء، في المبادئ التي توجّه تخصيص الموارد لمختلف السياقات والاحتياجات التنظيمية؛ 3. تحفيز الموازنة الواقعية على المستوى القطري وخطط العمل بشأن الاحتياجات بدلاً من الاتجاهات التاريخية للموارد المتلقاة؛ 4. الدخول في برامج أكثر تعاوناً

وتقاسماً للتكاليف مع الشركاء؛ 5. السعي لتحقيق مكاسب في الكفاءة تتجاوز مبادرة الكفاءة الحالية في المقر الرئيسي.

71. ضمان التعاون العملي والنهج المشترك للبيانات والبحوث والتقييم وإدارة المعرفة (أولوية عالية؛ من المرجح أن تحقق وفورات في التكاليف)

على الرغم من المبادئ المشتركة، ثمة حاجة إلى نهج تعاوني عملي عبر وظائف الأدلة في اليونيسف، بما في ذلك: 1. تطوير نهج أكثر تكاملاً واتساقاً يستجيب للحاجة إلى إبلاغ البرمجة وصنع القرارات، بما في ذلك استراتيجية مشتركة وإطار عمل ونهج هادفة وتعبئة الموارد؛ 2. الحفاظ على الاستقلال الضروري والتميز في الدور ضمن الاستراتيجيات المشتركة.

72. الاستفادة من الإمكانيات الكاملة للتقاطعية (أولوية عالية؛ لا تحتاج إلى موارد)

للفاء بالالتزام بالتقاطعية الذي لم يتضح بعد في الممارسة العملية، تحتاج اليونيسف إلى: 1. التعبير بوضوح عن كيف تكمل التقاطعية التقارب والإنصاف والنهج ذات الصلة المستخدمة حالياً في اليونيسف، وكيف تختلف عنها أيضاً؛ 2. تطوير نهج عملية مع أدلة كافية بشأن الفعالية والتحديات التي يجب مراعاتها في اتخاذ القرارات على نطاق واسع؛ 3. توسيع نهج الفريق التقني العالمي ليشمل المجالات الجامعة القابلة للتطبيق مثل النوع الاجتماعي والإعاقة.

73. معالجة الثغرات والحوجز التقنية التي تحول دون إجراء عمليات استعراض دورية واستراتيجية فعالة للبرنامج (أولوية عالية؛ تتطلب الاستثمار مقدماً ولكنها قد تكون موفرة للتكاليف في نهاية المطاف)

قياس تقدم الخطة الاستراتيجية - ولا سيما النواتج - لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية يتطلب ما يلي: 1. إعادة موازنة الموارد وتوجيهها نحو عمليات الرصد والتقييم والتعلم الجديدة وبعيداً عن الإبلاغ عن الامتثال؛ 2. توضيح وتحفيز الطلب القوي على الأدلة من جانب صانعي القرارات؛ 3. دعم استخدام أدلة الخطة الاستراتيجية لاتخاذ القرار على مستوى فريق الإدارة العالمي أو على مستوى المكاتب القطرية/المكاتب الإقليمية؛ 4. تطوير نهج تقنية تتجاوز الدراسات الاستقصائية للبيانات الاجتماعية واسعة النطاق من أجل تسجيل النواتج.

74. تحسين تدفق المعرفة والوصول إلى القدرات التقنية (أولوية متوسطة؛ من المحتمل ألا تحتاج إلى موارد)

الإجراءات الأساسية لتعزيز القدرات التقنية من أجل دعم التنفيذ تشمل ما يلي: 1. تحسين تدفق المعرفة والوصول إلى القدرات التقنية، بما في ذلك الخبرة في المجالات الأساسية والمستجدة؛ 2. دراسة أفضل السبل التي يمكن أن تقدمها اليونيسف من أجل تقديم الدعم التقني عبر الموارد الداخلية، مقابل تأمين الدعم عبر الشراكات أو السوق؛ 3. توفير فرص التعلم للموظفين من أجل تنويع وتطوير مهاراتهم في المجالات الحاسمة.

75. تحديد وتطبيق نهج منظم من أجل الاستجابة للصدمات العالمية (أولوية متوسطة؛ تتطلب موارد إضافية لتطوير وتنفيذ الأنظمة ذات الصلة)

بالاعتماد على الدروس العالمية الموثقة المستفادة من الاستجابة لجائحة كوفيد-19 والأزمات النظامية الأخرى، ينبغي لليونيسف مراعاة ما يلي: 1. زيادة التركيز على التنبؤ بالاتجاهات، والاستبصار، والجاهزية للاستجابة للصدمات الكبرى/العالمية التي لا تقتصر على حالات الاستجابة للطوارئ؛ 2. توسيع نطاق التعلم الفعال من الأزمات المنهجية من خلال تقييمات طويلة الأجل للتأثيرات والاستجابات؛ 3. استخدام التحليل الاستباقي لتوجيه عملية تطوير وثائق البرامج القطرية وتعزيز البرمجة التكيفية.

76. توضيح التركيز على العمل المناخي (أولوية متوسطة؛ لا تحتاج إلى موارد)

نظراً إلى حداثة هذه الأولوية وكذلك أهمية هذا المجال بالنسبة لنواتج الخطة الاستراتيجية وأهداف التنمية المستدامة، يتعين على اليونيسف النظر فيما يلي: 1. تحديد موضعها اللائق في العمل المناخي والتكيف معه، وتوضيح موضوع التركيز للموظفين والشركاء؛ 2. الاستفادة من علامة اليونيسف التجارية وصوت الأطفال كعناصر للتغيير.

77. وتقدم إدارة اليونيسف ردّ الإدارة على تقرير التقييم بشكل منفصل إلى المجلس التنفيذي.

سادساً - مشروع مُقرّر

إنّ المجلس التنفيذي

يحيط علماً بتقدير قابلية التقييم وإجراء التقييم التكويني لموضع اليونيسف فيما يتعلق بتحقيق الخطة الاستراتيجية لليونيسف للفترة 2022-2025، وموجزه (E/ICEF/2023/3) وردّ الإدارة عليه (E/ICEF/2023/4).

المرفق

تقدير قابلية التقييم وإجراء التقييم التكويني لموضع اليونيسف فيما يتعلق بتحقيق خطتها الاستراتيجية للفترة 2022-2025

1. نظراً لضيق المساحة، لا يرُدُّ في هذا المرفق تقدير قابلية التقييم والتقييم التكويني لموضع اليونيسف فيما يتعلق بتحقيق خطتها الاستراتيجية للفترة 2022-2025.
2. التقرير متاح على الموقع الشبكي لمكتب التقييم التابع لليونيسف: <https://www.unicef.org/evaluation/reports#/>