

Distr.: General  
28 March 2024  
Arabic  
Original: English

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



الدورة السنوية لعام 2024

3 إلى 7 حزيران/يونيه 2024، نيويورك

البند 18 من جدول الأعمال المؤقت

بيان المدير التنفيذي لمكتب الأمم المتحدة

لخدمات المشاريع

## تنفيذ الخطة الاستراتيجية المعاد صياغتها لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، 2025-2022

تقرير المدير التنفيذي لعام 2023

موجز

يقدم هذا التقرير تحديثاً بشأن تنفيذ الخطة الاستراتيجية المعاد صياغتها للفترة 2022-2025، التي أقرها القرار 16/2023 وهو يشمل تحقيق الطموحات بشأن الأحداث الأثر والنتائج التشغيلية والنتائج التي حققتها الإدارة، ويعرض الدروس المستفادة ومجالات التحسين.

ويوضح التقرير المساهمات التي تسد الثغرات في التنفيذ من أجل مساعدة المحتاجين ودعم البلدان في تسريع وتيرة تحقيق أهداف التنمية المستدامة. ويبين التقرير كيف أن دور مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع المتمثل في زيادة القدرة على التنفيذ من خلال خدمات المشاريع الفعالة من حيث التكلفة أساسي للجهود التي تبذلها الجهات الفاعلة الأخرى من أجل تعزيز السياسات الإنمائية والتمويل.

وبحلول نهاية عام 2023، بلغ عدد موظفي مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع 226 5 موظفاً، ينفذون حافظة تضم قرابة 1 100 مشروع في أكثر من 80 دولة. وفي عام 2023، وسّع المكتب قدرات زهاء 180 شريكا من الأمم المتحدة وخارجها، حيث قدّم خدمات مشاريع بقيمة 2,7 بليون دولار. واشترى سلعاً وخدمات بقيمة تناهز 1,6 بليون دولار من أكثر من 5 500 مورد؛ وأدار أكثر من 510 ملايين دولار في شكل منح لفائدة أكثر من 2 300 شريك منفذ؛ واستقدم 3 726 موظفاً لمكتب الأمم المتحدة



لخدمات المشاريع وشركائه. ووقع المكتب اتفاقيات مع شركاء بقيمة تزيد عن 3 بلايين دولار، منها 300 التزام جديد.

وعمل المكتب مع الجهات الفاعلة في مجالات السلام والأمن والجهود الإنسانية والإنمائية. وكان زهاء ثلثي تدخلاته في بلدان ذات أوضاع خاصة أو هشة. وتمحورت نصف أنشطة المكتب تقريبا حول الهدف 3، 'الصحة الجيدة والرفاه'، والهدف 16، 'السلام والعدل والمؤسسات القوية'. ولم يتحقق بعد، بالقدر المتوخى، الطلب على الهدف 13، 'العمل المناخي' ولا على الهدف 7، 'طاقة نظيفة وبأسعار معقولة'.

وتثبتت التقييمات المواضيعية الخارجية مساهمات المكتب في الأهداف 3 و 7 و 13 و 16. فالتقييمات أكدت أن تقارير المكتب عن النتائج والأثر ينبغي أن تستند إلى المساهمة وليس إلى الإسناد. وحددت المسارات السببية للمساهمات المباشرة وغير المباشرة لسد ثغرات التنفيذ. وأظهر تقييم المساهمات المتصلة بالهدف 16 أنها تعتمد على القدرة على العمل في سياقات هشة، وعلى الخبرة في مجال المشتريات العامة وتنمية القدرات في مجال البنى التحتية.

وإلى جانب التقييمات الخارجية، يقدم هذا التقرير نوعين جديدين من التقارير القائمة على النتائج: دراسات حالات إفرادية لما عدده 10 مشاريع تسهم في مساعدة أشد الناس ضعفا وتتناول 13 هدفا من أهداف التنمية المستدامة؛ وتقارير قطرية توضح المساهمات في تسريع تحقيق 15 هدفا في ثمانية بلدان. ويبين تحليل حافظة المكتب اتجاهات التنفيذ على مدى العقد الماضي.

ولأول مرة، شهد المكتب ورود أكبر عدد من الطلبات من المؤسسات المالية الدولية، ولا سيما مجموعة البنك الدولي. وظل الطلب من شركاء الأمم المتحدة كبيرا ومستقرا. وازداد الطلب من الصناديق الرأسوية والمبادرات المتعددة الشركاء والبلدان المانحة. وانخفض الطلب من البلدان المستفيدة من البرامج، ولكنه ظل كبيرا.

وظلت المشتريات هي الخدمة الوظيفية الأكثر طلبا (35 في المائة). وبلغت نسبة الطلب على الخدمات المتصلة بالبنى التحتية 21 في المائة، وإدارة المشاريع 13 في المائة. وبلغت نسبة الطلب على خدمات الإدارة المالية لتنفيذ الأنشطة المتصلة بالتمويل وإدارة المنح 19 في المائة، وخدمات الموارد البشرية 11 في المائة.

ويشير أداء عام 2023 إلى تقدم جيد نحو تحقيق غايات عام 2025 المتصلة بالمساهمات وبالأهداف التي وضعتها الإدارة. فقرابة ثلاثة أرباع الغايات التي وضعها المكتب في حدود 25 نقطة مئوية من الهدف. ويشير الأداء فيما يتعلق بعشرة غايات إلى ضرورة اتخاذ تدابير لتعزيز الإداري.

وشملت الاستجابات للدروس المستفادة ست مبادرات للتحويل تتناول التوصيات المتبقية من الاستعراض الذي قامت به الجهة الخارجية؛ وبرنامج عمل مناخي مخصص؛ والإنشاء التدريجي للمراكز المعرفية المواضيعية من أجل تسخير القدرات الداخلية بغية دعم البلدان في التعجيل بتحقيق الأهداف.

## عناصر القرار

قد يرغب المجلس التنفيذي في الآتي:

(أ) الاعتراف بمساهمات مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في نتائج الأمم المتحدة والشركاء الآخرين في عام 2023، والترحيب بالتقدم الذي أحرزه في تنفيذ الخطة الاستراتيجية المعاد صياغتها للفترة 2022-2025؛

(ب) الإقرار بأن الشكل والنهج الجديدين لتقرير المدير التنفيذي عن التنفيذ يستجيبان للنهج التحليلي المطلوب في القرار 13/2022، ولطلبات التحليل المنهجي والإبلاغ عن المساهمات الواردة في القرارين 20/2021 و 16/2023؛

(ج) الإحاطة علماً بأن أداء عام 2023 يشير إلى تقدم جيد نحو بلوغ المساهمات والغايات التي وضعتها الإدارة لعام 2025، والاعتراف باستجابة الإدارة الاستباقية في تناول التحسينات في المجالات ذات الصلة؛

(د) تشجيع تقديرات ميزانية المكتب، للفترة 2026-2027، على تقديم خيارات لتوفير الموارد للقدرات من أجل الإبلاغ المنهجي القائم على النتائج تتواءم مع دور المكتب التنفيذي ونموذجه في استرداد التكاليف؛

(هـ) الإحاطة علماً بالتقرير السنوي عن توصيات وحدة النقيش المشتركة وبمرفقات التقرير المتعلق بالتنفيذ.

## المحتويات

الصفحة	الفصل
5	أولا - مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في السياق العالمي . . . . .
5	ألف - السياق العالمي . . . . .
6	باء - الحدود في الخطة الاستراتيجية المعاد صياغتها . . . . .
7	جيم - إطار النتائج الموسع . . . . .
7	ثانيا - طموحات إحداث الأثر والدروس المستفادة . . . . .
7	ألف - الأثر على أهداف محددة . . . . .
9	باء - الأثر على أشد الناس ضعفا . . . . .
10	جيم - الأثر على الأهداف في البلدان التي يعمل فيها المكتب . . . . .
10	دال - الدروس الاستراتيجية المستفادة . . . . .
11	ثالثا - النتائج التشغيلية والدروس المستفادة . . . . .
12	ألف - تمكين الشركاء من خلال تقديم خدمات المشاريع على نحو يتسم بالفعالية من حيث التكلفة . . . . .
15	باء - مساعدة الأشخاص المحتاجين من خلال التنفيذ المستدام . . . . .
16	جيم - تقديم الدعم إلى البلدان في سعيها للتعجيل بتحقيق أهداف التنمية المستدامة . . . . .
18	دال - الدروس التشغيلية المستفادة . . . . .
19	رابعا - النتائج التي حققتها الإدارة والدروس المستفادة . . . . .
19	ألف - ثقافة الناس . . . . .
20	باء - ثقة الشركاء . . . . .
22	جيم - التميز في أداء العمليات . . . . .
23	دال - الإشراف على الإدارة المالية . . . . .
26	هاء - الدروس المستفادة للإدارة . . . . .
26	خامسا - سبل المضي قدما . . . . .
26	ألف - تحويل مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع . . . . .
27	باء - أولويات الفترة 2024-2025 . . . . .



نحن عضو في مبادرة الإبلاغ العالمية ونقدم مهمة المبادرة لتمكين صناع القرار، باعتماد معايير تقديم التقارير المتعلقة بالاستدامة الخاصة بالمبادرة وشبكاتها من أصحاب المصلحة المتعددين، وذلك من أجل اتخاذ إجراءات نحو اقتصاد وعالم أكثر استدامة. ويرد فهرس محتويات المبادرة العالمية بالتفصيل في المرفق.

## أولا - مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في السياق العالمي

### ألف - السياق العالمي

- 1 - تؤكد الخطة الاستراتيجية المعاد صياغتها للفترة 2022-2025، على التزام مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع بالمساهمة في تحقيق الأهداف العالمية، عبر الركائز الثلاث لميثاق الأمم المتحدة، كجزء من منظومة الأمم المتحدة الإنمائية المعاد تنظيمها.
- 2 - ومنذ إقرار الخطة، اكتسبت التحديات المتعلقة بجدول الأعمال العالمي طابعا ملحا جديدا. ويغطي هذا الفرع آخر المستجدات.

#### *التقدم المحرز في خطة التنمية المستدامة لعام 2030 بعيد عن المسار الصحيح*

- 3 - تدفع الأزمات المتعددة المترابطة عالمنا إلى حافة الهاوية، وتؤثر بشكل خاص على أشد الناس فقرا وضعفا. وإذا لم تُسرَّع الجهود الرامية إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة فورا، سيكون مصير عالمنا هو استمرار المعاناة من الفقر والأزمات المطولة وانعدام اليقين المتزايد<sup>(1)</sup>.
- 4 - وفي أيلول/سبتمبر 2023، أكدت الجمعية العامة من جديد التزامها بتنفيذ خطة عام 2030 وحددت مؤتمر القمة المعني بالمستقبل في عام 2024 فرصة مهمة لتسريع التنفيذ<sup>(2)</sup>.

#### *النزاعات وتغير المناخ تؤثر على الضعفاء في الأوضاع الهشة*

- 5 - أدى تغير المناخ الذي يسببه الإنسان إلى وقوع خسائر وأضرار. وتتأثر المجتمعات الضعيفة بشكل غير متناسب<sup>(3)</sup>، ويمثل صندوق الخسائر والأضرار خطوة ملحوظة إلى الأمام في تلبية احتياجاتها<sup>(4)</sup>.
- 6 - ويشكل تنامي عدد النزاعات المسلحة وتزايد العنف شاغلا رئيسيا. وتعد النزاعات المسلحة أهم محرك لانعدام الأمن الغذائي الحاد، حيث وصل إلى مستويات قياسية في عام 2023<sup>(5)</sup>. ونحو 70 في المائة من البلدان التي تعاني من انعدام الأمن الغذائي هي دول هشة<sup>(6)</sup>.

#### *الاقتصاد العالمي يفاقم أوجه عدم المساواة؛ التنفيذ أمر بالغ الأهمية*

- 7 - تؤدي الأزمات المتعددة اليوم إلى تفاقم الصدمات التي تتعرض لها البلدان النامية، التي اضطرت إلى خفض الإنفاق في مجالات مثل البنية التحتية، مما أدى إلى تفاقم فجوات الاستثمار في المناخ والتنمية<sup>(7)</sup>.

(1) القرار 1/78.

(2) المرجع نفسه.

(3) الهيئة الحكومية الدولية المعنية بتغير المناخ، 2023.

(4) الاجتماع الثامن والعشرين لمؤتمر الأطراف، 2023.

(5) مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، 2024.

(6) مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة، الجلسة 9392.

(7) تقرير تمويل التنمية المستدامة، 2023.

8 - ولكي تترجم السياسات والتمويل إلى تحسينات في حياة الناس، فإن التنفيذ ضروري. ويعد دور المكتب المتمثل في توسيع القدرة على التنفيذ حيويًا للنهوض بخطة عام 2030 وسد ثغرة في التنفيذ من أجل تحقيق الأهداف.

#### **منظومة الأمم المتحدة الإنمائية المعاد تنظيمها**

9 - توفر الاستعراضات الشاملة للسياسات التي تجرى كل أربع سنوات توجيهات لكيانات الأمم المتحدة لتعزيز منظومة الأمم المتحدة الإنمائية المعاد تنظيمها.

10 - وعلى الصعيد القطري، تتيح التحليلات القطرية المشتركة فرصًا للمكتب لنقل الخبرة التقنية وإظهار ميزته التعاونية في التنفيذ إلى البلدان والشركاء في الأمم المتحدة وخارجها.

11 - وعلى الصعيد العالمي، يشارك المكتب في الخطة المتعلقة بالكفاءة، بما في ذلك من خلال المشاركة في رئاسة المجموعة المعنية بالابتكارات في مجال الأعمال. ويمكن للمكتب، باستخدام خبرته وموارده، أن يركز مشاركته على الصعيدين الإقليمي والعالمي.

#### **باء - الحدود في الخطة الاستراتيجية المعاد صياغتها**

12 - وضعت الخطة الاستراتيجية المعاد صياغتها ثلاثة حدودًا لما يلي: (أ) التركيز على الأهداف؛ و (ب) تخفيض انبعاثات غازات الدفيئة؛ و (ج) وقف الاستثمارات المؤثرة.

#### **ضمان مساهمة مشاريع التنمية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة**

13 - رُبطت جميع التزامات مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع الجديدة بـ "هدف أساسي" - وهو الهدف الذي سيحدث فيه الأثر الرئيسي. وترتبط معظم الالتزامات أيضًا بواحد أو أكثر من "الأهداف الثانوية" - وهي أهداف إضافية وشواغل مشتركة للالتزام.

14 - وقد شرع المكتب في بذل جهود لتحسين رصد السبل التي تساهم فيها المشاريع في النتائج والآثار والإبلاغ عنها. وسينصب التركيز بوجه خاص على كفاءة أن تستند المشاريع التي تسهم فيها استجابات المكتب إسهامًا مباشرًا في تحقيق أهداف الشركاء إلى نظريات تغيير واضحة.

#### **إيجاد بدائل عملية لغازات الدفيئة يكون صافي انبعاثاتها صفري**

15 - في مؤتمر الأمم المتحدة الثامن والعشرين بشأن تغير المناخ، أعاد المكتب تأكيد التزامه بخفض الانبعاثات المؤسسية بنسبة 45 في المائة بحلول عام 2030، ليصل إلى صافي صفري قبل عام 2050. ويشمل ذلك تعويض الانبعاثات من عمليات المكتب.

16 - وقد التزم المكتب ببدء حساب الانبعاثات غير المباشرة أو انبعاثات "النطاق 3". وسيقوم المكتب بما يلي: (أ) تقديم الدعم لمورديه من أجل الحد من الانبعاثات؛ و (ب) تعميم إدارة المخاطر المتعلقة بالمناخ في حافظة بنيتها التحتية المتوسطة والعالية المخاطر.

17 - ويستضيف المكتب، بالتعاون مع مكتب الأمم المتحدة للحد من مخاطر الكوارث، أمانة شبكة سانتياغو. وستعمل الشبكة على معالجة الخسائر والأضرار الناجمة عن تغير المناخ، وربط مقدمي المساعدة التقنية بمن هم في أمس الحاجة إليها.

### لا استثمارات ذات أثر مستقبلي

18 - أوقفت جميع أنشطة الاستثمار المؤثر (مبادرة الاستثمارات المستدامة في البنى التحتية والابتكار (S3i)) وأغلقت من الناحية التشغيلية. وتشمل الأنشطة التي أوقف العمل فيها المكتب في هلسنكي، وثمانية استثمارات مؤثرة، وثلاثة مراكز للابتكار.

19 - وعمل المكتب بشكل وثيق مع حكومة فنلندا للخروج من مبادرة الاستثمارات المستدامة في البنى التحتية والابتكار، واستمر في تقديم الدعم المتصل بإنهاء الأنشطة إلى أنتيغوا وبربودا وباكستان وغانا وكينيا والهند. وسيستمر العمل لاسترداد الأموال والمساءلة في الفترة 2024-2025، بقيادة مكتب الشؤون القانونية.

### جيم - إطار النتائج الموسع

20 - ستستكمل الخطة المعاد صياغتها بإطار موسع للنتائج يحدد طموحات إحداث الأثر وغايات فيما يتصل بالنتائج التشغيلية والإدارية. وهو مصمم خصيصا ليناسب دور مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع وولايته الفريدة، ويخضع الأداء للرصد الداخلي والاستعراض السنوي.

21 - ويتضمن الإطار، الذي يحدد "طموحات إحداث الأثر"، ثلاثة أهداف للمساهمات وأربعة أهداف للإدارة. وتستند الأهداف الاستراتيجية السبعة إلى 21 محركا، يكملها 37 مؤشرا وغاية. وبعض المؤشرات مؤشرات مركبة، تعتمد على عدة مؤشرات أكثر دقة. وتهدف جميعها إلى تعزيز سلوكيات الإدارة من أجل التقيد بالمتطلبات القانونية والاستراتيجية.

22 - ويقدم الفصلان الثالث والرابع تفاصيل عن الأداء في ضوء الغايات والتحسينات اللازمة. ويوجز الفصل الثاني أدناه المساهمات في النتائج ويوضح التقدم المحرز في التحليل المنهجي والإبلاغ القائم على النتائج.

### ثانيا - طموحات إحداث الأثر والدروس المستفادة

23 - تحدد الخطة الاستراتيجية المعاد صياغتها طموحات إحداث الأثر من خلال التنفيذ. ويوسع مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع قدرته على تنفيذ أهداف الأمم المتحدة دون ولاية أو نية شاملة في مجال السياسات، واستجابة لطلب الشركاء.

### ألف - الأثر على أهداف محددة

24 - يوسع مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع قدرة الشركاء على تنفيذ خطة عام 2030 وأهداف التنمية المستدامة. وفي عام 2023، كان توزيع الأنشطة عبر وظائف الأمم المتحدة الثلاث على النحو الآتي<sup>(8)</sup>:

(أ) التنمية: 2,1 بليون دولار، أي ما يقرب من 80 في المائة؛

(8) معيار بيانات الأمم المتحدة الثاني.

(ب) السلام والأمن: 275 مليون دولار، أي حوالي 10 في المائة؛

(ج) العمل الإنساني: 253 مليون دولار، أي حوالي 10 في المائة.

25 - وقد أظهر تحليل مواضيعي لأنشطة المكتب في عام 2023 أنه قدّم الدعم لأكثر من 80 دولة من البلدان المستفيدة من البرامج في مجال المشتريات الطبية، ولما لا يقل عن 30 دولة في مجال البنية التحتية الصحية. وقدّم الدعم للجهود المبذولة في مجال مكافحة تغيّر المناخ لأكثر من 60 دولة، وقدّم الدعم لما عدده 10 دول على الأقل في تطوير الطاقة النظيفة وبأسعار معقولة.

26 - وتركزت قرابة نصف أنشطة المكتب على هدفين من أهداف التنمية المستدامة، هما: الهدف 3، 'الصحة الجيدة والرفاه' (32 في المائة)؛ والهدف 16، السلام والعدل والمؤسسات القوية (15 في المائة). ويتوقع المكتب استمرار الطلب على المساهمات في هذين الهدفين. ولم يتحقق بعد الطلب على الهدف 13، 'العمل المناخي' والهدف 7، 'طاقة نظيفة وبأسعار معقولة'، بالقدر المتوخى.

27 - وعلى مدى السنتين الماضيتين، أصدر المكتب تكليفا بإجراء تقييمات مواضيعية خارجية لمساهماته في الأهداف 3 و 7 و 13 و 16، استنادا إلى 19 دراسة حالة إفرادية للمشاريع. واختيرت المشاريع بناء على معايير منها الخدمات الوظيفية والأنماط القطرية والجغرافيا وأنواع الشركاء الذين يُقدّم لهم الدعم.

28 - ووجدت التقييمات أدلة على وجود علاقات سببية للتغيير؛ وتسهم معظم المشاريع في أكثر من هدف واحد من أهداف التنمية المستدامة؛ وتختلف المساهمات، وفقا لعوامل منها نوع المشروع والمرحلة التي بلغها تنفيذه. فالتقييمات أكدت أن تقارير المكتب عن النتائج والأثر ينبغي أن تستند إلى المساهمة وليس إلى الإسناد.

### الإطار 1 - أمثلة على المشاريع المساهمة في تحقيق الهدف 16

في هندوراس، قدم مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع المساعدة في مجال المشتريات وفي تعزيز القدرات إلى المعهد الهندوراسي للضمان الاجتماعي. وركز المشروع على التخطيط والتنبؤ، وعلى إدارة المخزون، ومراقبة الجودة، وعلى مراعاة الفوارق الجنسانية والتنوع، وساهم في تحسين القدرة التنافسية في السوق وتحقيق وفورات بقيمة 40 مليون دولار. وارتفع عدد الموردين المشاركين في عمليات الشراء من 6 موردين في عام 2014 إلى 64 موردا في عام 2023.

وفي موزامبيق، أدار المكتب تنفيذ الأنشطة الرامية إلى معالجة مسألة التعافي المبكر وتوفير الخدمات الأساسية في الأجلين المتوسط والطويل، مثل البنى التحتية للمياه والمرافق الصحية، في أعقاب النزوح السريع والكبير للسكان. وحتى في المراحل المبكرة، أظهر المشروع أدلة على حدوث تغيير إيجابي، وزيادة الوصول إلى الخدمات الأساسية والبنى التحتية، وزيادة المرونة الاقتصادية من خلال تهيئة فرص كسب العيش المصممة خصيصا، وتعزيز آليات الحوار المجتمعي، وتوسيع الحيز المتاح لمعالجة المظالم.

وفي نيبال، قام المكتب ببناء وتحديث 58 مركزا وتكنا للشرطة تراعي الفوارق بين الجنسين، وطوّرت قدرات الشرطة من خلال التدريب، وعزز نظم إدارة الأداء. وأظهرت التقييمات أن ضباط الشرطة يشعرون بأن لديهم بيئة عمل ومعيشة أفضل وتقديرا أفضل للقضايا المتعلقة بالعنف الجنساني. وتشعر



المجتمعات المحلية - ولا سيما النساء - بمزيد من الثقة في فهم حقوقها، ولديها مستوى أكبر من الثقة في الشرطة.

وفي مقدونيا الشمالية، قدّم المكتب الدعم للحكومة في عملية انضمامها إلى الاتحاد الأوروبي، وقدّم الخبراء لدعم وضع التشريعات الرئيسية، وتعزيز مكتب أمين المظالم، وتحسين إمكانية الوصول للمواطنين، وزيادة التركيز على حقوق الإنسان في آليات التحقيق. وبعد اكتساب المهارات ذات الصلة، أصبح الأطراف الحكوميون المعنيون أكثر ثقة في فهمهم لعملية الانضمام.

وفي الصومال، زاد المكتب قدرة دائرة الأمم المتحدة للإجراءات المتعلقة بالألغام على تنفيذ أنشطة المشاريع، مما مكن قوات بعثة الاتحاد الأفريقي الانتقالية في الصومال من التصدي لخطر الأجهزة المتفجرة اليدوية الصنع - بمعدل اكتشاف يبلغ 85 في المائة - دون وقوع إصابات (تشير أحدث بيانات المشروع إلى أن هذه النسبة تبلغ 100 في المائة).

وفي اليمن، يدير المكتب آلية الأمم المتحدة للتحقق والتفتيش، ويراقب السفن ويعد التقارير. وأسهم في تحسين الأمن الغذائي، وفي تدفق السلع التجارية بقدر أكبر من الأمان، ويسرّع منع التفجعات غير المشروعة للأسلحة، وعمل كتدبير من تدابير بناء الثقة، مع ما يترتب على ذلك من آثار إيجابية على جهود السلام.

## باء - الأثر على أشد الناس ضعفا

29 - قدم مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع الدعم لأضعف الناس في البلدان التي تمر بأوضاع خاصة وهشة، وفي البلدان المتوسطة الدخل. وتوضح عشر دراسات حالات إفرادية للمشاريع مصاحبة لهذا التقرير كيف أسهمت أنشطة المكتب في التأثير على الضعفاء وفي تحقيق 13 هدفا من أهداف التنمية المستدامة.

### الإطار 2 - أمثلة على اثر المشاريع على أكثر الأشخاص ضعفا

في زيمبابوي، عالج مشروع إيداي للتعافي احتياجات المتضررين من إعصار إيداي. وبمبادرات تكميلية من الحكومة وثمانى منظمات أخرى تابعة للأمم المتحدة، قدّم المشروع الدعم لما عدده 600 000 شخص فزّوّدهم بالخدمات الصحية والتعليمية وأعاد تأهيل البنية التحتية المجتمعية وأجرى تدخلات للتخفيف من حدة المخاطر (مساهمات أولية في الهدف 1؛ ومساهمات ثانوية في الأهداف 2 و 3 و 4 و 5 و 6 و 8 و 9).

وفي باراغواي، عزز مشروع شمول سلسلة القيمة الزراعية الأسرية الإنتاج الزراعي لما عدده 5 000 أسرة فقيرة في المنطقة الشرقية. وعزز قدرات 776 منظمة مجتمعية في خمس مقاطعات، مما عزز كفاءة استخدام الأراضي، وحسّن كفاءة المحاصيل، وزاد من القدرة على التكيف مع تغير المناخ (مساهمات أولية في الهدف 1؛ ومساهمات ثانوية في الأهداف 2 و 5 و 8 و 12).

وفي صربيا، نفذ المكتب الدعم الذي يقّمه الاتحاد الأوروبي لبرامج الإسكان الاجتماعي والإدماج النشط التي وفرت حلول إسكان مستدامة ودعمت الإدماج الاجتماعي لأكثر السكان ضعفا: 375 أسرة (أكثر من 1 300 فرد). وركزت التدابير التكميلية على التمكين الاقتصادي للمستفيدين وعلى تعزيز قدرات المؤسسات الوطنية والمحلية (مساهمات أولية في الهدف 1؛ ومساهمات ثانوية في الهدفين 5 و 11).

## جيم - الأثر على الأهداف في البلدان التي يعمل فيها المكتب

- 30 - كان مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع أحد الموقعين على 80 إطاراً من أطر الأمم المتحدة للتعاون في مجال التنمية المستدامة كانت نشطة في عام 2023. ويرافق هذا التقرير 8 تقارير قطرية توضح مساهمات المكتب في التعجيل بالتحقيق للبلدان لما عدده 15 هدفاً.
- 31 - وتستند التقارير إلى تقارير أعدت لمنظومة الأمم المتحدة الإنمائية، بما في ذلك نظام UN-Info، وتغطي عدة سياقات جغرافية وتشغيلية، بما في ذلك تلك التي تكون فيها الروابط بين الجهود الإنمائية والإنمائية وجهود السلام روابط أساسية.

### الإطار 3 - أمثلة على التقارير القطرية التي تسهم في التعجيل بتحقيق أهداف التنمية المستدامة

يبين التقرير المعنون مساهمات مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في بابوا غينيا الجديدة دور المكتب في تنفيذ إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية للفترة 2018-2023. وركز المكتب على تقديم الخدمات الجيدة والحماية الاجتماعية للمهمشين والضعفاء. ويساهم المكتب في تحقيق الأهداف 3 و 6 و 7 و 13.

ويبين التقرير المعنون مساهمات مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في العراق دور المكتب في تنفيذ إطار عمل الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية المستدامة للفترة 2020-2024. وهو يركز على الوصول المنصف والمستدام إلى الخدمات الاجتماعية الجيدة للفئات الأكثر ضعفاً. ويساهم المكتب في تحقيق الأهداف 1 و 3 و 5 و 6.

ويسلط التقرير المعنون مساهمات مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في موزامبيق الضوء على دور المكتب في تنفيذ إطار عمل الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية المستدامة للفترة 2020-2026، وعلى الحد من انعدام الأمن الغذائي، والتخفيف من حدة الفقر، وتحسين دخل صغار منتجي الأغذية. ويساهم المكتب في تحقيق الأهداف 1 و 2 و 3 و 4 و 5 و 16.

## دال - الدروس الاستراتيجية المستفادة

### تسخير القدرات الفنية من خلال المراكز المعرفية المواضيعية

- 32 - كانت المجالات الرئيسية التي تناولها مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع لتسخير المعرفة والقدرات التقنية فيها هي الأهداف المتصلة بالصحة والمناخ والطاقة، وتنفيذ العمليات في الأوضاع الهشة (مساهمات في الأهداف 3 و 7 و 13 و 16).

- 33 - وعقب مؤتمر القمة المعني بأهداف التنمية المستدامة لعام 2023، بدأ المكتب بإنشاء ثمانية مراكز معرفية مواضيعية تدريجياً. وستساعد هذه المراكز على بناء قاعدة معارف أوسع للمساهمات التي تعجل بالتقدم نحو تحقيق الأهداف.

- 34 - وليست المراكز المعرفية المواضيعية تعبيراً عن نوايا برنامجية خارجية، بل هي بالأحرى منتديات داخلية تمكن المكتب من تسخير القدرات من أجل الاستجابة الفعالة للتنفيذ. وعوضاً عن أن تكون هياكل تنظيمية جديدة، فإنها تعتمد على الممارسين العاملين في جميع أنحاء المنظمة.

35 - والواقع إن هذه المراكز تعزز بعضها بعضا. وتغطي ستة من المراكز المعرفية المواضيعية ما يلي: (أ) أزمة الكوكب الثلاثة؛ و (ب) التحول في مجال الطاقة؛ و (ج) الرعاية الصحية الجيدة؛ و (د) التحول الرقمي العادل؛ و (هـ) الحماية الاجتماعية والمساواة والتعليم وفرص العمل؛ و (و) تحويل المنظومات الغذائية. ويغطي مركزان يركزان على السياق ما يلي: (أ) الروابط بين الجهود الإنسانية والإنمائية وجهود السلام؛ و (ب) قدرة الدول الجزرية الصغيرة النامية على الصمود واستدامتها.

#### **الاستجابة لتغير المناخ باعتباره محورا من محاور التركيز للمشاريع وشاغلا من الشواغل المشتركة**

36 - إن الطابع الملح الذي يفرضه تغير المناخ يستدعي التركيز ومضاعفة الجهود. وقد وضع مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع برنامج عمل مناخي ليكون وسيلة استراتيجية للتعبيل بجهوده الرامية إلى الحد من آثار تغير المناخ من خلال التدابير الرامية إلى التخفيف من آثاره والتكيف معها.

37 - وسيوحد هذا البرنامج الممارسات الإدارية والممارسات المتصلة بالمشاريع من أجل إدراج الاستجابة لتغير المناخ باعتبارها شاغلا شاملا، مع بناء القدرات لتنفيذ المشاريع التي تستجيب للمخاطر المناخية واحتياجات التكيف.

#### **حساب المساهمات والتعلم بناء على الأدلة**

38 - عمل مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع على تنفيذ قراري المجلس التنفيذي 20/2021 و 16/2023 اللذين يدعوان إلى التحليل المنهجي والإبلاغ عن المساهمات، والتوصية الصادرة عن مراجعة قامت بها جهة خارجية في عام 2022، بأن "يستثمر المكتب في الموارد والقدرات لتعزيز الإبلاغ عن النتائج"<sup>(9)</sup>.

39 - وأصدر المكتب تكليفا بإجراء تقييمات مواضيعية خارجية لمساهمات المشاريع في تحقيق عدد من الأهداف، والعمل جار في مساره الصحيح لمواصلة تطوير الإبلاغ المنهجي القائم على النتائج ذي الصلة بنموذج تشغيل المكتب القائم على الطلب، ومختلف أنواع الالتزامات. وتتمثل إحدى الأولويات لعام 2024 في تحديد طرق توفير الموارد للقدرات عبر المنظمة من أجل تنفيذ واستدامة الممارسات بهدف جمع الأدلة ووضع الأفكار المتممقة والتعلم.

### **ثالثا - النتائج التشغيلية والدروس المستفادة**

40 - تشمل النتائج التشغيلية للمكتب وقدراته ثلاثة عناصر يعزز بعضها بعضا هي: معايير الخدمات الوظيفية، والمعارف والخبرات الفنية، وطلب الشركاء.

41 - وتشمل خدمات مشاريع المكتب المشتريات والبنى التحتية وإدارة المشاريع/البرامج، بما في ذلك الإدارة المالية والموارد البشرية. وهذه الخدمات تعمل على تعزيز قدرة الشركاء على التنفيذ بطريقتين توازر كل منهما الأخرى، وهما (أ) الخبرة التقنية لتنمية القدرات في مجالات الولاية؛ و (ب) القدرة على دعم وإدارة إجراءات التنفيذ التي يتخذها الشركاء. ويستجيب المكتب من خلال ثلاثة نماذج للخدمات: (أ) خدمات الدعم، و (ب) المشورة التقنية، و (ج) الحلول المتكاملة.

(9) شركة KPMG، 2022.

42 - وقد لخصت الخطة الاستراتيجية المعاد صياغتها الطموحات التشغيلية للمكتب في ثلاثة أهداف للمساهمات:

- (أ) تمكين الشركاء من خلال تقديم خدمات المشاريع على نحو يتسم بالفعالية من حيث التكلفة؛  
 (ب) مساعدة الأشخاص المحتاجين من خلال التنفيذ المستدام؛  
 (ج) تقديم الدعم إلى البلدان في سعيها للتعبيل بتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

43 - واستكمل كل هدف من أهداف المساهمات بمؤشرات وغايات ترمي إلى تعزيز السلوكيات والمسؤوليات التي تقع ضمن اختصاص إدارة المكتب.

44 - وتشير خطوط الأساس لعام 2023 إلى إحراز تقدم جيد نحو معظم الغايات المتصلة بالمساهمات والبالغ عددها 13 هدفاً. وسيستدعي بلوغ أربعة غايات تعزيزاً إدارياً لضمان التحسين: (أ) العمل المناخي باعتباره غاية في حد ذاته و/أو شاغلاً مشتركاً؛ و (ب) تزويد الموردين الذين يمثلون مخاطر عالية بأداة لتتبع تنمية القدرات؛ و (ج) المشاركة المنهجية في التحليل والتخطيط والإبلاغ على الصعيد القطري، مع التركيز على المشتريات العامة وتنمية القدرات في مجال البنى التحتية.

## ألف - تمكين الشركاء من خلال تقديم خدمات المشاريع على نحو يتسم بالفعالية من حيث التكلفة

### الشركاء وخدمات المشاريع

#### الشركاء

45 - في عام 2023، عمل مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع مع قرابة 180 شريكاً. وبلغت قيمة هذه الأنشطة 2,7 بليون دولار. وكانت المصروفات المرتبطة بالأنشطة لفئات الشركاء الرئيسيين كما يلي:

- (أ) المؤسسات المالية الدولية: 605 ملايين دولار (23 في المائة)؛  
 (ب) كيانات الأمم المتحدة: 555 مليون دولار (21 في المائة)؛  
 (ج) الصناديق الرأسية والمبادرات المتعددة الشركاء: 515 مليون دولار (19 في المائة)؛  
 (د) البلدان المانحة: 409 ملايين دولار (15 في المائة)؛  
 (هـ) البلدان المشمولة بالبرامج: 394 مليون دولار (14 في المائة)؛  
 (و) المنظمات الإقليمية والمنظمات الحكومية الدولية الأخرى: 131 مليون دولار (5 في المائة)؛  
 (ز) الشركاء الآخرون: 73 مليون دولار (3 في المائة)<sup>(10)</sup>.

46 - ولأول مرة، شهد المكتب ورود أكبر عدد من الطلبات من المؤسسات المالية الدولية، ولا سيما مجموعة البنك الدولي. وظل الطلب من شركاء الأمم المتحدة كبيراً ومستقرًا. وازداد الطلب من الصناديق الرأسية والمبادرات المتعددة الشركاء والبلدان المانحة. وانخفض الطلب من البلدان المستفيدة من البرامج، ولكنه ظل كبيراً. واستند ما يقرب من 85 في المائة من الأنشطة إلى موارد لم تكن في إطار الدعم الثنائي للمانحين.

(10) المؤسسات والمنظمات غير الحكومية ومنظمات القطاع الخاص.

## خدمات المشاريع

47 - تُحدّد الخدمات الوظيفية على مستوى النواتج. وفي عام 2023، كانت المصروفات المرتبطة بهذه الخدمات على النحو الآتي:

- (أ) خدمات المشتريات: 945 مليون دولار (35 في المائة)؛
- (ب) خدمات البنى التحتية: 576 مليون دولار (21 في المائة)؛
- (ج) خدمات إدارة المشاريع: 355 مليون دولار (13 في المائة)؛
- (د) خدمات الإدارة المالية: 516 مليون دولار (19 في المائة)؛
- (هـ) خدمات الموارد البشرية: 289 مليون دولار (11 في المائة).

48 - وكان نحو نصف خدمات المشتريات القائمة بذاتها عبارة عن سلع وخدمات طبية ونحو 10 في المائة منها خدمات مستقلة عن الموقع تقدم من خلال برنامج الأمم المتحدة للشراء على شبكة الإنترنت.

49 - ونظرا لارتفاع الطلب عليها كخدمة قائمة بذاتها، كانت خدمات المشتريات أيضا مدخلا ونشاطا هاما لمشاريع البنى التحتية ولإدارة المشاريع. وبلغت قيمة مدخلات السلع والخدمات المشتراة بليون دولار.

50 - وإدارة المشاريع في المكتب نشاط تقني من أنشطة التنفيذ، بما في ذلك إدارة البرامج والحافظات. ولا يفترض هذا وجود دور برنامجي. وتشمل القدرات على تنفيذ البرامج أيضا ما يلي: (أ) خدمات الإدارة المالية، التي تشمل تنفيذ الأنشطة المتصلة بالمنح وصناديق التمويل الجماعي المتعددة الشركاء؛ و (ب) الموارد البشرية المرنة المصممة خصيصا لشركاء الأمم المتحدة.

51 - وتركز الطلب على خدمات البنى التحتية في قطاعات "الحماية الاجتماعية" و "الخدمات الاجتماعية الأساسية" و "إعادة الإعمار والإغاثة وإعادة التأهيل" و "النقل البري" و "الطاقة الشمسية" بصورة أساسية. وشملت النواتج المنجزة نيابة عن الشركاء 7 مستشفيات و 49 عيادة صحية و 55 مدرسة و 4 مراكز للشرطة و 187 كيلومترا من الطرق.

## الاستجابة لمجالات تركيز الشركاء

52 - في عام 2023، وسع مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع قدرته على التنفيذ فيما يتصل بالعديد من أهداف التنمية المستدامة. وبلغت نسبة الشركاء المعنيين المشاركين في مشاريع ذات أهداف صحية أو متعلقة بتغير المناخ 80 في المائة، أي ما يعادل النسبة المحددة في الغاية لعام 2025. وظل الطلب على القدرات المتصلة بالتنفيذ في الحالات الخاصة أو الهشة كبيرا.

53 - وفي حين يظل قطاع الصحة القطاع الذي يشهد أكبر عدد من الطلبات، فقد يحتاج المكتب إلى مضاعفة الجهود في قطاعي العمل المناخي والطاقة المتجددة - وهما قطاعان يتوقع العديد من الشركاء ارتفاع الطلب عليهما في المشاريع الجديدة.

54 - وواصل المكتب تقييم الاتجاهات العالمية والتشاور مع الشركاء من أجل فهم أفضل للمجالات التي يحتاج فيها إلى تسخير وتعزيز قدراته في الأجلين المتوسط والطويل.

### التركيز على احتياجات الشركاء والأهداف العالمية

- 55 - مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع ملتزم بالاتفاق مع الشركاء بشأن أهداف التنمية المستدامة التي ستسهم فيها المشاريع بشكل مباشر أو غير مباشر، ويشجع الشركاء على إدراج تقييمات للمشاريع التي ينفذها نيابة عنهم.
- 56 - وفي عام 2023، جرى ربط 98 في المائة من المشاريع النشطة بهدف أساسي، متجاوزا الغاية التي وضعت لعام 2025، وكانت بلوغ نسبة 95 في المائة. وبلغت نسبة المشاريع التي تخضع للتقييم 12 في المائة، وهي نسبة أعلى من الغاية التي وضعت لعام 2025، وكانت 5 في المائة.

#### الإطار 4 - مثال على مشروع

في سياق ما بعد النزاع، قَدِم البرنامج القطري لرابطة "مدن بلا أحياء فقيرة" في ليبيا الذي يستضيفه مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع الدعم للحكومة في وضع أطر للسياسات، وإدارة التوسع الحضري، وتحسين ظروف المعيشة والعمل لفقراء الحضر والعاملين في القطاع غير النظامي في مونروفيا. وموّل البرنامج 114 مشروعا صغيرا من مشاريع البنى التحتية، استقاد منها 400 000 من سكان المستوطنات العشوائية. وعزّز التنمية الحضرية الشاملة وحسّن قدرة الحكومة على تقديم خدمات بلدية ميسورة التكلفة، مما ساهم في تحقيق الهدفين 6 و 11 من أهداف التنمية المستدامة.

- 57 - وسيعزز المكتب إجراءات تطوير المشاريع وإعداد التقارير عنها للمشاريع ذات الصلة لضمان مراعاتها للمسارات السببية - نظريات التغيير - التي تربط النواتج بالنتائج وللاثار المترتبة على أهداف التنمية المستدامة.

#### تمكين الإمداد المستدام

- 58 - يسعى مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع إلى ضمان استدامة الإمدادات. وسينصب التركيز على مسائل حقوق الإنسان، وحقوق العمال، والسلوك الأخلاقي، ومنع الاستغلال والانتهاك الجنسيين، والمسؤولية البيئية.
- 59 - في عام 2023، بلغت نسبة الموردين الذين حصلوا على مناقصة من خلال "المصادر الإلكترونية" والذين جرى التأكد من التزامهم بمعايير الاستدامة 73 في المائة، وهي نسبة أدنى من الغاية التي وضعت لعام 2025 والبالغة 80 في المائة. وينتظر وضع خط أساس لأنشطة تنمية القدرات للموردين الذين يمثلون مخاطر عالية التنفيذ الكامل للنظم الداعمة.

#### الإطار 5 - مثال على مشروع

يقدم مشروع شراء السلع والخدمات لإعمار أوكرانيا المساعدة الطارئة الحيوية للشعب الأوكراني، ولا سيما للمجتمعات المحلية الأكثر ضعفا في المناطق المحررة مؤخرا. ويركز المشروع على الشراء من الموردين الوطنيين، ويعزز قدرة القطاع الخاص، ويخلق فرصا اقتصادية للعمال المحليين، ويسهم في تيسير عودة النازحين داخليا واللاجئين. ويسهم المشروع في تحقيق الهدف 1 من أهداف التنمية المستدامة.

60 - وقد اعترفت شبكة المشتريات التابعة للجنة الإدارية الرفيعة المستوى بقدرة المكتب على الإمداد المستدام ومنحته جائزتين من جوائز المشتريات المستدامة. وسيواصل المكتب توسيع نطاق الخيارات المستدامة المتاحة لشركائه، بما في ذلك عن طريق تنمية قدرات الموردين.

## باء - مساعدة الأشخاص المحتاجين من خلال التنفيذ المستدام

### الاستجابة باتباع نهج التنفيذ المستدامة

61 - يلتزم مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع بتعميم الشواغل الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المشتركة من خلال نهج التنفيذ المستدام. يعد النظر في الأهداف 5، "المساواة بين الجنسين"، و 8، "العمل اللائق ونمو الاقتصاد"، و 10، "الحد من أوجه عدم المساواة"، و 13، "العمل المناخي" أمرا أساسيا للتنفيذ المستدام.

### الأهداف الشاملة

62 - حدد المكتب طموحات واضحة للتنفيذ المستدام تحققت بالتعاون مع الشركاء وظهرت في طريقة تصميم المشاريع وتحديد نطاقها وتنفيذها.

63 - ويربط المكتب المشاريع بالهدف "الأساسي" الذي يهدف المشروع إلى المساهمة فيه، وبالأهداف "الثانوية" التي قد يساهم فيها المشروع أيضا - غالبا نتيجة للتركيز على الشواغل المشتركة.

64 - وفي عام 2023، ارتبط العديد من الأنشطة بالأهداف الثانوية، بالهدف 5 (30 في المائة) والهدف 8 (31 في المائة) والهدف 10 (13 في المائة) والهدف 13 (18 في المائة). وارتبط 16 في المائة من تلك الأنشطة بالهدف 11 المعنون "مدن ومجتمعات محلية مستدامة"؛ و 22 في المائة منها بالهدف 17، وهو تذكرة بأن المكتب يعمل من أجل "عقد الشراكات لتحقيق الأهداف".

### نهج التنفيذ المستدامة

65 - يسعى المكتب إلى كفاءة إدراج الضمانات الاجتماعية والبيئية في الالتزامات المتعاقد عليها حديثا. ولم يكفل المكتب ذلك إلا في 83 في المائة من التزاماته، وهي نسبة أدنى من طموحه لعام 2025 وهو أن تكون نسبة 95 في المائة من المؤشرات ضمن إطار التنفيذ المستدام.

66 - وقد ارتفع عدد أيام العمل التي أوجدت للعمال المحليين من 8,7 مليون يوم عمل في عام 2022 إلى 23,2 مليون يوم عمل في عام 2023، ويرجع ذلك أساسا إلى تنفيذ مشروع كبير للنقود مقابل العمل في أفغانستان.

### الإطار 6 - مثال على مشروع

يدعم مشروع الصمود المجتمعي وسبل العيش في أفغانستان الأسر والمجتمعات المحلية الضعيفة. ومنذ عام 2022، وقّر فرص عمل لزهاء 900 000 فرد من خلال أكثر من 5 000 من المبادرات كثيفة اليد العاملة ومبادرات النقود مقابل العمل، استنادا منها أكثر من 9 ملايين أفغاني. ويسعى المشروع إلى تعزيز القدرة على الصمود، وزيادة الدخل، وتحسين الخدمات الأساسية، وحماية المؤسسات المجتمعية (مساهمات أولية في الهدف 1؛ ومساهمات ثانوية في الهدفين 2 و 5).

67 - وارتفعت نسبة مشاريع البنى التحتية التي تتضمن أنشطة لبناء القدرات من 79 في المائة في عام 2022 إلى 85 في المائة في عام 2023؛ وزادت مشاركة المجتمعات المحلية من 60 في المائة إلى 75 في المائة؛ وزادت التدابير المخصصة لتمكين النساء والأشخاص ذوي الإعاقة من الوصول إلى المرافق و/أو الخدمات من 63 في المائة إلى 81 في المائة.

68 - وتتضمن مبادرتان للتغيير الاستراتيجي للمكتب، هما "إدارة المشاريع والبرامج والحافظات" و "برنامج ابتكار العمليات ورقمنتها"، تدابير لزيادة تطبيق نهج التنفيذ المستدام.

### **التركيز على إدماج المنظور الجنساني وعلى إشراك الجميع**

69 - مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع ملتزم بحقوق الإنسان للجميع، ويعمل على إدماج المنظور الجنساني وإشراك الجميع وتحقيق التنوع في تعاقداته، بما في ذلك لفائدة الأشخاص ذوي الإعاقة وغيرهم من الفئات الضعيفة. والمكتب ملتزم بمنع التحرش الجنسي والاستغلال والانتهاك الجنسيين في جميع أنشطته.

70 - وفي عام 2023، بلغت حصة المشاريع ذات الصلة التي تناولت تعميم مراعاة المنظور الجنساني والإدماج الاجتماعي، مع ميزانية للأنشطة ذات الصلة، ما نسبته 37 في المائة، مقارنة بالغاية التي وضعت لعام 2025، والبالغة 60 في المائة. وخصص المكتب 2,2 مليون يوم عمل للعاملات المحليات، و 3 ملايين يوم عمل للعمال المحليين الشباب.

71 - ويمكن أن يعزى التقدم إلى استراتيجية المكتب للفترة 2022-2025 للمساواة بين الجنسين والإدماج الاجتماعي في المشاريع. ومن العوامل المعجلة مواءمة هذه الاستراتيجية مع معايير الأمم المتحدة وأطرها.

### **التمكين من تخفيف آثار تغير المناخ والتكيف معه**

72 - مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع ملتزم بدعم الحملة الرامية إلى مكافحة تغير المناخ وفقدان التنوع البيولوجي وتدهور النظم الإيكولوجية. وهو يعمل على ضمان أن تأخذ مشاريع البنية التحتية والمشتريات الخاصة بها في الحسبان انبعاثات غازات الدفيئة.

73 - وفي عام 2023، بلغت نسبة مشاريع البنية التحتية والمشتريات التي نظرت في انبعاثات غازات الدفيئة وخيارات مقترحة للتخفيف أو التكيف، ولديها ميزانية للأنشطة ذات الصلة، 26 في المائة، مقارنة بهدف 80 في المائة لعام 2025.

74 - وسيواصل المكتب بذل الجهود لكفالة أن تشمل مشاريعه استجابات لتغير المناخ وأن يناقش التكاليف والفوائد مع الشركاء لإتاحة الفرصة لاتخاذ قرارات مستنيرة.

### **جيم - تقديم الدعم إلى البلدان في سعيها للتعبيل بتحقيق أهداف التنمية المستدامة**

#### **البلدان التي عمل فيها مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع**

75 - في عام 2023، كانت 86 في المائة من استجابات المكتب لأنشطة قطرية في أكثر من 80 بلدا من البلدان المستفيدة من البرامج. وكانت نسبة 14 في المائة المتبقية مخصصة للأنشطة العالمية، التي تدار أساسا من جنيف ونيويورك وكوبنهاغن. وكانت نسبة 62 في المائة من الاستجابات في بلدان ذات أوضاع خاصة أو هشّة، و 54 في المائة في بلدان ذات أوضاع خاصة وهشة في الوقت نفسه. وكان



التوزيع الإقليمي للأنشطة داخل البلدان على النحو الآتي: 39 في المائة في آسيا، و 27 في المائة في أفريقيا، و 17 في المائة في الأمريكتين، و 3 في المائة في أوروبا، و 1 في المائة في أوقيانوسيا.

### *الاستجابة من خلال التحليل التقني*

76 - تتمثل ولاية مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في دعم تنمية القدرات في مجال المشتريات العامة والبنى التحتية. ويمكنه أن يقدم الدعم للتحليلات القطرية المشتركة من خلال إسداء المشورة التقنية في تقييم قدرات البلدان المستفيدة من البرامج لكي تتسم الأنشطة المتصلة بالمشتريات العامة والبنى التحتية بالشفافية والإنصاف.

77 - وفي عام 2023، قدم المكتب المشورة الفنية بشأن تقييمات القدرات في مجال البنى التحتية و/أو المشتريات لواحد فقط من سبعة تحليلات قطرية مشتركة ذات صلة. ومع ذلك، ركز 15 من أصل 25 إطاراً للتعاون ذي الصلة وضع منذ عام 2022 على المشتريات العامة والبنى التحتية.

78 - وهناك فرصة لتعزيز التعاون مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى من خلال زيادة المشاركة المتعمدة في عمليات التحليل والتخطيط على الصعيد القطري. وسيواصل المكتب توضيح المسؤوليات الداخلية بشأن المشاركة على الصعيد القطري، بما في ذلك وسائل الدعم المتاحة.

### *التركيز على الأولويات القطرية*

79 - لقد التزم مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع بالاستجابة على أساس الأولويات القطرية المحددة في أطر التعاون أو خطط التنمية الوطنية أو المساهمات المحددة وطنياً، مع إيلاء اهتمام خاص للصحة وتغير المناخ.

80 - وفي عام 2023، بلغت نسبة البلدان المعنية التي قُدم لها الدعم من خلال المشاريع ذات أهداف متصلة بقطاع الصحة أو بتغير المناخ 71 في المائة، مقارنةً بالغاية التي وضعت لعام 2025، والبالغة 80 في المائة. وتُظهر نسبة 86 في المائة من خطط المكتب أطر التعاون الحالية، وخطط التنمية الوطنية، و/أو المساهمات المحددة وطنياً، مقارنةً بالغاية التي وضعت لعام 2025، والبالغة 95 في المائة.

81 - وسيواصل المكتب التشاور مع الشركاء بشأن الاحتياجات والأولويات في وضع الخطط على الصعيد القطري، استناداً إلى العلاقات مع الحكومات المحلية وغيرها من أصحاب المصلحة الرئيسيين.

### *التمكين من الاعتماد على القدرات الوطنية*

82 - يمكن لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، بالتعاون مع الشركاء، أن يطور قدرات المؤسسات الوطنية المهمة في مجال المشتريات العامة والبنى التحتية، كخبرات قائمة بذاتها أو لاستكمال إدارة التنفيذ.

83 - وفي عام 2023، بلغت نسبة مشاريع المشتريات العامة ومشاريع البنى التحتية الجديدة التي تضمنت أنشطة لتنمية قدرات المؤسسات الوطنية ذات النواتج المدرجة في الميزانية 40 في المائة، أي في منتصف الطريق إلى بلوغ النسبة البالغة 80 في المائة التي وضعت غاية لعام 2025.

84 - ويتوقف إدراج أنشطة تنمية القدرات على طلب الشركاء. وسيسعى المكتب إلى زيادة التعريف بقيمته المضافة لتنمية القدرات في مجال المشتريات العامة والبنى التحتية.

## دال - الدروس التشغيلية المستفادة

### إدارة المشاريع والبرامج والمحافظة لإحداث الأثر

85 - سيسعى المكتب إلى تحسين العمليات إلى الحد الأمثل من أجل وضع وتنفيذ المشاريع والبرامج والحافظات وذلك استجابة لطلب الشركاء إيجاد حلول أكثر تعقيدا وتكاملا. ومن شأن ذلك أن يعزز عمليات صنع القرار لقبول/رفض الالتزامات الجديدة، وأن يزيد من التطبيق المنهجي لنهج التنفيذ المستدام.

### الاستفادة من الدروس المستفادة من التقييمات

86 - يسعى المكتب إلى الاستفادة من الدروس المستفادة من التقييمات المواضيعية الخارجية التي أنجزت في السنوات الأخيرة. وقد حددت الإدارة الدروس الأربعة التي لها أكبر الأثر المحتمل على العمليات المقبلة. وسيستفيد نهجها المرحلي والمدروس من الأفكار المتعمقة المكتسبة.

### الإطار 7 - الدروس الرئيسية المستفادة من التقييمات الخارجية

استكمال الخبرات المحلية بالمعرفة التقنية. هذا جزء من نهج مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع إزاء المشاركة داخل البلدان. والاستفادة من الخبرات والمعارف بين المناطق تزيد من فعالية مساهمات المكتب وتؤدي إلى تبادل الخبرات والمعارف على نطاق المنظمة.

دمج الدروس المستفادة في المشاريع المستقبلية واستكشاف قابلية التكرار وقابلية التوسع للمشاريع الحالية. سيزيد المكتب مساهماته من الدروس المستفادة وسيستكشف استخدام الذكاء الاصطناعي للبحث والتعلم من وثائق المشاريع.

إجراء المراجعات الداخلية/الخارجية المركزة اللاحقة للتنفيذ. سوف يستكشف المكتب الخيارات المتاحة له، بما في ذلك عملية اختيار المشاريع التي سيجري استعراضها، وتقدير التكاليف، واستخدام القدرات الداخلية والخارجية لإجراء الاستعراضات.

تطبيق نهج التنفيذ المستدامة. ويمكن للمكتب أن يزيد مساهماته بمواصلة التطبيق المنهجي لهذه النهج. وهذا مجال تركيز لمبادرتين للتحويل من مبادرات المكتب هما "ابتكار العمليات ورقمنتها" و "إدارة المشاريع والبرامج والحافظات".

### التعاون بشكل منهجي مع منظومة الأمم المتحدة الإنمائية المعاد تنظيمها

87 - بحلول عام 2023، كان المكتب قد وقّع أطر تعاون مع 80 بلدا، ولكن حجم العمليات اللازم ليشكل كتلة حرجة لإنشاء مكتب قطري كامل لم يتحقق إلا في عدد قليل من هذه البلدان فقط. وفي عام 2023، كان لدى المكتب تسعة مكاتب قطرية للبرامج، و 13 مكتبا متعدد الأقطار مع 30 مكتبا فرعيا للمشاريع، وعمليات عالمية في العديد من البلدان.

88 - ويعمل المكتب كمنظمة غير مقيمة في العديد من البلدان، مما يستلزم وضع ترتيبات خاصة للمشاركة على الصعيد القطري من خلال المنظومة الإنمائية. ومع تزايد الالتزامات، يجب على المكتب،

بوصفه منظمة يحركها الطلب، أن يوضح ويعزز المسؤوليات الداخلية عن المشاركة على الصعيد القطري في التحليل والتخطيط والإبلاغ، بما يشمل خطط العمل المشتركة وتعبئة الموارد.

89 - ويمكن تعزيز المشاركة في التحليل والتخطيط القطريين من خلال النشر المنهجي لأفرقة متعددة التخصصات تابعة للمكتب لديها معرفة بما يلي: (أ) السياق القطري؛ (ب) اتساع نطاق خبرة المكتب؛ (ج) نهج المنظومة الإنمائية إزاء التحليل والتخطيط والإبلاغ على الصعيد القطري. ومن شأن ذلك أيضا أن يعزز تبادل المعارف داخل المكتب.

90 - وعلى الصعيد العالمي، لا يزال المكتب مشاركا في فريق الابتكار في المجموعة المعنية بالابتكارات في مجال الأعمال، وهو رئيس مشارك للمجموعة منذ عام 2023. ويدعم المكتب الجهود الرامية إلى تحقيق الكفاءة من خلال توسيع نطاق الخدمات المشتركة المستقلة عن الموقع على الصعيد العالمي، مع وجود أماكن عمل مشتركة ومكاتب خلفية.

91 - وسيضع المكتب إطارا للرصد الداخلي لتحقيق المتطلبات القانونية للاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات، والقائمة المرجعية المتعلقة بتنفيذ المنظومة الإنمائية المعاد تنظيمها، والمؤشرات ذات الصلة باتفاق التمويل.

## رابعاً - النتائج التي حققتها الإدارة والدروس المستفادة

92 - تدعم أربعة أهداف للإدارة تحقيق أهداف المساهمة: (أ) ثقافة الناس؛ و (ب) كسب ثقة الشركاء؛ و (ج) التميز في أداء العمليات؛ و (د) الإدارة المالية الجيدة.

93 - وتؤكد خطوط الأساس لعام 2023 إحراز تقدم نحو معظم الغايات التي وضعتها الإدارة لعام 2025، والبالغ عددها 24 غاية. وستستدعي 6 غايات منها تعزيزا إداريا من أجل التحسين: (أ) مراعاة تمثيل المرأة والتنوع في المناصب العليا؛ و (ب) تنفيذ ابتكار العمليات ورقمنتها؛ و (ج) نظم التنبؤ بنفقات المشاريع؛ و (د) التقارير المالية للشركاء؛ و (هـ) تصنيف مصروفات المشاريع على أساس النواتج/الأنشطة المنفذة بصفة وكيل/بصفة أصيل؛ و (و) الإبلاغ في نظام UN-Info.

## ألف - ثقافة الناس

94 - الهدف من "ثقافة الناس" هو "غرس ثقافة شاملة للجميع ومنصفة وإيجابية في أماكن العمل، يمكن فيها للأفراد أن يسهموا وتتيح لهم النمو والتطور".

95 - بحلول نهاية عام 2023، كان يعمل لدى مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع 226 5 شخصا، 51 في المائة منهم من النساء. وكان من بينهم 659 موظفا و 4 567 متعاقدًا فرديًا. وقد بلغ متوسط أعمارهم 42 عاما، ومدة خدمتهم 4,8 سنوات.

## تبني ثقافة أساسها قيم الأمم المتحدة

96 - يطمح مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع إلى تحقيق التكافؤ بين الجنسين والإدماج والتنوع في قوته العاملة. وهو ملتزم بسياسة عدم التسامح مطلقا مع الاستغلال والاعتداء الجنسيين.

- 97 - وفي عام 2023، حقق مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع 54 في المائة من غاياته الداخلية المتصلة بالشؤون الجنسانية والتنوع، وهي نسبة أدنى بكثير من الغاية التي وضعت لعام 2025، والبالغة 95 في المائة. وبلغت نسبة الغايات الداخلية بشأن الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين والتحرش الجنسي التي تحققت 91 في المائة، وهي نسبة تقارب الغاية التي وضعت لعام 2025، والبالغة 95 في المائة.
- 98 - ويسعى المكتب إلى إيجاد سبل لتعزيز المساواة أمام الإدارة لزيادة تمثيل المرأة والجنوب العالمي في المناصب العليا، وتعزيز بيئة عمل شاملة للجميع.

### **اجتذاب المواهب والاعتراف بها وتنميتها**

- 99 - يسعى مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع إلى اجتذاب المواهب والمهارات والقدرات وتنميتها والاحتفاظ بها لتلبية احتياجات الشركاء. ويُشدد على الحصول على آرائهم بانتظام وعلى وجود بيئة العمل شاملة للجميع وعلى فرص التطوير المهني.
- 100 - وفي عام 2023، أكمل 94 في المائة من الموظفين تقييمات الأداء في الوقت المناسب، وهي نسبة أدنى قليلاً من الغاية التي وضعت لعام 2025، والبالغة 98 في المائة. وأنجز 95 في المائة من الموظفين التدريب الإلزامي في الوقت المحدد، أي ما يعادل النسبة التي وضعت غاية لعام 2025.
- 101 - وسيواصل المكتب، في إطار عمله المتعلق بثقافة المنظمة، البحث عن سبل جديدة لتشجيع التقدم الوظيفي واجتذاب الموظفين والاحتفاظ بهم على نطاق المنظمة.

### **تعزيز المساواة عن القيادة والثقافة الإيجابية**

- 102 - يعد إقبال الموظفين على العمل ورفاههم حجر الزاوية في قدرة مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع على تمكين الشركاء ودعم البلدان ومساعدة المحتاجين.
- 103 - وقد أتاحت أزمة الاستثمارات المستدامة في البنى التحتية والابتكار فرصة لمعالجة القضايا المتعلقة بإدارة الأفراد والمساواة والقيادة وسبل العمل التي أعاققت المكتب في تحقيق هدفه المتصل بالناس.
- 104 - وقد عكس استطلاع الرأي الذي أُجري في تشرين الأول/أكتوبر 2023 إقبال الموظفين على العمل عموماً، بمؤشر بلغ 3,76، بزيادة طفيفة عن المؤشر في الربع الأول البالغ 3,72، ولكنه أدنى من الغاية التي وضعت لعام 2025 وهي 4,0. وبلغت نسبة المكاتب التي حققت الغاية المركبة "الهدف صفر" لحماية الصحة والسلامة 82 في المائة، في الاتجاه إلى تحقيق الغاية التي وضعت لعام 2025 والبالغة 95 في المائة.
- 105 - وتقر الإدارة بأن معدل تعيين الموظفين لا يتقدم بالسرعة المتوخاة. وقد سلط استعراض الجهة الخارجية لثقافة المنظمة الضوء على المجالات التي يتعين معالجتها، والتي ستُحدّد في خطة عمل مبادرة ثقافة المنظمة تحت عنوان "تنمية المهارات القيادية والكفاءات".

### **باء - ثقة الشركاء**

- 106 - الهدف هو "بناء الثقة واستحداث قيمة من أجل الشركاء".
- 107 - وفي عام 2023، نفذ المكتب مشاريع لزهاء 180 شريكا من الأمم المتحدة وخارجها، في أكثر من 80 بلداً من البلدان المستفيدة من البرامج.

### الحفاظ على ثقة الشركاء

108 - نُكتسب ثقة الشركاء من القيمة التي تُنشأ ومن المشاركة التعاونية، مما يضمن وضوح التوقعات المتبادلة.

109 - وفي استقصاء لآراء الشركاء أُجري في عام 2022، أعرب 79 في المائة من المستطلعين عن ثقتهم في مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، أي أقل من الغاية التي وُضعت لعام 2025، البالغة 85 في المائة. وأشار 67 في المائة منهم إلى أن المكتب حقق توقعاته بإنجاز أهداف المشاريع في الوقت المناسب، أي أقل من الغاية التي وضعت لعام 2025، وهي 75 في المائة.

110 - ومن خلال مجلس عملائه واستقصاء الشركاء لعام 2024، سيسعى المكتب إلى الحصول على تعليقات بشأن الثقة ومجالات التحسين ومؤشرات الطلب في المستقبل. وسوف يُفاد عن نتائج الاستقصاء في عام 2025.

### التعاون من أجل تحقيق القيمة

111 - سيتطّلع مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع إلى التعلّم من تجاربه، الجيد منها والسيء، وإلى تبادل المعارف مع الشركاء الحاليين والمقبليين، وسينقل الخبرات داخل القطاعات وأهداف التنمية المستدامة والسياقات القطرية وفيما بينها.

112 - وفي عام 2023، قُدّرت الحلول المتكاملة المزوّدة بوثائق كاملة وأمثلة منشورة عن المشاريع بنسبة 12,5 في المائة، وهي في منتصف الطريق إلى بلوغ النسبة التي وضعت غاية لعام 2025. ومن السابق لأوانه تقييم خط الأساس لحصة الأمثلة عن المشاريع ذات الحلول المتكاملة التي جرى تكرارها مع شركاء جدد و/أو في سياقات جديدة.

113 - ويمكن للمكتب أن يزيد مساهماته في إحداث الأثر عن طريق استكشاف إمكانية تكرار المشاريع القائمة وقابليتها للتوسع وإدماج الدروس المستفادة في المشاريع المقبلة. وسوف يستكشف المكتب استخدام الذكاء الاصطناعي للتعلّم من وثائق المشروع.

### التحلي بالشفافية لبلوغ المقاصد

114 - يطمح مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع إلى مواءمة بياناته مع معايير الأمم المتحدة وتعزيز الشفافية من خلال نشر المعلومات عن الشركاء وأهداف التنمية المستدامة والبلدان التي يدعمها من خلال حافظته العالمية.

115 - وقد نفذ المكتب 100 في المائة من معايير الأمم المتحدة للبيانات. وفي عام 2023، لم ينفذ المكتب إلا 18 في المائة فقط من التقارير على المستوى القطري في نظام UN-Info، وهو أقل بكثير من الغاية التي وضعت لعام 2025، وهي بلوغ نسبة 80 في المائة.

116 - وبتشجيع من المجلس التنفيذي، سيُتيح المكتب بيانات الحافظة للشركاء من خلال بوابة Insights. وقد يوفر تجريب التقارير القطرية داخل المكتب تعزيزاً إيجابياً للإقبال على إعداد التقارير في نظام UN-Info.

## جيم - التميز في أداء العمليات

117 - الهدف من التميز في أداء العمليات هو "التمكين من تنفيذ العمليات الفعالة من حيث التكلفة من خلال العمليات الرقمية".

118 - وفي عام 2023، نفذ مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع أكثر من 700 التزاما مع الشركاء - قرابة 1 100 مشروع وبرنامج وحافطة، بلغت قيمتها الإجمالية 2,7 بليون دولار. واشترى سلعا وخدمات بقيمة تناهز 1,6 بليون دولار من أكثر من 5 500 مورد؛ وأدار أكثر من 510 ملايين دولار في شكل منح لفائدة أكثر من 2 300 شريك منفذ؛ واستقدم 3 726 موظفا<sup>(11)</sup>.

### إدارة العمليات والكفاءة في استخدام الطاقة

119 - يسعى مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع جاهدا إلى مواءمة السلطة المنوطة به بالمسؤولية الملقاة على عاتقه، وضمان أن يكون الشخص المناسب في المكان المناسب، مخولا السلطة التي يحتاج إليها للإدارة بالاستثناء؛ وضمان معايير الضوابط والموازن على أساس التكاليف والفوائد والمخاطر؛ وضمان أن تعني المرونة مساءلة عن النتائج وتقيدا بقيم الأمم المتحدة ومبادئها.

120 - وفي عام 2023، حقق المكتب 81 في المائة من غاياته المتصلة بالتميز في العمليات، مقارنة بالغاية التي وضعت لعام 2025، وهي بلوغ نسبة 95 في المائة. وسجلت عمليات المكتب انبعاثات غازات الدفيئة بلغت 12 923 طنا من مكافئ ثاني أكسيد الكربون؛ مقارنة بما قدره 11 644 طنا في عام 2022. وبلغ انخفاض انبعاثات السفر الجوي 33 في المائة، وهي نسبة أعلى من الغاية التي وضعت لعام 2025، والبالغة 32 في المائة.

121 - ويستكشف المكتب، ضمن التزامه بخضرة المنظمة الزرقاء، تأثير انبعاثات النطاق 3 في سلسلة الإمداد التي يوفرها لتمكين الشركاء من اختيار البدائل.

122 - وسيعطي المكتب، في سعيه إلى تحقيق التميز في العمليات وخفض الانبعاثات، الأولوية لتوافر البيانات اللازمة لتوجيه عملية صنع القرار وتعزيز الأداء.

### الاستجابة للتوصيات المنبثقة عن عمليات الرقابة

123 - سيستجيب مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع بفعالية لتوصيات الرقابة. وقد بلغ معدل تنفيذ توصيات المراجعة الداخلية للحسابات لعام 2023 نسبة 95 في المائة، وهو يعادل الغاية التي وضعت لعام 2025. وعلى الصعيد الداخلي، حقق المكتب 78 في المائة من أهداف الإدارة لتنفيذ توصيات الرقابة، وهي نسبة أدنى من الغاية التي وضعت لعام 2025، والبالغة 90 في المائة.

124 - وقد أدى الرصد المتكرر لغايات الإدارة الداخلية فيما يتعلق بتوصيات الرقابة إلى اتخاذ إجراءات في الوقت المناسب. وأغلقت جميع توصيات وحدة التفتيش المشتركة ذات الصلة في عام 2023، وظلت توصية واحدة فقط للتدقيق الداخلي مفتوحة.

(11) موظفون جدد وفرادى المتعاقدين.

125 - ويعزى الأداء دون الغاية الداخلية إلى ثماني توصيات لمجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة لم تنفذ في غضون الجدول الزمني الذي حددته الإدارة. وستعتمد الغايات المستقبلية تقييما واقعيًا للوقت والجهد والموارد اللازمة لتنفيذ التوصيات.

#### الابتكار في العمليات والمنصات والخدمات

126 - سيكفل مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع تكامل العمليات ونظم المعلومات وملاءمتها للغرض المنشود. وفي عام 2023، بلغت نسبة المشاريع التي جرى تتبع الوقت الذي استغرقته وتكلفتها ونطاقها باستخدام الأنظمة الرقمية 74 في المائة، وهي نسبة أدنى من الغاية التي وضعت لعام 2025، والبالغة 95 في المائة. وتحتاج نظم رصد الاستجابة للوقت والنطاق المتفق عليهما إلى مزيد من التطوير.

127 - وفي عام 2023، عمل المكتب على تحديد نطاق ونهج ومراحل برنامج ابتكار العمليات ورقمنتها. وسيقدم خريطة طريق واستراتيجية تنفيذ إلى المجلس التنفيذي في الدورة العادية الثانية لعام 2024.

#### دال - الإشراف على الإدارة المالية<sup>(12)</sup>

128 - الهدف من الإشراف على الإدارة المالية هو "تحقيق التوازن بين المخاطر والفرص من خلال توفير الموارد الكافية".

129 - وفي عام 2023، نفذ المكتب خدمات مشاريع بقيمة بلغت 2,7 بليون دولار، منها 1,6 بليون دولار من المصروفات المرتبطة بأنشطة نفذها بصفته وكيلًا و 1,1 بليون دولار مرتبطة بأنشطة نفذها بصفته أصيلاً. وبلغت مصروفات الإدارة 117 مليون دولار. ووقع المكتب اتفاقيات مع شركاء بقيمة تزيد عن 3 بلايين دولار، منها 300 التزام جديد. وبحلول نهاية عام 2023، رد المكتب 77 في المائة<sup>(13)</sup> من الاحتياطات الزائدة السابقة، محسوبة على أساس البيانات المالية لعام 2021. وفي عام 2023، دفع 2,5 مليون دولار في إطار تقاسم التكاليف لمجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة.

130 - والمكتب هو الكيان الوحيد في الأمم المتحدة الذي يعمل على أساس الطلب واسترداد التكاليف. وكمنشأة عاملة، يجب أن يكون قادراً على تحمل التقلبات في الطلب وعلى تغطية تكاليف الهياكل المؤسسية والتحسينات والحفاظ على فعالية التكلفة الضرورية ليكون شريكاً مفضلاً.

131 - ويزيد الالتزام بصافي إيرادات صفرية من الحاجة إلى التخطيط التكراري والمراقبة الدقيقة للتغيرات. وسيطلب ذلك تنبؤات أطول أجلاً فضلاً عن استعراض وتعديل منتظمين للأداء.

#### توفير الموارد الكافية للقدرات المؤسسية

132 - يسعى مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع جاهداً لضمان تزويده بالموارد وفقاً لاحتياجات منظمة الأمم المتحدة. وقد التزم بالتطور بما يتماشى مع الحاجة إلى تطوير وإدارة حافظته العالمية بناءً على متطلبات الشركاء والتكنولوجيا المتاحة.

(12) جميع الأرقام هي أرقام مالية إرشادية غير مدققة.

(13) في 15 آذار/مارس 2024، كان المكتب قد رد 92 في المائة من الاحتياطات الفائضة السابقة.

133 - وفي عام 2023، كانت نسبة مصروفات الإدارة والمصروفات مقابل خطة الاستجابة الشاملة، فيما يتعلق بمصروفات المشروع، 4,7 في المائة - وهي نسبة ضمن النطاق المستهدف الذي يتراوح بين 4 و 7 في المائة لعام 2025. وفي عام 2023، زاد المكتب من الموارد لمهام الرقابة والضوابط الداخلية وإدارة المخاطر وثقافة المنظمة.

134 - وبلغت نسبة المكاتب القطرية والمتعددة الأقطار التابعة للمكتب المزودة بالموارد وفقا للتصميم التنظيمي 72 في المائة، مقارنة بالغاية التي وضعت لعام 2025، البالغة 95 في المائة. وسيكفل المكتب تزويد أدواره الحاسمة لأداء المهام بالقدرات الملائمة. وفي حين أن القدرة على تحمل التكاليف هي عامل مهم، تظل المنظمة ملتزمة ببلوغ الغاية.

#### **كفالة الشفافية والإنصاف في الإدارة المالية للشركاء**

135 - يلتزم المكتب بتحقيق هدف صافي الإيرادات الصفري الذي وافق عليه المجلس التنفيذي<sup>(14)</sup>. ويكفل نموذج استرداد التكاليف الخاص به استرداد التكاليف بشفافية وإنصاف، بما يتماشى مع تصنيف تكاليف شبكة المالية والميزانية التابعة للجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين.

136 - وفي عام 2023، كان صافي الإيرادات من العمليات ناقص 2 مليون دولار. ويعتبر المكتب هذه نتيجة مرضية ينبغي النظر إليها في سياق المصروفات الإجمالية للمشروع البالغة 2,7 بليون دولار ومصروفات الإدارة البالغة 117 مليون دولار.

137 - وقدم المكتب 57 في المائة من تقارير العملاء الماليين في الوقت المحدد، مقارنة بالغاية التي وضعت لعام 2025، والبالغة 95 في المائة. وستحسن تقارير العملاء حيث يعمل ابتكار العمليات وأتمنتها ورقمنتها على تحسين وصول الشركاء إلى البيانات.

#### **تمكين التخطيط المالي الدقيق**

138 - يلتزم مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع بدقة التخطيط المالي، بما يشمل التنبؤ طوال دورة المشروع. وفي عام 2023، بلغت تلك النسبة 66 في المائة، وهي أدنى من النسبة التي وضعت غاية لعام 2025، والبالغة 95 في المائة. وسيتمكن تخطيط وتنبؤ أكثر متانة من تنفيذ التزامات الشركاء في الوقت المناسب وتحسين التوقعات للاحتياجات المستقبلية.

139 - ويقوم المكتب بتتبع نهجه المتمثل في استخدام نواتج المشاريع لتصنيف مصروفات المشاريع على أنها مصروفات الأنشطة المنفذة بصفة أصيل أو وكيل وفقا للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، مما سيسترشد به في إدارة المخاطر في المستقبل.

140 - وسيعزز المكتب قدرته على إدارة صافي إيرادات صفيرية، بما في ذلك من خلال التخطيط الطويل الأجل وما يقابله من تنبؤات متجددة. ومن المتوقع أن تساعد الأنظمة الرقمية المعززة في موازنة الرسوم ومصروفات الإدارة اللازمة لتحقيق صافي إيرادات صفيرية بما يتماشى مع متطلبات المجلس التنفيذي.



## هاء - الدروس المستفادة للإدارة

### إعادة تشكيل ثقافة المنظمة

- 141 - أبرز استعراض أجرته جهة خارجية لثقافة المنظمة في مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع الحاجة إلى ثقافة منظمة أكثر تعاوناً، يُستمد فيها صنع القرار من مبدأ التبعية. وحدد خمسة مجالات تركيز هي: (أ) النبرة التي تعتمدها الإدارة؛ و (ب) المساءلة؛ و (ج) الشفافية والتواصل؛ و (د) الاستثمار في الموارد البشرية؛ و (هـ) إثبات الثقافة في المستقبل.
- 142 - وقبل انعقاد الدورة السنوية لعام 2024، سيقدم المكتب جداول زمنية لمبادراته ويحدد مراحل تنفيذ التوصيات الواردة في استعراض الجهة الخارجية لثقافة المنظمة.

### الابتكار في العمليات ورقمنتها

- 143 - يستثمر مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في ابتكار العمليات ورقمنتها من أجل (أ) زيادة الأثر بالنسبة للناس والبلدان؛ و (ب) زيادة أثر كل مشروع يديره المكتب؛ و (ج) زيادة رضا الشركاء.
- 144 - ويستند هذا الجهد إلى ثلاثة أهداف: (أ) تبسيط الطريق إلى الاستجابة من خلال العمليات المبتكرة؛ و (ب) اعتماد تكنولوجيات تيسر العمليات والتميز؛ و (ج) تحسين النهج المتبع في جمع البيانات واستخدامها، من أجل تعزيز عملية صنع القرار القائمة على الأدلة، والإبلاغ عن أهداف التنمية المستدامة، والقدرة على التبصر.
- 145 - وتمس الجهود المبذولة في إطار برنامج ابتكار العمليات ورقمنتها جميع مجالات عمل المكتب ووحداته. والغاية المنشودة هي جعل المكتب المنظمة المفضلة للشركاء في جميع أنحاء العالم.

### الإدارة بهدف تحقيق إيرادات صافية صفرية

- 146 - سيتطلب تحقيق إيرادات صافية صفرية توفير الموارد الكافية لاستمرارية القدرات المؤسسية الكافية في الأجلين المتوسط والطويل، وتحقيق التوازن بين استرداد التكاليف والمصروفات والطابع الدوري لحافطة مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع.
- 147 - وتعتمد الإدارة في سعيها إلى تحقيق صافي إيرادات صفرية على القدرة على التخطيط التكراري وتصحيح المسار عند الحاجة. وسيعزز المكتب التخطيط والتنبؤ على المدى الطويل، وسيقيم الأداء الفعلي من خلال الاستعراضات الفصلية والسنوية.

## خامسا - سبل المضي قدما

### ألف - تحويل مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

- 148 - لقد أطلق مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع ست مبادرات للتحويل لمعالجة الإجراءات الأطول أجلا التي أوصى بها استعراض الجهة الخارجية، وهي: (أ) "إعادة تشكيل ثقافة المنظمة"؛ و (ب) "برنامج ابتكار العمليات ورقمنتها"؛ و (ج) "إدارة المشاريع والبرامج والحافظات"؛ و (د) "الأدلة والأفكار المتعمقة

والتعلم؛ و (هـ) "الإدارة الشفافة من أجل تحقيق إيرادات صافية صفرية"؛ و (و) "إطار السياسة العامة والنظام المالي والقواعد المالية".

149 - وتشكل هذه المبادرات الست، إلى جانب المراكز المعرفية المواضيعية وبرنامج العمل المناخي، استجابة المكتب للدروس الاستراتيجية المستفادة على مدى العامين الماضيين. وسينفذها المكتب بطريقة متسقة، مع التركيز بشكل خاص على الابتكار في العمليات، والرقمنة، وثقافة المنظمة.

## باء - أولويات الفترة 2024-2025

150 - إن مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع ملتزم بالتعجيل بتقديم البلدان نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وسيتعاون مع كيانات الأمم المتحدة والشركاء الآخرين من خلال المنظومة الإنمائية المعاد تنظيمها. وسيزيد من توضيح المسؤوليات الداخلية ووسائل دعم المشاركة على الصعيد القطري. وقد ظل حجم القدرة التنفيذية التي تطلبها كيانات الأمم المتحدة مستقرًا على مدى عقد تقريبًا. والمكتب مستعد لتزويد عملياته بالمزايا التعاونية، ومنها الكفاءة من خلال الابتكار في مجال الأعمال. وسيعزز الشراكات مع البلدان والمؤسسات المالية الدولية، بما في ذلك من خلال منهجية "العودة إلى المسار الصحيح".

151 - وسيضعف المكتب الجهود التي يبذلها بهدف النهوض بالعمل المناخي من أجل التخفيف من آثار تغير المناخ والتكيف معها والحد من الخسائر والأضرار وكشاغل مشترك في المشاريع، وسيركز على انبعاثات النطاق 3 في سلسلة الإمداد. ويمكن للمكتب أن يضطلع بدور رئيسي في سد الثغرة في التنفيذ فيما يتعلق بالعمل المناخي.

152 - ويحقق المكتب ميزة تعاونية للعمليات الشركاء في السياقات الخاصة والهشة. ففي مثل هذه السياقات، يتسم المكتب بالمرونة وسرعة الاستجابة عندما تنشأ التحديات، ويحمي الأفراد الذين يجري نشرهم ويمكنهم.

153 - وسيُحدث المكتب تغييرات أطول أجلا في مجال ابتكار العمليات ورقمنتها وفي ثقافة المنظمة. وسيستفيد من أوجه التآزر بين العمليات المتكاملة من بدايتها إلى نهايتها من أجل إدارة المشاريع والبرامج والحافظات في إطار ثقافة متماسكة تعزز التعاون والفعالية في اتخاذ القرارات، مستتيرة بإدارة استباقية للمخاطر.

154 - وسيواصل المكتب التخطيط الطويل الأجل بهدف النمو اللازم بهدف تزويد المنظمة بالموارد وتجهيزها بغية توسيع قدرتها على التنفيذ من أجل السلام والتنمية المستدامة. وسيعزز مؤشرات المساهمة والإدارة بهدف تعزيز السلوك على نطاق المنظمة، وقدرات الموارد من أجل الإبلاغ القائم على النتائج عن طموحات إحداث الأثر. وستبدأ في النصف الأول من عام 2025 مشاورات مخصصة مع الدول الأعضاء بشأن الخطة الاستراتيجية للفترة 2026-2029.