

Distr.: General  
26 June 2012  
Arabic  
Original: English

الجمعية العامة



الدورة السادسة والستون  
البند ١١٧ من جدول الأعمال  
متابعة نتائج مؤتمر قمة الألفية

## تقييم مستقل للدروس المستفادة من "توحيد الأداء"

### مذكرة من الأمين العام

وفقاً للفقرة ٢١ من قرار الجمعية العامة ٢٨٩/٦٤ المتعلقة بالاتساق على نطاق المنظومة، عين الأمين العام، بعد التشاور مع الدول الأعضاء، تسعة خبراء ليعملوا بصفتهم الشخصية، أعضاء في فريق التقييم الإداري لإجراء التقييم المستقل للدروس المستفادة من البرامج القطرية التجريبية لتوحيد الأداء.

ويتشرف الأمين العام بأن يقدم إلى الدول الأعضاء التقرير المتعلق بالتقييم المستقل، كما قدمه رئيس فريق التقييم الإداري إلى رئيس الجمعية العامة في ١٢ حزيران/يونيه ٢٠١٢.



الرجاء إعادة استعمال الورق



## رسالة مؤرخة ١٢ حزيران/يونيه ٢٠١٢ موجهة من رئيس فريق التقييم الإداري إلى رئيس الجمعية العامة يحيل بها تقرير التقييم المستقل للدروس المستفادة من "توحيد الأداء"

بصفتي الرئيس المنتخب لفريق التقييم الإداري لإجراء التقييم المستقل للدروس المستفادة من مبادرة توحيد الأداء، المعين من قبل الأمين العام، يشرفني أن أقدم لكم تقرير التقييم النهائي.

موجب الترتيبات المخصصة لهذا التقييم، التي أقرتها الجمعية العامة في الفقرة ٢١ من قرارها ٢٨٩/٦٤، سوف يقدم تقرير التقييم إلى رئيس الجمعية العامة خلال الدورة السادسة والستين.

ووفقا لقواعد ومعايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، تقتضي تقارير التقييم استجابة واضحة من جانب السلطات التنفيذية والإدارية التي وُجِّهت إليها التوصيات الواردة فيها. وأحيل أيضا نسخة من التقرير إلى الأمين العام.

وأود أن أشكركم على تفضلكم بإدراج معلومات عن التقييم المستقل في موقعكم على الشبكة: <http://www.un.org/en/ga/president/66/>. ونظرا لاهتمام الدول الأعضاء الشديد في التقييم، أعرب لكم عن الامتنان الشديد على استخدام أداة الاتصال هذه.

أعرب لكم مرة أخرى عن شكري لما قدمتموه من دعم للتقييم المستقل، وتقبلوا فائق احترامي.

(توقيع) ليليان فلوريس أورتيجا رودريغيز

رئيس فريق التقييم الإداري

## تقرير التقييم المستقل للدروس المستفادة من "توحيد الأداء"

موجز

يلخص هذا التقرير نتائج التقييم المستقل للدروس المستفادة من "توحيد الأداء" التي أجريت في الفترة ٢٠١١-٢٠١٢ عملاً بطلب الجمعية العامة الوارد في الفقرة ١٣٩ من قرارها ٢٠٨/٦٢ والفقرة ٢١ من قرارها ٢٨٩/٦٤.

ويعرض التقرير الجوانب الأساسية لمبادرة توحيد الأداء (الفرع الأول)، وولاية التقييم وطريقته والغرض منه وهدفه ونطاقه ومنهجيته (الفرع الثاني)، والشكل الذي يتخذه توحيد الأداء (الفرع الثالث) والنتائج (الجزء الرابع) والخلاصة (الفرع الخامس)، والتوصيات (الفرع السادس)، والدروس المستفادة (الفرع السابع)، والملاحظات الختامية (الفرع الثامن).

ويستند هذا التقرير الموجز إلى تقرير التقييم الكامل الذي أعده فريق من الخبراء الاستشاريين، والذي يحتوي على أدلة واسعة النطاق وتحليل وفقاً لقواعد ومعايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم.

## أولا - معلومات أساسية بشأن "توحيد الأداء"

١ - برز نهج توحيد الأداء من عملية اتخاذ القرار على النطاق الحكومي الدولي في ما يتعلق بالأنشطة التنفيذية لجهاز الأمم المتحدة الإنمائي. وفي القرارات المتعلقة بالاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل ثلاث سنوات<sup>(١)</sup>، التي اعتمدت في عام ٢٠٠٤ وعام ٢٠٠١ وعام ٢٠٠٧، دعت الجمعية العامة إلى تعزيز الجهاز. وتشمل مبادرة "توحيد الأداء" محاولات تجريبية للاستجابة لتلك الأحكام.

٢ - تتضمن الوثيقة الختامية لاجتماع القمة العالمي لعام ٢٠٠٥ اقتراحات بشأن جعل جهاز الأمم المتحدة الإنمائي أكثر تماسكا وفعالية وأهمية. وقد أوصت الدول الأعضاء بإجراء إصلاحات تنفيذية تهدف إلى تعزيز نتائج الأنشطة القطرية للأمم المتحدة من خلال تدابير من قبيل تعزيز دور المسؤول المقيم الأقدم، سواء كان الممثل الخاص أو المنسق المقيم أو منسق الشؤون الإنسانية، وإطار مشترك للإدارة والبرمجة والرصد.

٣ - وفي الوثيقة الختامية لاجتماع القمة العالمي، دعت الجمعية العامة الأمين العام إلى مواصلة تعزيز إدارة الأنشطة التنفيذية للأمم المتحدة، وتنسيقها، وإلى تقديم مقترحات من أجل إحكام قبضة الإدارة في الكيانات العاملة في ميادين التنمية وتقديم المساعدة الإنسانية والبيئة، لتنظر فيها الدول الأعضاء. واستجابة لذلك، عين الأمين العام الفريق الرفيع المستوى المعني بالاتساق على نطاق منظومة الأمم المتحدة، الذي أصدر تقريره المعنون "توحيد الأداء"، في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٦ (انظر A/61/583).

٤ - تمثلت إحدى التوصيات الرئيسية للفريق الرفيع المستوى في أن توحد منظومة الأمم المتحدة أداؤها على المستوى القطري. ويشمل ذلك اعتماد "العناصر الأربعة"، وهي قائد واحد وبرنامج واحد، وميزانية واحدة، وعند الاقتضاء، مكتب واحد.

٥ - وقد تم تصور هذا الاقتراح في إطار تعزيز التقدم نحو تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية وغيرها من الأهداف الإنمائية المتفق عليها دوليا. وتضمن التقرير أيضا مقترحات بعيدة المدى تتعلق باتخاذ ترتيبات جديدة بشأن الحوكمة والتمويل على المستوى المركزي لدعم اتباع نهج لتوحيد الأداء.

٦ - على الرغم من أن الدول الأعضاء لم توافق على معظم توصيات الفريق الرفيع المستوى، فقد كانت المقترحات حافزا على اتخاذ قرارات الأعوام ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩

(١) القرارات ٢٠١/٥٦ و ٢٥٠/٥٩ و ٢٠٨/٦٢. واعتبارا من عام ٢٠١٢، أصبح التقييم الشامل للسياسات لاستعراض الأنشطة التنفيذية عملية تجري كل أربع سنوات بدلا من ثلاث سنوات.

و ٢٠١٠ بشأن تحقيق الاتساق على نطاق المنظومة (القرارات ٢٧٢/٦٢ و ٣١١/٦٣ و ٢٨٩/٦٤).

٧ - في نهاية عام ٢٠٠٦، أعلن الأمين العام رسمياً أن ثنائي دول تطوعت لتجريب مبادرة توحيد الأداء. وهذه البلدان هي: ألبانيا وأوروغواي وباكستان وجمهورية ترازيا المتحدة والرأس الأخضر ورواندا وفييت نام وموزامبيق. وطلب الأمين العام من رئيس مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية قيادة الجهود مع الرؤساء التنفيذيين للمجموعة للمضي قدماً في مبادرة "أمم متحدة واحدة" بناء على أساس ما أبدته البلدان المستفيدة من البرامج من اهتمام في هذا الصدد.

٨ - وكان الغرض من البرامج التجريبية هو إتاحة الفرصة لمنظومة الأمم المتحدة، بالتعاون مع الحكومات المضيفة، ودعمًا للأهداف الإنمائية على الصعيد الوطني، لوضع نهج من شأنها أن تعزز الترابط والكفاءة والفعالية على الصعيد القطري، ولخفض تكاليف المعاملات على الشركاء الوطنيين، واختبار أفضل ما يمكن عمله في حالات البلدان المختلفة.

٩ - وكانت أنشطة توحيد الأداء قد بدأت في أوائل عام ٢٠٠٧. وكان ممثلو حكومات ثمانية بلدان رائدة، فضلاً عن البلدان الأخرى التي اعتمدت طوعاً مبادرة توحيد الأداء، اجتمعوا في مابوتو، في عام ٢٠٠٨، وفي كيغالي، في عام ٢٠٠٩، وفي هانوي، في عام ٢٠١٠، وفي مونتيفيديو، في عام ٢٠١١، لتبادل الخبرات والدروس المستفادة، وللنظر في سبل المضي قدماً.

١٠ - وفي عام ٢٠٠٧، أجرى فريق التقييم التابع للأمم المتحدة دراسة بشأن قابلية برامج توحيد الأداء التجريبية للتقييم. وفي عام ٢٠١٠، أجرى سبعة من البلدان الثمانية الرائدة (ألبانيا وأوروغواي وجمهورية ترازيا المتحدة والرأس الأخضر ورواندا وفييت نام وموزامبيق) عمليات تقييم قطرية واسعة النطاق.

## ثانياً - التقييم المستقل لمبادرة توحيد الأداء

### ألف - الولاية المنوطة بعملية التقييم

١١ - كانت الجمعية العامة هي التي أصدرت في الأصل تكليفاً بإجراء تقييم مستقل لمبادرة توحيد الأداء، وذلك في قرارها ٢٠٨/٦٢ المؤرخ ١٩ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٨ المتعلق بالاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل ثلاث سنوات. وقد أكدت الجمعية العامة تلك الولاية في الفقرة ٢١ من قرارها ٢٨٩/٦٤ المؤرخ ٢٢ تموز/يوليه ٢٠١٠ الصادر بشأن تحقيق الاتساق على نطاق المنظومة.

١٢ - وعموجب القرار ٢٨٩/٦٤ أيدت الجمعية العامة طريقة إجراء التقييم المستقل التي اقترحها الأمين العام. وقد عهد القرار بمسؤولية الإشراف على التقييم إلى فريق من خبراء التقييم يقوم على التوازن الإقليمي، وإلى فريق التقييم الإداري، تسنده أمانة تابعة له، وفريق من الخبراء الاستشاريين. وترد أسماء أعضاء فريق التقييم الإداري في قائمة متضمنة في مرفق هذا التقرير.

## باء - الغرض من التقييم وهدفه ونطاقه

١٣ - الغرض النهائي من التقييم المستقل هو أن يتم، في أواخر عام ٢٠١٢، وضع الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات في ما يتعلق بالأنشطة التنفيذية من أجل التنمية، فضلا عن العمليات الحكومية الدولية الأخرى المتعلقة بالاتساق على نطاق المنظومة.

١٤ - والهدف العام من التقييم هو تقييم مساهمة توحيد الأداء وقيمه المضافة، واستخلاص الدروس المستفادة التي تكتسب أهمية بالنسبة لمنظومة الأمم المتحدة. فالهدف منه هو إجراء تقييم توليفي للدروس المستفادة من التجارب الرائدة، لا تقييم مقارن للأداء في مختلف البلدان. ولتقييم التقدم المحرز بوجه عام في توحيد الأداء، استخدم التقييم معايير الأهمية والكفاءة والفعالية والاستدامة.

١٥ - ويغطي التقييم الفترة من عام ٢٠٠٦ (السنة التي سبقت البدء بمبادرة توحيد الأداء) إلى عام ٢٠١١. وقد صدر تكليف به لتقييم ما يلي: (أ) مبادرات توحيد الأداء الطوعية في البلدان الثمانية الرائدة، و (ب) التقدم المحرز في التجارب الرائدة وعملياتها وسياقاتها، فضلا عن الدروس المستفادة منها، و (ج) التحديات المتبقية أمام مبادرة توحيد الأداء، إلى جانب المسائل التنظيمية المتعلقة بإصلاح الأمم المتحدة والمتصلة أو الناجمة عن "توحيد الأداء" في المقر وعلى الصعيدين الإقليمي والقطري.

١٦ - ولا يشمل التقييم ما يسمى بالبلدان الإضافية القادرة على المبادرة الذاتية التي اختارت أن تعتمد مبادرة توحيد الأداء أو عناصر منها؛ ولا هو يأخذ في الاعتبار البلدان التي اعتمدت أطر عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية التي خضعت لعملية إصلاح. علاوة على ذلك، فإنه لا يقيّم الأداء العام لجهاز الأمم المتحدة الإنمائي في آحاد البلدان الرائدة أو على نطاق البلدان الرائدة.

## جيم - مسائل التقييم الرئيسية

١٧ - استنادا إلى الإطار المرجعي للتقييم المستقل، شكلت مجموعة مسائل التقييم الرئيسية التالية أساس العمل في هذا الشأن:

- ما هي النوايا الأصلية التي كانت وراء مبادرة "توحيد الأداء"؟
- لماذا تطوعت البلدان؟ وكيف يمكن أن تكون النوايا من توحيد الأداء ذات صلة بالظروف القطرية لهذه البلدان؟
- ما هي العمليات والموارد التي حددت من أجل تفعيل مبادرة "توحيد الأداء" على الصعيد القطرية والإقليمية والعالمية؟
- ما الذي حدث على المستوى القطري، وكيف أثر السياق في طريقة تنفيذ مبادرة "توحيد الأداء"؟
- ما هي أهم التغييرات (على المستويات القطرية والإقليمية والعالمية) التي ساهمت في إحداثها مبادرة "توحيد الأداء"، مع إدراك الأهداف المرجوة، وهل كانت هناك أي نتائج غير مقصودة؟ وكيف حدثت تلك التغييرات والنتائج ولماذا؟
- بأي طرق قدمت منظومة الأمم المتحدة (بوجه خاص، مقار كيانات منظومة الأمم المتحدة) الدعم: و/أو قيدت عملية تنفيذ مبادرة "توحيد الأداء" ونتائجها - أو أسفرت عن نتائج غير مقصودة؟
- ما هي الدروس الرئيسية، استنادا إلى المساهمات الإيجابية لمبادرات "توحيد الأداء" أو التحديات التي واجهتها، التي يمكن المضي بها قدما في أعمال منظومة الأمم المتحدة في المستقبل؟

## دال - نهج قائم على نموذج نظرية التغيير

- ١٨ - ورد في تقرير الفريق الرفيع المستوى مفهوم المبادئ الأربعة لمبادرة توحيد الأداء، وهي: برنامج واحد، وقائد واحد، وإطار ميزانية واحد، ومكتب واحد. وتمثل هذه المبادئ الإطار الأصلي لمبادرة توحيد الأداء. ويستند النهج المفاهيمي للتقييم إلى هذه المبادئ الأربعة.
- ١٩ - إلا أنه تبيّن أن هناك استراتيجيات أخرى تكتسب أهمية أثناء التنفيذ، ولا سيما مفهوم "صوت واحد"، الذي يتميز عن مفهوم "قائد واحد"، ومفهوم "صندوق واحد" الذي يختلف عن مفهوم "إطار ميزانية واحد" (أو "ميزانية واحدة"). ومن الناحية العملية،

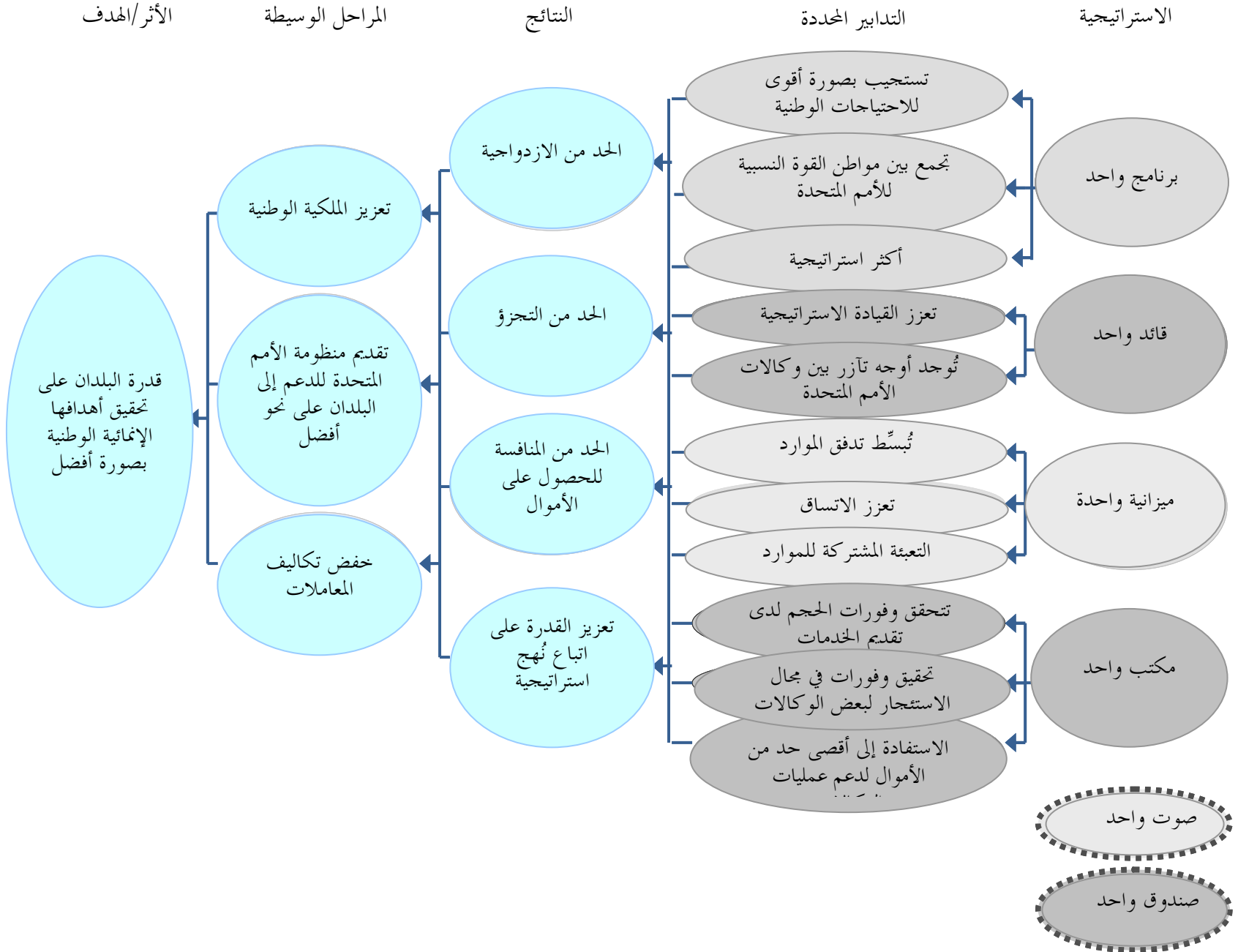
اعتمدت ستة مبادئ في معظم البلدان الرائدة في تطبيق مبادرة توحيد الأداء. وجرى الإقرار بذلك لدى جمع البيانات وتحليل التقييم.

٢٠ - ونظراً لعدم وجود إطار مشترك متفق عليه لتنفيذ مبادرة توحيد الأداء يتجاوز نطاق التعريف العام لمبادئ توحيد الأداء، من الضروري أولاً، لأغراض التقييم، وضع نموذج أساسي يجري في ضوئه تقييم آثار هذه المبادرة على الصعيد القطري وصعيد منظومة الأمم المتحدة، وهو نموذج نظرية التغيير (انظر الشكل أدناه).

٢١ - ويظهر هذا النموذج المسار الذي تعتمزم البلدان الرائدة سلوكه لتحقيق الهدف النهائي، وهو تعزيز قدرتها على التصدي لتحقيق الأهداف الإنمائية الوطنية. وتعرض هذه النظرية مختلف مستويات التدابير والنتائج على المستوى القطري للمضي قدماً نحو بلوغ هذا الهدف.



## نظرية تغيير عامة لأغراض مبادرة توحيد الأداء على المستوى القطري



٢٢ - والغرض من تطبيق المبادئ الأربعة لمبادرة توحيد الأداء وما يتصل بها من تدابير هو الإسهام في النتائج الأربعة المباشرة وهي: الحد من الازدواجية، والحد من التجزؤ، والحد من التنافس للحصول على الأموال، وتعزيز القدرة على اتباع نهج استراتيجية.

٢٣ - ولن تحقق هذه النتائج المباشرة مجد ذاتها الهدف النهائي، وهو تعزيز قدرة البلدان على تحقيق الأهداف الإنمائية الوطنية. وسيلزم تحقيق نتائج أعلى مستوى أو مراحل متوسطة لتكون مسالك نحو بلوغ ذلك الهدف.

٢٤ - وقد حددت ثلاث مراحل متوسطة وهي: تعزيز الملكية الوطنية، وتقديم منظومة الأمم المتحدة الدعم للبلدان على نحو أفضل، وخفض تكاليف المعاملات. وفي حال تحققت كل هذه المراحل بالقدر الكافي، فإنها ستعزز بشدة بلوغ الهدف، مع أنها قد لا تكون كافية لبلوغه.

## هاء - المنهجية

٢٥ - خلال مرحلة البداية التي دامت ثلاثة أشهر، أجري استعراض منهجي لمصادر البيانات الثانوية، ومنها ما يلي: (أ) وثائق معلومات أساسية متعلقة بمنظومة الأمم المتحدة؛ (ب) التقييمات القطرية التي أجريت في سبعة من البلدان الثمانية الرائدة في تطبيق المبادرة<sup>(٢)</sup>، والتي خضعت لتقييم دقيق في ما يتعلق باستقلاليتها ومصداقيتها وفائدتها بالنسبة إلى التقييم المستقل؛ (ج) وثائق متصلة بتطبيق المبادرة التجريبية لتوحيد الأداء في باكستان؛ (د) وثائق متصلة بالمسائل العامة التي نشأت عن تقديم الدعم إلى مبادرات توحيد الأداء أو التي أثارها هذه المبادرات على مستوى المقار والمستويات الإقليمية.

٢٦ - وخلال مرحلة التنفيذ التي دامت ستة أشهر، شكل نهج نظرية التغيير المبين أعلاه أساس منهجية التقييم بوجه عام. وقد شكل هذا النهج عنصراً رئيسياً في إعداد مبادئ توجيهية لجمع البيانات على المستوى القطري والمستويات الأخرى، وفي تحليل ما أنجز، وما دعا لإنجازه، وما تحقق من نتائج، داخل البلدان وفيما بينها. وأتاحت هذه العملية تجميع البيانات وتحليلها للرد على أسئلة التقييم الرئيسية ولتقييم أداء مبادرة توحيد الأداء في ضوء معايير التقييم.

٢٧ - وأجريت زيارات إلى البلدان الثمانية الرائدة في تطبيق المبادرة لجمع البيانات الرئيسية من الحكومات، وأصحاب المصلحة الوطنيين الآخرين، ومكاتب المنسقين المقيمين، وأفرقة الأمم المتحدة القطرية. وتم الحصول أيضاً على أدلة وقائعية قوية عن طريق دراسة استقصائية

(٢) ألبانيا، وأوروغواي، وجمهورية تنزانيا المتحدة، والرأس الأخضر، ورواندا، وفييت نام، وموزامبيق.

عن ممارسات التمويل وتسيير الأعمال أنجزتها جميع مكاتب المنسقين المقيمين في البلدان الرائدة في تطبيق المبادرة وأفرقة الأمم المتحدة القطرية. وأجريت مقابلات مع أصحاب المصلحة على المستويات الإقليمية (بانكوك، وبنما، وجنيف) وعلى مستويات المقار (جنيف، وروما، وفيينا، ونيويورك)، ومع موظفي البعثات الدائمة للدول الأعضاء في نيويورك.

٢٨ - وتم التدقيق في جميع البيانات والثبت من صحتها من مصادر متعددة وإخضاعها للمزيد من التحليل بالاستناد إلى نظرية التغيير للتوصل إلى استنتاجات ورفع توصيات واستخلاص الدروس المستفادة بشأن البلدان الثمانية الرائدة في تطبيق المبادرة وتفاعلها مع الأجزاء الأخرى من منظومة الأمم المتحدة.

٢٩ - ويستند هذا التقرير الموجز إلى تقرير تقييم كامل يتضمن أدلة مستفيضة من جميع المصادر. ويشمل التقرير الكامل ورقات معلومات قطرية مفصلة صدقت عليها مكاتب المنسقين المقيمين وأفرقة الأمم المتحدة القطرية في البلدان الرائدة في تطبيق المبادرة.

#### واو - إجراء مشاورات مع أصحاب المصلحة

٣٠ - قدمت البلدان الرائدة في تطبيق المبادرة والدول الأعضاء الأخرى إلى جانب أعضاء مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، واللجنة الإدارية الرفيعة المستوى، ولجنة الأمم المتحدة الرفيعة المستوى المعنية بالبرامج، وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم تعليقات مستفيضة نظر فيها لدى وضع كلا التقريرين في صيغتهما النهائية. غير أن الآراء التي أعرب عنها في كلا التقريرين هي آراء فريق التقييم الإداري، استناداً إلى أدلة جمعها فريق من الخبراء الاستشاريين.

#### زاي - القيود

٣١ - شكل تنوع النهج في تنفيذ مبادرة توحيد الأداء تحدياً للتقييم المستقل. وتعذر تعميم الاستنتاجات والخلاصات نظراً إلى شدة تنوع السياقات القطرية.

٣٢ - ويتطلب تقييم نتائج السياسات والبرامج والخطط عادة تحديد الحالة بدقة قبل تنفيذها. إلا أن البيانات المرجعية تعذرت إلى حد كبير.

٣٣ - ولم يتيسر في معظم الحالات الحصول على المعلومات المتعلقة بالنتائج البرنامجية وممارسات تسيير الأعمال. وتعثرت عملية تجميع البيانات والتدقيق بأكثر من طريقة في المعلومات الواردة من مصادر مختلفة بسبب أوجه التضارب في بارامترات إدارات البرامج وممارساتها، وتنوع الرصد والتقييم، والاختلافات في أطر الميزانيات، وعدم تساوق نظم المعلومات الإدارية وعدم اكتمالها، لا سيما في ما يتعلق بالمعلومات المالية.

٣٤ - ولم تستحدث المجموعة الإنمائية منهجية لقياس تكاليف المعاملات سوى في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٠. ولم تطبق أفرقة الأمم المتحدة القطرية هذه المنهجية على نطاق واسع. ولذلك، فالبيانات التي تقيس تكاليف المعاملات محدودة جداً.

### ثالثاً - نسق مبادرة توحيد الأداء

#### ألف - على مستوى البلدان الرائدة في تطبيقها

٣٥ - وفقاً للتصنيفات الحالية للبنك الدولي، فإن بلدين من البلدان الثمانية الرائدة في تطبيق المبادرة هما من يأتيان من ضمن الشريحة العليا من البلدان ذات الدخل المتوسط (ألبانيا وأوروغواي)، وثلاثة ضمن الشريحة الدنيا من البلدان ذات الدخل المتوسط (باكستان، والرأس الأخضر، وفييت نام)، وثلاثة ضمن البلدان ذات الدخل المنخفض (جمهورية تنزانيا المتحدة، ورواندا، وموزامبيق). وتفسر حالة الدخل في هذه البلدان إلى حد ما الاختلافات الكبيرة بينها من حيث مستويات المساعدة الإنمائية الرسمية، وما تقدمه الأمم المتحدة من مساعدة إنمائية ودعم إنمائي عن طريق مبادرة توحيد الأداء.

٣٦ - واتباع جميع البلدان الرائدة في تطبيق مبادرة توحيد الأداء استراتيجيات "البرنامج الواحد"، و"القائد الواحد"، و"إطار الميزانية الواحد"، و"الصندوق الواحد". وقد أضاف معظم هذه البلدان أيضاً استراتيجية "الصوت الواحد" باعتبار تلك الاستراتيجية نهجاً متميزاً عن استراتيجية "القائد الواحد". والقصد من عنصر "المكتب الواحد" هو تعزيز اشتراك مكاتب الأمم المتحدة في موقع واحد، إلى جانب اعتماد إجراءات مشتركة للحد من تكاليف المعاملات.

٣٧ - وقد نُفذت استراتيجية "البرنامج الواحد" بصور مختلفة في البلدان الرائدة في تطبيق المبادرة. ويتعلق أحد التطورات الاستراتيجية الرئيسية بتنفيذ برامج مشتركة. ومع أن هذه البرامج اعتمدت بصورة متجانسة في الجيل الأول من "البرامج الواحدة" (مع اختلافات عديدة في الإدارة والتنفيذ)، فقد بدأ بعض التباين يظهر في الجيل الثاني منها. وانتقل بعض البلدان من إطار للمساعدة الإنمائية للأمم المتحدة إلى برنامج للمساعدة الإنمائية للأمم المتحدة، ورافق ذلك عادة انتقال من البرامج المشتركة إلى البرمجة المشتركة. وبرزت اختلافات أخرى على مستوى الرقابة والإدارة عموماً، في جملة أمور منها المشاركة الرسمية للحكومات في تخطيط البرامج وتخصيص الموارد، واستخدام أفرقة تنسيق مواضيعية، وعمليات التكليف بإجراء تقييمات قطرية.

٣٨ - وأتاحت استراتيجية "القائد الواحد" لأفرقة الأمم المتحدة القطرية العمل معاً في مجال البرمجة وتخصيص الموارد. ومع أن وظيفة المنسق المقيم موجودة في الأغلبية العظمى للبلدان التي تستفيد من خدمات منظومة الأمم المتحدة، فقد اكتسبت المزيد من الأهمية في البلدان التي تطبق مبادرة توحيد الأداء. ورافق التطور في عدد من المبادرات التجريبية اتفاق أعضاء أفرقة الأمم المتحدة القطرية طوعاً على التقيد بمدونة قواعد سلوك تنظم العلاقة بين مصالحهم التنظيمية الفردية والمصالح التنظيمية للفريق القطري ككل. ويعزز تعيين مديرين قطريين لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي جدار الحماية الوظيفية بين المنسق المقيم للأمم المتحدة والممثل المقيم لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

٣٩ - وعلى الرغم من أن استراتيجية "الصوت الواحد" ليست جزءاً من مبادرة توحيد الأداء بصورة رسمية، فقد أدرجت في مختلف مراحل جميع المبادرات التجريبية. ويعتبر بعض البلدان في هذه الاستراتيجية عنصراً فرعياً لاستراتيجية "القائد الواحد"، في حين تنظر بلدان أخرى إليها باعتبارها عنصراً متميزاً بكل معنى الكلمة. وتعتبر جميع البلدان المواقف المشتركة المتعلقة بالسياسات جزءاً من استراتيجية "الصوت الواحد". ولا تزال عناصر أخرى قيد التطوير في بعض البلدان - مثل إضفاء الطابع الرسمي على أفرقة الاتصال المشتركة والمواقع الشبكية المشتركة.

٤٠ - واعتمد جميع البلدان استراتيجية "إطار الميزانية الواحد" التي يقصد بها كفالة شفافية الأنشطة والنتائج المزمع تحقيقها، وتحديد الثغرات في ما يتعلق بالموارد والتمويل، وتحسين الأداء. وشكلت التعبئة المشتركة للموارد لتحقيق النتائج المتفق عليها في إطار استراتيجية البرنامج الموحد ابتكاراً رئيسياً في جميع المبادرات التجريبية.

٤١ - وأصبحت استراتيجية "الصندوق الواحد" حافزاً لاتباع نهج شامل في عمل الأمم المتحدة، يضم طائفة أوسع من المنظمات، سواء كانت كبيرة أو صغيرة الحجم، مقيمة أو غير مقيمة. وتشكل استراتيجية "الصندوق الواحد" مجعاً مشتركاً للموارد الإضافية المستخدمة في بعض البلدان لجمع المزيد من الأموال من أجل تنفيذ استراتيجية "البرنامج الواحد"، ويفضل أن تكون على حد سواء متعددة السنوات وغير مخصصة. ويتنوع حجم استراتيجية الصندوق الموحد كثيراً، مع ما يترتب على ذلك من آثار هامة على استراتيجية "البرنامج الواحد". وقد منح الحكومات المزيد من المرونة لاستخدام المساعدة التي تقدمها الأمم المتحدة في المجالات المبتكرة التي لم تتناولها أطر المساعدة الإنمائية السابقة.

٤٢ - وقدمت خمس عشرة جهة مانحة<sup>(٣)</sup> الدعم لاستراتيجية "الصندوق الواحد" ونافذة التمويل الموسعة، وبلغ هذا الدعم ما مجموعه ٥٨٥ مليون دولار من دولارات الولايات المتحدة في الفترة الممتدة بين عام ٢٠٠٨ وعام ٢٠١١. وقامت خمس جهات مانحة بتغطية ٨٣ في المائة من جميع الالتزامات وهي: إسبانيا، وكندا، والنرويج، والمملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية، وهولندا.

٤٣ - وتستند عملية تخصيص الأموال للمنظمات إلى اتفاقات تتعلق بأدوار ومسؤوليات كل جهة مشاركة في استراتيجية "البرنامج الواحد"، واحتياجات التمويل، وأداء البرامج المعنية. وفي معظم البلدان الرائدة في تطبيق المبادرة، تدعم استراتيجية "البرنامج الواحد" بشدة إطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية السابق، وتعكس أهمية الصناديق والبرامج. وعلى نطاق جميع هذه البلدان الرائدة، تلقت الصناديق والبرامج ٦٧ في المائة من الموارد، مقارنة بنسبة ٢٩ في المائة للوكالات المتخصصة، و ٤ في المائة للوكالات غير المقيمة.

٤٤ - ولم تنفذ استراتيجية "المكتب الواحد" على نحو موحد، مع أن جميع البلدان الرائدة في تطبيق المبادرة اتبعت تدابير ترمي إلى تبسيط إجراءات تسيير الأعمال ومواءمتها. وركز هذا المفهوم على مجالات منها المشتريات والاستقدام ونظم تكنولوجيا المعلومات.

## باء - مستويات تنفيذ المبادرة على نطاق المنظومة

٤٥ - أُطلِّقت مبادرة "توحيد الأداء" في عام ٢٠٠٧ وسط إصلاحات أوسع نطاقاً أجريت في إطار متابعة نتائج القمة العالمية لعام ٢٠٠٥. وفي ذلك الوقت، اضطلعت منظمات كثيرة في الأمم المتحدة بإصلاحات هيكلية وسياساتية كبرى خاصة بها، متأثرة بعمليات الإصلاح والمفاهيم الأوسع نطاقاً، ومشجعة على ترسيخ روح الاتساق على نطاق المنظومة. واتسمت هذه الجهود بتضافرها وتعزيز أحدها الآخر، حيث سعت فرادى المنظمات إلى ربط إصلاحاتها الداخلية بجهود تحقيق الاتساق على نطاق المنظومة. وفي الوقت

(٣) إسبانيا، وأستراليا، وأيرلندا، والسويد، وسويسرا، وفرنسا، وفنلندا، وكندا، ولكسمبرغ، والمملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية، والنرويج، والنمسا، ونيوزيلندا، وهولندا، والاتحاد الأوروبي. وتعتبر حكومة السويد والوكالة السويدية للتعاون في مجال التنمية الدولية في هذا الرقم جهة مانحة واحدة، وحكومة سويسرا والوكالة السويسرية للتعاون والتنمية جهة مانحة واحدة، مع أن بوابة مكتب الصناديق الاستثمارية المتعددة الشركاء تظهرها تحت حسابات منفصلة. ولا يأخذ مجموع هذا التمويل في الحسبان الموارد المخصصة لمكاتب تنسيق العمليات الإنمائية وبعض الوكالات المتخصصة، والدعم الإضافي المقدم من بعض الجهات المانحة التي انتدبت موظفين فنيين على أساس محدد زمنياً في بعض مكاتب المنسقين المقيمين (كما حصل في فييت نام).

نفسه، كَثَّفَتِ فرادى منظمات الأمم المتحدة مشاركتها في الآليات المشتركة بين الوكالات، من خلال مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية بشكل رئيسي.

٤٦ - ورغم أن عمليات الإصلاح كانت محددة وفق سياقات فرادى المنظمات، فقد انطوت على بعض العناصر المشتركة فيما بينها. وشملت هذه الأخذ بمبادئ الإدارة القائمة على النتائج على جميع المستويات، واعتماد توجه نحو تطبيق اللامركزية، وتعزيز القدرات على الصعيدين الإقليمي والقطري، ووضع خطط استراتيجية متوسطة الأجل، وتبسيط ومواءمة الممارسات في العمل.

٤٧ - وأسهمت مبادرات "توحيد الأداء" في عملية الإصلاح الجارية على المستويات العليا في المنظومة (خاصةً المجموعة الإنمائية) وداخل فرادى كيانات الأمم المتحدة. وفي عام ٢٠٠٨، أنشأت المجموعة الإنمائية نظام الإدارة والمساءلة. وهذا النظام، الذي يستند إلى اتفاقات سابقة أبرمت بين الوكالات، يقدم للأمم المتحدة نظاماً للإدارة أكثر تماسكاً وفعالية. وهو يسعى إلى موازنة مبدأ المساءلة المتبادلة بين المنسق المقيم وفريق الأمم المتحدة القطري (المساءلة الأفقية)، مع المسؤولية والمساءلة المباشرتين لفرادى الممثلين تجاه المنظمات التي ينتمون إليها (المساءلة الرأسية).

٤٨ - وقد اقترن نظام الإدارة والمساءلة بمجموعة من الأدوات التوجيهية لتقييم أداء المنسق المقيم والفريق القطري، وللتوصيفات الوظيفية للمنسقين المقيمين واختصاصاتهم، ونماذج مدونات السلوك وأشكال التقارير المقدمة. وقد وُضِعَت خطة عمل لتنفيذ هذا النظام.

٤٩ - وقد صَبَّتْ مبادرة "توحيد الأداء" أيضاً في الجهود الرامية إلى تبسيط ومواءمة ممارسات العمل، وخفض تكاليف المعاملات. وأصبحت الممارسات في العمل والخدمات المشتركة محوراً رئيسياً للعمل المشترك بين الوكالات، ولا سيما من خلال شبكة التمويل وسير الأعمال المشتركة التابعة للمجموعة الإنمائية، واللجنة الرفيعة المستوى المعنية بالإدارة. واشتركت المجموعة الإنمائية واللجنة الرفيعة المستوى المعنية بالإدارة في وضع مبادئ توجيهية وأدوات هامة في مجالات مثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والخدمات المشتركة، والمشتريات، وإدارة الصناديق الاستثمارية المتعددة الشركاء.

## رابعاً - النتائج<sup>(٤)</sup>

### ألف - برنامج واحد

٥٠ - ما برح نهج "البرنامج الواحد" يكمن في صلب الجهود الرامية إلى الاستجابة إلى احتياجات وأولويات جميع البلدان التي تُطبَّق فيها مبادرة "توحيد الأداء" على سبيل التجربة. إلا أنه شكّل صعوبة لدى تحديد التوازن الصحيح بين محط التركيز الاستراتيجي ومسألة الشمول. وقد وُجِّهَ اهتمام كبير إلى زيادة قدرة البلدان التي يجري فيها تجربة المبادرة على الاستفادة من ولايات الوكالات غير المقيمة ومواردها.

٥١ - وفي بداية تطبيق مبادرة "توحيد الأداء"، كان نهج البرنامج المشترك هو النموذج المفضل. وطُرِّحت مجموعات من المنظمات تصوراتها لأنشطة بعينها وقامت بتطويرها. وكانت هذه الأنشطة، في بعض الحالات، برامج قائمة بالفعل تم تعديلها لتلائم مبادرة "توحيد الأداء". وقد ظل هذا النهج الذي ينتمي إلى جيل أول يُستعاض عنه على نحو متزايد بنهج البرمجة المشتركة استناداً إلى تقييم للمجالات التي يمكن فيها أن تستجيب الأمم المتحدة للاحتياجات والأولويات الوطنية على أفضل وجه، وبتركيز موجه إلى النتائج المشتركة التي يمكن أن تسهم فيها منظومة الأمم المتحدة على أفضل نحو. وقد أسفر الجيل الثاني من نهج البرمجة المشتركة في كثير من الحالات عن تحسن العلاقات مع برامج وأنشطة الجهات المانحة. وهناك نهج ناشئ يتمثل في إدراج البرمجة المشتركة ضمن خطة للمساعدة الإنمائية للأمم المتحدة بدلاً من إدراجها في إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية.

٥٢ - وتم الإبلاغ عن الكثير من النتائج في التقارير السنوية وتقييمات المشاريع والبرامج المنفذة في إطار الجيل الأول من نهج البرنامج الواحد، ولا سيما فيما يتعلق بالمسائل الشاملة مثل المساواة بين الجنسين وحقوق الإنسان وفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز. إلا أن من الصعب للغاية إقامة حجة مستندة إلى أدلة بأن هذه النتائج تختلف اختلافاً كبيراً عن تلك التي حققتها البرامج السابقة خارج إطار مبادرة "توحيد الأداء".

٥٣ - وقد استثمرت البلدان التي يجري فيها تجربة المبادرة جهوداً كبيرة لتحسين نظم الرصد والتقييم في نهج البرنامج الواحد. وثبت أن هذا المسعى على درجة عالية من التعقيد ولم يثمر نتائج مُرضية بعد.

(٤) هذا الفرع من التقرير هو موجز للدلائل المستفيضة المعروضة في تقرير منفصل يتضمن تقييماً كاملاً من إعداد استشاريين. وترد في الفرع الخامس (الاستنتاجات) نتائج إضافية ذات أهمية بالنسبة للمستويات المختلفة لتحليلات نظرية التغيير.



٥٤ - ومع تقدم البلدان التي يجري فيها تجربة المبادرة صوب إصدار وثائق برمجة مشتركة، تعيّن على الصناديق والبرامج أن تعد وثائق منفصلة للبرامج القطرية المشتركة لا تغطي إلاّ أنشطتها. وقد تعيّن عمل ذلك حتى يتسنى لمجلس إدارة كل منها اعتماد تلك الوثائق. ولم تتأثر الوكالات المتخصصة بهذا الموضوع، لأنها ليست بحاجة إلى موافقة مجالس إدارتها على أنشطتها التنفيذية.

## باء - إطار ميزانية واحد

٥٥ - يُعدّ إطار الميزانية الواحد ابتكاراً رئيسياً، يتيح لأي فريق من أفرقة الأمم المتحدة القطرية أن يعرض كافة أنشطة البرامج المقررة والمحددة التكاليف في مكان واحد، جنباً إلى جنب مع مصادر التمويل المتاحة والمتوقعة، بما في ذلك الصندوق الواحد. إلاّ أن الإطار المذكور لم يُطبّق على نحو متسق في أنحاء البلدان الرائدة في تطبيق المبادرة.

## جيم - صندوق واحد

٥٦ - قدّمت بلدان عديدة مانحة دعماً فعالاً لمبادرة "توحيد الأداء". فيإلى جانب مساهماتها في الصندوق الواحد، قدمت مساعدات على المستوى القطري إلى مكاتب المنسقين المقيمين من خلال التمويل أو انتداب الموظفين. وساعدت الجهات المانحة أيضاً هياكل التنسيق على الصعيد العالمي أو الإقليمي، مثل مكتب تنسيق عمليات التنمية والأفرقة الإقليمية التابعة للمجموعة الإنمائية.

٥٧ - وقد أثبتت توافر موارد مالية إضافية من الصندوق الواحد، ومن نافذة التمويل الموسع وصندوق الأهداف الإنمائية للألفية اكتسابه أهمية حاسمة لتحفيز المزيد من المنظمات على العمل معاً. ولأن هذه الأموال آليات مبتكرة للتمويل غير المخصص الذي يمكن التنبؤ بتوافره، فبإمكانها أن تيسّر الاستجابة للاحتياجات والأولويات الوطنية، وبخاصة فيما يتعلق بالمسائل المشتركة. إلاّ أن هناك شكوكاً حول إمكانية استدامة هذه الترتيبات الجديدة، لأن الأمور حالياً غير مؤكدة فيما يتعلق بالتزامات المانحين.

٥٨ - وقد ساعد مكتب الصناديق الاستثمارية المتعددة الشركاء بفضل ما يضطلع به من دور بوصفه وكيلاً إدارياً للصندوق الواحد، على إيجاد قدر من الاتساق في نهج التمويل المتبعة. ويتولى مكتب الصناديق الاستثمارية المتعددة الشركاء أيضاً الشؤون الإدارية لصندوق الأهداف الإنمائية للألفية ونافذة التمويل الموسع، لحساب البلدان التي تطبق نهج "توحيد الأداء".

## دال - قائد واحد

٥٩ - سعت البلدان الرائدة في تطبيق المبادرة إلى إناطة دور قيادي معزز بالمنسق المقيم وإلى زيادة المساءلة المتبادلة فيما بين المنسق المقيم وأعضاء فريق الأمم المتحدة القطري. ورغم المحاولات البارزة التي بذلتها المجموعة الإنمائية لتوضيح هذا الموضوع من خلال نظام الإدارة والمساءلة، ما زالت المساءلة الرأسية داخل المنظمات تغطي على المساءلة الأفقية على المستوى القطري. ورغم أن المنسقين المقيمين مسؤولون أمام الأفرقة القطرية ومنظومة الأمم المتحدة بأسرها، فهم لا يمارسون أي سلطة على أعضاء الأفرقة القطرية.

٦٠ - وعلى الرغم من تحقيق بعض التقدم في تعزيز الملكية المشتركة لنظام المنسقين المقيمين في البلدان الرائدة في تطبيق المبادرة، يساعد في ذلك استقدام مديرين قطريين تابعين للبرنامج الإنمائي، ما زال أعضاء الأفرقة القطرية يعربون عن تحفظاتهم بشأن فعالية جدار فصل المسؤوليات بين المنسق المقيم لمنظومة الأمم المتحدة بأسرها والممثل المقيم للبرنامج الإنمائي.

## هاء - صوت واحد

٦١ - أتاح نهج الصوت الواحد مزيداً من الاتساق في أنشطة الدعوة والحوار بشأن السياسات، وإبرازاً أكبر للقضايا، وساعد على تعزيز هوية الأمم المتحدة وثقافتها فيما بين الموظفين. وهو يهدف إلى تعزيز موقف موحد للأمم المتحدة بشأن مجموعة محددة من مسائل السياسات العامة والمسائل المشتركة بين القطاعات. وشملت العناصر الأخرى لهذا النهج أفرقة الاتصال المشتركة، والمواقع الشبكية المشتركة، ومحاولات الاصطباغ بهوية موحدة على نطاق الأمم المتحدة، بالإضافة إلى ابتكار "شعارات خاصة" لكل منظمة. ولقد ووجهت بعض أجزاء هذا الجانب الأخير بالمقاومة، ولا سيما من حيث مفهوم الشعارات المزدوجة بشأن المخرجات الخاصة بكل منظمة، حيث خشي بعض المنظمات من أن يؤدي ذلك إلى إضعاف محتوى رسائلها الخاصة بها.

## واو - مكتب واحد

٦٢ - أظهرت البلدان الرائدة في تطبيق المبادرة أن من الممكن تحقيق مكاسب من زيادة الكفاءة بتوسيع نطاق الخدمات المشتركة وتبسيط ممارسات العمل، لا سيما في مجالات مثل المشتريات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستقدام الموظفين. إلا أن تنفيذ فكرة أماكن العمل المشتركة للأمم المتحدة ومواءمة ممارسات العمل في مجالات مثل الإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية، أثبت أنه أكثر صعوبة.

٦٣ - وقد واجهت صعوبات في التنفيذ بعض المحاولات الابتكارية التي تهدف إلى تحقيق مزيد من الكفاءة وخفض تكاليف المعاملات من خلال استراتيجية المكتب الواحد. وأفادت أفرقة الأمم المتحدة القطرية جميعها في تقاريرها بأن وفورات تحققت نتيجة مبادرة "توحيد الأداء"، ولكن فيما يتعلق بإجمالي التكاليف وقيم البرامج، فإن هذه الوفورات متواضعة نسبياً، وبخاصة لدى النظر إليها في سياق الوقت الطويل الذي ينفقه الموظفون لتحقيقها. وأدى الموظفون الوطنيون والدوليون في الرتب المتوسطة دوراً حاسماً الأهمية. وبوجه عام، أدى نهج "توحيد الأداء" إلى زيادة كبيرة في التكلفة في إطار الموارد البشرية والمالية المطلوبة.

٦٤ - ونظراً للاختلافات في المصطلحات والتعاريف المؤسسية المالية والمحاسبية، لم يكن ممكناً توحيد التقارير المالية الخاصة بكل منظمة. ولهذا السبب، ظل تقييم الوفورات الفعلية في تكاليف المعاملات بالنسبة لمنظومة الأمم المتحدة الناتجة عن مبادرة "توحيد الأداء"، بعيد المنال. ولا توجد أمثلة لأي وفورات أعيد استثمارها في البرامج. وفي بلدان عديدة، أجريت استقصاءات لرؤية الأطراف المعنية فيما يتعلق بالتغيرات التي طرأت على تكاليف المعاملات المتصلة بممارسات محددة في العمل. وبيّنت الإفادات الواردة بوجه عام أن الجهات المانحة والشركاء الوطنيين يرون أن تكاليف المعاملات في إطار مبادرة "توحيد الأداء" منخفضة.

٦٥ - ولم تسفر مبادرة "توحيد الأداء" عن توحيد معلومات الإدارة. فلا يزال يتعين تجميع البيانات الرئيسية يدوياً على أساس مخصص من مجموعة متنوعة من المصادر. وهذا يشكل تحديات كبرى من حيث مساءلة المبادرات التجريبية أمام منظومة الأمم المتحدة.

## زاي - الدعم المقدم من المقر ومن المستوى الإقليمي

٦٦ - يرى المنسقون المقيمون وأفرقة الأمم المتحدة القطرية في البلدان الرائدة في تطبيق المبادرة أن الدعم المقدم من المقر ومن المنظومة المشتركة بين الوكالات غير كاف. وقد لاحظوا بوجه خاص أن الدعم المؤسسي لم يقدّم في أوانه من أجل معالجة مسائل يجب على البلدان أن تتخذ قرارات بشأنها. ومن ناحية أخرى، أشار بعض الأطراف المعنية الرفيعة المستوى إلى ضخامة عدد المبادئ التوجيهية المتعلقة بمبادرة "توحيد الأداء"، والتي تُصدر في كثير من الأحيان على أساس بعثات معينة موفدة إلى البلدان الرائدة، وبرامج تدريبية مواضيعية تهدف إلى دعم عمليات الإصلاح.

٦٧ - لم يتجاوز الدعم الذي تقدمه المكاتب الإقليمية والأفرقة الإقليمية للمجموعة الإنمائية إلى البلدان التي يجري فيها تجربة المبادرة كثيراً الدعم الذي تقدمه هذه المكاتب والأفرقة إلى البلدان الأخرى. وشكّل اختلاف المواقع الجغرافية للمكاتب الإقليمية التابعة للمنظمات

وللأفرقة الإقليمية تحدياً أمام تقديم الدعم الإقليمي على نحو منسق ومتسق. وما زالت وظائف الأفرقة وقدراتها آخذة في التبلور، وتحظى بعض المراكز بهياكل دعم تنفيذية وتقنية أكبر من غيرها، إلا أنها جميعاً ستحتاج إلى وقت وموارد إضافية، وإلى مشاركة متسقة من جانب جميع المنظمات، حتى تصبح ذات فعالية.

٦٨ - وتطلب الأمر أيضاً توضيح العلاقة بين الأفرقة الإقليمية ولجان الأمم المتحدة الإقليمية، وذلك لكفالة التكامل والتضافر فيما بينها على نحو فعال. فاللجان تضطلع بوظيفتين. فهي منتديات حكومية دولية لوضع السياسات وتحديد المعايير على الصعيد الإقليمي. وهي تنفذ أيضاً برامج التعاون التقني الإقليمي بحسب الطلب، وتقدم بعض الدعم المحدود على الصعيد القطري بشأن المسائل الإقليمية والعبارة للحدود بوصفها وكالات غير مقيمة. وبإمكانها أن تكون مكتملة للأفرقة الإقليمية، التي تشكل أساساً هياكل للإدارة والرقابة والدعم الداخلية لمنظمات الأمم المتحدة على الصعيد القطري.

## خامسا - الاستنتاجات

٦٩ - استناداً إلى النتائج السالفة، يمكن استخلاص استنتاجات تقييمية بشأن "توحيد الأداء" على خلفية نظرية نموذج التغيير الموصوفة في الفرع الثاني أعلاه. ويشير هذا التحليل إلى المستويات المختلفة للتقدم المحرز من حيث الاستراتيجيات (النُهُج)، والنتائج، والحالات الوسيطة، وهدف مبادرة "توحيد الأداء". وينظر تقييم ختامي في معايير التقييم (الأهمية والفعالية والكفاءة والاستدامة).

٧٠ - وتهدف الاستنتاجات المتعلقة بكل مستوى من مستويات التقدم المحرز إلى تحديد أوجه القوة والضعف، والنظر في الأهمية النسبية للعناصر المختلفة والعلاقات فيما بينها، وتقديم تحليل منتظم. ويجري تصنيف كل عنصر على أساس مقياس يضم خمس نقاط معروض في الجدول ١. وتقتضي جميع مقاييس التصنيف حكماً من قبل المقيمين استناداً إلى الأدلة والنتائج. وجرى التوصل لكل تصنيف باستخدام عدد من الطرق من بينها ما يلي: مقارنة النتائج المتصلة بكل عنصر بغية تقييم التقدم النسبي المحرز؛ وتقييم كل عنصر وفقاً لمجموعة متكاملة من المعايير؛ ومقارنة التقييمات من قبل أعضاء مختلفين في فريق التقييم.

## الجدول ١

## مقاييس تصنيف التقدم المحرز والأداء

تصنيف التقدم المحرز/الأداء	السمات
قوي جدا	عدة عوامل إيجابية مؤثرة، مع عدم وجود عوامل سلبية
قوي	عدة عوامل إيجابية مؤثرة مع وجود عوامل سلبية طفيفة، أو بعض عوامل إيجابية (أقل تأثيراً)
متوسط	العوامل الإيجابية تفوق نوعاً ما العوامل السلبية
قليل ("ضعيف" فيما يتعلق بمعايير التقييم)	العوامل السلبية تفوق نوعاً ما العوامل الإيجابية
قليل جدا ("ضعيف جدا" فيما يتعلق بمعايير التقييم)	العوامل السلبية تفوق بقوة العوامل الإيجابية

٧١ - وتسعى التصنيفات إلى تقديم تصنيف منصف وشفاف لنتائج عمليات "توحيد الأداء" على المستويات المختلفة. وتجري هذه العمليات إلى حد كبير داخل منظومة الأمم المتحدة وضمن جهودها الرامية إلى تقديم دعم أفضل للبلدان المشمولة بالبرامج في سعيها إلى تحقيق الأهداف الإنمائية الوطنية. ولا تنطوي التصنيفات على اعتماد أي أحكام عن أداء البلدان الرائدة ككل أو فرادى. وفي الوقت نفسه، ثمة إقرار كامل بالالتزام الهائل والعمل الشاق لموظفي الأمم المتحدة لإنجاح مبادرة "توحيد الأداء". وينبغي الإقرار أيضاً بأنه تعيّن أن تتعامل مبادرة "توحيد الأداء" في بعض الحالات مع ظروف خارجية معاكسة، مثل الأزمات الإنسانية، والحاجة إلى التقشف المالي لدى شركاء التنمية، والتغيرات السياسية التي أثرت سلباً على الاستمرارية.

## ألف - الاستنتاجات بشأن الاستراتيجيات

٧٢ - يوفر الجدول ٢ استعراضاً للتقدم الذي أحرزته الاستراتيجيات الأربع والاستراتيجيتان الإضافيتان "صوت واحد" و "صندوق واحد"، وذلك في سياق التحديات التي سعت البلدان الرائدة إلى مواجهتها.

٧٣ - واستناداً إلى الأدلة التي تم جمعها في التقييم، يُستنتج أن استراتيجيات "برنامج واحد"، و "قائد واحد"، و "ميزانية واحدة"، و "صندوق واحد" أحرزت جميعها معدلات تقدم معقولة. وهي تتمتع بعدد من أوجه القوة وكذلك أوجه الضعف الموازنة. وأحرزت استراتيجية "صوت واحد" تقدماً جيداً، إذ تمتعت بعدة أوجه قوة وبقليل من أوجه الضعف.

٧٤ - ولم تحقق استراتيجية "مكتب واحد" تقدماً يُذكر. وبالرغم من الجهود الكبيرة التي بذلها موظفو الأمم المتحدة وأفرقتها القطرية، ومن تحقيق بعض الإنجازات البارزة، فإن أوجه الضعف الموازنة كانت كبيرة، وأظهرت حدود أي إصلاحات تنفذ على المستوى القطري ما لم تنفذ الإصلاحات الضرورية على مستوى منظومة الأمم المتحدة.

## الجدول ٢

## مستوى تقدم الاستراتيجيات (المبادئ الستة)

الاستراتيجية	الإنجازات	التحديات	تقييم التقدم المحرز
برنامج واحد	تحسن تغطية المسائل الجامعة	أول برامج "البرنامج الواحد" نتجت إلى حد كبير عن إدخال تعديلات على البرامج القائمة	متوسط
	البرامج حققت نتائج	بعض البرامج المشتركة لها عدد مفرط من الشركاء والنتائج التي يجب إدارتها	التحول نحو البرمجة المشتركة كان بمثابة خبرة تعلم واعدة أسفرت عن أمثلة للبرنامج الواحد تعالج بكفاءة المسائل الجامعة
	برامج أكثر اتساقاً	عدد كبير من الأنشطة الصغيرة الحجم	لا تزال توجد تحديات في إيجاد توازن بين التركيز والشمول، وفي رصد وتقييم النتائج
	برامج مساعدات أكبر	ارتفاع تكاليف الصفقات بالنسبة للفريق القطري للأمم المتحدة	
	الوكالات غير المقيمة تستطيع المشاركة على مستوى أعلى وفقاً لحاجة البلد	لم يستطع الرصد والتقييم بعد تحقيق نتائج إنمائية إضافية من "التشارك" إلى أو المشاركة "توحيد الأداء"	
	خبرة تعلم؛ تصميم أفضل للجيل الثاني من حالات البرنامج الواحد		
	التوجه من البرامج المشتركة إلى البرمجة المشتركة		
	تخفيض تكاليف الصفقات بالنسبة للحكومات		

الاستراتيجية	الإيجازات	التحديات	تقييم التقدم المحرز
قائد واحد	زيادة الاتساق بين المنظمات	المنظمات تظل مسؤولة أمام مجالس إدارتها	متوسط
	مساعدة الأفرقة القطرية للأمم المتحدة في تنسيق نهج البرنامج الواحد	ضعف المساءلة الأفقية في الفريق القطري للأمم المتحدة	جرت تقوية وظيفة المنسق المقيم، ولكنه لا يزال يفتقر إلى السلطة، إذ أن المساءلة الرأسية تغطي على المساءلة الأفقية
	تعزيز التعاون مع الحكومات	تفاوت المساءلة بين المنسق المقيم والفريق القطري للأمم المتحدة	الحدار الفاصل لا يحل تماما مسألة التضارب المحتمل في المصالح بين الوظيفتين
	وفرت مكاتب المنسقين المقيمين الموارد البشرية وغيرها لمساعدة الوكالات المقيمة وغير المقيمة		
	تحديد أفضل لوظائف المنسقين المقيمين والممثل المقيم للبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (الحدار الفاصل)		
صوت واحد	حسّنت استراتيجية "صوت واحد" اتساق الاتصالات داخل الفريق القطري للأمم المتحدة وخارجه، خصوصا مع الحكومات	عدم كفاية الموارد البشرية والمالية قوي في بعض البلدان الرائدة	قوي
	اكتسبت المنظمات بروزا خارجيا عن طريق الكتلة الحرجة		يُنظر على نطاق واسع إلى تناغم الاتصالات بشأن المسائل التي تحظى بالاهتمام استنادا إلى ولايات وخبرات كيانات الأمم المتحدة باعتباره خطوة كبرى إلى الأمام
	ساعدت الاستراتيجية في توليد التأييد الداخلي لمبادرة "توحيد الأداء"		
	دعمت حشد الدعوة بشأن المسائل التنظيمية		

الاستراتيجية	الإيجازات	التحديات	تقييم التقدم المحرز
ميزانية واحدة (إطار زيادة شفافية الاحتياجات من الميزانية الموحد)	الموارد بالنسبة لحمل منظومة الأمم المتحدة على الصعيد القطري، بما في ذلك الموارد التي توزع عن طريق "الصندوق الواحد"	استخدام إطار الميزانية الموحد عبر البلدان الرائدة لا يزال يتسم بالتفاوت	متوسط
			يوفر إطار الميزانية الموحد إمكانية حساب مجموع تكاليف جميع أنشطة التنمية المزمعة في منظومة الأمم المتحدة
			تفاوت الاستخدام في مختلف البلدان يشكل تحديات فيما يتعلق بتجميع البيانات والإبلاغ
صندوق واحد	زيادة مرونة بالنسبة للحكومة وللفريق القطري للأمم المتحدة، إذ صارت الاعتمادات مخصصة بشكل "خفيف" أو غير مخصصة	بوجه عام، لا يزال "البرنامج الواحد" يعتمد اعتمادا شديدا على الصناديق غير الأساسية	متوسط
	تمكين الوكالات غير المقيمة والوكالات ذات الوجود المحدود من المشاركة	نسبة "البرنامج الواحد" الممولة تتفاوت كثيرا بين البلدان الرائدة، خاصة بالنسبة لحالات الجيل الثاني من "البرنامج الواحد"	أداة تمويل مبتكرة بإمكانها أن تستكمل التمويل التقليدي الأساسي وغير الأساسي
	زيادة مرونة الاستخدام الحكومي لمساعدات الأمم المتحدة في مجالات مبتكرة، عن طريق الدعم المالي لمشاركة الوكالات غير المقيمة والوكالات ذات الوجود المحدود	يتفاوت حجم "الصندوق الواحد" بين البلدان، وهو ما تترتب عليه آثار كبيرة على مدى إمكانية أن يكون "البرنامج الواحد" مبتكرا	لم تُستخدم القدرات الكاملة بعد، إذ أن التمويل لا يزال مخصصا جزئيا
	في بعض البلدان، مَوَّلَ الصندوق الواحد بعض تكاليف عمليات إصلاح الأمم المتحدة	استدامة مستويات "الصندوق الواحد" موضع تساؤل، إذ أعلن بعض كبار الممولين انسحابهم	يعتمد كثيرا على الدعم من عدد قليل للغاية من الجهات المانحة



الاستراتيجية	الإنجازات	التحديات	تقييم التقدم المحرز
مكتب واحد	إحراز تقدم في الخدمات المشتركة تحقيق وفورات الحجم	عدم وجود قواعد ونظم منسجمة عدم استخدام مقاييس مشتركة لتكاليف المعاملات	تقييم التقدم المحرز قليل جرى تبسيط عدد قليل من الممارسات في العمل، لكن الإصلاحات الأكثر طموحا الرامية إلى إضفاء التجانس على النظم الإدارية لم تحقق تقدما ملحوظا
	تحسين الخدمات	عدم وجود بيانات بالتكاليف الموحدة فيما يتعلق بتقييم الوفورات التكاليف التشغيلية تظل مرتفعة وقت الموظفين اللازم لتوليد وفورات مرتفع جدا وجود حالات قليلة فقط من أماكن العمل المشتركة	

### باء - التقدم المحرز نحو النتائج الفورية

- ٧٥ - يوفر الجدول ٣ استعراضا للتقدم المحرز نحو تحقيق النتائج الفورية الأربعة الواردة في الفقرة ٢٢ أعلاه.
- ٧٦ - بلغ التقدم المحرز نحو تخفيض التنافس على الاعتمادات وتعزيز القدرة على اتخاذ نهج استراتيجية مرحلة متوسطة، إذ تحققت إنجازات بارزة بينما توجد أيضا أوجه ضعف. ولم يتحقق سوى تقدم قليل نسبيا نحو الحد من التفكك والتكرار.

## مستوى تقدم النتائج (الفورية)

الاستراتيجية	الإنجازات	التحديات	تقييم التقدم المحرز
تعزيز القدرة على اتخاذ النهج الاستراتيجية	شمول مجموعة أوسع من المنظمات يتيح اتخاذ نهج أكثر اتصافا بالطابع الاستراتيجي إزاء الاحتياجات القطرية المقررة	صيغ الجيل الأول من "البرنامج الواحد" أدخلت إلى حد كبير تعديلات على المشاريع القائمة، ولم يجر التخطيط لها على أساس مبادئ "توحيد الأداء"	متوسط
تنسيق صيغ الجيل الأول من "البرنامج الواحد" مع الحكومات	الرغبة في زيادة شمول الوكالات والشركاء أحيانا حدت من الأبعاد الاستراتيجية	تتيح البرمجة المشتركة من الجيل الثاني الإسهام الاستراتيجي والشامل لمنظومة الأمم المتحدة، خصوصا بشأن المسائل الجامعة	إيجاد التوازن السليم بين التركيز والشمول لا يزال يمثل تحديا
التخطيط المشترك من قبل المنظمات والحكومات لصيغ الجيل الثاني من "البرنامج الواحد"	الصوت الواحد" يكفل اتصالا أفضل بين الوكالات ومع الحكومات، على نحو ييسر النهج الأكثر اتصافا بالطابع الاستراتيجي	لا تزال توجد تحفظات بشأن ما إذا كان "الجدار الفاصل" يوفر حماية كافية إزاء تضارب المصالح الناجم عن استراتيجية "القائد الواحد" فيما يتعلق بحشد الموارد	متوسط
تخفيض التنافس على الاعتمادات	أدى تحسين اتساق البرامج إلى تخفيض التنافس على الاعتمادات	أغلب البرامج لا تزال تعتمد كثيرا على التمويل غير الأساسي من المنظمات	حشد الموارد يجري تنسيقه بشكل أفضل، لكن المنظمات الأصغر لا تزال تجد صعوبة في الحصول على التمويل
ساعد "الصندوق الواحد" الوكالات غير المقيمة والأصغر في التنافس على موطئ قدم في البرامج			

الاستراتيجية	الإنجازات	التحديات	تقييم التقدم المحرز
	الحكومات تبلغ عن قدر أقل من "الضغط" بشأن مشاريع المنظمات الفرادی		
الحد من التكرار	إجراءات مشتركة للمشتريات نظم مشتركة للمعلومات والاتصالات والتكنولوجيا	عدم كفاية الدعم المقدم من المقر النظم والإجراءات غير المتوافقة تحول دون تحقيق بعض الإصلاحات المرجوة	قليل التدابير التي حققت مكاسب في الكفاءة ظلت محدودة نسبيا بسبب استمرار وجود متطلبات في مجالي الإدارة والإبلاغ في المنظمات
	نظم مشتركة للاستخدام إدخال البرمجة المشتركة من أجل الحد من التكرار	تقارير مكررة تطلبها الكيانات ومجالس الإدارة المكاسب الإجمالية حتى الآن متواضعة بالمقارنة بحجم عمليات الأمم المتحدة في البلدان	
الحد من التفكك	اتفاقيات طويلة الأجل مع الموردين برامج أكثر اتساقا	بطء القرارات في المقر تفكك بعض البرامج المشتركة بسبب العدد المفرط من المنظمات والشركاء	قليل الأنشطة المشتركة تظل هامشية نسبيا مقارنة بأنشطة المنظمات الفرادی المتعددة، التي لكل منها ولايتها وممارستها المتعلقة بالبرمجة والإدارة
	إدخال البرمجة المشتركة من أجل الحد من التفكك	تفكك البرامج بسبب العدد المفرط من النواتج أو النتائج تفكك هياكل المساءلة	

## جيم - التقدم المحرز نحو الحالات المتوسطة

٧٧ - يتضمن الجدول ٤ تحليلاً للتقدم المحرز نحو الحالات الوسيطة الثلاث - تعزيز الملكية الوطنية، وتحسين تقديم دعم منظومة الأمم المتحدة للبلدان، وتخفيض تكاليف المعاملات.

٧٨ - ويُعد تعزيز الملكية الوطنية مجالاً يشهد تقدماً كبيراً، وهو ما تدل عليه الإجراءات المعتمدة لإشراك الحكومات في البرمجة والتخطيط والإدارة، وتؤكد رؤى أصحاب المصلحة الحكوميين.

٧٩ - وفيما يتعلق بتقديم منظومة الأمم المتحدة دعماً أفضل للبلدان، من الواضح أن إنجازات كثيرة قد تحققت، ولا سيما من خلال الدروس المستفادة من الجيل الأول من "البرنامج الواحد" وإدراجها في الجيل الثاني. بيد أن تحسُّن عمليات البرمجة ليس دليلاً على أن البرامج سوف تعطي نتائج أقوى. ولا يمكن تقييم ذلك سوى أثناء تنفيذ البرامج. وحتى الآن، ظلت أوجه القوة في الدعم المقدم في ظل مبادرة "توحيد الأداء" كافية لتحقيق توازن سليم مع أوجه الضعف الكثيرة التي لوحظت أيضاً على هذا المستوى. ويشير ذلك إلى تحقيق مستوى متوسط من التقدم.

٨٠ - لم يُحرز سوى تقدم محدود في تخفيض تكاليف المعاملات، حيث كانت أوجه الضعف الكبيرة موازية لما تحقق من مكاسب. وبينما أفاد الشركاء الوطنيون والمأخون أن "توحيد الأداء" وفقاً لرؤيتهم خفض تكاليف التعامل مع الأمم المتحدة، لاحظ الموظفون أن "توحيد الأداء" كان مكلفاً ومستهلكاً للوقت. وثمة تحديات كبيرة أيضاً فيما يتعلق بقياس تكاليف المعاملات. ويتعين النظر إلى بعض تكاليف المعاملات المتعلقة بمبادرة "توحيد الأداء" كتوظيف استثمارات تتحقق مكاسبها على مدى فترة زمنية أطول لصالح منظومة الأمم المتحدة ككل.

### الجدول ٤

#### مستوى التقدم نحو المراحل المتوسطة

المرحلة المتوسطة	الإنجازات	التحديات	تقدير التقدم المحرز
تعزيز الملكية الوطنية	الحكومات تبلغ بتعزيز ملكيتها لبرامج الأمم المتحدة الخاصة بها	ينبغي المحافظة بقوة على التحالف الثلاثي الأطراف بين الحكومات ومنظومة الأمم المتحدة والجهات المانحة	قوي
	تمت استشارة الحكومات على نطاق أوسع في إطار الجيل الأول من نهج البرنامج الواحد مما كان عليه الحال قبل مبادرة "توحيد الأداء"	إذا أُريد لمبادرة "توحيد الأداء" أن تسير قدماً، ولكن ليس واضحاً أن جميع الجهات المانحة الرئيسية أو البلدان	أعربت البلدان الرائدة عن التزام قوي بمبادرة "توحيد الأداء" وأبدت مزيداً من الملكية والقيادة

المرحلة المتوسطة	الإجازات	التحديات	تقدير التقدم المحرز
	في إطار الجيل الثاني، شاركت الحكومات عن كثب في عمليات التخطيط وستضطلع بدور رئيسي في الإدارة	الأخرى ستمكن من مواصلة التمويل الذي تقدمه حالياً أو من الزيادة فيه	على الصعيد الوطني
	الوزارات المركزية المنسقة أهم المحركات الحكومية وأهم المستفيدين من مبادرة "توحيد الأداء"		
	حصلت بعض الوزارات المختصة على شركاء جدد، وبخاصة من خلال الآثار المحفزة لنهج الصندوق الواحد على الوكالات غير المقيمة		
	أنشئت مبادرة "توحيد الأداء" على أساس تحالف قوي ثلاثي الأطراف بين الحكومات والأمم المتحدة والجهات المانحة		
<b>تحسين سبل إيصال دعم منظومة الأمم المتحدة إلى البلدان</b>	استجاب الجيل الأول من نهج البرنامج الواحد للأولويات القطرية، وذلك غالباً بتحويل الأنشطة المقررة إلى إطار معدل	واجه الجيل الأول من نهج البرنامج الواحد تحديات في مجال الموازنة بين الشمولية والتركيز الاستراتيجي، خاصة فيما يتعلق بالبرامج المشتركة	<b>متوسط</b> مبادرة "توحيد الأداء" مفيدة خاصة بصفتها مجموعة متكاملة من استراتيجيات الإصلاح، تتطلب عدداً أجزاء منها إصلاحاً أعمق على مستوى المنظومة
	أسفر نهج البرنامج الواحد عن نتائج في الجيل الأول، وبخاصة فيما يتعلق بالمسائل المشتركة	كان للبرامج المشتركة ونهج البرنامج الواحد ككل نتائج متعددة ومعقدة يصعب على نظم الرصد والتقييم معالجتها	
	كان الهدف من إصدارات الجيل الثاني لنهج البرنامج الواحد التي تم تصورها والتخطيط لها بمشاركة الحكومات هو توجيه تركيز استراتيجي قوي، مع تشديد قليل أو منعدم على البرامج المشتركة في كثير من الأحيان	لا يوجد إلا القليل من الأدلة القاطعة على الاختلاف بين نتائج مبادرة "توحيد الأداء" استناداً إلى نهج البرنامج الواحد وغيره من النهج "العادية" لسير أعمال الأمم المتحدة	
	استناداً إلى مبادرة البرنامج الواحد الأولى، خلص بعض البلدان إلى أن القيام بالبرمجة المشتركة سيكون أكثر استراتيجية وفعالية من البرامج المشتركة	رغم أن إصدارات الجيل الثاني من مبادرة البرنامج الواحد تتوفر على نظم أكثر تطوراً للرصد والتقييم، ليس واضحاً إن كان ستوفر العدد الكافي من المختصين في الرصد والتقييم وما يكفي	

المرحلة المتوسطة	الإنتاجات	التحديات	تقدير التقدم المحرز
جميع الأنشطة البرنامجية المقررة والمحددة تكاليفها في مكان واحد، مرفقة بموارد التمويل المتاحة والمتوقعة، من جملة مصادر منها الصندوق الواحد	مكنت الموارد الإضافية المقدمة من الصندوق الواحد طائفة أوسع من المنظمات من التعاون	من عمليات الرصد الميداني لجعلها نظاماً فعالة	رغم أن الحكومات وأفرقة الأمم المتحدة القطرية تمكنت من ترشيد عملياتها في مجال البرمجة مع الصناديق والبرامج من خلال إعداد وثائق برامج مشتركة بين البلدان، قامت المجالس التنفيذية باعتماد هذه الأخيرة بشكل منفصل
قامت عدة بلدان مانحة بتقديم الدعم إلى البلدان الرائدة من خلال الصندوق الواحد، وكذلك عن طريق تمويل مكتب المنسق المقيم مباشرة، وبإعارة الموظفين أو دعم الأفرقة الإقليمية التابعة لمكتب تنسيق العمليات الإنمائية ومجموعة الأمم المتحدة الإنمائية	سعت البلدان الرائدة إلى تعزيز الدور القيادي للمنسق المقيم والمساءلة المتبادلة مع الأفرقة القطرية التابعة للأمم المتحدة، مثلاً من خلال قواعد السلوك	ليست مهام المساءلة بين المنسقين المقيمين وأفرقة الأمم المتحدة القطرية مهام متبادلة بعد؛ حيث يتم تقييم أداء المنسقين المقيمين من قبل فريق الأمم المتحدة القطري، لا العكس	لا تزال هناك تحفظات بشأن الجدار الفاصل بين المنسق المقيم أو الممثل المقيم يواجه مفهوم مبادرة "توحيد الأداء" تحدياً من قبل هيمنة المساءلة الخاصة بكل منظمة على حدة على جميع المستويات
تم تعزيز الملكية المشتركة لنظام المنسقين المقيمين، وقد ساعد على ذلك خاصة تعيين مديرين قطريين تابعين لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي	أتاح نهج الصوت الواحد المنفذ في معظم البلدان الرائدة مزيداً من الاتساق في أنشطة الدعوة والحوار بشأن السياسات، وكذلك في زيادة وضوح الرؤية وتعزيز هوية وثقافة الأمم المتحدة في صفوف الموظفين	لم يتجاوز الدعم الذي قدمته المكاتب الإقليمية للمنظمات والأفرقة الإقليمية التابعة لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية إلى البلدان الرائدة ما قُدّم إلى البلدان الأخرى إلا قليلاً	
اضطلع الموظفون الوطنيون والدوليون في الرتب المتوسطة بدور حاسم في ابتكارات البرمجة والعمليات			

تقدير التقدم المحرز	التحديات	الإنجازات	المرحلة المتوسطة
	<p>أصبح معظم كيانات الأمم المتحدة أكثر فعالية في الجهود الرامية إلى تحقيق الاتساق على نطاق المنظومة أثناء تنفيذ مبادرة "توحيد الأداء"، وذلك عادة بصفته أحد عناصر الانخراط في عمليات إصلاح الأمم المتحدة على نطاق أوسع</p> <p>بذل معظم كيانات الأمم المتحدة جهوداً خاصة لدعم البلدان الرائدة وعمليات مبادرة "توحيد الأداء" الأوسع نطاقاً</p> <p>قدمت مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية وغيرها من الهيئات الرفيعة المستوى دعماً قيماً إلى مبادرة "توحيد الأداء" وإلى الجهود الكبرى الرامية إلى تحقيق الاتساق على نطاق المنظومة، بينما قدمت البلدان الرائدة مدخلات هامة إلى الإصلاح الشامل للمنظومة</p>	<p>تم تحقيق بعض المكاسب في الكفاءة لدى أفرقة الأمم المتحدة القطرية من خلال تعميم الممارسات المشتركة في العمل</p> <p>تلاحظ الحكومات انخفاض تكاليف المعاملات، وانخفاض ازدواجية البعثات، وانخفاض عدد الاجتماعات المعقودة في البلدان</p> <p>تلاحظ بعض الجهات المانحة انخفاض تكاليف المعاملات بفضل انخفاض عدد الاجتماعات المعقودة في البلدان</p> <p>أصدرت مزار الكيانات التابعة لمنظومة الأمم توجيهات مكثفة</p>	<p><b>تخفيض تكاليف المعاملات</b></p>
<p><b>ضئيل</b></p> <p>أثناء المرحلة التجريبية، لم تسنخفض تكاليف المعاملات في الأمم المتحدة، بل إنها ارتفعت</p> <p>قد تتزايد فوائد مبادرة "توحيد الأداء" في المستقبل، وذلك لصالح منظومة الأمم المتحدة ككل</p>	<p>كانت عمليات تخفيض تكاليف المعاملات فيما بين الكيانات التابعة للأمم المتحدة مكلفة ومستهلكة للوقت</p> <p>يبلغ المنسقون المقيمون وأفرقة الأمم المتحدة القطرية بعدم كفاية الدعم الذي يقدمه المقر لتلبية احتياجاتهم في الوقت المناسب</p> <p>لم يُنتج على مبادرة "توحيد الأداء" معلومات إدارية موحدة؛ ومن الصعب الحصول على صورة إجمالية دقيقة للآثار على الشؤون المالية والممارسات في العمل</p>		

## دال - التقدم المحرز في الهدف العام لنهج "توحيد الأداء"

٨١ - يتمثل الهدف أو الأثر الذي يُنتظر أن تسهم فيه مبادرة توحيد الأداء على المدى البعيد في تحسين قدرة البلدان على تحقيق أهدافها الإنمائية الوطنية، بما في ذلك التزاماتها بالأهداف الإنمائية للألفية وغيرها من الأهداف الإنمائية المتفق عليها دولياً. ولم يحرز إلا القليل من التقدم نحو هذا الهدف، وذلك للأسباب التالية.

٨٢ - تبين أن توقعات تقديرات القابلية للتقييم التي أجراها فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم عام ٢٠٠٨ والتقييمات التي أجرتها البلدان عام ٢٠١٠، والتي خلصت إلى أن نتائج التنمية سوف تتجلى بحلول وقت التقييم المستقل، هي توقعات غير واقعية، نظراً لأن التغييرات الإنمائية المعقدة يمكن ببساطة أن تستغرق عدة عقود. ويصح هذا خاصة إذا أُخذ في الاعتبار أن جهاز الأمم المتحدة الإنمائي برمته ليس إلا جهة فاعلة واحدة بين جهات فاعلة كثيرة في البلدان المعنية.

٨٣ - وقد تعين على البلدان الرائدة أن تكتشف التحديات التي تعوق التنمية وأن تستجيب لها. وفي هذا السياق، كان نهج البرنامج الواحد، وهو عنصر حاسم في سلسلة النتائج، عملية تُعلم جوهرية وعسيرة في جميع البلدان الرائدة.

٨٤ - ويُزعم أن الجيل الثاني من إصدارات نهج البرنامج الواحد، التي يجري إعدادها أو التي شُرع فيها مؤخراً ستكون أحسن من الأولى كثيراً. ولن تتضح إسهاماتها في قدرة البلدان على تحقيق أهدافها الإنمائية الوطنية إلا بعد مرور بضع سنوات.

## هاء - استنتاجات حول مبادرة توحيد الأداء حسب معايير التقييم

### الأهمية

٨٥ - يتصل بُعد الأهمية بمدى قدرة حكومات البلدان الرائدة على ضمان أن تكون احتياجاتها وأولوياتها هي التي تحرك عمليات البرمجة في الأمم المتحدة، وذلك من خلال الملكية المعززة. ويتصل هذا البعد أيضاً باتساق معاملاتها مع منظومة الأمم المتحدة. وقد كان الأداء قوياً في كلا الجانبين.

### الفعالية

٨٦ - تتصل فعالية مبادرة "توحيد الأداء" أساساً بالإسهام في تقديم دعم أفضل إلى البلدان وللعمليات والنتائج الإنمائية، بشأن مسائل عدة منها المسائل الشاملة، كالمساواة بين



الجنسين مثلا. وتتوافق الفعالية توافقا وثيقا مع المرحلة المتوسطة من قيام منظومة الأمم المتحدة بتقديم دعم أفضل إلى البلدان. وقد كان التقدم المحرز متواضعا.

### الكفاءة

٨٧ - تتوافق الكفاءة توافقا وثيقا مع المرحلة المتوسطة من تخفيض تكاليف المعاملات. ورغم بعض الإنجازات المحققة في مجالات معينة، تباطأت وتيرة التقدم لأن ولايات المكاتب القطرية في تغيير الإجراءات والنظم المتعارضة على نطاق المنظمات محددة. وقد تطلب تحقيق أي تغيير عمليات مستهلكة للوقت، في حين أن الدعم الذي قدمته المستويات العليا في المنظومة كثيرا ما كانت أفرقة الأمم المتحدة القطرية تعتبره غير كاف. وفي غالب الأحيان، لم تتوافر نظم متسقة وموحدة للمعلومات الإدارية. وباختصار، كانت كفاءة مبادرة "توحيد الأداء" ضعيفة.

### الاستدامة

٨٨ - يشير الإطار المرجعي للتقييم للمستقل إلى أنه ينبغي تقييم استدامة مبادرة "توحيد الأداء" من حيث احتمال استمرارها على مر الزمن ورجحان تحقيقها مكاسب على الأمد الطويل، سواء بالنسبة للبلدان الرائدة أو لمنظومة الأمم المتحدة. فالاستدامة تجمع مدى أهمية مبادرة "توحيد الأداء" وكفاءتها وفعاليتها، بكونها حصلت على ما يكفي من الدعم على جميع المستويات وفي كل النظم المتصلة لضمان استمرارها مع استمرار الأسباب المالية لبقائها.

٨٩ - ويقيم حجم الدعم المقدم لمبادرة "توحيد الأداء" في البلدان الرائدة ومنظومة الأمم المتحدة وفي أوساط دول أعضاء معينة بأنه قوي. وقد تطوع عدد متزايد من البلدان بتنفيذ المبادرة من تلقاء ذاتها. ولم يتطوع عدد من بلدان البرامج بعد باتخاذ هذه الخطوة، غير أن بلدانا أخرى لا تزال تعارض مبادرة "توحيد الأداء". وفي نهاية كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١، وهي نقطة الفصل في ما يتعلق بنتائج التقييم، كانت الاستدامة المالية لمبادرة "توحيد الأداء" موضع شك كبير، حيث أعربت جهات مانحة رئيسية عن عزمها تخفيض أو وقف تمويلها. وعلى العموم، فإن رجحان استدامة نهج "توحيد الأداء" متوسط.

## سادسا - التوصيات

## ألف - تعزيز الملكية والقيادة الوطنيتين

## التوصية ١

٩٠ - ينبغي المحافظة على المبدأ الأساسي القائل بطوعية اعتماد مبادرة "توحيد الأداء". فمنذ البداية، وفر هذا المبدأ التوجيه للمبادرات في البلدان الرائدة والبلدان التي نفذتها من تلقاء نفسها. ويقر أصحاب المصلحة المصلحة بحدوث آثار مفيدة على الملكية والقيادة الوطنيتين. وينبغي أن تكون لفرادى بلدان البرامج حرية اختيار نهج للمشاركة مع منظومة الأمم المتحدة يتناسب جيدا مع احتياجاتها وأولوياتها وطرائق تخطيطها على الصعيد الوطني، وكذلك مع تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية وغيرها من الأهداف الإنمائية المتفق عليها دوليا.

## التوصية ٢

٩١ - ينبغي تدعيم بناء آليات تنسيق وطنية قوية، وينبغي تعزيز وتوسيع نطاق الروابط بين فرادى منظمات الأمم المتحدة والوزارات المختصة. وتوفر تجارب مبادرة توحيد الأداء ممارسات جيدة يمكن أن تستخدمها بلدان البرامج الأخرى لكفالة الملكية والقيادة الوطنيتين وجعل البرمجة مركزة قدر الإمكان، لا سيما فيما يتعلق بالمسائل الشاملة مثل حقوق الإنسان، والمساواة بين الجنسين، وفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز. وفي ذات الوقت، قد تسنح فرص جديدة للتعاون في مجالات أخرى لها أبعاد قطاعية وموضوعية واسعة النطاق، مثل التنمية الاقتصادية والبيئة.

## باء - منظومة الأمم المتحدة تعمل على تقديم دعم أفضل إلى بلدان البرامج

## التوصية ٣

٩٢ - ينبغي أن تنظر مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية في توطيد المهام التي تدخل في إطار اختصاصها على مستوى المقر، وذلك من أجل معالجة مختلف أبعاد مبادرة "توحيد الأداء"، وتعزيز جدار الفصل الوظيفي والمساءلة المتبادلة على نطاق المجموعة الإنمائية. وتشكل هذه الأبعاد جزءا من مجموعة مترابطة تتكون مما يلي: توجيه البرامج، والرصد والتقييم، وإعداد التقارير، وبناء آليات تمويل مبتكرة (نافذة التمويل الموسعة، الصندوق الواحد)، وإدارة نظام المنسقين المقيمين والإشراف عليه، وتبسيط ومواءمة الممارسات في العمل. وسيعمل توطيد هذه المهام على تعزيز الاتساق على نطاق المنظومة إلى حد كبير،

وعلى ضمان أن تُضاهى على صعيد المنظومة إجراءات المساءلة الأفقية المنفذة على الصعيدين القطري والإقليمي.

#### التوصية ٤

٩٣ - ينبغي أن تقدم مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية مزيداً من التوجيهات بشأن نظم التخطيط والرصد والتقييم المشتركة التي تشكل جزءاً من نهج البرنامج الواحد على الصعيد القطري. وينبغي زيادة تعزيز كل من القدرات الوطنية وقدرات منظومة الأمم المتحدة على التخطيط والرصد والتقييم على الصعيد القطري. ويمكن بعد ذلك رصد وتقييم ما تحقق من نتائج نهج البرنامج الواحد بمزيد من الحزم، وبخاصة ما تعلق بالمسائل الشاملة مثل حقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين وفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، من خلال جملة أمور منها إجراء تقييمات مشتركة وتقييمات تجريها البلدان، من أجل تقييم إسهام منظومة الأمم المتحدة في التقدم المحرز في التنمية. وسيسهم ذلك أيضاً في زيادة اتساق التقارير عن نتائج البرامج واستخدام التمويل، بما في ذلك فيما بين البلدان. وستكون الأشكال الموحدة للبرامج وإجراءات الرصد والتقييم في صالح إعداد تقارير أكثر اتساقاً وشفافية، مما سيعزز نظام المساءلة في منظومة الأمم المتحدة.

#### التوصية ٥

٩٤ - ينبغي أن تقوم الآليات المكلفة بإجراء تقييم مستقل على نطاق المنظومة بإجراء تقييم دوري لأداء النهج على نطاق المنظومة مثل مبادرة "توحيد الأداء". وهناك حاجة أيضاً إلى تعزيز نطاق قدرات المنظومة على الرصد والتقييم في البلدان المستفيدة من البرامج وبين موظفي الأمم المتحدة الميدانيين.

#### التوصية ٦

٩٥ - ينبغي لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية أن تدعم استخدام إطار ميزانية موحد مشترك. يكلف جميع التدخلات المخطط لها لمنظومة الأمم المتحدة في بلد ما (من حيث المبدأ كبرنامج واحد)، ويعكس موارد التمويل المتاحة والمتوقعة، بما في ذلك في إطار "الصندوق الواحد". وسيكون مفيداً للبرنامج الواحد وإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. إذ إن صيغة واحدة للتخطيط تجبذ صيغة واحدة لإعداد التقارير المالية، فذلك يمكن من إجراء مقارنات وتجميع المعلومات المالية على نحو أفضل من أجل جهاز الأمم المتحدة الإنمائي.

## التوصية ٧

٩٦ - قد ترغب الدول الأعضاء المساهمة في التمويل غير الأساسي لجهاز الأمم المتحدة الإنمائي في النظر في آليتي "الصندوق الواحد" ونافذة التمويل الموسعة، باعتبارهما مكملين جذابين للتمويل التقليدي الأساسي وغير الأساسي للمؤسسات الفردية. ومن حيث المبدأ، ينبغي عدم تخصيص موارد لنهج الصندوق الواحد وآلية نافذة التمويل الموسعة. وبغية كفاءة استدامة البرنامج النموذجي القائم وتعزيز المحتمل لمبادرة "توحيد الأداء" على نطاق أوسع، ينبغي أن تكون هناك التزامات متعددة السنوات، أكثر استقراراً، من عدد أكبر من الدول الأعضاء القادرة على المساهمة. وقد تدعو الحاجة إلى تعزيز الرقابة الحكومية الدولية لهذه الآليات.

## التوصية ٨

٩٧ - قد ترغب كيانات الأمم المتحدة، خاصة صناديقها وبرامجها، في تقديم مساهمات متزايدة للصندوق الواحد من المساهمات الأساسية وغير الأساسية. سيظهر ذلك التزامها بمبادرة "توحيد الأداء" ويكون لها تأثير إيجابي على دعم الجهات المانحة لآليات تمويل مبادرة "توحيد الأداء".

## التوصية ٩

٩٨ - ينبغي لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية أن تعزز المساءلة الأفقية للمنسقين المقيمين والأفرقة القطرية للأمم المتحدة. وقد ينطوي ذلك على تعزيز وظيفة التنسيق على آليات تعبئة الموارد وتخصيصها للصندوق الواحد إما عن طريق المنسق المقيم أو من خلال ترتيبات المشاركة في الرئاسة بين المنسق المقيم والحكومة. وينبغي للمنسقين المقيمين أيضاً، نيابة عن فريق الأمم المتحدة القطري، أن يقدموا تقاريرهم مباشرة إلى الهيكلية المشتركة بين المنظمات الموصى بها في الفقرة ٩٢ أعلاه بشأن النتائج المحققة في إطار البرنامج الواحد.

## التوصية ١٠

٩٩ - ينبغي أن تواصل مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية توضيح دور أفرقتها الإقليمية وقيمتها المضافة بشأن مبادرة "توحيد الأداء". يجب على مؤسسات الأمم المتحدة تنسيق سياساتها وإجراءاتها بشأن اللامركزية؛ والاتفاق على مقر مشترك يضم المكاتب الإقليمية، حسب الاقتضاء، وتحديد المساءلة الأفقية على هذا المستوى.

## جيم - تبسيط ومواءمة ممارسات تسيير الأعمال لتخفيض تكاليف المعاملات

### التوصية ١١

١٠٠ - قد ترغب الدول الأعضاء في التأكيد بقوة على دعواتها للمواءمة بين ممارسات تسيير الأعمال من خلال مجالس وهيئات الإدارة المختلفة. ينبغي أن يجري ذلك لإدارة الموارد البشرية والإدارة المالية وخدمات الدعم المشتركة، وسوف يتطلب الأمر جهوداً متضافرة بين مقرات مؤسسات الأمم المتحدة. وينبغي أن تكون نظم تخطيط موارد المؤسسة متوافقة.

### التوصية ١٢

١٠١ - ينبغي للجنة الإدارية الرفيعة المستوى ومجموعة الأمم المتحدة الإنمائية مواصلة تعزيز التعاون بشأن "توحيد الأداء". وينبغي أن تحقق زيادة مواءمة ممارسات تسيير الأعمال، لا سيما في مجال الإدارة المالية، ومعايير المحاسبة، والموارد البشرية والأنظمة والقواعد، مكاسب في مجال الكفاءة وتخفيض التكاليف المعاملات. وينبغي إيلاء اهتمام خاص لتنسيق نظم المعلومات الإدارية كي تستخدمها فرق الأمم المتحدة القطرية. ومن شأن ذلك أن يعزز المساءلة والشفافية في منظومة الأمم المتحدة في تحقيق النتائج، واستخدام الموارد بكفاءة. وقد ينطوي ذلك على مزيد من المواءمة لتعريف وتصنيف التكاليف في إطار منظومة الأمم المتحدة.

## سابعاً - الدروس المستفادة

### ألف - الدروس المستفادة من أداء "توحيد الأداء" على الصعيد القطري والمؤسسي

#### الدرس ١

١٠٢ - لقد ساهم اعتماد مبادرة "توحيد الأداء" من قِبَل الحكومات الوطنية في البلدان الرائدة مساهمة كبيرة في ملكيتها وقيادتها لعملية الإصلاح. فالملكية الوطنية ليست مسألة مبدأ فحسب. فقد تبين أنها شرط أساسي عملي لنجاح المبادرة.

#### الدرس ٢

١٠٣ - أظهرت مبادرة "توحيد الأداء" التجريبية أن منظومة الأمم المتحدة تستطيع الاستجابة للسياقات المحددة لبلدان شديدة الاختلاف، بما في ذلك أقل البلدان نمواً والبلدان المتوسطة الدخل.

### الدرس ٣

١٠٤ - ساعدت مبادرة "توحيد الأداء" البلدان الرائدة على اكتساب مزيد من القدرة على الاستفادة من نطاق الخبرات والموارد الإنمائية في منظومة الأمم المتحدة.

### الدرس ٤

١٠٥ - يمكن وصف مبادرة "توحيد الأداء" بمزيد من الدقة بأنها "الأداء كما لو كنا واحداً"، وذلك لأن لكل كيان من كيانات الأمم المتحدة هيكله وولايته وثقافته الإدارية الخاصة به. ولا تزال فرادى المؤسسات تشكل الوحدات الحسائية الرئيسية للأداء والإدارة. وتوجد حدود لما يمكن أن يتحقق بالتنسيق الطوعي على المستوى القطري بين النظم القائمة الشديدة التنوع.

### الدرس ٥

١٠٦ - تتيح استراتيجية البرنامج الواحد لمنظومة الأمم المتحدة فرصة أكبر لمعالجة المسائل المتشعبة على نحو كاف (مثل حقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين، وفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز)، وكذلك دعم الحكومات بشأن مسائل التنمية المتعددة التخصصات كالنمية الاقتصادية والبيئة.

### الدرس ٦

١٠٧ - أظهرت تجربة "توحيد الأداء" أن تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة بفعالية يتطلب الالتزام الكامل من جانب الإدارة، وتقديم حوافز كافية للموظفين، ورصد النتائج.

### الدرس ٧

١٠٨ - في الوقت الذي تركز فيه مبادرات إصلاح الأمم المتحدة على جوانب محددة من البرمجة والتمويل والإدارة والمساءلة، فإن مبادرة "توحيد الأداء" تُعد فريدة في نوعها في مراعاة جميع هذه الجوانب في النهج الأصلية المترابطة الأربعة بالإضافة إلى نهج "الصوت الواحد" ونهج "الصندوق الواحد".

### الدرس ٨

١٠٩ - عزز نهج إطار الميزانية الواحد قيادة الحكومة والعلاقات الوثيقة بين الحكومات والجهات المانحة ومنظمات الأمم المتحدة خلال دورة إدارة الموارد برمتها.

## الدرس ٩

١١٠ - كفل نهج الصندوق الواحد مواءمة أفضل مع الأولويات الوطنية وجعل الاستجابة لها أكثر مرونة. وهناك إمكانية للحد من تفضيل المانحين تخصيص التمويل.

## الدرس ١٠

١١١ - تقترب أفرقة الأمم المتحدة القطرية في البلدان الرائدة في تطبيق المبادرة، بدعم من المنسقين المقيمين، من حدود ما يمكن تحقيقه من خلال الابتكارات على الصعيد القطري للحد من تكاليف المعاملات وزيادة الكفاءة. وبما أن الكثير من العناصر المنهجية الرفيعة المستوى من أجل مبادرة "توحيد الأداء" لم تتغير، فإن التكلفة الحدية لتعزيز التنسيق على المستوى القطري آخذة في الازدياد.

## باء - الدروس التي تهم الإدارة العليا في منظومة الأمم المتحدة في إطار الولايات الحكومية الدولية القائمة

### الدرس ١١

١١٢ - هناك عدم وضوح وعدم وجود رؤية مشتركة بين كيانات الأمم المتحدة وأصحاب المصلحة بشأن مدى التكامل المرغوب، وكيف يمكن تحقيقها على أفضل وجه، بما في ذلك طريقة النظر إلى التنسيق والنهج المطلوبة لتعزيزه.

### الدرس ١٢

١١٣ - يفتقر موظفو الأمم المتحدة حالياً إلى الحوافز في تقييم وتطوير الأداء الوظيفي لتكون لديهم دوافع كافية بشأن مبادرة "توحيد الأداء". ولا تزال التحديات قائمة أيضاً في تطوير نظم المراقبة المشتركة، والتقييم. وظلت المسألة الأفقية للمنسقين المقيمين والأفرقة القطرية للأمم المتحدة وعمما يحقق من نتائج في إطار نهج "البرنامج الواحد" ضعيفة. وينطوي ذلك على آثار على قياس الأداء، الذي لا يزال بشكل أساسي عمودياً، أي ضمن المؤسسات.

### الدرس ١٣

١١٤ - على الرغم من أن النهج الجديدة للتخطيط والميزنة وتقديم التقارير إلى الإدارة تكفل تحقيق مواءمة أفضل لنظم البرنامج القطري، فإنها تشكل غالباً تحديات على مستوى المؤسسات، حيث لا تتحقق الكفاءة بصورة رئيسية إلا من خلال التوحيد. إن ظهور حلول

محلية كثيرة ما هي إلا آثار جانبية غير مقصودة وغير مرغوب فيها لفكرة ”عدم وجود نهج واحد يناسب جميع الحالات“.

#### الدرس ١٤

١١٥ - أظهرت البلدان الرائدة أن تحويل الموارد والسلطات لإدارة بعض الأموال غير المرصودة وتخصيصها على المستوى القطري أتاح استجابة أفضل وأكثر مرونة لاحتياجات البرامج والأولويات القطرية.

#### الدرس ١٥

١١٦ - ساهمت مبادرة ”توحيد الأداء“ في إدخال العديد من الابتكارات التي تتطلب موظفين وموارد مالية إضافية. ولوحظ أن تكاليف المعاملات خلال المرحلة التجريبية لم تنخفض، بل كانت تنحو إلى الازدياد. وقد يتطلب الأمر النظر إلى زيادة التكاليف باعتبارها استثماراً محتملاً في عملية الإصلاح من شأنه أن يؤدي إلى فوائد قيمة في المستقبل لمنظومة الأمم المتحدة ككل.

**جيم - المسائل التي يجب معالجتها من خلال عملية اتخاذ القرارات على النطاق الحكومي الدولي، مثل الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات**

#### الدرس ١٦

١١٧ - إن الحاجة إلى صياغة وثائق برامج قطرية مشتركة للصناديق والبرامج، مستقلة عن وثائق برنامج الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، والموافقة عليها من قبل المجالس التنفيذية المختلفة، عملية مرهقة. ويمكن أن تُمنح اجتماعات المجلس المشترك للصناديق والبرامج سلطة الموافقة على وثائق البرامج القطرية المشتركة.

#### الدرس ١٧

١١٨ - تتنوع الولايات والسياسات والأنظمة والممارسات بين كيانات منظومة الأمم المتحدة المنظمة عمودياً. وقد يتطلب تعزيز المساءلة الأفقية على جميع المستويات ضمن التشريعات القائمة إعادة النظر في التوجيهات الحكومية الدولية والإشراف على جميع جوانب مبادرة ”توحيد الأداء“. وقد تتضمن هذه العملية تقييم العلاقات بين المجلس الاقتصادي



والاجتماعي، والمجالس التنفيذية للصناديق والبرامج، وبين المجلس والوكالات المتخصصة وغير المقيمة، غير مسؤولة أمام الجمعية العامة.

## الدرس ١٨

١١٩ - يفرض نظام المنسق المقيم الحالي قيوداً خطيرة على قدرات المنسقين المقيمين على الإشراف وممارسة السلطة التنفيذية على الأنشطة في إطار مبادرة "توحيد الأداء"، وضمان الشفافية والمساءلة الشاملة. وربما تعين على مجالس إدارات مؤسسات منظومة الأمم المتحدة إجراء تعديلات كبيرة على أطر المساءلة الحالية لكي يتمكن المنسقون المقيمون من تحمل المسؤولية الكاملة إزاء الموارد في إطار "الصندوق الواحد" وتحمل مسؤولية نتائج "البرنامج الواحد".

## الدرس ١٩

١٢٠ - يشكل التمويل الدافع الرئيسي للتغيير المؤسسي. وقد تبين أن نهج "الصندوق الواحد" يشكّل حافزاً هاماً لكي تعمل المؤسسات معاً. وهو لا يقتصر على ولايات كيانات الأمم المتحدة، وهو أقلّ خضوعاً للتخصيص وأكثر قابلية للتنبؤ به من أشكال التمويل غير الأساسية الأخرى. وهذه الخصائص تجعله إضافة قيمة للتمويل التقليدي الأساسي وغير الأساسي. إلا أنه لا توجد حالياً أي رقابة حكومية دولية على نهج "الصندوق الواحد".

## الدرس ٢٠

١٢١ - على الرغم من التوجيه الشامل من خلال قرارات استعراض السياسات الشامل الذي يجري كل ثلاث سنوات، كان تبسيط ومواءمة ممارسات تسيير شؤون العمل على مستوى منظومة الأمم المتحدة بطيئاً نسبياً. وثمة حاجة عاجلة إلى أن تلحّ القيادة الحكومية الدولية وجهات صنع القرار بقوة أكبر على إجراء مزيد من الإصلاح في هذا المجال. وينبغي أن يشمل ذلك وضع قواعد وإجراءات للموارد البشرية، والإدارة المالية والإبلاغ المالي، والمشتريات وتكنولوجيا المعلومات.

## ثامنا - ملاحظات ختامية

١٢٢ - بطرق عملية، أظهرت مبادرة "توحيد الأداء" كيف يمكن تعزيز الملكية الوطنية والقيادة الوطنية في الأنشطة التنفيذية لمنظومة الأمم المتحدة. وقد تضمنت المبادرات مجموعة متكاملة من الإصلاحات المعرب عنها من خلال النهج الستة، التي برهنت على قدرة المنظومة على المساعدة في تحقيق نتائج استراتيجية لا سيما في ما يتعلق بالمسائل الشاملة مثل حقوق

الإنسان، والمساواة بين الجنسين وفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز. وكانت مجموعة الإصلاحات استجابة لاحتياجات وأولويات أفراد البلدان المستفيدة من البرنامج في تحقيق نتائجها الإنمائية على الصعيد الوطني.

١٢٣ - إلا أن التحديات لا تزال ماثلة في التخطيط والرصد والتقييم وإعداد التقارير في إطار "البرنامج الواحد". وثمة مجال للتحسين في تعزيز المساءلة والشفافية الأفقية لمنظومة الأمم المتحدة على المستوى القطري لتحقيق نتائج، فضلاً عن الاستخدام الكفء للموارد. وقد ثبت أن نهج "الصندوق الواحد" هو آلية مبتكرة تمثل تكميلاً مفيداً للتمويل الخاص بكل مؤسسة. وهو يضيف أيضاً إلى نوعية التمويل غير الأساسي. وخلال المرحلة التجريبية، لم تُلبّ مبادرة "توحيد الأداء" التوقعات بأن تنخفض تكاليف المعاملات. كما لا تزال التحديات قائمة في مجال تبسيط ومواءمة ممارسات تسيير شؤون العمل. ويتطلب ذلك إجراء تغييرات منهجية أشد على مستوى المقرر.

١٢٤ - وقد ظلت مبادرة "توحيد الأداء" حقل تجارب عالمي حقيقي لخطة عمل طموحة من أجل أن تكون منظومة الأمم المتحدة أكثر تماسكاً وفعالية على المستوى القطري، وهي التي أعلن عن مبادئها في الوثيقة الختامية لمؤتمر القمة العالمي لعام ٢٠٠٥. وعلى الرغم من أن معظم جهودها في مجال الإصلاح قد تم تقييمه إيجابياً، فقد يتطلب الأمر اتخاذ إجراءات أكثر حراً لوضع الأمم المتحدة على مسار أكثر شمولاً للإصلاح، على أن يشمل ذلك ترشيح عدد كيانات الأمم المتحدة؛ وإصلاح الولايات، وهياكل الإدارة، وأساليب التمويل؛ ووضع تعريف جديد لمجموعة الخبرات الإنمائية المتوقعة من منظومة الأمم المتحدة. وستساهم الدروس المستفادة من مبادرة "توحيد الأداء" في إثراء المناقشات إلى درجة كبيرة في هذا الاتجاه، لا سيما من خلال رؤية منسقة للإصلاح تنبثق من الدول الأعضاء.

## أعضاء فريق التقييم الإداري لإجراء تقييم مستقل للدروس المستفادة من "توحيد الأداء"

ليليام فلوريس أورتيجا رودريغز (المكسيك)، الرئيس المنتخب لفريق التقييم الإداري، باحث في مركز الدراسات المالية العامة في مجلس النواب في المكسيك.

أولي أندرسن ينكلر (الدانمرك)، نائب رئيس فريق التقييم الإداري، رئيس قسم التقييم في وزارة الخارجية في الدانمرك.

غونزالو بيريز ديل كاستيو (أوروغواي)، نائب رئيس فريق التقييم الإداري، مستشار أقدم.

زوينغ تشن (الصين)، أستاذة ونائبة المدير العام للمركز الوطني لتقييم العلوم والتكنولوجيا في الصين.

ديودوني بليوسي داهون (بنن)، المدير العام لسياسات التنمية في وزارة التنمية في بنن وعضو أقدم في لجنة التقييم بشأن السياسات العامة في بنن.

أري يارفان (إستونيا)، المستشار الاقتصادي لرئيس وزراء إستونيا.

بيلين سانز لوك، الرئيسة المنتخبة لفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، رئيسة وحدة التقييم في هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.

مانويل دوس سانتوس بينهيرو (الرأس الأخضر)، منسق مركز السياسات والاستراتيجية في الرأس الأخضر.

استفان بوشتا، مفتش في وحدة التفتيش المشتركة لمنظومة الأمم المتحدة.