الأمم المتحدة

DP/2011/13

Distr.: General
29 December 2010
Arabic
Original: English

المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان

الدورة العادية الأولى لعام ٢٠١١

٣١ كانون الثاني/يناير إلى ٣ شباط/فبراير ٢٠١١، نيويورك

البند ٤ من جدول الأعمال المؤقت

التقييم

رد الإدارة على تقييم مساهمة البرنامج الإنمائي في التنمية والنتائج المؤسسية على الصعيد الإقليمي

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على الصعيد الإقليمي

١ - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي منظمة عالمية قائمة على المعرفة تساعد البلدان والمناطق على تحقيق تغييرات تحوُّلية بناءً على أولويات البلدان في مجال التنمية. وفي إطار عالم مترابط على نحو متزايد، حيث لم تعد تحديات التنمية تنحصر داخل حدود جغرافية، أدرك البرنامج الإنمائي منذ فترة، بوصفه جزءاً من منظومة الأمم المتحدة، أن تحقيق نتائج مستدامة يتطلب إتاحة مجموعة من خيارات السياسات العامة في متناول نظرائه على الصعيدين القطري والإقليمي. فالتعاون الإنمائي الإقليمي تبعاً لذلك هو أكثر من مجرد بُعْد من أبعاد ولاية البرنامج الإنمائي ذات الصلة؛ بل هو آلية حاسمة الأهمية لزيادة فعالية التنمية. ويدعم الوجود الإقليمي ثلاثة أهداف حاسمة الأهمية للبرنامج الإنمائي هي: '١' أن تصبح المكاتب القطرية شركاء أكثر فعالية في مجال التنمية على الصعيد القطري؛ '٢' أن يُستفاد بصورة أفضل من المعارف الداخلية (من خلال جماعات الممارسين الداخلية) من أجل تحقيق نتائج إنمائية مرتكزة على ممارسات جيدة؛ '٣' أن يصبح البرنامج شريكاً فاعلاً في عملية تبادل المعارف الخارجية كمساهم ومستفيد ووسيط، مع الشركاء من البلدان المستفيدة من البرامج.

٢ - وتعكس أنشطة التعاون التي يضطلع بها البرنامج الإنمائي على الصعيد الإقليمي التوقعات المنتظرة من المنظمة الواردة في الخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠٠٨-٢٠١٣. ويسمح

250111 240111 10-71180 (A)

الرجاء إعادة استعمال الورق

الوجود الإقليمي للمنظمة بالاستجابة إلى الطلب على الدعم المقدم من البرنامج الإنمائي تحديداً على الصعيدين الإقليمي والقطري. ويسر البرنامج الإنمائي لذلك أن ''تقييم مساهمة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في التنمية والنتائج المؤسسية على الصعيد الإقليمي'' أكد أن الكثير من عملياته الإقليمية حققت مكاسب هامة في مجال التنمية، وأن استجابات المنظمة اتسمت بحسن التوقيت، وفعالية الكلفة، والتأثير الحفاز، وحازت القبول. والأهم من ذلك أن التقييم أبرز أيضاً المجالات التي يمكن تحسينها. ويتعلق الكثير من هذه المجالات بالتحديات المتمثلة في مواكبة التغيرات المتسارعة داخل المناطق وفي ما بينها. وقد جرى التصدي لبعض هذه التغيرات بالفعل، أو جاري التصدي لها.

٣ - وبالإضافة إلى الدور الذي يؤديه البرنامج كشريك متميز في مجال التنمية، فهو ملتزم بتعزيز الاتساق على نطاق المنظومة في ما يتعلق بمجموعة أنشطة الأمم المتحدة، وذلك بأداء دور قيادي في إطار مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية على الصعيد الإقليمي. وتمتد هذه المسؤولية لتشمل الجهود الرامية إلى إضافة القيمة من خلال المشاركة النشطة في آليات التنسيق الإقليمية التي تعقدها اللجان الإقليمية للأمم المتحدة. وعلى نحو متزايد يتطلب التصدي لمشاكل التنمية المعقدة على الصعيدين القطري والإقليمي الاستفادة من مواطن القوة المشتركة لمنظومة الأمم المتحدة، والتعلم من التدخلات والنماذج الإقليمية. ومن هذا المنطلق، يعتبِر البرنامج الإنمائي دوره في قيادة أفرقة المديرين الإقليميين آلية هامة لتحقيق نتائج إنمائية متسقة بدعم من الجهود المتسقة التي تبذلها منظومة الأمم المتحدة.

٤ - ولإدراك البرنامج الإنمائي التام للأهمية المتزايدة للتعاون والتنسيق الفعالين على الصعيد الإقليمي، فهو سيواصل بذل الجهود للعمل مع شركاء التنمية والجهات المعنية في هذا الصدد. وهذا التقييم، إلى جانب هذا الرد من الإدارة وردود الإدارة ذات الصلة، يمثل عنصراً قيِّماً تسترشد به مباشرة هذه الجهود المستمرة.

الإنجازات

٥ - تنص الخطة الاستراتيجية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي للفترة ٢٠٠٨-٢٠١٣ على أن تتوخى البرمجة الإقليمية الربط بين المبادرات الجارية على الصعيد القطري والمبادرات العالمية، وتيسير التعاون بين البلدان ذات الظروف الجغرافية والاجتماعية والاقتصادية المتشابهة. وقد صُمِّمَت البرامج الإقليمية للبرنامج الإنمائي لتتوافق مع السياقات والأولويات الإقليمية ودون الإقليمية والقطرية. وتُفَصَّل البرامج لتلائم السياقات والأولويات الإقليمية المحددة، بينما ترتكز على أولويات المنظمة المتمثلة في الحد من الفقر، والحكم الديمقراطي، والبيئة والطاقة، ومنع الأزمات والتعافي منها. وتتضمن الأولويات الشاملة مجالات مثل تنمية

القدرات، والمساواة بين الجنسين، ومكافحة فيروس نقص المناعة البشرية والإيدز، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتعاون فيما بين بلدان الجنوب.

٦ - ويتناول التقييم مدى نجاح هذا النهج المتبع في تعزيز نتائج التنمية، والبرنامج الإنمائي لَيَجد ما يشجعه في إشارة التقرير إلى الطرق المختلفة التي يساعد بها عمل البرنامج الإنمائي على الصعيد الإقليمي البلدان على إحراز تقدم في تحقيق أولوياتها. فعلى سبيل المثال، يرى التقييم أن جهود التعاون الإقليمية للبرنامج أدت دوراً هاماً في تعزيز الحوار والتعاون، مما أتاح لعدة بلدان أن تتوصل إلى حلول مشتركة بسرعة وبتكلفة إجمالية أقل. وقد تحقق ذلك باستخلاص المعرفة والدروس المستفادة من مختلف البلدان وإدماجها في نماذج ذات صلة في إطار السياق الإقليمي، وبمساعدة النظراء الوطنيين في معالجة القضايا ذات الأهمية الحاسمة عبر الحدود، الذين كانت تعوزهم القدرة أو الموارد لمعالجتها بمفردهم. (اتخذ إطار التعاون الإقليمي الذي تمت الموافقة عليه في عام ٢٠١٠ خطوات محددة لضمان تحقيق هذا التكامل). ومن بين النجاحات العديدة التي يمكن الاستشهاد بها في هذا السياق، نورد مثالاً هو الشراكة بين البرنامج الإنمائي والاتحاد الأوروبي. ولهذه الشراكة أهمية خاصة لبلدان وسط وشرق أوروبا التي انضمت إلى الاتحاد الأوروبي أو تسعى إلى الانضمام إليه. وقد ساعدت إحدى المبادرات عبر الحدود في المنطقة نفسها الدول الأعضاء الجدد في الاتحاد الأوروبي أن تتبادل مع البلدان الساعية للانضمام إلى الاتحاد الأوروبي الدروس المستفادة والمعارف والخبرات الفنية المتعلقة بالمرحلة الانتقالية والمتعلقة بالتنمية.

٧ - ويحظى عمل البرنامج الإنمائي على الصعيد الإقليمي بصفات مميزة يمكن أن تكون ذات قيمة استراتيجية للشركاء على الصعيدين القطري والإقليمي. فيمكن للبرنامج الإنمائي، على سبيل المثال، أن يدعم الأولويات الاستراتيجية الحساسة من خلال إنشاء حيز آمن لمناقشة القضايا في إطار أفرقة إقليمية، من قبيل القضايا التي قد يصعب على فرادى البلدان التصدي لها بأنفسها. ويأتي مثال جيد على ذلك من منطقة آسيا والمحيط الهادئ حيث ساعد مشروع إقليمي البلدان في معالجة شواغل الشعوب الأصلية المتعلقة بالحقوق في الأراضي. وساعد هذا المشروع الحكومات في أن تتصدى للمسألة في سياق إدارة الموارد الطبيعية. وبالمثل، أتاح أحد تقارير التنمية البشرية الإقليمية عن الفساد تيسير إجراء تحليل صريح للآثار الناجمة عن الفساد على التنمية البشرية، مما فتح المجال لزيادة مستوى العمل البرنامجي بشأن هذا الموضوع على الصعيد القطري. وفي منطقة الدول العربية، فاز مشروع إقليمي يدعمه البرنامج الإنمائي بإحدى جوائز التعاون فيما بين بلدان الجنوب، وذلك لجمعه بين قادة دينيين من مختلف أنحاء المنطقة لإقامة حوار بين الأديان حسن التوقيت.

٨ - وكان استخدام العمل التحليلي جنباً إلى جنب مع الجهود الرامية إلى مساعدة الأشخاص والمؤسسات على التواصل معاً إحدى السمات المميزة لعمل البرنامج الإنمائي على الصعيد الإقليمي على مدى العقد الماضي. فعلى سبيل المثال، ساعد ٣٩ تقريراً إقليمياً ودون إقليمي عن التنمية البشرية على دعم نموذج التنمية الذي يركز على الناس والذي ما فتئ البرنامج الإنمائي يروّج له منذ ٢٠ عاماً. وشجعت التقارير على إنشاء جماعات إقليمية ودون إقليمية للممارسين ومنتديات لإدارة المعارف في كل منطقة، ويمكن لهذه الجماعات والمنتديات، بل ينبغي لها، أن تستمر في التطور حتى تؤثر إيجابياً على الحوار في مجال التنمية الإقليمية. وأنشئ مركز إقليمي لإصلاح الإدارة العامة في أوروبا ورابطة الدول المستقلة. ويهتم المركز بمسائل الحكم الديمقراطي وبتحديث الإجراءات الحكومية في المنطقة. وفي منطقة أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، أنشأت منظمات المجتمع المدني وخبراء تقنيون شبكة من جماعات الممارسين تركز على المسائل الجنسانية. وشكلت الشبكة امتداداً لبرامج حكومية للتأهيل في مجال المساواة بين الجنسين في ستة بلدان هي (الأرجنتين، وأوروغواي، والبرازيل، وشيلي، وكوستاريكا، والمكسيك). والهدف هو نقل خبرات هذه البلدان إلى الأقران الذين يطلبون الاستفادة منها (بنما، والجمهورية الدومينيكية، والسلفادور، ونيكاراغوا). وفيما يتعلق بالقمة العربية الاقتصادية والتنموية والاجتماعية، شارك البرنامج الإنمائي في كتابة تقرير ''تحديات التنمية في المنطقة العربية'' الذي ركز على السيادة الغذائية والفقر. وأيد التقرير رؤساء الدول العربية ورؤساء حكوماتها، وأدى في الوقت الحالي إلى إنشاء قاعدة بيانات تابعة لجامعة الدول العربية تركز على الأهداف الإنمائية للألفية. ومن واقع قاعدة البيانات المذكورة، سيُصدَر تقرير سنوي بعنوان ''الأهداف الإنمائية للألفية في لمحة سريعة''. وأشير في مواضع كثيرة إلى شبكة إقليمية في منطقة آسيا والمحيط الهادئ تشجع على تطوير قدرات نساء الشعوب الأصلية من أجل المشاركة في صنع القرارات العامة، بوصفها إحدى أفضل الممارسات العالمية. وفي الأشهر الـ ١٢ الماضية، قدمت مراكز الخدمات الإقليمية الدعم الأساسي اللازم لمساعدة البلدان على التفكير في أساليب للتعجيل بإحراز تقدم وإدامته فيما يتعلق بتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية. وتستند هذه المبادرة إلى إطار تدعمه مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية.

٩ - ويتفق البرنامج الإنمائي مع الرأي الذي مفاده أن المنظمة يمكنها أن تؤدي أدواراً مختلفة إلا أنها مترابطة على الصُعُد العالمية والإقليمية والقطرية، وأنه يمكن تعزيز أوجه التآزر فيما بين الصُعُد الثلاثة جميعها على نحو مستمر. وقد جرت عملية تدريجية لإضفاء الطابع الإقليمي على الوظائف والخدمات وقدرات التنفيذ على مدى العقد الماضي، مع سعى البرنامج الإنمائي إلى تعزيز الدعم الذي يقدمه على الصعيدين القطري والإقليمي على السواء.

فقد أدمج البرنامج الإنمائي موارد بشرية ومالية كانت متناثرة على نطاق مصادر متعددة في مراكز خدمات إقليمية بغية بناء الشراكات، وتوظيف المعرفة في إطار السياق الملائم، وزيادة الكفاءة، وتحقيق وفورات الحجم في جميع المناطق. والأهم من ذلك، يؤكد التقييم في صفحة ٣٣ (من النص الإنكليزي) أنه في الحالة التي ''يتعذر فيها تعزيز جميع المكاتب القطرية، ثبت أن توفير خدمات الدعم التقني من مراكز الخدمة الإقليمية خيار ملائم وسليم''.

١٠ - وسار هذا التطور بسرعة منذ استحداث استراتيجية الهيكلة الإقليمية لعام ٢٠٠٨، وأدى دوراً هاماً في تحقيق الإنجازات المبينة في التقييم. واستندت الاستراتيجية إلى أدلة مستمدة من الدراسة الاستقصائية لعام ٢٠٠٧ على المنتجات والخدمات التي تقدمها المقار، والتي تشير إلى اعتبار ''جودة الخدمات'' المقدمة من الوحدات الإقليمية اللامركزية أفضل بمقدار الضعف عن الخدمات المقدمة من مواقع المقار. ويلاحظ التقييم أن هذه المهمة الساعية إلى تحقيق التكامل والتكيف على الصعيد الإقليمي لم تكتمل بعد. ويلقى تركيز الأصول على الصعيد الإقليمي تقديراً كبيراً من جانب المديرين والموظفين داخل المنظمة. وتدرك المنظمة كذلك أنه لئن وجدت داخل المنظمة درجة عالية من التقدير لعملية الهيكلة الإقليمية، فإن النجاح يتوقف على ترديد الجهات المعنية في المناطق لهذا الرأي الإيجابي وتعزيزها له.

١١ - ويلتزم البرنامج الإنمائي بالاستمرار في تحسين كل من التنمية وفعالية التكلفة على جميع المستويات. ويسر المنظمة أن التقييم رأى أن النهج المتطور في التعاون والتنسيق الإقليميين المتبع خلال العقد الأخير، وخاصة منذ عام ٢٠٠٨، جعل المنظمة أكثر فعالية في الاضطلاع بأدوارها في مجالي التعاون والتنسيق. ويسعى البرنامج الإنمائي بنشاط لإيجاد طرق لتعزيز وزيادة المكاسب الناجمة عن توخي الكفاءة والفعالية، وسينتهي في الأشهر المقبلة من إجراء وتنفيذ استعراض هيكلي من شأنه تحسين الحوافز والآليات، فضلاً عن تبسيط الإجراءات، وذلك لتشجيع توجيه المزيد من الاهتمام إلى النتائج الإنمائية التحوُّلية على الصعيدين القطري والإقليمي. ويقدم هذا التقييم مدخلات قيِّمة سيتم استيعابها أثناء هذا الاستعراض.

التحديات

١٢ - لقد شكلت سرعة وتعقد التغيير في التعاون الإنمائي خلال العقد الماضي تحديات هائلة لكثير ممن الجهات الفاعلة المشاركة في التنمية الدولية، إن لم يكن لجميعها. وتتكون استراتيجية البرنامج الإنمائي للتصدي لهذا التحدي، والتي اعترف التقييم بنجاحها، من شقين. وتمثل الشق الأول في تصميم الاستجابات للأولويات الإنمائية الوطنية التي تطرح وجهات نظر في سياق الاحتياجات، والأولويات والحلول، والحد من تكاليف الإدارة في جميع

المراحل، المتعلقة بالمعاملات وغير المتعلقة بها، من أجل ضمان تحقيق قدر أكبر من الملكية والمشاركة. وثانيا، وفرت استراتيجية البرنامج ذات الطابع الإقليمي توازنا فعالا من حيث التكلفة، مما زاد من قدرته على تلبية الطلب والإسهام في تحقيق نتائج التنمية على جميع المستويات.

١٣ - ومن الممكن معالجة المسائل التي أثارها التقييم بناء على الممارسات التي يجري تطويرها أو اتباعها بالفعل. وعلى النحو الذي أوصى به التقييم، فإن البرنامج الإنمائي يدرك الحاجة إلى التطبيق المتسق لمعايير الهيكلة الإقليمية للبرنامج لتوجيه قرارات البرمجة الإقليمية، وسيستفيد البرنامج الإنمائي من خبرة البرامج الإقليمية في آسيا والمحيط الهادئ لوضع نهج مؤسسي.

١٤ - ويعتبر البرنامج الإنمائي أن الهدف الأساسي لجميع برامجه، بما فيها البرامج الإقليمية، يتمثل في تعميق قاعدته للشراكات وتوسيع نطاقها. ويتفق البرنامج الإنمائي تماما مع هذه التوصية الواردة في التقييم. وفي الواقع، يرى البرنامج الإنمائي أنه يستطيع الاستفادة من إنجازات البرامج الإقليمية لاجتذاب شركاء جدد وتنويع تشكيلة الموارد من أجل التنمية التي يكون مصدرها من داخل المناطق الإقليمية ومن خارجها. ويلاحظ التقييم أن القرب الجغرافي وتواتر تفاعل خبراء من البرنامج الإنمائي في المجالات المواضيعية ومن كيانات الأمم المتحدة الأخرى، بما فيها اللجان الإقليمية، يمكن أن تتيح للبرنامج الإنمائي الاستفادة من قاعدة المعارف والموارد التقنية المتاحة في جميع جوانب المجالات المواضيعية على الصعيدين الإقليمي ودون الإقليمي. ويحيط البرنامج الإنمائي علما بهذه الملاحظات وسيعمل على كفالة اتباعها في المشاريع الإقليمية والدعم المقدم إلى المكاتب القطرية والمشاركات. وسينفذ ذلك عن طريق أفرقة المديرين الإقليميين وغيرها من آليات التنسيق الإقليمية.

١٥ - ويخلص التقييم إلى أنه على الرغم من أن استجابة البرنامج الإنمائي على الصعيد الإقليمي قد كانت ملائمة وستظل كذلك، فإن القدرة على التعامل مع الطلب لم ترق إلى ذلك المستوى، ويعزى ذلك إما إلى الافتقار إلى ما يكفي من الموظفين (انظر صفحة ٣٤ من التقييم) أو إلى أن المراكز نفسها تمر بمراحل تنمية مختلفة. وجرى التأكيد أيضا على نجاح البرنامج الإنمائي في تعزيز المنافع العامة الإقليمية ودعم التعاون بشأن المسائل العابرة للحدود والمشتركة. وتمشيا مع طموحات المنظمة لتزويد الأقاليم والبلدان بالمعارف والخيارات ذات الصلة، فقد وجد التقييم سببا قويا لدعم البرنامج الإنمائي في هذا المجال، مشيرا في صفحة ٣٤ إلى ما يلي: ''لقد أسهم إنشاء مراكز الخدمات الإقليمية في تحسين التعاون على صعيد الممارسة على الرغم من القيود المؤسسية التي تحد من التعاون على نطاق مجالات الممارسة''.

١٦ - ويتمثل أحد التحديات في قياس أثر المنتجات الرئيسية للمعرفة والجهود المبذولة في مجال الدعوة على الصعيدين الإقليمي ودون الإقليمي، على النحو الذي لاحظته التقييمات الأخيرة لأُطر التعاون الإقليمي. ويقر البرنامج الإنمائي بأن النظم غير كافية في الوقت الراهن لتتبع النتائج المحرزة وآثارها على الجهات صاحبة المصلحة في هذا السياق والإبلاغ عنها بشكل موضوعي، وسيواصل تعزيز نظم رصد النتائج وتقييمها.

١٧ - أما فيما يتعلق بالملاحظة التي مفادها أن ''الترتيبات الحالية للبرمجة على الصعيد الإقليمي لا تفضي إلى الاستجابة لمتطلبات التعاون بين الأقاليم''، يلاحظ البرنامج الإنمائي أن التعاون بين الأقاليم يدخل في إطار ولاية البرنامج العالمي، الذي يتواءم تماما مع البرامج الإقليمية من خلال هيكل الممارسة للبرنامج الإنمائي (يشكل عمل المركز الدولي لسياسات النمو الشامل مثالا على الملامح العابرة للمناطق الإقليمية للبرنامج الإنمائي الذي ييسره حاليا إطار التعاون العالمي). غير أن البرنامج الإنمائي يسلم بأن من الممكن بذل المزيد من الجهد لتعزيز التعاون عبر الأقاليم، لا سيما في مجالات إدارة المعارف والتعاون فيما بين بلدان الجنوب.

١٨ - ولا يتفق البرنامج الإنمائي مع التوصية التي مفادها أن البرامج والمشاريع الإقليمية يجب أن تُدار من مواقع داخل الإقليم أو المنطقة دون الإقليمية. ويرى البرنامج الإنمائي أن اختيار الموقع المناسب الذي تُقدم منه تدخلات برنامجية محددة يجب أن لا يكون تحديده على أساس افتراضات مسبقة، بل على أساس معايير ذات صلة، بما فيها إمكانية تحقيق قيمة مضافة، وملاءمته كنقطة لبداية المناقشات، وموقع النظراء الرئيسيين والشركاء المنفذين فضلا عن المستفيدين.

١٩ - ويعترف التقييم بالوجود الإقليمي للبرنامج الإنمائي بوصفه جانبا هاما وضروريا من جوانب تصدي المنظمة للتحديات والفرص الإنمائية على هذا المستوى من التعاون الدولي. وقد أظهرت المراكز الإقليمية للخدمات بالفعل، والتي أُنشئت كما أُشير سابقا في إطار استراتيجية الهيكلة الإقليمية منذ عام ٢٠٠٨ فقط، قدرتها على اجتذاب دوائر إقليمية ودون إقليمية أوسع نطاقا وعمقا نحو مبادرات البرنامج الإنمائي وإشراكها فيها. ويتضح ذلك من خلال زيادة مشاركة ممثلي الحكومة والمجتمع المدني في مختلف أنشطة البرنامج الإنمائي، والمنشورات وغيرها من الجهود.

٢٠ - ولاحظ التقييم في صفحة ٤٠ أن الكفاءة قد تأثرت من جراء عدم التمويل واسترداد التكلفة ومن جراء ضعف التنفيذ. وقد يضاف إلى ذلك أن مدى ملاءمة طرائق البرمجة للتدخلات على الصعيد الإقليمي قد تحتاج إلى إعادة نظر. وفيما يتعلق بالمسألة المحددة

المتصلة بإدارة المعارف، لاحظ التقييم في صفحة ٣٦ أن ''إدارة المعارف تحسنت نتيجة للعمل الإقليمي ووجود البرنامج الإنمائي، ولكنها لا تستفيد استفادة كاملة من إمكانات تبادل المعارف على الصعيد الأقاليمي أو على صعيد المؤسسة''. وهذه النتائج المتعلقة بالنتائج المؤسسية تقدم تأكيدا على جدوى جهود البرنامج الإنمائي على الصعيد الإقليمي. وهي تتجاوز هذا لتقدم دليلا على الاستثمار بعناية في القدرات اللازمة وعلى تبسيط الموارد المؤسسية، والتوجيهات والأدوات كي يتسنى لعمليات البرنامج الإنمائي على الصعيد الإقليمي أن تحقق إمكانياتها بالكامل.

٢١ - وأبدى التقييم ملاحظات هامة فيما يتعلق بالنتائج المؤسسية التي تشارك فيها إسهامات البرنامج الإنمائي في الاتساق على نطاق المنظومة. فعلى سبيل المثال، يرد في الصفحة ٣٧ من تقرير التقييم: ''ويجري التعاون بين أعضاء منظومة الأمم المتحدة في المقام الأول على مستوى المشاريع الإقليمية، ولكن بما لا يكفي على مستوى إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية''. وحتى قبل وضع الصيغة النهائية للتقييم، كان البرنامج الإنمائي قد استثمر استثمارا جادا في تحسين نوعية إسهاماته في إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية بتحسين التوجيه، المقدم إلى مكاتبه ودعمها والإشراف عليها في بلدان انتشارها. وتواصل هذا الجهد خلال عام ٢٠١٠، بدعم رئيسي من المكتب الإقليمي ومراكز الخدمات الإقليمية. وسيتواصل الاستثمار في هذا المجال نظرا للأهمية التي يوليها البرنامج الإنمائي للاتساق الفني والعملي للجهود التي تبذلها منظومة الأمم المتحدة على الصعيد القطري، بوسائل منها آلية فريق المديرين الإقليميين. وسيواصل البرنامج الإنمائي النظر، مع وكالات منظومة الأمم المتحدة، في مدى فعالية المكاسب الناتجة عن زيادة الكفاءة المستمدة من المواقع المشتركة.

٢٢ - وبالإضافة إلى هذه التحديات فثمة حاجة لتحقيق توازن بين الدعم على الصعيد الإقليمي والدعم على الصعيد القطري. وسيكون هذا في المستقبل جانبا هاما لمناقشة نتائج التنمية. وسيكون النقاش الشامل بشأن الموارد اللازمة محوريا لتحديد المزيج الأمثل بين هاتين الأولويتين.

الإجراءات: المتخذة والجاري اتخاذها

٢٣ - يعكس التقييم الحالي القضايا التي أثيرت في تقييمات أطر التعاون الإقليمي السابقة، والتي عمل على أساسها البرنامج الإنمائي بالفعل. فعلى سبيل المثال، فقد أوصى تقييم إطار التعاون الإقليمي لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي للفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٦ بأن يركز البرنامج الإنمائي أكثر على دعم تقارير التنمية البشرية دون الإقليمية وعلى تعزيز التعاون مع

المؤسسات دون الإقليمية؛ وجرى التشديد على هذين النشاطين في إطار العمل للفترة ٢٠٠٨-٢٠١٢. وقد طبقت صياغات إطار التعاون الإقليمي أيضا نتائج مستمدة من التقييمات المواضيعية وكذلك من تقييم إطار التعاون العالمي.

٢٤ - ولما كانت معظم المشاريع الإقليمية إن لم تكن كلها قد أعدت في سياق أُطر تعاون إقليمية ويتولى تنفيذها البرنامج الإنمائي بشكل مباشر، فقد ألزم التقييم الداخلي في المنظمة منذ عام ٢٠٠٩ جميع المشاريع أن تشير صراحة إلى الكيفية التي جرى بها الاستهداء بالدروس المستفادة من التقييمات ذات الصلة في تحديد الأولويات، واستراتيجية التنفيذ، والترتيبات الإدارية، والنتائج المرجوة من المشروع. وتخضع أيضا للاستعراض آلية التقييم لجميع البرامج (القطرية، والإقليمية والعالمية) بهدف استكمال اعتبارات الجودة استجابة للأولويات التنظيمية المتطورة. ويجري استعراض معايير تقييم حالات التنفيذ المباشر من أجل تحسين التعلم عبر الإقليمي فضلا عن التطابق بين الأولويات الإقليمية والطلب على الصعيد الوطني. وتتسق هذه الخطوات تماما مع التوصيات المعنية الواردة في التقييم الحالي.

آفاق المستقبل

٢٥ - يلتزم البرنامج الإنمائي التزاما تاما بتعزيز قدراته من أجل الإسهام على الصعيد الإقليمي، بما في ذلك قدراته الخاصة في مجال الموارد البشرية، تمشيا مع الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجرى كل ثلاث سنوات للأنشطة التنفيذية من أجل تطوير منظومة الأمم المتحدة، فضلا عن تلبية الطلب الإقليمي والقطري والنهوض بالاتساق على نطاق المنظومة.

٢٦ - وبالإضافة إلى الإجراءات المتخذة بالفعل، يدرك البرنامج الإنمائي الحاجة إلى المزيد من النظم والأدوات الإدارية المحددة مركزيا لتوجيه المشاركة على الصعيد الإقليمي، وللتشجيع على اتباع إجراءات موحدة وزيادة قابلية البيانات للمقارنة في جميع الأقاليم، ولتجنب تكرار الاستثمارات الباهظة التكلفة وفي الوقت نفسه الاستفادة المثلى من الموارد المجمعة المتاحة على الصعيدين المركزي والإقليمي. ويتمثل الغرض من الاستعراض الهيكلي المذكور أعلاه، إلى جانب الإجراءات الإدارية ذات الصلة، في التصدي لكثير من هذه المسائل، ويتطلع البرنامج الإنمائي لمواصلة هذه المناقشات مع المجلس التنفيذي في دورات قادمة.

٢٧ - وعلى النحو المبين في البند الثالث من المرفق، ستتواصل عملية تقريب المشورة المتعلقة بالسياسات من الزبائن من البلدان والمكاتب القطرية، مع التشديد على بناء قدرات استشارية ونظم لإدارة المعارف لأغراض التعلم المشترك من الدروس والتعاون البرنامجي بين الأقاليم. وبالفعل فقد أسفر نشر كادر من ''قيادات الممارسة'' في المراكز الإقليمية عن مواءمة

خدمات الدعم الإقليمية بشكل أوثق أولويات فرادى البلدان وتقديم الخدمات على نحو أفضل. وقد أُلحق خبراء في إدارة المعارف بجميع المراكز الإقليمية، وهم يضطلعون بأدوار أساسية وهي: الربط بين المعارف الداخلية والخارجية لإثراء ما هو معروف داخل البرنامج الإنمائي، وتبادل المعارف على نطاق منظومة الأمم المتحدة ومع شبكات المعارف الخارجية؛ ومساعدة المكاتب القطرية على التوسط لتبادل المعارف فيما بين بلدان الجنوب.

٢٨ - ويجري حاليا تمديد أو تعديل دورات البرامج الإقليمية، التي لم تكن متوائمة في السابق مع بعضها البعض أو مع دورة التخطيط المؤسسي (إطار التمويل المتعدد السنوات للفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٣، وإطار التمويل المتعدد السنوات للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٧ والخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠٠٨-٢٠١٣)، وذلك من أجل مواءمتها مع فترة الخطة الاستراتيجية الحالية. وسييسر ذلك المواءمة التامة للنهج الإقليمية للبرنامج الإنمائي مع الميزانية المتكاملة المقبلة، ومن ثم إتاحة الفرصة لإجراء مناقشات شاملة لعمل البرنامج الإنمائي على الصعيد الإقليمي وتنفيذ التوصيات الواردة في التقييم. وينبغي أن يؤدي هذا التغيير أيضا إلى الحصول على موارد إضافية (تتلقى أُطر التعاون الإقليمي حاليا ما نسبته ٩ في المائة من إجمالي الموارد العادية).

٢٩ - ونظرا للتحديات والفرص الخاصة التي يتيحها العمل على الصعيد الإقليمي، فإن البرنامج الإقليمي يرحب بهذا التقييم ويقدر الدروس التي يتيحها من أجل مواصلة التحسينات التنظيمية. ويبين المرفق الوارد في الصفحات التالية التوصيات الرئيسية للتقييم وردود البرنامج الإنمائي. وتشمل هذه الردود خطوات محددة تتخذها المنظمة لمعالجة المسائل المثارة، بما فيها تلك التي تتطلب مناقشتها مع المجلس التنفيذي.

المرفق

توصيات التقييم الرئيسية وردود الإدارة

التوصية ١ من توصيات التقييم – ينبغي للبرنامج الإنمائي أن يرسي "معايير للإقليمية" للبرمجة الإقليمية بالتشاور مع الحكومات، بالاستفادة من الممارسات الجيدة القائمة، لتحديد متى يكون اتباع النهج الإقليمي ملائما.

تنبثق معايير الإقليمية من تقييم ما يصلح وما لا يصلح في حالة اتباع نهج إقليمي أو دون إقليمي؛ تحديد الحالات التي يحقق فيها اتباع هذا النهج قيمة مضافة؛ وتحليل أسباب وكيفية تعاون البلدان. وينبغي أن تكون المناقشات بشأن وضع هذه المعايير ذات نطاق واسع وأن تشرك الحكومات الشريكة في البرنامج والبلدان المانحة. ويشكل الفهم الواضح للحالات التي ينبغي فيها اتباع النهج الإقليمي أو عدم اتباعه أمرا أساسيا لتحديد موقع البرنامج الإنمائي في حالات الموارد المحدودة.

استجابة الإدارة: يوافق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على هذه التوصية ويعترف بالحاجة إلى إرساء معايير مؤسسية واضحة بشأن حالات الاستعانة بالبرمجة القطرية باعتبارها الطريقة الملائمة لمعالجة المسائل الإنمائية. وكما هو منصوص عليه في تقرير التقييم، استحدثت بعض المكاتب الإقليمية، من قبيل المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ، هذه المعايير بالفعل. وتطبق المعايير أيضا في مناطق إقليمية أخرى بناء على القيمة المضافة للبرمجة الإقليمية. ويتم تأكيد صحة ذلك عن طريق التشاور مع الشركاء الرئيسيين لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في الإقليم، بما في ذلك الحكومات والمنظمات الإقليمية ودون الإقليمية، ووكالات الأمم المتحدة الأخرى، والجهات الفاعلة من المجتمع المدني أثناء صياغة البرامج الإقليمية.

وعند التفكر في نتائج لنتائج التقييم واستنتاجاته، حدد البرنامج الإنمائي بالفعل ثلاثة عناصر رئيسية من شأنها تبرير اتخاذ نهج إقليمي. وهذه العناصر هي: (أ) إدارة العناصر الخارجية؛ (ب) التعامل مع وفورات الحجم الكبير؛ (ج) تعزيز المنافع العامة الإقليمية التي لا يمكن التعامل معها على الصعيد الوطني. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يضيف البرنامج الإقليمي قيمة للبرامج القطرية. وسينظر البرنامج الإنمائي في النهج السابقة والحالية من أجل التمييز بين البرمجة القطرية الإقليمية وإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية/البرمجة القطرية. وسيشمل هذا التفكر في النهج التي تستخدمها وكالات الأمم المتحدة الأخرى من أجل إرساء هذه المعايير. وسيتم القيام بهذا بالتشاور مع المكاتب القطرية ومع الحكومات الشريكة في البرنامج والبلدان المانحة. وستطبق المعايير المتفق عليها في صياغة وثائق البرنامج الإقليمي الجديد.

وسيسعى البرنامج الإنمائي أيضا لتقديم المزيد من التوضيح على المفهوم العام للبرامج الإقليمية، بما في ذلك دورها ونطاقها ووظيفتها، وسيستعرض المبادئ التوجيهية البرنامجية الحالية، حيث تنطبق على البرامج الإقليمية، بما في ذلك الطرائق البرنامجية، والعملية التشاورية، ومعايير الإقليمية، والترتيبات الإدارية وعمليات الاستعراض.

الإجراءات الرئيسية	الإطار الزمني	الوحدات المسؤولة	التتبع: التعليقات	التتبع: الحالة
١-١ إرساء مجموعة من المعايير المؤسسية للإقليمية لتحديد المسائل التي تشكل نهجا إقليميا مقابل النهج القائم على الصعيد الوطني	تموز/يوليه ٢٠١١	الفريق الإداري		
١-٢ استعراض عملية تقييم البرامج/المشاريع وتحديث المبادئ التوجيهية للبرمجة بإدماج معايير جديدة ذات طابع إقليمي	كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١	مكتب السياسات الإنمائية، فريق دعم العمليات		
١-٣ تعزيز التعاون وأوجه التآزر فيما بين البرامج الإقليمية وإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية/البرامج القطرية	لا يزال العمل جاريا	المكاتب الإقليمية، ومراكز الخدمات الإقليمية، والمكاتب القطرية		

* يجري تتبع حالة التنفيذ إلكترونيا في قاعدة بيانات مركز الموارد التقييمية.

التوصية ٢ من توصيات التقييم – ينبغي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي إنشاء إطار عمل فعال من حيث التكلفة من أجل شراكة أوسع نطاقا وأعمق أثرا تيسر إجراء مشاورات منهجية لكفالة استمرار جدوى البرنامج الإنمائي على الصعيدين الإقليمي والأقاليمي.

ستشمل الشراكات الواسعة النطاق المشمولة بإطار العمل المنظمات الإقليمية ذات الصلة والحكومات الوطنية والمجتمع المدني ومنظومة الأمم المتحدة، ولا سيما اللجان الإقليمية. وسيكفل الإطار والمشاورات اللاحقة وضع البرنامج الإنمائي في المكان المناسب في الحيز الإقليمي ليضيف قيمة إنمائية ويتسنى له تحديد الفرص المتاحة لمزيد من التعاون الإقليمي والأقاليمي.

استجابة الإدارة: أنشئت مراكز خدمات إقليمية لتعمل جزئيا على تقديم استجابة أكثر فعالية من حيث التكلفة من جانب البرنامج الإنمائي للاحتياجات على الصعيدين القطري والإقليمي. ويؤدي القرب الجغرافي لتقليل التكاليف في مقابل العمل من المقر. وهذا ييسر التفاعل مع الشركاء الإقليميين، بينما يقلل أيضا من التكاليف التي يتكبدونها للاشتراك مع البرنامج الإنمائي، ويشجع على تعميق المشاركة في شبكات المعارف الإقليمية وأوساط الممارسة العملية.

وثمة ميزة واضحة أخرى معترف بها في تقرير التقييم وهي الاشتراك في نفس ساعات العمل تبعا لمنطقة التوقيت. وقد أسهمت جميع هذه العوامل في تعجيل استجابات البرنامج الإنمائي وتقاسم الخيارات الملائمة في سياقها مع شركائنا على الصعيدين الإقليمي والقطري. وهذا في حد ذاته يزيد من الفعالية من حيث التكلفة.

وفي الوقت نفسه، يتواصل جميع المناطق الإقليمية ومراكز الخدمات الإقليمية تعزيز وتقوية الشراكات مع المنظمات الإقليمية ودون الإقليمية، بسبل من بينها البرامج الإقليمية. وهذه الشراكات مهمة من أجل إرساء قوة دافعة لتوصيل الرسائل الهامة المعيارية والمتعلقة بالولاية المعنية بالتزامات التنمية البشرية والأهداف الإنمائية للألفية ولدعم تنفيذها بفعالية على الصعيد القطري. وتساعدنا أيضا هذه الشراكات في كفالة التواؤم مع الأولويات الإقليمية، وكذلك في تولي زمام التدخلات الإقليمية.

وقد جرى الاضطلاع بعدة مبادرات من أجل تعزيز التعاون الأقاليمي تحت رعاية البرنامج العالمي. فعلى سبيل المثال، قدم مركز السياسات الدولية من أجل النمو الشامل في البرازيل الذي يموله البرنامج العالمي استثمارات كبيرة في توسيع نطاق قاعدة جديدة للشراكات، تتماشى مع أعمال التعاون الإقليمي التي يسعى البرنامج الإنمائي لدعمها وتواصل تعزيز هذه الأعمال. والشراكات الجديدة، والحوارات السياساتية عبر الأقاليم، وتبادل المعارف فيما بين بلدان الجنوب هي أمور محورية في عمل مركز السياسات، الذي هو مرتبط بالفريق المعني بالفقر لدى البرنامج الإنمائي. وكما هو مذكور في تقرير التقييم، في عام ٢٠٠٩، تم الدخول في شراكة استراتيجية مع الصين من أجل إقامة تعاون ثلاثي لدعم البلدان النامية، لا سيما في أفريقيا. وقد أنشئت شراكة جديدة مع جمهورية كوريا من أجل إنشاء مركز سياسات الشراكات الإنمائية العالمية في سول التابع للبرنامج الإنمائي، وسيضطلع المركز بالتحليلات والأبحاث السياساتية بشأن الشراكات العالمية في التنمية الدولية. والبرنامج الإنمائي على ثقة من أن أنواع المبادرات هذه ستساعدنا في تعلم كيفية تعميق قاعدة الشراكات فيما بين بلدان الجنوب على نحو فعال من حيث التكلفة.

وبالمضي قدما سوف تعمل المكاتب الإقليمية التابعة للبرنامج الإنمائي على تقييم الشراكات الحالية والجارية من أجل الوقوف على المجالات التي يمكن إحداث تحسن بها. وبناء على إجراء التقييم هذا وعلى الممارسات الجيدة القائمة، سيتم تعزيز الشراكات الإقليمية والاستراتيجيات الإقليمية لتعبئة الموارد.

وسيستمر المديرون الإقليميون للبرنامج الإنمائي، بصفتهم رؤساء أفرقة المديرين الإقليميين العاملة ضمن أجهزة المجموعة الإنمائية للأمم المتحدة، في تعزيز أوجه التكامل الفعالة وبث ثقافة من التعاون فيما بين منظمات الأمم المتحدة العاملة بنشاط في كل منطقة إقليمية. وسيواصل البرنامج الإنمائي المشاركة بفعالية في الآلية التنسيقية الإقليمية، التي تعقدها اللجان الإقليمية التابعة للأمم المتحدة، والتشجيع على تواصل ثنائي الاتجاه مع هذه الهيئات دعما لعمل كل منها.

وختاما، سيعزز البرنامج الإنمائي مجالس الإدارة، وحسب الاقتضاء، المجالس الاستشارية للبرامج والمشاريع الإقليمية لكفالة أن تستمر جدوى التدخلات الإقليمية والأقاليمية عن طريق قدر أكبر من التشاور مع الشركاء وأصحاب المصلحة الرئيسيين.

الإجراءات الرئيسية	الإطار الزمني	الوحدات المسؤولة	التتبع: التعليقات	التتبع: الحالة
٢-١ تقييم الشراكات الإقليمية الحالية وإدماج الاستجابات في أطر جارية وجديدة للتعاون الإقليمي	مستمر	مراكز الخدمات الإقليمية، المكاتب الإقليمية		
٢-٢ كفالة التخطيط الملائم وتبادل خطط العمل فيما بين أفرقة المديرين الإقليميين والآلية التنسيقية الإقليمية بغية تعميق أوجه التآزر والتكامل، حسب الاقتضاء	لا يزال العمل جاريا	المكاتب الإقليمية ذات مراكز الخدمات الإقليمية		
٢-٣ تعزيز دور المجالس المواضيعية/المجالس الاستشارية في استعراض وتقييم مساهمة البرامج في النتائج المقصودة	كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١	المكاتب الإقليمية، مراكز الخدمات الإقليمية		

التوصية ٣ من توصيات التقييم – ينبغي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي تعزيز الثقافة المؤسسية التي تشجع على تعلم الدروس المستفادة على الصعيد الأقاليمي والتعاون البرنامجي لأن ذلك يضمن الاستفادة من المعارف المتأصلة إقليميا على نطاق المنظمة.

ينبغي ألا تصبح المناطق التي يحددها البرنامج الإنمائي منعزلة فيما يتعلق بالبرامج وبتبادل المعارف. ولا تقع البلدان التي تواجه مشاكل مشتركة أو عابرة للحدود دائما في المنطقة نفسها، وفي هذه الحالات يجب على البرنامج الإنمائي تيسير التعاون الأقاليمي. ويجب تعزيز تبادل المعارف على الصعيد الأقاليمي باستخدام الحوافز المؤسسية التي تعزز جهود البرنامج الإنمائي لإدارة المعارف على الصعيد العالمي. ويجب أيضا وضع حوافز للتشجيع على الاستفادة من المعارف والخبرات على الصعيد الإقليمي في التخطيط المؤسسي الاستراتيجي للبرنامج الإنمائي.

استجابة الإدارة: يمثل التعاون الإقليمي والأقاليمي جزءا لا يتجزأ مما يقوم به البرنامج الإنمائي باعتباره منظمة عالمية تسعى لمساعدة البلدان على تعجيل تقدمها صوب تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية. ويجري المضي قدما في بذل الجهود لتعزيز ثقافة مؤسسية تشجع استخلاص الدروس رأسيا وأفقيا وعلى التعاون البرنامجي. ويتضمن الأمر الأول استخدام المعارف على الصعيدين الإقليمي والقطري من أجل التعلم المؤسسي؛ ويتضمن الأمر الثاني الأنشطة الإقليمية والأقاليمية.

وقد اتخذت عدة إجراءات لتعزيز ممارسة وبنية المعارف، وهي مرتبطة بالمراكز الإقليمية ويكملها تنفيذ استراتيجية المنظمة لإدارة المعارف. وينص الإطار الرابع للتعاون العالمي على: '١' إرساء نهج ''فريق الممارسة الواحد'' لتحقيق التكامل في البرامج العالمية والإقليمية؛ '٢' اتخاذ نهج مؤسسي إزاء الهيكلة الإقليمية من أجل تعزيز تماسك وفعالية بنية

الممارسات. وخلال عامي ٢٠٠٩ و ٢٠١٠، تم نشر مجموعة موظفين مؤهلين من ”رواد الممارسات“ وهم مستشارون معنيون بالسياسات لديهم معارف محددة – في كل مركز إقليمي لتحقيق هدفين: تعزيز التجارب القطرية والإقليمية في سياق عالمي، وتقريب الخدمات الاستشارية السياساتية إلى شركائنا الوطنيين. وقد جرى نشر خبراء إدارة المعارف في جميع المراكز الإقليمية، حيث يكونون مسؤولين، ضمن جملة أمور، عن تعجيل عمليات تدوين المعارف الإقليمية والأقاليمية وتقاسمها.

الإجراءات الرئيسية	الإطار الزمني	الوحدات المسؤولة	التتبع: الحالة	التتبع: التعليقات
٣-١ زيادة أوجه التآزر بين البرامج العالمية والإقليمية من أجل تعزيز التعاون الأقاليمي	كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١	المكاتب الإقليمية، ومكتب السياسات الإنمائية، ومكتب منع الأزمات والتعافي.		
٣-٢ زيادة التعاون فيما بين المكاتب الإقليمية، وتعزيز نظم إدارة المعارف القائمة وهياكل الإدارة؛ واستعراض تكوين اللجنة الاستشارية للبرنامج العالمي	كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١	مكتب السياسات الإنمائية، ومكتب منع الأزمات والتعافي، ومراكز الخدمات الإقليمية		
٣-٣ إرساء طرق صريحة يمكن من خلالها أن تسترشد التوجهات وعمليات اتخاذ القرار المؤسسية بعمليات التعلم الإقليمية	بحلول نهاية عام ٢٠١١	مكتب السياسات الإنمائية، ومكتب منع الأزمات والتعافي، والمكتب التنفيذي، والمكاتب الإقليمية، والمكاتب القطرية		

التوصية ٤ من توصيات التقييم – ينبغي للبرنامج الإنمائي، من أجل زيادة الفعالية وتنمية القدرات، أن ينشئ مقر إدارة البرامج والمشاريع الإقليمية في موقع مناسب في المنطقة أو في المنطقة دون الإقليمية.

ينبغي أن تتولى مراكز الخدمات الإقليمية إدارة هذه البرامج الإقليمية الخمسة، حتى يتسنى لها الاستفادة من الديناميات الإقليمية والقدرة الإقليمية التعزيزية. وينبغي أن تقوم المشاريع الإقليمية بالقرب من المنتفعين منها، حيث أنها ستكون قادرة على الاستجابة بصورة أفضل للسياقات المتغيرة والاستفادة من القدرات الإقليمية على نحو أفضل. وينبغي أن يتم هذا، حيثما أمكن، مع المؤسسات الإقليمية على أن يعمل الممثل المقيم للبلد المضيف بمثابة الممثل الرئيسي للمشروع وفي الحالات التي توجد فيها المشاريع في مراكز الخدمات الإقليمية، ينبغي أن يكون لديها قدرات مكرسة لإدارة المشروع.

استجابة الإدارة: كما ورد في الفقرة ٨٦ من تقرير التقييم، تتولى مراكز الخدمات الإقليمية إدارة البرامج الإقليمية في آسيا والمحيط الهادئ وأوروبا ورابطة الدول المستقلة. وتدار البرامج الإقليمية لأفريقيا والدول العربية وأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي من المقر بشكل جزئي، ما يعكس اختلاف حالات تطور النهج الإقليمية الملاحظ في التقييم.

يقر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأن لكل منطقة تحديات وفرص خاصة بها، وأنها تتطلب نهجا يسترشد بالدروس

المستفادة من مناطق أخرى ولكن وفقا للاحتياجات المحددة الخاصة بالسياق الإقليمي. وهذا ما ينطبق بصورة أعم على كل من البرامج الإقليمية ومراكز الخدمات الإقليمية. وسيتم تحديد موقع المشاريع الإقليمية بناء على مضمونها وترتيبات التنفيذ، بهدف تعزيز الملكية القصوى على الصعيدين الإقليمي والقطري. وفيما يتعلق بالتوصية التي تنص على أنه كان ينبغي للمشاريع المقامة مع المراكز الإقليمية تخصيص قدرة لإدارة المشاريع، يقر البرنامج الإنمائي بأن القدرات المخصصة لإدارة المشاريع والخدمات الاستشارية متباينة على الرغم من الدعم المتبادل فيما بينها. وينبغي أن يتقاسم المستشارون لشؤون السياسات المسؤولية عن كيفية تنفيذ مشورتهم والنتائج التي أُحرزت، ولا بد أن يكونوا على علم بالطرائق التي تشكل دورهم الاستشاري وكيفية تنفيذ مشورتهم. وبالمثل يلتزم خبراء المشاريع بالإسهام ضمن مجال خبرتهم في تطوير الممارسة المؤسسية للبرنامج الإنمائي.

الإجراءات الرئيسية	الإطار الزمني	الوحدات المسؤولة	التتبع: الحالة	التتبع: التعليقات
٤-١ وضع معايير محددة، في إطار معايير إقليمية، لتحديد موقع البرامج الإقليمية وإدارة المشاريع الإقليمية، مع مراعاة احتياجات كل حالة في المجالات الموضوعية والاستراتيجية والتشغيلية والمتعلقة بالشراكة	تموز/يوليه ٢٠١١	المكاتب الإقليمية		

التوصية ٥ من توصيات التقييم – ينبغي للبرنامج الإنمائي تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد العادية المخصصة للبرامج الإقليمية من أجل التدخلات التي تسهم بشكل مباشر في تحقيق نتائج إنمائية وتقليل استخدامها لتحقيق نتائج مؤسسية داخلية.

ينبغي الاستفادة من الموارد العادية لإضافة قيمة إنمائية مباشرة عن طريق تخصيصها للمشاريع الإقليمية أو للخدمات الاستشارية المتعلقة بالسياسات التي تسهم بشكل واضح وملموس في تحقيق نتائج إنمائية. وينبغي التقليل إلى أدنى حد ممكن من استخدام الموارد العادية لتمويل دعم وظيفة إدارة المشاريع التي تضطلع بها المكاتب القطرية. وينبغي تمويل الدعم التقني للمكاتب القطرية للاضطلاع بهذه المهام اليومية من ميزانية الإدارة، وربما من خلال تحقيق المزيد من لامركزية قدرات الدعم التي يقدمها المقر إلى مراكز الخدمات الإقليمية حسب الاقتضاء، من مراكز الخدمات الإقليمية إلى المكاتب القطرية.

استجابة الإدارة: تهدف البرمجة الإقليمية إلى الإسهام في تحقيق نتائج إنمائية على المستويات القطرية ودون الإقليمية والإقليمية. وتقدم أطر التعاون الإقليمي، التي وافق عليها المجلس التنفيذي، تشكلية متنوعة من النهج ومزيج من الأصول لمواجهة التحديات الإنمائية الخاصة بكل منطقة. ويتم تعيين المستشارين لشؤون السياسات الممولين من خلال البرامج الإقليمية للعمل على أي من الأولويات الإقليمية أو القطرية، أو على الاثنين معا في بعض الحالات. ويتمثل الغرض الرئيسي منهم في أن يتاحوا لنظرائهم الإقليميين ودون الإقليميين والوطنيين على النحو المحدد والمقرر من خلال المشاريع

الإقليمية والبرامج القطرية وخطط العمل المتعلقة بالميزانية.

الإجراءات الرئيسية	الإطار الزمني	الوحدات المسؤولة	التتبع: التعليقات	التتبع: الحالة
٥-١ بناء على الاستعراض الهيكلي فإن النتائج ونموذج الأعمال (التوصية ٧)، تصقل المواءمات الوظيفية مع مصادر التمويل عند الضرورة	تمـــوز/يوليـــه ٢٠١١	المكاتب الإقليمية		

التوصية ٦ من توصيات التقييم – ينبغي للبرنامج الإنمائي الإبقاء على نظام مراكز الخدمة الإقليمية ضمن اختصاص المكاتب الإقليمية.

على الرغم من أن تشكيل الملاك الوظيفي وحافظة الأنشطة والخدمات قد يختلفان وفقا للسياق الإقليمي والطلبات، فمن المطلوب بذل جهود من أجل توحيد أدوات الإدارة ونُهجها، بما فيها الجهود المتصلة برصد إسهام ترتيبات مركز الخدمات الإقليمية وجدواها وكفاءتها. ويجب على المراكز تعزيز تواصلها وكفالة استفادتها من المعارف العالمية وإسهامها فيها وينبغي أن يتولى رئاسة مراكز الخدمات الإقليمية نائب مدير إقليمي على الأقل. وينبغي وقف الممارسة المتبقية في المراكز الإقليمية المتمثلة في التسلسل الإداري المزدوج، بما في ذلك رؤساء مجال الممارسة. وينبغي أن ينتظم جميع الموظفين في تسلسل إداري وحيد داخل مركز الخدمات الإقليمية، على أن يكونوا في الوقت نفسه مسؤولين عن الاتصال بالمعارف العالمية والإسهام فيها.

استجابة الإدارة: جميع مراكز الخدمات الإقليمية جزء لا يتجزأ من مكاتبها الإقليمية. ويقع الإشراف على مراكز الخدمات الإقليمية على عاتق المكاتب الإقليمية ذات الصلة. ويترأس جميع هذه المراكز نائب مدير إقليمي، يكون مسؤولا أمام المدير الإقليمي.

ويتفق البرنامج الإنمائي مع الحاجة إلى توحيد أدوات الإدارة ونهجها في إطار التطوير المستمر لهذه المراكز الراسخة. وبغية تسهيل تقديم الخدمات الاستشارية المتكاملة، ويعمل البرنامج الإنمائي على وضع نظام مشترك لتتبع الطلبات الواردة من المكاتب القطرية. وسيشمل ذلك جميع المستشارين، بصرف النظر عن أماكنهم، وجميع مجالات الممارسة. ويستند هذا النظام إلى الممارسات القائمة بالفعل في بعض مراكز الخدمات الإقليمية. وسيتم ربط هذا النظام العالمي للتتبع بالنظم الإدارية العالمية للمنظمة حيث يمكن رصد الإسهامات والأهمية والكفاءة ومقارنتها.

وثمة أيضا جهود جارية لتنظيم الطريقة التي يتيح بها البرنامج الإنمائي خدماته الاستشارية. وبوجود مراكز للتنسيق على الصعيد القطري، وقادة ومستشارين في مجال الممارسة في مراكز الخدمات الإقليمية، ومديرين في مجال الممارسة على الصعيد العالمي، فإن لدى البرنامج الإنمائي الآن بنية مؤسسية قادرة على تيسير ''هرمية معرفية'' مترابطة داخليا. وموقع القادة والمستشارين في مجال الممارسة على الصعيد الإقليمي أمر حيوي بالنسبة لهذه البنية. وإلى جانب إمكانيات أفرقة

العمل بين الأقران، سيكون البرنامج الإنمائي أكثر قدرة على دعم المؤسسات الشريكة على الصعيدين الإقليمي والقطري من أجل تحقيق النتائج الإنمائية. غير أن التحدي لا يزال قائما لتعزيز هذه الهيكلية من أجل التعلم من الدروس الإقليمية وتحسين التعاون البرنامجي الذي يخول تبادل المعارف بين الخدمات الاستشارية القطرية والإقليمية والعالمية. وتروج استراتيجية البرنامج الإنمائي لإدارة المعرفة لثقافة مؤسسية قائمة على التعلم من الدروس الإقليمية والتعاون البرنامجي (انظر الرد على التوصية ٣ من توصيات التقييم).

ورغم أن التقييم يشكك في ممارسة التسلسل الإداري المزدوج للقادة في مجال الممارسة في مراكز الخدمات الإقليمية، فإن البرنامج الإنمائي يعتقد أن ثمة أدلة محدودة لتبرير هذا الاستنتاج. ويقر البرنامج الإنمائي بالتحدي المتمثل في هذا المسار المزدوج. وحيث إن أولئك القادة يمثلون الركائز الأساسية لهيكل ممارسات العالم للبرنامج الإنمائي، فإنهم بحاجة إلى رابط موضوعي يربطهم برئيس مجال الممارسة في نيويورك. والتمييز الواضح بين المسائل ذات الصلة بالمكاتب القطرية (التي تقع ضمن اختصاص المكاتب الإقليمية) والمسائل المتصلة بالممارسة العالمية (ضمن اختصاص المكاتب المركزية) هو بالضبط ما يجعل مصفوفة العلاقة للقادة تعمل على نحو فعال.

الإجراءات الرئيسية	الإطار الزمني	الوحدات المسؤولة	التتبع: التعليقات	التتبع: الحالة
٦-١ إنشاء نظام تتبع مشترك عبر المراكز الإقليمية، يتم رصده على الصعيد العالمي	حزيران/يونيه ٢٠١١	مكاتب السياسات الإنمائية، ومنع الأزمات والتعافي ومكاتب التنظيم، ومراكز الخدمات الإقليمية		
٦-٢ استعراض ترتيبات الإبلاغ عن المصفوفة بشكل دوري لكفالة التكوين الأمثل بما يناسب تطوير بنية الممارسة والمعرفة	سنويا، ابتداء من كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١	مكاتب السياسات الإنمائية، ومنع الأزمات والتعافي، ومكتب الموارد البشرية		

التوصية ٧ من توصيات التقييم – ينبغي للبرنامج الإنمائي وضع نموذج استراتيجي مؤسسي للأعمال بحيث يغطي المستويات العالمي والإقليمي والقطري؛ ويتيح عملية لتخصيص الأموال والموارد البشرية تتسم بالاستدامة والشفافية؛ ويكفل عدم تكرار المهام والخدمات؛ وييسر وضع القدرات في أفضل مكان.

ينبغي للبرنامج الإنمائي الاعتراف بأن الاعتماد فقط على البرمجة الإقليمية والترتيبات المؤسسية أمر غير ممكن لتعزيز النتائج المترتبة على عمله ووجوده الإقليمي. وبالتالي يجب أن يكون نموذج الأعمال شاملا، وأن يعامل الهياكل البرامجية والمؤسسية داخل المنظمة ككل، وعلى جميع المستويات. وينبغي له أن يعترف بأوجه الترابط بين البرمجة والنتائج على الصُّعد القطرية والإقليمية والعالمية. وينبغي له أن يولي الأولوية لإنشاء قدرات حاسمة للمكاتب القطرية ينبغي تحديدها وتنفيذها. ويمكن للبرنامج الإنمائي، لدى وضع نموذج الدعم التقني التكميلي للمكاتب القطرية، الاستفادة من النُهج التي ثبتت صلاحيتها بما فيها مرفق البيئة العالمي، الذي يمول الخبرات التقنية المكرسة في المنطقة التي تسهم أيضا في المبادرات المؤسسية. وينبغي أن يعزز هذا النموذج الممارسات والنُهج الإقليمية الشاملة إزاء التنمية البشرية وشراكات الأمم المتحدة

على الصعيدين القطري والإقليمي. كما يجب أن يحمي نموذج البرنامج الإنمائي للأعمال تمويل البرامج الإقليمية وأن يوسع نطاقه، إلى أبعد حد ممكن، كي يتسنى لها الحفاظ على إسهامها في تحقيق نتائج إنمائية وزيادة ذلك الإسهام والاستعداد لمواجهة التحديات الناشئة.

استجابة الإدارة: يسلم البرنامج الإنمائي بالحاجة إلى مواصلة استعراض وصقل نموذجه الاستراتيجي للأعمال المؤسسية، على النحو المقترح في توصية التقييم، مع الاحتفاظ في الوقت ذاته بقدر كاف من المرونة للتكيف مع كل سياق إقليمي. ويواصل البرنامج الإنمائي سعيه جاهدا من أجل تحسين استراتيجياته وممارساته في مجال الأعمال، وذلك لتحقيق نتائج إنمائية عالية الجودة بطريقة هي الأكثر فعالية من حيث التكلفة. ويقع هذا الطموح في صميم خطة عمل المدير ويتسم بالأهمية الفائقة في بيئة اليوم المحدودة الموارد.

الإجراءات الرئيسية	الإطار الزمني	الوحدات المسؤولة	التتبع	
			الحالة	التعليقات
٧-١ وضع نموذج مؤسسي يستجيب لتوصيات عملية المراجعة الهيكلية المتصلة بالحضور الإقليمي	تموز/يوليه ٢٠١٢	على صعيد المؤسسة		
٧-٢ تمتين إدخال البيانات في نظام أطلس لتعزيز رصد مواقف الموظفين الذي يركز على المواقع، والمشاريع القائمة بين المقر ومراكز الخدمات الإقليمية والمواقع الفرعية	كانون الثاني/ ديسمبر ٢٠١١	على صعيد المؤسسة		