

Distr.
GENERALالمجلس التنفيذي لبرنامج
الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق
الأمم المتحدة للسكان

DP/1997/16/Add.7

3 March 1997

ARABIC

ORIGINAL: ENGLISH

الدورة السنوية لعام ١٩٩٧
١٢-٢٣ أيار/مايو ١٩٩٧، نيويورك
البند ٨ من جدول الأعمال المؤقت

التقرير السنوي لمدير البرنامج ومسائل ذات صلة

إضافة

إدارة التغيير: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لعام ٢٠٠١

إطار للمشاورات مع المجلس التنفيذي

موجز

ظل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي منذ منتصف عام ١٩٩٦ خاضعا لعملية تغيير موجهة، بناء على الإصلاحات الرئيسية التي وافق عليها المجلس التنفيذي خلال عامي ١٩٩٤-١٩٩٥، وذلك من أجل تكييف قدراته الداخلية مع رؤيته ومهمته وأهدافه الجديدة. وترد في هذه الوثيقة الاقتراحات الرئيسية التي اُبشقت عن آخر مرحلة من مراحل عملية التغيير.

وتلبي الاقتراحات في جملة أمور، الحاجة لتحقيق ما يلي: (أ) تمكين المكاتب القطرية من تقديم خدمات إنمائية سريعة ومتجاوبة لمساعدة البلدان التي تتلقى خدمات البرنامج على تحقيق أهدافها في مجال التنمية البشرية المستدامة (SHD)؛ (ب) وتحسين نوعية وتأثير البرامج والخدمات ضمن محاور التركيز الرئيسية التي اعتمدها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وذلك بالاستناد بصورة أوفى من خبرته على الصعد القطرية والإقليمية والعالمية؛ و (ج) إيجاد منظمة تكون أكثر تماسكا وأكثر قابلية للمساءلة وفعالية من حيث التكلفة، مع تقوية الأساليب القيادية، وجعل عمليات اتخاذ القرارات وتنفيذها فيها أكثر كفاءة، وإيجاد مناخ من الثقة وروح الالتزام المهني والتعاون في أوساط الموظفين.



المحتويات

| الصفحة | الفقرات |
|--------|---|
| ٣ | ٩-١ المبادرات المتعلقة بالتغيير: الجولة الأولى ١٩٩٤-١٩٩٥ |
| ٧ | ١٥-١٠ مبادرات من أجل التغيير: بدء الجولة الثانية ١٩٩٦-١٩٩٧ |
| ٧ | ١١-١٠ ألف- لماذا جولة أخرى للتغيير |
| ٨ | ١٥-١٢ باء- عملية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لعام ٢٠٠١ |
| ٩ | ٧١-١٦ ثالثا - التقدم صوب عام ٢٠٠١: الخصائص الثلاث المميزة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي الجديد |
| ١٠ | ٣٣-١٨ ألف- التركيز القطري: تقديم خدمات إضافية رفيعة المستوى، تتمتع بالسرعة وشفافية الاستجابة لتلبية احتياجات بلدان البرنامج في مجال التنمية البشرية المستدامة |
| ١٥ | ٤٣-٣٤ باء- الفعالية والتأثير: تقديم ما تعادل قيمته ما ينفق عليه |
| ١٧ | ٧١-٤٤ جيم- الكفاءة والمساءلة والتنظيم الجيد: بناء الهيكل الضروري والهيكل الأساسية الضرورية |
| ٢٢ | ٧٢ رابعا - إجراء المجلس التنفيذي |

المرفقات

| | |
|----|---|
| ٢٣ | الأول - برمجة التنمية البشرية المستدامة: إطار عمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي |
| ٢٥ | الثاني - السمات الثلاث المحددة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في عام ٢٠٠١ |

أولا - المبادرات المتعلقة بالتغيير: الجولة الأولى ١٩٩٤-١٩٩٥

١ - شرع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في عام ١٩٩٤ في طائفة من الإصلاحات التي لم يسبق لها مثيل شملت إعادة تحديد طبيعة رسالته وأولوياته، وترتيباته البرمجية وسمات أخرى تحدد طابعه. وكان الهدف من ذلك هو تغيير موقع المنظمة على ثلاث جبهات بحيث تصبح: (أ) شريكا فعالا في تهيئة البيئة الجديدة للتعاون الإنمائي التي ظهرت بعد نهاية الحرب الباردة؛ (ب) قوة توحيد وتنسيق تتوخى تعزيز ما تقدمه الأمم المتحدة من دعم للتنمية؛ (ج) صوتا قويا يدعو إلى إعادة تنشيط نظام التعاون الدولي من أجل التنمية. وقد اضطلع بهذه التغييرات بصورة متزامنة مع ما بذل من جهود سريعة لبناء منظمة أصغر حجما وأكثر كفاءة ومساءلة.

٢ - وصارت هذه التغييرات ممكنة بفضل المستوى الرفيع للتعاون بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومجلسه التنفيذي. ففي شباط/فبراير ١٩٩٤، قدم مدير البرنامج إلى المجلس التنفيذي مشروع لتغيير البرنامج. واستجاب المجلس التنفيذي لهذا المشروع في دورتيه السنويتين لعامي ١٩٩٤ و ١٩٩٥ بتقديم توجيهات جديدة لتغيير البرنامج على ثلاث جبهات بحيث يصبح جهة رائدة تدعو إلى التعاون الدولي في مجال التنمية البشرية المستدامة على الصعيد العالمي، قوة موحدة تدعو إلى التنمية البشرية المستدامة وداخل منظومة الأمم المتحدة، وصوتا يدعو إلى تحقيق التنمية البشرية المستدامة ومشاركا فيها بما يتمشى والأولويات القطرية على الصعيد القطري. ويرد في إطار التنمية البشرية المستدامة (انظر المرفق الأول) وصف موجز للميثاق الجديد للبرنامج وفي بيان رسالته، وهو الميثاق الذي وافق عليه المجلس التنفيذي في عام ١٩٩٦. ويعتبر ما قام به المجلس التنفيذي خلال الفترة ١٩٩٤-١٩٩٥ من إعادة صياغة الولاية الأساسية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ولترتيباته البرمجية ولتشريعاته التمكينية أهم تطور يحدث في تاريخ المنظمة منذ صدور قرار الجمعية العامة ٢٦٨٨ (د - ٢٥) المؤرخ ١١ كانون الأول/ديسمبر ١٩٧٠ ("توافق الآراء").

٣ - واتخذ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي خطوات جريئة لتنفيذ هذه التشريعات وتشريعات أخرى، على نطاق المنظومة مثل التشريعات الواردة في قراري الجمعية العامة ١٩٩/٤٧ و ١٢٠/٥٠، فضلا عن استراتيجية ميزانية البرنامج وغير ذلك من تدابير المساءلة والكفاءة. وترد التوجيهات المتعلقة بالتغيير اللازم في المنظمة في خطة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لعام ١٩٩٥ ولفترة السنتين ١٩٩٦-١٩٩٧ وفي وثائق عديدة أخرى. لذا وبفضل هذه التدابير صارت التغييرات الرئيسية الجارية في البرنامج حقيقة واقعة. فلقد قام البرنامج باتخاذ تدابير في ستة مجالات محددة هي ما يلي:

٤ - أولا: تركيز البرنامج على الأهداف الإنمائية ذات الأولوية العالية:

(أ) لقد صار التزام البرنامج بمنح أولوية عليا للقضاء على الفقر التزاما راسخا. فالبرنامج يتعاون الآن مع نحو ٨٠ بلدا لمساعدتها على وضع أو تنفيذ استراتيجيات وطنية متكاملة للقضاء على الفقر. إذ تبين من تحليل للموارد المعتمدة للبرمجة في عامي ١٩٩٤ و ١٩٩٥ أنه يجري إنفاق ٣٩ في المائة

من التمويل الأساسي للقضاء على الفقر وعلى سبل المعيشة بشكل مباشر وتخصيص ٣٢ في المائة لتحسين نظم الحكم وصرف ٢١ في المائة على البيئة؛

(ب) وبما أن التنمية البشرية المستدامة تتطلب وجود نظم للحكم تتسم برهافة الحس وبالفعالية والكفاءة، فقد قام البرنامج بتعزيز دوره في المساعدة على إقامة القدرات داخل الحكومات والمجتمع المدني معنية بصياغة السياسات وتنفيذ البرامج، بما في ذلك تأمين مشاركة واسعة من قبيل المتأثرين بقرارات التنمية؛

(ج) التزام البرنامج بتوفير الموارد لأشد البلدان احتياجاً: ويجري الآن تخصيص ٦٠ في المائة من الموارد الأساسية لأقل البلدان نمواً وقرابة ٩٠ في المائة للبلدان التي يبلغ متوسط نصيب الفرد من الدخل السنوي فيها ٧٥٠ دولاراً أو أقل؛

(د) وينصب المحور الأساسي لنشاط البرنامج في مجال القضاء على الفقر على تمكين الفقراء من كسب العيش، بما في ذلك مساعدتهم على تأمين سبل الوصول إلى مصادر الائتمان والمهارات والحقوق القانونية وفرص العمل والموارد الطبيعية فضلاً عن روابط الأسواق الوطنية والدولية. وفي حين تركز منظمة الأمم المتحدة للطفولة وصندوق الأمم المتحدة للسكان على توفير الخدمات الاجتماعية الأساسية في مجالات الصحة والتعليم وتنظيم الأسرة، يركز برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على سبل كسب العيش للأسر. وهناك مواضيع أخرى للبرنامج - النهوض بالمرأة (٧٠ في المائة من الفقراء)، وتجديد البيئة وخلق فرص العمل - تدعم بصورة متزايدة هذا التركيز على القضاء على الفقر.

٥ - ثانياً: تعزيز الآثار ومدى استجابة البرنامج التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي:

(أ) في عام ١٩٩٥، ادخل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي نظام حوافز لتوزيع الموارد الأساسية فيما بين البلدان ليحل مكان النهج القديم القائم على الاستحقاقات؛

(ب) ولما كانت الموارد المخصصة للمعونات محدودة، قام البرنامج بإعادة توجيه برنامجه ليدعم التدخلات التي تؤثر بدرجة عالية في المجالات ذات الأولوية لبلدان البرنامج. وينطوي هذا التوجه الجديد عادة على تحرك بالاتجاه الأعلى، أي نحو زيادة الحوار بشأن السياسات العامة وتطبيق النهج البرنامجي الذي يشدد على المبادرات القطرية العريضة القاعدة وعلى الاستراتيجيات القطاعية. ومن أجل إنجاز الأهداف الجديدة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، كان من الضروري تعزيز قدراته الفنية مثلاً بوزع خبراء في المكاتب القطرية متخصصين في فيروس نقص المناعة البشرية/متلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز)، وفي مسائل الجنسين، والاقتصاد والتنمية المستدامة بيئياً. وفي الوقت نفسه، استمر تنفيذ الولاية التي تقضي بالتشديد على التنفيذ الوطني بإحداث تحول درامي في ترتيبات البرنامج المتعلقة بالإيجاز؛

(ج) وجرى تطبيق تدابير خاصة لتحسين تسخير التكنولوجيا بغية تعزيز التنمية، بما في ذلك دعم إتاحة إمكانية الوصول إلى شبكة الإنترنت على نطاق واسع. وقام برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بإنشاء برنامج الربط الشبكي لأغراض التنمية المستدامة لإيجاد روابط بين أكثر من ٥٠٠٠ مؤسسة، بما في ذلك هيئات حكومية ومنظمات غير حكومية ومؤسسات في القطاع الخاص وجامعات وأفراد في ٣٠ بلدا بواسطة شبكات الكترونية ووسائل أخرى؛

(د) وساعد البرنامج أكثر من ٥٠ بلدا في إعداد التقارير الوطنية المتعلقة بالتنمية البشرية باعتبارها نقاط انطلاق للتركيز الجديد في مجال السياسات العامة. ويمثل هذا الجهد إحدى الثمار العديدة التي تمخضت عن تقرير التنمية البشرية في العالم.

٦ - ثالثا: بناء منظمة أصغر حجما وأكثر مساءلة:

(أ) تمكن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بفضل الجهود التي بذلها لخفض تكاليفه، من تخفيض ميزانيته الإدارية بنسبة ١٩ في المائة بالمعدلات الحقيقية (١٩٩٢-١٩٩٧)، ومن خفض العدد الإجمالي للموظفين العاديين بقرابة ١٥ في المائة، وعدد الموظفين العاديين في المقر بنسبة ٣١ في المائة. وكان الدافع الرئيسي من وراء هذه التغييرات هو الرغبة في تخصيص الحد الأقصى من الموارد لبلدان البرنامج؛

(ب) قام برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بوضع وتطبيق إجراءات تنص على تحميل الأفراد المسؤولية الشخصية عن الخسائر التي تتكبدها المنظمة وتفرض عليهم عقوبات عن مخالفات القواعد المالية أو غيرها من القواعد؛

(ج) وتقوم شركات محاسبة دولية مرموقة بمراجعة حسابات المكاتب القطرية للبرنامج في آسيا وأفريقيا بصورة مستقلة، وسوف يجري قريبا تطبيق هذه الممارسة في كل مكان؛

(د) وقام البرنامج بوضع إجراءات شفافة لاستعراض تقييمات الموظفين من قبل زملائهم وللبت في المسائل المتعلقة بالتوظيف والترقيات والمهام. وجرى اعتماد سياسات خاصة لتشجيع المساواة بين الجنسين داخل المنظمة؛

(هـ) وبذل البرنامج جهودا مكثفة في مجال التدريب والنهوض بمستوى الموظفين لتطوير موارده البشرية إلى أقصى حد. وقد وضعت الآن استراتيجية تقوم على الكفاءة في مجال الموارد البشرية. واتخذت تدابير خاصة للنهوض بمستوى التطوير الوظيفي لموظفي فئة الخدمات العامة والفئة الفنية الوطنية حيث تشكل هاتان الفئتان أغلبية موظفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

٧ - رابعا: دعم منظومة الأمم المتحدة والمنسقين المقيمين:

(أ) اتخذ البرنامج الإجراءات اللازمة لتعزيز نظام المنسقين المقيمين بفتح باب الترشيح للمنافسين من صناديق وبرامج أخرى تابعة للأمم المتحدة؛ وتوفير الأموال التشغيلية اللازمة لأنشطة المنسق المقيم نفسه وزيادة عدد برامج التدريب والدعم الفني؛ وأحكام إجراءات التقييم الإداري وتقييمات الموظفين والأداء. وسعى البرنامج إلى أن يتعدى التركيز اعتبار التنسيق اقتساما للمعلومات إلى اعتباره تعاونا فيما بين الأمم المتحدة ينحو باتجاه تحقيق الأهداف؛

(ب) ويقوم المنسقون المقيمون بدعم إعداد مذكرات الاستراتيجية القطرية في ٨٧ بلدا. وتمت مواصلة دورات البرمجة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي مع دورات برمجة صناديق وبرامج الأمم المتحدة الأخرى في ٢٧ بلدا، مع إحراز تقدم كبير في ٥٥ بلدا آخر. وقطعت مبادرات أخرى للمواصلة شوطا بعيدا، مثل مبادرات عرض الميزانية والبرامج القطرية. وبحلول عام ١٩٩٧ ستقام أماكن عمل مشتركة لمؤسسات الأمم المتحدة في ٤٥ بلدا.

٨ - خامسا: دعم الخدمات التي يقدمها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى الشعوب التي تمر بأزمات:

(أ) بعد أن سلم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأن قرابة نصف ما تقدمه الأمم المتحدة من مساعدات الآن هو عبارة عن إغاثة إنسانية، قرر أن يعيد بناء نفسه كيما يكون أقوى شريك ممكن لوكالات الإغاثة التابعة للأمم المتحدة في مجال التنمية. وجرى توجيه إجراءات خاصة وتدريب وتمويل (هدف تخصيص الموارد من الموارد الأساسية ١-١-٢) نحو تعزيز ما يقوم به البرنامج من أعمال في ٢٥ بلدا تمر بظروف إنمائية خاصة؛

(ب) وتم تعزيز شعبة الاستجابة في حالات الطوارئ التابعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي لدعم المنسق المقيم والفرق القطرية في طائفة متنوعة من الحالات التي تسبق وقوع الأزمات وحالات الأزمات وحالات ما بعد الأزمات. واعتمدت قواعد وإجراءات جديدة أكثر مرونة لاستعمالها في هذه الظروف الخاصة. ويجري وضع قوائم بأسماء موظفين يتمتعون بمؤهلات خاصة. وأخذ البرنامج على نفسه التزاما رئيسيا أيضا بدعم إدارة الشؤون الإنسانية من خلال العمل على كفاءة أن يكون لدى المنسق المقيم الذي يواجه حالات طوارئ معقدة أو غيرها من التدريب والخبرة ما يؤهله لأن يكون منسق الأمم المتحدة للشؤون الإنسانية.

٩ - سادسا: بناء شراكات جديدة للتعاون من أجل التنمية:

(أ) أخذ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يسلم بأن الكثير مما تنشده الأمم المتحدة إنجازا يتوقف على المجتمع المدني ولهذا فإنه بدأ يعزز نشاطه في أوساط المنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني من كافة المشارب. واعتمد البرنامج سياسات وقواعد لتيسير تنفيذ المنظمات غير الحكومية مباشرة لمشاريع البرنامج وللحث على اشراك منظمات المجتمع المدني إلى أقصى حد في العمل الذي يقوم به؛

(ب) وقام البرنامج بصياغة مجموعة كبيرة من الاتفاقات المشتركة بين الوكالات، ومن ضمنها الاتفاقات المبرمة مع منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة (الفاو) وصندوق النقد الدولي والمكتب الدولي للهجرة ومنوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) واللجان الاقتصادية الإقليمية. وتم إقرار صك جديد لمرفق البيئة العالمية، كما تم التفاوض والتوقيع على اتفاق بشأن برنامج الأمم المتحدة المشترك المتعلق بفيروس نقص المناعة البشري/متلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز). وتم التوقيع على مذكرة تفاهم مع البنك الدولي بشأن التنسيق في بلدان المائدة المستديرة والمجموعة الاستشارية. وتمتد الشراكة بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والبنك الدولي من التعاون في مجال المبادرات العالمية كبرنامج الأمم المتحدة المشترك المتعلق بفيروس نقص المناعة البشري/متلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز) والمتابعة المتكاملة لمؤتمرات الأمم المتحدة والمبادرات الخاصة بأفريقيا داخل منظومة الأمم المتحدة، إلى تعزيز التعاون داخل الأقطار في مشاريع من قبيل مشروع تنظيف بحر الأورال ودعم عملية السلام في الشرق الأوسط من خلال التنمية.

ثانيا - مبادرات من أجل التغيير: بدء الجولة الثانية ١٩٩٦-١٩٩٧

ألف - لماذا جولة أخرى للتغيير؟

١٠ - إن ما حدده المجلس التنفيذي وإدارة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من مجالات جديدة متعددة للعمل أسفر عن نتائج مثيرة وبعيدة المدى. بيد أنه ظهرت خلال العملية نفسها عيوب ونقاط ضعف خطيرة داخل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تعيق تحقيق الأهداف الجديدة للمنظمة. إذ أصبح واضحا أن التعريف الجديد البعيد النظر الذي وضعه المجلس التنفيذي لما يقوم به برنامج الأمم المتحدة الإنمائي "في الخارج" يقتضي تعريفاً جديداً بعيد المدى للإدارة للكيفية التي يؤدي بها البرنامج عمله "في الداخل". وبعبارة أخرى، هناك ما يدعو لبدء جولة أخرى للتغيير، لا للاستمرار في الاتجاهات الجديدة التي تم اعتمادها في الجولة الأولى، بل لتحقيقها، وتحقيقاً لهذه الغاية، قام كبار مدراء البرنامج بتحديد ما يلي من أهداف ذات أولوية للجولة المقبلة للتغيير:

(أ) بناء منظمة جديدة - منظمة لها عمليات تنظيمية جديدة وإجراءات بسيطة واضحة؛ منظمة تتخذ فيها القرارات وتنفذ بكفاءة وإخلاص - من أجل تمكين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من اتخاذ الإجراءات اللازمة بسرعة في اتجاهات التغيير الكثيرة التي تم تحديدها؛

(ب) تحقيق الانسجام بين قيم وقدرات وهياكل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومهمته الرئيسية الجديدة المتمثلة في المساعدة على القضاء على الفقر عن طريق التنمية البشرية المستدامة؛ وتذليل العقبات الداخلية التي تحد من الكفاءة والفعالية؛

(ج) تحسين أساليب القيادة وإنشاء ثقافة قوية في أوساط جميع الموظفين تقوم على الكفاءة والثقة والتعلم والاتجاه العملي، وضمان الجودة والمساءلة. والقيام، من أجل دعم هذا الهدف، بتبسيط وتعزيز

نظم الإدارة الداخلية، وعمليات التخطيط والميزنة والبرمجة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، فضلا عن تبسيط وتعزيز قواعد للبيانات وآلياته لمراقبة الجودة والرصد والتبليغ والتقييم؛

(د) استعراض المهام الشاملة والتنفيذية للبرنامج وإعادة هيكلتها بغية تقديم خدمات تتسم بأكبر قدر من فعالية التكلفة والكفاءة والفعالية إلى بلدان البرنامج والأمم المتحدة والمجتمع الدولي؛ وتحقيقا لهذه الغاية، بناء هيكل تنظيمي أكثر بساطة وأصغر حجما وأسرع استجابة وذلك من خلال إقامة اللامركزية الخاضعة للمراقبة، والتنوع والربط الشبكي بطريقة متكاملة بغية استغلال كامل طاقات تجارب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على الصعيد القطرية والإقليمية والعالمية؛ واكتساب الكفاءات الأساسية اللازمة لتمكين المنظمة من تقديم الخدمات الإنمائية بامتياز.

١١ - أثناء الكلمة التي أدلى بها مدير البرنامج أمام المجلس التنفيذي في دورته السنوية لعام ١٩٩٦ أبلغ المدير الوفود بأن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي قد بدأ رسميا عملية إدارة التغيير بتيسير من قبل الفنيين. وأطلق على العملية الاسم الرمزي "برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لعام ٢٠٠١" وكان الغرض منها تسريع وتكثيف الاتجاهات التي اعتمدها البرنامج في الآونة الأخيرة، ولا سيما بتحقيق الانسجام بين مهامه وعملياته ونظمه وهياكله الداخلية وولايته الجديدة.

باء - عملية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لعام ٢٠٠١

١٢ - كان للموظفين صوت قوي في عملية التغيير المسماة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لعام ٢٠٠١. فقد تولت لجنة إدارة التغيير، المؤلفة من ٢١ عضوا والتي تمثل موظفين من مختلف مستويات المنظمة الإشراف على الأنشطة وتشجيع الموظفين على المشاركة. وقام ممثل مقيم يتمتع بالخبرة اللازمة بقيادة فريق أساسي صغير مؤلف من ثلاثة من موظفي الفئة الفنية وثلاثة من موظفي الدعم أوكلت إليهم المسؤولية عن تنسيق هذه الجهود باستمرار. وعملت ٧ أفرقة مشاريعية غير متفرغة لمدة ثلاثة شهور في المجالات التي وصفت بأنها بالغة الأهمية بالنسبة لمستقبل المنظمة: وهي خدمات التنمية الاستراتيجية؛ والكفاءة، والاتجاه العملي والمساءلة؛ والموارد البشرية؛ وإدارة المعلومات والاتصالات والشؤون الخارجية؛ واستراتيجيات التمويل والشراكات؛ والهيكل الإداري والتنظيمي. وشارك عشرون ممثلا مقيما من جميع المناطق في هذه الأفرقة؛ وكثيرا ما كان يجري التشاور مع ضعف هذا العدد. ومر كل مشروع بأربع مراحل: تحديد المشاكل والدراسات الاستقصائية والتحليلية؛ وتحديد المعالم؛ ووضع الحلول المنشودة.

١٣ - ووجهت الدعوة لخبراء استشاريين ولخبراء زائرين في الإدارة للمساعدة في تصميم العملية وتيسيرها. وشملت قائمة المدعوين شركة سويدية لها سجل من النجاحات في مجال إعادة تشكيل هياكل الشركات الخاصة وقد ساعدت في تصميم وبدء عملية التغيير الشاملة، ولا يزال مديرها التنفيذي يسدي المشورة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي لعام ٢٠٠١؛ وخبير كندي في إدارة التغيير؛ وخبير أمريكي في تغيير القطاع العام؛ وفريق بارز في إدارة تكنولوجيا المعلومات من الولايات المتحدة. وبوجه عام تمت حتى الآن تعبئة نحو ٢٤ شهر عمل من خدمات الخبراء. واستطلاع آراء ممثلي المنظمات غير الحكومية وكذلك ممثلي

القطاع الخاص واستخلاص الدروس من عمليات التغيير التي مرت بها عدة منظمات أخرى تابعة للأمم المتحدة، وعلى رأسها اليونيسيف ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين وبرنامج الأغذية العالمي والبنك الدولي. ومن مجلس ترويج الكفاءة التابع للأمم المتحدة. وتمت دراسة هذه العمليات بشكل مستفيض وروعت فيها الآراء التي أعرب عنها المجلس التنفيذي في الآونة الأخيرة.

١٤ - وظلت الحكومات تدعم بشكل نشط عملية التغيير. وساهمت حكومة السويد بأموال لتغطية نفقات الخبراء الاستشاريين الخارجيين وحلقات العمل إضافة إلى ما قدمته سابقا من أموال لتمويل مراكز تجريب ميدانية. ووافقت حكومة الدانمرك على تمويل نهج جديدة لتنمية القدرات بواسطة ثلاثة مراكز تجريب. وقدمت حكومة هولندا خدمات استشارية لوكيل الأمين العام في وزارة خارجيتها. ومولت حكومة المملكة المتحدة ما قامت به شعبة الطاقة المستدامة والبيئة من أعمال ابتكارية. وأعرب عدة مانحين آخرين عن اهتمامهم بعملية التغيير (ومن بينهم حكومتا ألمانيا واليابان) وستجري الاستعانة بهم أثناء مرحلة التنفيذ.

١٥ - ويدرك برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن التغيير هو عملية وليس حدثا. والإجراءات التي يتخذها البرنامج يجب تنفيذها على جبهة عريضة وعلى مدى طويل. ومع ذلك ينبغي اتخاذ قرارات حاسمة في لحظات التغيير الحاسمة في الوقت المناسب. ويرى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أيضا أن الإصلاح لا يعني مجرد إعادة التنظيم؛ بل يعني أيضا ضرورة تغيير طريقة عمل المنظمة.

ثالثا - التقدم صوب عام ٢٠٠١: الخصائص الثلاث المميزة

لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي الجديد

١٦ - ترد أدناه مقترحات ناشئة عن مرحلة تصميم عملية التغيير. وتشكل في مجموعها إطارا للتشاور مع المجلس التنفيذي. وبالرغم من أن المقترحات المبينة هنا لا تستدعي عموما قيام المجلس باتخاذ إجراءات، إلا أن مدير البرنامج تحدوه الرغبة في التماس المشورة والآراء من أعضاء المجلس، وبعضهم من ذوي الخبرة في عمليات التغيير من هذا القبيل. ويجدر التشديد على أن ما يلي هنا هو موجز وأن المرفق الثاني يتضمن توصيات أكثر تفصيلا. وستتاح للمجلس، في دورته السنوية لعام ١٩٩٧، خطة تنفيذ في شكل ورقة من ورقات غرف الاجتماعات.

١٧ - وفي جميع مراحل العملية، تصرف البرنامج الإنمائي من منطلق أن الإصلاح داخل فرادى أقسام منظومة الأمم المتحدة مثل البرنامج الإنمائي هو جانب رئيسي من إصلاح الأمم المتحدة ذاتها. والبرنامج الإنمائي ملتزم ببناء جهاز إنمائي للأمم المتحدة يكون أكثر فعالية وكفاءة وهو يرى أن المقترحات المعروضة هنا تدعم ذلك الهدف وقد تترتب عليها طائفة متنوعة من نتائج الإصلاح فيما يتصل بالأمم المتحدة ككل. وترسم المقترحات اتجاها ثابتا للتغيير الداخلي وتغطي ثلاثة مجالات عريضة.

ألف - التركيز القطري: تقديم خدمات إنمائية رفيعة المستوى، تتمتع بالسرعة وشفافية الاستجابة لتلبية احتياجات بلدان البرنامج في مجال التنمية البشرية المستدامة

الرؤية

١٨ - إن حكومة البلد المضيف تملك أكبر قسط من القدرة على التأثير في حياة الفقراء وتحقيق التنمية البشرية المستدامة. وهذا المنطلق يتيح إمكانية تركيز عمل البرنامج الإنمائي بصورة استراتيجية ضمن حدود التنمية البشرية المستدامة. ويجري تفصيل خدمات القيمة المضافة التي يقدمها البرنامج الإنمائي على الاحتياجات القطرية داخل هذا الإطار، ويعتبر الأثر على القدرة على تنظيم أنشطة التنمية البشرية المستدامة هو أهم المعيار الأسمى بالنسبة لاستحداث المنتجات والبرمجة من قبل البرنامج. وإن شبكة البرنامج الإنمائي من الشركات والجهات المتعاونة - فضلا عن القطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني، وخبراء التنمية، والمنظمات الإنمائي وغيرها من المنظمات الدولية - تستمد جميعها قوتها من هذا التركيز. ومن أجل تحويل هذه الرؤية إلى واقع يلزم أن يقوم البرنامج بتعزيز شبكة مكاتبه القطرية وقدرته على تعبئة الموارد من أجل تعزيزها جذريا. وهناك مبادرات أخرى تسهم هي أيضا في تحقيق هذا الهدف وترد في الأقسام التالية.

١ - تمكين عمليات البرنامج الإنمائي القطرية ودعم نظام المنسقين المقيمين بصورة رئيسية

١٩ - في المستقبل، ستكون المكاتب القطرية للبرنامج الإنمائي في جميع أنحاء العالم مراكز إنمائية أساسية والنواة لعمليات أكثر تماسكا تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة على الصعيد القطري. وستخصص للمكاتب القطرية الأدوات والمواد اللازمة، وليس مهام فحسب. وستكون أكثر تحررا من القواعد والإجراءات البيروقراطية وتركز على العمل الاستراتيجي. وستفوض لها سلطة اتخاذ القرارات فيما يتصل بالإدارة والتوظيف، والقرارات الفنية ضمن إطار السياسات والقواعد الموحدة. وستكون المكاتب القطرية موارد فنية مستقلة وكذلك مراكز للعمليات، وستتولى التعبئة الجريئة للأموال لفائدة بلدان البرامج.

العمليات التي يضطلع بها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على الصعيد القطري

٢٠ - هناك سبعة تغييرات من شأنها أن تكفل كفاءة وفعالية العمليات التي يضطلع بها البرنامج الإنمائي على الصعيد القطري في المستقبل، وهي:

(أ) بحلول نهاية عام ١٩٩٩، سينقل البرنامج الإنمائي إلى المكاتب الميدانية نسبة كبيرة من الموظفين الفنيين الموجودين بالمقر حاليا. ومن شأن ذلك أن يعزز الملاك الفني على الصعيدين دون الإقليمي والقطري ويلحق المزيد من الموظفين بالمكاتب التي تكون فيها الحاجة إليهم ماسة للغاية. وسينفذ البرنامج الإنمائي أيضا التناوب الإلزامي للموظفين ذوي الدربة المهنية في إطار سياساتيه المتعلقة بإعادة التكليف بالمهام ومراعاة سياسات الجنس؛

(ب) ويشكل موظفو المشاريع التي يربعاها البرنامج الإنمائي في جميع أنحاء العالم موردا كبيرا ما يجري إغفاله رغم أنه من الموارد الإنمائية الرئيسية داخل البلدان. ولذلك فإن البرنامج الإنمائي سيقوم بتزويد ما يزيد على ٣٣٠٠٠ من موظفي المشاريع الممولة من البرنامج الإنمائي بما يمكنهم من أداء أدوارهم

بحيث يجري إدماجهم في موظفي البرنامج الإنمائي البالغ عددهم ٦٠٠٠ موظف في إطار نظام معرفي تتولى تسييره الأمم المتحدة؛

(ج) ستحول للمكاتب القطرية سلطة كاملة لها قرار البرامج الفرعية والمشاريع ضمن أطر التعاون القطري. وسيجري تعزيز قدرتها على تحديد المشاريع وصياغتها وتقييمها؛

(د) سيقوم البرنامج الإنمائي بعكس النسبة الحالية ٦٠ : ٤٠ للوقت الذي يستغرقه إنجاز المهام الإدارية إزاء المهام الفنية في المكاتب القطرية. وسيطلب إلى المكاتب أن تستعين بمصادر خارجية فيما يتعلق بأداء الوظائف الإدارية غير الاستراتيجية مثل خدمات صرف المرتبات والسفر والنقل، وأن تلغي القواعد والإجراءات الثانوية. وسيساعد نظام المعلومات الإدارية الخاص بالبرنامج على الرصد في الوقت الفعلي من قبل المقر، وذلك بالتدخل عن طريق نافذة غير معوقة في قواعد بيانات المكاتب القطرية، مما يخفض إلى النصف عدد التقارير التي ينتجها كل مكتب سنويا وهو ١٥٠ تقريرا أو أكثر؛

(هـ) سيقصص المقر الوقت الذي تستغرقه استجابته للمسائل التي يجب عليه أن يبدأ فيها، وذلك بتحديد مهلة قياسية لا تتجاوز ٥ أيام لاتخاذ إجراء بشأن طلبات المكاتب القطرية. وستتلقى المكاتب القطرية الدعم من وحدة استعلام واحدة في المقر معنية بجميع المسائل المتعلقة التي يلزم البت فيها. وستكون هذه الوحدة في المكاتب الإقليمية؛

(و) سوف تشترك المكاتب القطرية اشتراكا مباشرا في اللجنة التنفيذية. وبغية تلقي المشورة والتغذية الراجعة بشأن المسائل التي تؤثر في العمليات في المناطق، ستجتمع اللجنة التنفيذية مرتين كل سنة في جلسات موسعة مع فريق من الممثلين المقيمين ينتقيهم زملاؤهم الميدانيون؛

(ز) وستتلقى المكاتب القطرية المساعدة من وحدة مقترحة لدعم العمليات في المقر تتولى تشجيع النهج المشتركة فيما بين المكاتب وإيجاد أفرقة الدعم إلى الميدان.

٢١ - وسيعزز البرنامج الإنمائي القدرة الفنية للمكاتب القطرية بتقريب مصادر الدعم التقني منها - وتلك خطوة رئيسية في عملية الإصلاح. وسينشئ ما بين ١٢ و ١٥ من مرافق الموارد دون الإقليمية لتنظيم الدعم التقني حسب طلب المكاتب القطرية وتوفير مراكز للتنسيق بغية جمع ونشر أفضل الممارسات في مجال التنمية البشرية المستدامة. وهو ما من شأنه أن يختصر وقت الاستجابة ويتيح المزيد من إمكانية للمكاتب القطرية إلى الخبرة الفنية المناسبة والموثوق بها. وستكون شبكات الخبراء التي ستنظمها هذه المرافق مهيئة للاستفادة من شبكات المعارف القائمة بما في ذلك تلك التي تديرها المنظمات الدولية غير الحكومية لا لتكرارها.

٢٢ - ويجري تبسيط الإجراءات والكتيبات والتعليمات. وستتمكن المكاتب القطرية أيضا من الوصول بمزيد من السرعة إلى صناديق الأغراض الخاصة المدارة مركزيا. وستتحول نظم الإدارة تدريجيا من

المراقبة المسبقة إلى المراقبة اللاحقة. وهو ما سيحول تركيز نظام البرنامج الإنمائي للإشراف من مراقبة المدخلات إلى تقييم النتائج والأثر.

٢٣ - وسيقوم البرنامج الإنمائي بتحسين الموارد البشرية للمكاتب القطرية ويعترف بالدور الأساسي للموظفين الوطنيين. وسيقوم بما يلي: (أ) تدريب الموظفين الوطنيين على المهارات المهنية والإدارية وتحسين فرص التطوير الوظيفي، والتنقل والاعتراف بالكفاءة؛ (ب) تقوية الأداء في البلدان التي تعيش أزمات، وذلك عن طريق تعزيز القدرات الخاصة للموارد البشرية وآليات الوزع السريع؛ (ج) توسيع نطاق استخدام المكاتب القطرية لعودة الأنشطة المحدودة المدة بغية سد الثغرات في المعارف، واستخدام الأموال الموجودة لخدمات دعم التنمية للتعاقد مع الخبراء الوطنيين ذوي الكفاءة العالية في مجالات التركيز؛ و (د) تخصيص ما ينقل من المقر من موظفين جدد/وظائف جديدة للمهام الاستراتيجية مثل وضع البرامج الفنية، وتوليد المعارف، والدعوة، والحوار في مجال السياسات العامة.

٢٤ - وسيعمل البرنامج الإنمائي على النهوض بالمستويات العامة للأداء في الميدان عن طريق إقامة علاقات توأمة وإرشاد تتولى من خلالها المكاتب القطرية ذات الأداء الجيد مساعدة المكاتب الأضعف على النهوض بمستويات أدائها.

٢٥ - ولضمان فعالية الشبكة الميدانية من حيث التكاليف، يقوم البرنامج الإنمائي بدراسة أشكال بديلة للمكاتب القطرية لأن الطابع العالمي لا يعني بالضرورة تطابق الهيكل أو التمثيل.

نظام المنسقين المقيمين

٢٦ - إن نجاح وظيفة المنسق المقيم، التي يمولها كليا ويدعمها أساسا البرنامج الإنمائي، يتوقف على فائدتها لحكومات البلدان المشمولة بالبرامج وعلى التزام كامل منظومة الأمم المتحدة بهذه الوظيفة. وتحتاج منظومة الأمم المتحدة إلى مزيد من التشريعات الحكومية الدولية لزيادة فعالية نشاط المنسقين المقيمين؛ وسيحاول البرنامج الإنمائي زيادة إيضاح مسؤوليات أعضاء الفريق القطري. كما سيعمل على تشجيع الجهات المعنية على وضع رؤية مشتركة للتنمية المستدامة، منفصلة حسب الظروف القطرية، وتتضمن أهداف تنفيذية تتولى منظومة الأمم المتحدة تحقيقها. وستكون هذه الرؤية والأهداف التي توضع لتحقيقها بمثابة الأساس اللازم لتقييم أداء منظومة الأمم المتحدة على الصعيد القطري.

٢٧ - وسيضطلع مكتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بدور مكتب للأمم المتحدة بصورة متزايدة. وستدعم المكتب، الذي سيكون تحت إدارة المنسق المقيم، آليات مشتركة بين الوكالات يجري تقاسم تكاليفها، وأفرقة مواضيعية محلية. وسيطلب إلى المنسقين المقيمين إشراك منظومة الأمم المتحدة في إعداد التقارير الوطنية عن التنمية البشرية أو ما يقابلها من وثائق تحليلية. وسيحاولون أيضا تشجيع التوصل إلى مواقف مشتركة للأمم المتحدة وإجراء تقييمات قطرية مشتركة وإنشاء قواعد بيانات مشتركة للأمم المتحدة في مجال المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية. ومن شأن قواعد البيانات المشتركة هذه أن تجعل أن بالإمكان إجراء عمليات التخطيط الاستراتيجي المشتركة للصناديق والبرامج وتدعم هذه العمليات، مما يفضي إلى برمجة

تتسم بالمزيد من التنسيق وفعالية التكلفة. وسيقوم البرنامج الإنمائي بتعبئة المزيد من الدعم من شركاء الأمم المتحدة للنظم والخدمات المشتركة للأمم المتحدة، بهدف إيجاد هياكل أساسية إدارية أكثر تكاملاً وفعالية من حيث التكلفة.

٢٨ - وفي المقر، سيقوم البرنامج الإنمائي بوضع الأساس اللازم لجعل دعم عمليات منظومة الأمم المتحدة أكثر استجابة، مع وضع خطوط واضحة لتقديم التقارير وفرض مراقبة قوية على الأداء. وسيصبح مكتب تقديم الدعم والخدمات لمنظومة الأمم المتحدة مكتباً مشتركاً بين الوكالات مكرساً لإدارة ودعم نظام المنسقين المقيمين. وسيجري تعزيزه من خلال انتداب الموظفين الأقدم من الوكالات الأخرى. وسيولي المكتب، بالنيابة عن مدير البرنامج، الإشراف على نظام المنسقين المقيمين وستوكل إليه مسؤوليات في مجالات شتى منها انتقاء وتقييم المنسقين المقيمين على أساس الكفاءة؛ وتحقيق المواءمة في سياسات البرمجة وإجرائها؛ وإدارة الموارد المالية المقدمة لدعم وظائف المنسق المقيم. وسينشئ أيضاً آلية لتبادل أفضل الممارسات في مجال التنسيق بين المكاتب القطرية.

٢٩ - وسيعيد البرنامج الإنمائي صياغة برنامجه الخاص من جديد لتيسير الجهود التعاونية التي تبذلها منظومة الأمم المتحدة على الصعيد القطري. والدعم المقدم من البرنامج الإنمائي للاستراتيجيات المتكاملة لمكافحة الفقر، والتقارير الوطنية عن التنمية البشرية، ومبادرات التكامل وتنمية المجتمعات المحلية، واجتماعات المائدة المستديرة والأفرقة الاستشارية، وتنسيق المعونة، مما يهيئ فرصاً للتعاون من جانب منظومة الأمم المتحدة.

٢ - التزام رئيسي بتعبئة الموارد لفائدة البلدان المشمولة بالبرامج

٣٠ - بدون نمو، لا يستطيع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن يدعم بالفعل تحقيق البلدان المشمولة بالبرامج لأهدافها في مجال التنمية البشرية المستدامة، أو أن يترجم الأفكار التي هي أساس هويته إلى تدخلات إنمائية كبيرة الأثر. وتشكل الموارد الأساسية عماد التمويل البرنامجي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بينما تمثل الموارد غير الأساسية فرصاً هامة لتحقيق النمو. وإحدى استراتيجيات النمو الهادفة بالنسبة إلى البرنامج الإنمائي في عام ٢٠٠١ هي إبقاء الأموال الأساسية في مستوى يتماشى مع ما يتسم به البرنامج الإنمائي من طابع عالمي، وحياد، وتركيز على الفقر. وسيستغل البرنامج أيضاً الفرص التي يتيحها التمويل المخصص. وينبغي أن تندرج جميع الاشتراكات في إطار متماسك للتنمية البشرية المستدامة وأن تدعم ذلك الإطار. وفي الوقت ذاته، يجب تصحيح الحالة الراهنة لإنجاز البرامج.

٣١ - ويجب أن يصبح كل مكتب قطري للبرنامج الإنمائي مركزاً لتعبئة الموارد، وأن يعرف البرنامج الإنمائي على أنه استثمار جيد في مواجهة التحديات الإنمائية في المستقبل. وعليه أن يجمع الأموال من خلال الأداء على الصعيد القطري. ولكن التحدي الطويل الأجل المتمثل في تعبئة التمويل البرنامج أكثر شمولاً. لذلك سيواصل البرنامج الإنمائي، على الصعيدين العالمي والمحلي، تلبية الحاجة إلى إعادة تنشيط التعاون من أجل التنمية، وزيادة المساعدة الإنمائية الرسمية، وإقامة إطار جديد للتعاون من أجل التنمية. وبغية تقديم خدمات فعالة للبلدان المشمولة بالبرامج، يعتزم البرنامج الإنمائي مضاعفة مجموع قاعدة موارده

على امتداد فترة خمس سنوات. وستنصب الجهود على تعبئة الموارد على الصعيد القطري. وسيقوم البرنامج الإنمائي بما يلي:

(أ) اتخاذ خطوات جريئة لتنفيذ استراتيجية الإنجاز والأهداف المحددة لعام ١٩٩٦ لدعم نمو البرامج وتحسين معدلات الإنجاز في بلدان معينة؛

(ب) وضع أهداف عالمية وإقليمية وقطرية لتعبئة الموارد وتحديد -موافق للموظفين بغية تحقيقها؛

(ج) وضع نظام للحوافز لتسديد الاشتراكات الحكومية في تكاليف المكاتب القطرية، واعتبار المساهمات العينية للحكومات مدفوعات مقبولة، وتحميلها على الموارد المخصصة من الأموال الأساسية في حالات عدم السداد؛

(د) اعتماد اتفاقات جديدة، أكثر بساطة ومرونة ولا مركزية بالنسبة للصناديق الاستثمارية وتقاسم التكاليف مع الحكومات والأطراف الثالثة؛

(هـ) وضع وتطبيق سياسة موحدة ملائمة ومبادئ توجيهية مرنة للتمويل الآتي من القطاع الخاص وللشراكات الإنمائية مع القطاع الخاص؛

(و) إعادة تقييم وتحسين اتصال البرنامج الإنمائي بالجهات المانحة الرئيسية، وذلك من خلال إجراء مشاورات مع العواصم وممثلي الجهات المانحة؛

(ز) تعيين موظفين تابعين للبرنامج الإنمائي في البنك الدولي والمؤسسات المالية الدولية الأخرى على سبيل التبادل، أو الإعارة، أو عن طريق البرامج بغية توطيد العلاقات؛

(ح) وضع وتنفيذ استراتيجية جديدة للاتصال بالجهات المانحة الناشئة، فضلا عن الجهات المانحة التقليدية.

٣٢ - وفي كثير من الأزمات، تدعو الحاجة إلى تعزيز زيادة أوجه التكامل بين المدخلات الغوثية والمساعدة الإنمائية. وبإستطاعة البرنامج الإنمائي أن يتيح تلك الصلة الحيوية. لذلك سيكون وضع عملية للنداءات الموحدة الواسعة النطاق أولوية عالية. وسيشجع البرنامج الإنمائي، في إطار ولاية منسقة المقيم، (أ) تحديد البرامج؛ و (ب) جمع الأموال؛ و (ج) والرقابة المالية وتقديم التقارير المالية. وفي حالات الطوارئ، سيعزز البرنامج الإنمائي، بالتعاون مع إدارة الشؤون الإنسانية واللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، أدائه للتركيز على الانتقال من الإغاثة، إلى التأهيل والتعمير، ثم إلى التنمية الأطول أجلا.

٣٣ - وسيكون البرنامج الإنمائي، كجزء من نشاطه في مجال الدعوة وتعبئة الموارد، أكثر انفتاحاً وموظفوه أكثر اتجاهاً إلى وسائل الإعلام والدوائر المناصرة وسيجري تخصيص بنود في ميزانيات المشاريع والبرامج الجديدة للشؤون العامة والدعوة. وسيجري تعزيز الصلات التنظيمية بين الموظفين المهتمين بمسائل السياسة العامة، والمسائل الموضوعية والفنية، وتلك المتصلة بوسائل الإعلام.

باء - الفعالية والتأثير: تقديم ما تعادل قيمته ما ينفق عليه

الرؤية

٣٤ - إن الهدف الغالب الموضوع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي لعام ٢٠٠١ هو المساعدة في تحقيق نتائج التنمية في إطاره الموضوع للتنمية البشرية المستدامة، وخصوصاً في القضاء على الفقر. وهو يقدم "خدمات توقيع" محددة جيداً تستجيب للاحتياجات القطرية وتعتبر عن أهدافه وقدراته المتميزة. فالبرنامج الإنمائي منظمة تعلم، غنية بالأفكار والمعرفة المستقاة من خبرتها بكل بلد على وجه التحديد وتسرع بتوجيه ذلك الفيض من المعلومات من أجل دعم الحوار والدعوة والبرمجة في ظل مختلف الظروف على الأصعدة القطرية والإقليمية والعالمية. ويسلم البرنامج الإنمائي بأن موارد التعاون الإنمائي نادرة الوجود وأن من الواجب استخدام كل إسهام استخداماً حكيماً لتحقيق أقصى تأثير مستطاع. والأولويات وبؤرة الاهتمام، بما في ذلك العناية في توجيه الموارد نحو الأهداف، أمران أساسيان.

١ - تعزيز بؤرة اهتمام البرامج وتوجيه الموارد نحو

أهداف الاحتياجات الإنمائية ذات الأولوية العليا

٣٥ - إذا أراد البرنامج الإنمائي أن يكون فعالاً، فليس عليه أن يحاول عمل كل شيء، ولا حتى في إطاره الموضوع للتنمية البشرية المستدامة. ونظراً لتنوع الحالات الوطنية في بلدان البرامج، فإن تركيز بؤرة الاهتمام على الاحتياجات ذات الأولوية داخل إطار التنمية البشرية المستدامة يجب أن يتحقق على الصعيد القطري أساساً. فرغم احترام ضرورة المرونة على الصعيد القطري، يجب وضع معايير عريضة وأهداف استراتيجية مشتركة لزيادة قدرات المنظمة وتأثيرها وإمكانية مساءلتها إلى أقصى قدر مستطاع.

٣٦ - ويقترح البرنامج الإنمائي، في معرض تعزيز المهارات العملية التي يقدرها عملاؤه، وضع قائمة بـ "خدمات التوقيع" داخل مجالاته الفنية الحالية. وستتاح للمجلس التنفيذي، في نيسان/أبريل، نتائج هذا الجهد، التي يجب أن تعكس فئات عريضة من الطلب الحالي والمقبل على خدمات البرنامج الإنمائي. وسوف تكون تنمية القدرات هي الهدف المركزي للمنتجات والخدمات الإنمائية هذه.

٣٧ - وسيدعم البرنامج الإنمائي التقييمات القطرية المشتركة، ومذكرات الاستراتيجية القطرية وغير ذلك من المبادرات داخل نظام المنسق المقيم ومع شركاء التعاون الإنمائي الآخرين لكفالة تكامل أنشطته مع أنشطة الآخرين.

٢٨ - وسيحافظ البرنامج الإنمائي على تركيز اهتمامه الأساسي على أفقر البلدان، في الوقت الذي يكفل فيه عالمية وجود البرامج. وبموجب صيغة التوزيع الشامل للموارد المعتمدة لترتيبات برمجة الخلف، سوف يسعى البرنامج الإنمائي إلى زيادة فعالية الاشتراكات غير الأساسية بالاشتراكات الأساسية، بتطبيق النموذج الناجح الذي طبق للمرة الأولى في أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي على مناطق أخرى.

٢ - التمسك بالبرامج عالية الجودة والتأثير مع توفير الدعم والقدرات الوظيفية المطلوبة لتطويرها وتنفيذها

٣٩ - ومواصلة للجولة الأولى، سيخصص البرنامج الإنمائي الموارد بمرونة، بموجب ترتيبات البرمجة الجديدة لديه، لتوفير حوافز على الأداء وسيكفل الالتزام بمعايير جودة البرامج من خلال تعزيز أعمال التصميم والتقييم التي تقوم بها المكاتب القطرية والإشراف الفعال من قبل المقر.

٤٠ - وينبغي تنظيم اختصاصات موظفي البرنامج الإنمائي الأساسيين بما يتلاءم مع مهمته الجديدة وكذلك مع ما تستلزمه جودة البرمجة والتنفيذ. ويزعم البرنامج الإنمائي تطوير أو اكتساب القدرات والمهارات التي من شأنها دعم: الأفكار المتعلقة بالنظم والنهج المتعددة الاختصاصات؛ وصياغة الاستراتيجيات الإنمائية، وتحليل السياسات، والتخطيط والتنبؤ في مجال التنمية؛ والعقلية الإبداعية وتطوير المنتج/الخدمة؛ وتوجه الخدمات وسرعتها وكفاءتها؛ وبناء الشراكات والربط الشبكي؛ وتعبئة الموارد ونشر الخدمات؛ وجمع المعلومات وتجهيزها وتحليلها واستخدامها وتجميعها فيما يتصل بتكنولوجيا المعلومات؛ والتمكين والقيادة الجماعية؛ والانضباط التنظيمي وكفاءة تنظيم العمليات التجارية (الاجتماعات، والمواعيد النهائية والميزانيات وقياسات الأداء، إلى آخره)؛ والتنظيم والإدارة الماليين السليمين.

٤١ - وسيظل البرنامج الإنمائي، تمشياً مع بؤرة اهتمامه الجديدة، يتخصص في التدخلات في المراحل الأولى وغيرها من التدخلات ذات التأثير المرتفع، بما في ذلك الدعوة، وأن يخفض حجم مجموعة المشروعات الصغيرة غير المترابطة والمتناثرة والخدمات غير الاستراتيجية.

٤٢ - وسوف يقوم البرنامج الإنمائي، في إطار دوره في الدعوة للتنمية البشرية المستدامة وتشجيع الحوار بشأن السياسات، باستهداف الدوائر الهامة وإعداد رسالات ونهج هامة خصيصاً للبرلمانيين وصناع القرارات الوطنيين وفئات المجتمع المدني وغيرهم من الشركاء الاستراتيجيين المرتقبين.

٣ - تعزيز التعلم التنظيمي والتمسك بالتنظيم المنضى
لنتائج ورصد التأثير

٤٣ - ينبغي للبرنامج الإنمائي أن يجمع وينقل ما لدى المنظمة من نطاق عريض وغير عادي بل وفريد من الخبرة والمهارة الفنية. لذا فإنه سيعتمد ممارسات جديدة لتطوير المعرفة وتشاطر المعلومات، المتأصلة في قصص نجاحه والدروس الهامة المستفادة على الصعيد القطري. وسيوفر ذلك، إلى جانب التجربة

المستقاة من الآخرين، أساسا قويا لما يقدمه البرنامج الإنمائي من دعم قطري وما يبذله من جهود للدعوة. وتحقيقا لهذا الغرض:

(أ) سينشئ البرنامج الإنمائي تدريجيا نظاما يربط بين المكاتب القطرية ومرافق الموارد دون الإقليمية والمقر في شبكة عالمية والكترونية للتبادل المتفاعل، وسيستخدم تلك الشبكة في تحديد الدروس الإنمائية الناجحة وأفضل الممارسات وتجميعها ونقلها؛

(ب) سيتبوأ التقييم المتصل بنظام لقياس الأداء البرنامجي مكانا حاسم الأهمية في تطوير المعرفة والتعلم التنظيمي. وسيسهم في تصميم منتجات وخدمات جديدة وتعزيز جودة البرامج عن طريق التحقق بشكل مستقل من نتائج الأنشطة الماضية وتغذية تطوير السياسات والبرامج بتلك النتائج. ولن يكون أي من ذلك ممكنا بدون نظام لقياس النتائج ونظام دينمي للمعلومات يجمع وينقل تلك النتائج إلى المستخدمين وصناع القرارات في المنظمة. لذا سوف يستكمل البرنامج الإنمائي الاختبار الميداني لنظامه المتصل بمؤشرات أداء البرنامج بوصفه أولوية عاجلة ثم يعتمد ذلك النظام عبر المنظمة. وسيبدأ البرنامج الإنمائي أيضا نظامه الموضوع لمعلومات الإدارة التنفيذية لدعم تحسين تدفق المعلومات بين المكاتب القطرية والمركز. إضافة إلى ذلك، سيساعد اقتراح إقامة مهمة التقييم كمكتب مستقل (في مكتب السياسات بعد إعادة توجيهه)، في سد الفجوة بين التقييم وقياس النتائج والتعلم وتطوير السياسات وجودة البرامج.

جيم - الكفاءة والمساءلة والتنظيم الجيد: بناء الهيكل الضروري والهيكل الأساسية الضرورية

الرؤية

٤٤ - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لعام ٢٠٠١ تحركه القيم، ويدار بفعالية وبروح المسؤولية. وهو توحده قيم تنظيمية ومبادئ إدارية مشتركة تعزز العمل الجماعي الفعال والمعايير العالية والمسؤولية الإدارية والفردية ومعايير واضحة لسلوك الموظفين؛ وهو آمن في ظل عدالة إطار المساءلة الذي يعمل به وأحكام تمكين الموظفين والاعتراف بجهودهم وفرض جزاءات على المخالفين منهم وهي الأحكام التي يضمنها بشدة ذلك الإطار.

٤٥ - وقد حسّن أساليب القيادة وأنشأ بين جميع الموظفين ثقافة قوية للكفاءة والاحتراف المهني. وأعاد ابتكار نظمه الأساسية للإدارة ومراقبة الجودة.

٤٦ - والبرنامج الإنمائي برنامج كفاء وحازم، يتخذ المقررات الصحيحة في المواضيع الصحيحة. وهو منظمة أصغر حجما وأكثر استواء تأخذ باللامركزية استراتيجيا وتتخذ مقررات تشغيلية أقرب ما تكون من نقطة العمل وتمارس عملها من خلال توجيه تنفيذي واضح وتخطيط متماسك وإجراءات تتسم بالكفاءة ونظم فعالة للمعلومات والمساءلة.

١ - تحقيق مكاسب الكفاءة

٤٧ - ستتحقق جوانب رئيسية للكفاءة عندما يتحرك البرنامج الإنمائي بسرعة لإحداث التزامن بين التخطيط الشامل وتخصيص الموارد تحسينا للمواءمة بين الموارد والأولويات. والتكامل المقترح بين هذه المهام داخل مكتب جديد للتخطيط وإدارة الموارد عامل هام في تدبير الكفاءة هذا. وسيوفر المكتب الجديد إطار تخطيط لإدارة ورصد الأداء التنظيمي الشامل في ظل أهداف راسخة. علاوة على ذلك فإنه سوف يعزز إمكانية مساهمة مدير البرنامج عن طريق كفاءة توافر معلومات متسقة ومنظمة لصنع القرارات الاستراتيجية ورصد تنفيذ المقررات ووضعها في مسارها. وسيكون المكتب أداة هامة في التغلب على الاختناقات والتأخيرات في اتخاذ المقررات.

٤٨ - وسوف يستكمل البرنامج الإنمائي ما يقوم به من فحص متعمق وإصلاح شامل لتنظم الخدمة المركزية التي تستهدف تخفيض تكاليف المعاملات، وتقصير فترات الاستلام والتجهيز وإعادة الإرسال وتحسين الإدارة والمسائلة والخدمات. وثمة اقتراح بتجميع الخدمات المالية والخدمات الإدارية ودعم تكنولوجيا المعلومات في مجال تشغيلي واحد، هو مكتب موحد للخدمات المالية والإدارية. وسيكون من شأن هذا المكتب النهوض بمستوى الخدمات المقدمة إلى البرنامج الإنمائي ومنظومة الأمم المتحدة ككل مع تحقيق مكاسب في الكفاءة من خلال التكامل التشغيلي، المدعم بالتشغيل الآلي.

٤٩ - وعلى جانب الإدارة، سيواصل البرنامج الإنمائي، في الوقت نفسه، تخفيض الإجراءات والنماذج وخطوات العمليات تدريجياً إلى الحد الأدنى. وعلى جانب البرامج، سيقوم عاجلاً باستكمال جميع ما هو معلق من تنقيحات لإجراءات إدارة البرامج ورصدها وتقييمها. وسيقوم بإعداد وإصدار خلاصة رقمية للكليات والتعليمات والإجراءات على قرص مدمج - بذاكرة للقراءة فقط ومن خلال الشبكة الداخلية (انترنت) للبرنامج الإنمائي.

٥٠ - وسيكون من شأن إعادة توزيع الموظفين في مواقع أقل تكلفة تحقيق وفورات. فعلى سبيل المثال، توضح التقديرات الأولية إمكانية تحقيق وفورات لا تقل عن ٢,٥ مليون دولار سنوياً في إيجار المكاتب إذا أعيد توزيع الموظفين خارج المقر.

٥١ - سينشئ البرنامج الإنمائي ثقافة جديدة للاجتماعات، حيث سيخفض عدد الاجتماعات ويزيد ما تخرج به من نتائج عن طريق إعداد أفضل وجدول زمنية أوضح وتنظيم أدق للوقت وبقظة أكبر في المتابعة. وسوف يستفيد البرنامج الإنمائي بشكل أكبر من المؤتمرات الهاتفية بوصفها وسيلة فعالة لاجتماع المقر والمكاتب القطرية معاً بشكل أكثر تواتراً مع تخفيض تكاليف السفر.

٥٢ - أنشأ البرنامج الإنمائي منصب أمين مظالم للكفاءة لاستعراض اقتراحات الموظفين بشأن تحسين الكفاءة ولكفالة أن تسير الوحدات التوجيهية والتنفيذية على إجراءات الجدارة تلك. وسوف يقدم البرنامج الإنمائي حوافز على الإدارة الفعالة، بما في ذلك مكافآت على الإنجاز المتميز. وسوف ينشئ لوحة إعلان

عالمية يُنشر فيها ما يجري من تخفيض ناجح للتكلفة وتوفير في الوقت وما يتحقق من مكاسب أخرى في الكفاءة.

٢ - تعزيز القيم التنظيمية والمساءلة وقياس الأداء

٥٣ - يقوم البرنامج الإنمائي، حسب ما يتلاءم ومهمته، بإرساء ثقافة أخلاقية حازمة يسترشد بها الموظفون في عملهم. وسوف يخلص الحافز الذاتي والتنظيم الذاتي المنظمة من انشغالها الحالي بالقواعد والكتيبات والتوجيهات الخطية، ويمهد الطريق أمام نظام للمساءلة تُطبق فيه الضوابط بأثر لاحق. وهناك ورقة غرفة اجتماع بشأن التدابير الجديدة للمساءلة متاحة للمجلس التنفيذي في دورته الحالية.

٥٤ - وأعد البرنامج الإنمائي، بالتشاور الواسع مع الموظفين، بيانا بالقيم تسترشد بها المنظمة وفرادى الموظفين في سلوكهم. وسوف ينفذ برنامج أخلاقي للمنظمة، يشتمل على مدونة سلوك ومبادئ توجيهية.

٥٥ - ويقوم البرنامج الإنمائي بوضع معايير تنظيمية جديدة للمساءلة والمسؤولية وسير العمل، فضلا عن فرض جزاءات على عدم الالتزام بها. وسوف ينفذ إطار المساءلة الذي اعتمده مؤخرا المجلس التنفيذي من خلال عملية للرقابة وتقييم ذاتي للمخاطر. وستُعاد كتابة الدليل التنظيمي بوصفه دليلا أساسيا يحدد خطوطا واضحة للمساءلة والإبلاغ.

٥٦ - وكجزء من تنفيذ إطار المساءلة، سيطبق البرنامج الإنمائي مقاييس أكثر موضوعية لتقييم أداء الإدارة وتأثير البرنامج. وستكون المساءلة ذات الاتجاهين بين المقر والمكاتب القطرية هي القاعدة. وستمثل خطة العمل السنوية للمكتب القطري عقد أداء بين الممثل المقيم ومدير المكتب الإقليمي. ويوقع عليها كلا الجانبين وتحدد أهدافا واضحة للأداء على كلا الجانبين. وسيجري تقييم الممثلين المقيمين عن أدائهم بموجب هذه الخطط وسيجري حمايتهم من المتطلبات الخارجة عنها.

٥٧ - من الأهمية الحاسمة كفاءة التواتر والموثوقية والنطاق وروح المبادرة في مراجعات الحسابات العادية والمستقلة التي تغطي ما يقوم به البرنامج الإنمائي من أنشطة مالية وإدارية وبرنامجية. وثمة اقتراح بتوسيع مهام شعبة مراجعة الحسابات والاستعراض الإداري، التي جرى تغيير اسمها إلى مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء. وسوف يعمل المكتب على أساس التسليم بأن المسائل الإدارية والمالية ومسائل ملاك الموظفين والبرامج مترابطة فيما بينها ترابطا وثيقا. وسوف يستعرض المكتب الطلبات المقدمة من إطار المساءلة الجديد التابع للبرنامج الإنمائي عبر نظم الإدارة الأساسية للمنظمة وسيفحص هذه الطلبات حسب الاقتضاء.

٣ - تنمية الموارد البشرية

٥٨ - تشتمل إدارة القوى العاملة عبر الفترة الانتقالية حتى عام ٢٠٠١ على عدة خطوات: خلق كفاءات إدارية وقيادية جديدة؛ وخلق طرق وأدوات جديدة للعمل؛ وشراء و/أو بناء قدرات فردية جديدة؛ وإقامة هياكل وعلاقات تنظيمية جديدة.

٥٩ - لذا سيولي البرنامج الإنمائي اهتماما أكبر بتدريب الموظفين وسيستفيد استفادة تامة من برامج التدريب الموضوعية للممثلين المقيمين. وسوف يعزز التعلم عن بعد ويشجع الموظفين على أن يكرسوا خمسة في المائة من وقتهم سنويا لمشروعات التعلم الذاتي. وسوف يستخدم البرنامج الإنمائي أيضا ندب الموظفين وتبادلهم وتحريكهم بين وقت وآخر في وظائف المشاريع، والأجازات الدراسية والأجازات الخاصة بدون أجر من أجل التدريب والتطوير الشخصي.

٦٠ - إن التحول إلى منظمة تنحو نحو تحقيق النتائج عملية معقدة يجري فيها تغيير منضبط للسلوك. وسوف يعجل البرنامج الإنمائي الخطي بإدماج مهارات العاملين في عمل الإدارة التنفيذية، مع كفاءة فهم الموظفين لبيئتهم الجديدة والنتائج المتوقعة منهم. وسيجري دراسات استقصائية شاملة للموظفين دوريا لقياس مواقف الموظفين وروحهم المعنوية ولتحديد المهارات الإدارية الضعيفة بدقة.

٦١ - وفي إطار هذه البيئة الجديدة، وتوفيرا للمرونة في المواعمة بين الكفاءات والمهام، سيوضح البرنامج الإنمائي شروط الخدمة والمركز التعاقد المتصل بمختلف فئات الموظفين الدوليين من الفئة الفنية. وسيخضع الموظفون السائرون في مسار الحياة الوظيفية للتناوب الإجباري في إطار سياسات البرنامج الإنمائي المتصلة بإعادة التكليف ومراعاة نوع الجنس. أما المسار غير الخاضع للتناوب فسوف يشمل الموظفين المتخصصين، بما في ذلك العقود المحدودة المدة واتفاقات الخدمة الخاصة.

٦٢ - وسيقوم البرنامج الإنمائي، في أقسامه كافة، بتحويل ممارسات الموظفين من نظام الاستحقاق إلى نظام قائم على أساس الأداء والجدارة. وسوف يقوم بعزل الموظفين الذين يكون أداءهم باستمرار دون المستوى في الوقت الذي يكافئ فيه الإنجاز المتميز.

٦٣ - وسيقوم البرنامج الإنمائي، في إطار استراتيجيته المتصلة بالموارد البشرية، بمنح الأولوية لسياسته المستهدفة تحقيق التوازن بين الجنسين، التي تدعو إلى تحقيق نسبة ٥٠ : ٥٠ بين موظفي الفئة الفنية في غضون خمس سنوات. وسيجري تقديم تحليل لمدي مراعاة نوع الجنس في عملية التغيير في ورقة غرفة اجتماعات خلال الدورة الحالية.

٤ - إدارة نظم المعلومات وتطويرها دعماً لعمليات العمل الهامة في عام ٢٠٠١

٦٤ - تلزم نظم إدارة المعلومات لأداء العمليات بكفاءة في منظمة عالمية تأخذ باللامركزية ويتبعها ما يزيد عن ١٣٢ مكتبا في جميع أنحاء العالم. وللوفاء بمتطلبات عمل البرنامج الإنمائي في المستقبل، سيجري إعادة توجيه نظم معلوماته وتحديثها بشكل شامل.

٦٥ - وقد انتهت مؤخرا شركة استشارية في إدارة المعلومات من استعراض نظم البرنامج الإنمائي الحالية. وعلى هذا الأساس، ثمة اقتراح بتعيين أو تكليف مدير أقدم يتمتع بمهارات قيادية للعمل بوظيفة كبير موظفي المعلومات وستدرج وظيفته ضمن مكتب جديد للتخطيط وإدارة الموارد. وتعد هذه الوظيفة حاسمة الأهمية لتصميم وإدارة نظم فعالة لدعم الإدارة العليا في المقر والمكاتب الإقليمية.

٦٦ - وتدعم استراتيجية البرنامج الإنمائي للإنترنت تطويره بوصفه منظمة للمعرفة وجرى تحديد الأهداف من أجل الاتصال المباشر الكامل مع المكاتب القطرية: ٦٠ في المائة بحلول منتصف عام ١٩٩٧ و ٩٠ - ١٠٠ في المائة بحلول أوائل عام ١٩٩٨.

٦٧ - وسيجري الانتهاء من مشروع إدارة الوثائق الذي يجريه البرنامج الإنمائي في الموعد المحدد (نهاية عام ١٩٩٧). وسيكون من شأنه تخفيض التدفقات الورقية عن طريق تيسير الوصول السريع إلى المستودع الإلكتروني الذي يضم الوثائق الهامة في المقر والمكاتب القطرية.

٦٨ - وسيحل مشروع نظم المعلومات الإدارية المتكامل محل النظم القائمة حاليا بشأن الإدارة والموظفين والإدارة المالية في مكتب الموارد البشرية وشعبة المالية. وتشمل النتائج المتوقعة: وفورات في الوقت والتكلفة؛ وتحسين الخدمات؛ وتعزيز الإدارة والمساءلة.

٦٩ - ويجري نقل وحدة إدارة الميزانية البرنامجية في نظام المعلومات الإدارية والمالية المتكامل الذي يسير عليه البرنامج الإنمائي إلى المكاتب القطرية هذا العام. وسيكون من شأن ذلك تحسين إدارة الموارد البرنامجية وتوحيدها في المكاتب القطرية وهي تتضمن أدوات للإدارة المالية من أجل الترتيبات البرنامجية الجديدة.

٥ - إعادة تصميم مقر البرنامج الإنمائي

٧٠ - تشير توصيات عملية التغيير إلى نوعية هيكل المقر التي يحتاجها البرنامج الإنمائي لأداء عمله الجديد. وينبغي للهيكل، بشكل عام، أن يكون على قدر أكبر من الاستواء واللامركزية. وينبغي له أن يدعم العمليات بشكل مسؤول في الوقت الذي يوفر فيه ضوابط فعالة. ويقترح البرنامج الإنمائي:

(أ) تحديد المقر بوصفه الحد الأدنى الأساسي المطلوب لتوفير مركز إدارة قوي ومتناسك لمنظمة تأخذ باللامركزية وسيجري دفع العمليات للخارج من خلال منح التفويض في ظل المساءلة. وسيعكس الهيكل الجديد للبرنامج الإنمائي سعيا إلى التسليم بثلاثة مكونات أو وظائف متميزة: المقر، ويتكون من الوحدات التي تركز وظائفها على السياسة التنظيمية، والدعوة العالمية، والإشراف الإداري، ومراقبة الجودة، وتعبئة الموارد عالميا؛ والوحدات التنفيذية، التي تضم المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية؛ والدوائر الإدارية والمالية المشتركة. ومن الوجهة النظرية، فإن وحدات المقر هي الوحيدة التي يلزم وجودها في نيويورك؛ أما الوحدات التنفيذية فيمكن توزيعها جميعها لا مركزيا خارج المقر. ومن الوجهة النظرية أيضا تشمل الخدمات المشتركة الوظائف التي يمكن إتاحتها لوظائف أخرى في منظومة الأمم المتحدة. وفي الوقت الذي طُبِق فيه هذا النموذج الثلاثي بشكل مكثف عند إعادة تصميم البرنامج الإنمائي، جرى اعتماد عدة تعديلات لتلائم ظروف البرنامج الإنمائي؛

(ب) الأخذ باللامركزية الدعم الفني المقدم إلى المستوى دون الإقليمي، على النحو الموضح من قبل، من أجل زيادة المكاسب في الكفاءة وتحسين القدرة على الاستجابة؛

(ج) اعتماد نسبة للإشراف في المقر، لجعله أكثر استواء بإجراء تخفيض كبير على عدد الشعب داخل المكاتب والمكاتب الفرعية، والإسراع بوتيرة صنع القرارات واختصار وقت الاستجابة.

٧١ - وتمشيا مع هذه المبادئ، وضعت مقترحات مفصلة من أجل إعداد هيكل تنظيمي جديد، يوضح المساءلة وترتيبات الإبلاغ، ومسؤوليات ووظائف جميع وحدات المقر. وفي إطار الهيكل الجديد سيجري تخفيض عدد التقارير المباشرة المقدمة إلى مدير البرنامج من ١٥ تقريرا إلى ٧ تقارير. وقدمت تفاصيل هيكلية أخرى في المرفق الثاني. وقد أجريت مشاورات مع المجلس التنفيذي في دورته العادية الثانية في آذار/مارس ١٩٩٧ بشأن ورقة غرفة اجتماعات عن الهيكل المقترح. وكانت تشمل تفاصيل بشأن إدارة وتشغيل مرافق الموارد دون الإقليمية

رابعاً - إجراء المجلس التنفيذي

٧٢ - قد يرغب المجلس التنفيذي في:

(١) الإحاطة علما بهذا التقرير بشأن إدارة التغيير؛

(٢) تشجيع مدير البرنامج على أن ينفذ المقترحات الواردة في التقرير وأن يقدم تقريرا بشأن التقدم المحرز إلى المجلس التنفيذي في دورته العادية الثالثة لعام ١٩٩٧.

المرفق الأول

برمجة التنمية البشرية المستدامة:

إطار عمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

١ - يقدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المساعدة لبلدان البرامج في سعيها لتحقيق التنمية البشرية المستدامة طبقاً للأولويات التي تحددها البلدان وبرامج البلدان.

٢ - ولتحقيق ذلك يجب أن يسعى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية:

(أ) تعزيز التعاون الدولي من أجل التنمية البشرية المستدامة والعمل كمصدر فني رئيسي لكيفية تحقيق هذه التنمية:

(ب) مساعدة أسرة الأمم المتحدة في التحول إلى قوة موحدة ومكينة للتنمية البشرية المستدامة؛

(ج) العمل، وهو الأهم، على تركيز جوانب قوة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بحيث يتحقق أقصى إسهام في التنمية البشرية المستدامة في البلدان التي تخدمها.

٣ - وستكون الأهداف التي يمنحها برنامج الأمم المتحدة الأولوية في سعيه لتحقيق هذه الأهداف الثلاثة هي:

(أ) القضاء على الفقر (الموضوع الغالب الذي له الأولوية العليا)؛

(ب) توفير الوظائف وموارد مستدامة للرزق؛

(ج) النهوض بالمرأة؛

(د) حماية وتجديد البيئة.

٤ - ومن خلال مساعدته للبلدان لتحقيق التنمية التي تضع أولوية للقضاء على الفقر وتوسيع نطاق العدالة وإيجاد فرص العمل وموارد الرزق وتمكين المرأة واستدامة البيئة، يمكن لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن يساعد من خلال طرق من بينها الطرق التالية التي ثبت نجاحها في:

- (أ) دعم بناء القدرات لتحقيق نظم حكم سليمة ومتجاوبة وقائمة على المشاركة، بما في ذلك القدرة على تنفيذ عمليات الانتقال الاقتصادي والسياسي التي تحددها البلدان، والتكيف مع العولمة الاقتصادية والبيئية والاستفادة منها، ووضع وتنفيذ استراتيجيات وخطط عمل وطنية؛
- (ب) تقديم المشورة فيما يتعلق بالسياسات وتوفير الدراية الفنية؛
- (ج) المساعدة في تعبئة وتجميع وتعزيز فرص الوصول إلى مصادر المساعدة الإنمائية والتمويل الإنمائي، باستخدام النهج البرنامجي وآليات المواثيق المستديرة والأفرقة الاستشارية واستراتيجيات الاستثمار القطاعي، والنهج الأخرى؛
- (د) تعزيز فرص الحصول على التكنولوجيا المتاحة دولياً ووضع نهج محلية؛
- (هـ) دعم التعاون التقني وأوجه التعاون الاقتصادي الأخرى فيما بين البلدان النامية؛
- (و) العمل على محاصرة حالات الطوارئ وحالات الأزمات بتوفير فرص التنمية واستدامة موارد الرزق في الوقت الذي تسعى فيه عمليات الأمم المتحدة الإنسانية إلى إنقاذ الأرواح؛
- (ز) تعزيز تنمية القطاع الخاص وبناء القدرات في المجتمع المدني والنهج القائمة على المشاركة ونظم الحكم والشراكات في المجتمع المدني، بما في ذلك الشراكات مع المنظمات غير الحكومية والأعمال التجارية الخاصة ومراكز البحوث والتعليم، وغيرها؛
- (ح) دعم المبادرات الوطنية للتجهيز الأولي والمشاريع المختارة للتجهيز النهائي التي تسعى إلى تمكين الفقراء من الحصول على مقومات التمكين مثل القدرات والوظائف والائتمان والحقوق القانونية والوضع القانوني وموارد الأراضي والموارد البيئية، وتوفير الفرص للمشاركة في صنع القرار، وغير ذلك.

المرفق الثاني

السمات الثلاث المحددة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في عام ٢٠٠١

أولا - التركيز القطري: توفير خدمات إنمائية عالية الجودة، على نحو سريع ومتجاوب لتلبية احتياجات التنمية البشرية المستدامة لدى حكومات بلدان البرامج

تتمتع حكومة البلد المضيف بوزن كبير دائما للتأثير إيجابيا في حياة الفقراء وتحقيق التنمية البشرية المستدامة. ويمنح هذا التوجه تركيزا استراتيجيا لعمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ضمن إطار عمل التنمية البشرية المستدامة. وتتجه خدمات إضافة القيمة التي يوفرها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتلائم الاحتياجات القطرية ضمن ذلك الإطار. ويعتبر الأثر المترتب على القدرة على كيفية إدارة دفة الحكم في التنمية البشرية المستدامة المعيار الرئيسي لوضع وبرمجة منتجات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ويساعد هذا التركيز في تعزيز شبكة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للشراكات والتعاون - مع القطاع الخاص والمجتمع المدني وخبراء التنمية والمؤسسات الدولية والمؤسسات الإنمائية الأخرى.

| مبادرات من أجل التغيير | الإجراء المطلوب |
|---|--|
| <p>* تحتاج المكاتب القطرية الأدوات والسلطة اللازمة لكي تكون أكثر استجابة للاحتياجات المحلية.</p> <p>* يجب أن يقوم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بتعزيز شبكته من المكاتب القطرية بشكل جذري، من الناحية التشغيلية والفنية لتوفير خدمات فعالة لتحقيق تنمية بشرية مستدامة.</p> <p>* يقوم مدير البرنامج حاليا بتفويض سلطة المصادقة الكاملة للممثلين المقيمين بشأن البرامج الممولة من الموارد الرئيسية وذلك في جميع شبكات التعاون القطرية التي وافق عليها المجلس التنفيذي.</p> <p>* زيادة تفويض السلطة لمناقلة الموارد المائية بين أفرقة الانتشار في ميزانيات المكاتب القطرية.</p> <p>* تمكين المكاتب القطرية، ضمن إطار عمل المساءلة اللاحقة المنقح لإدارة البرامج والمسائل المتعلقة بالمالية والإدارة والموظفين، مما يؤثر على قدرتها على الاستجابة على نحو سريع.</p> | <p>١ - التعزيز الرئيسي للمكاتب القطرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي</p> <p>تمكين المكاتب القطرية واتخاذ القرارات بالقرب من البلدان عن طريق تحقيق اللامركزية واتخاذ تدابير أخرى</p> |

| مبادرات من أجل التغيير | الإجراء المطلوب |
|--|---|
| <p>* تحديد أهداف لنقل عدد كبير من الموظفين الفنيين في المقر إلى الميدان بحلول عام ١٩٩٩ مما يزيد بالتالي من قوام موظفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الفنيين المعيّنين دولياً على الصعيدين الإقليمي والقطري. وينبغي أن يُطبَّق هذا الهدف على الموظفين الممولين من الموارد الأساسية وغير الأساسية.</p> | <p>تحويل موارد كبيرة من الموظفين الفنيين من المقر إلى المكاتب القطرية</p> |
| <p>* إنفاذ عمليات التناوب الإلزامي للموظفين الدائمين وفقاً لسياسات إعادة التكاليف والسياسات المتعلقة بالخوارق بين الجنسين.</p> | |
| <p>* زيادة تحسين طرق اختيار المنسقين المقيمين ومضاهاة الملامح مع التقييمات الدقيقة لاحتياجات البلدان، بما فيها البلدان التي تعاني من أزمة.</p> | |
| <p>* توضيح الإبلاغ والدعم، بحيث يقوم المنسقون المقيمون بموجبها بالإبلاغ عن المسائل التشغيلية إلى المكاتب الإقليمية ويحصلون على دعمها ويقدم مكتب دعم وخدمات منظومة الأمم المتحدة الدعم لإشراف مدير البرنامج على الأداء العالمي لنظام المنسقين المقيمين.</p> | |
| <p>* إنشاء آليات دعم مشتركة بين الوكالات تمولها الأمم المتحدة، في بلدان البرامج الكثيرة على الأقل.</p> | |
| <p>* تقاسم أفضل الممارسات في مجال التنسيق بين المكاتب القطرية بشكل منتظم فيما يتعلق بما يلي: (أ) إدارة المعونة (دعم التنسيق الحكومي)؛ (ب) الدعم المتقدم من منظومة الأمم المتحدة؛ (ج) الدعم بين أعضاء المجتمع الدولي. إنشاء آلية مكتب دعم وخدمات منظومة الأمم المتحدة تحقيقاً لتلك الغاية.</p> | <p>زيادة قدرة المكاتب القطرية على دعم المنسقين المقيمين وتمثيل الوكالات التي لا يعمل بها موظفون معيّنون محلياً وتحقيق وجود متجانس للأمم المتحدة</p> |
| <p>* الإسراع بتنفيذ التجارب مع الخدمات المشتركة وقواعد البيانات الموحدة في الأمم المتحدة؛ ورصد أثرها وفعاليتها تكاليفها ومقاسمة المعلومات مع المكاتب القطرية الأخرى.</p> | |

| مبادرات من أجل التنمية | الإجراء المطلوب |
|---|---|
| <p>* تقديم الدعم على نحو حثيث لوظيفة المنسق المقيم بوضع استراتيجية لتعزيز الحوار الموضوعي بين بلدان البرامج وشركائها الإنمائيين عن طريق عقد المواعيد المستديرة واجتماعات الأفرقة الاستشارية والمشاورات القطاعية وتوسيع نطاق إصدار النداءات الموحدة بمساعدة مكتب دعم وخدمات منظومة الأمم المتحدة والتأكد من أن القدرات التنفيذية لمنظومة الأمم المتحدة، بما فيها قدرات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي نفسه تستغل على نحو فعال للإعداد لهذه العمليات وترجمتها على نحو ملائم في البرامج الناشئة عنها.</p> | <p>تعزيز الدعم المقدم من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للمواعيد المستديرة واجتماعات الأفرقة الاستشارية والمشاركة فيها ومتابعتها</p> |
| <p>* بناء قدرات داخلية فعالة لدعم ورصد المشاورات بين الحكومات والجهات المانحة. وضع وتنفيذ استراتيجيات محددة لدعم البلدان المشاركة في الأفرقة الاستشارية في حوارها مع المؤسسات المالية الدولية لضمان إدماج الاعتبارات المتعلقة بالتنمية البشرية المستدامة على نحو ملائم في الخطط الاقتصادية.</p> | |
| <p>* إنشاء شبكات خبراء ومراكز دون إقليمية يديرها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتوفير الدعم التقني القائم على الطلب للمكاتب القطرية.</p> | <p>زيادة قدرات المكاتب القطرية بنقل موارد الدعم التقني قريبا منها</p> |
| <p>* توفير الموظفين الأساسيين للشبكات من خلال نقل الموظفين و/أو الوظائف الملائمة من المقر.</p> | |
| <p>* تنظيم وتبسيط الإجراءات بالجمع بين أفرقة الموظفين التنفيذيين الميدانيين، يدعمهم كتاب، لوضع إجراءات فعالة تشغيليا في المجالات المستهدفة (البرامج والمالية والإدارة). ثم القيام بعد ذلك بخفض حالات الانتشار الإضافية والإشراف عليها والحد منها وإصدار منشورات مستكملة مقتضية فقط باستخدام المصطلحات المستقرة.</p> | <p>تحرير قدرات المكاتب القطرية عن طريق التبسيط الجذري للقواعد والإجراءات والكتيبات</p> |
| <p>* مساعدة المكاتب القطرية في الحصول على نحو أسرع على الأموال المخصصة لأغراض محددة تتم إدارتها مركزيا. وعقد اجتماع لمدراء الصناديق التي تتم إدارتها من المقر لتحديد خطوات ومعايير مبسطة لعمليات كل مصدر. إعداد وتعميم دليل مركب مقتضب يشرح أهداف وطرق الوصول إلى كل صندوق على حدة.</p> | |

| مبادرات من أجل التغيير | الإجراء المطلوب |
|---|---|
| <p>* وضع برامج تدريبية لتزويد المديرين المهنيين بخبرة واسعة النطاق في كل من إدارة البرامج الموضوعية والنظم الإدارية الضرورية للتنفيذ الفعال والكفؤ لعمليات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.</p> | <p>تعزيز الموارد البشرية في المكاتب القطرية وإتاحة فرص التعلم والتطوير الوظيفي للموظفين المعنيين محليا.</p> |
| <p>* الاستثمار في مجال بناء قدرات الموارد البشرية الضرورية لتحقيق الأداء الجيد في الأزمات وحالات ما بعد النزاع. وستكون هناك حاجة لأنماط مختلفة لصنع القرارات، ومجموعات جديدة من المؤهلات، وإجراءات تمكن من سرعة الحصول على الأشخاص ونشرهم.</p> | |
| <p>* تنقيح الوثيقة الإطارية للموظفين الوطنيين لتعكس السياسات الجديدة المتعلقة بالتدريب المهني والإداري، والتطوير الوظيفي، والتنقل، وإدارة الأداء والاعتراف به. وتصنيف الوظائف والمسؤوليات التمثيلية.</p> | |
| <p>* يجب أن يصبح كل مكتب قطري مركزا لتعبئة الموارد. رغم أن التحدي الطويل الأجل لتعبئة الموارد أشمل من ذلك بكثير.</p> | <p>٢ - التزام برنامج الأمم المتحدة الإنمائي التزاما أكبر بتعبئة الموارد بالنيابة عن البلدان المشمولة بالبرنامج</p> |
| <p>* نظرا لأن الموارد الأساسية هي الحجر الأساسي لتمويل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بينما تتيح الموارد غير الأساسية فرصا لتحقيق نمو كبير ومتابعة الفرص التي تتاح ضمن ولاية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في مجال التنمية البشرية المستدامة لأغراض التمويل غير الأساسي. ولتحقيق هذا الهدف ينبغي وضع أهداف عامة لتعبئة الموارد وتحديد المكافآت والعقوبات الممكنة المرتبطة بالنجاح في بلوغها أو الفشل في تحقيقها. وينبغي للمكاتب الإقليمية أن تفسر الهدف الشامل المقترح لمضاعفة الحجم الإجمالي لموارد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بحلول عام ٢٠٠١ بالتعاون مع كل مكتب قطري وأن تؤيده الإدارة. وينبغي أن تحدد المكاتب الإقليمية أهدافها على المستوى القطري من خلال التخطيط المشترك للعمل مع المكاتب القطرية.</p> | <p>تنفيذ استراتيجية نمو شاملة ومنوعة قائمة على أهداف محددة لكل فئة من قاعدة الموارد الإجمالية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وينبغي أن يكون الهدف العام هو مضاعفة الحجم الإجمالي لموارد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بحلول عام ٢٠٠١</p> |

| مبادرات من أجل التنمية | الإجراء المطلوب |
|--|--|
| <p>* استخدام استعراضات المكاتب القطرية لتقييم الأداء مقابل الأهداف. وينبغي أن تعكس تقييمات الأداء (أ) أن الظروف والإمكانات تختلف باختلاف المناطق و (ب) ينبغي تعبئة الموارد غير الأساسية وبرمجتها ضمن إطار التنمية البشرية المستدامة.</p> <p>* تحديد الأداء في مجال التنفيذ وتعبئة الموارد بوصفه عاملاً حاسماً في ترقية الممثلين المقيمين ونواب الممثلين المقيمين.</p> <p>* تركيز اهتمام السياسة الدولية على القضايا الإنمائية الرئيسية في مجال القضاء على الفقر والتنمية البشرية المستدامة عن طريق المحافظة على نوعية واستقلال التقرير العالمي للتنمية البشرية.</p> <p>* تعزيز القدرات الوطنية على استيعاب القضايا المطروحة في تقرير التنمية البشرية في سياقات قطرية محددة عن طريق رعاية التقارير الوطنية للتنمية البشرية في جميع المناطق؛ وتوفير مؤشرات قطرية للتنمية البشرية لجميع البلدان المشمولة بالبرنامج.</p> <p>* إجراء بحوث تتعلق بالسياسة العامة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي بشأن المساعدة الإنمائية الرسمية في بيئة عالمية متغيرة وتوصيلها إلى صانعي القرارات.</p> <p>* دعم اتساق السياسة العامة الداخلية للأمم المتحدة وتعزيز التنسيق في المجالين الاقتصادي والاجتماعي في مستوى كبار المسؤولين الإداريين ومن خلال المتابعة المشتركة لوكالات الأمم المتحدة للمؤتمرات الرئيسية والمبادرات الخاصة (على سبيل المثال، أفريقيا).</p> <p>* القيام، بصفتنا منسقين مقيمين بقيادة منظومة الأمم المتحدة في دعم تنفيذ الالتزامات الإنمائية الدولية على الصعيد القطري، بتوفير المعلومات الارتجاعية للجان وأفرقة العمل المعنية التابعة للأمم المتحدة.</p> | <p>معالجة الحاجة إلى تنشيط التعاون الإنمائي عالمياً ومحلياً، وزيادة حجم المساعدة الإنمائية الرسمية ووضع إطار جديد للتعاون الإنمائي</p> |

| مبادرات من أجل التنمية | الإجراء المطلوب |
|--|---|
| <p>* دعم إقامة علاقات متممة بين الأمم المتحدة ومؤسسات بريتون وودز من خلال مناقشة السياسات على مستوى رفيع ومن خلال آليات مثل فرقة العمل المشتركة بين الوكالات المعنية بتهيئة الظروف الملائمة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وسائر اتفاقات التعاون التي تم التوصل إليها مؤخرا.</p> | <p>العمل بقوة على إبراز صورة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وتحسين سمعته فيما يتعلق بالنتائج في الدوائر المناصرة المستهدفة، وفي أوساط المنظمات غير الحكومية ولدى القطاع الخاص.</p> |
| <p>* استعراض شراكات أصحاب المصالح الحالية وتحديد عدد يتراوح بين ١٢ و ١٥ تحالفا رئيسيا لأجل الدعوة في المجالات المواضيعية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ووضع آلية لتقييم أثر الشراكات الحالية في تعزيز جهود برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على الصعيد الوطني لمساعدة البلدان على التقدم وتنفيذ التنمية البشرية المستدامة. وتحديد التحالفات ذات المنفعة المتبادلة والتي تستحق بذل المزيد من الجهود. وتصميم واستخدام صفحة استقبال على الشبكة العالمية (WWW) لدعم الاتصالات فيما بين الشركاء الاستراتيجيين.</p> | <p>استهداف تحالفات أصحاب المصالح التابعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي من أجل تحقيق أقصى تأثير ممكن.</p> |
| <p>* الترويج لنموذج التنمية البشرية المستدامة في كبريات المنتديات الدولية في حوار السياسة العامة مع الحكومات والمؤسسات المالية الدولية.</p> | <p>تشجيع جميع الموظفين على التوجه نحو وسائل الإعلام والدوائر المناصرة وتعزيز الروابط فيما بين الموظفين العاملين في المجالات السياسية والموضوعية والتشغيلية ومجال الاتصالات.</p> |
| <p>* ضمان اتساق الجودة في تقارير التنمية البشرية الوطنية التي يرعاها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والإعلان عن أثرها محليا ودوليا، وتعزيز الروابط مع تقرير التنمية البشرية العالمي إلى الحد الأقصى. وبحث إمكانية تكرار نموذج شراكة التنمية البشرية المصمم في أوروبا.</p> | <p>* القيام سنويا بتحديد عدد قليل من الرسائل الأساسية لتوجيهها على مستوى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، واستهداف مواقع الإذاعات، والمنتديات والمؤتمرات، والحلقات الدراسية الكبيرة في وقت متقدم.</p> |
| <p>* استثمار الموارد المالية، وتشجيع جميع الموظفين على استثمار الوقت في تطوير محتوى تلك الرسائل وتجميعها.</p> | <p>* استثمار الموارد المالية، وتشجيع جميع الموظفين على استثمار الوقت في تطوير محتوى تلك الرسائل وتجميعها.</p> |

| مبادرات من أجل التغيير | الإجراء المطلوب |
|---|---|
| <p>* إرساء التعاون فيما بين الوحدات كقاعدة عامة لتطوير رسائل/منتجات. والطلب إلى الموظفين تنظيم وقتهم للتمكن من إنجاز المهام ذات الصلة بوسائل الإعلام والرسائل وتحديد الأهداف المتعلقة بمقدار الوقت الذي ينبغي تخصيصه لها.</p> <p>* إقامة صلات عمل وثيقة ومنتظمة بين مكتب السياسات وشعبة الشؤون العامة والترويج لمنتجات كلتا الودعتين في مجالات تركيز برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.</p> <p>* الإعلان للبحوث المتعلقة بالقضايا الإنمائية الدولية في السياسة العامة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي؛ وتحديد مفاهيم للفرص الإعلامية المرتبطة بالأحداث الهامة للترويج لعمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في وسائل الإعلام المطبوعة والإلكترونية.</p> <p>* إنشاء قوات عمل شاملة للوحدات يعني فيها الموظفون بالمسائل المتعلقة بالمنظمات غير الحكومية، والقضايا البرلمانية وعلاقات القطاع الخاص. وتحديد المزيد من التغييرات الإدارية اللازمة لتمكين برنامج الأمم المتحدة من تعزيز علاقاته في هذا المجال.</p> <p>* إعادة تحديد أولويات التمويل ضمن الميزانية التنظيمية لدعم جهود برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في مجال الاتصالات والدعوة.</p> <p>* تخصيص موارد برنامجية لهذه الجهود. وتحديد بند في الميزانية في كل برنامج أو مشروع من برامج أو مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لبناء الدعم للاتصالات والإعلام. ووضع ذلك البند تحت إدارة المسؤولين عن الشؤون العامة داخل البلدان التابعين لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وتحميل الممثلين المقيمين المسؤولية عن استخدام الأموال المذكورة كجزء من أدائهم العام في مجال تعبئة الموارد.</p> <p>* إعداد برنامج عمل للبحث عن الصناديق الاستثمارية لدعم الإرشاد المصمم على غرار نموذج الصندوق الاستثماري للمانحين لعام ١٩٩٤ لأغراض تنمية الموارد البشرية، والديمقراطية والحكم السليم.</p> | <p>تحديد الموارد لدعم الاتصالات الفعالة وتجميع العناصر.</p> |

| مبادرات من أجل التغيير | الإجراء المطلوب |
|---|---|
| <p>* التصميم والموافقة بسرعة على ما يلي للاستخدام القطري:</p> | <p>تبسيط طرائق تمويل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بهدف تعزيز عملية تعبئة الموارد الموجهة من المكاتب القطرية عن طريق وضع اتفاقات شراكة موحدة.</p> |
| <p>* <u>اتفاق تمويل الشراكة</u>. وينبغي صياغة هذا الاتفاق ليجمع بين أفضل آليات الصناديق الاستثمارية وتقاسم التكاليف. وينبغي أن تشمل المبادئ الأساسية التي يقوم عليها هذا الاتفاق أحكاماً تتعلق بتمويل الجهات المساهمة لبنود ومشاريع محددة في الميزانية بطريقة تلبى احتياجات المادحين بمرونة أكثر.</p> | <p>تحسين جمع مساهمات المكاتب المحلية الحكومية</p> |
| <p>* <u>اتفاقات خدمات التنمية</u>. وستستند هذه الاتفاقات إلى وثيقة موحدة جديدة تتضمن تفاصيل بشأن أنواع الخدمات التي ينبغي تقديمها، والإطار الزمني لتقديمها، وبيان بوصف النتائج وبيان مفصل للتكاليف التي يتكبدها المكتب القطري المعني. ويمكن أن تشمل الخدمات تحديد وتصميم اقتراحات بالمشاريع موجهة للشركاء في التنمية، وخدمات شراء موجهة للحكومات المشمولة بالبرنامج وشركاء التعاون الإنمائي، وخدمات للرصد موجهة للشركاء في التنمية.</p> | |
| <p>* <u>الشروع في تصميم نظام للحوافز والجزاءات</u> تتعلق بدفع مساهمات المكاتب المحلية الحكومية أو عدم دفعها، ومواصلة اعتبار المساهمات العينية المقدمة من الحكومة مدفوعات مقبولة. وتحملها، في حالات عدم الدفع على هدف تخصيص الموارد من الاعتمادات الأساسية.</p> | |

| مبادرات من أجل التغيير | الإجراء المطلوب |
|--|---|
| <p>* تصميم نوعين من الصناديق الاستثمارية التي تتخذ من المقر قاعدة لها والتسريع بالموافقة عليهما: الأول لدعم المسائل المواضيعية الرئيسية، والآخر لتغطية مرفق يموله المانحون. وستكون الصناديق الاستثمارية المواضيعية الكبيرة مفتوحة أمام الجهات المانحة المتعددة الأطراف بعبءة دنيا. وينبغي إنشاء مرفق يموله المانحون لأغراض التمويل المتعدد الأطراف - الثنائي ضمن اتفاق إيطاري مع جميع الحكومات كل على حدة. وستستلزم هذه الترتيبات دعماً متسقاً وإبلاغاً متسقاً من جانب المانحين على مستوى المقر.</p> | <p>تبسيط طرائق تمويل المقر تنويع طرائق التمويل عن طريق إشراك القطاع الخاص بوصفه شريكاً في الجهود الإنمائية التي يريهاها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والموجهة من البلدان ضمن سياسات كل بلد مضيف.</p> |
| <p>* وضع وتطبيق سياسة شاملة ملائمة ومبادئ توجيهية مرنة تتعلق بالتمويل الذي يقدمه القطاع الخاص والشراكات الإنمائية للقطاع الخاص.</p> | |
| <p>* إعادة تقييم الأساليب الإرشادية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي الموجهة إلى المانحين الرئيسيين من خلال التشاور مع عواصم وممثلي المانحين.</p> | <p>تعزيز تمثيل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصلاته مع المانحين التقليديين فضلاً عن المؤسسات الإنمائية الرئيسية والمانحين الجدد.</p> |
| <p>* بحث طرق إعادة توزيع المسؤوليات والتغطية القطرية والموارد فيما بين مكاتب الاتصال التابعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي؛ وبحث الخيارات المتعلقة بإنشاء لجان وطنية مثل لجنة الولايات المتحدة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي؛ وتحديد كبار المديرين السابقين لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي العاملين في عواصم الجهات المانحة والاحتفاظ بهم للعمل جزءاً من الوقت كممثلين داخل البلدان.</p> | |
| <p>* تعيين موظفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في البنك الدولي وربما في المؤسسات المالية الدولية الأخرى، عن طريق التبادل أو الإعارة أو من خلال البرامج. وبناء علاقات مع البنك الدولي والمصارف الإقليمية على الصعيد القطري عن طريق أساليب منها تعيين الموظفين الوطنيين لأغراض الاتصال. وتنظيم تدريب عملي في الموقع لكامل أفرقة المكاتب القطرية يتم فيها تبادل الخبرات والاتصالات. وتنظيم تدريب مشترك مع المؤسسات المالية الدولية.</p> | |

| مبادرات من أجل التغيير | الإجراء المطلوب |
|---|---|
| <p>* إنشاء وتنفيذ استراتيجيات شاملة للإرشاد موجهة للمانحين الجدد فضلا عن المانحين الدائمين. وينبغي أن تجمع هذه الاستراتيجيات، حسب الاقتضاء، بين عناصر وحملة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الشاملة لتعبئة الموارد والتي تشمل: تحليل سياسات الحكومات، وظروفها ومصالحها وإمكاناتها؛ والشراكات الاستراتيجية مع مجموعات الحكومات والمنظمات غير الحكومية، والقطاعين الأكاديمي والخاص؛ وتعزيز علاقات العمل بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والمؤسسات المالية الدولية وتنظيم حلقات عمل وأنشطة ترويجية إعلامية داخل البلدان.</p> | |
| <p>* ينبغي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، في الحالات الطارئة بوجه عام وطبقا لولايته التي تقضي بدعم المنسقين المقيمين التابعين له، أن يعزز أداءه بوصفه محور عملية الانتقال من الإغاثة عن طريق إعادة الإصحاح والإعمار إلى التنمية طويلة الأجل. ولا بد له من التعاون مع إدارة الشؤون الإنسانية واللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات.</p> | <p>تشجيع التكامل بين مدخلات الإغاثة والمساعدة الإنمائية خلال حالات الطوارئ.</p> |
| <p>* ينبغي أن يوضع تطوير مفهوم النداء الموسع الموحد في مقدمة الأولويات. وعلى أساس هذا المفهوم، ينبغي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بمقتضى ولاية المنسق الإقليمي المناطة به، أن يشجع (أ) تحديد البرامج، (ب) وجمع الأموال، (ج) والمتابعة والإبلاغ الماليين.</p> | |
| <p>* البحث عن فرص لعقد شراكات واستغلال هذه الفرص في أنماط معينة من بلدان البرنامج ولا سيما البلدان التي تتلقى تدفقات كبيرة من المساعدة الإنمائية الرسمية؛ وتلك البلدان التي يقل تمثيل المانحين فيها أو هو معدوم؛ والبلدان التي تعيش أوضاعا صعبة لا تسمح لها بتنفيذ مشاريع واسعة النطاق والبلدان التي قد يؤثر تقديم الأموال فيها على مصلحة شركاء رئيسيين.</p> | <p>تقديم دعم فعال إلى تعبئة الموارد بواسطة المكاتب القطرية من خلال: (أ) تحديد بلدان البرنامج ونقاط الدخول ذات الإمكانيات العالية تحديدا دقيقا</p> |
| <p>* تحديد موظفي المتر والمكاتب القطرية ذوي الخبرة ووضع قوائم بهم بوصفهم أعضاء أفرقة متاحين لإيضاؤهم في مهمات قصيرة الأجل لدعم ما تبذله المكاتب القطرية من جهود لتعبئة الموارد.</p> | |

| مبادرات من أجل التغيير | الإجراء المطلوب |
|---|--|
| <p>* إنشاء شبكة مكتبية مشتركة بين البلدان تستند على قاعدة بيانات منظمة وشبكة اتصالات الإنترنت. وينبغي إدارة الدعم والإدخال المنتظم للمعلومات الجديدة المتعلقة بتعبئة الموارد في المقر. وينبغي وضع تحديد واضح لما يقدم من خدمات دعم شاملة في مجال التدريب على تعبئة الموارد كما ينبغي أن تشمل الخدمات دورة تدريبية مصممة خصيصا للمكاتب القطرية.</p> <p>* إنشاء خط ساخن لتعبئة الموارد عن طريق البريد الإلكتروني يكون له عنوان واحد حيث ويمكن للموظفين من خلاله الحصول على اقتراحات وتوضيحات بشأن تعبئة الموارد. وينبغي أن تدير الخط الساخن شعبة تعبئة الموارد وأن تتولى تنظيم الردود من خلال إحالة الأسئلة إلى موظفين ذوي خبرة مدرجين على قائمتها في المقر والمكاتب القطرية وإلى المتقاعدين أيضا. وينبغي إنشاء علاقات توأمة وتدريب من خلال هذه العملية.</p> <p>* إنشاء خط ساخن لتقديم المشاريع يمكن للمكاتب القطرية أن ترسل بواسطته مشاريع اقتراحات بمشاريع معدة لنظر المانحين بهدف إدخال تحسينات على الصياغة والتحرير وتقديم تعليقات موضوعية وخدمات الترجمة وغيرها.</p> | <p>(ب) وضع نظام لتقديم المشورة العملية السريعة إلى المكاتب القطرية وتوفير المعلومات الجديدة لها عن المسائل المتصلة بتعبئة الموارد.</p> |

ثانيا - الفعالية والتأثير: تقديم ما تعادل قيمته ما ينفق عليه

إن الهدف الرئيسي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي لعام ٢٠٠١ هو تعزيز تحقيق نتائج التنمية في إطار التنمية البشرية المستدامة، وبخاصة في مجال القضاء على الفقر. وهو يقدم خدمات التنمية الاستراتيجية المحددة بدقة التي تستجيب لاحتياجات زبائنه وتعبّر عن أهدافه وقدراته المتميزة على السواء. وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي منظمة تعليمية، قوية بما لديها من أفكار ومعارف استمدتها من خبرات اكتسبتها في بلدان محددة، وهي سريعة في استغلال هذه الأفكار وتلك المعارف لدعم الحوار والدعوة والبرمجة في ظل أوضاع مختلفة على الصعيد القطرية والإقليمية والعالمية. ويدرك برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن موارد المساعدة الإنمائية نادرة وأنه لا بد من استغلال كل مساهمة استغلالا واعيا لتحقيق الحد الأقصى من الفائدة. ومن الأمور الأساسية تحديد الأولويات ومحور التركيز بما في ذلك تحديدها في مجال رصد الموارد على نحو دقيق.

| مبادرات من أجل التغيير | الإجراء المطلوب |
|---|---|
| <p>* كما يكون برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فعالا لا يجب أن يحاول أن يفعل كل شيء حتى ولو في إطار التنمية البشرية المستدامة. ونظرا لتنوع الحالات الوطنية في بلدان البرنامج، يجب حصر التركيز في الصعيد القطري بالدرجة الأولى في هذا الإطار. ومع مراعاة الحاجة للمرونة على الصعيد القطري، فإنه لا بد من تحديد بارامترات عريضة وأهداف استراتيجية شاملة على الصعيد العالمي بغية زيادة قدرات المنظمة ككل وتأثيرها والمساءلة الموضوعية فيها إلى أقصى حد.</p> | <p>١- تعزيز محور تركيز البرنامج وتحديد الأولويات التي تنحو منحى الأهداف في إطار التنمية البشرية المستدامة ورصد الاعتمادات للاحتياجات ذات الأولوية العالية.</p> |
| <p>* اقتراح مجالات التركيز التالية، التي حددها مكتب السياسات بالتشاور مع المكاتب القطرية وأصحاب المصلحة، باعتبارها محور تركيز ما يبذله برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من جهود للقضاء على الفقر، كما يتخذ المجلس التنفيذي قرارا بشأنها. وكل مجال من هذه المجالات يتيح نقطة دخول للتنمية البشرية المستدامة، ويقع ضمن إطار برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ويمكن أن يخلف تأثيرا ووقعا كبيرين.</p> | <p>توضيح المجالات القائمة في إطار التنمية البشرية المستدامة والتي سيقدم فيها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي خدمات استثنائية، وتقديم قائمة بخدمات التنمية الاستراتيجية التي يمكن تكييفها مع الاحتياجات القطرية، وتركيز معظم موارد البرنامج في هذه المجالات.</p> |
| <p>* وضع وتنفيذ استراتيجيات متكاملة للقضاء على الفقر بما في ذلك تقديم دعم من أجل تصميم أطر سياسات كلية فضلا عن تصميم وتنفيذ نهج سياسات عامة شاملة لعدة قطاعات.</p> | |
| <p>* تشجيع وصول الفقراء إلى الطاقة والغذاء والماء لأجل طويل.</p> | |
| <p>* تعزيز مؤسسات الإدارة، بما في ذلك الهيئات القضائية والانتخابية، ومؤسسات القطاع العام، والهيئات التشريعية الوطنية والمحلية. وستؤدي البرامج المعنية إلى تعزيز العمليات الانتخابية ودعم اللامركزية والإدارة الاقتصادية والمالية وبناء الشراكات بين أركان المجتمع المدني وتشجيع الإصلاح القضائي وتعزيز العمليات البرلمانية.</p> | |

| مبادرات من أجل التغيير | الإجراء المطلوب |
|---|---|
| <p>* دعم قيادة المرأة والإصلاح القضائي بالتعاون مع حكومات بلدان البرنامج، وتخصيص الجزء الأكبر من موارد البرنامج التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتلك المجالات وتخصيص ما تبقى منها لدعم المداخلات ذات الأولوية العالية في مجال القضاء على الفقر.</p> | |
| <p>* دعم المداخلات الإنمائية الموضوعية في كل من هذه المجالات على النحو المحدد في الإطار البرمجي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ودعم العمليات الإنمائية الكبرى التي تشمل الدعوة واقتسام المعلومات وتنسيق أنشطة منظومة الأمم المتحدة وخدمات تيسير التنمية.</p> <p>* تشجيع تنمية القدرات بوصفها أولوية تهم الجميع.</p> | <p>توضيح المجالات القائمة في إطار التنمية البشرية المستدامة والتي سيقدم فيها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي خدمات استثنائية، وتقديم قائمة بخدمات التنمية الاستراتيجية التي يمكن تكييفها مع الاحتياجات القطرية، وتركيز معظم موارد البرنامج في هذه المجالات.</p> |
| <p>* مواصلة العمل بالصيغة العامة لتوزيع الموارد التي اعتمدت من أجل ترتيبات البرمجة الخلف التي يرصد بموجبها ٦٠ في المائة من الموارد الأساسية للبلدان الأقل نمواً ونحو ٩٠ في المائة للبلدان المنخفضة الدخل التي يصل الدخل السنوي للفرد فيها إلى ٧٥٠ دولاراً أو أقل.</p> | <p>رصد موارد البرنامج الأساسية بتركيز مطرد الشدة على البلدان الأقل نمواً والبلدان المنخفضة الدخل، مع كفاءة الطابع العالمي لتواجد البرنامج.</p> |
| <p>* اتخاذ إجراء بشأن استراتيجيات وأهداف التنفيذ لعام ١٩٩٦ باستخدام أفرقة مشتركة من المقر والمكاتب القطرية لدعم بناء البرنامج وتحسين معدلات التنفيذ في بلدان معينة.</p> | |
| <p>* يجب على برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن يصر على متابعة وتشديد المبادرات الجارية لكفالة أن يستجيب الجيل المقبل من البرامج القطرية استجابة وثيقة للأولويات القطرية في مجال التنمية البشرية المستدامة والوفاء بمعايير الجودة في الوقت نفسه. ولتحقيق هذا الهدف، تقوم وحدات من المقر بتقديم الاستراتيجيات والدعم والإرشاد المنهجيين وفرض مراقبة على النوعية. وتقوم المكاتب القطرية بالاعتماد على</p> | <p>٢ - الإصرار على برامج ذات جودة عالية وتأثير كبير مع تقديم ما يلزم من دعم لصياغتها وتنفيذها.</p> |

| مبادرات من أجل التغيير | الإجراءات المطلوبة |
|---|---|
| <p>طاقنة مرنة من الموارد التقنية، بما في ذلك قدرات الدعم التقني لشبكات من الخبراء والخدمات الموضوعية للمستشارين المقيمين العاملين في مجال برنامج التنمية البشرية المستدامة و/أو موظفي البرنامج الوطنيين المعارين من مكاتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في البلدان المجاورة.</p> <p>* المحافظة على معايير الجودة التي أقرها المجلس التنفيذي لأطر التعاون القطري الجديدة في جميع الأقاليم عن طريق إشراف المقر عليها (لجنة الإدارة والإشراف البرنامجيين) وسهر المكاتب القطرية عليها. وينبغي لأطر التعاون القطري أن تعكس استراتيجيات واضحة خاصة بالأقطار ضمن الإطار البرنامجي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي؛ ووضع أهداف قابلة للقياس بالنسبة للتأثير والنتائج كلما أمكن؛ ووضع ترتيبات إدارية فعالة للتنفيذ، والإعمال والتنسيق والرصد والاستعراض فضلا عن وضع أهداف شاملة لتعبئة الموارد.</p> <p>* تحديد هدف تخصيص الموارد من الموارد الأساسية على نحو مرن من أجل توفير حوافر أداء. وتخصيص موارد للدعم التقني لتعزيز قدرات صياغة البرامج في البلدان الأقل نمواً والبلدان المنخفضة الدخل، بالاستفادة من قدرات مؤسسات منظومة الأمم المتحدة كلما أمكن.</p> <p>* مواصلة تحسين تدريب موظفي المكاتب القطرية في تطبيق الترتيبات، والحصول على تغذية مرتدة بشأن فعالية الإجراءات المرتبطة بالتطبيق وتنفيذ التعديلات المطلوبة. والاستفادة من الاستعراضات السنوية لخطط عمل المكاتب القطرية لقياس ما أحرز من تقدم في النوعية بمقياس مؤشرات الأداء.</p> <p>* تصميم وإصدار مبادئ توجيهية جديدة موجهة إلى تحقيق نتائج لرصد وتقييم البرامج. وإجراء استعراض منتصف المدة لمجمل أداء عمل الترتيبات الجديدة (١٩٩٨).</p> | <p>تنفيذ الترتيبات البرنامجية الجديدة بإخلاص، والحد من مفاهيم الاستحقاقات وتشجيع الأداء</p> |

| مبادرات من أجل التغيير | الإجراء المطلوب |
|--|---|
| <p>* إنشاء نظام يربط المكاتب القطرية ومرافق الموارد والمقار دون الإقليمية في شبكة عالمية متفاعلة بغية تحديد أفضل ممارسات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ونقلها بسرعة داخل الأقاليم وفيما بينها.</p> | <p>الوصول إلى ما لدى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من معارف عن التنمية البشرية المستدامة "أفضل الممارسات"، بناء على مختلف خبراته الخاصة بشأن بلد محدد، وذلك من خلال شبكات المعرفة، على سبيل المثال.</p> |
| <p>* وعلى الصعيد دون الإقليمي، استخدام موظفي الشبكة لتحديد دروس التنمية وأفضل الممارسات وتجميعها وإيصالها إلى المكاتب القطرية والمقر. وينبغي لمدراء الشبكة أن يعقدوا اجتماعات دورية لممثلي المكاتب القطرية ونظرائهم من الموظفين الوطنيين فضلاً عن موظفي المشروع لاقتسام وتحليل المعلومات المستلمة.</p> | |
| <p>* تمكين أكثر من ٣٣ ٠٠٠ موظف من موظفي المشاريع التي يربعاها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من أن يصيروا جزءاً لا يتجزأ من شبكة معارف تابعة للأمم المتحدة لدعم التنمية البشرية المستدامة والقضاء على الفقر.</p> | <p>تعزير التعلم في المنظمة بأسرها، بما في ذلك التعلم من الخبرات القطرية، والاستفادة من الدروس لتحسين الخدمات</p> |
| <p>* ينبغي أن يقوم مكتب السياسات بما يلي: تقييم وتجميع قاعدة بيانات عن الممارسات الرئيسية والمعارف المشتقة من الشبكات والمكاتب القطرية التي يديرها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ونشر ما يناسب من أمثلة وسوابق بين الأقاليم لدعم تحسين البرمجة؛</p> | |
| <p>* تغذية الشبكات بأمثلة عن "أفضل الممارسات" المستمدة من مؤسسات إنمائية دولية أخرى؛</p> | |
| <p>* استخدام الدروس كقاعدة لوضع السياسة العامة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي؛</p> | |
| <p>* تجميع وإيصال الدروس الرئيسية إلى أصحاب المصلحة الرئيسيين بالتعاون مع شعبة الشؤون العامة.</p> | |

| مبادرات من أجل التغيير | الإجراء المطلوب |
|--|--|
| <p>* ينبغي لمكتب التقييم أن ينجز وضع مؤشرات للأداء البرنامجي واختبارها ميدانيا لاستخدامها قاعدة لتعزيز الرصد وإرشاد المكتب الإقليمي والمكاتب القطرية إلى طريقة تطبيقها.</p> <p>* وينبغي بناء شبكات معلومات إنمائية عالمية في المجالات التي يركز عليها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي كقاعدة لشبكة معلومات خاصة بالتنمية البشرية المستدامة تغذيها المكاتب القطرية التابعة للبرنامج. وينبغي ربط جميع مكاتب ومقرات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بواسطة صفحات استقبال في الشبكة العالمية منفصلة حسب كل موضوع. ويربط بهذا المصدر ما لكل مكتب من اتصالات بالحكومة ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص والهيئات العلمية ووسائل الإعلام وغيرها. وتقوم الشبكات بتسخير معلومات وخبرات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتصميم خدمات برنامجية قائمة على أساس المعرفة.</p> | <p>استنباط واستعمال أدوات جديدة، بما في ذلك شبكات المعلومات، لرصد النتائج ونشرها</p> |
| <p>* تضمين سياسات تنمية الموارد البشرية القدرات الأساسية التي حددها "برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لعام ٢٠٠١" بوصفها ضرورية لتنفيذ مهمة البرنامج الإنمائي. والقيام بوجه خاص بتطوير أو اكتساب قدرات ومهارات تدعم ما يلي:</p> <p>* التفكير بأسلوب قائم على الترابط بين النظم، واعتماد نهج متعددة التخصصات؛</p> | <p>وضع تحديد واضح لكفاءات الموظفين الأساسيين المطلوبين لإعداد برامج رفيعة الجودة والنجاح في تنفيذها، بما في ذلك المهارات الفنية والعملية، وبناء هذه الكفاءات؛ وجعل البرنامج الإنمائي منظمة موضوعة بقدر أكبر.</p> |
| <p>* الاستراتيجية الإنمائية، وتحليل السياسات، والتخطيط، والتنبؤ؛</p> | |
| <p>* التخطيط الاستراتيجي، والتحليل الاقتصادي، والإدارة، وتصور المستقبل؛</p> | |
| <p>* التفكير المبتكر وتطوير المنتجات والخدمات؛</p> <p>* وجهة الخدمات وسرعتها وكفاءتها؛</p> <p>* إقامة شراكات وتبادل المعلومات؛</p> <p>* تعبئة الموارد والوصول إلى الجمهور؛</p> | |

| مبادرات من أجل التغيير | الإجراء المطلوب |
|--|---|
| <p>* جمع المعلومات المقترنة بتكنولوجيا الاتصالات، وتجهيزها وتحليلها واستخدامها وإعدادها من حيث الشكل؛</p> <p>* الاتصالات والعلاقات العامة؛</p> <p>* التمكين والقيادة الجماعية؛</p> <p>* الانضباط التنظيمي والإدارة الفعالة للإجراءات المتعلقة بالعمل (الاجتماعات، المواعيد النهائية، الميزانيات، قياس الأداء، وما إلى ذلك)؛</p> <p>* الإدارة المالية السليمة.</p> <p>* التوفيق بدقة بين كفاءات الموظفين ونوعية المكاتب القطرية واحتياجاتها بالقيام بعمليات إعادة تكليف مخططة استراتيجيا.</p> <p>* توسع المكاتب القطرية في استخدام عقود التعيينات المحدودة المدة لملء الثغرات في المهارات، وتوجيه استعمال أموال خدمات الدعم الإنمائي نحو استخدام خبراء وطنيين على درجة عالية من الكفاءة في مجالات التركيز.</p> <p>* زيادة فرص التعلم لموظفي المكاتب القطرية، وتنظيم عمليات دورية لتبادل الموظفين المحليين ذوي الكفاءة بين المكاتب.</p> <p>* اتمام عملية التحول إلى اللامركزية في تصنيف الوظائف المحلية وإدارة اتفاقات الخدمات الخاصة.</p> <p>* المحافظة على الشروط التنافسية للخدمة للموظفين الميدانيين المعيّنين دوليا والمعيّنين محليا.</p> <p>* تعبئة موظفي المشاريع الممولين من البرنامج الإنمائي لتزويد المكاتب القطرية بالمشورة والخبرة الفنية.</p> <p>* استخدام الموظفين الجدد و/أو الوظائف المنقولة من المقر في المهام الاستراتيجية، بما في ذلك إعداد البرامج الموضوعية، وتوليد المعرفة وتبادل المعلومات، والدعوة، والحوار المتعلق بالسياسات، ورصد البرامج.</p> | <p>نشر موارد معززة من الموظفين على المستوى القطري، مع توفير دعم استراتيجي من المقر، من أجل بناء قدرة البرنامج الإنمائي والقدرة القطرية على إعداد وتنفيذ برامج رفيعة الجودة.</p> |

| مبادرات من أجل التنمية | الإجراء المطلوب |
|--|---|
| <p>* القيام في إطار النهج البرنامجي بما يلي:</p> <p>* إجراء مشاورات مع منظمات المجتمع المدني في إعداد المذكرات الاستشارية التي يطلبها المجلس التنفيذي، وتعزيز الشراكات بين الحكومات ومنظمات المجتمع المدني، ولا سيما في تصميم وتنفيذ استراتيجيات متكاملة بشأن الفقر وبناء قدرات الحكم.</p> <p>* زيادة دعم الحكومات في إعداد مذكرات الاستراتيجيات القطرية التي تُفصل فيها مدخلات التعاون التقني التي تتوقع تُسهم بها منظومة الأمم المتحدة في الاستراتيجيات الوطنية.</p> <p>* تشجيع التعاون مع القطاع الخاص المحلي، بما في ذلك من خلال الأعمال التحضيرية لاجتماعات الموائد المستديرة باستخدام الطرائق الموثوقة والخيارات الناتجة عن سياسة البرنامج الإنمائي الجديدة المتعلقة بالقطاع الخاص.</p> <p>* إنشاء مزيد من مكاتب الأمم المتحدة في البلدان المقام فيها برامج، بالاستناد إلى مبادئ الاسترداد المشترك للتكاليف، من أجل زيادة فرص الجهود المشتركة والبرمجة المنسقة والخدمات المشتركة إلى أقصى حد ممكن.</p> <p>* المضي قدما مع الفريق الاستشاري المشترك المعني بالسياسات في تنفيذ التقييم القطري المشترك في عام ١٩٩٧.</p> <p>* استخدام التقارير الوطنية للتنمية البشرية، والدراسات التحليلية للأوضاع، والأفرقة الاستشارية المحلية المشتركة بين الحكومات والجهات المانحة وغير ذلك من وسائل الدعم لصياغة الاستراتيجيات الوطنية المتعلقة بالقضاء على الفقر، والتركيز على المشاريع العالية المردود في مجالات التركيز المحددة للبرنامج الإنمائي.</p> <p>* إيجاد قدرة مشتركة بين المقر والمكاتب القطرية لتحديد خيارات سياسات التنمية البشرية المستدامة لكل بلد على حدة من أجل صانعي القرار، في إطار المشورة الاقتصادية الموفرة من المؤسسات المالية.</p> | <p>تعبئة الأمم المتحدة وغيرها من شركاء المساعدة الإنمائية لدعم الاستراتيجيات وخطط العمل القطرية المنبع والدافع، باستخدام النهج البرنامجي.</p> <p>التخصص في التدخل الموضوعي وغيره من أشكال التدخل الكبيرة الأثر، بما في ذلك الدعوة، والحد بذلك بمقدار يُعتد به من طائفة المشاريع والخدمات غير الاستراتيجية الصغيرة المتناثرة وغير المترابطة.</p> |

| مبادرات من أجل التغيير | الإجراء المطلوب |
|---|---|
| <p>* تعزيز وتحسين سياسات البرنامج الإنمائي، والأدوات التي يستخدمها في البرمجة، ومؤشراته، ومقاييسه، والأدوات التي يستخدمها للقياس، ومنهجيته التي تستهدف دعم مهام صنع القرار والإدارة والرصد في إعداد سياسات التنمية البشرية المستدامة.</p> | |
| <p>* إعادة النظر في مبادئ البرنامج الإنمائي التوجيهية للمساعدة في تنمية القدرات، وتنقيح هذه المبادئ عند الاقتضاء، مع مراعاة التوصيات الواردة في التقييم الأخير لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي.</p> | <p>التشديد على تنمية القدرة اللازمة للتنمية البشرية المستدامة في جميع أنشطة المساعدة التي يضطلع بها البرنامج الإنمائي، مع تحسين التنفيذ الوطني واستخدام الخبرات الفنية المحلية والاقليمية إلى أقصى حد ممكن.</p> |
| <p>* تطبيق الدروس المستفادة من طرائق المساعدة في تنمية القدرات التي يضطلع بها الآن ثلاثة من مراكز الاختبار التابعة للبرنامج الإنمائي.</p> | |
| <p>* إتمام وإصدار المبادئ التوجيهية المنقحة للتنفيذ الوطني، مع مراعاة النتائج التي توصل إليها التقييم الأخير، وزيادة توضيح أدوار ومسؤوليات الحكومات ومكاتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ووكالات الأمم المتحدة.</p> | |
| <p>* زيادة استخدام الطرائق الجديدة القائمة على إسناد التنفيذ إلى المنظمات غير الحكومية فيما يتعلق بالبرامج الممولة من البرنامج الإنمائي، مع ضمان إمكانية مساءلة الشركاء، وإصدار مبادئ توجيهية واضحة للمكاتب القطرية بشأن استخدام هذه الطرائق.</p> | <p>زيادة المرونة والتجريب في ترتيبات التنفيذ</p> |
| <p>* وضع طرائق أخرى للتعاون مع القطاع الخاص تتفق مع سياسة البرنامج الإنمائي الجديدة.</p> | |
| <p>* التركيز على دعم عمليات المصالحة وإعادة الإدماج وإعادة البناء في السياق الإنساني، وإقامة شراكات مع وكالات الإغاثة، بالاستناد إلى ترتيبات فعالة للبرمجة التكميلية لمدخلات الإغاثة والتنمية.</p> | <p>زيادة الترابط إلى أقصى حد ممكن مع أنشطة الأمم المتحدة غير الإنمائية، كمبادرات المساعدة الإنسانية وبناء السلام.</p> |

ثالثا - الفعالية والمسؤولية وحسن الإدارة: بناء الهيكل اللازم والبنية التحتية اللازمة

"برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لعام ٢٠٠١" دافعه القيم، ومدار بفعالية، ومسؤول، وتوحده قيم تنظيمية ومبادئ إدارية مشتركة تُشجع العمل الجماعي الفعال، والمعايير السامية، والمسؤولية الفردية، والقواعد الواضحة لسلوك الموظفين؛ وهو مطمئن لصحة إطار مسؤوليته ولتدابير تمكين الموظفين والاعتراض بإنجازاتهم ومجازاتهم على تصورهم التي يضمنها هذا الإطار فعليا. وقد حسّن أساليب القيادة وأنشأ ثقافة متينة من الكفاءة، والثقة، والترابط والتعلم، والاهتمام بالنتائج، وتحمل المسؤولية. وأعاد إنشاء النظم الإدارية وعمليات التخطيط، والميزنة، والبرمجة بالإضافة إلى قواعد البيانات وآليات مراقبة الجودة، والرصد، والإبلاغ، والتقييم للوفاء بهذه الأهداف.

ويتميز برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بالكفاءة وهو يتخذ القرار الصحيح في المكان المناسب. وقد أصبح أقل حجما وأكثر تحديدا للمسؤوليات إذ يركز المقر الآن على استراتيجية المنظمة وصنع القرار وعلى الدعم الإداري والمراقبة، بينما أعطيت المكاتب القطرية سلطة إدارة العمليات من خلال نظام التفويض ونظام المساءلة بناء على النتائج. ويتخذ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي القرارات التنفيذية، بفضل اعتماده اللامركزية على الصعيد الاستراتيجي، في أقرب نقطة إلى مكان العمل، ويدير أعماله بتخطيط مترابط وإجراءات مناسبة ونظم فعالة. وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي منظمة متجددة -- منظمة ذات عمليات وإجراءات فعالة وواضحة، تنفذ القرارات بكفاءة وإخلاص، لكي تتمكن من السير بخطى سريعة على طريق التغيير الذي رسمته لنفسها.

| مبادرات من أجل التغيير | الإجراء المطلوب |
|---|--|
| * إعادة تصميم العمليات في شعبة المالية من خلال نظام المعلومات الإدارية المتكامل للحد من التكاليف وزيادة إمكانية المساءلة وإنشاء نظم محاسبة منقح في المكاتب القطرية. | ١ - تحقيق إنجازات في الكفاءة عن طريق النظم وغيرها من الوسائل. |
| * إعادة تصميم العمليات في مكتب الموارد البشرية كأساس لإنشاء خدمات متميزة بمزيد من الكفاءة وإقامة نظم للمعلومات أو تحسين الموجود منها. | تبسيط الإجراءات وإدماج النظم في الخدمات المركزية (الإدارة المالية وإدارة شؤون الموظفين) لزيادة الكفاءة وتحسين الخدمات. |
| * إنشاء إجراءات جديدة لتحسين إدارة الاجتماعات وتخفيض عددها بمقدار النصف وزيادة نتائجها من خلال تحسين إعدادها وإدارة الوقت المحدد لها. | |
| * النظر في تقدير التكلفة الزمنية للإدارة والأنشطة. | |

| مبادرات من أجل التغيير | الإجراء المطلوب |
|---|--|
| <p>* التوسع في استخدام نظام شراء كميات كبيرة من المعدات المكتبية الموحدة القياس للحد بمقدار ٥ في المائة من النفقات السنوية.</p> <p>* توفير حوافز لتحقيق الكفاءة في الإدارة من خلال التنويه في لوحات إعلام عالمية النطاق بالإنجازات البارزة في الإدارة الفعالة من حيث التكاليف والاعتراف بهذه الإنجازات.</p> <p>* تعزيز قدرات أمين المظالم المتعلقة بالكفاءة.</p> <p>* إنشاء نظام شامل للتخطيط وإدارة النتائج في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وقد أعد جدول زمني لإعداد ميزانية فترة السنتين التالية (١٩٩٨-١٩٩٩). وينبغي استكمال الخطة الاستراتيجية والخطة التنفيذية السنوية على سبيل الأولوية بناءً على هذا الجدول الزمني، ومقارنتهما بالموارد المالية المتاحة. وبهذه الطريقة تكون الخطتان النهائيتان متفتحتين مع ميزانية فترة السنتين ١٩٩٨-١٩٩٩ وتمكن المنظمة من إدارة النتائج وفقاً للأهداف والغايات المقررة وبالموارد المناسبة المحددة لتحقيق هذه النتائج.</p> <p>* الانتهاء بسرعة من جميع العمليات الجارية لتنقيح إجراءات إدارة البرامج ورصدها وتقييمها المحددة في الأهداف من ١ إلى ٥ من خطة المنظمة للفترة ١٩٩٦-١٩٩٧.</p> <p>* اعتماد وتعميم مشروع بيان برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للقيم المشتركة والمبادئ التوجيهية لمساعدة الموظفين، على كلا الصعيدين التنظيمي والفردى، في تصريف الأعمال. ويؤكد مشروع البيان هذا على المهمة والرؤية والقيم المشتركة لدى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.</p> | <p>المزامنة بين وظائف وعمليات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المتعلقة بالتخطيط الشامل وتخصيص الموارد، من أجل التوفيق بين الموارد والأولويات.</p> <p>تبسيط القواعد والعمليات الإدارية كلما أمكن ذلك.</p> <p>١ - <u>تعزيز القيم، وإمكانية المساءلة، وقياس الأداء.</u></p> |

| مبادرات من أجل التغيير | الإجراء المطلوب |
|---|--|
| <p>* إنشاء برنامج أخلاقي للمنظمة. ينبغي وضع مدونة لقواعد السلوك والمبادئ التوجيهية وإنشاء هيكل أساسي للقواعد الأخلاقية في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتوجيه الموظفين بصورة ايجابية في صنع القرار الأخلاقي ولتوفير آلية للإشراف والمراقبة والجزاءات لمنتهكي هذه القواعد. تدريب جميع الموظفين على تطبيق هذا البرنامج. وينبغي إدماج هذا التدريب في البرامج التدريبية الداخلية الأخرى للمنظمة لدعم التغيير في سلوك الموظفين، بما في ذلك على المستوى الإداري.</p> | <p>إقامة أساس أخلاقي راسخ "ثقافة" منظمة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتوجيه الموظفين في عملهم ولتهيئة البيئة اللازمة لمنظمة متسمة بمزيد من الترابط والتنظيم الذاتي.</p> |
| <p>* مواصلة اعتماد وتعميم أهداف محددة على نطاق المنظمة من أجل توجيه العمليات، مع الاهتمام بالنتائج، لكي يتسنى إنشاء أساس للمساءلة إلى جانب الولاية الجديدة والبيان المتعلق بالمهمة.</p> | |
| <p>* القيام على نحو سريع بتنفيذ إطار المساءلة الجديد، الذي اعتمده المجلس التنفيذي مؤخرا، مع كفاءة تزويد أحكامه بالفعالية المناسبة للاضطلاع بتطبيقه في جميع النظم الإدارية الرئيسية، من قبيل التخطيط والبرمجة، وإدارة الموارد المالية، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة الموارد المادية، والإشراف (مراجعة الحسابات والتقييم)، والعدالة الداخلية.</p> | <p>التحديد الواضح للمعايير التنظيمية المتعلقة بالمساءلة والمسؤولية والسلوك التجاري، ووضع جزاءات لعدم الوفاء بهذه المعايير.</p> |
| <p>* تنفيذ إطار المساءلة على صعيد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من خلال عملية من عمليات الرقابة والتقييم الذاتي لمستوى المخاطرة. وهذه العملية تشكل الاختيار المنطقي لدعم اللامركزية الاستراتيجية مع المساءلة بأسلوب لاحق. وتوفير موارد كافية من الموظفين من أجل مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء، وتقديم تدريب كاف لموظفي البرنامج الإنمائي لكفالة نجاح هذه العملية.</p> | |
| <p>* استحداث مؤشرات أداء عامة شاملة لتكون أساسا لوضع معايير موضوعية للأداء الإداري.</p> | |
| <p>* إعادة صياغة الكتيب التنظيمي لتحديد خطوط واضحة للمساءلة والإبلاغ وتعريف الاختصاصات الأساسية لوحدة المقر والمكاتب القطرية، مع مراعاة ما هو مقترح من بث روح جديدة في المقر.</p> | |

| مبادرات من أجل التغيير | الإجراء المطلوب |
|---|--|
| <p>* مواصلة العمل فيما وراء الجهود الرائدة التي اضطلع بها مؤخرا، والقيام على مستوى عال بتطبيق نظام لإدارة وقياس الأداء في مجال البرمجة والشؤون المالية والإدارة، واتخاذ قرار بتنفيذ هذا النظام على الفور.</p> <p>* تحديد وتعيين مسؤوليات واضحة فيما يتصل بتناول وتنسيق نظام إدارة وقياس الأداء وتوفير التفييزات والموارد اللازمة لهذا الغرض. وبوسع مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء ومكتب التقييم أن يضطلعوا بمسؤولية استحداث مؤشرات للأداء الإداري، سواء على الصعيد العام أم على صعيد البرامج.</p> <p>* التحرك نحو نظام يزود المدراء بالتوجيهات والتوضيحات على صعيد السياسة العامة مع تمكينهم من التكيف وفق الأحوال المحلية. ومن شأن هؤلاء المدراء أن يكونوا مسؤولين في ذلك الوقت عن نتائج أطر المراقبة الإدارية التي لديهم.</p> <p>* القيام على نحو كبير بزيادة ما يضطلع به البرنامج الإنمائي من استثمار مالي في ميدان تدريب الموظفين. والجمع بين برامج التدريب الجارية والأهداف والكفاءات الأساسية المتوفرة لدى المنظمة. والاستمرار في توفير الفرص المتعلقة بربط الجهود المبذولة بأنشطة التدريب المضطلع بها على صعيد المنظومة بأسرها، بما في ذلك التدريب في كلية موظفي الأمم المتحدة والتدريب المتصل بالمنسقين المقيمين. ومن الواجب أن يكون هناك تركيز في مجال تدريب وتطوير الموظفين الجدد على نظم التعليم المعجل وغير الرسمي. وينبغي استكشاف وتنمية خيارات من قبيل التعليم عن بعد واستخدام موارد الحوسبة والمكتبات ومنح إجازات بدون مرتب للدراسة.</p> | <p>الاضطلاع بإدارة تستند الى النتائج في كافة أنحاء المنظمة.</p> <p>٣ - إدارة قوة العمل من خلال التغيير واستحداث قدرات جديدة على صعيد الموظفين والصعيد العام أيضا</p> |

| مبادرات من أجل التغيير | الإجراء المطلوب |
|---|--|
| <p>* ليس الإلحاق الخارجي بمثابة الوسيلة الوحيدة لتحقيق المرونة. فهناك آليات أخرى، من قبيل انتداب الموظفين واستبدالهم ونقلهم إلى الوظائف المشايعية ومنها، إلى جانب منح إعفاءات من العمل وإجازات استثنائية بدون أجر لأغراض التدريب والتطوير الوظيفي، وهذه الآليات من شأنها أن تشجع على اضطلاع الموظفين بالتنقل إلى المنظمة ومنها. وإدارة هذه الآليات ينبغي أن تكون أساساً لنظام رسمي للتطوير الوظيفي. ومن الواجب أن يوضع إطار لسياسات واضحة في هذا الشأن، مع إقرار هذه السياسات، وخاصة فيما يتصل بالموظفين المعينين محلياً الذين ستتزايد أهميتهم بالنسبة لمستقبل البرنامج الإنمائي.</p> | <p>تهيئة كفاءات جديدة لدى الموظفين؛ وتصميم طرق ووسائل حديثة للعمل؛ واكتساب أو استحداث قدرات فردية؛ ووضع هياكل وعلاقات تنظيمية مستحدثة.</p> |
| <p>* وفي ضوء الإسقاطات الحالية للموارد الأساسية، وحيث أن الاستناد الطبيعي للوظائف لا يتم إلا بمعدل ٢ في المائة سنوياً، فإنه ينبغي أن يضطلع ببرامج وظيفية انتقالية (انتدابات وإعفاءات من العمل ومنح إجازات بدون أجر وما إلى ذلك) لتحقيق معدل شغور يبلغ ٣ في المائة على الأقل بحلول عام ١٩٩٩ فيما يخص الوظائف الممولة من الموارد الأساسية والممولة أيضاً من خارج الميزانية. ويجب حساب التكلفة التقديرية للانتقال الوظيفي على صعيد السنوات الأربع القادمة. وبعد هذا الموعد، يجري الإسراع فسي معدل الشغور بحيث يصل إلى ٥ في المائة لإتاحة قدرات وتجديدات على نحو أكثر تكيفاً.</p> | |
| <p>* تطوير أو اشتراط تلك المهارات الإدارية اللازمة لتمكين الموظفين فسي منظمة أقل حجماً وأبسط تدرجاً من الناحية الهرمية. وثمة كثير من هذه المهارات اللازمة يمكن تعلمه، وخاصة عند إعادة وزع المدراء الحائزين لهذه المهارات ليكونوا وسائل للتغيير. وينبغي أن يضطلع أيضاً بشيء من التوظيف على صعيد الإدارة مع تطوير هذه الإدارة على نحو سريع.</p> | <p>تهيئة كفاءات ومهارات إدارية وقيادية جديدة لإدارة أعمال البرنامج الإنمائي في عام ٢٠٠٠؛ وتشجيع الاستمرار في التعلم.</p> |

| مبادرات من أجل التغيير | الإجراء المطلوب |
|---|--|
| <p>* وضع وتنفيذ سياسات تؤدي الى دعم هدف البرنامج الإنمائي الذي يتمثل في أن يصبح منظمة تعليمية. والاستثمار على نطاق واسع في برنامج للتطوير الإداري يكون من شأنه أن يزور كبار المديرين والمدراء من المستوى المتوسط والمشرفين بإجراءات وكفاءات جديدة تتعلق بدورهم على صعيد تناول التغيير. وينبغي للمدراء المستديمين أن يكتسبوا كفاءة واسعة النطاق، لا في مجال إدارة البرامج الموضوعية وحدها، بل أيضا في مجال إدارة النظم الإدارية اللازمة للاضطلاع بعمليات البرنامج الإنمائي على نحو فعال وكفاء.</p> <p>* التعجيل بإدراج المهارات السكانية في أعمال الإدارة المتسلسلة. وفي البيئة الجديدة للبرنامج الإنمائي، ينبغي أن يتمكن المدراء من إدارة السكان من أجل القيام الى أقصى حد بزيادة إمكانات الأداء لديهم فضلا عن تفهمهم للفرص والتوقعات والمكافآت والجزاءات التي ترتبط بالمسؤوليات والمهام الفردية. ومن الواجب على مكتب الموارد البشرية أن ينتدب مستشارين مؤهلين في مجال شؤون الموظفين من أجل إرشاد المدراء فيما يتصل باستكمال مهاراتهم المتعلقة بإدارة السكان وتحديد الموظفين الذين يستحقون تدريبا إداريا عاجلا.</p> <p>* كفاءة تفهم الموظفين لبيئتهم الجديدة. ويتعين على المدراء أن يتولوا على نحو واضح نقل الصورة المستقبلية للبرنامج الإنمائي واتجاهاته الجديدة مع إعلام الموظفين بالنتائج المتوخاة منهم. وأهم عنصر في إدارة قوة العمل هو تهيئة "تعاقد نفسي" مخالف بين موظفي البرنامج الإنمائي والمنظمة، ولا سيما حيثما يكون لذلك آثار على التوقعات المتصلة بعمل وظيفي دائم.</p> <p>* توحيد تسميات كافة الوظائف في البرنامج الإنمائي. ومن شأن هذا أن يزيل التمييز بين موظفي فئة الخدمات العامة وموظفي الفئة الفنية، مما يساعد على رفع الروح المعنوية وتهيئة إحساس بالانتماء لجماعة واحدة.</p> | <p>تهيئة بيئة مواتية للتحويل نحو منظمة تستند الى النتائج، مع كفاءة تفهم الموظفين للتوقعات الجديدة.</p> |

| مبادرات من أجل التغيير | الإجراء المطلوب |
|---|--|
| <p>* تحديد حوافز للموظفين، بما فيها المكافآت المالية للأفراد والمجموعات، وذلك في ضوء التسليم بأن نسبة ٦٧ في المائة من موظفي المتمر ونسبة ٤٨ في المائة من موظفي المكاتب القطرية تقولان بأن المنظمة لا تقدم مكافآت مناسبة للأداء الذي يتسم دائما بارتفاع المستوى.</p> <p>* وضع مساريين رئيسيين في البرنامج الإنمائي - التوظيف الدائم وغير الدائم - بناء على اتفاق واضح بين المنظمة والفرد.</p> <p>* ومن شأن الموظفين الدائمين أن يدرجوا عادة في إطار سلسلة المواد التي تبدأ بـ ١٠٠ في النظام الإداري للموظفين. ومن المعتاد أن يعينوا في وظائف أساسية أو وظائف من خارج الميزانية. وهم يخضعون لدوران وظيفي إلزامي، ومن المتوقع منهم أن يعملوا بروح أداء رفيعة. وفي مقابل ذلك، يحق لهم أن ينتظروا من البرنامج الإنمائي أن يستثمر في مجال تطويرهم، مما يتضمن كفالة تعريضهم بأفضل الممارسات. ومن الواجب أن تتوفر المرونة في إطار المسار الوظيفي الدائم لمجابهة احتياجات المنظمة على الصعيدين المتوسط والطويل المدى.</p> <p>* ومن شأن الموظفين غير الدائمين أن يغطوا الاحتياجات المتصلة بالموظفين المتخصصين العاملين لفترات أقصر أجلا، بما في ذلك الموظفون المعينون بعقود محددة المدة أو بموجب اتفاقات خدمات خاصة. ومن الواجب أن ترتبط هذه الوظائف بسداد أجر إضافي لتشجيع التدريب والتطوير الذاتي.</p> <p>* متابعة الأهداف المتصلة بتحقيق التوازن بين الجنسين، والتي وافقت عليها الإدارة العليا في حدود الأطر الزمنية المحددة. ومن الواجب على المدراء أن يراعوا هذه الأهداف عند وضع التوصيات الخاصة بالترقيات والتعيينات في حالة تساوي الأداء والمؤهلات وينبغي تناول مسألة شروط الخدمة المتصلة بالحياة الأسرية التي تحد من تحقيق أهداف التوازن بين الجنسين.</p> | <p>توضيح شروط الخدمة والافاق المتاحة أمام مختلف فئات الموظفين الفئيين لدى البرنامج الإنمائي.</p> <p>تنفيذ سياسة البرنامج الإنمائي المتعلقة بالتوازن بين الجنسين.</p> |

| مبادرات من أجل التغيير | الإجراءات المطلوبة |
|---|---|
| <p>* القيام على نحو عاجل بتعيين أو تسمية مدير أقدم مؤهل ذي مهارات قيادية للعمل بوصفه كبير الموظفين الإعلاميين بالمنظمة، وتجميع فريق متعدد التخصصات تحت رئاسته، على أن يضم هذا الفريق مستعملين من كافة أنحاء المنظمة إلى جانب موظفين فنيين وخبراء خارجيين في مجال تكنولوجيا المعلومات. وترد أدناه واجبات كبير الموظفين هذا وفريقه:</p> <p>- استحداث استراتيجيات إدارية حسنة التنسيق في مجال المعلومات؛</p> <p>- إجراء استعراض لمشاريع نظم المعلومات الجارية والتوصية بالتغييرات التي ينبغي إدخالها عليها؛</p> <p>- إعداد خطة نظامية؛</p> <p>- القيام بعملية لتجميع المتطلبات على صعيد المنظمة بأسرها؛</p> <p>- تقييم آثار التكنولوجيات السريعة التغيير على عمليات الأنشطة التي ينهض بها البرنامج الإنمائي؛</p> <p>- استحداث قدرة على إدارة سلسلة المعلومات على جانبي العرض والطلب، من مرحلة جمع البيانات إلى مرحلة الإتيان بتقارير ومنشورات منظمة؛</p> <p>- الإشراف على التعاون مع الشركاء في منظومة الأمم المتحدة الذين يعملون معا من أجل وضع مجموعة مشتركة من الإجراءات والمعايير؛</p> <p>- التوصية بالأخذ بنظم من شأنها أن تضي باحتياجات أنشطة البرنامج الإنمائي في عام ٢٠٠١؛</p> <p>- توفير إرشاد عام لتحقيق أكبر قدر ممكن من نتائج الموارد الشحيحة، وإنهاء ما يتسم به توزيع الموارد في الوقت الراهن في مجال استحداث النظم من طابع مخصص.</p> | <p>٤ - إدارة وتنمية نظم المعلومات من أجل دعم عمليات الأنشطة الهامة في عام ٢٠٠١.</p> <p>توفير قيادة حازمة مستمرة مستدامة، وتنظيم دعم تقني فعال بغية الاضطلاع على نحو كامل بإعادة توجيه نظم إدارة المعلومات لدى البرنامج الإنمائي وتحديث هذه النظم.</p> |

| مبادرات من أجل التغيير | الإجراء المطلوب |
|--|--|
| <p>* إقرار وتشجيع معايير "مفتوحة" لشبكة "انترنت" فيما يتعلق بتبادل الوثائق وتناولها والبريد الإلكتروني وخدمات الزبائن، وذلك على صعيد الاستعمال داخل البرنامج الإنمائي وفيما بين البرنامج الإنمائي وشركائه بالأمم المتحدة وغيرها.</p> <p>* إقرار الأهداف التالية في ميدان وصول المكاتب القطرية على نحو كامل لشبكة "انترنت": ٦٠ في المائة بحلول منتصف عام ١٩٩٧ و ٩٠ إلى ١٠٠ في المائة بحلول أوائل عام ١٩٩٨. وفي ضوء اختلاف الظروف الجغرافية الواقعية التي يعمل البرنامج الإنمائي في إطارها ومن أجل كفاءة وجود نظام مأمون، ينبغي الاضطلاع بهيكل أساسي مؤقت في مجال الشركات، وهو الشبكة العالمية الظاهرية الخاصة. وهذا الترتيب المؤقت يتضمن الإعداد للانتقال إلى شبكة تستند على نحو كامل إلى شبكة "انترنت".</p> <p>* بناء قدرة وطنية على الوصول إلى شبكة "انترنت" من خلال المكاتب القطرية، مما يمكن المجتمع المدني بالتالي من المشاركة في عملية صنع القرار. وإعداد مجموعات سليمة لبدء العمل وتزويد المكاتب القطرية بها لتشجيع زيادة تفهم آثار الثورة الإعلامية ونتائجها المحتملة بشأن برامج البرنامج الإنمائي من حيث المضمون والاستخدام.</p> <p>* هناك حاجة في مجال تكنولوجيا المعلومات إلى تمويلات ضخمة. وينبغي التسليم بأن الموارد المننقة على تكنولوجيا المعلومات قد تؤثر على مهام الأنشطة وكذلك على الأهداف الإنمائية، على صعيد المنظمة.</p> <p>* تشجيع وحدات المقر والمكاتب القطرية على تحديد جهات لرعاية احتياجاتها من المعلومات الإنمائية وشركاء ممولين لهذه الاحتياجات، دون المساس باستراتيجيات المنظمة وخططها واستقلالها.</p> | <p>المضسي في تنفيذ وتحديد استراتيجية لشبكة "انترنت" تشمل كافة المكاتب القطرية فضلا عن المقر.</p> <p>تحقيق التفهم اللازم لدى كبار المدراء بشأن الأهمية الحاسمة للاستثمارات السليمة في تكنولوجيا المعلومات، وذلك بالنسبة لمستقبل البرنامج الإنمائي</p> |

| مبادرات من أجل التغيير | الإجراء المطلوب |
|---|---|
| <p>* ينبغي لكبير الموظفين الإعلاميين والفريق المتعدد التخصصات التابع له أن يكونا قد قاما، بحلول نهاية عام ١٩٩٧، بتقييم شبكة البرنامج الإنمائي دون الإقليمية للمدراء الإعلاميين وإعادة تشكيلها، لتزويد المكاتب القطرية بخدمات تقنية تتميز بمزيد من الاستمرارية والقوة. ويجب أن يشمل هذا التقييم أيضا الدعم الإعلامي المتوفر بالمقر.</p> <p>* يجب الاضطلاع بشكل مستمر بتدريب المدراء في المكاتب القطرية والمقر في مجال إدارة المعلومات المتطورة. وهذا من شأنه أن يزيد من مستوى إدراك تلك الأهمية الحاسمة التي تتسم بها تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها باحتياجات الأنشطة، مما يجعل المنظمة بالتالي أكثر وعيا على صعيد المعلومات. ويتعين تشجيع تدريب الموظفين على إدارة المعلومات - وخاصة تدريب المدربين ومن تدربوا ذاتيا - وذلك على صعيد المنظمة بأسرها. وينبغي تقديم حوافز للموظفين من خلال نظام استعراض تقييم الأداء بهدف الإقرار بالتقدم نحو مستويات أعلى شأنها من الإدارة والوعي الإعلاميين.</p> <p>* إعادة تنظيم وحدات المقر، بصفة عامة، إلى مجموعات عامة ومجموعات للعمليات ومجموعات للخدمات المشتركة، وحنز العمليات الخارجية عن طريق تفويض السلطة واللامركزية. ومنح السلطات للمكاتب القطرية بجعل القرارات التي تؤثر على إدارة العمليات في غاية القرب من مراكز العمل.</p> <p>* الأخذ بمعدل مشرف واحد إلى سبعة موظفين خاضعين للإشراف المباشر في المقر.</p> <p>* تحقيق لامركزية الدعم التقني المقدم لتسهيلات الموارد دون الإقليمية من أجل تحقيق مكاسب على صعيد الكفاءة وتكثيف الخدمات التقنية حسب الظروف المحلية.</p> | <p>توفير فرص وحوافز لجميع الموظفين لتطوير المهارات</p> <p>٥ - <u>الهيكل والهيكل الأساسية.</u> بث روح جديدة في مقر البرنامج الإنمائي من أجل تعزيز خدمات ومبادئ وأهداف البرنامج الإنمائي في عام ٢٠٠١، بما في ذلك خدمات التنمية البشرية المستدامة ذات الوجهة القطرية، وتحقيق مزيد من تفويض السلطات واللامركزية، وتقوية الإشراف والكفاءة والمساءلة على الصعيد الإداري، وإقامة الشبكات بأسلوب نشط، والاضطلاع بتعاون شامل للوحدات يكون أكثر فعالية.</p> |

| مبادرات من أجل التغيير | الإجراء المطلوب |
|--|--|
| <p>(أ) <u>المكاتب الإقليمية</u></p> <p>تركيز أعمال المكاتب الإقليمية على "الإشراف الكلي على أداء المكاتب القطرية"، وهذه مهمة لا تضطلع بها أية وحدة الآن، وأيضاً على "دعم الإدارة ومراقبة النوعية". وينبغي تفويض جميع الأعمال التشغيلية الأخرى إلى المكاتب القطرية.</p> <p>ومن الواجب على مديري المكاتب القطرية أن يقدموا تقاريرهم إلى مدير البرنامج عن طريق مدير البرنامج المساعد. وتضطلع المكاتب القطرية بمسؤولية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - العمل على نجاح البرنامج الإنمائي في مجموعه من خلال المشاركة في اللجنة التنفيذية، والقيام خلافاً لذلك بكفالة تحقيق الأهداف العامة داخل المنطقة؛ - الإشراف على جميع جوانب أداء المكاتب القطرية، عن طريق تجميع وإبقاء دراسة إجمالية كاملة حديثة لما لدى البرنامج الإنمائي من العمليات والدعوة والتنسيق وأداء الموظفين وخدمات الإيصال وتعبئة الموارد، على الصعيدين الإقليمي والقطري، وأيضاً عن طريق تزويد الإدارة العامة بتقارير رصد موحدة؛ - القيام، من خلال حوار مع المكاتب القطرية يستند إلى تقاسم السلطة، بوضع استراتيجيات وأهداف ومؤشرات للأداء فيما يتصل بالعمليات البرنامجية؛ - رصد مدى امتثال المكاتب القطرية للمؤشرات المحددة للأداء الإداري، بما في ذلك أعمال الإيصال وتعبئة الموارد واختصاصات المنسقين المقيمين؛ - القيام بعمليات الإشراف والتقييم والتوجيه فيما يتصل بإعداد وإدارة البرامج القطرية على نحو فعال؛ واستعراض المذكرات الاستشارية الجديدة وأطر التعاون القطري؛ - تحديد متطلبات دعم المكاتب القطرية، وتوفير دعم فعال للوفاء بهذه الاحتياجات؛ - تهيئة مرفق "يضم جميع الخدمات" من أجل المكاتب القطرية والمقر؛ | <p>وبغية تحقيق هذا الهدف، تحدد الأدوار الجديدة للمكاتب القطرية ومكتب سياسات ودعم البرامج.</p> <p>المكاتب الإقليمية</p> |

| مبادرات من أجل التغيير | الإجراء المطلوب |
|--|--|
| <p>- إدارة شبكات الموارد، التي ينظمها البرنامج الإنمائي، بالاشتراك مع مكتب السياسة الإنمائية والتقييم؛</p> <p>- تزويد المكاتب القطرية بالمشورة والتوجيه الإداريين بشأن الاستراتيجية الإقليمية؛</p> <p>- استحداث مناظير واستراتيجيات إقليمية وتمثيل البرنامج الإنمائي داخل المنطقة؛ وصياغة برنامج إقليمي؛</p> <p>- تعبئة الموارد على الصعيد الإقليمي؛</p> <p>- دعم اختصاصات المنسقين المقيمين داخل المنطقة.</p> <p>(ب) <u>مكتب سياسات ودعم البرامج</u></p> <p>* سيطلق على مكتب سياسات ودعم البرامج اسم "مكتب السياسة الإنمائية والتقييم". وسيصبح مسؤولاً عن:</p> <p>- توفير قيادة سياسية إنمائية في مجال التنمية البشرية المستدامة لدى المنظمة بناءً على الدروس المستفادة من الأنشطة التنفيذية وكذلك من التحليل الدقيق للاتجاهات والمخاطر والفرص العالمية؛ والقيام في هذا السياق بإجراء ودعم ونشر البحوث وتحليل القضايا المختلفة في إطار التنمية البشرية المستدامة، وترسيخ هذه البحوث في التجربة القطرية للبرنامج الإنمائي واحتياجات بلدان البرامج؛</p> <p>- دعم التعلم داخل البرنامج الإنمائي من خلال الاستفادة من الدروس التي تم تعلمها في السياسات وتنمية البرامج، وأيضاً من خلال كفاءة وصوله لأفضل المعارف المتاحة على الصعيد العالمي؛</p> <p>- دعم تشكيل وتشغيل شبكات معارف التنمية البشرية المستدامة بكل منطقة من أجل تشجيع التعلم داخل البرنامج الإنمائي من خلال تقاسم ونقل التجارب الميدانية العالمية والإقليمية والوطنية؛ وأفضل الممارسات والبحوث الإنمائية؛</p> | <p>الاختصاصات الجديدة لمكتب السياسات</p> |

| مبادرات من أجل التغيير | الإجراء المطلوب |
|--|-----------------|
| <p>- توفير خدمة إحالة سريعة للمكاتب القطرية التابعة للبرنامج الإنمائي في مجال اكتساب الخبرة الفنية في صياغة ورصد البرامج المتعلقة بالتنمية البشرية المستدامة، وذلك عن طريق استخدام شبكات المعارف والاتصال مباشرة بالمقر؛</p> <p>- رصد وإبقاء نوعية واستجابة الدعم التقني المتوفر لدى المكاتب القطرية التابعة للبرنامج الإنمائي من شبكات المعارف، وذلك على نحو مشترك مع المكاتب الإقليمية؛</p> <p>- استحداث سياسات واستراتيجيات ومنهجيات في مجالات الاهتمام الرئيسية لدى البرنامج الإنمائي، وفي حالات الطوارئ وكذلك في حالات الانتقال من مرحلة الإغاثة إلى مرحلة التنمية؛</p> <p>- استحداث مجموعة من النواتج ووسائل البرامج على الصعيد العالمي، تتسم بوضوح المعالم، وذلك في سياق مجالات اهتمام البرنامج الإنمائي، بحيث يمكن تكييف هذه المجموعة وتطبيقها على مستوى البلدان؛</p> <p>- القيام بتجربة ميدانية لنواتج المساعدة الإنمائية الجديدة، مع العمل على نحو وثيق مع مكاتب قطرية مختارة، من أجل كفاءة استناد التعلم إلى الممارسة الإنمائية؛</p> <p>- تصدر مشاركة البرنامج الإنمائي في المحافظ الإنمائية الدولية، بحفز برنامج التنمية العالمي عن طريق الخبرة الميدانية وأفضل الممارسات، وكذلك بتأييد الجهود المبذولة لتحويل الاتفاقات العالمية إلى سياسات تنفيذية؛</p> <p>- توفير التوجيه بشأن اتجاه ومضمون جهود الدعوة العالمية، التي يضطلع بها البرنامج الإنمائي، ودعم مبادرات الدعوة الإقليمية والوطنية؛</p> <p>- تشجيع العمل الجماعي فيما بين موظفي البرنامج الإنمائي وذلك في الأنشطة المتصلة بالسياسات والشؤون الموضوعية والتنفيذية ووسائل الإعلام، من أجل القيام إلى أقصى حد بتمكين البرنامج الإنمائي من الوصول إلى الفئات التي يستهدفها؛</p> | |

| مبادرات من أجل التغيير | الإجراء المطلوب |
|---|---|
| <p>- إدارة الموارد البرنامجية العالمية للبرنامج الإنمائي بغية بلوغ هذه الأهداف وتعبئة مزيد من الموارد في سبيل هذه الغاية؛</p> <p>* إنشاء اللجنة التنفيذية، بوصفها هيئة تتقاسم المسؤولية، لاتخاذ قرارات إدارية بشأن الاتجاه الاستراتيجي والتخطيط العام وتحديد السياسات، وذلك بطرق من بينها:</p> <p>- تحديد ووضع أهداف ومقاصد عامة من أجل تحقيق مهمة البرنامج الإنمائي المتعلقة بتشجيع التنمية البشرية المستدامة ورصد مدى بلوغ هذه الأهداف والمقاصد داخل إطار تخطيطي شامل يغطي الأهداف البرنامجية ومهام الموارد البرنامجية وسياسات الميزانية والموظفين؛</p> <p>- البت في الاتجاهات الاستراتيجية لعملية التغيير بناء على تقييم جارٍ للبيئة الخارجية؛</p> <p>- كفالة تناسب مساهمة البرنامج الإنمائي في منظومة الأمم المتحدة مع ولاية البرنامج الإنمائي والمسؤولية المناطة به؛</p> <p>- تكييف السياسات التنفيذية العامة؛</p> <p>- ضمان نوعية البرامج داخل إطار التنمية البشرية المستدامة؛</p> <p>- كفالة إيصال البرامج في الوقت المناسب من منطلق الاستناد إلى تقارير الرصد الموحدة؛</p> <p>- تحديد أهداف على صعيد تعبئة الموارد، وضمان تحقيقها؛</p> <p>- وضع استراتيجية إعلامية عامة؛</p> <p>- اختيار وإبلاغ الرسائل الإنمائية الرئيسية للبرنامج الإنمائي.</p> | <p>تشجيع الأنهج العامة المشتركة بين المكاتب والتنسيق في مجال صنع القرار وإدارة الأعمال اليومية بالمقر</p> |
| <p><u>التكوين</u></p> <p>تتألف اللجنة التنفيذية، كما هو محدد من جانب مدير البرنامج، من مدير البرنامج ومدير البرنامج المساعد وجميع المديرين المساعدين وآخرين يضطلع مدير البرنامج بإضافتهم.</p> | <p>اللجنة التنفيذية</p> |

| مبادرات من أجل التغيير | الإجراء المطلوب |
|--|---|
| <p>* تقام وحدة دعم العمليات، وهي وحدة جديدة، لتوفير دعم الموظفين لمدير البرنامج المساعد ومديري المكاتب الإقليمية، فيما يتصل بالعمليات التنفيذية المشتركة بين المكاتب والعمليات اليومية. وتمثل مهمتها الأساسية في مساعدة مدير البرنامج المساعد ومديري المكاتب الإقليمية في مجال استحداث أولويات وتوجيهات وتعليمات مشتركة بشأن جميع القضايا العامة والمشاركة بين المكاتب، بما فيها البرمجة.</p> | <p>وحدة دعم العمليات</p> |
| <p>* ينشأ مكتب للتخطيط وإدارة الموارد. ويتولى المكتب الجديد دعم عملية اتخاذ القرار على الصعيد العام من قبل اللجنة التنفيذية التابعة للبرنامج الإنمائي. وهو سيدمج التخطيط التنظيمي والميزنة وتخصيص الموارد البرنامجية وسياسات الموارد البشرية وأعمال إدارة المعلومات، التي يقوم بها البرنامج الإنمائي، في عملية عامة موحدة. وتكفل الإدارة المتكاملة لهذه الاختصاصات توافر موارد وأهداف ومقاصد البرنامج الإنمائي، وتنفيذ القرارات العامة عن طريق اللجنة التنفيذية.</p> | <p>القيام على نحو حاسم بتناول الحاجة إلى تدقيق أعمال التخطيط العام وإدارة الموارد مع أهداف ومقاصد البرنامج الإنمائي، وتعزيز تنفيذ القرارات العامة</p> |
| <p>* ويضطلع كبير موظفي الإعلام بعمله في هذا المكتب.</p> <p>* تضم إلى مجموعة العمليات الصناديق المشتركة، وهي صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة، وصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية، ومتطوعو الأمم المتحدة، والوحدة الخاصة المعنية بالتعاون التقني فيما بين البلدان النامية.</p> | <p>دراسة اختصاصات الوحدات التي تقدم تقاريرها مباشرة إلى مدير البرنامج، وتقليل عدد هذه التقارير</p> |
| <p>* في ضوء صلة السياسة القوية القائمة بين التقييم والتعلم والتنمية السياسية المستندة إلى المعارف، ينبغي إرساء التقييم بوصفه مكتبا مستقلا داخل مكتب السياسة الإنمائية والتقييم. ويتولى مدير مكتب التقييم تقديم التقارير لمدير البرنامج المساعد ومدير مكتب السياسة الإنمائية والتقييم. ويكون مسؤولا، في جملة أمور، عما يلي:</p> | <p>التقييم</p> |
| <p>- تحديد وبدء وإدارة تقييمات السياسات والآثار والاستراتيجيات؛</p> <p>- تقييم آثار البرامج الممولة من البرنامج الإنمائي ومساهمتها في تنمية القدرات؛</p> | |

| مبادرات من أجل التغيير | الإجراء المطلوب |
|--|---|
| <p>- تشجيع استخدام نتائج التقييم في صياغة السياسات والبرامج؛</p> <p>- استحداث مبادئ توجيهية واضحة لمساعدة المديرين البرنامجيين في رصد وتقييم البرامج؛</p> <p>- رصد مدى الامتثال للتقييمات الإلزامية على صعيد البرامج بأسرها، وتقديم تقرير سنوي عن الامتثال إلى المجلس التنفيذي؛</p> <p>- تزويد مدير البرنامج باقتراحات محددة لتحسين نوعية برامج البرنامج الإنمائي.</p> <p>إن ثمة أدواراً رئيسية منوطة بمكتب دراسات التنمية في إطار مكتب السياسة الإنمائية والتقييم، وهو مكتب جديد، ومن الواجب أن يدمج فيه مع بقاء اختصاصاته كما هي. والدعم التنسيقي للأمم المتحدة ينبغي أن يظل لدى مكتب دعم وخدمات الأمم المتحدة، الذي يقدم تقاريره إلى مدير البرنامج.</p> <p>* يوسع نطاق شعبة مراجعة الحسابات واستعراض الإدارة حتى تصبح مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء. ويكون مديرها مسؤولاً أمام مدير البرنامج، ويضطلع بالمسؤولية المتصلة بكفالة التواتر والموثوقية والنطاق والطابع النعال فيما يخص المراجعات الحسابية الداخلية المنتظمة والمستقلة للأنشطة المالية والإدارية والبرنامجية لدى البرنامج الإنمائي، بما فيها أنشطة وحدات المقر والصناديق الاستثمارية للبرنامج الإنمائي. ويواصل المكتب تزويد المدير التنفيذي لصندوق الأمم المتحدة للسكان باستعراضات منتظمة ومستقلة لإدارة هذه المنظمة. ويتعين عليه، بالإضافة إلى ذلك، أن يضطلع بمراجعات حسابية للأنشطة المالية والإدارية والتنفيذية التي يقوم بها مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع بتمويل من البرنامج الإنمائي.</p> <p>* ويتولى مدير مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء مسؤولية إجراء مراجعات حسابية دورية شاملة للمكاتب القطرية ووحدات المقر بحيث تشمل، لا مجرد النواحي المالية، بل أيضاً الأداء الإداري والبرنامجي لدى البرنامج الإنمائي.</p> | <p>مكتب دراسات التنمية</p> <p>تعزيز شعبة مراجعة الحسابات واستعراض الإدارة بوصفها أساساً لعملية إشرافية مركزية قوية ترتبط باللامركزية الاستراتيجية</p> |

| مبادرات من أجل التغيير | الإجراء المطلوب |
|---|-----------------|
| <p>* ويضطلع مدير مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء بمسؤولية القيام بالتعاون مع الوحدات الأخرى، باستحداث نظام لتنفيذ إطار المساءلة الجديد لدى البرنامج الإنمائي من خلال المراقبات اللاحقة.</p> <p>* ويتناول المكتب الأحكام ذات الصلة لهذا الإطار كيما يكفل ما يلي:</p> <p>- امتثال العمليات للتشريعات القائمة؛</p> <p>- الاضطلاع بالرقابات الداخلية بشكل يكفسي لتأمين أصول المنظمة؛</p> <p>- اعتبار المدراء وفردى الموظفين مسؤولين عن القيام على نحو ملائم يتسم بفعالية التكلفة باستخدام موارد البرنامج الإنمائي المالية والبشرية وغيرها.</p> <p>* يضطلع مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء بأعماله على أن يكون من المفهوم أن المسائل الإدارية والمالية والوظيفية والبرنامجية مترابطة مع بعضها بشكل وثيق. ومن الواجب عليه، بالتالي، أن يستعرض تطبيق إطار المساءلة لدى البرنامج الإنمائي على جميع النظم الإدارية الرئيسية بالمنظمة، وأن يقوم، عند الطلب، بتقص ذلك.</p> | |
| <p>* يواصل مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء إيلاء اهتمام خاص بالمشاريع المنفذة على الصعيد الوطني، وعليه أن يحدد المعايير الخاصة بالمراجعة الحسابية المنتظمة، وأن يرصد ويتحرى التنفيذ الفعال لأعمال المراجعة الحسابية الحكومية، وأن يحلل متابعة نتائج مراجعة الحسابات. ومن الواجب على المكتب كذلك أن يضطلع بمراجعات حسابية للخدمات الإدارية المشاريعية الممولة من الموارد الأساسية والموارد الخارجة عن الميزانية والمقدمة من البرنامج الإنمائي عن طريق مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع.</p> | مراجعة الحسابات |

| مبادرات من أجل التغيير | الإجراء المطلوب |
|--|--------------------------------------|
| <p>* توضع الخدمات المالية والإدارية المشتركة في مكان واحد متعدد الأغراض، لتشجيع كفاءات الدمج والآلية ووفورات الحجم ومستويات الخدمات المحسنة داخل البرنامج الإنمائي ومنظومة الأمم المتحدة ككل. وينبغي بالتالي دمج هذه الاختصاصات داخل مكتب للخدمات المالية والإدارية، يكون مسؤولاً عن:</p> <p><u>الشؤون المالية</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - الحسابات - الخزانة - الإدارة المالية - مراقبة الصناديق <p><u>الإدارة</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - إدارة الأصول - خدمات السفر - الخدمات السوقية للمقر والمكاتب القطرية - إدارة البيانات والسجلات - تجهيز العقود ذات النطاق الواسع للاعتماد <p><u>تكنولوجيا المعلومات</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - تقديم الخدمات اللازمة لشبكات المناطق المحلية بالمقر وتقديم الدعم التقني للوحدات: - تيسير جهود البرنامج الإنمائي فيما يتعلق بشبكة "انترنت" من خلال دعم المعدات والبرامج في إطار قوة العمل المعنية بشبكة "انترنت". - التشغيل الآلي للمكاتب القطرية، وتوفير تصميم مشترك لنظم الحوسبة والاتصالات ومعايير موحدة للبرامج/الأجهزة. | <p>تحسين الخدمات المركزية بالمقر</p> |

- - - - -