

Distr.: General
16 November 2007
Arabic
Original: English

المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان



الدورة العادية الأولى لعام ٢٠٠٨

٢١ إلى ٢٨ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٨، نيويورك

البند ٤ من جدول الأعمال المؤقت

التقييم

رد الإدارة على تقييم نهج الإدارة على أساس النتائج المتبعة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

١ - تؤكد العديد من المسائل المثارة في هذا التقييم وجود قيود دائمة معينة فيما يختص بتنفيذ نهج الإدارة على أساس النتائج، والتي يلتزم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بالعمل على معالجتها. وعلى الرغم من أن نتائج التقييم ربما تفرط في تقدير ما يمكن قياسه وما يمكن أن يعزى لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي بوصفه واحدا من العناصر الفاعلة العديدة التي تعمل في المجال العام، إلا أن تلك النتائج تزود برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بعدد من المدخلات المفيدة في أغراض التعلم على صعيد المنظمة. وتوفر تلك النتائج المستخلصة والاستنتاجات والتوصيات حافزا لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في الاستجابة للتحديات العديدة المتعلقة بالإدارة على أساس النتائج في منظمة إنمائية متعددة الأطراف، وعلى وجه الخصوص، في إرساء ثقافة للإدارة من أجل تحقيق النتائج بدلا من مجرد تقديم تقارير عن النتائج.

٢ - وقد أحاط برنامج الأمم المتحدة الإنمائي علما بالملاحظة المتمثلة في أن أحد العناصر الرئيسية لنهجه للإدارة على أساس النتائج هو اعتماد الأطر التمويلية المتعددة السنوات لتقوم بتركيز البرنامج وتحسين التواصل مع الجهات المعينة الخارجية. ونحن نتفق مع النتيجة التي تفيد بأن "مواءمة برامج المكاتب القطرية مع الأهداف الإستراتيجية قد حصلت على مزيد من التعزيز بتحويل التركيز من نواتج المشاريع إلى نتائجها".



٣ - ومن المهم أن نأخذ في الاعتبار أن الأهداف الرئيسية خلال المرحلة الأولى لتنفيذ نهج الإدارة على أساس النتائج ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي كانت متواضعة نسبياً، وهي: (أ) الاستجابة لطلب المانحين لقدر أكبر من التركيز والمواءمة للبرنامج، (ب) البدء في تحويل اهتمام مدراء المكاتب القطرية من إدارة المدخلات إلى إدارة النواتج، وفي النهاية، إلى الكيفية التي تساهم بها تلك النواتج - مع نواتج الشركاء - في الحصول على مستويات أعلى من النتائج.

٤ - وبكل المعايير، فإن قياس النتائج ليس أمراً سهلاً، وكما يلاحظ تقرير التقييم، فإن العديد من المنظمات التي شرعت في العمل بنهج الإدارة من أجل تحقيق النتائج، تواجه نفس المشاكل التي يواجهها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ويتضح من التقييم، ومن تجربة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، أن التحديات الرئيسية التي تعوق التحرك إلى الأمام تتمثل في تعزيز ثقافة عريضة القاعدة لإحراز النتائج وتحسين القدرات الداخلية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي لكي ينفذ إدارة هادفة لتحقيق النتائج على نطاق المنظمة بكاملها.

٥ - ومع أنه من الصحيح بالتأكيد بأن التركيز ضمن الأطر التمويلية المتعددة السنوات قد تطور بالتدرج، وأنه، كنتيجة لذلك، فقد تم استبعاد عدد من الأنشطة الإنمائية التي يتضح أنها 'تقع خارج النظام' فيما يختص بتلك الأطر، إلا أن التقييم لا يقدم أدلة كافية تبرر الاستنتاج المتمثل في أن "مجالات العمل الأساسية تكاد تبقى على ما كانت عليه في السابق" خلال الفترة منذ إدخال أول إطار تمويلي متعدد السنوات في عام ٢٠٠٠. والزيادة في التركيز التي تولدت عن الخبرة بالإطار التمويلي المتعدد السنوات انعكست بأقصى قدر من الوضوح في اعتماد المنظمة لهيكل الممارسات للإطار التمويلي المتعدد السنوات (يتماشى مع أولويات الإطار التمويلي المتعدد السنوات) والاستثمارات المتعلقة به على نطاق المنظمة بكاملها، والمتمثلة في الموظفين الجدد وتنمية المهارات بغرض تنفيذ أولويات التحويل تلك.

٦ - والدليل الإضافي على الزيادة في التركيز الاستراتيجي يتضح من الزيادة الكبيرة في حجم محفظتي الحكم الديمقراطي ومنع الأزمات واسترداد التكاليف للبرنامج الإنمائي (ارتفعتا إلى ٤٦ في المائة و ١٣ في المائة من إجمالي الموارد، على التوالي، خلال الفترة من ٢٠٠٤ إلى ٢٠٠٦).

٧ - ولا يعني هذا أنه ليس بالإمكان فعل أكثر من ذلك لزيادة حدة هذا التركيز. والخطة الاستراتيجية توجز الخطوات التي سيتخذها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتعزيز مزيد من التركيز لمساهمته خلال الفترة المقبلة، وأهمها ضمان مساهمة جميع البرامج التابعة لبرنامج الأمم

المتحدة الإنمائي في تنمية القدرات الوطنية، بما في ذلك الأنظمة الوطنية للتخطيط والرصد والتقييم.

٨ - ويوافق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على النتيجة التي تفيد بأن التقرير السنوي الذي يركز على النتائج أصبح أداة إبلاغ متصاعد بصفة أساسية، مع استفادة أقل للمكتب القطري أو المكتب الإقليمي. ونظام الإدارة على أساس النتائج الموجود حالياً - بما في ذلك الإطار التمويلي المتعدد السنوات - أكد بالفعل على الإبلاغ المنتظم للنتائج على امتداد إدارة الأداء الطويلة الأجل. ويقر البرنامج الإنمائي بأن التقرير السنوي للإطار التمويلي المتعدد السنوات المقدم إلى المجلس التنفيذي كان "مهما جداً" في تقديم البرهان العملي على مساهمة البرنامج في الأهداف الإنمائية وفي التحسينات في مؤشرات التنمية البشرية.

٩ - وبداية من آخر تقرير تجميعي عن الإطار التمويلي المتعدد السنوات الثاني، قام برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بتحسين نوعية الإبلاغ عن نتائجه المؤسسية من خلال الاستخدام الأكثر منهجية للدراسات الاستقصائية القائمة على العميل مثل الدراسة الاستقصائية العالمية للموظفين، والدراسة الاستقصائية عن منتجات وخدمات المقر، والدراسة الاستقصائية عن الشركاء، والتحرك إلى الأمام نحو مواءمة تلك الدراسات الاستقصائية بطريقة أوثق مع أطر نتائج الخطة الإستراتيجية. وسيؤدي ذلك، بالإضافة إلى الاستخدام والتقييم المتزايد والأكثر منهجية للأدلة التقييمية (بما في ذلك تقييمات نتائج التنمية، وتقييمات النواتج، وتقييمات إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية) إلى تيسير التحقق المستقل من النتائج المؤسسية والإنمائية وتحسين نوعية التقارير بشأن تنفيذ الخطة الإستراتيجية. ويشكل التقييم لأغراض المساءلة أولوية، وعليه، يقترح البرنامج الإنمائي زيادة كبيرة في الموارد لوظيفة التقييم.

١٠ - وتتمثل إحدى أولويات الإدارة الرئيسية الموصوفة في الخطة الإستراتيجية للبرنامج الإنمائي هي تعزيز "ثقافة النتائج" عن طريق تعزيز نظام الإدارة على أساس النتائج لدعم أعمال الإدارة اليومية للمدراء على المستويين القطري والإقليمي بأدوات أفضل وبالتوجيه والتدريب من أجل التخطيط ورصد النتائج، مع التشديد الخاص على رصد النواتج، واستخدام البيانات التقييمية ومصادر التحقق المستقلة الأخرى.

١١ - وفيما يختص بالأنظمة الحالية فقد كان التركيز الرئيسي لنظام أطلس، بالفعل، على الإدارة المالية، وبطريقة متزايدة، على رصد المشاريع. ولكن إدخال الأدوات الإدارية للنتائج الداخلية مثل "السجل المتكامل لقياس الإنجاز" وأداة تقييم النتائج والكفاءات، يتناقض مع التأكيد القائل: "ولكن باستثناء التقرير السنوي الذي يركز على تحقيق النتائج، لم تُطور أدوات محددة للمساعدة في رصد النتائج". ولكن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يوافق على

أن أداة تقييم الأداء الفردي ما زالت غير موجهة بدرجة كافية نحو تحقيق النتائج. وأحد أهداف الجهد الحالي لتنقيح أداة تقييم النتائج والكفاءات هو ربطها بإدارة النتائج عن طريق ربطها مباشرة بخطط العمل على مستوى الوحدة.

١٢ - ويوافق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على النتيجة المستخلصة من التقييم والتي تفيد بأن البرنامج قد شهد انخفاضاً "في قدرات الرصد والتقييم على مستوى المشاريع في بعض المكاتب القطرية" و "استحداث مجموعة متنوعة من نُهج الرصد والتقييم في مكاتب أخرى، لا سيما عندما يكون لدى المكتب القطري موظفاً متفرغاً للرصد والتقييم". ويلتزم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بتعزيز قدرات المكاتب القطرية، والتعلم من الخبرات الإرشادية العديدة على الصعيد القطري، وكفالة مستوى عالٍ من رصد وتقييم النتائج عبر الأقاليم، مع التركيز على استحداث وتعزيز واستخدام الأنظمة الوطنية.

١٣ - وتعتبر الأنظمة والأدوات ضرورية ولكنها غير كافية لتعزيز ثقافة تحقيق النتائج أو لتحسين التركيز البرنامجي. ويجب، في نهاية المطاف، أن تركز الجهود على الصعيدين الإقليمي والقطري، ليس فقط على الأدوات والأنظمة والتدريب، ولكن أيضاً على العمليات الطويلة الأجل لتعزيز ثقافة للمساءلة عن النتائج على نطاق المنظمة بكاملها. ويوافق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على أنه ينبغي تعزيز قدرات المكاتب الإقليمية على الاضطلاع بالرقابة على نتائج التنمية والاشتراك في الحوار بشأن احتياجات التركيز البرنامجي، وأن هناك حاجة للموارد والحوافز لمساعدة المدراء في القيام بذلك.

١٤ - ويوافق البرنامج على أن التركيز الرئيسي ينبغي أن يكون على رصد النتائج، بما في ذلك: (أ) تطوير المهارات لتحليل نواتج البرامج التابعة للبرنامج الإنمائي بغرض توضيح كيف أن تلك النواتج تساهم في النتائج المحققة على نطاق وطني؛ (ب) توفير الحوافز اللازمة للمدراء للقيام بالتحليلات، والإبلاغ عنها، بطريقة بسيطة وفعالة في نفس الوقت. وإضافة إلى ذلك، ونظراً لأن البرنامج الإنمائي يواصل القيام بالمزيد من الهيكلة الإقليمية، فإن فرق الممارسة برئاسة مكتب السياسات الإنمائية ومكتب منع الأزمات والإنعاش، والتي تتكون من موظفي البرامج العالمية والإقليمية، ستقدم التوجيه الفني والرقابة فيما يختص بالجوانب الفنية لتطوير البرمجة.

١٥ - ولا يوافق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على أنه "لم يكن يُنظر إلى المكاتب بصفتها مسؤولة عن الفعالية الإنمائية للعمليات القطرية في منطقتها الإقليمية"، أو أن "نقطة الدخول الرئيسية للمنطقة الإقليمية هي عملية إقرار وثيقة البرنامج القطري، وهو ما يحدث كل أربع سنوات". ويبدو أن تلك البيانات تتجاهل الطرق العديدة التي تمارس بها المكاتب الإقليمية

وظيفة رقابية فيما يختص بفعالية التنمية، بما في ذلك عمليات تحديد الأهداف والإبلاغ التي تتم فيما يتصل بالتقرير السنوي الذي يركز على تحقيق النتائج؛ وبعثات الرقابة؛ وأنشطة التحليل والتقييم المشترك مع المكاتب الأخرى؛ وبعثات دعم البرامج الإقليمية؛ واستعراض الأقران عن طريق شبكة المعارف الخاصة بالبرنامج الإنمائي، إضافة إلى المناقشات المكثفة في كثير من الأحيان بشأن وثائق السياسات والدعوة، مثل تقارير الوطنية والإقليمية المعنية بالتنمية البشرية. وهذا مجرد أمثلة قليلة على الطرق التي تمارس بها المكاتب الإقليمية وظيفتها في مجال الرقابة الفنية. وفي مجال تعزيز دور المكاتب الإقليمية في الرقابة على النتائج، فسيسعى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى وضع نهج أكثر انتظاماً عبر المكاتب، مبني على أفضل تلك الممارسات القائمة حالياً.

١٦ - ولا تصف البيانات التالية، (أ) "المقابلات مع المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي وبرنامج الأرجنتين لم تجد سوى القليل من التوجيه أو الرقابة من المكتب"؛ (ب) "من المحتمل أن يكون التفاعل بشأن المسائل التشغيلية، ويُنظر تقليدياً إلى الأداء الجيد على أنه تعبئة للموارد وتنفيذ"، وضعا معتادا لدى إدارة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الذي يُشرك مكتب الأرجنتين والمكاتب القطرية الأخرى بصفة روتينية في مجموعة من الأنشطة، بما فيها تلك الوارد وصفها في الفقرة السابقة، ولكنها تشمل أيضا استعراضات منتظمة تستخدم مؤشرا للأداء ينظر في جوانب متباينة مثل التركيز البرنامجي، والمشاركة في شبكات المعارف، والاستجابة لمراجعة الحسابات، والتوازن بين الجنسين، ومسائل أخرى.

١٧ - ويتيح الهيكل المعزز للممارسة فرصة إضافية للتصدي لعدد من المسائل التي أثرت في التقييم، وتشمل: (أ) التركيز الموضوعي والرقابة؛ (ب) ضمان الجودة وإدارة المعارف؛ (ج) الخدمات الاستشارية التي تدعم وضع البرامج وقدرات المكاتب القطرية؛ (د) منتجات وأدوات لتصميم وتنفيذ البرنامج والتي تعكس الدروس المستفادة والتجارب، على الصعيد القطري، في تحقيق نتائج مملوكة وطنياً. وعلاوة على ذلك، ومن خلال عدد من الوظائف، مثل بناء المجتمع، وتخطيط العمل وتطوير الشراكات، فإن هيكل الممارسة يعمل كوسيلة لتعزيز المواءمة بين الأهداف المؤسسية والبرمجة على الصعيد العالمي والإقليمي والقطري. ويدعم التقييم أهمية تعزيز هيكل الممارسة، والذي يتم القيام باتخاذ خطوات نحوه من قبل مكتب السياسات الإنمائية ومكتب منع الأزمات والإنعاش والمكاتب الإقليمية.

١٨ - وبالنظر لأن إدراج النواتج والمؤشرات في أطر التخطيط الإستراتيجي أصبح الآن ممارسة معتادة لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، إضافة إلى كونه مطلباً لعددٍ من المانحين لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، فسيكون من الصعب على البرنامج تنفيذ توصية تقرير التقييم المتمثلة

في أن هذه الممارسات ”ينبغي أن تتوقف“. وتستجيب جهود برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في هذا الصدد - والتي يتم الاضطلاع بها بالتشاور الوثيق مع منظمات الأمم المتحدة الأخرى - بصفة جزئية لتوصية المؤسسة الدولية لأنظمة الإدارة (Management Systems International) في تقييمها للإدارة على أساس النتائج لعام ٢٠٠٦، والذي يفيد بأنه ”لم يتم وضع خطة لرصد الأداء مزودة بمؤشرات للأداء وتعريف ووحدات للقياس ومنهجيات محددة لجمع البيانات، لقياس أهداف إطار التمويل المتعدد السنوات أو خطوط خدماته أو نتائجه الأساسية“. وينبغي للمكاتب القطرية بالفعل تحديد النواتج على الصعيد القطري، بما يتماشى مع الأولويات الوطنية حسما هي محددة في إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. وليس الغرض من الخطة الإستراتيجية، وإطار نتائجها، منع ذلك، ولكن الغرض منها توفير ”قواعد محددة“ واضحة للنواتج المملوكة وطنيا وتخطيطها لاستيعاب النواتج والأهداف المؤسسية.

١٩ - وينظر التقييم إلى الممارسة المتبعة منذ زمن طويل، والمتمثلة في قيام المكاتب القطرية بتخطيط النتائج المتوقعة من البرامج القطرية القائمة حاليا لكل إطار من الأطر التمويلية المتعدد السنوات الجديدة المنقحة - أو لكل إطار مؤسسي مرتبط بخطة إستراتيجية، على أنها دليل على ثقافة ضعيفة للإدارة على أساس النتائج. ولكننا إذا فهمنا أن الدافع للعملية الإنمائية هو الطلب - أي أنها عملية للنتائج المحددة محليا والمفهومة في إطار مؤسسي مرن وواسع النطاق - وإذا تقبلنا حقيقة أن الأطر الزمنية المؤسسية والمحلية غالبا ما تختلف، فإن هذا النوع من الممارسة التخطيطية سيكون متوقعا. إن الأولويات الوطنية تمثل، بالتأكيد، الدافع ”للنتائج المتوقعة“ للبرامج القطرية. ومع ذلك فإن الأولويات المؤسسية تنعكس في قائمة الخيارات المقدمة للشركاء الوطنيين خلال إعداد أطر عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية والبرامج القطرية والمشاريع الفردية.

٢٠ - وفي الختام، فإن التقييم يعطي، إلى حد ما، صورة خاطئة لدور تعبئة الموارد في تقييم أداء برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وتأتي تعبئة الموارد كنتيجة للإنجاز البرنامجي وليس كبديل عنه. وهي تعمل كمؤشر على النجاح فيما يختص بمقدرة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على إيجاد وتعزيز شراكات إستراتيجية على الأصعدة الوطنية والإقليمية والعالمية. ولا يقوم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بتعبئة الموارد في فراغ - ولكنه يقوم بذلك بناء على المصادقية التي تأتي من تحقيق نتائج إنمائية.

٢١ - وبرغم ذلك، يدرك برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنه قام في بعض الحالات بتعبئة موارد من دون أن يستثمر بالقدر الكافي لاستغلال تلك الموارد؛ وأنه، في حالات أخرى،

تمت تعبئة الموارد لأنشطة تقع خارج مجالات تركيزه الأساسية. واستجابة لذلك، يقترح برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في خطته الإستراتيجية بأنه لن ينخرط في العادة في: (أ) الأنشطة القطاعية المتخصصة؛ (ب) المشاريع الصغيرة الحجم التي ليس لها تأثير على نطاق القطر بأسره؛ (ج) الهياكل الأساسية التي لا تتضمن بناء القدرات؛ أو (د) شراء السلع والخدمات على نحو قائم بذاته، ما لم يُطلب منه ذلك تحديدا في إطار الدعم الشامل من قِبَل الأمم المتحدة للأهداف الإنمائية للألفية.

٢٢ - ويوجز المرفق المدرج في الصفحات التالية الاستنتاجات والتوصيات الرئيسية الواردة في التقرير، وردّ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عليها، بما في ذلك الخطوات التي تتخذها المنظمة لمعالجة المسائل التي أثّرت في التقييم.

التوصيات الرئيسية ورد الإدارة عليها

توصية التقييم أو مسألة التقييم - ١ الاستنتاج ١: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لديه ثقافة ضعيفة في ما يتعلق بتحقيق النتائج.

رد الإدارة: يوافق البرنامج الإنمائي على أن هناك حاجة إلى تقوية ثقافة تحقيق النتائج الكامنة وراء الأدوات والنظم العديدة التي نشأت على مر الأعوام استجابة لالتزامه الطويل الأمد على صعيد المؤسسة بالإدارة على أساس النتائج. وتمثل الخطة الاستراتيجية للبرنامج الإنمائي للفترة ٢٠٠٨-٢٠١١ خطوة مهمة نحو تقوية ثقافة تحقيق النتائج في إطار البرنامج الإنمائي. ويتعهد البرنامج الإنمائي، على أعلى مستوى، برصد إنجازاته والإبلاغ عنها باستخدام مؤشرات وأهداف على مستوى المؤسسة. ويجسّن البرنامج الإنمائي تغطيته لتقييم نتائج التنمية ويوائم توقيتها مع توقيت دورة البرمجة، لكي يمكن لتلك التقييمات المستقلة، مع تقييمات النواتج، وتقييمات إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية بصورة متزايدة، أن تستخدم لتقوية المساءلة عن النتائج والتعلم على نطاق المؤسسة وكذلك لتوفير تحقق مستقل لاستكمال الرقابة الداخلية للأنشطة الإنمائية التي يضطلع بها البرنامج الإنمائي. وأخيراً، فمن خلال الجهود الجماعية لوحدة عديدة، خلال عام ٢٠٠٨، فستجري تقوية القدرات الداخلية على الإدارة من أجل تحقيق النتائج والتخطيط والرصد والتقييم، وتقديم التقارير عن النواتج، علاوة على الرقابة الداخلية، مع التركيز على استخدام وبناء النظم الوطنية للتخطيط والرصد والتقييم. ويجب أن نذكر أن تقرير التقييم لا يقدم دليلاً على تأكيده بأن البرنامج الإنمائي لديه "ثقافة تدعم مستوى منخفضاً من المخاطرة". إذ يجب أن تكون المخاطرة مُدارة، وقد استحدث البرنامج الإنمائي إدارة المخاطر على نطاق المؤسسة لتحقيق ذلك.

الإجراءات الرئيسية	الإطار الزمني	الوحدات المسؤولة	التعقب*	
			تعليقات	حالة العمل
١-١- تنفيذ الخطة الاستراتيجية ٢٠٠٨-٢٠١١، وأطر النتائج المؤسسية، وتقديمها إلى المجلس التنفيذي	بجول حزيران/يونيه من عام ٢٠٠٨	فريق دعم العمليات، مكتب الموارد والشراكات الاستراتيجية		
١-٢- مواومة تقييم نتائج التنمية مع الخطة الاستراتيجية ودورات وضع البرامج القطرية؛ وتحسين التغطية	بجول حزيران/يونيه من عام ٢٠٠٨	المكتب التنفيذي		
١-٣- توفير حلقات عمل إقليمية ودعم مكرس لتحسين الإدارة من أجل النتائج - بالتركيز على تقييم التحسن في البرنامج الإنمائي والقدرات الوطنية على التخطيط، والرصد والتقييم، والإبلاغ والرقابة، من خلال التعلم المباشر والتعلم باستخدام شبكة الإنترنت	بجول نهاية عام ٢٠٠٨	المكاتب الإقليمية ومكتب السياسات الإنمائية وفريق دعم العمليات ومكتب الإدارة والمكتب التنفيذي		
١-٤- زيادة تعميم إدارة المخاطر في البرنامج الإنمائي، ويشمل ذلك إدماج إدارة المخاطر في خطط عمل الوحدات وتنفيذ آلية على نطاق المؤسسة لـ "تصعيد" المخاطر من مستوى المشروع إلى مستوى الوحدة ومن مستوى الوحدة إلى مستوى المنظمة	بجول نهاية عام ٢٠٠٨	فريق دعم العمليات ومكتب الإدارة/مكتب التخطيط والميزنة والمكاتب الإقليمية		

توصية التقييم أو مسألة التقييم ٢ - الاستنتاج ٢: النهج "المؤسسي" له تأثير محدود على نتائج التنمية.

رد الإدارة: لا يقبل البرنامج الإنمائي على نحو كامل التأكيد بأنه "... بالنسبة إلى البرنامج الإنمائي ككل لا توجد أهداف مستدامة للتنمية البشرية ذات مؤشرات موضوعية قابلة للقياس. ولذلك فلا توجد طرائق واضحة لإثبات كيفية إسهام المشاريع القطرية في أهداف التنمية البشرية المستدامة". وقد قامت المكاتب القطرية للبرنامج الإنمائي بدور رائد في مجموعة واسعة التنوع من النهج في ربط نتائج المشاريع بمؤشرات إنمائية موضوعية وقابلة للقياس. وقد كانت تلك التجارب الرائدة تمثل "أفضل الممارسات" في سياق المبادرة الأوسع نطاقا للإدارة على أساس النتائج التي تسعى إلى وضع نهج موحد بدرجة أكبر على الصعيدين القطري والإقليمي. وعلى صعيد المؤسسة، يمثل إطار النتائج الإنمائية للخطة الاستراتيجية أحدث جهد للربط بين النتائج على الصعيد القطري وبين الهدف العالمي المتمثل في التنمية البشرية المستدامة. ويلتزم البرنامج الإنمائي باستثمار أكثر اتساقا بالمنهجية في بناء القدرات على الرصد والتقييم وإعداد التقارير عن تلك الإسهامات، ويعتقد أن تقوية القدرات على الإدارة من أجل تحقيق النتائج يجب أن تجري من القاعدة إلى أعلى، وتشمل النظراء الوطنيين والنظم الوطنية كلما أمكن ذلك. ويوافق البرنامج الإنمائي على القول بأنه "ثبت أن خطوط الخدمة المؤسسية التي يحددها المقر كثيرة جدا". وفي الخطة الاستراتيجية، تم تخفيض خطوط الخدمة الثلاثين في الإطار التمويلي الثاني المتعدد السنوات إلى ١٣ من مجالات النتائج الرئيسية، التي وضعت من خلال عملية تشاورية مع المكاتب القطرية. وسيشمل تقديم التقارير السنوية بموجب الخطة الاستراتيجية النواحي الوصفية لعمل البرنامج الإنمائي، والتي ستوضح، من خلال استخدام مؤشرات، الصلات بين العمل على الصعيد القطري وبين الأهداف العالمية. ويجب أن نذكر أنه عند وضع خرائط نواتج البرامج القطرية في إطار الخطة الاستراتيجية العالمية، فإن المكاتب القطرية تعتبر، بالتعاون مع أصحاب المصلحة الوطنيين، حرة في الاختيار بين النواتج على صعيد المؤسسة التي تعكس الطلب المحلي والأولويات المحلية، وستقرر المؤشرات الإضافية ذات الصلة بما يتماشى مع السياقات والأولويات الوطنية كما تنعكس في وثائق البرنامج القطري وخطط العمل للبرنامج القطري.

التعقب		الوحدات المسؤولة	الإطار الزمني	الإجراءات الرئيسية
حالة العمل	تعليقات			
		فريق دعم العمليات ومكتب السياسات الإنمائية ومكتب منع الأزمات والإنعاش والمكاتب الإقليمية	بجول حزيران/يونيه من عام ٢٠٠٨	١-٢ استبدال خطوط الخدمة في الإطار التمويلي المتعدد السنوات بعدد مخفض من "مجالات النتائج المهمة"
		مكتب السياسات الإنمائية ومكتب منع وتدارك الأزمات وفريق دعم العمليات والمكاتب الإقليمية	بجول حزيران/يونيه من عام ٢٠٠٨	٢-٢- وضع مبادئ توجيهية للرصد والإبلاغ عن إطار النتائج الإنمائية للخطة الاستراتيجية على الأصعدة القطرية والإقليمية والمؤسسية

توصية التقييم أو مسألة التقييم ٣ - الاستنتاج ٣: الإدارة على أساس النتائج قد أسيء تفسيرها على أنها لا تدعم الأسلوب اللامركزي الذي يعمل به برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

رد الإدارة: العبارة القائلة إن "... كلا من الإدارة الإقليمية والمجلس التنفيذي لا يقومان بتمحيص البرامج القطرية فيما يتعلق بإمكانات التنمية، وبعد ذلك تنصلاً من المسؤولية" غير دقيقة. فكما هو محدد في "دليل المستعملين" للبرنامج الإنمائي، يقوم المكتب الإقليمي ذي الصلة باستعراض جميع البرامج القطرية للتأكد من امتثالها لسياسات البرنامج الإنمائي، ومن بينها تلك المتعلقة بتخطيط النتائج الفعالة. وتُلمز عملية الموافقة على البرامج القطرية المكتب الإقليمي باستعراض إطار النتائج والموارد - وهو مرفق للبرنامج القطري - لكفالة أنه يتضمن "مخرجات واضحة ومؤشرات الاستعداد والقدرة في مجال التحديث المستدام للزراعة والتحول الريفي"، وإرفاق المحاضر المعتمدة لاجتماع لجنة استعراض البرنامج التابعة للمكتب الإقليمي ذات الصلة، ببيان البرنامج القطري. كما يستعرض مكتب التقييم البرامج القطرية من منظور "القابلية للتقييم". ومن خلال هيكل الممارسة، يُقدم الإرشاد والتوجيه الموضوعيين عند الشروع في وضع البرنامج من خلال خدمات تقديم المشورة ومنتجات المعارف، كما يجري تحقيق مزيد من مواءمة الأهداف من خلال القيادة والتنسيق أثناء الممارسة.

التعقب		الوحدات المسؤولة	الإطار الزمني	الإجراءات الرئيسية
حالة العمل	تعليقات			
		فريق دعم العمليات	الربع الأول من عام ٢٠٠٨	٣-١- مراجعة فرع إدارة النتائج من دليل المستعملين لتوفير معايير أوضح على الصعيد المؤسسي لتحديد نتائج واقعية، واختيار مؤشرات تظهر التقدم المحرز نحو تحقيق نتائج التنمية، ورصد التقدم
		مكتب السياسات الإنمائية ومكتب منع الأزمات والإنعاش والمكاتب الإقليمية	٢٠٠٨-٢٠٠٩	٣-٢- تنقيح وتنفيذ مشورة هيكل الممارسة، ودعم البرامج، ومهام القيادة والتنسيق

توصية التقييم أو مسألة التقييم ٤ - الاستنتاج ٤: النظم لا تساعد في بناء ثقافة تحقيق النتائج

رد الإدارة: يوافق البرنامج الإنمائي على هذه النتيجة ومفادها أن "النظم أصبحت في غاية التعقيد وتستهلك وقتنا أطول من اللازم". وتمثل إحدى المبادرات المهمة للإدارة في الخطة الاستراتيجية في تعزيز نظام قياس الأداء في البرنامج الإنمائي بتبسيط وإدماج أدوات وعمليات الإدارة على أساس النتائج. وتمثل المبادرة المحسنة في إيجاد منهاج متكامل للإدارة على أساس النتائج بالتشاور الوثيق مع المستخدمين الأساسيين، أي مديري المكاتب الإقليمية والقطرية المسؤولين عن إدارة البرامج الإنمائية والإشراف عليها. وتسعى المبادرة إلى تبسيط التخطيط والرصد والتقييم ودورة الإبلاغ بالنسبة لكل من المكاتب القطرية ووحدات المقر وإدماج جميع الأدوات المؤسسية الرئيسية عن التنمية، ومصادر المعلومات عنها، ونتائج التنسيق والإدارة التي تضطلع بها الأمم المتحدة ضمن منهاج واحد على شبكة الإنترنت يمكن مواءمته ليناسب الاحتياجات المحددة للمستعمل. وبفضل توفير الوقت الذي كان ينفق على نظم معقدة وتستهلك وقتنا أطول من اللازم، يمكن للمديرين التركيز على الموضوعات الفنية - بمساندة من التدريب والدعم.

التعقب		الوحدات المسؤولة	الإطار الزمني	الإجراءات الرئيسية
حالة العمل	تعليقات			
		فريق دعم العمليات والمكاتب الإقليمية ومكتب الإدارة/مركز حلول الأعمال ومكتب الإدارة/مكتب نظم وتكنولوجيا المعلومات ومكتب الإدارة/مكتب التخطيط والميزنة ومكتب السياسات الإنمائية ومكتب منع الأزمات والإنعاش	المرحلة الأولى (الإصدار الأول من المنهاج ويتضمن تصميم نموذج إدخال بيانات المستخدم وبدء استخدامه بحلول كانون الثاني/يناير ٢٠٠٨)	٤-١- تنفيذ النظام المحسن للإدارة على أساس النتائج لإدماج وتحسين وتبسيط الأدوات والنظم

توصية التقييم أو مسألة التقييم ٥ - التوصية ١: القيادة والتوجيه

رد الإدارة: يقر البرنامج الإنمائي بالحاجة إلى رسائل قوية ومتسقة من قيادة البرنامج الإنمائي عن المساءلة عن النتائج، مع تحسين نظم متابعة وقياس نجاح المديرين في الإدارة من أجل النتائج، والإبلاغ عنه، ويتضمن ذلك حوافز للموظفين وروابط أوضح بين إنجازات تحقيق النتائج وبين الترقى الوظيفي. وكان تطوير القدرات وما زال يمثل بؤرة تركيز أساسية لجهود الإدارة العليا لتعزيز ثقافة الإدارة على أساس النتائج (حيث أن تحسين القدرات الوطنية هو "الإسهام الشامل" لجميع أعمال البرنامج الإنمائي). وتم وضع عدد من مبادرات الخطة الاستراتيجية والمبادرات الإدارية ذات الصلة لتستند إليها تلك الجهود التي تبذلها الإدارة العليا، ومن بينها إطار المساءلة والتدريب وأدوات الإدارة لنتائج تنمية القدرات، وتحسين وظيفة التقييم ومراجعة صيغة وعملية تقييمات النتائج والكفاءات لربط تقييم الأداء الفردي على نحو أوثق بخخطط عمل الوحدات. ويرد وصف للإجراء المهم ذي الصلة بتقييمات نتائج والكفاءات تحت عنوان الإجراء المهم ٩-١ أدناه. وعند استخدام مصطلح "الإدارة من أجل تحقيق نتائج"، فمن المهم أن نميز بين (أ) افتراض المسؤولية عن تحقيق النتائج والإبلاغ عنها، وهي مسؤولية النظراء الوطنيين؛ (ب) تحسين القدرات الداخلية للبرنامج الإنمائي على رصد كيفية الإسهام في تحقيق نتائج التنمية والإبلاغ عنها. ويجب أن نشدد على أن مما له أهمية مساوية أن نرصد النتائج على مستوى المشروع، لأن ذلك هو مستوى النتائج الذي يتحكم فيه البرنامج الإنمائي وتجري مساءلته عنه. وبالإضافة إلى ذلك فإن رصد القوى للمشاريع سيحسن تقييم النتائج مما يساهم في رفع مستوى النواتج. وورد وصف للإجراء الرئيسي ذي الصلة لتحسين القدرات الداخلية على الإدارة بالنتائج أعلاه تحت عنوان الإجراء المهم ١-٣.

التعقب*		الوحدات المسؤولة	الإطار الزمني	الإجراءات الرئيسية
حالة العمل	تعليقات			
		المكتب التنفيذي	٢٠٠٨-٢٠١١	٥-١- تقوم الإدارة العليا بتخطيط تنفيذ الخطة الاستراتيجية والإشراف عليه والإبلاغ عنه على نحو يراعي أولويات تعزيز القدرات الداخلية للإدارة من أجل تحقيق النتائج

توصية التقييم أو مسألة التقييم ٦ - التوصية ٢: أهداف عالمية - حلول محلية. تعزيز دور إطار نتائج الخطة الاستراتيجية

رد الإدارة: التوصية بإدراج "مؤشرات لقياس التغير الإنمائي الموضوعي تماثل تلك المستخدمة في ما يتعلق بالأهداف الإنمائية للألفية في الخطة الاستراتيجية"، جرى تناولها خلال تقيح سابق لإطار النتائج الإنمائية للخطة الاستراتيجية. ويفترض التقييم أن تحديد نتائج ومؤشرات على الصعيد المؤسسي لا يتوافق مع تحديد نتائج تقرر محليا لإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية والبرامج القطرية، مما لا يتماشى مع خبرة البرنامج الإنمائي. وستواصل المكاتب القطرية وضع خرائط لتوفيق نتائجها الخاصة مع النتائج على صعيد المؤسسة، مما يماثل النهج الحالي بالنسبة إلى "النتائج الجوهرية" في الإطار التمويلي المتعدد السنوات. وأثناء القيام بذلك، ستختار من القائمة الكاملة للنتائج على صعيد المؤسسة تلك النواتج التي تستجيب فحسب للمطالب والأولويات الوطنية كما تنعكس في برامجها القطرية.

التعقب		الوحدات المسؤولة	الإطار الزمني	الإجراءات الرئيسية
حالة العمل	تعليقات			
		فريق دعم العمليات ومكتب السياسات الإنمائية ومكتب منع الأزمات والإنعاش ومكتب الشراكات ومكتب الإدارة والمكاتب الإقليمية والمكتب التنفيذي	حزيران/يونيه ٢٠١٠	٦-١- الرصد والإبلاغ عن تنفيذ إطار النتائج الإنمائية للخطة الاستراتيجية، مع الإشارة إلى مؤشرات وأهداف النواتج على صعيد المؤسسة

توصية التقييم أو مسألة التقييم ٧ - التوصية ٣: دعم الإدارة لتحقيق النتائج في المكاتب القطرية

رد الإدارة: سيقوم البرنامج الإنمائي بالاستثمار في تحسين هذه القدرات داخل المكاتب القطرية. وستوفر حلقات العمل وغيرها من الفرص التدريبية "الأدوات العملية والمبادئ التوجيهية للمكاتب القطرية لتخطيط كيفية إسهام المشاريع في نواتج البرامج ولتحسين مواصفات المؤشرات". ويتفق البرنامج الإنمائي مع التوصية بأن يقوم مكتب السياسات الإنمائية "بوضع نماذج موثقة للممارسات السديدة لإجراءات التدخل". وسيواصل مكتب السياسات الإنمائية صقل منتجاته وخدماته في هذا المجال، باعتباره جزءاً لا يتجزأ من وظيفة إدارة المعارف التي يضطلع بها، ومن خلال عملية الموازنة التي يجريها. وستتضح فعاليته في القيام بذلك في إطار الميزنة على أساس النتائج، وعلى نحو أكثر تحديداً، في "استقصاء المنتجات والخدمات" في المقر. وتتطلب التوصية بـ "عملية توكيد للجودة" مسبقاً النظر فيها بعناية، لتجنب أن تصبح عملية بيروقراطية بحتة وكفالة تكاملها مع البرنامج القطري الحالي وعمليات الاستعراض لموارد البند ٢ والتوكيد اللاحق مثل التقييم والمراجعة. ويجب القيام بذلك في سياق إعداد سياسة الرقابة على صعيد المؤسسة، الذي يجري حالياً.

التعقب*		الوحدات المسؤولة	الإطار الزمني	الإجراءات الرئيسية
حالة العمل	تعليقات			
				٧-١- انظر الإجراءات الرئيسية ١-٣ و ٤
		مكتب السياسات الإنمائية	٢٠٠٨-٢٠٠٩	٧-٢- تنفيذ استراتيجية منتجات وخدمات إدارة المعارف بالتوازي مع الخطة الاستراتيجية
		مكتب التقييم، والمكتب التنفيذي، وفريق دعم العمليات، ومكتب الإدارة، ومكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء	كانون الثاني/يناير ٢٠٠٨	٧-٣- إعداد سياسة الرقابة على صعيد المؤسسة والحصول على الموافقة عليها

توصية التقييم أو مسألة التقييم ٨ - التوصية ٤: توسيع نطاق الاستثمار واستخدام التقييم ومراجعة الأداء

رد الإدارة: يطلب البرنامج الإنمائي زيادة كبيرة في التمويل من أجل التقييم في ميزانية فترة السنتين ٢٠٠٨-٢٠٠٩، لا سيما لزيادة تغطية استخدام تقييمات نتائج التنمية وتحسينه. كما أن البرنامج الإنمائي يستكمل نهجه للتحقق من نتائج التنمية في المبادئ التوجيهية لمراجعة الحسابات لديه.

التعقب*		الوحدات المسؤولة	الإطار الزمني	الإجراءات الرئيسية
حالة العمل	تعليقات			
				٨-١- انظر الإجراء الرئيسي ١-٢
		مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء	٢٠٠٨	٨-٢- مراجعة المبادئ التوجيهية لمراجعة الحسابات التي تتناول التحقق من نتائج التنمية

توصية التقييم أو مسألة التقييم ٩ - التوصية ١: تحسين تقييمات النتائج والكفاءات باعتبارها أداة للمساءلة عن النتائج				
رد الإدارة: يوافق البرنامج الإنمائي على الحاجة إلى تعزيز الصلة بين تقييمات النتائج والكفاءات ونواتج التنمية (وكذلك مع نتائج الإدارة والتنسيق). ويقوم البرنامج الإنمائي بتنقيح تقييمات النتائج والكفاءات، ويرجع ذلك في جانب منه إلى ربطه على نحو أكثر صراحة بتخطيط العمل على مستوى الوحدات وبعملية التقييم.				
التعقب*		الوحدات المسؤولة	الإطار الزمني	الإجراءات الرئيسية
حالة العمل	تعليقات			
		مكتب الموارد البشرية	سيجري إدخالها تدريجياً في عام ٢٠٠٩	٩-١- تنقيح تقييمات النتائج والكفاءات من أجل تخطيط وتقييم الأداء الفردي، لتقوية الروابط مع نتائج خطط عمل الوحدات

* تجري متابعة حالة التنفيذ إلكترونياً في مركز موارد التقييم (<http://erc.undp.org>).