

Distr.: General
3 January 2025
Arabic
Original: English

المجلس الاقتصادي والاجتماعي



لاتخاذ قرار

منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف)

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الأولى لعام 2025

4-7 شباط/فبراير 2025

البند 11 من جدول الأعمال المؤقت*

تقييم الخطة الاستراتيجية لليونيسف للفترة 2022-2025

موجز**

موجز

تشرع اليونيسف في السنة الأخيرة من الدورة الحالية لخطتها الاستراتيجية (2022-2025) وقد بدأت في عام 2024 بإعداد خطتها الاستراتيجية المقبلة (2026-2029). ومع تبقي ست سنوات فقط على تحقيق خطة التنمية المستدامة لعام 2030، تواجه اليونيسف تحديات عالمية كبيرة مثل القيود المفروضة على الموارد، وتغير المناخ، وتفاقم انعدام المساواة بين الجنسين، وتزايد الأزمات الإنسانية، حيث تشكل جميع هذه التحديات تهديداً لحقوق الطفل وتعيق التقدم نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

يمثل تقييم الخطة الاستراتيجية لليونيسف (2022-2025) التزاماً بالمساءلة والتعلم، وهو التزام وارد في خطة اليونيسف للتقييمات العالمية للفترة 2022-2025. وقد تم عقد هذا الاجتماع على خلفية التحديات العديدة والهامة التي تواجهها المنظمة، وكان الهدف منه إجراء تقييم قوي للخطة الحالية، وبالتالي تقديم رؤى وتوصيات قابلة للتنفيذ بـغية إثراء تصميم الخطة القادمة. وتناول التقرير تقييم مدى ملاءمة الخطة الاستراتيجية للغرض منها وكذلك التقدم المحرز حتى الآن، هذا بالإضافة إلى تقييم الإنجازات المحتملة بحلول نهاية فترة الخطة الاستراتيجية الحالية في عام 2025 من خلال وضع نماذج التنبؤات.

* E/ICEF/2025/1

** يُعَمَّم موجز تقرير التقييم بجميع اللغات الرسمية. ويمكن الاطلاع على التقرير بنسخته الكاملة الصادرة باللغة الإنجليزية على الموقع الإلكتروني لمكتب التقييم التابع لليونيسف (انظر المرفق).

ملاحظة: أُعدت هذه الوثيقة بكاملها من قبل اليونيسف.



الرجاء إعادة استعمال الورق

070125 060125 25-00086 (A)



خلص التقييم إلى أنّ الخطة تشكّل إطاراً طموحاً وشاملاً يوفر توجهاً استراتيجياً وتماسكاً على المستويين العالمي والإقليمي، ما يمكّن المنظمة من النهوض بالأولويات الرئيسية. ومع ذلك، يصعب تنفيذ الخطة على المستوى القطري نظراً إلى تعقيدها وتداخل عناصرها، حيث تكون الأولوية للتغلب على القيود المفروضة على الموارد والتعامل مع السياقات المحلية. وعلى الرغم من إحراز تقدم كبير في تحقيق الغايات المحددة على مستوى المخرجات، إلا أنّ الإنجازات على مستوى الحصائل لا تزال محدودة بسبب صعوبة القياس ونظراً لوجود فجوات تشغيلية وتوفّر دعم غير كافٍ. ويزداد التغيير النُظمي صعوبةً بسبب الاعتماد على التمويل المخصّص، ومطالب الرصد المعقدة وعدم الالتزام بالأولويات.

يقدم التقييم سبع توصيات لتوجيه عملية وضع الخطة الاستراتيجية المقبلة، مع التركيز على إعطاء الأولوية لحقوق الطفل، وتعزيز التغيير النُظمي، والتركيز على عملية تحديد الأولويات وتعبئة الموارد، وتعزيز التخطيط التكيّفي، وإدماج النهج الترابطي بين العمل الإنساني والتنمية والسلام، وجعل العمل المناخي محورياً، والاستفادة من البيانات والأدلة كمحركات استراتيجية تحدث أثراً. تتطلّب بعض هذه التوصيات تعديلات تدريجية، إلا أنّ بعضها الآخر يدعو إلى مزيد من التغيير التحويلي.

وترد في القسم السادس عناصر مشروع مقرر لينظر فيها المجلس التنفيذي.

أولاً - مقدمة

(أ) المعلومات الأساسية والسياق المعني

1 - تشرع اليونيسف من السنة الأخيرة في الدورة الحالية لخطتها الاستراتيجية (2022-2025) وقد بدأت بإعداد خطتها الاستراتيجية التالية (2026-2029). فمنذ عام 2022، كان العالم في طور التعافي من جائحة عالمية شكّلت خطراً كبيراً على تحقيق الأهداف المتعلقة بالأطفال بين أهداف التنمية المستدامة. ومع تبقي ست سنوات فقط على تحقيق خطة التنمية المستدامة لعام 2030، تواجه المنظمة تحديات كبيرة، بما في ذلك تزايد التقييد في بيئة الموارد، وتسارع الآثار الناجمة عن تغير المناخ على الأطفال والشباب، وتقادم أوجه انعدام المساواة بين الجنسين، وتزايد أوجه الحرمان للفتيات والنساء في العديد من المناطق، وزيادة المخاطر المرتبطة بالأزمات الإنسانية المتنامية التي تهدد حياة الأطفال وطفولتهم، حيث تشكل جميع هذه التحديات تهديدات خطيرة لحماية حقوق الطفل. وتزيد هذه التحديات من الخطر الذي يحقق بعملية تحقيق الأهداف المتعلقة بالأطفال ضمن خطة التنمية المستدامة لعام 2030. وستكون الطريقة التي تعالج بها اليونيسف هذه التحديات محورية بالنسبة لدورها ومكانتها كمُدافع عالمي عن حقوق الطفل في السنوات القادمة. وتعد المشاركة الفعالة للأطفال والشباب من العناصر المركزية في هذا الجهد، بما في ذلك مشاركة المراهقات والأطفال ذوي الإعاقة، في تشكيل مستقبل أكثر إشراقاً لأنفسهم وللأجيال القادمة.

2 - يندرج هذا التقييم للخطة الاستراتيجية لليونيسف للفترة 2022-2025 ضمن هذا السياق، وهو يمثل التزاماً بالمساءلة والتعلم تم التعهد به للمجلس التنفيذي في خطة اليونيسف للتقييمات العالمية للفترة 2022-2025، التي أُقرت في عام 2021⁽¹⁾. استناداً إلى الرؤى المستخلصة من التقرير الصادر عام 2022 بعنوان تقدير قابلية التقييم وإجراء التقييم التكويني لموضع اليونيسف فيما يتعلق بخطتها الاستراتيجية للفترة 2022-2025 (E/ICEF/2023/3)⁽²⁾، وهو تقييم تطوعي مصمم لمساعدة إدارة اليونيسف على وضع العناصر الأساسية اللازمة لدعم تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية نحو تنفيذ خطة عام 2030، يشكّل هذا التقييم خطوة حاسمة في سلسلة التعلم المتصلة التي يسترشد بها التخطيط الاستراتيجي لليونيسف، بدءاً من تصميم الوثيقة والعملية الأساسية لإعدادها وحتى تنفيذها.

3 - مع دخول الخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025 عامها الأخير، وشروع اليونيسف في وضع خطتها الاستراتيجية المقبلة التي ستعرض على المجلس التنفيذي في دورته السنوية لعام 2025، يقدم هذا التقرير تقييماً مستقلاً ومحايداً وفي الوقت المناسب للخطة الحالية: مدى ملاءمتها للغرض منها ومدى تحقيق النتائج المرجوة منها (أو المرجح أن تتحقق بحلول نهاية عام 2025)، وذلك بهدف عرض الممارسات الجيدة وتسهيل الضوء على الدروس العملية التي ينبغي أن يُستفاد منها في تصميم الخطة الاستراتيجية القادمة.

(1) صندوق الأمم المتحدة للطفولة، مجموعة القرارات التي اعتمدها المجلس التنفيذي في دورته العادية الأولى لعام 2022، E/ICEF/2022/8، ص 3-4.

(2) تشمل التقييمات الأخرى ذات الصلة التوليف العالمي لأدلة التقييم (2018-2022) الذي أُجري مؤخراً، والذي يستند إلى التقييمات التي أُجريت على المستوى العالمي والإقليمي والقُطري لتقديم أفكار تكميلية قيّمة. فضلاً عن ذلك، تم إثراء قاعدة الأدلة بفضل التقييمات الحديثة والمستمرة التي تتناول العناصر التكنولوجية واستراتيجيات التغيير والمجالات الشاملة، ولا سيما التقييم المكتمل مؤخراً لسياسة اليونيسف للمساواة بين الجنسين وخطط عملها للمسائل الجنسانية (والذي يغطي الفترة 2018-2021 والفترة 2022-2025). كما أنّ التقييمات التي تناولت جهود الإصلاح والتخطيط الاستراتيجي في منظومة الأمم المتحدة ككل، ساهمت في توفير معلومات حول السياق المعني والمؤشرات المرجعية لهذا التقييم.

يشمل نطاق التقييم كامل فترة الخطة الاستراتيجية (2022-2025)، مع التركيز بشكل خاص على الإطار الزمني من عام 2022 إلى نهاية عام 2024. يمثل هذا التركيز على السنوات الثلاث الأولى من خطة السنوات الأربع قيداً معروفاً في بداية العملية، وذلك لضمان أن يكون لدى اليونيسف والمجلس التنفيذي والشركاء الآخرين تحليل موثوق لما نجح بشكل جيد، وما نجح بدرجة أقل، والأسباب الكامنة وراء ذلك. ويُرفع هذا التحليل في الوقت المناسب لتقديم تعقيبات وملاحظات ذات صلة في وقت حرج بالنسبة للمنظمة وللأطفال. وللتعامل مع القيود في التحليل الذي تم إجراؤه بدون وجود سنة نهائية للأدلة، تم إجراء التقييم عبر تطبيق تقنيات إحصائية تتضمن نموذج تنبؤ قائم على الانحدار الخطي، وذلك للتوقع بدرجة من اليقين التقدم المحتمل لليونيسف بحلول نهاية عام 2025 في مؤشرات الأداء الأساسية المحددة في الخطة الاستراتيجية.

4 - على الرغم من النطاق الواسع للتقييم الذي اشتمل على ثلاث سنوات وكامل الخطة الاستراتيجية على مستوى المنظمة بأكملها، إلا أنه أُجري في خمسة أشهر فقط، من حزيران/يونيو إلى تشرين الثاني/نوفمبر 2024. ويُمثل التقييم بهذه الطريقة جيلاً جديداً من تقييمات اليونيسف التي يتم إجراؤها بسرعة وكفاءة أكبر من أي وقت مضى، ولكن بدون المساس بالدقة أو المصداقية. تمت إدارة التقييم بشكل مستقل من قبل مكتب التقييم، بما يتماشى مع قواعد ومعايير التقييم الصادرة عن فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، وبالتعاون الوثيق مع أصحاب المصلحة الرئيسيين على المستويين الداخلي والخارجي، وذلك بُغية ضمان إدماج توصيات مكتب التقييم في تصميم الخطة الاستراتيجية الجديدة.

5 - تستند النتائج والاستنتاجات المعروضة في هذا الموجز إلى أفضل الأدلة المتاحة وقت إجراء التحليل، وتؤدي إلى توصيات قابلة للتنفيذ تسلط الضوء على كل من التعديلات التقنية والتحويلات الاستراتيجية اللازمة لكي تبقى اليونيسف ذات صلة وفعالية وأثر إلى أقصى حد في عملها حتى عام 2030. وفي حين تتناول بعض التوصيات مجالات التحسين التدريجي، تقترح توصيات أخرى محاور أكثر تحويلاً بُغية ضمان استمرار المنظمة في الازدهار باعتبارها أبرز المدافعين عن حقوق الطفل في مرحلة حرجة.

6 - المستفيدون الرئيسيون المستهدفون من التقييم هم فريق الإدارة العالمي لليونيسف، ولا سيما مكتب المدير التنفيذي، وشعبة البيانات والتحليلات والتخطيط والرصد، وفريق البرامج، وشعبة جمع التبرعات من القطاع الخاص وإقامة الشراكات معه، وشعبة الشراكات العامة. بالإضافة إلى ذلك، يستفيد من نتائج التقييم جميع موظفي اليونيسف على مستوى المقر الرئيسي وعلى المستويين الإقليمي والقُطري. ويشمل سائر أصحاب المصلحة الرئيسيين المجلس التنفيذي لليونيسف، واللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات، واللجان الوطنية لليونيسف، والحكومات، والجهات المانحة، والشركاء داخل منظومة الأمم المتحدة وخارجها، وعمامة الناس، بمن فيهم الشباب. وقد استفاد التقييم من المشاركة الفعالة والقوية والإيجابية من جميع هذه المجموعات، ولا سيما الشباب، من خلال تشكيل الفريق الاستشاري للشباب الذي أنشئ لضمان التعبير عن أصوات الشباب بشكل بارز في التقييم.

(ب) الخطة الاستراتيجية لليونيسف للفترة 2022-2025

7 - تُعتبر الخطة الاستراتيجية لليونيسف للفترة 2022-2025 بمثابة الإطار البارز الذي يوجه رؤية المنظمة لإعمال حقوق كل طفل وتحقيق أقصى قدر من النتائج على نطاق واسع لصالح الأطفال خلال فترة

السنوات الأربع الحالية. تهدف الخطة التي أقرها المجلس التنفيذي في أيلول/سبتمبر 2021⁽³⁾ وأطلقت في كانون الثاني/يناير 2022 إلى مواصلة اليونيسف مع الجهود الجماعية التي تبذلها منظومة الأمم المتحدة الإنمائية لتسريع التقدم نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة وخطة عام 2030. وعلى غرار سابقتها، خطة اليونيسف الاستراتيجية للفترة 2018-2021، تمتد هذه الخطة لأربع سنوات وتُعد الأولى من خطتين متتابعتين حتى عام 2030، وتوفر خارطة طريق عالمية لمكاتب اليونيسف القطرية واللجان الوطنية لليونيسف لتعزيز حقوق جميع الأطفال في جميع أنحاء العالم. كانت هذه الاستراتيجية المتتابعة تهدف إلى ضمان اتباع نهج هادف وقابل للتكيف من أجل النهوض بأهداف خطة عام 2030 والاستجابة للتغيرات الحاصلة في حقوق الطفل وبيئة تشغيل المنظمة.

8 - حددت الخطة خمسة مجالات مستهدفة مترابطة تسعى اليونيسف من خلالها إلى تحقيق نتائج طويلة الأجل بحلول عام 2030؛ وتشكل المجالات المستهدفة "ماهية" الخطة الاستراتيجية: أي ما تهدف اليونيسف مع شركائها إلى تحقيقه خلال فترة السنوات الأربع هذه. تشمل الخطة جميع المجالات المستهدفة وتركز كذلك على العمل المناخي والإعاقة وبناء السلام والقدرة على الصمود والنوع الاجتماعي في بعض من برامجها الشاملة لعدة قطاعات بُغية مواجهة التحديات الرئيسية ومعالجة مكامن الضعف. وتتضمن الخطة أيضاً خمسة عناصر تمكينية تنظيمية وتوسع استراتيجيات للتغيير، مصممة كعوامل "تغير قواعد اللعبة" لتسريع التقدم نحو تحقيق أهداف الخطة، كما تم التأكيد على ذلك من خلال دمجها في الإطار المتكامل للنتائج والموارد الخاص بالخطة⁽⁴⁾. تمثل العناصر التمكينية واستراتيجيات التغيير معاً "كيفية تطبيق" الخطة: أي كيف تهدف اليونيسف إلى الاستفادة من جميع الأصول الداخلية والخارجية المتاحة لها لتحقيق الأهداف المنصوص عليها في الخطة. يلخص الشكل (1) بصورة بصرية "ماهية" الخطة و"كيفية تطبيقها" في الأجلين المتوسط والبعيد على شكل نظرية تغيير عالية المستوى، ويوضح أيضاً المبادئ الأساسية التي تشكل عمل المنظمة خلال هذه الفترة.

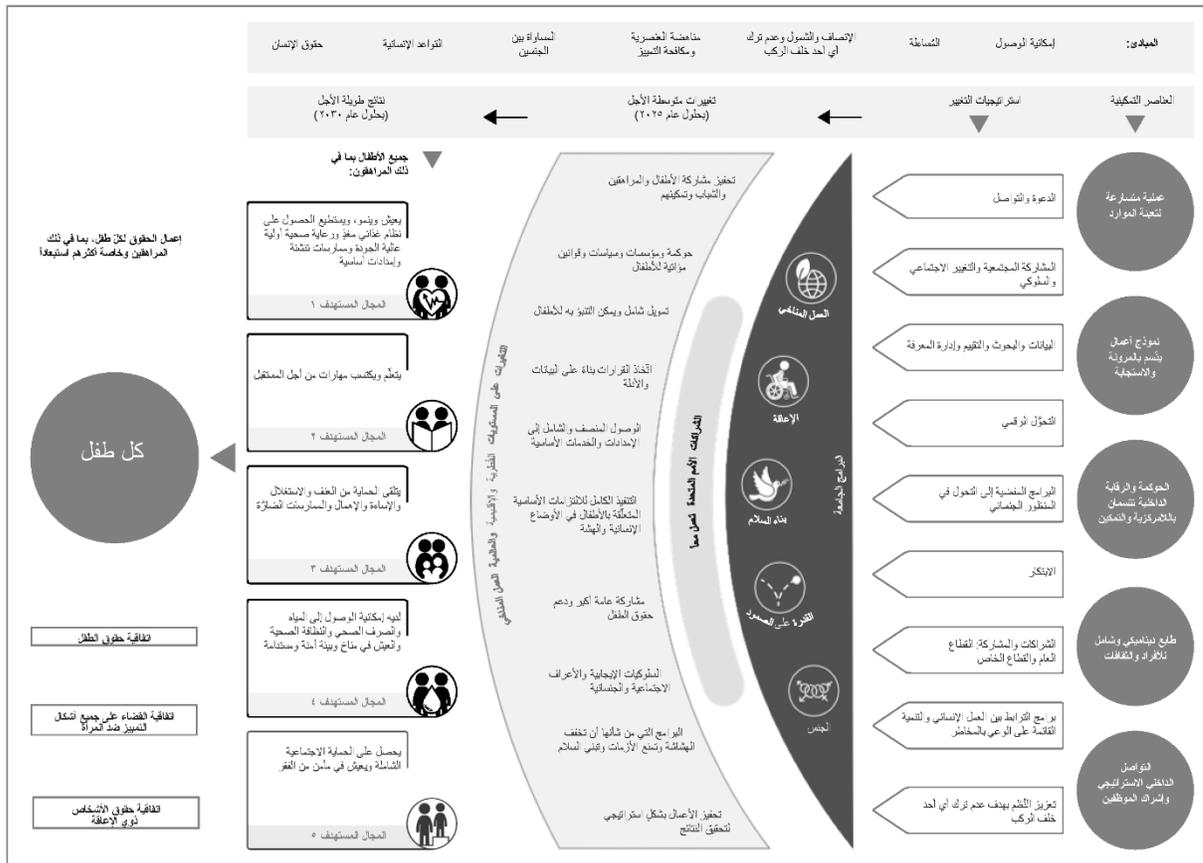
(3) اليونيسف، مجموعة القرارات التي اعتمدها المجلس التنفيذي في دورته العادية الأولى لعام 2021، E/ICEF/2021/32، ص 11-12.

(4) اليونيسف، نسخة مقترحة ومنفحة للإطار المتكامل للنتائج والموارد للخطة الاستراتيجية لليونيسف للفترة 2022-2025،

[E/ICEF/2024/11/Add.1](#).

الشكل (1)

نظرية التغيير عالية المستوى في الخطة الاستراتيجية لليونيسيف للفترة 2022-2025



المصدر: الخطة الاستراتيجية لليونيسيف للفترة 2022-2025 طموح متجدد نحو عام 2030، اليونيسيف، 2022، ص22.

9 - بالتوازي مع نظرية التغيير الجامعة، تم تطوير نظريات تغيير أكثر تفصيلاً وذات صلة بكل مجال من المجالات المستهدفة، وذلك بُغية شرح كيف تؤدي التدخلات الحاسمة إلى إحداث تغيير متوسط الأجل على المستوى القطري وكيف تسهم بنهاية المطاف في تحقيق نتائج طويلة الأجل. تتماشى هذه الجهود مع أهداف التنمية المستدامة وإعمال حقوق الطفل. كما أنّ الإطار المتكامل للنتائج والموارد الذي تركز عليه الخطة الاستراتيجية ونظريات التغيير الخاصة بها، يحدد أهدافاً ومؤشرات قابلة للقياس لمستويات الأثر والحاصلات والمخرجات.

(ج) الأساس المنطقي للتقييم ونطاقه

10 - كما هو مذكور أعلاه، يتوافق هذا التقييم مع التزام بالمساءلة والتعلم تم إدرجه في خطة اليونيسيف للتقييمات العالمية للفترة 2022-2025 والتي أقرها المجلس التنفيذي. كان الغرض العام من هذه الدراسة يتمثل في الحصول على رؤى والتفكير في إنجازات المنظمة والتحديات التي واجهتها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية (2022-2025)، وبالتالي إثراء الخطة الاستراتيجية المقبلة للفترة 2026-2029، استناداً إلى تقييم مستقل ومحاييد للأدلة على ما نجح بشكل جيد وما نجح بدرجة أقل، والأسباب الكامنة وراء ذلك،

واستخلاص الدروس والتوصيات لإرشاد العمل المستقبلي. كان التقييم يرمي إلى ثلاثة غايات أساسية من أجل تحقيق هذا الهدف، وهي كالتالي:

- (أ) تقييم فعالية الخطة الاستراتيجية كإطار عمل استرشادي لليونسيف وأنشطتها في المنظمة ككل
- (ب) تقييم التقدم المحرز لصالح الأطفال في إطار الخطة الاستراتيجية والتنبؤ باحتمالية تحقيق النتائج المرجوة منها بحلول نهاية الفترة
- (ج) فحص مدى قابلية تكييف الخطة وتقييم مدى ملاءمة وجدوى عناصرها الأساسية وإطار عملها في التأثير على تنفيذها وتقديمها نحو تحقيق النتائج
- 11 - تحقيقاً لهذه الغاية، تناول التقييم الأسئلة الرئيسية التالية:

- (أ) إلى أي مدى أثبتت الخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025 أنها تشكل رؤية وإطار عمل وخارطة طريق متماسكة وذات صلة وفعالة للمنظمة بأكملها؟
- (ب) إلى أي مدى تم تحقيق النتائج المرجوة حتى الآن، وما هو احتمال تحقيقها بحلول نهاية فترة الخطة الاستراتيجية؟
- (ج) ما هي العوامل الداخلية والخارجية، التي تشكل عوائق أو فرص والتي أثرت على تنفيذ الخطة الاستراتيجية والتقدم المحرز نحو تحقيق النتائج؟

12 - غطى نطاق التقييم فترة الخطة الاستراتيجية (2022-2025)، حيث جُمعت بيانات تغطي الفترة حتى وقت الانتهاء من التقييم، أي من عام 2022 حتى نهاية عام 2024، إلى جانب توقعات بشأن احتمال نجاح المنظمة في تحقيق النتائج المرجوة بحلول نهاية عام 2025. ومن الناحية الجغرافية، كان التقييم عالمياً من حيث نطاقه الجغرافي حيث شمل جميع المستويات الثلاثة للمنظمة في جميع البلدان التي تعمل فيها اليونسيف، بالإضافة إلى مساهمات من اللجان الوطنية لليونسيف. على الرغم من أنه لم يتضمن تقييمات إقليمية أو قُطرية متعمقة، إلا أنه استخدم البيانات الإقليمية والقُطرية لدعم التحليل العالمي الإجمالي، وأدمج الأدلة المستقاة من تولى أدلة التقييم العالمي والتقييمات الاستراتيجية الأخرى. من الناحية المواضيعية، شمل التقييم جميع أعمال اليونسيف في إطار الخطة الاستراتيجية، بما في ذلك "الماهية" (المجالات المستهدفة) و "كيفية التطبيق" (استراتيجيات التغيير والعناصر التمكينية)، مع التركيز على العناصر التي يُحتمل أن تؤثر بشكل كبير على الخطة الاستراتيجية المقبلة.

ثانياً - المنهجية

(أ) نهج التقييم وجمع البيانات

13 - استخدم التقييم أفضل وأنسب الأدلة الكمية والنوعية المتاحة، واعتمد على مزيج من التقنيات مثل نهج النُظْم لتحليل تركيز اليونسيف على التغيير النُظْمِي، ونهج يركز على الاستخدام لتقديم توصيات مفيدة وقابلة للتنفيذ فيما يتعلق بالخطة الاستراتيجية المقبلة، ونهج تشاركي يشمل مختلف أصحاب المصلحة، بدعم من هيئات استشارية مثل الفريق الاستشاري للشباب. وتم دمج القضايا الشاملة، مثل النوع الاجتماعي والإعاقة والشباب وحقوق الطفل، كمواضيع مركزية في جميع مراحل العملية.

14 - إلى جانب النطاق الواسع للتقييم، أُجريت أربع دراسات متعمقة "مواضيعية لاستكشاف عوامل التغيير النظمية. وركزت الدراسات المتعمقة على البيانات وتغير المناخ والتمويل المبتكر وتغيير النظم من منظور الحماية الاجتماعية. وسعيًا إلى تقييم النجاح في تحقيق النتائج، اشتمل التقييم على وضع نماذج التنبؤات على أساس الأسلوب الإحصائي للانحدار الخطي، بُغية تقييم التقدم المحرز على مستوى المخرجات والحصائل نحو تحقيق غايات عام 2025 وتوقع الأداء المستقبلي المحتمل لليونيسيف في المؤشرات الأساسية.

15 - اشتملت الأساليب الأخرى الأساسية المستخدمة على ما يلي:

- استعراض مستندي: تحليل أكثر من 200 وثيقة داخلية وخارجية
- مقابلات مع أصحاب المصلحة: 144 مقابلة شبه منظمة مع أصحاب المصلحة على المستويين الداخلي والخارجي
- استطلاعات إلكترونية: أداتان منفصلتان، الأداة الأولى تلتزم وجهات نظر وأفكار المكاتب القطرية (معدل استجابة 93 في المائة) والأداة الثانية تلتزم وجهات نظر وأفكار اللجان الوطنية لليونيسيف (معدل استجابة 72 في المائة).

16 - تم التشاور مع مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة أثناء إجراء التقييم، بما في ذلك الإدارة العليا لليونيسيف، وممثلو اليونيسيف القطريون، والخبراء المواضيعيون، والشركاء الخارجيون مثل اللجان الوطنية لليونيسيف، والدول الأعضاء، وشركاء التمويل، ومنظمات المجتمع المدني، وسائر وكالات الأمم المتحدة، والشباب، ورواد الفكر العالمي.

17 - وتم تحليل البيانات باستخدام أساليب التحليل الوصفي وتحليل المحتوى والتحليل الكمي والمقارن حسب الاقتضاء. وتم استخدام أدوات حاسوبية متقدمة (النكاء الاصطناعي) لتحديد الموضوعات الرئيسية عبر بيانات المقابلات والاستطلاعات مجهولة المصدر. وتم العمل باستمرار على تثليث البيانات المتأنية من مصادر مختلفة لضمان الموثوقية والمصدقية في جميع النتائج.

(ب) القيود وتدابير التخفيف

18 - ثمة قيود عديدة شكلت التقييم، اشتملت على جداول زمنية ضيقة حدت من العمق في تحليل القضايا الشاملة وقيدت نطاق الدراسات المتعمقة وعمليات المتابعة. أثر توافر البيانات على توقعات التقدم المحرز في مؤشرات الأداء الأساسية، حيث لم يتوفر سوى نقطتين أو ثلاث نقاط بيانات لمعظم المؤشرات. وأخيراً، وكما هو مذكور أعلاه، فإن الحاجة إلى إجراء التقييم في السنة الثالثة من خطة مدتها أربع سنوات من أجل إثبات جدواه في عملية التخطيط لأربع سنوات لاحقة، تعني أن العملية كانت تستند بالضرورة إلى بيانات لثلاث سنوات فقط. تم التخفيف من حدة هذه التحديات جزئياً من خلال تحليل دقيق للبيانات، وتقنيات مبتكرة لتحليل البيانات (مثل التنبؤ القائم على الانحدار)، وتحديد أولويات عناصر التقييم الرئيسية، وتثليث مصادر البيانات لضمان موثوقية الأفكار وعمقها. وقد دعمت هذه التدابير مجتمعة إنجاز التقييم بنجاح وفي الوقت المناسب في حدود القيود المفروضة عليه.

ثالثاً - النتائج

(أ) جودة الخطة والعملية

19 - تُعد الخطة الاستراتيجية بمثابة دليل تنظيمي قوي على المستويين العالمي والإقليمي، حيث توفر رؤية مشتركة وأطراً متسقة للتخطيط والتنفيذ. وهي تساعد المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية على مواءمة الأولويات مع الأهداف التنظيمية، ما يدعم توحيد جودة عملية إعداد البرامج بين مختلف المناطق. تدمج الخطة بين "الماهية" (المجالات المستهدفة) و "كيفية تطبيق" (استراتيجيات التغيير والعناصر التمكينية) للاستراتيجية التنظيمية لليونيسيف، ما يسمح بنماذج البرامج القطاعية ونماذج البرامج القائمة على دورة الحياة. يوفر هذا التكامل المرونة اللازمة لتلبية احتياجات محددة مع الحفاظ على المواءمة مع الأهداف الجامعة. كما أثبتت الخطة جدواها في جهود الدعوة والتواصل الخارجي، حيث ساعدت في إجراء مناقشات مع الجهات المانحة ووضعت أولويات الأطفال في أطر التخطيط لدى الأمم المتحدة. وعلى الرغم من بعض التحديات في نقل تعقيدها، إلا أنها سهّلت قيادة اليونيسيف في مجالات مثل إعداد برامج خاصة بالمرهقين وتنمية رأس المال البشري ضمن أطر التعاون العالمية، ما أظهر قيمتها كأداة استراتيجية رفيعة المستوى.

20 - أما على المستوى القطري، تُستخدم الخطة الاستراتيجية على نطاق واسع لتحديد الأولويات وتوجيه أنشطة الدعوة ومواءمة البرامج مع الأهداف العالمية. تقيد المكاتب القطرية باستخدام إطار نتائج الخطة لإجراء التخطيط والرصد والإبلاغ، هذا إلى جانب الاستفادة من الخطة لإشراك أصحاب المصلحة. وتدعم الخطة تعبئة الموارد كما أنها تتماشى بشكل جيد مع الهياكل القطاعية الوطنية في العديد من السياقات، لا سيما بالنسبة للمكاتب التي تعمل مع الحكومات المنظمة بشكل مماثل للمجالات المستهدفة في الخطة. تسمح هذه المرونة للمكاتب القطرية بتكييف إرشاداتها لتلبية الاحتياجات المحلية مع الحفاظ على التوافق مع الأهداف التنظيمية الجامعة، ما يدل على جدواها في سياقات متنوعة.

21 - مع ذلك، تتم مواجهة تحديات عدّة على المستوى القطري أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وذلك بسبب وجود اختلالات هيكلية وقيود مفروضة على الموارد. غالباً ما تتعارض دورة الخطة التي تمتد لأربع سنوات مع دورات السنوات الخمس للبرامج القطرية، ما يعقد التخطيط طويل الأجل. تحد الفجوات في تخصيص الموارد ولا سيما في المكاتب القطرية الأصغر حجماً، من القدرة على مواءمة المبادرات المحلية مع الأولويات العالمية للخطة. بالإضافة إلى ذلك، تتنافس الأولويات العالمية أحياناً مع الاحتياجات المحلية، خاصة في حالات الأزمات حيث تطغى الأولويات الوطنية والتحديات الملحة على الإجراءات. وهذا ما يؤدي إلى وجود فجوة بين المقصد الاستراتيجي للخطة وتطبيقها العملي، ما يقلل من أثرها في سياقات ذات موارد محدودة.

22 - في حين توفر الخطة حيزاً من المرونة للتكيف مع السياق، إلا أنّ تصميمها قد يؤدي إلى جهود تُبذل بمعزل عن بعضها البعض بما يعيق إعداد البرامج المتكاملة. تعتبر المجالات المستهدفة القطاعية فعالة لتلبية احتياجات محددة، ولكنها تحد من النُهج الشاملة للتغلب على تحديات معقدة مثل النمو في مرحلة الطفولة المبكرة والعمل المناخي، وهي تحديات تتطلب تعاوناً مشتركاً بين القطاعات. تكون المجالات المستهدفة أقل أهمية بالنسبة للمكاتب القطرية التي تستخدم أطراً بديلة مثل برامج دورة الحياة. وقد أعرب الموظفون عن حاجتهم إلى نهج أكثر تكاملاً يعمل على سد الفجوات القطاعية، ما يتيح حلولاً شاملة تعكس الطبيعة المتعددة الأوجه للتحديات التي يواجهها الأطفال ومجتمعاتهم.

23 - تُظهر البرامج الشاملة في إطار الخطة الاستراتيجية مستويات متفاوتة من النجاح، حيث يتم تحقيق مستوى أقوى من التكامل في المجالات الأكثر رسوخاً مثل المساواة بين الجنسين والنماء في مرحلة الطفولة المبكرة. تستفيد هذه البرامج من الأطر القائمة والموارد المخصصة والمساءلة التنظيمية. أما المجالات الجديدة مثل إعداد البرامج الحضرية والهجرة، فتواجه تحديات أكبر بسبب محدودية الموارد وعدم كفاية الدعم المؤسسي. فالتكامل الناجح يتطلب أطراً واضحة وإنما أيضاً قدرات وموارد كافية للحفاظ على استدامة التنفيذ. وفي ظل غياب هذه العناصر، يُحتمل ألا يتم إعطاء الأولوية للبرامج الشاملة خاصة في السياقات التي تكون فيها عمليات صنع القرار متأثرة بشكل كبير بالاحتياجات المحلية الملحة وبالقيود المفروضة على الموارد.

24 - يظهر التقدم في استراتيجيات التغيير التوسع التي وضعتها اليونيسف، وإن كانت هذه الاستراتيجيات تتفاوت بشكل كبير من حيث النطاق والدعم والإمكانات التحويلية، مع وجود فجوات كبيرة في التنفيذ والقياس. يعتبر تعزيز النظم أولوية رئيسية، ولكنه غالباً ما يمول عملية تقديم الخدمات بدلاً من قيادة التغيير النظمي. لقد تم توسيع أنشطة الدعوة والاتصالات ولكنها تواجه صعوبات لناحية القيود المفروضة على الموارد. وفي غضون ذلك، تتجج استراتيجيات البيانات في دعم مؤشرات أهداف التنمية المستدامة بشكل أفضل، إلا أنها تقتصر لإطار موحد، وهذا يمنع الاستفادة من بعض الأدوات بشكل كافٍ مثل الدراسات الاستقصائية العنقودية المتعددة المؤشرات. يواجه التحول الرقمي والابتكار حواجز بنيوية وثقافية، وتحزز البرامج المفوضية إلى تحول في المنظور الجنساني تقدماً بطيئاً بسبب القيود الهيكلية والتمويلية. وتزداد عملية التنفيذ تعقيداً مع وجود تباينات بين السياقات، مثل اختلاف مستوى النجاح في النهج الترابطي بين العمل الإنساني والتنمية والسلام مع اختلاف الأوضاع. يعيق القياس غير المتسق والتفاوتات في الموارد القدرة على تقييم الأثر الجماعي، ما يؤكد الحاجة إلى أطر أقوى واستثمارات مستدامة ومساءلة أوضح للاستفادة الكاملة من هذه الاستراتيجيات من أجل إحداث تغيير نُظمي.

25 - أظهرت الجهود التي تبذلها اليونيسف للاستفادة من التمويل والشراكات إمكانات كبيرة لإحداث تغيير نُظمي على الرغم من وجود مبادرات عديدة مؤثرة لا تزال خارج إطار الإبلاغ الرسمي عن الخطة الاستراتيجية. نجحت بعض الاستراتيجيات مثل التمويل المبتكر للأطفال نجاحات مبكرة انعكست في مبادرة تحقيق الاستقلال في اللقاحات وصندوق سد فجوة تمويل اليونيسف في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي سرّعت من توافر الإمدادات الصحية الأساسية، بما في ذلك اللقاحات. أدى دعم اليونيسف للتمويل العام للأطفال إلى تعزيز أنظمة المالية العامة وزيادة الكفاءة في ميزانية القطاع الاجتماعي في العديد من البلدان. وتعاظم الأثر بفضل الشراكات الاستراتيجية مع مؤسسات التمويل الدولية ووكالات الأمم المتحدة، كما لوحظ في الجبل الأسود مع إصلاح المالية العامة الناتج عن جهود الدعوة. وفي حين أنّ هذه المبادرات تسلط الضوء على قدرة اليونيسف على دفع عجلة التغيير النظمي، إلا أنّ محدودية ظهورها في التقارير الرسمية تؤكد الحاجة إلى إدماجها بشكل أفضل في الخطة الاستراتيجية لتحقيق أقصى قدر من المواءمة مع الأهداف التنظيمية.

26 - يتعطل تفعيل الخطة بسبب وجود إرشادات غير كافية وأولويات غير موضحة وثغرات في الدعم الاستراتيجي. كما أنّ الآليات المطبقة لتنفيذ التغييرات النظمية مثل إعداد برامج النهج الترابطي بين العمل الإنساني والتنمية والسلام لم تُطوّر بشكل كافٍ، ما يؤدي إلى أوجه لعدم الكفاءة. بالإضافة إلى ذلك، إنّ عدم وجود إطار لتقدير التكاليف يحول دون المواءمة الواضحة بين الموارد والأهداف الاستراتيجية، ما

يضعف القدرة على تحديد الأولويات بفعالية. كما يزداد التنفيذ تعقيداً بسبب غياب الإرشادات العملية الواضحة للمجالات الناشئة مثل العمل المناخي أو إشراك الشباب. وبينما توفر الخطة توجيهات رفيعة المستوى، إلا أن تطبيقها العملي يبدو مقيداً بسبب هذه الثغرات، ما يحد من قدرتها على تحقيق نتائج متسقة في سياقات متنوعة.

27 - باختصار، تتفوق الخطة الاستراتيجية كإطار رفيع المستوى، حيث توفر الاتساق والتوجيه على المستويين العالمي والإقليمي وتتيح المرونة للتكيف المحلي. ومع ذلك، فإن تعقيدها والقيود المفروضة على مواردها وتوجيهاتها العملية المحدودة تشكل تحديات كبيرة تعيق التنفيذ على المستوى القطري. وفي حين أنها تتيح المواءمة مع الأهداف الجامعة لليونسيف، إلا أن تطبيقها العملي غالباً ما يتوقه الأولويات المتنافسة وعدم كفاية الموارد وعدم وضوح آليات إعداد البرامج المتكاملة. إن فعالية الخطة في مجال الدعوة وتوجيهات البرامج والمواءمة المواضيعية تقابلها عدم فعاليتها في تخصيص الموارد وتحديد الأولويات والوضوح التشغيلي، ما يسلط الضوء على الحاجة إلى تحسينات لتعزيز أثر الخطة على جميع المستويات التنظيمية.

(ب) التقدم المحرز حتى الآن وإمكانية تحقيق النتائج بحلول نهاية عام 2025

28 - فهم التقدم المحرز في الخطة الاستراتيجية لليونسيف يتطلب تمييزاً واضحاً بين مؤشرات المخرجات والحصائل. تهدف مؤشرات المخرجات إلى قياس النتائج الفورية والقصيرة الأجل، مثل تقديم الخدمات (مثل عدد الأطفال الذين يتلقون مواد تعلم من خلال البرامج التي تدعمها اليونسيف) أو أنشطة تعزيز النظم (مثل عدد البلدان التي تضيف الطابع المؤسسي على تدابير مشاركة الأطفال والمراهقين والمشاركة المدنية). في المقابل، تقيم مؤشرات الحصائل التغييرات طويلة الأجل والنظمية، مثل التحسينات في معدلات معرفة القراءة والكتابة على المستوى الوطني أو انخفاض معدلات التسرب من التعليم. تعتمد مكاتب اليونسيف عموماً إلى الإبلاغ ذاتياً عن مؤشرات المخرجات، أما مؤشرات الحصائل فتعتمد على مصادر خارجية متنوعة للبيانات⁽⁵⁾.

29 - تُظهر الخطة الاستراتيجية لليونسيف للفترة 2022-2025 تقدماً قوياً على مستوى المخرجات، إذ أن أكثر من 60 في المائة من مؤشرات المخرجات في جميع المجالات المستهدفة⁽⁶⁾ قد حققت بالفعل أو تجاوزت غاياتها لعام 2025 (انظر الشكل 2 أدناه). يقود أداء تقديم الخدمات جزءاً كبيراً من هذا النجاح، مدعوماً بقدرات اليونسيف الواسعة في مجال المشتريات والتوريد. ومع ذلك فإن المخرجات المتعلقة بتعزيز النظم والتي تعتبر حاسمة لإحداث التغيير النظمي تبدو قاصرة عن تقديم الخدمات في المجالات المستهدفة

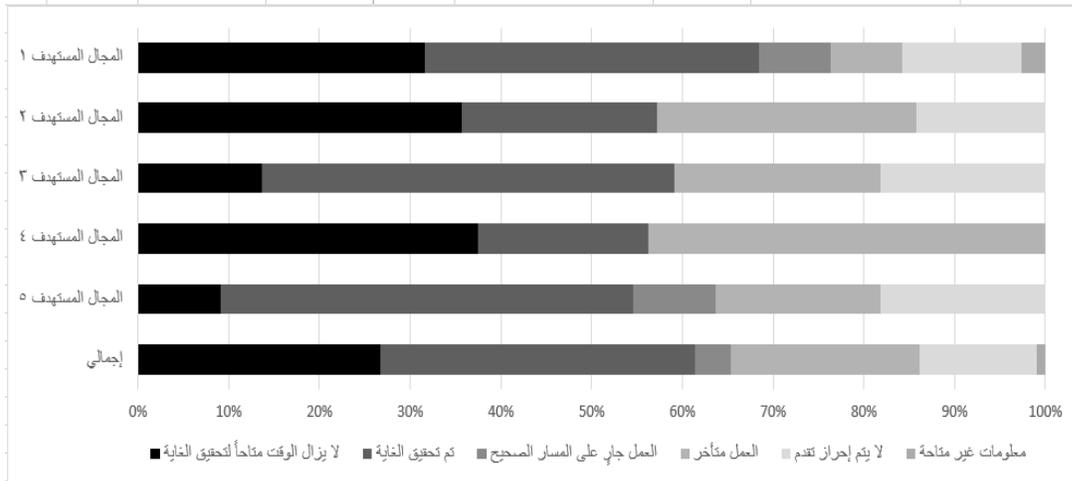
(5) رغم أن بعض مؤشرات المخرجات المبلغ عنها ذاتياً تستند أيضاً إلى مصادر وطنية للبيانات، مثل نظام DHIS2.

(6) يركز المجال المستهدف 1 (كل طفل يعيش وينمو) على ضمان حصول جميع الأطفال على الخدمات الصحية الأساسية والتغذية المناسبة ودعم النمو في مرحلة الطفولة المبكرة، ما يمكنهم من تحقيق كامل إمكاناتهم. أما المجال المستهدف 2 (كل طفل يتعلم) فيضمن التعليم الجيد وتنمية المهارات لجميع الأطفال، ما يجعلهم مستعدين للمستقبل. ويتناول المجال المستهدف 3 (كل طفل يتلقى الحماية من العنف والاستغلال) آليات حماية الأطفال من الأذى والإساءة والاستغلال. ويضمن المجال المستهدف 4 (كل طفل يعيش في بيئة آمنة ونظيفة) الوصول إلى مياه نظيفة والحصول على خدمات الصرف الصحي والنظافة الصحية والصمود في وجه تغير المناخ من أجل دعم صحة الأطفال ورفاههم. ويسعى المجال المستهدف 5 (كل طفل، بما في ذلك المراهقون والمراهقات، يتلقى الحماية الاجتماعية الشاملة ويعيش بأمن من الفقر) إلى تقليص أوجه عدم الإنصاف من خلال معالجة الفقر والإقصاء الاجتماعي والتمييز، وضمان حصول الأطفال الأكثر تهميشاً على فرص للازدهار.

2 و3 و4. يتطور التحوّل نحو الاستفادة من البرامج لتحقيق نتائج على نطاق أوسع، إلا أنّ التقدم المحرز لا يزال متفاوتاً في مختلف المجالات المستهدفة بسبب تباين القدرات والتحديات، مثل تفضيل تكليف الجهات المانحة بتقديم خدمات قصيرة الأجل على إجراء إصلاحات طويلة الأجل في النظام.

الشكل (2)

التقدم في مؤشرات المخرجات نحو غايات عام 2025 حسب المجال المستهدف



المصدر: تحليل فريق التقييم، استناداً إلى تجميع بيانات لدى شعبة البيانات والتحليلات والتخطيط والرصد في اليونيسف.

30 - مع ذلك، يبدو التقدم المحرز على مستوى الحصائل منحرفاً عن المسار الصحيح إلى حد كبير، حيث من المتوقع أن تنجح 24 بالمائة فقط من المؤشرات في تحقيق غايات عام 2025، ما يعكس الفجوات الموجودة في التغيير النُظمي والنتائج طويلة الأجل. تشمل التحديات على آفاق البرامج قصيرة الأجل، ومحدودية التعاون متعدد القطاعات، والقدرة الاستيعابية الحكومية للهُج النُظمية. في بعض الحالات، تقتصر مؤشرات الحصائل إلى بيانات كافية خاصة في المجالين المستهدفين 4 و5، حيث تتعقد عملية القياس بسبب التحديات غير المنتظمة الواردة من مصادر خارجية مثل الدراسة الاستقصائية العنقودية المتعددة المؤشرات.

31 - تساهم البيانات والممارسات المتعلقة بتحديد الغايات في تسليط الضوء على الحاجة إلى طموح أكبر ورصد محسّن للتقدم المحرز من أجل إحداث تغيير منهجي. نجح أكثر من ثلث مؤشرات المخرجات في تحقيق الغايات المحددة لنهاية عام 2025 بحلول نهاية عام 2023، ما يشير إلى أنّ بعضها تم تحديده بتحفّظ شديد وقد لا يتماشى مع حجم الأولويات العالمية. يُضاف إلى ذلك أنّ الفجوات الكبيرة في البيانات، ولا سيّما فيما يتعلق بمؤشرات أهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالأطفال مثل فقر الأطفال، هي فجوات تضعف القدرة على إجراء تقييم شامل للتقدم المحرز وتعيق توجيه التدخلات. وسعيّاً منها لمعالجة هذه القضايا، تعمل اليونيسف على تعزيز قدراتها في مجال تحليل البيانات والاستفادة من الأدوات الجديدة بُغية تعزيز الصلة بين رصد الخطة الاستراتيجية وأهداف التغيير النُظمي وأهداف التنمية المستدامة.

32 - قطعت اليونيسف أشواطاً على مستوى تحسين رصدها للخطة الاستراتيجية من خلال نظام المؤشرات القياسية الأساسية، وهو نظام يعزز جودة البيانات ويوفر التحديث الآلي في الوقت الفعلي عبر

لوحة المتابعة. مع ذلك، فإنّ العدد الكبير من المؤشرات البالغة 329 مؤشراً في عام 2023 والتعقيد في بعض متطلبات البيانات يؤدي إلى تحديات كبيرة خاصةً بالنسبة للمكاتب القطرية التي تتعامل مع مهل قصيرة لتقديم التقارير تواجه قيوداً على الموارد. وفي حين أنّ هذه التحسينات تهدف إلى تبسيط العمليات، إلا أنّ عبء المعاملات على الموظفين لا يزال كبيراً، كما أنّ المؤشرات المعقدة يمكن أن تعيق التواصل الواضح، خاصة مع الجمهور غير المتابع لليونيسيف. تعكس الجهود المتواصلة الرامية لتحقيق التوازن بين كمية المؤشرات وتعقيدها وتوحيد النهج عبر المجالات المستهدفة التزاماً بمعالجة هذه القضايا.

33 - يتجلى التركيز المتزايد في الخطة الاستراتيجية على تعزيز النظم، حيث أنّ 47 في المائة من مؤشرات مخرجات المجالات المستهدفة هي مؤشرات تقيس النتائج المتعلقة ببرامج تعزيز النظم، ما يسلب الضوء على تحوّل اليونيسيف نحو تحقيق آثار مستدامة وواسعة النطاق لصالح الأطفال. وفي حين يُعد هذا تطور إيجابي، إلا أنّ تعقيد هذه المؤشرات يؤكد الحاجة إلى مزيد من الأنشطة لبناء القدرات والمواءمة بين مختلف المناطق والمكاتب. وبعض الابتكارات التي تظهر على المستويين الإقليمي والقطري مثل لوحات المتابعة المخصصة وبيانات الدراسات الاستقصائية العنقودية المتعددة المؤشرات هي ابتكارات مكمّلة للرصد المؤسسي ولكنها تكشف أيضاً عن فجوات في التماسك والاتساق. كما أنّ التحديات التي تظهر في تمويل الدراسات الاستقصائية العنقودية المتعددة المؤشرات وعدم التطابق بين السياقات الإقليمية والأطر المؤسسية، تؤكد على الحاجة إلى مزيد من التكامل والدعم للاستفادة الكاملة من البيانات من أجل إحداث تغيير نُظمي.

(ج) العوامل المؤثرة في التقدم نحو تحقيق النتائج

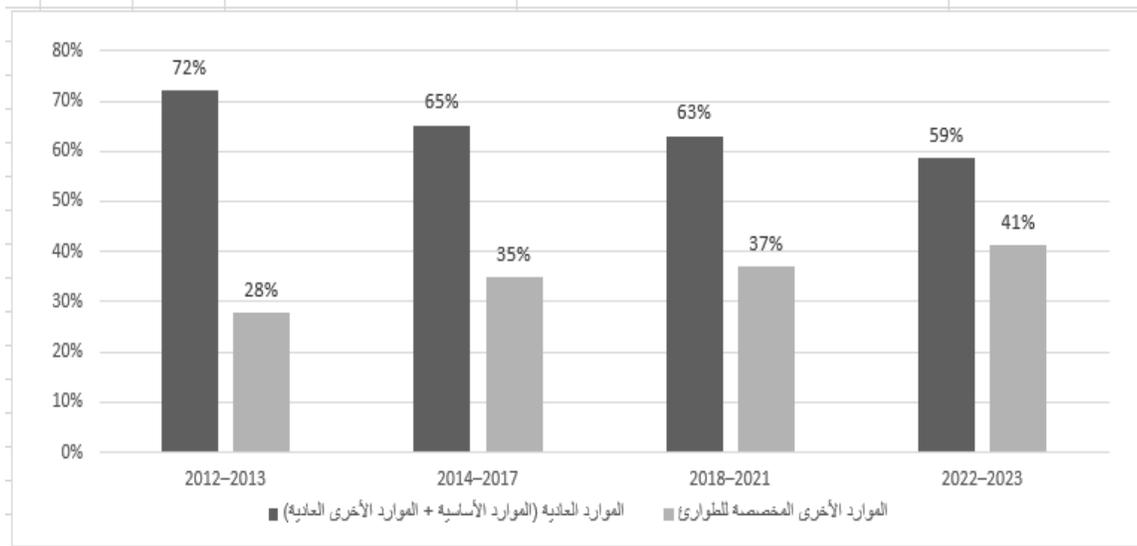
34 - تحدد الخطة الاستراتيجية لليونيسيف خمسة عناصر تمكينية حاسمة للأداء التنظيمي وهي: عملية متسارعة لتعبئة الموارد، وطابع ديناميكي وشامل للأفراد والثقافات، ونموذج عمل مرّن وسريع الاستجابة، والتواصل الداخلي وإشراك الموظفين بشكل استراتيجي، وطابع لامركزي وامتكن في الحوكمة وصنع القرارات. في حين تتمتع هذه العناصر التمكينية بأهمية استراتيجية إذ صنفتها المكاتب القطرية بدرجة عالية، إلا أنّها تتباين في تنفيذها بسبب الفروقات في أطرها الاستراتيجية، وفي تأمين الموارد اللازمة لها، وقابلية تكييفها مع السياقات المحلية. وقد أظهرت تعبئة الموارد تقدماً قوياً مدعوماً باستراتيجية مخصصة وآليات تمويل مبتكرة. كما أظهرت الثقافة المؤسسية الدينامية والشاملة نجاحاً متوسطاً، على الرغم من الافتقار إلى استراتيجية تنفيذ متماسكة في مختلف السياقات. أما العناصر التمكينية الأخرى مثل نموذج الأعمال المرّن والتواصل الاستراتيجي، فقد تم تنفيذها بشكل مجزأ مع توجيه مؤسسي محدود أدى إلى تطبيق متفاوت على الصعيد الإقليمي.

35 - ساهمت الجهود المبذولة لتعزيز مرونة اليونيسيف وشموليتها في تحقيق بعض النجاح، ولكن لا تزال هناك تحديات كبيرة قائمة. ثمة عوامل تعيق الكفاءة التشغيلية مثل الفجوات في الخبرات وهياكل التوظيف الجامدة والعمليات البيروقراطية. لا تزال الحواجز التي تحول دون التعاون بين القطاعات قائمة وكذلك المسألة غير المتكافئة لا تزال موجودة، إضافة إلى أنّ العوامل الثقافية تعيق التقدم، مثل عدم تحديد الأولويات وإجراء عمليات المنعزلة. كما أنّ المبادرات الواعدة بما فيها استعراض نموذج الأعمال والفرق التقنية العالمية، توفر مسارات لزيادة المرونة التنظيمية وتبادل الخبرات التقنية. وإنّ عمليات التكيف مثل النهج اللامركزي في أفغانستان توضح إمكانية المواءمة بشكل أفضل مع الاحتياجات والأزمات المتغيرة، رغم أنّ توسيع نطاق هذه النماذج يتطلب التزاماً مستداماً وتوجيهات واضحة.

36 - هيكل تمويل اليونيسف يبسر قدرة المنظمة على تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية ويقيدها في أن واحد. في حين أن الدخل الإجمالي بلغ 8.92 مليار دولار في عام 2023، فقد تم تخصيص 82 في المائة من هذا الدخل، ما يحد من المرونة في تلبية الاحتياجات الناشئة والاستثمار بشكل استراتيجي في المجالات التي تعاني من نقص في التمويل. وقد انخفضت الموارد الأساسية إلى 18 في المائة فقط من الدخل، أي أقل من النسبة المستهدفة البالغة 30 في المائة، ما يحد من قدرة اليونيسف على إحداث تغيير نُظمي طويل الأجل. وتتامي التمويل الإنساني، الأمر الذي يعكس زيادة في الاحتياجات الطارئة ولكنه يؤدي إلى مخاطر تهدد التوازن بين الأهداف الإنمائية (انظر الشكل 3 أدناه). وتوقف التمويل المواضيعي الذي يتيح بعض المرونة البرنامجية، وسجل انخفاضاً حاداً في عام 2023 بسبب انخفاض المساهمات المتعلقة بأوكرانيا.

الشكل (3)

الاتجاهات في النفقات على أنشطة التنمية والطوارئ عبر فترات الخطة الاستراتيجية، للفترة 2012-2023



المصدر: مكعب inSight لتحليل الخطة الاستراتيجية لليونيسف (RR: الموارد العادية، غير المخصصة؛ ORR: الموارد الأخرى (العادية)، المخصصة لأغراض محددة؛ ORE: الموارد الأخرى (الطوارئ)، المخصصة لاحتياجات الاستجابة للطوارئ).

37 - استخدمت المنظمة استراتيجيات تكيفية وآليات تمويل مبتكرة لمواجهة تحديات التمويل. شهدت التزامات التمويل متعددة السنوات نمواً متواضعاً، ما ساهم في زيادة الاستقرار خلال الأزمات الممتدة. وإن المجمعات المواضيعية المرنة الخاصة بكل بلد والتي نمت بنسبة 118 في المائة في عام 2023، توفر قدرة حاسمة على التكيف لتلبية الاحتياجات البرنامجية. أما الأدوات المبتكرة مثل التأمين القائم على المؤشرات فتساعد في تخفيف المخاطر الناجمة عن الكوارث المرتبطة بالمناخ. بالإضافة إلى ذلك، أدت التعاون المتزايد بين اليونيسف والمؤسسات المالية الدولية إلى تحقيق 756 مليون دولار أمريكي في عام 2023. ومع ذلك، من الضروري أن تبقى جهود الدعوة مستمرة من أجل الحصول على تمويل أكثر مرونة، وتعزيز القدرة الداخلية على التمويل المبتكر، والمواءمة الدقيقة بين أولويات الجهات المانحة وأهداف حقوق الطفل في الأجل الطويل، بُغية الاستفادة بشكل كامل من هذه النهج.

38 - لا تزال العوامل الخارجية العالمية تؤثر على قدرة اليونيسف على تحقيق نتائج مستدامة للأطفال، ما يؤدي إلى سياق معقد ومتغير. تتلاقى العوامل مثل عدم الاستقرار الجيوسياسي، والضغط الاقتصادي، والأزمات المناخية، والتغيرات التكنولوجية السريعة، لتشكل حالات طوارئ متعددة الطبقات تؤثر على الأطفال بشكل غير متناسب. وإن بيئة "الأزمات المتعددة" هذه تستنفد قدرة اليونيسف على تحقيق التوازن بين الاستجابة الإنسانية الفورية والأهداف الإنمائية طويلة الأجل. كما أن تعيق التقدم عوامل مثل زيادة فقر الأطفال، وتحول تفضيلات الجهات المانحة، وتقلص الحيز المدني. في حين أن التطورات التكنولوجية السريعة تمثل فرصاً ومخاطر في آن واحد. وإن معالجة هذه الاتجاهات المترابطة تتطلب استراتيجيات تكيفية، وآليات تمويل مبتكرة، ودعوة إلى تمويل أساسي ومواعي متعدد السنوات.

39 - استجابةً لهذه التحديات، تنشط اليونيسف في سعيها إلى تعزيز عملياتها للحفاظ على ملامتها ومرونتها. تشمل الجهود المبذولة إدماج النهج الترابطي بين العمل الإنساني والإنمائي داخل البرامج، وتعزيز الشراكات مع المؤسسات المالية الدولية، والاستفادة من الأولوية العالمية للعمل المناخي. ويجري استكشاف الابتكارات التكنولوجية مثل الذكاء الاصطناعي لتحسين الكفاءة، في حين تبقى أنشطة الدعوة لتأمين التمويل المرن والتعاون المتعدد الأطراف أنشطة ذات أهمية محورية. من الضروري أيضاً أن يتم تعزيز القدرات المحلية وتوطيد التعاون الحكومي الدولي من أجل تحقيق أثر مستدام، إلى جانب الاستفادة من قيادة اليونيسف في الأطر العالمية لحقوق الطفل من خلال منظومة الأمم المتحدة الإنمائية ومن خلال شراكات مثل الصندوق الأخضر للمناخ.

رابعاً - الاستنتاجات وسبل المضي قدماً

40 - تُعد الاستنتاجات جسراً حيوياً إذ تجمع الرؤى المستخلصة من نتائج التقييم وتبرز المواضيع الجامعة التي تحدد التقدم الذي تحرزه اليونيسف في إطار الخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025. وبشكل عام، تؤكد الاستنتاجات على أن الخطة الاستراتيجية تعرض رؤية جريئة لإحداث تغيير نُظمي إلا أنها تكشف أيضاً عن فجوات حرجة على مستوى التنفيذ والمساءلة والاتساق التشغيلي. وتشمل التحديات المستمرة تحقيق نتائج على مستوى الحصائل، والموازنة بين الأولويات العالمية والاحتياجات المحلية، ومعالجة القيود الثقافية والمالية. ومن خلال تحديد الفرص الرئيسية للتغيير، تربط الاستنتاجات هذه الرؤى بتوصيات قابلة للتنفيذ، وتقدم خارطة طريق لتعزيز أثر اليونيسف وتوجيه التحسينات المستقبلية.

41 - تمت بلورة رؤية جريئة ولكن فجوات التنفيذ لا تزال موجودة. قدمت الخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025 توجهاً طموحاً وملائماً للتغيير النُظمي الذي يُظهر قدرة اليونيسف على التكيف، مع الكشف عن فرص لتعزيز هياكل دعم التنفيذ. تمثل الخطة تطوراً هاماً في التفكير الاستراتيجي لليونيسف، إذ تركز على تغيير نُظمي ويطال مستوى الحصائل، مع إدخال سمات جديدة مثل البرامج الشاملة الموسعة والتركيز بشكل أقوى على تعزيز النُظُم. كما أن إطارها الشامل يستوعب الولاية الكبرى لليونيسف ويحافظ في الوقت نفسه على التماسك التنظيمي الذي يُعد إنجازاً ملحوظاً لمنظمة بحجم اليونيسف وتعقيدها. ومع ذلك، فإن البنية المعقدة والعناصر المتداخلة للخطة تفرض تحديات أثناء تحديد الأولويات. وهذا يعني أن الأطر الاستراتيجية المستقبلية قد تستفيد من الهياكل المبسطة ومن التركيز على بناء القدرات اللازمة لتنفيذ الخطة، مع الحفاظ على الرؤية الطموحة للتغيير الواردة في الخطة الحالية.

42 - تستمر التحديات في قياس وتحقيق النتائج على مستوى الحصائل. وقد أظهرت اليونيسف أداءً فعالاً في تحقيق نتائج فورية على مستوى المخرجات بالنسبة للأطفال، ولكنها تواجه عقبات مستمرة في إظهار التقدم المحرز نحو تحقيق نتائج على مستوى الحصائل، ما يشير إلى تحديات على مستوى القياس والتنفيذ. إن نجاح المنظمة في تحقيق أو تجاوز معظم غايات المخرجات يعكس فعاليتها المستمرة في تحقيق نتائج مباشرة لصالح الأطفال. ومع ذلك، تضعف هذه الصورة بسبب وجود أدلة على التحفظ في تحديد الغايات، وكذلك وجود فجوات كبيرة في تحقيق الغايات على مستوى الحصائل في مختلف المجالات المستهدفة. وعلى الرغم من التحسينات الجارية، لا يزال إطار النتائج ونظام الرصد في المنظمة يفرضان صعوبات على المكاتب القطرية والإقليمية في توليد أدلة مجدية لدعم عملية اتخاذ القرارات وإحداث تأثير. كما أن التعقيد في عملية الرصد، إلى جانب وجود عدد كبير من المؤشرات لكل من العمل الإنمائي والإنساني، بالإضافة إلى الجداول الزمنية الضيقة لإعداد التقارير، هي عوامل تفرض تكاليف كبيرة على معاملات المكاتب القطرية. تتفاقم هذه التحديات بسبب دورة قصيرة للتخطيط الاستراتيجي، ما يؤدي إلى الضغط للبدء باستعراض النتائج قبل اكتمال التنفيذ إن التقدم المحرز في تحسين أدوات وأنظمة الرصد واضح على مستوى المقر الرئيسي والمستوى الإقليمي، ولكن هناك حاجة إلى مزيد من التركيز على تعزيز الابتكارات من أجل مواصلة الجهود وتكاملها بشكل أفضل على مختلف المستويات التنظيمية.

43 - هناك حاجة إلى بذل المزيد من الجهود لمواءمة النموذج التشغيلي لليونيسف مع أهدافها الاستراتيجية ولمعالجة التحديات القائمة. لا تزال اليونيسف تكافح من أجل تحقيق التوازن بين نقاط القوة في هيكلها اللامركزي وثقافتها التنظيمية من جهة، والحاجة إلى توجه استراتيجي متماسك وعمليات حديثة من جهة أخرى، ما يؤكد على ضرورة تحويل نموذجها التشغيلي. يعتبر الهيكل اللامركزي لليونيسف وقدرة المنظمة على التكيف مع السياقات المتنوعة من نقاط القوة الأساسية للمنظمة، ما يمكن المكاتب القطرية من تكييف الأطر العالمية مع الأولويات المحلية إلى جانب تعزيز الشمولية وتقوية المساءلة. ومع ذلك، غالباً ما تقعد الخطة الاستراتيجية فعاليتها على المستوى القطري حيث يبدو أن العوامل السياقية والقيود على الموارد تطغى على الأولويات الاستراتيجية. كما أن بعض السمات الثقافية مثل اتخاذ القرارات بناءً على توافق في الآراء والامتناع عن تحديد الأولويات، إلى جانب تحديات التوظيف مثل الفجوات في الخبرات وعمليات التوظيف البيروقراطية وقلة الاستفادة الموظفين الوطنيين، تعيق قدرة المنظمة على مواجهة التحديات المعقدة مثل تغير المناخ وتعزيز النظم. وسعيًا إلى سد الفجوة بين الطموح الاستراتيجي والواقع التشغيلي، يجب أن تعمل اليونيسف لبناء توازن بين اللامركزية من جهة وتعزيز التماسك من جهة أخرى، ولتسريع الإصلاحات في مجال الموارد البشرية والثقافة، ولضمان أن يدعم نموذجها التشغيلي فعالية العمل ورفاه الموظفين.

44 - يمكن تسخير دور اليونيسف كوكالة رائدة في المعرفة بفعالية أكبر من أجل تعزيز أثرها وأثر شركائها في تحسين حياة الأطفال. تحتفظ اليونيسف بمكانة فريدة وقوية كوكالة رائدة في المعرفة العالمية المتعلقة بالأطفال. ومع ذلك، فإن قدرة المنظمة على توسيع نطاق تأثيرها من خلال البيانات والبحوث والتقييم محدودة بفعل قيود داخلية. وباعتبارها مصدرًا رئيسياً للبيانات والأدلة المتعلقة بالأطفال على مستوى العالم، فقد أظهرت اليونيسف نجاحات مهمة في قيادة التغيير من خلال قيادة المعرفة. وبفضل استثمارات المنظمة في جمع البيانات وتطوير القدرات البحثية وتوليد الأدلة من خلال التقييم، تمكنت من إنشاء منافع عامة عالمية قيمة، كما أن اليونيسف تتمتع بالقدرة على دفع عجلة التغيير من خلال قيادة المعرفة. ومع ذلك، فإن هذه الإمكانيات تعوقها الثقافة التنظيمية والقيود المفروضة على القدرات والعمليات المنعزلة. استناداً إلى نقاط

قوتها الحالية، تُتاح لليونيسيف فرصٌ لزيادة أثرها من خلال إيلاء أهمية أكبر للاستفادة من البيانات والبحوث الحديثة والتقييم. ومع نقل فريق البيانات والتحليلات المجاور لمكتب إينوشنتي العالمي للبحوث والاستشراف، تُتاح لليونيسيف فرصة تقديم تحليل استشرافي قوي وإمكانية الاستجابة بسرعة للتحديات العالمية المتزايدة التعقيد.

45 - إن بيئة الموارد المقيدة تعيق بشدة قدرة اليونيسيف على تحقيق تغيير نُظمي لصالح الأطفال في كلاً جانبي ولايتها المزدوجة. وفي حين نجحت اليونيسيف في الحفاظ على مستويات التمويل الإجمالية في بيئة محفوفة بالتحديات، إلا أن الهيمنة المتزايدة للتمويل المخصص للأغراض الإنسانية إلى جانب انخفاض الموارد الأساسية قد أدت إلى فرض تحديات أساسية أمام الولاية المزدوجة لليونيسيف. وقد أظهرت اليونيسيف مرونة في الحفاظ على مستويات التمويل والابتكار لتطوير أساليب تمويل جديدة، وتوسيع الشراكات مع المؤسسات المالية الدولي، وريادة آليات تمويل جديدة. ومع ذلك، فإن تزايد الأزمات الإنسانية من حيث نطاقها وعددها قد أدى إلى زيادة كبيرة في النفقات الإنسانية مقارنة بالنفقات الإنمائية، ما أثار المخاوف بشأن قدرة المنظمة على توسيع نطاق حلول التنمية المستدامة. ومع تخصيص معظم المساهمات وتناقص الموارد الأساسية، تتعقد بشدة قدرة اليونيسيف على الاستثمار في التغيير النُظمي طويل الأجل. ويعكس هذا الوضع التحديات الموجودة على نطاق أوسع والتي تواجهها منظومة الأمم المتحدة الإنمائية بأكملها، ولكنه يفرض تحديات خاصة أمام اليونيسيف نظراً لولايتها المزدوجة. وهذا يشير إلى الحاجة لتطوير نُهج تمويل جديدة تدعم بشكل أفضل الاستجابة الإنسانية السريعة ونتائج التنمية المستدامة على حد سواء.

46 - تقترن نقاط القوة الفريدة لليونيسيف بتوترات استراتيجية كبيرة يجب معالجتها. وقد أثبتت اليونيسيف قدرتها على التكيف في الاستجابة للأزمات، ما يجعلها في وضعية جيدة لمواجهة التحديات العالمية الناشئة. ومع ذلك، تواجه المنظمة توترات استراتيجية حرجة في الوقت الذي تخوض فيه غمار مشهد عالمي يتزايد تعقيداً. أظهرت اليونيسيف قدرة ملحوظة على الاستجابة للأزمات المتعددة المتزامنة مع إبقاء التركيز على الأهداف الإنمائية طويلة الأجل. إن الجمع بين الولاية الإنسانية والإنمائية المزدوجة لليونيسيف، وانتشارها العالمي، وخبرتها الفنية، يوفر مزايا فريدة في معالجة التحديات المعقدة. ومع ذلك، فإن تقارب الأزمات العالمية المتعددة وما يرتبط بها من تهديدات لحقوق الطفل يفرض ضرورات جديدة لتطوير النهج الاستراتيجي الخاص باليونيسيف، حيث يجب أن تسعى المنظمة إلى معالجة التوترات الأساسية بين المتطلبات المتنافسة. وتشتمل الفرص الرئيسية على معالجة أكثر وضوحاً للتوترات الاستراتيجية القائمة، مثل تحقيق النتائج على نطاق واسع مع الوصول إلى السكان الأكثر تهميشاً، وتحقيق التوازن بين الطلبات المتزايدة لتنفيذ الاستجابة الإنسانية والاستثمار المستدام في التنمية طويلة الأجل، وتحقيق التوازن بين الاتساق الاستراتيجي العالمي والتكيف مع السياق المحلي. بالإضافة إلى ذلك، من الضروري أن تعتمد اليونيسيف على تعزيز إدماج الأولويات الناشئة مثل تغير المناخ، وإلى صقل نموذجها التشغيلي بهدف دعم الاستجابة لحالات الطوارئ والتغيير النُظمي على حد سواء، وذلك بُغية تحقيق أقصى قدر من التأثير في مشهد عالمي يتزايد تعقيداً.

خامساً - التوصيات

47 - استناداً إلى النتائج والاستنتاجات التي خلص إليها التقييم، يقدم التقييم سبع توصيات تم تطويرها والتحقق من صحتها بالتعاون الوثيق مع أصحاب المصلحة الرئيسيين على المستويين الداخلي والخارجي. وهي كالتالي:

48 - التوصية الأولى: ينبغي أن توفر حقوق الطفل تأطيراً شاملاً أكثر وضوحاً للخطة الاستراتيجية القادمة لليونيسيف وإطاراً غير قابل للتفاوض لاتخاذ القرارات أثناء تصميمها وتنفيذها. لا تزال اتفاقية حقوق الطفل تُعتبر بمثابة دليل أساسي لولاية اليونيسيف في مجال حقوق الطفل، خاصة في ظل الأزمات العالمية التي تؤثر على حقوق الطفل. يشدد أصحاب المصلحة على الحاجة الملحة المتجددة لأن تعطي اليونيسيف أولوية واضحة لجدول أعمال الحقوق في خطتها الاستراتيجية. ويشمل ذلك إدماج مبادئ الاتفاقية بشكل صريح واستخدامها لدعم المكلفين بالواجبات في الوفاء بالالتزامات، بالإضافة إلى التأكيد على أنّ الأطفال والشباب أصحاب حقوق لهم رأي مسموع في جميع البرامج. يجب أن يكون جدول أعمال الحقوق واضح المعالم وينبغي ألا يكون مفترضاً من أجل مواجهة التحديات الملحة والوفاء بولاية اليونيسيف بفعالية.

49 - ينبغي للخطة الاستراتيجية أن تضمن التركيز الصريح لكل مجال من المجالات المستهدفة على الأطفال الأكثر عرضة للتمييز، وأن تعتبرهم من أصحاب الحقوق، وأن تدمج اللغة القائمة على الحقوق إلى جانب جوانب الرفاه. ويجب التأكيد على أنّ حقوق الطفل تعتبر أساساً لجميع استراتيجيات التغيير والبرامج الشاملة، مع التأكيد على أنّ إعمال هذه الحقوق يشكل مسؤولية مشتركة بين جميع الموظفين. كما يجب أن تعترف الخطة بأهمية مشاركة وانخراط الأطفال والشباب بشكل هادف كحق من حقوقهم، والسعي إلى ترسيخ هذا المبدأ أثناء إعداد الخطة وفي جميع مراحل إعداد البرنامج. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي إبراز اتفاقية حقوق الطفل بشكل أكثر أوضوح في المخططات الموجزة بُغية التأكيد على قيادة اليونيسيف للجهود الرامية إلى النهوض بجدول أعمال صريح لحقوق الطفل (أولوية عالية جداً وتتطلب موارد بشرية من حيث وقت الموظفين وقدراتهم).

50 - التوصية الثانية: ينبغي لليونيسيف أن تعزز الأثر التحويلي للخطة الاستراتيجية، وذلك من خلال زيادة مشاركة أصحاب المصلحة في تصميم الخطة، وتوسيع نطاق نُهج إعداد البرامج المتكاملة، وتوفير الدعم اللازم للبرامج الشاملة واستراتيجيات التغيير. تهدف الخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025 إلى إحداث تغيير نُظمي موجه نحو تحقيق الحاصلات، ولكنها تواجه تحديات في تحقيق أثر تحويلي. من خلال الرؤى المستخلصة من التقرير بعنوان تقدير قابلية التقييم وإجراء التقييم التكويني لموضع اليونيسيف فيما يتعلق بخطتها الاستراتيجية للفترة 2022-2025، تبرز الحاجة إلى اعتماد نُهج أقوى متعددة القطاعات، ويظهر التركيز على ضرورة تعزيز النُظم لإعمال حقوق الطفل بشكل كامل. وسعيًا إلى تحقيق حصائل مستدامة، من الضروري أن يتم العمل لبناء التوازن بين "كيفية" تنفيذ البرامج الشاملة واستراتيجيات التغيير والعناصر التمكينية من جهة والتركيز على المجالات المستهدفة من جهة أخرى. ولا بد أيضاً من وضع تعريفات ومقاييس أوضح للعناصر الشاملة واستراتيجيات التغيير، بالإضافة إلى السعي لتوحيدها الاستراتيجي وتأمين الموارد الكافية لها. وإن تعزيز المساءلة بشأن الأثر التحويلي يتطلب أيضاً تعاوناً أعمق مع الشركاء والشباب أثناء مرحلة تصميم الخطة الاستراتيجية.

51 - ينبغي أن تسعى اليونسيف لإشراك مختلف أصحاب المصلحة، لا سيما الشباب واللجان الوطنية والمجتمع المدني، من أجل تعزيز عمليات التخطيط الاستراتيجي والمساءلة. ويجب أن تركز الجهود المبذولة على الاستفادة من نُهج إعداد البرامج الشاملة والمتعددة القطاعات، مدعومة بمقاييس واضحة لقياس الحاصلات. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي إعطاء الأولوية للبرامج الشاملة واستراتيجيات التغيير ذات التكامل والامتداد الواسع، إلى جانب الاستثمارات في الاستراتيجيات التحويلية القائمة على الحقوق والكفيلة بإحداث أثر تنظيمي وبرنامجي كبير (أولوية عالية تتطلب موارد بشرية من حيث وقت الموظفين وإعادة تخصيص الموارد المالية للاستثمار في استراتيجيات التغيير).

52 - التوصية الثالثة: ينبغي أن تعتمد اليونسيف على تحديد مجموعة مركزة من الأولويات في الخطة الاستراتيجية، وتوضيح الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأولويات، وتوسيع نطاق تعبئة الموارد والتمويل المبتكر من أجل زيادة التمويل الإجمالي للأطفال وتأمين تمويل أكثر مرونة لدعم الخطة الاستراتيجية. شهدت اليونسيف تقدماً محدوداً نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة وهي تواجه تدهوراً في آليات حماية حقوق الطفل ضمن بيئة ذات موارد مقيّدة، ما يؤكد على الحاجة الملحة إلى إعطاء الأولوية لهذا الشأن. وبالتالي، يجب التركيز على أولويات عالمية يرحّب أن تحدث أثراً تحويلياً لصالح الأطفال، بالاستفادة من الميزة النسبية لليونسيف والاستناد إلى نُهج متعددة القطاعات تشجّع على الإنصاف والمساواة بين الجنسين بالنسبة للأطفال المهمشين. غير أنّ عدم وجود خطة محددة التكاليف يعيق عملية تحديد الأولويات بفعالية ويعرقل جهود الدعوة الرامية للحصول على تمويل أساسي. ويهدف التغلب على القيود المالية، يجب أن تعتمد اليونسيف استراتيجيات مبتكرة للتمويل إلى جانب توسيع شراكاتها وتشجيع آليات التمويل المرنة بُغية الحفاظ على استدامة المبادرات المركزة على الأطفال.

53 - بهدف تسريع وتعميق التغيير النُظمي في بيئة الموارد الحالية، يجب أن تركز اليونسيف على مجموعة صغيرة من الأولويات العالمية التي تعزز التكامل بين قطاعات متعددة، مع السعي لتحقيق غايات جنسانية واضحة مثل القضاء على فقر الأطفال والنماء في مرحلة الطفولة المبكرة. من الضروري أن تُحدد التكاليف المرتبطة بهذه الأولويات لكي تقتنع الدول الأعضاء بضرورة تمويلها، ويجب أن تكون هذه الأولويات متوافقة مع الأهداف الاستراتيجية. وفيما يتعلق بآليات التمويل المثبتة من القطاعين الخاص والعام، فيجب العمل على زيادة مرونتها وضمان استدامتها بالإضافة إلى إعادة التوازن بين التمويل الإنساني والتمويل الإنمائي. ويجب أن يتحوّل التمويل المبتكر إلى أولوية تنظيمية عالية بالاستفادة من الشراكات والأدوات الجديدة لتعبئة الموارد بما يتجاوز تدفقات التمويل المباشر لليونسيف، إلى جانب العمل أيضاً على تأمين التمويل لليونسيف كمنظمة. وينبغي إشراك المجلس التنفيذي لاستكشاف فرص إضافية للتمويل المبتكر بالإضافة إلى تفعيل نُظم متينة لإدارة المخاطر بُغية التغلب على التحديات المحتملة (أولوية عالية تتطلب موارد بشرية من حيث وقت الموظفين وموارد مالية).

54 - التوصية الرابعة: ينبغي أن تضطلع اليونسيف بجهود الدعوة لدورة تخطيط أطول على نطاق منظومة الأمم المتحدة مع السعي إلى تعزيز نُهج التنفيذ التكتيفية عبر مختلف السياقات القطرية. إنّ دورة التخطيط الحالية لليونسيف والممتدة لأربع سنوات تحدّ من قدرة المنظمة على تحقيق تغيير نُظمي طويل الأجل. تقتصر أطر التخطيط والتنفيذ للمرونة من أجل التكيف مع مختلف السياقات القطرية إلى جانب الحفاظ على التماسك الاستراتيجي في الوقت نفسه. يدعو التقييم إلى إعداد نماذج تفضيلية للتنفيذ تكون مدعومة

بآليات فعالة للمساءلة واستعراضات قائمة على الأدلة، حيث تكون المواءمة العالمية متوازنة مع الاستجابة المحلية من خلال تصنيفات فُطرية واضحة وُهَج قابلة للتكيف.

55 - يجب أن تسعى اليونيسف إلى تعزيز التخطيط التكتيقي من خلال بذل جهود الدعوة داخل منظومة الأمم المتحدة لتمديد دورات التخطيط الموجودة، مثل تمديد الخطة الاستراتيجية ذات السنوات الخمس حتى عام 2030، وتبسيط إطار النتائج من خلال تقليل عدد المؤشرات، وإنشاء عملية استعراض تتيح إمكانية إجراء تعديلات لتكييفها. وهذا يتضمّن إجراء تقييمات سنوية مستندة إلى الأدلة، إلى جانب إطار لاستعراض منتصف المدة بُغية توجيه عملية اتّخاذ القرارات وضمان المواءمة مع التغييرات العالمية. وإنّ الجهود المبذولة لإنشاء نماذج تفضيلية للتنفيذ يجب أن تركز على تحديد التصنيفات الفُطرية (إنسانية، وانتقالية، ومتوسطة الدخل، ومرتفعة الدخل) التي تثرى الاستراتيجيات البرنامجية. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تسعى اليونيسف إلى تعزيز المساءلة من خلال تطوير مقاييس تهدف إلى تقييم فعالية التنفيذ عبر مختلف السياقات ومن خلال تطبيق آليات متوازنة للإبلاغ تحافظ على التماسك العالمي مع الحفاظ على صلة بالسياق المحلي في الوقت نفسه (أولوية عالية جداً تتطلب موارد بشرية من حيث وقت الموظفين، وموارد مالية لبناء قدرات الموظفين، وتعزيز النُظم، وتعزيز حلقات المعلومات المرتدة).

56 - التوصية الخامسة: يجب أن تستخدم اليونيسف خطتها الاستراتيجية المقبلة لترسيخ النهج الترابطي بين العمل الإنساني والتنمية والسلام باعتباره مكوناً أساسياً في نموذجها التشغيلي بدلاً من اعتباره كنهج منفصل لإعداد البرامج. أحرزت اليونيسف تقدماً كبيراً في البرامج المتكاملة للعمل الإنساني والتنمية والسلام على النحو المبين في الخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025. واشتملت أوجه التقدم الرئيسية على دمج الجهود المبذولة في العمل الإنساني والإنمائي ضمن المجالات المستهدفة، ومواءمة مؤشرات الرصد مع الالتزامات الأساسية إزاء الأطفال في العمل الإنساني، وتعزيز مكانة النهج الترابطي. ومع ذلك، استمرّ الشرح الحاصل بين إعداد البرامج في مجال العمل الإنساني والإنمائي بفعل هياكل التمويل من جهات مانحة خارجية ووجهات نظر الموظفين الداخليين، الأمر الذي يجعل تطبيق النهج الترابطي محدوداً في الأزمات الإنسانية ومحسوراً بفرق الطوارئ. وبهدف الاستفادة بشكل كامل من الإمكانيات المرتبطة بإدماج النهج الترابطي، ينبغي أن تتغلب اليونيسف على هذه التحديات من خلال الترويج لنهج موحد إزاء حقوق الطفل والعمل الإنساني وبناء السلام وتعزيز القدرة على الصمود.

57 - ويهدف تعزيز إدماج العمل الإنساني في جميع مكونات الخطة الاستراتيجية، يجب أن تسعى اليونيسف إلى إنشاء تماسك بين المبادئ الخاصة ببناء السلام والقدرة على الصمود والنهج الترابطي، ولا سيما في إعداد البرامج المعنية بالتأهب ضمن السياقات الإنمائية والهشة، بُغية توطيد الترابط وتفايدي النهج المنعزلة. ومن الضروري أن يتم التعامل مع النهج الترابطي كمبدأ تشغيلي أساسي يتطلب قدرات مخصصة على مستوى المقر الرئيسي والمستوى الإقليمي، إلى جانب توفير التدريب والتعليم الهادف للموظفين على الأصعدة كافة بُغية ربط جهود العمل الإنساني بجهود العمل الإنمائي بفعالية. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي وضع إطار للعمل الإنساني يتسم بالوضوح ويخضع الموظفون للمساءلة بشأنه، ويجب تحديد نتائج قابلة للقياس تجعل العمل الإنساني "مهمة كل شخص"، ما ينطوي على عامل تمكيني يتناول مساءلة القيادة عن تطبيق مبادئ النهج الترابطي في جميع السياقات (أولوية عالية جداً تتطلب موارد بشرية من حيث وقت الموظفين، وموارد مالية لتعزيز قدرات الموظفين).

58 - التوصية السادسة: ينبغي أن تشمل الخطة الاستراتيجية المقبلة على إدراج العمل المناخي في صميم ولاية اليونيسف وعملياتها، بدعم من الشراكات والهيكل التنظيمية والموارد المناسبة. يؤدي تغير المناخ إلى زيادة المخاطر المحدقة بالأطفال، إذ يساهم في تفاقم مكانم ضعفهم ويهدد حقوقهم ورفاههم. ورغم أنّ الخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025 تسلط الضوء على المناخ باعتباره موضوعاً جامعاً ومجالاً لتحقيق النتائج ضمن المجال المستهدف 4، إلا أنّ هذه المكانة تحدّ من بروزه الاستراتيجي وإدماجه الشامل. وتُتاح أمام اليونيسف بعض الفرص لتعزيز قيادتها في مجال العمل المناخي، من خلال الاعتماد الذي حصلت عليه من الصندوق الأخضر للمناخ ومن خلال جهود التوعية المتزايدة حول أثر تغير المناخ على الأطفال. ولكن لتحقيق استفادة قصوى من هذه الفرص، ينبغي أن تضع اليونيسف تعريفاً واضحاً لميزتها النسبية بُغية بُغية تفادي الجهود المزدوجة في مشهد تنافسي.

59 - للنهوض بالعمل المناخي، يجب أن تضع اليونيسف العمل المناخي كهدف قائم بذاته أو كأولوية جامعة، مع توضيح ميزتها النسبية. ومن الضروري أن تُبدل الجهود لتعزيز القدرات في إعداد البرامج المعنية بالعمل المناخي لصالح الأطفال، ما يشمل توسيع الشراكات مع منظمات تركز على العمل المناخي، ونشر أخصائيي العمل المناخي في المكاتب الإقليمية والقُطرية، والتكيف مع الاحتياجات الإنسانية والأزمات المناخية. ومن الضروري أن تجري الاستفادة من الاعتماد الذي حصلت عليه اليونيسف من الصندوق الأخضر للمناخ وكذلك من سائر الفرص المالية المتاحة للعمل المناخي بهدف تأمين التمويل اللازم لمبادرات مناخية مركزة على الأطفال (أولوية عالية جداً تتطلب موارد بشرية من حيث وقت الموظفين، وموارد مالية لتعزيز قدرات الموظفين).

60 - التوصية السابعة: ينبغي للخطة الاستراتيجية المقبلة أن تضع أصول اليونيسف في مجال البيانات والبحوث والتقييم والمعرفة كمحركات استراتيجية لإحداث تغيير، بدعم من قدرات تنظيمية معززة لتوليد الأفكار والتأثير. تتمتع اليونيسف بإمكانات فريدة باعتبارها وكالة رائدة في مجال البيانات المتعلقة بالأطفال، وهي إمكانات ضرورية لإحداث تغيير ولاتخاذ قرارات نموذجية قائمة على البيانات. على الرغم من توليد بيانات مستفيضة ولا سيما من خلال الدراسات الاستقصائية العنقودية المتعددة المؤشرات، لم تستعد المنظمة بالكامل من هذا المورد لإحداث تأثير استراتيجي. فالحد من فقر الأطفال هو ركيزة أساسية في ولاية اليونيسف ويتطلب تخصيص استثمارات مستدامة في تحسين البيانات بشأن التفاوتات الموجودة. إلا أنّ التحديات الداخلية مثل الثقافة التنظيمية والقدرات المقيدة والعمليات المنعزلة تعيق تحويل البيانات إلى أفكار قابلة للتنفيذ وحلول قابلة للتوسيع. وبالتالي، يُعد تعزيز هذه القدرات عاملاً حيوياً لجهود الدعوة القائمة على الأدلة بُغية النهوض بالأهداف المركزة على الأطفال ضمن أهداف التنمية المستدامة.

61 - تسعى اليونيسف إلى تعزيز استخدامها للبيانات بشكل استراتيجي من خلال التوصل إلى توافق تنظيمي بشأن دورها ومكانتها فيما يتعلق بالدراسات الاستقصائية العنقودية المتعددة المؤشرات وبأصول معرفية أخرى، حتى في ظل غياب التمويل المركزي، مع تعظيم قدرتها على الاستفادة من هذه الأصول ومن البرامج الناجحة القائمة على البيانات. تُعنى الشراكة الرسمية مع اللجنة المعنية بالفقر في العالم التابعة للبنك الدولي ومع وكالة التنمية الدولية التابعة للولايات المتحدة بالإشراف على برنامج المسوح الديمغرافية والصحية. وبالتالي، تتيح هذه الشراكة إمكانية أفضل لتحديد النطاق الجغرافي لفقر الأطفال وتعزيز الاستفادة من الدراسات الاستقصائية العنقودية المتعددة المؤشرات. وفي هذا السياق، ينبغي تعزيز القدرات التنظيمية في هذا المجال من خلال تطوير علم البيانات والقدرات التحليلية خاصة في المكاتب الإقليمية والقُطرية، إلى

جانِب ابتكار آليات للاستفادة من الخبرات. بالإضافة إلى ذلك، إنَّ تعزيز العمليات القائمة على الأدلة لاتخاذ القرار وتبادل المعرفة يتطلب إيجاد حوافز متينة وتفعيل آليات المساءلة. أمَّا على المستوى الداخلي، فيجب أن تسعى اليونيسف إلى تشجيع التماسك والفعالية من خلال اتفاقات العمل المشتركة بين وظائفها المتعلقة بالبيانات والتقييم والبحث، وذلك باستخدام خبراتها لتوجيه التقدم، وتنقيح الاستراتيجيات، وسد الفجوات في جدول أعمال حقوق الطفل (أولوية عالية تتطلب موارد بشرية من حيث وقت الموظفين، واستثمارات مالية في توسيع قدرات الموظفين والتمويل كجزء من شراكة البيانات).

سادساً - مشروع مقرر

إنَّ المجلس التنفيذي

- 1 - **يحيط علماً أيضاً** بتقييم الخطة الاستراتيجية لليونيسف للفترة 2022-2025، وموجز التقييم (E/ICEF/2025/3)، وردَّ الإدارة عليه (E/ICEF/2025/4)؛
- 2 - **يحيط علماً أيضاً** بتقييم سياسة اليونيسف للمساواة بين الجنسين وخطط عملها للمسائل الجنسانية، وموجز التقييم (E/ICEF/2025/5)، وردَّ الإدارة عليه (E/ICEF/2025/6).

تقييم الخطة الاستراتيجية لليونيسف للفترة 2022-2025

- 1 - نظراً لقيود المساحة، لم يُدرج تقييم الخطة الاستراتيجية لليونيسف للفترة 2022-2025 في هذا المرفق.
 - 2 - ويمكن الاطلاع على التقرير من خلال الموقع الإلكتروني لمكتب التقييم التابع لليونيسف:
<https://www.unicef.org/evaluation/documents/evaluation-unicef-strategic-plan-2022-2025>
-