

Distr.
LIMITED

E/ESCWA/23/5(Part III)/Add.1
7 March 2005
ARABIC
ORIGINAL: ENGLISH

المجلس
الاقتصادي والاجتماعي



اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا
الدورة الثالثة والعشرون
دمشق، ٩-١٢ أيار/مايو ٢٠٠٥

البند ٧ (ج-١) من جدول الأعمال المؤقت

تقرير الأمين التنفيذي عن أنشطة اللجنة

برنامج التعاون الفني والخدمات الاستشارية الإقليمية

استراتيجية التعاون الفني

موجز

أعدت وثيقة استراتيجية التعاون الفني استجابة لطلب من اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا) بتعزيز أنشطة الإسكوا في مجال التعاون الفني وجعلها تتماشى مع الجهود الجارية لإصلاح الأمم المتحدة. وتهدف الوثيقة إلى المساعدة في توضيح موقف اللجنة الاستراتيجية فيما يتعلق بتوفير التعاون الفني، وتحسين تقديم وفعالية وكفاءة التعاون الفني، وتضع الأسس لتطوير هذا التعاون. وتعطي الوثيقة صورة عامة عن التحديات التي تواجه توفير خدمات التعاون الفني من قبل الإسكوا والميزات المقارنة له، وتتناول الموضوع من منظور مزدوج بين فعل الشيء الصحيح وفعله بالطريقة الصحيحة. كما تعرض الوثيقة مجموعة من التوصيات والأعمال المستقبلية.

والبلدان الأعضاء مدعوة إلى استعراض ومناقشة الوثيقة بغرض الموافقة عليها. وقد ترغب البلدان الأعضاء في بحث عدد من أعمال المتابعة من قبل الأمانة التنفيذية، بما في ذلك إيجاد آلية تسمح بالمزيد من مشاركة الدول الأعضاء في تحديد أولويات التعاون الفني؛ وتحديد السبل والوسائل الممكنة لجذب الأموال الخارجة عن الميزانية من الجهات المانحة لأنشطة التعاون الفني؛ ووضع نظام فعال لرصد وتقييم التعاون الفني؛ وتحسين تبادل المعلومات.

١- يهدف التعاون الفني إلى تنمية القدرات. والغاية من استراتيجية التعاون الفني هي تحديد وضع التعاون الفني للإسكوا، وتحسين تقديمه، وعرض كيفية تحقيق الأهداف القصيرة الأجل والطويلة الأجل. وتبني استراتيجية الإسكوا على ما تراكم لديها من خبرة في مجال التعاون الفني وتستجيب لاحتياجات البلدان الأعضاء (الجهات المستفيدة من الخدمات) من التعاون الفني المتميز بالفعالية والكفاءة.

٢- وتواجه الإسكوا نفسها، بالإضافة إلى التحديات الاجتماعية الاقتصادية التي تواجه المنطقة، اختبارات تتطلب استراتيجية لبرنامجها في مجال التعاون الفني تقوم على التفاعل والقدرة على الاستجابة. وتشمل تلك الاختبارات تزايد تحديات التنمية والقضايا الناشئة في المنطقة؛ وزيادة الطلب على خدمات التعاون الفني؛ وتزايد المنافسة على التمويل الذي توفره الجهات المانحة؛ وانخفاض التمويل من خارج الميزانية؛ واتباع مزيد من الأساليب الظرفية والمستجدة وزيادتها عند الاقتضاء.

٣- وتستند الاستراتيجية إلى الميزة المقارنة للإسكوا كلجنة إقليمية للأمم المتحدة ذات وضع حكومي دولي، وموظفين متعددي التخصصات ولها دور الدعوة والترويج في منطقة الإسكوا من منظور عالمي.

٤- وبغية تحسين فعالية التعاون الفني، تقيم الاستراتيجية نوع التعاون الفني الذي تُعنى به الإسكوا، وكيفية تحديد احتياجات الجهات المستفيدة، ونوع القضايا التي يتناولها التعاون الفني، وكيف يساعد ذلك الجهات المستفيدة من الخدمات. وتشمل الاستراتيجية مختلف عناصر البرنامج ومصادر تمويل التعاون الفني، أي البرنامج العادي للتعاون الفني، وحساب التنمية والمشاريع الممولة من خارج الميزانية.

٥- والتعاون الفني في الإسكوا مبني على الطلب وهو موجه لتحقيق النتائج ويركز على البلدان الأكثر حاجة والمناطق التي يمكن للجنة أن تأتيها بقيمة حقيقية. ولذلك يجب أن يكون التعاون الفني مصمماً وفق الإطار الاستراتيجي للإسكوا، والذي يضع الأولويات الإقليمية الواجب معالجتها وهي إدارة العولمة والتكامل الإقليمي؛ والسياسات الاجتماعية؛ والمياه والطاقة؛ وتكنولوجيات المعلومات والاتصالات. كما يركز بشكل خاص على مجالات متداخلة مختارة، بما في ذلك تمكين المرأة ومراعاة مسألة المرأة والرجل في جميع المجالات وتطوير الإحصاءات.

٦- ويركز التعاون الفني للإسكوا على خمسة أبعاد هي: (أ) القضايا المشتركة على المستوى الإقليمي أو دون الإقليمي أو المتعدد الأقطار، حيث يمكن للبلدان الاستفادة من تجارب بعضهم البعض ومعالجة القضايا المتشابهة على نطاق أوسع؛ (ب) القضايا العابرة للحدود، حيث يمكن للبلدان المجاورة أن تستفيد من التعاون والتعاقد؛ (ج) القضايا الناشئة الحساسة التي يمكن أن تلعب الإسكوا فيها دور التأييد والتفاوض؛ (د) التعاون الأقاليمي بين اللجان الإقليمية الخمس والتعاون فيما بين بلدان الجنوب؛ (هـ) إستجابة الإسكوا، على الصعيد الوطني وبناء على طلب الحكومات، للقضايا التي تدخل في برامج الأمم المتحدة.

٧- وفي معالجة بعض القضايا الواردة أعلاه والتحديات المتوقعة للمنطقة والإسكوا، تتوخى الاستراتيجية خمس طرائق للتعاون الفني هي: (أ) التأييد والحوار في مجال السياسة العامة؛ (ب) المشورة في مجال السياسة العامة والدعم الفني؛ (ج) التدريب؛ (د) إقامة شبكات المعرفة وإيجادها على الصعيد الإقليمي؛ (هـ) المشاريع الميدانية. ومن الضروري إيجاد القدر الأمثل من التوازن بين هذه العمليات إذا أريد تقديم المساعدة الفعالة للزبائن وزيادة تأثيرها إلى أقصى حد.

٨- وبغية تحسين تقديم خدمات التعاون الفني، ينبغي أن تبدأ الإسكوا تحسين خمسة مجالات مختلفة هي: (أ) توضيح موقفها الاستراتيجي؛ (ب) وضع نهج للشراكة الاستراتيجية؛ (ج) إدارة الموارد بكفاءة؛ (د) تحسين الاتصالات؛ (هـ) تحسين طريقة العمل.

٩- وعلى الإسكوا اتخاذ موقف استراتيجي واضح بهدف تحسين تقديم خدمات التعاون الفني. ويحتاج برنامج التعاون الفني إلى وضع اتجاه محدد بشكل جيد يقوم على أساس الميزات المقارنة الموجودة والتركيز على الأولويات الأساسية. كما يحتاج البرنامج لأن يكون متمشياً مع الإطار الاستراتيجي الذي يبين الأولويات الإقليمية وأن يستخدم نقاط التنسيق والاجتماعات لإعادة تأكيد تلك الأولويات مع التركيز على أقل البلدان نمواً والبلدان الخارجة من نزاعات. وحسب الاقتضاء، على التدريب وبناء المؤسسات والمشاريع الميدانية المحددة بوضوح أن تكمل الخدمات الاستشارية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن التماسك والمواءمة الداخليين بين البرامج والشعب وتخصيص الموارد أمر ضروري لتقديم خدمات أفضل من حيث الأهداف والاستجابة والفعالية والكفاءة.

١٠- ويُعدّ إيجاد نهج للشراكة الاستراتيجية في المنطقة حاسماً لنجاح الإسكوا. ويعتبر التعاون الفني بالتالي وسيلة لتعزيز الشراكات القائمة وإقامة شراكات جديدة. ويجب السعي إلى إيجاد تعاون أوثق مع الشركاء على المستويات الإقليمية والعالمية والوطني، وإقامة تحالفات مع منظمات دولية أخرى. ويمكن للإسكوا أن تستفيد بشكل كبير من زيادة التعاون مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى في المنطقة، خصوصاً على مستوى البرمجة، بهدف تقادي ازدواجية وزيادة أثر التعاون الفني. ونظراً إلى أن المستفيدين من الخدمات هم الشركاء الأساسيون، فإن برنامج الإسكوا في مجال التعاون الفني يجب أن يكون متمشياً مع الاستراتيجية الإنمائية الوطنية للمستفيد من الخدمات ورؤيته وأهدافه، وينبغي وضعه بالتعاون الوثيق مع ذوي المصلحة المحليين.

١١- وتعتمد الإسكوا على تدفق موثوق للموارد المالية لتنفيذ أنشطتها في مجال التعاون الفني. ومن الضروري تحسين إدارة تلك الموارد بهدف خدمة احتياجات برنامج الإسكوا على أفضل وجه. ويجب أن تعتمد الإسكوا نهجاً متكاملًا لإدارة الموارد يتناول مختلف طرائق تقديم خدمات التعاون الفني، وفي الوقت نفسه أخذ القدرة الاستيعابية للموارد البشرية في الاعتبار. كما يجب أن تحسن الإسكوا نوعية النواتج وعرض نتائج التعاون الفني لاجتذاب المانحين وجمع الموارد.

١٢- ويُعدّ التواصل مع الشركاء ومصادر التمويل المحتملة والجمهور جانباً مهماً من جوانب العلاقات العامة وتكوين الصورة. ويساهم وضع خطة اتصال محددة بشكل جيد مساهمة كبيرة في تحسين تدفق المعلومات وتقديم خدمات التعاون الفني. ويمكن لترويج أفكار ونتائج الإسكوا أن يزيد من فهم المانحين والجهات المستفيدة والجمهور لما تستطيع الإسكوا تقديمه. ويزيد من فهم الشركاء الذين سيكونون مجهزين بشكل أفضل للتعاون مع اللجنة. وعلاوة على ذلك فإن تبادل المعلومات حول البرنامج سيحسن الشفافية والمساءلة لذوي المصلحة.

١٣- ولكي يكون تقديم خدمات التعاون الفني على قدر أكبر من الفعالية والكفاءة، تحتاج الإسكوا إلى معالجة بعض الجوانب العملية. فعملية التخطيط هي نقطة البداية لجميع الأنشطة البرنامجية للإسكوا وينبغي التركيز على ضمان أن تكون قادرة على دعم إنجازات البرنامج. ولذا ينبغي أن تكون عملية التخطيط ذات صلة وثيقة بأهداف الإسكوا، وأن تكون متماسكة داخلياً وخارجياً، وأن تتبّع التوجيهات

-٤-

الصحيحة للتخطيط. ويعتبر الرصد والتقييم جزء لا يتجزأ من تحسين العمليات، وهما عنصران حاسمان، نظرا إلى الطبيعة المتعددة التخصصات لأنشطة الإسكوا. وهناك حاجة إلى زيادة تطوير قدرات الإسكوا بهدف الاستجابة إلى ضرورة تحسين برنامج التعاون الفني. وكون الإسكوا منظمة أئمن ما لديها هو موظفوها ومعرفتهم، فهي تحتاج للاستثمار بشكل كبير في تبادل المعرفة، وإيجادها، وتحديثها، ومأسستها. ووجود مسؤوليات محددة بوضوح، والأهم من ذلك الالتزام بها، أمر ضروري للتعامل بنجاح مع الطبيعة المتعددة التخصصات للتعاون الفني في الإسكوا.

١٤- ويجري حاليا وضع خطة عمل لتطبيق الاستراتيجية والنتائج المتوقعة في الأجلين القصير والطويل. وستحدد تلك الخطة الأدوار والمسؤوليات، والجدول الزمني والموارد اللازمة.

أف- مقدمة

١٥- تجري صياغة استراتيجية التعاون الفني استجابة لطلب اللجنة تطوير خدمات التعاون الفني (القرار ٢٤٩ (د-٢٢)). كما أنها استجابة لجهود إصلاح الأمم المتحدة الهادفة إلى زيادة التماسك والمواءمة في جهود التنمية ليكون لها أكبر الأثر.

١٦- وفي محاولة لتحسين تقديم خدمات التعاون الفني وفعاليتها وكفاءتها، ووفقا لجهود منسقة بين وكالات الأمم المتحدة، تهدف الإسكوا إلى إيجاد موقع استراتيجي لتعاونها الفني. وكجزء من تلك الجهود، تحدد الاستراتيجية المجالات التي يمكن أن يمتاز فيها التعاون الفني للإسكوا والمجالات التي يمكن تحسينه فيها. وتتناول الاستراتيجية جانبين من جوانب التعاون الفني هما القيام بالعمل الصحيح والقيام به بالطريقة الصحيحة.

١٧- وعند إعداد هذه الاستراتيجية تم اعتماد نهج تشاوري تشاوري لتوفير المعلومات حول هذه الاستراتيجية وللحصول على استجابات وردود فعل ثمينة. وخلال إعداد الاستراتيجية، نُظمت اجتماعات مع الإدارة، ورؤساء الشعب ورؤساء فرق العمل والمستشارين الإقليميين والموظفين الصغار من الفئة الفنية.

١٨- وتبدأ هذه الوثيقة بتعريف التعاون الفني حسب تطوره عبر الزمن وتوضيح شروط نجاح استراتيجية التعاون الفني. وتعرض التحديات التي تواجه الإسكوا وميزاتها المقارنة بغرض تمهيد الطريق للإجابة على مسألة ما الذي ينبغي أن نقوم بعمله. ثم تبين الكيفية الأفضل لعمل الإسكوا، وتقديم عددا من التوصيات والخطوات المنوي القيام بها مستقبلاً.

١٩- وكمتابعة للاستراتيجية، ستوضع خطة عمل تشمل مرحلة قصيرة الأجل ومرحلة متوسطة الأجل بهدف تحديد الأولويات وتطبيق توصيات الاستراتيجية.

باء- ما هو التعاون الفني؟

٢٠- كان التعاون الفني يركز في الماضي على نقل المهارات والمعرفة إلى البلدان الأعضاء. ومع تطور احتياجات الجهات المستفيدة من الخدمات، أصبح من الواضح أن التعاون الفني، مقترنا بمؤسسات أقوى،

ينبغي أن يتعدى تنمية الموارد البشرية ليشمل مجموعة من الخدمات التفاعلية والمركزة التي تؤكد على الملكية الوطنية للنتائج واستدامتها.

٢١- وأدى ذلك التطور إلى تعريف أوسع نطاقاً للتعاون الفني يشمل ثلاثة مستويات مترابطة للقدرات: الفردية والمؤسسية والمجتمعية، ونطاقاً أوسع للخدمات، أي (أ) بناء القدرات؛ (ب) إقامة الشبكات المعرفية التي تركز على تبادل المعلومات وإقامة شراكات معرفية؛ (ج) المشورة في مجال السياسة العامة؛ (د) الترويج للقضايا الناشئة والحساسة؛ (هـ) الترويج للأفكار والمفاهيم الضرورية للتنمية الوطنية والإقليمية. وتحت مظلة بناء القدرات، وبما يتجاوز طرق تقديم خدمات التعاون الفني، أعيد تحديد الجهات المستفيدة المستهدفة، في القطاع العام وكذلك في المجتمع المدني، لتشمل الأفراد والمؤسسات والمجتمع بشكل عام.

جيم- التحديات التي تواجه التعاون الفني للإسكوا

٢٢- أمام تحديات التنمية الكثيرة في المنطقة، ستركز الإسكوا على تلك التي يمكنها فيها أن تفيد زبائنها على النحو الأفضل، محددة التحديات الحالية والمحتملة التالية:

(أ) يستوجب العدد المتزايد من تحديات التنمية والقضايا الناشئة في المنطقة من الإسكوا أن تظهر قدراً من المرونة وأن تكون سريعة الاستجابة وبإمكانها الحصول على الموارد اللازمة لتلبية الطلبات على التعاون الفني؛

(ب) يستوجب الطلب المتزايد على التعاون الفني في المنطقة من الإسكوا تحديد الاختيارات، نظراً إلى مواردها المحدودة، وأن تكون سريعة الاستجابة لاحتياجات المستفيد من الخدمات؛

(ج) إن تزايد المنافسة بين المنظمات الدولية على التمويل من الجهات المانحة سيؤثر على حصول الإسكوا على الموارد اللازمة. ولذا يجب عليها أن تروج لنفسها بشكل أفضل وأن تعتمد اتجاهاً أكثر ارتكازاً على النوعية والنتائج؛

(د) أصبح من الأصعب الحصول على موارد من خارج الميزانية ولذا فإن الإسكوا بحاجة إلى تخطيط أفضل لبرنامجها للتعاون الفني وضمان أن يكون ذلك ضمن إطار يسهل حشد الأموال اللازمة؛

(هـ) تستوجب النهج الظرفية والإضافية السائدة من الإسكوا أن تنتقل إلى نهج برنامجي بهدف الحصول على الموارد اللازمة والاستجابة لاحتياجات المتوقعة في الوقت المناسب.

دال- الميزة المقارنة للإسكوا

٢٣- تشجع الإسكوا التنمية الاقتصادية والاجتماعية بهدف تحقيق المزيد من التعاون والتكامل على الصعيدين الإقليمي ودون الإقليمي. وتسعى، من خلال التعاون الفني، إلى جمع عملها التحليلي مع الأنشطة التنفيذية. وتقوم بوضع ودعم مشاريع وأنشطة التعاون في مجال التنمية بما يتناسب مع احتياجات وأولويات المنطقة وتعمل بوصفها الوكالة المنفذة للمشاريع المتصلة بهذا المجال.

٢٤- وترد فيما يلي الميزات المقارنة الأساسية للإسكوا على المنظمات الإقليمية والدولية الأخرى:

-٦-

(أ) منظور إقليمي للتطورات وتحليلها، مع إشارة خاصة للقضايا الناشئة التي تخص البلدان الأعضاء. ووجود نهج برنامجي طويل الأجل وبرنامج للتعاون الفني سريع الاستجابة جعلاً الإسكوا متمكنة جيداً من قضايا التنمية ذات الأولوية العليا في المنطقة؛

(ب) الوضع الحكومي الدولي للإسكوا يسهل معالجة القضايا الإقليمية والمتعددة الأقطار والعبارة للحدود. وعلاقة الإسكوا مع زبائنها حاسمة بالنسبة إلى قدرتها على معالجة القضايا الإقليمية؛

(ج) بوجود موظفين ذوي تخصصات متنوعة قادرين على إدراج قضايا التنمية المتعددة التخصصات في جميع البرامج والأنشطة، تملك الإسكوا المرونة والمهارات اللازمة لتناول قضايا معقدة؛

(د) دعم القضايا العالمية الملحة المستجدة على الصعيد الإقليمي. بينما تنشط منظمات إقليمية أخرى في بعض من مجالات التنمية التي تتناولها الإسكوا، فإن ميزة الإسكوا أنها جزء من منظمة عالمية تتناول القضايا المستجدة والحساسة التي تتجنبها المنظمات الإقليمية.

هـ- المبادئ والتوجيهات لتعاون فني ناجح

٢٥- لكي يكون التعاون الفني فعالاً، يجب تحديد نطاق الخدمات المقدمة للزبائن وضمان جودتها. ولكي يكون للتعاون الفني أقصى الأثر، يجب أن يكون قائماً على أساس الطلب؛ وأن يكون متجهاً نحو تحقيق النتائج؛ وأن يركز على البلدان التي هي في أشد الحاجة إليه؛ وأن يركز على مجالات العمل وأنواع الأنشطة التي يمكن للإسكوا أن تضيف فيها قيمة حقيقية، والتي تملك الإسكوا فيها خبرة معترفاً بها ولديها سجل تنفيذ جيد.

٢٦- ينبغي اتباع التوجيهات العامة التالية من أجل تعاون فني ناجح:

(أ) ينبغي أن ييسر التعاون الفني وفق الإطار الاستراتيجي للإسكوا (الذي يحدد أنشطة الإسكوا على أساس الأولويات الإقليمية والوطنية) وأن يبنى على إنجازات ذلك الإطار لضمان التماسك في برنامج العمل وبين برنامج العمل العادي والتعاون الفني؛

(ب) ينبغي النظر إلى التعاون الفني باعتباره ترجمة لاستنتاجات وتوصيات العمل التحليلي إلى أنشطة عملية. وهذا يتطلب أساليب متنوعة ومكاملة بعضها لبعض، وهي من نقاط القوة التي يمكن للإسكوا استغلالها؛

(ج) يجب على الإسكوا، خلال كامل عمليات التخطيط والتنفيذ، أن تطور نهجاً برنامجياً يوفر حلولاً متكاملة لمشاكل التنمية في المنطقة ويستفيد من الموظفين ذوي التخصصات المتعددة؛

(د) ينبغي اعتماد نهج طويل الأمد يتجاوز فترة السنتين ويسمح لبرامج التعاون الفني بأخذ الأهداف الطويلة الأجل للمستفيدين من الخدمات في الاعتبار؛

(هـ) ينبغي أن تتولى الإسكوا دور القيادة، بإدخال نهج وأنشطة ومعالجة القضايا المستجدة في مجال التعاون الفني، خصوصا في المجالات التي تمتلك فيها ميزة مقارنة أو التي لا تنشط فيها منظمات تمويلية أخرى. وينبغي أيضا أن يسهل برنامج التعاون الفني إدخال أفكار جديدة وعرض النتائج التي ستتم متابعتها من خلال أنشطة الإسكوا أو أنشطة جهات مانحة أخرى.

٢٧- وتشكل التوجيهات الواردة أعلاه قائمة من الأعمال المطلوبة يمكن بواسطتها للإسكوا أن تتحقق من أنها تفيدها الجهات المستفيدة على الوجه الأمثل.

واو- فعل الشيء الصحيح

٢٨- بغية تحسين فعالية التعاون الفني، يجب إيجاد الأجوبة لبعض الأسئلة، ومنها ما يلي:

- (أ) ما هي احتياجات وطلبات الجهات المستفيدة من خدمات التعاون الفني؟
(ب) ما هي أنواع القضايا التي يمكن معالجتها بفعالية من خلال التعاون الفني الإقليمي؟
(ج) ما هي مساهمة التعاون الفني لدى الجهات المستفيدة؟

٢٩- والإجابة على هذه الأسئلة ستوفر مجال التركيز اللازم لخدمة الجهات المستفيدة وتلبية طلباتها على أفضل وجه.

١- ما هي احتياجات وطلبات الجهات المستفيدة من خدمات التعاون الفني؟

٣٠- لكي تحدد الإسكوا أهداف خدماتها في مجال التعاون الفني بشكل أفضل وأن تلبية أكثر احتياجات الجهات المستفيدة إلحاحا، يجب عليها أن تشرك زبائنها وغيرهم من ذوي المصلحة بانتظام وذلك بهدف تحديد الاحتياجات وتلبية الطلبات في الوقت المطلوب. وسيشتمل هذا على ما يلي:

(أ) تقييم الاحتياجات بفعالية وإجراء مناقشات مع الجهات المستفيدة لتحديد الاحتياجات بوضوح في المنظورات والخطط الوطنية والإقليمية العامة؛

(ب) متابعة المعلومات التي تعود بها البعثات، مما يوفر للإسكوا صورة أكثر تفصيلا للأوضاع على الميدان؛

(ج) التعاون مع الشركاء والمعنيين الآخرين في المنطقة، بما في ذلك الجهات المانحة والمجتمع المدني والقطاع الخاص بهدف تحديد القائمين بالنشاط، والنظراء، والشركاء الاستراتيجيين المحتملين وبرامجهم وكيف يمكن استخدامهم لتلبية احتياجات الجهات المستفيدة؛

(د) التعرف على توجه وخطط البلدان والمنطقة في مجال التنمية لضمان أن تكون الخدمات المقدمة مطابقة لإطار التعاون الإنمائي لمنظومة الأمم المتحدة على الصعيد القطري وللتعاون الإنمائي الإقليمي الذي تقدمه الإسكوا؛

(هـ) تقييم الميزة المقارنة للإسكوا بهدف ضمان أن تكون هي الأفضل موضعاً لتوفير الخدمات المطلوبة.

٢- ما نوع القضايا التي يمكن معالجتها بشكل فعال من خلال التعاون الفني الإقليمي؟

٣١- يتمثل هدف الإسكوا في مساعدة البلدان في المنطقة على تحقيق الأهداف المحددة في المؤتمرات الإقليمية والدولية، بما في ذلك إعلان الألفية والأهداف الإنمائية للألفية. ويحدد الإطار الاستراتيجي للإسكوا للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧ أربع أولويات إقليمية هي التكامل الإقليمي والاستجابة للعولمة؛ والسياسات الاجتماعية المتكاملة؛ وإدارة الموارد الإقليمية؛ وتكنولوجيات المعلومات والاتصالات.

٣٢- وسيتم التركيز أيضا على ما يلي: البلدان الخارجة من نزاعات؛ والنهوض بالمرأة وتمكينها؛ والإحصاءات؛ وأقل البلدان نمواً، وبالتحديد اليمن.

٣٣- ويقع تركيز التعاون الفني الذي توفره الإسكوا على المجالات التالية ذات الاهتمام المشترك لدى البلدان المستفيدة:

(أ) القضايا المشتركة على المستويات الإقليمية ودون الإقليمية والمتعدد الأقطار، حيث يمكن للبلدان أن تستفيد من تجارب بعضها البعض وأن تعالج القضايا المتشابهة على نطاق أوسع؛

(ب) القضايا العابرة للحدود، حيث يمكن للبلدان المتجاورة أن تستفيد من التعاون والتعاقد؛

(ج) القضايا المستجدة ذات الطبيعة الحساسة، حيث يمكن للإسكوا أن تساعد في رفع درجة الوعي بها ومناصرتها والتفاوض بشأنها؛

(د) التعاون الأقليمي بين اللجان الإقليمية والتعاون فيما بين بلدان الجنوب.

٣٤- ويُعدّ البعد الإقليمي ميزة مقارنة هامة ينبغي أخذها دوماً في الحسبان وهي في غاية الأهمية بالنسبة إلى استدامة برنامج التعاون الفني للإسكوا.

٣٥- وستواصل الإسكوا الاستجابة إلى طلبات المساعدة من البلدان الأعضاء على الصعيد الوطني. وحيثما كان هناك تعاون فني، يجب أن يكون مرتبطاً ببرامج التعاون الفني لمنظومة الأمم المتحدة وأن يعززها. ومع أن التعاون على الصعيد القطري ليس مجال تركيز التعاون الفني للإسكوا، فإنه يوفر أساساً لتوسيع النطاق وإدخال المحاكاة ومضاعفة الأثر لبعض القضايا الوطنية على الصعيد الإقليمي.

٣- كيف ينفع التعاون الفني الجهات المستفيدة منه؟

٣٦- يتمثل التحدي بالنسبة إلى الإسكوا في ضمان أن ينتفع المستفيدون إلى أقصى حد من خدماتها في مجال التعاون الفني، التي تقدم في شكل مجموعات متنوعة ضمن قطاع أو تخصص واحد، أو قطاعات أو

تخصصات متعددة، وتشمل بلدا واحدا أو عدة بلدان، وتتناول قضايا مختلفة. ويمكن تحديد عدد من المجالات يمكن فيها للإسكوا أن تكون على أكبر قدر من الفعالية في مساعدة الجهات المستفيدة من خلال التعاون الفني، ومن بينها ما يلي:

- (أ) تنفيذ التزامات البلدان المستفيدة من الخدمات في المؤتمرات الإقليمية والعالمية؛
- (ب) صياغة وتنفيذ ورصد السياسات والاستراتيجيات والبرامج والأطر القانونية والتنظيمية؛
- (ج) العمل على إحراز التقدم ورصده على الصعيد الإقليمي في تحقيق أهداف وغايات مؤتمرات الأمم المتحدة الإقليمية والعالمية، بما في ذلك إعلان الألفية والأهداف الإنمائية للألفية؛
- (د) بناء التوافق واتفاقات تفاوض في المحافل العالمية والإقليمية.

٣٧- وبالإضافة إلى الأساليب التقليدية، قد تستخدم الإسكوا بعض الطرق التالية:

- (أ) إقامة شراكات مع المجتمع المدني والقطاع الخاص؛
- (ب) تشجيع وتطوير علاقات بين أعضاء الإسكوا وبلدان نامية أخرى من بلدان الجنوب؛
- (ج) تبادل المعرفة والتشبيك من خلال إنشاء محافل رسمية وغير رسمية لتبادل المعلومات والخبرات وتقاسمها.

٣٨- ولا ينبغي أن يقتصر التعاون الفني على الأنشطة المذكورة أعلاه، بل إن تلك الأنشطة ينبغي أن تشكل الجزء الأكبر من المساعدة.

زاي- فعل الأشياء بالطريقة الصحيحة

٣٩- لقد بلغت الإسكوا مرحلة تحتاج فيها إلى زيادة التطوير والابتكار في تقديم خدمات التعاون الفني بهدف خدمة المستفيدين بفعالية أكبر. ويجب الإجابة في هذا الصدد على الأسئلة التالية:

- (أ) كيف يمكن تقديم التعاون الفني وتقويته؟
 - (ب) ما هو النهج الذي ينبغي اعتماده لإقامة شراكات استراتيجية؟
 - (ج) كيف يمكن إدارة الموارد المتاحة وحشد الموارد من خارج الميزانية؟
- ٤٠- وستوفر الإجابات على تلك الأسئلة إلى جانب الأسئلة الواردة أدناه الإطار لاستراتيجية التعاون الفني.

١- كيف يمكن تقديم التعاون الفني وتقويته؟

٤١- يمكن تقسيم أنشطة التعاون الفني إلى خمس فئات مختلفة، مع التركيز على المجالات التي ينبغي إجراء تحسينات فيها لتحقيق نتائج أفضل:

(أ) الترويج للسياسات وتدارسها كاستجابة للقضايا المستجدة والحساسية التي تتطلب اهتماماً فورياً، وللمساعدة في الوفاء بالالتزامات الإقليمية والعالمية للبلدان الأعضاء؛

(١) الترويج، لاسيما على مستوى اتخاذ القرارات والسياسة العامة، لتنفيذ الخطط والأدوات القانونية الدولية والإقليمية؛

(٢) الاستفادة من ميزة تعدد التخصصات من خلال الجمع بين كفاءات ومعرفة الإسكوا دعماً للحوار المتصل بالسياسة العامة بين مختلف ذوي المصلحة على الصعيدين الوطني والإقليمي. وسيتم دعم ذلك داخلياً بإدخال تحسينات كبيرة على العمل الجماعي المتعدد التخصصات وتبادل المعلومات؛

(٣) تناول القضايا المستجدة والحساسية بواسطة عدد من الطرق الضرورية لتسهيل الحوار وتلبية الاحتياجات.

(ب) تقديم المشورة والدعم الفني في مجال السياسة العامة لتعزيز صياغة السياسات والاستراتيجيات والبرامج الوطنية وتنفيذها بفعالية، ولتطوير وتقوية الأطر القانونية والمؤسسية؛

(١) إن هذه المشورة وهذا الدعم هما عنصران جوهريان من خدمات التعاون الفني المركزة على معالجة القضايا على مستوى اتخاذ القرارات؛ وإدارة أنشطة بناء القدرات؛ واعتماد وتنفيذ الأدوات القانونية والقواعد والمعايير والنظم الدولية؛ وتوفير الدعم في تخطيط المشاريع؛

(٢) إن وجود نهج متوازن مع خدمات أخرى في مجال التعاون الفني أساسي لفعالية برنامج التعاون الفني واستدامته؛

(٣) يجب أن تبني خدمات التعاون الفني على البرامج الوطنية للبلدان المستفيدة وبرامج الجهات المانحة لضمان أن يكون تقديم الخدمات متماشياً مع البرنامج الوطني العام.

(ج) بناء القدرات (قدرات الموارد البشرية والقدرات المؤسسية والمجتمعية) لتعزيز قدرة البلدان المستفيدة من تخطيط البرامج الوطنية وتنفيذها ورصدها وتقييمها؛

(١) أنشطة تدريب وتعلم ذاتي لإحداث أكبر الأثر، خصوصاً عندما تقترن بخدمات استشارية؛

(٢) إقامة شبكات لبناء القدرات، على الصعيدين الوطني والإقليمي، لمواصلة وتوسيع عملية التعلم؛

(٣) مضاعفة الأثر في التدريب لضمان استدامة التدريب نفسه ومحاكاته من خلال تدريب المدربين.

(د) إقامة شبكات إقليمية للمعرفة لتسهيل عملية تبادل المعلومات والتجارب بين البلدان الأعضاء وبما يتجاوزها بهدف ابتكار الجهود ومحاكاتها والجمع بينها؛

(١) إن إدارة المعرفة الداخلية في الإسكوا هي ثقافة يجب أن تعتمدها المنظمة بهدف الحفاظ على المعرفة المتوفرة وتطويرها وتبادلها. ويجب تشجيع التعاون مع مرافق الموارد الإقليمية ومنظمات الأمم المتحدة للاستفادة من برامج إدارة المعرفة التي بدأت بالفعل؛

(٢) تبادل المعرفة مع ذوي المصلحة والترويج لثقافة المعرفة من خلال إقامة الشبكات وتبادل التجارب وإدراج الدروس المكتسبة في البرامج من جديد. ولا ينبغي أن يقتصر تبادل المعرفة على الحكومات بل يجب أن يشمل منظمات أخرى على الصعيدين المحلي والإقليمي، لاسيما مراكز المعرفة الإقليمية التي لديها تجارب ومعلومات موثقة؛

(٣) إن تبادل المعرفة خارج الحدود الإقليمية ليشمل تجارب من لجان إقليمية أخرى سيعود بالفائدة على الإسكوا وعلى الجهات المستفيدة. ويُفترض أن تكون الشبكات والمجموعات الموضوعية العالمية والإقليمية القائمة الآن وسائل جيدة لذلك النوع من تبادل المعرفة؛

(٤) يمكن أن يساعد استحداث المعرفة، خصوصا في المجالات التي لا تنشط فيها جهات أخرى، في تحديد الدروس المكتسبة وتحسين العمل التنفيذي من خلال البحث والتوثيق وتبادل التجارب.

(هـ) مشاريع ميدانية ابتكارية وقابلة للمحاكاة؛

(١) مشاريع ميدانية بيانية تنقل جهود بناء القدرات إلى بيئة تعلم عملي، مما سيساعد على تحويل التعلم إلى ممارسة ميدانية واثمينة؛

(٢) مشاريع ميدانية لها روابط مع أنشطة تعاون فني تتصل بالتدريب والخدمات الاستشارية؛

(٣) مشاريع ميدانية صغيرة تمهد الظروف للمحاكاة وتوسيع النطاق عن طريق الإسكوا وغيرها من الموارد، مع وجود استراتيجية خروج واضحة للإسكوا ونشر أفضل الممارسات والدروس المكتسبة.

٤٢ - بينما كانت أنشطة التعاون الفني للإسكوا تركز في الماضي أساسا على الخدمات الاستشارية، فإن وجود مجموعة متنوعة من خدمات التعاون الفني، حسب الاحتياجات والطلبات، من شأنها أن توفر أفضل نهج شامل لتحقيق الفائدة القصوى.

٢ - ما هو النهج الذي ينبغي اعتماده لإقامة شراكات استراتيجية؟

٤٣ - إن الشراكة الاستراتيجية سعياً للامتياز هي جانب أساسي من جوانب تطوير التعاون الفني. فالإسكوا لا تملك الموارد الكافية لتلبية كل الطلبات وتغطية كل القضايا الموجودة والمستجدة في المنطقة. ولذلك فإن

إقامة شراكات تستجيب لرؤية ونهج أكثر استراتيجية، وتحدد القضايا ذات الأولوية الواجب تناولها، وتضع أهدافا واضحة، هي ضرورية لتقديم خدمات التعاون الفني بفعالية وبنائج ثابتة:

(أ) يجب أن يكون برنامج عمل الإسكوا متماشيا مع برامج الجهات المستفيدة لضمان أن تكون خدمات التعاون الفني المقدمة متناسقة مع الرؤية والخطط العامة للبلد والمنطقة؛

(ب) التعاون الوثيق مع المنظمات العالمية والإقليمية ودون الإقليمية. فالمجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع لجامعة الدول العربية يعمل في المجالات نفسها التي تعمل فيها الإسكوا، ولكنه يعمل في منطقة جغرافية أوسع. ويمكن للمنظمتين الاستفادة من تعاون أوثق وأكثر استراتيجية. من جهة أخرى، يمكن أن يكون من الأفضل تناول بعض القضايا التي تغطيها الإسكوا على مستوى دون إقليمي. وفي مثل هذه الحالات، يجب أن تعمل الإسكوا بتعاون وثيق مع منظمات دون إقليمية مثل مجلس التعاون الخليجي؛

(ج) إن المشاركة في تخطيط التعاون الفني وتنفيذه من قبل ذوي المصلحة مثل القطاع الخاص، ووسائل الإعلام، والسلطات المحلية، والمنظمات غير الحكومية وغيرها من المجموعات، ستشركهم في تحديد الاحتياجات وصياغة وتنفيذ السياسات والمشاريع والمبادرات؛

(د) من شأن الشراكات وتنسيق تخطيط وتنفيذ التعاون الفني مع الجهات المانحة أن تعود بفائدة كبيرة على الجهود التي تبذلها الإسكوا. فالجهات المانحة يمكن أن يكون لها تأثير هام على وضع السياسات على الصعيدين القطري والإقليمي ولذا سيكون من مصلحة الإسكوا إقامة هذه الشراكات، وفي بعض الحالات الشروع في برمجة ثنائية بهدف الجمع بين الموارد وتبادل التجارب وأفضل الممارسات؛

(هـ) إقامة شراكات فعالة مع وكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة لتخصيص الموارد بشكل واضح، وتفاذي الازدواجية، وتشجيع التعاون بشأن الاستراتيجيات والأنشطة الإنمائية الوطنية، وذلك بهدف أن يكون للتعاون الفني أكبر الأثر. ويجب تعزيز التنسيق الإقليمي بشأن القضايا ذات الاهتمام المشترك. ويجب أيضا تعزيز الشراكات الاستراتيجية مع منظمات دولية مثل منظمة التجارة العالمية ومركز التجارة العالمية، التي ليس لها وجود إقليمي أو وطني.

٤٤- إن الإسكوا لا تستطيع العمل بمفردها. فالجهد المنسق لإيجاد شراكات مع ذوي المصلحة الأساسيين في تخصصات محددة لا يمكن إلا أن ينعف الإسكوا والبلدان المستفيدة من خدماتها وأن يقوي أثر التعاون الفني الذي تقدمه الإسكوا.

٣- كيف يمكن إدارة الموارد المتاحة وحشد الموارد من خارج الميزانية؟

٤٥- لقد اعتمدت الإسكوا دائما على تدفق موثوق لموارد الميزانية العادية لتنفيذ أنشطة التعاون الفني. ومع أن تلك الموارد شهدت تقلبات في بعض الأحيان، فإنها بقيت مستقرة بما يكفي لتلبية متطلبات البرمجة. إلا أنه أصبح من الضروري تحسين إدارة تلك الموارد بهدف خدمة احتياجات البرنامج على النحو الأمثل. فتحسين فعالية وكفاءة تخطيط الموارد واستخدامها ستزيد من أثر التعاون الفني. علاوة على ذلك، فقد أصبح حشد الموارد من خارج الميزانية على قدر أكبر من الأهمية لتلبية احتياجات البلدان المستفيدة وتنفيذ الإطار الاستراتيجي بشكل كامل.

٤٦- وقد أصبحت المساعدة الإنمائية الرسمية أقل توفراً في العالم بأسره: فالمانحون يوجهون التمويل بحذر أكبر، وتحديد التمويل من المانحين أصبح ممارسة شائعة. وأصبح المانحون أكثر اهتماماً بما يمولونه، وفي أي بلدان، وكيف يتم استخدام الأموال ومن ينفذ البرامج المتصلة بتمويلهم. وبالتالي فقد تقلص عدد الجهات المانحة التي تستهدفها الإسكوا. كما أن اشتداد المنافسة على تمويل المانحين من جانب وكالات الأمم المتحدة العاملة في مجالات متشابهة للتنمية جعل الحصول على التمويل أكثر صعوبة. وفي حين أن حجم المساهمات الطوعية من البلدان الأعضاء انخفض، ازداد الدعم من القطاع الخاص والقطاعات غير الربحية والمانحين غير التقليديين.

٤٧- ومن الأساليب الممكنة لمعالجة الوضع المشروح أعلاه ما يلي:

(أ) الإدارة المتكاملة للموارد المتاحة، كجزء من نهج يجمع بين تخطيط وميزنة جميع الأنشطة، بما في ذلك الميزانية العادية، والبرنامج العادي للتعاون الفني، وحساب التنمية، والأنشطة الخارجة عن الميزانية. ومع أن ميزنة البرنامج اتجهت عادة نحو التركيز على بنود الميزانية، ينبغي إيلاء مزيد من الاهتمام لإدراج البرامج ضمن الإطار الاستراتيجي؛

(ب) ينبغي إحداث توازن بين الطلب على التعاون الفني وتوفر الموارد البشرية والمالية والتمويل من خارج الميزانية. ورغم أنه قد يكون من الصعب التخطيط للتمويل من خارج الميزانية، ينبغي بذل جهود مبكرة لمعرفة الاحتياجات المحددة ومصادر التمويل المحتملة؛

(ج) إن تحسين نوعية النشاط/المشروع سيجذب الجهات المانحة حيث سيبين الأثر الذي استطاعت الإسكوا والجهات المستفيدة أن تحدثه؛

(د) ينبغي جمع النتائج وعرضها بحيث تبين بوضوح عمل الإسكوا، وأثرها، وتناسقها مع برامج التنمية بشكل عام لدى الجهات المستفيدة والمنطقة؛

(هـ) من شأن تجميع الموارد عن طريق الشراكات أن يحقق الفائدة القصوى من النتائج وأن يحسن عملية التخطيط؛

(و) ينبغي إنشاء آلية لإيجاد المساهمات من البلدان الأعضاء في الصندوق الاستئماني للإسكوا؛

(ز) يمكن زيادة فرص الحصول على التمويل من المانحين في الوقت المناسب من خلال جمع المعلومات حول توجهاتهم واهتماماتهم والقضايا المستجدة ودورات التمويل لديهم.

حاء- شروط استراتيجية ناجحة للتعاون الفني

٤٨- إذا أريد للاستراتيجية وآليات وأدوات تنفيذها أن تكون ناجحة يجب أن تتوفر الشروط التالية:

(أ) ملكية البلدان الأعضاء؛

(ب) الالتزام باستراتيجية إدارة الإسكوا ومنحها كامل الدعم؛

- ١٤ -

- (ج) عملية اتخاذ قرارات متفتحة وسريعة الاستجابة على جميع المستويات؛
- (د) المشاركة النشطة لذوي المصلحة في وضع وتنفيذ استراتيجية التعاون الفني؛
- (هـ) الثبات في تطبيق توصيات استراتيجية التعاون الفني، وإضفاء الطابع المؤسسي على التوصيات.

٤٩- وسيكون من الضروري رصد ومراجعة نتائج وأثر الاستراتيجية بشكل منتظم، وذلك بهدف إبراز المسائل المتصلة بالتنفيذ، وتراكم الدروس المكتسبة، وإن اقتضى الأمر إجراء تغييرات على الاستراتيجية أو الأدوات المستخدمة لتنفيذها. ومن المعايير التي يمكن استخدامها لقياس مدى نجاح الاستراتيجية ما يلي:

- (أ) مدى ملكية الإسكوا، وفي نهاية المطاف البلد المستفيد، للاستراتيجية؛
- (ب) تحسين الرصد والإبلاغ عن أنشطة البرامج والمشاريع ونتائجها وأثرها؛
- (ج) مدى إمكانية إضفاء الطابع المؤسسي على الاستراتيجية؛
- (د) زيادة حالات الدروس المكتسبة وأفضل الممارسات؛
- (هـ) زيادة قدرة الجهات المستفيدة والإسكوا على اكتساب المعرفة وتطبيقها.

طاء- تنفيذ استراتيجية التعاون الفني

٥٠- على ضوء ما ذكر أعلاه حول ما ينبغي أن تقوم به الإسكوا وكيفية القيام بذلك من حيث التعاون الفني، يُفترح عدد من الخطوات التي ينبغي اتخاذها لجعل التعاون الفني أكثر كفاءة وفعالية. ومن تلك الخطوات ما يلي:

- (أ) توضيح الموقف الاستراتيجي للإسكوا؛
- (ب) زيادة التركيز على الاتصالات الخارجية؛
- (ج) وضع نهج يقوم على الشراكة الاستراتيجية؛
- (د) تحسين إدارة وحشد الموارد؛
- (هـ) إيجاد وسائل لتحسين كفاءة وفعالية الإسكوا، بما في ذلك تحسين التخطيط؛ والرصد والتقييم؛ وزيادة القدرات؛ وإدارة المعرفة؛ وتحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل جيد ومركز.
- ٥١- وفيما يلي تفاصيل الأهداف الفورية التي ينبغي تحقيقها بالنظر إلى كل من تلك التوصيات.

التوصية (أ): توضيح الموقف الاستراتيجي للإسكوا

٥٢- يجب أن يكون للإسكوا موقف استراتيجي واضح لتحسين تقديم خدمات التعاون الفني. ومن شأن الأهداف التالية أن تساعد على تركيز برنامج التعاون الفني على الأولويات ووضع اتجاه يمكن فيه الاستفادة من الميزات المقارنة الموجودة:

- (أ) ينبغي أن يعكس برنامج العمل الأولويات التي تحددها اللجنة. وينبغي توجيه المزيد من الاهتمام لأقل البلدان نمواً والبلدان الخارجة من حالات نزاع في المنطقة؛
- (ب) تُعد مراكز التنسيق ضرورية نظراً إلى أنها تمثل الرابط الأساسي بين البلدان الأعضاء والإسكوا. ويجب إذاً أن يكون التفاعل بين تلك المراكز والأمانة التنفيذية ديناميكياً على جميع المستويات، من عملية تقييم الاحتياجات إلى تقييم برنامج الإسكوا؛
- (ج) ينبغي تنويع أنشطة التعاون الفني لتشمل عدداً أكبر من أنشطة التدريب والمشاريع الميدانية دعماً للخدمات الاستشارية وبالتعاون معها؛
- (د) ينبغي أن يكون هناك المزيد من الأنشطة المتعددة التخصصات؛
- (هـ) لا ينبغي أن يعمل التعاون الفني بشكل منفصل. بل ينبغي أن يكون مرتبطاً بوضوح ببرنامج عمل الشعب الفنية، واستخدام الموارد من خارج الميزانية وموارد حساب التنمية لضمان الاتساق والمواءمة واستخدام أموال التعاون الفني بدرجة أكبر من الفعالية والكفاءة. ويجب أخذ القدرة الاستيعابية للشعب الفنية في الاعتبار عند اعتماد خطط العمل، وتحديد الأولويات وفقاً لذلك.

التوصية (ب): زيادة التركيز على الاتصالات الخارجية

٥٣- إن الاتصال مع الشركاء، وذوي المصلحة، ومصادر التمويل المحتملة والجمهور هو جانب هام من جوانب العلاقات العامة للإسكوا. ويمكن لخطة اتصال محددة بشكل جيد أن تحسن تدفق المعلومات وتقديم خدمات التعاون الفني.

- (أ) ينبغي تعزيز الإسكوا، والارتقاء بصورتها، مع التركيز على ما تضطلع به ونتائج أنشطتها، وبشكل خاص التعاون الفني؛
- (ب) ينبغي تحسين الاتصالات مع الشركاء الإقليميين والدوليين بهدف تسهيل تبادل تقاسم الموارد وتبادل التجارب، وتجميع الأموال، وحشد الموارد وتنسيق الأنشطة؛
- (ج) ينبغي أن يركز الإعلام على المجالات التي تتمتع فيها الإسكوا بميزة مقارنة، بهدف إبراز قدرات المنظمة؛
- (د) ينبغي جعل اللجان الحكومية الدولية وجهات التنسيق أكثر فعالية في نقل احتياجات البلدان، وذلك من خلال الحوار مع الجهات المستفيدة؛
- (هـ) ينبغي للإسكوا، في حملات اتصالاتها، أن تركز بشكل أقوى على أقل البلدان نمواً والبلدان التي تعيش حالة نزاع وحالات طارئة؛

(و) ينبغي استخدام أساليب ابتكارية مع ذوي المصلحة، بما في ذلك مواقع أفضل على شبكة الإنترنت، لتحسين الاتصالات؛

(ز) ينبغي لمنتجات وخدمات الإسكوا الفريدة أن تحمل علامتها وأن يُروج لها بصورة أكبر؛

(ح) ينبغي تحسين الشفافية من خلال تبادل المعلومات حول مصادر واستخدامات الأموال، والمشاريع الجارية والمقترحة، وطلبات البلدان والشراكات.

٥٤- ينبغي أن تحافظ استراتيجية الاتصال على تركيز واضح على هدف الإسكوا المتمثل في إعطاء قيمة إضافية لنتيجة البلد المستفيد وضمان أن تخدم الرسائل الموجهة له مصالحه. وعلاوة على ذلك ينبغي أن يبقى مبدأ الاهتمام بمصلحة البلد المستفيد في صدارة ما تتميز به ثقافة الإسكوا.

التوصية (ج): تطوير نهج للشراكة الاستراتيجية

٥٥- نظراً إلى تنوع ذوي المصلحة في المنطقة، والذين يوجد لدى معظمهم إمكانيات كبيرة كشركاء للإسكوا، ينبغي إقامة شراكات استراتيجية لفائدة جميع الأطراف.

(أ) ينبغي أن تقوم الإسكوا بدور أنشط في التنسيق بين ذوي المصلحة حول القضايا الإقليمية ودون الإقليمية، نظراً إلى أن لديها الرؤية والمعرفة، على المستويين الإقليمي ودون الإقليمي، لتقديم المشورة للجهات المستفيدة والتنسيق بينها؛

(ب) من شأن زيادة التعاون الفني فيما بين بلدان الجنوب، داخل المنطقة وخارجها، أن يفيد بشكل كبير كل الجهات المعنية، ولذا ينبغي تشجيعه؛

(ج) بهدف تسهيل الاتصالات مع البلدان المستفيدة من خدمات الإسكوا، ينبغي وضع قاعدة بيانات حول جهات الاتصال لدى الجهة المستفيدة ووضعها تحت تصرف جميع الموظفين؛

(د) ينبغي بدء شراكة مع المرفق دون الإقليمي للموارد للدول العربية التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (SURF)، وغيره من مراكز الموارد الإقليمية فيما يخص توفير الخدمات؛

(هـ) ينبغي إيجاد آليات للتعاون مع المنسقين المقيمين للأمم المتحدة والفرق القطرية للأمم المتحدة على الصعيد الوطني.

٥٦- تحتاج الإسكوا، بشكل عام، للوصول إلى الآخرين، وبناء الجسور مع منظمات أخرى، وتقوية شراكاتها، بهدف تحقيق الفائدة القصوى من الخدمات والمنتجات التي تقدمها للجهات المستفيدة.

التوصية (د): تحسين إدارة وحشد الموارد

٥٧- كما لوحظ فيما سبق، فإن حشد الموارد وإدارتها ضروريان لتحسين تخطيط وتقديم الأنشطة والمشاريع. وبلوغ ذلك الهدف، يوصى بالتدابير التالية:

- (أ) ينبغي تحسين إدارة الموارد الموجودة من خلال دمج عمليتي الميزنة والتخطيط لكل الأنشطة؛
- (ب) ينبغي وضع قاعدة بيانات بالوكالات التمويلية لتسهيل عملية حشد الموارد. وينبغي تحديث قاعدة البيانات بانتظام وأن تتضمن، فيما تتضمنه، معلومات عن جهة الاتصال، والمناطق والبلدان ذات الاهتمام، وجدول زمنية لطلب التمويل؛
- (ج) ينبغي تشجيع الموظفين على السعي إلى حشد الموارد من خارج الميزانية بصورة مبكرة ومنظمة. ومع أن من الصعب في بعض الأحيان بدء التخطيط بوقت سابق بكثير، فإن من الهام توفير المعلومات ووضع الميزانية والاتجاه العام فيما يخص مصادر التمويل المحتملة، وبدء عملية البحث عن التمويل قبل أن يحين الاحتياج للموارد بكثير؛
- (د) ينبغي تأسيس مرفق مركزي لحشد الموارد والذي يعمل على مطابقة الأموال مع الأنشطة المحتملة وتوجيه جهود حشد الموارد في الإسكوا. وينبغي أن تكون شعبة تخطيط البرامج والتعاون الفني مسؤولة عن ذلك المرفق؛
- (هـ) ينبغي التفاوض مع الوكالات التمويلية بشأن اتفاقات طويلة الأجل بهدف إيجاد شراكات استراتيجية تشمل حشد الموارد؛
- (و) ينبغي الارتقاء بصورة الإسكوا وإنجازاتها، وبذلك حشد المزيد من الموارد؛
- (ز) ينبغي تحسين رزم الأفكار وتمييزها للمانحين المحتملين: فمجرد سرد الأنشطة لا يكفي لبيع فكرة أو مشروع لجهة مانحة ما. ويمكن لنهج تسويقي في القطاع الخاص أن يأتي بنتائج أكبر من حيث حشد الموارد. وينبغي إتاحة الموارد لمساعدة الشعب الفنية في صياغة المشاريع؛
- (ح) ينبغي تحديد فرص تجميع الموارد، خصوصا مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى. وهذا من شأنه أن يضمن أن الأنشطة المنفذة تحقق الأهداف المنشودة، وأن الموارد اللازمة متاحة لاستكمالها؛
- (ط) ينبغي تعزيز التعاون والشراكات مع القطاع الخاص.

التوصية (هـ): تدابير لتحسين فعالية وكفاءة الإسكوا

(أ) تحسين عملية التخطيط

٥٨- تُعتبر عملية التخطيط مركزية في الأنشطة البرنامجية للإسكوا وينبغي الاعتناء بشكل خاص بضمان أن تكون قادرة على دعم إنجازات البرامج. ولذلك ينبغي أن تكون عملية التخطيط مرتبطة بأهداف الإسكوا، وأن تكون متماسكة داخليا وخارجيا، وأن تتبع توجيهات التخطيط اللازمة.

٥٩- وينبغي اتخاذ التدابير التالية لضمان أن يكون برنامج التعاون الفني للإسكوا مناسباً لما يُنتظر منه:

(أ) ينبغي تقييم احتياجات المستفيدين باستخدام منهجيات مختلفة لجمع المعلومات اللازمة لعملية التخطيط؛

(ب) ينبغي الجمع بين تخطيط البرامج وأهداف استراتيجيات التنمية الوطنية و/أو الإقليمية وغيرها من استراتيجيات الجهات المانحة، بهدف ضمان أن يكون التعاون الفني مناسباً للإطار العام للتنمية؛

(ج) ينبغي الحصول على التزام أكبر من الحكومات بالتعاون الفني من خلال طلب الموافقة الرسمية على الخدمات المقدمة؛

(د) ينبغي وضع سجل للتقدم المحرز في التقييم القطري المشترك، وإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، والأوراق الاستراتيجية للحد من الفقر، وتقرير الأهداف الإنمائية للألفية وغيرها من البرامج ومتابعتها بهدف أن يشكل التعاون الفني جزءاً من جهود الأمم المتحدة من أجل التنمية بشكل عام؛

(هـ) ينبغي أخذ البعدين الإقليمي ودون الإقليمي لخدمات التعاون الفني دوماً في الحسبان. وينبغي أن يكون للخدمات الاستشارية فوائد في بلدان متعددة بدلاً من أن تخص بلداً واحداً، وأن يدرك ذلك المستشارون الإقليميون والجهات المستفيدة؛

(و) ينبغي أن يقوم المستشارون الإقليميون بوضع خطط عمل أولية تبين المناطق التي تحتاج للمساعدة والبلدان التي سيعملون فيها.

٦٠- يمكن تحسين تماسك البرنامج من خلال التدابير التالية:

(أ) دمج وإدراج جميع أنشطة التعاون الفني ضمن الإطار الاستراتيجي وبرنامج العمل لفترة السنتين؛

(ب) تحسين الربط بين العمل التحليلي والعمل الميداني لاستحداث نهج يقوم على أساس الدروس المكتسبة في التنفيذ وجعل البحث متصلاً بالتنفيذ؛

(ج) زيادة المشاركة في عملية التنفيذ بهدف ضمان الالتزام ببرنامج العمل ودعمه على جميع مستويات المنظمة. ذلك أنه عندما لا يشترك الكثير من الموظفين في عملية تُنمّن فيها مشاركتهم وتتدرج ضمن البرنامج العام، فإنه من غير المرجح تحقيق النتائج. وعدم ضمان المشاركة سيقوض بشكل كبير برنامج عمل الإسكوا؛

(د) تحسين تنسيق التخطيط بين الشعب الفنية والمستشارين الإقليميين: يمكن للجهود المنسقة في التخطيط والتنفيذ أن تكون مثمرة جداً وأكثر كفاءة. وينبغي أن تشرف شعبة تخطيط البرامج والتعاون الفني على هذا التنسيق وأن تضمن الالتزام به؛

(هـ) ينبغي أن توفر اجتماعات مكتب الأمين التنفيذي منتدى لرؤساء الشعب لتبادل المعلومات حول تخطيط وتنفيذ أنشطتهم وأن تشكل فرصة للتعاون المحتمل في بعض المجالات وتشجيع البرمجة المتعددة التخصصات.

٦١- وبغية إنفاذ مبادئ تخطيط المشاريع، ينبغي اتخاذ التدابير التالية في ما يتعلق بالموارد:

(أ) ينبغي تحديد أهداف التمويل بهدف الحصول على الموارد اللازمة للاضطلاع ببرنامج العمل. وينبغي أن يتم المزج في البرنامج بين مختلف أنواع الأنشطة وطرق التنفيذ بحيث يحقق التماسك والتكامل؛

(ب) ينبغي وضع توجيهات للتخطيط وتنفيذها وينبغي أن تشمل، فيما تشمله، استخدام أشكال معينة للتخطيط، والقيام بالعمل ضمن إطار منطقي، وتحديد طرق صحيحة لجمع المؤشرات؛

(ج) إن تحديد وتنفيذ معايير لاختيار المشاريع والموافقة عليها من شأنهما أن يسهلا إلى حد بعيد عملية اختيار الأنشطة للحصول على التمويل. وينبغي وضع هذه المعايير بالاشتراك مع الموظفين وينبغي تنفيذها من خلال شعبة تخطيط البرامج والتعاون الفني بطريقة شفافة؛

(د) ينبغي تصميم المشاريع الميدانية مع استراتيجية للمحاكاة وتوسيع النطاق، وإعداد مجموعة من الدروس المكتسبة لاعتمادها في المشاريع المستقبلية؛

(هـ) ينبغي إعداد استراتيجيات خروج لجميع الأنشطة، لاسيما تلك المتصلة بالمشاريع الميدانية، وذلك بهدف ضمان استدامة النتائج والإعداد لمراحل تمويل أخرى إن لزم الأمر؛

(و) ينبغي إدراج الأبعاد المتداخلة مثل مسألة المرأة والرجل في عملية التخطيط وضمان التمشي مع الاتجاهات. ولا ينبغي أن تكون هذه الأبعاد أمرا ثانويا عند الإبلاغ عن التقدم المحرز أو خلال التقييم، بل أن تكون جزءا لا يتجزأ من الأنشطة وبرنامج العمل بشكل عام.

(ب) الرصد والتقييم

٦٢- نظرا إلى الطبيعة المتعددة التخصصات لأنشطة الإسكوا، فإن الرصد والتقييم أمران أساسيان. كما أن أنواع الأنشطة المقدمة تجعل الرصد والتقييم أساسيين لتحسين العمليات. ولذا ينبغي وضع استراتيجية لضمان الاستخدام الفعال للرصد والتقييم لبرنامج الإسكوا. وينبغي أن تعتمد تلك الاستراتيجية نهجا شاملا يضم جميع ذوي المصلحة المعنيين.

٦٣- سيتطلب نظام تقييم يقوم على أساس النتائج الإجراءات التالية:

(أ) التقييم الخارجي الدوري لأنشطة التعاون الفني وتفاعلها مع أنشطة الإسكوا الأخرى، والذي يجب استخدام نتائجه في نظام التخطيط. وينبغي استخدام منهجيات تقييم مثلثة العناصر لضمان الحصول على منظورات مختلفة وتوفير نتائج شاملة بسهولة. وينبغي أن تقوم الجهات المستفيدة، والجهات المانحة

- ٢٠ -

العامة في المنطقة، وغيرها من ذوي المصلحة، بدور في هذا التقييم. وينبغي انتقاء عشوائي لبعض المشاريع الميدانية، لإجراء تقييم في الميدان؛

(ب) ينبغي تنظيم ردود الفعل من الجهات المستفيدة وتحسينها من حيث نوعيتها وتوقيتها. وجهات التنسيق والبلدان المستفيدة أساسية لعملية التقييم.

(ج) ينبغي تقييم مدى استدامة جهود التعاون الفني؛

(د) ينبغي إعادة إدخال نتائج التقييم في التخطيط كجزء من عملية التعلم؛

(هـ) ينبغي تقييم الخدمات الاستشارية المقدمة للإسكوا بهدف ضمان ثبات الجودة.

٦٤- ويمكن تحسين نظام الرصد من خلال التدابير التالية:

(أ) ينبغي تشجيع استخدام التعاون الفني الإلكتروني ونظام المعلومات الإدارية المتكامل في رصد المشاريع لضمان توحيد البيانات وسهولة إنتاج التقارير اللازمة؛

(ب) ينبغي فرض تقديم تقارير مرحلية عن التعاون الفني وينبغي أن تُقدم بالتزامن مع تقارير البرنامج العادي؛

(ج) ينبغي ضمان المزيد من الأدلة التقييمية لنتائج الأنشطة من خلال إيجاد رصد تقييمي الاتجاه يساعد على جمع البيانات طوال عملية التنفيذ، مع التركيز على النتائج. كما ينبغي القيام بالرصد المالي؛

(د) دعماً للرصد والتقييم، ينبغي استخدام نظام سليم للمعلومات الإدارية لتوفير إمكانية الحصول في الوقت المناسب على المعلومات والتقارير المطلوبة داخلياً وخارجياً.

٦٥- وتتمثل إحدى الفوائد المتوقعة لتحسين الرصد والتقييم في تحسين النوعية. وسيتم تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال اعتماد تدابير تحدد بوضوح أداء الموظفين والشعب والخدمات.

(ج) تعزيز القدرات

٦٦- تحتاج الأمانة التنفيذية إلى تعزيز قدراتها لكي تستطيع تطوير تعاون فني أفضل. وسيستوجب ذلك التدابير التالية:

(أ) تحسين التنسيق والتعاون بين الشعب والمستشارين الإقليميين من خلال تفاهم أفضل وتحديد أفضل للدوار والمسؤوليات. وينبغي أن تعمل الشعب الفنية والمستشارون الإقليميون معا لتحقيق نتائج فعالة؛

(ب) توظيف وحشد الموارد البشرية اللازمة لزيادة قدرة الإسكوا على المشاركة في العمليات التنفيذية؛

(ج) توفير تدريب الموظفين في تخطيط المشاريع وإدارتها ورصدها وتقييمها وفي مجالات فنية أخرى؛

(د) معرفة المدربين الجيدين داخل الشعب لتعزيز قدرات الموظفين في كامل المنظمة. وسيتولى هؤلاء المدربون من داخل المنظمة دورا دائما لدعم بناء القدرات في مجالات تخصصهم؛

(هـ) تشكل جهات التنسيق جزءاً لا يتجزأ من الصلة بين الإسكوا والحكومات. ولذا من المهم ضمان أن تفي قدراتهم باحتياجات الطرفين.

(د) إدارة المعرفة

٦٧- يمكن لإدارة المعرفة أن تساعد الإسكوا بشكل كبير في تحسين فهمها للقضايا الإقليمية؛ وتوثيق نجاحاتها والدروس المكتسبة وأفضل الممارسات؛ والمشاركة في إيجاد المعلومات وتبادلها مع ذوي المصلحة. وكمنظمة تتمثل قوتها في موظفيها وما لديهم من معرفة، ينبغي أن تستثمر الإسكوا بشكل كبير في إيجاد المعرفة وتحديثها وإعطائها طابعاً مؤسسياً. وينبغي اتخاذ التدابير التالية:

(أ) ينبغي تشجيع إدارة المعرفة وإعطائها طابعاً مؤسسياً. وينبغي تقديم المفهوم للموظفين بواسطة استراتيجية لإدارة المعرفة. وينبغي أن تضمن ثقافة المعرفة أن يحصل الموظفون على المعلومات اللازمة بسهولة كبيرة؛

(ب) ينبغي إنشاء مكتب إيداع للتدريب والدروس المكتسبة المتصلة بالمناصرة وغيرها من المواضيع كجزء من استراتيجية إدارة المعرفة في الإسكوا. وهذا المكتب من شأنه أن يعزز إلى حد بعيد القدرة على تحسين الممارسات؛

(ج) ينبغي ضمان وجود توازن ومزج لخدمات التعاون الفني من خلال إدارة المعرفة حول برامج الإسكوا والنتائج التي يتم تحقيقها. ويمكن للدروس المكتسبة من أنشطة أخرى داخل الإسكوا وخارجها أن تساعد على القيام بمزج أفضل فيما بين أنشطة التعاون الفني وبين هذه الأنشطة وأنشطة الإسكوا الأخرى؛

(د) ينبغي تجميع تجارب ومعارف المستشارين الإقليميين لضمان ألا يقتصر أثرها على مساهمتهم الفورية؛

(هـ) ينبغي استحداث شبكات للمعرفة وجمعيات للممارسة للجهات المستفيدة ذات المصالح المشتركة، مما يزيد من نطاق التعاون الفني ويفسح المجال أمام الجهات المستفيدة وكذلك موظفي الإسكوا لتجارب جديدة ذات فائدة متبادلة؛

(و) ينبغي إقامة شراكات مع المرفق دون الإقليمي للموارد للدول العربية التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وغيره من مراكز الموارد الإقليمية فيما يتعلق بتبادل المعرفة والتحليل المقارن. وينبغي أن يصبح للإسكوا دور في مجال توليد المعرفة واستخدامها وأن تدخل في شراكات وأنشطة تزيد من ظهورها وقدراتها في ذلك المجال.

(هـ) أدوار ومسؤوليات محددة بشكل جيد ومركزة

٦٨- إن وجود مسؤوليات محددة بوضوح، والأهم من ذلك الالتزام بها، أمر أساسي لإدارة الطبيعة المتعددة التخصصات لأنشطة التعاون الفني في الإسكوا. وفيما يلي مجالات التحسين الأساسية:

(أ) ينبغي أن تكون الأدوار والمسؤوليات في العمليات المتصلة بالتعاون الفني واضحة وأن تُحترم في الوقت ذاته. ويوصى برسم عملية لكل وظيفة، بما في ذلك تسويق خدمات التعاون الفني ومنتجاته، وطلبات الجهات المستفيدة وتقييم وعرض النتائج. وبشكل عام يجب وضع إطار للعمل أكثر تماسكاً؛

(ب) بغية دمج عمل الشعب وعمل المستشارين الإقليميين، ينبغي أن يقدم المستشارون الإقليميون النصح للشعب حول القضايا القطاعية وأن يقوموا باستعراض نواتج الشعب وإعطاء رأيهم فيها؛

(ج) لا ينبغي فقط احترام مدد عقود المستشارين الإقليميين، بل ينبغي اعتماد مزيج أكثر فعالية من التوظيف القصير الأجل والطويل الأجل للمستشارين الإقليميين. ففي حين أن المستشارين الإقليميين ذوي العقود الطويلة الأجل ضروريون في المجالات ذات الأولوية، فإن قطاعات أخرى لا تحتاج إلا لمستشارين بعقود قصيرة الأجل. وينبغي وضع قائمة بالمستشارين المحتملين بعقود قصيرة الأجل وتحديثها باستمرار. وينبغي أن تكون هناك مبررات واضحة لاستخدام المستشارين ذوي العقود القصيرة الأجل، وينبغي تقادي توظيفهم لمعالجة الاحتياجات في ملاك موظفي الشعب؛

(د) ينبغي ملء وظائف الدعم في مجال التعاون الفني في شعبة تخطيط البرامج والتعاون الفني، لأنها تشكل حجر الركن لإدارة وتنسيق ودعم جميع جهود التعاون الفني في الإسكوا؛

(هـ) ينبغي توضيح دور رؤساء فرق العمل تجاه المستشارين الإقليميين؛

(و) ينبغي تشجيع التعاون النشط فيما بين الشعب الفنية وبينها وبين المستشارين الإقليميين بإحداث مجالات للتعاون والسعي نحو تكامل الجهود.

باء- خطة العمل

٦٩- نظراً إلى محدودية الموارد المتاحة للتنفيذ، ينبغي وضع خطة عمل لوضع التوصيات الواردة أعلاه موضع التطبيق، تبين بوضوح أولويات الأنشطة وتحدد جدولاً زمنياً للتنفيذ في الأجل القصير والمتوسط والطويل.

٧٠- ويبين الرسم التالي كيفية تقديم خطة العمل ويضع خطأ زمنيا مفصلا لتنفيذ الأنشطة.



