

Distr.

GENERAL

DP/2000/8

15 December 1999

ARABIC

ORIGINAL: ENGLISH

المجلس التنفيذي لبرنامج  
الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق  
الأمم المتحدة للسكان



الدورة العادية الأولى لعام ٢٠٠٠  
٢٤-٣١ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٠، نيويورك  
البند ٢ من جدول الأعمال المؤقت

### طريق المستقبل:

### الخطط الاستشرافية التي أعدها مدير البرنامج لفترة السنوات ٢٠٠٣-٢٠٠٠

### 报 告 书

### المحتويات

| <u>الصفحة</u> | <u>الفقرات</u>                                |
|---------------|---|
| ٢             | أولا - مقدمة .....                            |
| ٥             | ثانيا - نحو منظور جديد لبرنامج الإنمائي ..... |
| ٩             | ثالثا - أهداف البرنامج الإنمائي .....         |
| ٩             | ألف. السياسة العامة .....                     |
| ١٣            | باء - الشراكات .....                          |
| ١٥            | جيم - البشر .....                             |
| ١٨            | DAL - الإداء .....                            |
| ٢١            | هاء - الموارد .....                           |
| ٢٣            | رابعا - الموجز والخطوات المقبلة .....         |
| ٢٧            | خامسا - سجل نتائج التغيير .....               |

## أولاً - مقدمة

١ - إن التحدي ضخم. ففي عام ١٩٩٥، ألم المجتمع الدولي نفسه في كوبنهاغن بتقليل الفقر بمقدار النصف بحلول سنة ٢٠١٥؛ ولكن التقدم المحرز حتى الآن يكاد لا يذكر. فكيف يمكن لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بوصفه حامل راية الجهود الإنمائية الدولية التي تبذلها منظومة الأمم المتحدة، أن يقدم أقصى مساهمة في التنمية البشرية وفي القضاء على الفقر في السنوات المقبلة؟ وماذا ينبغي عليه أن يفعل ليكفل بلوغ الهدف المحدد لعام ٢٠١٥

٢ - في الماضي، كان من الممكن أن تكون الإجابة مباشرة: إذ كان على الحكومات أن توفر مزيداً من الموارد، وكان على برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن يستجيب بمزيد من المشاريع. ولكن المساعدة الإنمائية لا تزال مستمرة في الانخفاض حالياً، ومن بين جميع تدفقات المساعدة الإنمائية الرسمية إلى البلدان النامية، لا يقدم إلا ٣ في المائة عن طريق البرنامج الإنمائي. وعلاوة على ذلك، فلو استمرت مستويات التمويل الحالية على حالها، فإن الموارد البرنامجية المخصصة للبلدان الأفريقية الواقعة جنوب الصحراء قد تصل في وقت قريب إلى مجرد ثلث القيمة الحقيقية التي كانت عليها في أوائل التسعينيات. ومن الواضح أننا نحتاج اليوم إلى إجابات ذكية تعتمد على نقاط القوة الملحوظة لدى البرنامج الإنمائي بينما تعرف بالقيود المالية التي يعاني منها وتستهدف فك هذه القيود في الوقت ذاته.

٣ - وإنني أعتقد أن البرنامج الإنمائي ينعم بشروة فريدة، ألا وهي الثقة، التي هي أهم حتى من النقود. فالبرنامج الإنمائي هو الوكالة الإنمائية الوحيدة التي تُعد متعددة الأطراف وغير متحيزة حقيقة: فهو يحظى بشقة البلدان في أرجاء العالم النامي بوصفه وكالة خاصة بها. وإذا تمكّن البرنامج الإنمائي، في زمن التغير العالمي السريع العنيف، من استغلال هذه الشروة الثمينة وتحويلها إلى دور أكثر فعالية في مساعدة البلدان في مواجهة تحدياتها الإنمائية فسيكون له تأثير ملحوظ على التنمية البشرية وعلى القضاء على الفقر.

٤ - فكيف يقوم البرنامج الإنمائي إذا بتعزيز الثقة التي أولتها إياه البلدان المستفيدة من البرنامج؟ والإجابة على هذا السؤال تكمن في البلدان ذاتها، وفي أنواع الدعم التي تلتمسها باطراد من البرنامج الإنمائي. ويقوم البرنامج الإنمائي، كشريك إنمائي موثوق به، بمساعدة المزيد والمزيد من البلدان على وضع سياسات مناسبة وإقامة مؤسسات مناسبة تتناول غالباً مسائل حساسة ترتبط ارتباطاً حميمياً بالظروف الوطنية والمحلية. ورغم أنه يُشار إلى محور التركيز هذا باعتباره "الحكم الرشيد"، فقد أثارت هذه العبارة دواعي القلق أثناء المشاورات التي أجريتُها مؤخراً. ومع ذلك، ينبغي للصعوبات المتعلقة بالتسمية ألا تحجب الطلب المتزايد على الخدمات في هذا المجال. فبناءً على طلب البلدان المستفيدة من البرنامج، خصص البرنامج الإنمائي ٤٨ في المائة من نفقاته في فترة السنوات ١٩٩٢-١٩٩٦ لأنشطة مبذولة في الميادين الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، تصنف عادة في إطار "الحكم الرشيد". بل بيّنت الممارسة المتعلقة بالإطار التمويلي المتعدد السنوات أنه من المتوقع في المستقبل تخصيص حصة التزامات أكبر لهذا المجال.

٥ - كما ينبغي للصعوبات المتعلقة بالتسمية ألا تؤدي إلى حجب ما يحتمل أن يترتب على زيادة تخصص البرنامج الإنمائي في أنشطة تقديم المشورة بشأن السياسة العامة وبناء المؤسسات وسائر أنواع الأنشطة التمهيدية من آثار فيما يتصل بالقضاء على الفقر. وعلى وجه الدقة، يمكن للبرنامج الإنمائي أن يساعد بهذا النوع من الدعم في إحداث تغييرات استراتيجية في مجال السياسة العامة والتوصل إلى حلول تفتح أبواباً جديدة وتؤثر بالفعل في النضال لتحقيق التنمية البشرية. ومرة ثانية، تقدم عملية الإطار التمويلي المتعدد السنوات أدلة وافرة تبيّن أنه بغض النظر عن المجال المواضعي، ترغب البلدان المستفيدة من البرنامج، رغبة متزايدة، في الحصول على مساعدة من البرنامج الإنمائي في وضع أنواع من السياسات وإقامة أنواع من المؤسسات الالزمة لمواجهة التحديات الإنمائية في عالم معقد سريع التحرك.

٦ - وبالنسبة للبرنامج الإنمائي، تعني الاستجابة الفعالة لهذا الطلب المتزايد تكوين أنواع معينة من الخبرة الداخلية. وهذا العمل يتوقف اتساقاً تماماً مع استمرار عمل البرنامج بحوزة قطبية ولا يعني اختراع، أو فرض، خط جديد. والأخرى أنه يعني الإنصات، مثلاً هي الحالة في أي منظمة فعالة، إلى أهم العملاء، أي البلدان المستفيدة من البرنامج في حالة البرنامج الإنمائي، والاستجابة لأولوياتها بالاتخاذ في المجالات التي تتوافق مع ما تطلبه من خدمات رئيسية.

٧ - كما أن التحرك على الصعيد التمهيدي يكمل بشدة نقاط قوة البرنامج الإنمائي الكبرى الأخرى. ففي العقد الماضي، أدى "تقرير التنمية البشرية" والرقم القياسي للتنمية البشرية إلى وضع منهاج فريد في قوته لدعم السياسات العالمية والوطنية الأكثر إنصافاً: فالبرنامج الإنمائي هو الصوت المدافع عن الفقراء وعن إطار السياسة العامة والإطار المؤسسي، الأمر الذي سيساعد على وضع نهاية لل الفقر. كما أن أداء البرنامج الإنمائي دور أكبر على الصعيد التمهيدي يطلق العنوان له كمنسق مكلف بتنسيق أنشطة الأمم المتحدة الإنمائية، ويضعه في موضع جد مناسب لتعبئة رؤوس الأموال العامة والخاصة لتوجيهها مباشرة إلى تلبية الاحتياجات الإنمائية للبلدان فرادى.

٨ - لكن التحرك على الصعيد التمهيدي يعني أيضاً وقف بعض الأنشطة القائمة. فإذا كان الطلب يجذب البرنامج الإنمائي بوضوح نحو تقديم المزيد من الدعم للقدرات في مجال السياسة العامة والقدرات المؤسسية، وإذا كان هذا هو المجال الذي يمكننا فيه أن نؤثر تأثيراً حقيقياً في النضال لأجل القضاء على الفقر، فإن من المتعين علينا أن نسعى بقوة إلى نقل الأنشطة التي لا تحظى إلا بطلب منخفض إلى الشركاء الذين يتمتعون فيها بميزة نسبية أكبر. إننا، ببساطة، لا نستطيع أن نؤدي كل شيء بفعالية، وما نتوقف عن أدائه سيكون اختباراً لجديتنا بقدر ما يكون ما نُجيد فعله اختباراً لتلك الجدية.

٩ - وما يلي هو خططي لضمان قدرة البرنامج الإنمائي على الاستجابة بفعالية للطلب المتزايد على الأنشطة التمهيدية، وعلى إكمال هذه الأنشطة بالدعوة القوية على النطاق العالمي وبالدعم المباشر للبلدان المستفيدة من البرنامج بفضل تنسيق المعونات وتعبئة الموارد. وأولويتي المطلقة هي ضمان قمع البرنامج الإنمائي بالخبرة في مجال السياسة العامة والشراكات الأساسية والقدرة الداخلية على تنفيذ خدماته بفعالية.

١٠ - وعند إعداد خططي، تشاورت على نطاق واسع مع الجهات المستفيدة ومع موظفي البرنامج الإنمائي. والتقيت مع كثير من رؤساء الدول والحكومات، فضلاً عن وزراء التنمية ونظرائنا من البلدان المستفيدة من البرنامج. وفي نيويورك، ناقشت دور البرنامج الإنمائي المقبل مع ما يزيد على ١٠٠ ممثل دائم للدول الأعضاء. وشاركت في ذلك شبكة المكاتب القطرية التابعة للبرنامج الإنمائي بأكملها، وذلك بجهود فريق المرحلة الانتقالية. وفي الأسبوع القليلة الماضية وحدها، تلقينا عن طريق البريد الإلكتروني ما يزيد على ٥٠٠ تعليق واقتراح.

١١ - وكانت عملية التشاور جد مكثفة منذ أن أصدر فريق المرحلة الانتقالية توصياته وخياراته في أوائل تشرين الثاني/نوفمبر. وكان بعضها مباشرًا تماماً، ويقع بالكامل في نطاق سلطتي كمدير للبرنامج. وأثارت الاقتراحات الأخرى المقدمة من ذلك الفريق، ولا سيما الاقتراحات المتعلقة بإجراء تغييرات في هيكل البرنامج الإنمائي، مجموعة متنوعة من الآراء والمناقشات. وقد استمعت بعناية، واستعرضت أيضًا جهود التغيير السابقة.

١٢ - وأصبحت مقتنعاً بأن التحول الحقيقي في البرنامج الإنمائي سيتحقق أساساً بتغييرات في نمط القيادة والمساءلة والثقافة والأداء والشراكات المبتكرة، لا بتغييرات في الهياكل. وفي الوقت الحالي، على سبيل المثال، قررت تعزيز مكاتبنا القطرية، ربما بالاقتران بتعزيز مراقب الموارد دون الإقليمية، لا بإنشاء منظومة جديدة من مراكز الخدمة الإقليمية، حسبما أوصى فريق المرحلة الانتقالية. وإنني أعتقد أن استحداث هذا الهيكل الجديد سيكون معطلاً للمنظمة خلال فترة التغيير، وقد تترتب عليه تكاليف غير مناسبة في الأحوال المالية الراهنة المتسمة بالقيود. وفوق ذلك، فإنه فيما يتعلق بمستقبل المكاتب الإقليمية فإني مقنع بضرورة وجود تمثيل إقليمي قوي على مستوى الأمين العام المساعد في نيويورك، وأعتزم اختيار شخصيات عالية المقام لشغل الوظائف الشاغرة حالياً، وتزكيتها لدى الأمين العام.

١٣ - وأعتقد أن التركيز بشكل وثيق للغاية على موقع مختلف أجزاء المنظمة ينطوي على مخاطرة بإغفال اتجاهات أكبر: فالمستقبل هو الشبكات والأداء وليس الهياكل الرسمية الثقيلة. وينبغي للنموذج التنظيمي للبرنامج الإنمائي أن يستند مستقبلاً إلى القدرات المتفرقة والشبكات اللامركزية. وقبل كل شيء، ينبغي لأساس وظيفتنا وتعلمنا، أي الأساس الوظيفي لرأس المال التكري الذي يجب أن يصبح علامتنا المميزة، أن يكون أقرب إلى الميدان حيث يمكن أن يغذي شبكة أكبر. وفي هذا السياق، فإني ألزم المنظمة من جديد بتخفيض قدره ٢٥ في المائة من عدد الموظفين بالمقر ونقل كثير من وظائف المقر إلى المكاتب القطرية. وأعتزم ترشيد مهام مكاتب المنظمة في نيويورك وتبسيط المكاتب الإقليمية؛ وقد طلبت في "برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لسنة ٢٠٠١" مواصلة تحقيق اللامركزية كلما أمكن.

١٤ - وإنني أدرك بالطبع أنه لا يمكن النظر إلى البرنامج الإنمائي بمعزل عن منظومة الأمم المتحدة الأوسع نطاقاً التي يحتل فيها البرنامج الإنمائي دوراً مركزياً للغاية. ووجود برنامج إنمائي قادر على النمو أمر ضروري للأمم المتحدة لكي تكون قادرة على النمو، وسيكون تعزيز دورنا التنسيلي على الصعيد الميداني والصعيد المشترك بين الوكالات أمراً أساسياً. ومع ذلك أعتزم أن أمضي قدماً بعمليتين مستقلتين وإن كانتا

مرتبطتين ارتباطاً وثيقاً. وستعزز العملية الأولى، المعروضة هنا، قدرات البرنامج الإنمائي الداخلي. ويتعين إيلاء الأولوية لتنظيم أوضاعنا في المقر وفي الميدان على السواء. وستركز العملية الثانية على تعزيز مساهمة البرنامج الإنمائي في الإصلاحات الجارية في الأمم المتحدة الأوسع نطاقاً عن طريق مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية ونظام المنسق المقيم. وأعتزم أن أبدأ هذه العملية في سنة ٢٠٠٠، وأن أجعلها أولوية علياً. ورغم أنني أعترف بأن الكثير من المسائل متشابك من الناحية الإدارية، سيمكنني تنفيذ عمليات منفصلة وإن تكن متربطة من الإمساك بزمام النتائج.

#### ثانياً - نحو منظور جديد للبرنامج الإنمائي

١٥ - بُرِزَتْ فِيِ الْعَقْدِ الْمَاضِيِّ مَجْمُوعَةِ تَحْدِيدَاتِ إِنْمَائِيَّةِ جَدِيدَةِ لِلْتَّنْمِيَةِ. فَقَدْ أَدَتِ الْعَوْلَمَةِ إِلَىِ تَعْقِيدَاتِ جَدِيدَةِ، حِيثُ أَصْبَحَتِ الْحُكُومَاتِ تَدْعُى إِلَىِ اغْتِنَامِ الْفَرَصِ وِمُواجِهَةِ الضَّغْطِ الَّتِي ولَدَتْهَا التِّجَارَةُ الْعَالَمِيَّةُ وَزِيَادَةُ تَدْفُقَاتِ الرَّاسُمِيلِ وَالْتَّكَامُولِ الْإِقْتَصَادِيِّ. وَفِيِ الْوَقْتِ نَفْسِهِ، تَسْعَىُ فِيِ عَدِيدِ مِنِ الْبَلَادِنِ طَائِفَةً كَبِيرَةً مِنِ الْفَئَاتِ الاجْتَمَاعِيَّةِ الْمُمْكِنَةِ حَدِيثًا إِلَىِ الْانْخِرَاطِ فِيِ صَلْبِ الْحَيَاةِ الْإِقْتَصَادِيَّةِ وَالْإِجْتَمَاعِيَّةِ، الْأَمْرُ الَّذِي يُولِدُ طَلَبَاتِ مُلْزَمَةٍ صَعِبَةٍ كَثِيرًا مَا تَكُونُ مُتَنَاقِضَةً. وَفِيِ الْبَلَادِنِ أُخْرَىٰ أَدَىِ الْإِقْصَاءِ الَّذِي حلَّ بِدَلَالِ الْتَّمْكِينِ، وَالَّذِي كَثِيرًا مَا يَتَزَامِنُ مَعِ الْفَقْرِ الْمَدْعَقِ وَضَعْفِ السُّلْطَةِ وَالْمَؤْسَسَاتِ، وَإِلَىِ إِيجَادِ ظَرُوفَ تَهْيَئَةِ الْصَّرَاعِ السَّافِرِ. وَنَتْيَاجَةً لِذَلِكِ، زَادَ عَدْدُ الْبَلَادِنِ الَّتِي تَشَهُّدُ حَالَاتِ إِنْمَائِيَّةِ خَاصَّةً.

١٦ - اتسَعَ الْإِطَّارُ الإِنْمَائِيُّ الشَّامِلُ. فَإِلَىِ جَانِبِ النَّمُوِّ السَّرِيعِ الَّذِي شَهَدَهُ الْمَجَمُوعُ الْمَدِينِيُّ، أَصْبَحَ عَدْدُ مَتَزَادٍ مِنِ الْفَرَقاءِ يَشَارِكُ فِيهِ، وَحَدَّثَ تَلَاقُ مَذْهَلٍ حَوْلَ هَدْفِيِّ التَّنْمِيَةِ الْبَشَرِيَّةِ وَالْقَضَاءِ عَلَىِ الْفَقْرِ. كَمَا نَشَأَتْ سُوقٌ تَنَافِسِيَّةٌ مُتَخَصِّصَةٌ لِلْخَدْمَاتِ الإِنْمَائِيَّةِ، تَتِيكُ لِلْبَلَادِنِ الْمُسْتَفِيَّةِ مِنِ الْبَرَنَامِجِ فَرَصَا لَا تَضَارَعُ لِتَلْقَيِ الدَّعْمِ الْجَيِّدِ مِنْ مَصَادِرِ مُتَعَدِّدَةٍ. وَفَضْلًا عَنِ ذَلِكِ، حَدَّثَ خَلَالُ التَّسْعِينَاتِ مِنِ الْقَرْنِ الْعَشَرِيِّنِ تَحُولُ فِيِ نَمَادِجِ الْتَّعاَوُنِ الإِنْمَائِيِّ، مَعِ التَّشَدِيدِ فِيِ الْوَقْتِ الْرَّاهِنِ عَلَىِ الْمُلْكَيَّةِ الْوَطَنِيَّةِ، وَبَاتَ مِنِ الْمُسْلِمِ بِهِ عَلَىِ نَحْوِ مَتَزَادٍ أَنَّهُ يَنْبَغِي لِلْحُكُومَاتِ الْبَلَادِنِ الْمُسْتَفِيَّةِ مِنِ الْبَرَنَامِجِ أَنْ تَقُودَ عَمَلِيَّةِ التَّنْمِيَةِ، بِدُعمِ مُخْلِفِينِ عَلَىِ أَسَاسِ الْمَزاِيَاِ النَّسْبِيَّةِ.

١٧ - وَنَظَرَا إِلَىِ وَتِيرَةِ التَّغْيِيرِ وَحَجمِ التَّحْدِيدَاتِ الْجَدِيدَةِ، تَعْكُفُ الْحُكُومَاتُ فِيِ جَمِيعِ أَنْحَاءِ الْعَالَمِ عَلَىِ تَحْدِيدِ أَفْضَلِ الْمَعَارِفِ وَالْمَشَوِّرَاتِ الْمُتَوَفِّرَةِ وَعَلَىِ اسْتِخْدَامِهَا اسْتِخْدَاماً كَامِلًا لِدُعمِ أَهْدَافِهَا الإِنْمَائِيَّةِ. وَتَسْلِمُ الْأَكْثَرِيَّةُ بِأَنَّ الْاِنْدَمَاجَ فِيِ الْإِقْتَصَادِ الْعَالَمِيِّ وَالنَّهُوَجِ الإِنْمَائِيَّةِ الْمُفْتوَحةِ وَالْمُتَشَارِكَيَّةِ تَوْفِرُ أَفْضَلِ الْإِمْكَانَاتِ لِلتَّنْمِيَةِ الْبَشَرِيَّةِ وَلِلْقَضَاءِ عَلَىِ الْفَقْرِ. وَإِضَافَةً إِلَىِ ذَلِكِ، فَإِنَّ إِدَارَةَ الْعَوْلَمَةِ وَالضَّغْطِ الَّتِي تَولِدُهَا تَسْتَلزمُ سِيَاسَاتِ عَامَّةٍ مُتَكَافِئَةٍ فَعَالَةٍ وَمَؤْسَسَاتٍ مَسْؤُولَةٍ لَا مَرْكَزِيَّةٍ. غَيْرُ أَنَّهُ كَثِيرًا مَا تَكُونُ هَذِهِ الْمَجَالَاتُ حَسَاسَةً وَتَرْتَبِطُ ارْتِبَاطًا وَثِيقًا بِالظَّرُوفِ الْفَرَدِيَّةِ. وَمِنْ ثُمَّ هُنَّاكَ حَاجَةٌ وَاضِحَّةٌ إِلَىِ عَمَلِيَّةِ بَنَاءِ قَدَرَاتٍ تَكُونُ مَحَايِدَةً ذَاتِ طَابِعٍ احْتِرَافِيٍّ وَتَتَمَاشِيًّا مَعِ الظَّرُوفِ الْمُحَدَّدةِ فِيِ كُلِّ بَلَدٍ.

١٨ - وَأَثَبَتَ الْإِطَّارُ التَّموِيليُّ الْمُتَعَدِّدُ الْسَّنَوَاتِ، إِضَافَةً إِلَىِ إِبْرَازِهِ تَعاظِمَ طَلَبِ الْبَلَادِنِ الْمُسْتَفِيَّةِ مِنِ الْبَرَنَامِجِ عَلَىِ أَنْشَطَةِ الْحُكُمِ الرَّشِيدِ، فَئَاتِ الدَّعْمِ الْأَسَاسِيِّ الَّتِي يَطْلُبُ مِنِ الْبَرَنَامِجِ الإِنْمَائِيِّ تَقْدِيمِهَا فِي

مجالات مواضيع مختلفة. وتميز معظم الطلبات المتوقعة على الدعم المقدم من البرنامج الإنمائي بالأنشطة التمهيدية، التي من قبيل أنشطة بناء القدرات، وإقامة الشبكات المعرفية، ودعم التمكين، والنهج الإقليمية والمتحدة القطاعات والتشاركية. وفي مجال بناء القدرات والسياسة العامة، والأطر التنظيمية والقانونية، شكل الدعم لزيادة التناغم الاجتماعي والقدرة المؤسسية وجمع البيانات ورصدها لب النتائج المتوقعة.

١٩ - في نظري فإن أنواع الدعم التمهيدي هذه، في أي مجال من مجالات السياسة العامة، سواء كان مجال البيئة أو مجال تعليم مراعاة المنظور الجنسي أو مجال الإدارة العامة، أو أي مجال آخر، هي بالتحديد الأنشطة الإنمائية التي يمكن للبرنامج الإنمائي أن يكون له فيها أعظم الأثر. ذلك لأن أشكال الدعم هذه تستفيد من نقاط القوة التي ينفرد بها البرنامج الإنمائي. ويستلزم هذا الدعم تقديرًا فريداً للظروف المحلية، حيث يمكن لاشتراك أي هيئة خارجية أن يكون حساساً. وفي هذا الإطار، فإن البرنامج الإنمائي يحمل راية الأمم المتحدة الزرقاء وختم الطابع المتعدد الأطراف والحياد؛ فهو، من خلال تجربته الطويلة في العمل مع شركاء في البلدان المستفيدة من البرنامج في جميع أنحاء العالم، ملتزم بإيجاد الحلول الملائمة لتحدياتها الإنمائية الفريدة. ويصدق هذا على البلدان التي كانت تشكل أولويات للتعاون الثنائي مثلما هو شأن بلدان أخرى، لا سيما في أفريقيا يكون فيها البرنامج الإنمائي، فيأغلب الأحيان، حبل الأمان.

٢٠ - ويستفيد التخصص في الأنشطة الكائنة على رأس المعادلة الإنمائية من نقاط القوة الكبرى الأخرى التي لدى البرنامج الإنمائي. ذلك أن قوة الدعوة العالمية لـ "报 告书人" وشركائه الوطنيين يمكن أن تساعد على إتاحة بيئة يختص بها كل بلد ويسهل كلا من الحوار بشأن السياسة العامة وبناء المؤسسات. وبالتالي، يتماشى تعاظم دور الحوار المتعلق بالسياسة العامة وبناء المؤسسات مع مسؤوليات التنسيق التي أوكلتها الأمم المتحدة إلى البرنامج الإنمائي ويضع هذا البرنامج في موقع فريد يتيح له المساعدة على تعبئة موارد القطاعين العام والخاص وعلى استثمارها مباشرة في الأولويات الإنمائية للبلدان المستفيدة من البرنامج. وبالتالي، يستكمل دور تعبئة الموارد بالدعوة العالمية، ذلك أن البرنامج الإنمائي يساعد على بلورة تدفقات الاستثمار الجديد من القطاعين العام والخاص. وأخيراً، فإن الدعم التمهيدي المتركز حول السياسات الإنمائية الملائمة يمكن أن يساعد البلدان في الحالات الإنمائية الخاصة على تفادي الأزمات والتحفيض من حدتها والخروج منها.

٢١ - ماذا يعني تعاظم الدور التمهيدي بالنسبة إلى عمليات البرنامج الإنمائي؟ أولاً وقبل كل شيء ستظل برامجه، وهذا أمر بديهي، موجهة إلى البلدان؛ ولن يحدث تغيير في طبيعة أدوات البرمجة على الصعيد القطري. غير أنه لا يمكن لمنطقة أن تكون من الدرجة الأولى حقاً دون أن تتخصص في فئات الخدمات الأكثر أهمية لدى عملائها. وبصفتي مدير عام البرنامج، فإني ملتزم ببناء الخبرات التنظيمية حول مواضع وفئات الدعم التي يعظم فيها طلب البلد المستفيد من البرنامج.

٢٢ - وذلك يعني التمعن في كل من مستويات الطلب المطلقة فضلاً عن الاتجاهات. ويبدو واضحاً فعلاً، على سبيل المثال، أن لтехнологيا المعلومات إمكانات ثورية حقيقة تتيح جلب المعارف وغيرها من الموارد إلى البلدان النامية مباشرة، وأن خدمات البرنامج الإنمائي في هذا المجال ستلتمس باطراد مستقبلاً. ولذلك،

فإن من الضروري بناء قدراتنا الداخلية لتوفير الخدمات الفعالة في هذا المجال. غير أنني أتوقع في هذا المجال أيضاً أن يتتطور دعمنا تدريجياً نحو المساعدة على توفير بيئة سياسة عامة تشجع على توفير خدمات تكنولوجيا المعلومات وغيرها من الخدمات على الصعيدين المحلي والدولي، بحيث يكفي عن التقديم الفعلي لتلك الخدمات، وهو ما نقوم به في الوقت الراهن. وهذا ليس سوى مثل واحد، إذ اعتزم المضي قدماً في ضمان إمكانية استجابة البرنامج الإنمائي على نحو فعال لطلبات بناء القدرات في جميع المجالات ذات الأولوية العالية لدى البلدان المستفيدة من البرنامج، سواءً تعلق الأمر بتكنولوجيا المعلومات، أو بالقدرة على التفاوض في المجال التجاري، أو الإدارة البيئية، أو الشراكات بين القطاع العام والقطاع الخاص، أو أي مجال آخر.

٢٣ - وبديهي أن البرامج والمشاريع ستستمر. لكن الحالة التي يجد البرنامج الإنمائي فيها نفسه وله ٧٠٠٠ مشروع وبرنامج موزعة على أكثر من ١٦٦ بلداً، بمجرد ٣ في المائة من مجموع تدفقات المساعدة الإنمائية الرسمية، هي بالتأكيد حالة غير مستدامة ولزيادة أكثر أنواع الأنشطة التي يتبناها الإطار التمويلي المتعدد السنوات بأن الطلب عليها سيتزايِد مستقبلاً، على البرنامج الإنمائي أن يزيد في الابتعاد عن المشاريع الإنمائية الصغيرة المعزولة التي ينفذها آخرون تنفيذاً أفضل أو التي ترتفع نفقاتها ولا يستفيد منها سوى قليل من الناس، ولبلوغ هذه الغاية، سنعمل في الأشهر القادمة من خلال أنشطتنا المتعلقة بالسياسة العامة وبالمشاريع للتوصيل إلى اتفاق بشأن الشركاء الذين يكونون في أفضل موقع لمواصلة الأنشطة التي لن نقدر على دعمها. وبصفة عامة، ستعطى الأولوية للبرامج والمشاريع التي يرجح أن يكون لها أثر عام في أنواع السياسات العامة والمؤسسات التي ستتساعد إلى أقصى حد على استئصال شأفة الفقر. ومن الواجب توجيه السياسة العامة مشاريعنا لا أن تكون مسحورتنا في مجال السياسة العامة موجهة من قبل المشاريع. وذلك لا يعني تقليص الموارد المخصصة للمشاريع؛ وعلى العكس، فإذا نجحت هذه الصيغة، فإنني أتوقع زيادة كبيرة في مواردنا الأساسية وغير الأساسية، وقدرة أوسع على تعبئة الموارد الجديدة من القطاعين العام والخاص لفائدة التنمية.

٤ - وقد بدأ البرنامج الإنمائي في التحول فعلاً عن هذه البرامج والمشاريع في عديد من البلدان. فالهدف من البرنامج الجاري في أوغندا، على سبيل المثال، هو المساعدة على استئصال شأفة الفقر، وذلك بدعم اللامركزية. وتشمل الأنشطة بناء القدرات للتخطيط التشاركي، وتعزيز نظم البيانات والمعلومات، وتحسين مشاركة السكان في عملية التنمية، وحفز إدراك المشرعين وواعبي السياسات لأهمية التخطيط على الصعيد المحلي. فاللامركزية عنصر حيوي في القضاء على الفقر في أوغندا، نظراً لأن الحكومات المحلية مكلفة قانوناً بمسؤولية التخطيط الإنمائي، وحماية البيئة، ومكافحة فيروس نقص المناعة البشرية /متلازمة نقص المناعة المكتسب (إيدز) وتعزيز مراعاة المنظور الجنسي في جميع العمليات الإنمائية. وبالمثل، فإن البرنامج الإنمائي يساعد الحكومة في زمبابوي على صياغة سياسات وبرامج صممت لتعزيز إدارة الموارد الإنمائية بضمان المزيد من الشفافية والمسؤولية، وبالتالي تشجيع على المشاركة الأوسع.

٥ - وفي قيرغيزستان، يدعم مشروع جار جهود الحكومة للاستقال بنجاح من الدولة المركزية إلى الدولة اللامركزية ذات الاقتصاد السوقى. وربط التجربة الرائدة على صعيد القواعد الشعبية بأعلى مستويات

اتخاذ القرار من خلال مجلس التنمية المستدامة، يبين المشروع أن اتباع نهج التعلم الموجه نحو إنجاز عمليات يساعد على تنفيذ سياسات الدعم في النظام اللامركزي. وفي فيبيت نام، يعمل البرنامج الإنمائي مع الحكومة منذ عام ١٩٩٢ على إصلاح القطاع العام. وبدأ البرنامج بدعم جهود فيبيت نام لبلورة واستحداث برنامج للإصلاح الإداري. واليوم وسع البرنامج الإنمائي أعماله، وهو يشارك الآن في العديد من القطاعات الأخرى المدرجة في قائمة الإصلاحات، وبالخصوص في المؤسسات التشريعية والقضائية.

٢٦ - والأمثلة عديدة لا تحصى. فالمسألة الأساسية هي أن أعظم أثر للبرنامج الإنمائي في القضاء على الفقر يقع في المرحلة التمهيدية، على صعيد السياسات العامة والمؤسسات، أكثر منه على صعيد المشاريع وحدها، التي كثيراً ما تكون مكلفة ولا تطال سوى عدداً محدوداً من المنتفعين.

٢٧ - ماذا يعني هذا النوع الجديد من الأوضاع بالنسبة إلى سياسة عمل البرنامج الإنمائي؟ بدعيهي، أنه يعني ارتباطاً ثنائياً أشد بين وظيفة السياسة العامة المركزية ونشاط الصعيد الميداني. وقد تمنّ مساهمتنا الأكبر في القضاء على الفقر من خلال نوعية مشورتنا، إذ يجب أن تكفل لأعمال السياسة العامة التي تسترشد بها هذه المشورة أن تمد جذورها في تجارب البلدان المستفيدة من البرنامج. وإنني ملتزم بتكون دراسة فنية داخل المنظمة وتخدم الطلب في مجال السياسة العامة تتصل بالتنفيذ ليتسنى لنا أن نقدم على الصعيد الميداني مشورة خصوصية من الدرجة العالمية لكل قطر. وسيكون من المهم بوجه خاص تقوية كل من التعاون التقني فيما بين البلدان النامية والدراسة الفنية الإقليمية.

٢٨ - وبالنسبة إلى البرنامج الإنمائي بأكمله، فإن التحرك في اتجاه المرحلة التمهيدية يعني طريقة جديدة للعمل والتفاعل مع العالم الخارجي. وذلك يعني تشديداً أكبر على الشراكات والاضطلاع بدور وساطة أكثر حفزاً. وهذا يعني استحداث شبكات تعلم، وتنظيم تقاسم أفضل الممارسات على نطاق واسع، بل وزيادة الالتزام بالأداء والنتائج. وإيجازاً، فإن ذلك يعني نوعاً من التحول الثقافي الذي لخصه أحد موظفي البرنامج الإنمائي في الخطوط التالية:

| <u>اليوم</u>                                     | <u>أمس</u>                       |
|--|----------------------------------|
| السياسة العامة هي الدافع ←                       | المشاريع هي الدافع               |
| الاتجاه نحو النتائج ←                            | الاتجاه نحو العمليات             |
| دراسة واضحة تبين الكفاءات ←                      | خبرة متخصصة متقدمة المستوى       |
| تكنولوجيا معلومات وเทคโนโลยياً مبتكرة ←          | قدرة قائمة على معرفة قليلة       |
| قدرة قائمة على التشابك ←                         |                                  |
| المجازفة ←                                       | تجنب المجازفة                    |
| منفتح على الخارج، ميال إلى الشركاء ←             | منطوي على الذات، مشكك في الشركاء |
| ثقافة قائمة على مكافأة الجدارة تدفعها المبادرة ← | ثقافة بيروقراطية                 |
| مرونة اتخاذ القرار في حينه ←                     | صعوبة اتخاذ القرار               |
| إدارة قيادة مستجيبة ←                            | مسائلة إدارة ضعيفة               |

٢٩ - واعتقادي أن أساس هذا النوع من التغيير الثقافي هو الالتزام بتجربة سياسات جديدة وشراكات في اتجاه النتائج، والتركيز على القيادة والمساءلة والأشخاص. وتورد الفصول التالية بالتفصيل الخطط التي وضعتها لبلوغ هذه الأهداف.

### ثالثاً - أهداف البرنامج الإنمائي

#### ألف - السياسة العامة

تعزيز وضع البرنامج الإنمائي بوصفه شريكاً موثوقاً ورائداً للبلدان التي يعمل فيها للتغلب على التحديات الإنمائية التي تواجهها هذه البلدان، بتقديم دعم سريع رفع الجودة في مجالات معروفة

#### التحديات الناشئة عن التغيير

٣٠ - يجب على البرنامج الإنمائي أن يتتأكد من أن لديه القدرة على التصدي لمجموعة جديدة من التحديات التي تواجهها الحكومات، لا سيما في مجال أطر السياسة العامة الجديدة وتطوير المؤسسات. ويشير الإطار التمويلي المتعدد السنوات إلى أنه يتطلب بصفة متزايدة من البرنامج الإنمائي أن يؤدي دور المسهل والحافز والمستشار والشريك. وتترتب على هذا الدور آثار هامة فيما يتعلق بنوعية المحاورين الذين نرسلهم، وقدرتنا على استغلال المعرفة المكتسبة وسرعتنا وتركيزنا على عملائنا. ومن حيث السياسة العامة، يعني ذلك أنه يتبع علينا تغيير شكل البرنامج الإنمائي ليركز على تحقيق عدد من النتائج المحددة.

## **النتائج المطلوب تحقيقها في مجال السياسة العامة**

٣١ - أتوقع تحقيق النتائج التالية:

- أن يكون البرنامج الإنمائي مناصراً عالمياً أقوى للتنمية البشرية؛
  - أن يوجه قدرًا كبيراً من قدرته للعمل في مجالات تلقى طلباً شديداً؛
  - أن يعزز قدرته على تقديم أنواع ونماذج مختلفة من الخدمات؛
  - أن تكون قدرات البرنامج موصولة في شبكة بالإضافة إلى أن تكون هذه القدرات ملموسة في الميدان؛
  - أن تكون للبرنامج قدرة واضحة المعالم وفعالية أشد في الحالات الإنمائية الخاصة.

الاستراتيجية

٣٢ - يجب أن تكون القدرة على وضع السياسات متماشية مع زيادة اهتمام البرنامج الإنمائي بالمرحلة التمهيدية للمشاريع. وقد أظهر الإطار التمويلي المتعدد السنوات أن هناك تقارباً شديداً في أنواع الدعم والخدمات المحددة التي يُطلب من البرنامج الإنمائي تقديمها؛ ولكن مستجيبة بفعالية لهذه الطلبات سنحتاج إلى العمل على زيادة تناسق دعمنا للسياسات العامة وفي وظيفتنا الإنمائية. ونوع الدعم الذي يتطلبه البلدان يشمل جميع المواضيع، ويمكن توحيده في كتلة حرجية كبيرة، إذا نظرنا إليه من زاوية تعدد القطاعات.

٣٣ - وعلى هذا الأساس، سيتألف عملنا مستقبلاً في مجال السياسات العامة من عنصرين رئيسيين: يتصل أولهما بالتشجيع على التنمية ويشمل ذلك إنتاج "تقرير التنمية البشرية" وعمل مكتب الدراسات الإنمائية، ودعم إعداد التقارير الوطنية عن التنمية البشرية. وهذه المجموعة الجديدة من الأنشطة ستاحترم وتتصون بشكل كامل استقلال المكتب المعنى بتقرير التنمية البشرية، وهو أمر يشكل في رأيي شرطاً مسبقاً للتأمين مستقبل تقرير التنمية البشرية. وسيكون على رأس هذا العنصر أحد كبار المستشارين في مجال التنمية البشرية.

٣٤ - أما العنصر الثاني، فسيركز على السياسات الإنمائية التطبيقية. وجهاز مثل البرنامج الإنمائي الذي يؤدي دوراً أكبر في التمهيد للمشاريع سيحتاج إلى قدرة أكبر في مجال دعم السياسات، والأطر التنظيمية والقانونية، وبناء المؤسسات. ولا بد أن تكون الحكومات على ثقة من أنها متى لجأت إلى البرنامج الإنمائي ستستفيد من أحدث الخبرات وأكثرها صلة باحتياجاتها، وأفضل الممارسات في هذه المجالات. وفي المستقبل ستشكل ممارسة السياسة الإنمائية التطبيقية جوهر مكتب السياسات الإنمائية.

٣٥ - ويجب أن تتوافر للبرنامج الإنمائي قدرة كبيرة على وضع سياسات في المجالات الموضعية التي يشتد الطلب عليها أكثر من غيرها. وعندما يتذرع علينا بناء هذه الخبرة في مجال السياسات العامة داخل البرنامج الإنمائي، نعتزم تقديم الدعم عن طريق الشراكات. وستكون الشراكات داخل منظومة الأمم المتحدة جد هامة لتقاسم المعرفة، وتطوير عمليات المؤازرة، والاعتماد على المزايا النسبية، وتجنب ازدواجية الجهود المبذولة. وتشير المناقشات الجارية بين صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة والبرنامج الإنمائي إلى الإمكانيات المتاحة من جراء اتباع هذا النهج. وفي سياق خطة السنوات الأربع القادمة لذلك الصندوق، نعتزم تقديم تقرير إلى المجلس التنفيذي في الدورة العادية الثانية لعام ٢٠٠٠ عن الترتيبات التي تسمح بالاستفادة إلى أقصى حد من القوة الفريدة التي تتمتع بها المنظمتان لإحراز تقدم في مجال المساواة بين الجنسين، وتنفيذ البرامج الفعالة لتمكين المرأة على أرض الواقع.

٣٦ - وفيما يتعلق بالدراسة الفنية في مجال السياسات العامة، أعتزم استعراض المجالات الموضعية التي يشتد عليها طلب البلدان التي يعمل فيها البرنامج الإنمائي، وتوجيهه قدرتنا داخل البرنامج لدعم هذه المجالات بحلول نيسان/أبريل سنة ٢٠٠٠. وسيستمر التطور بإدخال برامج عالمية وإقليمية جديدة في بداية عام ٢٠٠١. وسترصد اللجنة التنفيذية هذه العملية وتحمل المسؤلية الجماعية عن تنفيذها بنجاح.

٣٧ - وكما جاء آنفا، يشير التأكيد على وظيفة السياسة العامة التطبيقية إلى وجود صلة أقوى كثيراً بحقائق الواقع على الطبيعة. وفي هذا الصدد، سأتابع تحقيق الهدف المتعلق بنقل موظفي المقر إلى المكاتب القطرية، مع التأكيد بصفة خاصة على التعرف في الواقع العملي على وظائف الدعم الفني في مجال السياسة العامة.

٣٨ - ولن نتمكن من تطبيق السياسات طبقاً فعلاً دون تجميع أفضل الممارسات بشكل ديناميكي تحتويه شبكة. وتمثل أهمية هذه الشبكة فيما تقدم من تجارب وممارسات متقاسمة على أرض الواقع أكثر مما تقدم من معرفة واردة من المكتب المركزي. وعلى هذا الأساس، فإن من الأهمية بمكان استغلال المعرفة، والاستفادة من تجربة البرنامج الإنمائي الراهنة مع المراافق دون الإقليمية. وسوف نحدد الدور الدقيق الذي يتعين على تلك المراافق أن تؤديه بعد الانتهاء من التقييم الذي يجري الآن.

٣٩ - وفي هذا الصدد، وكما ذكرت في البداية، قررت عدم الشروع حالياً في تنفيذ اقتراح فريق المرحلة الانتقالية الذي اقترح إنشاء مراكز خدمة إقليمية. وأعتقد أن الاختيار الأبسط كثيراً والأقل كلفة المتمثل في إنشاء مؤسسة مربوطة ربطاً شبيهاً محكماً سيؤدي إلى أداء أفضل على صعيد البرنامج. وللتتأكد من أن هذا الاختيار سيشكل قوة يمكن أن تؤدي إلى التغيير. سوف يتم تعزيزه بنقل الموظفين من المقر، كما ستراقبه اللجنة التنفيذية مراقبة دقيقة. والتوصل إلى إنشاء مؤسسة مسؤولة شبيهاً هو المثل النموذجي على جعل تغيير الثقافة التنظيمية وتطبيق التكنولوجيا، لا التغير الهيكلي، أفضل الأدوات المستخدمة لإحداث التغيير الحقيقي.

٤٠ - والتشجيع القوي للتعاون التقني فيما بين البلدان النامية بُعد هام آخر من أبعاد الدعم الذي يقدمه البرنامج الإنمائي لنشر أفضل الممارسات والدروس المستخلصة بين البلدان التي يعمل فيها البرنامج وتقديم المنهجية المستحدثة في سياق الإطار التمويلي المتعدد السنوات ثروة من المعلومات يمكن استخدامها في تقاسم الخبرات المماثلة بين البلدان التي يعمل فيها البرنامج وبين المكاتب القطرية التي تواجه تحديات مماثلة. وأعترض أيضاً الاستفادة بصورة متزايدة من برامجنا العالمية والإقليمية لدعم التعاون بين بلدان الجنوب ولتعزيز الصلات التي تربط أنشطة التعاون التقني فيما بين البلدان النامية بالبرامج القطرية.

٤١ - وأخيراً، فقد استعرضت أيضاً المسائل المتعلقة بقدرات البرنامج الإنمائي أثناء الأزمات والحالات الإنمائية الخاصة استعراضاً متأنياً. وهناك توافق واضح في الآراء مفاده أن إعادة توجيه قدرات البرنامج الإنمائي أمر ضروري لتوفير دعم أفعال وأسرع في هذا المجال وللسماح لنا بزيادة المساهمة في الجهود الأعم التي يبذلها المجتمع الدولي لبناء نهوض إنسانية وسياسية وإنمائية متكاملة. وبينما توجد جهات كثيرة تعمل في ميدان التصدي للمشاكل الإنسانية، توجد أيضاً فجوات كبيرة في استراتيجيات منظومة الأمم المتحدة في مجال تقديم المساعدة لاققاء الصراعات وتأمين انتعاش اقتصادي مستدام، وذلك على صعيد السياسات العامة وصعيد الممارسة.

٤٢ - غير أن هناك أيضاً توافق آراء واضح مفاده أن علينا أن نركز بدرجة أكبر في جدول أعمال المنظمة على موضوع أدائنا في الحالات الإنمائية الخاصة. وستتناول استراتيجيتنا موضوع إعادة تشكيل الموارد البشرية والإنسانية الهائلة المكرسة للحالات الإنمائية الخاصة، وذلك بتمكين شعبة التصدي للطوارئ من دعم وتعزيز قدرات المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية. وستتولى اللجنة التنفيذية القيام بدور إشرافي أنشطت بشأن أنشطة البرنامج الإنمائي في عدد مختار من حالات الأزمات الرئيسية؛ وفي البلدان التي تشهد مثل هذه الحالات، ستُرسم سياسة المنظمة بالاشتراك بين المكتب الإقليمي المعنى وتلك الشعبة بفضل المداومة على تزويد اللجنة التنفيذية بالتجذية المرتدة. وستقوم الشعبة أيضاً بتقديم خدمات الأمانة لتنسيق أعمال الوحدات الموجودة في المقر للتأكد من اتباع جميع الإدارات المعنية في البرنامج الإنمائي نهجاً فعالاً؛ كما ستقوم الشعبة بدور طليعي في الجهود المبذولة لتعيم المهارات المستخدمة في الأزمات وفيما بعد الصراع مهارات في شتى الوحدات التنفيذية والوحدات المسؤولة عن السياسات في المنظمة.

٤٣ - وسيعاد النظر في تطبيق الترتيبات التنفيذية المتخذة في الحالات الإنمائية الخاصة، وذلك في سياق التقرير التقييمي المتوقع صدوره في نيسان/أبريل سنة ٢٠٠٠. وفي نيسان/أبريل سنة ٢٠٠٠ أيضاً، وإلى أن تصدر نتائج التقييم، ربما أطلب من المجلس التنفيذي أن يعالج ترتيبات التنفيذ المعدلة أو المعجلة التي تتخذ في الحالات الإنمائية الخاصة.

تحويل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى منظمة ذات أجزاء مربوطة فيما بينها بشبكة واحدة، مما يتيح فرصة إئتمانية جديدة من خلال الشراكات الاستراتيجية

#### التحديات الناشئة عن التغيير

٤٤ - تم التوصل خلال العقد الماضي إلى توافق آراء مهم حول مجموعة مشتركة من الأهداف الإنمائية، تشكلت في صورة التزامات تعهدت بها الحكومات في المؤتمرات العالمية التي نظمتها الأمم المتحدة. وأدى ذلك التوافق في الآراء حول الأهداف إلى تركيز جديد على النتائج، والنتائج بدورها هي التي تجذب الموارد بصورة متزايدة. ولتعبئة الموارد بشكل فعال، يتبعين على المنظمات أن تحدد النتائج التي ستتساهم في تحقيقها.

٤٥ - غير أن النتائج الإنمائية تتطلب تدخل أطراف عديدة. وعليه، فإن الشراكات الفعالة التي تجمع مختلف الأطراف حول هدف مشترك تمثل أمراً أساسياً. وهذه الشراكات ضرورية بصفة خاصة على الصعيد القطري، لأنها ينبغي تحقيق نتائج على الصعيد القطري كما ينبغي تقييم هذه النتائج. ويجب على الأطراف الوطنية المسؤولة عن التنمية أن تكون أطرافاً أساسية في هذه الشراكات، وعلى هذا الأساس، أعتقد أن للبرنامج الإنمائي دوراً رئيسياً يجب أن يؤديه: فالثقة التي يتمتع بها البرنامج في البلدان التي يعمل فيها يمكن أن تساعده على البحث عن الشراكات وتشجيعها، مما يجعل الأطراف الوطنية مسؤولة عن تنميتهما ويساعدها على تحقيق النتائج.

٤٦ - الواقع أنه يترتب على وجود مجتمع يسعى إلى التنمية ويركز على أهداف مشتركة آخر، هو تلاشي ما هو قديم من تقسيمات العمل بين مختلف الوكالات المانحة. وهذا هو السبب الذي من أجله أصبح من الأهمية بمكان خلال السنوات القليلة الماضية إعادة النظر في الشراكات التي مضت عليها عقود طويلة بين البرنامج الإنمائي والبنك الدولي من أجل إجراء تقييم للميزات النسبية المتبادلة. ولهذا السبب أيضاً، فإن من الأهمية بمكان تعزيز عمليتي التقييم القطري المشتركة وإطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية لزيادة فعالية الأمم المتحدة ونشاطها.

٤٧ - وهناك جانبان رئيسيان آخران يتصلان بتطور البرنامج الإنمائي. أولهما هو أن عملية البرنامج الإنمائي بالمراحل التمهيدية للمشاريع سيؤدي إلى تغييرات في طابع أهم شراكاته وفي طبيعتها. وثانيهما أنه إذا أردت تحقيق الأهداف المحددة فيما يتعلق بموارد الإطار التمويلي المتعدد السنوات فإن الاستراتيجية السليمة الوحيدة تتمثل في العمل بتعاون وثيق مع الشركاء الرئيسيين. وعلى هذا الأساس، يجب علينا أن نطور نهجاً جديداً أشد اصطفاغاً بالصفة الاستراتيجية للأخذ به في موضوع الشراكات. فلم تعد الشراكات بصفة رئيسية بــعا من أبعاد العلاقات الخارجية بل أصبحت شرطاً مسبقاً لفعالية التنمية وجزءاً لا يتجزأ من تعبئة الموارد.

#### نتائج الشراكات

٤٨ - إنني أتوقع تحقيق النتائج التالية:

• تحديد الشراكات الاستراتيجية الرئيسية وتطويرها:

• التأكيد باستمرار من أن هناك دوراً للشراكات الاستراتيجية في المساهمة في تحقيق النتائج الإنمائية على الصعيد القطري؛

• تحقيق نجاح واضح للشراكات بزيادة موارد البلدان التي يعمل فيها البرنامج الإنمائي.

الاستراتيجية

٤٩ - إن العمل الواسع النطاق المضطلع به في سياق الإطار التمويلي المتعدد السنوات لأجل تحديد الأهداف والنتائج الرئيسية التي يسهم فيها البرنامج الإنمائي سيستخدم في تحديد الشراكات الرئيسية. وإنني أعتزم تعزيز هذه العلاقات الرئيسية حول أهداف ونتائج مشتركة، كما أعتزم استخدام أساليبنا الجديدة في مجال الرصد والقياس لتتبع أثر قيمتها المضافة.

٥٠ - وأولاً وقبل كل شيء، يجب أن تكون النتائج التي حققتها التنمية ناشئة عن جهود الفعاليات الوطنية. وسنواصل دعم الثقة التي أولتنا إياها البلدان المستفيدة من البرنامج لضمان رسوخ أي استراتيجية شراكة رسوخاً شديداً على الصعيد الوطني. وفي الوقت نفسه ستستغل الإطار الذي يوفره الإطار التمويلي المتعدد السنوات والعمل اللاحق من أجل تعزيز العلاقات مع البلدان المانحة بالاستناد إلى النتائج المتوقعة.

٥١ - وإنني أقر بالدور الرئيسي الذي يؤديه البرنامج الإنمائي داخل منظومة الأمم المتحدة في سياق كل من البرنامج الإصلاحي الذي وضعه الأمين العام والمسؤوليات الخاصة التي تتحملها بوصفنا الجهة التي تمول نظام المنسق المقيم وتدبره. وسيسعى البرنامج الإنمائي إلى أداء هذا الدور أداءً إيجابياً كاملاً وبروح من الشراكة. وكما ذكرت آنفاً، فإنني أعتزم أن أبدأ قريباً عملية تهدف إلى تعزيز شراكاتنا في إطار منظومة الأمم المتحدة.

٥٢ - وستعتمد الشراكات بالنسبة للبرنامج الإنمائي على التأثير الفعال لأساليب العمل الجديدة؛ إذ سيتطلب ذلك إيجاد شبكات واسعة النطاق، كما سيتطلب إدارة المعرفة وإدارة وتطوير الشراكات وترسيخها سيكون لهما أثر رئيسي على المنظمة، لأنهما سيشجعان على وجود ثقافة استشرافية ترتكز على العملاء. ومبادرة NetAid هي مثال ممتاز على ذلك. ويتوقع أن يكون لاستراتيجيات الشراكة الناجحة أثر يؤدي إلى تغيير مفاهيمنا وطرق تعاملنا.

٥٣ - ولتحسين انسجام شراكاتنا واستمرارها، أعتزم إنشاء مكتب للموارد والشراكات الاستراتيجية. والمسؤولية عن عدد من الشراكات الاستراتيجية الرئيسية متوزعة حتى الآن في شتى أنحاء البرنامج الإنمائي؛ ويلاحظ أن مكاتب أمانة المجلس التنفيذي والوحدتين اللتين تعالجان على التوالي العلاقات مع البلدان المانحة والعلاقات داخل الأمم المتحدة موجودة في مكتب الموارد والشؤون الخارجية؛ بينما العلاقات مع منظمات المجتمع المدني تدخل ضمن مسؤوليات مكتب السياسات الإنمائية؛ وتولت وحدات مختلفة

مسؤولية العلاقات مع القطاع الخاص؛ وتولى مكتب التخطيط Planning Office في مكتب إدارة التخطيط والموارد Bureau for Planning and Resource Management مسؤولية العلاقات مع البنك الدولي والمؤسسات المالية الدولية الأخرى. وليس من الغريب أن تكون هذه الترتيبات قد زادت إلى أقصى حد من صعوبة الأخذ باستراتيجية شراكات متماضكة. وأعتقد أن إنشاء مكتب للموارد والشراكات الاستراتيجية يقوم بجمع كثير من هذه الفروع الرئيسية وهؤلاء الشركاء الإنمائيين ويعزز مهمة تعبئة الموارد داخل المكتب الجديد من شأنه أن يساعد البرنامج الإنمائي على تغيير النهج الذي يتبعه في موضوع الشراكات.

تكيف مؤهلات الموظفين بما يتواهم مع تطور احتياجات البرنامج الإنمائي بتهيئة الظروف التي تجذب أصحاب المواهب وتحتاج لهم التطور وتحthem على التفوق

#### جيم - البشر

##### التحديات الناشئة عن التغيير

٤٥ - الموظفون هم أهم مورد لنجاح التغيير في المنظمة. بيد أن تخفيضات الميزانية خلال التسعينيات قد حدت كثيراً من تعين موظفين جدد، ومن تدريب الموظفين تدريباً فعالاً، للتصدي للتحديات الجديدة. ولتحقيق التصور الجديد للبرنامج الإنمائي، يجب علينا أن نعزز إدارة الموارد البشرية وأن نكثف الاستثمار الموجه لموظفيينا.

٥٥ - وقد أظهرت استقصاءات الموظفين التي أجريت في الآونة الأخيرة مشكلات حادة، من بينها هبوط الروح المعنوية لدى موظفي المقر وضعف استخدام قدرات الموظفين وعدم ثقتهم في المديرين. أما من الناحية الإيجابية، فقد تحسنت مواقف الموظفين فيأغلب المجالات خلال السنوات الثلاثة المنصرمة. وتتسم الأغلبية الغالبة بين موظفي البرنامج بدرجة فريدة من التفاني في أداء عملهم وفي إنجاح البرنامج. وثمة شعور قوي بين الموظفين بالحاجة إلىزيد من التغيير وإحساس مفعم بالتفاؤل إزاء مستقبل البرنامج.

٥٦ - وسيكون من الأولويات العليا لتحقيق تقدم في هذا المضمار إقامة علاقة جديدة بين الموظفين والإدارة في جو من الالتزام المتبادل بالمساءلة والأداء في مقابل تطوير قدرات الموظفين بإتاحة فرص التعلم والتمكين لهم. وعلى كلا الجانبين هناك إدراك للصفقة المطلوب منها إبرامها، ألا وهي إتاحة المزيد من فرص تطوير لقاء أداء أفضل. وعلينا جميعاً أن نقبل هذا التحدي؛ فلييس هناك عرض أكثر أهمية منه لإحداث التغيير في البرنامج الإنمائي.

##### النتائج المتعلقة بالموظفين

٥٧ - إنني أتوقع تحقيق النتائج التالية:

مواءمة مؤهلات الموظفين مع الاحتياجات المتطورة للمنظمة:

تعزيز ما تنطوي عليه عملية إدارة الموارد البشرية من مقدرة على اجتذاب أصحاب المواهب وتطوير قدراتهم واستبقاءهم في المنظمة:

زيادة قدرة الموظفين على الارتقاء بقدراتهم وبأدائهم.

#### الاستراتيجية

٥٨ - وقد عقدت العزم على أن تولى أمر العناية بالسياسة العامة للموارد البشرية وبجميع المهام الموكلة إلى الوظائف الرئيسية وأن تتأكد من المواءمة المحكمة بين مؤهلات الموظفين واحتياجات الوظائف. وخلال السنوات القليلة المقبلة التي ستتسم بتغيرات تنظيمية مكثفة، سأكون في الواقع الموظف الأول لشؤون الموظفين في البرنامج الإنمائي. وسيكون المديرون في مختلف المستويات مسؤولين شخصياً عن اتباع الممارسات السليمة في إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك التنفيذ الكامل لمجموعة من سياسات الموارد البشرية، تم وضعها في إطار وثيقة "برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في سنة ٢٠٠١" تتضمن نوع الجنس والموظفيين الوطنيين والتعلم والعمل/الحياة.

٥٩ - وستحدد الكفاءات الإدارية، وسيقيم المديرون للتحقق من أن للبرنامج الإنمائي رؤساء ومديرين ذوي كفاءات عالية في المقر وفي المكاتب الميدانية. ويشكل ممثلونا المقيمين ومنسقونا المقيمون عناصر بالغة الأهمية في تأثير تميتنا. وينبغي أن تكون لدى جميع المديرين القدرة على التصور والقيادة الاستراتيجية وأن يتسموا بالانفتاح وبالشفافية مع الموظفين. وسيقياس أداء المديرين، بصفة خاصة، بمقاييس إدارتهم للموارد البشرية. وسيتضمن تقييم كفاءات المديرين نظاماً جديداً للتغذية المرتدة المكتملة للحلقات (من المديرين والنظرائهم والمرؤوسين) سيبدأ العمل به في مطلع سنة ٢٠٠٠ ويعمم على المنظومة بأكملها استناداً إلى هذه الخبرات.

٦٠ - وسيخضع جميع الموظفين للمساءلة فيما يتعلق بالأداء. وتحقيقاً لهذه الغاية، سيطبق في سنة ٢٠٠٠ نظام مبسط لتقييم الأداء يخضع للتطوير المستمر ويركز بدرجة أكبر على كفاءات مثل إدارة التغيير والعمل الجماعي وإقامة الشراكات وإنشاء الشبكات والإلمام الكافي بتكنولوجيا المعلومات. وسيحدد النظام أهدافاً للتطوير الوظيفي للموظفين تتواءم مع الاستراتيجية التنظيمية. وستوضع مشروعات لتحفيز على الأداء الجيد والمكافأة عليه، وستحدد احتياجات التعلم، وسيكون على ذوي الأداء الضعيف أن يتركوا المنظمة.

٦١ - وفيما يتعلق بالتقاعد المبكر، ستظل برامج التقاعد المبكر متاحة للموظفين في جميع أنحاء العالم. وستظل المشكلات المستمرة في الأداء والتوظيف عاملًا من عوامل تحديد قابلية الموظفين للخدمة المستمرة.

٦٢ - وفي خلال سنة ٢٠٠٠، سيعاد تطبيق برنامج التعيين التنافسي في رتبة الدخول للموظفين الدائمين الذي ستمنح فيه الأفضلية أولاً للموظفين الوطنين والموظفين المعينين محلياً في نيويورك، وصغار الموظفين بالفئة الفنية والموظفين المعينين بعقود محدودة المدة. وسيعين أيضاً اصحاب الخبرة في السياسة العامة والتطوير المؤسسي استجابة لطلبات البرنامج المتطرفة. وبإضافة إلى تلبية أشد احتياجات موظفي البرنامج الجدد إلهاجاً، ينبغي لهذه التعيينات أن تعزز التنوع من حيث العمر ونوع الجنس والتمثيل الثقافي في المنظمة، وهي سمات يحق لنا أن نفخر بها.

٦٣ - وسيوضع في سنة ٢٠٠٠ نظام داخلي للمظالم والعدالة، يتميز بمزيد من الفعالية والشفافية والمصداقية.

٦٤ - وستتخذ مبادرة رئيسية لإعادة الهيكلة لتمكين الجهة المسئولة عن إدارة الموارد البشرية من الإسراع بعمليات التعيين والتوظيف والاستحقاقات وترك خدمة المنظمة. وفي إطار تحسين الدعم المقدم إلى المديرين والموظفين، ستوجه عناية خاصة إلى مهام الأزمات ومهام ما بعد الصراعات.

٦٥ - وستتاح المشورة الوظيفية للموظفين تعزيزاً للأداء وللتتفوق في البيئة الجديدة. وستقام صلات بين خطط تطوير قدرات الموظفين وتقدير الأداء. وسيعود بالمسؤولية إلى المديرين التنفيذيين وإلى الموظفين أنفسهم، الذين سيتلقون الدعم من تعزيز قدرات الدعم المركزي القائمة في مكتب الموارد البشرية.

٦٦ - والاستثمار في الموظفين هو استثمار في مستقبل المنظمة. وسيتمثل الهدف المراد تحقيقه في استثمار ٥ في المائة من تكاليف الموظفين في التعلم. وذلك سيؤدي إلى تعزيز بناء المعارف لاتاحة فرص التعلم والتطوير الوظيفي، وتشجيع الموظفين - ولا سيما الموظفين المحليين وموظفي الدعم - على الاستفادة من شبكة الدروس المستفادة ومنهاج العمل الإلكتروني القائمين. وسيحظى تدريب الموظفين على تكنولوجيا المعلومات وإعادة تدريبيهم بمزيد من الاهتمام. وسيتم الفراغ في منتصف سنة ٢٠٠٠ من إعداد تصور لأكاديمية إنجامية افتراضية (حاسوبية) ومن وضع وحدات نموذجية لها.

## دال - الأداء

إنشاء ثقافة مسألة لتحقيق النتائج يقاس فيها الأداء ويتطور بانتظام وتدار فيها الموارد إدارة استراتيجية

### التحديات الناشئة عن التغيير

٦٧ - إن إنشاء ثقافة لمسائلة تحقيق النتائج يمثل لب العملية الرامية إلى إحداث تغييرات في البرنامج الإنمائي وجعله منظمة تتمتع بالقدر الكافي من التمويل تستخدم فيها الموارد المتاحة بأفضل السبل لتحقيق نتائج التنمية في البلدان المستفيدة من البرنامج. وسيكون للدروس المستفادة من التجارب السابقة، ولا سيما في تنفيذ البرنامج الإنمائي لسنة ٢٠٠١ وأطر النتائج الاستراتيجية، دور بالغ الأهمية في إعداد نظام لإدارة الأداء قادر على إحداث تغيير حقيقي. وينبغي شحذ الأدوات القائمة وضمها إلى أدوات جديدة لتكوين نظام محكم موحد لإدارة الأداء يمتد نطاقه من المجلس التنفيذي على الصعيد الاستراتيجي الأعلى إلى سائر الأصعدة بالمنظمة. وإذا أريد للنجاح أن يتحقق، فلا بد من وضع أهداف طموحة ومن رصد المؤشرات.

### نتائج الأداء

٦٨ - إنني أتوقع تحقق النتائج التالية:

- القيادة والرقابة واتخاذ القرارات بصورة فعالة استناداً إلى القدرة على تقييم الأداء؛
- تحقيق مكاسب ناجمة عن الكفاءة في المقر وفي العمليات القطرية؛
- إنشاء ثقافة جديدة تهتم بالربط الشبكي داخل البرنامج الإنمائي، يشمل الربط الأفقي بين المكاتب القطرية والربط بين البرنامج والشركاء الخارجيين؛
- إشاعة الفهم الواضح لأهداف البرنامج الإنمائي، وللنتائج المحققة، بين أصحاب المصلحة.

### الاستراتيجية

#### إدارة الرقابة والأداء

٦٩ - إنني أعلم أن مكتب المجلس التنفيذي قد شرع في مناقشة خطة عمله لسنة ٢٠٠٠ بهدف تمكين ذلك المجلس من تركيز اهتمامه على دوره الحيوي في مضمون الاستراتيجية وتقديم المشورة بشأن السياسة العامة. وإنني على أهبة الاستعداد للمساهمة في هذه المناقشة وأقترح أن يستخدم المجلس في رصد التغييرات التنظيمية التي تقوم بها الأهداف الرفيعة المستوى والنتائج والمؤشرات التي يتضمنها سجل النتائج الوارد في نهاية خطط العمل. وسيستخدم المجلس التقرير السنوي الموجه نحو النتائج ووسائل أخرى، مثل الاستعراضات القطرية، في رصد الفعالية الشاملة في البرنامج الإنمائي.

٧٠ - وقد أنشأت نهجاً جديداً للقيادة يطبع أسلوب المجالس ويرمي إلى تعزيز فعالية اتخاذ القرار والمساءلة في البرنامج بشأن مهام المنظمة الرئيسية، وسيبدأ العمل بهذا النهج ابتداءً من كانون الثاني/يناير سنة ٢٠٠٠. وسينهض كبار المديرين، بصفة جماعية، بمسؤولية اتخاذ وتنفيذ جميع القرارات المهمة من خلال هذا المجلس، الذي سيجتمع مرتين في الأسبوع. وسيعتمد المجلس والهيئات الفرعية اعتماداً شديداً على مؤشرات الأداء في تتبع النتائج وإدارة الموارد.

٧١ - وستتفرع عن خطط العمل سلسلة واسعة النطاق من الخطط الإدارية المعدة لمكاتب/وحدات المقر والمكاتب الميدانية تتضمن المقاصد والأهداف ومؤشرات قياس النجاح (التي ستستمد منها خطط أداء فردية لجميع الموظفين). ومجالات الأداء التي تشملها هذه الخطط والمؤشرات ستتضمن نتائج التنمية والشراكات وإدارة الموارد (الموارد البشرية والموارد المالية وموارد تكنولوجيا المعلومات). وسيقاس الأداء بالمقارنة بالأهداف مرة كل سنة على الأقل، أو أكثر حيثما كان ذلك ممكناً ومستحباً، باستخدام أدوات قياس أداء مثل التقرير السنوي الموجه نحو النتائج ونظام سجلات النتائج الإدارية والاستقصاءات المتعلقة بالشراكات والعملاء والموظفيين.

٧٢ - وستعزز مهمة الرقابة التنفيذية داخل البرنامج الإنمائي باستخدام آلية يشرف عليها المدير المعاون بهدف تنسيق الأدوار المتميزة التي تضطلع بها الفعاليات المختلفة، بما فيها فريق دعم العمليات والمكاتب الإقليمية، وتوسيع نطاقها إلى أقصى حد وذلك بالتعاون مع مكتب مراجعة الحسابات واستعراض البرامج ومكتب التقييم.

٧٣ - وبفعل التنبؤات المتولدة عن وسائل إدارة الأداء، سيقدم الدعم الإداري الخاص بطريقة فعالة للوحدات المختلفة عن الركب لكي تتحقق به. وهذا الدعم يتضمن التبادل النشط لأفضل الممارسات والربط الشبكي بين المكاتب المشهود لها بالقوة والمكاتب التي تحتاج إلى الدعم.

#### الكفاءة

٧٤ - وبما أن أداء البرنامج الإنمائي يقاس في نهاية المطاف بنتائج التنمية المحققة على الصعيد القطري، ينبغي أن يتمثل هدفنا في دعم فعالية المكاتب القطرية وكفاءتها. وستسعي المكاتب الإقليمية، في ظل قيادة مباشرة من المدير المعاون، إلى تحقيق المكاسب الناجمة عن الكفاءة فيما يتعلق بالدعم الذي تقدمه إلى المكاتب القطرية في مجال السياسة العامة والمجالات الأخرى. وعند ترشيد عمليات المكاتب القطرية، ينبغي أن نسعى إلى نقل القدرات من أعمال التجهيز إلى الأعمال الفنية ذات القيمة المضافة. والمكاتب القطرية هي أيضاً بحاجة إلى تخفيض التكاليف شأنها في ذلك شأن المقر. وقد يتضمن ذلك، على سبيل المثال، تجميع قدرات التشغيل في بعض المكاتب القطرية الصغيرة، وهو نهج سيشرع في تطبيقه في منطقة البحر الكاريبي خلال سنة ٢٠٠٠. وينبغي توجيهعناية خاصة لتحسين كفاءة التنفيذ في البرنامج وقدرته على الاستجابة في البلدان التي تواجه صراعات أو تمر بمرحلة ما بعد الصراع.

٧٥ - وستعزز إدارة موارد المنظمة، وذلك لتحسين المسائلة والخدمات. وسيستفيد دمج مكتبين حاليين لإدارة المنظمة، هما مكتب السياسات العامة وإدارة الموارد ومكتب الخدمات المالية والإدارية، في مكتب واحد وهو مكتب الإدارية، من التكامل بين المهام البشرية والمالية والإدارية والقانونية وتكنولوجيا المعلومات. وسيعزز تمثيل البرنامج الإنمائي في المنتديات المشتركة بين الوكالات ذات الصلة لتحسين تقديم الخدمات المشتركة والمتبادلة. وسيستمر العمل الدؤوب في مجال إعادة هيكلة عمليات أداء الأعمال واللامركزية والاستعانة بمصادر خارجية لإنجاز خدمات المنظمة سعياً إلى تخفيض التكاليف. وسيتولى مكتب الإدارية المسؤولية العامة عن رصد خطط العمل وتنفيذها وتكيف توزيع الموارد توزيعاً استراتيجياً مع أولويات هذه الخطط.

٧٦ - وستنسق خدمات المعلومات الإدارية تحت إشراف كبير موظفي المعلومات الذي سيتحقق من دعم تكنولوجيا المعلومات للتوجه العام لأعمال المنظمة، ومن إنشاء قاعدة صلبة من البرامج لإدارة المعارف.

٧٧ - وستُقيّم في منتصف سنة ٢٠٠٠، فعالية تكاليف جمعيّة أنظمة إدارة أعمال المنظمة وتوافقها مع التطبيقات القائمة على الشبكة الحاسوبية ومكافآت الإنتاجية التي قد تتحقق من جراء تنفيذها. وستؤثر حصيلة التقييم على الجيل المقبل من أنظمة إدارة الأعمال في البرنامج الإنمائي. ويتمثل الهدف العام في أن يتحقق، بحلول سنة ٢٠٠٣، إرسال بيانات الوقت الحقيقي واستخدامها مباشرة من قبل جميع الموظفين في أنحاء العالم بالاستعانة بمستعرض شبكة البرنامج الإنمائي الحاسوبية. وسيمكّن إدخال أنظمة إدارة أعمال المنظمة من إحداث تخفيض تدريجي في عدد التقارير الدورية التي يطلبها المقر.

#### الربط الشبكي

٧٨ - بمنتهيّة سنة ٢٠٠١، سيربط البرنامج الإنمائي جميع المكاتب القطريّة عبر شبكة بيانات قوية قائمة على الشبكة الحاسوبية ومن طراز مخصص للصناعة وتستعين بمقدمي خدمة الإنترنت المحليين حيثما كان ذلك ممكناً أو تلّجأ إلى الاستعمال المشترك للسوائل. وستتشعّص جميع وحدات المقر والمكاتب القطريّة مواقعاً فائقة الجودة على الشبكة الحاسوبية.

٧٩ - وستشكّل شبكة الاتصالات هذه بعد تحسينها هائلاً نواة للربط الشبكي المحكم داخل البرنامج الإنمائي وبين المقر والمكاتب القطريّة، وللربط الأفقي بين المكاتب القطريّة. ولن يعزز هذا الربط الشبكي على الصعيد الجغرافي فحسب، بل سيقوّي أيضاً فيما يخصّ مهام المنظمة في مجالات الإدارية الكفؤة والسياسة العامة والعمليات. وستكون هذه الشبكات بمثابة ثورة ثقافية وتكنولوجية في البرنامج الإنمائي.

## هاء - الموارد

بلغ الرقم المستهدف من الموارد المحدد في الإطار التمويلي المتعدد السنوات وتعزيز فعالية التكاليف في شتى أقسام المنظمات

### استراتيجية تعبئة الموارد عموماً

٨٠ - من الأهمية بمكان أن يظل المجلس التنفيذي متمسكاً بثباته بالتزامه بالأرقام المستهدفة من الموارد المحددة في الإطار التمويلي المتعدد السنوات. فخطط العمل هذه تمكّن البرنامج الإنمائي من بلوغ غايته -- وهي وضع برنامج ممول تمويلاً كافياً وقدر على إعطاء نتائج ملموسة ومحسوبة. وأعتقد أن تحقيق هدف الـ ١,١ مليون دولار من أجل الموارد الرئيسية يوفر الأساس الذي لا غنى عنه لأي منظمة فعالة. وعلى هذا الافتراض يستند تنفيذ خطط العمل على نحو كامل وفي الوقت المناسب.

### النتائج المتعلقة بالموارد

٨١ - إنني أتوقع تحقق النتائج التالية:

- بلوغ الأرقام المستهدفة من الموارد المحددة في الإطار التمويلي المتعدد السنوات;
- زيادة حصة النفقات من ميزانية السنتين المحفضة التي تنفق خارج المقر ولأغراض الدعم الفني؛
- زيادة التزام الحكومات بالمساهمة في تكاليف المكاتب المحلية وتقوية سبل استرداد التكاليف.

### الاستراتيجية

٨٢ - توفر عملية الإطار التمويلي المتعدد السنوات وتنفيذ خطط العمل استراتيجية تكميلتين لبلغ الأرقام المستهدفة من الموارد المحددة في الإطار التمويلي المتعدد السنوات. وتبين أطر النتائج الاستراتيجية المدمجة في الإطار التمويلي المتعدد السنوات التزاماً قوياً بتحقيق نتائج إنمائية قابلة للقياس في حين توفر خطط العمل مجموعة من الخطوات الملموسة والمحسوبة التي تدفع بعجلة الإصلاح والتجديد في صلب المنظمة.

٨٣ - وعلاوة على الالتزام بإعادة بناء الموارد الأساسية للبرنامج الإنمائي، سوف نواصل بنشاط أهداف التمويل غير الأساسي المحددة في الإطار التمويلي المتعدد السنوات. ويكفل هذا الإطار ألا ينتقص التمويل غير الأساسي من التمويل التكميلي المخصص لنفس الأغراض الإجمالية بل يرفده من خلال وضع أهداف ونتائج واضحة في إطار النتائج الاستراتيجية المنطبق على التمويل غير الأساسي والتمويل الأساسي. وإنني

أعتبر العمل الذي نصطلع به من خلال مرفق البيئة العالمية وبروتوكول مونتريال مثلاً على الكيفية التي يتع فيها البرنامج الإنمائي استراتيجية فعالة للتمويل غير الأساسي نيابة عن البلدان المستفيدة من البرنامج. ويهمني على وجه الخصوص أن يتسع نطاق التمويل غير الأساسي لأفريقيا، وأن ينشر البرنامج الإنمائي تجربته في تعزيز الفعالية الإنمائية في تلك المنطقة.

٨٤ - وإنني أدرك تمام الإدراك أهمية توخي الحرص الشديد في المسائل المالية إذا ما أريد توفير أقصى قدر من الموارد للبرمجة. ولهذا، صمم البرنامج المتعلق بالإصلاح والتجدد بحيث يفضي إلى تحقيق وفورات في الأجل الطويل، وقد بدأ هذا بالفعل في ميزانية فترة السنين ٢٠٠٣-٢٠٠٢. وستقدم إلى المجلس التنفيذي في دورته العادية الثالثة التي ستعقد في أيلول/سبتمبر ٢٠٠٠ بعض المؤشرات عن تلك الإسقاطات. ولكن إذا تبين حينئذ أن تعبئة الموارد بعيدة عن الهدف، فقد تنظر الدول الأعضاء في اتخاذ تدابير أشد بالنسبة للميزانية، وسيؤثر هذا بدوره على قدرة البرنامج الإنمائي الكلية كمنظمة عالمية.

٨٥ - وإنني أعيد تأكيد التزام البرنامج الإنمائي بتخفيض عدد الموظفين في المقر بنسبة ٢٥ في المائة، تشمل تحويل نسبة كبيرة من الموارد إلى الميدان. والموعد المضروب لتحقيق هذا الهدف هو نهاية عام ٢٠٠٢. وتتولى اللجنة التنفيذية مسؤولية التنفيذ، وسيرصد بانتظام التقدم المحرز بالاستناد إلى أهداف واضحة.

٨٦ - وتتضمن مقتراحات الميزانية لفترة السنين ٢٠٠١-٢٠٠٠ تنفيذ استراتيجية هامة تتصل بتحسين أداء نهج مساهمة الحكومات في تكاليف المكاتب المحلية، وألتمس تعاون الدول الأعضاء تعاوناً كاملاً في هذا الصدد. كما تتضمن ميزانية فترة السنين مقتراحات تتصل بتعزيز آليات استرداد التكاليف. وسوف تنفذ هذه الآليات بشكل جاد تماماً كما ينفذ نهج مساهمة الحكومات في التكاليف. وتتولى اللجنة التنفيذية المعاد تشكيلها مؤخراً متابعة ورصد نهج مساهمة الحكومات في التكاليف ونهج أداء استرداد التكاليف على السواء بصورة منتظمة. وبهذه الطريقة ستتعزز المسئولية الجماعية للمديرين كافة عن التصدي لتلك التحديات من مختلف جوانبها.

#### التكاليف المتصلة بتنفيذ خطط العمل

٨٧ - بينما يؤدي النجاح في تنفيذ خطط العمل إلى إقامة برنامج إنمائي مجهز تجهيزاً أفضل لتحقيق النتائج وقدر وبالتالي على اجتذاب التمويل بمستويات مطردة، فإنه مصمم أيضاً على خفض التكاليف في الخطة المتوسطة الأجل. وسيطلب التنفيذ، في الأجل القصير، توظيف استثمارات معينة تقدر بنحو ٢٥ مليون دولار. ويحصل الشرط الأعظم من هذه التكاليف بالاحتياجات من الموارد البشرية، والاحتياجات اللازمة للشراكات والمعارف ونظم المعلومات.

٨٨ - ولقد طبق البرنامج الإنمائي مراراً طيلة العقد الأخير تدابير شديدة لخفض التكاليف، منها تخفيض ١٧ مليون دولار بالتكاليف الحقيقة في ميزانية الفترة ٢٠٠١-٢٠٠٠. ولهذا، فإن القدرة على المناورة في إطار الميزانية الحالية محدودة جداً. ومع إدراكي الكامل للتحديات الرئيسية التي ستنشأ عن ذلك، فقد أوعزت إلى المديرين بأن يسعوا إلى تحقيق وفورات إضافية بمبلغ ١٢ مليون دولار من ميزانية فترة السنين وأن ينقلوها إلى مشاريع التغيير. وسوف يبلغ المجلس التنفيذي في دورته العادية الثالثة بالوفورات المحددة وباستخداماتها البديلة.

٨٩ - وفي السنوات القليلة الماضية، قدمت إسهامات خاصة هامة لعملية التغيير التي يجريها البرنامج الإنمائي. وفي ذلك السياق، مولت تكاليف التنفيذ من الموارد الخارجية عن الميزانية وسوف تتاح الوفورات من الميزانية لأغراض البرمجة. وفي حال عدم ورود قدر كاف من الموارد الخارجية عن الميزانية لن يكون أمامي من خيار سوى إعادة ترتيب أولويات جدول التنفيذ وإدخال تعديلات على أهداف التغيير المحددة.

#### رابعا - الموجز والخطوات المقبلة

٩٠ - أعتقد أن البرنامج الإنمائي الحالي لا مثيل له من حيث الأصول التي يمتلكها -- أي قدرته على الوصول إلى أي بقعة في العالم، وقدرته الفريدة على الدعوة، وألاهم من هذا وذلك أنه يتمتع بشقة البلدان المستفيدة من البرنامج وباطمئنانها إليه. وأعتقد أن البرنامج الإنمائي في الغد قادر على إدارة تلك الأصول على نحو أبشع، وأعتقد أن البرنامج الإنمائي المستقبلي سيكون قادرا على القيام بدور أقوى في النضال لأجل استئصال شأفة الفقر.

٩١ - ونقطة الانطلاق يجب أن تبدأ من احتياجات البلدان المستفيدة من البرنامج، حيث تualaت الأصوات التي تطالب بأنواع جديدة من الدعم نتيجة للتغيرات العالمية التي حدثت بوتيرة لم يسبق لها مثيل. وقد أظهر الإطار التمويلي المتعدد السنوات قوة تلك المطالب الجديدة في شكل تيار واضح المعالم ينصب على الأنشطة التمهيدية التي من قبيل السياسة العامة والدعم المؤسسي. وتلك الأنشطة أيا كان نوعها -- وعلى اختلاف مسمياتها -- تصب في خانة البرنامج الإنمائي وتشد في عضده: فهي تزيد من قدر الثقة التي أولته إليها البلدان المستفيدة من البرنامج، وتقوي أدواره في مجالات الدعوة، والتنسيق الإنمائي الذي تضطلع به الأمم المتحدة، وتبعثه الموارد على الصعيد القطري.

٩٢ - وتنطوي مساعدة البلدان على "السير في الاتجاه الصحيح" لدى وضع السياسات أو إقامة المؤسسات على إجراء تغيير معتبر في عمليات البرنامج الإنمائي وسياساته وشراكاته وأنماط تفكيره. وتعني كذلك أن نوعية عملنا، ولا سيما المتعلق بالسياسة العامة، باتت شديدة الأهمية: فالظهور بما هو أقل من المثل العالمي الأعلى من شأنه أن يقوض الثقة التي منحتنا إياها البلدان المستفيدة من البرنامج. ويصبح القول نفسه بالنسبة لمضمون عمل البرنامج الإنمائي وجودته في عدد متزايد من البلدان التي تمر بحالات إنمائية خاصة. وأعتقد أن دورى الرئيسي كمدير للبرنامج يتمثل في بناء الطاقة الذاتية للمنظمة، التي تمكنا بل تكفل لها التصدي لتلك التحديات.

٩٣ - وسوف تظل البرامج مدفوعة بطبيعة الحال بالمتطلبات القطرية ولكن تدخل البرنامج الإنمائي في المراحل التمهيدية مستقبلا سيكون، على صعيدي الحوار المتعلق بالسياسة العامة وبناء المؤسسات، أكثر فعالية من تقديم دعم مباشر لمشاريع متفرقة بهدف القضاء على الفقر. وسيستمر العمل المشاريعي بل ستزداد وتيرته بازدياد الموارد، ولكن مشاريع البرنامج الإنمائي ستساند السياسة العامة: فالمشاريع ستكون مصممة بحيث تساند تغير السياسات بتبني كل من الحوار المتعلق بالسياسات العامة، والنهج الرائد، والدعم المؤسسي، وذلك مع التركيز بوجه خاص على نقل المعارف فيما بين بلدان الجنوب.

٩٤ - ومن خلال عملية التقرير السنوي المتمحورة حول النتائج، أعتزم استعراض المجالات ذات الأولوية العليا بالنسبة للبلدان المستفيدة من البرنامج ومقارنتها بالعمليات والخبرات المؤسسية الحالية؛ وستمثل

العيوب والغراءات التي سيكشف عنها الاستعراض معالم تبين أين يجب أن نبني طاقاتنا. وستضع البرامج العالمية والإقليمية الجديدة البدأة في سنة ٢٠٠١ تصب عيونها المجالات التي تحظى بطلب شديد. وعلى نفس الأساس، ستشير المجالات التي عليها طلب قليل إلى الأنشطة التي قد يضطلع بها آخرون على نحو أكثر فعالية. ولن نألو جهداً في تحديد شركاء في جميع المجالات التي توجد فيها ازدواجية في العمل، أو المجالات التي يتمتع فيها الآخرون بميزة نسبية، أو المجالات التي لا يجد فيها بناء دراية تقنية محلية أي نفع. وتعتبر المناقشات التي بدأناها بالفعل مع صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة مثلاً على ما نقول.

٩٥ - وفي الوقت نفسه، بات الاتجاه العام صوب نشاط دعم السياسات العامة ونشاط بناء المؤسسات وغيرهما من الأنشطة المتقدمة اتجاهها واضحًا. وللاستجابة له، أعتزم القيام بما يلي:

- إعادة تشكيل مكتب السياسات الإنمائية، بحيث يركز على دعم تطبيق السياسات العامة؛
- تقوية الصلة التي تربط بين السياسات العامة والعمليات، بما في ذلك نقل موظفي السياسات العامة إلى الميدان؛
- تحسين قدرتنا على المناداة باتباع سياسات عامة عالمية ووطنية أكثر إنصافاً؛
- إعادة رسم أنشطتنا بحيث تقدم دعماً أنجع إلى البلدان التي تمر بحالات إنمائية خاصة؛
- تعزيز قدرتنا على التقاط أفضل الممارسات العالمية والاستفادة منها بالاستثمار في قدرتنا على الربط الشبكي وإدارة المعارف؛
- من الأولوية للتعاون التقني فيما بين البلدان النامية في جميع أنشطتنا، بما فيها برامجنا العالمية والإقليمية.

٩٦ - وتمثل الشراكات الاستراتيجية ركناً أساسياً في قدرتنا على القيام بدور متقدم فعال؛ ويتوقف تحقيق نتائج ملموسة، في كثير من الحالات، على قيام البرنامج الإنمائي بدور الحفاز وال وسيط، ولا سيما على الصعيد القطري. ويرتبط كثير من القضايا الرئيسية بعرى وثيقة بالمسؤوليات المنوطة بنا كمنسق لأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة على الصعيد القطري، وأعتزم البدء عمماً قريب بعملية لتنمية الإصلاحات التي بدأت لتوها داخل مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية ونظام الممثلين المقيمين.

٩٧ - ولزيادة تماسك أنشطة شراكاتنا الإجمالية على الصعيد المؤسسي، أعتزم تجميع عدد من الأنشطة الرئيسية تحت لواء مكتب جديد، هو مكتب الموارد والشراكات الاستراتيجية. ومن شأن ذلك أن يؤدي أيضاً إلى زيادة قدرتنا على تعبئة الموارد.

٩٨ - و يحظى بنفس درجة الأهمية تغيير الثقافة السائدة في البرنامج الإنمائي. ولخلق ثقافة أداء حقيقية، أعزز القيام بما يلي:

- تولي مهمة متابعة السياسة الكلية للموارد البشرية شخصياً، بما في ذلك جميع التعيينات الرئيسية؛
- تحديد مؤهلات الإدارة العليا، ومنها امتلاك الرؤية، والقيادة الاستراتيجية، والشفافية والتنظيم في مجال الموارد البشرية، وإقامة نظام يتيح تغذية مرتدة عن المديرين تغطي جميع الجوانب؛
- تحديد مؤهلات الموظفين على اختلاف رتبهم، ومنها القدرة على إدارة التغيير، والعمل ضمن فريق، وروح المشاركة والترابط الشبكي والإلمام بتكنولوجيا المعلومات إلاماً طيباً؛
- الترويج لبرامج منح مكافآت وحوافز للمتفوقين، ومنح أصحاب الإمكانيات الوعادة فرص للتعلم، وإنهاء خدمة ذوي الأداء السيء؛
- السعي بقوة إلى تعيين موظفين فنيين حاذقين جدد في الرتب الدنيا من السلم الوظيفي؛
- تخصيص ٥ في المائة من تكاليف الموظفين لغرض التعلم، مع إيلاء اهتمام خاص للتدريب على تكنولوجيا المعلومات؛
- استحداث قيادة ومساءلة جماعية على النمط الوزاري؛
- تحسين الكفاءة وتخفيف التكاليف بترشيد السياسة العامة ووجوه الدعم الأخرى المقدمة إلى المكاتب القطرية، واستكشاف إمكانية إدماج القدرة التشغيلية للمكاتب القطرية الصغيرة، ودمج مكتب التخطيط وإدارة الموارد ومكتب الخدمات المالية والإدارية معاً في مكتب جديد يسمى مكتب الشؤون الإدارية، وإعادة تشكيل بعض الخدمات المؤسسية وإزالة طابعها المركزي والاستعانة بمصادر خارجية لأدائها؛
- دمج خدمات إدارة المعلومات الرئيسية معاً، وإسنادها لأحد كبار موظفي المعلومات، وترتيب أولويات البرامج التي تجعلنا منظمة قائمة على الربط الشبكي فعلياً؛
- تخفيض العدد الإجمالي لموظفي المقر بنسبة ٢٥ في المائة، بوسائل تشمل نقل الموظفين إلى الميدان؛
- استحداث مكتب جديد للاتصالات يكون مسؤولاً أمامي مباشرة؛

• قياس الأداء قياساً دقيقاً بالاستناد إلى نظام قائم على حساب الأهداف المحددة وعلى استقصاءات حول الشراكات والعملاء والموظفين.

٩٩ - وإنني أعتزم أن أتابع بحزم تحقيق الأرقام المستهدفة من الموارد الأساسية وغير الأساسية للإطار التمويلي المتعدد السنوات وأعتقد أن نجاح تنفيذ خطط العمل سيمثل خطوة رئيسية في هذا الاتجاه. وأننا ملتزم في الوقت نفسه بإتاحة أقصى قدر من الموارد للبرمجة وبالتالي سأمول، بالوفورات أو المساهمات الآتية من موارد خارجة عن الميزانية، التكاليف الإضافية القصيرة الأجل المقدرة بمبلغ ٢٥ مليون دولار المتصلة بتلك الخطط.

١٠٠ - وأعتقد أن المبادرات الملخصة أعلاه ستؤدي إلى إنعاش البرنامج الإنمائي ليتمكن من الاستجابة بفعالية للطلبات بالخدمات الأساسية المتزايدة الواردة من العملاء من البلدان المستفيدة من البرنامج. وسيعني ذلك من جديد اضطلاعه بدور رائد في الكفاح من أجل التنمية البشرية والقضاء على الفقر على الصعيد العالمي.

١٠١ - إن الخطط نفسها والطريقة التي يتم بها قياس التقدم ستحتاج دون شك إلى التعديل كلما تقدمنا إلى الأمام. وبالفعل، فإن التغيير متصل فيها، إذ أن هدفنا الأساسي هو تلبية الطلبات. وينبغي عموما اعتبارها جزءاً من حوار أطول أجيلاً سيشمل مسائل هامة سيت فيها المجلس التنفيذي. والمقصود بها تحديد السياق الملائم لدورة التمويل، والمناقشات المتعلقة بالبلدان المارة بأزمات أو بحالات ما بعد الصراع في الدورة العادية الثانية لسنة ٢٠٠٠، والمناقشة المتعلقة بالتقرير السنوي المتمحور حول النتائج التي ستجرى في الدورة السنوية، والمناقشات المتعلقة بالميزانية التي ستجرى في الدورة العادية الثالثة، وسائر المسائل التي ستحتاج إلى توجيهه محدد وقرارات محددة.

١٠٢ - وإنني لأشعر بالارتياح لأن خطط العمل هذه مطابقة لولاية البرنامج الإنمائي ومهمته وسماته الخاصة؛ وحيث أنها لا تتطلب من المجلس التنفيذي اتخاذ إجراء بشأنها فإني آمل بقوة أن تحظى بتأييد قوي من المجلس في الدورة الجارية.

### خامساً - سجل نتائج التغيير\*

| الأهداف الإرشادية |      |      |      | ١٩٩٩ | مؤشرات النجاح  | النتائج   | الأهداف |                |
|-------------------|------|------|------|------|--|---|---------|----------------|
| ٢٠٠٣              | ٢٠٠٢ | ٢٠٠١ | ٢٠٠٠ |      |  |   |         |                |
| سيتم وضعه         |      |      |      |      | مؤشر التركيز الناجح  | <ul style="list-style-type: none"> <li>البرنامج الإنمائي بوصفه داعياً قوياً للتنمية البشرية</li> </ul>  |         |                |
| سيتم وضعه         |      |      |      |      | مؤشر تركيز نفقات البرنامج  | <ul style="list-style-type: none"> <li>مواصلة القدرة الفنية مع مجالات تركز الطلب</li> </ul>   |         |                |
| سيتم تحديده       |      |      |      |      | زيادة التركيز في مجال القدرة على رسم سياسات المنظمة  | <ul style="list-style-type: none"> <li>تعزيز القدرة اللازمة لأنواع وأشكال الخدمات الناشئة الضرورية</li> </ul>                                       |         | السياسة العامة |
| سيتم تحديدها      |      |      |      |      | عدد الزيارات لموقع الشبكة الداخلية المتعلقة بالسياسة العامة  | <ul style="list-style-type: none"> <li>قدرة ذات بنية شبكة رفيعة المستوى توجد على الصعيد الميداني</li> </ul>   |         |                |
| سيتم تحديدها      |      |      |      |      | الحصة من العمل المتعلقة بسياسات المؤسسات المنجزة في الميدان  | <ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد القدرات بوضوح وتحسين الفعالية في الحالات الإنمائية الخاصة</li> </ul>                                   |         |                |
| سيتم وضعه         |      |      |      |      | مؤشر أداء الشركات  | <ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد الشركات الاستراتيجية الرئيسية وتطويرها</li> </ul>  |         | الشركات        |
| سيحدد خط الأساس   |      |      |      |      | التحسينات في إرضاء الشركاء مقيسة من خلال الاستقصاءات   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ضمان دور الشركات الاستراتيجية في المساهمة في النتائج الإنمائية على الصعيد القطري، على نحو منظم</li> </ul>    |         |                |
| ١٠٠               | ٧٥   | ٦٣   | ٤١   | ٣٦   | عدد البلدان التي أجريت فيها عمليات التقىيم القطري الموحد وإطار عمل الأمم المتحدة لمساعدة الإنمائية | <ul style="list-style-type: none"> <li>نجاح الشركات بصورة واضحة في زيادة الموارد للبلدان المستفيدة من البرنامج</li> </ul>                           |         |                |
|                   |      |      |      |      | تلبية الأهداف الدنيا المتعلقة بمراعاة نوع الجنس:   | <ul style="list-style-type: none"> <li>مواصلة المحاث المختصرة عن الموظفين مع الاحتياجات المتطرفة للموظفين مع الاحتياجات المتطرفة للمنطقة</li> </ul> |         | البشر          |

| الأهداف الإرشادية |       |       |       | ١٩٩٩  | مؤشرات النجاح   | النتائج  | الأهداف |  |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|---|--|---------|--|
| ٢٠٠٣              | ٢٠٠٢  | ٢٠٠١  | ٢٠٠٠  |       |   |  |         |  |
|                   | %٤٠   |       |       |       | - الموظفون<br>الإداريون<br>الأقدم في<br>المقر<br>الممثلون<br>المقيمون<br>جميع موظفي<br>الفئة الفنية | - تعزيز القدرة على إدارة<br>الموارد البشرية لجلب<br>ذوي المواهب وتطوير<br>مهاراتهم والاحتفاظ بهم |         |  |
|                   | %٤٠   |       |       |       |   |  |         |  |
|                   | %٣٨   |       |       |       |   |  |         |  |
| ٢/٤٠              | ٢٠/٤٠ | ٢٠/٤٠ | ٢٠/٤٠ | ٢٠/٤٠ | المعينون الجدد/<br>المعينون بصورة<br>دائمة في الرتب<br>الدنيا                                       | تحسين تمكين الموظفين<br>بهدف تطوير أدائهم<br>ومهاراتهم الشخصية                                   |         |  |
|                   |       |       |       |       |   |  |         |  |
| %٥                | %٥    | %٦    | %٦    | %٤    | التناقض الطبيعي<br>للموظفين من الفئة<br>الفنية  |  |         |  |
|                   |       |       |       |       |   |  |         |  |
| %٥                | %٥    | %٢    | %٢    |       | استثمار تكاليف<br>الموظفين في<br>التدريب  |  |         |  |
|                   |       |       |       |       |   |  |         |  |
| %٦٣               | %٦٠   | %٥٧   | %٥٤   | %٥١   | النسبة المئوية من<br>موظفي المقرر<br>الراضيين عن<br>عملهم وتمكينهم<br>وقيمهما                       |  |         |  |
|                   |       |       |       |       |   |  |         |  |
| %٦٨               | %٦٥   | %٦٢   | %٥٩   | %٥٦   | النسبة المئوية من<br>موظفي المكاتب<br>القطريدة الراضيين<br>عن عملهم وتمكينهم<br>وقيمهما             |  |         |  |
|                   |       |       |       |       |   |  |         |  |
| %٥٧               | %٥٤   | %٥١   | %٤٨   | %٤٥   | النسبة المئوية من<br>موظفي المقرر<br>الراضيين عن<br>الإشراف والإدارة                                |  |         |  |
|                   |       |       |       |       |   |  |         |  |
| %٦٦               | %٦٣   | %٦٠   | %٥٧   | %٥٤   | النسبة المئوية من<br>موظفي المكاتب<br>القطريدة الراضيين<br>عن الإشراف<br>والإدارة                   |  |         |  |
|                   |       |       |       |       |   |  |         |  |

| الأهداف الإرشادية |      |      |      | ١٩٩٩ | مؤشرات النجاح  | النتائج   | الأهداف  |         |
|-------------------|------|------|------|------|--|---|--|---------|
| ٢٠٠٣              | ٢٠٠٢ | ٢٠٠١ | ٢٠٠٠ |      |  |   |  |         |
| %٩٩               | %٩٠  | %٧٥  | %٦٠  |      | النسبة المئوية من خطط العمل قيد الإنجاز  | قيادة فعالة وإشراف وصنع للقرارات مدروسة المقدرة على قياس الأداء   | الثقافة محاسبة عن النتائج يقاس فيها الأداء ويحسن بصورة منظمة وتدار فيها الموارد على نحو استراتيجي          | الأداء  |
| %٩٩               | %٩٠  | %٧٥  | %٦٠  |      | النسبة المئوية من الخطط الإدارية قيد الإنجاز   | تحقيق مكاسب في مجال الفاعالية في عمليات المقر والعمليات القطرية   |  |         |
| سيحدد فيما بعد    |      |      |      |      | زيادة مستوى رضا العملاء، كما هو مبين في الاستقصاءات  | ثقافة ترابط شبكي جديدة داخل البرنامج الإنمائي، بما في ذلك الترابط الأفقي فيما بين المكاتب القطرية وبين البرنامج الإنمائي والشركاء الخارجيين |  |         |
| %٥٠               | %٥٠  | %٤٥  | %٤٠  | %٣٤  | انخفاض عدد المكاتب التي تبين فيها مراجعة الحسابات تقديرات سيئة أو سيئة جدا                         | فهم أصحاب المصالح لأداء برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وللنتائج المتولدة فيما وأصحا  |  |         |
| سيحدد خط الأساس   |      |      |      |      | تحسين تقدير صورة البرنامج الإنمائي من خلال الاستقصاءات   |   |  |         |
| %٩٠               | %٧٥  | %٥٠  | %٢٥  |      | الزيادة في النسبة المئوية من المكاتب القطرية التي لها موقع على الشبكة توفر فيها أدنى معايير الجودة |   |  |         |
| ٦٥                | ٧٠   | ٧٨   | ٨٦   | ٩٦   | عدد التقارير التي طلبتها المقر من المكاتب القطرية  |   |  |         |
|                   |      |      |      |      | الأرقام المحققة في موارد الإطار التمويلي المتعدد السنوات (بملايين الدولارات)                       | الأرقام المحققة في موارد الإطار التمويلي المتعدد السنوات  | تحقيق أرقام الموارد المحدد في موارد الإطار التمويلي المتعددة السنوات وتعزيز فعالية التكلفة في كامل المنظمة | الموارد |
| ١١٠٠              | ١٠٠٠ | ٩٠٠  | ٨٠٠  |      | الموارد العادلة تقاسم التكاليف الحكومية  | زيادة الامتثال للمساهمات الحكومية في تحطيم التكاليف المحلية للمكاتب   |  |         |
| ٩٧٥               | ٩٧٥  | ٩٧٥  | ٩٧٥  |      |  |   |  |         |

| الأهداف الإرشادية |      |      |      | ١٩٩٩ | مؤشرات النجاح   | النتائج | الأهداف |  |
|-------------------|------|------|------|------|---|---------|---------|--|
| ٢٠٠٣              | ٢٠٠٢ | ٢٠٠١ | ٢٠٠٠ |      |   |         |         |  |
| ٥٥٠               | ٥٣٠  | ٥٢٠  | ٥٠٠  |      | الصناديق<br>الاستئمانية<br>وتقاسم التكاليف<br>مع الغير                          |         |         |  |
|                   |      | ٥٠٦  |      | ٥١٨  | خفض نفقات<br>ميزانية فترة<br>الستين (بملايين<br>الدولارات)                      |         |         |  |
|                   | % ٢٥ |      |      |      | انخفاض مجموع<br>الموظفين في المقر   |         |         |  |
| % ١٠              | % ١٠ | % ١٠ | % ١٠ |      | زيادة معدل امتثال<br>المساهمات الحكومية<br>في تحطيم التكاليف<br>المحلية للمكاتب |         |         |  |
| % ١٠              | % ١٠ | % ١٠ | % ١٠ |      | الزيادة السنوية في<br>التكاليف المستردة   |         |         |  |

سيقدم مدير البرنامج المزيد من التفاصيل عن سجل نتائج التغيير في الدورة الحالية، كما سيستكملاها سنويًا.

\*

-----