

Distr.
GENERAL

DP/1999/30
5 August 1999
ARABIC
ORIGINAL: ENGLISH

المجلس التنفيذي لبرنامج
الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق
الأمم المتحدة للسكان



الدورة العادية الثالثة لعام ١٩٩٩
١٧-١٣ أيلول/سبتمبر ١٩٩٩، نيويورك
البند ٢ من جدول الأعمال المؤقت

المسائل المالية والمسائل المتعلقة بالميزانية والإدارة

الإطار التمويلي المتعدد السنوات - ٢٠٠٣-٢٠٠٠

تقرير مدير البرنامج

المحتويات

الصفحة	الفقرات
٤	أولا - عرض عام ١ - ٣٤
١١	ثانيا - معلومات أساسية ٣٥ - ٥٥
١١	ألف - مقدمة ٣٥ - ٣٦
١٢	باء - الإطار التمويلي المتعدد السنوات ٣٧ - ٤١
١٥	جيم - العملية ٤٢ - ٤٨
١٦	دال - مسائل منهجية ودروس مستفادة ٤٩ - ٥٥
١٨	ثالثا - إطار النتائج الاستراتيجية - تحليل ٥٦ - ١٦٣
٢٠	ألف - البيئة المواتية للتنمية البشرية المستدامة ٦٠ - ٨٠
٢٥	باء - القضاء على الفقر وسبل العيش المستدامة ٨١ - ٩٥
٢٩	جيم - البيئة والموارد الطبيعية ٩٦ - ١٠٩
٣٣	دال - المساواة بين الجنسين والنهوض بالمرأة ١١٠ - ١٢٥

المحتويات (تابع)

<u>الصفحة</u>	<u>الفقرات</u>
٣٧	هـ - حالات إنمائية خاصة ١٢٦ - ١٤٢
	واو - الدعم المقدم من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى الأمم المتحدة ١٤٣ - ١٥٥
٤١	زاي - الإدارة ١٥٦ - ١٦٣
٤٥	رابعاً - المؤشرات ١٦٤ - ١٨٥
٤٧	ألف - قياس التقدم ١٦٤ - ١٧٠
٤٨	باء - نظام مؤشرات أطر النتائج الاستراتيجية ١٧١ - ١٨٥
٥٢	خامساً - الإطار المتكامل للموارد ١٨٦ - ١٩٥
٦١	سادساً - تقديم التقارير ١٩٦ - ٢٠٠
٦٢	سابعاً - إجراء المجلس التنفيذي ٢٠١

تصدير من مدير البرنامج

مع تقديم الإطار التمويلي الأول المتعدد السنوات إلى المجلس التنفيذي، أرسى صرح جديد في تطبيق الإدارة بالنتائج في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وإنني أشعر بالامتنان لسلفي، جيمس جوسترز سبث، للبدء في تنفيذ هذه العملية الاستشارية ذات المستوى الرفيع والتي تشكل تحدياً من الناحية المنهجية في زمن قياسي.

وتضع وثيقة الإطار التمويلي المتعدد السنوات إطاراً للسنوات الأربع (٢٠٠٣-٢٠٠٠) للعمل الذي تعتمزم المنظمة الاضطلاع به. واستناداً إلى الحقائق العملية لخيارات البرامج التي جرت على الصعيد القطري والإقليمي والعالمي، فإنه من المعتمزم أن يصبح أداة رئيسية للإدارة الاستراتيجية للبرنامج الإنمائي. وفي ضوء هذا الإطار للأهداف التنظيمية المحددة والنتائج المعتمزم تحقيقها، والمعززة بخطة الأعمال التجارية، ستستعرض التقارير السنوية التي تركز على النتائج تقدمنا في المستقبل.

وجرى خيار استراتيجي لصياغة الإطار التمويلي المتعدد السنوات "المعزز" بأدلة عملية تتعلق بالنتائج المعتمزم تحقيقها كما وردت في أطر النتائج الاستراتيجية. وبعبارة أخرى، فإن الأولويات التي تنشأ هي تلك المتعلقة بأقطار البرنامج وليس بالمواضيع المفروضة مركزياً. ورئي أنها أساسية في ضوء طبيعة المنظمة، وهي تحمي الدور الوثيق والموثوق به الذي يضطلع به البرنامج الإنمائي على الصعيد القطري - وهو أحد مظاهر قوته الدائمة.

وتمثل عملية الإطار التمويلي المتعدد السنوات/أطر النتائج الاستراتيجية تحديات وفرص كبيرة على السواء. ولا تعتبر الآثار المترتبة عليها واسعة النطاق فقط ولكن من المحتمل أن تتطور إلى ممارسات تنظيمية أساسية يجري تكييفها مع خطة الأعمال التجارية ومبادئ الإدارة بالنتائج.

وبالتركيز على الإدارة من أجل تحقيق نتائج، تمثل العملية الجديدة فرصة للتوكيد على المساءلة والتعلم. وهي تستجيب لرسالة من المجلس والموظفين على السواء بأنه يتعين أن ترمي الإدارة بالنتائج في البرنامج الإنمائي صراحة إلى تغيير الطريقة التي تدار بها المنظمة، وتعزيز التوجه الاستراتيجي وثقافة الأداء.

وبتقديم صورة واضحة للمجالات والنتائج التي يلتزم بها البرنامج الإنمائي، فإن عملية الإطار التمويلي المتعدد السنوات يمثل فرصة للتنسيق بصورة أوثق بين قدرات المنظمة ومهامها. وينبغي أن يساعد هذا على مواجهة التحدي المتمثل في وضع مزيج المهارات الصحيحة للمنظمة في موضعه، والحوافز اللازمة لجعل البرنامج الإنمائي منظمة ذات مستوى عالمي، وتوفير الجودة، والخدمات الفنية في مجالات قوتها النسبية.

وتعتبر الورقة تقييم مرغوب في ضوء التجارب القطرية. ويظهر البرنامج الإنمائي أساسا بوصفه "طرفا ميسرا، وعاملا حفازا، ومستشارا وشريكا" وبوصفه الفرع التنفيذي للأمم المتحدة. وتقدم هذه الأدوار نواتج مرتفعة العائد، تعزز الملكية الوطنية و "رأس المال الاجتماعي والتنظيمي"، وهي عناصر أساسية في التعجيل بالتقدم الاقتصادي والاجتماعي.

وليس هناك أيضا حاجة على حد سواء إلى توضيح ماهية هذه الوثيقة. فهي لا تعتبر بعد بيانا نهائيا بشأن بؤرة تركيز البرنامج الإنمائي في المستقبل. وهي تعتبر مع ذلك نقطة انطلاق، وتربة صالحة لإنماء وصلب بؤرة تركيز استراتيجية. ومن الأمور ذات المغزى أن الورقة توضح كيف أن الخبرة القطرية وضعت البرنامج الإنمائي بصورة متكررة في مواقف يضطلع فيها بمهمته الهامة المتمثلة في القضاء على الفقر من زاوية تطوير القدرات، والإدارة الاقتصادية والاجتماعية، والتنسيق داخل البلد، والتحول في المرحلة التالية للصراع، وإدخال معارف جديدة وأفكار جديدة وشركاء جدد. وتتوافق تلك الرسائل المتعلقة بما يمكن أن يفعله البرنامج الإنمائي بصورة أفضل مع احساسه الخاص المتعلق بالموضع الذي يتعين على المنظمة أن تركز فيه على تطوير أدواتها التنافسية في المعركة ضد الفقر.

ومع كل ما هو إيجابي وقيم فيما يتعلق بالإطار التمويلي المتعدد السنوات، فإن إطار الموارد الذي يؤدي إلى تماسك هذا الاتفاق الجديد يبدو الآن متزعزعا بصورة محفوفة بالمخاطر. ولم يضعف بعد زخم قاعدة الموارد المتناقصة. ويمثل هذا الانخفاض في المساهمات ضربة مدمرة لبرنامج البرنامج الإنمائي، وتهديدا كبيرا لعالمية المنظمة التي تعتبر أساسية وبداية صعبة للغاية للإطار التمويلي المتعدد السنوات. وإعادة تأكيد المانحين لالتزامهم بتقديم تمويل أساسي يمكن التنبؤ به وكاف بروح شراكة صحيحة يعتبر أمرا جوهريا لمستقبل المنظمة.

أولا - عرض عام

١ - تمثل صياغة حوالي ١٥٠ إطارا للنتائج الاستراتيجية، والتي شارك فيها كل مكتب قطري وكذلك الوحدات التنفيذية الأخرى بالبرنامج الإنمائي، إنجازا كبيرا ويتيح فرصا ملحوظة للمنظمة. وهو يعتبر إنجازا لأنه للمرة الأولى تم توثيق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، منظورا إليها من أسفل إلى أعلى وكذلك من أعلى إلى أسفل. وتمثل البيانات التي جمعت فرصة غير عادية لأنها توفر أداة قوية يمكن بواسطتها تحديد ملامح البرنامج الإنمائي، لبيان خصائص الأدوار الرئيسية التي يضطلع بها البرنامج الإنمائي، ولحشد القدرات لدعم تلك الأدوار، ولتعبئة الموارد.

٢ - وقد أتاح المجلس التنفيذي في الوثيقة DP/1999/CRP.12 أطر النتائج الاستراتيجية. ويرد في الفصل الثالث تحليل تفصيلي لكل إطار من أطر النتائج الاستراتيجية. وكرس الفصل الرابع لموضوع المؤشرات المعقد. وهذا العرض العام لا يتطلب محاولة لتلخيص هذه التحليلات ولكنه يمثل، اعتمادا على التحليل، فهما لملامح برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والتحديات التي تواجه المنظمة كنتيجة للعمل الذي أنجز على نطاق واسع.

ملامح برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

٣ - اعتمد المجلس التنفيذي في مقرره ١/٩٨ مبادئ توجيهية لتقليص بؤرة تركيز برنامج البرنامج الإنمائي. وسلم المجلس أيضا "بالجهد الجاري في سياق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتحديد قائمة إرشادية لخدمات التنمية الأساسية". وقد شهد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تحولا رئيسيا فيما يتعلق بولايته وبؤرة تركيزه منذ بداية العقد. وتمثل التحدي الأكبر الباقي بعد هذا التحول في توضيح النتائج التي ساهم في تحقيقها البرنامج الإنمائي بتفصيل أكبر - وبطريقة قابلة للقياس. وأصبح المقرر ١/٩٩ أداة للتنفيذ العملي للمقرر ١/٩٨.

٤ - ويركز المجلس التنفيذي في مقرره ١/٩٩ على النتائج. وتمثلت نتيجة المنهجية المختارة لتنفيذ المقرر ١/٩٩ في التركيز على النواتج. وجرى تحديد مجموعة من النواتج الشاملة التي تميز النتائج التي ستساهم المنظمة في تحقيقها. وهذه النواتج ناتجة عن التقييمات والمشاورات على الصعيد القطري. وهي ناشئة عن الطلب ومشتقة بطريقة عملية من الأنشطة التنفيذية.

٥ - ويقدم الشكل ١ الخطوط العريضة للملامح الناشئة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وستخضع الملامح للمزيد من الاستعراض والتعديل. ويجري العمل فيه حاليا. وهو مشتق من ثروة من البيانات عن تطلعات المنظمة كما وردت في النواتج التي حددتها والتي ستسهم فيها على الصعيد القطري. ويشتمل الجدول ١ على الفئات البرنامجية الخمس لأطر النتائج الاستراتيجية. وهو لا يشتمل على العنصرين غير البرنامجيين - وهما الدعم المقدم إلى الأمم المتحدة وإدارة أطر النتائج الاستراتيجية. وينبغي أيضا التأكيد على أن الجداول التالية تشتمل على مدى تواتر النواتج، وليس على حجم المدفوعات.

٦ - وتعكس الملامح المؤسسية المبينة في الشكل ١ حقيقة تدخلات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي؛ وسيجري استكمالها برؤية مدير البرنامج لمستقبل المنظمة. ويعتقد مدير البرنامج أن الملامح تقدم الأساس الذي يمكن بالاعتماد عليه أن تصبح تلك الرؤية حقيقة واقعة.

الشكل ١

أنماط النواتج العامة

- ألف - بناء القدرات
 - ألف ١ - أطر السياسات، والأطر التنظيمية والقانونية
 - ألف ٢ - زيادة الترابط الاجتماعي والاحتواء والوعي في بيئة مواتية
 - ألف ٣ - القدرة المؤسسية
 - ألف ٤ - جمع البيانات ورصدها
- باء - الربط الشبكي المعرفي واعتماد المناظير الإقليمية والمتعددة القطاعات
- جيم - التمكين والنهج القائمة على المشاركة
- دال - التدخلات المستهدفة/الرائدة

ويحدد الشكل ١ أربعة أنماط من النواتج يركز عليها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي جهوده.

ألف - بناء القدرات

٧ - تتعلق ٧٠ في المائة من النواتج في الشكل ١ لبناء القدرات (انظر الجدول ١). ويقدم الجدول ٢ توزيعاً لأربعة أنماط من النواتج في إطار بناء القدرات الذي يميز تعاون برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ويتسم العمل في مجال أطر السياسات والأطر التنظيمية والقانونية بأنه جلي. وفي مجال الحكم، يشتمل تعاون برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على العمل المتعلق بالأطر القانونية للانتخابات، والإصلاح القانوني الشامل، وتشريعات حقوق الإنسان، والأطر القانونية للامركزية، وأطر تعزيز قطاع عام قابل للمساءلة وشفاف.

الجدول ١

أنماط النواتج العامة: استعراض عام إحصائي^(١)

دال التدخلات المستهدفة/لرائدة نسبة مئوية	جيم التمكين نسبة مئوية	باء الربط الشبكي المعرفي نسبة مئوية	ألف بناء القدرات نسبة مئوية	مجموع النواتج	
-	٥	٥	٢٨	٣٨	بيئة مواتية للتنمية البشرية المستدامة
٤	٢	١	١٢	١٩	المقر
٢	٤	٤	١٠	٢٠	البيئة
٢	١	١	١٩	٢٣	نوع الجنس
٢	١	١	١١	١٥	الحالات الإنمائية الخاصة
١٠	١٣	١٢	٨٠	١١٥	المجموع
٩	١١	١٠	٧٠	-	النسبة المئوية من المجموع

(أ) يبين عدد النواتج العامة المتعلقة بكل فئة، وليس حجم المساعدة المقدمة.

الجدول ٢

بناء القدرات^(١)

ألف ٤	ألف ٣	ألف ٢	ألف ١	مجموع الناتج	
جمع البيانات والرصد نسبة مئوية	القدرات المؤسسية نسبة مئوية	بيئة مواتية نسبة مئوية	إطار السياسة العامة والإطارات التنظيمية والقانونية نسبة مئوية		
١	١٥	٢	١٠	٢٨	بيئة مواتية للتنمية البشرية المستدامة
٢	٤	١	٥	١٢	الفقر
٢	٣	١	٤	١٠	البيئة
١	١	٩	٨	١٩	نوع الجنس
-	٢	٥	٤	١١	الحالات الإنمائية الخاصة
٦	٢٥	١٨	٣١	٨٠	المجموع
٨	٣١	٢٣	٣٨	-	النسبة المئوية من المجموع

(أ) يبين عدد النواتج العامة المتعلقة بكل فئة، وليس حجم المساعدة المقدمة.

٨ - وفي مجال الفقر، يشمل العمل صياغة سياسات في صالح الفقراء وتنفيذها فضلاً عن وضع سياسات وتشريعات لضمان ملكية الفقراء وانتفاعهم من حقوق المستعمل. وفيما يتعلق بالبيئة، يمثل التصديق على الاتفاقات الدولية وتنفيذها مجالا رئيسيا من مجالات عمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وختاماً، وفيما يتعلق بقضايا الجنسين، يمثل تعزيز السياسات والتشريعات التي تكفل المساواة بين الجنسين وصياغة وتنفيذ الخطط الوطنية للنهوض بالمرأة مجالين هامين للعمل.

٩ - وتستأثر زيادة التماسك والاندماج والوعي داخل المجتمع بعدد من النتائج المتوقعة الهامة. فعمل البرنامج الإنمائي على سبيل المثال في مجال تعزيز الوعي بالقضايا المتعلقة بالبيئة والجنسين وعلاقتها أمر ملفت للانتباه هنا. وكذلك الحال بالنسبة لعمل البرنامج الإنمائي في تعزيز التماسك الاجتماعي والتنمية الوقائية، وبخاصة في حالات الأزمة.

١٠ - ويظل بناء القدرات المؤسسية جزءاً هاماً من عمل البرنامج الإنمائي. ويرتبط عدد كبير من النتائج بذلك. وكما يبين التحليل الوارد في الفصل الثالث، يصعب في بعض الأحيان التمييز بدقة بين النتائج المتعلقة بإطارات السياسة العامة وبناء القدرات المؤسسية. فكثيراً ما تكون هذه النتائج وجهين لعملة واحدة.

١١ - ويشكل جمع البيانات والرصد مجال التركيز الرابع المتميز ضمن الفئة الواسعة لبناء القدرات. فهذه نتيجة تتقاطع مع المجالات المواضيعية الرئيسية الأربعة وتعكس بوضوح التزام البرنامج الإنمائي على حد سواء ببناء القدرات المؤسسية وبخاصة المتابعة الملموسة لمؤتمرات الأمم المتحدة العالمية. ويمثل الرصد والقياس المقابلين الضروريين لمتابعة فعالة.

١٢ - ومن المهم أن نتبين ضمن هذه الفئة الواسعة لبناء القدرات التحول الهام الذي طرأ على اهتمام البرنامج الإنمائي بأنماط أحدث وابتكارية للتدخلات المتعلقة ببناء القدرات.

باء - تبادل المعارف واعتماد المنظورين الإقليميين والم متعدد القطاعات

١٣ - ترتبط الفئة الرئيسية الثانية بتبادل المعارف واعتماد المنظورين الإقليميين والمتعدد القطاعات. ويحتل اعتماد النهجين الإقليميين والمتعدد القطاعات مكانة بارزة بصورة خاصة في هذا الصدد. ويتميز مفهوم نهج واسع للدعوة عن غيره في تقرير التنمية البشرية على الصعيد العالمي فضلا عن تقارير التنمية البشرية الوطنية العديدة. فهي عادة ما تكون في صميم حوار مكثف بشأن الخيارات والاختيارات السياسية المتعلقة بالتنمية البشرية المستدامة. وتمثل العلاقات المتبادلة بين الفقر ونوع الجنس والحكم والبيئة بعدا حاسما لعمل البرنامج الإنمائي في مجال إطارات السياسة العامة والحوار الجماهيري وتنفيذ السياسات. ويرتبط بعد خاص لذلك بعمل البرنامج الإنمائي في مجال التعاون الإقليمي والإطارات الإقليمية. ويتوقع الحصول على عدد من النتائج الهامة والحساسية سياسيا في هذا المجال. وقد أدرج كذلك عمل البرنامج الإنمائي في مجال التعاون التقني فيما بين البلدان النامية وتبادل المعارف ضمن هذه الفئة.

جيم - التمكين والنهج القائمة على المشاركة

١٤ - تشكل هذه الفئة الثالثة جزءا أساسيا لضمان نتائج ناجحة في إطار الفئات الأخرى. ففي كل مجال مواضيعي، يشكل تعزيز التمكين والنهج القائمة على المشاركة نتائج هامة. ويمثل تنظيم الفقراء وتمكينهم لتتسنى مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تهمهم بعدا هاما من العمل.

دال - التدخلات المستهدفة/الرائدة

١٥ - في بعض الأحيان، يمثل الدعم المباشر السمة الأوفق لعمل البرنامج الإنمائي ولو أن هذا الدعم يشمل مكونات هامة لبناء القدرات. وإتاحة سبل الحصول على الخدمات المخصصة لمجموعات الفقراء المستهدفة مسألة ذات صلة، والمشاريع التي تتناول القضايا البيئية العالمية هي مسألة أخرى ذات صلة. ويجب على البرنامج الإنمائي بوصفه أحد الوكالات التنفيذية الموثوق بها ألا يفقد قدرته على تقديم الدعم المباشر طالما كان البرنامج الإنمائي يقدم بالفعل خدمات ذات قيمة إضافية.

١٦ - وانطلاقاً من هذا التحليل يتبين أحد الجوانب القوية للبرنامج الإنمائي. فبناء القدرات ووضع الإطارات السياسية والقانونية، وتعزيز النهج المتعددة القطاعات التي تزيد من الاختيارات المتاحة لصانعي القرارات. والتمكين وتعزيز النهج القائمة على المشاركة هي كلها نتائج تتوطد بصورة متبادلة. إنها نتائج تعالج بصورة مركزية قدرة الحكومات والشعوب على التعامل مع واقع العولمة.

١٧ - وخلال الخمسينات والستينات، كان التحدي الرئيسي بالنسبة للتعاون التقني هو دعم الاستثمار. وكان الاهتمام منصبا آنذاك على مجال ما قبل الاستثمار وذلك غالباً من أجل القروض اللاحقة الممولة من البنك الدولي. وفي وقت لاحق، خلال السبعينات والثمانينات، أصبح البرنامج الإنمائي منظمة غرضها الرئيسي هو نقل الموارد للمساعدة على بناء الدول الناشئة حديثاً. أما اليوم، فتواجه البلدان مجموعة جديدة من التحديات. فهي بحاجة إلى تهيئة بيئة تمكنها من اغتنام الفرص المتجددة. كما أنها بحاجة إلى الاستثمار في الرأسمال الاجتماعي والتنظيمي والمعرفي اللازم للدخول إلى عالم آخذ في التقلص. واختصاراً، يتمثل التحدي الحاسم الذي يواجه التعاون التقني في مساعدة البلدان على التعامل مع ظاهرة العولمة. وهذا ما ينعكس في مطالب البلدان الحصول على دعم البرنامج الإنمائي. وليس ذلك بياناً سياسياً صادراً عن المقر، بل هو انعكاس للحقائق على الصعيد القطري. إنه موجه نحو تلبية المطالب وتترتب عليه نتائج حاسمة بالنسبة لدور البرنامج الإنمائي.

النتائج المترتبة بالنسبة لدور برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

١٨ - انطلاقاً من هذا التحليل، يبدو البرنامج الإنمائي بوصفه طرفاً ميسراً وعاملاً حافزاً ومستشاراً وشريكاً. ويعد الدور الذي يضطلع به البرنامج الإنمائي في مجال التنمية وظيفته لا تنفصم عن دوره كجهاز تنفيذي للأمم المتحدة. ويمثل الحضور على صعيد البلدان في العديد من الحالات عاملاً هاماً في قدرة البرنامج الإنمائي على الاضطلاع بدوره.

١٩ - ويوفر هذا الدور نتائج ملموسة ذات قيمة عالية بالنسبة لعملية التنمية. إنه دور ذو فعالية عالية. ويتمشى بصورة جيدة للغاية مع التحليلات والنتائج الأخيرة المتعلقة بالدور الأمثل للتعاون التقني. وفي تقييم المعونة: ما هي المعونة الفعالة وغير الفعالة ولماذا (الذي نشرته للبنك الدولي دار النشر بجامعة أكسفورد في ١٩٩٨) يعد السؤال الأساسي المطروح هو إلى أي حد استخدمت الوكالات مواردها لتحفيز الإصلاحات السياسية والتغييرات المؤسسية التي تفضي إلى نتائج أفضل. ويؤكد هذا التقرير أن "الإصلاحات السياسية نادراً ما تنجح ما لم تكن الحكومة مقتنعة حقيقة بأنه يتعين تنفيذ هذه الإصلاحات وتعتبر برنامج الإصلاحات أحد برامجها". والملكية الوطنية هي مفتاح فعالية المساعدة، وهي نتيجة تؤيدها تجربة البرنامج الإنمائي ذاته كما وثقها مكتب التقييم. وصورة البرنامج الإنمائي التي حددت أعلاه، أي الدور الذي يجد البرنامج الإنمائي نفسه يقوم به، هو بالتحديد الدور الذي وصف في تقييم المعونة بالدور المناسب.

٢٠ - وقد ورد في تقييم المعونة أن "الرأسمال الاجتماعي والتنظيمي لا يمكن أن يسلم لبلد ما من الخارج. بل يجب تكوينه داخلياً" وأن "الجزء الصعب في بناء القدرات هو تهيئة الرأسمال التنظيمي/الاجتماعي، المؤسسات التي تمكن المجتمع من العمل بصورة جيدة". ويتمثل أحد الأبعاد الأساسية لذلك في "بيئة

السياسة العامة، التي تشمل القدرة على اتخاذ قرارات أساسية فيما يتعلق بالاستراتيجيات الإنمائية". ويتطلب هذا بالتحديد تركيزاً على الإطارين السياسي والقانوني، وعلى النهج المتعددة القطاعات لتناول التنمية، وعلى التمكين والمشاركة. إن للبرنامج الإنمائي بوصفه جزءاً لا يتجزأ من الأمم المتحدة دوراً حاسماً يتعين عليه القيام به في هذه المجالات ولا يقل عن ذلك أهمية أن للأمم المتحدة دوراً حاسماً وهو ضمان ألا تقلص أي مجموعة من المؤسسات أو الأيديولوجيات الاختيارات المتاحة للحكومات والشعوب بينما هي بصدد اتخاذ القرارات.

النتائج المترتبة بالنسبة لقدرات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

٢١ - ثمة عدد من النتائج المترتبة الواضحة بالنسبة لقدرات البرنامج الإنمائي، أولاً وقبل كل شيء، تتيح أطر النتائج الاستراتيجية فرصة لملاءمة القدرات مع النواتج الأساسية. وتوجد الآن بيانات تمكن من مواءمة القدرات مع المهمة. وسيتطلب القيام بهذه المواءمة اختيارات وقرارات صعبة.

٢٢ - ويدل دور البرنامج الإنمائي على أن الحضور أمر لا غنى عنه للقدرات. وسيتطلب دور الطرف الميسر والعامل الحفاز والمستشار والشريك، في العديد من الحالات، الحضور إذا أريد لذلك أن يتم في سياق الملكية الوطنية. ويجب أن يتم بناء التحالفات الوطنية من الداخل؛ ولا يمكن أن يتم من الخارج.

٢٣ - ونوعية المتعاملين مع البرنامج الإنمائي هي دون شك العامل الوحيد الأكثر حسماً الذي يؤثر على قدرة البرنامج الإنمائي على القيام بدوره. وتشكل إجراءات تقييم الكفاءة المعتمدة لاختيار الممثلين المقيمين/المنسقين المقيمين خطوة هامة في الاتجاه الصحيح.

٢٤ - وتمثل إتاحة المعرفة وتوفير سبيل الحصول على المعلومات بعداً حاسماً آخر. ويعد نظام مرافق الموارد دون الإقليمية المعتمد في البرنامج الإنمائي حتى عام ٢٠٠١ خطوة أخرى في الاتجاه الصحيح. ويتعين تعزيز هذا النظام بصورة أكبر.

٢٥ - ويؤكد مرة أخرى الدور المبين أعلاه أن التنفيذ الوطني هو النمط الأنسب فيما يتعلق بنوع النتائج التي تم تحديدها. وتمثل الملكية الوطنية المعيار الأهم لتحديد النجاح في بلوغ هذه الأنواع من النتائج.

فرص جديدة من أجل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

٢٦ - وتتيح النتائج الاستراتيجية والملاحق الناشئة للبرنامج الإنمائي المستمدة من هذه الأطر للبرنامج الإنمائي مجموعة هامة من الفرص الجديدة، حُددت ثمانية فرص منها فيما يلي.

٢٧ - أولاً، ثمة فرصة لتحطيم الحواجز القديمة. فالتركيز على النواتج لا بد وأن يتجاوز أصحاب المصلحة في البرنامج الإنمائي المناظرات القديمة بشأن أنشطة التركيز مقابل الأنشطة الموجهة للبلدان، والجوانب التنفيذية مقابل الجوانب المعيارية والبرنامج مقابل الحضور. وينبغي لأي مناقشة قائمة على النواتج أن تتجاوز هذه الفوارق وتركز على قضايا الأثر والقياس.

٢٨ - وثانيا، لدى البرنامج الإنمائي القدرة على تحديد النتائج والاستثمار فيها. بل إن باستطاعته العمل لكسب أنصار حول مجموعات من النتائج.

٢٩ - وثالثا، تقدم إطار النتائج الاستراتيجية أداة قوية للإدارة الاستراتيجية، على الصعيد القطري وعلى صعيد المقرر على السواء.

٣٠ - ورابعا، تستحدث منهجية إطارات النتائج الاستراتيجية قدرة جديدة للرصد والقياس.

٣١ - وخامسا، توفر إطارات النتائج الاستراتيجية قاعدة بيانات جديدة لعمل التقييم والتشجيع على التعلم.

٣٢ - وسادسا، إن تحديد أنواع مماثلة من النواتج المتوخاة عبر البلدان يتيح فرصة جديدة لتحفيز أنشطة التعاون التقني فيما بين البلدان النامية. وإنشاء قاعدة بيانات شاملة جديدة هو الذي يتيح هذه الفرصة.

٣٣ - سابعا، ومما يتصل بهذا أن استحداث قاعدة البيانات الجديدة التي تضم كل المعلومات المتعلقة بأطر النتائج الاستراتيجية يوفر الأساس الذي يقوم عليه استحداث عملية تحقيق الديمقراطية في مجال المعلومات سواء داخل نطاق البرنامج الإنمائي أو خارجه.

٣٤ - ثامنا، توفر أطر النتائج الاستراتيجية الأساس لقيام علاقة جديدة بين الأمانة والمجلس التنفيذي، ذلك أن الأخذ بنهج يهتم بالنتائج في كتابة التقارير سيستلزم بالفعل علاقة من نوع جديد. وسيحتاج المجلس إلى النظر في الآثار التي ستترتب على اتباع نهج يهتم بالنتائج بالنسبة لأساليب العمل التي يأخذ بها.

ثانيا - معلومات أساسية

ألف - مقدمة

٣٥ - قرر المجلس التنفيذي في مقرره ٢٣/٩٨ أن يقوم البرنامج الإنمائي بوضع إطار تمويلي متعدد السنوات بهدف زيادة الموارد الأساسية. وعلى هذا الإطار التمويلي المتعدد السنوات مراعاة عدد من المبادئ. وينص المقرر بصفة خاصة على أن لا يدخل هذا البرنامج أي مشروطة، كما أنه ليس من شأنه أن يؤدي إلى أي تشويهاة للأولويات أو تغييرات في النظام الحالي لتخصيص الموارد.

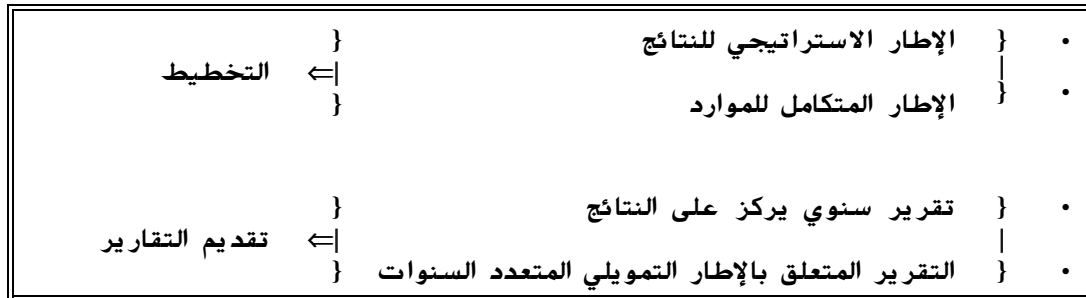
٣٦ - وفي ضوء هذه المعلومات الأساسية، عرض مدير البرنامج في الدورة العادية الأولى لعام ١٩٩٩ مقترحاته بشأن تنفيذ المقرر ٢٣/٩٨، وذلك في الوثيقة DP/1999/CRP.4. فأكد على تشدده في تطبيق المبادئ والتوجيهات الواردة في المقرر ٢٣/٩٨. وأعرب المجلس التنفيذي في مقرره ١/٩٩ عن ترحيبه بالخطوات

التي اتخذها مدير البرنامج في إعداد الإطار التمويلي المتعدد السنوات وطلب إليه أن يواصل هذا العمل وفقا للجدول الزمني الذي حدده. وبناء على ذلك، يبسط مدير البرنامج في هذا التقرير مقترحاته المتعلقة بأول إطار تمويلي متعدد السنوات للبرنامج الإنمائي في الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٣.

باء - الإطار التمويلي المتعدد السنوات

٣٧ - يرد وصف تفصيلي للإطار التمويلي المتعدد السنوات في الفقرات ١٧-٢٦ من الوثيقة DP/1999/CRP.4 وباختصار، يتألف هذا الإطار التمويلي من عنصرين أساسيين هما: (أ) إطار استراتيجي للنتائج، (ب) إطار متكامل للموارد. ومن المهم التمييز بين الإطار التمويلي المتعدد السنوات ذاته وبين عملية تقديم التقارير التي يُصطلح بها في ظل هذا الإطار. ويرد وصف لهذا في الفقرات ٤٣-٤٨ من الوثيقة DP/1999/CRP.4، ويجسده الشكل ٢ على خير وجه:

الشكل ٢- مفهوم الإطار التمويلي المتعدد السنوات



٣٨ - ويوفر الإطار الاستراتيجي للنتائج إطارا مرجعيا واسعا لأهداف البرنامج الإنمائي الاستراتيجية في مجال التنمية. ويتطلب هذا في المقام الأول استخلاص مجموعة من الفئات العملية التي تجسد نطاق الأنشطة الإنمائية التي يدعمها البرنامج برمتها. ولأغراض الإدارة، تنقسم أنشطة البرنامج الإنمائي إلى سبع فئات، استنادا إلى الولايات القائمة، والخبرة المتوفرة، وعدد من الاعتبارات العملية (انظر الشكل ٣).

الشكل ٣ - أنشطة البرنامج الإنمائي

برنامجية	غير برنامجية
• تهيئة البيئة المواتية للتنمية البشرية المستدامة	• الدعم الذي يقدمه البرنامج الإنمائي الى الأمم المتحدة
• القضاء على الفقر وتحقيق سبل عيش مستدامة	• الإدارة
• البيئة	
• نوع الجنس	
• حالات إنمائية خاصة	

٣٩ - وقد تم تحديد أهداف عريضة وأهداف فرعية ومجالات استراتيجية للدعم المقدم من البرنامج الإنمائي داخل كل فئة. ويتمثل الغرض من تحديد الأهداف والأهداف الفرعية ومجالات الدعم في توفير إطار مرجعي تسترشد به الوحدات العاملة في سعيها لتحديد المحصلات والنواتج المتوقعة. وتمثل الأهداف ومجالات الدعم أدوات تستعين بها الإدارة في توفير التوجيه العام للوحدات العاملة. وهي توفر الإطار اللازم حتى يتسنى تجميع النتائج وتقييمها على نطاق المنظمة بأسرها.

٤٠ - ويجري تحديد المحصلات والنواتج على صعيد وحدة العمليات (بواسطة المكتب القطري، مثلاً). وتحدد كل وحدة عاملة المحصلات والنواتج المتوقعة التي تمكن من الاضطلاع بتقييم النتائج التي تم تحقيقها. ويرى أن ثمة علاقة تعاقبية في لب التفاعل بين أهداف ومجالات الدعم من ناحية وبين تحديد المحصلات والنواتج من الناحية الأخرى. وتحدد أولاهما على صعيد المؤسسات، أما الثانية فتحدد على الصعيد القطري. وستستمر عملية ضبط الملاءمة بين إطار النتائج المحددة على صعيد المؤسسات وبين تعريف المحصلات والنواتج التي يتم تحديدها على صعيد الوحدة العاملة. ويجسد الشكل ٤ هذه العلاقة التعاقبية.

الشكل ٤ - العلاقة التعااقبية بين الأهداف والمحصلات: من أعلى
لأسفل ومن أسفل إلى أعلى

٤١ - ويتصل المكون الثاني للإطار التمويلي المتعدد السنوات بعرض الإطار المتكامل للموارد. ويربط هذا الإطار بين الإطار العام وبين تخصيص تكاليف البرامج والدعم البرنامجي والدعم المقدم للأمم المتحدة، والتنظيم، والإدارة. ولدى الدمج بين إطار الموارد والإطار الاستراتيجي للنتائج، يلزم التمييز بين طريقة العرض في الإطار التمويلي المتعدد السنوات وبين طريقة العرض التي يتعين اتباعها في التقارير السنوية التي تركز على النتائج. ففي الإطار التمويلي المتعدد السنوات، لا يجري تقسيم المخصصات البرنامجية حسب الفئات المواضيعية بما أن المخصصات لا يتم تخصيصها حسب المواضيع. وفي هذا احترام للمبدأ الوارد في المقرر ٢٣/٩٨ من عدم إجراء الإطار التمويلي المتعدد السنوات أي تغييرات في النظام الراهن لتخصيص الموارد. وفضلا عن ذلك، فإن المعلومات الضرورية لبيان المخصصات من الموارد حسب المواضيع لا تكون متاحة أصلا عند بداية أي دورة محددة من دورات الإطار التمويلي المتعدد السنوات التي تبلغ مدتها أربع سنوات. إذ يلزم تجميع هذه المعلومات من البيانات الواردة على الصعيد القطري ولن تتوافر هذه البيانات إلا عند إجراء مشاورات مع الحكومات ووضع أطر التعاون القطري في صورتها النهائية. ويرد في الفصل الخامس إطار الموارد المتكامل المقترح. ومن الجدير بالملاحظة أن المعلومات المتعلقة باستعمال الموارد مصنفة حسب المواضيع سترد في التقرير السنوي الذي يركز على النتائج.

جيم - العملية

٤٢ - ومنذ اتخاذ المجلس التنفيذي المقرر ١/٩٩، شرع في عملية مكثفة للغاية لكفالة النجاح في تنفيذه. فلم يحظ بتعبئة هذا القدر من طاقات المنظمة، على هذا النحو المكثف، وبهذا التأثير الواضح، سوى القليل، إن وجد، من الالتزامات التي تعهد بها مدير البرنامج للمجلس على مر العقود العديدة الماضية. ويعزى هذا إلى ما لقيته منهجية الإطار للنتائج الاستراتيجية بصفة خاصة من اعتراف سريع بها بوصفها أداة رئيسية من أدوات الإدارة الاستراتيجية. وقد أدت جميع الأجزاء ذات الصلة في المنظمة دورا حاسما وأسهمت إسهاما رئيسيا في هذه العملية. وخير طريقة لفهم هذه العملية هي باعتبارها مؤلفة من ثلاث مراحل، على النحو الموضح في الفقرات التالية.

٤٣ - المرحلة ١ - تمثّل محور المرحلة الأولى في تصميم أطر النتائج الاستراتيجية واستنادا إلى الأعمال السابقة. جرى التركيز على هذه المرحلة، في الفترة الممتدة بين تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٨ وشباط/فبراير ١٩٩٩. وتصدرت القيام بأعمال التصميم فرق عمل تضم طائفة من الكفاءات والمنظورات المختلفة. وجرى التثبيت من سلامتها من خلال حلقات العمل والبرامج القطرية النموذجية وذلك لكفالة وجاهاتها وملاءمتها من الوجهة العملية. وصدق عليها استشاريون خارجيون بصفة مستقلة.

٤٤ - المرحلة ٢ - وتمثلت المرحلة الثانية في قيام الوحدات العاملة بتحديد المحصلات والنواتج في نطاق ما أتيح من أطر النتائج الاستراتيجية. واستمرت هذه المرحلة من آذار/مارس إلى نهاية أيار/مايو ١٩٩٩. وكانت فترة مكثفة بصفة خاصة. فعقدت نحو ١١ حلقة عمل على الصعيدين الإقليمي ودون الإقليمي بغية إطلاع عدد كبير من كبار الموظفين من كل مكتب قطري على المسائل المنهجية التي تنطوي عليها العملية. وزود الموظفون بدليل تدريبي فضلا عن مذكرة تقنية لتوجيههم في عملية إنجاز الأطر الاستراتيجية للنتائج. وقد اجتازت الأغلبية العظمى من المكاتب القطرية فترة من الاستعراضات الاستراتيجية المكثفة للأهداف والنتائج المنتظرة. ومر عدد كبير من الوحدات في المقر بهذه العملية ذاتها. وأفضل مؤشر على ما اتسم به هذا الجهد من شيوع على نطاق المنظمة هو معدل الامتثال الذي تحقق من جانب المكاتب القطرية بنسبة ١٠٠ في المائة.

٤٥ - وبالرغم من القيود الزمنية الشديدة، استطاع معظم المكاتب عقد مناقشات مع السلطات الوطنية. واستخدمت المكاتب طائفة متنوعة من المصادر أساسا تستند عليه في عمليات التخطيط الاستراتيجي التي اضطلعت بها. وشملت هذه المصادر أطر التعاون القطري، والتقييمات القطرية المشتركة، وأطر الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، والمشاريع، فضلا عن المعلومات المتعلقة بالنتائج المستمدة من وجود المكاتب القطرية. أما بالنسبة للسنوات الواقعة خارج فترة البرمجة الحالية وإن كانت تقع داخل نطاق فترة الإطار التمويلي المتعدد السنوات ولا يغطيها أي من الوثائق أو الالتزامات الموجودة، فقد طلب إلى المكتب أن يستند في التفكير والتخطيط الاستراتيجي إلى الموجود من التحليل والإسقاطات. وأهم من ذلك أنه أوضح للممثلين المقيمين أن العملية التي يضطلعون بها ينبغي أن تتسم بالطابع الاستراتيجي. فليس الهدف من هذه العملية أن تقدم تعليلا لجميع الأنشطة والمشاريع.

٤٦ - المرحلة ٣ - شملت المرحلة الثالثة، التي استغرقت شهري حزيران/يونيه وتموز/يوليه ١٩٩٩، تحويل المواد المستمدة من نحو ١٥٠ إطارا استراتيجيا للنتائج على صعيد الوحدات العاملة إلى إطار تمويلي متعدد السنوات للمنظمة بأكملها. وشكلت هذه العملية تحديا هائلا تمثل في تحليل زهاء ٥٠٠ ٢ صفحة من المصفوفات واستخراج مجموعة من المحصلات النوعية التي من شأنها أن تجسد واقع طموحات المنظمة على الصعيد القطري وتبينها على الوجه السليم. وأنشئت لهذا الغرض قاعدة بيانات جديدة.

٤٧ - وكان يلزم إنجاز هذا العمل أساسا في مدة ستة أسابيع. فاتبع نهج يستند إلى تشكيل فرق عمل متعددة المستويات لمجابهة هذا التحدي. وتمثلت العناصر الرئيسية للنهج المتبع فيما يلي:

(أ) فريق أساسي للإطار التمويلي المتعدد السنوات قام بتحليل البيانات وأنشأ منها مجموعة من المحصلات النوعية على نطاق المنظمة؛

(ب) أفرقة عمل على صعيد المكاتب الإقليمية اضطلعت بتحليل البيانات من منظور تنفيذي ومن منظور إقليمي. وعملت هذه الأفرقة بالتوازي مع الفريق الأساسي المعني بالإطار التمويلي المتعدد السنوات؛

(ج) فريق أساسي للإطار التمويلي المتعدد السنوات مشترك بين المكاتب الإقليمية، أسهم في أعمال الفريق الأساسي للإطار وصادق عليها؛

(د) فريق للتحقق من الجودة، يشمل اثنين من الاستشاريين الخارجيين للتعليق على ما يتم من أعمال والتثبت من صلاحيته؛

(هـ) فريق لاستعراض وصقل تعريف الأنواع المختلفة من المؤشرات واستعمالها؛

(و) حلقة عمل ختامية علقت فيها جميع الأطراف المهتمة بالأمر على المشروع الختامي للإطار التمويلي المتعدد السنوات وأسهمت فيه؛

٤٨ - ومدير البرنامج على ثقة من أن المجلس التنفيذي، في معرض التقييم لأول إطار تمويلي متعدد السنوات للبرنامج الإنمائي، سيضع في الحسبان أن البرنامج الإنمائي قد اضطر للعمل تحت ضغط قيود زمنية بالغة من أجل الوفاء بالتزامه إزاء المجلس.

دال - مسائل منهجية ودروس مستفادة

٤٩ - يعتقد مدير البرنامج أنه قد ثبتت سلامة النهج المقترح في الوثيقة DP/1999/CRP.4 في جوهرها. فقد تمخض هذا النهج في رأيه عن إطار تمويلي متعدد السنوات صالح وعملي، ويصون في الوقت نفسه المبادئ الأساسية المجملية في المقرر ٢٣/٩٨.

٥٠ - واستنادا إلى الخبرة المكتسبة حتى الآن، يعتزم مدير البرنامج تحديد المحصلات العامة الواردة في الإطار التمويلي المتعدد السنوات وتقديم تقرير عن نواتج منتقاه من حيث صلتها بهذه المحصلات وذلك في التقرير السنوي الذي يركز على النتائج. وثمة مشاكل من كلتا الناحيتين المنهجية والعملية في تحديد النواتج العامة الواردة في الإطار التمويلي المتعدد السنوات. وعلاوة على ذلك، يبدو من المعقول أن الإطار التمويلي المتعدد السنوات بوصفه أداة للتخطيط الاستراتيجي يجب أن يظل تركيزه منصبا على مستوى المحصلات، في حين يتولى التقرير السنوي الذي يركز على النتائج تحديد النواتج الرئيسية، بوصفه آلية لتقديم التقارير السنوية.

التركيز على المحصلات

٥١ - المشكلات المرتبطة بقياس محصلات التنمية وإسنادها معروفة ويأسف لها الكثيرون. إلا أنه تقرر رغم ذلك أن يستند نظام الصندوق الإنمائي للإدارة بالنتائج في مفهومه للنتائج إلى مستوى المحصلات بدلا من مستوى النواتج. ومع أهمية كلا المستويين من مستويات الإنجاز وانعكاسهما بشكل بارز في النظام، فإن قرار التشديد على المحصلات بني على اعتبارين. الاعتبار الأول هو أزمة الثقة التي تواجه المجتمع الإنمائي، إذ يشك الكثيرون في الآثار المترتبة على الاستثمارات في مجال التنمية. ورئي من الضروري أن يرسم البرنامج الإنمائي صورة تتسم بالدلالة والأمانة للنتائج المترتبة على تدخلاته.

٥٢ - وبما أن الكثير من أهم إسهامات البرنامج الإنمائي ينتج عما أطلق عليه البعض لفظ "التدخلات المرنة" - أي الدعوة، والحوار بشأن السياسات، والتعزيز المؤسسي، والتواجد الميداني - فقد أصبح من الضروري اتخاذ القرار بإسقاط وتجسيد محصلات هذه المجالات التي يصعب بشكل خاص قياسها ويصعب إسنادها. ومع أن هذا ما زال عملا جاريا قيد الإنجاز، فقد التزم البرنامج الإنمائي بمقولة أن "التدخلات المرنة" يلزم أن تتمخض عن محصلات ملموسة، وبإدراج هذه التدخلات في نظام إدارته القائمة على النتائج.

٥٣ - ومن النتائج الهامة المترتبة على الإدارة التي تقوم على النتائج تعزيز قيمة الشراكات. فالإدارة بالنتائج تنقل تركيز المنظمة من النواتج - التي يمكن عمليا أن تنتجها منظمة واحدة - إلى المحصلات، التي تتطلب بالضرورة عمل جماعات كثيرة تشترك معا. وبإيلاء التركيز للمحصلات، تجدد الاهتمام بالتأكد من استثمار البرنامج الإنمائي بشكل كامل في الشراكات. وكما ذكر أعلاه، فإن مهمة البرنامج الإنمائي وأهدافه تسلطان الضوء على الدور المحوري الذي يؤديه كل من الشراكات والتعاون والتآزر. وبناء على هذا، فإن هيكل الإطار الاستراتيجي للنتائج يولي تركيزا خاصا لتعريف هذه الشراكات من حيث صلتها بمحصلات محددة وبلدان محددة. ويتوخى هذا النهج، ضمن إطار أسرة الأمم المتحدة، تسهيل صياغة إطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية.

٥٤ - وما فتئ تحليل أطر النتائج الاستراتيجية يعرض أفرقة البرنامج الإنمائي التي تحلل البيانات لقضايا معقدة تتصل بتكوين مؤشرات عملية. وبصفة خاصة فإن الحاجة إلى التفريق بين المؤشرات المتعلقة

بالحالة ونوع الجنس والمحددة تشير عددا من التحديات المعقدة. ويستحق هذا استعراضا مستقلا، ولهذا تجري معالجته في الفصل الرابع.

٥٥ - وفيما يلي الدروس الرئيسية المستفادة:

(أ) يعد الإطار التمويلي المتعدد السنوات عملية وليس حدث أو وثيقة. ويلتزم مدير البرنامج بعملية يتعلم فيها البرنامج الإنمائي بواسطة العمل. وينبغي توقع الأخطاء وأوجه النقص؛

(ب) يتمثل نهج البرنامج الإنمائي في ضمان الملكية المؤسسية المتعددة. ويجب تملك أطر النتائج الاستراتيجية على نطاق واسع بواسطة جميع أصحاب المصلحة داخل المنظمة. وإذا أدرك هذا النهج أنه مستمد من وحدة واحدة، ستكون له حياة قصيرة؛

(ج) يجب أن تكون الإدارة بالنتائج مهمة متكاملة للبرنامج الإنمائي؛

(د) أطر النتائج الاستراتيجية هي عبارة عن ممارسة في الإدارة الاستراتيجية. ولا يجب السماح لها بأن تصبح ممارسة في تحليل المشاريع. وفي هذا الصدد تكون تلك الأطر أداة قوية للتغيير؛

(هـ) يتطلب النجاح البساطة. ويجب الاعتراف بأن البساطة تصعب جدا حمايتها. وتعمل العمليات المعقدة ضد البساطة. ومن الضروري بذل كل جهد لحماية البساطة.

ثالثا - إطار النتائج الاستراتيجية - تحليل

٥٦ - يوفر الفصل الحالي تحليلا للمادة المستمدة من المكاتب القطرية والوحدات التشغيلية الأخرى. وعلى الرغم من أن الأساس التجريبي للتحليل شامل، ينبغي مراعاة أن الاختلافات في نوعية العروض تملي استخدام الحيلة في تفسير المادة.

٥٧ - ويوفر الرسمان البيانيان ١ و ٢ بيانات تاريخية بشأن أنماط الانفاق بواسطة نظام التصنيف التقليدي للبرنامج الإنمائي. وسيقدم الإبلاغ عن الانفاق حسب الهدف الفرعي في التقرير السنوي الموجه للنتائج.

الرسم البياني ١ - التوزيع المواضيعي للموارد غير المقيدة

☐	القضاء على الفقر وسبل العيش للفقراء ٢٣٪
☐	الحكم الجيد ٢٨٪
☐	الموارد البيئية والأمن الغذائي ٢٢٪
☐	إدارة الموارد العامة للتنمية البشرية المستدامة ٢٥٪
☐	غير ذلك ٢٪

المجموع: ٢,٥ بليون دولار

الفترة المغطاة: ١٩٩٢-١٩٩٦

الرسم البياني ٢ - التوزيع المواضيعي لجميع الموارد

☐	القضاء على الفقر وسبل العيش للفقراء ٢٦٪
☐	الحكم الجيد ٢٥٪
☐	الموارد البيئية والأمن الغذائي ٢٤٪
☐	إدارة الموارد العامة للتنمية البشرية المستدامة ٢٣٪
☐	غير ذلك ٢٪

المجموع: ٦,٤ بليون دولار

الفترة المغطاة: ١٩٩٢-١٩٩٦

٥٨ - وقبل الانتقال إلى إجراء مناقشة لكل فئة تنبغي ملاحظة أن التحليل قاصر في ناحيتين بصفة خاصة. ففي المقام الأول ثبت أنه من الصعب جدا تقديم تحليل جيد لنهج البرنامج الإنمائي ودوره في الشراكات. والشراكات هي مفتاح لتحقيق النواتج. بيد أنه يصعب تحليل هذا على صعيد النواتج. وثانيا، ثبت أن أعمال البرنامج الإنمائي في التدخلات المرنة (مثل الدعوة وحوار السياسات والوجود الميداني) يصعب جدا انتزاعها. بيد أن هذا مفتاح لنوع الأدوار التي يعد البرنامج الإنمائي أنسب من يؤديها. بيد أن البرنامج الإنمائي التزم بزيادة العمل على تعريف "النواتج الثابتة" من "التدخلات المرنة".

٥٩ - ويلتزم مدير البرنامج بمواصلة العمل في هذه القضايا وإبلاغ المجلس التنفيذي بها.

ألف - البيئة المواتية للتنمية البشرية المستدامة

التحليل

الهدف: تهيئة بيئة مواتية للتنمية البشرية المستدامة	
الأهداف الفرعية:	
١ -	تشجيع الحوار والتعاون على الصعيد الوطني والإقليمي والعالمي لتوسيع اختيارات التنمية لأغراض النمو المستدام والمتكافئ
٢ -	تعزيز قدرة مؤسسات الحكم الرئيسية لأغراض التنمية المركزة على الشعب ودعم التماسك الاجتماعي
٣ -	تشجيع اللامركزية التي تدعم الحكم المحلي القائم على المشاركة وتعزز المنظمات المحلية وتقوي المجتمعات المحلية
٤ -	النهوض بقطاع عام كفء ومسؤول يخدم جميع المواطنين

٦٠ - سجلت أطر النتائج الاستراتيجية هذه أكبر كمية من الأبواب - المعرفة بوصفها ميادين الدعم الاستراتيجية - التي تستخدمها المكاتب القطرية (٦٦٣) يليها الفقر (٥٢٠). وتكشف هذه النتيجة عن الأهمية التي يعلقها المستوى القطري على تشجيع الحوار بشأن توسيع اختيارات التنمية لأغراض النمو المستدام والمتكافئ. وهي تشكل أيضا اعترافا بأن الحكومة يُنظر إليها بوصفها أساسية في محاربة الفقر وضمان السبل المعيشية المستدامة.

٦١ - ويسلط العرض المقدم أدناه الضوء على أن هدف إجراءات البرنامج الإنمائي يركز على أنشطة بناء القدرة التي تدعم تعزيزا للبيئة المواتية على الصعيدين الوطني والمحلي كليهما. ويسفر التحليل عن أربعة أنواع رئيسية من النتائج التي يدعمها البرنامج الإنمائي:

(أ) صياغة السياسات وزيادة المناقشة العامة بشأن قضايا التنمية الوطنية؛

(ب) تعزيز الإدارة والقدرات التقنية؛

(ج) زيادة المساهمة من السكان على مختلف المستويات؛

(د) عمليات المصالحة الوطنية وعمليات بناء توافق الآراء.

والأهداف الفرعية، حسب ترتيب المقام، هي:

الهدف الفرعي ٢: تعزيز قدرة مؤسسات الحكم الرئيسية لأغراض التنمية المركزة على الناس ودعم التماسك الاجتماعي (٩١ بلدا)؛

الهدف الفرعي ٤: النهوض بقطاع عام كفء ومسؤول يخدم جميع المواطنين (٩٠ بلدا)؛

الهدف الفرعي ٣: تشجيع اللامركزية التي تدعم الحكم المحلي القائم على المشاركة، وتعزز المنظمات المحلية وتقوي المجتمعات المحلية (٨٨ بلدا)؛

الهدف الفرعي ١: تشجيع الحوار والتعاون على الصعيد الوطني والإقليمي والعالمي لتوسيع اختيارات التنمية لأغراض النمو المستدام والمتكافئ (٨٦ بلدا).

٦٢ - وأكثر سمة تثير الدهشة وتظهر مما سبق هي تأكيد للمحة المؤسسة الكلية للبرنامج الإنمائي والموجزة في استعراض الوثيقة الحالية التي تسلط الضوء على تركيز المنظمة على أنشطة بناء القدرات. وتركزت على هذا النوع من النواتج أكثر من ٩٠ في المائة من جميع العناوين المتصلة بالبيئة المواتية.

٦٣ - ويؤكد تحليل لمجالات الدعم الاستراتيجية، سجل أكبر كمية من العناوين، أنماط تدخلات البرنامج الإنمائي التي تم الحصول عليها من إلقاء نظرة على الأهداف الفرعية. ويأتي ترتيب أكبر خمسة من هذه المجالات على النحو التالي:

(أ) تشجيع الوعي العام وحوار السياسات بشأن قضايا التنمية البشرية المستدامة (٧٦ بلدا)؛

(ب) تشجيع قيام قطاع عام كفء يحسن الإدارة (الاقتصادية) ويوفر مدخلا مفتوحا إلى الخدمات (٦٥ بلدا)؛

(ج) تشجيع المشاركة في التخطيط على جميع المستويات (٥٦ بلدا)؛

(د) دعم الحكم الجيد والنهوض ببناء توافق الآراء (٥٢ بلدا)؛

(هـ) تطوير قدرة السلطات المحلية (٤٩ بلدا).

الهدف الفرعي ١: تشجيع الحوار والتعاون على الصعيد الوطني والإقليمي والعالمي لتوسيع اختيارات التنمية لأغراض النمو المستدام والمتكافئ

٦٤ - تتمثل السمة المميزة لهذا الهدف في إظهار الطابع المساعد لمعالجات البرنامج الإنمائي في الإسهام في زيادة المناقشة الداخلية داخل البلدان وفيما بينها بشأن القضايا ذات الأهمية للتنمية البشرية المستدامة. وعلى المستوى القطري تتركز نتائج البرنامج الإنمائي في هذا المجال.

٦٥ - ويتصل أكبر مجالات الدعم الاستراتيجية شعبية بالنهوض بالوعي وحوار السياسات بشأن قضايا التنمية البشرية المستدامة. ويوجز هذا الميدان الأدوار التي يضطلع بها البرنامج الإنمائي بوصفه عاملا مساعدا محايدا في ٧٦ من البلدان عندما يتعلق الأمر بدعم المناقشة العامة المتزايدة بشأن التنمية البشرية المستدامة، وجدول أعمال التنمية الوطنية، وفي التأثير على السياسة العامة وصنع القرار. وفي حالات كثيرة تكون الوسيلة الملموسة لتقوية المناقشة و/أو التأثير في صياغة السياسات هي إنتاج أو توزيع تقارير عن التنمية البشرية العالمية والإقليمية والقطرية، وغيرها من الدراسات المتعمقة والمنشورات. وفي أفريقيا يساهم البرنامج الإنمائي في صياغة عمليات التخطيط التقاسمي طويل الأجل.

٦٦ - ومن الأولويات الناشئة أهمية القطاع الخاص من حيث التفاعل مع الدولة والمجتمع المدني. وتأخذ النتيجة شكل محافل جديدة للحوار، أو مبادرات السياسات، أو البيئات التنظيمية المتغيرة. كما أن الأمر يستحق تسليط الضوء على أهمية المبادرات التي يتولى قيادتها البرنامج الإنمائي لأغراض التعاون الاقتصادي والتقني فيما بين البلدان النامية. وتتصل أكثر النتائج شيوعا بتبادل المعلومات والخبرات بين البلدان التي تواجه تحديات التنمية فيما يتعلق بالممارسات الابتكارية و/أو المحسنة.

الهدف الفرعي ٢: تعزيز قدرة مؤسسات الحكم الرئيسية لأغراض التنمية المركزة على الشعب ودعم التماسك الاجتماعي

٦٧ - وهذا الهدف الفرعي يملك أكبر كمية من العناوين المسجلة - ٢٠٥ - ويعكس تركيزا ذا أولوية للنتائج المتعلقة بتقديم مساعدات بناء القدرات للمؤسسات الوطنية الرئيسية على شتى مستويات النشاط الوطني.

٦٨ - ويشترك البرنامج الإنمائي بوضوح ونشاط في دعم ما يُعد في معظم البلدان مؤسسة مركزية للسيادة الوطنية - البرلمان. وتختلف النتائج المقصودة في البلدان الـ ٣٦ التي طلبت الدعم من البرنامج الإنمائي من هذا الميدان من تقديم الدعم إلى زيادة تمثيل الفئات والأقليات المتضررة في المجالس الوطنية في آسيا إلى تحسين القدرة المؤسسية في أفريقيا.

٦٩ - ويدعم البرنامج الإنمائي مباشرة حوالي ٢٦ بلدا في مساعدة قدرة وسلامة اللجان الانتخابية الوطنية على الصعيدين المركزي ودون الوطني أو صياغة التشريع المناسب في هذا الميدان. ويدعم البرنامج الإنمائي الأنشطة المتصلة بالانتخابات في عدد من البلدان التي تكون فيها الانتخابات حاسمة بالنسبة للاستقرار الوطني والسلم.

٧٠ - وشهدت السنوات القليلة الماضية زيادة هائلة في مشاركة البرنامج الإنمائي في دعم إصلاح القضاء. ويعمل البرنامج الإنمائي بنشاط في مساعدة ٤٤ بلدا للقيام بعمليات الإصلاح أو التحديث في هذا القطاع. وتؤدي مبادرات البرنامج الإنمائي إلى صياغة قوانين جديدة وقدرات محسنة وأعداد أكبر من الموظفين المهرة وكذلك مبادرات جديدة تستهدف زيادة الوصول القانوني للفئات الأكثر تهميشا.

٧١ - ويقوم البرنامج الإنمائي بعدد كبير من المبادرات في حوالي ٥٢ من البلدان لدعم ظهور ممارسات حكم جيدة وتماسك وطني وتسامح بين مختلف العناصر الفاعلة المجموعات. وفي أمريكا اللاتينية اضطلع البرنامج الإنمائي بدور قيادي في تشجيع المصالحة وإنهاء التوترات في عدد من البلدان.

٧٢ - وختاما، فإن ٤٧ من بلدان البرنامج تطلب مساعدة البرنامج الإنمائي في ميدان حقوق الإنسان، ولا سيما فيما يتعلق بدعم إنشاء آليات ديوان المظالم.

الهدف الفرعي ٣: تشجيع اللامركزية التي تدعم الحكم المحلي وتعزز المنظمات المحلية وتقوي المجتمعات المحلية

٧٣ - يؤيد هذا الهدف الفرعي قضايا زيادة المشاركة في صنع القرار وتحسين قدرات الحكومة على الصعيد دون الوطني. ويعد تشجيع المشاركة في التخطيط الإنمائي وغيره من عمليات صنع القرار على الصعيد دون الوطني من مجالات الدعم الاستراتيجية الشعبية في هذا الإطار للنتائج الاستراتيجية مع قيام ٥٦ بلدا بتسجيل أنشطتها. ورغم أن أنشطة البرنامج الإنمائي تركز على زيادة مشاركة السكان في صنع القرار على الصعيد دون الوطني والمحلي، ولا سيما عن طريق زيادة توضيح المصالح بواسطة منظمات المجتمع المدني الموثوق فيها وذات الكفاءة، فإن التأكيد يختلف من منطقة إلى أخرى. وبينما يكون التشريع لتوفير بيئة محسنة لمنظمات المجتمع المدني في غاية الأهمية بمنطقة أوروبا ورابطة الدول المستقلة، يتركز التأكيد في منطقة الدول العربية على دعم زيادة المشاركة من سكان الريف.

٧٤ - ويدعم ٣٦ مكتبا قطريا استحداث سياسات لا مركزية سليمة. وبينما توجد اختلافات طفيفة بشأن التأكيد بين المناطق فإن جميع البلدان المشتركة في هذا النشاط تعرف ضرورة ضمان نظام عامل وموثوق فيه للإدارة اللامركزية بوصفه ناتجا.

٧٥ - ويركز ٤٩ بلدا على ضرورة تطوير قدرة السلطات المحلية. وتتقاسم جميع البلدان هدفا مماثلا لتعزيز قدرات الإدارة المحلية على طول الخط وضمان قدر أكبر من الحساسية للاحتياجات المحلية. بيد

أن الموصفات الإقليمية تختلف من التأكيد العام على تدريب الموارد البشرية في أفريقيا إلى التأكيد المحدد على تحسين إدارة الشؤون المالية والإيرادات الضريبية في آسيا على المستوى المحلي.

الهدف الفرعي ٤: النهوض بقطاع عام كفء ومسؤول يخدم جميع المواطنين

٧٦ - يركز هذا الهدف الفرعي على ثلاثة جوانب رئيسية مستقلة تتصل بقدرة القطاع العام وفعاليته وكفاءته، أي أداء نظام الإدارة العامة، والحاجة إلى ضمان الشفافية والمسؤولية، والحاجة إلى تحسين تنسيق المعونة.

٧٧ - ويُسَدَّد على أهمية دور برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في بناء القدرات مجددا انطلاقا من الأهمية التي توليها المكاتب القطرية إلى هذا الهدف الفرعي.

٧٨ - وتساهم في مجال تعزيز قطاع عام فعال زهاء ٥٠ في المائة من جميع المكاتب القطرية، وهو ما يمثل ثاني مجالات الدعم الاستراتيجية الأكثر شعبية في كامل أطر النتائج الاستراتيجية. وفي حين يوجد في منطقة المكتب الإقليمي لأوروبا ورابطة الدول المستقلة طلب لدعم إصلاح نظام الإدارة العامة، فإن التركيز في أفريقيا وآسيا يجري على بناء القدرات المحسنة من أجل التزويد بالخدمات العامة والتطبيق المتزايد لأفضل الممارسات الدولية. وتشدد النواتج في منطقة الدول العربية على الإدارة المحسنة داخل المجتمع المدني.

٧٩ - ونواتج ٤٠ تقريراً قِطرياً في مجال ضمان مستويات أعلى من الشفافية والمساءلة في النشاط العام. ورغم بروز خلافات طفيفة مجدداً في التركيز فيما بين البلدان الـ ٣٦، فإن الناتج المشترك الإجمالي هو الحاجة إلى ضمان الشفافية في إدارة الأموال العامة ونشر تقارير عن ذلك ليطلع عليها الجمهور.

٨٠ - والدعم المقدم إلى تنسيق وإدارة المعونات على نحو أفضل هو مجال آخر من مجالات التركيز الذي يكتسي أهمية حيوية. ذلك أن المحور الرئيسي العام للأنشطة يركز على القدرات المحسنة من جانب الحكومات لتنسيق المساعدة الدولية وضمان الملكية الوطنية لهذه العملية فيما يتصل بتكاملها مع الأولويات الوطنية.

باء - القضاء على الفقر وسبل العيش المستدامة

التحليل

<u>الهدف: القضاء على الفقر المدقع والتخفيف من حدة الفقر العام بصورة فعلية</u>
<u>الأهداف الفرعية:</u>
١ - النهوض بالتنمية التي تركز على القضاء على الفقر وتقليل الضعف
٢ - النهوض بسبل عيش الفقراء عن طريق التنظيم الذاتي المعزز وإتاحة الحصول على الأصول والموارد

٨١ - وأكثر مجالات الدعم الاستراتيجية شعبية هي التالية:

(أ) النهوض بالسياسات الاقتصادية الكلية والقطاعية لفائدة الفقراء وبالخطط الوطنية لمكافحة الفقر (٨٤ بلدا)؛

(ب) النهوض بتنظيم المشاريع وبحصول الفقراء على التمويل الصغير (٧٠ بلدا)؛

(ج) النهوض بالعمالة وتعزيز المهارات لدى الفقراء (٦٦ بلدا)؛

(د) دعم قدرات الفقراء والمجتمع المدني من أجل التنظيم الذاتي وتطوير تحالفات (٦٠ بلدا)؛

(هـ) تعزيز قدرات الحكومات والجماعات الضعيفة بغية اتخاذ تدابير وقائية ترمي إلى تقليل أثر الأوبئة الصحية مثل فيروس نقص المناعة البشرية ومتلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز) (٤٨ بلدا).

٨٢ - ومجالات الدعم الاستراتيجية الخمسة هذه التي تحتل موقع الصدارة وتقدر بزهاء ٥٠ في المائة من جميع النواتج المبلغ عنها تحت هذه الفئة المواضيعية، تبرز صورة واضحة عن الدعم الذي يقدمه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى بلدان البرنامج. وتكمن أهم السمات فيما يلي:

(أ) الاستثمار في الظروف الممكنة من معالجة الفقر وطنيا عن طريق بناء القدرات الذي يركز على تغييرات السياسات والتشريعات، يساندها الرصد المحسن للفقر البشري وتقييمه؛

(ب) تقديم المساعدة للتجميع المتزايد لرأس المال الاجتماعي من جانب الفقراء عن طريق قدراتهم الواسعة على التعبئة والتعاون مع العناصر الاجتماعية الأخرى؛

(ج) التدخلات المحددة و/أو الرائدة التي توفر الدعم المباشر للفقراء، وهو شرط أساسي مسبق للإبقاء على التحكم في مسائل الفقر على مستوى القواعد الشعبية.

الهدف الفرعي ١: النهوض بالتنمية التي تركز على القضاء على الفقر وتقليص الضعف

٨٣ - في إطار الهدف الفرعي ١، هناك أربعة مجالات دعم استراتيجية متميزة تماما في تواتر اختيارها على الصعيد القطري. والنهوض بالسياسات الاقتصادية الكلية والقطاعية لفائدة الفقراء وبلاستراتيجيات والخطط الوطنية لمكافحة الفقر وذات التمويل الملائم وهي أكثر مجالات الدعم الاستراتيجية شعبية.

٨٤ - وتشكل مجالات الدعم الاستراتيجية زهاء نصف (٤٨ في المائة) جميع النواتج المبلغ عنها في الهدف الفرعي ١، المستنتجة من ٨٤ بلدا في جميع المناطق وفئات الدخل/التنمية. وتتصل النواتج أساسا بالعمل على مستويين: أولا بالتشديد على مسائل الفقر في النقاش العام وفي وضع السياسات، عن طريق لفت الانتباه، على سبيل المثال، إلى التكاليف الاجتماعية التي تتحملها الاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقالية؛ وثانيا بالمساعدة على صياغة استراتيجيات وخطط عمل وطنية لمكافحة الفقر، كثيرا ما تشدد على أربعة شواغل أساسية - تحديد الأهداف، والحصول على الخدمات الاجتماعية الأساسية، والتمويل الملائم (بما في ذلك إعادة توزيع المساعدة الإنمائية عن طريق المبادرة ٢٠/٢٠) وإدماج الاستراتيجيات/خطط العمل في إطار السياسات والبرامج الاقتصادية الكلية والقطاعية. وفي عدد من الحالات، فإن التخطيط يمتد إلى الأسفل ليطال الصعيد دون الوطني أو إلى الأعلى ليطال الصعيد دون الإقليمي أو حتى الإقليمي، مثلما هو الشأن في جنوب شرق آسيا عن طريق لجنة نهر الميكونغ.

٨٥ - ويوازن رصد الفقر والدخل البشريين التخطيط الذي يشدد على الرصد والتقييم. فقد أبلغ ٤٦ بلدا إجمالا عن نواتج في هذا المجال. وترمي النواتج ذاتها إلى بناء قدرات المنظمات الوطنية على جمع البيانات وتحليلها ونشرها بهدف تشجيع بروز مراكز امتياز على الصعيد القطري، بداية من المراكز الاجتماعية إلى نظم الإنذار المبكر. وتكمن الأهداف الأكثر تحديا في: (أ) تشجيع مفهوم شامل للفقر، يتجاوز التدابير القائمة على الدخل فقط لتشمل مفهوما أوسع "للفقر البشري"؛ (ب) توفير أساس لاستهداف الاستراتيجيات والخطط/البرامج لمكافحة الفقر؛ (ج) تقييم أثر تلك الاستراتيجيات والخطط/البرامج، باستعمال النهج القائمة على المشاركة؛ (د) رصد التقدم نحو الالتزامات الدولية لا سيما ما يتصل منها بمؤتمر القمة العالمي للتنمية الاجتماعية.

٨٦ - وبرزت مواجهة التحدي المحدد لفيروس نقص المناعة البشرية/ متلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز) أيضا، رغم أنها تركز على الفقراء وغير الفقراء على السواء، بصفتها خيارا استراتيجيا هاما على هذا المستوى الثاني من التركيز الذي أبلغ عنه ٤٨ بلدا. وتركز النقاط المحددة للنواتج على بناء القدرات المؤسسية على الصعيد الوطني، في المقام الأول، بهدف صياغة وتنسيق وإدارة تنفيذ السياسات والبرامج متعددة القطاعات لفيروس نقص المناعة البشرية/ متلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز)، وثانيا على حفز الوعي، لا سيما لدى الجماعات المعرضة للخطر، بشأن الوقاية من الوباء ومعالجته فضلا عن آثاره الاقتصادية والاجتماعية.

٨٧ - وأخيراً، أبلغ ٣٨ بلداً نواتج تتصل بدعم نظم الحماية الاجتماعية التي تركز على الفقر وشددت على ذلك البلدان ذات الدخل المتوسط في منطقة أوروبا ورابطة الدول المستقلة وفي شرق/جنوب شرق آسيا، أي البلدان التي تمر اقتصاداتها بمرحلة انتقالية والأخرى المتأثرة بالأزمة الاقتصادية العالمية، على التوالي. وتشدد النواتج إما على إنشاء شبكات أمان اجتماعية أو إصلاحها، ويكمن الهدف في هذه الحالة في زيادة الكفاءة، واستهداف أفضل واستدامة مالية محسنة.

الهدف الفرعي ٢: النهوض بسبل عيش الفقراء عن طريق التنظيم الذاتي المعزز و إتاحة الحصول على الأصول والموارد

٨٨ - في حالة الهدف الفرعي ٢، هناك ستة مجالات دعم استراتيجية، تبرز ثلاثة منها على نحو واضح بصفتها أهم مجالات تركيز برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والتي تشكل ٦٠ في المائة من جميع النواتج المدرجة تحت الهدف الفرعي ٢. وهي على النحو التالي.

٨٩ - النواتج ذات الصلة بحصول الفقراء المتزايد على التمويل الصغير مستمدة من ٧٨ بلداً في جميع المناطق وفئات الدخل/التنمية. وقسمت إلى مجموعتين: (أ) تعزيز السياسات والأطر التنظيمية للمؤسسات المالية التي تمكن من بروز مقدمي التمويل الصغير، (ب) بناء قدرات مؤسسات التمويل الصغير وقدرتها على البقاء، بما فيها قدرتها على استهداف الفقراء.

٩٠ - وغطى النهوض بتنمية المهارات فضلاً عن العمالة والعمالة الذاتية للفقراء زهاء ٦٦ بلداً في جميع المناطق وفئات الدخل/التنمية. وهناك، مرة أخرى، مجموعتان رئيسيتان من النواتج التي يمكن الوقوف عليها عند الاطلاع على البيانات. وتتصل الأولى بإنشاء بيئة مواتية للنهوض بالعمالة، أساساً عن طريق تنمية السياسات أو إصلاحها، والتعريف بأطر العمل المؤسسية و/أو تعزيزها لتنفيذ السياسات، والاستثمار في القدرات الوطنية لرصد أسواق العمالة القائمة على جمع أفضل للبيانات وتحليلها. وتتصل الثانية بالتدخلات التي تدعم مباشرة تنمية المهارات وخلق فرص العمل عن طريق: (أ) الاستثمار في تحسين نوعية التدريب التقني والمهني وكفاءته وتوافره، مستهدفاً الفقر الهيكلي والتحويلي وفي المرحلة الانتقالية على السواء، والتي تنطلق في هذه الحالة الأخيرة بالتدريب من أجل إعادة الهيكلة في أوروبا ورابطة الدول المستقلة، لتصل إلى تنمية مهارات العائدين أو المحاربين السابقين في منطقة أفريقيا؛ (ب) النهوض بالمشاريع، مع تشديد أكبر على المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم في البلدان ذات الدخل المتوسط والممولة الصافية، والمنشآت الصغيرة في البلدان ذات الدخل المتوسط وأقلها نمواً.

٩١ - وأبلغ ٦٠ بلداً عن النواتج ذات الصلة بدعم قدرات الفقراء على التنظيم الذاتي وتطوير التحالفات. وتكمل هذه النواتج المسائل المتعلقة بإمكانية الوصول والفرص بمعالجة ظروف أساسية دافعة للنجاح المستدام - زيادة تعبئة الفقراء وقدرتهم على اجتذاب الدعم من غير الفقراء. وتكمن التوجهات الاستراتيجية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في مجالين رئيسيين: (أ) بناء قدرات المجتمعات المحلية والمنظمات على صعيد المجتمعات المحلية لفائدة الفقراء بهدف المبادرة إلى القيام بأنشطة إنمائية وإدارتها فضلاً عن دفع طلباتهم لدى السلطات المحلية، (ب) المرتبطة بدعم المزيد من المشاركة فضلاً عن القدرات

الموسعة لمنظمات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية، للدعوة لتضامن الفقراء مع الفقراء واتباع نهج على صعيد المجتمعات المحلية لمساعدة الفقراء مباشرة.

٩٢ - ونسبة مجالات الدعم الاستراتيجية الثلاثة المتبقية من الهدف الفرعي ٢ هي ٤٠ في المائة من النواتج. وتؤخذ النواتج التي تتصل بحصول الفقراء على الخدمات الأساسية بانتظام تام من جميع المناطق فضلا عن فئات الدخل/التنمية (٤٥ بلدا). وتكاد الخدمات تستهدف بصورة خالصة تقريبا الرعاية الصحية الأساسية، والتعليم الأساسي والحصول على المياه النقية والمرافق الصحية، ويتركز على مجالين أساسيين: (أ) بناء القدرات على تخطيط الإمداد بالخدمات وتنسيقها وتمويلها وإدارتها على نحو لامركزي، (ب) الدعم المباشر لخدمات الإمداد لجعل الفقراء يحصلون عليها على نطاق أوسع والزيادة في نوعيتها. وتجنح كلتا الفئتين من فئات المساعدة إلى التركيز على المناطق الأكثر فقرا في بلدان البرنامج، الذي يقع أغلبها في المناطق الريفية.

٩٣ - ويمثل وصول الفقراء إلى الهياكل الأساسية الزراعية والخدمات والأسواق العنصر الأخير من عناصر النهج الاستراتيجي الأوسع نطاقا المتصل بالحصول على الخدمات (٤٤ بلدا). وتعالج تلك النواتج حصول الفقراء - لا سيما صغار المزارعين المهمشين - على البحوث وخدمات الإرشاد، وعلى توفير المدخلات وإتاحة فرص تسويق المنتجات للزيادة في الإنتاجية والدخل، مع ما لذلك من آثار متوقعة في مرحلة ما بعد الإنتاج في الأمن الغذائي للأسر المعيشية ومركزها على مستوى التغذية.

٩٤ - وكثيرا ما تتصل الإصلاحات الهيكلية التي تحسن من حصول الفقراء على الأراضي وغيرها من الموارد الطبيعية بالملكية المشتركة مثل الغابات والمياه ومصادر الأسماك. وتركز النواتج على تصحيح التوزيع غير العادل للحصول على الأرض أو على الموارد الطبيعية الأخرى، سواء كان ذلك يتعلق بالملكية أو بحقوق الانتفاع. وهناك بعد مهم يتصل بالاهتمام الذي يولى في بعض البلدان، أكثرها في آسيا، إلى مجموعات السكان الأصليين بغية تأمين نظم سبل العيش التقليدية التي تتعرض للتهديد.

٩٥ - وتتصل الملاحظة الأخيرة بأهم الأنماط الناشئة تحت فئة أطر النتائج الاستراتيجية وهي العناية المشددة بمسألتين مشتركتين. وتتصل الأولى بالتركيز المتعمد على النساء الفقيرات التي تبرز في نطاق واسع من مجالات الدعم الاستراتيجية والنواتج المتصلة بها. وتشمل التفاصيل، على سبيل المثال، تفكيك البيانات عن الفقر ونوع الجنس وتبويبها؛ وزيادة حصول النساء على الخدمات الأساسية؛ وقلق خاص يتعلق بحقوق المرأة في سياق الإصلاحات الهيكلية التي تتناول الفقر و/أو حقوق الانتفاع؛ ووصول الأسر المعيشية الزراعية الفقيرة التي تعولها نساء إلى الهياكل الأساسية الزراعية، والخدمات والأسواق؛ واستهداف خدمات التمويل الصغير النساء الفقيرات. وتتعلق المسألة المشتركة الثانية باستعمال النهج القائمة على المشاركة، والمصممة لتوضيح المشاركة النشطة للفقراء وتوجيههم في مجموعة كبيرة من الوظائف - بداية من تقييم أثر السياسات والبرامج وحتى إدارة الخدمات الأساسية وتقاسم الموارد الطبيعية على الصعد المحلية.

جيم - البيئة والموارد الطبيعية

التحليل

الهدف: حماية وتجديد البيئة العالمية وقاعدة أرصدة الموارد الطبيعية من أجل التنمية البشرية المستدامة
<u>الأهداف الفرعية:</u> ١ - تعزيز تكامل الإدارة السليمة بيئيا مع برامج وسياسات التنمية الوطنية ٢ - المساهمة في حماية وتجديد البيئة وتعزيز الوصول إلى أرصدة الموارد الطبيعية التي يعتمد عليها الفقراء ٣ - تعزيز الإنصاف وتقاسم الأعباء في مجال التعاون الدولي لحماية وتحسين البيئة، عالميا وإقليميا

٩٦ - بلغ مجموع المكاتب القطرية التي أعدت إطار النتائج الاستراتيجية هذا ١١١ مكتبا. وكانت الردود مشتركة بالتساوي تقريبا بين الأهداف الفرعية ١ و ٢ و ٣، مع ٩٥ و ٨٥ و ٨٣ بلدا، بالترتيب، تبلغ عن النواتج. وظهر تركز سائد يتصل بمجالات الدعم الاستراتيجية التي تركز على جوانب محددة من بناء القدرة، منها:

(أ) المصادقة على الاتفاقيات الدولية، ومتابعتها وطنيا (٧٧ بلدا)؛

(ب) الإطار القانوني/التنظيمي وتنفيذ السياسات (٦٥ بلدا)؛

(ج) البرامج الوطنية/المحلية للإدارة البيئية المستدامة (٦٥ بلدا)؛

(د) القدرة الإدارية لوكالات البيئة الوطنية (٥٦ بلدا)؛

(هـ) القدرة على المشاركة المحلية في تصميم/ تنفيذ البرامج (٥١ بلدا).

٩٧ - ويربط برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، من خلال الدعوة والبرامج، مسائل البيئة بالفقر والمشاكل المتعلقة بالفوارق بين الجنسين. وقد أكد بشكل شديد على مشاركة جميع أصحاب المصلحة وإنشاء شراكات مع الشركاء المحليين والدوليين، بما في ذلك القطاع الخاص، من أجل تحقيق النتائج المرجوة.

٩٨ - وقد أُختيرت ثلاثة أهداف فرعية يستطيع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من خلالها تقديم مساهمات معقولة هامة في الهدف الشامل المتمثل في حماية وتجديد البيئة العالمية وقاعدة أرصدة الموارد الطبيعية من أجل التنمية البشرية المستدامة، وهو الهدف الذي حُدّد من أجل المساعدة في مجال البيئة.

٩٩ - وتبين هذه الأهداف الفرعية الثلاثة المساهمة التي يمكن لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي تقديمها للمضي في تعزيز جدول أعمال الأمم المتحدة العالمي للبيئة والمساعدة التي يمكن للمنظمة تقديمها بإدخال المشاغل البيئية في المسائل الأخرى للتنمية البشرية المستدامة، ولا سيما الفقر والفوارق بين الجنسين. وما يعادل هذا أهمية، أن هذه الأهداف الفرعية الثلاثة تبنى على خبرة المنظمة في المسائل البيئية، ولا سيما بتعزيز القدرة الوطنية على إدارة الموارد الطبيعية، وتكامل أهداف الاتفاقات والاتفاقيات وخطط العمل الدولية الشاملة.

الهدف الفرعي ١: تعزيز تكامل الإدارة السليمة بيئيا مع البرامج والسياسات الوطنية

١٠٠ - ويدرك الهدف الفرعي الأول أهمية إدخال البعد البيئي في السياسات الوطنية. فمن خلال مجالات الدعم الاستراتيجية الأربعة المختارة من أجل هذا المجال، يعزم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على أن يكون شريكا رائدا أو رئيسيا في تعزيز القدرة الوطنية على وضع هذه السياسات وتنفيذها على المستويين المركزي والمحلي.

١٠١ - وقد احتل هذا البرنامج الفرعي الأول المرتبة الأولى في الإبلاغ. ففي أطر النتائج الاستراتيجية الواردة من المكاتب القطرية، منحت الأولوية بشكل واضح لإيجاد بيئة مواتية، غالبا ما تقترن بتعزيز القدرة الوطنية على إدارة الموارد الطبيعية. وقد ذكر مجالي الدعم الاستراتيجيين هذين ٦٤ و ٥٦ مكتبا قطريا، بالترتيب. وكان الهدف الرئيسي في البلدان في جميع فئات الدخل لكل منطقة وضع أو تحسين إطار قانوني/ تنظيمي لتخطيط وإدارة الموارد الطبيعية بشكل مستدام. وما يعادل ذلك أهمية دمج المشاغل البيئية في خطط التنمية الوطنية وسياساتها القطاعية، مع تشجيع جميع القطاعات على الاستجابة بشكل متماسك للمشاكل البيئية. وكجانب متميز في بناء القدرة من أجل التنمية، يبدو تبني منهجية "التقييم الأخضر"، مثل عمليات تقييم الأثر البيئي، ذا أهمية خاصة في هذا الشأن.

١٠٢ - وكما هو الحال في الحكم والفقر ونوع الجنس، يرى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في تعزيز القدرة على جمع المعلومات وتحليلها مجالا رئيسيا للدعم. وعلى وجه التحديد، يعتبر الوصول إلى المعلومات المتعلقة بتكاليف تدهور البيئة ومعرفتها في كثير من البلدان نتيجتين هامتين يتعين تحقيقهما ولذلك فقد تم تداركهما في إطار نتيجة ثانية منفصلة في مجال الدعم ذاته. وفي عدد من الحالات، يتحقق هذا عن طريق إنشاء المؤسسات.

١٠٣ - وأخيرا، فقد ظهرت على النطاق العالمي خيارات التمويل من أجل تعبئة الموارد لتسهيل تنفيذ البرامج والسياسات الوطنية كبعد مبتكر في التعاون التقني. وبلغ عدد المكاتب القطرية العاملة في هذا

المجال في المتوسط سبعة في كل منطقة. بيد أن تحليل إطار النتائج الاستراتيجية كشف عن دور محدد لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في إنشاء وتنسيق آليات التمويل.

الهدف الفرعي ٢: المساهمة في حماية وتجديد البيئة وتعزيز الوصول إلى أرصدة الموارد الطبيعية التي يعتمد عليها الفقراء

١٠٤ - لمساعدة البلدان في دمج أهدافها للتنمية المستدامة في استراتيجياتها لاستئصال الفقر، يكمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي اشتراكه في مسائل السياسات العامة بالتأكيد، كهدف فرعي ثان، على حماية وتجديد البيئة وتعزيز الوصول إلى أرصدة الموارد الطبيعية التي يعتمد عليها الفقراء. والمجالات الاستراتيجية التي يقدم فيها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي دعمه تسمح بأن يكون للمنظمة أثر في إيجاد إدارة سليمة قائمة على المشاركة، مع تمكين الناس من أن يكونوا عناصر لحماية البيئة وتجديدها.

١٠٥ - وتعزيز الوصول إلى الموارد الطبيعية والطاقة وضمان إدارتهما بشكل مستدام هو أمر جوهري بالنسبة لبرامج حماية البيئة والقضاء على الفقر. كما أن اشتراك السلطات والمجتمعات المحلية ومشاركتها بشكل مباشر هو أمر جوهري من أجل تحقيق هذا الهدف وتكرار ذكرهما في النتائج الموضوعية على المستوى الوطني من أجل الهدف الفرعي الثاني هذا. وتتجلى أهمية هذا الاشتراك في الردود المتلقاة بشأن مجال الدعم الاستراتيجي المتصل بالبرامج الوطنية والمحلية لإدارة الطاقة والأراضي والمياه وغيرها من الموارد بشكل مستدام وبشأن مجال الدعم الاستراتيجي المتعلق ببناء القدرة المحلية من أجل الإدارة البيئية. وضمن الهدف الفرعي ٢، ذكرت المكاتب القطرية هذين المجالين بشكل متكرر جدا (٦٣ و ٥١ بالترتيب).

١٠٦ - وتبين النواتج العامة المقدمة من أجل مجال الدعم الاستراتيجي للهدف الفرعي ٢ أهمية النهج القائم على المشاركة بالنسبة لمسائل الممتلكات العامة. والنتائج المرجوة تضمن بأن تقوم مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة بدورها الضروري الحق في إدارة الموارد الطبيعية بشكل مستدام. والمتوخى هو إصلاح البيئة وحمايتها، والإدارة المحلية للموارد الطبيعية، ورفع مستوى الوعي، وتبادل التكنولوجيات، وترويج الممارسات البديلة لتوليد الدخل وتوفير سبل المعيشة المستدامة، وذلك عن طريق المشاركة والملكية المباشرين للسلطات المحلية والمنظمات غير الحكومية القائمة في المجتمعات المحلية، والسكان بوجه عام، ولا سيما النساء وفئات السكان الأصليين.

الهدف الفرعي ٣: تعزيز الإنصاف ومشاركة الأعباء في مجال التعاون الدولي لحماية وتحسين البيئة، عالميا وإقليميا

١٠٧ - بالنظر إلى أهمية البرامج العالمية والإقليمية، يتأهب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتعزيز التعاون الدولي - ولا سيما الحوار الإقليمي والبرامج الإقليمية - من أجل الإنصاف والمشاركة في الأعباء بين البلدان. ويحتفظ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، كشريك حيادي، بميزة نسبية هامة في هذا المجال ويسهم من خلال وجوده وبرامجه على المستوى القطري في إيجاد حوار عالمي وإقليمي وفي تبادل الخبرات من أجل إدارة الموارد الطبيعية بشكل مستدام.

١٠٨ - ويرى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تمشيا مع ولايته، أن المصادقة على الاتفاقيات الدولية المتعلقة بحماية البيئة ومتابعتها، هي مساهمة من مساهماته الرئيسية لتحقيق هذا الهدف الفرعي. ويهدف ما لا يقل عن ٧٧ مكتبا قطريا إلى تحقيق نتائج ملموسة في هذا المجال خلال الفترة التي يشملها إطار التمويل المتعدد السنوات. وتشمل النتائج المتوقعة في مجال الدعم هذا المقدم من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مستويين مترابطين: (أ) المصادقة على الاتفاقيات والاتفاقات الدولية والتقييد بها، (ب) بناء القدرة الوطنية لتمكين البلدان من التقييد بالاتفاقات الملزمة.

١٠٩ - ويتعلق مجال الدعم الرئيسي الثاني لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي بالتعاون الدولي المتصل بالسياسة المشتركة بين البلدان والإطار الإقليمي. ويركز الدعم المباشر والدعوة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي من خلال الأنشطة الوطنية في ٢٧ بلدا وبرامج مشتركة بين البلدان في جميع المناطق على زيادة الحوار الإقليمي بشأن إدارة الموارد الطبيعية عبر الحدود وإنشاء أطر مؤسسية وآليات تنسيقية إقليمية ودون إقليمية. والجانب الهام في هذا النهج هو تعزيز القدرة الوطنية والإقليمية على المشاركة في المحافل الدولية.

دال - المساواة بين الجنسين والنهوض بالمرأة

التحليل

الهدف: تحقيق المساواة بين الجنسين والنهوض بالمرأة، وبخاصة عن طريق تمكينها	
الأهداف الفرعية:	
١ -	كفالة المساواة بين الجنسين في عمليات اتخاذ القرارات على جميع المستويات
٢ -	تعزيز المساواة في وصول المرأة إلى الأرصدة والخدمات الاقتصادية والاجتماعية والتحكم فيها
٣ -	كفالة التمتع والممارسة الكاملين لحقوق الإنسان، بما في ذلك الأمان والتحرر من العنف
٤ -	تشجيع مراعاة نوع الجنس في أوجه النشاط الرئيسية ووضع منهجيات تعزز القدرة على رصد وقياس التحسن في مركز المرأة

١١٠ - إطار النتائج الاستراتيجية هذا قاصر بشكل ملموس عن تمثيل التأكيد على القضايا المتعلقة بنوع الجنس بوجه عام بسبب أن المكاتب القطرية بالدرجة الأولى اختارت بأكثريتها الساحقة تعميم المسائل المتعلقة بنوع الجنس في الفئات المواضيعية الأخرى. ويشكل هذا مشكلة منهجية يتعيّن حلها.

١١١ - ومجالات الدعم الاستراتيجية الخمسة الأولى المقاسة بعدد البلدان التي أبلغت عنها، هي ما يلي:

- (أ) تعزيز مهارات المرأة التقنية المتعلقة بتنظيم المشاريع، ومعارفها وقدراتها (٢٨ بلدا):
- (ب) تقديم الدعم لبناء القدرات من أجل مراعاة نوع الجنس في السياسات والخطط والبرامج (٣٥ بلدا):
- (ج) زيادة قدرة المنظمات التي تمثل مصالح النساء وتعزيز الدعوة والربط الشبكي وإقامة الشراكات (٣٤ بلدا):
- (د) تشجيع قيادة المرأة وقدراتها على اتخاذ القرارات في القطاعين العام والخاص (٢٩ بلدا):
- (هـ) دعم تنفيذ خطط عمل وطنية للنهوض بالمرأة ودعم التصديق على اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة ورصدها (٢٨ بلدا).

١١٢ - وهناك دلائل مستمدة من التجربة لها من الوزن ما يوحي بأن التركيز الشديد ينبغي أن يكون على بناء القدرات باعتباره الدافع الأساسي لدعم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لمساائل نوع الجنس على مستوى البلدان. وتتواصل، في مجال بناء القدرات، جملة من نقاط التركيز المتكاملة، المتمثلة في الجهود الهادفة إلى جعل السياسة والتشريع ينحوان نحو المساواة بين الجنسين، وعند الاقتضاء، اتخاذ إجراءات للنهوض بمصالح النساء بالاعتماد على زيادة القدرة المؤسسية والتقدم المتواصل نحو التوازن بين الجنسين في المستويات العليا للقطاعين العام والخاص. وأخيراً، توفر مساعدة هدفها مواجهة العراقيل المحددة التي تعوق التقدم الاقتصادي والاجتماعي للمرأة مثل الافتقار الى المهارات وعدم القدرة على الوصول للخدمات التي تيسر نجاح تنظيم المشاريع.

الهدف الفرعي ١: كفالة المساواة بين الجنسين في عمليات اتخاذ القرارات على جميع المستويات
١١٣ - تظهر أنماط واضحة في جميع الأهداف الفرعية من حيث الاختبار الاستراتيجي. ف فيما يتعلق بالهدف الفرعي ١، تنقسم مجالات الدعم الاستراتيجية إلى ثلاثة مستويات من حيث الشعبية كما يتضح من درجة تواتر الانتقاء على صعيد البلدان. وأكثر الإشارات تواترا (٣٤ بلدا) كانت إلى تعزيز قدرة المنظمات التي تمثل مصالح النساء وتقوم بالدعوة والربط الشبكي وإقامة الشراكات. وتتصل النتائج أساسا بالعمل على ثلاثة مستويات: (أ) الدفع بنشاط الفاعلين غير الحكوميين وبفعاليتهم لإذكاء الوعي، والقيام بالدعوة والربط الشبكي وتوفير المساعدة المباشرة لمعالجة شواغل المرأة؛ (ب) انتهاج نفس الطريقة مع المؤسسات الحكومية سواء التنفيذية أو التشريعية على جميع مستويات الإدارة مع أخذ الأبعاد المضافة لصياغة السياسة العامة ورصدها وتنسيقها في الاعتبار؛ (ج) إتاحة الفرصة للمواطنين، دعما لما سبق، بالمشاركة في المناقشة مسائل نوع الجنس التي تجرى على الصعيد الدولي.

١١٤ - وأبلغ ٢٩ بلدا نتائج تتعلق بتعزيز ريادة المرأة واتخاذها للقرارات في القطاعين العام والخاص. وتتمحور هذه النتائج على نقطتين أساسيتين: (أ) زيادة تمثيل المرأة وإبراز دورها وفعاليتها في عمليات اتخاذ القرار على الصعيدين الوطني والمحلي؛ (ب) إجراء تغييرات تكميلية على صعيد الوحدات الصغيرة لتعزيز علاقات اجتماعية أكثر إنصافا في الأسر المعيشية والمجتمعات المحلية.

١١٥ - وسيضمن الشاغل الرئيسي وهو دعم أطر السياسة العامة والأطر القانونية للمساواة بين الجنسين أن تعتمد السياسة العامة والتشريع، وعند الاقتضاء، أن تعدل لتناول المساواة بين الجنسين شريطة أن يتم رصد التنفيذ. وتغطي النتائج في هذا الصدد من قبل ٢٧ بلدا من جميع المناطق وفئات الدخل/ التنمية.

١١٦ - وفيما يتعلق بدعم تنفيذ خطط العمل الوطنية للنهوض بالمرأة، ركزت النتائج أساسا على اعتماد خطط العمل وتنفيذها ورصدها وبخاصة تلك الخطط التي تم إعدادها كمتابعة لمنهاج العمل المتفق عليه في المؤتمر العالمي الرابع للمرأة.

الهدف الفرعي ٢: تعزيز المساواة في وصول المرأة إلى الأرصد والخدمات الاجتماعية والاقتصادية والتحكم فيها

١١٧ - ويتصل أكثر مجالات الدعم الاستراتيجية شعبية (٢٨ بلدا) بتعزيز مهارات المرأة ومعارفها وقدراتها في مجال تنظيم المشاريع وفي الميدان التقني. ويقع عدد كبير نسبيا من هذه البلدان في إطار أقل البلدان نموا في منطقة أفريقيا وفي البلدان المتوسطة الدخل في منطقة آسيا والمحيط الهادئ والدول العربية وأوروبا وكمونولث الدول المستقلة. وتتمحور النتائج أساسا على نقطتين يعدان وجهين لعملة واحدة: (أ) توسيع نطاق حصول المرأة على الخدمات الاقتصادية الرئيسية (مثل الائتمان وخدمات الإرشاد الزراعي والتدريب المهني والتقني وتكنولوجيا المعلومات)؛ (ب) زيادة الفرص أمام النساء لإنشاء المشاريع وامتلاكها وإدارتها. وفي كلا المجالين، كان التركيز منصبا على قطاعي الاقتصاد الرسمي وغير الرسمي.

١١٨ - ويركز محور تشجيع بيئة قانونية وتنظيمية تمكن المرأة من امتلاك الأصول على قدم المساواة ومن الوصول إليها على تعديل التشريع أو اعتماد تشريع جديد لتيسير الوصول الى الأصول وامتلاكها بناء على الدعم العام الواسع والمستمر لمثل هذه الإجراءات. ويتصل تشجيع وصول المرأة الفقيرة الى الابتكارات العلمية والتكنولوجية بصورة خاصة بمسألة وصول المرأة الفقيرة الى تكنولوجيا المعلومات واعتمادها لها.

الهدف الفرعي ٣: كفالة التمتع والممارسة الكاملين لحقوق الإنسان، بما في ذلك الأمان والتحرر من العنف

١١٩ - وهناك مجالان استراتيجيان للدعم في الهدف الفرعي ٣ يمثلان بجلاء الاختيارات الاستراتيجية المفضلة على مستوى البلدان.

١٢٠ - ويمثل دعم التصديق على اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة وتنفيذها ورصدها نحو نصف (٤٨ في المائة) مجموع النتائج الواردة في إطار الهدف الفرعي ٣ من ٢٨ بلدا في جميع المناطق وفئات الدخل/التنمية. وتهدف النتائج إلى التصديق على الاتفاقية فضلا عن تنفيذ أحكامها ورصدها، مع التركيز بصورة خاصة على إلمام المرأة بالنواحي القانونية.

١٢١ - وفيما يتعلق بالقضاء على العنف ضد المرأة، قدمت نتائج في إطار هذا المجال الاستراتيجي للدعم من ٢٢ بلدا. وتهدف هذه النتائج إلى: (أ) زيادة درجة إلمام الجمهور بهذه المسألة كشرط مسبق لاتخاذ الإجراءات؛ (ب) كفالة وجود أطر وآليات مؤسسية لمنع العنف والرد عليه بما في ذلك تحسين البيانات بشأن العنف ضد المرأة وتحسين إنفاذ القوانين ذات الصلة، في أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي مثلا، يتراوح ذلك بين المحاكم الخاصة واعتماد التشريع الخاص.

١٢٢ - وتركز مجالات الدعم الاستراتيجي الثلاثة المتسمة بمحدودية الإبلاغ على:

(أ) القدرة على منع الاتجار بالنساء والأطفال ودعم ضحايا هذا الاتجار اعتماداً على زيادة وعي الجمهور مع زيادة القدرة على منع ذلك الاتجار على الحدود الوطنية وعبرها وعلى علاج الضحايا وإعادة إدماجهم في المجتمع اعترافاً بالطابع المتعدد الجنسيات للمشكلة؛

(ب) دراية وقدرات العاملين في مجال إنفاذ القوانين والموظفين الآخرين فيما يتعلق بحقوق المرأة حيثما يكون الشاغل الأساسي لتحسين تصميم وتقييم الأنشطة الهادفة لمعالجة شواغل المرأة كفيلاً بضمان الترتيبات المؤسسية في نظام القضاء لحماية حقوق المرأة؛

(ج) الاعتراف بدور المرأة في حالات الأزمة ودعم هذا الدور. ولا تتصل النتائج بتعزيز مشاركة المرأة في عمليات اتخاذ القرار المرتبطة بمنع وقوع النزاعات وحلها فضلاً عن بناء السلم والمصالحة بعد وقوع النزاع فحسب وإنما أيضاً، في الحالة الخاصة بضحايا الحرب من الإناث، بإعادة إدماجهن بنجاح على الصعد الاجتماعية والاقتصادية والنفسية - الاجتماعية في المجتمع.

الهدف الفرعي ٤: تشجيع مراعاة نوع الجنس في أوجه النشاط الرئيسية وإعداد منهجيات تعزز القدرة على رصد وقياس مدى التحسن في مركز المرأة

١٢٣ - وفيما يتعلق بالهدف الفرعي ٤، هناك فقط مجالان استراتيجيان للدعم تركز الجهود على أحدهما بصورة رئيسية.

١٢٤ - ويقوم ٣٥ بلداً بتوفير دعم بناء القدرات لمراعاة نوع الجنس في السياسة العامة والخطط والبرامج. وتسعى النتائج في إطار هذا المجال الاستراتيجي للدعم إلى إدماج الشواغل المتعلقة بنوع الجنس في السياسات والبرامج الإنمائية استناداً إلى زيادة القدرة في مجموعة واسعة من المؤسسات الحكومية وغير الحكومية والبرلمانية لتطبيق مفاهيم ومنهجيات نوع الجنس في صياغة السياسة العامة والتشريع والبرمجة والتقييم.

١٢٥ - وأبلغ ٢٧ بلداً عن نتائج تتصل بتعزيز القدرة الوطنية على إنتاج الإحصائيات. والنتيجة هنا هي كفاءة وجود بيانات ذات صلة وموثوق بها مصنفة حسب الجنس وإمكانية الوصول إليها واستخدامها لزيادة الوعي بقضايا المرأة.

هـ - حالات إنمائية خاصة

التحليل

الهدف: منع أو تخفيف أثر الطوارئ المعقدة والكوارث الطبيعية والبيئية والتكنولوجية أو الكوارث الأخرى التي تحدث بفعل الإنسان، والإسراع بعملية الانتعاش المستدام
الأهداف الفرعية ١ - إدماج التخفيف من حدة الكوارث (بما في ذلك الكوارث التكنولوجية) في أوجه النشاط الرئيسية لبناء القدرات الوطنية، بما في ذلك تقرير السياسات والتخطيط والاستثمار ٢ - استعادة قدرة المؤسسات الوطنية ومنظمات المجتمع المدني على النهوض بأمن الإنسان ٣ - ضمان صلة فعلية بين الإغاثة والتنمية من شأنها تعزيز الانتعاش المستدام للسكان المتضررين وتأهيلهم وتعزيز آليات قدرتهم على التمهّل لا سيما فيما يتعلق بالمشردين واللاجئين

١٢٦ - ارتكز هيكل الحالات الإنمائية الخاصة وإطار النتائج الاستراتيجية على خبرة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ولا سيما خلال العقد الأخير، في مجال المساعدة على تدعيم السلم والتنمية في المناطق التي تمزقها الحروب أو التي تجتاز فترة ما بعد النزاع أو التي تواجه الكوارث. وصممت الفئة لتشمل البلدان التي تعاني من كوارث طبيعية (مزمّنة أو غير مزمّنة) فضلا عن تلك البلدان التي تعاني من درجات متفاوتة من عدم الاستقرار السياسي، لا سيما تلك التي واجهت نزاعا داخليا مسلحا. ويوضح إطار النتائج الاستراتيجية الحاجة إلى ردود شاملة تعترف بالصلة الوثيقة بين الأزمة والتنمية. فالتقاء أسوأ آثار الأزمات والتخفيف منها وضمان الانتعاش تتصل جميعها بالتنمية وبمختلف أشكال بناء القدرات.

١٢٧ - وتركز نتائج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على مجالين أساسيين هما:

(أ) الأنشطة الهادفة إلى الربط بين الإغاثة والتنمية عن طريق أنشطة بناء القدرات المصممة لالتقاء آثار الكوارث الطبيعية والتكنولوجية وتخفيفها؛

(ب) استعادة رأس المال البشري والاجتماعي في سياقات الانتعاش في فترة ما بعد النزاع الذي يساعد على تدعيم الاستقرار السياسي والاجتماعي.

١٢٨ - ويمكن تقسيم أنشطة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أيضا إلى نوعين أساسيين من بناء القدرات وهما:

(أ) أنشطة بناء القدرات ذات الطابع التقليدي مثل الأنشطة المتصلة باتقاء الكوارث/وتخفيفها/ وإدارتها فضلا عن تلك الأنشطة المتسمة بدرجة أكبر من الابتكار المتصلة بملاءمة المؤسسات مثل قوات الأمن في سياقات ما بعد النزاع؛

(ب) نوع ناشئ من بناء القدرات يركز على تقديم الدعم للسكان الممزقين بالحروب وإتاحة سبل عيش مستدامة لهم في فترة ما بعد النزاع.

١٢٩ - وبلغت ردود البلدان على مدخلات مسجلة بالنسبة لكل هدف فرعي (محددة باعتبارها المجالات الاستراتيجية للدعم) ٦٦ و ٢٥ و ٤٨ رداً على التوالي. وكانت أكثر المجالات الاستراتيجية للدعم شعبية هي:

(أ) تعزيز القدرة المؤسسية لالتقاء الكوارث والتهيو لها والتخفيف من حدتها، بما في ذلك إعداد خطط وطنية/ محلية، وتحسين نظم الإنذار المبكر، وتدريب الموارد البشرية وزيادة تبادل المعلومات بين المناطق وعلى المستوى الوطني؛

(ب) تعزيز الرأسمال الاجتماعي عن طريق كفالة الدعم للسكان المتضررين، بما في ذلك اللاجئين والمشردين، وضمان حصولهم على سبل العيش المستدامة والانتعاش الاجتماعي والاقتصادي من خلال نهج متكاملة مرتكزة على المناطق و/أو برامج محددة لإعادة الإدماج؛

(ج) تعزيز برامج توثيق الصلة بين الإغاثة والتنمية لدعم أنشطة بناء السلم بطريقة منسقة؛

(د) تعزيز التنمية الوقائية وثقافة للسلم؛

(هـ) تعزيز التصديق على معاهدة أوتاوا لحظر الألغام الأرضية وتنفيذها وبناء قدرة وطنية من أجل برامج شاملة تعنى بالألغام وتكفل تطبيق المعايير والتكنولوجيات الملائمة؛

(و) تعزيز وعي الجمهور، لا سيما أوساط السكان الأكثر تضررا، والسلطات المحلية بالمشاركة في التخفيف من أوجه الضعف والخسائر المترتبة على الكوارث.

١٣٠ - وتعتبر الأنشطة التقليدية لبناء القدرات أكثر الأنشطة شعبية وتأتي بعدها الأنشطة الناشئة والمبتكرة مع تقديم الدعم للأنشطة المحددة في عمليات السلام ودعم السكان الممزقين بالحروب وسعيهم للحصول على وسائل العيش المستدام.

الهدف الفرعي ١: إدماج التخفيف من حدة الكوارث (بما في ذلك الكوارث التكنولوجية) في أوجه النشاط الرئيسية لبناء القدرات الوطنية، بما في ذلك تقرير السياسات، والتخطيط والاستثمار

١٣١ - ينطلق الهدف الفرعي الأول من واقع أن تأثيرات الكوارث الطبيعية والتكنولوجية على الموارد البشرية والاجتماعية تزداد سوءاً على نحو متكرر نتيجة الفقر وانعدام القدرة على التخطيط و/أو عدم توفر معلومات عن النهج والممارسات الجديدة على أصعدة مختلفة.

١٣٢ - ويعترف الهدف الفرعي، الذي يستخدمه ٤٠ بلداً، بالعلاقة الواضحة بين الأنشطة الإنمائية ودرء التأهب للكوارث والحد منها. ولدعم تنفيذ استراتيجية يوكوهاما للحد من الكوارث الطبيعية، وإدماج تحليل قابلية التعرض لها ورسم خرائط لمناطق الخطر في جميع الأنشطة مباشرة، فإن هناك ارتباطاً بإدماج قابلية التعرض للكوارث واثقائها في التخطيط للتنمية. وسجل ٣٢ بلداً سلسلة من النتائج في إطار مجال الدعم الاستراتيجي - تطوير القدرة المؤسسية على درء الكوارث والتأهب لها وتخفيف حدتها، مما يعالج الجوانب الأساسية لتعزيز القدرة الوطنية في مجال درء الكوارث. وفي إطار مجال الدعم الاستراتيجي هذا، تسجل البلدان النتائج بناء على مهارات بشرية وتقنية محسنة، وإقامة شبكات لتبادل المعلومات أو الانضمام إليها، وإنشاء قواعد بيانات ونظم للإنذار المبكر.

١٣٣ - ويسجل أحد عشر بلداً النشاط المتصل بنشر الوعي العام، ولا سيما في أوساط السكان الأكثر تأثراً، وعن مشاركتهم ومشاركة السلطات المحلية في تخفيف حدة تعرضهم للكوارث وخسائرهم منها. ورغم أن جميع النتائج تركز على ضرورة زيادة معلومات السكان بطرق ووسائل تحسين الاستعداد للكوارث وتخفيف حدة أسوأ آثارها، فإن هناك مجموعتين من النتائج. المجموعة الأولى تركز على مسألة نشر المعلومات من خلال حملات الإعلام والمجموعة الثانية تركز على ضرورة حشد السكان والسلطات المحلية للقيام بدور أنشط في التأهب للكوارث واثقائها.

١٣٤ - ومما يؤكد أيضاً الاعتراف المتزايد بأهمية العلاقة التي تربط بين التنمية ودرء الكوارث/التخفيف من حدتها هو أنه حتى البلدان التي شهدت درجات متفاوتة من النزاع أخذت تتصدى للمسائل المتصلة بدرء الكوارث وتخفيف حدتها.

الهدف الفرعي ٢: استعادة قدرة المؤسسات الوطنية ومنظمات المجتمع المدني على النهوض بأمن الإنسان

١٣٥ - يسلط الهدف الفرعي ٢ الضوء على سلسلة من النتائج المتصلة بزيادة الدور المطلوب من البرنامج الإنمائي أن يضطلع به في حالات معقدة و/أو في حالات النزاع فيما يتعلق بتعزيز أركان السلم والاستقرار.

١٣٦ - وفي إطار هذا المجال المتزايد من النشاط الذي يقوم به البرنامج الإنمائي، فإن أكبر كمية من النتائج المسجلة في مجال الدعم الاستراتيجي هي تعزيز التنمية الوقائية وثقافة للسلام. ويعكس هذا المجال الدور

المتزايد في الإسهام في الاستقرار و/أو السلام في بيئات غير مستقرة. فالنتائج إما مرتبطة بتخفيف حدة التوتر قبل اندلاع الصراع، أو تشجيع بناء بيئات سلام تمكينية بعد انتهاء الصراع.

١٣٧ - وهناك اعتراف بضرورة ضمان تنسيق الأنشطة وتكاملها فيما بين الدول الأعضاء في أسرة الأمم المتحدة وغيرها من الشركاء من أجل إنجاح تنفيذ اتفاقات السلام بوصف ذلك أولوية متزايدة الأهمية.

١٣٨ - ويطلب إلى البرنامج الإنمائي أن يقدم الدعم في عدد من المجالات المتصلة بعمليات السلام التي تشمل كلا من الغوث والتنمية. وترد هذه في مجال الدعم الاستراتيجي ٣: تعزيز الأمن العام، والحماية والحراسة المدنية، والترويج لنزع السلاح وتسريح الجنود. وتركز النواتج على دعم إعادة بناء قوات الشرطة وتسريح المقاتلين السابقين.

الهدف الفرعي ٣: ضمان صلة فعلية بين الإغاثة والتنمية من شأنها تعزيز الانتعاش المستدام للسكان المتضررين وتأهيلهم وتعزيز آليات قدرتهم على التحمل، ولا سيما فيما يتعلق بالمشردين واللاجئين

١٣٩ - يركز الهدف الفرعي ٣ على اتجاه آخر تتزايد أهميته بالنسبة للبرنامج الإنمائي في الحالات التي يمزقها الصراع: أي دعم السكان المتضررين ولا سيما على الصعيد المحلي، ودعم بحثهم عن سبل للعيش جديدة ومستدامة.

١٤٠ - وركز مجالان من مجالات الدعم الاستراتيجية على بعدين مهمين مرتبطين بمصادر الرزق المستدامة بعد انتهاء الصراع. يركز مجال الدعم الاستراتيجي ١ - تعزيز رأس المال الاجتماعي من خلال كفالة الدعم للسكان المتضررين، بما في ذلك اللاجئين والمشردون، وحصولهم على سبل مستدامة للعيش وانتعاشهم اجتماعيا واقتصاديا من خلال نهج متكاملة قائمة على أساس مناطق و/أو برامج إدماج محددة - على الدعم المباشر الذي يقدمه البرنامج الإنمائي في نقل المعارف والقدرات على الصعيد المحلي بغية تعزيز تهيئة سبل عيش مستدامة. وأبلغ ١٧ بلدا عن أنشطة تمخضت عن نتائج متفاوتة تفاوتت ضئيلا بين تحسين الوصول إلى الخدمات الاجتماعية والقيام بمبادرات خاصة بغية المساعدة في إعادة الإدماج الاجتماعي والاقتصادي لفئات مثل اللاجئين والجنود المسرحين وبرامج الائتمانات الصغيرة/برامج المشاريع الحرة المصممة لتنشيط إدراج الدخل.

١٤١ - والجانب المهم الثاني من جوانب إيجاد مصادر للرزق مستدامة بعد الحرب يتمثل في أولوية إزالة الألغام البرية التي تعوق النشاط الزراعي وغيره من الأنشطة الاقتصادية. وركزت النتائج بصورة رئيسية على بناء القدرات من أجل العمل الوطني المتعلق بإزالة الألغام، بيد أن عددا منها يتضمن أيضا إشارة محددة إلى التصديق على اتفاقية أوتاوا.

١٤٢ - وكان الشاغل الرئيسي الآخر يتمثل في ضرورة دعم الجهود التي تبذلها أسرة الأمم المتحدة للوصول إلى السكان المتضررين. وأبلغ ١٥ مكتبا قطريا عن نتيجة مشتركة تتمثل في إدماج تعاون البرنامج الإنمائي

في إطار الجهود التي تبذلها الأمم المتحدة وغيرها من المانحين في مجال الدعم الاستراتيجي ٣: تعزيز برامج تسد الفجوة بين الإغاثة والتنمية بغية دعم أنشطة بناء السلام على نحو متناسق.

واو - الدعم المقدم من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
إلى الأمم المتحدة

التحليل

الهدف: توفير دعم فعال من البرنامج الإنمائي لبرنامج الأمم المتحدة للتنمية	
الأهداف الفرعية	
١ - كفاءة الفعالية والتكامل في متابعة المؤتمرات العالمية للأمم المتحدة في سياق التنمية البشرية المستدامة.	
٢ - تعريف الجمهور على نطاق العالم بدور الأمم المتحدة في التنمية وكسب دعمه لهذا الدور.	
٣ - الترابط في أنشطة الأمم المتحدة التنفيذية لأغراض التنمية.	

١٤٣ - اعتمد إطار النتائج الاستراتيجية نهجا مركزا للغاية لتغطية الأهداف الفرعية الثلاثة التي تم تحديدها. فقد ركز على مجالات بالغة الأهمية بالنسبة إلى العمل الذي تقوم به الأمم المتحدة لأغراض التنمية وحيث لتواجد البرنامج الإنمائي ودعمه، ولا سيما على الصعيد القطري، قيمة عالية مضافة. وتتضمن الوثيقة ما مجموعه ثمانية مجالات استراتيجية للدعم، حددت في إطارها تسع نتائج.

١٤٤ - والتغييرات والنتائج التي ينوي البرنامج الإنمائي تحقيقها وهو يؤدي دوره كمقدم للدعم إلى الأمم المتحدة تمس ثلاثة أبعاد:

(أ) التنسيق:

١' لمتابعة المؤتمرات العالمية للأمم المتحدة (١٠٤ بلدان):

٢' كمؤسس ومدير لنظام المنسقين المقيمين (٩٨ بلدا):

٣' لتنسيق المعونات (٨٤ بلدا):

٤' لموقف موحد للأمم المتحدة على مستوى المنظمة ككل (ينطبق على المقر فقط):

(ب) الإعلام والعلاقات العامة (٩١ بلدا)؛

(ج) توفير خدمات لمنظومة الأمم المتحدة على الصعيد القطري (٨٠ بلدا).

١٤٥ - وبلغ مجموع المكاتب القطرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي من جميع المناطق الخمسة، التي أعدت إطارا للنتائج الاستراتيجية بشأن الدعم الذي يقدمه البرنامج للأمم المتحدة ١١٥ مكتبا قطريا. وتم إدراج النتائج المتوخى تحقيقها على المستوى المركزي في إطار للنتائج الاستراتيجية أعد في مقر البرنامج، يكمل الأطر الواردة من المكاتب القطرية. وتعكس النواتج المحددة النتائج الرئيسية التي يعتزم البرنامج تحقيقها في مجالات رئيسية ثلاثة من مجالات العمل الذي يضطلع به البرنامج دعما لمنظومة الأمم المتحدة، وهي: التنسيق والإعلام وخدمات الدعم. ولتحقيق النواتج المتوخاة ينصب تركيز شديد على إقامة شراكات متميزة مع صناديق الأمم المتحدة وبرامجها والمنظمات الدولية بما في ذلك المؤسسات المالية الدولية، ومع الحكومات.

الهدف الفرعي ١: كفاءة الفعالية والتكامل في متابعة المؤتمرات العالمية التي تعقدها الأمم المتحدة في سياق التنمية البشرية المستدامة

١٤٦ - إن الهدف النهائي لجهود المتابعة التي يقودها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (مجالات الدعم الاستراتيجية - ١) يتمثل في تعزيز الحوار الوطني والموافقة على الاستراتيجيات الوطنية التي تسعى إلى تحقيق الأهداف التي تحددها المؤتمرات وتنفيذ هذه الاستراتيجيات. ويساهم البرنامج في هذا الناتج عن طريق تقديم دعم مباشر حيث اعتبر ٨٧ مكتبا من المكاتب القطرية هذا المجال استراتيجيا بالنسبة لوجودها وبرامجها. وتتصل التغييرات التي يعتزم البرنامج الإنمائي الإسهام في إحداثها، حسب السياقات الوطنية، بإقامة حوار أوسع نطاقا داخل المجتمع، وبالتصديق على المعاهدات الدولية وتغيير السياسات والتشريعات و/أو الرصد والإبلاغ. ويشمل الدور الذي يؤديه البرنامج الدعوة إلى الأهداف التي حددتها مؤتمرات الأمم المتحدة، والتي تكملها تدخلات البرنامج الرامية إلى بناء القدرات. ويعتبر هذا الدور حاسما بالنسبة لتحقيق هذه النتائج، ومن ثم فإن ٣٠ مكتبا تؤدي دورا قياديا أو رئيسيا في هذا المجال. وتجدر الإشارة إلى أن النتائج الاستراتيجية التي تحددها المكاتب القطرية لا تغطي بالضرورة جميع المؤتمرات العالمية التي عقدتها الأمم المتحدة ولكنها تمثل، في معظم الحالات، النتائج الأكثر أهمية من حيث الأولويات والسياقات الوطنية.

١٤٧ - يتصل جانب هام من جوانب متابعة المؤتمرات العالمية التي تعقدها الأمم المتحدة، وهو الجانب الذي تعكسه مجالات الدعم الاستراتيجية الثانية باستخدام آليات وأدوات الأمم المتحدة مثل التقييمات القطرية المشتركة وإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. ويقوم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، في ٧٩ بلدا، باستخدام هذه الأدوات بشكل مباشر ومحدد في تنسيق وتركيز الدعم الذي تقدمه الأمم المتحدة من أجل المتابعة الوطنية للمؤتمرات العالمية، أو يعتزم القيام بذلك. وعلى مستوى الشركات، فإن النتيجة التي يعتزم البرنامج أن يسهم في تحقيقها مساهمة رئيسية تتمثل في صياغة موقف متناسق للأمم المتحدة

إزاء القضايا الإنمائية العالمية ومتابعة المؤتمرات. ويغطي هذا الناتج المنتديات الحكومية - الدولية والمنتديات الداخلية للأمم المتحدة على السواء.

الهدف الفرعي ٢: تعريف الجمهور على نطاق العالم بدور الأمم المتحدة في التنمية وكسب دعمه لهذا الدور

١٤٨ - هناك هدف مشترك وواضح تسعى المنظمة برمتها إلى تحقيقه وينعكس في أطر النتائج الاستراتيجية الـ ٩٢ التي وردت في إطار الهدف الفرعي الثاني. ويتجسّد هذا الهدف بشكل كامل في نتيجة عامة تتمثل في كسب اعتراف متزايد ودعم أقوى لولاية الأمم المتحدة وغاياتها وإنجازاتها. وبالرغم من إمكانية اختلاف ترتيب الأولويات، فإن الجمهور المستهدف لتحقيق هذه الغاية ينضوي تحت أربع فئات: صانعو القرارات والمانحون ووسائل الإعلام والجمهور عامة. وتصب مكاتب ووحدات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، فيما تبذله من جهود لزيادة التعريف بالعمل الإنمائي الذي تقوم به الأمم المتحدة وكسب الدعم له، والتركيز على ترسيخ الطابع الفريد والمتميّز للأمم المتحدة وتسليط الضوء أكثر على تدخلاتها. وتنعكس هذه العناصر الأساسية في جميع المناطق والبلدان باختلاف فئات الدخل التي تنتهي إليها، بما يجعل من مجال الدعم الاستراتيجي هذا أكثر المجالات استخداماً وتوحيداً في الإطار التمويلي المتعدد السنوات برمته.

الهدف الفرعي ٣: تعزيز الترابط في أنشطة الأمم المتحدة التنفيذية لأغراض التنمية

١٤٩ - لدى دعم الأنشطة التنفيذية للأمم المتحدة، يصب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تركيزه على مجالين ذوي أهمية استراتيجية، هما: (أ) تعزيز التنسيق و (ب) توفير الخدمات الإدارية والسوقية.

١٥٠ - ويضطلع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بدور رائد في تنسيق المعونة. ويعكس إطار النتائج الاستراتيجية بشأن الحكم، جانباً من جوانب هذا الدور، يتضمن النتائج التي حققها البرنامج في تعزيز القدرة الوطنية على تنسيق المعونة والنهوض بالملكية الوطنية لهذه المعونة. ويكمل البرنامج هذا الدور بتقديم مساهمة محددة في هذا المجال، على نحو ما ذكره ٨٤ بلداً: وتتمثل هذه المساهمة في تعزيز تنسيق المعونة وكسب دعم قوي لقضايا التنمية البشرية المستدامة في اجتماعات المانحين (مجال الدعم الاستراتيجي - ١). ويشكّل تطوير الشراكات عنصراً أساسياً في مساهمة البرنامج. وتعمل المنظمة ضمن شراكات وثيقة ولا سيما مع الوكالات المتخصصة والصناديق والبرامج التابعة للأمم المتحدة حيث تمثلها في اجتماعات الموارد المستديرة واجتماعات الأفرقة الاستشارية.

١٥١ - وأسندت مسؤوليات التنسيق إلى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي باعتباره ممول ومدير نظام المنسقين المقيمين. وأدرجت النتائج التي تحققت عن طريق هذه الوظيفة ضمن مجال ثان من مجالات الدعم الاستراتيجية وتجلّى أهميتها في العدد الكبير جداً من المكاتب القطرية - ٩٨ مكتباً - التي تنوي تحقيق نتائج محددة في هذا المجال.

١٥٢ - والنواتج التي صاغتها المكاتب القطرية التابعة للبرنامج لا تؤكد على الدور الذي يتعيّن أن يضطلع به المنسق المقيم بوصفه فرداً وإنما على ذلك الذي يتعيّن أن يؤديه الفريق الذي يقوده المنسق. كما تبرز

أن تدخلات منظومة الأمم المتحدة ينبغي أن تكون ذات صبغة تعاونية ومتكاملة وفعالة من حيث التكلفة وتستجيب لأولويات الإنمائية الوطنية. وأشار عدد من البلدان، ولا سيما تلك التي تشهد أوضاعا إنمائية خاصة، إلى قدرة الفريق القطري التابع للأمم المتحدة على الاستجابة بكفاءة لمبادرات الأمين العام أو مدير البرنامج، كمجال هام من المجالات التي يتوخى فيها تحقيق النتائج. ويعتبر توفير توجيه ودعم فعالين ومتناسقين للمنسقين المقيمين وللأفرقة القطرية أمرا حاسما في تيسير أداء هذا الدور. ويشكل ذلك - ضمن مجال الدعم الاستراتيجي - ٤ في إطار هذا الهدف الفرعي - ناتجا محددا على مستوى المقرر، سوف ييسر بلوغ النتائج المستهدفة على الصعيد القطري.

١٥٣ - وجرى تعريف قيادة ومشاركة البرنامج في تأمين موقف موحد لمنظومة الأمم المتحدة في مننديات الأمم المتحدة والمننديات الحكومية - الدولية باعتبارها مساهمة أخرى من المساهمات التي يقدمها البرنامج على مستوى المؤسسات لتعزيز التنسيق. ويتم إيرادها كنتائج محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

١٥٤ - ولم يتناول أي من أطر النتائج الاستراتيجية المواضيعية مسألة توفير الخدمات الإدارية والتنفيذية من جانب البرنامج. بيد أن هذه المسألة تشكّل عنصرا هاما من تواجد البرنامج الإنمائي وعمله على الصعيد القطري، وعاملا أساسيا في إنجاح العمليات الميدانية للأمم المتحدة. وعلى هذا النحو، فإن توفير هذه الخدمات يشكل مجالا محددا من مجالات الدعم الاستراتيجية (مجال الدعم الاستراتيجي - ٢). وقد اختار هذا المجال ٨٠ مكتبا من المكاتب القطرية التابعة للبرنامج الإنمائي، وهو يرمي إلى زيادة تعزيز الدعم الذي تقدمه هذه المكاتب. ويغطي هذا الدعم صناديق وبرامج الأمم المتحدة التي تضطلع بأنشطة تنفيذية في بلد معين، سواء كانت هذه الصناديق والبرامج مقيمة أو غير مقيمة. ويسعى البرنامج، من خلال تعزيز نوعية وفعالية الخدمات التي يقدمها، إلى تمكين منظومة الأمم المتحدة من توفير المجموعة الكاملة من الخبرات التي بوسعها توفيرها وتمكين البلدان من الحصول على هذه الخبرة وفقا لما تمليه احتياجاتها وأولوياتها.

١٥٥ - ويشكل هذا النهج المزدوج، الذي تعكسه نواتج إطار النتائج الاستراتيجية هذا، بعدا أساسيا للنتائج التي يسعى البرنامج إلى بلوغها من دعم منظومة الأمم المتحدة.

زاي - الإدارة

التحليل

الهدف: تحقيق الامتياز في إدارة عمليات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	
الأهداف الفرعية	
١ -	إدارة استراتيجية للمنظمة تستند إلى النتائج والموارد
٢ -	ضمان إدارة فعالة للموارد البشرية
٣ -	ضمان إدارة فعالة من حيث التكلفة للموارد المالية
٤ -	تعزيز التعلم والمساءلة
٥ -	التحول إلى منظمة موجهة نحو تلبية احتياجات العملاء

١٥٦ - تختلف المنهجية المتبعة في إقامة أطر النتائج الاستراتيجية لأغراض الإدارة عن المنهجيات الأخرى من جانب واحد هام. ففي حالة الإدارة. عُرِفَت النتائج تعريفا عاما منذ البداية بالنسبة للمؤسسة ككل. ويخضع جميع القائمين على الإدارة للمساءلة عن نفس المجموعة من النواتج المتصلة بالمعايير المالية والأولويات المتعلقة بالموارد البشرية. وحتى في هذه الحالة تم تعديل مجموعة النواتج العامة التي تم تعريفها منذ البداية كي تستوعب بشكل أفضل ما تقدمه المكاتب القطرية.

الهدف الفرعي ١: إدارة استراتيجية للمنظمة تستند إلى النتائج والموارد

١٥٧ - يركّز الهدف الفرعي الأول على أداء المنظمة فيما يتصل بالإدارة بالنتائج وتأمين الحصول على الموارد. وتشمل الإدارة بالنتائج كلا من التخطيط الاستراتيجي لأجل تحقيق النتائج والإبلاغ عن أداء البرامج فيما يتصل بإطار النتائج الاستراتيجي الذي تم وضعه. والإطار التمويلي المتعدد السنوات هو في المقام الأول إطار تمويلي حيث سيتم رصد مدى نجاح المنظمة في تعبئة الموارد، الرئيسية منها وغير الرئيسية، عن كُثْب والإبلاغ عنه.

الهدف الفرعي ٢: ضمان إدارة فعالة للموارد البشرية

١٥٨ - يجب أن تشكّل الإدارة الفعالة للموارد البشرية عنصرا أساسيا في أي استراتيجية تستند إلى النتائج. وقد استهدفت ثلاثة مجالات في إطار النتائج الاستراتيجية سيتم رصدها، هي: تعزيز نمو الموظفين وتمكينهم؛ والتوفيق بين الموارد البشرية والكفاءات اللازمة؛ وترويج سياسة البرنامج الإنمائي الخاصة بنوع الجنس. وعلى ضوء تحليل وظائف وأدوار البرنامج التي حددت في الفصل الأول من هذا التقرير، فإن كفاءة التوفيق بين الكفاءات في شغل وظائف المنسقين المقيمين يشكّل أولوية عالية جدا. وسيتم الاستمرار في اختبار الكفاءات وانتقاء المنسقين المقيمين على أساس الكفاءة بشكل نشط.

الهدف الفرعي ٣: ضمان إدارة فعالة من حيث التكلفة للموارد المالية

١٥٩ - تشكل الإدارة الفعالة من حيث التكلفة للموارد المالية البعد الثالث في تحقيق الامتياز الإداري بصفة عامة. وقد اختير عدد من المؤشرات الدقيقة تتيح قياس أداء البرنامج الإنمائي فيما يتصل بإدارة الموارد في الوقت المناسب وبكفاءة. وحيث أن هناك اعترافاً بأن إضفاء الطابع المؤسسي على التغيير، يندرج في صميم ضمان فعالية التكلفة جرت محاولة لإدراج معدل الاستثمارات في مشاريع التغيير ضمن إطار النتائج الاستراتيجية.

الهدف الفرعي ٤: تعزيز التعلم والمساءلة

١٦٠ - تعزيز ثقافة التعلم والمساءلة هو بُعد أساسي في أي استراتيجية تنظيمية مستدامة. وفي ميدان التعلم، يركز إطار النتائج الاستراتيجي على نشر الدروس المستفادة وإكساب إدارة المعرفة صبغة مؤسسية واستخدام تكنولوجيا المعلومات. وقد عُرِفَت إدارة المعرفة بوصفها بعداً جوهرياً في الملامح العامة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ولهذا، فستكون إدارة المعرفة من بين التوجهات الهامة للاهتمام الإداري للبرنامج الإنمائي. ويمثل استحداث وحدات الموارد دون الإقليمية جزءاً لا يتجزأ من هذا المجهود. أما تحديد المساءلة، فسيجري تتبعها من خلال مجموعة من مقاييس الأداء. وسيتم إرساء مجموعة من المقاييس الدقيقة مع مرور الوقت، وذلك ما سيسمح بتحليل الاتجاهات واتخاذ الإجراءات التصويبية في وقت مبكر.

الهدف الفرعي ٥: التحول إلى منظمة موجهة نحو تلبية احتياجات العملاء

١٦١ - يتعلق البعد الخامس والأخير للامتياز الإداري المدرج في إطار النتائج الاستراتيجية بتعزيز توجه البرنامج الإنمائي بوصفه منظمة في خدمة المستعملين. وتشكل الفعالية بدرجة كبيرة وظيفة من وظائف إرضاء المستعمل؛ ولذلك فالبرنامج الإنمائي يحتاج إلى وضع مجموعة من المقاييس التي ستتيح تثبيت توجهه نحو المستعملين وتكفل الجودة لشرائكه. ويمثل إطار النتائج الاستراتيجية محاولة أولى لإدراج بعض العناصر ذات الصلة.

١٦٢ - وسيتم تجميع مقاييس الأداء بواسطة ثلاث آليات تختلف باختلاف طبيعة المؤشرات التي يجري رصدها. ويتعلق عدد من المؤشرات بمقاييس الأداء التي يمكن تجميعها في شكل كلي من خلال نظم المعلومات المشتركة. أما المجموعة الثانية من مقاييس الأداء فستتيحها الوحدات التنفيذية في سياق التقارير السنوية التي تركز على النتائج. وهي تتعلق بتقييمات الأداء على مستوى الوحدة التنفيذية. وسيتم الحصول على المجموعة الثالثة من مقاييس الأداء من خلال الدراسات الاستقصائية للمستعملين. وهذا ضروري حيثما تكون التصورات الفردية ملازمة لطبيعة التقييم الذي يتم إجراؤه.

١٦٣ - وفيما يمثل الإطار التمويلي المتعدد السنوات برمته عملية تعلم في أثناء العمل، فإن النتائج الاستراتيجية للإدارة هو عمل تدريجي لأسباب محددة جداً. ومنذ أن استلم المدير الجديد للبرنامج وظيفته في تموز/يوليه ١٩٩٩، ومع إنشائه للفرقة الانتقالية، فإن العملية التي سيتم بواسطتها وضع الأهداف وقياس الأداء تخضع لمزيد من الاستعراض. وأي تعديلات إضافية تنجم عن هذا العمل ستشكل موضوع تبليغ إضافي من قبل مدير البرنامج.

رابعاً - المؤشرات

ألف - قياس التقدم

١٦٤ - يتوقف تقييم التقدم أو قياسه على وجود أهداف محددة. وتبرز معظم التقييمات بصورة نموذجية افتقار المشاريع والبرامج إلى أهداف واضحة وملموسة وتعذر قياس التقدم دون وجود معالم ومؤشرات. ويتسم هذا التقييم للتقدم بصعوبة أكبر على صعيد المنظمة. وتتيح أطر النتائج الاستراتيجية قاعدة ملموسة لتقييم الأداء فيما يتصل بأهداف قطرية وتنظيمية محددة. وقد أدرجت أنواع مختلفة من المؤشرات في أطر النتائج الاستراتيجية لتتبع التقدم المحرز في تحقيق الأهداف على الصعيد القطري وصعيد المنظمة على السواء.

١٦٥ - ونظراً للتركيز القوي الحالي على استخدام المؤشرات، فقد يكون من المفيد التأكيد مجدداً على أن وظيفة المؤشرات هي الإشارة وليس الشرح. والحالة هذه، فإن قيمة التقييم والتحليل الجيدين يظل مرغوباً فيها جداً. كما أن ثمة إغراء كبير بتحويل قياس التغيير ذاته إلى مهمة جسيمة وثقيلة. إن المؤشرات ودورها يجب أن يكونا متجذرين في العالم الواقعي. وكونها ذات صلة وذات صبغة استراتيجية يجعلها ذات أهمية.

١٦٦ - وفي نطاق عملية إطار النتائج الاستراتيجي، تقرر في وقت مبكر أن نتائج المؤشرات لا ينبغي أن تفرض مركزياً، بل يتعين بالأحرى استنتاجها بصورة أساسية من الواقع القطري بالتداول الوثيق مع أصحاب المصلحة والمستفيدين. على أن ثمة مجالان يشتمل فيهما النظام الجديد على مؤشرات موحدة.

١٦٧ - ويتعلق المجال الأول بتتبع أداء المؤسسة في تحقيق النتائج العامة. فمطالبة الوحدات التنفيذية بالتبليغ عن هذه النتائج على نحو متسق، ستمكن من رصد أداء المنظمة والتبليغ عنه في ميادين محددة. وتتيح النتائج والمؤشرات العامة فهماً أوسع نطاقاً لما تقوم به المنظمة. ويغدو هذا التحليل - لا سيما في مجال مقارنة التجارب فيما بين البلدان أو المناطق أو حتى فيما بين النهج الاستراتيجية - أداة إدارية قوية في شحذ قدرة المنظمة على إدارة النتائج. أما فيما يتعلق بالثاني، فقد تقرر وضع عدد محدود من مؤشرات التقدم المشتركة بالنسبة إلى الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية التي تبنتها المنظمة. وهذه المؤشرات لا تتناول في حد ذاتها على نحو مباشر مساهمة البرنامج الإنمائي في نتائج التنمية. إنها ترتبط بالمقاصد والأهداف الإنمائية المنصوص عليها في اتفاقيات الأمم المتحدة ومؤتمراتها وإعلاناتها وتقوم على القوائم الشاملة الثابتة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والأمم المتحدة (إطار مؤشر التقييم القطري المشترك وإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية) ومؤشرات البرنامج الإنمائي للتنمية البشرية.

١٦٨ - وتستخدم المؤشرات لقياس التغيير على مستويين هما مستوى المنظمة ومستوى الوحدة التشغيلية (أي المستوى القطري). ويتعين النظر في هذين الجانبين قبل إمكانية القيام بتقييمات متينة بشأن أداء المنظمة.

١٦٩ - ويعتبر التفاعل بين الميدان (القاعدة) والمقر (القمة) أساسيا في الفهم الكامل للكيفية التي يمكن أن تكون بها المؤشرات عنصرا مساعدا في تسجيل التقدم وقياسه. وتمثل مؤشرات النتائج والنواتج على الصعيد القطري القاعدة الأساسية. فهذه المؤشرات تحدد كيف يتم تسجيل التقدم أو قياسه في سياق قطري محدد. وتعطي المؤشرات العامة صورة عن الأداء على نطاق المنظمة. وبمساعدة مؤشرات الحالات، تكونت لدى البرنامج الإنمائي صورة بشأن تغير قضايا إنمائية محددة على الصعيدين العالمي والقطري. وتتيح هذه الصورة على نحو خاص تحديد مجال أعمال البرنامج الإنمائي في سياق موضوع أو قطاع محدد، الشيء الذي يمكن أن يساعد على تفادي حالات تكون فيها المنظمة على مستوى جيد من النجاح (وفقا لمعايير الأداء الداخلية الخاصة بها) ولكن القطاع ذاته في بلد ما قد لا يكون على نفس الدرجة من النجاح. ومن الأمثلة التقليدية في هذا المجال مشاريع الحراجة التي قد يعتبر فيها أداء فرادى المشاريع في بلد ما عاليا ولكن غطاء الغابات قد يكون سريع التدهور.

١٧٠ - ولقد جرى تناول مسألة النسبة بصورة مستفيضة في الأدبيات الفنية. ويتم التركيز في البرنامج الإنمائي على قبول كون أن نتائج التنمية تتوقف بصورة جوهرية على الاستراتيجيات والأنشطة المتفاعلة للعديد من الجهات المعنية بالتنمية. وهناك القليل من المؤشرات الملائمة لقياس المساهمات الفردية في النتيجة الإجمالية. ومع ذلك، فمن الضروري تسجيل وفهم ما تساهم به وكالة ما على نحو موثوق وكيف تنظم دعمها بتعاون مع الشركاء الآخرين. ولذلك، فإن السعي إلى تسهيل النتائج الإيجابية يجب أن يقوم على الشراكات الاستراتيجية التي تتطلب بدورها فهما واضحا لقدرات الأطراف المختلفة.

باء - نظام مؤشرات أطر النتائج الاستراتيجية

١٧١ - المؤشرات معالم للتغيير. فهي تمكننا من التحقق من حالة النتائج الإنمائية التي يسعى البرنامج الإنمائي إلى تحقيقها فضلا عن التقدم المحرز في توزيع المنتجات والخدمات التي تقع مسؤوليتها على المديرين بصورة مباشرة. ويتمثل الهدف الأساسي من المعالم والمؤشرات في دعم تخطيط البرامج وإدارتها والإفادة منها على نحو فعال. إن المؤشرات لا تساعد على إظهار النتائج وحسب، بل يمكنها أيضا أن تساعد على تحقيق النتائج - عن طريق إتاحة نقطة مرجعية للرصد واتخاذ القرارات ومشاورات أصحاب المصلحة والتقييم.

١٧٢ - ويكمن مفتاح المؤشرات الجيدة في الموثوقية - وليس في دقة القياس. ويتمثل التحدي في إدخال التغييرات على نحو ذي معنى - من خلال الجمع بين ما هو صحيح بصورة جوهرية وما يمكن رصده عمليا. ولهذا فمن الأفضل أن تكون لدينا مؤشرات تقدم أجوبة تقريبية على بعض القضايا المهمة، على أن تكون لدينا أجوبة دقيقة على العديد من القضايا التي لا أهمية لها.

١ - مؤشرات الحالات

١٧٣ - في سياق إطار النتائج الاستراتيجية، أعدت مؤشرات الحالات لأجل أربع فئات برنامجية لعمل البرنامج الإنمائي (أي بغض النظر عن البيئة المواتية للتنمية البشرية المستدامة). ولا يمكن إرجاع التغييرات الطارئة على هذه المؤشرات بصورة مباشرة إلى عمل البرنامج الإنمائي. ويتمثل هدفها الرئيسي في تمكين المكاتب القطرية للبرنامج الإنمائي والمنظمة على الصعيد العالمي من إبراز القضايا الرئيسية المحتملة من خلال تركيز الاهتمام ورصد التقدم في ميادين محددة رئيسية.

١٧٤ - وليس ثمة معايير منهجية وتعريفات متفق عليها دولياً فيما يتعلق بمؤشرات الإدارة والحقوق المدنية والسياسية. ومع ذلك، فقد استحدثت مؤشرات للتقييم القطري المشترك، وهي بدرجة كبيرة مؤشرات نوعية في صبغتها ولم يتم بعد تجريبيها في الميدان تجريباً كاملاً. وترتبط هذه المؤشرات على نحو وثيق بالأهداف والمقاصد الإنمائية المنصوص عليها في اتفاقيات الأمم المتحدة ومؤتمراتها بشأن الإدارة والحقوق المدنية والسياسية. وفي شكلها الراهن، تتسم مؤشرات التقييم القطري المشترك بكونها أشبه بمؤشرات النواتج منها بمؤشرات الحالات وفقاً لتعاريف البرنامج الإنمائي. ونظراً للأسباب المذكورة آنفاً ونظراً كذلك لأن قوة إطار النتائج الاستراتيجية تتجلى أكثر من خلال مؤشرات النواتج، فإن مؤشرات الحالات لم يتم استحداثها في هذه النقطة لإطار النتائج الاستراتيجية الخاص هذا.

١٧٥ - ويلخص الجدول ٣ مؤشرات الحالات التي اختارها البرنامج الإنمائي للفئات الفنية الأربع الأخرى، مشيراً إلى النقاط المرجعية التي أثرت في الاختيار.

الجدول ٣ - مؤشرات الحالات

القضاء على الفقر وسبل العيش المستدامة	
المؤشرات	النقاط المرجعية
نسبة عدد الأفراد الفقراء (النسبة المئوية التي تعيش دون الخط الوطني للفقر)	مؤتمر القمة العالمي للتنمية الاجتماعية
نسبة عدد الأفراد الفقراء (النسبة المئوية التي تحصل على أقل من دولار واحد في اليوم)	المؤتمر العالمي لتوفير التعليم للجميع
الرقم القياسي للفقر البشري	
(معدل البالغين الذين يعرفون القراءة والكتابة المتراوحة أعمارهم بين ١٥ و ٢٤ سنة)	مؤتمر القمة العالمي من أجل الطفل
(نسبة الأطفال دون الخامسة من العمر الذين يعانون من سوء التغذية)	المؤتمر العالمي الرابع المعني بالمرأة
(النسبة المئوية من الفرص المستدامة للوصول إلى مياه الشرب المأمونة)	مؤتمر القمة العالمي للأغذية
(النسبة المئوية لفرص الوصول إلى خدمات الرعاية الصحية الأساسية)	

(النسبة المئوية لفرص الوصول الملأئم إلى المرافق الصحية) النسبة المئوية لعمالة القطاع غير الرسمي من العمالة الإجمالية معدل تفشي فيروس نقص المناعة البشرية في أوساط البالغين الاعتراف في القانون بالحق في حرية التعبير والاشتراك في الجمعيات والاجتماعات	مؤتمر الأمم المتحدة الثاني للمستوطنات البشرية
حماية البيئة وإحيائها	
المؤشرات	النقاط المرجعية
انبعاثات (بالأطنان) غازات الدفيئة (النسبة المئوية للتغير السنوي) استهلاك (بالأطنان) المواد المستنفدة لطبقة الأوزون (النسبة المئوية للتغير السنوي) عدد الأنواع المهددة أو المعرضة للخطر أو المنقرضة (النسبة المئوية للتغير السنوي) النسبة المئوية لمجمل الأراضي التي تعرضت للتصحر/التدهور (النسبة المئوية للتغير السنوي) النسبة المئوية للسكان الذين لديهم إمكانية الوصول إلى المياه المأمونة والمرافق الصحية (النسبة المئوية للتغير السنوي)	مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية
المساواة بين الجنسين والتهوض بالمرأة	
المؤشرات	النقاط المرجعية
الرقم القياسي للتنمية المرتبط بنوع الجنس مقياس تمكين المرأة	المؤتمر العالمي الرابع المعني بالمرأة
نسبة الأولاد الذين يدرسون بالتعليم الثانوي إلى البنات حصة الإناث (النسبة المئوية) من العمالة بأجر في الأنشطة غير الزراعية النسبة المئوية للمقاعد التي تحتلها النساء في الحكومة الوطنية، بما في ذلك البرلمان الرقم القياسي للفقر البشري (معلومات مصنفة حسب نوع الجنس)	اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة
حالات التنمية الخاصة	
المؤشرات	النقاط المرجعية
المنطقة/النسبة المئوية للسكان المشمولين بخطط الطوارئ في حالات الكوارث المناطق القطرية المشمولة بخرائط المخاطر (الطبيعية، البيئية، التكنولوجية) مواءمة وقابلية الوصول إلى المخزونات الاحتياطية والأمن الغذائي النسبة المئوية من السكان المعتمدين على المساعدات الإنسانية	إعلان يوكوهاما

٢ - مؤشرات النواتج والمحصلات على الصعيد القطري

١٧٦ - بما أن النواتج والمحصلات يشكلان كلاهما نتائج بالنسبة إلى البرنامج الإنمائي، فقد عيّنت مؤشرات لكليهما للمساعدة على قياس التقدم المحرز نحو بلوغ النتائج المتوخاة.

١٧٧ - وتقيس مؤشرات النواتج عموماً كمية (وأحياناً نوعية) البضائع والخدمات التي يتم استحداثها أو توفيرها من خلال استعمال المدخلات. ويمكن أن تشمل هذه المؤشرات، بحسب الحالة، عناصر مثل عدد الأشخاص المدربين وعدد حلقات العمل المعقودة.

١٧٨ - أما مؤشرات النتائج فتقيس التقدم المحرز نحو التغيير الذي نود إحداثه في حالة إنمائية معينة. ويمكن أن تشمل، بحسب الحالة، عناصر مثل نسبة المقاعد البرلمانية والمناصب الحكومية العليا التي تحتلها النساء ونسبة الميزانية الوطنية المخصصة للبرامج الاجتماعية.

٣ - مؤشرات النواتج العامة

١٧٩ - تستمد النواتج العامة أصلها من الأدلة العملية النابعة من الحالات القطرية. ويتم توليدها انطلاقاً من تحليل مختلف النتائج المتوخاة المبينة في أطر النتائج الاستراتيجية. ويسمح لنا مفهوم النتائج العامة بإظهار تركيز العمل في ميادين محددة؛ كما أنه يشكل قاعدة للشروع في قياس الأداء على المستوى المؤسسي.

١٨٠ - وقد شكل تعريف مؤشرات النواتج العامة تحدياً إلى حد ما. وكانت لدينا اهتمامات رئيسية ثلاث عند وضع هذه المؤشرات:

(أ) الحاجة إلى التوصل إلى النواتج العامة المبينة في إطار النتائج الاستراتيجية المشترك بطريقة ذات معنى؛

(ب) جدوى التجميع؛

(ج) جدوى إثبات صحة مؤشرات النواتج العامة بالمؤشرات الموضوعية على الصعيد القطري.

وتستجيب معايير الاختيار - التي يعرض لها الفصل الثالث - المتعلقة بالمؤشرات العامة المقترحة، لهذه الاهتمامات الثلاثة.

١٨١ - وتتسم مؤشرات النتائج العامة في معظمها بكونها أساساً إحصاءات لعدد البلدان التي تحقق النواتج المتوخاة. بيد أنه من المهم التأكيد على أن هذا الإحصاء يركز على التقدم المحرز في ظروف قطرية محددة تستمد من مؤشرات النواتج على الصعيد القطري.

١٨٢ - وتمثل المؤشرات العامة (انظر DP/1999/CRP.12) محاولة أولى لقياس الأداء المؤسسي في البرنامج الإنمائي. وهي تنقسم تقريبا إلى نوعين هما: (أ) مؤشرات تمثل التقدم المحرز نحو تحقيق ناتج عام محدد في نطاق أهداف محددة؛ (ب) مؤشرات تبرز عدد البلدان التي تبلغ أهدافها في نطاق مجال استراتيجي محدد للدعم.

١٨٣ - ومن المتوقع أن يتم إدخال تنقيحات إضافية في بلورة مؤشرات النواتج العامة. وفي شكلها الحالي، يمكن إجراء تحليل متعمق بدرجة أكبر لهذه المؤشرات، يشمل تحليل المؤشرات القطرية في مجالات منتقاة.

١٨٤ - ولا بد من الإدلاء بتعليق موجز بشأن مؤشرات الإدارة: فهي تهدف إلى تحقيق فعالية المنظمة على المستوى الداخلي فضلا عن علاقاتها مع العملاء وأصحاب المصلحة. وهي تتيح أهدافا لميادين إدارية رئيسية كما هي محددة في أطر النتائج الاستراتيجية للإدارة.

٤ - شروط الاختيار وأنواع المؤشرات

١٨٥ - يجب الالتزام بالمعايير التالية عند اختيار مؤشرات أطر النتائج الاستراتيجية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي:

(أ) ينبغي أن توفر المؤشرات مقاييس ملائمة وقوية للتقدم تجاه النواتج المستهدفة وتجاه الأهداف الفرعية والأهداف الرئيسية في نهاية المطاف. كما يجب أن تكون المؤشرات واضحة ومباشرة نسبيا لأغراض التفسير؛

(ب) ينبغي ألا يلقى جمع البيانات الخاص بالمؤشرات على عاتق المكاتب القطرية عبئا غير ضروري (تكلفة و/أو مجهود)؛

(ج) ينبغي بناء المؤشرات من البيانات المتاحة المثبتة المصادر بقدر الإمكان، مع مراعاة أن تكون قابلة للقياس وأن تتيح إمكانية مواصلة عملية القياس بصورة متسقة عبر الزمن؛

(د) ينبغي أن تكون المؤشرات مملوكة لأغلبية أصحاب المصلحة وأن تكون ذات معنى بالنسبة لهم.

خامسا - الإطار المتكامل للموارد

١٨٦ - يشتمل الإطار التمويلي المتعدد السنوات على عنصرين: إطار النتائج الاستراتيجية والإطار المتكامل للموارد. ويجمع هذان الإطاران، ولأول مرة، بين أطر لتخصيص الموارد للبرامج ولدعم البرامج والدعم المقدم

إلى الأمم المتحدة وإلى التنظيم والإدارة. وتتوافق هذه الأطر توافقا تاما مع مبادئ الميزنة المواءمة، وكذلك مع فئات الاعتمادات القائمة. ويمثل الدعم المقدم إلى الأمم المتحدة فئة خاصة ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ترتبط بالدور الخاص الذي يضطلع به البرنامج الإنمائي في دعم أنشطة الأمم المتحدة التنفيذية، بما في ذلك تمويل وإدارة نظام المنسقين المقيمين.

١٨٧ - ويغطي الإطار المتكامل للموارد فترة الأربع سنوات ٢٠٠٣-٢٠٠٠ بالاتساق مع الإطار التمويلي المتعدد السنوات (انظر الجدول ٤ والرسم البياني ٣). وقد أدمجت ميزانية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لفترة السنتين، التي تغطي فترة السنتين الأولى، في الإطار المتكامل للموارد، الذي صمم بحيث يستوعب دورتي ميزنة لفترة السنتين ويتيح في نفس الوقت للمجلس التنفيذي خيار استعراض مقترحات مفصلة للميزانية الواردة في وثيقة الميزانية.

الجدول ٤ - إطار تخصيص الموارد (٢٠٠٣-٢٠٠٠)

(بملايين دولارات الولايات المتحدة)

الفئة	مخصصات البرنامج				دعم البرنامج					التنظيم والإدارة: موارد عادية ^(٤)	الدعم المقدم إلى الأمم المتحدة: موارد عادية ^(٥)	المجموع الكلي	
	موارد أخرى				الموارد العادية								
	موارد عادية	تكاليف مع الحكومات	تقاسم التكاليف والصناديق الاستثمارية	تقاسم التكاليف	المكاتب القطرية	المقر	تكاليف المكتب المحلي	خدمات إدارية وتنفيذية	مجموع الموارد العادية				موارد أخرى
البرنامج (الحكم، بيئة الفقر، نوع الجنس والحالات الإنمائية الخاصة) أقل البلدان نمواً البلدان الأخرى البلدان المانحة الصافية	٣١١	١	٣٣	٧٠٩	٢٠٥٣	٢٤٥	٧٢	٣٣	٣٥	٣١٩	٤٣	٣٦٢	٢٤١٥
	٨٥١	٣٠٩٧	٨١١	٤٧٥٩	٢٨١	٤٥	٧٧	٢٢	٢٧٣	٢٢٨	٥٠١	٥٠١	٥٢٥٩
	صفر	٧٣٩	٩	٧٤٨	١٥	٢	٨	صفر	٩		٤٤	٥٣	٨٠١
المجموع الفرعي	٢١٦١	٣٨٦٩	١٥٢٩	٧٥٥٩	٥٤٢	١١٩	١١٧	٥٧	٦٠٠	٣١٥	٩١٦	٩١٦	٨٤٧٥
بلدان أخرى ^(١)	٤٨٩	٥	٥٦٣	١٠٥٧	(ب) ٣	صفر	صفر	١٣	١٦	٣٣	٤٩	٣٣	١١٠٦
المجموع	٢٦٥٠	٣٨٧٤	٢٠٩٢	٨٦١٦	٥٤٥	١١٩	١١٧	٧٠	٦١٧	٣٤٨	٩٦٥	٩٦٥	٩٥٨١
التنظيم والإدارة													٢٢٢
الدعم المقدم إلى الأمم المتحدة دعم البرنامج للممثل المقيم المكاتب القطرية مكتب المجموعة الإنمائية مكتب خدمات المشتريات المشاركة بين الوكالات متطوعو الأمم المتحدة													٦٢ ٢٠١ ٥ ٧ ٥٤
المجموع													٣٣٠
المجموع الكلي	٢٦٥٠	٣٨٧٤	٢٠٩٢	٨٦١٦	٥٤٥	١١٩	١١٧	٧٠	٦١٧	٣٤٨	٩٦٥	٩٦٥	١٠١٣٣

- (أ) يغطي كل من الموارد العادية وموارد البرنامج الأخرى والبرامج الإقليمية والعالمية وغيرها (التقييم، التعاون التقني فيما بين البلدان النامية، وبرنامج تقديم المساعدة إلى الشعب الفلسطيني، وأمريكا الوسطى، وخدمات دعم التنمية ... إلخ).
- (ب) يغطي الميزانية المتعلقة ببرنامج تقديم المساعدة إلى الشعب الفلسطيني.
- (ج) يستثني التنظيم والإدارة للموارد الأخرى، التي تبلغ قيمتها ١٧,٢ مليون دولار.
- (د) لا يعكس أنشطة الموارد الأخرى الخاصة بمكتب خدمات المشتريات المشتركة بين الوكالات ومنطوعي الأمم المتحدة.

الرسم البياني ٣ - إطار تخصيص الموارد (٢٠٠٣-٢٠٠٠)

الفئات المتوائمة للميزانية

(بملايين دولارات الولايات المتحدة)

البرنامج: تقاسم التكاليف الأخرى والصناديق الاستثمارية ٢١٪

٦١٧ مليون دولار

دعم البرنامج: موارد عادية ٦٪

٣٤٨ مليون دولار

دعم البرنامج: موارد أخرى ٣٪

٢٢٢ مليون دولار

التنظيم والإدارة ٢٪

٣٣٠ مليون دولار

دعم أنشطة الأمم المتحدة التنفيذية ٣٪

البرنامج: موارد منتظمة ٢٦٪

البرنامج: تقاسم التكاليف مع الحكومات ٣٩٪

٨٧٤ م. ٣ دولار

٠٩٢ م. ٢ دولار

٦١٧ م. دولار

٣٤٨ م. دولار

٢٢٢ م. دولار

٣٣٠ م. دولار

الرسم البياني ٤ - دعم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لأنشطة
الأمم المتحدة التنفيذية (٢٠٠٣-٢٠٠٠):
المكاتب القطرية

(٢٠١,٥ مليون دولار)

دعم البرامج الأخرى لمنظومة الأمم المتحدة، الممثلون
المقيمون لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي
١٩%

التنسيق الخاص بمنظومة الأمم المتحدة
٢١%

كفالة الأمن بالنيابة عن منظومة الأمم المتحدة
٩%

دعم البرامج الأخرى لمنظومة الأمم المتحدة عدا ممثلي
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المقيمين ٣٦%

الأنشطة الإعلامية لمنظومة الأمم المتحدة ٥%

طلبات الأمين العام ٣%

حالات الطوارئ/الإغاثة الإنسانية ٧%

١٨٨ - وتتمثل افتراضات الدخل التي يستند إليها الإطار المتكامل للموارد في الآتي:

(أ) موارد عادية - يفترض أن ترتفع قيمة التبرعات في إطار الإطار التمويلي المتعدد السنوات لتصل إلى ٨٠٠ مليون دولار (عام ٢٠٠٠) و ٩٠٠ مليون دولار (عام ٢٠٠١) و ١٠٠٠ مليون دولار (عام ٢٠٠٢) و ١١٠٠ (عام ٢٠٠٣). ويفترض هذا أن الهدف المتمثل في الوصول بها إلى ١,١ بليون دولار، الذي تحدد عام ١٩٩٨، سيتم تحقيقه في غضون خمس سنوات. وعليه يفترض الإطار المتكامل للموارد وجود موارد عادية متاحة يبلغ مجموعها ٣,٨ بليون دولار؛

(ب) تقاسم التكاليف مع الحكومات - تبلغ قيمة المبلغ المسقط ٣,٩ بليون دولار. ويفترض هذا حدوث انخفاض طفيف عن المبلغ المسقط لعام ١٩٩٩، إذا كان في الإمكان الأخذ به خلال فترة السنوات الأربع التالية. ويمثل تقاسم التكاليف مع الحكومات الفئة الوحيدة التي لم يسقط لها زيادة عن أساس عام ١٩٩٩؛

(ج) الصناديق الاستثمارية/ مشاركة طرف ثالث في تقاسم التكاليف - تبلغ قيمة المبلغ الذي أسقط ٢,١ بليون دولار. ويرتبط ذلك إلى حد كبير بأنشطة الصناديق الاستثمارية. ويمثل هذا الإسقاط زيادة سنوية مسقطة بنسبة ٥ في المائة عن الأساس المسقط لعام ١٩٩٩. وفي ضوء الأنماط الحالية لالتزامات المانحين، فإن هذا يبدو أنه تقدير متحفظ تماما.

١٨٩ - وتبلغ القيمة الكلية للموارد المسقطة للإطار التمويلي المتعدد السنوات (٢٠٠٠-٢٠٠٣) ١٠,١ بليون دولار. ويتعلق مبلغ ٣,٨ بليون دولار منها بالموارد العادية، التي تشكل المرتكز الأساسي للمنظمة. وقد كان مدير البرنامج مدركا، وهو يضع هذه التقديرات، أن المجلس التنفيذي أوضح، في مقرره ٢٣/٩٨، أن الهدف من الإطار التمويلي المتعدد السنوات هو زيادة الموارد الأساسية. غير أن مدير البرنامج يبدي اهتماما فائقا بالاتجاهات الحالية المتعلقة بالموارد العادية، وسيطلب مشورة المجلس في الدورة الحالية، وبصفة خاصة فيما يتعلق بالنتائج المترتبة على جوانب القصور المرتقبة.

١٩٠ - وفيما يختص بدعم البرنامج، فإنه من المهم ملاحظة أن توزيع الموارد العادية يرجح كثيرا كفة أقل البلدان نموا. فبرغم أن نسبة ٣٦ في المائة فقط من مجموع عدد المكاتب القطرية تقع في هذه البلدان، إلا أن نسبة ٥٣ في المائة من الموارد العادية (صافي) المتاحة لدعم البرنامج قد خصصت لهذه البلدان. ومن المهم أيضا ملاحظة أن حوالي ٦٠ في المائة من مجموع الموارد (عادية وغير عادية) المخصصة لدعم البرنامج في أقل البلدان نموا، تتحملها مباشرة هذه البلدان نفسها.

١٩١ - ويقدم الرسم البياني ٤ توزيعا للنققات المتعلقة بتقديم الدعم إلى الأمم المتحدة. ومن المهم التعرف على مجموعة المهام المضطلع بها والمرتبطة بتقديم الدعم إلى المكاتب القطرية.

١٩٢ - وتشير تحليلات إطار النتائج الاستراتيجية، والاستعراض العام المقدم في الفصل الأول من هذا التقرير، إلى أهمية التواجد كجزء لا يتجزأ من قدرات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وكما أشير في الاستعراض العام، ربما يتيح التركيز على النواتج فرصة تجاوز التمييز التقليدي بين البرنامج في مقابل التواجد. ويتيح الجدولان ٥ و ٦ فرصاً إضافية لإمعان النظر في هذه المسألة.

١٩٣ - لا تقدم النسبة المحددة في قرار المجلس التنفيذي ٢٢/٩٥ (انظر السطرين ٦ و ٧) صورة كاملة عن الحقائق المعقدة التي تكمن وراء أنشطة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للسنوات ٢٠٠٠-٢٠٠٣. ويوضح الجدول ٥ مجموعة كبيرة من الطرق التي يمكن بها تفسير النسب. غير أن التفسير الملائم سيكون هو التفسير الذي يجمع بطريقة ذات مغزى بين نوعية عمل المنظمة وملاحها التي يجيزها المجلس التنفيذي.

١٩٤ - ويتحدث الجدول ٦، بطريقة مباشرة، عن مسألة تكلفة الابقاء على تواجد عالمي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ويتمثل ما يمكن استخلاصه من الجدول في أنه، بالنسبة للمانح الرئيسي للبرنامج (يعرف بأنه يأتي ضمن الخمسة الذين يأتون على رأس القائمة)، تكون تكلفة استمرار تشغيل فرع الأمم المتحدة التنفيذي في البلدان ذات الدخل غير المنخفض، في كل منطقة من مناطق أمريكا اللاتينية والدول العربية وأوروبا ورابطة الدول المستقلة، أقل من مليون دولار في السنة في المتوسط. ويحسب هذا التقدير بحساب التبرع الذي يقدمه أحد المانحين الرئيسيين الخمسة للبرنامج، كمساهمة في التكلفة الصافية لتشغيل المكاتب القطرية في جميع البلدان ذات الدخل غير المنخفض في كل منطقة من المناطق. وبناء عليه إذا كانت مساهمة أحد هؤلاء المانحين الرئيسيين الخمسة في مجموع التبرعات السنوية هي ١١ في المائة، ويبلغ مجموع التكلفة الصافية للمكاتب القطرية للبرنامج الإنمائي في البلدان ذات الدخل غير المنخفض في منطقة الدول العربية ٧,٥ مليون دولار. فستكون بذلك التكلفة بالنسبة لهذا المانح في تشغيل المكاتب في البلدان ذات الدخل غير المنخفض في الدول العربية هي ٨٢٠ ٠٠٠ دولار في السنة.

١٩٥ - ويعيد الجدول ٦ إلى بؤرة التركيز مسألة فعالية من حيث التكلفة كقيمة أساسية في أنماط التعاون متعدد الأطراف ويقدم الجهاز التنفيذي للأمم المتحدة بديلاً يتميز بقدر عالٍ من الفعالية من حيث التكلفة، تحديداً بسبب أن بلدان كثيرة تتعرض لضغوط تجبرها على الحد من البنى الأساسية للمعونة الإنمائية الخاصة بها.

الجدول ٥ - الإطار المتكامل للموارد، ٢٠٠٣-٢٠٠٠

المبلغ (بدولارات الولايات المتحدة)	المبلغ (بدولارات الولايات المتحدة)	أنواع النفقات	بالمقارنة مع	النسبة المئوية
٢	٢٣٩ مليون	نفقات التنظيم والإدارة (عادية وغير ذلك)	مجموع النفقات	١٠,١ بليون
٤	٢٣٩ مليون	نفقات التنظيم والإدارة (عادية وغير ذلك)	تبرع / طرف ثالث / نفقات الصناديق الاستثمارية	٥,٨ بليون
١٠	١ بليون	الميزانية العادية لفترة السنتين (صافي)	مجموع النفقات	١٠,١ بليون
١٧	١ بليون	الميزانية العادية لفترة السنتين (صافي)	تبرع / طرف ثالث / نفقات الصناديق الاستثمارية	٥,٨ بليون
٢٠	٧٧٠ مليون	الميزانية العادية لفترة السنتين (صافي) (باستثناء الدعم المقدم إلى الأمم المتحدة)	مجموع التبرعات	٣,٨ بليون
٢٦	١ بليون	الميزانية العادية لفترة السنتين (صافي)	مجموع التبرعات	٣,٨ بليون
٢٣	٢٥٠ مليون	الميزانية العادية لفترة السنتين (صافي) للعام ٢٠٠٣ فقط	مجموع التبرعات (عام ٢٠٠٣ فقط)	١,١ بليون

سادسا - تقديم التقارير

١٩٦ - يشير مدير البرنامج، في الوثيقة DP/1999/CRP.4 إلى أنه جرى إعداد تصور لصكين رئيسيين لتقديم التقارير إلى المجلس التنفيذي هما: التقرير السنوي الذي يركز على النتائج، والذي يقدم إلى المجلس في دورته العادية الثانية كل عام، والذي يقدم تقريراً عن التقدم المحرز في الإسهام في النواتج المحددة في إطار النتائج الاستراتيجية. وبالإضافة إلى ذلك، يقدم تقرير الإطار التمويلي المتعدد السنوات الذي يقدم تقييماً أكثر تعمقاً للنتائج التي تحققت في نهاية دورة السنوات الأربع.

١٩٧ - ويقترح مدير البرنامج الإبقاء على هذا الهيكل لتقديم التقارير، وتقديم مقترحات أكثر تفصيلاً أدناه. ويبقى مدير البرنامج موضوع تقديم التقارير هذا قيد الاستعراض، وقد يرغب في الرجوع إلى المجلس التنفيذي بمزيد من التوضيحات والتعديلات بشأنه. ويهتم مدير البرنامج بصفة خاصة بكفالة أن يؤخذ عدد من الجوانب المتعلقة بالمسألة في الاعتبار. إذ من الضروري أن تدمج أشكال تقديم التقارير بقدر الإمكان في احتياجات الإدارة التنفيذية، لأن هذا سيخفف عبء العمل ويصل بالقيمة الكامنة في تقديم التقارير إلى مداها الأقصى. ويجب أن تنعكس رؤية مدير البرنامج الخاصة، وكذلك عمل الفرقة الانتقالية، في الترتيبات النهائية الخاصة بتقديم التقارير. وختاماً، يعتقد مدير البرنامج أن هناك حاجة لإجراء مشاورات متعمقة مع المجلس قبل إعداد التوصيات الخاصة بتقديم التقارير في صيغتها النهائية.

التقرير السنوي الذي يركز على النتائج

١٩٨ - جرى إعداد تصور للتقرير السنوي الذي يركز على النتائج بحيث يحتوي على ثلاثة مكونات رئيسية:

(أ) الأداء المؤسسي على مستوى النواتج العامة. إذ ستم زيادة التقدم المحرز على أساس مؤشرات الأداء على مستوى هذه النواتج العامة، والتي سيجري استعراضها بصورة انتقائية؛

(ب) الاستعراض العام الشامل للنفقات على مستوى الأهداف الفرعية والأهداف الرئيسية؛

(ج) تقديم تقارير انتقائية متعمقة عن التقدم المحرز بشأن عدد محدود من النواتج، مع الإشارة صراحة إلى النواتج وإلى مؤشرات قطرية محددة؛

١٩٩ - ولقد أراد مدير البرنامج أن يوجه الانتباه إلى عدد من المسائل الناجمة عن هذا الاقتراح:

(أ) يعتقد مدير البرنامج بضرورة التوصل إلى اتفاق مع المجلس التنفيذي بشأن عدد محدود من النواتج، ليتم إعداد تقارير متعمقة عنها كل عام. وسيتيح الاختيار الانتقائي إمكانية المزيد من التعمق، وإمكانية استخدام معلومات أساسية عن التقديرات والتقييمات، واستخدام بيانات قطرية محددة عن النواتج والمؤشرات. حيث توجد علاقة تبادلية مبسطة بين الاختيار الانتقائي والتعمق والتعلم؛

(ب) يتطلب الاختيار الانتقائي أن يضطلع المجلس التنفيذي بدور جديد، وسيقوم المجلس كل عام باختيار من ثلاثة إلى خمسة من النواتج الرئيسية ليقوم مدير البرنامج بتقديم تقارير متعمقة عنها.

وستمثل هذه الموضوعات الأساس للمزيد من المناقشات الموضوعية في المجلس. كما ستكون التحليلات المطلوبة لإعداد مثل هذه التقارير مدخلات هامة في التنظيم الاستراتيجي داخل المنظمة؛

(ج) يقترح مدير البرنامج أن يعامل عام ٢٠٠٠ على أنه عام انتقالي. فالواقع أن التقرير السنوي الذي يركز على النتائج والذي سيقدم في نيسان/أبريل ٢٠٠٠ سيكون تقريراً انتقالياً نظراً لأنه يتعلق بعام ١٩٩٩، أي العام الذي يسبق البداية الرسمية لفترة الإطار التمويلي المتعدد السنوات. وسيرجع مدير البرنامج بمقترحات إلى المجلس بشأن تحديد الموضوعات التي سيغطيها التقرير السنوي الذي يركز على النتائج في نيسان/أبريل ٢٠٠٠؛

(د) يجري استعراض خيارات متعددة من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بشأن طريقة تقديم تقارير عن النفقات. وستقدم تقارير شاملة على مستوى الأهداف الرئيسية. ويتوقع أيضاً أن يشمل ذلك مستوى الأهداف الفرعية. وربما أمكن إعداد تقارير أكثر اتساقاً بالانتقائية على مستوى مجالات الدعم الاستراتيجية. ويتمثل التحدي الذي يواجه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في أن أنظمة التصنيف القائمة لتسجيل النفقات لا تتطابق مع هيكل إطار النتائج الاستراتيجية. غير أن هذا يعتبر من الأشياء المتوقعة نظراً لأن البرنامج الإنمائي في مرحلة انتقال من أنظمة التصنيف القائمة على المدخلات/القطاع إلى تعاريف تتعلق بالنواتج. وهناك ثلاثة خيارات متاحة لمدير البرنامج هي (١) وضع التصنيفات المعمول بها في الهيكل الجديد؛ (٢) إعادة تصميم نظام التصنيف بكامله؛ (٣) تشغيل النظامين بصورة متوازنة. ويقوم مدير البرنامج حالياً باستعراض الآثار المترتبة على تكلفة كل واحد من هذه الخيارات. وفيما يختص بالتقرير السنوي الذي يركز على النتائج لشهر نيسان/أبريل ٢٠٠٠، يعتزم مدير البرنامج أن يقوم ببساطة بوضع التصنيفات المعمول بها حالياً في الهيكل الجديد.

تقرير الإطار التمويلي المتعدد السنوات

٢٠٠ - لم يتسن لمدير البرنامج بعد أن ينظر بشكل كاف في النطاق والسياق الكاملين لتقرير الإطار التمويلي المتعدد السنوات. وهناك مع ذلك عدد من النقاط الرئيسية الناشئة، فتقرير الإطار التمويلي المتعدد السنوات يمثل فرصة لإعداد تقييم أكثر تعمقاً للتقدم المحرز فيما يتعلق بالنواتج. كما أنه يتيح أكثر الفرص لملاءمة إعداد التقارير عن مؤشرات الحالة. كما أن فترة الأربع سنوات تمثل إطاراً زمنياً أكثر واقعية لمحاولة إجراء تقييم جاد. علماً بأن إحدى المسائل التي لم يتم حلها بعد تتعلق بالتوقيت. كما أن تقرير الإطار التمويلي المتعدد السنوات يفترض فيه أن يغطي كامل فترة الإطار - الشيء الذي يبدو معه أن التقرير يجب أن يعد في العام التالي لنهاية الفترة. ولكن، ولأغراض استخدام التقرير كمدخل في اتخاذ القرار بشأن الإطار التمويلي الجديد المتعدد السنوات، يتعين إعداد التقرير خلال العام الرابع، وربما العام الثالث، للإطار الحالي. وسيرجع مدير البرنامج ببعض المقترحات إلى المجلس التنفيذي بشأن كيفية حل هذه المعضلة.

سابعاً - إجراء المجلس التنفيذي

٢٠١ - قد يرغب المجلس التنفيذي في اتخاذ قرار على أساس المعلومات الواردة في هذه الوثيقة.

— — — — —