

Distr.: General  
9 January 2023  
Arabic  
Original: English

# المجلس الاقتصادي والاجتماعي



لاتخاذ قرار

منظمة الأمم المتحدة للطفولة

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الأولى لعام 2023

10-7 شباط/فبراير 2023

البند 9 من جدول الأعمال المؤقت\*

## ردّ الإدارة على تقرير التقييم

تقدير قابلية التقييم والتقييم التكويني لموضع اليونيسف فيما يتعلّق بتحقيق خطتها الاستراتيجية للفترة 2022-2025

موجز

تقدم هذه الوثيقة ردّ الإدارة على تقدير قابلية التقييم والتقييم التكويني لموضع اليونيسف فيما يتعلّق بتحقيق خطتها الاستراتيجية للفترة 2022-2025. ويقدم ردّ الإدارة موجزاً للإجراءات التي تعتمزم اليونيسف اتّخاذها للتعامل مع التوصيات الواردة في تقرير التقييم. يتضمنّ القسم الرابع عناصر مشروع مُقرّر لينظر فيها المجلس التنفيذي.



الرجاء إعادة استعمال الورق

E/ICEF/2023/1\*

ملاحظة: أُعدت هذه الوثيقة بأكملها من قبل اليونيسف

090123 22-29549(A)



## أولاً - استعراض عام

1. أقرّ المجلس التنفيذي لليونسيف الخطة الاستراتيجية لليونسيف للفترة 2022-2025 في مُقرّره 14/2021 في دورته العادية الثانية لعام 2021. وتتميّز الخطة الاستراتيجية بأنها شاملة وموجّهة نحو تحقيق نتائج ومتوسطة الأجل بطبيعتها، وصُمّمت لشرح وربط كل جانب من جوانب عمل اليونسيف، بدءاً من نتائجها الإدارية (عوامل مساعدة لتحقيق الكفاءة التنظيمية) إلى مجالات أهدافها الخمسة. وتقرن الخطة الاستراتيجية بنظريات التغيير، التي قُدّمت أيضاً إلى المجلس التنفيذي في دورته العادية الثانية لعام 2021، والتي تحدّد كيف تستفيد اليونسيف من كامل الموارد والقدرات المتاحة لها للنهوض بحقوق الطفل في جميع أنحاء العالم وللمساهمة في تحقيق الغايات التي تركّز على الطفل في إطار أهداف التنمية المستدامة.

### أ- سياق وضع الخطة الاستراتيجية

2. في إطار اليونسيف، تؤدي الخطة الاستراتيجية وظيفة حاسمة في المساعدة على مواءمة موارد المنظمة مع الأهداف والاستراتيجيات المشتركة مع تمكين الإدارة وتكليفها باتخاذ خيارات استراتيجية. وتؤدي هذه الخطة أيضاً دوراً حاسماً في تعزيز المساءلة داخل اليونسيف عن طريق توفير الإطار الرفيع المستوى الذي تُحاسب بموجبه جميع أجزاء المنظمة على الأداء وعلى الاستخدام الأمثل للموارد.

3. وكان السياق الذي وُضعت فيه الخطة الاستراتيجية فريداً من نوعه وأدى دوراً هاماً في كيفية صياغة الخطة. في حين أنّ التقدّم في أهداف التنمية المستدامة كان بالفعل بعيداً عن المسار الصحيح قبل جائحة مرض فيروس كورونا 2019 (جائحة كوفيد-19) في عام 2020، فإنّ التأثير الهائل عبر القطاعات والتأثير العالمي لجائحة كوفيد-19 أعاق الإنجازات المتعلقة بحقوق الطفل. وبما أنّ تأثير جائحة كوفيد-19 سيستمر في جميع أنحاء العالم لسنواتٍ قادمة، تمّ تكريس جزءٍ كبير من الخطة الاستراتيجية لضمان تحقيق التعافي المستدام والشامل.

4. وضعت اليونسيف الخطة الاستراتيجية اعترافاً بالدروس المستفادة في خلال استعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية السابقة، التي غطت الفترة 2018-2021. وأظهر استعراض منتصف المدة لتلك الخطة، من بين دروسٍ أخرى، كيف أنّ الأداء القوي لليونسيف بشأن الغايات على مستوى المخرجات لم يُترجم بالقدر الكافي إلى نتائج على مستوى النواتج. واستجابت الخطة الاستراتيجية الحالية أيضاً للدرس البالغ الأهمية من استعراض منتصف المدة من أجل إيلاء مزيدٍ من الاهتمام لصوت الأطفال والشباب في تصميم البرامج وتخطيطها ورصدها ومُناسرتها.

5. وقد استند وضع الخطة الاستراتيجية الحالية إلى حدٍ كبير إلى تقييم الخطة السابقة، التي كانت أول تقييم من نوعه لليونسيف. وخلص التقييم إلى أنّ الخطة الاستراتيجية للفترة 2018-2021 كانت وثيقة الصلة للغاية وشديد المواءمة مع مهمة اليونسيف واتفاقية حقوق الطفل وأهداف التنمية المستدامة. غير أنّ التقييم لاحظ أنّه في حين اعتُبرت الخطة إطاراً عالمياً هاماً، فإنّ استخدامها على مستوى المكاتب القطرية لتوجيه البرمجة القطرية يجري بصورةٍ متفاوتة جزئياً بسبب اختلاف دورات التخطيط.

6. وأقرّ التقييم أيضاً بأنّ العبء الشديد لمتطلبات الإبلاغ في إطار الخطة الاستراتيجية لم يكن متوازياً مع فوائد عملية للمشورة في مجال السياسات واتخاذ القرارات الاستراتيجية. وأوصى التقييم بأن تضع اليونيسف تصوراً للخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025 كإطار شامل تقوم عليه رؤية أطول أجلاً للفترة 2022-2030 مع تركيز أقوى على النواتج. وعلاوة على ذلك، لاحظ التقييم أيضاً أنّه على الرغم من التحسينات، لا تزال التحديات قائمة في ما يتعلق بالبرمجة المنعزلة وتوفير الموارد، وأوصى بأن تعزز اليونيسف برمجتها المتعددة القطاعات.

7. كما حدّد المجلس التنفيذي ذلك في مُقرّره 23/2021، حيث شجع المجلس اليونيسف على "الاستفادة الكاملة من الفرص التي يقدمها إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية لتعزيز الأساليب والإجراءات المتكاملة" وطلب إلى اليونيسف "معالجة النُهج الداخلية المنعزلة وغير المنسّقة وتعزيز نُهج البرمجة المتعددة القطاعات والمتكاملة في الخطة الاستراتيجية، للفترة 2022-2025".

8. وقد وُضعت الخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025 في وقتٍ لاحق بعد مشاوراتٍ مع الكثير من أصحاب المصلحة، بما في ذلك الدول الأعضاء، واسترشدت هذه المشاورات أيضاً بتقييم الخطة السابقة. كما ساعدت التوجيهات المقدّمة من المجلس التنفيذي في تحديد الغرض من الخطة الحالية واتّجاهها. فعلى سبيل المثال، رحّب المجلس التنفيذي في عدة مُقرّرات<sup>1</sup> بمواءمة الخطة الاستراتيجية مع أهداف التنمية المستدامة، وتركيزها على تحقيق نتائج على مستوى النواتج، واستجابتها للدروس المستفادة في خلال استعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية، للفترة 2018-2021.

9. وكما ورد بالتفصيل في تقدير قابلية التقييم والتقييم التكويني لموضع اليونيسف فيما يتعلّق بتحقيق خطتها الاستراتيجية للفترة 2022-2025، أُجريت التقييم مع الكثير من أصحاب المصلحة من مختلف أنحاء اليونيسف بطُرُقٍ عدّة، بما في ذلك الفريق المرجعي المعني بالتقييم، ولجنة التقييم العالمية، والمقابلات المختارة التي يجريها فريق التقييم، و/أو المشاركة في مناقشات أفرقة التركيز، وحلقات العمل الاستشارية، والدراسات الاستقصائية الإلكترونية. وتولي اليونيسف قيمةً عالية جداً لهذه العملية بوصفها امتداداً منطقياً لتقييم الخطة الاستراتيجية لليونيسف للفترة 2018-2021 (E/ICEF/2021/5)، وهي عازمة على العمل عن كثب مع مكتب التقييم والشركاء لكفالة استيعاب النتائج والقضايا الرئيسية التي يثيرها كل من تقدير قابلية التقييم والتقييم التكويني.

10. وتتوق اليونيسف إلى رؤية أنّ التقييم إيجابي للغاية في ما يتعلق ببعض أهم الإنجازات التي تُمثّلها الخطة الاستراتيجية الجديدة. وكما يشير التقرير، فإنّ الخطة طموحة للغاية، تماشياً مع توقعات جميع أصحاب المصلحة، وليس فقط الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي، الذي حثّ اليونيسف على مضاعفة جهودها لدعم العالم في العودة إلى المسار الصحيح لتحقيق الأهداف المتعلقة بالطفل في إطار أهداف التنمية المستدامة، بل وكذلك الأطفال والشباب الذين استشارتهم اليونيسف والذين أعربوا عن تطلّعاتهم إلى رؤية مستقبلٍ أكثر إشراقاً واخضراراً.

11. بالنسبة إلى اليونيسف، فإنّ تحقيق هذا التوجّه ومواصلة العمل من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة يعني أنّ العمل كالمعتاد لم يعد خياراً متاحاً. والخطة الاستراتيجية الحالية هي أبرز وسيلة

<sup>1</sup> يُرجى مطالعة مُقرّرات المجلس التنفيذي لليونيسف 3/2021 و6/2021 و14/2021.

أبلغت بها اليونيسف المجتمع العالمي بأنها لن تتوانى عن مواجهة التحدي المتمثل في إعادة وضع تصور لعملها ودورها العالمي من أجل الوصول إلى الأطفال الذين لا يزالون متخلفين عن الركب.

12. بالإضافة إلى الحاجة إلى أن تتواءم الخطة الاستراتيجية مع طموحات خطة التنمية المستدامة لعام 2030 وأهداف التنمية المستدامة وترتقي بها، فإن شكلها ومحتواها تحددهما أيضاً ثلاثة اعتبارات رئيسية أخرى على نطاق المنظومة. أولاً، كان الاستعراض الشامل لعام 2020 للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات والذي تناول الأنشطة التنفيذية من أجل التنمية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة، واحداً من أكثر الاستعراضات طموحاً حتى الآن، حيث قدّم بعض التوجيهات الهامة جداً لليونيسف كونها جزءاً من منظومة الأمم المتحدة الأوسع نطاقاً. وقد تجاوز جزء كبير من هذه التوجيهات مجالات الأهداف والقطاعات الرئيسية التي تعمل فيها اليونيسف، وطلب إلى اليونيسف إضفاء الطابع الرسمي على عملها أو تعميقه أو توسيع نطاقه في المجالات والاستراتيجيات الجامعة مثل العمل المناخي والتماسك الاجتماعي والسلام والبيانات. وقد أُشير في التقرير إلى الكثير من هذه المجالات المذكورة أعلاه مع نتائج تتعلق بالجاهزية و/أو القدرة.

13. وعلى غرار ذلك، ظهر تقرير الأمين العام المعنون *جدول أعمالنا المشترك* في نفس الوقت الذي ظهرت فيه الخطة الاستراتيجية (بمناسبة الذكرى السنوية الخامسة والسبعين لإنشاء الأمم المتحدة). وقد صدر تقرير الأمين العام في نفس الشهر الذي صدرت فيه الخطط الاستراتيجية لليونيسف وعدة وكالات شقيقة، وبُذلت جهود متضافرة لمواءمة مسار وطموحات تلك الخطط بشكل جماعي مع جدول أعمالنا المشترك في دعوتها إلى إنشاء نظام عالمي يمكنه الاستجابة للتحديات الحالية والمستقبلية<sup>2</sup>. ويقدم جدول أعمالنا المشترك رؤية طموحة لمستقبل التعاون العالمي، وتكفل اليونيسف، من خلال خطتها الاستراتيجية الجديدة، أن تكون قد أرست الأساس المفاهيمي والمؤسسي الذي يمكن على أساسه إحراز التقدم وتسريع وتيرته حتى عام 2030 وما بعده.

14. أخيراً، طُلب إلى اليونيسف والوكالات الأخرى التي تضطلع في الوقت نفسه بوضع خططها الاستراتيجية، وعلى الأخص برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان وهيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، أن توائم قدر الإمكان النهج المتباعدة في خططها الاستراتيجية، وأن تحدد بالفعل أوجه التآزر ومجالات العمل التعاوني على نطاق منظومة الأمم المتحدة.

15. وكانت متطلبات مطابقة طموح أهداف التنمية المستدامة، وتفعيل الولايات الجديدة والتعجيل بتنفيذ الولايات الحالية في الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات لعام 2020، للارتقاء إلى مستوى مسار ورؤية جدول أعمالنا المشترك، والقيام بذلك مع التواصل بشكل استباقي مع الوكالات الشقيقة لمواءمة النهج وتحديد أوجه التآزر البرنامجي، جميعها أمور حاسمة في تشكيل الخطة الاستراتيجية خلال 2020/21. ومن الجدير بالذكر أن الاستجابة لهذه المتطلبات المذكورة أعلاه لم يكن ممكناً إلا من خلال رؤية طموحة وطويلة الأجل للتخطيط الاستراتيجي موجّهة نحو

<sup>2</sup> يُرجى مطالعة قرار الجمعية العامة 1/75.

النواتج، وأنه جرى التسليم بأن هذا بدوره سيكون له آثار على استعداد اليونيسف الفوري للبدء في التنفيذ بنفس الوتيرة والقدرة في جميع مجالات الخطة.

16. ويُعدُّ تقدير قابلية التقييم والتقييم التكويني الحاليان للخطة الاستراتيجية الجديدة هما الأحدث في هذه السلسلة من المشاركات الاستراتيجية المتكررة، وكما يمكن أن نتوقع بالنظر إلى الروابط بين هذه العمليات، توافق اليونيسف بشكلٍ عام على النتائج الرئيسية التي حددها التقييم في ما يتعلق بمجالات الاستعلام الرئيسية له.

## ب - رؤية الخطة الاستراتيجية

17. يُسَمُّ تقرير التقييم بالإيجابية بالنسبة إلى الخطة الاستراتيجية نفسها، إذ يشير بصفة خاصة إلى أنها اتخذت خطوات هامة للتركيز على النواتج بالنسبة إلى الأطفال، وأنَّ نُهْج الخطة وعناصرها الاستراتيجية ومقاصدها واضحة ومباشرة، وأنها تمثل قوةً وأساساً هاماً تستند إليه اليونيسف. ومن الواضح أنَّ التركيز الرئيسي للتقرير ينصبُّ على استعداد المنظمة للبدء فعلياً في الوفاء بوعود الخطة وطموحاتها، بيد أنَّ طموحاتها ونطاقها، كما يطالب أصحاب المصلحة، هي أمور مرخَّب بها ومناسبة للتحديات التي يواجهها الأطفال والشباب.

18. ولدى استعراض تقرير التقييم وتفسيره، من المهم وضع النتائج في سياق خطة طويلة الأجل ذات أفقٍ يمتدُّ حتى عام 2030. وفي الخطة الاستراتيجية، حدَّدت اليونيسف الاستراتيجيات والنُهُج الرئيسية التي يتعيَّن على المنظمة وأصحاب المصلحة فيها اتِّباعها من أجل تحقيق تلك الرؤية الطويلة الأجل والموجَّهة نحو تحقيق النواتج. وعند وضع الخطة، حوِّلت اليونيسف التركيز من "ما الذي يمكن أن تفعله اليونيسف الآن؟" إلى "ما الذي ينبغي القيام به من أجل أطفال العالم؟". ولهذا التحول في التفكير آثار على الجاهزية والقدرة في السنوات الأولى من التنفيذ، وينبغي أن يُؤخَذ ذلك في الاعتبار عند استعراض نتائج التقييم.

19. إنَّه تحول في التفكير من شأنه التسليم ضمناً بالكفاح المشترك في تسريع وتيرة التقدُّم وفقاً لأهداف التنمية المستدامة والحاجة إلى تغيير نهج اليونيسف بشكلٍ جذري إذا أرادت اغتنام الفرص التي توفرها خطة عام 2030 وتعزيز التقدُّم على مدى السنوات القادمة. وبالمثل، فإنَّ القرارات المتعلقة بنُهُج الخطة الاستراتيجية لم تُتَّخَذ من منطلق استعداد اليونيسف أو شركائها للقيام به بالفعل فحسب، بل على أساس ما يلزم عمله - حتى لو كان ذلك يعني عدة سنوات من التغيير الثقافي والمؤسَّسي الكبير للوصول إلى وضع "الجاهزية" الكامل.

20. وفي هذا السياق، يمكن للمرء أن يلاحظ أنَّ نتائج التقرير منطقية تماماً، ويمكن توقعها، وينبغي الترحيب بها؛ وأنَّ هذه النتائج تؤيِّد الرأي القائل بأنَّ النُهُج العامة في الخطة لا تزال هي النُهُج الأمثل التي يتعيَّن اتِّباعها ويمكن تقييمها في نهاية دورة التخطيط.

21. ويمثل التقرير وردَّ الإدارة هذا تنويجاً لعدَّة سنواتٍ من التعاون بين وظيفة التقييم والإدارة العليا في اليونيسف بشأن التخطيط الاستراتيجي. وابتداءً من التعاون بشأن استعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية السابقة لعام 2020، كان مكتب التقييم عضواً مهماً في الكثير من مجموعات الحوكمة والمجموعات الفنية لتطوير واستعراض الهيكل الرفيع المستوى وهيكل نتائج الخطة، بما في ذلك كونه

عضواً في لجنة تنسيق الخطة الاستراتيجية، واللجنة التوجيهية للخطة الاستراتيجية وحتى أفرقة العمل مثل فريق العمل المعني بمؤشرات الخطة الاستراتيجية.

22. حظيت المشورة المقدّمة من مكتب التقييم ومشاركته في تصميم الخطة الاستراتيجية ورؤيتها بتقدير كبير ولا تزال موضع تقدير. وكان دوره ذا قيمة قصوى في ضمان تقدير قابلية تقييم الخطة ونظرياتها الخاصة بالتغيير وإطارها المتكامل للنتائج والموارد، حيث إنّ الإدارة العليا لليونسيف قد وافقت على هذه الأدوات الهامة واعتمدها داخلياً، وفي نهاية المطاف اعتمدت من جانب الدول الأعضاء من خلال إقرارها للخطة.

23. بدأ التقدير التقييمي الحالي في غضون أسابيع من إطلاق الخطة الاستراتيجية، 2022-2025، لبحث مدى جاهزية وقابلية تقييم جهود المنظمة لتنفيذ الالتزامات التي قطعتها على نفسها في الاستجابة بصورة جزئية للتقييم الذي انتهى مؤخراً للخطة السابقة. وترحب اليونسيف بهذا المستوى وبتواتر الأنشطة والتعاون في مجال التخطيط الاستراتيجي. وللمضي قدماً، قد يكون من الفعّال أيضاً تكوين صورة أكمل عن مشاركة مختلف العمليات التقييمية ونطاقها وتوقيتها من أجل تعظيم فائدتها وجعلها أكثر اتساقاً مع دورات التخطيط الداخلي الحاسمة المتصلة بالميزة وتحديد الأولويات.

24. وفي حين أنّ نتائج التقرير وتوصياته كانت موضع ترحيب، فإنّها قد تبدو أحياناً بمثابة تكرار وإقرار لأولويات الخطة الاستراتيجية ذاتها، ويرجع ذلك على الأرجح إلى الفترة القصيرة نسبياً بين هذه العملية والتقييم السابق للخطة الاستراتيجية، للفترة 2018-2021 (أقل من سنة من نهاية التقييم إلى بداية التقييم الآخر). وعلى الرغم من هذه المشكلة، لا يزال التقرير يُمثل إضافة قيّمة للخطة الاستراتيجية من حيث التأكيد مجدداً على ضرورة الاستثمار في الاستراتيجيات الرئيسية وتحديث الثقافة والرؤية التي تجلّت على جميع مستويات اليونسيف وفي سياقات العمل كافة.

25. وقد أُجريت العملية التقييمية الحالية أيضاً في السنة الأولى من تنفيذ ما يُتوخى منه أن يكون استراتيجية مدتها ثماني سنوات (حتى عام 2030)، وإن كان ذلك بخطتين متتاليتين للتنفيذ. وعلى هذا النحو، من المتوقع ملاحظة انعدام تكافؤ الجاهزية للتنفيذ عبر النطاق الكامل لمشاركتها العالمية. ومع ذلك، لا يُنظر إلى هذا على أنه ينتقص بشكلٍ غير مبرر من القيمة الاستراتيجية للعملية، فقد نال هذا التقرير التقييمي الأخير الترحيب مثل سابقه من حيث أنّه يمثل تذكيراً آخرًا في الوقت المناسب بضرورة إيلاء الاهتمام الحازم والثابت بمواءمة الخطة الاستراتيجية لصالح التنفيذ.

## ثانياً - الاستجابات للنتائج الرئيسية

26. ترحب اليونسيف بالرؤى المتممّة التي يقدّمها التقرير ومجموعة الوثائق المصاحبة له، وستضيف سياقاً إضافياً لكلٍ من النتائج الرئيسية لتوضيح المزيد من التقدّم والتوقعات. ويتضمّن هذا القسم رداً موجزاً على أبرز النتائج المستخلصة من التقرير الكامل.

27. في ما يتعلق بالنتيجة الأولى التي تفيد بتفاؤل اليونسيف بشأن احتمالات إجراء تقييم تلخيصي عالي الجودة في الفترة 2025-2026، ولكن هذا التقييم التكويني لا يزال يواجه بعض العوائق، فهذه نتيجة مقبولة. ولقد أمضت المنظمة معظم العام الماضي في تطبيق نُظُم وأساليب الرصد والإبلاغ التي تُطرح الآن بشكلٍ تدريجي والتي ستشكل الهيكل الأساسي للرصد والإبلاغ لما تبقى من

العقد. وتقر وثيقة الخطة الاستراتيجية نفسها بأن هذا هو الحال، حيث تنص صراحةً على أن "الانتقال إلى خطة أكثر تركيزاً على النواتج مع أفق تخطيط أطول أجلاً استلزم نهجاً منقحاً لإدارة النتائج"، وتنص كذلك على إلزام اليونيسف "بتجديد التركيز... بشأن الجودة والتعلم واستقاء الآراء واستخدام معلومات الرصد، مع تعزيز الاتساق والتعاون والتنسيق بين البرامج الإنمائية والإنسانية".

28. وتحقيقاً لهذه الغاية، خصّصت اليونيسف معظم عام 2022 لإعداد مجموعة جديدة شاملة من الإجراءات والتوجيهات والأدوات المتعلقة بإدارة البرامج القطرية لمكاتبها القطرية، بما في ذلك طريقة جديدة للرصد والإبلاغ تُعرّف بالمؤشرات الاستراتيجية الأساسية لسدّ هذه الفجوة. وقد أُطلقت على التوالي في تشرين الأول/أكتوبر وتشرين الثاني/نوفمبر 2022.

29. وفي ما يتعلق بهذه النتيجة، يبدي التقرير ملاحظات بشأن الحاجة إلى نظام الرصد والإبلاغ هذا من أجل توفير الدعم لعملية صنع القرار الاستراتيجي. وهذا أمرٌ معترف به بالمثل في الخطة الاستراتيجية نفسها حيث تذكر المنظمة بأن "اليونيسف ستضطلع باستعراضاتٍ داخلية أكثر انتظاماً للسياسات والميزانية والأداء لجعلها أكثر استجابةً للمخاطر وأكثر مرونةً في تنظيم التعلم البرنامجي، ولا سيما على مستوى النواتج. وستقيم هذه الاستعراضات الداخلية المنتظمة مدى الإشارة إلى التقدّم المحرز على مستوى النواتج؛ والمواءمة المستمرة بين البرامج والموارد بعيداً عن النواتج؛ وفاعلية استراتيجيات التغيير في تحفيز التغيير داخل مختلف البيئات التشغيلية؛ التي لا يزال الأطفال فيها متخلفين عن الركب؛ والاتجاهات في الأداء على الصعيد العالمي والإقليمي والقطري".

30. ويجري العمل بالفعل في هذا المجال، وقد وصلت اليونيسف إلى مرحلة متقدّمة من وضع آلية جديدة تُعرّف باسم استعراضات الفاعلية العالمية، والتي ستبدأ في عام 2023 لاستعراض السنة الأولى من تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتحديد الإجراءات الإدارية اللازمة للاستجابة للتحديات والفرص الناشئة. ومن المقرر أن تسدّ استعراضات الفاعلية العالمية الجديدة الفجوة الحالية على الصعيد العالمي في ما يتعلّق بالتفكير الداخلي الصارم وصنع القرار، وستستفيد من الاستعراضات الحالية التي تجري بالفعل بانتظام على الصعيدين القطري والإقليمي.

31. تستجيب استعراضات الفاعلية العالمية لذلك ولبعض النتائج والاستنتاجات الأخرى الواردة في التقرير من خلال تزويد الإدارة العليا في اليونيسف بمنصة منتظمة وقائمة على الأدلة لإجراء مناقشة جماعية بشأن المواءمة الاستراتيجية مع الطموحات المؤسسية المحددة في الخطة الاستراتيجية وتنفيذ البرامج بفاعلية، لتمكين اتّخاذ القرارات في الوقت المناسب بشأن الإجراءات المتّفق عليها، بما في ذلك في ما يتعلّق بالموارد الاستراتيجية والتوظيف. وستساهم استعراضات الفاعلية العالمية بشكلٍ غير مباشر في إحداث تغييرٍ في الثقافة والإدارة داخل اليونيسف، ممّا سيؤدي إلى اتّباع نهجٍ استراتيجي للتعاون على جميع مستويات المنظمة يستند إلى الأدلة ويتسم بقدرٍ أكبر من الشفافية والمرونة.

32. يعرض تقرير التقييم أيضاً نتيجةً تتعلّق بالإطار المتكامل للنتائج والموارد. ومن المشجّع للغاية أن يذكر التقرير أنّ التوجّه الاستراتيجي للخطة واضح وكافٍ لتوجيه مواءمة البرامج على نطاقٍ واسع. ومع ذلك، يذكر التقرير أيضاً أنّ الإطار يتضمّن عدداً كبيراً من المؤشرات التي لا تناسب جميعها إدارة النواتج الواردة في الخطة الاستراتيجية. وحسب ما أُشير إليه في الخطة، "أصبحت اليونيسف الآن أكثر تركيزاً على تتبع مدى تحفيز جهودها للتغيير التحويلي والنظامي على مستوى النواتج،

بالإضافة إلى الرصد والإبلاغ عن مدى كفاءة وفعالية إنجازها لمخرجاتها". وتحقيقاً لهذه الغاية، وتماشياً مع الرغبة التي أعربت عنها الدول الأعضاء في إطار النتائج، فإنه يتضمّن "مؤشرات على مستوى التأثير والنواتج والمخرجات، بعضها مُستمدّ من أهداف التنمية المستدامة [التي] لا تمثل سوى مجموعة فرعية من المؤشرات التي تستخدمها اليونيسف داخلياً لتتبع الفاعلية البرنامجية".

33. وبالمثل، وكما ورد في كلّ من الإطار المتكامل للنتائج والموارد والخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025، تُركّز اليونيسف عبر نطاق عملها في مجالات الأهداف الخمسة المترابطة المحدّدة في الخطة، على "التغييرات المنهجية الحاسمة لمعالجة الأسباب الكامنة وراء ضعف الأطفال وعدم المساواة بين الجنسين والاستبعاد في جميع السياقات، بما في ذلك الأزمات الإنسانية وغيرها من الظروف الهشة. ويجري تتبع مساهمة اليونيسف القطاعية وعلى مستوى النواتج في هذه التغييرات المنهجية من خلال مجموعة من المؤشرات عبر إطار النتائج. ولكن لوحظ عند وضع الخطة الاستراتيجية أنّ هناك أسباباً قوية لوضع مؤشرات إضافية جامعة على مستوى النواتج".

34. وفي وثيقة الإطار المتكامل للنتائج والموارد، تدرّك اليونيسف ذلك وتذهب إلى أبعد من ذلك بإلزام المنظمة "على مدى السنوات القادمة [بتطوير] قدرتها على تتبع التغييرات الجامعة لعدة قطاعات على مستوى النواتج". وكما هو الحال بالنسبة إلى معظم نتائج هذه العملية التقييمية، من المطمئن أن نجد هذا التوافق بين الثغرات المحدّدة في التقرير وفي الخطة الاستراتيجية نفسها.

35. غير أنّ اليونيسف تتفق على أنّ عدد المؤشرات، وإن كان مماثلاً لعدد المؤشرات الواردة في الخطة الاستراتيجية السابقة، أكبر مما كان متوقعاً. وقد جرى تحديد المؤشرات واقتراحها من قبل فريق عمل معني بالمؤشرات يضمّ مكتب التقييم نفسه ولكنه يحتاج إلى إدراج المجموعة الكاملة من المؤشرات القطاعية المتفق عليها عالمياً (بما في ذلك تلك المُستمدّة من أهداف التنمية المستدامة)، وهي مؤشرات مُستمدّة من إطار الاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات للسياسات (حسبما تطلبه الدول الأعضاء)، ومؤشرات مشتركة وتكميلية (على النحو الذي تطلبه الدول الأعضاء)<sup>3</sup> ومؤشرات على مستوى المخرجات والنواتج، لضمان المساءلة<sup>4</sup> والصلة بين النتائج على مستوى المخرجات والميزانية.

36. إنّ نطاق المتطلّبات والمصالح الذي يخضع له إطار النتائج هو ما أدّى إلى حجمه الحالي. بيد أنّ إدارة اليونيسف كانت ولا تزال قادرة على حذف بعض هذه الفئات من المؤشرات من الخطة الاستراتيجية بهدف تبسيطها، ولكن سيستتبع ذلك عدم تلبية جميع متطلّبات أصحاب المصلحة في ما يتعلق بمضمون إطار النتائج وسيستلزم إعادة معايرة توقعات الدول الأعضاء للإطار.

37. وفي ما يتعلق بالنتيجة التي تفيد بأنّ عمليات الرصد والتقييم والتعلّم وممارسات الإدارة القائمة على النتائج التي يمكن أن تدعمها "غير كافية ولكنها ناشئة"، توافق اليونيسف على أنّها ناشئة وأنّها قيد التنفيذ حالياً، ولكنها واثقة بنفس القدر من أنّها ستظلّ قائمة في خلال معظم الفترة الطويلة الأجل المتوخاة في الخطة الاستراتيجية.

<sup>3</sup> مُقرّر المجلس التنفيذي لليونيسف 13/2021.

<sup>4</sup> مُقرّر المجلس التنفيذي لليونيسف 3/2021.



38. والخطة الاستراتيجية نفسها واضحة تمام الوضوح في ما يتعلق بالحاجة إلى إحراز تقدّم في هذا المجال، حيث تنصّ على أنّ اليونيسف ستسرع العمل على ربط البيانات وإتاحتها في الوقت الحقيقي، مما يوفر قوة الابتكارات في مجال البيانات والبيانات المفتوحة لتعزيز البرمجة القائمة على المعرفة ودعم السياسات المتكاملة على حدّ سواء. وسيجري التركيز مجدّداً على جودة المعلومات المتعلقة بالرصد والتعلّم منها واستقاء الآراء بشأنها واستخدامها، مع تعزيز الاتّساق والتعاون والتنسيق بين البرامج الإنمائية والإنسانية". وقد تحدّد تسريع التقدّم في هذا المجال بالفعل داخلياً كأولوية لعام 2022، ولهذا السبب كان هناك استثمار كبير في أدوات وتوجيهات وعمليات جديدة أطلقت بمعظمها في أواخر عام 2022.

39. واعترافاً كذلك بأنّ اتّخاذ القرارات المستندة إلى الأدلّة هو في صميم عمل اليونيسف للوصول إلى أكثر الأطفال ضعفاً والاستجابة للدعوة إلى قيام اليونيسف بمهمة توفير أدلّة أكثر اتّساقاً، هناك أربع شعب في المقر الرئيسي (شعبة البيانات والتحليل والتخطيط والرصد؛ ومكتب التقييم؛ وشعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات/الأفرقة الإقليمية المعنية بتسخير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لأغراض التنمية؛ ومركز "إينوشينتي" - المكتب العالمي للأبحاث والاستشراف) لإطلاق مكتب المساعدة بشأن الأدلة التابع لليونيسف. وهذا مدخل واحد لأي استفسارٍ عن كيفية القيام بالأعمال المتصلة بالأدلة، مما يعزز قدرة اليونيسف على تقديم أدلّة عن الأطفال لأغراض السياسات والمُنصرة والنتائج. إنّها إحدى الطُرُق الكثيرة التي يمكن لزملاء اليونيسف في المنظمة ككل، ولا سيّما العاملين في المكاتب القطرية، أن يطلبوا بها بشكلٍ مباشر الدعم الفني من الخبراء المتخصّصين في المنظمة لإنشاء الأدلة في صنع القرار البرنامجي والتشغيلي ومشاركته واستخدامه.

40. ووجد التقييم أيضاً أنّ اليونيسف جاهزة جزئياً فقط لتنفيذ الخطة الاستراتيجية - مع تباين كبير في الجاهزية بين 19 عنصراً استراتيجياً استعرضتها الخطة، والمعايير الخمسة المُستخدمة لتقييمها. ورغم عدم الاتفاق التام على التفاصيل والتوصّل بشكلٍ عام إلى أنّ صياغة تقرير التقييم وعرضه يقلّان إلى حدّ كبير من خبرة اليونيسف وقدراتها في كثيرٍ من المجالات، إلا أنّه من المقبول عموماً القول بأنّه يمكن القيام بالمزيد لزيادة الجاهزية والتعجيل بها في الكثير من المجالات المختلفة التي استعرضها التقييم.

41. وعلى الرغم من أنّ هذه المجالات قد حُدّدت بالفعل في الخطة الاستراتيجية باعتبارها المجالات التي تحتاج فيها اليونيسف إلى العمل جدياً من أجل تعزيز التغيير، فإنّ تسليط الضوء عليها في التقرير هو بمثابة تذكير مرحّب به للمنظمة للحفاظ على تركيزها ومواصلة جهودها لتسريع التقدّم والجاهزية بينما ندخل السنوات الثماني المتبقية من استراتيجية 2030 طويلة الأجل. ومع ذلك، فإنّ المعايير الخمسة، وإن كانت محدودة بعض الشيء، يمكن أن تحفز وتوفّر خلفيّة مثيرة للاهتمام للمناقشات الداخلية الجارية بشأن تحديد الأولويات وتوفير الموارد.

42. وتتنقّ اليونيسف على النتيجة الفائلة بأنّه من بين الأبعاد الخمسة التي جرى تقييمها تتعلق "نُهجنا" بأن يكون التفكير والاستعدادات أكثر تقدّماً وإرضاءً. وفي الواقع، تمّ تصميم الخطة الاستراتيجية بمعظم قوّته وما تلاه من تركيز على تحديد النُهج الصحيحة للفترة المتبقية من العقد، ولذلك فإنّ ملاحظة ذلك في التقييم هي مسألة غير مستغرّبة وتتسق مع التحليل الذي أجرته إدارة اليونيسف نفسها.

43. ومن الجدير بالذكر والمُتفق عليه أيضاً أنّ اليونيسف تواجه أكبر تحدٍّ في ما يتعلق "بالموارد". والمنظمة ملتزمة بتحسين قدراتها للموارد اللازمة من أجل تحقيق النتائج الرفيعة المستوى المقررة، ولا سيّما النواتج، إلى جانب قدرتها على حساب التمويل الموازي وفوارق التمويل والإبلاغ عنها. ولكن لا توجد تغييرات داخلية في تقدير التكاليف/الميزنة/تعبئة الموارد/تخصيص الموارد داخل اليونيسف أو منظومة الأمم المتحدة الأوسع نطاقاً يمكن أن تعوّض عن عدم وفاء الدول الأعضاء بالتزاماتها بموجب اتفاق التمويل.

44. وفي ما يتعلّق بالنتيجة المتعلقة باتّساق مختلف العناصر الاستراتيجية والجوانب التأسيسية الأخرى، خلص التقييم إلى إمكانية تحقيق المواءمة عن طريق توضيح أوجه المساءلة، ولا سيّما من خلال الإطار المنقّح للإدارة والمساءلة. وقد تمّ الاتفاق على ذلك ووضع بالفعل في الاعتبار عند العمل على إطار المساءلة لعامي 2022 و2023 (كما قدّم إلى المجلس التنفيذي في الدورة العادية الثانية لعام 2022).

45. وتشير اليونيسف أيضاً إلى النتيجة الهامة في ما يتعلق بالقدرة على إدارة التغيير. وفي خلال السنوات الأخيرة، أخذت اليونيسف إدارة التغيير التنظيمي على محمل الجد، ولا سيّما في ما يتعلّق بالمسائل الثقافية والسلوكية، كما يتّضح من الخطوات المسلّم بها تماماً التي اتّخذتها المنظمة لتحسين ثقافتها التنظيمية.

46. في خلال تلك الفترة، ازداد الاهتمام بإدارة التغيير، كما يتّضح من الاستثمارات الهامة التي تقوم بها الشعب والأفرقة عبر مجالات الأعمال لتعزيز نماذج الأعمال التجارية وإحداث تغيير ثقافي من خلال مبادرات التحسين التنظيمي الجارية. ورغم أنّ اليونيسف ملتزمة باستعراض قدرات ومهام المكاتب والوظائف التي يقتصر تحديدها على إدارة التغيير المؤسسي، إلا أنّ خبرة المنظمة لا زالت تتمثل في أنّ الإدارة الناجحة للتغيير تتطلب جهداً من "جميع المنظمات" كما أنّها تؤمّن على النحو الأمثل من خلال تعميم إدارة التغيير على جميع مستويات الإدارة مع ما يرتبط بذلك من استيعاب للتكاليف في الميزانيات.

47. على الرغم من مبادرات إدارة التغيير التي تمّ توسيع نطاقها وتسريعها بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة، تقبل المنظمة نتيجة التقييم ذي الصلة بأنّ هناك سمات للخطة الاستراتيجية الجديدة تتطلب أيضاً جهداً مكثراً من أجل مواءمة ثقافة المنظمة وهياكلها مع الرؤية والأهداف التي ستوجّه اليونيسف في الفترة من 2022 إلى 2030. وتجدر الإشارة إلى أنّ الخطة الاستراتيجية توجّه المنظمة بشدّة نحو تركيز أكثر توجّهاً نحو النواتج، الأمر الذي سيتطلّب تغييراً تنظيمياً أساسياً يشمل كيفية تعامل موظفي اليونيسف مع البرمجة والشراكات والإدارة القائمة على النتائج. ومع أخذ هذا التحدي بعين الاعتبار، وضعت المنظمة بالفعل خطة تعليمية مؤسسية مُصمّمة خصيصاً لتوجيه جهود المنظمة لتتعلم كيف يمكنها أن تلبّي تطلّعات خطتها الاستراتيجية وأصحاب المصلحة فيها.

48. ويخلص التقييم أيضاً إلى أنّه على الرغم من إبراز أهميته في الخطة الاستراتيجية، لم يوضّع بعد مفهوم للتقاطع ولم يُفعل بشكل صحيح لتمكين المنظمة من معالجة فقر الأطفال وأوجه عدم المساواة المتعدّدة الأبعاد. وهذا أمرٌ مقبول، لأنّه على الرغم من أنّ اليونيسف ما فتئت تعمل على

التقاطعية لسنواتٍ عديدة، فأوّل مرة تولي المنظمة هذا الاهتمام بالتقاطعية وتعتبرها عاملاً هاماً في تحقيق أهداف التنمية المستدامة كان في الخطة الاستراتيجية.

49. أخيراً، تتمثل إحدى النتائج الرئيسية للتقييم في أنّ الاستفادة من الحلول الإيجابية للأطفال من خلال الابتكار قد صنّفها الموظفون باعتبارها قوة تنظيمية، بينما وُصفت ثقافة المخاطرة وقبول الفشل بأنها غائبة إلى حدٍ كبير. وقد لوحظَ هذا الأمر واعتُبر باستمرار تحدياً لمنظماتٍ مثل اليونيسف التي تسعى بنشاط إلى تنفيذ تدخلات ووضع استراتيجيات كفيلة بتغيير قواعد اللعبة، غير أنّه يتعيّن عليها أن تكفل الإدارة الحكيمة للموارد وأن تضع نماذج تجريبية ونماذج أولية وتختبر الابتكارات بمهارة قبل أن توسّع نطاقها أو تدعو الشركاء الوطنيين إلى توسيع نطاقها. وبالمثل، فإنّ الرغبة في المخاطرة تشكل تحدياً متزايداً لإدارة الحالات التي تكون فيها غالبية الموارد غير أساسية أو موارد "أخرى"، وتخضع رغبة اليونيسف في المخاطرة في حدّ ذاتها لرغبة المانحين في المخاطرة.

50. ولا تزال اليونيسف ملتزمة بإبراز نتائج التقييمات والاستعراضات في تنفيذ خطتها الاستراتيجية للفترة 2022-2025. وكان هذا الالتزام بالتعلّم والتحسين جزءاً لا يتجزأ منذ بداية وضع الخطة عندما أدمجت اليونيسف التوصيات المنبثقة عن تقييم الخطة الاستراتيجية للفترة 2018-2021، ومضت قدماً، كما أعرب عنه في استعراضات الفاعلية العالمية المتوخاة.

51. وستعمل اليونيسف عن كثب مع مكتب التقييم لدعم إشراك أصحاب المصلحة طوال الفترة المتبقية من هذه العملية التقييمية، بما في ذلك الإبلاغ عن النتائج الرئيسية وإضفاء الطابع الاجتماعي عليها على نطاق المنظمة ككل، وتنفيذ توصيات التقييم، وتعزيز معارفها. وبفضل التعلّم المؤسسي والتفكير القائم على الأدلّة، ستمكّن المنظمة من مواجهة التحديات المتعدّدة ورسم وتحسين مسارها نحو تأمين حقوق كل طفل.

## ثالثاً - توصيات التقييم الرئيسية وردّ إدارة اليونيسف

52. استجابةً للتوصيات، عملت إدارة اليونيسف من خلال القائمة الواسعة للإجراءات المرشحة التي حدّدها تقرير التقييم. وفي بعض الحالات، تمّ تعديل هذه الإجراءات لتصبح أكثر تحديداً أو تمّ دمجها مع إجراءاتٍ أخرى حيث كان هناك تداخل واضح. ولدى تحديد الأقسام المسؤولة، بُذِلَ جهدٌ للحد من عدد الأقسام والشُعَب إلى ثلاثة كحدٍ أقصى من أجل الحفاظ على مستوى معيّن من الخصوصية، على الرغم من أنّه في بعض الحالات سيكون لجميع الأقسام والشُعَب والمكاتب الرئيسية لليونيسف تقريباً دور تُوْديهِ، وستضطلع القيادة العليا بالدور الأكثر أهمية للجميع في دفع عجلة التقدّم في الاستجابة لجميع النتائج. وبُذِلَ جهدٌ خاص لضمان أن يكون القسم أو الشُعْبة الذي سيضطلع بالمسؤولية الرئيسية عن تنسيق أو رصد جهود الشركات الأوسع نطاقاً هو القسم الأول المحدّد في ذلك العمود، حتى لو كانت غالبية التنفيذ الفعلي أكثر انتشاراً.

53. وأخيراً، عند تحديد الموعد المتوقع لإكمال الإجراءات الإدارية، تقرّر أنّه نظراً للحاجة إلى اتّخاذ إجراءاتٍ سريعة للتعبيل بالاستعداد لتوسيع نطاق التنفيذ للفترة المتبقية من الآن وحتى عام 2030، ينبغي وضع حدٍّ موحّد (نهاية عام 2023) للكثير من الإجراءات من أجل الحيلولة دون تجاوز الإجراءات لما بعد السنة الثانية من دورة الخطة الاستراتيجية هذه. ولا ينبغي تفسير ذلك بأنّ الإجراءات المتعلقة بهذه المجالات ستنتهي في نهاية عام 2023، لمجرّد تقدّم هذا الإجراء إلى حدٍّ يمكن اعتباره أنّه "قد نُقِدَ" بحلول ذلك الوقت.

الإجراء	القسم (الأقسام) المسؤولة	تاريخ الاكتمال المتوقع	الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء قيد التنفيذ مكتملة	ملغاة الوثائق الداعمة
<p><b>توصية التقييم 1: تسريع التقارب البرنامجي والتنظيمي نحو النتائج الموجّهة للأطفال</b></p> <p><b>ردّ الإدارة: موافقة بشكلٍ كامل</b></p> <p>توافق اليونيسف بشكلٍ كامل على هذه التوصية. في الواقع، تُعدّ هذه التوصية أفضل من التوصيات الأخرى لناحية كشف وإظهار بعض التحوّلات الاستراتيجية والتنظيمية الرئيسية التي تتوخاها الخطة الاستراتيجية نفسها. ويتسق مفهوم التقارب المُستخدَم على نطاقٍ واسع في التقرير ومرفقاته إلى حدٍّ كبيرٍ مع رؤية الخطة الاستراتيجية نفسها في الدعوة إلى اتّباع نهجٍ أطول أجلاً وشامل ومتعدّد القطاعات إزاء الطريقة التي تعتمد عليها اليونيسف للتخطيط والتنفيذ.</p>				

الإجراء	القسم (الأقسام) المسؤولة	تاريخ الاكتمال المتوقع	الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء قيد التنفيذ مكتملة ملغاة	الوثائق الداعمة
<p>عندما أقرّ المجلس التنفيذي الخطة الاستراتيجية، أعطت اليونيسف على الفور الأولوية لتدوين الفكر الجديد في الخطة، على النحو الذي تجسده نظرياتها للتغيير<sup>a</sup> إلى مجموعة جديدة ومختلفة اختلافاً جوهرياً من التوجيهات المتعلقة بإدارة البرامج القطرية، بما في ذلك تخطيط البرامج القطرية. وقد صدرت حزمة التوجيهات الجديدة هذه في تشرين الأول/أكتوبر 2022 وهي تستجيب للكثير من القضايا التي أثارها تقرير التقييم حول التقارب البرنامجي.</p> <p>في نفس الوقت الذي يجري فيه وضع التوجيهات الجديدة لتعزيز التقارب المنصوص عليه في تقرير التقييم، كانت المنظمة أيضاً تستعرض الكثير من نُظُمها - وأبرزها نظامها لرصد النتائج والإبلاغ عنها - لجعلها متسقة مع التوجيهات، والاتجاه العام للخطة الاستراتيجية الجديدة، ولجعلها مناسبة للغرض في خلال الفترة المتبقية من العقد.</p> <p>إنّ التغييرات الثقافية الضرورية لتحقيق أقصى فائدة على أرض الواقع من تحسين النُظُم والتوجيهات تبدو حتماً أكثر صعوبة وتستغرق وقتاً أطول. ومع ذلك، وكما هو الحال في الخطة الاستراتيجية نفسها، كانت الرسائل وستظل قوية باستمرار من إدارة اليونيسف بشأن الحاجة إلى مزيدٍ من التفكير في النُظُم، ونُهج أكثر شمولاً ومتعددة القطاعات لقيادة المنظمة إلى تغييرٍ مستدام على مستوى النواتج.</p>				
<p>1.1. تسريع التحوّلات نحو نهجٍ أكثر شمولاً لعمل اليونيسف من شأنه:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• معالجة الحواجز الهيكلية والمساءلة وتغيير السلوك</li> <li>• إنشاء مساحة داخلية للتفكير الاستراتيجي المشترك والقائم على الأدلة حول التفاعل بين مجالات الأهداف واستراتيجيات التغيير والبرامج الجامعة والعوامل المساعدة</li> </ul>	<p>مكتب المديرية التنفيذية فريق البرامج البيانات والتحليل والتخطيط والرصد شعبة الموارد البشرية</p>	<p>حزيران/يونيو 2024</p>	<p>قيد التنفيذ</p>	

<sup>a</sup> يرجى الاطلاع على UNICEF/2021/EB/10.

الإجراء	القسم (الأقسام) المسؤولة	تاريخ الاكتمال المتوقع	الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء قيد التنفيذ مكتملة ملغاة
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعزيز البرمجة المتقاربة من خلال دعم تخطيط العمل متعدّد القطاعات وتبادل المعرفة، وتعزيز رصد النتائج على مستوى النواتج.</li> </ul>
<p>استراتيجية اليونيسف العالمية لتعبئة الموارد</p> <p>استراتيجية المناصرة الخاصة بشُعبة الشراكات العامة</p> <p>تقارير المجلس التنفيذي بشأن اتفاق التمويل والحوار المنظم بشأن التمويل</p> <p>استراتيجية</p>	<p>قيد التنفيذ</p>	<p>حزيران/يونيو 2023</p>	<p>شُعبة الشراكات العامة جمع الأموال من القطاع الخاص والشراكات</p> <p>1-2- تحديد واستخدام الحوافز التي تثبت فعّاليتها، بما في ذلك إبراز الشركاء والاعتراف بهم، لتعزيز الشراكات وتحقيق تقارب خارجي أفضل، بما في ذلك مع بقية منظومة الأمم المتحدة ومن خلال تجميع الموارد من أجل التنمية المستدامة والنُهُج المترابطة.</p>

الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء قيد التنفيذ مكتملة ملغاة	الوثائق الداعمة	تاريخ الاكتمال المتوقع	القسم (الأقسام) المسؤولة	الإجراء
المناصرة الخاصة بشُعبة الشراكات العامة				
	رهن البدء	كانون الأول/ديسمبر 2024	مكتب المدير التنفيذي (بما في ذلك الثقافة التنظيمية)  شُعبة الموارد البشرية	<p>3-1- صياغة رؤية واضحة بشأن التقارب التنظيمي والثقافي داخل اليونيسف:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إبلاغ وإظهار القيمة التنظيمية لتفكير النُظْم، والتعاون عبر المجموعات المغلقة، والنُهج الشاملة، والمخاطرة/الإدارة المستنيرة من جانب الإدارة العليا</li> <li>• تحفيز هذه السلوكيات على جميع المستويات، مع التركيز أولاً على كبار المديرين</li> <li>• إعطاء الأولوية للاستثمار في المهارات والمناهج المقابلة في التوظيف، والتحرُّكات الأفقية أو التصاعدية</li> <li>• إدماج المهارات والكفاءات ذات الصلة في برامج تطوير القيادة والتوجيه والإرشاد؛ واستعراضات/تقييمات قوية لأداء الموظفين والبرامج؛ والتخطيط لتعاقب الموظفين، واختيار كبار المديرين.</li> </ul>

الإجراء	القسم (الأقسام) المسؤولة	تاريخ الاكتمال المتوقع	الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء قيد التنفيذ مكتملة ملغاة	الوثائق الداعمة
4-1- إدماج مفاهيم التقارب في أي توجيهاتٍ جديدة أو محدّثة، حسب الحاجة.	البيانات والتحليل والتخطيط والرصد فريق البرامج	حزيران/يونيو 2023	قيد التنفيذ	
<p><b>توصية التقييم 2: توضيح المسؤوليات عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية، في الفترة 2022-2025.</b></p> <p><b>ردّ الإدارة: موافقة بشكلٍ كامل</b></p> <p>توافق اليونيسف بشكلٍ كامل على هذه التوصية. تختلف المساءلة في ما يتعلق بالخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025 عن الخطط الاستراتيجية السابقة بطريقتين مهمتين تجدر الإشارة إليهما في ما يتعلق بهذه التوصية.</p> <p>أولاً، الخطة الاستراتيجية هي خطة موجهة نحو تحقيق النواتج، مع التركيز على ما يجب أن يحدث من أجل تحقيق نواتج للأطفال، وترتبط بأهداف التنمية المستدامة، ويتعيّن تنفيذها بحلول عام 2030. يوضع تصوّرٌ لنظريات التغيير وتُصمّم بطريقةٍ مماثلة، مع التركيز على التغييرات اللازمة لإحداث تغيير على مستوى النواتج. ويكمن جوهر نظريات التغيير هذه في التحرك نحو التخطيط القائم على النواتج، حيث ينصبُّ التركيز على التغييرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي ينبغي أن تحدث، وكيف يمكن لليونيسف والشركاء الاستفادة من تلك التغييرات. ويمثل ذلك تحوُّلاً حاسماً من نهج التخطيط القائم على النواتج حصراً، حيث جرى التركيز على ما يمكن أن تضطلع به اليونيسف في إطار ميزانيتها ومن خلال الأنشطة التي يمكن عزوها مباشرةً، إلى التغييرات التي يمكن الاستفادة منها من خلال اليونيسف وشركائها.</p> <p>ولهذا التحوُّل الاستراتيجي من خطة استراتيجية إلى أخرى آثار بعيدة المدى على المساءلة، إذ من المسلّم به على نطاقٍ واسع أنّ المساءلة بشأن تحقيق التغيير على مستوى النواتج تتجاوز اليونيسف وحدها بأشواط. ولذلك، فإنّ المناقشات والقرارات المتعلقة بالاستراتيجية وتحديد الأولويات لا تقتصر بالضرورة على القرارات المتعلقة بالمساءلة، حيث تعلّمت اليونيسف من خلال تجربتها أنّها تميل إلى العمل بلا هوادة لإعادة أصحاب المصلحة إلى التفكير والخطط على مستوى المخرجات.</p>				



الإجراء	القسم (الأقسام) المسؤولة	تاريخ الاكتمال المتوقع	الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء قيد التنفيذ مكتملة ملغاة	الوثائق الداعمة
<p>وثانياً، كما أعيد بيانه استجابةً للتوصية 1، تمّ تصميم الخطة الاستراتيجية مع التركيز بقوة على كسر حواجز الانعزال على المستوى البرنامجي والتنفيذي، والتفكير بشكلٍ منهجي وكُلّي، والاستفادة من النُهُج الجامعة والمتعددة القطاعات من أجل التعجيل فعلاً بإحراز التقدّم على مستوى أهداف التنمية المستدامة ودعم التدخلات التي تؤدي إلى تغيير قواعد اللعبة. وقد ترتّب على ذلك آثار بالغة الأهمية لا تتناول المحتوى فحسب بل تقيّد أيضاً في تصميم الخطة الاستراتيجية والتغيير الثقافي داخل اليونيسف. وفي خلال عملية التصميم، تمّت ممارسة الضغط على أفرقة اليونيسف وأقسامها للتفكير خارج حدود قطاعاتها الخاصة ومجالات مسؤوليتها المباشرة، والتركيز بدلاً من ذلك على النُهُج التي يمكن من خلالها تسريع التقدّم عن طريق استغلال أوجه التآزر (أو أوجه التقارب، لاستخدام المصطلح المفضّل الوارد في تقرير التقييم) بين القطاعات التقليدية ومجالات الخبرة. وحظي مفهوم المساءلة المتبادلة بتفضيلٍ كبير في تصميم الخطة الاستراتيجية، سعياً إلى التخفيف تحديداً من ميل الأفرقة التقنية للاعتقاد بأنّ هناك مالكين مختلفين لأجزاءٍ مختلفة من الخطة، بحيث يكون كل مالك مسؤول حصرًا عن نتيجة أو نهج واحد، أو عن نتيجتين أو نهجين.</p> <p>وبالرغم من وجود هذه المسائل والحاجة إلى تجنّب بعض النُهُج الأكثر اختزالاً للمساءلة الداخلية، تبذل اليونيسف مزيداً من الجهود الرامية إلى رفع مستوى المساءلة وفهمها تماشياً مع كل من الخطة الاستراتيجية الجديدة والتغييرات التنظيمية الجارية حالياً في المنظمة ككل. وبيّن نظام المساءلة المحدّث في اليونيسف، المقدم إلى المجلس التنفيذي في خلال الدورة العادية الثانية لعام 2022 (E/ICEF/2022/24) كيف تقوم المنظمة بتوزيع المسؤوليات والتمكين من المساءلة بهدف تعزيز قدرتها على تحقيق نتائج لصالح الأطفال. ويوضح التقرير أنّه في حين أنّ وثيقة البرنامج القطري تمثل المصدر الرئيسي للمساءلة البرنامجية لليونيسف على الصعيد القطري، فإنّ المساءلة البرنامجية لليونيسف على الصعيد العالمي تتحدّد من خلال الخطة الاستراتيجية. ويوضح نظام المساءلة كذلك طريقة تفاعل الخطة الاستراتيجية ووثائق البرامج القطرية وغيرها من الوثائق التي تحدّد المساءلة في جميع أنحاء المنظمة وتكمّل بعضها بعضاً، وكيف تعمل اليونيسف من أجل تحقيق أهدافها العالمية والإقليمية والقطرية.</p>				
1-2- بيان أوجه المساءلة المترابطة والصلة بالموارد البشرية والمالية المتعلقة بالخطة الاستراتيجية ووثائق البرامج القطرية في النموذج اللامركزي لليونيسف في	البيانات والتحليل والتخطيط والرصد	كانون الأول/ديسمبر 2023	قيد التنفيذ	

الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء قيد التنفيذ مكتملة ملغاة	الوثائق الداعمة	تاريخ الاكتمال المتوقع	القسم (الأقسام) المسؤولة	الإجراء
				ما يتعلق بالمستويات الميدانية وداخل المقر الرئيسي على حدٍ سواء.
	قيد التنفيذ	حزيران/يونيو 2024	شُعبة الموارد البشرية	2-2- تنفيذ نهج المصفوفة بالكامل على النحو المقصود، وتوضيح معنى إدارة المصفوفة في اليونيسف، وإظهار هذا النهج في إدارة الأداء.
<p><b>توصية التقييم 3: الحد من المنافسة الهيكلية لدعم أداء الخطة الاستراتيجية.</b></p> <p><b>ردّ الإدارة: موافقة بشكل كامل</b></p> <p>توافق اليونيسف على هذه التوصية وتُقرُّ بأهمية إدارة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على السلوك التنافسي. ويُولى الاعتبار دائماً لتبسيط الوحدات و"تجزئتها" إلى عددٍ أقل من الهياكل، وقد عملت اليونيسف على تفعيل هذه الطريقة عدة مرات في السنوات الأخيرة، غير أن إدارة اليونيسف لم تجد أنها تقلل من "المنافسة الهيكلية" المُشار إليها في التقرير.</p> <p>تقع برامج اليونيسف في صميم هوية المنظمة وبرامجها القُطرية، بما في ذلك العمل الإنساني والبرمجة المتزايدة في البلدان المرتفعة الدخل، وهي حجر الزاوية في مساهمة اليونيسف في إحراز التقدّم لصالح الأطفال في السعي إلى إعمال حقوق الطفل وأهداف التنمية المستدامة لكل طفل. وقد أُعيد مؤخراً تشكيل شُعبة البرامج باسم فريق البرامج كجزءٍ من جهود التحسين التنظيمي الشاملة التي تبذلها المنظمة، ولتعزيز قدرة شُعبة البرامج على تلبية احتياجات الوظيفة البرنامجية على نحوٍ أفضل، وتقليل المنافسة الهيكلية إلى أدنى حد، وتعزيز الابتكار التجاري، وتوطيد الشراكات، والاستثمار في ثقافة الموظفين والثقافة التنظيمية، وقيادة برنامج اليونيسف المتميز على الصعيد العالمي.</p>				

الإجراء	القسم (الأقسام) المسؤولة	تاريخ الاكتمال المتوقع	الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء قيد التنفيذ مكتملة ملغاة	الوثائق الداعمة
<p>يستجيب التغيير الأخير للكثير من نتائج التقييم المتصلة بهذه التوصية من خلال تعزيز السلطة التقنية لليونيسف وقيادة الفكر والقيادة التقنية العالمية؛ وتبسيط أساليب العمل لتحرير الموارد البشرية والمالية، وتقليل المنافسة إلى الحد الأدنى وتشجيع العمل المرّن عبر الأفرقة؛ وضمان المساءلة عن الدعم التقني للبرامج في السياقات الإنسانية والإنمائية وذات الدخل المرتفع؛ وزيادة كفاءة المعاملات. ويستثمر فريق البرامج الجديد هذا في عمليات إدارة التغيير، وتحديث النظم، وفي تحسينات أخرى مستمرة، مع الاستفادة من مواطن قوته ومزاياه النسبية، بما في ذلك الخبرة التقنية القوية والبرمجة المتعددة القطاعات. ويساهم إنشاء الفريق في تسريع الجهود الرامية إلى توفير أفرقة أكثر مرونة، والحد من التسلسل الهرمي، وزيادة تفويض السلطة، وتيسير الهياكل التنظيمية المرنة مع آليات تعزز التعاون بين المجموعات والأفرقة. كما أنه يساعد اليونيسف في تنفيذ التحسينات المُقرّرة التي تتناول بعض المسائل التي أثارها التقييم في ما يتعلق بهذه التوصية وغيرها من التوصيات، ولا سيّما في ما يتعلق بإنشاء الأفرقة التقنية العالمية وأفرقة العمل المتعددة المهام.</p> <p>يمثل إنشاء أفرقة تقنية عالمية وأفرقة عمل متعددة المهام خطوة رئيسية نحو تعزيز الفكر والقيادة الاستراتيجية والتقنية لليونيسف في ما يتعلق بالتحولات الاستراتيجية والحاجة إلى التقارب، وهي أمور تفعلها الخطة الاستراتيجية الجديدة. وتجمع الأفرقة التقنية العالمية بين الأصول التقنية لليونيسف على جميع مستويات المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة لدعم القيادة العالمية، والاستفادة من الممارسات الجيدة الموجودة في الشبكات العالمية وإضفاء الطابع الرسمي عليها. ويتم إنشاء الأفرقة التقنية المتعددة المهام استجابةً لحاجةٍ معيّنة متعدّدة القطاعات وذات إطارٍ زمني محدد، وبُغية أداء مهامٍ معيّنة على الصعيد القطري أو الإقليمي أو العالمي، تبعاً لنوع القضية والمهمة.</p>				
1-3- ضمان فهم الموظفين العاملين في المكاتب القطرية وفي المقر الرئيسي أنّ الخطة الاستراتيجية هي بمثابة إطارٍ يتم الاستناد إليه في تحديد الأولويات ضمن احتياجات ومسائل معيّنة في برمجتهم مع الشركاء وعلى صعيد البيئة التشغيلية.	فريق البرامج	حزيران/يونيو 2023	قيد التنفيذ	
2-3- توسيع نطاق مبادرة إدارة التغيير لتشمل الحد	البيانات والتحليل	حزيران/يونيو	رهن البدء	

الإجراء	القسم (الأقسام) المسؤولة	تاريخ الاكتمال المتوقع	الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء قيد التنفيذ مكتملة ملغاة	الوثائق الداعمة
من التنافس الداخلي على الموارد، كجزءٍ من العمل الجاري حول إطار تخصيص الموارد.	والتخطيط والرصد شعبة الإدارة المالية والتنظيم الإداري	2023		
<p>توصية التقييم 4: توفير مزيد من الوضوح بشأن عملية ترتيب أولويات الخطة الاستراتيجية على الصعيد القطري.</p> <p>رد الإدارة: موافقة بشكل كامل</p> <p>توافق اليونيسف بشكل كامل على هذه التوصية. والبرنامج القطري هو الوسيلة الرئيسية لدى اليونيسف لإنجاز ولايتها التي تنص على النهوض بحقوق الطفل وتعزيز نماء الأطفال ورفاههم على نطاقٍ واسع، دعماً للأولويات الإنمائية الوطنية والعالمية فضلاً عن الضرورات الإنسانية.</p> <p>في سبيل الاستجابة لنفس المسائل المحددة في التقييم، ومتابعة مبادرة اليونيسف لإعادة تصوّر نماذج الأعمال من أجل الاستجابة للاحتياجات المتطورة لدى المكاتب القطرية التي جمعت من سلسلة واسعة من السياقات والشراكات، أصدرت اليونيسف إجراءاتها البرنامجية القطرية الجديدة وتوجيهاتها المتعلقة بتخطيط البرامج القطرية في تشرين الأول/أكتوبر 2022، حيث جمعت بين مسارات التخطيط للسياقين الإنمائي والإنساني؛ وأدمجت اعتبارات الترابط بين العمل الإنساني والتنمية والسلام في التخطيط القطري؛ وأظهرت جميع متطلبات الإصلاح في الأمم المتحدة، بما في ذلك التوجيهات المتعلقة باستخلاص واثاق البرامج القطرية من أطر الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية المستدامة.</p> <p>تتفق التوجيهات المتعلقة بتخطيط البرامج القطرية الصادرة حديثاً مع هذه التوصية وتتضمن الكثير من الإجراءات المحددة المقترحة. وتمّ تزويد البلدان التي تضع برامج قطرية جديدة، بالتعاون مع المكاتب الإقليمية، بمزيدٍ من الوضوح والتوجيه بشأن تحديد الأولويات والتركيز على عناصر الخطة الاستراتيجية في سياقاتٍ مختلفة. وتُنظّم هذه التوجيهات عملية تخطيط البرامج القطرية، ويحدّد عمليات التخطيط وإدارة النتائج والتعلم في المنظمة من أجل تحقيق التفوق والفاعلية في البرامج.</p>				

الإجراء	القسم (الأقسام) المسؤولة	تاريخ الاكتمال المتوقع	الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء قيد التنفيذ مكتملة ملغاة	الوثائق الداعمة
<p>كما تتيح عملية تخطيط البرامج القطرية الجديدة المبيّنة في التوجيهات الصادرة مؤخراً فرصةً لموظفي اليونيسف للتفكير بشكلٍ استراتيجي، والتفكير في الدروس المستفادة، وتوضيح الخيارات والمقايضات، والعمل مع الحكومات، والتشاور مع أصحاب المصلحة والشركاء الرئيسيين الآخرين، وتحديد استراتيجيات التغيير وابتكارها، والاستفادة من الشراكات والموارد. وإنّ أهم الرسائل الواردة في حزمة التوجيهات الجديدة تتمثل في الحاجة إلى التكيف مع السياق المحدّد لكل بلد، والاعتراف الصريح بأنّ استراتيجيات التغيير والعوامل المساعدة والبرامج الجامعة ومجالات الأهداف الواردة في الخطة الاستراتيجية لا تنطبق بمجملها على البلدان كافة. وتتمثل نقطة البداية لوضع برنامجٍ فُطري جديد، من خلال توليف الأدلة، في تحديد أهم حالات الحرمان من حقوق الطفل وما يتصل بها من عراقيل تنظمها مجالات ونتائج أهداف الخطط الاستراتيجية.</p> <p>بحسب ما لوحظ في الاستجابة للنتائج الرئيسية للتقييم، ترى اليونيسف أنّ الطبيعة الطموحة للخطة الاستراتيجية، بما في ذلك نطاقها، يتناسب بدقة مع السياق العالمي الحالي والتطلّعات العالمية لاتفاقية حقوق الطفل وأهداف التنمية المستدامة. وقد تحدّد مستوى الطموح ونطاق الخطة الاستراتيجية إلى حدٍ كبيرٍ من خلال توجيه الدول الأعضاء لكي تبقى على التزامها بمستويات الطموح في أهداف التنمية المستدامة، حتى خلال الانتكاسات من جرّاء الجائحة. وبالمثل، لا يمكن لليونيسف أن تتنازل عن الحماية الشاملة لحقوق الطفل في جميع عمليات التخطيط، ولا يزال من الضروري أن يتطابق طموح المنظمة مع ولايتها، لا سيّما في الوقت الحاضر، في ظلّ أزماتٍ غير مسبوقه من حيث حجمها وخطورتها. وإنّ الطموحات التحويلية للخطة الاستراتيجية كانت أيضاً بمثابة استجابة للمشاورات المكثفة وغير المسبوقه التي أُجريت مع الشباب في تصميم الخطة.</p> <p>ومستوى الطموح هذا تطلّب من المنظمة أن تتبنّى التخطيط الموجه نحو النتائج على أكمل وجه، ولكنّه يعني الآن أيضاً أنّ نجاح الخطة يعتمد اعتماداً كبيراً على قيام اليونيسف بتعبئة الموارد وبناء الشراكات من أجل تحقيق نتائج للأطفال تكون أهم بكثير ممّا يمكن لليونيسف أن تفعله بمفردها. وكما تشير التوصية، فإنّ هذا يتطلب إدارة التغيير داخل المنظمة وتزويد الأفرقة بمجموعات المهارات اللازمة، بما في ذلك المجموعة المحدّثة من التوجيهات بشأن التخطيط الفُطري لمساعدة المكاتب على تطبيق استراتيجيات التغيير والنّهج الجامعة على نحوٍ أفضل.</p>				

الإجراء	القسم (الأقسام) المسؤولة	تاريخ الاكتمال المتوقع	الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء قيد التنفيذ مكتملة ملغاة	الوثائق الداعمة
وفي ما يتعلق بربط الخطة الاستراتيجية بالسياقات المتوسطة والمرتفعة الدخل، تنجح اليونيسف الآن في العمل تحقيق الكثير من أهم نتائجها في البلدان المتوسطة الدخل. وتلاحظ اليونيسف القيود المفروضة على قياس الناتج المحلي الإجمالي، وبالتالي فكرة "الترقية" إلى وضع البلدان المتوسطة الدخل لأن بعض البلدان قد دخلت إلى مركز الدخل المتوسط والدخل المرتفع وخرجت منه، ومع ذلك فإن مساهمة اليونيسف لا تتغير فجأة وهناك تدابير تخفيف في متناول المنظمة مع انتقال البلدان عبر فئات الدخل.				
1-4- تقديم الدعم للمكاتب القطرية بشأن كيفية تحديد الأولويات، بما في ذلك من خلال تحديد أولويات مؤسسية أقل، والتركيز على عناصر الخطة الاستراتيجية في سياقات مختلفة.	البيانات والتحليل والتخطيط والرصد	كانون الأول/ديسمبر 2023	مكتملة	
2-4- الشروع في مناقشة صريحة مع المكاتب في سياقات مختلفة لمعرفة أين تبدو الخطة الاستراتيجية مفتقرة إلى الصلة أو التفاصيل بالنسبة إلى بيئاتها. تعطى الأولوية للبيئات المتوسطة والمرتفعة الدخل في هذا النقاش.	البيانات والتحليل والتخطيط والرصد	حزيران/يونيو 2023	قيد التنفيذ	
<p>توصية التقييم 5: تعزيز القدرة على إدارة التغيير.</p> <p>رد الإدارة: موافقة بشكل كامل</p> <p>تتمتع اليونيسف بتاريخ طويل من التحسن التنظيمي المستمر. وقد تطوّر نموذج أعمال المنظمة وما يتصل به من هياكل وعمليات وأفراد وثقافة على مدى عقود، مما مكّن اليونيسف من تحقيق نتائج أفضل للأطفال في بيئات سريعة التغير وشديدة التقلب في كثير من الأحيان. وقد طوّرت هذه الاستثمارات السابقة مع الثقافة</p>				

الإجراء	القسم (الأقسام) المسؤولة	تاريخ الاكتمال المتوقع	الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء قيد التنفيذ مكتملة ملغاة	الوثائق الداعمة
<p>المتوخاة كعامل تسهيل للتغيير والتحسين المستمر في مجال التغيير التنظيمي الطريقة التي تعمل بها اليونيسف، وعززت تركيز المنظمة على النتائج، وساعدت في تحسين الشراكات، وساهمت في جعل المنظمة أكثر ابتكاراً، وزادت من كفاءة المعاملات.</p> <p>في خلال الخطة الاستراتيجية السابقة، أصبحت الحاجة إلى التغيير أكثر إلحاحاً، حيث سلّطت التوصيات الصادرة عن الاستعراضات المستقلة الثلاث التي كُلف بها في عام 2018 الضوء على الحاجة الماسة إلى تحوّل ثقافي وهيكلية وعملي وسياسي جذري. كما دعت التوصيات الصادرة عن عمليات إعادة التوضّع التنظيمي وإعادة المواءمة إلى إجراء تحسيناتٍ تطال مهام البحث والسياسة العامة والتخطيط والرصد وتنظيم الحملات. وزادت خطة إصلاح الأمم المتحدة من الحاجة إلى أن تعمّد اليونيسف بشكّلٍ منهجي إلى تبسيط وتسهيل وتعزيز كفاءة المعاملات، وتحسين مواءمة هذه الجهود مع الإصلاحات الأوسع نطاقاً على نطاق المنظومة ككل. وجاءت دعوات التغيير من الشركاء الخارجيين ومن المكاتب الميدانية للمنظمة نفسها.</p> <p>في عام 2020، بينما كان العالم يكافح الركود في التقدّم على مستوى إطار أهداف التنمية المستدامة ويواجه كذلك جائحة عالمية تحدث مرة واحدة كل جيل، اتخذ مكتب المدير التنفيذي خطوات لتعزيز القدرة التنظيمية لإدارة التغيير المستمر وتعظيم الفرص التي تتيحها جائحة كوفيد-19. وأنشئ نهجٌ للتحسين التنظيمي وهيكل إداري لمدة سنتين (2020-2021) لوضع وتوجيه مختلف مبادرات التغيير - من حيث ضمان الاتساق والتكامل وتحسين تسلسل جهود التغيير الجارية وتنسيقها.</p> <p>وقد تمّ تصميم الخطة الاستراتيجية في الوقت الذي بدأت فيه عمليات التغيير هذه. وفي خلال تلك الفترة، استرشدت جهود التحسين التنظيمي لليونيسف بوضع الخطة الاستراتيجية الجديدة، وأبلغت بذلك. واعتُبرت استراتيجيات التغيير والعوامل المُساعدة للخطة مرتبطة ارتباطاً مباشراً بأهداف التحسين التنظيمي الأربعة (تسريع البرامج؛ والابتكار التجاري في الأعمال؛ وتعزيز الشراكات؛ والناس والثقافة) الخاصة بعملية إدارة التغيير الأوسع نطاقاً. وبالمثل، تمّ تصوّر العمل المتعلق بتحسين المنظمة كجزءٍ من الرؤية الشاملة نحو إيجاد منظمة تتسم بالرشاقة والاستجابة والمرونة والكفاءة وتتمتع بمكانة جيدة لتحقيق النتائج لصالح الأطفال وتعزيز أهداف الخطة بشكلٍ مباشر.</p>				

الإجراء	القسم (الأقسام) المسؤولة	تاريخ الاكتمال المتوقع	الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء قيد التنفيذ مكتملة ملغاة	الوثائق الداعمة
<p>وتُعدُّ التغييرات التي تتطلبها رؤية الخطة الاستراتيجية الجديدة تغييراتٍ بعيدة المدى ولن تتحقق بالكامل في غضون السنة الأولى من تنفيذ الخطة. وقد وُضعت في الاعتبار التحديات الواردة في تقرير التقييم، واليونيسف ملتزمة بإجراء استعراضٍ مستمر لجهودها الرامية إلى التحسين التنظيمي، بما في ذلك الموارد والقدرات والهيكل اللازمة لتسريع وتيرة التقدُّم.</p>				
<p>1-5- استعراض الهيكل التنظيمي وقدرة الموظفين على إدارة التغيير، بما في ذلك تعيين مكان مختبر التصميم والتحسين التنظيمي ومهمته من أجل دعم التحسين المستمر بشكلٍ أفضل.</p>	<p>مكتب المدير التنفيذي</p>	<p>يناير/كانون الثاني 2023</p>	<p>قيد التنفيذ</p>	
<p>2-5- الانخراط في مناقشة أكثر تفصيلاً حول تطوير إدارة التغيير لمعالجة القضايا الثقافية الأساسية بشكل استباقي لتحقيق نتائج أفضل للأطفال ومكان عمل أفضل وضمان مشاركة أقوى من كبار القادة لتوفير التوجيه اللازم، وضمان صياغة الجوانب الثقافية وتطويرها بمسؤولية واضحة ومؤشرات أداء حاسمة لكل مستوى من مستويات المنظمة.</p>	<p>مكتب المدير التنفيذي (الثقافة التنظيمية)</p>	<p>كانون الأول/ديسمبر 2023</p>	<p>رهن البدء</p>	
<p>3-5- ضمان اختبار التغييرات وتجريبها وتعزيزها باتِّباع نهج متكامل في الإبلاغ عن التغيير، يشمل كبار القادة.</p>	<p>مكتب المدير التنفيذي (الثقافة التنظيمية)  شعبة الموارد البشرية  مختبر التصميم والتحسين</p>	<p>كانون الأول/ديسمبر 2023</p>	<p>رهن البدء</p>	



الإجراء	القسم (الأقسام) المسؤولة	تاريخ الاكتمال المتوقع	الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء قيد التنفيذ مكتملة ملغاة	الوثائق الداعمة
	التنظيمي الاتصالات الداخلية			

توصية التقييم 6: التصدي مباشرةً للتباين بين الموارد المالية للخطة الاستراتيجية واحتياجات الطلب.

ردّ الإدارة: موافقة بشكل كامل

توافق اليونيسف بشكل كامل على هذه التوصية. ولعلّ التحوّل الأصعب الذي تتطلبه الخطة الموجهة نحو النواتج هو التغيير الصعب الذي يطرحه تقدير الاحتياجات للموارد من أجل تحقيق نتائج على مستوى النواتج. ولا يمكن حساب الموارد المطلوبة لهذه النتائج على أساس مجموع المخرجات التي أنجزتها اليونيسف على مدى أربع سنوات، بل يجب أن تستند إلى تقدير الموارد التراكمية التي تتطلبها مجموعة الجهات الفاعلة التي تحتاج إلى العمل معاً من أجل تحقيق التغيير، بما في ذلك الشركاء الوطنيين والدوليين. وهذا أمرٌ لم تضطلع به المنظمة بشكلٍ منهجي من قبل، ولكنه يستفيد من تجارب وكالاتٍ أخرى، مثل صندوق الأمم المتحدة للسكان، من خلال عمله المتعلق بـ "تقدير تكلفة النتائج التحويلية الثلاثة"<sup>b</sup>، واليونيسف ملتزمة بتطوير قدرتها على تقدير كامل الموارد اللازمة لتحقيق نواتج الخطة الاستراتيجية في خلال السنوات المقبلة، بما في ذلك، حيثما أمكن، بالتعاون مع الوكالات الشقيقة.

على الرغم من أنّ الموارد اللازمة لتحقيق نتائج الخطة الاستراتيجية لم تُحسب مؤقتاً بعد، إلا أنّ نُهج الميزنة التقليدية لليونيسف قدّمت تقديراً للتمويل اللازم من أجل تحقيق غايات المخرجات التي التزمت بها في الخطة. ولتلبية هذه الحاجة إلى التمويل، وضعت اليونيسف استراتيجيةً جديدة لتعبئة الموارد للفترة 2022-2025 من أجل إشراك القطاعين العام والخاص. وتوفر الاستراتيجية رؤيةً وتوجهاً شاملين لتفعيل العامل المساعد «للتعبئة المعجلة للموارد» في الخطة الاستراتيجية. وتحدّد

<sup>b</sup> صندوق الأمم المتحدة للسكان، "تكلفة النتائج التحويلية الثلاث: تكلفة النتائج التحويلية التي يلتزم الصندوق بتحقيقها بحلول عام 2030"، كانون الأول/يناير 2020. متاح على الرابط التالي:

[www.unfpa.org/featured-publication/costing-three-transformative-results](http://www.unfpa.org/featured-publication/costing-three-transformative-results)

الإجراء	القسم (الأقسام) المسؤولة	تاريخ الاكتمال المتوقع	الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء قيد التنفيذ مكتملة ملغاة	الوثائق الداعمة
<p>الاستراتيجية أيضاً أولويات اليونيسف واستراتيجياتها وأهدافها لتعبئة موارد القطاعين العام والخاص للفترة 2022-2025 بطريقة منسقة ومركزة لتحقيق الهدفين التوأمين المتمثلين في زيادة الدخل لليونيسف ولالأطفال، ولا سيما التمويل المرن الجيد مثل الموارد العادية، فضلاً عن تعزيز شركاء المنظمة من القطاعين العام والخاص وزيادة نفوذهم.</p>				
<p>1-6- وضع واختبار نهج جديدة لتقدير الموارد اللازمة على مستوى النواتج بالنسبة إلى نواتج الخطة الاستراتيجية.</p>	<p>البيانات والتحليل والتخطيط والرصد</p> <p>شعبة الشراكات العامة</p> <p>جمع الأموال من القطاع الخاص والشراكات</p> <p>شعبة الإدارة المالية والتنظيم الإداري</p>	<p>حزيران/يونيو 2024</p>	<p>رهن البدء</p>	
<p>2-6 مواصلة تعزيز مكانة اليونيسف وشراكاتها داخل منظومة الأمم المتحدة من أجل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• زيادة المشاركة/المناصرة المشتركة للدول الأعضاء للوفاء بالتزاماتها بموجب اتفاق التمويل للموارد الأساسية والموضوعية</li> </ul>	<p>شعبة الشراكات العامة</p> <p>جمع الأموال من القطاع الخاص والشراكات</p>	<p>كانون الأول/ديسمبر 2023</p>	<p>قيد التنفيذ</p>	<p>إحاطات غير رسمية مشتركة بين الوكالات فيما يتعلق بالحوار المنظم بشأن التمويل،</p>

الإجراء	القسم (الأقسام) المسؤولة	تاريخ الاكتمال المتوقع	الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء قيد التنفيذ مكتملة ملغاة
<p>صادرة عن المجلس التنفيذي</p> <p>خطة العمل الاستراتيجية العالمية لليونيسف لتعزيز الشراكات مع المؤسسات المالية الدولية</p> <p>الرؤية والاستراتيجية العالميتان للتمويل المبتكر للأطفال</p> <p>استراتيجية ليونيسف لتعبئة الموارد للفترة 2025-2022</p>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعزيز مكانة اليونيسف وشراكاتها داخل منظومة الأمم المتحدة والمؤسسات المالية الدولية والقطاع الخاص لتعبئة الموارد الأقل تخصيصاً.</li> </ul>

الإجراء	القسم (الأقسام) المسؤولة	تاريخ الاكتمال المتوقع	الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء قيد التنفيذ مكتملة ملغاة	الوثائق الداعمة
				<p>استراتيجية اليونيسف العالمية لتعبئة موارد القطاع الخاص</p> <p>استراتيجية اليونيسف العالمية لتأثير القطاع الخاص</p>
3-6- استعراض آليات تخصيص الموارد الداخلية وصيغة تخصيص الموارد العادية للتأكد من أن النظام ككل يعمل بشكلٍ صحيح وموجّه لتحقيق نواتج الخطة الاستراتيجية، ويسعى لتحقيق مكاسب في الكفاءة.	البيانات والتحليل والتخطيط والرصد	حزيران/يونيو 2023	قيد التنفيذ	
4-6- التعجيل بتنفيذ الاستراتيجية التمويلية المرنة من أجل توسيع نطاق فرص الحصول على الموارد العادية والتمويل المواضيعي في خلال فترة الخطة الاستراتيجية هذه من جميع جماهير القطاعين العام والخاص. بناءً	شعبة الشركات العامة جمع الأموال من القطاع الخاص والشركات	كانون الأول/ديسمبر 2023	قيد التنفيذ	

الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء قيد التنفيذ مكتملة ملغاة	التاريخ الاكتمال المتوقع	القسم (الأقسام) المسؤولة	الإجراء
			<p>على العمل الحالي لفريق التمويل المرن التابع لشعبة الشراكات العامة - جمع الأموال من القطاع الخاص والشراكات، هناك حاجة إلى توسيع نطاق العمل المتعلق بالموارد العادية والإبلاغ عن فاعليته في تحقيق النتائج؛ واستحداث موارد جديدة لجمع الأموال من أجل التمويل المواضيعي؛ وتبسيط الإبلاغ عن النتائج العالمية وإبراز التمويل المواضيعي على وجه التحديد.</p>
<p>توصية التقييم 7: ضمان التعاون العملي والنهج المشترك للبيانات والبحوث والتقييم وإدارة المعرفة</p> <p>رد الإدارة: موافقة بشكل كامل</p> <p>توافق اليونيسف بشكل كامل على هذه التوصية. وتتنظر الخطة الاستراتيجية إلى هذا على أنه مجال هام للتحسين في خلال السنوات القادمة، حيث تنص على أن "البيانات والبحوث والتقييم وإدارة المعارف ستكون أساسية للربط بين العمل في المراحل التمهيدية واللاحقة لضمان أن السياسات التي تروج لها اليونيسف تعمل في الواقع على تغيير الحياة ميدانياً، وأن اليونيسف تقدم معلومات بالغة الأهمية يمكن أن تسترشد بها السياسات وعملية تصميم البرامج". طوال فترة العمل في وضع الخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025، كان يُنظر إلى مهمة الإثبات على أنها أساسية للنهوض بقيادة الفكر في اليونيسف وأن لديها القدرة على التأثير بشكل إيجابي للغاية على مجموعة من السياسات والبرمجة الحاسمة التي تؤثر على رفاه الأطفال وتحقيق نواتج الخطة. كما تلزم الخطة اليونيسف بـ "تسريع استثماراتها في هذه الاستراتيجية، مع تجديد الالتزام بالاستفادة بشكل أفضل من الأدلة للاسترشاد بها في وضع السياسات وتنفيذ البرامج، والتركيز المستمر على التقييم وجمع البيانات وتحليلها - بما في ذلك من خلال المشاركة في الإنشاء مع الشركاء".</p>			

الإجراء	القسم (الأقسام) المسؤولة	تاريخ الاكتمال المتوقع	الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء قيد التنفيذ مكتملة ملغاة	الوثائق الداعمة
<p>ورغم زيادة الاستثمار في خلال السنوات الأخيرة، إلا أنه مجال تمس الحاجة فيه إلى تمويل جيد وأكثر قابلية للتنبؤ وأقل تجزئة. وداخل منظمة اليونيسف، تشمل مسارات عمل توفير الأدلة نطاقاً واسعاً بدءاً من الاستشراف، والرؤية المتعمقة، وتحليل السياسات، والتقييم والبحث، إلى جمع البيانات والتحليل، والتعلم البرنامجي. وبالإضافة إلى مهام الإثبات هذه، تُعد إدارة المعارف أساسية لضمان توافر الأدلة من 130 مكتباً فُطرياً و 7 مكاتب إقليمية وشُعب ومكاتب مختلفة في المقر الرئيسي، وسهولة الوصول إليها من جانب أولئك الذين ستشكل الأدلة عاملاً داعماً لجهودهم الرامية إلى إحداث فرقٍ لصالح الأطفال.</p> <p>وتشكل الاستراتيجية الجديدة لإدارة المعارف جزءاً أساسياً لا يتجزأ من الاستثمار في قيادة الفكر وتعظيم أثر مهمة الإثبات. وقد بدأت اليونيسف في تنفيذ برنامج عالمي للتعلم في مجال إدارة المعارف في عام 2022، حيث شارك فيه أكثر من 700 موظف وأكمل أكثر من 100 موظف دورة تدريبية أساسية مكثفة. وبدأت المنظمة الآن أيضاً بإطلاق دورة تدريبية "متقدمة" لإدارة المعارف في جميع المناطق.</p> <p>كما تُركّز البحوث وغيرها من الأعمال التحليلية بشكلٍ متزايد على سدّ الثغرات العاجلة في المعرفة - وهي ثغرات قد تكون موجودة لأنّ مسألة الخطة الاستراتيجية هي محور تركيزٍ مؤسسي جديد (مثل التقاطعية)، أو لعدم إيلائها الاهتمام الكافي على الصعيد العالمي في الماضي. وتستثمر اليونيسف أيضاً في زيادة القدرة على الاستشراف، مع التحليلات التنبؤية، وزيادة البيانات في الوقت الحقيقي وفي الوقت المناسب، والاستفادة من مصادر البيانات الحدودية وتقنيات جمع البيانات السريعة. وتستثمر كذلك اليونيسف في مهارات علوم البيانات وهندستها، وفي إيجاد سُبل "لإضفاء الطابع الديمقراطي" على استخدام البيانات الحدودية بحيث لا تُستخدم على المستوى المركزي فحسب بل على المستوى الفُطري كذلك، وفي الانضمام بسلاسة إلى مصادر البيانات الجديدة للاستفادة من قوة البيانات والأدلة الموجودة وشموليتها.</p>				
1-7- تؤدي البيانات والبحوث والتقييم وإدارة المعارف إلى بلورة فهم واضح ومتناسق لطريقة تمايز الوظائف المختلفة رغم تكاملها، واستخدام استراتيجيات وخطط مشتركة للحصول على الأدلة سعياً إلى تحقيق المزيد من القواسم المشتركة الهامة.	البيانات والتحليل والتخطيط والرصد مكتب البحوث مكتب التقييم	حزيران/يونيو 2023	رهن البدء	

الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء قيد التنفيذ مكتملة ملغاة	الوثائق الداعمة	تاريخ الاكتمال المتوقع	القسم (الأقسام) المسؤولة	الإجراء
رهن البدء		كانون الأول/ديسمبر 2023	البيانات والتحليل والتخطيط والرصد مكتب التقييم	2-7- على الصعيد القطري، يُرجى اختبار النهج العملية المشتركة بشأن توفير الأدلة وإدارة المعارف التي من شأنها أن تُثري التقييم، باستخدام جزءٍ من ميزانية التقييم البالغة 1 في المائة لتحقيق ذلك.
رهن البدء		كانون الأول/ديسمبر 2023	البيانات والتحليل والتخطيط والرصد مكتب التقييم	3-7- تحسين القدرات وتوسيع انتشار إدارة المعارف لدى جهات التنسيق في مجالات الأهداف، وتحسين مهام الإثبات على المستويات كافة، من أجل دعم تصميم البرامج القطرية وتطوير استعراضات لاستراتيجيات البرامج، وتمكين استثمار المزيد من الوقت في جمع الأدلة ذات الصلة من مصادر اليونيسف الداخلية والخارجية.
<p>توصية التقييم 8: الاستفادة من الإمكانيات الكاملة للتقاطعية.</p> <p>ردّ الإدارة: موافقة بشكل كامل</p> <p>توافق اليونيسف بشكل كامل على هذه التوصية. تتّسم الخطة الاستراتيجية بوضوحها بشأن أهمية النهج المتعدّدة الجوانب لتحقيق الأهداف المتعلقة بالطفل في إطار أهداف التنمية المستدامة: حيث "لا تزال مواطن الضعف المتعددة والمتداخلة تشكل الأساس لتحديات الحقوق والتنمية التي تواجه الأطفال في جميع أنحاء العالم، بما في ذلك زيادة خطر التمييز والإهمال المتصلّين بالإعاقة والعنصرية وكره الأجانب والميل الجنسي والهوية الجنسية والأصل العرقي والتحضّر والهجرة والنزوح</p>				

الإجراء	القسم (الأقسام) المسؤولة	تاريخ الاكتمال المتوقع	الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء قيد التنفيذ مكتملة ملغاة	الوثائق الداعمة
<p>والكوارث الطبيعية والنزاعات المسلحة". وعلى الرغم من أن اليونيسف ظلت تعمل في مجال البحوث والتحليلات المتعلقة بالتقاطعية لأكثر من عقد من الزمن، فإنّ الخطة الاستراتيجية هي أول خطة مؤسسية تُلزم اليونيسف صراحةً بالعمل على اتباع نهج التحليل المتعدّد القطاعات في كامل نطاق عملها. وفي حين أنّ جميع العوامل المُدرّجة في الخطة لم تكن واضحة أو متضافرة بنفس الطريقة في كل بلدٍ تعمل فيه اليونيسف، إلا أنّ تحقيق رؤية عدم ترك أي طفل يتخلّف عن الركب يتوقف بوضوح على بناء فهمٍ أفضل للتفاعل بينهما.</p> <p>ومن المسلّم به أنّه على الرغم من استمرار بذل الكثير من الجهود فيما يتعلّق بأنواع التمييز المختلفة الكثيرة التي يتعرّض لها الأطفال والشباب، والدور الذي يمكن أن تؤديه طبقات التمييز المعزّزة هذه في تحديد الأطفال الذين لا يزالون متخلّفين عن الركب، لا زالت الحاجة قائمة إلى القيام بالكثير من العمل لتدوين هذا المفهوم في صُلب العمل البرنامجي لليونيسف.</p> <p>إنّ الأهمية التي تُولى للتقاطعية في الخطة الاستراتيجية الجديدة هي في حد ذاتها اعتراف صريح بأنّ فهم التقاطعية وبرمجتها هو أحد مفاتيح ضمان عدم ترك أي طفل خلف عن الركب. وستعجل اليونيسف بالجهود الرامية إلى التنفيذ الكامل لعملها المتعلق بالتقاطعية، بما في ذلك من خلال التعلّم من تجارب وكالات الأمم المتحدة الأخرى. وتتّسم الخطة الاستراتيجية بالشفافية في التعبير عن ذلك باعتباره تغيّر هام في الطريقة التي تعتمد عليها المنظمة لوضع السياسات والبرامج، وأنّ الأمر سيسْتغرق وقتاً، حيث نفيّد بأنّ المنظمة "تتحوّل نحو نهج تحوليّ متعدد الجوانب إزاء عدم المساواة والتمييز، لمعالجة العوامل الكامنة وراءها عن طريق تغيير الهياكل والمعايير". وإنّ النتائج والتوصيات التي خلص إليها تقرير التقييم فيما يتعلّق بمسألة التقاطعية يشكّل تعزيزاً مرحباً به للالتزامات المقطوعة في الخطة نفسها.</p>				
1-8- التعبير بوضوح عن النهج الذي تتبّعه اليونيسف إزاء التقاطعية وتطبيقه في وضع بيانات الحالات وتحليلها واستخدامها.	البيانات والتحليل والتخطيط والرصد	كانون الأول/ديسمبر 2023	رهن البدء	



الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء قيد التنفيذ مكتملة ملغاة	الوثائق الداعمة	تاريخ الاكتمال المتوقع	القسم (الأقسام) المسؤولة	الإجراء
رهن البدء		كانون الأول/ديسمبر 2024	البيانات والتحليل والتخطيط والرصد	2-8- ضمان إدماج التقاطعية كمبدأ للبرمجة ونهج في التوجيهات المتعلقة بالتخطيط والرصد والإبلاغ في المستقبل.
رهن البدء		31 كانون الأول/ديسمبر 2023	البيانات والتحليل والتخطيط والرصد	3-8- تحديد مسؤوليات واضحة عن أوجه التقاطعية وخطط التنفيذ المشتركة القائمة على نُظْم التخطيط والإدارة القائمة على النتائج.
الفجوة 3		1 حزيران/يونيو 2023	فريق البرامج	4-8- توسيع نطاق نُهج الأفرقة التقنية العالمية ليشمل المجالات الجامعة المتعلقة بالنوع الاجتماعي والإعاقة (وربما المجالات الجامعة الأخرى).
<p>توصية التقييم 9: معالجة الثغرات والحوجز التقنية أمام الاستعراضات الدورية والاستراتيجية الفعّالة للبرامج.</p> <p>ردّ الإدارة: موافقة بشكل كامل</p> <p>توافق اليونيسف بشكل كامل على هذه التوصية. في الواقع، وفقاً لتقييم الخطة الاستراتيجية لليونيسف لعام 2018-2021، وبناءً على المناقشات مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين طوال عملية تصميم الخطة الحالية، خلصت اليونيسف بالفعل إلى أنّ هذا الأمر كان بمثابة مجال اهتمام رئيسي للمضي قدماً. وشرعت اليونيسف في التخطيط لتفكير داخلي ومنتظم أكثر صرامة ونقداً يستند إلى الأدلة بشأن أداء المنظمة وفعاليتها في ما يتعلق بالتقدم المحرّز نحو تحقيق نواتج الخطة الاستراتيجية وأهداف التنمية المستدامة المتصلة بالطفل.</p>				

الإجراء	القسم (الأقسام) المسؤولة	تاريخ الاكتمال المتوقع	الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء قيد التنفيذ مكتملة ملغاة	الوثائق الداعمة
<p>وقد أصبح واضحاً أيضاً في السنوات الأخيرة أنّ النهج الحالي للإبلاغ السنوي للشركات، وعملية الاستعراض المكثفة لمنتصف المدة التي تمتد من السنة الثانية إلى السنة الثالثة من الخطة الاستراتيجية، لا تكفي لتلبية الاحتياجات التنظيمية في ما يتعلق بإجراء استعراضات بصورة منتظمة، والتركيز والتبصّر المطلوبين لزيادة فاعلية المنظمة وتأثيرها إلى أقصى حد، وإجراء تصحيحات في المسار في الوقت المناسب، وأن تصبح أكثر من مجموع الأجزاء الكثيرة للمنظمة.</p> <p>وقد حظيت هذه النقطة أيضاً بالتقدير والاعتراف من جانب الدول الأعضاء، وأشار إليها صراحةً في وثيقة الخطة الاستراتيجية النهائية المعتمدة نفسها، على النحو التالي: "إنّ الانتقال إلى خطة أكثر تركيزاً على النواتج مع أفقٍ للتخطيط طويل الأجل، قد استدعى وجود نهج منقح لإدارة النتائج. وللمضي قدماً، ستخصّص اليونيسف مزيداً من التركيز على تتبع مدى تحفيز جهودها للتغيير التحويلي والنظامي على مستوى النواتج، بالإضافة إلى الرصد والإبلاغ عن مدى كفاءة وفاعلية إنجازها لمخرجاتها..... وستتطلع اليونيسف باستعراضاتٍ أكثر انتظاماً للسياسات الداخلية والميزانية والأداء لجعلها أكثر استجابةً للمخاطر وأكثر مرونةً في تنظيم التعلّم البرنامجي، ولا سيماً على مستوى النواتج. وستقيّم هذه الاستعراضات الداخلية المنتظمة مدى الإشارة إلى التقدّم المحرز على مستوى النواتج؛ والمواءمة المستمرة بين البرامج والموارد بعيداً عن النواتج؛ وفاعلية استراتيجيات التغيير في تحفيز التغيير في مختلف البيئات التشغيلية؛ التي لا يزال الأطفال فيها متخلفين عن الركب؛ والاتجاهات في الأداء على الصعيد العالمي والإقليمي والفُطري".</p> <p>وابتداءً من عام 2023، من المقرّر أن تطلق اليونيسف، وهي مجهزة بالبيانات والأدلة المُستمدّة من تنفيذ الخطة الاستراتيجية لسنة واحدة، استعراضات الفعالية العالمية سنوياً من أجل تقييم أداء المنظمة بانتظام في تقدّمها نحو التغيير على مستوى نواتج الخطة الاستراتيجية وأهداف التنمية المستدامة المتصلة بالطفل. وستقيّم هذه الاستعراضات مدى الإشارة إلى التقدّم المحرز على مستوى النواتج؛ والمواءمة المستمرة بين البرامج والموارد بعيداً عن النواتج؛ وفاعلية الاستراتيجيات في تحفيز التغيير في مختلف البيئات التشغيلية التي لا يزال الأطفال فيها متخلفين عن الركب؛ والاتجاهات في الأداء على الصعيد العالمي والإقليمي والفُطري، مع الأخذ في الاعتبار السياسة الداخلية واعتبارات الميزانية.</p> <p>وستستدّ هذه الاستعراضات الفجوة الحالية على الصعيد العالمي في ما يتعلق بالتفكير الداخلي الصارم وصُنع القرار، وستستفيد من الاستعراضات الحالية التي تجري بالفعل بانتظام على الصعيدين الفُطري والإقليمي. وستزوّد الإدارة العليا لليونيسف بمنصّة منتظمة وقائمة على الأدلة لإجراء مناقشة جماعية بشأن المواءمة</p>				

الإجراء	القسم (الأقسام) المسؤولة	تاريخ الاكتمال المتوقع	الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء قيد التنفيذ مكتملة ملغاة	الوثائق الداعمة
<p>الاستراتيجية مع الطموحات المؤسسية المحددة في الخطة الاستراتيجية وتنفيذ البرامج بفاعلية، لتمكين اتخاذ القرارات في الوقت المناسب بشأن الإجراءات المتفق عليها، بما في ذلك في ما يتعلق بالموارد الاستراتيجية والتوظيف.</p> <p>وستساهم استعراضات الفاعلية العالمية بشكلٍ غير مباشر في إحداث تغييرٍ في الثقافة والإدارة داخل اليونيسف، مما سيؤدي إلى اتباع نهجٍ استراتيجي للتعاون على جميع مستويات المنظمة يستند إلى الأدلة ويتسم بقدرٍ أكبر من الشفافية والمرونة.</p> <p>كما تدعم الإدارة العليا لليونيسف بشدة الجهود الجارية لتخفيف العبء المرتبط بجمع البيانات وتجميعها. وإن إدخال المؤشرات القياسية الأساسية في النظم الداخلية لليونيسف من المتوقع أن يؤدي إلى تحقيق مكاسب ضخمة في الكفاءة لكل من المكاتب القطرية والأفرقة الإقليمية والعالمية. وتستكشف اليونيسف أيضاً الفرص المتاحة لتخفيف العبء المرتبط بإبلاغ الشركات عن الدورة من خلال زيادة مواءمة النهج والعمليات حول التقرير السنوي للمدير التنفيذي وتقارير النتائج السنوية العالمية التي يصدرها كل قطاع.</p> <p>ويتمثل السياق الأطول أجلاً، بطبيعة الحال، في أنه ينبغي لليونيسف وغيرها الاعتماد بشكلٍ متزايد على النظم الوطنية لتوفير البيانات والأدلة من أجل تقييم التقدم المحرز نحو تحقيق النواتج، على فتراتٍ منتظمة. وفي البلدان التي تعتمد نظمَ بياناتٍ أقل أداءً، تشتمل مشاركة اليونيسف في الدراسات الاستقصائية الديمغرافية والأسرية/الدراسات الاستقصائية للمشروعات متعددة المؤشرات على أبعادٍ قوية لبناء قدرات السلطات الإحصائية الوطنية ونظمَ البيانات القطاعية. في حين أنه من المستحسن قياس التقدم على مستوى النواتج بشكلٍ متكرر - على النحو المشار إليه في التوصية - يجب موازنة ذلك مع ضرورات تعزيز نظمَ البيانات الوطنية وتجنب إنشاء نظمٍ موازية للرصد/الإحصاء من شأنها تقييض النظمَ الوطنية وإضعافها.</p> <p>يشير الإطار المتكامل للنواتج والموارد في الخطة الاستراتيجية أيضاً إلى الحاجة إلى مجموعةٍ من المؤشرات الشاملة لعدة قطاعات والرائدة على مستوى النواتج، تكون أكثر ملاءمة لتتبع التقدم المحرز على مستوى "التغيير المتوسط" لنظرية التغيير في الخطة الاستراتيجية. وفي الواقع، يتضمن الإطار التزاماً صريحاً بأن يجري تناول هذا الأمر في أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية، مع الإشارة إلى أن "هناك أسباباً قوية لوضع مؤشرات إضافية جامعة على مستوى النواتج [من شأنها] أن تقيس التغيير المنهجي من أجل الإدماج مستقبلاً في تقارير اليونيسف عن حالة الأطفال وأن تكون بمثابة "مؤشرات رئيسية" لأنواع التغيير التحويلي اللازم لتسريع التقدم ...</p>				

الإجراء	القسم (الأقسام) المسؤولة	تاريخ الاكتمال المتوقع	الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء قيد التنفيذ مكتملة ملغاة	الوثائق الداعمة
وفي خلال السنوات القادمة، ستطوّر اليونيسف قدرتها على تتبّع التغييرات المنهجية الشاملة لعدة قطاعات على مستوى النواتج، مثل الاستفادة من التمويل المخصّص للأطفال؛ ودعم السياسات والتشريعات القائمة على حقوق الطفل والدعوة إليها؛ وتشكيل الأسواق وتعزيز الوصول العادل إلى الإمدادات والخدمات الأساسية؛ والوساطة في إقامة شراكات عالمية من أجل الأطفال؛ وإحداث نقلة في معالم البيانات المتعلقة بالأطفال؛ ... والتأثير على السلوكيات والأعراف الاجتماعية". ويردُّ أدناه تأكيدٌ هذا الالتزام ضمن الإجراءات الإدارية.				
1-9- كفالة تزويد عملية الرصد والتقييم والتعلّم هذه بالموارد الكافية على جميع المستويات عن طريق إعادة التوازن إلى الجهود المُستثمرة سابقاً في مسائل الرصد الاستراتيجي ونماذج تقييم النتائج والإبلاغ عن الامتثال، وتعزيز القدرة الداخلية على تحقيق النواتج في أثناء التنفيذ، بما في ذلك مساهمات اليونيسف في النواتج.	البيانات والتحليل والتخطيط والرصد	كانون الأول/ديسمبر 2023	قيد التنفيذ	
2-9- ضمان عدم وجود أي تجزئة أو تناقض في برامج ونظم الرصد والتقييم والتعلّم، وسهولة الوصول إلى البيانات وسهولة استخدامها، ووعي الموظفين بالبيانات الموجودة.	البيانات والتحليل والتخطيط والرصد	كانون الأول/ديسمبر 2023	قيد التنفيذ	
3-9- ضمان الطلب الكافي من صانعي القرار على أدلة عالية الجودة يتمّ حفزها؛ وتحفيز استخدام الأدلة المتعلقة بالتقدّم المُحرز في الخطة الاستراتيجية، وإمكانية استخدام أدلة الخطة الاستراتيجية في صنع القرار على مستوى فريق الإدارة العالمي أو المكاتب	البيانات والتحليل والتخطيط والرصد	كانون الأول/ديسمبر 2023	قيد التنفيذ	

الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء قيد التنفيذ مكتملة ملغاة	التاريخ الاكتمال المتوقع	القسم (الأقسام) المسؤولة	الإجراء
			الْقَطْرِيَّة، عبر توفيرها بتنسيقات وآليات القابلة للاستخدام على كِلا المستويين ومن خلال ضمان وضوح أوجه المساءلة بشأن استخدامها.
رهن البدء	كانون الأول/ديسمبر 2024	البيانات والتحليل والتخطيط والرصد	4-9- تنفيذ الالتزام الوارد في الإطار المتكامل للنتائج والموارد بوضع وتعميم مؤشرات إضافية جامعة على مستوى النواتج، من شأنها أن تقيس التغييرات النظامية والمتوسطة الأجل.
<p><b>توصية التقييم 10: تحسين تدفق المعارف والوصول إلى القدرات التقنية.</b></p> <p><b>ردّ الإدارة: موافقة بشكل كامل</b></p> <p>توافق اليونيسف بشكل كامل على هذه التوصية. علاوةً على ذلك، فإنّ الإدارة العليا واثقة من أنّ اليونيسف أصبحت الآن في وضع جيد يمكّنها من التعامل مع هذه التوصية، بالاستناد إلى التدابير القائمة، مثل ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• توفر الأفرقة التقنية العالمية والأفرقة التقنية المتعدّدة المهام منصّةً ممتازة لتعزيز قدرة اليونيسف على التصديّ الجماعي للمشكلات بطريقة جامعة وكليّة، بالاستفادة من الخبرات المكتسبة في المنظمة ككل. تتيح الأفرقة التقنية العالمية اتباع نهج أكثر اتساقاً في تنفيذ الاستراتيجيات العالمية وتطبيق التعلّم من الميدان، مع ضمان ملاءمة السياق من خلال النموذج اللامركزي للمنظمة. ومن المتوقع أن يؤدي التعاون القائم على القضايا بين الأفرقة التقنية المتعدّدة المهام إلى تعزيز تبادل المعارف وتخصيص خبراء تقنيين من المنظمة ككل لمعالجة المشكلات أينما تقع. والأهم من ذلك أنّ هذين البرنامجين يستفيدان من القدرة الحالية لليونيسف.</li> </ul>			

الإجراء	القسم (الأقسام) المسؤولة	تاريخ الاكتمال المتوقع	الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء قيد التنفيذ مكتملة ملغاة	الوثائق الداعمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• استثمارات الصناديق التحفيزية (تخصيص نسبة 7 في المائة). وتستخدم هذه الاستثمارات لتوفير دليل على المفهوم، ولا سيما في ما يتعلق بالقضايا الناشئة والنهج الجامعة، مما يمهد الطريق لتوسيع نطاق هذه النهج في المنظمة ككل وفي ما بين الشركاء. وتشمل الأمثلة الحديثة تخصيص صناديق تحفيزية لنمذجة نهج برمجة متكامل للمراهقات، ولتحسين الابتكار من أجل التأثير في البرمجة.</li> <li>• استثمرت مجموعة البرامج التابعة لليونيسيف احتياطاتها الاستراتيجية (بما في ذلك الوفورات المحققة من إعادة الهيكلة الداخلية) لتحفيز التقدم في برامج الصحة العقلية وبناء السلام والتعليم الرقمي، وغيرها، في السنوات الأخيرة.</li> <li>• وفي ما يتعلق بالمشكلات التي تواجه الإدارة/العمليات، هناك أيضاً عدد من مبادرات التحسين التنظيمي، التي تستطيع إذا ما نُفذت بفاعلية أن تساهم في الحد من أوجه القصور وأعباء المعاملات، مما يتيح للموظفين تركيز جهودهم على العمل البرنامجي الأساسي والتعاون، بما في ذلك البرمجة المتكاملة.</li> </ul>				
<p>1-10- العمل على نطاق أفرقة ومكاتب اليونيسف من أجل تلبية احتياجات المكاتب القطرية على نحو أفضل عن طريق تعزيز الخبرات والمهارات التقنية في مجال العمل المناخي، والإعاقة، والترابط بين العمل الإنساني والتنمية، والقدرة على الصمود، والنوع الاجتماعي، بما في ذلك عن طريق التعلم من الدروس المستفادة والممارسات الجيدة في المنظمة (على سبيل المثال، التعلم من تجربة الأفرقة التقنية العالمية).</p>	فريق البرامج	كانون الأول/ديسمبر 2024		
<p>2-10- بناء وتعزيز الشراكات مع المنظمات الأخرى لاستقدام خبرات جديدة إلى اليونيسف؛ على سبيل المثال، انتداب المزيد من الخبراء إلى اليونيسف والحصول على الدعم المتخصص/التقني للمكاتب القطرية.</p>	فريق البرامج	كانون الأول/ديسمبر 2023		

الوثائق الداعمة	الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء قيد التنفيذ مكتملة ملغاة	تاريخ الاكتمال المتوقع	القسم (الأقسام) المسؤولة	الإجراء
		حزيران/يونيو 2023	فريق البرامج	3-10- الحصول على قدرة تقنية إضافية من خلال بعض النُهج مثل استخدام ترتيبات الاتفاقات الطويلة الأجل على نطاق منظومة الأمم المتحدة مع الموردين؛ والاستفادة من الخبرة التقنية من البلدان المستفيدة من البرامج عبر التعاون في ما بين بلدان الجنوب؛ وإنشاء/توسيع نطاق استخدام مراكز وشراكات المساعدة التقنية الأكاديمية للحصول على المشورة التقنية.
<p><b>توصية التقييم 11: تحديد وسن نهج نظامي للاستجابة للصدمة العالمية.</b></p> <p><b>رد الإدارة: موافقة بشكل كامل</b></p> <p>توافق اليونيسف بشكل كامل على هذه التوصية. حسبما أُشير إليه في التقرير، تستند التوصية إلى الدروس العالمية التي سبق توثيقها بالاستعراضات والتحليلات السابقة. وتضيف هذه التوصية قيمةً للجهود الجارية التي تبذلها شُعب المقر الرئيسي لليونيسف وشُعبها الإقليمية والمكاتب القطرية والميدانية في تنفيذ البرمجة التكيفية، واستخدام الأدلة بصورة منهجية في البرمجة، واستخدام أحدث الأدوات والمنهجيات المبتكرة مثل التنبؤ بالاتجاهات وتحليل الاستشراف لإرشاد البرمجة، وإدارة النُهج المنهجية بشكلٍ مقصود واستراتيجي من أجل الجاهزية لمواجهة الصدمات العالمية الكبرى.</p>				
	رهن البدء	31 كانون الأول/ديسمبر 2023	مكتب برامج الطوارئ فريق البرامج	1-11- توسيع نطاق مفهوم التأهب لحالات الطوارئ ليشمل الصدمات الرئيسية/العالمية ووضع سيناريوهات للاستجابة متعددة البلدان/الإقليمية/العالمية.

الإجراء	القسم (الأقسام) المسؤولة	تاريخ الاكتمال المتوقع	الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء قيد التنفيذ مكتملة ملغاة	الوثائق الداعمة
	شعبة الإمدادات			
11-2- التواصل مع وكالات أخرى/مقدمي خدمات من القطاع الخاص لإجراء عمليات مسح أفقي لتقييمات المخاطر التي يتم حلها على الصعيدين دون الإقليمي أو الوطني.	مكتب برامج الطوارئ فريق البرامج	31 كانون الأول/ديسمبر 2023	رهن البدء	
<p><b>توصية التقييم 12: توضيح التركيز على العمل المناخي.</b></p> <p><b>رد الإدارة: موافقة بشكل كامل</b></p> <p>توافق اليونيسف بشكل كامل على هذه التوصية وستعيد النظر في تركيزها على تغيير المناخ، ولا سيما في ما يتعلق بمستوى الطموح. ومن الضروري أيضاً الإشارة إلى أن اليونيسف تتناول حالياً المناخ والحد من أخطار الكوارث والبيئة والطاقة كحزمة متكاملة ("المناخ والطاقة والبيئة والحد من مخاطر الكوارث" التي تُعرف اختصاراً باسم "CEED").</p> <p>في خلال المشاورات المتعلقة بوضع الخطة الاستراتيجية الحالية، أظهرت المناقشات مع الأطفال والشباب أن قضية المناخ هي واحدة من أشد القضايا المقلقة والملحة بالنسبة إلى شباب العالم اليوم، وهي قضية يحرصون فيها بشدة على رؤية قيادة اليونيسف ومنظومة الأمم المتحدة. كما أنها تمثل تحدياً فريداً من نوعه بالنسبة لليونيسف والأمم المتحدة ككل في تلبية توقعاتهم كشباب؛ والمناخ ليس مجالاً تاريخياً وراسخاً من مجالات خبرة اليونيسف أو مجالاً يتيح رفع مستوى الجهود المبذولة بشكل طبيعي. والأهم من ذلك أن تأثير هذه القضية على المدى القصير لا يقتصر على الأطفال والشباب فحسب، بل تؤثر على الكوكب بأسره، وعلى العالم النامي تحديداً.</p>				



الإجراء	القسم (الأقسام) المسؤولة	تاريخ الاكتمال المتوقع	الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء قيد التنفيذ مكتملة ملغاة	الوثائق الداعمة
<p>وقد أوضحت المشاورات أنَّ الأطفال والشباب كان لديهم توقعات بأن تعمل اليونيسيف كصوتٍ لهم في إطار الأمم المتحدة والنظام الدولي ككل. وبالنسبة إلى كثير من الأطفال والشباب، ينبغي لليونيسيف أن تبرز مخاوفهم أمام الساحة العالمية بشأن قضايا مثل العمل المناخي، حتى وإن لم يكن مجالاً للقيادة التقنية بالنسبة للمنظمة.</p> <p>كما هو مسلّم به في الخطة الاستراتيجية، فإنَّ عمل المنظمة للتصدي لأثر تغيُّر المناخ هو عمل شامل لعدة قطاعات؛ وتعمل اليونيسيف على إدماج العمل المناخي في برامجها في جميع مجالات أهدافها وفي مُنصرتها وشراكاتها وإمداداتها ومشترياتها وعملياتها الداخلية. وبشكلٍ أكثر تحديداً، يركّز العمل البرنامجي على أربعة مجالات: التكيُّف مع تغيُّر المناخ، والنمو المنخفض الكربون، والتخفيف من آثار تغيُّر المناخ، والحد من مخاطر الكوارث، والاستدامة البيئية. واستناداً إلى نتائج هذا التقييم وغيره من التقييمات والاستعراضات واستخدام أحدث المعلومات عن بدء تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ستعمل اليونيسيف على تسريع جهودها في خلال العام المقبل من أجل توضيح دورها والتأكيد عليه من الناحية البرنامجية بل وباعتباره منصة ومنبر لصوت الأطفال بوصفهم عوامل للتغيير والعدالة.</p>				
1-12- تميم التركيز بشكلٍ أكبر على العمل المناخي في أعمال اليونيسيف من خلال تجاوز التركيز الحالي على الكوارث (والتأهب والاستجابة لها) التي تتفاقم بسبب تغيُّر المناخ، والإقرار بأنَّ تغيُّر المناخ يؤثر على الطريقة التي تقدم بها اليونيسيف خدماتها، فضلاً عن مسار التنمية من أجل الأطفال.	فريق البرامج	31 كانون الأول/ديسمبر 2023	رهن البدء	
2-12- الاستفادة من الميزة النسبية لليونيسيف من خلال متابعة أولوية المُناصرة العالمية حول العمل المناخي من منظور الأطفال والمراهقين كعوامل حاسمة للتغيير، باستخدام صوت اليونيسيف وعلامتها التجارية كمنصة لإبراز قضايا المناخ.	فريق البرامج شُعبة الاتصالات والمُناصرة العالمية	31 كانون الأول/ديسمبر 2023	رهن البدء	

## رابعاً - مشروع مُقرَّر

المجلس التنفيذي

يحيط علماً بتقدير قابلية التقييم والتقييم التكويني لموضع اليونسف فيما يتعلّق بتحقيق خطتها الاستراتيجية للفترة 2022-2025، وموجزه (E/ICEF/2023/3) وردّ الإدارة عليه (E/ICEF/2023/4).

---