الأمم المتحدة

DP/2004/4

Distr.: General
12 January 2004
Arabic
Original: English

المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان

الدورة العادية الأولى لعام ٢٠٠٤
٢٣ إلى ٣٠ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٤، نيويورك
البند ٣ من جدول الأعمال المؤقت
الإطار التمويلي المتعدد السنوات

مقترحات بشأن تقديم التقارير عن الإطار التمويلي المتعدد السنوات للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٧*

المحتويات

الصفحة

أولا - مقدمة ٣
ثانيا - معلومات أساسية ٤
ألف - مجمل لعناصر الإطار التمويلي المتعدد السنوات ٤
باء - الإطار التمويلي المتعدد السنوات بوصفه نظاما متكاملا للإدارة والتركيز على النتائج ٧
ثالثا - الأسس المفاهيمية لإطار الإبلاغ ٨
ألف - ماذا ينبغي أن يُنجز إطار الإبلاغ؟ ٨
باء - القضايا المنهجية: الإسناد والتجميع ١٠
جيم - قياس إسهام البرنامج الإنمائي في التغيير الإنمائي ١٣

* أدى جمع وتحليل البيانات اللازمة لموافاة المجلس التنفيذي بأحدث المعلومات إلى تأخر تقديم هذه الوثيقة.

260104 260104 04-20478 (A)

رابعا – مؤشرات الفعالية التنظيمية والإنمائية ١٤
ألف – مؤشرات الأداء المجمعة: التركيز ومدى الأهمية ١٥
باء – مؤشرات الأداء بحسب أنواع الخدمات ١٥
جيم – مؤشرات النتائج لدى استخدام العناصر المتحركة للفعالية الإنمائية ١٦
دال – مؤشرات النتائج المحرزة في بناء القدرات التنظيمية ١٧
هاء – مؤشرات النتائج المتحققة في تعميق الشراكات داخل منظومة الأمم المتحدة وخارجها .. ١٧
خامسا – إطار تقديم تقارير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى المجلس التنفيذي عن الإطار التمويلي المتعدد السنوات للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٧ ..... ١٩
ألف – نظرة عامة موجزة عن الأداء في ضوء الأهداف الاستراتيجية الرئيسية للإطار التمويلي المتعدد السنوات ٢٠
باء – تحليل النتائج الموضوعية بحسب أهداف الإطار التمويلي المتعدد السنوات وأنواع الخدمات وبالنسبة لكل عنصر من العناصر المحركة لفعالية التنمية ٢١
جيم – تحليل النتائج المحققة في بناء القدرة التنظيمية لتحقيق فعالية التنمية ٢٢
دال – تحليل البرامج والموارد والنفقات التشغيلية ٢٢
سادسا – مصادر بيانات التقارير والتحقق منها ٢٣
سابعا – الخلاصة ٢٤

أولا – مقدمة

١ – استجابة للمقرر ٢٠٠٣/٢٤ الذي اتخذه المجلس التنفيذي في دورته العادية الثانية المعقودة في أيلول/سبتمبر ٢٠٠٣، تعرض هذه الوثيقة مقترحات لإطار يقوم في ظله برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بتقديم تقارير إلى المجلس عن تنفيذ الإطار التمويلي الثاني المتعدد السنوات للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٧ (DP/2003/32). وقد أقر المجلس في هذا المقرر، في جملة أمور، الإطار التمويلي المتعدد السنوات للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٧، وطلب إلى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن يقدم في دورته العادية الأولى التي ستعقد في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٤ مقترحات بشأن آلية لإعداد التقارير لأغراض الإطار التمويلي المتعدد السنوات.

٢ – وقد أعد الإطار المقترح لتقديم التقارير عقب سلسلة من المشاورات غير الرسمية مع أعضاء المجلس التنفيذي أُبديت خلالها تعليقات قيِّمة بشأن الغرض من إطار تقديم التقارير وأهدافه وعناصره المزمعة. وهذا التفاعل هو عملية مستمرة، بدأت في مطلع عام ٢٠٠٢ وقام خلالها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بإشراك أعضاء المجلس بصفة دورية في وضع الصيغة النهائية للإطار التمويلي المتعدد السنوات للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٧، كما يقوم حاليا بإشراكهم في معالجة المسائل المتصلة بتنفيذه التي يحتاج البرنامج الإنمائي بشأنها إلى توجيه استراتيجي أو توجيه في مجال السياسة العامة من المجلس.

٣ – وعلى الصعيد الداخلي، فإن المقترحات الواردة في هذه الوثيقة هي نتاج مناقشات واسعة النطاق ومكثفة على جميع المستويات، بما في ذلك المكاتب القطرية والوحدات الموجودة بالمقر. وجرى الاستخدام الكامل لشبكات المعارف المتعلقة بالممارسات والمناقشات الإلكترونية والاجتماع العالمي للممثلين المقيمين الذي عقد في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٣ لضمان توفر طابع المشاركة في عملية وضع إطار تقديم التقارير.

٤ – ومن الجدير بالملاحظة أن إطار تقديم التقارير المقترح في هذه الوثيقة هو عنصر واحد من جهد مؤسسي شامل يستهدف إحداث التحول التنظيمي المرتكز على النتائج الذي يقع في صميم الإطار التمويلي المتعدد السنوات. والأساس الجوهري للإطار لا بل الأصل المستمد منه هو نظام أوسع للمعلومات الإدارية يقوم البرنامج الإنمائي بتطبيقه حاليا لتلبية احتياجاته الداخلية لعمليات التخطيط والرصد والتنفيذ والإشراف التي تقوم على النتائج. ونظرا لأن المعلومات المقترح تقديمها إلى المجلس تتوافق في كثير من الجوانب مع الاحتياجات الإشرافية المؤسسية الداخلية للبرنامج الإنمائي، فإن من المتوقع أن يكون توليدها ناتجا عرضيا للتنفيذ الجاري للبرامج، مما ينفي الحاجة إلى إنشاء نظم مستقلة لهذا الغرض.

٥ - والإطار التمويلي المتعدد السنوات للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٧ هو إطار تكاملي يربط بين الأهداف الإنمائية للبرنامج وموارده البشرية والمالية ويوضح الصلات بين هذه الأهداف والموارد. وبناء على ذلك، سيكون تقديم التقارير عن الإطار التمويلي المتعدد السنوات للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٧ أوسع نطاقا مما كان عليه بالنسبة إلى الإطار الأول المتصل بالفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٣. وتستهدف المقترحات المتعلقة بتقديم التقارير والواردة في هذه الوثيقة إلغاء عدد من التقارير الجاري تقديمها حاليا في وقت واحد إلى المجلس التنفيذي، بما في ذلك التقارير المتعلقة بالصناديق الاستئمانية المواضيعية. ويجب أن ينظر أيضا إلى التقارير المقدمة في سياق الإطار التمويلي المتعدد السنوات للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٧ على أنها تقارير مكملة للتقرير السنوي الذي يعده مدير البرنامج وتوفر الأساس التجريبي لذلك التقرير.

ثانيا - معلومات أساسية

٦ - تضمَّن الإطار التمويلي المتعدد السنوات للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٧ وصفا للأهداف الاستراتيجية الخمسة وأنواع الخدمات الـ ٣٠ المقرر أن ينشدها البرنامج الإنمائي فضلا عن بيان تفصيلي للاستراتيجيات التنظيمية التي ستتبع على مدى الفترة التي يغطيها الإطار. وقد تحددت أنواع الخدمات بناء على طلبات البلدان بالدرجة الأولى، ولكنها تحددت أيضا بنفس الدرجة بناء على تقييم مواطن القوة النسبية للبرنامج الإنمائي. واستنادا إلى الأدلة المستمدة من واقع التجربة فيما يتعلق بالخيارات البرنامجية التي تقررها على أرض الواقع البلدان التي تنفذ فيها برامج، وبالارتباط مع توافق الآراء العالمي الذي يجسده إعلان الألفية والأهداف الإنمائية للألفية، فإن التوجهات الاستراتيجية المقترحة في الإطار التمويلي المتعدد السنوات للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٧ تحدد أرضية مشتركة تجمع بين الأمرين.

ألف - مجمل لعناصر الإطار التمويلي المتعدد السنوات

ألف ١ - الاستراتيجيات والأهداف وأنواع الخدمات والنتائج

٧ - اختيرت الأهداف الاستراتيجية وأنواع الخدمات المتجسدة في الإطار التمويلي المتعدد السنوات بعناية لتكون متسقة مع الولاية العامة للبرنامج الإنمائي، بما في ذلك المهام التي عهد بها إليه مؤخرا في مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة والمؤتمر الدولي لتمويل التنمية. وكما ذكر أعلاه، فإن تحديد أنواع الخدمات توقف بالدرجة الأولى على مطالب البلدان وأيضا على تقييم القدرة المؤسسية للبرنامج الإنمائي على توفير الدعم التقني والموضوعي اللازم لضمان ارتقاء نوعية البرامج في البلدان التي تنفذ فيها برامج.

٨ - وعلى الصعيد المؤسسي، توفر أنواع الخدمات موطن تركيز ممتاز يمكِّن من التحديد الأدق للنتائج النهائية التي يريد البرنامج الإنمائي تحقيقها. وتمثل أنواع الخدمات المجالات الموضوعية التي يزمع البرنامج الإنمائي أن يحشد وراءها خبراته وموارده، وتسيير شؤونه بصورة أكفأ. ويبين الجدول الوارد أدناه، لأغراض الرجوع المباشر إليه، أنواع الخدمات الـ ٣٠ التي أقرها المجلس التنفيذي باعتبارها جزءا من الإطار التمويلي المتعدد السنوات للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٧.

٩ - والإطار التمويلي المتعدد السنوات للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٧ هو في الأساس إطار لتعزيز أداء البرنامج الإنمائي في المجالات التي تحددها أنواع الخدمات. ولتحقيق ذلك، يحدد الإطار التمويلي ثلاث مجموعات من الاستراتيجيات التنظيمية التي تتوقف عليها بشكل حاسم قدرة البرنامج الإنمائي على العمل كشريك فعال مع البلدان التي تنفذ بها برامج. تركز الاستراتيجية الأولى على خمسة ''عناصر محركة'' أساسية ستؤثر على نجاح البرنامج الإنمائي في تنفيذ برامج قابلة للاستدامة على الصعيد القطري. والعناصر المحركة الخمسة هي: (أ) تنمية القدرات الوطنية؛ (ب) تعزيز المسؤولية الوطنية؛ (ج) الدعوة إلى توفير بيئة مؤاتية على صعيد السياسة العامة وتعزيزها؛ (د) تشجيع المساواة بين الجنسين؛ (هـ) إقامة شراكات محققة للنتائج. وفي حين أن من الممكن تحديد عناصر محركة إنمائية أخرى، فإن البرنامج الإنمائي يعتبر هذه العناصر الخمسة وثيقة الصلة جدا ببرامجه، بالنظر إلى مواطن قوته النسبية، ومجالات خبرته، والمعايير العالمية والقيم الإنمائية التي يأخذ بها.

١٠ - وتتألف المجموعة الثانية من الاستراتيجيات من إجراءات لبناء القدرات التنظيمية للبرنامج الإنمائي، بما في ذلك المبادرات الهادفة إلى توفير قاعدة موسعة من الخدمات المعرفية وتحسين الكفاءة والأداء الداخليين. وتستهدف الإجراءات في المجال الأول تعزيز مشاركة الموظفين في الممارسات؛ وتقوية الدعم المبدئي والفني المقدم من خلال نظام ''المرفق دون الإقليمي للموارد'' (SURF)؛ وزيادة التعلم والتدريب؛ ورفع مستوى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الخاصة بإدارة المعارف. وسيجري تحسين الكفاءة والأداء عن طريق تعزيز مرافق الدعم الإقليمية، وتحسين الخدمة المقدمة إلى الزبائن، وتحسين الإنتاجية من خلال تطبيق نظام تخطيط موارد المشاريع (ERP) وإعادة تصميم العمليات التي تدار بها الأعمال، وتحسين إدارة البشر والمواهب، وزيادة المرونة في تعبئة الموارد البشرية والمالية، وتعزيز الإشراف والمساءلة.

أنواع الخدمات التي يقدمها البرنامج الإنمائي

الهدف ١ – تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية والحد من الفقر البشري

١-١ التقارير القطرية عن الأهداف الإنمائية للألفية ورصد الفقر
١-٢ إصلاح السياسات لمصلحة الفقراء بغية تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية
١-٣ المبادرات المحلية المتعلقة بالفقر، بما في ذلك التمويل الصغير
١-٤ العولمة المفيدة للفقراء
١-٥ تنمية القطاع الخاص
١-٦ تعميم مراعاة المنظور الجنساني
١-٧ تمكين المجتمع المدني
١-٨ تسخير الأعمال الرامية إلى تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمصلحة الفقراء

الهدف ٢ – تعزيز الحكم الديمقراطي

٢-١ دعم السياسات العامة للحكم الديمقراطي
٢-٢ تنمية الهيئات البرلمانية
٢-٣ النظم والعمليات الانتخابية
٢-٤ العدالة وحقوق الإنسان
٢-٥ الإدارة الالكترونية وإمكانية الحصول على المعلومات
٢-٦ اللامركزية والحكم المحلي والتنمية الحضرية/الريفية
٢-٧ إصلاح الإدارة العامة ومكافحة الفساد

الهدف ٣ – الطاقة والبيئة للتنمية المستدامة

٣-١ الأطر والاستراتيجيات المعدة من أجل التنمية المستدامة
٣-٢ الإدارة الفعالة للمياه
٣-٣ إمكانية الحصول على خدمات الطاقة المستدامة
٣-٤ الإدارة المستدامة للأراضي لمكافحة التصحر وتدهور الأراضي
٣-٥ حفظ التنوع البيولوجي واستخدامه بصورة مستدامة
٣-٦ السياسات والخطط الوطنية/القطاعية لمكافحة الانبعاثات والملوثات العضوية الثابتة

الهدف ٤ – منع الأزمات والإنعاش منها

٤-١ منع الصراعات وبناء السلام
٤-٢ الإنعاش
٤-٣ خفض الأسلحة الصغيرة ونزع السلاح والتسريح
٤-٤ الإجراءات المتعلقة بالألغام
٤-٥ الحد من الكوارث الطبيعية
٤-٦ مبادرات خاصة لصالح البلدان التي تمر في مرحلة انتقال

الهدف ٥ – الاستجابة لفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز

٥-١ تنمية القيادات والقدرات للتصدي لفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز
٥-٢ التخطيط الإنمائي والتنفيذ والاستجابات لفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز
٥-٣ الدعوة والاتصالات للتصدي لفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز

١١ - ويتصل المجال الثالث باعتزام البرنامج الإنمائي تعميق الشراكات داخل وخارج منظومة الأمم المتحدة بغية زيادة تماسك وفعالية الجهد الإنمائي في البلدان التي تنفذ بها برامج. وإدراكا من البرنامج الإنمائي لوجوب تعاون العديد من أصحاب المصلحة على جميع المستويات، فإنه يعتزم تعزيز وتعميق الشراكات داخل منظومة الأمم المتحدة ومع نظراء خارجيين. وسيتم ذلك عن طريق تعزيز دور المنسقين المقيمين في بناء الشراكات حول الأهداف الإنمائية للألفية ومن خلال تنفيذ خطة التبسيط والمواءمة لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية تعزيزا للأثر الجماعي على الصعيد القطري.

باء - الإطار التمويلي المتعدد السنوات بوصفه نظاما متكاملا للإدارة والتركيز على النتائج

١٢ - إن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يعتبر الإطار التمويلي المتعدد السنوات للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٧ نظاما استراتيجيا متكاملا للإدارة والتركيز على النتائج يمكن أن يساعد البرنامج كثيرا على تحسين أدائه. ويرجع ذلك إلى ثلاثة أسباب هي: أولا، وفَّر الإطار درجة أكبر من الوضوح المفاهيمي من خلال ربطه جميع الجهود بالإطار الأعم للأهداف الإنمائية للألفية، وترتيب وتوضيح الصلات بين النتائج ومجالات الممارسة والقدرات التنظيمية والموارد. ثانيا، من المتوقع أن يؤدي الإطار، من خلال تقليل عدد الأهداف الموضوعية والأخذ بمجموعة أصغر من أنواع الخدمات المحددة، إلى إبراز مواطن التركيز والملامح الاستراتيجية لما يفعله البرنامج الإنمائي. ثالثا، ساعد الإطار في نقل التركيز على النتائج إلى المرحلة التالية على نطاق البرنامج الإنمائي بأكمله، وذلك عن طريق ربط النتائج مباشرةً بالموارد التنظيمية (البشرية والمالية على السواء) ضمن إطار متكامل وحيد.

١٣ - ويشكل الإطار التمويلي المتعدد السنوات، بفضل طابعه المتكامل، أداة جيدة لتوطيد دعائم الإصلاح الرامي إلى تحسين الأداء داخل البرنامج الإنمائي، ولتوفير أساس واضح ونقطة انطلاق للتخطيط والرصد والمساءلة على كل مستوى من المستويات، بدءا من مستوى المؤسسة وانتهاء بمستوى الفرد. ويمكن النظر إلى الإدارة التي تركز على إحراز نتائج إنمائية في البرنامج الإنمائي على أنها الأخذ بدورة مؤلفة من أربع خطوات على الوجه التالي:

(أ) تحديد أهداف استراتيجية توفر موطن تركيز للعمل. ففي حين أن الإطار التمويلي المتعدد السنوات يشكل، بما فيه من الأهداف وأنواع الخدمات والاستراتيجيات التنظيمية، إطارا مؤسسيا يركز على النتائج، فإن هذه الأمور تترجم إلى نتائج على الصعيد القطري تستند إلى أسس عدة من بينها الأولويات الوطنية، وعمليات التقييم القطري المشترك وإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية فضلا عن السياق القطري؛

(ب) تحديد نتائج متوقعة وقابلة للقياس تسهم في تحقيق هذه الأهداف وحشد البرامج والشراكات وراءها. وعلى الصعيد القطري، يتخذ البرنامج القطري ومعه الوثائق المتعلقة بالبرامج والمشاريع وطائفة من الاستراتيجيات التنفيذية أدوات للتخطيط يمكن من خلالها تنفيذ الاستراتيجيات التي تركز على النتائج؛

(ج) مواصلة رصد الأداء وتقييمه والإبلاغ عنه، مع إدماج الدروس المستفادة في الخطط المقبلة. علما بأن عمليات تقييم البرامج والمشاريع، والمراجعة الموسعة للحسابات، والنظام المتوازن لتقييم التقدم المحرز، وزيارات الرصد التي يجريها المقر من بين الأدوات الرئيسية المستخدمة حاليا من أجل التحسين المستمر للتخطيط المحقق للنتائج القائم على الدروس المستفادة؛

(د) تحسين المساءلة على أساس تلقي الرأي في الأداء بصفة مستمرة.

١٤ - وظل البرنامج الإنمائي على مدى السنوات الأربع الماضية يطبق ويتمثل داخليا ''الدائرة الصالحة'' التي تنطوي العملية المذكورة أعلاه عليها ضمنا. وقد أدى ذلك به إلى تكييف وصقل الاستراتيجية التي يستخدمها في سبيل تحقيق الإدارة التي ترتكز على إحراز نتائج إنمائية.

١٥ - وعلى هذا فإن الأهداف المتصلة بالقدرة الفنية والتنظيمية في الإطار التمويلي المتعدد السنوات تشكل إطارا ممتازا لوضع سياق الإبلاغ الذي يزمع البرنامج الإنمائي من خلاله تقديم التقارير إلى المجلس التنفيذي. ويلخص الفصل التالي الأسس النظرية للترتيبات المقترحة لتقديم التقارير.

ثالثا - الأسس المفاهيمية لإطار الإبلاغ

ألف - ماذا ينبغي أن يُنجز إطار الإبلاغ؟

١٦ - إن الموافقة على الإطار التمويلي المتعدد السنوات للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٧ رفعت التوقعات إلى مستويات جديدة. فمن خلال الإطار التمويلي المتعدد السنوات، يطلب البرنامج الإنمائي أن يقيّم في ضوء أدائه بالنسبة إلى أنواع الخدمات والاستراتيجيات التنظيمية في سياق مساعيه الرامية إلى تحقيق فعالية تنظيمية أعظم. فكل إطار للإبلاغ ينبغي أن يعكس هذا الطموح وأن يدل على أن البرنامج الإنمائي يدعم التدخلات الحيوية في مجالات التركيز، وأنه يشحذ التركيز داخل الميادين التي يعمل فيها، كما يعيد الهيكلة داخليا ويقيم شراكات خارجيا للارتقاء بالنتائج الإنمائية إلى مستواها الأمثل.

١٧ - وعليه، ستكون التقارير الموجهة إلى المجلس التنفيذي كما هو مقترح في هذه الوثيقة مقتضبة وتحليلية، كما أنها ستنظم على نحو يتيح للمجلس أن يرصد ويقيم ويقدم توجيهاته بشأن الأهداف الاستراتيجية الرئيسية مثل مجالات تركيز البرامج، ومواقع البرامج، والدور التنسيقي الذي يقوم به البرنامج الإنمائي، والاستراتيجيات التنظيمية من أجل تحقيق أهداف الإطار التمويلي المتعدد السنوات.

١٨ - ويسلم البرنامج الإنمائي بالحاجة إلى أن تكون تقاريره إلى المجلس التنفيذي محددة وكمية قدر المستطاع. بيد أنه نظرا لكثرة وتنوع الخدمات الإنمائية التي يقدمها البرنامج الإنمائي على نحو ما يتجلى في أنواع الخدمات، فإنه يتعين أن تعرض التقارير بمستويات متباينة من الدقة تحقيقا لأغراض مختلفة. وستشمل المعلومات المقدمة للمجلس بيانات كمية ونوعية على السواء[(١)]، وسيجري تجميعها لأغراض الإبلاغ من خلال استخدام ضروب منوعة من الطرق المنهجية الموصوفة في هذا التقرير. ويتوخى التفكير الحالي طائفة من مجالات الإبلاغ، وذلك تلبية للاحتياجات الإدارية الداخلية للبرنامج الإنمائي من جهة ولمتطلبات الإبلاغ الخارجي من جهة أخرى، بما في ذلك التقارير المقدمة إلى المجلس التنفيذي. والهيكل الهرمي للإبلاغ، الذي يعكس رؤية متكاملة للأداء داخل البرنامج الإنمائي، والذي سترتكز عليه التقارير المؤسسية إلى المجلس التنفيذي، سيُعرض على النحو التالي عموما:

(أ) تأتي في رأس الهيكل الهرمي لعملية تقديم التقارير المعلومات المجمعة الاستراتيجية. وهي تقدم في شكل موجز لتمكين المجلس التنفيذي من رصد الأهداف الكبرى للإطار التمويلي المتعدد السنوات. وستشمل المكونات الرئيسية لهذا التحليل المدى الذي تبلغه البرامج القطرية في تنفيذ ''مجال التركيز الاستراتيجي'' بالتوافق مع الأهداف المؤسسية؛ ومدى أهمية وموقع البرامج القطرية؛ وفعالية دور ''الشراكة'' و ''التنسيق'' الذي يقوم به البرنامج الإنمائي في سياق الجهد الجماعي المبذول من أجل بلوغ النتائج المرجوة؛

(ب) وفي المستوى الثاني، سيتم تحليل النتائج الرئيسية تحليلا يتسم بمزيد من النوعية والتفصيل والتركيب بحسب أهداف وأنواع خدمات الإطار التمويلي المتعدد

(١) على نحو ما تشير إليه ما أجرته لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي من استعراضات للممارسات المرتكزة على النتائج، تتفق معظم الوكالات الإنمائية على الفائدة التي يمكن أن تنطوي عليها المؤشرات الكمية والنوعية، وعلى أن اختيار الواحد أو الآخر ينبغي أن يتوقف على نوع برنامج المساعدة أو النتيجة. فالمؤشرات الكمية متوفرة بسهولة في قطاعات من أمثال تنظيم الأسرة والتعليم والزراعة وغيرها من الميادين المشمولة بالمساعدة الإنمائية. أما في مجالات التدخل الأخرى ''الأكثر رخاوة''، كالديمقراطية والحكم الرشيد، وإصلاح السياسات، وبناء القدرات المؤسسية، فإن طبيعة النتائج تجعل المؤشرات والطرق أنسب أو أكثر جدوى.

السنوات، وذلك فضلا عن تحليل الأداء التنظيمي في تنفيذ العناصر المحركة لفعالية التنمية. وسيقدم إضافة إلى ذلك موجز للنتائج المتحققة في بناء القدرات والشراكات التنظيمية كجزء من التحليل في هذا المستوى؛

(ج) وسيشمل المستوى الثالث تحليلات أكثر تفصيلا للأداء فيما يتعلق بكل نوع من أنواع الخدمات وكل مجال من مجالات النتائج الأساسية، وذلك على الصعيد المؤسسي وعلى الصعيد القطري. وستشكل هذه التحليلات أساسا لعملية التركيب المشار إليها في الفقرة الفرعية (ب) آنفا، برغم أنها تهدف بالدرجة الأولى إلى تلبية الاحتياجات الإدارية الداخلية.

١٩ - أما تقارير البرنامج الإنمائي إلى المجلس التنفيذي عن الإطار التمويلي المتعدد السنوات فإنه سيشمل بالدرجة الأولى الفقرتين الفرعيتين (أ) و (ب) أعلاه. ويُجمل الفصل الخامس أشكال التقارير المقترحة.

باء - القضايا المنهجية: الإسناد والتجميع

٢٠ - خلال الإطار التمويلي المتعدد السنوات للفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٣، حاول البرنامج أن يرصد نتائج ومواطن تركيز ومواقع البرامج من خلال مفاهيم وطرق الإدارة الرامية إلى تحقيق النتائج الإنمائية. وحدد البرنامج الإنمائي عناصر سلسلة النتائج، بما فيها النواتج والحصائل، وفقا لمصطلحات لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي[٢].

٢١ - وقد بينت الدروس المستخلصة من السنوات الأولى لتطبيق النُهج المرتكزة على النتائج الحاجة إلى فهم أوضح لمدلول الحصائل والنواتج، فضلا عن زيادة توحيد تطبيق هذين المفهومين من جانب المكاتب القطرية للبرنامج الإنمائي.

(٢) النواتج هي المنتجات والخدمات الناجمة من اكتمال الأنشطة في إطار تدخل إنمائي معين. أما الحصائل فهي الآثار القصيرة والمتوسطة الأجل المنشودة أو المتحققة لنواتج تدخل ما، وعادة ما تتطلب الجهد الجماعي للشركاء. وتمثل الحصائل تغير الظروف الإنمائية التي تقع فيما بين اكتمال النواتج وتحقيق الأثر. وينسجم المصطلحان كلاهما مع تصور أعضاء اللجنة التنفيذية لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية كما يتسقان مع 'مسرد المصطلحات الرئيسية المستخدمة في التقييم والإدارة المرتكزة على النتائج، ٢٠٠٢' للجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي.

باء ١ – الإسناد

٢٢ – مع تطور الخبرات المكتسبة في مجال التوجه نحو النتائج، واصل الممارسون النظر في السبل الكفيلة بحل المسائل الرئيسية المتعلقة بقياس النتائج الإنمائية. ومن بين هذه المسائل الأكثر تحديا الإسناد. والتغيير الإنمائي هو نتيجة لتضافر جهود العديد من الشركاء، ولا يعني حصوله وجود مساهمة إيجابية من جانب البرنامج الإنمائي بالضرورة. وبالمقابل، فإن إسهامات البرنامج الإنمائي حتى المتسمة منها بأكبر قدر من الفعالية والإلهام قد لا تحدث بحد ذاتها أثرا يذكر إذا انعدمت الجهود والمتغيرات الأخرى التي ليس للبرنامج الإنمائي سيطرة عليها. ولذلك، ينبغي تطبيق معايير أوضح في تعريف الحصيلة المتوخاة بوصفها تغييرا إنمائيا يسعى البرنامج الإنمائي إلى تحقيقه بالتعاون مع شركاء آخرين. وهذا يعني، في جملة أمور، ما يلي:

(أ) يتم اختيار الحصائل في مستوى يتأتى فيه بوضوح تحديد تأثير البرنامج الإنمائي في النتيجة بوصفه الجهة المقدمة للخدمة الإنمائية ومنسقا لإسهامات الشركاء على السواء[٣]؛

(ب) يضطلع البرنامج الإنمائي بدور حاسم وتنسيقي في الشراكة المتركزة على الحصائل، وبالتالي فإنه يمكنه أن يؤثر تأثيرا ملموسا في النتيجة الجماعية؛

(ج) يمكن قياس التغيير الإنمائي المتجلي في الحصيلة على نحو له معناه أثناء فترة الإطار التمويلي المتعدد السنوات.

٢٣ – وإذا طبقت المكاتب هذه المعايير في مجال إثبات الحصائل، فإنها ستعمل بذلك على تعزيز مجالات التركيز القطري عن طريق القيام بانتقاء استراتيجي للحصائل المتوخاة بطريقة تمكّن البرنامج الإنمائي من أن يشغل موقعه ويمارس تأثيره في مجالات حاسمة من مجالات المساعدة على الوجه الأفضل وأن يتيح قياس التقدم المحرز أثناء فترة الإطار التمويلي المتعدد السنوات.

باء ٢ – التجميع

٢٤ – ظل تجميع النتائج وتصنيفها الفئوي من بين المسائل التي تفرض نفسها بشكل متكرر على الشركاء الإنمائيين. فكيف يمكن للمنظمات أن تُجمع النتائج بطريقة تكفل جودة

(٣) تسمى بعض الوكالات الإنمائية الحصيلة في هذا المستوى 'حصيلة الوسيط'، أي الحصيلة التي تسهم فيها الوكالة مباشرة، ويمكن بالتالي أن تصف الأداء المسند إلى الوكالة ويكون لها سيطرة عليه. وترد مناقشة هذا الأداء أيضا أدناه بخصوص الفعالية التنظيمية.

التحليل والإبلاغ؛ وهذه المسألة تمثل تحديا كبيرا بالنسبة للبرنامج الإنمائي على وجه الخصوص، بالنظر لتنوع الخدمات الإنمائية المقدمة والتباين الكبير في السياقات القطرية التي يقدم ١٣٠ مكتبا قطريا تقارير عن النتائج منها. وعلاوة على ذلك، فقد ثبت أن من الصعب، أثناء الفترة الأولى للإطار التمويلي المتعدد السنوات، العمل بأي طريقة مجدية على تجميع وتنظيم الحصائل المتنافرة والمتنوعة التي تجري صياغتها بصورة مستقلة في ١٣٠ برنامجا قطريا (لأغراض التحليل والإبلاغ).

٢٥ - وفي الآونة الأخيرة، تمكن أخصائيو السياسات في البرنامج الإنمائي من استخلاص وتحديد مجموعة من النتائج الأساسية بالنسبة لكل نوع من أنواع الخدمات، وذلك بالاستعانة بالتحليل التجريبي للممارسات الصالحة والدروس المستخلصة من الخبرة العالمية في ميدان التعاون الإنمائي على مدى عدة عقود. وتمثل هذه النتائج الأساسية، بالنسبة لكل نوع من أنواع الخدمات، الحصائل التي ينبغي أن تسعى البرامج القطرية إلى إنجازها لإحداث التغيير الإنمائي في ذلك المجال. وبالإضافة إلى ذلك، تجسد تلك النتائج الأساسية الطبيعة المتميزة للدور الذي يضطلع به البرنامج الإنمائي بوصفه الجهة المقدمة للخدمات الإنمائية والجهة المنسقة لإسهامات الشركاء. ولذلك، فقد صيغت في مستوى حصائل إطار النتائج الاستراتيجية، وهي تمثل التغييرات الإنمائية التي أتيح للبرنامج الإنمائي من خلالها، واستنادا إلى تجاربه السابقة، أن يؤثر تأثيرا قويا على الشراكات، والتي يمكن في مستواها قياس التقدم الثابت في حدود الأمد الزمني للإطار التمويلي المتعدد السنوات.

٢٦ - إن المنظمة، من خلال اعتمادها على هذا النحو لنهج أكثر تقريرية في تعريف النتائج التي يتعين تحقيقها على الصعيد القطري، تعتقد أن اعتماد النتائج الأساسية سيساعد على تحسين أهمية وموقع البرامج القطرية تمشيا مع الممارسات الصالحة الثابتة. وكما أشير إلى ذلك آنفا، قامت المكاتب القطرية كالعادة، خلال الفترة الأولى للإطار التمويلي المتعدد السنوات، بصياغة الحصائل المتوخاة دون توجيه متسق من البرنامج الإنمائي بشأن ماهية النتائج المرغوبة. وفي حين أن المكاتب القطرية ستواصل صياغة الحصائل المتوخاة استنادا إلى السياقات القطرية، فسيجري تشجيعها، في نطاق الحوار مع النظراء الوطنيين ومن خلال عملية ''التقييم القطري المشترك في إطار عملية الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية''، على القيام بذلك في ظل مراعاة النتائج الأساسية التي تقترحها المنظمة وتعتبرها حاسمة بالنسبة لنوع الخدمات ذي الصلة. على أنه سيتوقع الآن من المكاتب في معرض تخطيط تدخلاتها في إطار أي نوع معين من أنواع الخدمات، أن تختار النتائج الأساسية ذات الصلة وأن ترسل تقاريرها عنها، وذلك بالإضافة إلى أي حصائل أخرى قد ترغب في إدراجها.

٢٧ - وسيمكِّن هذا الاستعمال المتسق للنتائج الأساسية من تجميع الحصائل المتماثلة، الشيء الذي سييسر إجراء التحليلات وتقديم التقارير إلى المجلس التنفيذي وإلى غيره من الشركاء الخارجيين بطريقة تتسم بمزيد من العمق والجدوى. وفي هذا الصدد، فإن التجميع لن يتيح وحسب وضع تحليل كمي كما كانت الحال عليه في الماضي، وإنما سيتيح أيضا تقييم موضوعي وضع لمجموعة الحصائل. ومن المؤمل أن تفرز البيانات المستمدة من ذلك التحليل دروسا يمكن الاستفادة منها بسهولة وفعالية في تغيير السياسات أو الإجراءات أو حوافز التغيير السلوكي. ومما له أهميته أن تعريف النتائج الأساسية يمكن أن يعزز الوظيفة التوجيهية لشبكات الممارسات والمعارف من خلال إبراز التدخلات الحاسمة من حيث إنجاز نتائج ناجحة ومستدامة في كل مجال على حدة.

جيم - قياس إسهام البرنامج الإنمائي في التغيير الإنمائي

٢٨ - إن العلاقة الحاسمة بين فعالية التنمية وفعالية المنظمة (أو الوكالة) تكمن في صميم المناقشة المتعلقة بكيفية قياس الإطار التمويلي المتعدد السنوات والإبلاغ عنه. وقد ظل هذان المفهومان لمدة من الوقت محورا للمناقشة داخل البرنامج الإنمائي وغيره من الوكالات الإنمائية المتعددة الأطراف وأعضاء لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي[٤].

٢٩ - ومن المسلم به على نطاق واسع أن السلطات الوطنية هي التي يجب أن تؤول إليها في نهاية المطاف ملكية الحصائل الإنمائية والمسؤولية عنها (ومن ثم الفعالية الإنمائية). على أن الفعالية الإنمائية تتوقف على العمل الجماعي والمنسق من جانب مجموعة متعددة من الفاعلين، الوطنيين منهم والخارجيين على السواء. وبهذا المعنى، تعتبر الفعالية الإنمائية مقياسا للأثر المجمع لأولئك الفاعلين، وهو، بالتعريف، لا يمكن ملاحظته إلا على مدى فترة أطول (تشمل عدة سنوات على الأقل).

٣٠ - وتتحدد فعالية أي منظمة إنمائية أو وكالة بعينها (ويشار إليها بعبارة الفعالية التنظيمية) بقياس الأداء المباشر الذي تكون مسؤولة عنه ويمكن إسناده إليها وتكون لها السيطرة عليه، والذي يسهم مباشرة وبطريقة يمكن إثباتها في الفعالية الإنمائية. وفي حالة البرنامج الإنمائي، فإن الاختيار الأريب للحصائل، على النحو الموصوف في الفرع باء - ١ أعلاه، يمكن أن يخفف من حدة المشكلة. على أن مقاييس الفعالية التنظيمية يمكن أن تتخذ

(٤) تستفيد هذه المناقشة بشكل ملموس من المناقشة الأعم التي عقدت في موضوع التنمية وفعالية الوكالات في إطار المشروع المشترك المتعلق بالإدارة الرامية إلى تحقيق النتائج للجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي.

على نحو معقول كمعيار للمساءلة وأن تصبح العنصر المركزي لتقييم الأداء ونظام الإدارة. ومن الواضح أن إطار عمل البرنامج الإنمائي للرصد والإبلاغ عنه يجب أن يركز على مقاييس الفعالية الإدارية، علاوة على الهدف النهائي المتمثل في التغيير الإنمائي.

٣١ - والإطار التمويلي المتعدد السنوات للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٧ يصف نهجا مفاهيميا يعتبر أن الفعالية التنظيمية في البرنامج الإنمائي تشمل ما يلي:

(أ) بلوغ نتائج رئيسية بالنسبة لكل نوع من أنواع الخدمات الـ ٣٠ التي تحدد مجالات التركيز الموضوعية للإطار التمويلي المتعدد السنوات. ووثيقة الإطار التمويلي المتعدد السنوات ذاتها تفصل نطاق الأنشطة المضطلع بها في إطار كل نوع من أنواع الخدمات يتسق مع الميزة النسبية للبرنامج الإنمائي وهدفه المؤسسي المتمثل في الإسهام في تنفيذ الأهداف الإنمائية للألفية والحد من الفقر؛

(ب) العناصر المحركة الخمسة لفعالية التنمية كما هي موصوفة في الفصل الثاني. وتمثل تلك العناصر المحركة أهدافا شاملة لكل الأنشطة البرنامجية للبرنامج الإنمائي التي سيمكن بلوغها من إنجاز حصائل تنمية مستدامة؛

(ج) استراتيجيات إدارية لبناء قدرات تنفيذية داخلية لتنفيذ البرامج القطرية، وهي موصوفة أيضا في الفصل الثاني.

٣٢ - ويفصل إطار الإبلاغ المقترح الموصوف في هذه الوثيقة نقاط مرجعية ومؤشرات مؤسسية أساسية لكل مجال من المجالات الآنفة الذكر التي ستدل على مساهمة إيجابية للبرنامج الإنمائي في التغيير الإنمائي إلى جانب وضع معايير تقييم الأداء والمساءلة.

رابعا - مؤشرات الفعالية التنظيمية والإنمائية

٣٣ - يجدر الاعتراف بأن ما ينتقى من مقاييس الفعالية التنظيمية ستفي بغرضين إداريين رئيسيين هما: أولا، التمكين من التحليل الموضوعي للبرامج من حيث إحرازها للنتائج الرئيسية المتصلة بالأهداف وأنواع الخدمات المنصوص عليها في الإطار التمويلي المتعدد السنوات، علاوة على العناصر الخمسة المحركة لفعالية التنمية؛ وثانيا، تمكين البرنامج من إجراء تقييم مؤسسي للأداء التنفيذي والقدرات التشغيلية، وذلك بالدرجة الأولى من خلال تغذية ''كشف النقاط المحرزة'' (balanced scorecard) بالبيانات. وتنطوي هاتان الطريقتان في استعمال البيانات - وهما طريقتان متميزتان ولكن مترابطتان - على احتياجات مختلفة: فالمعلومات اللازمة للتحليل الموضوعي للبرامج ينبغي أن تشمل قدرا أكبر من التفاصيل والفروق الدقيقة، في حين أن كشف النقاط المحرزة يقتضي وضع مجموعة محدودة من

المؤشرات (تقيس جوانب التأخر والتقدم على السواء)، بما يتيح لكبار الإداريين تتبع البرامج والاتجاهات التي ينحوها التنفيذ. وقد تتعلق هذه المعلومات بالعدد المتوسط من النتائج المتوخاة بالنسبة لبلد معين أو برنامج إقليمي، ومدى التواؤم مع النتائج الرئيسية، والوضع بالمقارنة بالأهداف الداخلية مثل تنفيذ الممارسات، وتعلّم الموظفين، وبعض جوانب الكفاءة التنظيمية. وسيدرج هذان النوعان من المعلومات – عن الأداء الموضوعي للبرامج والأداء والقدرات التشغيلية – في التقارير التي يقدمها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى المجلس التنفيذي من خلال التقرير السنوي الذي يركز على النتائج وتقرير الإطار التمويلي المتعدد السنوات.

ألف – مؤشرات الأداء المجمعة: التركيز ومدى الأهمية

٣٤ – ستوضع سلسلة من المؤشرات الإجمالية تجمع بيانات الأداء عن البرنامج في مجمله. وهي ستشمل هذه تلك المتعلقة بمدى تركيز البرامج ومدى أهميتها. وستستقى البيانات المطلوبة من التقارير القطرية السنوية التي تركز على النتائج، ومن كشوف النقاط المحرزة، وتقارير المراجعة الموسعة، وغير ذلك من مصادر البيانات. وسيمكّن توفير هذه المؤشرات المجلس التنفيذي والجهاز الإداري في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من رصد الأداء على الصعيد المجمع.

باء – مؤشرات الأداء بحسب أنواع الخدمات

٣٥ – كما تبين من الفرع الوارد أعلاه، سيجري في البدء قياس الفعالية التنظيمية في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بالاستناد إلى تحقيق النتائج بالنسبة إلى كل من أنواع الخدمات الـ ٣٠ التي تحدد مجالات التركيز الموضوعية للإطار التمويلي المتعدد السنوات. وكما جرت مناقشته سابقا، تم تحديد مجموعة من النتائج الرئيسية بالنسبة لكل نوع من أنواع الخدمات التي ستكون ذات أهمية في توجيه البرامج نحو قدر أكبر من التركيز والأثر. ويجري وضع مؤشرات محددة لكل نتيجة رئيسية، وستبلّغ المكاتب القطرية بها كجزء من الإرشادات التقريرية الموجهة للممارسين العاملين في الميدان.

٣٦ – وفي معرض اعتماد نهج ذو طابع تقريري أكثر إزاء تعريف النتائج التي يتعين تحقيقها على الصعيد القطري، يعتبر استخدام النتائج الرئيسية جهدا واعيا من أجل تركيز موارد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على ''ما ينجح عمليا''، مما يؤدي إلى وضع نقاط مرجعية مؤسسية وتحديد مؤشرات لكل نوع من أنواع الخدمات. وهذا النهج يمكن أن يساعد على تحسين توجيه عمليات البرمجة بالاستناد إلى المزيد من الاتساق والدقة.

جيم – مؤشرات النتائج لدى استخدام العناصر المتحركة للفعالية الإنمائية

٣٧ – من شأن إيلاء الاهتمام لتطبيق العناصر الخمسة المحركة للفعالية الإنمائية، الوارد وصفها في الفقرة ٩، أن يؤدي إلى درجة حاسمة من التعزيز أو التقويض، بحسب الحالة، لجودة واستدامة البرامج القطرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وأهمية العناصر المحركة في تحقيق نتائج دائمة هي سمة مشتركة بين جميع أنواع الخدمات والتدخلات البرنامجية: فتعزيز المساواة بين الجنسين، وتعزيز المسؤولية الوطنية، وإقامة شراكات هادفة، على سبيل المثال، تحظى بقدر متساو من الأولوية في جميع الأهداف وأنواع الخدمات الواردة في الإطار التمويلي المتعدد السنوات.

٣٨ – ويرى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن من المهم رصد أدائه وإبلاغ المجلس التنفيذي بذلك من خلال العناصر المحركة الخمسة. وقد استفاد البرنامج من الدراية التقنية العالمية لإخصائييه في مجال السياسات العامة، ومن الدروس المستخلصة من قواعد بيانات التقييم الداخلية، والخبرة المتراكمة على مدى عقود من الممارسات الإنمائية على الصعيد القطري، فضلا عن تحليل للأنشطة البرنامجية الفعلية وفقا لجميع الأهداف وأنواع الخدمات المتجسدة في البرامج القطرية الحالية. ووفر هذا، بالنسبة لكل عنصر محرك، أنواع التدخل التي تفضي إلى النجاح في تنفيذ ذلك العنصر المحرك والتي توفر مجتمعة أساسا جيدا للفعالية والاستدامة.

٣٩ – وعلى سبيل المثال، يعتبر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي التدخلات الثلاثة التالية أساسية بالنسبة لعنصر ''تعزيز المساواة بين الجنسين'':

(أ) الدعوة إلى اعتبار إجراء تحليلات للاحتياجات المبنية على نوع الجنس شرطا مسبقا للبرمجة الرامية إلى تحقيق أهداف التنمية البشرية أو عنصرا رئيسيا فيها؛

(ب) تيسير مشاركة المرأة وتمثيلها في الساحات الوطنية ودون الوطنية التي تصنع القرارات في مجال السياسات أو تؤثر فيها والتي تتعلق منها بتخصيص الموارد؛

(ج) التمكين من اتخاذ إجراءات معينة تفضي إلى تمكين المرأة، وذلك في شكل التزامات مالية وغيره من أشكال تخصيص الموارد.

٤٠ – وكما تمكن ملاحظته، فإن هذه البيانات ذات طبيعة عامة، ويقوم الإخصائيون في مجال السياسات حاليا بوضع تدابير محددة بالاستناد إلى معلومات متلقاة من المكاتب القطرية، بغية تقييم ما إذا كان برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يعزز على نحو فعال المساواة بين الجنسين من خلال تدخلاته البرنامجية التي يضطلع بها في إطار كل نوع من أنواع الخدمات.

دال – مؤشرات النتائج المحرزة في بناء القدرات التنظيمية

٤١ – كما أشير إليه في الفصل الثاني من هذه الوثيقة، ظلت مسألة القدرة التنظيمية الشغل الشاغل لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي خلال السنوات القليلة الماضية. وخطط العمل التي أعدها مدير البرنامج للفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٣ (DP٢٠٠٠/٨/) سلطت الضوء على أن التغيير والتكيف أمران لازمان للبرنامج الإنمائي إذا أريد له أن يبقى ذو أهمية في إيجاد الحلول الفعالة للتحديات الإنمائية الناشئة في الألفية الجديدة. ولأول مرة، ينشئ الإطار التمويلي المتعدد السنوات للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٧ رابطة مفاهيمية بين مسألة قدرة وكفاءة البرنامج في مجال تقديم الخدمات الإنمائية الفعالة. وهو يحدد استراتيجية واضحة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي من أجل بناء القدرة و/أو تعزيز قدرته الحالية في مجالات مختارة تعمل على استدامة وتعزيز تحقيق نتائج رئيسية بالنسبة لأنواع الخدمات الـ ٣٠. وهذه المجالات الرئيسية هي: (أ) توفير الخدمات المعرفية؛ (ب) وتحسين الكفاءة والأداء. وقد تم اختيار مبادرات استراتيجية محددة الأهداف في هذه المجالات؛ ويرد وصف مفصل لهذه المبادرات في وثيقة الإطار التمويلي المتعدد السنوات.

٤٢ – وسيقاس نجاح برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في بناء القدرة التنظيمية من خلال استخدام مؤشرات لكل من تلك المبادرات الاستراتيجية. وستعكس هذه المؤشرات الاتجاهات الكمية علاوة على التعديلات المنشودة في السلوك. وفي مجال الخدمات المعرفية، ستقاس قدرة البرنامج في أربع مستويات: (أ) مدى ترسخ مجالات الممارسة في البرنامج؛ (ب) ودور مرافق الموارد دون الإقليمية في توفير سياسة عامة رائدة وخدمات دعم موضوعي؛ (ج) والاستثمار في التعلم والتدريب؛ (د) وفعالية النظام الجديد لتخطيط موارد المؤسسات. وفي المجال الرئيسي الثاني للاستراتيجية، سيجري تتبع مدى تحسن الكفاءة والأداء من خلال مؤشرات كمية وطرق استطلاع الآراء (دراسات استقصائية) للتحقق من أثر مرافق الدعم الإقليمية المنشأة حديثا، والتحسينات الحاصلة في توجه الزبائن والإنتاجية، والتحسينات الحاصلة في الكيفية التي يدير البرنامج بها موارده البشرية والمالية.

هاء – مؤشرات النتائج المتحققة في تعميق الشراكات داخل منظومة الأمم المتحدة وخارجها

٤٣ – تتعلق المجموعة الأخيرة من التدابير بالاستراتيجيات التنظيمية لإقامة شراكات فعالة مع منظومة الأمم المتحدة، ومع المجتمع المدني والقطاع الخاص ووسائط الإعلام والشركاء في مجال التنمية والأوساط الأخرى صاحبة المصلحة. ويذكر أن الإطار التمويلي المتعدد السنوات الأول للفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٣ ساعد على توجيه البرامج القطرية نحو الحصائل الإنمائية وبذلك

دفع مسألة إدارة الشراكات إلى المقدمة. وخلال الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٣، طلب إلى المكاتب القطرية صياغة استراتيجياتها المتعلقة بالشراكات بالاستناد إلى النتائج المتوخاة، مع تطور النهج التي يتبعها البرنامج على مر الزمن بموازاة تقدم تفكير البرنامج بشأن استراتيجيات الشراكات على الصعيد القطري. ولم يتحقق سوى تقدم طفيف في إتاحة هذه المعلومات المتعلقة بالشراكات بحيث يستفيد منها مختلف المستعملين في جميع أجزاء المنظمة. والواقع أن ما كان يقصد به أن يكون أداة لتوفير المعلومات الإدارية الاستراتيجية عن أصحاب المصلحة المحليين والدوليين المساهمين في الأولويات المشتركة أصبح في كثير من الحالات مجرد قائمة جامدة عن ''من يقوم بماذا'' دون قيمة تذكر من حيث الرصد والمساءلة.

٤٤ - إن الإطار التمويلي المتعدد السنوات للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٧ ينشط الشراكات ضمن عمل البرنامج ويرفع من شأنها. وهو يمثل التزاما واضحا بقياس فعالية البرنامج في إقامة الشراكات، وينبغي النظر إلى ذلك من خلال فئتين عريضتين هما:

(أ) تعزيز دور المنسقين المقيمين في بناء الشراكات حول الأهداف الإنمائية للألفية؛

(ب) تنفيذ خطة التبسيط والمواءمة تعزيزا للتأثير الجماعي على المستوى القطري.

٤٥ - ويولي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أهمية بالغة لمهام المنسق المقيم. وسيسعى البرنامج إلى أن يثبت أنه يضع هذا المنصب في طليعة ما التزم به الأمين العام من أن يكون للأمم المتحدة وجه واحد على المستوى القطري، وبذا سيزيد من جودة شراكاته مع أصحاب المصلحة الوطنيين والدوليين. وبالمثل، فإن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الذي كان رائدا في استحداث توجه يركز بوضوح على النتائج ضمن طرائق التنفيذ المنسق للبرامج لتستخدمه الأفرقة القطرية للأمم المتحدة، سيواصل السير قدما بالتزامه بعملية تبسيط وتنسيق مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، بما يكفل أن يكون التطوير والتنفيذ الجاريين لهذه الأدوات متماشيا تماما مع أطر وأولويات التخطيط الوطني. وفي حين يتواصل تطور بيئة إقامة الشراكات، مما يلقي بمتطلبات جديدة على عاتق البرنامج، فإن هاتين الفئتين تشكلان العنصر الرئيسي في استراتيجية البرنامج المتعلقة بإقامة الشراكات، والأساس الذي ستقاس عليه الفعالية التنظيمية للبرنامج. وسيرفع البرنامج التقارير عما يحققه من إنجازات ويواجهه من تحديات في ما يتصل بكلا هذين الجزأين من الاستراتيجية.

خامسا - إطار تقديم تقارير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى المجلس التنفيذي عن الإطار التمويلي المتعدد السنوات للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٧

٤٦ - سيواصل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي رفع التقارير إلى المجلس التنفيذي عن التقدم المحرز في تحقيق نتائج الإطار التمويلي المتعدد السنوات من خلال تقرير سنوي يركز على النتائج ويغطي النتائج التي تم إحرازها في السنتين ٢٠٠٤ و ٢٠٠٥. وسيقدم التقرير السنوي الذي يركز على النتائج عن كل عام إلى المجلس لينظر فيه في الدورة السنوية التي تعقب ذلك العام مباشرة. وسيقدم تقييم جامع للنتائج عن السنوات ٢٠٠٤ إلى ٢٠٠٦ في شكل تقرير إلى المجلس في دورته السنوية لعام ٢٠٠٧ عن الإطار التمويلي المتعدد السنوات. وسيتيح هذا وقتا كافيا للحصول على معلومات وتوجيهات من المجلس وأخذها في الاعتبار لدى إعداد التقرير الثالث عن الإطار التمويلي المتعدد السنوات للفترة ٢٠٠٨-٢٠١١.

٤٧ - وستتخذ وثيقتا التقرير السنوي الذي يركز على النتائج وتقرير الإطار التمويلي المتعدد السنوات كلاهما هيكلا وشكلا وثيق الصلة بعناصر الفعالية التنظيمية المحددة في نفس الوثيقة المتعلقة بالإطار التمويلي المتعدد السنوات. ونظرا لكون التقرير السنوي الذي يركز على النتائج يتبع نهجا أكثر شمولية، فإنه سيعتبر تقريرا متكاملا؛ وهذا يوفر الفرص لمواصلة ترشيد الوثائق المقدمة إلى المجلس التنفيذي. وبمعنى عام، فإن تحليل النتائج المحققة، الوارد في كلا التقريرين المقرر رفعهما إلى المجلس، سيعرض في الفئات التالية:

(أ) نظرة عامة موجزة عن الأداء في ضوء الأهداف الاستراتيجية الرئيسية للإطار التمويلي المتعدد السنوات (الصفحة ١)؛

(ب) تحليل النتائج الموضوعية بحسب الأهداف وأنواع الخدمات الواردة في الإطار التمويلي (الصفحتان ٢ و ٣) ولكل من العناصر المحركة لفعالية التنمية، بما في ذلك فعالية استخدام الشراكات في تحقيق النتائج (صفحة لكل عنصر محرك)؛

(ج) تحليل النتائج المحققة في بناء القدرات التنظيمية لتحقيق فعالية التنمية (الصفحتان ٢ و ٣)؛

(د) تحليل البرامج والموارد والنفقات التشغيلية بحسب ورودها في إطار الموارد المتكامل (الصفحتان ٢ و ٣).

٤٨ - ويرد أدناه وصف موجز للتقارير المزمع تقديمها في إطار كل من الفئات المذكورة أعلاه.

ألف - نظرة عامة موجزة عن الأداء في ضوء الأهداف الاستراتيجية الرئيسية للإطار التمويلي المتعدد السنوات

٤٩ - كما يتبين من الفصل الثالث، فإن التقارير السنوية التي تركز على النتائج وتقرير الإطار التمويلي المتعدد السنوات ستوفر معلومات استراتيجية مجمعة معروضة في شكل كمي، ومدعومة بوصف مقتضب للاتجاهات والاستنتاجات الرئيسية، لتمكين المجلس من رصد الأهداف العليا للإطار التمويلي المتعدد السنوات كما تتجلى في الأسئلة التالية:

(أ) ما مدى نجاح المنظمة في تحقيق التركيز الاستراتيجي المحدد بالإطار التمويلي المتعدد السنوات؟

(ب) ما مدى أهمية النتائج التي يدعمها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بالنسبة للبلد الذي ينفذ فيه برنامج، وهل تم تخصيص موارد لدعم أهم النتائج؟

(ج) ما مدى فعالية البرنامج الإنمائي في تيسير وتنسيق الشراكات من أجل تحقيق الأهداف المرجوة؟

وستعرض البيانات في هذا الجزء في شكل كمي إلى حد كبير، مع دعمها بوصف مقتضب للاتجاهات والاستنتاجات الرئيسية.

٥٠ - وعند تقييم درجة التركيز الاستراتيجي، سيعرض التقرير الأرقام المجمعة لما يقع من نتائج في المجالات المحددة في أنواع خدمات الإطار التمويلي المتعدد السنوات مع معدلات إنجاز تلك النتائج. وسيساعد ذلك على رسم صورة مؤسسية لوجود وفعالية البرنامج الإنمائي في المجالات التي يعتقد أن المنظمة تستخدم فيها مزاياها النسبية على أفضل الوجوه، وتستجيب للطلب النابع من البلدان نفسها، وتحشد موارد إضافية، وتفي بالولاية المسندة إليها. وبيان عدد وطبيعة حصائل البرامج القطرية خارج أنواع الخدمات ومجالات النتائج الرئيسية المحددة في الإطار التمويلي المتعدد السنوات من شأنه أن يكشف مدى إهدار موارد المنظمة، والمجالات التي يلزم اتخاذ إجراءات فيها لإبراز صورة البرنامج وتحسين موقعه. وفي المقابل، فإن وجود طلب واسع وملحوظ على الدعم المقدم من البرنامج الإنمائي خارج أنواع خدمات الإطار التمويلي المتعدد السنوات ومجالات نتائجه الرئيسية يمكن أن يدل على الحاجة إلى تنقيحها أو تعديلها لكي تمثل الطلب القطري بصورة أفضل.

٥١ - وحتى في حدود الاختيار الاستراتيجي للنتائج التي تسعى المكاتب القطرية إلى تحقيقها ضمن البرامج القطرية، عادة ما يتسم بعضها بأهمية أكبر وأخطر بالنسبة للبلد الذي ينفذ فيه البرنامج مما بالنسبة لغيره. وكما يبين تقرير الإطار التمويلي المتعدد السنوات للفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٣، فإن تقييم مدى أهمية النتائج، من خلال المعلومات المرتدة المباشرة من الممثلين المقيمين، تتيح للتقرير تحديد الإنجازات الملحوظة التي يمكن أن تحدث بمرور الوقت أثرا كبيرا على التنمية. وستبني الآلية المقترحة لتقديم التقارير على هذا النهج وتنتج تحليلات

كمية وكيفية للنتائج التي تعتبر على أقصى درجة من الأهمية على المستوى القطري. وسيقترن ذلك ببيانات مالية تبين درجة استخدام الموارد لتحقيق النتائج في مجالات التركيز الاستراتيجي بالمقارنة بما يتحقق خارجها كما تبين تكاليف تحقيق النتائج ذات الأهمية الحاسمة.

٥٢ - والخبرة المكتسبة خلال الفترة الأولى للإطار التمويلي المتعدد السنوات تبين بوضوح أنه لكي يسهم البرنامج الإنمائي إسهاما ملموسا في إحدى النتائج المتوخاة فلا بد أن يكون له تأثيره على الشراكات. وتقييم الدور الذي يقوم به البرنامج الإنمائي في تيسير وتنسيق الشراكات المتركزة على النتائج سيتيح للتقرير أن يفسر، في شكل مقتضب موجز، أي الخدمات وأي النتائج التي يبدي فيها البرنامج الإنمائي فعالية ما يقيمه من شراكات، فضلا عن تحديد الدروس المستفادة في بناء الشراكات.

باء - تحليل النتائج الموضوعية بحسب أهداف الإطار التمويلي المتعدد السنوات وأنواع الخدمات وبالنسبة لكل عنصر من العناصر المحركة لفعالية التنمية

٥٣ - سيستند تقديم التقارير ضمن هذه الفئة إلى تحليل مجموعات الحصائل البرنامجية، المجمعة وفقا للنتائج الأساسية المحددة لكل نوع من أنواع الخدمات التي ستُلزم المكاتب القطرية بالإبلاغ عنها. وكما ورد شرحه في موضع سابق من هذه الوثيقة، فإن تجميع حصائل البرامج القطرية وفقا لإسهامها في إحدى النتائج المؤسسية الأساسية سيوفر إمكانية المقارنة وتجميع البيانات والتعمق في التحليل على نحو لم يكن ممكنا باستخدام المنهجية الحالية. ولما كانت صياغة النتائج الأساسية تتوخى التعبير عن النتائج التي يتمتع البرنامج الإنمائي بتأثير قوي نسبيا عليها، فإن أي تقدم ملحوظ (أو عدمه) في إنجازها، إذا ما تم تحليله بالنسبة لكل بلد ينفذ فيه برنامج، يمكن أن يوفر دروسا قيمة لنشرها في أنحاء المنظمة. وسيتم ضمن هذه الفئة تقديم تقارير عن فعالية بذل جهود الدعوة، والتدخلات ''الرخوة''، والتحليلات بحسب المجالات المواضيعية كما تتمثل في حالة الصناديق الاستئمانية المواضيعية. ومن المتوقع أن تؤدي زيادة تفصيل التقييم الموضوعي للإطار التمويلي المتعدد السنوات وأنواع الخدمات إلى تحسين التوصيات وزيادة إمكانية تنفيذها بالنسبة لتغييرات السياسات العامة التي يمكن تقديمها إلى المجلس التنفيذي في التقارير السنوية التي تركز على النتائج وتقرير الإطار التمويلي المتعدد السنوات.

٥٤ - كما سيتم الإبلاغ عن مدى وفعالية قيام البرنامج الإنمائي بإدماج العناصر المحركة الخمسة لفعالية التنمية في برمجته القطرية. وأية تغييرات يوصى بإدخالها على السياسات العامة

نتيجة لهذا التحليل وتكون واقعة ضمن اختصاص المجلس التنفيذي سيتم عرضها على المجلس من خلال التقارير السنوية التي تركز على النتائج وتقرير الإطار التمويلي المتعدد السنوات.

٥٥ - وسيجري تقييم أداء البرنامج الإنمائي في مجال الاستخدام الفعال للشراكات استنادا إلى البيانات التي ستستخرج من كشف النتائج المحرزة (balanced scorecard). وسيركز التحليل على إنجازات البرنامج الإنمائي والتحديات التي تواجهه في تحسين فعالية ما يقيمه من شراكات حول الأهداف الإنمائية للألفية، مع إبراز التجديدات وتحديد العقبات الداخلية وغيرها في سبيل مواصلة تحسين الأداء.

جيم - تحليل النتائج المحققة في بناء القدرة التنظيمية لتحقيق فعالية التنمية

٥٦ - سيتم الإبلاغ عن نجاح البرنامج الإنمائي في إنجاز النتائج الرئيسية المتوخاة في بناء قدرته الخاصة على تقديم الخدمات الإنمائية المنشودة ذات الصلة، وذلك باستخدام المعلومات الكمية والكيفية على حد سواء. وستعد البيانات بالجمع بين عدة أدوات: كشف النتائج المحرزة، والدراسات الاستقصائية السنوية للمنظمة (الدراسة الاستقصائية العالمية للموظفين، والدراسة الاستقصائية للسلع والخدمات في المقر، والدراسة الاستقصائية للشراكات)، والخطة السنوية لإدارة المنظمة، التي تسلط الضوء سنويا على المبادرات التي تتخذ لدعم الإطار التمويلي المتعدد السنوات وتحظى باهتمام خاص من فريق الإدارة العليا. وسيتم تحليل البيانات الخام والإبلاغ عنها في التقارير السنوية التي تركز على النتائج في شكل يمكِّن المجلس من رؤية الاتجاهات في أداء البرنامج الإنمائي واتخاذ قرارات مستنيرة بشأن التدابير التصحيحية المحتملة.

دال - تحليل البرامج والموارد والنفقات التشغيلية

٥٧ - سيعرض البرنامج الإنمائي، ضمن هذه الفئة، على المجلس التنفيذي نظرة عامة على استخدام موارد البرنامج الإنمائي خلال السنة المعنية (في حالة التقارير السنوية التي تركز على النتائج)، أو بصورة تراكمية للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٦ (في حالة تقرير الإطار التمويلي المتعدد السنوات). وسيتم تحليل بيانات النفقات بحسب الهدف، ونوع الخدمة، ومصدر الأموال (بما في ذلك الموارد العادية، والتمويل المشترك المقدم من المانحين والموارد الوطنية)، وفئة الموارد (دعم البرنامج، والتنظيم والإدارة، ودعم الأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها الأمم المتحدة). وسيتضمن التقرير موجزا لبيانات نفقات العمليات الداخلية (وستقدم معلومات أكثر تفصيلا في هذا المجال من خلال التقارير الدولية المقدمة إلى المجلس عن ميزانية فترة

السنتين، وهي التقارير التي ينبغي أن تعتبر مصاحبة للتقارير السنوية التي تركز على النتائج ولتقرير الإطار التمويلي المتعدد السنوات).

سادسا – مصادر بيانات التقارير والتحقق منها

٥٨ – كان المصدر الأول للبيانات المقدمة للتحليل والإبلاغ عنها للمجلس التنفيذي في أول فترة للإطار التمويلي المتعدد السنوات يتمثل في التقرير السنوي الذي يركز على النتائج الواردة كل سنة من كل مكتب من المكاتب القطرية. أما كل التطورات التي استجدت في الآونة الأخيرة، مثل إدماج النتائج الموضوعية والتشغيلية في إطار واحد متكامل ضمن الإطار التمويلي المتعدد السنوات للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٧، والتعريف الأوضح والأدق لجميع النتائج المتوقعة في الإطار التمويلي المتعدد السنوات وإدخالها في أدوات التخطيط الخاصة بالوحدات والأفراد، وإدخال أهداف النتائج في وسائل البرمجة والتقييم والرقابة، وإعادة تعريف مهمة مراجعة البيانات التي يضطلع بها البرنامج الإنمائي بحيث تركز بدرجة أكبر على العمليات البرنامجية والإدارية المتصلة بالنتائج – هذه التطورات كلها إنما هي مظاهر لتزايد تأثير التوجه نحو تحقيق النتائج الذي أخذت أركانه تتوطد في البرنامج الإنمائي.

٥٩ – وهناك مصدر إضافي هام للبيانات اللازمة لتقديم التقارير عن الإطار التمويلي المتعدد السنوات سيتمثل في مجموعة الدراسات الاستقصائية وآليات التغذية بالمعلومات المرتدة من الزبائن التي أنشأها البرنامج الإنمائي في السنوات الأخيرة. ويشمل ذلك الدراسات الاستقصائية للشراكات، والدراسة الاستقصائية العالمية للموظفين، والدراسة الاستقصائية للمكاتب القطرية للسلع والخدمات في المقر.

٦٠ – وبناء عليه، وفي إطار الإطار التمويلي المتعدد السنوات للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٧، سيستخدم البرنامج الإنمائي كامل مجموعة التقارير ومصادر البيانات الداخلية (بما في ذلك التقارير القطرية السنوية التي تركز على النتائج، وكشف النتائج المحرزة، وتقارير الرصد، وتقارير التقييم وتقارير مراجعة البيانات، والبيانات المالية، والدراسات الاستقصائية، وغيرها من الأدوات)، وذلك لإبلاغ المجلس التنفيذي بالتقدم المحرز في سبيل تحقيق النتائج. وسيساعد إدخال نظام تخطيط موارد المؤسسات في أوائل ٢٠٠٤ في تيسير تقاسم المعلومات داخل المنظمة. كما أن مقارنة المعلومات الواردة عن نفس الموضوع من مجموعة متنوعة من المصادر قد يساعد أيضا على تحديد المشاكل المنهجية أو التعديلات اللازم إدخالها على أدوات الرقابة الداخلية.

٦١ - ويجدر بنا أن نتذكر أن المعلومات المتضمنة في ما تقدمه المكاتب القطرية من التقارير السنوية التي تركز على النتائج هي تقييمات ذاتية في جوهرها، ويمكن أن تكون عرضة للتحيز غير المقصود. وبالإضافة إلى إثراء صورة النتائج، فإن الاستخدام المتزامن لمصادر بيانات أخرى في المنظمة يمكن أن يساعد على التحقق من البيانات التي تقدمها المكاتب عن نفسها أو يشير إلى مجالات تحتاج إلى مزيد من التمحيص. وسيخضع كل مكتب قطري مرة واحدة على الأقل في كل فترة من فترات الإطار التمويلي المتعدد السنوات، لعملية تحقق مباشرة من أدائه بشأن النتائج من خلال عملية مراجعة موسعة. غير أنه من المتوقع أن يؤدي استخدام التقييم الذاتي، وترجمة الدروس المستفادة إلى ممارسة، إلى تعزيز ''الحلقة الفاضلة'' للتخطيط/التنفيذ/الرصد/التخطيط المشار إليها في موضع سابق من هذه الوثيقة.

سابعا - الخلاصة

٦٢ - إن المقترحات المقدمة في هذه الوثيقة بشأن تقديم التقارير إلى المجلس التنفيذي عن الإطار التمويلي المتعدد السنوات للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٧ مستمدة من تأكيد المجلس التنفيذي للإطار التمويلي المتعدد السنوات باعتباره وثيقة السياسة العامة الرئيسية والأداة الاستراتيجية للموارد والإدارة بالنسبة إلى البرنامج الإنمائي، من حيث أنه يجمع بين جوانب عمل البرنامج الإنمائي الموضوعية والتشغيلية في إطار واحد. ويتضمن النهج المقترح جوانب تقدم نظرية ومنهجية هامة تساعد المنظمة على الاستجابة لتحديات الإسناد والتجميع في محاولتها رصد مساهمتها في تغير التنمية. ويتضمن الاقتراح مؤشرات ونقاط مرجعية أساسية محددة لقياس التقدم المحرز في سبيل تحقيق النتائج، وهي مؤشرات ونقاط يمكن، في حال إقرار المجلس لها، أن تكون مصدر معلومات لكامل مجموعة عمليات الإدارة والرقابة المستخدمة، مما يعزز بالتالي من المساءلة والتوجه إلى تحقيق النتائج في كل مستويات المنظمة.

٦٣ - ويطلب مدير البرنامج الإنمائي إقرار المجلس للتنفيذي للمقترحات الواردة في هذه الوثيقة.