



إجراءات التشغيل المعيارية للبلدان المعتمدة لـمنهج "توحيد الأداء لفريق الأمم المتحدة القطري"



مرفق بها حزمة متكاملة لدعم التنفيذ من قبل الفرق

القطرية للأمم المتحدة

آب/أغسطس ٢٠١٤



مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية



يتمثل البرنامج الواحد لمنظومة الأمم المتحدة في إطار استراتيجي/ خطة إنمائية وطنية واحدة، ويرتكز على مواقف متكاملة للسياسات والخدمات ، ورصد في الوقت الحقيقي من خلال خطط العمل المشتركة؛

ويمثل الإطار الموحد للميزانية، مع جميع أنشطة برامج الأمم المتحدة المخطط لها والمحسوبة التكلفة بشفافية في إطار واحد، وجهة نظر مشتركة لمساهمة الأمم المتحدة ككل في القطر المعني؛

ويقدم صندوق التمويل الواحد (اختياري) القائم على الأداء الدعم لنهج السياسات المتكاملة للأمم المتحدة؛

ويستند مبدأ القائد الواحد و فريق الأمم المتحدة القطري و دورهما القيادي إلى المساءلة المتبادلة، مع تعزيز وظيفة التنسيق التي يقودها المنسق المقيم، بمشاركة جميع فريق الأمم المتحدة القطري في قيادة الفريق، لتحمل المسؤولية عن دور ونواتج عمل الأمم المتحدة في القطر؛

وتوفر "التشغيل الواحد" خيارات لبناء عمليات مشتركة أكثر فعالية من حيث التكلفة ودعم الخدمات؛ و

ويسهل التواصل الواحد إيصال الرسائل المتسقة والمناصرة بشأن المسائل المعيارية والتشغيلية، وإجراء حوار استراتيجي متسق ومتكامل مع البلدان المضيفة.

The United Nations Development Group (UNDG) is an instrument for UN reform created by the Secretary-General in 1997 to improve the effectiveness of UN development work at the country level. Bringing together the operational agencies working on development, the UNDG is chaired by the Administrator of the United Nations Development Programme on behalf of the Secretary-General.

The UNDG develops policies and procedures that allow the UN system to work together and analyse country issues, plan support strategies, implement programmes, monitor results and advocate for change. These initiatives increase UN impact in helping countries to achieve the Millenium Development Goals.

UN Development Operations Coordination Office
One UN Plaza, DC1-1600, New York, NY 10017
Tel.: 212-906-5053
www.undg.org

" United Nations Development Group 2014

المحتويات

1	توطئة اولي
2	توطئة ثانية
4	١. مقدمة
11	٢. البرنامج الواحد
17	٣. إطار الميزانية المشتركة والصندوق الواحد
23	٤. القيادة الواحدة
28	٥. توحيد التشغيل
33	٦. توحيد الاتصال

المرفق الأول: وصلات رابطة بتوجيهات مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية ذات الصلة

المرفق الثاني: أدوار الفرق

الإقليمية لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية

المرفق الثالث: إطار رصد وتقييم نهج "توحيد الأداء"

توطئة

العالم منهمك حاليا في تسريع وتيرة الجهود الرامية إلى بلوغ الأهداف الإنمائية للألفية في الوقت الذي يصوغ فيه خطة جريئة للتنمية المستدامة لما بعد عام ٢٠١٥. وفي هذه اللحظة الهامة، يتعين على منظومة الأمم المتحدة الإنمائية أن تكثف جهودها حتى تتمكن من تحقيق نتائج أكثر.

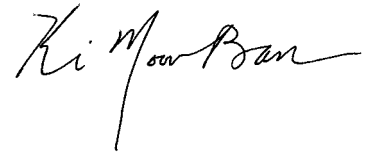
وقد تمخض عن تجربة الإصلاحات على نطاق منظومة الأمم المتحدة لما يقارب عقدا من الزمن منهج "توحيد الأداء". وأثبتت البلدان الثمانية التي جُرب فيها هذا النهج أنه نهج جريء وطموح ساعد الأمم المتحدة على تحسين تنسيق أنشطتها التشغيلية داخليا وعلى مواءمتها بفعالية أكبر مع الأولويات والخطط الوطنية.

ومنذ ذلك الحين، وسعنا نطاق ما حققناه من نجاح في البلدان الثمانية العاملة بالنموذج التجريبي. وفي أعقاب تقييم مستقل أجري عام ٢٠١٢، دعوت إلى إعلان جيل جديد من نهج "توحيد الأداء لفريق الأمم المتحدة القطري". وفي تلك السنة ذاتها، اقرت الجمعية العامة، في قرارها بشأن نهج "توحيد الأداء" بأنه "إسهام [...] مهم [...] في تعزيز اتساق [منظومة] الأمم المتحدة الإنمائية [...] و مواءمتها وفعاليتها [...] وكفاءتها [...]". وأشارت الحكومات إلى تحسين تنسيق منظومة الأمم المتحدة الإنمائية الذي سهل تعزيز القيادة والامتلاك الوطني لزام عمل الأمم المتحدة ومساهماتها.

واليوم، اعتمد ما يزيد على أربعين بلدا اعتمادا رسميا نهج "توحيد الأداء" ويقوم عدد إضافي من البلدان بالتنفيذ الفعلي لجوانبه الأساسية، بدعم من كل أعضاء مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة.

وقد بلغت جهودنا في إطار نهج "توحيد الأداء" من النضج مرحلة مكنتنا من وضع هذه المجموعة من إجراءات التشغيل المعيارية. وستمكن هذه الإجراءات الأمم المتحدة من العمل بفعالية أكثر من أي وقت مضى وتعزز بقدر أكبر التعاون والعمل الجماعي.

وإني فخور بما أبداه من مهنية وتفان العديد من الزملاء في كل منظومة الأمم المتحدة على كل من الصعيد العالمي والإقليمي والقطري. فبالترامهم بقيمنا الأساسية مكنونا من إحراز هذا التقدم الهام. إذ أن إجراءات التشغيل المعيارية بإمكانها أن تسير بنا قدما في سعيها إلى تحقيق حياة كريمة للجميع.



بان كي - مون
الأمين العام، الأمم المتحدة

توطئة

لقد أحرز عالمنا السريع التغير تقدما ملموسا في السنوات الأخيرة، تمثل على سبيل المثال في تخفيض الفقر في العالم إلى النصف وإرسال المزيد من الأطفال إلى المدارس. وفي الوقت نفسه، تتوزع مكاسب التنمية وأشكال الحرمان منها توزيعا متفاوتا، ويترسخ عدم المساواة داخل البلدان وفيما بينها. ويتطلب دوام الإنجازات الحالية عملا دؤوبا من الالتزام والمتابعة لتلبية احتياجات الأجيال الحالية والمقبلة.

وتوفر خطة ما بعد عام ٢٠١٥ فرصة فريدة لتحديد مجموعة من الأهداف العالمية للتنمية المستدامة والإعلان عن خطة طموحة للتصدي للتحديات الإنمائية المعقدة. وسواء تعلق الأمر بالنمو السكاني السريع وتغير أنماط الهجرة؛ أو ندرة الغذاء والمياه؛ أو انتشار البطالة في صفوف الشباب؛ أو تضافر الصدمات الناجمة عن تغير المناخ وتقلب الأسواق المالية وتسارع وتيرة اندلاع النزاعات، فإن هذه التحديات تترابط باطراد وتتخذ طابعا عالميا من حيث نطاقها.

وتناقش الدول الأعضاء في الأمم المتحدة خطة للتنمية لما بعد عام ٢٠١٥ سنتناول هذه التحديات المتعددة الأبعاد وتدعم اتباع نهج متكاملة تجاهها. وهذا ما يستدعي تبسيط منظومة الأمم المتحدة الإنمائية وتنسيق سياساتها وبرامجها وعمليات إدارة أعمالها. فقيام منظومة للأمم المتحدة 'وافية بالغرض' وفاء تاما يقتضي أن تكون كيانا محكما في حشد طاقته، وله من البراعة والقدرة ما يمكنه من الاستجابة لمتطلبات خطة ما بعد عام ٢٠١٥، وتحقيق نتائج عالية الجودة بصورة متسقة.

ومجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، بإصدارها لإجراءات التشغيل المعيارية للبلدان المعتمدة لنهج "توحيد الأداء"، إنما تستجيب لطلب الدول الأعضاء في الأمم المتحدة، الوارد في قرار "الاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة من أجل التنمية" (الاستعراض الشامل)، والداعي إلى تعميق إصلاح "توحيد الأداء"، وضمان تمكين البلدان الراغبة في العمل به من القيام بذلك. فإجراءات التشغيل المعيارية ترمي إلى تحسين الأمور في كل منظومة الأمم المتحدة، بإزالة الاختناقات المؤسسية التي تحول دون الاتساق، وتحسين المعايير ونظم التشغيل المشتركة، والحفز على العمل المشترك في تقاسم البيانات وتحليل السياسات والدعوة إلى دعم الحلول المتكاملة. وإجراءات التشغيل المشتركة بحرصها على جعل منظومة الأمم المتحدة الإنمائية أكثر شفافية وذات توجه نحو تحقيق النتائج، وأكثر خضوعا للمساءلة، تتيح مواءمة مساهمة الأمم المتحدة في البلدان، مواءمة أكمل على نطاق المنظومة، مع الأولويات والخطط الإنمائية الوطنية.

وعلى عاتقنا تقع مهمة العمل بإجراءات التشغيل المعيارية. فهي قابلة للتطبيق عالميا وتعد وسيلة عملية لتنفيذ خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥. وستوجه العناصر الأساسية فيها مدى "تضافر جهودنا"، تبعا للسياق القطري.

- فـ"البرنامج الواحد" يوحد منظومة الأمم المتحدة في إطار استراتيجية/خطة إنمائية وطنية واحدة، ويستند إلى التكامل في مواقف السياسة العامة والخدمات، والرصد في الوقت الحقيقي عن طريق خطط عمل مشتركة؛
- و"إطار الميزانية المشتركة"، بكل ما يشمل من أنشطة برنامجية للأمم المتحدة مقررة ومقدرة تكاليفها ومعرضة بشفافية في مكان واحد، يقدم نظرة مشتركة لمساهمة الأمم المتحدة ككيان واحد في البلد. ويوفر "صندوق الأمم المتحدة الواحد" والاختياري دعما قائما على الأداء لنهج سياسات الأمم المتحدة المتكاملة؛
- وتقوم "القيادة الواحدة" وقيادة فريق الأمم المتحدة القطري على المساواة المتبادلة، المشفوعة بوظيفة تنسيق معزز يتولاها المنسق المقيم، وتشارك كل فريق الأمم المتحدة القطري في القيادة الجماعية، للاضطلاع بالمسؤولية عن دور ونتائج الأمم المتحدة في البلد؛
- ويوفر "توحيد التشغيل" خيارات لبناء عمليات مشتركة ودعم مشترك للخدمات بصورة فعالة من حيث التكاليف أكثر من أي وقت مضى؛
- ويسهل "توحيد الاتصال" اتساق الخطاب وأعمال الدعوة وتوحيد الحوار الاستراتيجي مع البلدان المضيفة.

ومجمل القول، إن إجراءات التشغيل المعيارية، تمكننا من التحرك قدما تحركا يتسم بقدر أكبر من الطابع العملي والاتساق، وتتيح لنا التوظيف الأنجع لما نحشه من أفكار ومهارات وخبرات مؤسسية وقدرات عبر كافة أعضاء مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية. وتعمل على إزالة العقبات الحقيقية والخيالية التي تحول دون الاستفادة من أفضل ممارسة متمثلة في التعاون الحقيقي. وإجراءات التشغيل المعيارية بما تتبعه من نهج مرن يتكيف مع شتى السياقات القطرية، أداة لا غنى عنها لضمان تركيز عملنا الجماعي على أقوى النتائج الممكنة التي يستطيع فريق للأمم المتحدة تحقيقها على أرض الواقع. ولقد وافق كل أعضاء مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية حاليا على إجراءات التشغيل المعيارية ، ويلتزم كل رئيس تنفيذي بالتعزيز الفعلي للتنفيذ عن طريق المتابعة والرصد الجماعي. ونقر جميعا بأن الأمم المتحدة تسهم إسهاما قيما في التنمية عندما نعمل جميعا يدا في يد. وإننا نتطلع إلى أن نرى كل فريق قطري للأمم المتحدة يتخذ خطوات نحو التنفيذ التدريجي لإجراءات التشغيل المعيارية بكل في بلده.

Aileen Clark

هيلين كلارك

رئيسة مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية

١. مقدمة



١-١ معلومات أساسية



أنشأ الأمين العام الفريق الرفيع المستوى المعني بكفالة الاتساق على نطاق المنظومة، وذلك في أعقاب مؤتمر القمة العالمي لعام ٢٠٠٥ الذي أعطى زخماً جديداً لضرورة إصلاح الأمم المتحدة. وفي تقريره المعنون "توحيد الأداء"، قدم الفريق سلسلة من التوصيات الرامية، في جملة مسائل أخرى، إلى تعزيز عمل الأمم المتحدة في إطار شراكة مع الحكومات المضيفة مع تركيزه على النتائج. وأوصى الفريق أيضاً بأن تعجل الأمم المتحدة وتعمق الإصلاحات من أجل إنشاء فرق قطرية موحدة للأمم المتحدة (مؤلفة من ممثلي وكالات الأمم المتحدة المتخصصة وصناديقها وبرامجها وغيرها من كيانات الأمم المتحدة المعتمدة في بلد من البلدان) تكون لها قدرة على اعتماد نهج متسق إزاء القضايا الشاملة لعدة قطاعات

ويدعو الأمين العام إلى إنشاء جيل ثان من "توحيد الأداء" يركز على رصد النتائج والمساءلة وتحسين النتائج

وطلبت الجمعية العامة، في قرارها ٢٢٦/٦٧، في الجزء المتعلق بتوحيد الأداء من الاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة من أجل التنمية - "إلى منظومة الأمم المتحدة أن تستفيد من أفضل الممارسات والدروس المستفادة من أخذ عدد من البلدان بنهج "توحيد الأداء" وأن تواصل تعزيز العملية من خلال تحديد العناصر الرئيسية لكل من مجالات "التوحيد" التي تقوم عليها المبادرة بوضوح، استناداً إلى الدروس المستفادة وبطرق منها وضع إجراءات تشغيلية معيارية كمبادئ توجيهية لضمان نجاح فرق الأمم المتحدة القطرية في أعمالها في البلدان التي اعتمدت نهج "توحيد الأداء" وفي البلدان الأخرى التي تنتظر في اعتماد نهج "توحيد الأداء"، وأن توافي المجلس الاقتصادي والاجتماعي بمعلومات عن هذه العملية وعن الإجراءات التشغيلية المعيارية في الجزء المتعلق بالأنشطة التنفيذية من دوراته الموضوعية".

وفي عام ٢٠٠٧، تطوعت سبعة بلدان لاختبار نهج "توحيد الأداء" الذي يبتكر نهجاً جديدة في الاتساق على الصعيد القطري^١. وبلدان البرنامج التجريبي هي ألبانيا وأوروغواي وباكستان وجمهورية تنزانيا المتحدة والرأس الأخضر ورواندا فينتام وموزامبيق. وفي عامي ٢٠١٠ و ٢٠١١، قامت بلدان البرنامج التجريبي بتقييمات على الصعيد القطري. وأُنجز في عام ٢٠١٢ "التقييم المستقل للدروس المستفادة من تجربة نهج الأداء الموحد".

وبصورة موازية، استُعرضت بانتظام النهج الجديدة في مؤتمرات حكومية دولية رفيعة المستوى بشأن "توحيد الأداء" رحبت بها لاحقاً الجمعية العامة في قراراتها ١١/٦٣ و ٢٨٩/٦٤ بشأن الاتساق على نطاق المنظومة. وانضم إلى بلدان البرنامج التجريبي الثمانية عدد متزايد من البلدان المعتمدة لهذا النهج تطوعاً. وعلاوة على ذلك، حضر ممثلو ٤٨ حكومة المؤتمر الحكومي الدولي الرفيع المستوى، المنعقد في تيرانا، ألبانيا، في عام ٢٠١٢.

وأدرج الأمين العام في خطة عمله الخماسية السنوات لفترة ولايته الثانية، نداء من أجل "الإعلان عن جيل ثان من مبادرات "توحيد الأداء"، تركز على إدارة ورصد النتائج وتضمن زيادة المساءلة وتحسين النواتج".

^١ المرجو زيارة الموقع الشبكي لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية للاطلاع على التقارير والمزيد من الموارد المتعلقة بالتقييمات القطرية "لتوحيد الأداء".



٢-١ أهداف إجراءات التشغيل المعيارية

تتمثل أهداف إجراءات التشغيل المعيارية فيما يلي:

- تزويد فرق الأمم المتحدة القطرية والحكومات وغيرها من الأطراف ذات المصلحة والشركاء في البلدان التي تستعين بالأمم المتحدة لاعتماد نهج "توحيد الأداء" بمجموعة متكاملة من التوجيهات الواضحة والمبسطة والمتسقة داخليا بشأن البرمجة والقيادة وعمليات إدارة الأعمال، والتمويل والاتصالات بالنسبة للعمليات الإنمائية على الصعيد القطري، مع مراعاة ولايات وكالات الأمم المتحدة وقواعدها وإجراءاتها؛
- توفير المعلومات للبلدان المستفيدة من البرامج التي تنتظر في إمكانية اعتماد نهج "توحيد الأداء"، وعرض النهج عرضاً مبسطاً وواضحاً؛
- القيام، حسب الاقتضاء، بتحديد ما يكتسي أهمية حاسمة من تغييرات في السياسة العامة وتغييرات إجرائية ينبغي أن تقوم بها مقار الوكالات والتوصية بتلك التغييرات للحد من تكاليف المعاملات بالنسبة للحكومات وغيرها من أصحاب المصلحة على الصعيد الوطني، والشركاء الإنمائيين و فرق الأمم المتحدة القطرية، وإتاحة التركيز المشترك على النتائج على الصعيد القطري.

وتقيم إجراءات التشغيل المعيارية توازناً بين المرونة والتوحيد حتى تكون قابلة للتطبيق ومفيدة لجميع وكالات الأمم المتحدة في طائفة واسعة من السياقات القطرية، من قبيل سياقات البلدان المنخفضة الدخل أو أقل البلدان نمواً والبلدان المتوسطة الدخل، لما لكل منها من تحديات إنمائية محددة وأوضاع تنظيمية وقدرات مؤسسية وحضور للأمم

المتحدة. وتستجيب تلك الإجراءات لولاية الاستعراض الشامل التي "تسلم بأن لكل من صناديق الأمم المتحدة وبرامجها ووكالاتها تجربته وخبرته الخاصة المستمدة من ولايته وخطته الاستراتيجية والمتسقة معها، وتؤكد في هذا الصدد ضرورة الاضطلاع بتعزيز التنسيق والاتساق على الصعيد القطري على نحو يأخذ في الاعتبار ولاية كل منها ودوره وينهض باستخدام الموارد والخبرة الفريدة لجميع صناديق الأمم المتحدة وبرامجها ووكالاتها المتخصصة على نحو فعال" (الفقرة ١٨ من قرار الاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة من أجل التنمية (A/Res/٢٢٦/٦٧)). وبصرف النظر عن محتويات وثيقة إجراءات التشغيل المعيارية هذه، فإنه تم استبقاء مراتب المساواة القائمة بين أعضاء فريق الأمم المتحدة القطري والوكالات التي يمثلونها. وتسلم الإجراءات المعيارية للتشغيل بأن فرق الأمم المتحدة القطرية والنظراء الوطنيين سيلزمهم أن يكيفوا "توحيد الأداء" مع سياقهم المعين. ويكتسي هذا التكيف أهمية أيضاً في البلدان التي تمر بفترة انتقالية بعد انتهاء النزاع، ولاسيما تلك التي تسري عليها مبادئ الإدماج^٢. وفي هذه السياقات، يعمل التنسيق بين الأنشطة الإنمائية والإنسانية والأمنية والسياسية على تعظيم أثر الأمم المتحدة. ويُشعر أيضاً النظراء الوطنيين والدوليين العاملين بضرورة العمل بطريقة متسقة ومتآزرّة في عمليتي الإنعاش والانتقال.

وتدعو خطة ما بعد عام ٢٠١٥ إلى أشكال استجابة على مستويي السياسات والبرامج تتكامل بقدر أكبر وتتسم بطابع متعدد القطاعات، لمعالجة التنمية المستدامة. فخطة ما بعد عام ٢٠١٥ ودورة البرمجة المشتركة الجديدة فرصتان استراتيجيتان متاحان لمنظومة الأمم

^٢ استناداً إلى قرارات الأمين العام، فإن مبدأ الإدماج يسري حيثما يكون للأمم المتحدة فريق قطري وبعثة متعددة الأبعاد لحفظ السلام/المساعي السياسية، بصرف النظر عما إذا كانت أشكال الحضور هذه مندمجة هيكلياً. ويقرر الشكل الذي يتخذه الإدماج في بلد معين بسياقه المحدد ويراعي الحاجة إلى حيز للأنشطة الإنسانية. للمزيد من المعلومات والموارد، يرجى زيارة الموقع الشبكي لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية بشأن الإدماج.



١. امتلاك الحكومات وغيرها من الأطراف ذات المصلحة لزام المبادرة امتلاكاً قوياً^٣ وتولي الحكومات الوطنية للقيادة؛

٢. التبسيط والتخفيض الجوهريان لتكاليف البرمجة، وإدارة الأعمال وتكاليف معاملات الخدمات بالنسبة للحكومات وغيرها من أصحاب المصلحة الوطنيين، والشركاء الإنمائيين ومنظومة الأمم المتحدة، بأمور منها زيادة دمج ومواءمة عمليات التشغيل المشتركة والخاصة بكل وكالة؛

٣. تمكين فرق الأمم المتحدة القطرية، تحت قيادة المنسق المقيم، من تلبية الاحتياجات على المستوى القطري، استناداً إلى الممارسات الجيدة والتجارب المكتسبة في البلدان التي تعمل بنهج "توحيد الأداء"، سواء على سبيل التجربة أو على سبيل الاعتماد الطوعي؛

٤. المرونة للسماح للفرق القطرية بالابتكار؛

٥. التوجه نحو التحقيق المشترك للنتائج وتعزيز المساءلة، بما في ذلك في المسائل الجامعة من قبيل حقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين والاستدامة البيئية؛

٦. التأكيد على القيم والقواعد والمعايير المشتركة لمنظومة الأمم المتحدة.

٤-١ تفعيل الإجراءات والقرارات على صعيد المقر

أثناء عملية وضع إجراءات التشغيل المعيارية، ظهر عدد من مسائل المقر التي لم يتم حلها في كل ركائز دعم الأمم المتحدة للبلدان العاملة بنهج "توحيد الأداء". ويرد إيجاز هذه المسائل في خطة عمل مستقلة للمقر وضعتها مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية. وستكون من العناصر الرئيسية في إنجاز المرحلة الثانية من نهج "توحيد الأداء" سرعة قيام الوكالات بالمتابعة الشاملة والتخصيص اللاحق للموارد^٥.

وعلاوة على ذلك، فإنه لكي تعجل إجراءات التشغيل المعيارية بإحداث الأثر التحويلي، وإدارة التغيير والتوحيد الحقيقي للأداء في كل الهياكل والأماكن، لا بد من تعزيز الرؤية المشتركة وثقافة التعاون. وسيلزم التنفيذ الكامل

المتحدة لاحتضان إجراءات التشغيل المعيارية بغية ضمان البرمجة الاستراتيجية، وزيادة المساءلة المتبادلة، وتخفيض تكاليف المعاملات بالنسبة للحكومات والمانحين والأمم المتحدة.

وفي هذا السياق، ستكون إجراءات التشغيل وثيقة حية تستكمل استناداً إلى تجارب تنفيذ إجراءات التشغيل المعيارية، والاستعراضات الداخلية التي تقوم بها مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية.

٣-١ إطار/مبادئ وضع إجراءات التشغيل المعيارية

يستند الإطار المحدد لوضع إجراءات التشغيل إلى استعراض شامل لكافة التحليلات القائمة لنهج "توحيد الأداء". ويشمل قرارات الجمعية العامة ذات الصلة، ولاسيما القرار ٢٢٦/٦٧ المتعلق باستعراض عام ٢٠١٢ الشامل الذي يجري كل أربع سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة من أجل التنمية، وتقارير الأمين العام والوثائق الختامية للمؤتمرات الحكومية الدولية الرفيعة المستوى المتعلقة بـ"توحيد الأداء". وروعت استنتاجات وتوصيات التقييم المستقل وكذلك التقييمات القطرية للعمليات التجريبية لنهج "توحيد الأداء" كما روعيت الإنجازات والدروس المستفادة الأخرى من المنسقين المقيمين وفرق الأمم المتحدة القطرية المشاركة في المرحلة التجريبية، بما في ذلك معتمدو هذا النهج التطوعي. وأخيراً، ساهمت بخبرتها ومعرفتها آليات عمل مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية وشبكات اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى، والفرق الإقليمية لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية وموظفو الأمم المتحدة من ذوي الخبرة التشغيلية على المستوى القطري.

وفي استخدام مصادر التوجيه والتقييم والتشاور هذه اهتدت عملية وضع إجراءات التشغيل المعيارية بـ ستة مبادئ رئيسية هي:

^٣ يحدد المنسق المقيم/فرق الأمم المتحدة القطري، بما في ذلك جميع وكالات الأمم المتحدة المعنية، وسائل ومستوى مشاركة الأطراف الوطنية ذات المصلحة..

^٤ ترحى زيارة الموقع الشبكي لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية للاطلاع على خطة عمل المقر لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية.

^٥ يقصد بمصطلح "الوكالات" الوكالات المتخصصة وكذلك صناديق الأمم المتحدة وبرامجها.

ويوفر إطار عمل الاداء الموحد وخطة عمل مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية با لمقر الرئيسي والبرنامج الواحد الأساس لقياس وتقييم آثار توحيد الأداء.

ويعد إطار الرصد والتقييم في حد ذاته عنصرا من العناصر الثلاثة التي يمكنها مجتمعة أن توفر أساسا شاملا للقيام دوريا بقياس وتقييم آثار نهج "توحيد الأداء". والمصدر الثاني هو خطة عمل المقر لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية. فخطة العمل هذه تورد بتفصيل تعهدات مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية والإجراءات التي يتعين عليها أن تتخذها على شتى الصعد لتسهيل إنجاز نهج "توحيد الأداء" على الصعيد القطري. والمصدر الثالث هو أطر عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية والبرامج الواحدة لفرق الأمم المتحدة القطرية. فرصد وتقييم أطر عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية والبرامج الواحدة سيوفران الأدلة التي تثبت آثار توحيد الأداء على الصعيد القطري من حيث النتائج الإنمائية الفعلية.

وبصورة جماعية، يرسي إطار رصد وتقييم "توحيد الأداء"، وخطة عمل المقر لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية وأطر عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية/البرامج الواحدة الأساس للقيام بتقييم لتطور نهج "توحيد الأداء" وفعاليته التشغيلية، وإن كان القيام بالمزيد من التدقيق المستقل أمرا سيحظى بالترحيب لضمان جاهزية هذا النهج للقيام بالتقييم. وفي الوقت ذاته، صمم إطار الرصد والتقييم للاستناد إلى البيانات التي يتم جمعها عن طريق الاستقصاءات والتقارير المعمول بها ولن يفرض أي عبء إضافي على فرق الأمم المتحدة القطرية.⁶

٦-١ العناصر الأساسية لإجراءات التشغيل المعيارية للبلدان العاملة بنهج توحيد الأداء

يسلم الاستعراض الشامل بأن نهج "توحيد الأداء" تعتمد طوعا حكومات البلدان المستفيدة من البرامج. وبعد اعتماده، يلزم أن تكيف فرق الأمم المتحدة القطرية والنظراء الوطنيون نهج "توحيد الأداء" مع سياقهم المعين. وتستند العناصر الأساسية إلى تعهدات الاستعراض الشامل وتهدي بنداء الأمين العام الموجه إلى كافة الوكالات للعمل بالجيل الجديد من نهج "توحيد الأداء". وإنجازها الكامل على الصعيد القطري، تتحقق الشروط الرئيسية التي تمكن نهج "توحيد الأداء" من تعقب النتائج المشتركة وقياس أثر زيادة الاتساق في منظومة الأمم المتحدة الإنمائية. وتركز الجهود التعاونية

لطرائق المساءلة المتبادلة الوارد بيانها في نظام الإدارة والمساءلة لمنظومة الأمم المتحدة الإنمائية وشبكة منسقيها المقيمين حتى يتبنى الموظفون كليا هوية موحدة للأمم المتحدة. ويجب ضمان أعلى مستويات المهارات القيادية والتدريب الإداري. ويلزم الاستثمار الإضافي في تطوير قدرات الموظفين وتبادل المعلومات والدروس المستفادة وأفضل الممارسات في كل المنظومة، وإتاحة فرص التدريب والتعلم المستمر المشتركة.

٥-١ تنفيذ إجراءات التشغيل المعيارية ورصدها وتقييمها والإبلاغ عنها

شدت الجمعية العامة، في قرارها ٢٢٦/٦٧ المتعلق بالاستعراض الشامل، على "ضرورة إقامة آليات مشتركة للرصد والتقييم والإبلاغ فيما يتعلق بتطبيق نهج "توحيد الأداء" من أجل زيادة الخضوع للمساءلة أمام الدول الأعضاء وإيجاد صيغة جديدة لمبادرة "توحيد الأداء" تركز بقدر أكبر على النتائج".

ولقد ورد بيان القصد الإنمائي لنهج توحيد الأداء في الاستعراض الشامل وفي الإطار الاستراتيجي المتعلق به لأعضاء مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية. وفي هذا السياق، وبالتعاون مع إدارة الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية، قامت مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية بتصميم إطار للرصد والتقييم للمساعدات على رصد أداء مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية وفرق الأمم المتحدة القطرية على ضوء هذا القصد.

ويغطي إطار الرصد والتقييم الركائز الخمس لنهج "توحيد الأداء" وهي: البرنامج الواحد، وإطار الميزانية المشتركة، والصندوق الواحد، والقيادة الواحدة، وتوحيد الاتصال، وتوحيد التشغيل. والقصد منه مساعدة مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية على مراقبة الفعالية التشغيلية لنهج "توحيد الأداء" تماشيا مع المبادئ الستة التي تم الإهتمام بها في وضع إجراءات التشغيل المعيارية. ونُظم الإطار على مستويين. فالمستوى الأول الذي هو مستوى القياس يسعى إلى قياس التغير في الثقافة والسلوك والممارسات التي تشجع روح وقصد نهج "توحيد الأداء". أما المستوى الثاني فيرمي إلى تعقب التقدم المحرز على ضوء العناصر الأساسية لإجراءات التشغيل المعيارية في البلدان التي اعتمدت رسميا نهج "توحيد الأداء".

⁶ المرجو الرجوع إلى المرفق الثالث للاطلاع على كامل إطار رصد وتقييم نهج توحيد الأداء.

- والمتمضافرة لمنظومة الأمم المتحدة الإنمائية على ما يمكن قياسه ورصده، مما يوفر بالتالي أساسا ملموسا وعمليا لاستقاء الأدلة المتعلقة بالنتائج المشتركة وتحديد قيمتها.
- وتتضمن إجراءات التشغيل المشتركة مبادئ اتساق حاسمة تهم كافة البلدان. ففي البلدان العاملة بنهج "توحيد الأداء"، ينبغي أن يعتمد فريق الأمم المتحدة القطري والحكومة مجموعة إجراءات التشغيل المعيارية ويكيفانها تبعا لاحتياجات كل سياق قطري. وقد اعترف بمبدأ الإنجاز التدريجي الذي بمقتضاه يقوم فريق الأمم المتحدة القطري بالتعقب الفعلي للإنجازات والأهداف المزمع تحقيقها، ويبلغ عنها. ويمكن تنفيذ العناصر الأساسية على مدى سنة أو سنتين.

وتتضمن إجراءات التشغيل المشتركة مبادئ اتساق حاسمة تهم كافة البلدان. ففي البلدان العاملة بنهج "توحيد الأداء"، ينبغي أن يعتمد فريق الأمم المتحدة القطري والحكومة مجموعة إجراءات التشغيل المعيارية ويكيفانها تبعا لاحتياجات كل سياق قطري. وقد اعترف بمبدأ الإنجاز التدريجي الذي بمقتضاه يقوم فريق الأمم المتحدة القطري بالتعقب الفعلي للإنجازات والأهداف المزمع تحقيقها، ويبلغ عنها. ويمكن تنفيذ العناصر الأساسية على مدى سنة أو سنتين.

العملية

- يجري فريق الأمم المتحدة القطري حوارا بشأن السياسة العامة ويتبادل مع الحكومة المضيفة المعلومات عن نهج "توحيد الأداء" وأثار اعتماده؛
- وإذا لقي اهتماما (طوعيا طبعاً) يتم التوصل إلى اتفاق خطي مع الحكومة المضيفة لاعتماد نهج "توحيد الأداء". ويبلغ المنسق المقيم رئيس مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، وكامل أعضاء المجموعة، والفريق الإقليمي للمجموعة بأن فريق الأمم المتحدة القطري سيطبق النهج؛

ويجري المنسق المقيم مناقشة استراتيجية مع فريق الأمم المتحدة القطري بشأن كيفية تطبيق إجراءات التشغيل المعيارية في السياق القطري، وبشأن خطوات وأجال عملية إدارة التغيير اللازمة للاستجابة لطلب اعتماد نهج "توحيد الأداء"، وكذلك بشأن الدعم اللازم توفيره من المستوى الإقليمي ومستوى المقر؛

ولا توجد صيغة موحدة صالحة لكل السياقات بل ثمة مجموعة من المعايير وسبل العمل لتحسين اتساق عمل الأمم المتحدة حتى يتأتى تحقيق النتائج المشتركة.

ويتيح تنفيذ العناصر الأساسية لعمليات التشغيل المعيارية أن تظهر الأمم المتحدة بمظهر أكثر تأثيرا .

العنصر الشامل

لاتفاق على الإشراف المشترك والتملك بين الحكومة والأمم المتحدة وتضمن ذلك في اختصاصات متفق عليها للجنة توجيهية مشتركة وطنية للأمم المتحدة (الاختصاصات العامة)؛
الإبلاغ السنوي عن النتائج المشتركة للأمم المتحدة في تقرير الأمم المتحدة للنتائج القطرية؛

البرنامج الواحد

التوقيع على إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية في المرحلة الختامية بنص قانوني⁷ حسب الاقتضاء؛
وضع خطط عمل سنوية مشتركة (مجموعات النتائج)، متوائمة مع إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية توقعها كيانات الأمم المتحدة المعنية (وهذا لا يستبعد وضع خطط عمل خاصة بكل وكالة عند اللزوم) (إرشادات ونموذج لخطط العمل المشتركة)؛
إنشاء مجموعات نتائج (يرأسها رؤساء الوكالات) وتركز على السياسة الاستراتيجية ومضمون البرامج التي يتم إقرارها ومواءمتها مع آليات التنسيق الوطنية (الاختصاصات العامة)؛

إطار الميزانية المشتركة

إطار ميزانية مشترك للأجل المتوسط يتمشى مع إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية/البرنامج الواحد باعتباره إطار إمداد متوجها نحو النتائج لموارد الأمم المتحدة (دليل إطار الميزانية المشتركة)؛
أطر مشتركة سنوية للميزانية (في إطار خطط العمل المشتركة) تستكمل سنويا ببيانات شفافة عن الموارد المالية اللازمة والمتاحة والمتوقعة والمزعم تعيبتها (الأدوات والمواد)؛
استراتيجية لتعبئة الموارد المشتركة حسبما يتلاءم مع السياق القطري (مع مراعاة الواجبة لخيار الصندوق الواحد) يقرها فريق الأمم المتحدة القطري ويتم الإبلاغ عنها في تقرير الأمم المتحدة للنتائج القطرية؛

القيادة الواحدة

الالتزام القوي لفريق الأمم المتحدة القطري وتحفيزه للعمل من أجل تحقيق نتائج مشتركة والمساءلة عن طريق التنفيذ الكامل لنظام الرصد والتقييم و قواعد سلوك فرق الأمم المتحدة القطرية وترتيبات عملها؛
تمكين فريق الأمم المتحدة القطري من اتخاذ قرارات مشتركة تتعلق بالأنشطة البرنامجية والأموال المالية؛

توحيد عمليات التشغيل

يوصى كثيرا باستراتيجيات لعمليات إدارة الأعمال⁸ يؤيدها فريق الأمم المتحدة القطري، وتكيف حسب الاحتياجات والقدرات المحلية، لتعزيز عمليات التوحيد المعايير التشغيلية عن طريق إزالة ازدواجية العمليات المشتركة لتوظيف الفعاليات وتعظيم وفورات الحجم؛
إنشاء فريق مفوض لإدارة العمليات (يرأسه رئيس وكالة)؛
إدماج تكاليف العمليات والميزانيات في إطار الميزانية المشتركة للعام للأجل المتوسط؛

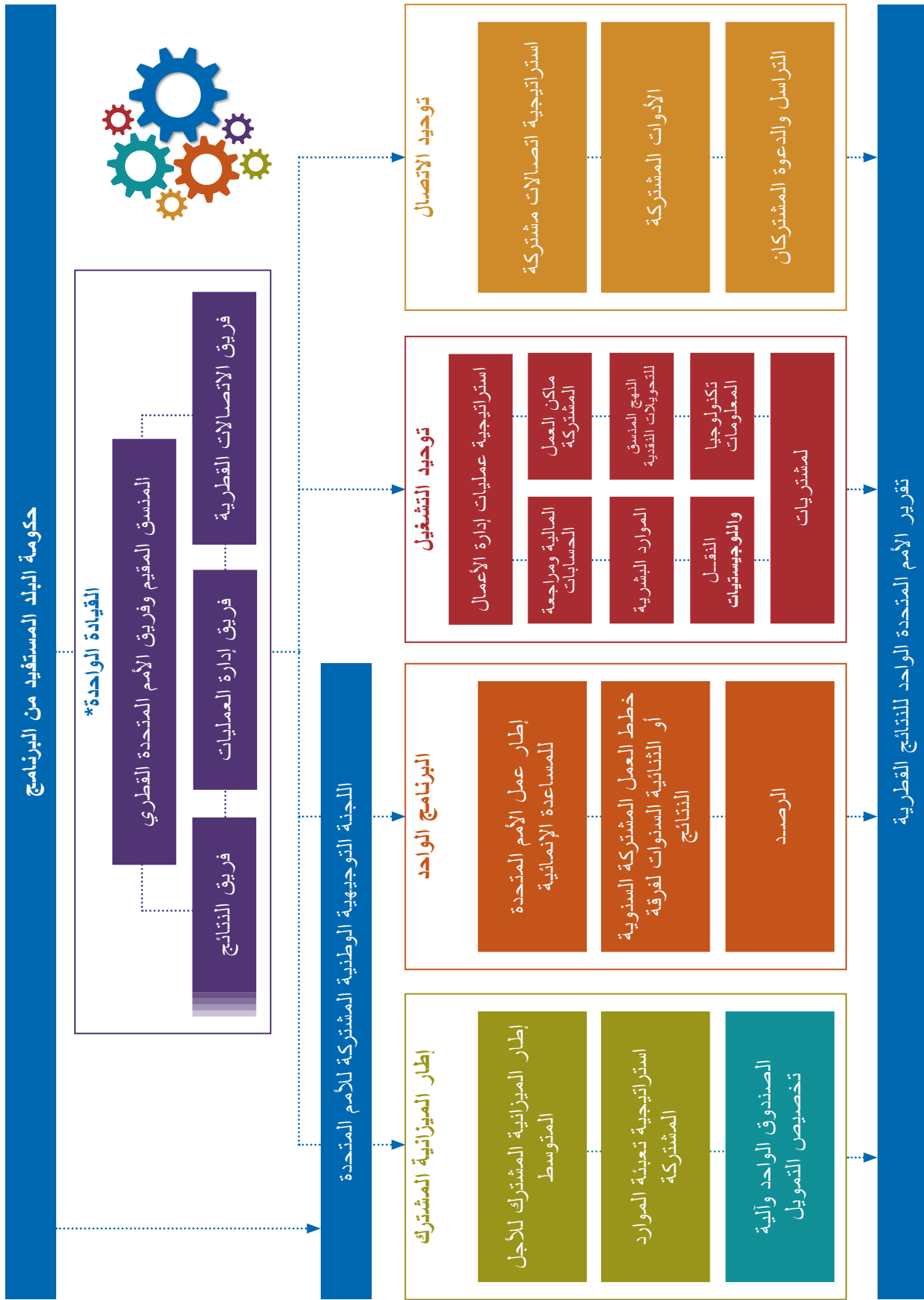
توحيد وسائل الاتصال

وضع استراتيجية اتصال مشتركة ملائمة للسياق القطري يقرها فريق الأمم المتحدة القطري ويرصدها ويبلغ عنها في إطار تقرير الأمم المتحدة للنتائج القطرية (دليل توحيد الاتصال)؛
إنشاء فريق اتصالات قطرية (يرأسه رئيس وكالة) ويحظى بدعم من المستوى الإقليمي ومستوى المقر، حسب الاقتضاء.

⁷ تظل البرامج المشتركة آلية سليمة في هذا السياق.

⁸ يجري حاليا اختبار استراتيجية عمليات إدارة الأعمال في الميدان ويتوقع وضع صيغتها النهائية في عام ٢٠١٥.

توحيد الأداء: العلاقات بين ركائز دعم الأمم المتحدة للبلد العامل بنهج "توحيد الأداء"



* هذه العناصر الرئيسية هي: نظام الإدارة والمساءلة، وقواعد سلوك فرق الأمم المتحدة القطرية وترتيبات عملها وإطار المساهمة المتباعدة لفرقة النتائج، وأعضاء فريق إدارة العمليات وفريق الاتصالات القطرية والمسؤولون عن عقد اجتماعاتها.

٢. البرنامج الواحد

١-٢ الأهداف



يجمع البرنامج الواحد كل أعضاء فريق الأمم المتحدة القطري في إطار استراتيجية مملوكة وطنيا وتوظف كامل طائفة خبرات الأمم المتحدة وتضمن اتباع فريق الأمم المتحدة القطري لنهج متكامل تماما في تحقيق نتائج التنمية تحقيقا متسقا. وتكون النتائج الإنمائية للبرنامج الواحد قابلة للقياس ويتم تحديد تكلفتها.

٢-٢ العناصر الرئيسية

وترد فيما يلي العناصر اللازمة للبرنامج الواحد. ويمكن استكمالها أيضا بعناصر إضافية قد تكون ملائمة لسياقات قطرية محددة. وفي بعض الحالات، يشار إلى الخيارات.

إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية^٩، باعتباره أساس البرنامج الواحد، وهو إطار استراتيجي لنتائج الأجل المتوسط يصف رؤية منظومة الأمم المتحدة واستجابتها الجماعيتين للأولويات الإنمائية وللنتائج استنادا إلى مبادئ البرمجة المعيارية، ويحدد الكيفية التي سيسهم بها فريق الأمم المتحدة القطري في تحقيق النتائج الإنمائية، استنادا إلى تحليل/تقييم للاحتياجات القطرية والمزايا النسبية للأمم المتحدة. وفي البلدان التي تسري عليها مبادئ الإدماج، قد يقترن إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية بإطار استراتيجي متكامل^{١٠} ويفترض فيه أن يستوعب الأهداف الاستراتيجية لتواجد الأمم المتحدة^{١١} برمته ويراعي أهداف وأعمال الاستجابة الإنسانية^{١٢}، مع إيلاء الاعتبار اللازم لحماية الحيز الإنساني حسبما يقتضيه الحال وما يُتفق عليه.

- ويحدد إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية النواتج التي يتعين أن تحققها الأمم المتحدة والشركاء، خلال فترة تتراوح بين ثلاث وخمس سنوات، مع إيلاء الاعتبار الواجب لأهمية المواءمة مع توقيت ومدة دورة التخطيط الوطنية كلما أمكن. ويتضمن مصفوفة نتائج على مستوى المقررات ومرفقا قانونيا يضم شروطا سبق إدراجها في خطة عمل البرامج القطرية للصناديق والبرامج وفي خطة عمل إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات

ويجلب البرنامج الواحد مكاسب مهمة إذ يضمن إدراج البرامج القطرية للأمم المتحدة لخبرة وتجربة شركاء الأمم المتحدة والشركاء الوطنيين والدوليين بكامل أنواعها؛ ويسهل التطبيق المنهجي لمبادئ البرمجة المعيارية في صوغ البرنامج وتنفيذه ورصده وتقييمه؛ ويحقق المواءمة الدقيقة مع الأولويات الإنمائية الوطنية. ويزيد أيضا فرص اندراج البلدان المستفيدة من البرنامج في نطاق ولايات الوكالات غير المقيمة وفرص الاستفادة من مواردها. وفي البلدان التي تمر بفترة انتقالية، يمكن أن يكون أيضا أداة لتسهيل الاتساق مع بعثات الأمم المتحدة (إن وجدت).

ويسهم البرنامج الواحد في تقوية الامتلاك الوطني لزماد المبادرة وتعزيز القيادة الحكومية، وزيادة الشفافية، والحد من الازدواجية، وزيادة اتساق التخطيط، وتحسين تحقيق النتائج والإبلاغ عنها، ولاسيما فيما يتعلق بالتحديات الإنمائية الشاملة. وينبغي، حسب الاقتضاء، مواءمة الوثائق البرنامجية الخاصة بوكالات محددة وتنسيقها مع إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية.

^٩ المرجو الاطلاع على المواد التوجيهية لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية بشأن إطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية

^{١٠} للمزيد من المعلومات بشأن الإطار الاستراتيجي المتكامل، المرجو الاطلاع على دليل التقييم والتخطيط المتكاملين.

^{١١} يشمل مصطلح "تواجد الأمم المتحدة" الوكالات الحاضرة في بلد والوكالات غير المقيمة والتي لها أنشطة في البلد بما فيها الوكالات التي لها مقرات إقليمية.

^{١٢} في الحالات الإنسانية، ينبغي أن تجتمع وكالات منظومة الأمم المتحدة وتنظم في إطار نهج مجموعة اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، عدا في حالات اللاجئين، التي يوكل فيها إلى مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين تولى وظيفة التنسيق.

الإنمائية. ويمكن للحكومة والأطراف الأخرى ذات المصلحة وفريق الأمم المتحدة القطري إضافة نواتج إلى مصفوفة النتائج، شريطة أن يترتب على تفصيل تلك النواتج إضافة قيمة. وبصفة عامة، يفضل إبقاء نتائج إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية في مستوى عال حتى يظل الإطار وثيقة استراتيجية جامعة.

- وبواعم إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية مواءمة تامة مع الأولويات الوطنية ودورة التنمية الوطنية أو مع المبادرات الإنمائية الوطنية الرئيسية عندما لا يكون ثمة برنامج وطني موحد. ويعزز إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية الامتلاك الوطني لزمام المبادرة عن طريق المشاركة في وضع مصفوفة النتائج، والمشاركة المتسقة في عمليات التنسيق الوطنية وتلك التي تتولاها الأمم المتحدة، ومواءمة إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية مع دورات التخطيط الوطني.
- وفي المراحل الأولى من الفترة الانتقالية، حيث تكون دورات البرمجة الوطنية في الغالب قصيرة، ينبغي مواءمة إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية مع دورة أقصر ولا يلزم أن يغطي بالضرورة فترة تتراوح بين ثلاث سنوات وخمس سنوات.
- ويحدث إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية تقسيماً واضحاً للعمل بين الحكومات والشركاء الإنمائيين وداخل منظومة الأمم المتحدة. وتستخدم مصفوفة نتائج إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية كإطار للمساءلة المتبادلة، إذ تبين الوكالات التي ستسهم في كل مقرر (وفي كل ناتج، إذا أدرجت النواتج). وبالنسبة للبلدان التي تمر بفترة انتقالية، يمكن أن تشمل الأولويات الإنمائية الوطنية أولويات بناء السلام وبناء الدولة وينبغي أن تُستوعب هذه الأولويات في إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية

حتى وإن كانت تقوم بإنجازها جهات فاعلة أخرى من جهات الأمم المتحدة. ويتم توجيه الاستراتيجي والمراقبة عن طريق لجنة توجيه وطنية مشتركة للأمم المتحدة بمشاركة كافة الأطراف الوطنية ذات المصلحة على النحو المحدد في توجيهات مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية المتعلقة بإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية¹³. وفي البلدان التي تمر بفترة انتقالية، وتبعاً لتشكيلة تواجد الأمم المتحدة، سيولى الاعتبار اللازم لتسهيل إقامة الروابط بين العمليات الإنمائية والإنسانية والأمنية والسياسية. وفي حالة وجود صندوق لبناء السلام، ينبغي أن تنتظر الأمم المتحدة والحكومة والشركاء الدوليون في جدوى إنشاء هيئة مشتركة للإشراف على تخصيص الموارد واستعمال الصندوق.

ويقود إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية التخطيط المشترك والشامل لعمل الأمم المتحدة ويتولى رصده من أجل النتائج. وفيما عدا بعض الاستثناءات¹⁴، يعكس إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية العمل البرنامجي والتشغيلي والتواصلي لجميع وكالات الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها العاملة في البلد. ويتم تفعيل حصيلة إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية وترجمتها إلى نواتج موقوتة وملموسة وقابلة للقياس وخطط عمل سنوية/ثلاثية السنوات عن طريق فريق النتائج (انظر خطة (خطط) العمل المشتركة أدناه). وفرق مجموعات النتائج هي آليات تنسيق. ويرأس كل فريق نتائج رئيس وكالة باسم فريق الأمم المتحدة القطري. وتنظم فرقمجموعات النتائج للمساهمة في مقرر محدد لإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية عن طريق التخطيط والتنفيذ والرصد والتقييم المنسق والتعاوني. ويضع كل فريق نتائج خطة عمل مشتركة دورية بطبعها تبين نواتج الأجل القصير (سنة أو سنتان) التي تسهم في تحقيق نواتج إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية، كما تبين الخطة معايير الأداء، وتقسيم العمل واحتياجات الميزانية. وتستخدم جميع

ويحدد إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية النتائج التي يتعين تحقيقها على مدى ثلاث إلى خمس سنوات من جانب الأمم المتحدة والشركاء.

¹³ في توجيهات مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية المتعلقة بإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، يقصد بـ"الأطراف ذات المصلحة" الحكومات، بما فيها الوزارات القطاعية؛ والشركاء الاجتماعيون، بما في ذلك، منظمات العمال وأرباب العمل؛ والشركاء الإنمائيون الآخرون ذوو الصلة بسياق قطري؛ والمجتمع المدني؛ والمنظمات غير الحكومية.

¹⁴ تتعلق هذه الاستثناءات عموماً بأنشطة محددة (مثلاً، دعم المنافع العامة العالمية من قبيل حملات التحصين ومبادرات التقنين وسن القواعد في قطاعات معينة، وما إلى ذلك). وثمة تفاهم جماعي لدى فريق الأمم المتحدة القطري على أن وكالات الأمم المتحدة قد تضطلع في بلد ما بأنشطة غير مشمولة بكامل الدورة البرنامجية لإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية.

فرقمجموعات النتائج نفس أدوات ومعايير الإدارة القائمة على النتائج التي تقرها مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية (والمنبئية على تدابير ذات صلة من بين مؤشرات الأداء المقبولة).¹⁵ ولضمان تخفيض تكاليف المعاملات إلى أدنى حد بالنسبة لجميع الشركاء المشاركين، ستكون خطط العمل المشترك لفرقمجموعات النتائج هي أداة تخطيط العمل الوحيدة عادة، وتحل محل الخطط الخاصة بكل وكالة، ما عدا في الحالة التي تشترط فيها الحكومات خطة عمل لوكالة و/أو وزارة (قطاعية) و/أو بتعذر توقيع جميع الوكالات على خطة العمل المشترك في غضون فترة متفق عليها. وقد لا تكون بعض الوكالات المتخصصة مفوضة من هيكلها الإدارية باستبدال برامجها القطرية وخطط عملها في قطاعات ومجالات مواضيعية معينة..

- ويوثق تقرير سنوي للأمم المتحدة عن النتائج القطرية العمل الجماعي لمنظومة الأمم المتحدة الإنمائية في بلد من البلدان ومساهمة الأمم المتحدة في خطة التنمية الوطنية إذ يشمل النتائج البرنامجية ونتائج العمليات والاتصالات والنتائج المالية ويستند إلى مجالات الحصيلة ونواتج فريق النتائج. ويفترض عادة أن يحل تقرير الأمم المتحدة السنوي للنتائج القطرية محل شروط الإبلاغ الفردي المطلوب من الوكالات والصناديق والبرامج. ويكون هذا التقرير جامعا للعمل الذي يوديه جميع الصناديق والبرامج والوكالات المتخصصة. غير أنه لا يحول دون الإبلاغ الفردي المحدد بوكالة معينة الذي تقوم بها الوكالات المتخصصة حسبما تقتضيه هيكلها الإدارية.¹⁶
- ويجب على فريق الأمم المتحدة القطري والشركاء أن يقوموا بتقييم واحد على الأقل خلال دورة إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية، ويتم ذلك عادة خلال السنة ما قبل الأخيرة. ويرمي التقييم،

باعتباره عملية تعلم ومساءلة، إلى تحسين نوعية البرمجة والتنسيق والشراكات حاضرا ومستقبلا..

٣-٢ التنفيذ

يقود منسق الأمم المتحدة المقيم فريق الأمم المتحدة القطري عبر عملية البرمجة لوضع مجموعة من النتائج الاستراتيجية المستندة إلى الأولويات الوطنية، والأهداف الإنمائية المتفق عليها دوليا، وقدرة الأمم المتحدة ومزاياها النسبية.

التحليل القطري والمزايا النسبية للأمم المتحدة

يجب أن يرشد التحليل القطري خطوة التخطيط الاستراتيجي لإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية. ويستعرض فريق الأمم المتحدة القطري التحليل القائم، بما فيه تقييم الدورات الماضية، ويقرر ما إذا كان يلزم القيام بتحليل إضافي. ويقرر فريق الأمم المتحدة القطري مزاياه النسبية، على أن الأمثل أن يتم ذلك عن طريق تقييم مستقل يشمل تحليلا لأهميته وقدرته من حيث الأنشطة التقنية والتشغيلية فيما يتعلق بالأولويات والاحتياجات الإنمائية وكذلك أنشطة الفاعلين الإنمائيين الآخرين. وفي البلدان التي تمر بفترة انتقالية، سواء في ظروف خاصة أو عندما يسري مبدأ الإدماج (و/أو في سياقات إنسانية)، ينبغي أن تكون العملية جزءا لا يتجزأ من التحليل المشترك المأذون به لكامل تواجد الأمم المتحدة.¹⁷



إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية-

التخطيط الاستراتيجي المتوسط الأجل

استنادا إلى خطة التنمية الوطنية، والتحليل القطري والميزة النسبية لوكالات الأمم المتحدة، يحدد فريق الأمم المتحدة القطري الأولويات الاستراتيجية ويقرر تقسيم العمل للبرمجة والتنفيذ، مراعى مبدأ إشراك الجميع. وبالنسبة للبلدان التي تمر بفترة انتقالية، قد تشمل أولويات التنمية الوطنية أولويات بناء السلام وبناء الدولة. وينبغي أن تشمل عملية التخطيط

¹⁵ المرجو الاطلاع على دليل مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية المتعلقة بالإدارة القائمة على النتائج.

¹⁶ يجري على قدم وساق وضع المزيد من الأدوات والمواد المتعلقة بتقرير الأمم المتحدة للنتائج القطرية.

¹⁷ انظر قرار الأمين العام ٢٤/٢٠٠٨ بشأن الإدماج وقراره ١/٢٠١٢ بشأن الظروف الخاصة، التي تتطلب تقييما وتحليلا وتخطيطا مشتركا لكامل تواجد الأمم المتحدة في تلك البلدان.

مجموع تواجد الأمم المتحدة، ولاسيما في البلدان التي تمر بفترة انتقالية، وينبغي ضمان الترابطات بين إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية والأطر الاستراتيجية المتكاملة، حسب الاقتضاء، وينبغي استكشاف إمكانيات إجراء عملية واحدة وتحرير وثيقة واحدة.¹⁸

ويمكن الاتفاق على إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية وتوقيعه مع الحكومة في الفترة الممتدة من كانون الثاني/يناير إلى أيار/مايو من السنة السابقة للتنفيذ. وأي صكوك برمجة تتعلق بوكالة محددة وتلزم لموافقة المجالس التنفيذية والهيئات الإدارية للأمم المتحدة ينبغي تقديمها إلى الهيئات الإدارية لكيانات الأمم المتحدة في حزيران/يونيه - تموز/يوليه قصد الموافقة عليها في أيلول/سبتمبر قبل البدء في تنفيذ إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية في كانون الثاني/يناير من السنة التالية. وفي الحالات التي تتم فيها موافقة إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية مع الدورة المالية الممتدة من تموز/يوليه إلى حزيران/يونيه، فإن صكوك البرمجة المتعلقة بوكالة محددة ستقدم للمجالس التنفيذية للموافقة عليها في كانون الثاني/يناير من سنة التنفيذ.

إنشاء اللجنة التوجيهية الوطنية المشتركة للأمم المتحدة

فيما يلي النقاط الرئيسية:

- تكون المشاركة جامعة (الوزارات القطاعية، فريق الأمم المتحدة القطري، بعثة الأمم المتحدة حسبما يقتضيه الحال، وحسبما يعتبر ملائماً بالتشاور مع أعضاء فريق الأمم المتحدة القطري، وغيرهم من الأطراف ذات المصلحة حسبما هو محدد في المبادئ التوجيهية لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية المتعلقة بإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية (٢٠١٠) ويشترك في رئاسة اللجنة منسق الأمم المتحدة المقيم والوزارة الوطنية القائمة بالتنسيق في الحكومة؛

- وتشارك في إعداد اختصاصات اللجنة التوجيهية والموافقة عليها حكومة البلد المضيف ومنظومة الأمم المتحدة، وتشمل الأدوار والمسؤوليات والعضوية وآليات الموافقة وفض المنازعات؛
- وفي البلدان التي توجد فيها فعلا آليات لتنسيق المعونة، ينبغي دمج اللجنة التوجيهية الوطنية المشتركة للأمم المتحدة في الهيكل القائم؛
- وينبغي أن تستعرض اللجنة التوجيهية وتقر التوجه الاستراتيجي وأولويات التمويل العامة للبرنامج الواحد وينبغي أن تتولى المراقبة والدعم على أعلى مستوى؛
- وتجتمع اللجنة التوجيهية عادة مرة إلى ثلاث مرات في السنة مع مكتب المنسق المقيم الذي يتولى عمل أمانة اللجنة باشتراك مع النظراء المعنيين في الحكومة ويكون مسؤولاً عن تبادل المعلومات مع فريق الأمم المتحدة القطري. وبالإضافة إلى ذلك، وتبعا للسياق القطري، ينبغي أن ينظر فريق الأمم المتحدة القطري بحرص في إمكانية إنشاء لجان توجيهية فرعية وطنية ترتبط مجموعات النتائج لتحل محل اللجان التوجيهية ومجالس الإشراف الخاصة بمشاريع محددة.

مجموعات النتائج وخطط العمل المشتركة

مجموعات النتائج هي آليات تُنظَّم للمساهمة في حصيلة محددة لإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية عن طريق التنسيق والتعاون في التخطيط والتنفيذ والرصد والتقييم. وتحدد تلك المجموعات في مرحلة التخطيط الاستراتيجي المتوسط الأجل وتواءم مع البرنامج الواحد المنصوص عليه في مصفوفة النتائج لإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية. ويقود كل فريق نتائج رئيس وكالة معين يكون عضواً في فريق الأمم المتحدة القطري ويتولى مسؤولية العمل بِنُهُج مشتركة من أجل النتائج وكذلك مهام الرصد والإبلاغ في إطار من المواءمة والتنسيق، ويساءل عن ذلك. ويفوض القائد مهمة التصرف باسم فريق الأمم المتحدة



¹⁸ انظر أمثلة هاتي ولبيريا وغيرهما حيث يشكل إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية والإطار الاستراتيجي المتكامل عملية واحدة ويردان معا في وثيقة واحدة.

ويرأس كل مجموعة من مجموعات النتائج رئيس وكالة و الذي هو بدوره عضو في فريق الأمم المتحدة القطري

- نتائج البرمجة المشتركة“ في وثيقة ختامية موحدة تشمل إطار الميزانية المشتركة؛ وتعرض في خطة (خطط) العمل كل موارد الأمم المتحدة (بما فيها الموارد الأساسية وغير الأساسية وفجوات التمويل)؛.
- ويكون أعضاء فريق الأمم المتحدة القطري المشرفون على مجموعات النتائج وأعضاء فريق الأمم المتحدة القطري المشاركون في تلك المجموعات مسؤولين أمام فريق الأمم المتحدة القطري والمنسق المقيم عن تحقيق النتائج المتفق عليها تحقيقاً مشتركاً، وفي أمثال تام لنظام الإدارة والمساءلة. ويظنون أيضاً مسؤولين أمام وكالاتهم عن مساهماتهم في عمل الأمم المتحدة على الصعيد القطري. ويكون أعضاء فريق الأمم المتحدة القطري المشرفون على مجموعات النتائج موفضين ومسؤولين عن قيادة التنفيذ المشترك والتغلب على العقبات لتحقيق النتائج بما يتماشى مع حصيلة إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية.

الرصد والإبلاغ والتقييم

ستسترشد مجموعات النتائج بالاختصاصات المشتركة، على أن يكون من عناصرها الرئيسية الرصد الفعلي المشترك على صعيد النواتج. وتقوم مجموعات النتائج بالرصد الفعلي وتكيف بانتظام خططها لمعالجة ما يتم تحديده من اختناقات في التنمية وتركز على أهم المسائل للمساهمة في نتائج التنمية الوطنية أنجع مساهمة. وسيركز الإبلاغ (سنوياً أو بصورة أكثر تواتراً) على التقدم المحرز في التغلب على الاختناقات في مجال التنمية وعلى النواتج والحصيلة.

ويقوم أعضاء فريق الأمم المتحدة القطري المعينون والمشرفون على مجموعات النتائج بالإبلاغ عن النتائج على مستويين: (أ) المساهمة في عملية التنمية (عن طريق استخدام إطار تقييم مشترك

القطري لا بصفته وكالة رائدة بل للقيام بوظيفة التنسيق والقيادة باسم منظومة الأمم المتحدة. وفيما يلي النقاط الرئيسية الأخرى:

- يضع كل فريق نتائج، باستخدام نفس أدوات ومعايير الإدارة القائمة على النتائج، خطة عمل مشتركة لمدة تتراوح بين سنة وستين، وتكون دورية بطبيعتها وتبين النواتج القصيرة الأجل، ومؤشرات الأداء الشائعة الاستخدام ومعايير الأداء المحددة بسياق معين، والأدوار والمسؤوليات، واحتياجات الميزانية؛
- وتستخدم خطط العمل المشتركة كأداة وحيدة لتخطيط العمل، حيث تحل محل الخطط الخاصة بكل وكالة كلما كان ذلك ممكناً، وتسعى إلى تحقيق نتائج متسقة وتساءل عليها منظومة الأمم المتحدة الإنمائية أو تواجد الأمم المتحدة برمتها في البلدان التي تسري عليها مبادئ الإدماج، ولاسيما في مجالات العمل المشتركة بين فريق الأمم المتحدة القطري وبعثات الأمم المتحدة. ويسري هذا عادة ما عدا في الحالة التي تشترط فيها الحكومات خطة عمل لوكالة و/أو وزارة (قطاعية) و/أو يتعذر توقيع جميع الوكالات على خطة العمل المشترك في غضون فترة متفق عليها. غير أن هذه العملية لا تستبعد تخطيط وبرمجة عمل خاص بوكالة محددة على نحو ما تشترطه هيكلها الإدارية؛
- ويتم التوقيع على خطط العمل المشتركة هذه على مستوى مجموعات النتائج مع الحكومة كلما كان ذلك ممكناً. وينبغي عادة أن توقع عليها الوزارات القطاعية التي هي شريكة في البرامج. وإذا كانت الحكومة تشترط خطة عمل سنوية للوكالة، فإن الوزارات الشريكة المعنية توقع عليها؛
- ولضمان اتساق البرمجة وترابطها وكذلك تسهيل الإبلاغ وتعقب الميزانية، سيدمج مكتب المنسق المقيم كل النواتج ومعلومات الميزانية التي تصدرها مجموعات النتائج(“مصفوفة

- للناتج على مستوى الحصيلة، أي المسألة الجماعية للمجموعات عن النتائج (ب) والإسناد، أي المسألة الفردية لكل وكالة عن أنشطتها/نواتجها التي تتم عن طريق رصد النتائج على مستوى الحصيلة المبينة في خطط العمل المشتركة السنوية.
- وسيسهم كل فريق من مجموعات النتائج في تقرير سنوي للأمم المتحدة عن النتائج القطرية (يغطي البرمجة والجانب المالي والعمليات والاتصالات)، ويدرج تقرير الصندوق الواحد ويبين المساهمة الجماعية لمنظومة الأمم المتحدة الإنمائية في شتى جوانب خطة التنمية الوطنية وفي التقدم الإنمائي المحرز في البلد.

وسيستخدم تقرير النتائج القطرية السنوي للأمم المتحدة لإجراء استعراض سنوي للبرنامج الواحد و عمليات التشغيل والاتصالات.

- ومن المهم الإشارة إلى ما يلي:
- يضع كل فريق من مجموعات النتائج، بما في ذلك المجموعات المعنية بالعمليات والاتصالات، تقرير الأمم المتحدة السنوي للنتائج القطرية ويقوم مكتب المنسق المقيم بدمجها. وسيستند تقرير الأمم المتحدة القطري إلى مجالات النواتج التي يسهم فيها كل فريق نتائج؛
- وسيستخدم تقرير الأمم المتحدة القطري السنوي في استعراض سنوي للبرنامج الواحد وعملياته واتصالاته. وسيستعان بهذا الاستعراض السنوي في وضع الدورة التالية من خطط عمل مجموعات النتائج؛

المرجو زيارة موقع مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية للاطلاع على المزيد من الأدوات

والمواد والأمثلة المتعلقة بالبرنامج الواحد:

- [المواد التوجيهية لإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية.](#)
- [البرنامج الواحد - الأدوات والمواد](#)
- [وثائق الأمم المتحدة التوجيهية لفرق التقييم](#)
- [الأمثلة القطرية](#)

٣. إطار الميزانية المشتركة والصندوق الواحد

١-٣ الأهداف



اعتمدت كل بلدان البرنامج التجريبي "توحيد الأداء" نهجي إطار الميزانية المشتركة والصندوق الواحد. وكان لهذين العنصرين من العناصر "الواحدة" إسهام في مواءمة الأنشطة التشغيلية مع الخطط والأولويات الوطنية، بدمج كل أنشطة برامج الأمم المتحدة التي تم التخطيط لها وتقدير تكاليفها. ويبرز التقييم المستقل لنهج "توحيد الأداء" بصفة خاصة:

وينظر إلى الإطار الموحد للميزانية وصندوق التمويل الواحد كأدوات مهمة لإفادة الحكومات والجهات المانحة

- أن إطار الميزانية المشتركة ابتكار رئيسي يمكن لفرق الأمم المتحدة القطرية من تقديم كل أنشطة البرامج المخطط لها والمقدرة تكاليفها في مكان واحد ويسهم بذلك في تحسين تقديم دعم منظومة الأمم المتحدة؛
- وأن الصندوق الواحد حافظ على اتباع نهج شامل تجاه التزام الأمم المتحدة، يضم طائفة واسعة من المنظمات؛
- وأن التعبئة المشتركة للموارد ابتكار رئيسي في كل البلدان التي اعتمدت نهج "توحيد الأداء".
- ويسلم التقييم المستقل لنهج "توحيد الأداء" كذلك بأن نهجي إطار الميزانية المشتركة والصندوق الواحد يساهمان في:
- تعزيز الامتلاك الوطني لزمم المبادرة عن طريق زيادة الشفافية والمرونة لفائدة الحكومات بفضل طابع التمويل غير المخصص كليا أو المخصص تخصيصا مرنا في إطار الصندوق الواحد. وتتيح هذه المرونة للحكومات تعبئة خبرة الأمم المتحدة ومساعدتها في مجالات ابتكارية، وتضمن مشاركة الوكالات غير المقيمة والوكالات ذات الحضور المحدود في البلد عند الحاجة إلى خبرتها؛
- الحد من ازدواجية الأنشطة وتجزئتها عن طريق تحسين التخطيط والحد من التنافس على الأموال؛
- تحسين تحقيق النتائج (بفضل عوامل منها العمل بمعايير تخصيص الاعتمادات المستند إلى الأداء في إطار الصندوق الواحد)، ولا سيما في المسائل الشاملة.
- والمانحين، والترويج للموارد "الأقل تخصيصا والممكن توقعها مقارنة بغيرها من أشكال التمويل غير الأساسي" وهي أدوات تتحكم فيها احتياجات البرامج. وتسهل أيضا على المنسق المقيم وفريق الأمم المتحدة القطري التعبئة المتسقة للموارد للإنجاز في مجالات النتائج المتفق على تكاليفها من مجالات خطط عمل البرنامج الواحد.



٢-٣ العناصر الرئيسية

إطار الميزانية المشتركة المتوسط الأجل

- هو إطار مشترك للميزانية متوسط الأجل (من ثلاث إلى خمس سنوات)¹⁹، يدعم البرنامج الواحد وعملياته واتصالاته والغرض منه أن يكون أداة للتخطيط والإدارة موضوعة تحت تصرف فريق الأمم المتحدة القطري، ويقدم نظرة شمولية لموارد التمويل اللازمة والمتاحة والمتوقعة، وأي فجوات في التمويل لدعم إنجاز البرنامج الواحد. كما يرسى الأساس لتحديد أولويات التمويل، وتعبئة الموارد لتغطية فجوات التمويل وتخصيص الموارد (في حالة الصندوق الواحد).
- وتحدد اللجنة التوجيهية الوطنية المشتركة للأمم المتحدة (انظر الفرع المتعلق بالبرنامج الواحد) أولويات التمويل العامة للبرنامج الواحد.

التشغيل والإدارة²⁰

تشمل العناصر المهمة ما يلي:

- الصندوق الواحد آلية اختيارية لكنها آلية يوصى بها لاستكمال طرائق إدارة الأموال الأساسية وغير الأساسية للوكالات، عملاً بالمبدأ القاضي بأن تتحكم البرمجة في التمويل؛
- والأدوار والمسؤوليات المتفق عليها والمنوطة بالمنسق المقيم مجموعات النتائج وفريق الأمم المتحدة القطري ومكتب المنسق المقيم في مجال وضع الميزانيات وإدارتها وتعبئة الموارد وتخصيصها؛
- والإطار السنوي المشترك للميزانية باعتباره مصدراً مشتركاً متفقاً عليه للمعلومات المالية المتعلقة بالموارد المتاحة والتمويل المتوقع وبصفته أساساً لتعبئة الموارد المشتركة وتخصيصها من الصندوق الواحد (عند الانطباق)؛

- واستراتيجية تعبئة الموارد المشتركة لضمان نهج متسق في أنشطة جمع الأموال في البلد، في إطار تنسيق مشترك بين الوكالات تحت قيادة المنسق المقيم الذي يمثل مصالح كل الوكالات؛ وستستكمل تعبئة الموارد المشتركة بتعبئة الموارد خاصة بكل وكالة.

الرصد والإبلاغ والتقييم

- أدرج رصد إطار الميزانية المشتركة والصندوق الواحد في آلية الرصد والإبلاغ للبرنامج الواحد وخطة (خطط) العمل المشتركة. وتقدم مجموعات النتائج وفريق إدارة العمليات وفريق الاتصالات القطرية تقارير عن تعبئة الموارد وتخصيصها في إطار خطط عمل كل منها.

٣-٣ التنفيذ

الميزة الاستراتيجية المتوسطة الأجل

تحديد إطار الميزانية المشتركة

- في إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية (انظر الفرع المتعلق بالبرنامج الواحد)، يُحدد إطار الميزانية المشتركة الذي يشمل تقديراً لمصادر التمويل المتاحة والمتوقع لكل مجال حصيلة (بما في ذلك مجموعات النتائج، وفريق الاتصالات القطرية، وفريق إدارة العمليات). وإطار الميزانية المشتركة هو تقدير لكامل دورة البرمجة وسببواصل استكمالها، وتنقيحه وتفصيله عن طريق خطط عمل سنوية مشتركة لمجموعات النتائج وفريق إدارة العمليات وفريق الاتصالات القطرية.
- وينبغي أن تكون العملية بسيطة قدر الإمكان وتراعي (أ) كون التقدير الدقيق للتكاليف على مستوى الحصيلة يؤثر الإشكال؛ (ب) وأن ميزانيات الوكالات تحدد بطرق مختلفة؛ (ج) وأن التقدير الدقيق للتكاليف وتحديد احتياجات التمويل لا يمكن القيام بهما في كثير من الحالات إلا على أساس فترة السنة أو فترة السنتين.

¹⁹ في المراحل الأولى للفترة الانتقالية، حيث تكون دورات البرمجة الوطنية في الغالب قصيرة، ينبغي موازنة إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية مع أقصر دورة ولا يلزم بالضرورة أن تغطي فترة تتراوح بين ثلاث سنوات وخمس سنوات.

²⁰ الرجاء زيارة الموقع الشبكي لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية فيما يتعلق بطريقة الصندوق الواحد إلى جانب الموارد الأخرى التي تشمل المبادئ التوجيهية المتعلقة بإنشاء وإدارة وإغلاق الصناديق الاستثنائية المتعددة المانحين، بما فيها الصناديق الواحدة؛ والترتيبات الإدارية الموحدة ومذكرات التفاهم، والبروتوكول المتعلق بالوكيل الإداري للصناديق الاستثنائية المتعددة المانحين، بما فيها الصناديق الواحدة، والمذكرة التوجيهية بشأن البرامج المشتركة و المرفق التشغيلي لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية والبنك الدولي بشأن فترة ما بعد الأزمات.

- ويشمل إطار الميزانية المشتركة (أ) تقديرات مساهمات الوكالات، مصنفة حسب الموارد الأساسية والموارد غير الأساسية؛ (ب) مساهمات الحكومات؛ (ج) وفجوة التمويل. وفي حالة تواجد فاعلين آخرين من فاعلي الأمم المتحدة (لجنة بناء السلام، أو صندوق بناء السلام، أو بعثة للأمم المتحدة)، فإن إطار الميزانية المشتركة ينبغي أن يعكس هذه الموارد الأخرى، حسب الاقتضاء.
- وتظل الموارد الأساسية للوكالة ومواردها غير الأساسية خاضعة لسلطة تلك الوكالة لكن إدراجها وتقييمها ورصدها والإبلاغ عنها على صعيد فريق الأمم المتحدة القطري يتم عن طريق إطار الميزانية المشتركة ويبلغ عنها سنويا على نطاق المنظومة، مع مراعاة دورات الإبلاغ في الوكالة.
- وتكفل الميزنة والإدارة القائمتان على النتائج عرضا واقعا لاحتياجات الموارد. وينبغي أن يبين إطار الميزانية المشتركة بوضوح الموارد المتاحة ويحدد فجوات التمويل لأغراض تعبئة الموارد مستقبلا. وينبغي أن تكون ميزانية مجموعات النتائج/الوكالات واقعية من زاويتين: (أ) ينبغي تقدير الموارد اللازمة لتحقيق النتائج تقديرا دقيقا قدر الإمكان؛ (ب) وينبغي أن يكون مستوى الطموح إلى الحصول على الموارد مناسباً للسياق القطري، ومصادر التمويل المحتملة (بما فيها المصادر غير التقليدية) والقدرة على الإنفاق.
- وفي البلدان التي يسري عليها مبدأ الإدماج، يستوعب إطار الميزانية المشتركة مساهمات بعثة الأمم المتحدة في المجالات المشمولة. وفي البلدان التي تمر بفترة انتقالية والتي تجري فيها أنشطة للمساعدات الإنسانية، ينبغي تنسيق إطار الميزانية المشتركة مع عمليات وأدوات للمساعدات الإنسانية المعمول بها لضمان الاستمرارية والاتساق بين للمساعدات الإنسانية ولمساعدات الإنمائية.

الاتفاق على مبادئ دعم التعبئة المتسقة للموارد بطريقة شفافة ومرنة

- في إطار قواعد سلوك فريق الأمم المتحدة القطري وترتيبات عمله (انظر الفرع المتعلق بالقيادة الواحدة)، يُتفق على المبادئ الرئيسية التي تحكم استراتيجية تعبئة الموارد المشتركة على الصعيد القطري، على أن تكمل جهود فرادى الوكالات الرامية إلى جمع الأموال جهود تعبئة الموارد المشتركة.
- ويلزم أن تكون كل أنشطة تعبئة الموارد المشتركة متسقة مع سياسات فرادى الوكالات ذات الصلة، بما في ذلك تقادي التضارب المحتمل للمصالح فيما يتعلق بعمل الوكالات في مجال التقنين وتحديد المعايير.

التشغيل والإدارة

الاتفاق على الأدوار والمسؤوليات الرئيسية

- في إطار اللجنة التوجيهية الوطنية المشتركة للأمم المتحدة، يقوم فريق الأمم المتحدة القطري، تحت قيادة منسق الأمم المتحدة المقيم، في إطار مهامه الرئيسية المتعلقة بقيادة البرنامج الواحد (انظر الفرع المتعلق بالبرنامج الواحد) في البلدان العاملة بنهج "توحيد الأداء"، بالبت في مسألة اتباع نهج استراتيجي مشترك في الميزنة وتعبئة الموارد دعما للأولويات البرنامجية؛
- ويتولى المنسق المقيم مسؤولية قيادة تعبئة الموارد المشتركة وإدارة الصندوق الواحد بشفافية. وفي حالات نادرة (في أعقاب عملية حوار وتشاور مع فريق الأمم المتحدة القطري بشأن القرار) عندما يتعذر التوافق في الرأي بشأن الاعتمادات من الصندوق الواحد، تكون للمنسق المقيم السلطة الأخيرة لاتخاذ قرار بشأن تخصيص الأموال،²¹ مراعى قدرات الوكالات والميزات النسبية لكل منها في البلد وكذلك أداء كل منها في تنفيذ خطط عمل مجموعات النتائج.

**وينبغي أن يبين
الإطار الموحد
للميزانية بوضوح
الموارد المتاحة
ويحدد فجوات
التمويل من أجل
تعبئة الموارد في
المستقبل.**

²¹ الرجاء الاطلاع على التوصيف الوظيفي العام لوظيفة منسق الأمم المتحدة المقيم.

- وتحدد مجموعات النتائج (انظر الفرع المتعلق بالبرنامج الواحد) الاحتياجات من الموارد، والموارد المتاحة وفجوات التمويل في خطط عمل كل منها.
- ويتعقب مكتب المنسق المقيم ويستكمل إطار الميزانية السنوي المشترك استنادا إلى ما يقدمه كل فريق نتائج من معلومات وتقارير مستكملة عن تعبئة الموارد/إنفاق الموارد. وإذا أنشئ الصندوق الواحد، فإن مكتب المنسق المقيم يقوم بأعمال الأمانة للصندوق الواحد على الصعيد القطري.

تحديد إطار الميزانية السنوي المشترك

- في إطار خطط العمل المشتركة التي تضعها مجموعات النتائج (انظر الفرع المتعلق بالبرنامج الواحد)، يحدد كل فريق نتائج الاحتياجات السنوية من الموارد، ومساهمات الوكالات حسب كل ناتج (المساهمات الأساسية وغير الأساسية) وفجوة التمويل السنوية وذلك على سبيل المساهمة في إطار الميزانية السنوي المشترك.
- ويقوم عضو فريق الأمم المتحدة القطري الذي يقود فريق النتائج بجمع الاحتياجات من الموارد لكل فريق نتائج سنويا في إطار خطة العمل المشتركة. ويقوم مكتب المنسق المقيم بتعقب إطار الميزانية السنوي المشترك ودمجه بالنسبة لجميع مجموعات النتائج (كجزء من إطار نتائج البرمجة المشترك (انظر الفرع المتعلق بالبرنامج الواحد)). ويرصد فريق الأمم المتحدة القطري بانتظام وبصورة مشتركة التقدم المحرز في إنجاز إطار الميزانية المشتركة، بما في ذلك ما يتلقاه فرادى أعضاء فريق الأمم المتحدة القطري من تعهدات بتقديم تبرعات.

إنشاء آلية إدارة الصندوق

سيحدد السياق القطري وطبيعة البرنامج طريقة إدارة الصندوق. والصندوق الواحد مكمل اختياري لكنه مكمل يوصى به لاستكمال طرائق إدارة الأموال الأساسية وغير الأساسية للوكالات. وتشمل النقاط المهمة ما يلي:

- بعد تقييم الجدوى المالية عن طريق تحليل بيئة المانحين، واحتياجات البرنامج وتقييم تكاليف المعاملات وكذلك جدوى نُهج التمويل الممكنة الأخرى، يكون لفريق الأمم المتحدة القطرية خيار إنشاء صندوق واحد كمكمل لطرائق إدارة الأموال الأساسية وغير الأساسية للوكالة.²²
- والأمثل ألا تخصص المساهمات في الصناديق الواحدة وأن تكون متعددة السنوات. غير أنه اعتبارا لبيئة التمويل الحالية، فإنه ينبغي التحلي بالمرونة في تخصيص المساهمات على صعيد القطاع/المواضيع/الناتج (أما بالنسبة بالمساهمات المخصصة تخصيصا صارما، فينبغي النظر في إمكانية وضع آليات تمويل أخرى).
- وينبغي تحديد هيكل الصندوق الواحد على أعلى مستوى ممكن للنتائج (أي حصيلة أو ناتج البرنامج).
- وينبغي الاتفاق على عمليات التخصيص في الصندوق الواحد، ومواءمتها وجعلها مستندة إلى الأداء، على أن تدعم العمليات مساهمة الوكالات عن تحقيق النتائج باستخدام الموارد المخصصة. وستحسن مواءمة معايير الأداء التركيز على النتائج وشفافية تخصيص الموارد.
- وفي إطار فريق الأمم المتحدة القطري، يجب التوصل إلى اتفاق بشأن دور الحكومة في التوجيه الاستراتيجي للصندوق الواحد وفي عمليات التخصيص عن طريق اللجنة التوجيهية الوطنية المشتركة للأمم المتحدة، وإبلاغ الحكومة بها على النحو الواجب.

صندوق التمويل الواحد هو تكملة اختيارية موصى بها لطرق إدارة الأموال الأساسية وغير الأساسية للوكالة.

²² ينشأ الصندوق الواحد ويدار وفقا للتوجيهات القائمة لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية المتعلقة بإنشاء وإدارة وإغلاق الصناديق الاستثمارية المتعددة المانحين/الصناديق الواحدة مع التطبيق الإلزامي للضوابط القانونية، بما فيها الترتيبات الإدارية الموحدة (التي يوقعها المنسق المقيم بصفته الموقع المفوض تفويضا كاملا والوكيل الإداري والمانحون)، ومذكرة التفاهم (التي يوقعها المنسق المقيم بصفته الموقع المفوض تفويضا كاملا والوكيل الإداري ومؤسسات الأمم المتحدة المشاركة) والاختصاصات. وفي البلدان التي تمر بفترة انتقالية، ينبغي مراعاة المرفق التشغيلي لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية-البنك الدولي، نظرا لأثاره على إدارة الصندوق وهيكله.

ويجب أن تكون استراتيجيات تعبئة الموارد المشتركة ذات طابع قطري ومرنة وعملية، وأن تأخذ في الاعتبار المصادر المبتكرة للتمويل والشراكات.

- وفي البلدان التي تمر بفترة انتقالية، ينبغي أن يراعي الصندوق الواحد الموارد الموجهة عن طريق بعثة الأمم المتحدة، وصندوق بناء السلام وآليات تمويل الأنشطة الإنسانية وأن يُنسّق على ضوء تلك الموارد. وهذا ما سيعزز شفافية الموارد التي تديرها وتتفقها الأمم المتحدة في البلد.
- وفي جميع البلدان ولاسيما في البلدان المتوسطة الدخل، ينبغي إيلاء اعتبار أكبر للقياس الكمي للموارد الوطنية/المساهمات الحكومية الموجهة عن طريق الصندوق الواحد أو عن طريق آليات التمويل المشتركة الأخرى.
- **الاتفاق على نهج متسق تجاه تعبئة الموارد المشتركة²³**
 - ومن الاعتبارات الهامة في هذا الصدد ما يلي:
 - توضع خريطة لأولويات المانحين والنهج المتبعة في التمويل بغرض تسهيل تحديد واضح لفرص تعبئة الموارد على الصعيد القطري، بما في ذلك فرص استخدام الصندوق الواحد.
 - وتوضع استراتيجية مشتركة لتعبئة الموارد، إذا قرر ذلك فريق الأمم المتحدة القطري استنادا إلى المبادئ المتفق عليها في التخطيط المتوسط الأجل. وتعمل الأمم المتحدة حاليا في بيئة تشهد تحديات متزايدة في تعبئة الموارد المطلوبة على الصعيد القطري. ويجب أن تكون الاستراتيجيات المشتركة لتعبئة الموارد محددة بقطر معين، ومرنة وعملية وأن تراعي المصادر المبتكرة للتمويل وإقامة الشراكات.
 - وستكفل الاستراتيجية استكمال التعبئة المشتركة للموارد التي يتولاها المنسق المقيم بجهود تعبئة الموارد التي تقوم بها فرادى الوكالات، مما يضمن شفافية وفعالية التنسيق المشترك بين الوكالات لجهود تعبئة الموارد.
- ويشترك أعضاء فريق الأمم المتحدة القطري الذي يقود مجموعات النتائج وأعضاء فريق الأمم المتحدة القطري في مجموعات النتائج مشاركة فعلية في تعبئة موارد فرادى الوكالات لدعم تحقيق نتائج خطط عملها المشتركة.
- وبدل القيام بتعبئة للموارد قائمة على البرامج - المشاريع طيلة السنة، فإن جهود التعبئة الاستراتيجية للموارد المركزة على حصيلة إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية، تحت قيادة المنسق المقيم/و مجموعات النتائج، و المتيحة لنظرة شمولية للموارد اللازمة ستخفض كثيرا تكاليف المعاملات التي تتكبدها الحكومات والمانحون ومنظومة الأمم المتحدة..
- ويجب القيام في الوقت المناسب بتبادل المعلومات المتعلقة بالموارد الجديدة التي تتم تعبئتها أو بالتغيرات في الموارد المتوقعة مع المنسق المقيم/مكتب المنسق المقيم من أجل إضفاء الواقعية على رصد واستكمال إطار الميزانية المشتركة. وسيخبر المنسق المقيم فريق الأمم المتحدة القطري، بما في ذلك الوكالات غير المقيمة، بشأن فرص التمويل.
- **الرصد والإبلاغ**
 - سيستخدم إطار الميزانية السنوي المشترك أساسا للرصد المنتظم لحالة التمويل سواء من حيث تحديد الأولويات لتخصيص الأموال أو من حيث رصد التقدم المحرز على ضوء غايات تعبئة الموارد المتفق عليها. وسيدمج استعراض إطار الميزانية المشتركة في عملية الاستعراض السنوي للبرنامج الواحد.
 - وسيضطلع فريق الأمم المتحدة القطري بالرصد الفعلي والتكليف المستمر لعملية جمع الأموال وإدارة الاستراتيجيات ومعالجة ما يتم ضبطه من اختناقات والتركيز على أهم الأولويات والثغرات في البرنامج.

²³ للمزيد من المعلومات الرجاء الاطلاع على دليل تعبئة الموارد المشتركة

- وسيضع كل فريق من مجموعات النتائج تقريراً سنوياً لنتائج الأمم المتحدة القطرية (يتناول الجوانب البرنامجية والمالية وجوانب العمليات والاتصالات) (انظر الفرع المتعلق بالبرنامج الواحد)، ويدرج تقرير الصندوق الواحد ويبين المساهمة الجماعية لمنظومة الأمم المتحدة الإنمائية في البلد وفي خطة التنمية الوطنية. وسيقوم الوكيل الإداري²⁴ (بالنسبة للصندوق الواحد) ومكتب المنسق المقيم (بالنسبة للأمم المتحدة) بدمج التقرير.
- وستستخدم كل وكالة من وكالات الأمم المتحدة، حسب الاقتضاء، تقرير الأمم المتحدة السنوي للنتائج القطرية، المعزز بمرفقات خاصة بوكالات محددة عند الحاجة. وسيتولى الوكيل الإداري مسؤولية تقديم تقارير مالية موحدة عن الصندوق الواحد، مستخدماً مساهمات الوكالات.

المرجو زيارة موقع مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية للاطلاع على المزيد من المواد والأمثلة المتعلقة بإطار الميزانية المشتركة/الصندوق الواحد:

- [دليل إطار الميزانية المشتركة](#)
- [دليل التعبئة المشتركة للموارد](#)
- [توجيهات وموارد بشأن إقامة الصناديق الاستثمارية المتعددة المانحين والصناديق الواحدة](#)
- [الصندوق الواحد - معايير تخصيص الاعتمادات للصناديق الواحدة المستند إلى الأداء](#)
- [الصندوق الواحد - معايير الحد الأدنى لإنشاء الصناديق الواحدة](#)
- [مذكرة توجيهية بشأن البرامج المشتركة](#)
- [الأمثلة القطرية](#)

²⁴ يرد بيان أدوار ومسؤوليات الوكيل الإداري في البروتوكول المتعلق بالوكيل الإداري للصناديق الاستثمارية المتعددة المانحين والبرامج المشتركة وصناديق الأمم المتحدة الواحدة

٤. القيادة الواحدة

٤-١ الأهداف



ركيزة القيادة الواحدة عنصر محوري في التوقع الاستراتيجي للأمم المتحدة في دعمها للبلدان من أجل بلوغ أهدافها الإنمائية وعامل حاسم في تمكين فرق الأمم المتحدة القطرية من العمل جماعة (في مجالات من قبيل البرمجة وتخصيص الموارد). ففي إطار القيادة الواحدة، يعمل المنسق المقيم وفريق الأمم المتحدة القطري عمل القيادة الواحدة. وتسهم القيادة الواحدة في تخفيض تكاليف المعاملات،²⁵ والحد من الازدواجية، والتجزؤ والتنافس على الأموال؛ وتعزز الحوار الاستراتيجي بشأن التنمية وتموقع الأمم المتحدة تجاه سلطات البلد المضيف على أعلى مستوى؛ وتعزز قدرة النهج الاستراتيجية؛ وتقوم بدور محوري في الدفع بعجلة برنامج الإصلاح وتشكل عاملاً حاسماً يمكن فرق الأمم المتحدة القطرية من العمل الجماعي بشأن البرمجة وتخصيص الموارد.

تحت مبدأ القيادة الواحدة، يعمل المنسق المقيم والفريق القطري للأمم المتحدة كقيادة موحدة.

ومما لا يقل أهمية بالنسبة لركيزة القيادة الواحدة تحويل أعضاء فرق الأمم المتحدة القطرية سلطة لا مركزية تتيح لهم اتخاذ إجراءات ملائمة عند التصرف باسم فريق الأمم المتحدة القطري بشأن خطة البرنامج الواحد المتفق عليها. ويعمل أعضاء فريق الأمم المتحدة القطري المفوضون مع المنسق المقيم لاتخاذ قرارات مشتركة تتعلق بأنشطة البرمجة والمسائل المالية ويقودون جميعاً مجموعات النتائج ويشاركون فيها لتوجيه وضع البرامج المشتركة وتنفيذها. ويتخذ المنسق المقيم وأعضاء فريق الأمم المتحدة القطري القرارات وفقاً للرؤية والأدوار والمسؤوليات وأشكال المساءلة المتبادلة المبينة في السياسات والصكوك ذات الصلة، بما فيها نظام الإدارة والمساءلة.

ويكفل فريق الأمم المتحدة القطري المشاركة الكاملة لكل كيانات الأمم المتحدة العاملة في بلد معين في عملية صنع القرارات المتعلقة بالمسائل الاستراتيجية والبرنامجية. فالوكالات غير المقيمة أعضاء في فريق الأمم المتحدة القطري، وتتولى بالتالي مسؤوليات واضحة وتخضع للمساءلة عن المشاركة في عمليات التخطيط والتنفيذ المعيارية الموحدة. ويكفل المنسق المقيم تمثيل مصالح الوكالات غير المقيمة تمثيلاً كافياً ويتصرف باسمها حسب الاقتضاء، بالتشاور معها.

ويعزز المنسق المقيم القيادة الاستراتيجية لفرق الأمم المتحدة القطرية بتقديم رؤية الأمم المتحدة المتسقة للشركاء الإنمائيين وتوظيف المزايا النسبية لفريق الأمم المتحدة القطري.

والمنسق المقيم هو قائد فريق الأمم المتحدة القطري ويقوم بدور محوري في تنسيق أنشطة الأمم المتحدة التشغيلية لأغراض التنمية على الصعيد القطري دعماً للأولويات الوطنية وبناء القدرات. وباعتباره الممثل المعين - والخاضع لسلطة - الأمين العام، يضمن المنسق المقيم القيام بعمل الدعوة الفعال للقيم الأساسية لمنظومة الأمم المتحدة ومعاييرها ومبادئها وأنشطتها. ويعمل عمل المخاطب الرئيسي باسم فريق الأمم المتحدة القطري لدى رئيس الدولة أو الحكومة. وفي حالات البعثات المتكاملة، يتماشى دور المنسق المقيم مع المذكرة التي أصدرها الأمين العام في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٦ بعنوان "المذكرة التوجيهية بشأن البعثات المتكاملة: توضيح دور ومسؤولية وسلطة الممثل الخاص للأمين العام ونائب الممثل الخاص للأمين العام/ المنسق المقيم/ منسق الشؤون الإنسانية"، على أن يُراعى في ذلك استناد هيكل كل وضع إلى السياق القطري.

²⁵ استناداً إلى نهج "توحيد الأداء"، أدى التقييم المستقل، من منظورات الحكومات، ولاسيما منظورات الوزارات الحكومية المركزية، إلى تخفيض تكاليف المعاملات. ويعزى ذلك بصفة خاصة إلى دمج البعثات من المقر والمكاتب الإقليمية، وإلى القيادة الواحدة والصوت الواحد، مما خفض ازدواجية الاجتماعات وعمليات التخطيط. وأفاد المانحون داخل البلد أيضاً في الكثير من الحالات بحدوث تخفيض في تكاليف المعاملات.

٢-٤ العناصر الرئيسية

المسؤوليات الرئيسية للمنسق المقيم²⁶

- يتولى المنسق المقيم القيادة عن طريق المسؤولية والسلطة المخولة بمقتضى قرارات الجمعية العامة ذات الصلة ووفقا للتنفيذ الكامل لنظام الإدارة والمساءلة،²⁷ بما في ذلك القيام بدور الحازر الوقائي الفعال، بتولي المسؤوليات الرئيسية التالية:
- قيادة فريق الأمم المتحدة القطري وتنسيق أنشطة الأمم المتحدة التنفيذية من أجل التنمية وضمان مواءمة للمساعدات التي تقدمها الأمم المتحدة مع الاستراتيجيات الإنمائية الوطنية وكفالة الاتساق بين العمليات التي يضطلع بها أعضاء فريق الأمم المتحدة القطري؛
- قيادة وتنسيق جهود الاستجابة التي يبذلها فريق الأمم المتحدة القطري وذوو الصلة من الفاعلين في المجال الإنساني، إذا لزم للمساعدات الإنسانية الدولية ولم تُحدث وظيفة تنسيق مستقلة للشؤون الإنسانية. وإذا لم يعين ممثل خاص للأمين العام، يقوم المنسق المقيم/منسق الشؤون الإنسانية عادة بوظيفة نائب الممثل الخاص للأمين العام في إطار سلطته العامة، ويتولى مسؤولية تنسيق لمساعدات الإنمائية والإنسانية، بما في ذلك الإنعاش المبكر والطويل الأجل، في سياق الترتيبات التشاورية للمنسق المقيم/فريق الأمم المتحدة القطري؛
- قيادة فريق الأمم المتحدة القطري في الصياغة الاستراتيجية للبرنامج الواحد والقيام تحديدا باتخاذ القرار النهائي بشأن التوجه الاستراتيجي وتوزيع الأموال من الصندوق الواحد والموارد على ضوء ذلك التوجه، إذا لم تتوافق الآراء داخل فريق الأمم المتحدة القطري؛
- تقديم اقتراحات إلى فرق الأمم المتحدة القطرية، بما فيها الوكالات غير المقيمة، حسب الاقتضاء، وبالتشاور التام مع الحكومات، والأطراف الأخرى الوطنية ذات المصلحة

على النحو المحدد في المبادئ التوجيهية لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية المتعلقة بإطار عمل لمساعدات الإنمائية للأمم المتحدة، ومع الوكالات المتخصصة والصناديق والبرامج، بما في ذلك داخل البرنامج الواحد القائم، وذلك بشأن ما يلي: (أ) تعديل المشاريع والبرامج، عند الحاجة، لمواءمتها مع البرنامج الواحد، دون المساس بإجراءات الموافقة عن طريق الهيئات الإدارية؛ (ب) وإدخال تعديلات على البرنامج الواحد إذا تبين أن بعض الأنشطة لم تعد متوافقة مع كامل استراتيجية منظومة الأمم المتحدة الإنمائية استجابة للاحتياجات الوطنية، وأولويات وتحديات البلد المعني المستفيد من البرنامج؛

الترويج للقيم والقواعد والمعايير المشتركة لمنظومة الأمم المتحدة؛

الإشراف على عمل مجموعات نتائج البرنامج الواحد، والخضوع بالتالي على قدم المساواة وبصورة تبادلية للمساءلة أمام ممثلي فريق الأمم المتحدة القطري عن أداء تلك القيادة في ضمان تحقيق النجاح العام لنتائج البرنامج الواحد. ودمج المنسقون المقيمون نتائج خطط عمل مجموعات النتائج ويقدمون تقريرا عنها للحكومة؛

إدارة مكتب المنسق العام؛

ضمان تشغيل واحترام نظام الإدارة والمساءلة وقواعد سلوك فريق الأمم المتحدة القطري وترتيبات عمله،²⁸ وآليات فرق الأمم المتحدة القطرية لتسوية المنازعات،²⁹ وغيرها من سياسات وصكوك مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية ذات الصلة.

ويتولى المنسق المقيم قيادة فريق الأمم المتحدة القطري لضمان المواءمة والاتساق في عمليات الأمم المتحدة على المستوى القطري.

²⁶ للاطلاع على قائمة كاملة بالمسؤوليات، انظر الترتيب الوظيفي لوظيفة منسق الأمم المتحدة المقيم.

²⁷ انظر نظام الإدارة والمساءلة.

²⁸ الرجاء الاطلاع على توجيهات مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية المتعلقة بقواعد سلوك أفرقة الأمم المتحدة القطرية وترتيبات عملها.

²⁹ لا تسري آلية تسوية منازعات أفرقة الأمم المتحدة القطرية إلا على المنازعات المرتبطة بالإجراءات الموحدة لأفرقة الأمم المتحدة القطرية من قبيل الخدمات المشتركة، والبرمجة المشتركة، والبرامج المشتركة، وما يتصل بها من تمويل، والتي تحل أولا وقبل كل شيء على الصعيد القطري في جو ودي. ويجب أن يكون الحل المتوخى مقبولا لجميع أطراف النزاع وينبغي أن يستند إلى إجراءات داخلية عادلة ومنصفة. انظر آلية مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية لتسوية المنازعات.

المسؤوليات الرئيسية لفريق الأمم المتحدة القطري³⁰

وبناء على اللامركزية الملائمة للسلطة من المقر، يتخذ فريق الأمم المتحدة القطري المفوض قرارات بشأن الأمور البرنامجية والمالية المتعلقة بأنشطة البرمجة حسب المتفق عليه مع السلطات الوطنية وحسبما يدعو إليه الاستعراض الشامل. وتنفذ فرق الأمم المتحدة القطرية تنفيذًا تامًا نظام الإدارة والمساءلة، إلى جانب مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية على الصعيد العالمي، ومقرات الوكالات و المكاتب الإقليمية لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، ويتولى في تنفيذه لذلك النظام المسؤوليات الرئيسية التالية:

- تفويض المنسق الإقليمي ودعمه في دور القيادة الواحدة؛
- تولي مسؤولية مقررات البرنامج الواحد من خلال أدوارها القيادية في مجموعات النتائج، على أن يتولى أعضاء فريق الأمم المتحدة القطري مسؤوليات مماثلة أمام كامل فريق الأمم المتحدة القطري والمنسق الإقليمي عن تحقيق النتائج المتفق عليها بصورة مشتركة، وعن تعبئة الموارد للبرنامج الواحد وعن نتائج وكالتهم؛
- تنفيذ نظام الإدارة والمساءلة وقواعد سلوك فرق الأمم المتحدة القطرية وترتيبات عملها، وآليات فرق الأمم المتحدة القطرية لتسوية المنازعات، وغيرها من سياسات وصكوك مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية ذات الصلة.

المسؤوليات الرئيسية لمكاتب الإقليمية لمجموعة الأمم المتحدة القطرية ومقر الوكالات

إن مفتاح نجاح القيادة الواحدة هو التزام الفريق الإقليمي لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية ومقر الوكالات وما تقدمه من دعم على النحو المتفق عليه في سياسات مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية وصكوكها، وذلك في إطار مسؤولياتها الرئيسية التالية:

- يكفل رؤساء مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية ومكاتبها الإقليمية التنفيذ الكامل لنظام الإدارة والمساءلة، بما في ذلك ضمان التفويض الكافي والمتسق للمسؤوليات لأعضاء فريق الأمم المتحدة القطري؛
- توفر المكاتب الإقليمية لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية الدعم التقني المتسق للمنسق المقيم وفريق الأمم المتحدة القطري، وإسداء المشورة والدعم الجيدين للبرنامج الواحد، وإدارة الأداء وتذليل الصعوبات في الحالات القطرية المعقدة؛
- وتكفل منظومة الأمم المتحدة تكليف منسقين جيدين وممثلي وكالات جيدين للاضطلاع بمسؤوليات القيادة ممن تتوفر فيهم الصفات المطلوبة للقيام الفعال بكل المهام الملائمة لوظائفهم في سياق نهج "توحيد الأداء"، من قبيل الخبرة والقدرة المؤكنتين للقيام بخطة الإصلاح؛
- ويتولى مديرو مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية وفرقها القطرية مسؤولية قيادة التغيير الثقافي فيما يتعلق بدعم نهج "توحيد الأداء" في كل وكالاتهم وتوفير توجيهات متسقة للسياسة العامة وتقديم الدعم السياسي؛

³⁰ للاطلاع على قائمة كاملة بأدوار ومسؤوليات فريق الأمم المتحدة القطري، يرجى الرجوع إلى المذكرة التوجيهية لعلاقات عمل أفرقة الأمم المتحدة القطرية. ويجدر بالإشارة أن تواجد الأمم المتحدة يشمل بعثات (الأمانة العامة) للأمم المتحدة، في البلدان التي يسري عليها مبدأ الإدماج.

٣-٤ التنفيذ

والخطوات الرئيسية في التنفيذ هي:

- ضمان القيادة الفعلية لفرق الأمم المتحدة القطرية، وتعزيز الشمولية والقيام بدور المخاطب الرئيسي لرئيس الدولة أو الحكومة في دعم فريق الأمم المتحدة القطري، وأعضائه ونتائجه المتعلقة بإطار الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية، إلى جانب ممثلي الوكالات عندما تناقش المسائل الخاصة بوكالات محددة³¹؛
- إنشاء لجنة توجيهية وطنية مشتركة للأمم المتحدة، تشارك في رئاستها هيئة التنسيق الحكومية والمنسق المقيم، أو إدماج تلك اللجنة في آليات التنسيق الوطنية القائمة؛
- التنفيذ الكامل لنظام الإدارة والمساءلة (حسبما يرد بيانه بتفصيل في خطة التنفيذ الخاصة به، وفي التوصيف الوظيفي لوظيفة المنسق المقيم والمذكرة التوجيهية المتعلقة بعلاقات العمل بين المنسق المقيم وفريق الأمم المتحدة القطري)؛
- وضع قواعد سلوك فريق الأمم المتحدة القطري وترتيبات عمله، التي يقرها فريق الأمم المتحدة القطري، وذلك لتسهيل التعاون وضمان الوضوح في القواعد والأدوار والمسؤوليات والمساءلة المتعلقة بأعضائه في عملهم داخل فريق الأمم المتحدة القطري، بما في ذلك التقييم المتبادل للأداء وحل المنازعات.

- وتعزيز كيانات الأمم المتحدة ممارساتها وسياساتها المتعلقة بالحياة الوظيفية على ضوء احتياجات نظام المنسق المقيم، وتنوّه بالقيادة النشيطة والبناءة التي يقوم ممثلو وكالات الأمم المتحدة، وكل كبار موظفي الأمم المتحدة المشاركين في البرنامج الواحد، وتوحيد التشغيل، وإطار الميزانية المشتركة، والصندوق الواحد، وتوحيد الاتصال، وتكافؤ على ذلك وتشجع التوجيه والتوأمة بين البلدان العاملة بنهج "توحيد الأداء"؛
- وتوفير مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية التدريب والدعم المتكاملين للمنسقين المقيمين وممثلي فرق الأمم المتحدة القطرية لمساعدتهم على الاستجابة المشتركة لاحتياجات البلدان المستفيدة من البرامج ولأولوياتها وتحدياتها وتلبية طلبات منظومة الأمم المتحدة الإنمائية؛
- ويعزز مديرو مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية و مكاتبها الإقليمية قدرة مكاتب المنسقين المقيمين على النحو الوارد في الفقرة ذات الصلة من الاستعراض الشامل.

ويتمثل مفتاح نجاح
مبدأ القائد الواحد
علي الدعم المقدم
من الفريق الإقليمي
التابع لمجموعة
الأمم المتحدة
الإنمائية ومقر
رئاسة الوكالة.

³¹ ووفقاً للمذكرة التوجيهية لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية المتعلقة بقواعد سلوك أفرقة الأمم المتحدة القطرية وترتيبات عملها (٢٠١٤) "لا يُمس بصلاحيات الحكومة في استدعاء ممثليفرادى الوكالات، ويحتفظ ممثلو الوكالات بإمكانية إقامة اتصال مباشر برؤساء الدول/ الحكومات وكل الوزارات المركزية والقطاعية والوكالات المختصة في المسائل المدرجة في نطاق اختصاصها. وفي حالة الأزمة، يجوز أيضاً لممثليفرادى الوكالات أن يعملوا مباشرة مع كبار القادة الحكوميين، حسب الاقتضاء، مع إطلاع المنسق المقيم وفريق الأمم المتحدة القطري اطلاعاً تاماً".

- وفي البلدان التي يسري عليها مبدأ الإدماج، ينبغي أن تغطي قواعد سلوك فريق الأمم المتحدة القطري وترتيبات عمله بعثة الأمم المتحدة، ولاسيما عناصر برامج البعثات في البلدان التي يدمج فيها الإطار الاستراتيجي المتكامل وإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية أو يتقاطعان؛
- وينبغي أن يحترم كافة موظفي الأمم المتحدة النهج المشترك في الأنشطة الإنسانية وأن ينظموا أنفسهم عن طريق النهج العنقودي للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات؛
- الاتفاق على الاختصاصات المتعلقة بدور أعضاء فريق الأمم المتحدة القطري و الذين يقودون مجموعات النتائج ويشاركون فيها؛
- توجيه القيادة الاستراتيجية، لا سيما في المسائل الشاملة، بالاعتماد على إمكانيات فريق الأمم المتحدة القطري، وتجميع الخبرات المتاحة، وتنسيق مسؤوليات القيادة وفقا لولايات الوكالات وقدراتها؛
- ضمان الاتفاق على المبادئ المشتركة لتعبئة الموارد وعلى استراتيجية موحدة، تعكس تولي المنسق المقيم لمسؤولية قيادة فريق الأمم المتحدة القطري في تعبئة الموارد وإدارة الصندوق الواحد في الأماكن التي ينشأ فيها؛
- ضمان الاتفاق على إعارة الخبراء لمكتب المنسق المقيم عند الحاجة والإمكان.

الرجاء زيارة موقع مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية للاطلاع على المزيد من المواد والأمثلة المتعلقة بالقيادة الواحدة:

- [نظام الإدارة والمساءلة لمنظومة الأمم المتحدة الإنمائية ونظام المنسق المقيم](#)
- [التوصيف الوظيفي لوظيفة منسق الأمم المتحدة المقيم](#)
- [توجيهات مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية المتعلقة بقواعد سلوك فرق الأمم المتحدة القطرية وترتيبات عملها.](#)
- [الأمثلة القطرية](#)

٥. توحيد التشغيل

١-٥ الأهداف



تعد جودة دعم عمليات إدارة الأعمال عنصرا حاسما في جودة إنجاز البرامج. وتوحيد التشغيل نموذج لإدارة الأعمال يوفر لفرق الأمم المتحدة القطرية مخططا للدعم التشغيلي المشترك الاستراتيجي والفعال من حيث التكلفة لتنفيذ البرنامج الواحد بتوظيف القدرات التشغيلية القائمة للوكالات ودمج تقديم الخدمات. وتستند العمليات المشتركة إلى القدرة والاحتياجات المحلية، مما يتيح العمل بنهج محلي واقعي وقابل للتوسع يناسب الاحتياجات والشروط الخاصة ببلد محدد. ونتيجة لقابلية التوسع هذه، يمكن تكييف وضع استراتيجية عمليات إدارة الأعمال التي تستند إليها العمليات المشتركة مع الأولويات والموارد المتاحة لفريق قطري للأمم المتحدة/فريق لإدارة العمليات.

و تمثل عمليات التشغيل عاملا حاسما في التنفيذ الفعال للبرامج الإنمائية للأمم المتحدة.

- ويدعى أعضاء فريق الأمم المتحدة القطري للالتحاق بفريق إدارة العمليات على الصعيد القطري، على أن يكون مفهوما أن القواعد والإجراءات الخاصة بالوكالات ستظل تسري إلى أن تتم مواءمة ممارسات إدارة الأعمال مواءمة تامة.
- وبموازاة صوغ البرنامج الواحد، يضع فريق مفوض لإدارة العمليات، يقوده عادة ممثل وكالة (رئيس الوكالة) باسم فريق الأمم المتحدة القطري، منظورا واستراتيجية للعمليات المشتركة (على أساس قابل للتوسع ويحظى بالأولوية) لدعم تنفيذ البرامج الواحد، بغرض:
- وتعزيز سمعة الأمم المتحدة باعتبارها شريكا استراتيجيا منسجما وفعالا (من حيث التكاليف) يعمل في إطار موحد؛
- تخفيض التكاليف التشغيلية عن طريق تخفيض التكاليف النقدية وتكاليف العمل بتوظيف الوفورات في الحجم، وتبسيط الإجراءات والحد من الازدواجية في المعاملات والإجراءات التشغيلية للأمم المتحدة؛
- زيادة جودة خدمات إدارة الأعمال لكل من الوكالات المقيمة والوكالات غير المقيمة بتعزيز الصلات بجهود برامج الأمم المتحدة في إطار البرنامج الواحد؛
- تعزيز الشفافية والمساءلة لإنجاز النتائج التشغيلية المشتركة عن طريق تحسين رصد النفقات والتقدم المحرز.

وفي البلدان التي يسري عليها مبدأ الإدماج، ينبغي أن تشمل العمليات المشتركة، حسب الإمكان والاقتضاء، بعثة الأمم المتحدة لتعزيز أنجع وأكفأ استخدام لموارد الأمم المتحدة وأصولها في البلد.

³² يقصد بـ"مفوض" في هذا السياق رفع رتبة فريق إدارة العمليات (مع ما يقترن بذلك من مساءلة) في سياق "توحيد الأداء" إلى مستوى فريق من أفرقة نتائج البرنامج الواحد، على أن يرأسه عضو من أعضاء أفرقة الأمم المتحدة القطرية (يكون وجوبا رئيسا لوكالة)، مما يضمن توفير الموارد المالية والسياسية والبشرية للتنفيذ الفعال لاستراتيجية عمليات إدارة الأعمال.

٢-٥ العناصر الرئيسية

يضع فريق الأمم المتحدة القطري استراتيجية عمليات إدارة الأعمال لدعم الجهود الرامية إلى تحقيق أهداف البرنامج الواحد. وعن طريق الاستراتيجية، يحدد فريق الأمم المتحدة القطري القدرات التشغيلية القائمة ويحدد سلم أولوياتها كما يحدد الخدمات التي تلزم مواءمتها وتجميعها أو تعزيزها تعزيزاً مشتركاً لدعم البرنامج الواحد. وتبعاً للنتائج الإنمائية المزمع تحقيقها، تغطي استراتيجية عمليات إدارة الأعمال بعض أو كل المجالات التشغيلية المبينة أدناه:

- الشراء المشترك؛
- اللوجيستيات المشتركة والنقل المشترك؛
- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المشتركة؛
- الموارد البشرية المشتركة؛
- المراجعة المشتركة للحسابات؛
- المالية المشتركة؛
- النهج المنسق في التحويلات النقدية؛
- أماكن العمل المشتركة.

ويحدد نطاق استراتيجية عمليات إدارة الأعمال وعدد المجالات الوظيفية التي يختار فريق الأمم المتحدة القطري المشاركة فيها استناداً إلى تحليل موثق للاحتياجات المحلية؛ وقدرة فريق إدارة العمليات على التنفيذ (القابلية للتوسيع)؛ والجدوى الاقتصادية؛ وقدرة الاستراتيجية على تخفيض تكاليف عمليات إدارة الأعمال لكل الوكالات والصناديق والبرامج المشاركة.

٣-٥ التنفيذ

التخطيط الاستراتيجي (استراتيجية عمليات إدارة الأعمال)³³

إن استراتيجية عمليات إدارة الأعمال امتداد منطقي للبرنامج الواحد، يبين النهج المشترك لفريق الأمم المتحدة القطري تجاه الدعم التشغيلي ودعم تنفيذ البرامج. وفي البلدان التي يسري عليها مبدأ الإدماج، ولاسيما في حالة البعثات المتكاملة هيكلية، ينبغي أن يشمل صوغ استراتيجية عمليات إدارة الأعمال شعبة دعم البعثات ويشركها.

- ويرفع فريق الأمم المتحدة القطري مستوى فريق إدارة العمليات واستراتيجية عمليات إدارة الأعمال باعتبارهما موجهين أساسيين للإنجاز الفعلي للبرامج. وإقراراً بهذا الترفيع، يرأس فريق إدارة العمليات عضو من فريق الأمم المتحدة القطري، بالتناوب حسب الاقتضاء.
- ويضطلع فريق الأمم المتحدة القطري، المدعوم بفريق إدارة العمليات، بتحليل تشغيلي مرة في كل دورة من دورات البرنامج الواحد، ويحدد أولويات الخدمات استناداً إلى معايير الأثر التشغيلي العالي للعمليات الفعالة وقيمتها ومساهمتها في سمعة الأمم المتحدة.
- ويضع فريق الأمم المتحدة القطري، المدعوم بفريق إدارة العمليات، مصفوفة نتائج وميزانية مشتركة لعمليات إدارة الأعمال، متوائمة مع دورة البرنامج الواحد، وتعكس المقررات/النواتج المتفق عليها واحتياجات التمويل، وتحدد بوضوح أدوار ومسؤوليات أعضاء فريق إدارة العمليات. وتكون لفريق الأمم المتحدة القطري السلطة الأخيرة في اتخاذ القرارات ويكون فريق إدارة العمليات المفوض مسؤولاً عن النتائج أمام فريق الأمم المتحدة القطري. ويتعقب إطار للرصد والتقييم معزز بمؤشرات أداء رئيسية نوعية حلول عمليات إدارة الأعمال المشتركة والتقدم المحرز فيها.

³³ الرجاء الاطلاع على مشروع التوجيهات - استراتيجية عمليات إدارة الأعمال والمواد والأمثلة ذات الصلة في غدة مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية.

- واستنادا إلى استراتيجية عمليات إدارة الأعمال، يضع فريق الأمم المتحدة القطري المدعوم بفريق إدارة العمليات، خطط عمل سنوية وميزانيات سنوية لفريق إدارة العمليات المشتركة تدار عن طريق حساب الخدمات المشتركة..

الشراء المشترك³⁴

- يقوم فريق الأمم المتحدة القطري بما يلي:
- يستخدم إلى أقصى حد الاتفاقات الطويلة الأجل المشتركة التي يتم التفاوض بشأنها على أساس أحجام الأمم المتحدة المشتركة، لفئات محددة من المشتريات، مستخدما عند الإمكان الاتفاقات الطويلة الأجل الإقليمية والعالمية³⁵؛
- ويكفل أن تقوم بعمليات الشراء المشتركة على الصعيد القطري الوكالة التي لها القدرة والولاية التقنية لاقتناء الإمدادات والخدمات المعنية (باتباع طريقة التنفيذ التي تتولاها الوكالة الرائدة)؛
- ويستخدم أدوات ووسائل منسقة لتخفيض تكاليف عمليات الشراء ومواءمتها، بما في ذلك استخدام هيئة استعراض مشتركة، وعقود مشتركة، وطلبات مشتركة لتقديم العروض، وأحكام وشروط عامة مشتركة لقاعدة بيانات الباعة المتعاقدين، ومواد تدريب مشتركة في مجال الشراء.

النقل واللوجيستيات³⁶

- يقوم فريق الأمم المتحدة القطري بما يلي:
- استخدام ترتيبات النقل المشترك للموظفين، والتنقل الجماعي في السيارة الواحدة، وترتيبات الإدارة والصيانة المشتركين للمركبات حسب الاقتضاء، وذلك إلى أقصى حد ممكن. وفي البلدان التي يسري عليها مبدأ الإدماج، ينبغي النظر في إمكانية استخدام أصول وقدرات بعثة الأمم المتحدة التي تساهم في تلك الترتيبات؛
- العمل باستحقاقات السفر المنسقة للموظفين والشركاء بمجرد قيام اللجنة الرفيعة المستوى المعنية بالإدارة بوضع مبادئ توجيهية منسقة؛
- وضع ترتيبات مشتركة، تشمل إمكانية الاستعانة بمصادر خارجية في توفير خدمات السفر (تذاكر السفر، وخدمات استقبال الوافدين، ونقل الموظفين، وما إلى ذلك).

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المشتركة³⁷

- يقوم فريق الأمم المتحدة القطري:
- بتنفيذ حلول منسقة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على صعيد المكتب القطري على النحو المبين في المبادئ التوجيهية لنهج "توحيد الأداء" في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الصعيد القطري، مع إدخال تحسينات وظيفية على عمليات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما في ذلك في مجال تكنولوجيا المعلومات المراعية للبيئة، وأمن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والموصولة، وتقديم الدعم وتوفير الهياكل الأساسية بتنسيق مع فريق خبراء تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية؛

³⁴ من المبادئ التوجيهية المتعلقة بالشراء المشترك: عمليات الشراء المشتركة للأمم المتحدة على الصعيد القطري (٢٠٠٧).

³⁵ قوائم اتفاقات المقر الطويلة الأجل والاتفاقات الإقليمية الطويلة الأجل متاحة عن طريق سوق الأمم المتحدة العالمية.

³⁶ المبادئ التوجيهية ذات الصلة باللوجيستيات والنقل: تفعيل سياسات السفر المستدام (٢٠١٢) <http://greeningtheblue.org/resources/travel>.

³⁷ المبادئ التوجيهية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات: المبادئ التوجيهية لنهج توحيد الأداء في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الصعيد القطري، شباط/فبراير ٢٠١٠.

- القيام، بتنسيق مع فريق خبراء تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، بترجمة مشاكل إدارة الأعمال المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فريق الأمم المتحدة القطري إلى حلول منسقة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتماشى مع معايير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كل وكالة؛
- إنشاء فرق عمل تابعة لفريق إدارة العمليات، عند الاقتضاء، لضمان المشاركة المتعددة التخصصات لفرقة العمل المعنية بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات و الفرق الأخرى المعنية بالعمليات والبرامج (من قبيل مجموعة العمل المعنية بعمليات الشراء، ومالية الموارد البشرية و فريق البرامج في إطار البرنامج الواحد) حرصا على أن تكون حلول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ملبية للاحتياجات التقنية واحتياجات إدارة الأعمال.
- الحرص على أن تكون تقييمات أداء موظفي فريق إدارة العمليات شاملة لمسؤولياتهم في سياق تنفيذ استراتيجية عمليات إدارة الأعمال، بما في ذلك مساهمة رئيس فريق إدارة العمليات بصفته عضوا في فريق الأمم المتحدة القطري؛
- العمل باستحقاقات منسقة للعاملين في الميدان عندما تتيج اللجنة الرفيعة المستوى المعنية بالإدارة المبادئ التوجيهية المتعلقة بها؛
- إتاحة فرص تدريب وتعلم مشتركة والتدريب المشترك للموظفين (استراتيجية عمليات إدارة الأعمال، وضمان النوعية، وإدارة المشاريع، وما إلى ذلك)؛ واستخدام الاستعراض/التقييم الموحد لقدرات الأمم المتحدة في إطار مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية تحضيراً لدورة جديدة للبرنامج الواحد/إطار الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية..

المراجعة المشتركة للحسابات

- وعندما تتم مواءمة نهج المراجعة الداخلية للحسابات بين المنظمات، يمكن لدوائر المراجعة الداخلية للحسابات في مؤسسات الأمم المتحدة المشاركة في جهود البرمجة المشتركة أن تعمل بمراجعة داخلية واحدة للحسابات، يُضطلع بها نيابة عن كل المؤسسات المشاركة في مراجعة الحسابات، وفقا لإطار يتفق عليه بين دوائر المراجعة الداخلية للحسابات. وفي سياق البرنامج الواحد، ونظرا للانتقال نحو خطط العمل المشتركة على صعيد مجموعات النتائج، والتي تحل محل خطط عمل/وثائق مشاريع فرادى الوكالات، فإن الإدارة العليا ومجالس إدارة المنظمات وفريق الأمم المتحدة القطري تدعم جميعا مراجعة داخلية واحدة متكاملة لحسابات خطط العمل السنوية المشتركة على الصعيد القطري، تجربها دوائر المراجعة الداخلية للحسابات في مؤسسات الأمم المتحدة وفق تخطيط قائم على المخاطر.

العمليات المشتركة للموارد البشرية

- يقوم فريق الأمم المتحدة القطري بما يلي:
- التعاون في مجال تعيين الموظفين، من قبيل:
 - (أ) الإعلانات المشتركة عن الشواغر، وصيغ الإعلانات وجهات الاتصال بوسائط الإعلام؛
 - (ب) واستخدام توصيف وظيفي موحد ورتب إدارية موحدة؛ (ج) وإمكانية استخدام نتائج قوائم التصفية و/أو المرشحين الموصى بتوظيفهم في وكالات أخرى لتحديد المرشحين وتجنب الازدواجية في جهود الموارد البشرية؛
 - (د) والاستعانة بمصادر خارجية في التحقق من مستندات المرشحين؛
- استخدام قوائم/قواعد بيانات مشتركة في توظيف الخبراء الاستشاريين والموظفين الوطنيين واستخدام قاعدة موحدة في تحديد أجور فرادى الخبراء الاستشاريين وفقا لمعدلات متفق عليها بصورة مشتركة ومستمدة من السوق المحلية للخبرة الاستشارية؛

ويتيح تنسيق عمليات التشغيل إمكانيات كبيرة لتخفيض تكاليف المعاملات المالية.

النهج المنسق في التحويلات النقدية³⁸

- في سياق صوغ البرنامج الواحد وتحديد القدرات اللازمة، تنهج الوكالات نهجا منسقا واحدا في تقييم المخاطر، وتحويل النقد وبناء قدرة الشركاء بغرض الحصول على ضمانات بشأن الاستخدام السليم للأموال استخداما فعالا من حيث التكلفة.
- وتستخدم الوكالات العاملة بالنهج المنسق في التحويلات النقدية الأدوات الموصى بها في إطار النهج المنسق في التحويلات النقدية باعتباره الوسيلة الحصرية لإدارة المدفوعات النقدية للشركاء المنفذين ولأغراض الإبلاغ.

أماكن العمل المشتركة وأشكال التواجد الميداني³⁹

- تتقاسم وكالات الأمم المتحدة أماكن العمل على الصعيد الوطني وصعيد الأقاليم، ما دامت تلك الترتيبات فعالة التكلفة، وعندما تسمح الظروف بذلك، مع مراعاة الشواغل الأمنية.⁴⁰
- وفي البلدان التي تمر بفترة انتقالية، ولاسيما في حالة وجود بعثة للأمم المتحدة، ينبغي أن يراعي إنشاء أماكن عمل مشتركة على الصعيد الوطني وصعيد الأقاليم الشواغل الأمنية وإمكانية اقتسام مقر العمل مع البعثة.
- وفي البلدان التي تسري عليها مبادئ الإدماج، ينبغي النظر في إمكانية اقتسام مقر العمل مع البعثات المتواجدة، لا سيما على الصعيد دون الوطني.

ترجى زيارة الموقع الشبكي لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية المتعلق بما يلي:

- [الخدمات المشتركة والممارسات المنسقة لإدارة الأعمال](#)
- [مسودة المذكرة التوجيهية المتعلقة بوضع استراتيجيات لعمليات إدارة الأعمال](#)
- [مواد وموارد التدريب المتعلقة بنهج توحيد الأداء](#)
- [الأمثلة القطرية](#)

³⁸ لمبادئ التوجيهية المتعلقة بالنهج المنسق في التحويلات النقدية: إطار التحويلات النقدية للشركاء المنفذين (٢٠٠٥).

³⁹ المبادئ التوجيهية المتعلقة بأماكن العمل المشتركة: الموقع الشبكي لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية - أماكن العمل المشتركة.

⁴⁰ بعض الوكالات يستضيفه وزارات قطاعية محددة وأو كيانات حكومية أخرى؛ وفي تلك الحالات، ترجح الترتيبات الفعالة التكلفة على ترتيبات "أماكن العمل المشتركة".

٦. توحيد الاتصال

٦-١ الأهداف



يكفل توحيد الاتصال انسجام الرسائل الموجهة من الأمم المتحدة. وتحسن هذه الركيزة نوعية الحوار بين حكومة البلد المضيف والأطراف الوطنية ذات المصلحة، وتزيد أعمال الدعوة وتساعد على إبراز النتائج التي تحقّقها الأمم المتحدة على الصعيد القطري. ويكتسي توحيد الاتصال أهمية بالغة في ضمان الوضوح والاتساق في التوقيع الاستراتيجي للأمم المتحدة ورؤيتها على الصعيد القطري؛ وفي صوغ رسائل مشتركة ومواقف سياسية موحدة؛ وتعزيز تواصل منظومة الأمم المتحدة عن طريق تجميع الجهود؛ ودعم الاتصال بشأن المزايا النسبية للأمم المتحدة في البلد بالنسبة للأطراف ذات المصلحة داخليا وخارجيا؛ وتقادي ازدواجية الخطاب وتناقضه وتفككه. ويستتبع توحيد الاتصال وضع رسائل مشتركة والتواصل المشترك بشأن القضايا الرئيسية التي تعمل عليها الأمم المتحدة في البلد.

٦-٢ العناصر الرئيسية

**التواصل الواحد
أمر بالغ الأهمية
لضمان وضع
استراتيجية واضحة
ومتسقة للأمم
المتحدة ورؤيتها
على المستوى
القطري.**

- من العناصر الرئيسية لنهج "توحيد الاتصال":
 - قيام فريق الأمم المتحدة القطري بوضع رسائل مشتركة للدعوة بشأن مواقف رئيسية للأمم المتحدة تتعلق بالقضايا الإنمائية الوطنية وغيرها من المواضيع التي تعمل بشأنها الأمم المتحدة؛
 - إنشاء فريق اتصالات قطري مسؤول أمام فريق الأمم المتحدة القطري والمنسق المقيم ويتولى قيادته عضو في فريق الأمم المتحدة القطري أو المنسق المقيم؛
 - وضع قواعد أساسية لتوجيه مشاركة الأمم المتحدة في نهج "توحيد الاتصال" وضمان التراسل المشترك لفريق الأمم المتحدة القطري/بعثة الأمم المتحدة، حسب الاقتضاء. وينبغي أن تقرر القواعد الأساسية بضرورة الاتساق في الرسائل التي يوجهها جميع أعضاء فريق الأمم المتحدة القطري أو الناطقون الرسميون المعينون؛

وسيحسن توحيد الاتصال فعالية وكفاءة الرسائل المشتركة والمنتجات التواصلية المشتركة، بتجميع الخبرة والموارد. وسيقوم أيضا بدور مهم في جلب التأييد لإنجاح العمل "بتوحيد الأداء" مع الشركاء الخارجيين وموظفي الأمم المتحدة.

وفي حين لا توجد أي آلية عمل قائمة لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية أو أي توجيهات تقرها تلك المجموعة لدعم نهج توحيد الاتصال، فإن أهمية هذا النهج ما فتئت تتعزز بالتقييم المستقل لنهج "توحيد الأداء" وتم إقرار "توحيد الاتصال" في كل البلدان العاملة بنهج "توحيد الأداء". ووضع فريق اتصالات الأمم المتحدة توجيهات محدودة لأغراض الاتصالات المشتركة للأمم المتحدة.

(ملحوظة: لا يعنى توحيد الاتصال أن يتكلم أو يتصرف شخص واحد فقط (من قبيل المنسق المقيم) بصفته ناطقا باسم فريق الأمم المتحدة القطري. فضمان اتساق الخطاب وانسجامه مسؤولية مشتركة ملقاة على عاتق أعضاء فريق الأمم المتحدة القطري. ويمكن لفريق الأمم المتحدة القطري أن يقرر تعيين المنسق المقيم أو عضو آخر من أعضاء فريق الأمم المتحدة القطري ناطقا رسميا في قضية معينة؛ وقيادة مبادرات اتصال ودعوة في مجالات عمل قطاعية/مواضيعية وفقا للتكليف والاختصاص التقني).

• إنشاء نظام للمساءلة المشتركة وفض الخلافات بشأن الاتصال المشترك والرسائل المشتركة.

وينبغي أن يحدد النظام أيضا الأدوار والمسؤوليات لمراكز الأمم المتحدة الإعلامية (إذا كانت موجودة في البلد). وفي البلدان التي توجد بها عملية لحفظ السلام/عملية سياسية متعددة الأبعاد، ينبغي أن يدرج النظام إدارة شؤون الإعلام/توحيد الاتصالات في البعثة وتقسيم العمل بين الممثل الخاص للأمين العام والمنسق المقيم وفقا لمذكرة الأمين العام التوجيهية لعام ٢٠٠٦؛

• إنشاء آليات لإحالة القضايا الإقليمية/العبر وطنية والحساسية إلى الفريق الإقليمي لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية قصد المشورة والتوجيه عند الاقتضاء؛ وطلب إصدار رسائل على الصعيد الإقليمي حيثما كان الأمر مناسباً وكلما كان الأمر كذلك؛ وضمان اتساق الرسائل الرئيسية للمقار القطرية ومقار الوكالات.

• استخدام هوية بصرية معتمدة ومشتركة لمنتجات واتصالات الأمم المتحدة المشتركة تتماشى مع المبادئ التوجيهية للهوية البصرية، دون فقدان الهوية المميزة لفرادى الوكالات داخل فريق الأمم المتحدة القطري/بعثة الأمم المتحدة وداخل البلد؛

- وضع استراتيجيات مشتركة للاتصالات، بما في ذلك لأغراض الاتصالات في حالة الأزمات ورسائل مشتركة لدعم البرنامج الواحد. وينبغي أن تحدد هذه الاستراتيجيات بوضوح الأهداف التي تدعم رسائل الدعوة المشتركة المتفق عليها لفريق الأمم المتحدة القطري والمقررات في إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية؛
- إصدار منتجات تواصلية مشتركة وموحدة يتم استكمالها بانتظام. وعلى سبيل المثال لا الحصر، يمكن إنشاء موقع قطري للأمم المتحدة وإصدار تقرير نتائج سنوي.

٣-٦ التنفيذ

تستند إجراءات التشغيل المعيارية الحالية إلى التجربة العملية المستمدة من النماذج التجريبية لنهج "توحيد الأداء" والعاملين بها طوعاً لعدم وجود توجيهات محددة من مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية قبل صوغ هذه الإجراءات.

ولمعالجة هذه المسألة، ينبغي أن يضع وينفذ فريق الاتصالات القطري، تحت قيادة عضو من فريق الأمم المتحدة القطري، وبالتشاور مع أعضاء فريق الأمم المتحدة القطري الذين يتولون قيادة مجموعات النتائج ومع المنسق الإقليمي، استراتيجيات وخططاً وأنشطة مشتركة في مجال الاتصال. وينبغي أن تشمل ما يلي:

- استراتيجيات اتصالات مشتركة، وتراسل مشترك لدعم البرنامج الواحد. وينبغي أن تحدد هذه الاستراتيجيات بوضوح الأهداف التي تدعم رسائل الدعوة المشتركة المتفق عليها لفريق الأمم المتحدة القطري والمقررات في إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية. وينبغي أن تشمل الاستراتيجيات الاتصال بجهات مستهدفة معينة، منها الحكومة والمجتمع المدني ووسائل الإعلام وعامة الجمهور

التأكيد علي ان من المهم انشاء هوية مرئية مشتركة، لمنتجات الأمم المتحدة والاتصالات المشتركة

التأكيد علي ان اصدار رسالة متسقة وومنسجمة هي مسؤولية مشتركة لجميع أعضاء فريق الأمم المتحدة القطري



ويجب إيلاء العناية الكافية للتمويل المستدام والتوزيع العادل لعبء العمل وتقاسم تكاليف الاتصالات بين فرق الأمم المتحدة القطرية، ولاسيما مع مراعاة ما لها من قدرات اتصالات متفاوتة. ولذلك، ينبغي أن تكون آلية تنسيق نهج "توحيد الاتصال" خفيفة وبمبسطة ومرنة لضمان الاستدامة.

وينبغي أن يوفر مكتب المنسق المقيم، عند الإمكان، دعم السكرتارية لعمل فريق الاتصالات القطري ويعمل على ضمان الاتساق بين الاتصالات المشتركة والبرنامج الواحد والقيادة الواحدة.

ويمكن لأعضاء فريق الأمم المتحدة القطري أن يتشاوروا مع المكاتب الإقليمية لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية/المقار ويلتمسوا منها للمساعدات حسب الاقتضاء، ولاسيما فيما يتعلق بتناول القضايا الحساسة.

وسيواصل أعضاء فريق الأمم المتحدة القطري المشاركة في أنشطة الاتصالات الخاصة بوكالات محددة، من قبيل وضع وتنفيذ استراتيجيات وسياسات ورسائل ومنتجات خاصة بوكالة منفذة معينة، مستخدمين هوياتهم المميزة. وينبغي أن تكون الرسائل الخاصة بوكالات محددة متسقة مع المواقف المشتركة المتفق عليها وأن تكمل جهود فريق الأمم المتحدة القطري/بعثة الأمم المتحدة.

والمانحون وغيرهم من الشركاء الإنمائيين وموظفي الأمم المتحدة. ويمكن أن تدرج جملة من وسائط الإعلام المختلفة حسب الاقتضاء لأغراض تحقيق التواصل، بما فيها وسائط الاعلام المكتوبة والمسموعة والمرئية ووسائط الإعلام الاجتماعية وتنظيم مناسبات إعلامية مباشرة؛

- وتبادل منتجات تواصلية لإبراز النتائج التي حققها فريق الأمم المتحدة القطري، وإيصال رسائل الدعوة المشتركة المتفق عليها لفريق الأمم المتحدة القطري والتعريف بالمواقف الرئيسية بشأن التحديات الإنمائية الوطنية. ومن الأمثلة إنشاء موقع شبكي مشترك للأمم المتحدة وإصدار تقرير سنوي للنتائج؛
 - والرصد المنظم والتقييم السنوي للعمل التواصلي المشترك؛
 - واستيعاب وتبادل الدروس المستفادة من العمل التواصلي المشترك والعمل التواصلي الخاص بوكالة محددة بغية دعم تحسين إدارة المعرفة على الصعيد القطري والإسهام في الجهود العالمية لإدارة المعارف.
- ولدعم تطوير إجراءات التشغيل المعيارية لنهج "توحيد الاتصال" وضمان إنجاز عمل فريق الاتصالات القطري، يتعين على الوكالات أن تتحمل، عند الإمكان، مسؤولية ضمان توفير الموارد البشرية والمالية الكافية لدعم اتساق الرسائل. وينبغي أن تتخذ هذه المساهمة شكل تخصيص الوقت والموارد من الهياكل القائمة للوكالات، بما في ذلك على الصعيد الإقليمي وصعيد المقار بغرض دعم العمل التواصلي المشترك دون إضافة تكاليف أخرى لفريق الأمم المتحدة القطري.

ترجى زيارة الموقع الشبكي لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية المتعلق بما يلي:

- دليل توحيد الاتصال
- موارد وأمثلة توحيد الاتصال

المرفق الأول: وصلات رابطة بتوجيهات مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية

المدخل العام إلى نهج "توحيد الأداء" وإجراءات التشغيل المعيارية

- "إجراءات التشغيل المعيارية لنهج "توحيد الأداء" - معلومات أساسية وموارد



البرنامج الواحد

- مواد توجيهية لإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية



- البرنامج الواحد - الأدوات والمواد



- وثائق الأمم المتحدة التوجيهية لفرق التقييم



- الأمثلة القطرية



إطار الميزانية المشتركة / الصندوق الواحد

- دليل إطار الميزانية المشتركة



- دليل التعبئة المشتركة للموارد



- توجيهات وموارد بشأن إقامة الصناديق الاستثنائية المتعددة المانحين والصناديق الواحدة



- الصندوق الواحد - معايير تخصيص اعتمادات الصناديق الواحدة المستند إلى الأداء



- الصندوق الواحد - الحدود الدنيا لإنشاء الصناديق الواحدة



- مذكرة توجيهية بشأن البرامج المشتركة



- الأمثلة القطرية



القيادة الواحدة

- التوصيف الوظيفي العام لوظيفة المنسق المقيم



- المذكرة التوجيهية المتعلقة بقواعد سلوك فرق الأمم المتحدة القطرية وترتيبات عملها



- نظام الإدارة والمساءلة لمنظومة الأمم المتحدة الإنمائية ونظام المنسق المقيم



- الأمثلة القطرية



توحيد التشغيل

- الخدمات المشتركة والممارسات المنسقة لإدارة الأعمال 
- مسودة المذكرة التوجيهية المتعلقة بوضع استراتيجية لعمليات إدارة الأعمال 
- مواد وموارد التدريب المتعلقة بنهج توحيد التشغيل 
- الأمثلة القطرية 

توحيد الاتصال

- دليل توحيد الاتصال 
- موارد وأمثلة توحيد الاتصال 

السياقات القطرية لفترة النزاع وما بعد انتهاء النزاع

- كُتيب التقييم والتخطيط المتكاملين 

المرفق الثاني: أدوار المكاتب الإقليمية لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية

للنجاح في تنفيذ إجراءات التشغيل المعيارية، يلزم وضع مجموعة من الإجراءات/مبادرات أعمال الدعوة لإشراك الموظفين وتوعيتهم ومواصلة تطوير قدراتهم. وسيقود المبادرات فاعلون مختلفون، وستجري على المستوى القطري والإقليمي ومستوى المقار.

وعلى الصعيد الإقليمي، تتبوأ المكاتب الإقليمية لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية مكانة فريدة تمكنها من تعميم إجراءات التشغيل المعيارية والعمل بها، اعتباراً لما تقوم به من أدوار رئيسية في تولى القيادة، والقيام بالتوجيه الاستراتيجي ودعم المنسقين المقيمين و الفرق الأمم المتحدة القطرية، وضمان النوعية والإشراف على مساهمة الأمم المتحدة وعلى النتائج المشتركة واستعراض أداء المنسقين المقيمين و فرق الأمم المتحدة القطرية على الصعيد القطري.

وبصفة خاصة، يتوقع من المكاتب الإقليمية لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية أن تدعم تعميم إجراءات التشغيل المعيارية، باتباع الأدوار المبينة في إطار الإدارة والمساءلة.

• تقديم الدعم التقني وضمان النوعية للمنسقين المقيمين و فرق الأمم المتحدة القطرية بشأن إجراءات التشغيل المعيارية

توفر مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية الإقليمية التوجيه وتسهل الدعم في كيفية العمل بإجراءات التشغيل المعيارية. وهذا ما قد يشمل تنظيم تداريب، ودعم المنسقين المقيمين وممثلي فرق الأمم المتحدة القطرية للاستجابة المشتركة لاحتياجات البلدان وأولوياتها وتحدياتها.

وينبغي أن تستخدم مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية الإقليمية آلية فريق دعم النظراء لما لها من دور رئيسي في ضمان النوعية في البرمجة القطرية المشتركة. وهذا ما يفترض حرص المديرين الإقليميين على أن تكون لأعضاء فريق دعم النظراء القدرة والوقت والموارد لأداء هذا الدور. وبالإضافة إلى ذلك، فإن دعم مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية الإقليمية لتعميم العمل بالبرمجة القطرية المشتركة، في شكل تدريبات إقليمية ودعم داخل البلد، يستوجب أن يدرج إدراجاً تاماً كل ركائز إجراءات التشغيل المعيارية.

وسيقدم الدعم/التوجيه التقني خارج إطار البرنامج الواحد على نطاق عالمي بالتعاون وثيق مع فرق الدعم التابعة لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية الإقليمية.

دعوة المنسقين المقيمين/و فرق الأمم المتحدة القطرية إلى اعتماد إجراءات التشغيل المعيارية ستعمل مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية الإقليمية على التشجيع الفعلي على اعتماد إجراءات التشغيل المعيارية ونهج "توحيد الأداء" في كل البلدان، تبعاً للسباق القطري، بما في ذلك قيادة التغيير الثقافي لدعم مثل نهج "توحيد الأداء" دعماً موحداً، وتوفير توجيه متسق في السياسة العامة، ودعم سياسي ودعم للبعثات حسب الاقتضاء. وينبغي تعميم أفضل الممارسات بشأن نهج "توحيد الأداء" لفرق الأمم المتحدة القطرية.

وبالإضافة إلى ذلك، سيقوم المديرون الإقليميون بالتوعية بشأن نهج "توحيد الأداء" والترويج له في منظماتهم. وهذا ما يشمل الترويج الفعلي لعقلية المساءلة المتبادلة وأهمية العمل المشترك من منظور منظومة الأمم المتحدة، وإسماع صوتها، وبرامجها وعملياتها وما تقوم به من إبلاغ. وينبغي أيضا أن يبلغوا الرسائل وأن يتحدثوا عن إجراءات التشغيل المعيارية لدى زيارتهم لفرق الأمم المتحدة القطرية.

وعلى مستوى فرادى الوكالات، ينبغي أن يشجع المديرون المقيمون ممثلهم/رؤساء وكالاتهم على الصعيد القطري على حمل موظفي الوكالة على المساهمة في جهود/أنشطة نهج "توحيد الأداء" على الصعيد القطري، بما في ذلك المشاركة في شتى هياكل التنسيق، والإشارة إلى مساهمات أولئك الموظفين في تقييمات أدائهم.

- **ضمان اعتبار إحراز تقدم في اتساق الأمم المتحدة عنصرا مهما في إدارة أداء المنسقين المقيمين و فرق الأمم المتحدة القطرية**

خلال اجتماعات تقييم أداء (المنسقين المقيمين)، سيستعرض المديرون الإقليميون ويناقشون التقدم الذي تحرزه البلدان في العمل بإجراءات التشغيل المعيارية (العناصر المختلفة هي: البرنامج الواحد، إطار الميزانية المشتركة، توحيد الاتصال، توحيد التشغيل، القيادة الواحدة والفريق الواحد) وتنسيق نتائج التنمية، وتحديد التحديات التي قد تواجهها فرق الأمم المتحدة القطرية، وتوصية هذه الفرق بأي استراتيجيات و/أو تقديم الدعم لها للتغلب على التحديات التي يتم تحديدها.

وينبغي أن تتولى مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية/الإقليمية المراقبة المستمرة لفرق الأمم المتحدة القطرية في اعتمادها/تنفيذها لإجراءات التشغيل المعيارية عن طريق إدارة الأداء المستمرة وعدم قصر الدعم على تقييم الأداء السنوي.

- **تذليل الصعوبات عند نشوء خلافات بشأن تنفيذ إجراءات العمل المعيارية داخل فريق الأمم المتحدة القطري**
يمكن لفريق مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية/الإقليمية أن يسدي المشورة الاستراتيجية، حالة بحالة، ويقوم بدور "تذليل الصعوبات" لمعالجة ما يتم التعرف عليه من تحديات تواجهها البلدان في تنفيذ إجراءات التشغيل المعيارية / نهج "توحيد الأداء" (مثلا، فيما يتعلق بالخلاف بين الوكالات، والتعاون مع الحكومات وما إلى ذلك). ويمكن أن يقدم حولا بناء لفرق الأمم المتحدة القطرية/المنسقين المقيمين، أو يسعى إلى إيجاد الحلول الممكنة أو يقوم بالتوعية بشأن هذه التحديات في مزارع الوكالات المعنية.

وتعد القيادة الاستباقية والدعم الاستراتيجي اللذان تقدمهما مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية الإقليمية عنصرا أساسيا في إحداث تحول في قدرة منظومة الأمم المتحدة الإنمائية على وضع خطة نتائج مشتركة، تنسم بقدر أكبر من الاتساق في السياسة العامة، وبفعالية تشغيلية وأثر عام على المستوى القطري.

الاقتراضات والمخاطر

التوقعات	الافتراضات والمخاطر
مقدمة فريق الأمم المتحدة القطرية في البلدان العاملة بنهج "توحيد الأداء" مساهمات متسقة وفعالة وكفؤة وذات صلة في تلبية الاحتياجات والأولويات الوطنية	الافتراضات • الالتزام على صعيد المنظومة بالإصلاح وإحداث تحول في السياسات • لجميع حكومات البلدان المستفيدة من البرامج فهم مشترك للعناصر الأساسية لنهج "توحيد الأداء" المنصوص عليها في إجراءات التشغيل المعيارية للأمم المتحدة والحكومات المستفيدة من البرامج فهم مشترك لنهج "توحيد الأداء" • أعضاء مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية ملتزمون بإضفاء الطابع المؤسسي على الترتيبات التيسيقية لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية على كل من الصعيد العالمي والإقليمي والقطري المخاطر • عدم الالتزام على صعيد المنظومة بالإصلاح وبإحداث تحولات في السياسة العامة ولاسيما في السياقات المحلية • انخفاض تكافؤات المعونة المفضي إلى التنافس على الأموال مما يشدب في احتمال التخرؤ • قلة التمويل و/أو عدم القدرة على دعم تنفيذ استراتيجيات التعهيم المؤسسي لإجراءات التشغيل المعيارية في الوقت المناسب • عدم توافر خطة الوكالة وشرط الإبلاغ مع الالتزام بـ "توحيد الأداء"

خط الأساس	الوقيرة	المصدر	الفعالية التشغيلية ⁴¹	ركيزة "توحيد الأداء"
حمتاج في النصف الثاني من عام ٢٠١٤	تحدد فيما بعد	يحدد فيما بعد	١-١ النسبة المئوية لموظفي الفئة الفنية المحليين والموظفين المحليين من أستراليا على الأقل نتيجة رئيسية واحدة متعلقة بنهج "توحيد الأداء" في خطة إدارة أداؤهم الفردية السنوية	١. "توحيد الأداء" على صعيد المنظومة ⁴²
متاح في النصف الثاني من عام ٢٠١٤	تحدد فيما بعد	استقصاء إدارة الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية بالبلدان المستفيدة من البرامج	٢-١ النسبة المئوية لحكومات البلدان المستفيدة من البرامج والعملة بنهج "توحيد الأداء" التي تتفق تمامًا / تتفق مع القول بأن نهج "توحيد الأداء" قد أفضى إلى تحسين التركيز على النتائج الإنمائية الوطنية	
حمتاج في النصف الثاني من عام ٢٠١٤	كل سنتين	استقصاء إدارة الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية المتعلق بالبلدان المستفيدة من البرامج	٣-١ النسبة المئوية لحكومات البلدان المستفيدة من البرامج والعملة بنهج "توحيد الأداء" وأعضاء فريق الأمم المتحدة القطري الذين يتفقون تمامًا ويتفقون مع القول بأن نهج "توحيد الأداء" قد مكّهم من تقديم واضح للعمل وحد من الأولوية البرنامجية لدى وكالات الأمم المتحدة	
حمتاج في النصف الثاني من عام ٢٠١٤	تحدد فيما بعد	استقصاء الدعم التنسيقي لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية	٤-١ النسبة المئوية لحكومات البلدان المستفيدة من البرامج وأعضاء فريق الأمم المتحدة القطري الذين يتفقون تمامًا ويتفقون مع القول بأن نهج "توحيد الأداء" قد أفضى إلى تخفيض تكاليف المعاملات بالنسبة للحكومة ⁴³	
حكمات البلدان المستفيدة من البرامج: حمتاج في النصف الثاني من عام ٢٠١٤	كل سنتين	استقصاء إدارة الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية المتعلق بالبلدان المستفيدة من البرامج	٥-١ النسبة المئوية لحكومات البلدان المستفيدة من البرامج التي تتفق تمامًا/تتفق مع شمولية تقرير الأمم المتحدة للنتائج القطرية في توفير معلومات عن مساهمات الأمم المتحدة في الأولويات الوطنية	
فرق الأمم المتحدة القطرية	تحدد فيما بعد	استقصاء الدعم التنسيقي لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية	٦-١ النسبة المئوية لأعضاء فريق الأمم المتحدة القطري الراصين تمامًا/الراصين على الدعم الذي تقدمه مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية/الإقليمية في تنفيذ إجراءات التشغيل المعيارية للبلدان الراغبة في اعتماد نهج "توحيد الأداء"	
حمتاج في النصف الثاني من عام ٢٠١٤	كل سنتين	استقصاء إدارة الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية المتعلق بالبلدان المستفيدة من البرامج		
يحدد فيما بعد	تحدد فيما بعد	استقصاء الدعم التنسيقي لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية		

١٩. اندي على كل من السياق الإنشائي والسياق الإنشائي،
 ٢٠. نجف الموشرات المقررة لبيع "توحيد الأداء" إلى تقييم فعالية أفرقة الأمم المتحدة الطرية العاملة في السّاق وأهيتها وكفاءتها.
 ٢١. يستند رصد تكاليف المعاملات هنا إلى مصدرين من مصادر البيانات، ويتّجان مجموعتين من المظهرات.

44 يتناول هذا المؤشر شروط قرار الاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة من أجل التنمية، الفقرة ١٣ من المصنوق.

خط الأساس	الوثيرة	المصدر	الفعالية التشغيلية ⁴¹	ركيزة "توحيد الأداء"		
يحدد فيما بعد	تحدد فيما بعد	استقصاء الدعم التنسيقي لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية	١-٤ النسبة المئوية للمنشقين المقيمين الذين يتفقون تماماً/يتفقون مع القول بأنهم مفوضون لقيادة فريق الأمم المتحدة القطري استراتيجياً في البلد.	٥. توحيد الاتصال		
يحدد فيما بعد	تحدد فيما بعد	استقصاء الدعم التنسيقي لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية	٢-٤ النسبة المئوية لأعضاء فريق الأمم المتحدة القطري الذين يتفقون تماماً/يتفقون مع القول بأنهم مفوضون لاتخاذ قرارات مشتركة تتعلق بمسائل السياسة العامة والبرمجة والمسائل المالية للأمم المتحدة لتوجيه النتائج المشتركة للأمم المتحدة		٤. القيادة الواحدة	
يحدد فيما بعد	تحدد فيما بعد	استقصاء الدعم التنسيقي لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية	٣-٤ النسبة المئوية لأعضاء فريق الأمم المتحدة القطري الذين يتفقون تماماً/يتفقون مع القول بأن الأمم المتحدة قد تصرفت بناء على معلومات بشأن شواغل حقوق الإنسان في البلد			
حمتاح في النصف الثاني من عام ٢٠١٤ <	كل سنتين	استقصاء إدارة الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية المتعلقة بالبلدان المستفيدة من البرامج استقصاء الدعم التنسيقي لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية	١-٥ النسبة المئوية لحكومات البلدان المستفيدة من البرامج وأعضاء فريق الأمم المتحدة القطري الذين يتفقون تماماً/يتفقون مع القول بأن الأمم المتحدة تتواصل بوضوح واتساق بشأن المسائل التنظيمية والمسائل الشاملة لعدة قطاعات			
حكومات البلدان المستفيدة من البرنامج: حمتاح في النصف الثاني من عام ٢٠١٤ <	كل سنتين	استقصاء إدارة الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية المتعلقة بالبلدان المستفيدة من البرامج استقصاء الدعم التنسيقي لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية	٢-٥ النسبة المئوية لحكومات البلدان المستفيدة من البرامج وأعضاء فريق الأمم المتحدة القطري الذين يتفقون تماماً/يتفقون مع القول بأن فريق الأمم المتحدة القطري يتواصل بوضوح وشفافية بشأن عمله			
يحدد فيما بعد	تحدد فيما بعد	استقصاء الدعم التنسيقي لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية	١-٦ الوفورات لإدراكات الولايات المتحدة المحققة عن طريق مراعاة عمليات الشراء، من قبيل الشراء المشترك أو استخدامات اتفاقات مشتركة طويلة الأمد أو عقود مشتركة			
يحدد فيما بعد	سنوياً	تقرير فريق إدارة العمليات	٢-٦ نسبة الإنفاق على الشراء المنسق من مجموع الإنفاق على شراء فئات متفق عليها من السلع والخدمات في إطار الشراء المنسق ⁴⁶	٦. توحيد التمويل ⁴⁵		
يحدد فيما بعد	سنوياً	تقرير فريق إدارة العمليات	٣-٦ النسبة المئوية للخدمات المشتركة التي تعتبر خدمات تستوفي معايير خدمات الحد الأدنى المتفق عليها في مذكرة التفاهم/اتفاق مستوى الخدمات أو عقد التمويل ⁴⁷			
يحدد فيما بعد	سنوياً	تقرير فريق إدارة العمليات	٤-٦ انخفاض التكاليف المحقق سنوياً بفضل العمل بنهج العمليات/الخدمات المشتركة ⁴⁸			
يحدد فيما بعد	سنوياً	تقرير فريق إدارة العمليات				

مؤشرات الممرات المعترقة النجح "لأداء" متوائمة مع مشروع إطار الرصد لأمم المتحدة. وإقليم الخدمات المشتركة التابع لفرق الأمم المتحدة الطوري والشبكات المختصة للجنة الإدارية الرفيعة المستوى، وستتم تحليلها بمجرد وضع الصيغة النهائية للإطار.

[illegible]

الوحدات = (تختلف الوحدة ألف - إنسنة خضرة - الأمس) - تكلفة الوحدة ألف + ١ (إنسنة التالية في إطار الاتفاق الطويل الأجل) × م المتغيرات ألف + ١
٢٤ بركن حساب المتغيرات على فترات متتالية من السلع والخصم في إطار الشراء المنسق وينتج الفراء الذي يتجى الذي تقوم به الوكالات، والفراء الذي يجري في المعامل باسم المكتب القفري.

«هنا ما يستتبع كلفة اليد العاملة الناجمة، مثلاً، عن وضع اتفاقات طويلة الأجل مشتركة. وقد ينطوي أيضاً على تكاليف نقدية، من قبل خصم بنسبة مئوية من قيمة المستودعات، أو تخفيض في الكلفة بسبب إلغاء الإجراءات المزدوجة. وللمزيد من التفاصيل، يرجى الرجوع إلى استراتيجيات عيليت إدارة الأعمال».

باء - قياس التقدم المحرز في التنفيذ

التوقعات		الافتراضات والمخاطر	
نفنت فرق الأمم المتحدة القطرية إجراءات التشغيل المعيارية لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية في البلدان الراحبة في أعصاء نهج "توحيد الأداء" والوثائق التوجيهية ذات الصلة لتلبية الاحتياجات والأولويات الوطنية بطريقة مسهقة وكفاءة وفعالية وذات صلة بالوضع.		الافتراضات • أن تظل الوكالات والصاديق والبرامج ملزمة بتنفيذ إجراءات التشغيل المعيارية • أن تظل إجراءات التشغيل المعيارية أداة كافية لتمكين فرق الأمم المتحدة القطرية من الاصطلاح بنهج "توحيد الأداء" • انعدام تقاهم مشترك بين الوكالات والحكومة بشأن نهج "توحيد الأداء" على الصعيد التشغيلية • التغيرات في التمويل و/أو في القرارات المشيئة في تأخيرات في تنفيذ إجراءات التشغيل المعيارية ت • عدم كفاية القدرة المحلية لتنفيذ إجراءات التشغيل المعيارية ت المخاطر • عدم تقاهم مشترك بين الوكالات والحكومة بشأن نهج "توحيد الأداء" على الصعيد التشغيلية • التغيرات في التمويل و/أو في القرارات المشيئة في تأخيرات في تنفيذ إجراءات التشغيل المعيارية ت • عدم كفاية القدرة المحلية لتنفيذ إجراءات التشغيل المعيارية ت	

مؤشر	خط الأساس	المصدر	التقدم المحرز في التنفيذ ⁴⁹	مؤشر "توحيد الأداء"
يحدد فيما بعد	سنويا	التقرير السنوي للمنسق المقيم	النسبة المئوية للبلدان التي لها لجنة توجيهية وطنية مشتركة للأمم المتحدة	١-١-١-١ النسبة المئوية للمجموعة لمجموعات النتائج التي يشارك في رئاستها شركاء وطنيون
يحدد فيما بعد	سنويا	التقرير السنوي للمنسق المقيم	النسبة المئوية للبلدان التي أشرت فيها لجنة توجيهية وطنية مشتركة للأمم المتحدة (أو فريق مشابه) استعراضا سنويا للبرنامج الواحد (أو ما يعادله) في الأشهر الاثني عشر الماضية	
يحدد فيما بعد	سنويا:	التقرير السنوي للمنسق المقيم	النسبة المئوية للبلدان التي أنشئت فيها مجموعات النتائج في إطار آليات تنسيق وطنية	
يحدد فيما بعد	سنويا:	التقرير السنوي للمنسق المقيم	النسبة المئوية لمجموعات النتائج التي برأسها/يشترك في رئاستها أعضاء من فريق الأمم المتحدة القطري	
يحدد فيما بعد	سنويا:	التقرير السنوي للمنسق المقيم	النسبة المئوية لمجموعات النتائج التي تضم في عضويتها شركاء غير حكوميين	
يحدد فيما بعد	سنويا	التقرير السنوي للمنسق المقيم	النسبة المئوية لمجموعات النتائج التي لها خطط عمل مشتركة	
يحدد فيما بعد	سنويا	التقرير السنوي للمنسق المقيم	النسبة المئوية لفرق الأمم المتحدة القطرية التي تعد تقرير نتائج سنويا واحدا للأمم المتحدة	
يحدد فيما بعد	سنويا	التقرير السنوي للمنسق المقيم	النسبة المئوية لفرق العمل القطرية التي تجري تقييما رسميا لإطار الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية (أو وسيلة مماثلة) في السنوات الخمس الأخيرة	
يحدد فيما بعد	مرة في كل دورة لإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية	التقرير السنوي للمنسق المقيم	عدد فرق الأمم المتحدة القطرية التي استجابت إداريا في غضون شهرين من إنجاز إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية/التقييم للبرنامج الواحد	
يحدد فيما بعد	مرة في كل دورة لإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية	التقرير السنوي للمنسق المقيم	عدد فرق الأمم المتحدة القطرية التي تعمل بأساليب صريحة ⁵⁰ في تعميم مراعاة حقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين في البرمجة	
يحدد فيما بعد	سنويا	التقرير السنوي للمنسق المقيم	عدد فرق الأمم المتحدة القطرية التي تعمل بأساليب صريحة ⁵⁰ في تعميم مراعاة حقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين في البرمجة	

١-١-١-١ البرنامج الواحد

⁴⁹ يتناول هذا المؤشر شروط الامتراض الشامل التي يجري كل أربع سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية التي تخطط بها منظومة الأمم المتحدة من أجل التنمية، الفترة ١٣ من المنطوق.

⁵⁰ مثلا، استخدام أفرقة الأمم المتحدة القطرية لسجل الأداء في مجال المساواة بين الجنسين

خط الأساس	الوتيرة	المصدر	التقدم المحرز في التنفيذ ⁴⁹	ركيزة "توحيد الأداء"
يحدد فيما بعد	سنويا	التقرير السنوي للمنسق المقيم	النسبة المئوية لفرق الأمم المتحدة القطرية التي تتخذ إطار مزاينة مشترك على الصعيد القطري	١-٢ إطار الميزانية المشتركة / الصندوق الواحد
يحدد فيما بعد	سنويا	لتقرير السنوي للمنسق المقيم	النسبة المئوية لفرق الأمم المتحدة القطرية التي لها استراتيجيات للتعبئة المشتركة للموارد تستند إلى إطار الميزانية المشتركة	
يحدد فيما بعد	سنويا	لتقرير السنوي للمنسق المقيم	النسبة المئوية للبلدان العاملة بنهج "توحيد الأداء" والتي لها صندوق واحد	
يحدد فيما بعد	سنويا	لتقرير السنوي للمنسق المقيم	النسبة المئوية للبلدان العاملة بنهج "توحيد الأداء" والتي وضعت فيها اللجنة التوجيهية الوطنية للأمم المتحدة معايير توزيع للصندوق الواحد	
يحدد فيما بعد	سنويا	التقرير السنوي للمنسق المقيم	النسبة المئوية لفرق الأمم المتحدة القطرية التي تتخذ بتنفيذ المتكدة التوجيهية لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية المتعلقة بقواعد سلوك فرق الأمم المتحدة القطرية وترتيبات عملها	
يحدد فيما بعد	سنويا	يحدد فيما بعد	النسبة المئوية لكيانات الأمم المتحدة التي تعترف بالترامات إبلاغ المنسق المقيم بشأن الأمم المتحدة القطري لإقرار دور المنسق المقيم وفقا لإطار المساهمة الإدارية	
يحدد فيما بعد	سنويا	استقصاء الدعم التنسيقي لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية	النسبة المئوية لكيانات الأمم المتحدة التي أدرجت إسهامات المنسق المقيم في نظم تقييم أداء أعضاء فريق الأمم المتحدة القطري وفقا لإطار المساهمة الإدارية	
يحدد فيما بعد	سنويا	يحدد فيما بعد	النسبة المئوية لكيانات الأمم المتحدة التي أدرجت إسهامات المنسق المقيم في نظم تقييم أداء أعضاء فريق الأمم المتحدة القطري وفقا لإطار المساهمة الإدارية	
يحدد فيما بعد	سنويا	استقصاء الدعم التنسيقي لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية	النسبة المئوية للمديرين القطريين لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي الذين وقروا وثائق توضح السطحة، تشمل تعبئة الموارد، مع المنسقين المقيمين/الممثلين المقيمين وفقا لإطار المساهمة الإدارية	
يحدد فيما بعد	سنويا	التقرير السنوي للمنسق المقيم	النسبة المئوية للبلدان التي لها فريق اتصالات للأمم المتحدة	
يحدد فيما بعد	سنويا	التقرير السنوي للمنسق المقيم	النسبة المئوية لفرق اتصالات الأمم المتحدة التي يديرها عضو في فريق الأمم المتحدة القطري	١-٣ القيادة الواحدة
يحدد فيما بعد	سنويا	التقرير السنوي للمنسق المقيم	النسبة المئوية لفرق الأمم المتحدة القطرية التي لها استراتيجية مشتركة للاتصالات	
يحدد فيما بعد	سنويا	التقرير السنوي للمنسق المقيم	النسبة المئوية لفرق الأمم المتحدة التي لها خطط عمل مميزة لتنفيذ استراتيجيات الاتصالات المشتركة	
يحدد فيما بعد	سنويا	التقرير السنوي للمنسق المقيم	النسبة المئوية لفرق الأمم المتحدة القطرية التي لها موقع شبكي مشترك للأمم المتحدة	
يحدد فيما بعد	سنويا	التقرير السنوي للمنسق المقيم	النسبة المئوية لفرق الأمم المتحدة القطرية التي لها مبادئ توجيهية متفق عليها للتواصل المشترك من الأمم المتحدة	
يحدد فيما بعد	سنويا	التقرير السنوي للمنسق المقيم	النسبة المئوية لفرق الأمم المتحدة القطرية التي لها مبادئ توجيهية متفق عليها للتواصل المشترك من الأمم المتحدة	
يحدد فيما بعد	سنويا	التقرير السنوي للمنسق المقيم	النسبة المئوية لفرق الأمم المتحدة القطرية التي لها مجالات متفق عليها للتواصل المشترك تعزز الترابطات بين الأنشطة التنظيمية والأنشطة التشغيلية للأمم المتحدة	
يحدد فيما بعد	سنويا	التقرير السنوي للمنسق المقيم	النسبة المئوية لفرق الأمم المتحدة القطرية التي لها مجالات متفق عليها للتواصل المشترك تعزز الترابطات بين الأنشطة التنظيمية والأنشطة التشغيلية للأمم المتحدة	

١-٤ توحيد الاتصال

ركنية "توحيد الأداء"	التقديم المحرز في التنفيذ ⁴⁹	المصدر	الوتيرة	خط الأساس
١-٥-٥ توحيد الاتصال ⁵¹	١-١-٥ متوسط عدد الممارسات الجيدة المعمول بها على الصعيد القطري بقيادة وتنظيم العمليات المنسقة لإدارة الأعمال [على سلم من ١٠ نقاط]	التقرير السنوي للمنتق المقيم	سنويا	يحدد فيما بعد
	٢-١-٥ عدد الممارسات المشتركة المعتمدة في مجال إدارة الموارد البشرية (من قبل التوظيف)	تقرير فريق إدارة العمليات	سنويا	يحدد فيما بعد
	٣-١-٥ متوسط عدد الممارسات الجيدة المعمول بها على الصعيد القطري لتعزيز عمليات التثراء المنسقة [على سلم من ١٠ نقاط] ⁵²	تقرير فريق إدارة العمليات	سنويا	يحدد فيما بعد
	٣-١-٥ متوسط عدد الممارسات الجيدة المعمول بها على الصعيد القطري لتعزيز عمليات التثراء المنسقة [على سلم من ١٠ نقاط]	تقرير فريق إدارة العمليات	سنويا	يحدد فيما بعد
	٤-١-٥ عدد فئات السلع والخدمات المنسق عليها للتثراء المنسق والتي توجد بشأنها اتفاقات طويلة الأجل.	تقرير فريق إدارة العمليات	سنويا	يحدد فيما بعد
١-٥-٥ توحيد الاتصال ⁵¹	٥-١-٥ عدد اتفاقات الصعيد القطري لإنشاء أماكن العمل المشتركة	تقرير فريق إدارة العمليات	سنويا	يحدد فيما بعد
	٦-١-٥ عدد اتفاقات الخدمة المشتركة ومذكرات التفاهم القائمة.	تقرير فريق إدارة العمليات	سنويا	يحدد فيما بعد

⁴⁹ مؤشرات النتائج المقترحة لتوحيد التشغيل "متوائمة مع مشروع إطار الرصد لمواصلة عمليات إدارة الأعمال. ويقوم بلمتصرا فيها الوقت الراهن فريق الخبراء بالخدمات المشتركة والتابع لفريق الأمم المتحدة القطري وشبكات الجئة الإدارية الرفيعة المستوى. وسيتم تعديلها بمجرد وضع الصيغة النهائية للإطار.

⁵⁰ تشمل الممارسات الجيدة:

- وجود وثيقة التزام بالشراء المشترك موقعة من فريق الأمم المتحدة القطري، بما في ذلك استخدام اتفاقات مشتركة طويلة الأجل كلما كمن من الأصوب استخدامها؛
- استخدام فريق إدارة العمليات المبادئ التوجيهية لعملية التثراء المشتركة في الأمم المتحدة على الصعيد القطري في أنشطة التثراء المنسقة؛
- إنشاء لجنة مشتركة لاستعراض المشتريات لأغراض أنشطة التثراء المشتركة؛
- إنشاء فريق مشتريات مشترك باختصاصات ومسؤولية عن تحقيق نتائج محددة في إطار خطة عمل فريق إدارة العمليات؛
- تعيين وكالة رائدة في كل فئة من الفئات الرئيسية للسلع والخدمات؛
- استخدام قاعدة بيانات للاتفاقات المشتركة طويلة الأجل لتسهيل كل الاتفاقات المحلية طويلة الأجل، بما فيها الاتفاقات المشتركة طويلة الأجل وأداء الموردين في إطار هذه الاتفاقات (ملحوظة: يوصى بقوة باستخدام السوق العالمية للأمم المتحدة)؛
- وجود قاعدة بيانات بيانات واستكمالها سنويا (ملحوظة: يوصى بقوة باستخدام بوابة خدمات التثراء التابعة للسوق العالمية للأمم المتحدة، في طلبات العروض، وإعلانات منح العقود، وتعميم المعارف، وما إلى ذلك)
- وجود موقع شبكي لخدمات التثراء تابع للأمم المتحدة (ملحوظة: يوصى بقوة باستخدام بوابة خدمات التثراء التابعة للسوق العالمية للأمم المتحدة، في طلبات العروض، وإعلانات منح العقود، وتعميم المعارف، وما إلى ذلك)
- قيام فريق إدارة العمليات بالترجمة والتدريب المنتظمين أثناء الخدمة لتعزيز مهارات وفترات التثراء على كافة الأصعدة.

المرفق الرابع: رسالة الإحالة المشتركة من مديري مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية بشأن "توحيد الأداء"

تنفيذ إجراءات التشغيل المعيارية للدفع قدما بمساهمتنا الإنمائية لما بعد عام ٢٠١٥

حضرات المنسقين المقيمين وأعضاء فرق الأمم المتحدة القطرية

بناء على ما دعا إليه الأمين العام في خطة عمله الخماسية السنوات، ومراعاة لتوجيهات الدول الأعضاء الواردة في قرار الاستعراض الشامل، فإن رؤساء وكالات الأمم المتحدة ملتزمون بمنظومة الأمم المتحدة الإنمائية حيث يعملون جميعاً من أجل إضفاء قدر أكبر من الأهمية والأثر على عملها. ويعمل الجيل الثاني من مبادرات "توحيد الأداء" في فترة ما بعد عام ٢٠١٥ بشعار "بحشد جهودنا، نتحسن".

ومن خلال الاستعراض الشامل وفي آخر قرار للمجلس الاقتصادي والاجتماعي، لم تترك لنا الدول الأعضاء أي مجال للشك في أنها ترغب في أن ترى منظومة الأمم المتحدة الإنمائية على قدر من القوة والأهمية والاستعداد بيوها لت تحقيق أهداف التنمية المستدامة لما بعد عام ٢٠١٥. وتوقعاتها الكبيرة. إذ أنها ترغب في أن ترى منظومة محكمة التنسيق ومتسقة ومجهزة للتعبئة من أجل الخطوة العالمية الجديدة بوسائل تنفيذ عملية ومتينة وتوجه نحو تحقيق النتائج.

وبإصدار "إجراءات التشغيل المعيارية للبلدان المعتمدة لنهج "توحيد الأداء" اعتمادا طوعيا استجابت مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية لهذا النداء. وقد وضعت وأقرت إجراءات التشغيل المعيارية ، المشفوعة بمجموعة دعم متكاملة، وهما معا مرفقان بهذه الرسالة. وستكون إجراءات التشغيل المعيارية وثيقة حية يتم تحديثها واستكمالها استنادا إلى تجارب التنفيذ. فإجراءات التشغيل المعيارية تتيح لنا التنسيق التشغيلي وتحقيق الفعالية في السياسات والبرامج، وبلوغ النتائج الاستراتيجية على الصعيد القطري. وهي متاحة لكي تعتمدها كل الفرق القطرية التي تسعى إلى إيجاد سبل متضافرة وأكثر فعالية للعمل المحقق للنتائج.

تفضلوا بقبول فائق الاحترام

Helen Clark

هيلين كلارك
مدير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ورئيس
مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية

D. F. Gungl,

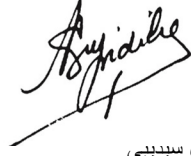
خوسيه غرازيانو دا سيلفا
المدير العام
منظمة الاغذية و الزراعة

Guy Ryder

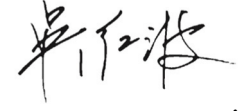
المدير العام
منظمة العمل الدولية

Henry

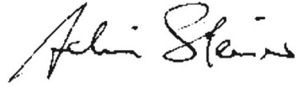
افانيثم بيلاي
المفوض السامي لحقوق الإنسان
مفوضية حقوق الإنسان



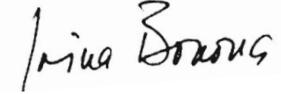
ميثال سيديبي
المدير التنفيذي
برنامج الأمم المتحدة للإيدز



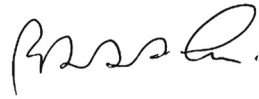
و. هونغبو
وكيل الأمين العام
مكتب الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية



أخيم شتاينر
المدير التنفيذي
برنامج الأمم المتحدة للبيئة



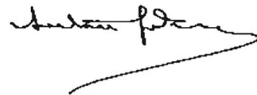
إيرينا بوكوفا
المدير العام
اليونسكو



أخيم سيبير
لدكتور بابتوند أوسوتيمهين
المدير التنفيذي
صندوق الأمم المتحدة للسكان



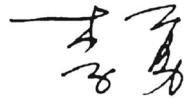
د. جوان كلوس
المدير التنفيذي
الأمم المتحدة للموئل



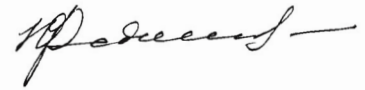
أنطونيو غوتيريش
المفوض السامي لشؤون اللاجئين
مفوضية شؤون اللاجئين



أنتوني ليك
المدير التنفيذي
اليونسيف



لي يونغ المدير العام
منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية



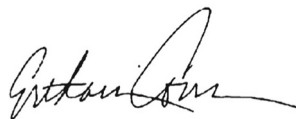
يوري فيدوتوف
المدير التنفيذي
مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة



غريتي فاريمو
المدير التنفيذي
مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع



فومزيل ملامبو - نغوكا
المدير التنفيذي
الأمم المتحدة للمرأة



إرتارين كوزين
المدير التنفيذي
برنامج الأغذية العالمي



لدكتورة مارغريت تشان
المدير العام
هيئة الصحة العالمية



**UNITED NATIONS
DEVELOPMENT GROUP**