الأمم المتحدة

DP/2025/15

Distr.: General
27 February 2025
Arabic
Original: English

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

**الدورة السنوية لعام 2025**

من 2 إلى 5 حزيران/يونيه 2025، نيويورك

البند 11 من جدول الأعمال المؤقّت

**التقييم**

## تقييم الخطة الاستراتيجية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي لليونيسف للفترة 2022–2025

موجز

أجرى مكتب التقييم المستقل تقييماً للخطة الاستراتيجية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي للفترة 2022–2025، فقيّم أهم التغييرات التي انعكست في رؤيتها وتأثيرها على المكانة الاستراتيجية للبرنامج الإنمائي في سياق إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية والمشهد الإنمائي العالمي المتغير. وركز التقييم على "اتجاهات التغيير" في الخطة الاستراتيجية – التحول الهيكلي، وعدم ترك أحد خلف الركب، وبناء القدرة على التكيف – إلى جانب عوامل التمكين الاستراتيجية وهي: الرقمنة والابتكار والتمويل المستدام، إضافة إلى الجهود الرئيسية لتعزيز كفاءة المنظمة وفعاليتها.

وعززت الخطة الاستراتيجية دور البرنامج الإنمائي كشريك حكومي رئيسي، مستفيدةً من حضوره العالمي وخبرته في مجال الحوكمة، ونهُجه المتكاملة لتعزيز التنمية البشرية ومواجهة التحديات الإنمائية المعقدة. ويمثل تحسين بيان قيمته في مجال الحوكمة فرصة لتعزيز الوضوح وترسيخ ثقة الجهات المعنية ومواءمة الأولويات. فقد قطعت المنظمة أشواطا طويلة في التحول الهيكلي من خلال التحولات الخضراء والرقمية والشاملة للجميع، مع تعزيز القدرة على التكيف في إطار الترابط بين العمل الإنساني والتنمية والسلام. كما رسّخت التزامها بعدم ترك أحد خلف الركب بتعزيز برمجة أكثر شمولاً. وأدت الرقمنة والابتكار والتمويل المستدام دورا بالغ الأهمية في دفع عجلة التغيير التحويلي. وواجه البرنامج الإنمائي، رغم التزامه بتغيير النظم عبر الحلول المتكاملة، قيوداً بسبب التحديات التشغيلية والتمويل المجزأ والقيود المفروضة على توفُّر الخبرة التقنية. وأدى الاعتمادُ على التمويل غير الأساسي وعدمُ الانتظام بين

250325 100325 25-03260 (A)

الرجاء إعادة استعمال الورق

التمويل ونماذج تســـيير الأعمال إلى تقييد قدرة البرنامج الإنمائي على تحقيق تغيير تحويلي منهجي في المشهد المالي المتطور باستمرار.

*عناصر قرار*

قد يرغب المجلس التنفيذي في القيام بما يلي: (أ) أن يأخذ علما بالتقرير؛ و (ب) أن يحث إدارة البرنامج الإنمائي على تناول المسائل التي أثيرت في التقييم.

# المحتويات

*الصفحة*


أولا – مقدمة . . . . . 4

ثانيا – النتائج الرئيسية: المكانة الاستراتيجية . . . . . 5

ثالثا – النتائج الرئيسية: اتجاهات التغيير . . . . . 6

رابعا – النتائج الرئيسية: عوامل التمكين الاستراتيجية . . . . . 9

خامسا – النتائج الرئيسية: فعالية المنظمة وكفاءتها . . . . . 10

سادسا – الاستنتاجات . . . . . 11

سابعا – التوصيات . . . . . 18

# أولا – مقدمة

## لمحة عامة

1 – درسَ تقييمُ الخطة الاستراتيجية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي للفترة 2022–2025 أهم التغيرات الإيجابية والسلبية الناتجة عن الرؤية الاستراتيجية للبرنامج الإنمائي، وتنفيذ الخطة، وأثرها على الوضع الاستراتيجي للبرنامج. كما جرى تقييم دور المنظمة في إطار الإصلاح الجاري لمنظومة الأمم المتحدة الإنمائية واستجابة البرنامج الإنمائي للمشهد الإنمائي العالمي المتطور بسرعة. ولا يهدف التقييم إلى الإحاطة بكامل نطاق نتائج البرنامج الإنمائي خلال هذه الفترة. وهو، عوض ذلك، وانسجاما مع القصد الأساسي لمنهجية "التغيير الأكثر أهمية"، يركز على تقييم التقدم والنجاح في المسارات الرئيسية للخطة الاستراتيجية – وهي تلك التي أطلقها وطورها ودفع بعجلتها على مدى فترة التقييم.

2 – ودرس التقييم كيف رسمت الخطة الاستراتيجية ملامح التحول الهيكلي تحقيقا للتنمية المستدامة. واستعرض جهود البرنامج الإنمائي الرامية إلى دفع التحولات الخضراء والرقمية والشاملة للجميع وإلى تشجيع قيام أنظمة اقتصادية أكثر إنصافًا مع تعزيز قدرات المؤسسة على الصمود في وجه الأزمات والنزاعات والصدمات الاقتصادية والتصدي لها. ومن المحاور الرئيسية لهذه الاستراتيجية الالتزام بـ "عدم ترك أحد خلف الركب". وجرى تقييم مدى الدعم المقدم لنهج مرتكز على حقوق الإنسان ومدى كفالة إدماج السكان المهمشين وتمكينهم ووصولهم المنصف إلى الخدمات الأساسية. ونظر التقييم في مدى ترجمة تركيز الخطة الاستراتيجية على المساواة والإنصاف وعدم التمييز، إلى تغييرٍ مجدٍ. وإلى جانب الأثر الخارجي، نظر التقييم إلى النطاق الداخلي مستعرضاً التحول الثقافي الداخلي للبرنامج الإنمائي نحو التغيير التحويلي. ودرس مدى تجذر التعلّم المستمر والتكيّف في العمليات، لا سيما من خلال عوامل التمكين الاستراتيجية – الابتكار الاستراتيجي وتمويل التنمية والرقمنة – التي أثرت على نتائج التنمية والعمليات الداخلية. وأخيرا، جرى تقييم مدى تأثير رؤية الخطة الاستراتيجية على البيئة التشغيلية للبرنامج الإنمائي، مع الأخذ في الاعتبار آثارها على كفاءة المنظمة وفعاليتها في مشهد عالمي متغير بسرعة.

3 – وهذا التقييم هو جزء من خطة التقييم المتعددة السنوات لمكتب التقييم المستقل. وشمل نطاق التقييم الفترة من كانون الثاني/يناير 2020 إلى أيلول/سبتمبر 2024، وامتد نطاقه ليشمل السنتين الأخيرتين من الخطة الاستراتيجية السابقة. وركز التقييم على التحولات في المنظومة وتطوير ثقافة التعلم حول المبادئ والتوجهات المحددة في الخطة الاستراتيجية، بتجنب الازدواجية، مع استعراض منتصف المدة واستعراض نموذج تسيير الأعمال اللذين أُجريا في عام 2024. واستُخلصت النتائج من مشاورات أجريت مع الجهات المعنية، والدراسات المقارَنة، والتحليل النوعي والكمي، مع تسليط الضوء على الإنجازات الرئيسية والتحديات والتوصيات للنمو الاستراتيجي في المستقبل. وجرت هيكلة الاستنتاجات والتوصيات باستخدام إطار تحليلي يوازن بين الموروثات التاريخية والضغوط الحالية والفرص المستقبلية ليُسترشَد بها للخطة الاستراتيجية المقبلة للفترة 2026–2029.

### السياق

4 – وُضعت الخطة الاستراتيجية للفترة 2022–2025 وسط تزايد انعدام اليقين في المجالات الاقتصادية والبيئية والسياسية، بينها انحسار جائحة كوفيد–19، والأزمات المناخية المستمرة والمتفاقمة،

وحالات التوتر الجيوسياسية، وعدم الاستقرار المالي. وفاقمت هذه التحدياتُ حدةَ الفقر وعدم المساواة في جميع أنحاء العالم وهددت التقدم المحرز نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وأعيدَ توجيه الموارد نحو الاحتياجات الإنسانية الفورية، ما أدى إلى إجهاد الأهداف الإنمائية الطويلة الأجل. وفي الوقت نفسه، ازداد الطلب العام على التحولات الرقمية والخضراء والشاملة للجميع، إلى جانب الاستثمارات في الطاقة المتجددة والآليات المالية المبتكرة. وأكدت هذه البيئة على الحاجة إلى اتّباع نهج تحويلي قائم على التفكير النظُمي لتحقيق التنمية البشرية المستدامة.

5 - واستجاب البرنامج الإنمائي بتعديل استراتيجيته لتتماشى بشكل أفضل مع السياق العالمي المتغير باستمرار ومع خطة التنمية المستدامة لعام 2030، عاكفا في الوقت نفسه على إصلاحات منظومة الأمم المتحدة الإنمائية وتعزيز التنمية المتكاملة. وكان اعتماد نهجي التفكير النظُمي والتكامل لمواجهة التحديات المترابطة بشكل كلي محوريا في هذا التحول. وعكست اتجاهاتُ التغيير هذا التحوّلَ بالترويج للأهداف التحولية التي تنطبق على جميع البلدان، بغضّ النظر عن وضعها الإنمائي، وبإدماج عوامل التمكين الاستراتيجية في النهُج الاستراتيجية الأساسية. ولتعزيز الكفاءة والفعالية التشغيليتين، أولى البرنامج الإنمائي الأولوية لمرونة المنظمة والخدمات المركزية، وكيَّف سياسات الموارد البشرية وطبّق نظما مركزية جديدة لتخطيط الموارد. وإضافة إلى ذلك، عزز البرنامج الإنمائي أيضا قدرته الاستباقية على مواصلة إدماج الاستشراف الاستراتيجي في مناهجه.

## ثانيا - النتائج الرئيسية: المكانة الاستراتيجية

6 - عرض التقييم رؤى متبصرة قيّمة تتعلق بالمكانة الاستراتيجية للبرنامج الإنمائي، ما وفر فهماً واضحاً لفعاليته واتساقه في خوض غمار المشهد الإنمائي العالمي المعقد.

### بيان القيمة، ومكامن القوة النسبية، ووضوح العرض

7 - استفاد البرنامج الإنمائي من مرونة خطته الاستراتيجية، وحضوره العالمي وولايته الواسعة وخبرته المتخصصة في مجال الحوكمة من أجل دفع عجلة الحلول الإنمائية المتكاملة. وبرز التمويل المستدام كمكمن قوة نسبية خلال فترة التقييم. بيد أن عدم وجود تركيزٍ أكثر وضوحا على مكامن قوته المعترف بها أضرّ بالتميز المواضيعي للبرنامج الإنمائي مقارنة بمؤسسات الأمم المتحدة الأخرى. وتأثر ذلك أيضًا بالقدرات المحدودة في مجالات النمو الرئيسية وبالسعي وراء فرص التمويل المتنوعة، ما أضعف من وضوح هدفه ومن بيان قيمته.

8 - وبرز عمل البرنامج الإنمائي في مجال الحوكمة، لا سيما في مجال النهوض بالتنمية البشرية والاستدامة البيئية والحد من عدم المساواة، كمجال اختصاص معترف به. وأتاحت ولايتُه الواسعة مرونةً لكن ذلك عرّضه لمخاطر صرف الانتباه عن كفاءاته الأساسية.

### التفكير النُظُمي ووظيفة البرنامج الإنمائي كجهة محققة للتكامُل

9 - أظهرت الخطة الاستراتيجية التزاماً متناميا بالتكامل وبالتفكير النظُمي (المستند إلى النظم). ومع ذلك، ومع بدء تركيز البرنامج الإنمائي على تنفيذ تلك المفاهيم على خلفية إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية، ظلت وظيفة البرنامج الإنمائي كجهة محققة للتكامل غير واضحة، ما حد من إمكانات المنظمة.

10 - وهدفَ البرنامج الإنمائي إلى تعزيز نهجه مركِّزا على مزاياه النسبية الحالية ومستكشفا في الوقت نفسه فرصا جديدة وملبيا الاحتياجات الناشئة. ويمثل الانتقال من دور المنسق المقيم إلى وظيفة الجهة المحققة للتكامل في إطار خطة التنمية المستدامة لعام 2030 تحولاً كبيراً.

11 - وأظهرت وظيفة تحقيق التكامل التي يضطلع بها البرنامج الإنمائي إمكانيةً لدعم البلدان في تنفيذ خطة عام 2030 وإن كان تحقيق التعاون الفعال بين الوكالات ما زال يشكل تحدياً. وأقرّت الجهات المعنية بالحاجة إلى آليات أوضح للاستفادة من الدور التكاملي للبرنامج الإنمائي في سياق ضمان المواءمة مع أهداف منظومة الأمم المتحدة الإنمائية.

**العدسة المالية ونموذج التمويل**

12 - حدّ انخفاضُ التمويل المرن (الأساسي) من مرونة البرنامج الإنمائي وقدرته على تخصيص الموارد بفعالية سعياً إلى تحقيق رؤية الخطة الاستراتيجية.

13 - وأدى الاعتماد المتزايد على التمويل المخصص إلى تقييد قدرة البرنامج الإنمائي على السعي إلى تحقيق الأهداف الطويلة الأجل المدفوعة بالمهام.

14 - وأصبح مشهد التنمية أكثر ازدحاما من أي وقت مضى مع ظهور جهات فاعلة جديدة في مجالات الحوكمة وتمويل التنمية المستدامة والتحول الرقمي. ومع أن البرنامج الإنمائي حافظ على مصداقيته وأهميته فإنه واجه منافسة من الوكالات المتخصصة والقطاع الخاص ما جعل من الصعب أكثر على المنظمة الحفاظ على دورها القيادي في كل مجالات التركيز.

## ثالثا - النتائج الرئيسية: اتجاهات التغيير

15 - جرى تأطير الخطة الاستراتيجية حول ثلاثة "اتجاهات تغيير" تحويلية هي: التحولات الهيكلية، وعدم ترك أحد خلف الركب، وبناء القدرة على التكيف. وصُممت هذه الاتجاهات لمواجهة التحديات المترابطة وإتاحة تحقيق التنمية المستدامة الطويلة الأجل.

**التحول الهيكلي**

16 - كان النهوض بنهج نُظُمي بدمج عمليات الانتقال الخضراء والرقمية والشاملة للجميع على نطاق كل بيئات التنمية هو التغيير الأهم الذي قاد التحول الهيكلي خلال الفترة.

17 - ومن أهم التغييرات في عمليات الانتقال الشاملة للجميع رسم ملامح السياسات الشاملة للجميع، ودعم المؤسسات الصغرى والصغيرة والمتوسطة، وخلق فرص العمل لأفراد الفئات المهمشة. وأعاق التوفرُ المحدود للخبرة الفنية في مجالات معينة، لا سيما على المستوى القطري، والتركيزُ الضيق النطاق على تغيير النظُم تحقيقَ نتائج أوسع نطاقاً وأكثر قابلية للتطوير.

18 - وشهدت عمليات الانتقال الخضراء أهم التغييرات بإدماج حفظ التنوع البيولوجي، وتوسيع نطاق الوصول إلى الانتقال العادل في مجال الطاقة، والتشجيع على إبرام اتفاقات الأمن المناخي، والترويج للحلول القائمة على الطبيعة لدعم المجتمعات المهمشة. ولم تكن جهود التكامل متوافقة دائما مع رغبات الجهات

المعنية التي غالبا ما كانت تفضل التخطيط والاستثمار القطاعيين، ما يحد من تأثيرها على النمو الأخضر ومن الاعتماد على الوقود الأحفوري.

19 - وأدت عمليات الانتقال الرقمية إلى توسيع نطاق الوصول إلى الخدمات الرقمية وتحسين الوظائف الحكومية والرعاية الصحية والفرص الاقتصادية التي تشجع الاقتصادات الرقمية الأكثر شمولاً. ولم تُتخذ دائما خطوات لاحقة نحو تعزيز الرقمنة، من قبيل التصدي للقضايا الناشئة في مجالات أمن البيانات والخصوصية، والحوكمة، وقابلية التشغيل البيني. وقد أسهم ذلك في الحد من اعتماد الخدمات الإلكترونية الأوسع نطاقاً التي تركز على المستخدم، ومن الثقة في الحلول الرقمية.

20 - ومن العقبات الرئيسية التي اعترضت تحقيق أهداف البرنامج الإنمائي بشكل كامل نقص الخبرة التقنية المتاحة في بعض البلدان. وعلاوة على ذلك، أدت درجة من التجزئة في التخطيط القطاعي إلى إضعاف تكامل استراتيجيات النمو الأخضر ما قلل من تأثيرها الإجمالي. وكان من الصعب الحفاظ على الثقة بجهود التحول الرقمي عندما تكون بعض النهُج المتبعة غير متسقة. وأقر التقييم بالحاجة إلى تعزيز الأطر الناظمة وإلى بناء القدرات المؤسسية.

**بناء القدرة على التكيف**

21 - كان التحول نحو التصدي للمخاطر الهيكلية المعقدة والأزمات والصدمات الاجتماعية والاقتصادية في كل سياقات التنمية - بصرف النظر عن مستوى الهشاشة - هو التغيير الأكثر أهمية في بناء القدرة على التكيف خلال فترة الخطة الاستراتيجية هذه. وهو عززَ فهمَ إدارة المخاطر باعتبارها عنصرا منظوميا للتنمية، يستفيد من الحضور العالمي للبرنامج الإنمائي ومن الحلول المحلية مع توسيع نطاق التركيز على قضايا القدرة على التكيف على الصعيدين الإقليمي والعالمي، بما في ذلك النزاعات عبر الحدود وأزمة المناخ والأوبئة.

22 - وعمل البرنامج الإنمائي على تحسين مواءمة استجابته للأزمات مع التنمية الطويلة الأجل بالتركيز على جهود تحقيق الاستقرار الشامل للجميع بهدف تطوير الترابط بين العمل الإنساني والتنمية والسلام، وتعزيز الثقة، وتدعيم أسس العقد الاجتماعي. وأبرزت قدرة البرنامج الإنمائي على "البقاء والإنجاز" أثناء الأزمات دوره الاستراتيجي في بذل جهود مطردة في مجالات إنمائية قد تحجم جهات أخرى عن دخولها.

23 - وتمثلت أهم المتغيرات في مواءمة مبادرات الانتقال الأخضر مع التحول الهيكلي، التي اتسمت بتكثيف إدماج الأمن المناخي في خطط التنمية الوطنية وجداول الأعمال الإقليمية والأطر العالمية - إلى جانب الجهود الناجحة في النهوض بالتمويل المناخي.

24 - واضطلع البرنامج الإنمائي بدور محوري في تعزيز القدرة على التكيف في المجال الصحي أثناء جائحة كوفيد-19 وبعدها بالاستفادة من الشراكات الطويلة الأمد؛ والخبرة في تنفيذ برامج الصندوق العالمي؛ والقدرة على التكيف التشغيلي والتحول الرقمي لضمان استمرارية الخدمات الأساسية؛ وتلبية الاحتياجات الناشئة. وواجهت القدرة على التكيف في المجال الصحي تحديات بسبب مشاكل متصلة بالقدرة على إدارة سلسلة الإمداد بما في ذلك أوجه التداخل التشغيلية، ما يؤكد الفرصة والتحدي اللذين ينطوي عليهما التفكير والتكامل النُظُميين.

25 - وعزز البرنامج الإنمائي جهوده في مجال الاستجابة للأزمات وبناء القدرة على التكيف من خلال تعزيز الترابط بين العمل الإنساني والتنمية والسلام، وضمان مواءمة إجراءات التدخل في حالات الطوارئ مع الأهداف الإنمائية الطويلة الأجل. ومن الإنجازات الرئيسية إدماج اعتبارات الأمن المناخي في خطط التنمية الوطنية والاستراتيجيات الإقليمية والأطر العالمية. وقد أتاح ذلك اتباع نهج منظومي ومنسَّق لمواجهة التهديدات البيئية. وفي القطاع الصحي، استفاد البرنامج الإنمائي من الشراكات الاستراتيجية، بما في ذلك مع الصندوق العالمي، وسخّر الحلول الرقمية لتعزيز النظم الصحية أثناء جائحة كوفيد-19 وما بعدها بما يضمن استمرارية الخدمات الأساسية. وروّج البرنامج الإنمائي للاستقرار عبر الحدود والاستقرار الإقليمي بتناول الهجرة الناجمة عن المناخ والصدمات الاجتماعية والاقتصادية والنزاعات المحلية من خلال حلول قابلة للتطوير ومدفوعة محلياً بدعم من حضوره العالمي.

26 - وقد تحققت هذه الإنجازات رغم التمويل المجزأ ونهُج المشاريع القصيرة الأجل التي حدّت من قدرة البرنامج الإنمائي على معالجة الأسباب الجذرية والاستفادة من أوجه التآزر بين إجراءات التدخل التي اتخذها في مجال القدرة على التكيف. وكان التوفيقُ بين أولويات الدول والصناعات الاستخراجية من جهة، والأهداف العالمية المتعلقة بالمناخ من جهة أخرى، وضمانُ حصول الحلول القائمة على الطبيعة على دعم كافٍ للتمويل المناخي، أكثر صعوبة.

**عدم ترك أحد خلف الركب**

27 - في أفضل السيناريوهات، يشكل العمل في هذا المجال تحديًا وبخاصة عندما تعوق التقدمَ المقاومةُ التي تبديها الحكومات والمعايير المجتمعية الراسخة. وكان أكثر التغييرات أهمية في مبدأ عدم ترك أحد خلف الركب[1] الارتقاء به ليصبح "اتجاها للتغيير" في الخطة الاستراتيجية بالترويج لتصاميم برامج أكثر إنصافًا وشمولاً وبتحقيق فوائد للفئات السكانية المستهدفة المحتاجة. وقد أسهم البرنامج الإنمائي في النهوض بالمساواة في الحقوق والفوائد الإنمائية للجميع - في إشارة هامة بالنظر إلى اتساع أوجه عدم المساواة على النطاق العالمي. ومن خلال تركيز هادف إلى تغيير في النظم، أسهم البرنامج الإنمائي في الترويج لمبدأ "عدم ترك أحد خلف الركب" من خلال تعزيز إمكانية الوصول إلى مؤسسات عدالة وأنظمة صحية أكثر شمولاً وتمكين المجتمعات المهمشة من تحدي التمييز.

28 - وكان التشجيع على المساواة أحد مكامن القوة في عمل البرنامج الإنمائي لعدم ترك أحد خلف الركب، في حين كانت الجهود المبذولة للترويج للإنصاف وعدم التمييز أقل نجاحاً. ورغم إحراز بعض التقدم في تصنيف البيانات، لا تزال هناك فرص لمعالجة الثغرات في قياس النتائج. وظل البرنامج الإنمائي رائداً داخل منظومة الأمم المتحدة في النهوض بمبدأ عدم ترك أحد خلف الركب، بيد أن الزخم لدمج هذا المبدأ فقد قوته.

29 - وعمل البرنامج الإنمائي على تشجيع الوصول المتكافئ إلى الخدمات، وتدعيم الحوكمة، وتعزيز الإدماج الاجتماعي والجنساني. وعاد توسيع نطاق الحماية الاجتماعية والطاقة المتجددة والعدالة والأنظمة الصحية بالفائدة على الفئات السكانية الضعيفة في حين شجع نهج معمَّق مرتكز على حقوق الإنسان

(1) انظر https://unsceb.org/sites/default/files/imported_files/CEB%20equality%20framework-A4-web-rev3_0.pdf.

الحوكمةَ الشـــاملة للجميع وتناول أوجه عدم المســـاواة المنظومية. وقدمت إجراءات التدخل المحددة الأهداف النساء والفئات المحرومة مع أن البرمجة المراعية للمنظور الجنساني ما زالت تطبَّق بشكل غير متسق.

30 - ومع مرور الوقت، عانى العمل على عدم ترك أحد خلف الركب من عدم كفاية في التوجيه والحوافز والموارد، ما حد من قدرته على معالجة الأسباب الجذرية لعدم المساواة والتمييز بشكل فعال. ورغم التعامل مع العمل في مجال عدم ترك أحد خلف الركب على أنه "شـــأن الجميع"، فإن عدم اكتمال التفعيل وعدم الوضوح المحيط بالمساءلة عن النتائج جعلا منه "شأنا متروكا من الجميع".

31 - وواجهت قدرة البرنامج الإنمائي على توســـيع نطاق مبادرات "عدم ترك أحد خلف الركب" عوائق، بينها قيود التمويل، والتحديات التي يطرحها تسجيل الهوية القانونية، ومحدودية الوصول إلى الخدمات المالية الرقمية، ما أثر بشكل غير متناسب على الفئات المهمشة. وحدّ ضعف الميزنة المراعية للاعتبارات الجنسانية واتساق السياسات بشكل إضافي من مكاسب المساواة بين الجنسين على المدى الطويل.

## رابعا - النتائج الرئيسية: عوامل التمكين الاستراتيجية

32 - إن البرنامج الإنمائي، وفقا للخطة الاســـتراتيجية، هو شـــريك تحويلي يروج لثقافة تتبنى التعقيدات وتدير المخاطر وتتكيف وتسعى إلى التعلم ساعية في الوقت نفسه إلى تحقيق النتائج. وكانت عوامل التمكين الاســـتراتيجية الثلاثة فيه - الابتكار الاســـتراتيجي، وتمويل التنمية، والرقمنة - أســـاســـية للتحول في الثقافة لتعزيز القدرات الداخلية.

### عوامل التمكين للتغيير

33 - كانت عوامل التمكين الثلاثة للبرنامج الإنمائي أســـاســـية للحفاظ على أهميته في ظل الســـياقات المتطورة، ودعمت بشـــكل بارز اتجاهات التغيير. وعُدل عاملا التمكين المتمثلان في الابتكار والرقمنة بغية التصـــدي للتحديات الكلية التي تواجهها البلدان، في حين دفع عامل التمكين المتمثل في تمويل التنمية المستدامة بالمناقشات السياساتية بشأن الحاجة الملحة إلى تمويل أهداف التنمية المستدامة على المستويين الوطني والعالمي. وواجهت جميع عوامل التمكين تحديات في الانتقال من التقييم إلى التنفيذ الفعال وفي تحقيق نتائج محددة على نطاق واسع.

### الابتكار الاستراتيجي

34 - أنشئت مختبرات تسريع الأثر الإنمائي - وهي جزء من استثمار محوري في الابتكار - عام 2019 لتعزيز التجارب المحلية، وهو ما حدث بالفعل. وتواجه اســـتدامتُها تحدياً يكمن في ضـــعف إدماجها في البرمجة على المستوى القطري، وفي التمويل غير المؤكد للمستقبل. وعمدَ البرنامج الإنمائي، إدراكا منه لهذه المشـــاكل، إلى تحويل نهجه الابتكاري من المشـــاريع المعزولة إلى نموذج قائم على النهج التجميعي إزاء معالجة الأســـباب الجذرية المترابطة. ونظراً إلى المرحلة المبكرة من هذا النهج، فهناك قليل من الأدلة التي تشير إلى ما إذا كان هذا النهج ناجحاً أم لا.

**الرقمنة**

35 - عجّلت جائحة كوفيد-19 في التحول الرقمي كأولوية استراتيجية. ونشر البرنامج الإنمائي استراتيجية رقمنة وتقييمات الاستعداد الرقمي لتحسين كلٍ من الحوكمة وتقديم الخدمات. وجعل التقدمُ المحرز في إدارة البيانات والأمن السيبراني والذكاء الاصطناعي البرنامجَ الإنمائي في موقع قيادي في مجال المنافع العامة الرقمية. ومع ذلك، فقد أعاقت الثغرات في القدرات الرقمية، لا سيما في السياقات الضعيفة والمنخفضة الدخل، جهود توسيع نطاقها.

**تمويل التنمية المستدامة**

36 - اضطلع البرنامج الإنمائي بدور رئيسي في التعامل مع التحولات في هياكل وتركيز المساعدة الإنمائية الرسمية، وفجوة تمويل أهداف التنمية المستدامة، باتباع آليات مبتكرة مثل السندات المواضيعية. وعززت المشاركةُ في المنتديات العالمية، ومن ضمنها مجموعة العشرين ومؤتمر الأطراف التاسع والعشرين في اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ، تأثيره في السياسات. ومع ذلك، كان من غير الممكن تقديم المشورة الفنية بشأن تمويل التنمية المستدامة المتساوي والمطرد والواسع النطاق عبر المكاتب القطرية بسبب عدم كفاية التمويل والدعم التقني، ما حد من التركيز المحدد الأهداف على المجالات المحتملة للمشاركة والتأثير.

**ثقافة التعلّم**

37 - عززت عواملُ التمكين الاستراتيجيةُ للبرنامج الإنمائي ثقافةَ التجريب والتعلم داخل المنظمة من خلال الترويج للتفكير النظمي والابتكار والرقمنة والاستفادة من التمويل المستدام. ومع أن عوامل التمكين عززت تعامُل المكاتب القطرية مع الشركاء في النهُج والتكنولوجيات الناشئة، فإن الجهود المبذولة لدعم التعلم والتكيف المستمرين كانت لا تزال تخطو خطواتها الأولى ومحدودة النطاق.

**تحقيق التوازن بين "استغلال" مكامن القوة الحالية و "استكشاف" الفرص المستقبلية**

38 - كان تحقيق التوازن الناجح بين "استغلال" مكامن القوة الحالية و "استكشاف" الفرص المستقبلية تغييرا هاما في تشجيع التغيير التحويلي من خلال تنفيذ الخطة الاستراتيجية. وقد أدى التمويل الأولي دوراً حيويا في إطلاق هذا النهج وتحفيزه. ومع ذلك، ظل إدماج الهياكل الجديدة الناتجة عن ذلك غير مكتمل وظلت بدائل التمويل القابلة للتطبيق تطرح تحديات.

## خامسا - النتائج الرئيسية: فعالية المنظمة وكفاءتها

**التحديث التشغيلي وتحدياته**

39 - خضع البرنامج الإنمائي لتحسينات تشغيلية أدخلت تغييرات وفوائد ضرورية، ما عزز دوره كشريك مستجيب وكعمود فقري تشغيلي شفاف لمكاتب المنسقين المقيمين ومؤسسات الأمم المتحدة الأخرى.

40 - وقد صُمم الانتقال إلى نظام مركزي جديد لتخطيط الموارد، نظام Quantum، بهدف تحسين إدارة المخاطر والامتثال واتخاذ القرارات استنادا إلى البيانات. ومع أن هذا الانتقال أدى إلى تحسين الرقابة المالية

والتوحيد القياسي على المدى الطويل، فقد سُجلت أوجه قصور مؤقتة بسبب عدم كفاية التدريب ومقاومة التغيير والتأخير في معالجة مشاكل التنفيذ.

41 - وأدى تجميع الخدمات التشغيلية، الذي بدأ العمل به في عام 2005 مع إنشاء المركز العالمي للخدمات المشتركة في عام 2012، إلى تحسين الامتثال وسلامة البيانات، ما أدى بدوره إلى تقليل التوصيات بالتدقيق المالي وخفض تكاليف الرواتب. بيد أن التوجيهات الإجرائية وعدم الوضوح في العمليات المتغيرة، إضافة إلى قيود التمويل التي يواجهها المركز، أدت إلى التأخير والإحباط وانخفاض مرونة الخدمات، ما قلّل من قدرة البرنامج الإنمائي على الاستجابة في الوقت المناسب لطلبات الدعم الداخلية والخارجية.

42 - وقد سعى اعتماد المركزية في آليات استرداد التكاليف إلى تعزيز الشفافية في تخصيص الموارد وضمان الاستدامة المالية. بيد أن ذلك تسبب أيضا بنوع من قلة المرونة ما طرح تحديات في تقديم الخدمات التشغيلية وتسبب في أوجه عجز في الميزانية أثّرت على تنفيذ البرامج. وأدى نقص تمويل وحدات الخدمات الحيوية مثل المركز العالمي للخدمات المشتركة إلى الاعتماد على حلول تمويل مؤقتة، ما زاد من عدم القدرة على التنبؤ في المجال التشغيلي.

43 - وشكّل بدء العمل بعقود اتفاقات خدمات الموظفين تغييرات إيجابية كبيرة في الموارد البشرية. إلا أن فوائد هذه التدابير، التي تهدف إلى تعزيز قدرة البرنامج الإنمائي على تنفيذ الخطة الاستراتيجية، كانت محدودة بسبب استخدام هذه العقود "لوظائف الموظفين" عوض "الخدمة المحدودة المدة" القصيرة الأجل، ما طرح تحديات في الاحتفاظ بالموظفين، وإشاعة تصور بعدم الإنصاف، وعدم كفاية فرص التطوير الوظيفي.

44 - ويجهد البرنامج الإنمائي لقياس تأثيره والإبلاغ عنه، ويعزى ذلك بدرجة كبيرة إلى أهداف التنمية البشرية المعقدة والمتعددة الأبعاد، ودورات التخطيط الاستراتيجي القصيرة، وصعوبة عزو سبب التغييرات المجتمعية الطويلة الأجل في المبادرات المتعددة الشركاء. ولا تزال العوائق المنظومية قائمة مع أن الجهود المبذولة في إطار الخطة الاستراتيجية - بما في ذلك المراجعة المستمرة لاستراتيجية الإدارة القائمة على النتائج وتحسينات نظم البيانات - قد أرست الأساس اللازم. ومن هذه العوائق الأطر المجزأة للنتائج والموارد، والافتقار إلى الثقافة والأنظمة اللازمتين لتيسير قياس الأثر، والفجوات في الموارد، والاعتماد على الأدلة السردية. ونتيجة لذلك، لا يزال الإدماج المتسق لتقييم الأثر في تصميم البرامج ورصدها محدوداً، ما يقلل من قدرة البرنامج الإنمائي على إظهار الأثر القابل للقياس.

## سادسا - الاستنتاجات

45 - ***المكانة الاستراتيجية*** **- ظل البرنامج الإنمائي، مدعوما بالرؤية المرنة والمتكاملة لخطته الاستراتيجية، شريكاً حيوياً للحكومات وهو في وضع استراتيجي يتيح له مواجهة التحديات الإنمائية المعقدة وتعزيز المزايا التعاونية لمنظومة الأمم المتحدة.**

46 - إن حضوره الواسع على النطاق العالمي، وشراكاته الموثوق بها مع الحكومات والصناديق الرأسية وخبرته المتميزة في مجال الحوكمة، كلها عوامل تجعل من البرنامج الإنمائي شريكاً رئيسياً في قيادة الحلول التحويلية للتحديات المنظومية. فقد أبرز دورُه القيادي في دمج التنمية المستدامة والحد من الفقر والخبرة في

مجال الحوكمة، ومؤخراً، تمويل التنمية المستدامة، قدرتَه على تلبية الأولويات العالمية المترابطة، ومواءمة الأطر الاقتصادية مع التنمية البشرية والاستدامة البيئية. والدليل على هذا الدور هو الالتزام القديم العهد للبرنامج الإنمائي بالتعاون فيما بين بلدان الجنوب وبالتعاون الثلاثي، حيث تنفذ المكاتب القطرية نحو 50 في المائة من المشاريع التي تدعمها الصناديق الاستئمانية للتعاون فيما بين بلدان الجنوب التي يديرها مكتب الأمم المتحدة للتعاون فيما بين بلدان الجنوب. وواصل البرنامج الإنمائي، مستفيدا من قدرته على الدعوة إلى عقد الاجتماعات، إظهارَ دورِه كمحفز على التعاون، وتعزيز الشراكات عبر المواضيع والجهات المعنية لتعزيز الحلول الإنمائية المتكاملة عبر القطاعات. وأتاح للبرنامج الإنمائي نهجُه الموجه نحو النظم مواجهةَ التحديات المعقدة، مؤكدا بذلك على أهميته. وفي ظل مشهد عالمي يتزايد استقطاباً، تواجه فيه تعدديةُ الأطراف ضغوطاً متزايدة، ويتأخر فيه التقدم نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وتحوَّل فيه الموارد نحو المساعدات الإنسانية، باتت مكامن قوة البرنامج الإنمائي في مجالات الحوكمة والحد من الفقر وقضايا عدم المساواة والقضايا البيئية والقدرة على مواجهة الأزمات أكثر أهمية مما هي عليه أصلا. وقد عززت هذه القدرات، إلى جانب شراكاته مع برنامج متطوعي الأمم المتحدة وصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية، قدرة البرنامج الإنمائي على دعم أنواع مختلفة من تدابير القدرة على التكيف، وتعزيز التحول الهيكلي الأخضر والرقمي والشامل للجميع، والنهوض بالتغيير المنظومي بما يضمن استمرار دوره كجهة فاعلة مركزية في جدول أعمال التنمية العالمية.

47 - ***بيان القيمة*** **- لا تزال الحوكمة هي أكثر مكامن قوة البرنامج الإنمائي المشهود لها والمتميزة. بيد أن بيان القيمة أصبح أقل وضوحا بسبب تزايد الأولويات والفرص، ما قلل من تركيز الخطة الاستراتيجية على هذا المجال الأساسي. وواجه البرنامج الإنمائي تحديات في تحديد واضح لدوره الآخذ بالتطور في مجال الحوكمة، ما جعل الجهات المعنية غير متأكدة من كيفية مواءمة الحوكمة مع جدول أعمال البرنامج الإنمائي الأوسع نطاقاً ودعمه له.**

48 - برزت الخبرة الواسعة في مجال الحوكمة لدى البرنامج الإنمائي كواحدة من أكثر مكامن قوته تميزاً. ووضع البرنامج الإنمائي، بفضل حضوره العالمي وقدرته على الوصول إلى الحكومات وثقتها به وفهمه للسياقات المحلية، حلولاً ذات صلة وقابلة للتطوير. ومع أن ذلك لم يكن واضحًا على الفور، إلا أنه من خلال إدراج الحوكمة في عمليات الانتقال الخضراء والرقمية والشاملة للجميع، فضلا عن جهود بناء القدرة على التكيف في مجالات الصحة والعمل المناخي والحد من مخاطر الكوارث وتسوية النزاعات وتحقيق الاستقرار والاتساق الاجتماعي، وفي إطار الترابط بين العمل الإنساني والتنمية والسلام، كان البرنامج الإنمائي هو الأكثر فعالية في مواجهة التحديات المترابطة التي تنطوي عليها أهداف التنمية المستدامة. وإضافة إلى تقديم الخدمات، عمل البرنامج الإنمائي على جمع الجهات المعنية، ورسم ملامح أطر السياسات، وحفّز على إجراء الإصلاحات المؤسسية وتدعيم القدرات وتعزيز الاستدامة على المدى الطويل. وقد عززت هذه القدرةُ على مواءمة الحوكمة مع أولويات التنمية البشرية والأولويات البيئية من خلال الأطر الوطنية والإقليمية والعالمية، مع العمل في الوقت نفسه على تعزيز التعاون عبر القطاعات والنهج الموجهة نحو النظم، مكانةَ البرنامج الإنمائي كجهة قيادية موثوق بها في الإصلاحات المنظومية والابتكار في مجال الحوكمة.

49 - واستمرت التحديات في شرح الحوكمة كنهج رأسي وأفقي على حد سواء وكمحور رئيسي لعمل البرنامج الإنمائي. ولم يكن بيان قيمته في مجال الحوكمة، بما في ذلك الحوكمة المناخية وحوكمة الصحة،

واضحا بما فيه الكفاية. وأدت الجهود التي تبذلها المنظمة لتوسيع نطاقها المواضيعي في إطار تحديد مكانتها المستقبلية (على سبيل المثال، إزاء تمويل التنمية والرقمنة) إلى خلق أولويات وفرص متنافسة متصوَّرة أدت في بعض الأحيان إلى إضعاف تركيزها على الحوكمة. وقيّد الاعتمادُ على التمويل غير الأساسي العمليات وأثر على الأولويات وحدَّ من القدرة على وضع توجهات استراتيجية طويلة الأجل. وأدى هذا الغموض إلى تكوين تصور بأن الولاية الواسعة النطاق للبرنامج الإنمائي تتداخل مع ولاية مؤسسات أخرى تابعة للأمم المتحدة، ما عقّد التعاون وقلّل من وضوح وظيفة البرنامج الإنمائي كجهة محقِّقة للتكامل. وأرخى التوسع إلى المجالات المواضيعية الناشئة بظلاله على قوة البرنامج الإنمائي في الجمع بين حلول الحوكمة المتكاملة عبر نهجه الأوسع نطاقاً. وإضافة إلى ذلك، فإن السياق العالمي الذي يتسم بتراجع الثقة بالحكومات وتعددية الأطراف وتزايد الاستقطاب ضاعفَ من صعوبة جذب البرنامج الإنمائي للتمويل الأساسي. وواجه البرنامج الإنمائي أيضًا صعوبات في تحديث استراتيجيات الحوكمة التي تحتاج إلى التحديث لتكون منسجمة مع الوقائع الحالية، مثل أخلاقيات الذكاء الاصطناعي، والتحول الرقمي، وأزمة المناخ العالمي، والديناميات الجيوسياسية المتغيرة باستمرار. وطرحت هذه القيود تحديات لقدرته على الاستفادة من مكامن قوته في مجال الحوكمة والتغيير في النظم لتلبية متطلبات خطة عام 2030 والسياق العالمي المتغير.

50 - ***التكامل والتفكير النظُمي*** **- أظهر البرنامج الإنمائي التزاماً متزايداً بالتكامل والتفكير النظُمي في تصميم وتنفيذ خطته الاستراتيجية للنهوض بأهداف التنمية المستدامة. ومع ذلك، فقد واجه تحديات كبيرة في تفعيل هذه النُهج وترسيخها على نطاق أوسع.**

51 - جعلت الولاية الواسعة للبرنامج الإنمائي وحضوره العالمي وشراكاته الموثوق بها في موقع قيادي في تعزيز التكامل والتفكير النظُمي الضروري للنهوض بأهداف التنمية المستدامة. واستجابةً لسياق ورغبة البلدان المانحة والشريكة في مواجهة التحديات الإنمائية المعقدة باتّباع نهُج حديثة، واءم التوجهُ النظُمي للبرنامج الإنمائي الجهودَ المتنوعة بفعالية بهدف مواجهة التحديات العالمية المترابطة. وأظهر تركيزُه على دمج اتجاهات التغيير عبر كل سياقات التنمية قدراته المحسَّنة على الربط بين القطاعات، وتحفيز التعاون عبر التخصصات، وتعزيز التغيير التحويلي. وأكدت مرونته في خوض غمار إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية - بما في ذلك بوصفه منصة لمنظومة الأمم المتحدة الإنمائية توفر وظيفة تحقيق التكامل في دعم البلدان التي تسعى جاهدة إلى تنفيذ خطة عام 2030 - على قيمته الاستراتيجية. وفي العديد من الحالات، تولى البرنامج الإنمائي تيسير الحلول المشتركة بين الوكالات والحلول التعاونية لمواجهة التحديات الإنمائية المتعددة الأبعاد. وعززت قدرة البرنامج الإنمائي على الربط بين الجهات المعنية المختلفة، وتفعيل الاستراتيجيات المعقدة، قدراته المحورية على دفع عجلة التكامل والتغيير المنظومي في مشهد إنمائي متزايد الترابط.

52 - بيد أن عدم الوضوح في التمييز بين التكامل والتفكير النظُمي أدى إلى حال من الإرباك وإلى دعم محدود لإحداث تغيير منظومي فعال، إذ إن تلك النهُج، تبعاً للسياق، لم تكن مناسبة دائما. وعزز العديد من المبادرات، بما في ذلك الحلول الإنمائية التي تحمل بصمة البرنامج الإنمائي، عن غير قصد، التفكير المتقوقع والتمويل المجزأ. وقيدت الثغرات في الخبرة التقنية ونماذج التمويل ومشاركة الجهات المعنية قدرةَ البرنامج الإنمائي على التنفيذ الكامل للحلول الموجهة نحو النظم. وأعاق عدمُ الانتظام مع التوقيت الوطني وتوقيت الشركاء وتفضيلُ عدد من الشركاء للنُهُج القطاعية أطرَ التكامل والنهُج المنظومية. وعلى غرار ذلك، فإن وظيفة تحقيق التكامل التي يضطلع بها البرنامج الإنمائي داخل منظومة الأمم المتحدة الإنمائية

لم تُستغل بالشكل الكافي. وحدّت الأدوات والقدرات المؤسسية، لا سيما على المستوى القطري، وكذلك عدم وجود أدوات ونماذج تمويل أكثر ملاءمة، من قدرة البرنامج الإنمائي على ترسيخ التفكير النظُمي في الوقت المناسب أو، عند الاقتضاء، على دفع عجلة التكامل عبر القطاعات.

53 - ***القيود المالية*** **- أظهر البرنامج الإنمائي مرونة وبراعة في التعامل مع القيود المالية وفي الاستفادة من آليات التمويل القائمة رغم التقدم المحدود المحرز في تنويع مصادر التمويل. وطرح نموذج تمويل البرنامج الإنمائي تحديا لقدرته على الحفاظ على المرونة الاستراتيجية وتنفيذ الحلول المتكاملة وتعزيز التغيير التحويلي الموجه نحو النظُم.**

54 - استفاد البرنامج الإنمائي بشكل فعال من آليات التمويل القائمة للحفاظ على العمل الإنمائي الهام الذي يضطلع به في ظل بيئة مالية صعبة. وواصل البرنامج الإنمائي، باعتباره شريكًا قديم العهد، تنفيذ مساهمات كبيرة من مصادر من قبيل الصندوق العالمي والصندوق الأخضر للمناخ ومرفق البيئة العالمية، ما برهن على أنه جدير بالثقة وعلى أهميته على النطاق العالمي، وأثبتَ قدرته على مواجهة التحديات المواضيعية، بينها القدرة على تحمل تغير المناخ وحفظ التنوع البيولوجي. ومن خلال الجهود الرامية إلى تنويع مصادر التمويل وتعزيز الشراكات مع حكومات البلدان المستفيدة من البرامج والجهات المانحة الناشئة والقطاع الخاص، عمل البرنامج الإنمائي بشكل استباقي للتخفيف من الاعتماد على التمويل الأساسي التقليدي الآخذ في الانخفاض. وقد مكّنت هذه الجهودُ المنظمةَ من الحفاظ على أهميتها الاستراتيجية وشراكاتها لتقديم حلول إنمائية في سياقات متنوعة رغم البيئة المالية المتزايدة تنافسا.

55 - ومع ذلك، استمر نموذج تمويل البرنامج الإنمائي في تقويض قدراته على تحقيق الأهداف التحويلية الطويلة الأجل المحددة في خطته الاستراتيجية. وقيَّد انخفاضُ التمويل الأساسي، الذي استقر عند نحو 11 في المائة من إجمالي الموارد، والاعتمادُ المتزايد على التمويل المخصص غير الأساسي، المرونةَ الاستراتيجية للمنظمة واستقلاليتَها، ما أعاق قدرتها على تنفيذ الحلول المتكاملة والنظُمية الضرورية للتنمية المستدامة. كما قيَّد عدمُ وجود صلة واضحة بين تخصيص الموارد والنتائج البرنامجية الاستراتيجية، المصحوبُ بمعايير تخصيص تمويل عفا عليها الزمن - تستند إلى مقاييس الدخل والسكان عوض مؤشرات التنمية البشرية، على سبيل المثال - الجهودَ المبذولة لمكافحة عدم المساواة وأوجه عدم الإنصاف، لا سيما في البلدان المتوسطة الدخل.

56 - ***التحول الهيكلي*** **- أدت الجهود المبذولة نحو التحول الهيكلي، المسترشدة بالنهج المتكامل للبرنامج الإنمائي في عمليات الانتقال الخضراء والرقمية والشاملة للجميع، إلى تحقيق العديد من النتائج الإيجابية للناس وكوكب الأرض وفي الوقت نفسه إلى تشجيع الحلول المتكاملة وتعزيز الولاية الأساسية للمنظمة.**

57 - كان إدراج التحول الهيكلي في الخطة الاستراتيجية كتوجه للتغيير في جميع سياقات التنمية بمثابة تطور بالغ الأهمية في إطار عمل البرنامج الإنمائي، ما أتاح للمنظمة مواجهة التحديات العالمية المترابطة من خلال نهج متكامل موحَّد ومتعدد الأبعاد وأكثر شمولية إزاء عمليات الانتقال الخضراء والرقمية والشاملة بالتشجيع على تغيير النظم. ولاحظ التقييم أن من بين النتائج الرئيسية التي حققها البرنامج الإنمائي للناس وكوكب الأرض: رسم ملامح سياسات أكثر شمولاً؛ ودعم المؤسسات الصغرى والصغيرة والمتوسطة؛ وخلق فرص عمل لأفراد الفئات المهمشة (التحولات الشاملة للجميع)؛ وإدماج حفظ التنوع البيولوجي؛ وتوسيع نطاق الوصول إلى انتقال عادل في مجال الطاقة؛ والتشجيع على إبرام اتفاقات الأمن المناخي؛ والترويج للحلول

الشاملة للجميع القائمة على الطبيعة لدعم المجتمعات المهمشة (التحولات الخضراء)؛ وتوسيع نطاق الوصول إلى الخدمات الرقمية؛ وتحسين الوظائف الحكومية، والرعاية الصحية، والفرص الاقتصادية التي عززت الاقتصادات الرقمية الأكثر شمولاً (التحولات الرقمية).

58 - وسلطت جائحة كوفيد-19 الضوء على الحاجة إلى اعتماد حلول متكاملة، ما دل على قدرة البرنامج الإنمائي على مواجهة الأزمات الفورية مع تعزيز الاستدامة البيئية والنمو الاقتصادي والإنصاف الاجتماعي. وقد مكّن البرنامجُ الإنمائي من خلال خطته الاستراتيجية البلدانَ من اعتماد نُهج مبتكرة تتماشى مع أهداف التنمية المستدامة، مستفيداً من حضوره العالمي وخبرته التقنية ومرونته التشغيلية. ومع أن معظم الجهود اقتصرت على التكامل بين قطاعين، عوض اتّباع نهُج منظومية بالكامل، فإن التركيز الاستراتيجي على التحول الهيكلي أدرجَ بشكل متزايد نظريات التغيير والتفسير المنطقي وغير ذلك من النهُج، ما حسَّن فهم الأسباب الجذرية للتحديات التنموية واغتنام الفرص لتحقيق عمليات تحول خضراء ورقمية وشاملة للجميع.

59 - ***بناء القدرة على التكيف*** **- استفاد البرنامج الإنمائي من انتشاره العالمي وموقعه الفريد ضمن الترابط بين العمل الإنساني والتنمية والسلام من أجل سد الفجوة بين الأزمات الفورية والاستقرار. وقد أمكن القيام بذلك من خلال التركيز على الشمولية والتماسك الاجتماعي والاستدامة على المدى الطويل مع تعزيز الصحة والقدرة على تحمل تغير المناخ على كل من الصعد المحلي والإقليمي والعالمي.**

60 - أثبتت جهود بناء القدرة على التكيف التي يبذلها البرنامج الإنمائي قيمته الاستراتيجية في مواجهة الأزمات الوطنية والتحديات العالمية المعقدة بالاستفادة من مرونته التشغيلية وخبرته في مجال الحوكمة وحضوره العالمي ودوره القيادي في مجال التمويل المستدام. فهو ربط جهود تحقيق الاستقرار على الصعيد المحلي بالترابط الأوسع بين العمل الإنساني والتنمية والسلام، والتنمية الطويلة الأجل في حالات الأزمات، ملبيا الاحتياجات الفورية مع تعزيز الثقة والشمولية والتماسك الاجتماعي - وهو ما يميزه عن المنظمات الإنسانية المتخصصة أو منظمات بناء السلام. وأكدت قدرته على "البقاء والتنفيذ" في الأزمات، حتى في أكثر السياقات صعوبة، دورَه البالغ الأهمية في مجال استدامة التنمية الذي قد تحجم منظمات أخرى عن دخوله. وامتدت مبادرات البرنامج الإنمائي إلى ما وراء السياقات الوطنية ودون الوطنية لتشمل الخطط الإقليمية لتعزيز التماسك الاجتماعي في التخفيف من حدة النزاعات، والصلات مع المنتديات العالمية التي شجعت التمويل المستدام لمواجهة أزمة المناخ ولإحراز تقدم نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وأظهر إدماج البرنامج الإنمائي للقدرة على التكيف مع الأهداف المناخية والطاقة المتجددة والتنمية الشاملة للجميع، التفكيرَ النظمي للبرنامج وقدرتَه الفريدة على الدعوة إلى عقد الاجتماعات، ودوره القيادي وقدرته على تحقيق التكامل بهدف جَسر الهوة بين الأزمات الفورية وجهود الاستدامة الطويلة الأجل. وقد دعمت قدرتُه على تعزيز التعاون بين الجهات المعنية المتعددة والاستفادة من التمويل الابتكاري ريادته الفكرية في تعزيز القدرة على التكيف على نطاق عالمي. وقد أدت حافظة مشاريعه في مجال الصحة وحافظة مشاريع الصندوق العالمي في حالات الأزمات والأوضاع المعقدة دورا رئيسيا في تخطي الأزمات الفورية المتعلقة بالصحة، ما عزز الترابط بين العمل الإنساني والتنمية والسلام.

61 - ***عدم ترك أحد خلف الركب*** **- إن الارتقاء بمبدأ عدم ترك أحد خلف الركب إلى اتجاه للتغيير يشير إلى التزام قوي من المنظمة بتعزيز ثقافة التغيير نحو برامج أكثر شمولاً. ومع ذلك، فقد تضاءل الزخم بسبب عدم وضوح مساءلة القيادة عن عدم ترك أحد خلف الركب وعدم كفاية إدماج التقاطعية في النهُج البرنامجية.**

62 - كان التزام البرنامج الإنمائي بالوصول إلى السكان المتخلفين عن الركب محوريا في جهوده للقضاء على الفقر والحد من أوجه عدم المساواة وضمان الوصول الشامل للجميع إلى الخدمات الأساسية، بما في ذلك في حالات الأزمات. وعزز البرنامج الإنمائي من خلال عمله في مراحل وضع السياسات والاستراتيجيات المساواةَ في الحقوق والفوائد الإنمائية للجميع من خلال الاستفادة من نهجه القائم على البيانات المراعي للسياق لمساعدة الحكومات على تحديد مَن هم المتخلفون عن الركب. ومع ذلك، فإن ترجمة التزامه إلى برامج تركز على الإنصاف في إطار مبدأ "الوصول إلى أبعد المتخلفين عن الركب أولاً" حققت نتائج مخيبة للآمال، حيث كانت النتائج الإيجابية في المقام الأول في مجالات راسخة مثل الصحة وإمكانية اللجوء إلى القضاء. ورغم التقدم الذي أظهرته الجهود المبذولة لتوسيع نطاق إمكانية الوصول إلى الخدمات، فإنه لم يجر التصدي بشكل كافٍ للحواجز المنظومية مثل التمييز والمعايير الثقافية الراسخة واختلال توازن القوى. وتفاقمت التحديات بسبب محدودية الشراكات مع المجتمع المدني وعدم كفاية الموارد لضمان تأثير دائم. ومع أن البرنامج الإنمائي قطع أشواطاً طويلة في التوضيح المفاهيمي لمبدأ عدم ترك أحد خلف الركب وتطبيق مبدأ التقاطعية، فإن التوجيه التشغيلي لدعم البرامج لا يزال غير كافٍ. وإضافة إلى ذلك، قوّض التنفيذَ عدمُ وضوح المساءلة داخل المنظمة إزاء القيادة والتوجيه في ما يتعلق بمبدأ عدم ترك أحد خلف الركب/الوصول إلى أبعد المتخلفين عن الركب أولاً، ما أدى إلى فقدان الزخم.

63 - ***عوامل التمكين*** **- أسهمت عوامل التمكين الاستراتيجية للبرنامج الإنمائي، إلى جانب الاستثمارات في الاستشراف والرؤى المتبصرة، في تسريع التقدم نحو اتجاهات التغيير وساعدت على تعزيز ثقافة التفكير المستقبلي والموجهة نحو التعلم. ومع ذلك، كان وصول عوامل التمكين مقيداً بسبب محدودية القدرات والفهم والموارد، فضلاً عن تحديات استرداد التكاليف، ما أثر في قدرة البرنامج الإنمائي على استخدام المشورة الفنية لدعم بعض المكاتب القطرية والشركاء.**

64 - عززت عوامل التمكين الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية قدرة البرنامج الإنمائي على مواجهة التحديات الإنمائية المعقدة والمتعددة الأبعاد من خلال دمج عناصر التجريب والابتكار والتفكير النظُمي واستكشاف الآفاق والأدوات الرقمية والتمويل المستدام، في عملياته. وقد شجعت هذه المبادرات ثقافة قائمة على التفكير الاستشرافي وموجهة نحو التعلّم، وعززت المناقشات بشأن السياسات العالمية، ودعّمت القدرات الوطنية على مواجهة تحديات من قبيل تغير المناخ وأوجه عدم المساواة الرقمية. وأثبت البرنامجُ الإنمائي نفسَه، من خلال دوره القيادي في مجال التمويل المستدام، كشريك موثوق به في دفع عجلة أهداف التنمية المستدامة، مستفيداً من حضوره العالمي وقدرته على الدعوة إلى عقد الاجتماعات لإيجاد حلول مُجدية في مجال المالية العامة. وأثبت التمويل المستدام، وكذلك جهود الرقمنة، أنهما عاملان واعدان في تشجيع نهُج جديدة إزاء الدعم القطري، بما يحظيان به من دعم سواء بالتمويل الأولي أو بفضل الالتزام القوي من جانب القيادة. ومع أن الاستثمارات في الابتكارات من خلال مختبرات تسريع الأثر الإنمائي وغيرها، وفي خبرات الموظفين في مجالات التفكير النظُمي والمستقبلي والاستشراف، لا تزال آخذة بالتطور، فإنها زادت من تمكين قدرات اتجاهات التغيير.

65 - بيد أن عوامل التمكين الاستراتيجية واجهت تحديات تشغيلية ملحوظة ما حد من قابليتها للتوسع والاستدامة. وشملت العوامل الدافعة لهذه القيود التمويلَ المجزأ، وعدم كفاية الموارد، والافتقار إلى الخبرة المتخصصة. وقد عانت مبادرات مثل مختبرات تسريع الأثر الإنمائي من عدم اتساق إدماجها في هياكل البرمجة الأوسع نطاقاً وعدم الوضوح بشأن التمويل اللازم لاستدامتها. كما حدّت أوجهُ التفاوت في نشر

الدعم، لا سيما في الدول المنخفضة الدخل والدول الهشة، من التطبيق المنصف لعوامل التمكين. وأحرز إدماج رؤية عوامل التمكين ضمن الهيكل اللامركزي للبرنامج الإنمائي تقدما أبطأ مما كان متوقعاً بسبب تحديات استرداد التكاليف وعدم كفاية القدرات لتلبية الطلبات المتسعة نطاقا على الصعيد القطري، خصوصا في ما يتعلق بتوفير الدعم المالي المستدام المسبق.

66 - ***فعالية المنظمة وكفاءتها*** **- أدخلت الخطة الاستراتيجية تغييرات تشغيلية لتعزيز كفاءة المنظمة وفعاليتها، والحفاظ على المنظمة كشريك متجاوب مع الدول ومنظومة الأمم المتحدة. ومع ذلك، استمرت التحديات، بما في ذلك أوجه الإبطاء في دمج النظام المركزي الجديد لتخطيط الموارد، ونظام Quantum، وعمليات التوظيف المطولة، وعدم الكفاءة في تجميع الخدمات، واستخدام عقود جديدة قصيرة الأجل لاتفاقات خدمات الموظفين لتلبية الاحتياجات الطويلة الأجل، ما أدى إلى أوجه عدم إنصاف ملحوظة. كما زادت الآليات المجزأة لاسترداد التكاليف والقيودُ المفروضة على نموذج تسيير الأعمال من تقييد البرنامج الإنمائي.**

67 - عكست مبادرات مثل الانتقال إلى نظام Quantum وتجميع الخدمات واسترداد التكاليف مركزياً الجهودَ المبذولة لتحديث العمليات بما يتماشى مع معايير العمل لتوحيد العمليات وتحسين الامتثال وإتاحة اتخاذ القرارات استنادا إلى البيانات. وطوّر نظام Quantum إدارة المخاطر والتحسين الأمثل للعمليات في حين قلّص تجميعُ الخدمات تكاليفَ الرواتب وتوصيات مراجعة الحسابات، ما عاد بالفائدة على البرنامج الإنمائي والمنظمات الشريكة له. وأظهرت جائحةُ كوفيد-19 كذلك مرونته في عمليات الشراء المركزية التي تضمن تسليم الإمدادات الأساسية في حينها وبفعالية من حيث التكلفة. وعززت مبادرات التنوع والإنصاف والشمول تكافؤ الجنسين، وبدرجة أقل، التنوع الجغرافي، في حين زادت العقود الجديدة لاتفاقات خدمات الموظفين مرونة القوة العاملة، ما يدل على قدرة البرنامج الإنمائي على التكيف مع المتطلبات العالمية الدائمة التغير.

68 - ولم تخلُ تلك الجهود من التحديات. فقد قيدت أوجه الإبطاء في معالجة مشاكل إدماج نظام Quantum الناشئة عن الاستخدام الصحيح لعقود اتفاقات خدمات الموظفين والآليات المجزأة لاسترداد التكاليف قدرةَ البرنامج الإنمائي على مواءمة الموارد بشكل كامل مع أهداف خطته الاستراتيجية. وأثّر نقصُ تمويل وحدات الخدمات الحيوية، بما في ذلك المركز العالمي للخدمات المشتركة، على الاستجابة العملياتية. كما كشفت جهود البرنامج الإنمائي الرامية إلى تحقيق التوازن بين اعتماد المركزية في توفير الخدمات التشغيلية والاحتياجات المحددة للمكاتب القطرية عن وجود حالات توتر كبيرة ودائمة بين المكاسب الناتجة عن زيادة الكفاءة، وحسن توقيت الخدمات، والمرونة. ورغم العقبات، لا يزال التزام البرنامج الإنمائي بالتحسين المستمر والقدرة على التكيف واضحاً كما يتجلى من استعراضه المستمر لنموذج تسيير أعماله.

69 - ***قياس الأثر*** **- أظهر العمل الجاري لتحسين استراتيجية الإدارة القائمة على النتائج التي يتّبعها البرنامج الإنمائي في التزامه بتعزيز قياس الأثر ومواءمة الجهود نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة والأولويات العالمية. بيد أن المقاربات المجزأة لتتبّع النتائج وإدارة بيانات الأداء أعاقت قدرته على إظهار الأثر المحقَّق. ومن دون قياس الأثر بشكل مناسب، يظل من غير الواضح أي هي المبادرات التي تقود التقدم في البرنامج الإنمائي وأي منها يتطلب إعادة تقويم.**

70 - يعكف البرنامج الإنمائي على تحسين استراتيجيته للإدارة القائمة على النتائج بالتركيز على قياس الأثر والترويج للحلول المتكاملة من خلال النهج التجميعي. ويمثل ذلك تحولا بالغ الأهمية من الرصد التقليدي للنواتج إلى رصد المساهمات في نتائج التنمية الأوسع نطاقا تمهيدا لمواءمة إطار الرصد مع الأثر الفعلي. ويعكس مشروع الاستراتيجية التزامَ البرنامج الإنمائي بالتكيف مع تعقيدات الأهداف الإنمائية المتعددة الأبعاد وبالنهوض برؤية تنظيمية "ذكية للمستقبل".

71 - ومع ذلك، ظل تفعيل الإدارة القائمة على النتائج وجهود قياس الأثر محدودين بسبب القدرات والموارد، ونظم الرصد المجزأة، والاعتماد على الأدلة السردية عوض البيانات المعززة، ما يقوض مصداقية النتائج والأثر اللذين يبلغ عنهما البرنامج الإنمائي. وتعقدت الجهود بسبب الطابع المتعدد الأبعاد لأهداف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والتركيز النوعي للعديد من النتائج، وصعوبة عزو التغييرات المجتمعية الطويلة الأجل إلى مبادرات تشمل شركاء متعددين. وعلاوة على ذلك، فإن انفصال مشروع الاستراتيجية عن واقع موارد المكاتب القطرية، ومواءمته المحدودة مع تصميم البرامج لقياس الأثر بشكل مناسب، يحدان من قدرتها على تقديم نهُجٍ عمليةٍ أكثر إزاء قياس الأثر الموثوق به. وكان إحراز تقدم في قياس الأثر استنادا إلى خطة استراتيجية لبضع سنوات فقط أمراً صعباً، إذ يتطلب تتبّع الأثر آفاقاً واستثمارات طويلة الأجل. لذا أعاقَ قِصرُ مدة المهل الزمنية للخطط الاستراتيجية جمعَ البيانات الدقيقة وتحليل النتائج الطويلة الأجل اللازمة لإجراء تقييم أكثر شمولاً للأثر.

## سابعا - التوصيات

**التوصية 1 - الارتقاء بالتنمية البشرية من خلال الحوكمة باعتبارها محفز البرنامج الإنمائي للتغيير المنظومي وإسهاما مركزيا للمنظمة في منظومة الأمم المتحدة الإنمائية.**

72 - ينبغي للبرنامج الإنمائي توضيح وتبسيط بيان قيمته بتموضعه داخل النظام المتعدد الأطراف كمحفز للمنظومة، وبالاستفادة من الحوكمة من خلال التنمية البشرية، على أن تكون مكافحة الفقر وعدم المساواة من مزاياه النسبية الأساسية لمواجهة التحديات الإنمائية المعقدة والمتقاطعة. وينبغي الارتقاء بالحوكمة من مجرد حل مميَّز إلى ركيزة أساسية تتماشى مع التنمية البشرية، بالدفع بمكامن القوة الرئيسية للبرنامج الإنمائي في مجالات من قبيل الحد من الفقر، وعدم ترك أحد خلف الركب، والاستدامة البيئية، والتنمية في الأزمات. وتتطلب عملية إعادة التموضع هذه من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تطوير فهمه للحوكمة وتكييف ما يقدمه من عروض بحيث تواكب السياقات المتغيرة والتحديات المعاصرة، والتكيف مع المقاومة السياسية وقيود التمويل، وتوفير قيادة فكرية استراتيجية تتماشى مع الواقع الحالي. وينبغي مأسسة الحوكمة بمعناها الأوسع - بما في ذلك دعم حماية الكوكب والحد من أوجه عدم المساواة - باعتبارها مساراً مركزياً للتغيير المنظومي ومكوناً أساسياً من مكونات بيان قيمة البرنامج الإنمائي. وينبغي تطبيق هذا النهج على جميع مجالات العمل، ما يجعل الحوكمة قوة محققة للاستقرار تمنع الأزمات وتقدم الدعم خلالها، مع تعزيز دور البرنامج الإنمائي ضمن الترابط بين العمل الإنساني والتنمية والسلام لتعزيز التماسك الاجتماعي على المدى الطويل. وينبغي للبرنامج الإنمائي تعزيز قيادته في إدارة التمويل المستدام لمواجهة أزمة المناخ العالمية وإدارة المخاطر والفرص التكنولوجية.

**التوصية 2 – مواصلة تعزيز التفكير النظُمي وقدرات التكامل على نطاق البرنامج الإنمائي، بما في ذلك من خلال اتباع نهُج مبسطة وعملية حسب الاقتضاء، مدعومة بموارد بشرية ومالية كافية ومخصصة، وكذلك بالأدوات والآليات والممارسات الجيدة.**

73 – ينبغي للبرنامج الإنمائي أن يعزز قدرات التفكير النظمي مع اعتماد نهُج مبسطة وعملية لتعزيز الفهم والتمويل وتأييد الشركاء. فالتنمية سياسية بطبيعتها، وتتطلب وقتا وموارد وتعاونا قويا للتحول من النهُج القطاعية إلى التغيير المنظومي. ورغم القيمة التي يقدمها التفكير النظمي، فلا يمكن أو ينبغي لكل الدعم المقدم للشركاء أن يعتمد بالكامل على النظم أو على النهُج المتكاملة. فالاستراتيجية الواقعية تنطوي على توضيح متى يتعين إيلاء الأولوية لجهود التفكير النظمي وأين يمكن لهذه الجهود أن تحقق أكبر أثر، مع مراعاة الموارد الموجودة وتأييد الشركاء والقيود المفروضة على القدرات. ومن الضروري اتباع نهج مراعٍ للسياق يتماشى مع القدرات والأولويات المختلفة للشركاء والمكاتب القطرية. ويتطلب ذلك دعماً محدد الأهداف من خلال توفير الموارد البشرية والمالية الكافية والأدوات العملية والممارسات التي أثبتت جدواها، بما يمكّن البرنامج الإنمائي من التعامل بشكل استراتيجي مع القيود السياسية عند الاستفادة من التفكير النظمي لتحقيق نتائج إنمائية مجدية دون الإفراط في توسيع نطاق قدراته.

**التوصية 3 – تعزيز نموذج تسيير أعمال البرنامج الإنمائي من خلال توضيح بيان قيمته ومواءمة الموارد مع الأولويات الاستراتيجية.**

74 – يحد هيكل التمويل ونموذج تسيير الأعمال الحالي للبرنامج الإنمائي من قدرته على تحقيق طموحاته الاستراتيجية. لذا ينبغي للبرنامج الإنمائي أن يدمج نموذج تسيير أعماله مع بيان قيمة أكثر وضوحا مع التركيز على مكامن القوة مثل حضوره العالمي وخبرته في مجال الحوكمة والحلول الموجهة نحو النظُم والخدمات التشغيلية. فهذه هي السمات الرئيسية التي تميز البرنامج الإنمائي كمنظمة رائدة في مواجهة التحديات الإنمائية المعقدة المتعددة الأبعاد. ولدعم هذا الجهد، ينبغي للبرنامج الإنمائي أن يعدّل استراتيجيته لتعبئة الموارد من أجل مواءمة جهود التمويل بشكل أفضل مع مكامن قوته الأساسية وأولوياته الاستراتيجية، بما يضمن أن تدعم المساهمات بشكل مباشر النتائج النظمية والتحويلية. ويتطلب هذا التحولُ الانتقالَ من مجرد عرض للإنجازات إلى بناء حجة مُقنعة للتأثير، ما يعزز تاليا ثقة المانحين والاستثمار. كما أن تحديث صيغ تخصيص الموارد ضروري بالقدر عينه لتحقيق التوزيع الاستراتيجي للموارد، لا سيما في السياقات التي تتسم بالفقر المتعدد الأبعاد وعدم المساواة. وينبغي للبرنامج الإنمائي أن يعمل مع المجلس التنفيذي لتحديث تلك الصيغ، بما يكفل حماية مجالات العمل الأساسية بشكل كافٍ وتقليل تجزئة الموارد إلى أدنى حد.

75 – وينبغي للبرنامج الإنمائي إشراك مزيد من البلدان في المساهمة بالتمويل الأساسي ورصد اتجاهات الجهات المانحة الناشئة والتحولات الجيوسياسية بهدف إثراء جهود تعبئة الموارد في المستقبل وتعزيز المرونة المالية. ومع أن "إضفاء الطابع الثنائي" على المعونة هو أمر خارج عن سيطرة البرنامج الإنمائي، فهي يمكن أن توفر التوجيه المؤسسي والحوافز للمكاتب القطرية للحد من الاعتماد على التمويل القصير الأجل وحصص التسليم. وينبغي مواصلة تمكين المكاتب القطرية والشركاء من أجل مواءمة الموارد مع نظرياتها للتغيير وأولوياتها البرنامجية. وحيثما يكون التمويل غير الأساسي ضرورياً، ينبغي للبرنامج الإنمائي أن يوسع نوافذ التمويل من أجل التخصيص المرن وأن يدعم الحلول المنظومية المتكاملة المتوائمة مع الخطة الاستراتيجية. وثمة فرصة لزيادة المشاركة في إدارة الصناديق الوطنية مع البلدان النامية. وللاستفادة من هذه

الفرص، يجب على البرنامج الإنمائي أن يقدم أداء ماليا قويا، إلى جانب مساعدة تقنية عالية الجودة تتماشى مع أولويات التنمية الوطنية.

**التوصية 4 – تعزيز قدرة البرنامج الإنمائي على دعم البلدان في الاستفادة من تمويل التنمية المستدامة، بما يشمل رأس المال الخاص، لتذليل العوائق التي تبطئ وتمنع تحقيق أهداف التنمية المستدامة.**

76 – لتسريع وتيرة التقدم نحو تحقيق الأهداف، ينبغي للبرنامج الإنمائي أن يعزز قدراته في مجال تمويل التنمية المستدامة، لا سيما على المستوى القطري، وأن يزود الموظفين بالخبرة اللازمة لمساعدة الدول على الاستفادة من الموارد ومواءمتها، بشكل فعال من أجل "تحقيق هدف بعيد المنال بقيمة تريليون دولار". ويتطلب ذلك مواصلة ترشيد تنوُّع عروض البرنامج الإنمائي ونهُجه وأدوات تمويله المدعومة بنظريات واضحة للتغيير حول كيفية مساهمة الجهات المعنية في تعبئة مزيد من الموارد للأهداف. بيد أن التأثير الحقيقي يتجاوز مجرد تعبئة الموارد: فالتصدي للتحديات العميقة الجذور وإحداث تغيير حقيقي لا يتطلبان موارد مالية فحسب، بل أيضاً حوكمة قوية وحوافز فعالة ومثبطات استراتيجية مع دعم السياسات وإنفاذها. وينبغي إيلاء الأولوية لمبادرات بناء القدرات والتعزيز المؤسسي في جميع المناطق، لتدعيم تعبئة الموارد المحلية، ومواءمة السياسات الضريبية مع الأولويات المتعلقة بالأهداف، ودعم الميزنة التي تركز على الأهداف. ويمكن بذلك للبرنامج الإنمائي تمكين البلدان من توليد الموارد وتخصيصها بفعالية أكبر من أجل التنمية المستدامة. وإدراكا لمعوقات التمويل التي تنفرد بها أقل البلدان نموا والدول الجزرية الصغيرة النامية، ينبغي للبرنامج الإنمائي أن ينشئ نظم دعم مصممة خصيصا لتقديم المساعدة المحددة الأهداف وتعزيز التعاون وتبادل المعارف بين الأقاليم وفيما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي.

**التوصية 5 – الاستفادة من التفويض الواسع والانتشار العالمي للبرنامج الإنمائي للارتقاء بالقيادة الفكرية الإقليمية والعالمية في مجال التحول الهيكلي وبناء القدرة على التكيف، مع التركيز على التحديات العابرة للحدود الوطنية.**

77 – يمكن للبرنامج الإنمائي، من خلال الاستفادة من ولايته الواسعة وانتشاره العالمي، أن يضفي مزيدا من الشرعية على دوره في "تحقيق التنمية خلال الأزمات" والنهج الترابطي بين العمل الإنساني والتنمية والسلام، مع تعزيز التحول الهيكلي والقدرة على التكيف من أجل التنمية البشرية. وينبغي لهذا النهج أن يولي الأولوية للحوكمة الفعالة بغية تعزيز التماسك الاجتماعي الإقليمي، والتصدي للتحديات المترابطة مثل القدرة على تحمل تغير المناخ والأمن الرقمي ومخاطر الجوائح. إن تكامل الحوكمة مع عمليات الانتقال الخضراء والرقمية والشاملة للجميع ضروري للتصدي للأزمات في إطار النهج الترابطي بين العمل الإنساني والتنمية والسلام والاستجابة للأولويات الإقليمية والعالمية، بما في ذلك الهجرة والتماسك الاجتماعي. وسيعزز هذا التركيز المتكامل مكانة البرنامج الإنمائي كرائد في مجال التمويل المستدام لبناء القدرة على التكيف، ما يمكّنه من توسيع نطاق تأثيره ليتجاوز الأزمات المحلية ويتصدى للتحديات العابرة للحدود الوطنية. وسيتطلب استباق المخاطر تعزيز التكامل مع الحوكمة والمواءمة مع القدرات الإقليمية والعالمية، ما يعزز مكانة البرنامج الإنمائي في النهوض بالتنمية البشرية من خلال نهُج منسقة ومنظومية.

78 – ولتمكين تطبيق الحلول المتكاملة للتحول الهيكلي والقدرة على التكيف الطويلي الأجل يجب على البرنامج الإنمائي تذليل عائق رئيسي هو التمويل المجزأ الناجم عن عدم وضوح التوجيهات بشأن تنفيذ تغيير النظم. وينبغي للموارد أن تركز على المجالات التي يقدم فيها البرنامج الإنمائي أكبر قيمة مع تشجيع

الابتكار من خلال الحلول المتكاملة، الأمر الذي يتلافى تشتت الجهود في العديد من الأنشطة. إن اتّباع ممارسات واضحة في إدارة الموارد ضروري لمنع التجزئة والحد من التنافس بين الأفرقة ذات الخبرات المواضيعية المختلفة، مثل خبراء الحوكمة والمناخ الذين يعملون على تنمية القدرة على التكيف، أو خبراء الفقر والإدماج الرقمي الذين يعملون على عدم ترك أحد خلف الركب.

**التوصية 6 – وضع آليات واضحة للمساءلة وميزانيات مخصصة، وإدراج عدم ترك أحد خلف الركب في هياكل حوكمة البرنامج الإنمائي، مع تعزيز قدراته على التصدي لتقاطُع القضايا.**

79 – ينبغي للبرنامج الإنمائي تنشيط وتوطيد نهجه في عدم ترك أحد خلف الركب من خلال وضع خريطة طريق واضحة تتخطى التعميم إلى معالجة أوجه الضعف المتقاطعة والحواجز المنظومية مثل المعايير الثقافية واختلال موازين القوى. وينبغي أن يشمل ذلك هيكلاً مؤسسياً أقوى مع مساءلة واضحة والتزام راسخ بالتصدي للتمييز. وينبغي للتركيز أن يصبح تحولا هيكليا طويل الأجل يضمن استدامة الجهود التي تستهدف الفئات المهمشة مع تعزيز الصلة بين الحوكمة وعدم ترك أحد خلف الركب/الوصول إلى الأكثر تخلفاً عن الركب أولاً.

80 – وينبغي لآليات المساءلة الرسمية، بما في ذلك الميزانيات وخطط العمل الواضحة، أن تجعل من عدم ترك أحد خلف الركب أولوية قابلة للقياس ومستمرة في جميع المكاتب. وفي إطار خريطة الطريق هذه، ينبغي للبرنامج الإنمائي أن يحسّن نهجه إزاء الحوكمة الشاملة للجميع ونظم الحماية الاجتماعية، مع التركيز على معالجة الأسباب الجذرية للتهميش. ومن خلال قياس التقدم المحرز وتكييف الاستراتيجيات باستمرار، ينبغي للبرنامج الإنمائي أن يضمن بقاء مبدأ عدم ترك أحد خلف الركب محوريا في جدول أعماله الإنمائي الحالي والمقبل.

**التوصية 7 – تعزيز عوامل التمكين الاستراتيجية كآليات لتسريع التنمية، مع التركيز على المجالات التي توفر أكبر إمكانات لتحقيق المكاسب الإنمائية والتعلم من أجل التغيير في النظم.**

81 – ينبغي للبرنامج الإنمائي أن يعزز عوامل التمكين الاستراتيجية باعتبارها أدوات مشتركة بين القطاعات عبر مأسسة إدماجها في البرامج التي تشدد على الحلول المنظومية والتكيفية للتنمية المستدامة. وينبغي للبرنامج الإنمائي أن يبين بوضوح كيف يمكن لكل عامل تمكين أن يسرع في تحقيق التنمية والنتائج البيئية في سياقات محددة. وسيساعد ذلك البرامجَ في التركيز على تحديد الخطوات القابلة للتنفيذ والنتائج، مع فهم أوضح لأدوار الشركاء وللدوافع والحوافز والأطر الزمنية الواقعية. ويجب النظر في نماذج متباينة لتخصيص الموارد أو استرداد التكاليف مصممة خصيصاً للسياقات المختلفة لأقل البلدان نمواً والدول الجزرية الصغيرة النامية والبلدان المتوسطة الدخل لضمان تطبيق أكثر إنصافاً لعوامل التمكين على نطاق الدول المنخفضة الدخل والدول الضعيفة والدول المتضررة من النزاعات. كما يجب تكييف عوامل التمكين لتلبية الاحتياجات الأساسية، مع الاعتراف بأن القيود المفروضة على الموارد والقدرات في البلدان المختلفة قد تحد من الاستخدام الفوري للنظم والقدرات المتطورة. لذا، فإن تعزيز الشراكات لتعزيز التعاون فيما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي سيواصل تيسير تبادل المعارف وبناء القدرات عبر سياقات متنوعة.

**التوصية 8 – تنفيذ استراتيجية عمليات متكاملة لتحسين الكفاءة والفعالية على نطاق المنظمة.**

82 – استناداً إلى الأدوات والسياسات المعمول بها، ينبغي للبرنامج الإنمائي أن يضع استراتيجية شاملة لتوحيد المبادرات الرئيسية – مثل "موظفون لعام 2030"، والرقمنة، وتجميع الخدمات التشغيلية، وعملية

إعداد الميزانية، والنماذج المنقحة لاسترداد التكاليف – ضمن إطارٍ متكامل للتميز في العمليات. ويجب أن يعالج هذا النهج المنظومي الذي يتماشى مع رؤية الخطة الاستراتيجية الأسبابَ الكامنة وراء التحديات التشغيلية، وتنفيذ تدابير متسقة ومتكاملة لتعزيز كفاءة المنظمة وفعاليتها.

83 – وفي هذا الإطار المتكامل، ينبغي للبرنامج الإنمائي أن يواصل التصدي لأوجه القصور في جميع عملياته، بما في ذلك تعديل التحديات المستمرة في بعض الوظائف التي لم يتم إضفاء الطابع المركزي عليها بشكل فعال رغم القيود المطولة التي بُذلت في هذا الصدد. وحيثما لم تحقق المركزية النتائج المرجوة، يمكن أن يؤدي استكشاف نهُج على درجة أكبر من اللامركزية إلى تعزيز الفعالية والاستجابة. إن تعزيز التواصل المفتوح والشفاف بشأن التحديات القائمة إلى جانب وضع خطط واضحة لمواجهتها سيشكلان عاملاً أساسياً في تعزيز الثقة الداخلية وترسيخ التزام البرنامج الإنمائي بالتعلم المستمر في إطار المنظمة وبقدرتها على التكيف.

84 – وينبغي للبرنامج الإنمائي أن يعمل على تعزيز إدارة التغيير في تنفيذ نظام Quantum عبر تبسيط تسيير الأعمال وتحسين التواصل بهدف لتوحيد البيانات والتشجيع على التحسين المستمر. وينبغي للبرنامج الإنمائي أن يحسن طريقة عقد اتفاقات خدمات الموظفين باستكشاف خيارات تعاقدية أخرى لتلبية احتياجات المكاتب والمشاريع على أفضل وجه مع تحقيق التوازن في المرونة. وينبغي لذلك أن يترافق مع مزيد من التمويل المنهجي وتعزيز إدارة المواهب على نطاق القوة العاملة، بغضّ النظر عن نوع العقد، مع ضمان التنوع في الموظفين من حيث الجنس والتوزيع الجغرافي.

**التوصية 9 – إدراكاً بأن عملية فعالة لصنع القرار تعتمد على تقييم موثوق به للأثر، الأمر الذي يتطلب قياس الأثر بشكل معزز وفي الوقت المناسب، ينبغي للبرنامج الإنمائي أن يخصص موارد بشرية ومالية كافية لبناء إطار شامل لقياس الأثر. وينبغي لهذا الإطار أن يتجاوز المساءلة بتركيزه على التعلم المستمر لتسريع تحقيق أهداف التنمية المستدامة والنهوض بالتنمية البشرية. وينبغي له أن يعزز الثقافة التي تثمّن النجاح والفشل على حد سواء كفرصة لاتخاذ قرارات فعالة تستند إلى قياس الأثر، والإبلاغ الموثوق به، والتقييم الذي يجرى في الوقت المناسب.**

85 – وينبغي للبرنامج الإنمائي أن يضع نهُجا واقعية وعملية لبناء قدرة دقيقة على قياس الأثر بتوفير إرشادات واضحة لقياس التغيير في النظم في المجالات الاستراتيجية الرئيسية. وستعزز هذه القدرةُ المساءلةَ والتعلم مع تحسين جودة التواصل والدعوة وانخراط الشركاء من خلال إظهار واضح لعائد الاستثمار. ويتمشى ذلك مع التوصية 3 التي تدعو إلى إعادة تعريف نموذج تسيير الأعمال لضمان أن يدعم التمويل الأهداف العالية التأثير. ويجب أن يوازن إطار قياس الأثر بين التعلّم والمساءلة بما يضمن أن تسترشد الرؤى المتبصرة بالقرارات الاستراتيجية وتخصص الموارد على النحو الأمثل. وينبغي توزيع الموارد المخصصة لتعزيز القدرات الداخلية، مع إنشاء آليات تشمل أدواراً ومسؤوليات واضحة على نطاق الأفرقة، والتحول من السرد القصصي إلى أساليب صارمة لقياس الأثر والإبلاغ. وعلاوة على ذلك، من الضروري تحسين المواءمة بين تقييمات مكتب التقييم المستقل وعمليات صنع القرار في المنظمة لقياس الأثر وتقييمه والإبلاغ عنه في الوقت المناسب. ومن خلال دمج نتائج التقييم في تخصيص الموارد وتحديد الأولويات والتخطيط الاستراتيجي في الوقت المناسب، يمكن للبرنامج الإنمائي تعزيز ممارسات الإدارة القائمة على النتائج وضمان أن تسترشد الرؤى المتبصرة المرتكزة على الأدلة في وضع البرامج والتعلم في إطار المنظمة.

86 - وبالنظر إلى طبيعة التحديات الإنمائية العالمية، ينبغي للبرنامج الإنمائي أن يتعاون مع مجلسه التنفيذي، حسب الاقتضاء، لوضع تقارير أكثر تواتراً وشفافية عن المساهمات والدروس المستفادة. ولضمان قياس دقيق للأثر، ينبغي للبرنامج الإنمائي ومجلس الإدارة أن ينظرا في تمديد مدة الخطة الاستراتيجية من 8 إلى 10 سنوات، بما يخلق إطاراً أكثر ملاءمة للإبلاغ عن الأثر وللتقييم. ومع أن النهج الحالي يتماشى مع المنظمات الشريكة، فإن اعتماد إطار زمني أطول من شأنه أن يتيحَ إجراء استعراض مستقل في منتصف المدة في السنة الرابعة أو الخامسة، وجمعَ بيانات كافية لقياس الأثر لتسترشد به الخطة الاستراتيجية اللاحقة، بما يضمن وجود كتلة حرجة من البيانات لتحليل الأثر بشكل مجدٍ. وحتى لو تغيرت السياقات، كما يحصل في كثير من الأحيان، فإن هذا النهج سيوفر تحليلاً أفضل لكيفية استجابة البرنامج الإنمائي للتغيرات في السياق.