الأمم المتحدة

DP/2013/19

Distr.: General
15 April 2013
Arabic
Original: English

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

الدورة السنوية لعام ٢٠١٣

٣ إلى ١٤ حزيران/يونيه ٢٠١٣، نيويورك

البند ٧ من جدول الأعمال المؤقت

التقييم

تقييم البرنامج العالمي الرابع

موجز تنفيذي

المحتويات

الصفحة

أولا – مقدمة ٢

ثانيا – معلومات أساسية ٤

ثالثا – النتائج الرئيسية ٦

رابعا – الاستنتاجات ١٨

خامسا – التوصيات ٢٣

130513 010513 13-29111X (A)

الرجاء إعادة استعمال الورق

أولا مقدمة

١ - وافق المجلس التنفيذي على البرنامج العالمي الرابع التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٩-٢٠١١، في دورته العادية الثانية لعام ٢٠٠٨ (القرار ٢٠٠٨/٣٢). وجرى لاحقا تمديد البرنامج العالمي إلى عام ٢٠١٣، اتساقا مع القرار القاضي بتمديد الخطة الاستراتيجية (DP/2009/9). وقد صُمِّم البرنامج العالمي لتعزيز التعاون الإنمائي في البرنامج الإنمائي على الصَّعُد القطري والإقليمي والعالمي من خلال دعم تحليل مشاكل التنمية وتوفير حلول إنمائية محدَّدة السياق. وبالنظر إلى أهمية دعم أهداف الخطة الاستراتيجية للبرنامج الإنمائي وتيسير مساهمتها في الصالح العام على الصعيدين العالمي والإقليمي، أجرى مكتب التقييم بالبرنامج الإنمائي تقييما للبرنامج في عام ٢٠١٢، يرد موجز له في هذا التقرير. وكان هذا هو التقييم الثالث الذي أجراه مكتب التقييم للبرنامج العالمي.

٢ - وكان الهدف من التقييم هو تقييم أداء البرنامج، واستخلاص النتائج، وتقديم توصيات رئيسية لتعزيز فعاليته. وقيَّم التقييم أداء البرنامج العالمي فيما يتعلق بما يلي:

(أ) الإسهام في إنجاز التنمية التنظيمية والنتائج المؤسسية؛

(ب) ترسيخ أو تعزيز المزيَّة النسبية للبرنامج الإنمائي بوصفه طرفا رئيسيا في وضع السياسات العالمية للحد من الفقر وتحقيق التنمية البشرية المستدامة؛

(ج) العمل كآلية ملائمة لتقديم الخدمات الإنمائية، وإدارة المعارف، وبناء القدرات؛

(د) الإسهام في تعزيز المواضيع الشاملة لقطاعات متعددة وأبعاد الممارسات المشتركة.

٣ - وتضمَّن البرنامج العالمي: (أ) مشاريع 'عالمية' متعددة البلدان، ومستشارين لشؤون السياسات، وشراكات استراتيجية؛ (ب) دعم إدارة الصناديق الاستئمانية المواضيعية؛ (ج) استحداث نواتج معرِفية، وشبكات وجماعات للممارسين؛ (د) الأبعاد الإدارية المرتبطة بذلك. وفحص التقييم جميع هذه المجالات للفترة ٢٠٠٩-٢٠١٣ للتأكد مما إذا كانت إنجازات البرنامج ونتائجه قد تحققت أو من المرجح أن تتحقق. وأولِيَ اهتمام خاص لمدى مساهمة العمليات والأنشطة التي يضطلع بها البرنامج العالمي في تحقيق نتائج في المجالات المواضيعية والشاملة لقطاعات متعددة.

٤ - وبحث التقييم أيضا عددا من التطورات العالمية، بما في ذلك الأزمة المالية والاقتصادية لعام ٢٠٠٨، والتغيُّرات الجوهرية التي صاحبت ''الربيع العربي''، والعمليات الدولية

المتعددة الأطراف – مثل مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية المستدامة (ريو + ٢٠) لعام ٢٠١٢ وصياغة خطة الأمم المتحدة للتنمية لما بعد عام ٢٠١٥. وكانت البيانات والمعلومات التي جُمعت ذات طابع كمي ووصفي على السواء.

٥ – وبحث التقييم جدوى أنشطة البرنامج العالمي وفعاليته وكفاءته وقابليته للاستدامة لتحديد الأداء العام للبرنامج. كما بحث التقييم منجزات الخدمات الاستشارية، وإمكانية توسيع نطاق المبادرات التجريبية وتكرارها، واستخدام النواتج المعرِفية. وبالنظر إلى أن العوامل المتصلة بالكفاءة تشمل جميع مجالات الممارسة وتتصل عموما بالإدارة التنظيمية، قُيِّمت الكفاءة بوصفها تشكل جزءا من إدارة البرنامج العالمي. وكانت هناك صعوبة في تقييم مدى استدامة بعض نتائج البرنامج العالمي عندما كانت الأنشطة الصغيرة والقصيرة الأجل لا ترتبط ارتباطا واضحا بالنتائج التي حققتها المكاتب القطرية.

٦ – واستخدم التقييم بيانات ومعلومات من مصادر متعددة، بما في ذلك: (أ) الاستعراضات المكتبية وتحليلات الوثائق؛ (ب) الدراسات الاستقصائية والاستبيانات؛ (ج) المشاورات والمقابلات مع أصحاب المصلحة في مقر البرنامج الإنمائي، ومراكز الخدمات الإقليمية، والمراكز المواضيعية، وبلدان مختارة؛ (د) التحليل بالقياسات الشبكية الإلكترونية. وقد استُخدم النهج الثلاثي للاستفادة من نطاقٍ من المصادر للتحقق من صحة فُرادى التفسيرات والأحكام. واستُشير أكثر من ٢٧٥ شخصا أثناء إجراء عملية التقييم في المقر وفي ٤٥ مكتبا قطريا. وأُجريت زيارات إلى ١٥ بلدا. واستُخدمت دراسات استقصائية سبق اختبارها للمكاتب القطرية ومستشاري شؤون السياسات. ومن بين الـ ١٤٥ بلدا من البلدان المستهدفة التي تنفَّذ فيها برامج، ردَّ ١٢٥ منها على الدراسة الاستقصائية. ومن بين الـ ٨٨ من مستشاري شؤون السياسات، ردَّ ٥٨ منهم على الدراسة الاستقصائية. واستخدم التقييم بيانات وتحليلات خمسة تقييمات مستقلة لبرامج إقليمية، وتقييم نتائج التنمية والتقييمات المواضيعية التي أُجريت خلال فترة التقييم، والتي استُخدمت كمعلومات أساسية لما قدمته البرامج التابعة للبرنامج الإنمائي من إسهامات. وحُصِل على البيانات، حيثما توافرت، من نظام تتبُّع الخدمات الاستشارية الذي تديره مراكز الخدمات الإقليمية والدراسات الاستقصائية المؤسسية التي يجريها البرنامج الإنمائي (الدراسات الاستقصائية العالمية للمنتجات والخدمات). وقام فريق التقييم بفحص أنماط الخدمات الاستشارية في عدد من مراكز الخدمات الإقليمية وداخل مكتب السياسات الإنمائية. واستُخدم تحليل القياسات الشبكية الإلكترونية لتقييم زيارات الموقع الشبكي للبرنامج الإنمائي، والموقع الجغرافي للمستعملين، والاتجاهات السائدة في الاستشهاد بتقارير ووثائق البرنامج الإنمائي على الإنترنت، وأنواع المنظمات التي تستشهد بوثائق البرنامج الإنمائي، والنواتج المعرفية بخلاف

المنشورات. وشمل التحليل زيارات للمنابر الإلكترونية مثل تيموركس (unteamworks.org) وجماعات الممارسين على أساس تيموركس.

٧ - واستخدم التقييم نهجا كميا لدراسة كل معيار من معايير التقييم الأربعة مطبقا نظام الترجيح لوضع تصنيفٍ عام للبرنامج العالمي؛ وأداء كل مجال من مجالات الممارسة، والعناصر البرنامجية الرئيسية، مثل الخدمات الاستشارية، وإدارة المعارف، ومشاريع البرنامج العالمي. وشكِّلت معايير التقييم والأسئلة الرئيسية لكل معيار أساس نظام التصنيف.

٨ - وغطى التقييم جميع المناطق الجغرافية الخمس التي يعمل فيها البرنامج الإنمائي، وفحصَ أداء البرامج على الصُّعُد العالمي والإقليمي والقطري. وتضمن التقييم مدى استجابة البرنامج العالمي لأولويات فرادى البرامج الإقليمية التي وافق عليها المجلس التنفيذي. وعلى الصعيد الإقليمي، فحص التقييم الدعمَ المقدم من البرنامج العالمي إلى ستة من مراكز الخدمات الإقليمية الكائنة في بانكوك وبراتيسلافا وجوهانسبرغ وداكار والقاهرة ومدينة بنما. كما استعرض التقييم مساهمات المراكز المواضيعية العالمية الثلاثة التي شكِّلت جزءا من هيكل الممارسات الذي يدعمه البرنامج العالمي: مركز تنمية الأراضي الجافة؛ ومركز أوسلو للحكم؛ ومركز السياسات الدولية من أجل النمو الشامل. وعلى الصعيد القطري، درس التقييم أوجه التآزر بين البرنامج العالمي والبرامج القطرية والنتائج التي تحققت من الدعم المقدَّم.

ثانيا - معلومات أساسية

٩ - ينطوي تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية وإدامتها لفترات طويلة على تحديات متزايدة بالنسبة للجهود الإنمائية والاستراتيجيات التكيُّفية المطلوبة. وقد أدت الأزمات المتعددة، وبعضها عالمي الطابع، بالإضافة إلى الحاجة إلى الاستجابة للصراعات في أكثر من ٣٠ بلدا، إلى إبطاء التقدم نحو تحقيق الأهداف الإنمائية المستدامة. ولا يزال تحسين نتائج التنمية البشرية يمثل أحد الشواغل الرئيسية للكثير من البلدان النامية. كما أن الآثار المترتبة على تغيُّر السياق العالمي بالنسبة للوكالات الإنمائية أضحت هائلة الحجم. وتقلَّصت الموارد المتاحة لمواجهة التحديات المعقدة؛ إذ انخفضت المساعدة الإنمائية الرسمية بنسبة ٣ في المائة في عام ٢٠١١ ويُتوقع أن تظل دون تغيير خلال الفترة ٢٠١٣-٢٠١٥. وبالنسبة للبرنامج الإنمائي، فإن تنافس البرامج التي تتوخى الاضطلاع بجهود جديدة للتعجيل بتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، ودعم البلدان التي تواجه خطر انتكاس مكاسب التنمية البشرية، وتعزيز المؤسسات الديمقراطية والخدمات العامة، قد أدت جميعها إلى جعل السياسات المؤسسية المعقدة ونماذج البرامج تنطوي على مزيد من التحديات. كما أن تعقد القضايا يشير إلى

وجود حاجة إلى وضع استراتيجيات للتعامل مع الأولويات الإنمائية الرئيسية والتكيف في الاستجابة لها.

١٠ - واعتمدت صيغة البرنامج العالمي المتمثلة في تحقيق نتائج مؤسسية على تنفيذ هيكل الممارسات وتحسينه تماما، وهو الهيكل الذي انطوى على إنشاء شبكة من المستشارين لإدارة مشاريع على المستوى العالمي وتوجيهها ودعم تنفيذها، واستهدف إحداث الاتساق والتماسك في الأعمال المضطَلع بها على الصعيد الإقليمي فيما بين مجالات ممارسات البرنامج الإنمائي. وتميَّز هيكل الممارسات بكونه عريض النطاق ودعَّم تنفيذ مجالات النتائج الرئيسية للخطة الاستراتيجية في سبعة مجالات هي: (أ) تنمية القدرات؛ (ب) الحوكمة الديمقراطية؛ (ج) الطاقة والبيئة؛ (د) فيروس نقص المناعة البشرية والصحة والتنمية؛ (هـ) المساواة بين الجنسين؛ (و) إدارة المعارف؛ (ز) الحد من الفقر وتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية. وكانت جماعات الممارسات مسؤولة عن جميع جوانب تنفيذ البرنامج العالمي.

١١ - واستهدفت أنشطة البرنامج العالمي دعم الأهداف الإنمائية والمؤسسية التي حددتها الخطة الاستراتيجية للبرنامج الإنمائي. وانطوت تلك الأنشطة على: توفير نُهُج ابتكارية لمواجهة التحديات الإنمائية؛ ودعم النُّهُج المتعددة الأبعاد نحو تخطيط التنمية الوطنية؛ وكفالة أن تعكس المناقشات والآليات العالمية الحقائقَ والاحتياجات القطرية. وبالإضافة إلى ذلك، استهدف البرنامج العالمي دعمَ تنفيذ نهج الممارسات ونموذج تقديم الخدمات؛ وتعزيز الخدمات الاستشارية المستجيبة المبسَّطة في مجال السياسات والنواتج المعرفية الرفيعة المستوى ذات الصلة. وتوخت المبادرات التي اضطُلع بها تحت رعاية البرنامج العالمي الإسهامَ في شراكات الأمم المتحدة عن طريق توضيح المزيَّة النسبية وآليات التعاون، وإنشاء شراكات، وإدماج شركاء الأمم المتحدة في 'العمل الجماعي' ونموذج تقديم الخدمات[(١)].

١٢ - وفي كل مجال من مجالات الممارسة، كان هدف البرنامج العالمي هو:

(أ) تقديم التوجيه الفني، بتحديد الاستراتيجية التي تكمن وراء كل ممارسة من الممارسات المواضيعية ومجالات التدخل العريضة؛

(ب) تيسير مشاركة البرنامج الإنمائي في المناقشة والحوار العالميين، مع التأثير على المناقشة الموضوعية للقضايا والتحديات الإنمائية؛

(١) المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٨، البرنامج العالمي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٩-٢٠١١ (DP/2008/32)، نيويورك، ١٢ أيلول/سبتمبر.

(ج) تقديم المساعدة في مجال وضع السياسات، مع تشكيل الصناديق والبرامج العالمية والإقليمية على أساس الخبرات الوطنية عن طريق إشراك البرامج المحلية في العمليات الدولية والعمليات التي تقوم بها منظومة الأمم المتحدة؛

(د) تقديم دعم سياساتيّ وبرنامجي، عن طريق تحديد خيارات السياسات العامة، وتشخيص الحلول الجنوبية، وبناء قدرات المكاتب القطرية وأصحاب المصلحة، وتقديم خدمات استشارية، واستحداث نواتج ومنشورات معرفية وتكييفها.

ثالثا – النتائج الرئيسية

١٣ – واجه البرنامج العالمي المهمة الصعبة المتمثلة في وضع استراتيجيات للبرمجة تتوفر لها مقومات البقاء لتحقيق تقارب بين الجهود البرنامجية العالمية والإقليمية، تكون في الوقت ذاته مهمة لنطاق عريض من السياقات القطرية والأولويات الإقليمية. وينبغي ألا تكون مساهمة البرنامج العالمي تكرارا لأعمال البرامج الأخرى، مثلا، البرامج الإقليمية والقطرية. والسؤال الآخر الذي يطرحه تحليل النتائج هو ما إذا كان البرنامج العالمي، في صيغته الحالية، هو النهج الملائم لتحقيق الأهداف المبيَّنة.

١٤ – وأظهر التقييم أن البرنامج العالمي لم يتوصل بعد إلى التوازن الملائم بين دعم العمل على الصعيد القطري والأنشطة التي لها أهمية أوسع نطاقا فيما يتعلق بدعم ما يضطلع به البرنامج الإنمائي في مجال الصالح العام على الصعيدين العالمي والإقليمي. وبالنظر إلى محدودية موارد البرنامج العالمي واتساع نطاقه وطموحاته، كان من العسير عليه أن يستجيب للأهداف المعقدة والمتعددة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الكثير من المسائل المتصلة بالبرنامج العالمي تتعلق بترتيبات البرمجة والترتيبات المؤسسية الأوسع نطاقا التي تتطلب اتخاذ إجراءات على صعيد البرنامج الإنمائي بأسره. وكثير من التحديات والقيود التي تكتنف أعمال البرمجة العالمية المطروحة هنا لا ينفرد بها البرنامج الإنمائي بل يشترك معه فيها الكثير من برامج الوكالات المتعددة الأطراف.

ألف – كانت مساهمة البرنامج العالمي مهمة بالنسبة لمشاركة البرنامج الإنمائي في المناقشات المتعلقة بالسياسات العالمية

١٥ – كان الدعم المقدم من البرنامج العالمي إلى الجهود المبذولة في مجال السياسات أكثر وضوحا في المجالات التي وُجدت بها برامج قائمة. وكانت هناك أمثلة على وجود مشاركة متواصلة في مجال السياسات، مثلا، فيما يتعلق بتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية. ومكَّن الدعم المقدم من البرنامج العالمي البرنامجَ الإنمائي من توليد زخم داخل الأمم المتحدة

للاجتماع العام الرفيع المستوى للجمعية العامة وذلك باستخلاص دروس أساسية من الأدلة الشاملة لعدة أقطار وصياغة مقترحات ساعدت في تشكيل النتائج التي توصل إليها الاجتماع. وفي مجال دعم النظُم والعمليات الانتخابية، فإن حافظة البرنامج الإنمائي التي تضم برامج لتشجيع الحكم الديمقراطي، ووجود قطري واسع النطاق، ودور قيادي في سياقات مرحلة ما بعد انتهاء الصراع، وشراكات متواصلة مع الحكومات الوطنية، جعلت الوكالة في وضع يمكِّنها من القيام بدور مؤثر في السياسات العالمية والإقليمية. ومن الجدير بالملاحظة على وجه الخصوص ما قدمه البرنامج العالمي من مساهمة في سلسلة من الحوارات في مجال السياسات حول المفاوضات المتعلقة بالمناخ العالمي وظهور أُطُر جديدة في مجال التنوع البيولوجي وخدمات النُّظُم الإيكولوجية. وكانت النتائج أكثر وضوحا في المجالات التي يخضع البرنامج الإنمائي فيها لالتزامات، مثل مبادرة الأمين العام المتعلقة بالطاقة المستدامة للجميع والخطاب الإقليمي والسياساتيّ من خلال برنامج التنوع البيولوجي التابع للبرنامج الإنمائي. وبالشراكة مع التحالف العالمي للجنسانية وتغيُّر المناخ، ساهم البرنامج الإنمائي في أنشطة الدعوة وإذكاء الوعي على النطاق العالمي في مختلف المؤتمرات العالمية بشأن تغيُّر المناخ والتنمية المستدامة، بما في ذلك مؤتمر ريو+٢٠ والدورتان السابعة عشرة (٢٠١١) والثامنة عشرة (٢٠١٢) لمؤتمر الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغيُّر المناخ.

١٦ - وكانت مشاركة البرنامج الإنمائي في مجال السياسات في إطار منظومة الأمم المتحدة أكبر بالمقارنة بتعاونه مع الوكالات الإنمائية الأخرى المتعددة الأطراف والثنائية. واستخدم البرنامج الإنمائي مختلف أدوات المشاركة في مجال السياسات وكثيرا ما جمع بينها، مثل التكليف بإجراء ونشر البحوث بشأن القضايا البالغة الأهمية، وإجراء تحليلات لإصلاحات السياسات الوطنية في البلدان النامية، وتيسير المشاركة في مجال السياسات، والمشاركة الفعلية في الحوار المتعلق بالسياسات. وكان بعض هذه الاستراتيجيات أكثر فعالية من البعض الآخر، وخلص التقييم إلى أنه لا يوجد هناك نهج متسق فيما يتعلق بالمشاركة في مجال السياسات. وبالرغم من وجود أمثلة على مشاركة البرنامج الإنمائي في الأعمال المتعلقة بالسياسات، فإن مساهمته لا يمكن تحديدها في كل حالة، حيث انطوى كل مثال من تلك الأمثلة على مشاركة عدد من الأطراف الإنمائية الفاعلة الأخرى. وأكدت الحالات الناجحة أهميةَ مساهمة البرنامج الإنمائي المستمرة في الفترات الحرجة.

١٧ - وكمَّل البرنامج العالمي الجهود التي يبذلها البرنامج الإنمائي في مجال السياسات على الصعيد الإقليمي. وفي حين تباين مستوى المشاركة مع المؤسسات الإقليمية في المناطق المختلفة، فإن عمل البرنامج الإنمائي في أفريقيا اتبع نهجا أكثر منهجية تجاه المشاركة مع المؤسسات الإقليمية عنها في المناطق الأخرى. وكانت الأنشطة التي اضطلع بها البرنامج

الإنمائي في مجاليْ السياسات والدعوة على الصعيد الإقليمي، برغم أهميتها، غير كافية بالنظر إلى السياق الإنمائي السريع التطور. وبيَّن التقييم أن المشاركة الاستراتيجية مع المؤسسات الإقليمية، مثل تلك الكائنة في أفريقيا، هي أمر بالغ الأهمية بالنسبة للسياسة الإقليمية والصالح العام.

باء – اختلف مضمون ونطاق المشاريع العالمية اختلافا كبيرا. وشجعت مشاريع كثيرة الأفكار أو النُّهُج الجديدة، ولكن عمليتيْ التعلم والتكرار عبر مختلف البلدان ما زالتا تشكلان تحديا

١٨ – أبرز التقييم أن المشاريع العالمية الجامعة، سواء من حيث المضمون أو النطاق، توافرت لها إمكانية أكبر لتقديم أفكار ونماذج جديدة للبرامج القطرية، بالمقارنة بالمشاريع المحدودة النطاق والحجم. كما أن بعض المشاريع التابعة للبرنامج العالمي كان لها دور حفاز في تعبئة تمويل إضافي للبرنامج الإنمائي.

١٩ – وكان هناك عدد كبير من المشاريع التي لم تكن في معظم الأحيان، بحكم طبيعتها، ملائمةً لاستخلاص دروس عالمية أو إقليمية. فالمشاريع الفردية الصغيرة الحجم تفتقر إلى القدرة على التأثير اللازمة لتوجيه البرامج القطرية. وكان من الصعب بالنسبة لمعظم المشاريع أن تقوم بدور حفاز في تشجيع النُّهُج ذات الأهمية للبرامج القطرية والتخطيط ووضع السياسات على الصعيد الوطني. وتطلبت الأنشطة المشتركة بين الأقطار حجما معينا للتنفيذ. وببعض الاستثناءات، لم تجتذب المشاريع العالمية أي تمويل إضافي من المانحين أو تمويل على سبيل المتابعة، ولم تكن هناك أي تعبئة مسبقة للموارد للتوسع في المشاريع الناجحة. وتم تقليص نطاق عدد من المشاريع بسبب عدم وجود تمويل. ولم تكن الصناديق الاستئمانية المواضيعية دائما كافية لتمويل التنفيذ على النطاق العالمي، ولم تكن هناك حالات كثيرة وفَّرت فيها البرامج الإقليمية والقطرية مواردَ مناظرة. وتم بصورة تدريجية تكرار عدد قليل من المشاريع مثل إطار التعجيل بتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية وتقييم الحوكمة.

جيم – لم يترسخ بعد تماما في أعمال البرنامج الإنمائي على الصعيد القطري أسلوبُ اتباع نهج استراتيجي لتنمية القدرات. وواجه البرنامج العالمي تحديات في الاستجابة لاحتياجات المكاتب القطرية فيما يتعلق بتقديم دعم فعال للحكومات في مجال تنمية القدرات الوطنية. ولم تكن الجهود المبذولة في إطار البرنامج العالمي كافية لتيسير اتباع نهج خاص بكل قطاع على حدة لتنمية القدرات

٢٠ – واجهت الأنشطة المبذولة في إطار البرنامج العالمي قيودا في تيسير اتباع نهج متسق لإدماج تنمية القدرات في البرامج التابعة للبرنامج الإنمائي. وكانت هناك صعوبات في الوفاء باحتياجات وتوقعات المكاتب القطرية، التي كثيرا ما كانت تتعلق بكل قطاع على حدة. وفي حين كانت بعض الاحتياجات تتصل بإمكانية الحصول على أدوات أفضل (مثل تحسين تصميم أدوات التقييم)، كانت هناك مكاتب كثيرة بحاجة إلى دعم في وضع استراتيجيات لبناء القدرات على التخطيط على الصعيدين القطاعيْ والوطني، ولإدماج تنمية القدرات في أعمال البرمجة القطرية. وبالرغم من إنتاج كمية كبيرة من الأدوات والنواتج المعرفية، فإن استخدامها ظل غير منتظم لأسباب تتعلق بمدى ملاءمتها وقابليتها للاستخدام. كما صودفت تحديات في معالجة احتياجات الأنواع المختلفة من البلدان. وأشارت المكاتب القطرية في البلدان المتوسطة الدخل إلى فائدة الدعم البرنامجي المقدم من المستشارين.

دال – اختلفت تصورات الخدمات الاستشارية ومستويات الرضا عنها باختلاف المناطق والممارسات

٢١ – اتسع نطاق المشاركة المواضيعية للبرنامج الإنمائي على مدى الزمن، في حين تقلص عدد المستشارين، مما أسفر عن عدم تغطية مجالات كبيرة تغطيةً وافية. وانتقص تعدد المهام التي تستغرق وقتا طويلا من فعالية الخدمات الاستشارية. وكان المستشارون التابعون لمكتب السياسات الإنمائية والمراكز الإقليمية مسؤولين عن إنتاج النواتج المعرفية، ودعم مشاركة البرنامج الإنمائي في الخطاب المتعلق بالسياسات، وإدارة المشاريع العالمية أو دعمها، ودعم المكاتب القطرية. وبالنسبة لمستشاري المقر، استهلك تنفيذ المشاريع العالمية والصناديق الاستئمانية المواضيعية قدرا كبيرا من الوقت. ويستلزم نموذج الأعمال لمكاتب السياسات التابعة للبرنامج الإنمائي اضطلاعَ الموظفين الاستشاريين وغيرهم من الموظفين الفنيين بأدوار متعددة. وكانت هناك شواغل من أن فصل دور إدارة البرامج عن الخدمات الاستشارية وخدمات دعم السياسات من شأنه أن يؤدي إلى تقليص عدد المستشارين لشؤون السياسات عما هو متاح حاليا. وكان الكثيرون من كبار موظفي البرنامج الإنمائي يعتقدون أن

مساهمات مستشاري مكتب السياسات الإنمائية في مجال السياسات تأثرت سلبا نتيجة للانشغال بتنفيذ المشاريع، وأنه ينبغي إعفاء الموظفين الاستشاريين من القيام بهذا الدور.

٢٢ - ولم يعظَّم بدرجة كافية دور الخدمات الاستشارية فيما يتعلق بتقديم الدعم التقني والدعم في مجال السياسات أو للمشاركة في الخطاب العالمي بشأن السياسات. وشملت الخدمات الاستشارية نطاقا عريضا من الأنشطة، تراوحت من إسداء المشورة في مجال السياسات، وتعبئة الموارد اللازمة للاضطلاع بوظيفة وضع السياسات، وتخطيط البرامج، وتنفيذ المشاريع، والدعم التقني، إلى ضمان نوعية الوثائق، وتوفير التدريب وتجميع الدروس والمعارف الأخرى ونشرها. وأظهر التقييم أن دعم المكاتب القطرية كان عنصرا مهما في الدعم الاستشاري الذي يقدمه البرنامج العالمي. وبيَّن تحليل الخدمات الاستشارية أن: (أ) المساهمة التي قدمتها الخدمات الاستشارية إلى البرامج القطرية كانت قوية في المجالات التي تنفَّذ فيها برامج قائمة على الصعيد العالمي؛ (ب) تكملة قدرات المكاتب القطرية كان يُنظر إليها عموما نظرة إيجابية؛ (ج) نوعية الخدمات الاستشارية كانت متفاوتة؛ (د) النطاق العريض من الخدمات المقدَّمة أتاح المزيد من الخيارات أمام المكاتب القطرية التي توجد بها أفرقة صغيرة وثغرات في القدرات؛ (هـ) مستوى وعي المكاتب القطرية بالخدمات الاستشارية كان منخفضا.

٢٣ - ومن حيث الأهمية والفعالية، صُنِّف الدعم عموما، والدعم على مستوى المشاريع خصوصا، وتوفير منظور مؤسسي، والمجالات التي لا توجد فيها أي خبرة محلية، على أنها مرتفعة، وصُنِّفت المساهمة في الحوار حول سياسات البرنامج الإنمائي على الصعيدين العالمي والإقليمي بأنها متوسطة. وكانت التصنيفات أقل بالنسبة لتلبية احتياجات المكاتب القطرية، وطول مدة الدعم، ونوعية الدعم الاسترتيجي والسياساتي المتاح. ولم يتسنَّ تحديد نتائج الخدمات الاستشارية المقدمة إلى المكاتب القطرية في جميع الحالات، أو لم يمكن عزوها إلى المشورة المقدمة. وفي عدد من الحالات، كانت المشورة المقدمة إما لمدة قصيرة أو لم تنطوِ على مستوى الخبرة الفنية اللازمة لتوفير دعم فني وسياساتي أكثر موضوعية. وأنشأ البرنامج الإنمائي نطاقا عريضا من الشراكات مع المؤسسات ومراكز التفكير المعنية بالسياسات والبحوث، ولكن عددا محدودا منها فقط هو الذي كان بإمكانه أن يكمل الخدمات الاستشارية التي يقدمها البرنامج الإنمائي. وكانت هناك أيضا حالات لم يكن فيها الدعم السياساتي والفني المقدم من الشركاء هو المتحكم في زمام أمور المكتب القطري ولم يحظَ بالمتابعة.

٢٤ - واختلف مستوى الرضا عن الخدمات الاستشارية في المكاتب القطرية باختلاف المناطق. وكان مستوى الرضا أعلى في منطقة آسيا والمحيط الهادئ، وأوروبا ورابطة الدول المستقلة، وأفريقيا، بالمقارنة بالمناطق الأخرى. وفي أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، تباينت الآراء فيما يتعلق بفائدتها، حيث كان يُنظر إلى بعض مجالات الدعم بصورة أكثر إيجابية من بعضها الآخر. وفي المقابل، كانت رؤية المكاتب القطرية في منطقة الدول العربية أقلَّ إيجابية بصفة عامة بشأن الدعم الاستشاري من كلٍّ من مركز القاهرة والمقر.

٢٥ - وكانت هناك أمثلة على الدعم المقدم في المجالين التقني والسياساتي إلى استراتيجيات البرامج القطرية واستراتيجيات الحكومات الشريكة في كل مجال من مجالات الممارسة، بما في ذلك الدعم الاستشاري المقدم إلى إطار التعجيل بتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية في أكثر من ٤٠ بلدا؛ والدعم المقدم في مجال العدالة الانتقالية في منطقة الدول العربية وفي أمريكا اللاتينية؛ والدعم المقدم إلى مؤسسات حقوق الإنسان؛ وتقييمات القدرات والحوكمة في عدة بلدان.

٢٦ - ووفقا للدراسة الاستقصائية التي أُجريت للمكاتب القطرية، حصل الدعم المقدم إلى مجاليْ البيئة والتنمية المستدامة على أعلى تقدير من بين مجالات الممارسة، أعقبه مجالا الحكم الديمقراطي والحد من الفقر. وحصل كل من فيروس نقص المناعة البشرية، والصحة والتنمية، والمساواة بين الجنسين، وإدارة المعارف، على درجة 'مرضٍ إلى حد ما'. وأقرَّ عدد ممن أُجريت معهم مقابلات في مختلف المناطق بما يتمتع به مستشارو شؤون البيئة من مستوى رفيع من المهارات التقنية. وفي مجال الحوكمة، رأت المكاتب القطرية أن الخدمات المتصلة بالانتخابات، والنُّظُم الانتخابية، والتطورات البرلمانية، كانت مفيدة. أما الدعم المقدم في مجال الفقر والأهداف الإنمائية للألفية، فقد اعتُبر مرضيا للغاية في أفريقيا وأوروبا ورابطة الدول المستقلة بالمقارنة بمجالات الممارسة الأخرى. وعلى مستوى مختلف المناطق، اعتُبر الدعم مفيدا للغاية في ملء الشواغر القائمة في ملاك الموظفين، ولا سيما أثناء حالات الأزمات، وفي تيسير تنفيذ المشاريع.

٢٧ - وكان التنسيق بين البرنامج العالمي والبرامج الإقليمية جيدا في بعض المراكز الإقليمية ولكن كان هناك مجال كبير للتحسين في مراكز أخرى. ودعَّم البرنامج العالمي الجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي في وضع إطار للنتائج لتعميم التوعية بفيروس نقص المناعة البشرية في القطاعات الاستراتيجية غير الصحية، بما في ذلك قطاعات البيئة والهياكل الأساسية والعدالة والحكم المحلي والتخطيط والتمويل. وكان تقديم الدعم من أجل تعزيز مؤسسات حقوق الإنسان مثالا آخر، وذلك من خلال الشراكة مع رابطة أمم جنوب شرق آسيا. ومع

ذلك، كان هناك تباين كبير في الاتساق بين النُّهُج المتبعة في البرامج الإقليمية والبرنامج العالمي وفي تنفيذها. ورُئي أن هناك تباينا في النظم القائمة لتقديم الخدمات الاستشارية ورصدها، وبالرغم من وجود نظم لتتبع الخدمات في مراكز بانكوك وبراتيسلافا ومدينة بنما، فإنه لم يكن لها أي وجود في مناطق أخرى وفي المقر.

٢٨ - وكانت المكاتب القطرية بحاجة إلى مشورة عالية النوعية، وغالبا بالغة التطور، في المجال التقني ومجال السياسات لدعم الحكومات النظيرة. ومع ذلك، لم يتم الوفاء بالتوقعات، ويرجع ذلك في الأغلب إلى الطابع العمومي للخدمات المقدمة. وشكّل الدعم التقني والدعم على مستوى المشاريع جزءا كبيرا من الخدمات الاستشارية المقدمة من البرنامج العالمي. وكثيرا ما كانت الخدمات الاستشارية المقدمة من النوع الذي يصلح لجميع الأغراض، مما أدى في كثير من الأحيان إلى الشعور بأن أفرقة البرنامج العالمي لم تتوفر لديها الخبرة الفنية المتقدمة في فرادى مجالات الممارسة في مختلف السياقات التي يعمل فيها البرنامج الإنمائي.

هاء - لم يُترجَم التركيز المتزايد على إدارة المعارف بوصفها أحد العوامل التي تسهم في تحقيق النتائج الإنمائية في أُطُر البرامج المؤسسية إلى تدابير محددة كافية

٢٩ - كان دعم البرنامج العالمي للممارسة المعرفية مهما في توجيه انتباه البرنامج الإنمائي إلى الحاجة الماسة إلى إدارة المعارف بصورة منهجية. ومع ذلك، ظلت هناك تحديات كبيرة تواجه عملية التكامل. وظلت إدارة المعارف على هامش البرمجة المؤسسية، ولا سيما عند مقارنتها بالممارسات الأساسية وأعمال البرامج القطرية. كما أظهر التقييم أن أنشطة توليد المعارف وتقاسمها لم تكن تُرصد بدرجة كافية.

٣٠ - وعلى صعيد المقر والصعيد الإقليمي، لم تكن الأنواع المختلفة لأنشطة إدارة المعارف تحظى بنفس مستوى الاهتمام سواء على الصعيد الاستراتيجي أو التنفيذي. وركز الدعم الذي يقدمه البرنامج العالمي أساسا على بناء نَهج الأعمال الجماعية. وشددت المقابلات التي أُجريت على وجود حاجة إلى زيادة الوضوح الاستراتيجي في مجالات إنتاج المعارف وتدوينها وتقاسمها؛ والربط بين الناس في إطار البرنامج الإنمائي ومع الأوساط الإنمائية الأوسع نطاقا؛ واستخدام التكنولوجيا؛ وربط المعارف بعملية التعلُّم. وكانت جميع هذه المجالات تمثل شروطا أساسية لإرساء وضع البرنامج الإنمائي بوصفه منظمة معرفية. وأكدت استراتيجية إدارة المعارف أهمية التواصل بدلا من إنتاج المعلومات وتجميعها وتقاسمها بصورة منهجية. وأدى التركيز على الأعمال الجماعية إلى تحريف الانتباه بعيدا عن المجالات الأخرى لتقاسم المعارف. ووقت إجراء التقييم، كرس البرنامج الإنمائي جهودا لتحسين نهج تبويب

المعلومات وتخزينها وتبادلها، بعد أن كان قد أنفق بالفعل قدرا كبيرا من الوقت على بناء الأعمال الجماعية. ومع ذلك، ما زالت هناك شواغل معينة، تراوحت من عدم كفاية الخيارات المتعلقة بالموقع والبحث في الوثائق، إلى إمكانية التواصل واستفادة أفراد خارجيين وعدم وجود تكامل مع النُّظم الأخرى المتبعة في البرنامج الإنمائي وشبكة الممارسين القائمة على البريد الإلكتروني.

٣١ - وكانت عمليات إنتاج المعارف وإدارتها متناثرة داخل البرنامج الإنمائي، ولم يكن هناك نظام مركزي لتبويب جميع الوثائق المنشورة وإتاحتها. وكان التحدي الأساسي يتمثل في أن طابع عملية إنتاج المعرفة يتسم بالتجزئة، حيث كان تقاسم البحث والتحليل بين وحدات المقر محدودا. كما أكدت المقابلات التي أُجريت أنه باستثناءات معينة، كانت منشورات مكتب السياسات الإنمائية محدودة الاستعمال لأغراض البرمجة في البلدان المتأثرة بالأزمات وتبيَّن أن الأدوات المستخدمة كانت ذات طابع عام أكثر مما ينبغي.

٣٢ - وفي حين كانت هناك زيادة مطردة في حجم المنشورات، فإن نوعية محتواها وجدواها تباينا تباينا كبيرا. ولم يتم تجميع خبرات البرامج القطرية بصورة منهجية، ولم يستفد الكثير من المكاتب القطرية من مجموعة النواتج المعرِفية القائمة. وتبين ضعف العمليات اللازمة لتحقيق الربط بين التعلُّم على الصعيدين العالمي والقطري. وكان هناك أيضا قصور في التوجُّه المؤسسي لربط المعارف بالتعلُّم. وتمثلت إحدى المشاكل الرئيسية المتعلقة بالمنشورات بشأن الممارسات الجيدة وتوسيع نطاق استخدامها هي عدم إيراد السياق الذي نجحت فيه تلك الممارسات، وبالتالي جعل تلك المنشورات محدودة الجدوى بالنسبة للمكاتب القطرية.

٣٣ - وكانت هناك قيود على إنتاج المعارف واستخدامها على الصعيد القطري، وهي قيود لا يمكن عزوها إلى البرنامج العالمي. وكانت عملية التعلُّم على الصعيد الأقاليمي محدودة بدرجة أكبر. وكان الكثيرون من موظفي المكاتب القطرية يعتقدون أن نهج البرمجة القطرية في البرنامج الإنمائي ليس استراتيجيا. وبالرغم من أن أعمال البرمجة القطرية جرت في إطار البارامترات العريضة للخطة الاستراتيجية للبرنامج الإنمائي، لم يكن هناك أي ربط استراتيجي على الصعيد القطري بالنُّهج المتبعة في الوكالة على الصعيدين العالمي والإقليمي. وثمة استثناء جدير بالملاحظة في هذا الصدد وهو تقارير التنمية البشرية للدول، التي نجح فيها البرنامج الإنمائي في توفير فهم مشترك للغرض منها والنهج المتبع فيها.

واو – لم يكن تنفيذ استراتيجية تحقيق المساواة بين الجنسين قويا بدرجة تكفي لمعالجة الأولويات الإنمائية والأولويات الجنسانية المؤسسية للبرنامج الإنمائي. وكان يلزم توفير موارد من البرنامج العالمي لدعم الأنشطة المتصلة بالمسائل الجنسانية

٣٤ – أكدت السياسة المؤسسية للبرنامج الإنمائي أهمية معالجة التفاوتات بين الجنسين من أجل تحقيق التنمية المنصفة والمستدامة. وخلال الفترة قيد الاستعراض، بُذلت جهود لإضفاء طابع مؤسسي على آليات المساءلة لكفالة مراعاة البرامج التي ينفذها البرنامج الإنمائي للمنظور الجنساني. وفي حين أُحرز تقدم في تعميم مراعاة المنظور الجنساني في أعمال البرنامج الإنمائي، لم تكن السرعة متناسبة مع احتياجات المنظمة. ولم يكن التقدم الذي أُحرز في إعمال آليات المساءلة وإدماج الأهداف الجنسانية في إدارة الأداء كافية لتعزيز البُعد الجنساني في البرامج، ولا سيما على الصعيد القطري.

٣٥ – وكانت ثمة قيود على وضع نُهُج مواضيعية لتعميم مراعاة المنظور الجنساني في البرامج التي يضطلع بها البرنامج الإنمائي. ولم يستفد البرنامج الإنمائي بدرجة كافية من وجوده الواسع النطاق في المجالات المتعلقة بالفقر والأهداف الإنمائية للألفية، والحكم الديمقراطي، والبيئة والطاقة، ومنع الأزمات والتعافي منها، لتعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. وكان تحقيق المساواة بين الجنسين بُعدا مهما فيما يتعلق بدعم الانتخابات، والمشاركة السياسية، وتحقيق الأهداف، ولكنه لم يعالَج بصورة متسقة في جميع المواضيع والعناصر المتعلقة ببرامج الحوكمة والحد من الفقر. وبالرغم من العدد الكبير من المشاريع التي يضطلع بها البرنامج الإنمائي في مجال الإدارة العامة والجهود التي يبذلها لمعالجة موضوع المساواة بين الجنسين فيها، لم تكن هناك أي متابعة شاملة على النطاق العالمي لمشاركة المرأة في صنع السياسات والقرارات في مجال الإدارة العامة على الصعيدين الوطني ودون الوطني. وعلى مستوى مراكز الخدمات الإقليمية، بالرغم من إدراج عنصر تعميم مراعاة المنظور الجنساني في خطط العمل، كانت هناك تحديات في التنفيذ وكانت الموارد المتاحة لإدماج العنصر الجنساني محدودة. وتجاوز بعض القضايا قدرة البرنامج العالمي وكانت هناك حدود على الاهتمام المولَى للشواغل المتصلة بالبُعد الجنساني في البرمجة القطرية.

زاي – ساعد البرنامج العالمي على رفع مستوى أولوية دعم الحلول المشتركة فيما بين بلدان الجنوب، ولكن التحديات التي واجهت تعميمها ظلت قائمة على الصعيد المؤسسي، حيث كانت هناك حاجة إلى معالجة التعاون فيما بين بلدان الجنوب تفصيليا وإدماجه مؤسسيا بدرجة كافية في تنفيذ البرامج التي يضطلع بها البرنامج الإنمائي

٣٦ – تباينت الفرص المتاحة لتعزيز التعاون فيما بين بلدان الجنوب بين مختلف المناطق. ويسَّرت المكاتب الإقليمية ومراكز الخدمات الإقليمية التعاونَ فيما بين بلدان الجنوب قدر استطاعتها. وركزت المبادلات فيما بين بلدان الجنوب، حيثما حدثت، رغم أنها لم تكن تمثل نشاطا رئيسيا، على مواضيع من قبيل تغيُّر المناخ، وكفاءة الطاقة، والإدارة العامة، وعملية الانتقال، وفيروس نقص المناعة البشرية، والإيدز. وكانت معظم مراكز الخدمات الإقليمية تنظر إلى مسألة تيسير المعارف بوصفها مسألة بالغة الأهمية للمشاركة في الأنشطة المشتركة فيما بين بلدان الجنوب ولكنها كانت تعتقد أنه لم يحدث استثمار بدرجة كافية في الربط بصورة منهجية بين تيسير المعارف والمبادلات فيما بين بلدان الجنوب.

٣٧ – واستخدم البرنامج العالمي المراكز المواضيعية لتشجيع تبادل التعلُّم فيما بين بلدان الجنوب، وأظهر التقييم أن هناك مجالا للبناء على هذه الخبرة. وأعطت المراكز المواضيعية أمثلة جيدة للأدوار التي يمكن أن تقوم بها، ولكن ما زالت هناك تحديات في توفير خيارات برنامجية للبرنامج الإنمائي لتعميم التعاون فيما بين بلدان الجنوب.

٣٨ – كما قام مستوى مشاركة البرامج الإقليمية ومراكز الخدمات الإقليمية مع المؤسسات الإقليمية بدور في الأعمال التي اضطلع بها البرنامج العالمي في مجال التعاون فيما بين بلدان الجنوب. وركز البرنامج الإقليمي في أفريقيا على العمل مع المؤسسات الإقليمية وكان في موقع أفضل لتشجيع إيجاد حلول على مستوى بلدان الجنوب. وكانت هناك أمثلة على التعاون الذي أسهم في تيسير تبادل التعلُّم فيما بين بلدان الجنوب على الصعيد الإقليمي. وبيَّنت نتائج التقييم أن ثمة قيودا على قدرة البرنامج العالمي على تلبية الاحتياجات المتنوعة للتعاون فيما بين بلدان الجنوب على الصعيد الإقليمي، ولا سيما في استيعاب أطراف فاعلة جديدة وسياقات متنوعة. والتعاون فيما بين بلدان الجنوب هو مجال سريع التطور يطرح خيارات متعددة للمشاركة. ولم يكن البرنامج الإنمائي والبرنامج العالمي قادرين على الاستجابة بدرجة كافية للاحتياجات الناشئة.

حاء – كان التحسُّن واضحا في أعمال البرمجة المشتركة بين الممارسات في مجالات مواضيعية رئيسية، بالرغم من أنه كانت هناك قيود على تعزيز أعمال البرمجة تلك وإضفاء طابع مؤسسي عليها.

٣٩ – على مستوى السياسات المؤسسية، وفَّر تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية وتعزيز نهج التنمية البشرية قدرا كبيرا من الزخم لتحقيق التكامل بين أعمال البرمجة المشتركة بين الممارسات. وبالرغم من أن سياسات البرنامج الإنمائي أقرّت بأن أعمال البرمجة المجزّأة لا يمكنها أن تحقق الأولويات المؤسسية، فإن هذا الإقرار لم يُترجم إلى جهود متواصلة لتشجيع أعمال البرمجة المتكاملة. وحدد البرنامج العالمي النواتج المتوخاة من أعمال البرمجة المشتركة بين الممارسات، ولكن التقدم المحرز لم يكن منتظما عبر مختلف الممارسات. وكانت بعض الأنشطة، بحكم طبيعتها أو نطاقها، أكثر ملاءمة للتعاون بين الممارسات. وكان معظم المبادرات المشتركة بين الممارسات يتعلق بإعداد مبادئ توجيهية واستحداث أدوات. وكان هناك تعاون بين الممارسات في كل من المقر ومراكز الخدمات الإقليمية، ولكن هذا التعاون كانت أبعاده الشاملة لعدة مواضيع محدودة، وشمل عددا قليلا من المشاريع المشتركة. ولم يظهر في التنفيذ الفعلي التركيز الذي أُولِيَ للبرمجة المتكاملة في تصميم البرنامج العالمي. ولم تكن هناك أية ترتيبات إدارية مفضية للعمل الشامل لعدة ممارسات.

٤٠ – وكانت أعمال البرمجة الشاملة لعدة ممارسات أيسر كثيرا عندما كانت الأموال تُقدَّم من أجل التعاون، كما في مجالَيْ فيروس نقص المناعة البشرية والبيئة. وفي مراكز الخدمات الإقليمية، كانت الممارسات التي يتوفر لها قدر أكبر من الموارد في وضعٍ أفضل للتأثير عليها للمشاركة مع ممارسات أخرى. وسعت الممارسة المتعلقة بفيروس نقص المناعة البشرية والصحة والتنمية، سعيا حثيثا، إلى تشجيع العمل الشامل لعدة ممارسات، ونجحت في تحقيقه إلى حد كبير، وهو ما يعزوه الكثيرون إلى التمويل الذي كان متاحا تحت تصرف الممارسة. أما المجالات الشاملة المتمثلة في المساواة بين الجنسين وتنمية القدرات، فكان من الصعب عليها عموما أن تشارك في العمل الشامل لعدة ممارسات حيث لم تتوفر لديها ما تقدمه من أموال. وفيما يتعلق بالمشاركة الشاملة لعدة ممارسات من جانب الممارسات الكبيرة الحجم، مثل الفقر، والحوكمة، والبيئة، فقد كانت أقل تجاوبا.

طاء – كانت المواءمة بين البرامج العالمية والإقليمية مهمة لكي تتحقق فعالية هيكل الممارسات على الصعيد الإقليمي

٤١ – وفَّر البرنامج العالمي الأساس اللازم لهيكل الممارسات، وتوقفت فعاليته على كيفية إدارة مراكز الخدمات الإقليمية. وتباين مستوى التنسيق بين المكاتب الإقليمية ومكتب السياسات الإنمائية. وكان لذلك أثر مهم على التكامل بين البرامج العالمية والإقليمية.

٤٢ – ويُعَدّ ضعف الروابط مع البرامج القطرية أحد التحديات المتأصلة في تصميم البرنامج العالمي. واستمرَّ وجود أوجه قصور في الاستجابة لحقائق المكاتب القطرية عبر مختلف مجالات الممارسة وكانت واضحة بشكل خاص في استجابة البرنامج العالمي لاحتياجات المكاتب القطرية من القدرات. وكان أداء الممارسات أفضل ما يمكن ووفَّرت أكثر أشكال الدعم فعاليةً للمكاتب القطرية عندما كان التعاون مع المكاتب الإقليمية ومراكز الخدمات الإقليمية يتسم بالكفاءة. وكانت أفضل الأمثلة على وجود تنسيق قوي في منطقة آسيا والمحيط الهادئ وفي أوروبا ورابطة الدول المستقلة، حيث كانت المواءمة بين أعمال البرمجة على الصُّعُد العالمي والإقليمي والقطري أقوى ما يمكن وكان البرنامج العالمي أقدر على المساهمة في تحقيق النتائج.

٤٣ – ولم يكن التنسيق بين البرامج الإقليمية والبرنامج العالمي متسقا دائما. ولم تكن المشاورات بين المقر والمكاتب الإقليمية أو مراكز الخدمات الإقليمية كافية لتحقيق زيادة في الكفاءة. وأبلغت جميع المكاتب الإقليمية بوجود حاجة إلى تعزيز منهجية التشاور فيما يتعلق بتصميم البرنامج العالمي وتنفيذه، وإنتاج المنشورات عالميا، واستقدام موظفين استشاريين. وأشارت المكاتب إلى أنه كان يلزم أن يحدث التشاور بصورة مماثلة أثناء إعداد البرامج الإقليمية التابعة للبرنامج الإنمائي.

٤٤ – وأكدت نتائج التقييم المستقل السابق للبرنامج العالمي[٢] ضرورةَ تعزيز الاستراتيجية المؤسسية وآليات التنفيذ اللازمة لتقديم الدعم الملائم للمكاتب القطرية؛ والشراكة مع وكالات الأمم المتحدة والمؤسسات الإنمائية للإسهام في السياسة العالمية؛ وتنفيذ نهج يقوم على النتائج تجاه البرنامج العالمي. وتباين التقدم المحرز نحو معالجة هذه القضايا.

(٢) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٨. تقييم الإطار الثالث للتعاون العالمي. مكتب التقييم، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

رابعا – الاستنتاجات

٤٥ – الاستنتاج ١: بوصفه طرفا فاعلا في المجال الإنمائي على الصعيد العالمي له وجود قطري واسع النطاق، وقدرة عالية على القيام بأعمال البرمجة في المجالات الإنمائية الرئيسية، وصلاحية كبيرة للدعوة إلى عقد الاجتماعات، يتبوأ البرنامج الإنمائي موقعا مناسبا يؤهله للقيام بدور مهم في توجيه المناقشات المتعلقة بالسياسات العالمية والتأثير فيها. وقد حقق البرنامج العالمي نتائج متفاوتة في البناء على مواطن القوة هذه وتعزيز الإسهام في النتائج الإنمائية على الصعيد القطري والمنافع العامة العالمية.

٤٦ – نجح البرنامج العالمي نجاحا جزئيا في تيسير مشاركة البرنامج الإنمائي في تحقيق المنافع العامة العالمية، والمشاركة في أنشطة الدعوة، ودعم الجهود البرنامجية للبرنامج الإنمائي. وشارك البرنامج الإنمائي في المناقشات المتعلقة بالتنمية والسياسات العامة في مختلف المجالات البرنامجية على الصعيد العالمي، محققا نتائج أفضل نسبيا في مجال الأهداف الإنمائية للألفية. وكان البرنامج العالمي أقدر على تيسير الدور المؤسسي للبرنامج الإنمائي داخل منظومة الأمم المتحدة، ولكنه كان أقل نجاحا في تعزيز مشاركة البرنامج الإنمائي في السياسات الأوسع نطاقا على الصعيدين العالمي والإقليمي. وبالرغم من الأهمية البالغة لأن تتبع الأمم المتحدة نهجا متسقا تجاه المشاركة في وضع السياسات، فإن هذا التركيز أثَّر تأثيرا سلبيا على مساهمة البرنامج الإنمائي في السياسات. ولم يستفِد البرنامج الإنمائي تماما من خبراته القطرية في مناقشات السياسات العامة والمنافع العامة العالمية. ولم يتم بعد استكشاف أسلوب تقاسم المعارف كأداة رئيسية للمشاركة في وضع السياسات على الصعيدين العالمي والإقليمي. ويمكن تحسين أداء البرنامج الإنمائي بدرجة كبيرة بإقامة روابط أقوى بين المستويين العالمي والقطري وعن طريق تلبية احتياجات مختلف أنماط البلدان.

٤٧ – وأحد المجالات التي كان من الممكن استخدام البرنامج العالمي فيها على نحو أفضل هو تحسين منظور التنمية البشرية بصورة منهجية في البرامج القطرية للبرنامج الإنمائي. فالتنمية البشرية، وإن كانت تحتل موقعا مركزيا في الإطار السياساتي للبرنامج الإنمائي، فإنه لا تجري متابعة تنفيذها بصورة منهجية في البرامج التابعة للبرنامج الإنمائي. ودعا البرنامج العالمي إلى إدراج التنمية البشرية في المناقشات العالمية بشأن السياسات، ولكن لم يُتخذ أي إجراء يُذكر لدعم تنفيذها في البرامج التابعة للبرنامج الإنمائي.

٤٨ – وكان أداء البرنامج العالمي جيدا في المجالات البرنامجية التي كان للبرنامج الإنمائي فيها برامجُ وقدراتٌ جارية راسخة. وكان البرنامج العالمي أقل نجاحا في محاولة تطبيق نُهُج وبرامج جديدة يمكن التوسع فيها في مختلف البلدان التي تنفَّذ فيها برامج. وأدت القيود

القائمة في مجال حفز البرامج القطرية من خلال الاضطلاع بمبادرات جديدة ونُهُج ابتكارية، ولا سيما في مجال تيسير قدرة المكاتب القطرية على تشكيل الاستراتيجيات الإنمائية الوطنية على نحو أفضل، إلى تقويض القيمة المضافة للبرنامج العالمي.

٤٩ - وبالرغم من استخدام البرنامج العالمي لمجموعة متنوعة من أدوات الشراكة، فإنه بحاجة إلى بذل المزيد من الجهود لكي يتمكن من التأقلم بنجاح للهيكل السريع التغيُّر للتعاون الإنمائي والطابع الدائم التطور للشراكات. ولم يتم توثيق أو تقييم الدروس المستفادة من مختلف الشراكات والأدوات التي استخدمها البرنامج الإنمائي بما يكفي لاستخلاص الخبرات منها. وكانت الشراكات القائمة على المشاريع، وهي أكبر من حيث العدد، أقل فعالية في معالجة قضايا المنافع العامة العالمية والإقليمية. وكان الدخول في شراكات على الصعيد الإقليمي مع المؤسسات الإقليمية أكثر فعالية عندما اتخذ البرنامج الإقليمي نهجا أكثر استراتيجية. وواجه البرنامج الإنمائي قيودا في الاستفادة بفعالية من مزيَّته النسبية عند تعامله مع الصناديق الرأسية.

٥٠ - الاستنتاج ٢: بينما تحسن بدرجة كبيرة الاتساق في هيكل الممارسات، فإن إمكاناته لم تتحقق بعد على النحو الكامل. ويلزم أن يكون هناك تركيز استراتيجي في جميع مجالات الممارسات لتحقيق أقصى النتائج. وعلاوة على ذلك، فإن فعالية هيكل الممارسات تتوقف على ما توليه المكاتب الإقليمية من استقلالية لمراكز الخدمات الإقليمية.

٥١ - أدت مساهمة البرنامج العالمي في بناء هيكل الممارسات على الصعيدين العالمي والإقليمي دورا مهما. ويُعَدّ تحقيق مزيد من الاتساق في هيكل الممارسات على الصعيد الإقليمي أمرا بالغ الأهمية لتحقيق نتائج الخطة الاستراتيجية. وقد تقلصت بدرجة كبيرة مساهمة البرنامج العالمي بسبب سوء تحديد أولويات الأنشطة بين الممارسات. وأدت التجزئة على طول بنود التمويل المختلفة فضلا عن تجزئة الأنشطة العالمية والإقليمية في مراكز الخدمات الإقليمية إلى تقويض إمكانات هيكل الممارسات. وكان هناك تدعيم أفضل لهيكل الممارسات عندما سُمح لمراكز الخدمات الإقليمية بالقيام بدور أكبر في إدارة أنشطة البرامج الإقليمية ومواردها.

٥٢ - الاستنتاج ٣: هناك مجال كبير لتعظيم مساهمة الخدمات الاستشارية وإيلاء أولوية لدور دعم حكومات البلدان المستفيدة من البرامج.

٥٣ - تُعَدّ الخدمات الاستشارية مهمة للغاية لطرح أفكار جديدة، وسياسات قائمة على الأدلة، وممارسات جيدة، إلا أن إمكاناتها الكاملة لم تتحقق. وتباينت فعالية الخدمات

الاستشارية سواء في أداء هذا الدور أو في تلبية احتياجات المكاتب القطرية من الدعم التقني المتخصص وفي مجال السياسات. وأتاحت مرونة الخدمات الاستشارية للبرنامج الإنمائي إمكانية دعم احتياجات المكاتب القطرية من القدرات وتقديم دعم على مستوى المشاريع. وتطلبت الاحتياجات المتطورة للبلدان من الدعم السياساتيْ والتقني ومجالات الخبرات الناشئة توفُّرَ نطاق من المهارات والخبرات الفنية التي لم تكن متاحة حاليا في جميع المجالات.

٥٤ - ولم يكن الوقت والموارد المخصصان للخدمات الاستشارية يُستخدمان دائما بصورة مفيدة لتقديم الإسهامات الفنية اللازمة لتلبية احتياجات المكاتب القطرية. وكان للتدخلات الوحيدة والنطاق العريض من الخدمات التكميلية أثرٌ محدودٌ في تعزيز البرامج القطرية أو دعم النُّهُج البرنامجية. وبالرغم من أهمية توفُّر درجة من المرونة، فإن ترك تعريف الخدمات الاستشارية ونطاقها دون تفسير محدَّد قلَّص إمكاناتها وأدى إلى الاستفادة بصورة منقوصة من القدرات التقنية القائمة للمستشارين.

٥٥ - ويُعَدّ التخصص المواضيعي المتقدم أمرا بالغَ الأهمية لكي يتسنى للبرنامج الإنمائي أن يقوم بدور ريادي، على الصُّعُد العالمي والإقليمي والقطري، في توجيه وتشكيل الخطط في مجال السياسات، ودعم الحكومات الشريكة، وتحديد أولويات البرامج التي يضطلع بها البرنامج الإنمائي، وقيادة المناقشات مع الجهات المانحة. وترتب على عدم وجود إخصائيين مؤهلين تقويض قدرة الخدمات الاستشارية على الاستجابة لأولويات البرنامج الإنمائي الناشئة في مجال السياسات والبرامج. فالمستشارون غير المتخصصين، في حين تتوفر لديهم الكفاءة لدعم الاحتياجات المتصلة بالمشاريع، لم يكونوا مناسبين لصياغة سياسات محددة بشأن القضايا الرئيسية.

٥٦ - وتُعَدّ الشراكات المؤسسية الطويلة الأجل مع المؤسسات السياساتية والبحثية مهمة للغاية للبرنامج الإنمائي، وبخاصة لأنها تكمل المجالات التي كانت فيها الخبرات المواضيعية المتاحة داخليا غير كافية. وبسبب ذلك، تقلَّص حجم الدعم التقني والسياساتي في بعض المجالات البرنامجية. ونظرا لأن السياق العالمي سريع التغيُّر مما يتطلب توافر خبرات فنية متخصصة رفيعة المستوى، لم يكن وضع الخدمات الاستشارية على المستوى المطلوب.

٥٧ - **الاستنتاج ٤: لم يتم بعد إضفاء الطابع المؤسسي على إنتاج المعارف وتشاطُرها باعتبار ذلك مبدأ رئيسيا من مبادئ البرمجة. ولم تكن مساهمة البرنامج العالمي، برغم أهميتها، كافية بالنظر إلى احتياجات المنظمة في مجال إدارة المعارف.**

٥٨ - حدث تحسُّن في أدوات تيسير المعارف في البرنامج الإنمائي، ولكنها ليست كافية أو ملائمة لأغراض التعلُّم المؤسسي في ظل البيئة التكنولوجية السريعة التغيُّر. وبالرغم من

حدوث زيادة كبيرة في الطلب على المعارف لتوجيه أعمال البرمجة القطرية، فإن معظم المكاتب القطرية لم يستفد بعد على نحو كفء من جميع المعارف المنتَجة داخل المنظمة، في بيئة إنمائية تتطلب أن يكون السياق محدَّدا تحديدا واضحا. وترتب على عدم وجود تحليل سياقي وافٍ أن تناقص بدرجة كبيرة استخدام المنشورات العالمية والإقليمية لتحسين فهم أسباب نجاح البرامج أو فشلها. وتُعَدّ العمليات اللازمة لكفالة نوعية المنشورات ورصانتها، وهي غير كافية حاليا، مهمة للغاية لإحداث التأثير المطلوب في البرامج التي يضطلع بها البرنامج الإنمائي ولتوجيه تلك البرامج، وفي الخطة الإنمائية الأوسع نطاقا.

٥٩ - وأدى غياب المساءلة الواضحة عند مختلف مستويات البرامج إلى تقويض خطة البرنامج الإنمائي فيما يتعلق بتقاسم المعارف وتيسيرها. واستمرت التحديات المتعلقة بإقامة روابط بين إنتاج المعارف وتقاسمها وتعلُّمها. وعلاوة على ذلك، أدى التركيز الضيق لاستراتيجية إدارة المعارف على صعيد المؤسسة إلى الحد من قدرة البرنامج الإنمائي على اتخاذ نهج كلي تجاه إدارة المعارف. وتمثلت إحدى التحديات الرئيسية التي واجهت البرنامج القطري في عدم إضفاء الطابع المؤسسي على توليد المعارف وتقاسمها وعدم توثيق الدروس المستفادة من البرامج القطرية بصورة منهجية.

٦٠ - الاستنتاج ٥: إدراكا لأهمية السياق والاحتياجات المتباينة للنطاق العريض من المجالات التي يعمل فيها البرنامج الإنمائي، يلزم أن ينتقل البرنامج الإنمائي من اتباع نهج عمومي إلى اتباع نهج خاص بسياقات ومواضيع محددة في معالجة القضايا الشاملة لعدة قطاعات، مثل تنمية القدرات والمسائل الجنسانية.

٦١ - يُعَدّ هذا النهج ضروريا لكي يتسنى للبرنامج العالمي أن يوفر التوجُّه الاستراتيجي المطلوب منه. والنهج المتبع حاليا في تنمية القدرات بوصفها موضوعا شاملا لعدة مجالات تعتريه أوجه قصور متأصلة فيما يتعلق بإتاحة إمكانية التركيز على تنمية القدرات في البرامج التي يضطلع بها البرنامج الإنمائي. وليست الدعائم والأدوات المفاهيمية كافية للاستجابة للاحتياجات البالغة الأهمية للمكاتب القطرية فيما يتعلق باتباع نُهُج خاصة بكل قطاع على حدة تجاه تنمية القدرات والتعامل مع الحقائق المعقدة للتنمية الوطنية. و لم يتخذ البرنامج الإنمائي بعد أي خطوة نحو وضع نماذج خاصة بمواضيع وقطاعات معينة لتوجيه البرامج القطرية، وهو ما تحتاجه المكاتب القطرية. وما زالت هناك تحديات في تلبية المطالب المتعلقة بدعم الحكومات في مجال وضع استراتيجيات ملائمة وتيسير الحلول نابعة من البلدان ذاتها.

٦٢ - وقام البرنامج الإنمائي بتطبيق إصلاحات سياساتية مؤسسية من أجل تعزيز مساهماته في تحقيق المساواة بين الجنسين ومواصلة إدماج المنظور الجنساني في البرامج التي يضطلع بها

البرنامج الإنمائي. وبالرغم من أنه كان هناك إدراك على نطاق واسع بأهمية البرمجة المستجيبة للاعتبارات الجنسانية، فإن البرنامج الإنمائي لم يستفِد بدرجة كافية من مشاركاته البرنامجية الواسعة النطاق في معالجة التفاوتات الجنسانية في مجال التنمية. ويواصل البرنامج الإنمائي اتباع نهج يتسم بالعمومية ولم ينتقل بعد إلى وضع استرتيجيات محددة لإدماج المنظور الجنساني بصورة منهجية في المجالات المواضيعية للبرنامج الإنمائي. ويلزم تنفيذ استراتيجية مواضيعية التوجُّه لتعميم مراعاة المنظور الجنساني تركز على النتائج لتعزيز العنصر الجنساني في البرامج التي يضطلع بها البرنامج الإنمائي.

٦٣ - الاستنتاج ٦: بُذلت جهود لتحسين إدارة البرنامج العالمي، ولكنها لم تكن كافية لتحسين الأداء بدرجة كبيرة في المجالات الرئيسية لعمل البرنامج العالمي.

٦٤ - ثمة حاجة إلى إدخال تحسينات كبيرة على إدارة البرنامج العالمي على أساس النتائج. ويفتقر تصميم البرنامج العالمي إلى التوجيه الكافي بشأن كيفية القيام بما يلي: (أ) تيسير إمكانية زيادة التركيز؛ (ب) كفالة الاتساق مع أولويات البرامج الإقليمية والقطرية؛ (ج) تلبية احتياجات مختلف أنماط البلدان.

٦٥ - وأجرى البرنامج الإنمائي تغييرات إيجابية بإنشاء اللجنة الاستشارية للبرنامج العالمي ولجنة الإدارة. ومع ذلك، لم تكن هذه الآليات فعالة تماما في كفالة أعمال المتابعة الدورية، وضمان الجودة، والأهم من ذلك، في إفساح المجال لاتباع نهج استراتيجي تجاه الأنشطة المضطلع بها. وأدى عدم وجود وحدة إدارية مزوَّدة بعدد كافٍ من الموظفين لدعم أعمال التقييم والمراقبة الدورية لأنشطة البرنامج العالمي (أو أنشطة مكتب السياسات الإنمائية) إلى سوء إدارة البرنامج العالمي. كما أدى قصور تقييمات نتائج البرنامج العالمي وبرامج مكتب السياسات الإنمائية إلى الإخلال بعملية الرصد القائم على النتائج. وكان هناك عدد قليل من التقييمات، وبالرغم من وجود بعض الاستثناءات، كانت نوعيتها رديئة عموما ومحدودة الفائدة لأغراض التعلُّم البرنامجي.

٦٦ - وبذل البرنامج الإنمائي جهودا خلال فترة البرنامج العالمي الحالي لتعزيز وتحسين نوعية الخدمات الاستشارية التي يقدمها ووضْع نُظم أفضل لتتبع الطلب. ومع ذلك، ما زال التنفيذ يمثل تحديا. ويتوقف الرصد الفعال للخدمات الاستشارية على وضوح أهدافه. وبالرغم من الجهود المبذولة لتنسيق الخدمات الاستشارية، ما زالت أعمال الرصد موجهة نحو المدخلات وأعمال متابعة النتائج عند حدها الأدنى.

٦٧ - ولم يكن هناك فهم مشترك لما ينبغي أن تتوخى المشاريع العالمية تحقيقه. وتأثرت نتائج المشاريع العالمية سلبا بسبب صِغر حجم التمويل المخصص لأفرقة الممارسة، الذي

وزِّع بصورة شحيحة على مختلف الأنشطة، مما صعَّب عملية رصد النتائج. وهناك عدد من الأنشطة الصغيرة من حيث الحجم والنطاق ومشاريع صغيرة متعددة البلدان تصنَّف على أنها مشاريع عالمية، ولكنها غالبا محدودة الجدوى فيما يتعلق بتوجيه البرامج التي يضطلع بها البرنامج الإنمائي.

خامسا – التوصيات

٦٨ – **التوصية ١: ينبغي للبرنامج الإنمائي أن يعزز قدرة البرنامج العالمي على إضافة قيمةٍ تتجاوز ما ينجزه البرنامج الإنمائي من خلال برامجه الإقليمية والقطرية.**

٦٩ – ينبغي للبرنامج العالمي وعناصره المختلفة أن: يوفر وضوحا مفاهيميا لأعمال البرمجة المؤسسية والتوجُّه الاستراتيجي للبرامج الإقليمية والقطرية؛ ويضع نُهـُجا للسياسات تكون لها تطبيقات برنامجية؛ ويُعزز الاتساق البرنامجي بين البرامج العالمية والإقليمية والقطرية.

٧٠ – ينبغي للبرنامج الإنمائي أن يكفل استفادة الأنشطة العالمية من المزيَّة النسبية التي توفرها برامجه القطرية، واتساع نطاق برمجته، وحياديته بوصفه وكالة تابعة للأمم المتحدة. وينبغي إيلاء اهتمام خاص لأنشطة المشاركة والدعوة في مجال السياسات العالمية، ولتيسير إقامة شراكات إنمائية. وينبغي حفز البرنامج العالمي على أن يركز على احتياجات البلدان المتوسطة الدخل من أعمال البرمجة، وأن يعمل كأداة لتعزيز منظورات التنمية البشرية بصورة منهجية في البرنامج الإنمائي ومبادئ البرمجة الأخرى في البرامج القطرية، وأن يعمل كعامل حفَّاز لزيادة أثرها بصفة عامة.

٧١ – وينبغي للبرنامج العالمي أن يوفر توجيها عمليا لتعزيز الشراكات الإنمائية العالمية والإقليمية. وينبغي للبرنامج الإنمائي أن يعزز الشراكات مع المؤسسات الإقليمية والمنتديات الحكومية الدولية لكي يكون أقدر على المساهمة في المنافع العامة الإقليمية. وستكون الدروس المستفادة من النهج الذي اتبعه البرنامج الإقليمي لأفريقيا مهمةً في هذا الصدد.

٧٢ – **التوصية ٢: ينبغي للبرنامج العالمي أن يلبي تحديدا الحاجةَ إلى تقديم خدمات سياساتية وتقنية متخصصة في عدد قليل من المجالات البرنامجية. وينبغي للبرنامج الإنمائي أن يضع استراتيجية مؤسسية لتوجيه الخدمات الاستشارية على الصعيدين العالمي والإقليمي. وينبغي ألا تصبح الخدمات الاستشارية بديلا عن احتياجات المكاتب القطرية من الموظفين والقدرات الأساسية.**

٧٣ – بغية مواصلة تعزيز فعالية الخدمات الاستشارية، ينبغي للبرنامج الإنمائي أن يعيد صياغة النهج الذي يتبعه برنامجه العالمي. وينبغي أن تقدَّم الخدمات الاستشارية في إطار

مواطن قوة البرنامج الإنمائي الحالية. وينبغي تعزيزها في المجالات التي يضطلع فيها البرنامج الإنمائي ببرامج طويلة الأمد؛ وستفيد في هذا الصدد الدروس المستفادة من الأمثلة الناجحة للخدمات الاستشارية في مجالات من قبيل الأهداف الإنمائية للألفية، والدعم البرلماني، ومكافحة الفساد، والانتخابات. ولتحسين فعالية الخدمات الاستشارية، سيلزم القيام بما يلي:

(أ) تقييم القدرات الاستشارية على الصعيدين العالمي والإقليمي لتحديد مجالات التخصص المواضيعي الفرعي التي يلزم فيها تعزيز القدرات الاستشارية الداخلية والتي ستُستخدَم فيها الخبرات الخارجية؛

(ب) تحديد نطاق الخدمات الاستشارية وتوفير الوضوح بشأن أنواع الخدمات التي ينبغي أن يقدمها المستشارون. وسينطوي هذا على تضييق نطاق الأنشطة التي يضطلع بها المستشارون حاليا وتحسين نوعية الخدمات الاستشارية لزيادة فعالية الدعم الاستراتيجي. وينبغي ألا تشكل الخدمات المعممة سوى جزءٍ صغيرٍ من الخدمات الاستشارية، التي ينبغي أن تركز على المشاركة العالمية في مجال السياسات، والدعم البرنامجي الاستراتيجي، والمشورة السياساتية والتقنية. وينبغي استخدام الخدمات الاستشارية للبرامج الإقليمية لدعم المكاتب القطرية الصغيرة؛

(ج) تعزيز الخدمات الاستشارية بإقامة شراكات مع المؤسسات السياساتية والبحثية ومراكز التفكير (ثم إضفاء الطابع المؤسسي عليها). والنهج القائم حاليا لتقديم الخدمات الاستشارية بخبرة محدودة غير قابل للاستدامة بالنظر إلى الطلب على الخدمات المتخصصة. ولم تجتذب قائمة الاستشاريين خبراء رفيعي المستوى لتلبية هذا الطلب. وينبغي للبرنامج الإنمائي أن يبذل جهودا متواصلة لتكملة القائمة بخبرات فنية عالية النوعية يمكن جلبها من قاعدة موارد المؤسسات والأفراد؛

(د) تحسين نوعية الخدمات الاستشارية بغية تعزيز الدعم المقدم إلى المكاتب القطرية في مجال البرمجة الاستراتيجية. وينبغي للبرنامج الإنمائي أن يضع إطارا موحَّدا للنتائج لجميع الخدمات الاستشارية في المقر ومراكز الخدمات الإقليمية. وينبغي وضع أهداف قائمة على النتائج للخدمات الاستشارية بغية تخفيض حجم الدعم الاستشاري المخصص والمقدم لمرَّة واحدة إلى أدنى حد ممكن. وينبغي اتباع نهج برنامجي إزاء الخدمات الاستشارية لكي يمكن قياس النتائج وتتبعها بصورة منتظمة. وينبغي أن تتضمن أعمالُ الرصد والإبلاغ مساهماتِ الخدمات الاستشارية في تحقيق النتائج البرنامجية على صعيد السياسات العالمية والصعيد القطري.

٧٤ - التوصية ٣: ينبغي للبرنامج الإنمائي أن يقوم، من خلال البرنامج العالمي، بترجمة الالتزامات إلى إجراءات وذلك بكفالة القيام بأنشطة منهجية لتقاسم المعارف، ورصد فعاليتها بصورة منتظمة. كما ينبغي للبرنامج الإنمائي أن يقوم بما يلي: (أ) إضفاء طابع مؤسسي على عملية تقاسم المعارف باعتبارها تمثل بُعدا رئيسيا مشتركا بين القطاعات في البرنامج الذي يضطلع به البرنامج الإنمائي؛ (ب) تقديم حوافز على مختلف مستويات البرمجة؛ (ج) معالجة القيود الأخرى التي تعرقل تقاسم المعارف.

٧٥ - تُعَـدّ الخطة الاستراتيجية المقبلة مرحلةً فارقة فيما يتعلق بتعزيز البرنامج الإنمائي بوصفه منظمة معنية بالمعرفة. وفي كل من الخطة الاستراتيجية والاستراتيجية المؤسسية الجديدة لإدارة المعارف، سيكون من المهم تحديد المسؤولية عن تقاسم المعارف وكذلك تحديد أدوار ومسؤوليات البرامج العالمية والإقليمية والقطرية. وينبغي للبرنامج الإنمائي أن يركز على عملية تقاسم المعارف بوصفها أداة للمشاركة السياساتية، مع تجميع خبرات البلدان وتحليلها بصورة منهجية لتوجيه المناقشات المتعلقة بالسياسات على الصعيدين الإقليمي والعالمي. كما يلزم أن يُنَصّ تفصيليا في الاستراتيجية الجديدة على ضرورة تحديد الطابع المفاهيمي للنهج الذي يتبعه البرنامج الإنمائي إزاء المعارف والابتكار والقدرات.

٧٦ - وينبغي للبرنامج الإنمائي أن يولِيَ اهتماما كافيا لمختلف عناصر تقاسم المعارف (مثل النواتج المعرفية، وأدوات اكتساب المعارف وتوزيعها وتيسيرها وتعلُّمها). وينبغي بذل جهود محددة للربط بين الجهود المضطَلع بها في مجال المعارف في مختلف وحدات البرامج بالمقر (مثل مكتب تقرير التنمية البشرية، والمكاتب الإقليمية، والمكاتب المعنية بالسياسات) وذلك لتحسين وضع البرنامج الإنمائي في مجال تيسير المعارف. وهذه النقطة مهمة للغاية بالنسبة لمشاركة البرنامج الإنمائي في السياسات العالمية وشبكات المعارف. وسيكون من المهم أيضا إنشاء مستودع ميسَّر الاستعمال للمنشورات المضمونة الجودة التي تنتجها مختلف وحدات البرامج.

٧٧ - وينبغي للبرنامج الإنمائي أن يضع نهجا عمليا لتيسير التعلُّم والشراكات فيما بين بلدان الجنوب على مختلف مستويات البرمجة، وأن يرسخ جهود التعلُّم فيما بين بلدان الجنوب في إطار خطة البرنامج الإنمائي لتقاسم المعارف. وسيستلزم ذلك توفير موارد وأدوات كافية لدعم وتشجيع التعلُّم فيما بين بلدان الجنوب؛ وتقديم دعم ملموس إلى المكاتب القطرية لتيسير التعلُّم وتقاسم المعارف بصورة منهجية فيما بين بلدان الجنوب؛ ووضع استراتيجيات للتواصل مع المؤسسات الإقليمية والمنتديات الحكومية الدولية لتشجيع

تقاسم المعارف. وينبغي للبرنامج الإنمائي أن يُجريَ تقييما شاملا للأنشطة المتعلقة بالمعارف المؤسسية وتنفيذ استراتيجية إدارة المعارف لتوجيه خطة تقاسم المعارف.

٧٨ - **التوصية ٤: يلزم إيلاء مزيد من الأولوية لإدماج المنظور الجنساني في البرامج التي يضطلع بها البرنامج الإنمائي وفي مشاركته في السياسات العامة. وينبغي أن يكفل البرنامج العالمي أن تُخصِّص المجالات المواضيعية مواردَ كافية لإدماج بُعد جنساني في تخطيط البرامج وتنفيذها.**

٧٩ - ينبغي إيلاء أولوية لوضع استراتيجية مواضيعية التوجُّه لتعميم مراعاة المنظور الجنساني تركِّز على النتائج من أجل تعزيز العنصر الجنساني في البرامج التي يضطلع بها البرنامج الإنمائي. وينبغي للبرنامج الإنمائي أن يكفل قيام البرامج العالمية والإقليمية بإيلاء اهتمام خاص لتعزيز دعم البرامج القطرية لمراعاة المنظور الجنساني في تصميم البرامج وتنفيذها، وينبغي تعزيز قدرات موظفي البرامج لكي يتسنى مراعاة المنظور الجنساني بصورة كافية في تخطيط البرامج وتنفيذها.

٨٠ - وينبغي ألا يُسعَى لتنفيذ المشاريع والبرامج المتعلقة بالنُّهج ذات المنظور الجنساني إلا عندما يكون حجمها ونطاقها بالقدر الكافي، حيث أن درجة قبول المشاريع الصغيرة الحجم والنطاق تكون محدودة عندما يتعلق الأمر بتوسيع نطاق أعمال البرمجة وتوجيهها في البرنامج الإنمائي. وينبغي للبرنامج الإنمائي بدلا من ذلك أن يضخّ استثمارات كافية لكفالة وجود عنصر جنساني قوي في المشاريع الكبيرة في جميع المجالات المواضيعية.

٨١ - ويلزم الاضطلاع بمزيد من الجهود لإدامة وتعزيز الزخم الذي تولَّد نتيجة لإدراج المنظور الجنساني في إطار النتائج التي يحققها البرنامج الإنمائي. وينبغي للبرنامج الإنمائي أن يولي اهتماما خاصا لرصد النتائج المتصلة بالمنظور الجنساني في جميع البرامج.

٨٢ - **التوصية ٥: ينبغي تعزيز كفاءة البرامج العالمية والإقليمية بتحديد المسؤولية عن زيادة فعالية التنسيق بين مكاتب السياسات والمكاتب الإقليمية تحديدا واضحا، وبتعزيز مراكز الخدمات الإقليمية بوصفها حلقة وَصْل بالغة الأهمية بين المقر والمكاتب القطرية.**

٨٣ - ينبغي للبرنامج الإنمائي أن يعاود النظر في إطار الملاءمة المتعلق بأدوار مراكز الخدمات الإقليمية ومسؤولياتها. وينبغي تعزيز استقلال المراكز، بالنظر إلى أنها تعمل كحلقة وصل بالغة الأهمية بين المقر والمكاتب القطرية وتدعم المشاركة الإقليمية في مجال السياسات.

٨٤ - وينبغي تعزيز آليات التخطيط والرقابة في إدارة البرنامج العالمي فيما يتعلق بتحديد الأولويات والتنفيذ والرصد. ويلزم اتخاذ تدابير لتحقيق ما يلي: (أ) وضع معايير ترتبط بنتائج محددة فيما يتعلق بأداء الخدمات الاستشارية؛ (ب) وضع معايير وإجراءات (تشمل الحجم والنطاق) للمشاريع العالمية بغية كفالة استخدام الموارد بصورة استرتيجية.

٨٥ - وينبغي للبرنامج الإنمائي أن يتخذ تدابير فورية لتعزيز عمليات التقييم لزيادة فهم التقدم المحرز والقيود والمساءلة وتعزيز تقييم المجالات البرنامجية الرئيسية التي تترتب عليها آثار تتعلق بتعزيز البرامج التي يضطلع بها البرنامج الإنمائي ككل، مثل العمل في مجال السياسات، وتقاسم المعارف، وتقديم الخدمات الاستشارية.