



United Nations
Educational, Scientific and
Cultural Organization

Results-Based Management (RBM) Managing and Accounting for Results

BSP/RBM/2008/1.REV.5

باريس حزيران/يونيو ٢٠١١

الأصل: إنجليزي

النهج القائم على النتائج فيما يتعلق بعمليات
البرمجة والإدارة والرصد كما هو مطبق في اليونسكو

المبادئ التوجيهية

مكتب التخطيط الاستراتيجي

الفهرس

- (١) تمهيد
- (٢) خلفية تاريخية موجزة
- (٣) ما هي الإدارة القائمة على النتائج؟
- (٤) نهج الإدارة القائمة على النتائج في إطار إدارة اليونسكو
- (٥) سلسلة نتائج اليونسكو
- (٦) الخطوات الرئيسية في نهج الإدارة القائمة على النتائج
- (٧) ما هي النتيجة؟
- (٨) ما هي العلاقة بين المدخلات والأنشطة والنواتج والنتائج؟
- (٩) الرصد
- (١٠) إعداد التقارير
- (١١) التقييم

ملحق: مسرد الإدارة القائمة على النتائج

(١) تمهيد

يقال إنك إذا كنت لا تعرف مقصدك، فإن أي طريق تسلكه سيوصلك إلى حيث ستذهب. وانعدام الاتجاه هذا هو ما يُفترض في الإدارة القائمة على النتائج أن تعمل على تجنبه. فالمقصود بنهج الإدارة هذا هو اختيار الاتجاه والمقصد أولاً، ثم تحديد المسار والمحطات الوسيطة التي يتعين الوصول إليها تمهيداً لبلوغ المقصد، مع مراجعة ما يُحرز من تقدم، بالاستعانة في ذلك بخارطة للمسار وإدخال تعديلات على هذا المسار وفقاً لمقتضى الحال من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

وقد اقترح الأمين العام السابق للأمم المتحدة، كوفي عنان، في الوثيقة المعنونة "برنامج للإصلاح" التي عرضها على الجمعية العامة للأمم المتحدة في عام ١٩٩٧، أن تشدد الأمم المتحدة بقدر أكبر على النتائج في عمليات التخطيط والميزنة وإعداد التقارير، وذلك من أجل "تحويل ميزانية برنامج الأمم المتحدة من نظام يقوم على حساب المدخلات إلى نظام يقوم على المساءلة بالاستناد إلى النتائج. [...] وتكون الأمانة مسؤولة عن مدى إنجاز النتائج المحددة، ويُحكم على أدائها على هذا الأساس."^(١) وبذلك، فإن موضع التركيز في التخطيط والميزنة وإعداد التقارير والإشراف، ينتقل من تحديد كيفية أداء الأشياء إلى تحديد ماهية ما يتم تحقيقه. ومنذ ذلك الوقت، أصبح مفهوم الإدارة القائمة على النتائج يشكل جانباً رئيسياً في مساعي منظومة الأمم المتحدة واتجاهها عاماً بين المنظمات الدولية، وتعززه التزامات جديدة.

وما فتئت أوساط المنظمات الدولية تعمل منذ سنوات عديدة على تقديم الخدمات وتنفيذ الأنشطة أو المشروعات وتحقيق النتائج بأنجع الطرق. فقد كان التركيز يقع في العادة على إدارة المدخلات والتدابير التنفيذية ولم يكن بالإمكان دائماً عرض النتائج المحرزة بطريقة تتسم بالمصداقية وعلى نحو يرضي تماماً دافعي الضرائب والمانحين وغيرهم من الجهات المعنية. فإن شواغل هؤلاء واضحة ومشروعة، إذ إنهم يريدون معرفة الطريقة التي تُستخدم بها مواردهم، والتغير الذي ينجم عن هذا الاستخدام في حياة الناس. وتمشياً مع هذا التوجه نحو المساءلة على أساس النتائج، جرى التأكيد بوجه خاص في إعلان باريس لعام ٢٠٠٥ بشأن فعالية المعونة على مبادئ "الإدارة من أجل النتائج"، كما جرى التأكيد على هذه المبادئ مجدداً في جدول أعمال أكرّا في عام ٢٠٠٨، وذلك في إطار الجهود التي تُبذل من أجل العمل معاً من خلال نهج تشاركي لتعزيز قدرات البلدان وتشجيع المساءلة بين جميع الجهات المعنية الرئيسية في إطار السعي إلى تحقيق النتائج.

وعادة ما يقال إن العمليات المعقدة، كالتنمية مثلاً، تتعلق بتحقيق التحول الاجتماعي، وهي عمليات تتسم بطبيعتها بانعدام اليقين فيها وبالصعوبة وبعدم إمكانية السيطرة عليها سيطرة كاملة، وبأنها - بالتالي - عمليات لا يمكن أن يعتبر المرء مسؤولاً عنها. ومع ذلك، فإن هذه المسائل الصعبة تتطلب اتخاذ الإجراءات الملائمة من جانب المجتمع المهني، وبخاصة من المنظمات المتعددة الأطراف، كي يمكن رفع تقارير عنها بالشكل المناسب إلى الجهات المعنية، وكي يمكن التعلم من التجربة وتحديد الممارسات الجيدة وفهم المجالات التي يمكن تحقيق تحسينات فيها.

(١) الوثيقة A/51/950 الصادرة عن الجمعية العامة للأمم المتحدة في ١٤ تموز/ يوليو ١٩٩٧، بعنوان "تجديد الأمم المتحدة: برنامج للإصلاح"، ص ١٩.

ويهدف نهج الإدارة القائمة على النتائج الذي تطبقه اليونسكو إلى الاستجابة لهذه الشواغل من خلال تحديد نتائج منشودة واضحة لأنشطة البرنامج ومشروعاته، وذلك بوضع مؤشرات الأداء ومؤشرات القياس الخاصة بهذه الأنشطة والبرامج من أجل رصد وتقييم ما يُحرز من تقدم في تحقيق النتائج المنشودة، ومن خلال تحسين المساءلة في المنظمة ككل وفيما بين المسؤولين. كما أن هذا النهج يساعد في الإجابة عن السؤال المتمثل في "وماذا بعد"، وذلك اعترافاً منا بأننا لا نستطيع افتراض أن النجاح في تنفيذ البرامج يعني بالضرورة حدوث تحسينات فعلية في الوضع الإنمائي.

والهدف من هذه المبادئ التوجيهية هو مساعدة موظفي اليونسكو في فهم واستخدام مفاهيم ومبادئ نهج الإدارة القائمة على النتائج كما هو مطبق في اليونسكو. وتطبق هذه المفاهيم والمبادئ على جميع أعمال المنظمة بصرف النظر عن مصدر التمويل (موارد البرنامج العادي أو الموارد الخارجة عن الميزانية).

(٢) خلفية تاريخية موجزة

إن مفهوم الإدارة القائمة على النتائج ليس بالمفهوم الجديد تماما. وترجع أصول هذا المفهوم إلى الخمسينيات من القرن الماضي. فقد قدم بيتر دروكر مفهوم ومبادئ "الإدارة وفقاً للأهداف" لأول مرة في كتابه المعنون "The Practice of Management" (ممارسة الإدارة)^(١)، وذلك على النحو التالي:

- ترتيب الغايات والأهداف التنظيمية ترتيباً تعاقبياً،
- وضع أهداف محددة لكل فرد في المنظمة،
- اتخاذ القرارات بصورة تشاركية،
- تحديد فترة زمنية واضحة،
- تقييم الأداء وتوفير الآراء بشأنها.

وكما سيتبين لنا لاحقاً، فإن هذه المبادئ تتفق كثيراً مع نهج الإدارة القائمة على النتائج. وقد استُخدم نهج 'الإدارة وفقاً للأهداف' أولاً في القطاع الخاص ثم تطور هذا النهج ليصبح إطاراً منطقياً للقطاع العام. ويُعد هذا الإطار المنطقي، الذي جرى إعداده في الأصل في وزارة الدفاع بالولايات المتحدة الأمريكية، ثم استخدمته وكالة التنمية الدولية التابعة للولايات المتحدة في أواخر الستينيات من القرن الماضي كأداة تحليلية تُستخدم في التخطيط للأنشطة والمشروعات ورصدها وتقييمها. ويستمد هذا الإطار اسمه من الروابط المنطقية التي يحددها القائمون بالتخطيط من أجل الربط بين وسائل نشاط أو مشروع ما وأهدافه.

وفي التسعينيات من القرن الماضي، خضع القطاع العام لعمليات إصلاح واسعة استجابة لضغوط اقتصادية واجتماعية وسياسية. وكان من العوامل التي أسهمت في ذلك حالات العجز في الميزانات العامة والمشكلات الهيكلية واشتداد التنافس وتزايد العولة، وتناقص ثقة الجماهير في الحكومات وتزايد المطالبة بخدمات أفضل وأسرع، مع المطالبة بالمزيد من المساءلة. وفي غضون ذلك، جرى تدريجياً إدخال نهج الإطار المنطقي في القطاع العام في بلدان كثيرة (وبصورة رئيسية في الدول الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي). واتخذ هذا الإطار في العقد نفسه شكل نهج الإدارة القائمة على النتائج باعتباره جانباً من جوانب الإدارة العامة الجديدة، وهي تسمية استُخدمت لوصف ثقافة إدارية تركز على المواطن أو المستهلك وعلى ضرورة المساءلة بشأن تحقيق النتائج.

وأعقب ذلك إدخال نهج الإدارة القائمة على النتائج في المنظمات الدولية. فقد كانت معظم المنظمات التابعة لمنظمة الأمم المتحدة تواجه تحديات وضغوطاً مماثلة من الدول الأعضاء لكي تصلح نظمها الإدارية وتصبح أكثر فعالية، وأكثر شفافية، وأكثر خضوعاً للمساءلة، وأكثر توجهاً نحو النتائج. غير أن الانتقال إلى الثقافة القائمة على النتائج يشكل عملية تستغرق وقتاً طويلاً وتكتنفها الصعوبة وتستدعي استحداث مواقف وممارسات جديدة وتأمين الاستدامة في بناء قدرات الموظفين.

اليونسكو ونهجها في الإدارة القائمة على النتائج

كان اعتماد وتطبيق نهج الإدارة القائمة على النتائج من العناصر المحورية في عملية إصلاح المنظمة. وقد ترسخ ذلك من خلال الاستراتيجية المتوسطة الأجل (٢٠٠٤/٤)، التي تحدد نهج الإدارة القائمة على النتائج باعتباره نهجاً أساسياً لقيام ثقافة المساءلة التي تتجسد من خلال بيان النتائج والإنجازات والآثار المنشودة. ويهدف الإصلاح إلى نقل موضع التركيز من التركيز على الأنشطة والمشروعات والبرامج التي ترتبط برسالة اليونسكو بشكل عام، إلى التركيز على تحقيق النتائج المنشودة الواضحة والمستمدة من هذه الرسالة.

وفي حين كان يكفي في الماضي تفكيك مجال ما إلى مجالات فرعية تنقسم إلى عدد من المبادرات والأنشطة أو المشروعات، بات الأمر يتطلب الاضطلاع بعناية بتحديد دقيق للنتائج المادية التي تستطيع المنظمة تحقيقها في بيئة تضم أطرافاً فاعلة عديدة أخرى كثيراً ما تتنافس فيما بينها، مع تحديد أكثر الوسائل ملاءمة لهذا الغرض.

ومرت عملية تطبيق نهج الإدارة القائمة على النتائج في اليونسكو بعدد من المعالم التي تعبر عن التزام المنظمة بالتحول التدريجي إلى الإدارة القائمة على النتائج:

الجدول ألف - معالم إدخال نهج الإدارة القائمة على النتائج في اليونسكو

السنة	الوقائع
١٩٩٧	الانتهاء من إعداد الخطة الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات في اليونسكو، التي تمهد لتصميم نظام المعلومات عن الاستراتيجيات والمهام وتقييم النتائج (sister).
١٩٩٨	شروع مكتب التخطيط والتقييم (وهو سلف مكتب التخطيط الاستراتيجي) في إعداد نظام المعلومات عن الاستراتيجيات والمهام وتقييم النتائج، ليواكب تطبيق نهج البرمجة والإدارة والرصد وإعداد التقارير القائم على النتائج.
١٩٩٩	قيام المدير العام رسمياً، فور توليه مهام منصبه، باعتماد نظام المعلومات عن الاستراتيجيات والمهام وتقييم النتائج، وباستهلال برنامج شامل للإصلاحات تمثل الإدارة القائمة على النتائج إحدى دعائمه الهامة.
٢٠٠٠	إدراج اليونسكو لجميع برامجها المتعلقة ببرنامج وميزانية عامي ٢٠٠٠-٢٠٠١ (٥/م٣٠) في نظام المعلومات عن الاستراتيجيات والمهام وتقييم النتائج.
٢٠٠١-٢٠٠٠	تقديم التدريب الأساسي لأكثر من ٣٠٠ موظف مهني على صياغة الأطر المنطقية والنتائج (وهو تدريب اشتركت في تقديمه جهات عديدة، بضمنها جامعة فولفراهمبتون). واستعانت اليونسكو بخدمات مراكز التدريب والبحث والمركز المعني بقضايا الحوكمة التابع لجامعة أوتاوا، لتقييم تطبيق اليونسكو لنهج الإدارة القائمة على النتائج ولتوفير أدوات مصممة لتحسين القدرات الداخلية للمنظمة.
٢٠٠٢-٢٠٠١	القيام لأول مرة باستخدام نظام المعلومات عن الاستراتيجيات والمهام وتقييم النتائج استخداماً منهجياً لإعداد واعتماد خطط العمل في البرنامج والميزانية لفترة العامين ٢٠٠٢-٢٠٠٣ (٥/م٣١)، ولإدخال المشروعات التي تنفذ من الموارد الخارجة عن الميزانية.
٢٠٠٣-٢٠٠٧	تشكيل فريق للإدارة القائمة على النتائج داخل مكتب التخطيط الاستراتيجي ليعنى بإعداد وتنفيذ برنامج للتدريب على صياغة النتائج يشمل اليونسكو كلها وذلك كشرط مسبق لضمان تطبيق نهج الإدارة القائمة على النتائج تطبيقاً مجدياً. وقد قدم الفريق هذا التدريب في المقر والميدان مستجيباً في ذلك لاحتياجات القطاعات ومختلف المكاتب والمكاتب الميدانية.
٢٠٠٦- وما بعدها	إعداد وتقديم التدريب على إسهام اليونسكو في عمليات البرمجة القطرية المشتركة.
٢٠٠٨- وما بعدها	توسيع نطاق التدريب على صياغة النتائج ليشمل جميع جوانب نهج الإدارة القائمة على النتائج كما هو مطبق في اليونسكو. وتوفير هذا التدريب للزملاء في المقر والمكاتب الميدانية ومعاهد الفئة ١، وعند الطلب للوفود الدائمة واللجان الوطنية.

نظم الإدارة في اليونسكو

في إطار انتقال المنظمة إلى تطبيق نهج الإدارة القائمة على النتائج، تم إعداد ٣ أدوات رئيسية تعتمد على الإنترنت، وهي نظام المعلومات عن الاستراتيجيات والمهام وتقييم النتائج (SISTER)، ونظام المالية والميزانية (FABS)، ونظام تحسين الخدمات المتعلقة بالموظفين (STEPS)، وذلك تمشيا مع مبادئ الشفافية والمساءلة. ويشمل نظام المعلومات عن الاستراتيجيات والمهام وتقييم النتائج البرنامج والميزانية (م/٥) وخطط العمل، وينظم برمجة خطط العمل حول مفهوم سلسلة النتائج. ويُعد هذا النظام السبيل الوحيد الذي يمكن استخدامه في المنظمة لتبادل عمليات التقييم الخاصة بالتقدم المحرز في تحقيق النتائج بالقياس إلى النتائج المخطط لها. أما نظام المالية والميزانية، فيُستخدم لتسجيل العمليات المالية ومسك الحسابات وتوفير البيانات اللازمة لإعداد التقارير عن الشؤون المالية والميزانية. ويغطي نظام تحسين الخدمات المتعلقة بالموظفين إدارة الموارد البشرية وكشوف الرواتب. وبذلك، فإن هذه الأدوات هي جزء أساسي في الدعامتين الرئيسيتين للإدارة القائمة على النتائج والمتمثلتين في إدارة النتائج وإدارة الموارد المالية والبشرية.

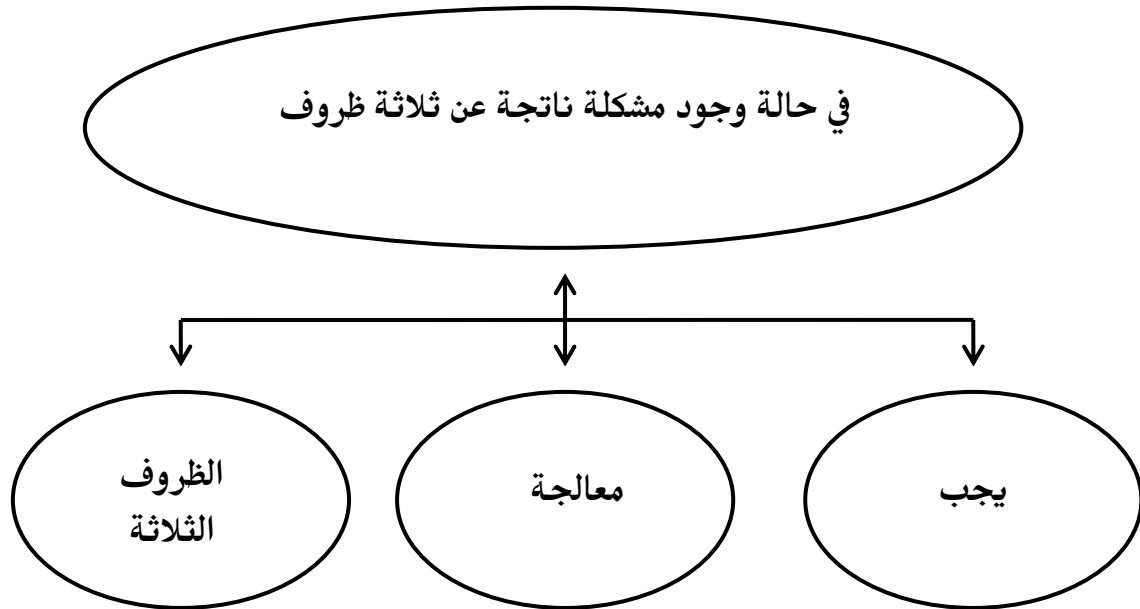
(٣) ما هي الإدارة القائمة على النتائج

يختلف معنى الإدارة القائمة على النتائج باختلاف الأشخاص والمنظمات. والتفسير البسيط لذلك هو أن الإدارة القائمة على النتائج هي استراتيجية عامة للإدارة تهدف إلى تغيير الطريقة التي تعمل بها المؤسسات، من خلال تحسين الأداء والتركيز البرنامجي وتحسين تنفيذ البرنامج. كما أنها تعبر عن الطريقة التي تستخدم بها المنظمة الأنشطة والموارد للاضطلاع بتدابير تنفيذية ترمي إلى تحقيق نتائج متفق عليها بصورة مشتركة.

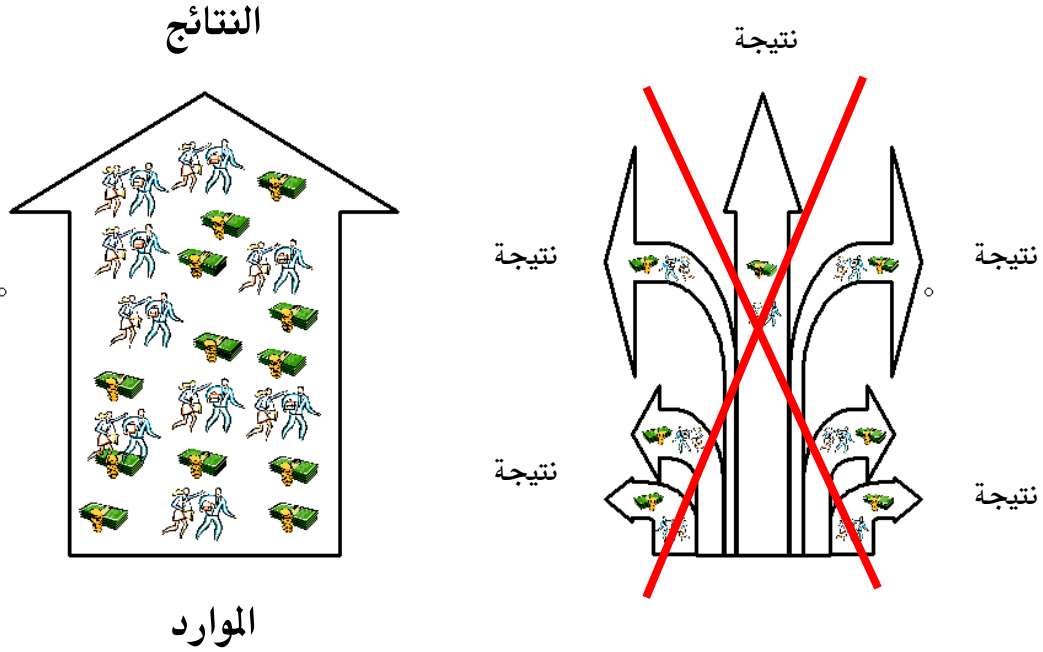
والإدارة القائمة على النتائج هي نهج تشاركي يقوم على العمل بروح الفريق في تخطيط البرنامج ويركز على تحقيق النتائج والآثار المحددة والقابلة للقياس. والغرض من هذا النهج في الإدارة هو تحسين تنفيذ البرامج وتعزيز الفعالية والكفاءة والمساءلة في مجال الإدارة.

وتساعد الإدارة القائمة على النتائج في تحويل موضع التركيز في البرمجة والإدارة واتخاذ القرارات، من التركيز على المدخلات والإجراءات، إلى التركيز على الأهداف المطلوب تحقيقها. كما أنها تضمن، في مرحلة البرمجة، وجود القدر اللازم والكافي من التدابير التنفيذية لتحقيق النتائج المنشودة.

أما في مرحلة التنفيذ، فإنها تساعد في ضمان ورصد استمرار جميع الموارد المالية والبشرية والمؤسسية في العمل على تحقيق النتائج المستهدفة.



في مرحلة البرمجة، يضمن نهج الإدارة القائمة على النتائج وجود القدر اللازم والكافي من التدابير التنفيذية لتحقيق النتيجة المنشودة



في مرحلة التنفيذ، يساعد نهج الإدارة القائمة على النتائج في ضمان استثمار جميع الموارد المتاحة لتحقيق النتائج المستهدفة

ومن أجل ضمان الجدوى إلى أقصى حد ممكن، يجب تطبيق نهج الإدارة القائمة على النتائج على جميع وحدات وبرامج المنظمة بدون استثناء. فمن المفترض أن يحدد كل عنصر من هذه العناصر النتائج المتوقعة من عمله، والتي تسهم بطريقة جماعية في تحقيق الإنجازات الإجمالية المنشودة أو الرفيعة المستوى للمنظمة ككل، بصرف النظر عن نطاق هذا الإسهام أو حجمه أو درجة التعقيد فيه.

وتسعى الإدارة القائمة على النتائج إلى التغلب على ما يُدعى بـ "مصيدة النشاط"، أي الاستغراق في خضم المهام اليومية إلى درجة ينسى المرء معها الغرض أو الأهداف النهائية. وتنتشر هذه المشكلة في كثير من المنظمات، إذ كثيراً ما يصف مديرو الأنشطة والمشروعات والبرامج النتائج المنشودة لأنشطتهم ومشروعاتهم وبرامجهم بأنها تتمثل مثلاً في "إسداء المشورة بشأن السياسات إلى وزارات التربية"، أو "تدريب الصحفيين من أجل دعم حرية التعبير"، أو "إجراء البحوث في مجال إدارة المياه العذبة"، وما إلى ذلك، مع التركيز بقدر أكبر على نوع التدابير التنفيذية المضطلع بها، بدلاً من التركيز على التغييرات النهائية التي يُفترض أن تؤدي إليها هذه التدابير التنفيذية بالنسبة إلى مجموعة معينة من المستفيدين.

ويتطلب التركيز على النتائج اعتماد ما هو أكثر من مجرد استخدام نظم إدارية وتنفيذية جديدة، إذ إنه يحتاج قبل كل شيء إلى وجود ثقافة إدارية موجهة نحو الأداء تدعم وتشجع استخدام نهج إدارية جديدة. وفي حين يعد الغرض الأول والرئيسي لنهج الإدارة القائمة على النتائج، من وجهة النظر المؤسسية، هو توفير واستخدام المعلومات عن الأداء من أجل استخدامها في إعداد التقارير التي تُرفع إلى الجهات المعنية الخارجية مراعاةً لأغراض المساءلة وصنع القرار، فإن أول المستفيدين من هذا النهج هم المديرون أنفسهم، إذ إنهم سيتمكنون من السيطرة بقدر أكبر على الأنشطة أو المشروعات التي يضطلعون

بمسؤوليتها، وسيكونون في وضع أفضل لاتخاذ قرارات مستنيرة، كما سيتمكنهم التعلم من نجاحاتهم وإخفاقاتهم وتبادل هذه الخبرات مع زملائهم وسائر الجهات المعنية.

وتمثل المفاهيم الرئيسية التالية جوهر نهج الإدارة القائمة على النتائج كما هو مطبق في اليونسكو:

- **سلسلة النتائج:** الغرض من سلسلة النتائج هو بناء علاقة منطقية بين النتائج المنشودة على المستويات البرنامجية المختلفة، كي يكفل ذلك تسخير جميع موارد المنظمة لتحقيق النتائج المستهدفة المعتمدة من المؤتمر العام. وتتدرج سلسلة النتائج، فيما يخص اليونسكو، بصورة تنازلية من بيان الإنجازات المنشودة في الاستراتيجية المتوسطة الأجل، لتصل إلى بيان النتائج المنشودة المحددة في البرنامج والميزانية لفترة العامين، ومنها إلى بيان النتائج المنشودة للأنشطة والمشروعات، وذلك على نحو يضمن الانتقال السلس بين المستويات المختلفة في برنامج المنظمة. وتقوم سلسلة النتائج هذه على مبدأ تجميع النتائج، الذي يعني ضمناً أن ييسر مجموع النتائج التي تُحرز في مستوى معين تحقيق النتيجة المنشودة في المستوى الأعلى الذي يليه.

- **الصياغة الناجعة للنتائج:** (وفق معايير SMART): إن النتيجة المنشودة هي "مبرر وجود" النشاط أو المشروع أو البرنامج المعني. فهي تعبر عن حدوث تغيير ملموس وواضح للعيان وقابل للقياس في وضع ما، من جراء النشاط أو المشروع المزمع الاضطلاع به. وبعبارة أخرى، ينبغي أن تبين الاختلاف المتوقع أن يحدث في وضع معين بالمقارنة بحالته الراهنة. ولذلك، ينبغي أن تبين بشكل واضح معالم التغيير المزمع تحقيقه، عوضاً عن بيان ما ينبغي عمله. وتتعلق النتيجة المنشودة، في حالات كثيرة، باستخدام المستفيدين المستهدفين للنواتج. فيجب أن تصاغ النتائج صياغة ناجعة، بأن تكون محددة (specific)، وقابلة للقياس (measurable)، وقابلة للتحقيق (attainable)، وملائمة (relevant)، ومرتهنة بإطار زمني محدد (time-bound). [وتستخدم الحروف الأولى من هذه الصفات باللغة الإنجليزية، وهي S و M و A و R و T لاستخلاص كلمة SMART التي تعني بالإنجليزية ذكي وكي تستخدم كمصطلح للتعبير عن مجموع هذه المعايير التي تكفل الصياغة الناجعة للنتائج المنشودة]، فمن المفيد عند صياغة النتائج، أن يجري تطبيق هذه المعايير لاختبار مدى إمكانية تحقيق هذه النتائج ومدى جدواها. وغالباً ما يفيد ذلك في تضييق نطاق النتائج لتنحصر في بيان التغيير الجوهرى والواقعي المنشود. والمقصود باستخدام هذه المعايير هو أن تكون النتائج:

- **محددة:** يجب أن تكون صياغة النتائج صياغة دقيقة و متميزة و واضحة. فاستخدام اللغة الغامضة أو التعميمات لا يعبر عن نتائج. وينبغي أن تعبر هذه الصياغة عن طبيعة التغييرات المتوقع تحقيقها، وأن تبرز المستفيدين أو المنطقة المعنية، وما إلى ذلك؛ كما ينبغي أن تكون مفصلة بقدر المستطاع دون إسهاب.

- **قابلة للقياس:** يجب أن تكون النتائج قابلة للقياس بشكل ما، وأن تشمل على خصائص نوعية وكمية.

- **قابلة للتحقيق:** يجب أن تكون النتائج المنشودة واقعية بالقياس إلى الموارد البشرية والمالية والمؤسسية المتاحة.
- **ملائمة:** يجب أن تسهم النتائج في تحقيق النتائج المنشودة في المستوى الأعلى من المستوى الذي تدرج فيه، وأن تستجيب للاحتياجات أو التحديات المحددة والمعترف بها في إطار رسالة المنظمة.
- **مرتبهة بإطار زمني محدد:** ينبغي أن تكون النتائج ممكنة التحقيق ضمن نطاق إطار زمني محدد.
- **العملية التحويلية:** مدخلات \Leftarrow تدابير تنفيذية \Leftarrow نواتج \Leftarrow نتائج. فالنتيجة هي المرحلة الأخيرة في العملية التحويلية التي تُستخدم فيها مدخلات (الموارد البشرية والمالية والمؤسسية) لاتخاذ تدابير تنفيذية (الأعمال المزمع الاضطلاع بها) تفضي إلى نواتج تسهم في تحقيق التغيير المأمول تحقيقه في وضع معين.

(٤) نهج الإدارة القائمة على النتائج في إطار إدارة اليونسكو

يركز هذا الفصل على كيفية تطبيق نهج الإدارة القائمة على النتائج ضمن الإطار المحدد للتخطيط والإدارة والرصد في اليونسكو.

فتستخدم اليونسكو نوعين رئيسيين من وثائق التخطيط المؤسسي، وهما: وثائق الاستراتيجية المتوسطة الأجل (الوثيقة م/٤) ووثائق البرنامج والميزانية لفترات العامين (الوثيقة م/٥)، ويشكل هذان النوعان من الوثائق معاً الإطار البرنامجي والنظري لجميع أعمال اليونسكو. وتترجم الوثيقة م/٥ إلى خطط عمل تنفيذية تغطي فترة العامين.

ألف - استراتيجية اليونسكو المتوسطة الأجل - م/٤ (٦ أعوام)

الاستراتيجية المتوسطة الأجل هي وثيقة التخطيط الشامل لليونسكو. وهي وثيقة قابلة للتطوير تغطي مدة ٦ أعوام وتحدد الاستراتيجية الشاملة للمنظمة والتي يمكن أن يعدلها المؤتمر العام عند الاقتضاء. وتنتظم هيكل الاستراتيجية المتوسطة الأجل م/٤٣٤ حول بيان رسالة اليونسكو التالي نصه والذي يركز على الموضوعات والمجالات التي تستطيع اليونسكو أن تحقق فيها تأثيراً ملموساً من خلال أنشطة هادفة واستراتيجية: "تسهم اليونسكو، بوصفها وكالة متخصصة تنتمي لمنظومة الأمم المتحدة، في بناء السلام، والقضاء على الفقر، وتحقيق التنمية المستدامة، وإقامة حوار بين الثقافات من خلال التربية والعلوم والثقافة والاتصال والمعلومات".^(٣) وقد تم تحديد أولويتين عامتين للفترة المشمولة بالاستراتيجية، وهما: الأولوية لأفريقيا وأولوية المساواة بين الجنسين. وتراعي الأنشطة التي يُضطلع بها لصالح أفريقيا الأولويات التي تقرها أفريقيا نفسها، بما في ذلك من خلال الاتحاد الأفريقي وبرنامج "الشراكة الجديدة لتنمية أفريقيا (نيباد) بالإضافة إلى مجموعة من المنظمات الأخرى. أما التركيز على المساواة بين الجنسين، فإنه يمثل استجابة للالتزام القوي الذي أولاه قادة العالم لهذه القضية إبان مؤتمر القمة العالمي لعام ٢٠٠٥، وللمقترحات اللاحقة التي صدرت عن جميع وكالات منظومة الأمم المتحدة في إطار عملية إصلاح الأمم المتحدة. ويستند السعي إلى تحقيق المساواة بين الجنسين في جميع مجالات اختصاص اليونسكو إلى نهج ذي شقين يستهدف تمكين النساء وتعميم مراعاة قضايا المرأة في الدول الأعضاء وفي داخل المنظمة.

وتركز المنظمة أثناء فترة الوثيقة م/٤٣٤ اهتمامها على اختصاصاتها الأساسية من أجل الإسهام في بلوغ الأهداف الإنمائية المتفق عليها دولياً، بما فيها الأهداف الإنمائية للألفية. وتتمثل إحدى الميزات النسبية التي تتمتع بها اليونسكو داخل منظومة الأمم المتحدة في قدرتها على الاستجابة بطريقة شاملة وسديدة للمشكلات المعاصرة المعقدة، متبعة في ذلك نهجاً مشتركاً بين القطاعات وجامعاً بين التخصصات. ولذا فإن هيكل الاستراتيجية المتوسطة الأجل ينتظم حول خمسة أهداف شاملة تخص برنامج المنظمة بأسره، وقد حددت هذه الأهداف من أجل التصدي لتحديات عالمية محددة تناظر الاختصاصات الأساسية لليونسكو ضمن منظومة العمل المتعددة الأطراف:

- تأمين التعليم الجيد للجميع والتعلم مدى الحياة؛

(٣) اليونسكو، ٢٠٠٨، م/٤٣٤، الاستراتيجية المتوسطة الأجل للفترة ٢٠٠٨-٢٠١٣، ص ٧.

- تسخير المعارف والسياسات العلمية لأغراض التنمية المستدامة؛
- مواجهة التحديات الاجتماعية والأخلاقية المستجدة؛
- تعزيز التنوع الثقافي والحوار بين الثقافات وثقافة السلام؛
- بناء مجتمعات المعرفة التي تشمل الجميع من خلال المعلومات والاتصالات.

وتستجيب هذه الأهداف الشاملة لتحديات عالمية محددة في مجالات اختصاص اليونسكو وتعيّن المجالات التي تملك فيها اليونسكو قدرات وكفاءات فريدة ضمن منظومة الأمم المتحدة، وهي مجالات تتمتع فيها المنظمة بميزة نسبية على المستوى الدولي. فيجري من خلال عدد محدود من الأهداف الاستراتيجية للبرنامج - ١٤ هدفاً لبرنامج اليونسكو بأسره - تجسيد هذه الأهداف الشاملة تجسيدا ملموساً في شكل أنشطة وموضوعات خاصة بالبرنامج. وقد تم تعيين عدد محدود من الإنجازات المنشودة لكل هدف من الأهداف الشاملة ولكل هدف من الأهداف الاستراتيجية للبرنامج في فترة الأعوام الستة، وذلك على نحو يجعل نطاق عمل المنظمة واضحاً وملموساً بقدر أكبر. وبذلك، فإن الاستراتيجية المتوسطة الأجل توضح الطريقة التي تستجيب بها اليونسكو للمطلب المزدوج المتمثل في:

- تركيز جهود المنظمة على عدد محدود من مجالات الأولوية لضمان التأثير الدائم لعملها واتساقه مع دورها في إصلاح منظومة الأمم المتحدة؛
- ضمان اتساق الاستراتيجيات العامة للمنظمة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

باء - برنامج وميزانية اليونسكو - م/٥ (فترة عامين)

تجري ترجمة خارطة الطريق الواردة في وثيقة الاستراتيجية المتوسطة الأجل إلى وثائق تعرض البرنامج والميزانية لفترة عامين (م/٥) وذلك على مدى ثلاث فترات متعاقبة. وتُصاغ الوثائق م/٥ لبيان أنشطة اليونسكو في الاستجابة للأهداف الشاملة والأهداف الاستراتيجية للبرنامج المحددة في وثيقة الاستراتيجية المتوسطة الأجل، وتشكل الأساس لمجموعة محدودة من الأولويات القطاعية لفترات العامين بالنسبة إلى كل برنامج رئيسي، وتكفل بذلك الانتقال بصورة سلسة بين أولويات اليونسكو المتوسطة الأجل وأولويات البرنامج لفترة العامين، وتضمن التوافق بين الأنشطة أو المشروعات البرنامجية المحددة والأهداف المتوسطة الأجل. وتحدد الأولويات القطاعية لفترات العامين التي ترد في الوثيقة م/٥ إسهام القطاع المعني في تحقيق أهداف الوثيقة م/٤، فتحدد بذلك المجالات الهامة لمشاركة القطاع والتزامه على صعيد العمل المشترك بين القطاعات والجامع للتخصصات. وتُترجم هذه الأولويات القطاعية لفترات العامين إلى عدد محدود من محاور العمل؛ وقد تم تخفيض العدد الإجمالي لمحاور العمل هذه تخفيضاً ملموساً منذ إعداد الوثيقة م/٣٤ مقارنة بالوثائق م/٥ السابقة، وذلك في محاولة للتركيز على أهم مواطن القوة في عمل اليونسكو.

فتوجد في اليونسكو ثلاثة مستويات برنامجية، هي:

- المستوى ١: البرنامج الرئيسي
- المستوى ٢: محور العمل
- المستوى ٣: النشاط المحدد والمشروع الممول من خارج الميزانية

ويحظى العمل المشترك بين القطاعات والجامع للتخصصات بتركيز خاص في برنامج اليونسكو. وبالتالي، فإن الوثيقة م/ه تحتوي على فصل خاص بعنوان "البرامج المشتركة بين القطاعات" وهو يشتمل على عرض موجز لعدد من الموضوعات والمسائل ذات الأولوية والتي تستدعي استجابة منسقة وشاملة من جانب المنظمة في جميع قطاعات برنامجها. ويحدد هذا الفصل المستقل الاستراتيجيات والنتائج المنشودة لكل برنامج من هذه البرامج المشتركة بين القطاعات. فإن قدرة اليونسكو على الجمع بطريقة استراتيجية بين إسهامات القطاعات والتخصصات المختلفة سوف تزيد من أهمية عمل المنظمة وتأثيره.

ويشتمل نص كل برنامج رئيسي على الأولويات القطاعية الخاصة به لفترة العامين المعنية، مع الإشارة بشكل محدد إلى الأهداف الإنمائية المتفق عليها دولياً، بما فيها الأهداف الإنمائية للألفية، والنهج الاستراتيجية الرئيسية التي يُزعم استخدامها لبلوغ الأهداف الاستراتيجية للبرنامج، بالاعتماد في ذلك على جملة أمور، بضمنها خطط العمل المعتمدة من المؤتمرات وأنشطة العقود الدولية ذات الصلة. وتوفر هذه النهج الاستراتيجية الأساس المنطقي وإطار العمل للذين يتم اتباعهما في تنفيذ مختلف محاور العمل.

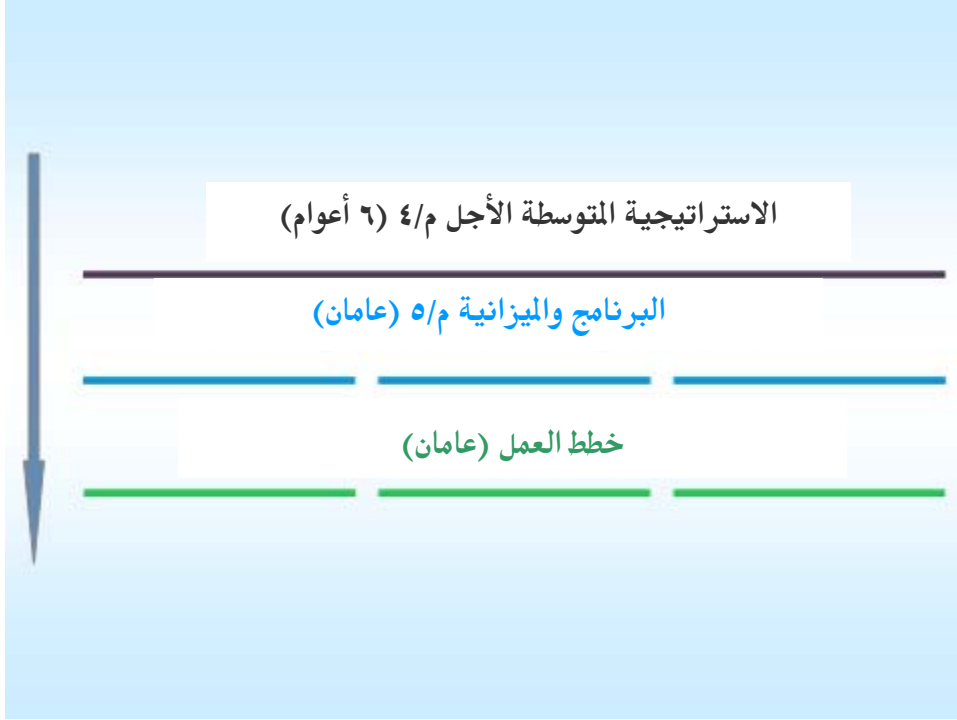
وعلى نحو ما طلب المؤتمر العام، فإن بناء وثيقة البرنامج والميزانية يجري على أساس مبادئ الإدارة القائمة على النتائج. فيتم تحديد استراتيجيات لتنفيذ محاور العمل في إطار كل برنامج من البرامج الرئيسية. كما يجري في هذا المستوى من مستويات البرنامج تحديد النتائج المنشودة ومؤشرات الأداء، بالإضافة إلى تحديد مؤشرات القياس عند الاقتضاء. وسوف تواصل اليونسكو، لدى تنفيذ برنامجها، العمل بنهج الصياغة الناجعة للنتائج (وفق معايير SMART) كي تكون هذه النتائج مصاغة بشكل محدد وقابل للقياس وقابل للتحقيق وملائم ويرتبط بإطار زمني محدد. وسوف يتم توضيح هذا النهج بتفصيل أكبر في الفصل ٧.

محور العمل ١: حماية وصون الممتلكات الثقافية غير المنقولة والممتلكات الطبيعية، ولا سيما من خلال التنفيذ الفعال لاتفاقية التراث العالمي	
النتيجة المنشودة ٣: تعزيز عمليات الصون من أجل التنمية المستدامة، ولا سيما من خلال أنشطة بناء القدرات والتدريب	
مؤشرات الأداء	مؤشرات القياس
تنفيذ مشروعات ميدانية لصون الممتلكات المدرجة في قائمة التراث العالمي المهدد بالخطر	٤ مشروعات صون
التنفيذ الناجح لتدابير في مجال التقويم تؤدي إلى حذف ممتلكات من قائمة التراث العالمي المهدد بالخطر	حذف ٤ ممتلكات من قائمة التراث العالمي المهدد بالخطر
تنفيذ مشروعات صون ميدانية لإيضاح العلاقة بين الثقافة والتنمية	مشروعان بشأن الصون والتنمية المستدامة
تنفيذ مشروعات صون ميدانية، خصوصاً في أفريقيا والبلدان التي تعيش أوضاع ما بعد النزاع أو ما بعد الكوارث وفي الدول الجزرية الصغيرة النامية وأقل البلدان نمواً	٦ مشروعات صون
تنظيم اجتماعات لجان التنسيق الدولية واجتماعات الخبراء التقنية المتصلة بها	تنظيم ما لا يقل عن ٥ اجتماعات للجان التنسيق الدولية و٤ اجتماعات خبراء متصلة بها (بحسب الوضع الأمني)
تدريب موظفي الدول الأطراف ومديري المواقع وغيرهم من الأطراف المعنية	تدريب ما لا يقل عن ٣٠٠ شخص

مثال من الوثيقة م/ه٣٥ على بيان نتيجة منشودة ومؤشرات الأداء ومؤشرات القياس المرتبطة بها

جيم - خطط العمل

يشير مصطلح "خطة العمل" في اليونسكو إلى أنشطة المنظمة ومشروعاتها. وتُترجم محاور العمل في الوثيقة م/٥ (المستوى ٢) إلى خطط عمل (المستوى ٣) لبيان الأنشطة التنفيذية والمشروعات المزمع الاضطلاع بها.



الانتقال السلس بين برنامج ونتائج اليونسكو انطلاقاً من الاستراتيجية المتوسطة الأجل (الوثيقة م/٤)،
ومروراً بوثيقة البرنامج والميزانية (الوثيقة م/٥)، وانتهاءً بخطط العمل

(٥) سلسلة النتائج المتبعة في اليونسكو

تكفل سلسلة النتائج وجود روابط بين النتائج المنشودة على مختلف مستويات البرنامج. فينبغي أن يرتبط كل مستوى من مستويات البرنامج بالمستوى التالي له، وذلك على نحو يبين كيفية إسهام نتائج المستوى الأدنى في تحقيق نتائج المستوى الأعلى، وهذا ما يشكل سلسلة من النتائج. ولذا، ينبغي أن يجري تصميم كل عنصر على نحو يكفل اتساقه الداخلي ويضمن في الوقت ذاته ملاءمته مع الهيكل العام.

وتختلف طبيعة النتائج ونطاقها وشكلها باختلاف مستويات البرنامج. ولإظهار هذا الاختلاف تُستخدم مصطلحات مميزة في وثيقة الاستراتيجية المتوسطة الأجل (٤/م) ووثيقة البرنامج والميزانية (٥/م). فيجري في الاستراتيجية المتوسطة الأجل تحديد إنجازات منشودة لكل هدف من الأهداف الشاملة والأهداف الاستراتيجية للبرنامج، بينما يجري تحديد نتائج منشودة لكل محور من محاور العمل ولخطط العمل الواردة في وثيقة البرنامج والميزانية لفترة العامين. وبذلك، فإن مصطلح الإنجاز يشير إلى النتائج المتوسطة الأجل المزمع تحقيقها ضمن نطاق إطار زمني مدته ٦ أعوام في حين تدل عبارة "النتائج المنشودة" على النتائج المزمع تحقيقها في حدود الإطار الزمني لفترة العامين.

وينبغي أن تعبر النتيجة، على جميع المستويات، عن حدوث تغير معين، وليس عن العملية في حد ذاتها. كما ينبغي أن تكون العلاقة بين نتيجتين وارديتين على مستويين مختلفين علاقة سببية، أي أن تحقيق نتيجة معينة هو أمر لازم لتحقيق النتيجة المنشودة على المستوى الأعلى ويسهم في تحقيقها. وينبغي أن تكون العلاقة السببية بين نتيجتين علاقة مباشرة، وأن لا تكون هناك ضرورة لاستنتاج نتائج وسيطة إضافية لفهم العلاقة بين النتيجتين. كما ينبغي أن لا تكون هناك ضرورة لقبول افتراضات كثيرة أو عامة من أجل الانتقال من نتيجة "أدنى" إلى نتيجة "أعلى".

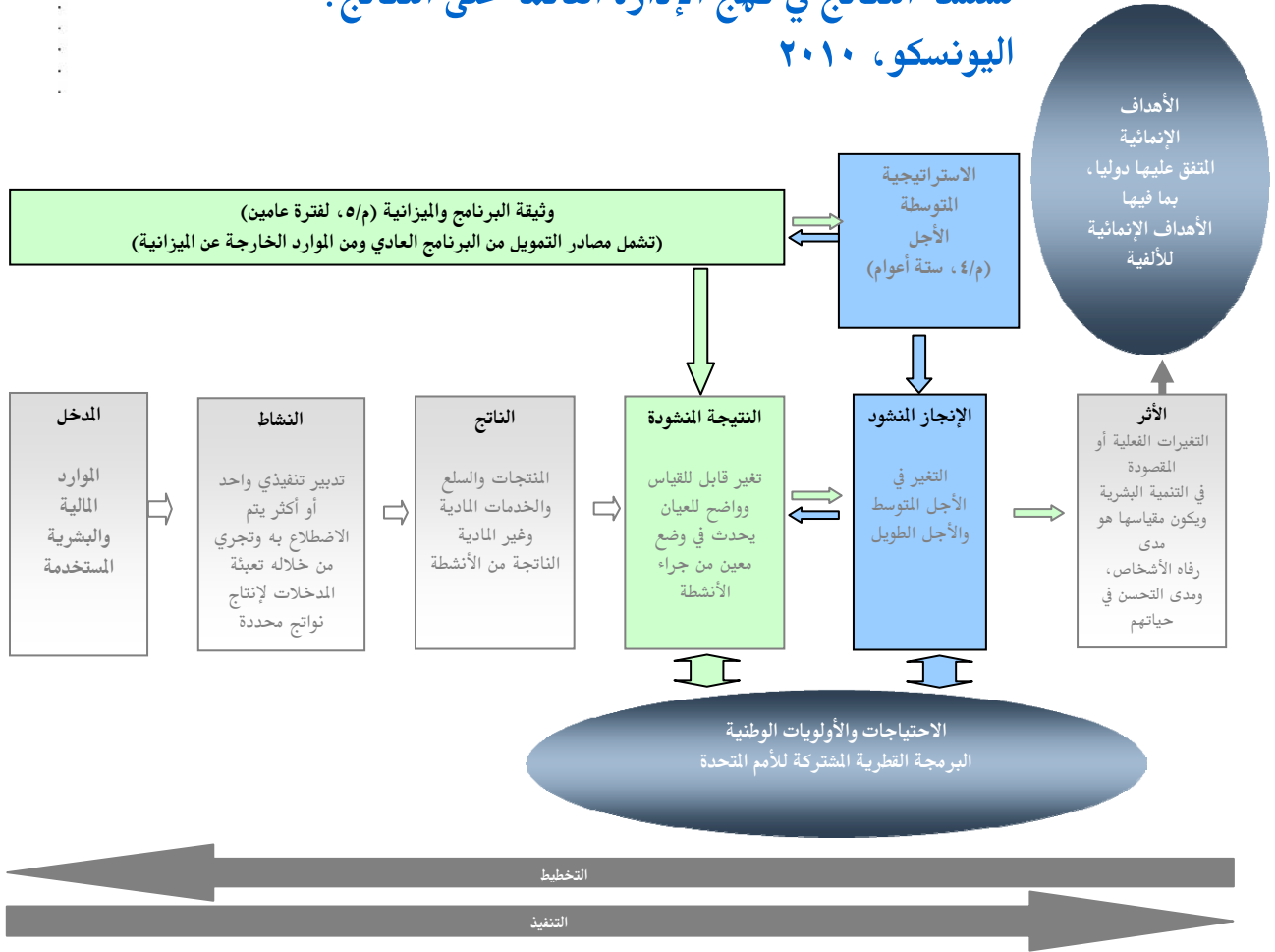
كما ينبغي أن لا تكون العلاقة بين النتائج علاقة فئوية أو تعريفية؛ أي أن نتائج المستوى الأدنى ينبغي أن لا تصبح وصفاً لعناصر مكونة للنتيجة التي تندرج في المستوى "الأعلى".

فلو نظرنا على سبيل المثال في النتيجة المنشودة التالية: "زيادة التنوع البيولوجي في النظم الإيكولوجية الهامة"، يمكن أن تتمثل العلاقة الفئوية في شكل العلاقة بين صياغتي النتيجتين التاليتين: "زيادة التنوع البيولوجي في النظم الإيكولوجية البحرية" و"زيادة التنوع البيولوجي في النظم الإيكولوجية الحرجية". أما العلاقة السببية، فيمكن أن تكون مثلاً في شكل الصياغة التالية: "خفض الضغط السكاني على النظم الإيكولوجية الهامة".

وفي هذا الصدد، فإن تعريف النتائج المنشودة في سلسلة النتائج في اليونسكو هو أنها عملية تتجه من المستوى الأعلى في البرمجة إلى المستويات الأدنى وتنجم عن الإسهام المطلوب الذي يتم من الأسفل باتجاه الأعلى من جانب مشاورات الدول الأعضاء والمكاتب الميدانية أثناء إعداد الوثائق م/٤ وم/٥. فعند التفكير في صياغة نشاط أو مشروع ما، يجب أن يبدأ المرء بالنظر في النتائج المنشودة التي يرد بيانها في المستوى

الأعلى، وأن "يطوع إدراج" نشاطه أو مشروعه على النحو المناسب كي يسهم بشكل كامل ومن خلال منجزات هذا النشاط أو المشروع في تحقيق النتيجة المنشودة الأعم.

سلسلة النتائج في نهج الإدارة القائمة على النتائج: اليونسكو، ٢٠١٠



لمحة شاملة عن سلسلة النتائج في اليونسكو بما فيها الإشارة إلى الأهداف الإنمائية المتفق عليها دولياً والأولويات الوطنية

إن الشكل التخطيطي الوارد أعلاه والشكل التخطيطي التالي يعرضان مسار النتائج لسلسلة النتائج في اليونسكو انطلاقاً من الوثيقة م/٤، ومروراً بوثيقة البرنامج والميزانية م/٥، وانتهاءً بخطط العمل، وذلك بما يشمل موارد الميزانية العادية والموارد الخارجة عن الميزانية. كما أنهما يبينان العلاقة مع مساعي تنفيذ خطط التنمية الوطنية من خلال أطر البرمجة القطرية المشتركة للأمم المتحدة وأطر النتائج (مثلاً، إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية وجدول نتائج البرنامج الواحد).

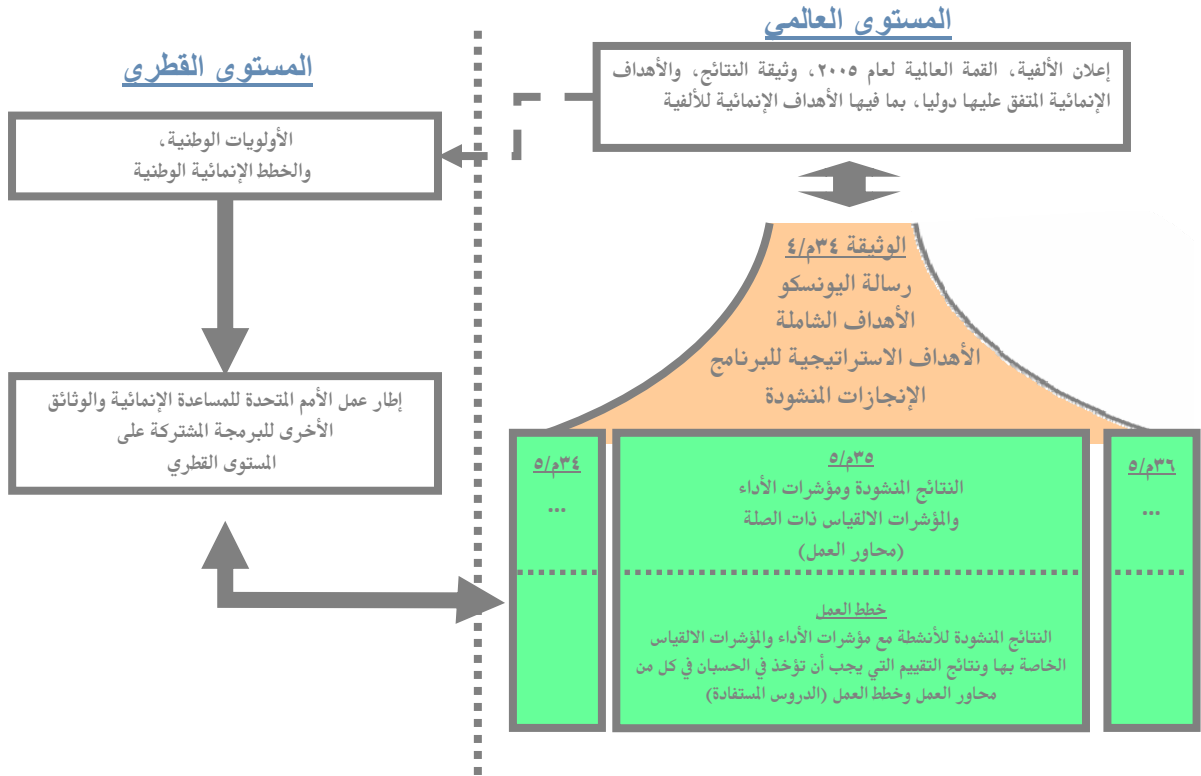
ويشكل إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية إطار البرمجة الاستراتيجية الذي تعتمد عليه الأفرقة القطرية التابعة للأمم المتحدة والذي يبرز عمل هذه الأفرقة في الاستجابة للأولويات الإنمائية، باستخدام جدول مشترك من مختلف النتائج.

والمقصود بالأولويات الوطنية هو أولوية واحدة أو هدف واحد أو أكثر من بين أولويات أو أهداف إطار العمل الإنمائي الوطني من حيث صلتها بالأهداف الإنمائية المتفق عليها دولياً، بما فيها الأهداف الإنمائية للألفية. وتنبثق سلسلة نتائج إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية من الاستراتيجيات الوطنية وترتبط بها، وتعبر عن مقتضيات المساءلة وعن تقسيم العمل في كل وكالة من الوكالات المعنية. وتمثل إنجازات إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، وإنجازات الوكالات المختلفة والنواتج الأخرى المستويات المختلفة الثلاثة في جدول النتائج^(٤)، حيث تظهر الأعمال التي تسهم بها اليونسكو تحت بند إنجازات الوكالة.

ويمكن النظر إلى إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية والوثائق الأخرى للبرمجة القطرية المشتركة باعتبارها نتائج استراتيجية جماعية لمنظومة الأمم المتحدة. ويوضح الشكل التخطيطي في هذا الصدد الطريقة التي تقوم بها اليونسكو في آن واحد بأداء مهمتها وبالإسهام في الإطار الأوسع للأمم المتحدة على المستويين العالمي والقطري.

وتُعد وثيقة اليونسكو للبرمجة القطرية أداة جديدة استُحدثت لتوفير منظور أفضل عن أنشطتها ومشروعاتها على المستوى القطري. ويتم إعداد هذه الوثيقة كي تضم في منحنها كل الأنشطة والمشروعات التي تضطلع بها اليونسكو في بلد معين، وذلك بطريقة شاملة وموجزة موجهة نحو النتائج، سواء كانت هذه الأنشطة والمشروعات ممولة من موارد الميزانية العادية أو من خارج الميزانية. وتشتمل هذه الوثيقة على لمحة عامة موجزة عن التطورات ذات الصلة والمتعلقة بمجالات اختصاص اليونسكو في بلد ما (تحليل الوضع)، وعلى وصف موجز قائم على النتائج لجميع أنشطة الدعم وغيرها من الأنشطة والمشروعات الجارية التي تضطلع بها اليونسكو، أو التي اضطلعت بها مؤخراً أو في الماضي في البلد المعني، بما في ذلك في إطار التعاون مع شركاء الأمم المتحدة الآخرين والجهات المانحة الخارجية. وتمثل وثيقة البرمجة القطرية أداة للبرمجة تتسم بقيمة خاصة باعتبارها منطلقاً لعرض مدخلات اليونسكو ونواتجها ضمن إطار وثائق البرمجة القطرية المشتركة، كما أنها تشير إلى مداخل لإمكانيات التعاون والبرمجة المشتركة في المستقبل مع الكيانات الأخرى التابعة للأمم المتحدة، وتوفر أساساً لنهج استراتيجي قائم على النتائج لتعبئة الأموال من خارج الميزانية.

(٤) تسهم إنجازات إطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية في تحقيق الأولوية الوطنية أو الهدف الوطني، من خلال جهود وكالتين أو أكثر من بين الوكالات التابعة للأمم المتحدة وجهود شركائهما. وتستند هذه الإنجازات إلى افتراضات هامة بالنسبة لأدوار الشركاء العاملين خارج إطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. وتتمثل النتيجة المنبثقة عن إطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية في حدوث تغيير مؤسسي وسلوكي على المستويات الوطنية أو دون الوطنية. أما الإنجاز الناجم عن عمل وكالة ما، فيتمثل في حدوث التغييرات المؤسسية أو السلوكية المنشودة من التعاون مع الوكالة المعنية. والمقصود بالنواتج هو المنتجات أو الخدمات أو التغييرات المحددة التي تحدث في العمليات من جراء التعاون مع الوكالة.



توفر سلسلة النتائج في اليونسكو صورة عامة عن الترابط بين النتائج على المستوى العالمي وعلى المستوى القطري

إن الفصلين السابقين يعرضان الإطار العام لإدارة برنامج اليونسكو وبيبيان الطريقة التي يطبق بها نهج الإدارة القائمة على النتائج في اليونسكو. وسوف تركز الفصول التالية على أدوات نهج الإدارة القائمة على النتائج وجوانبه المنهجية، وتقدم مجموعة من الأمثلة والأساليب المطبقة فيما يخص عمليات البرمجة والإدارة والرصد وإعداد التقارير على نحو يتماشى مع مبادئ نهج الإدارة القائمة على النتائج.

(٦) المراحل الرئيسية في تطبيق نهج الإدارة القائمة على النتائج

يتمثل جوهر نهج الإدارة القائمة على النتائج في الانتقال من المساءلة بشأن المدخلات والنواتج - أي بشأن الطريقة التي تم بها إنفاق الموارد وما تم عمله - إلى التركيز على النتائج التي تحققت من استثمار الموارد. ويشمل هذا النهج إدارة البرنامج وإدارة الشؤون المالية وإدارة الموارد البشرية. وتُعد صياغة النتائج المنشودة واستراتيجية التنفيذ جزءاً من عملية يجري الاضطلاع بها بصورة متكررة. ويرتبط المفهومان (صياغة النتائج واستراتيجية التنفيذ) بعلاقة وثيقة فيما بينهما وينبغي إجراء تعديلات عليهما طوال مرحلة البرمجة من أجل الحصول على أفضل حل ممكن. ويمكن تصوير نهج الإدارة القائمة على النتائج، في اليونسكو، في شكل سبع مراحل، تتعلق المراحل الأربع الأولى منها بالبرمجة الموجهة نحو النتائج:

ألف - المراحل السبع

١ - تحديد الإسهام في نتائج المستوى الأعلى لضمان الاتساق بين النتائج على المستويات البرنامجية المختلفة بما يفرضي إلى تشكيل سلسلة منطقية ومتسقة من النتائج. والغرض من سلسلة النتائج هو تأمين اتساق برنامجي شامل تُستثمر فيه جميع الموارد سعياً إلى تحقيق النتائج التي تنشدها المنظمة على أعلى مستوى. وللمزيد من المعلومات، يرجى الرجوع إلى الفصلين ٥ و٧.

٢ - تحليل المشكلات التي يتعين معالجتها، وتحديد أسبابها وآثارها. فالاضطلاع بتحليل وضع معين يكفل التقييم الدقيق لسياق محدد من أجل تحديد الأولويات الاستراتيجية للمنظمة ضمن الإطار الذي تلتقي فيه اختصاصات المنظمة والأولويات الوطنية والأهداف الإنمائية المتفق عليها دولياً، بما فيها الأهداف الإنمائية للألفية. والهدف من تحليل وضع معين هو تحديد أهم المسائل من بين المسائل العديدة التي يمكن معالجتها في مجال معين وذلك من خلال الفهم الشامل للميزة النسبية لليونسكو ضمن السياق المعني. وبالإضافة إلى تحديد هذه المسائل، يُستخدم تحليل الوضع المعني أيضاً لتوفير توثيق أساسي للوضع السائد قبل تنفيذ النشاط أو المشروع، وهو ما ييسر التقييم القائم على الأدلة لما يُحرز من تقدم أثناء التنفيذ. كما أنه يشكل فرصة لتعبئة وإشراك الجهات المعنية الرئيسية المتمثلة في الشركاء والمستفيدين، وذلك لضمان مشاركتهم طوال مدة تنفيذ العملية، بما في ذلك إسهامهم في تحديد المسائل التي يتعين معالجتها، وفي تصميم التدابير التنفيذية وتحديد النتائج التي تلبى احتياجاتهم، وذلك من أجل تعزيز الشعور بمسئوليتهم عن العمل وتعزيز الاستدامة باتّباع نهج تشاركي. وكاستطراد منطقي انطلاقاً من تحليل الوضع المعني، من المهم أن تكون هناك، طوال مدة تنفيذ العملية، رؤية واضحة عن المستفيدين والشركاء المشاركين وعن أدوار والتزامات كل منهم. كما أنه لا بد من النظر في الموارد المتاحة (أو التي يمكن تعبئتها) عند صياغة النتائج المراد تحقيقها. وتشمل الموارد كلا من الموارد البشرية والمؤسسية والمالية (من موارد البرنامج العادي والموارد الخارجة عن الميزانية)، وهي عناصر يشار إليها أيضاً بمصطلح "المدخلات". ويتمثل التقدير الإجمالي لتكاليف نشاط أو مشروع ما في مجموع التكاليف التقديرية للمدخلات اللازمة لتحقيق النتائج المنشودة. وعند حساب الموارد المطلوبة، ليس من المهم فقط التركيز على الموارد المطلوبة للتنفيذ، وإنما أن يتم أيضاً إدراج الموارد اللازمة للبرمجة والإدارة والرصد وإعداد التقارير والتقييم.

والغرض من هذا التقييم العام هو تحديد نطاق النتائج المراد تحقيقها.

٣ - صياغة النتائج المنشودة في عبارات واضحة وقابلة للقياس. فبناءً على الاستنتاجات المستخلصة من تحليل الوضع المعني، تتم صياغة النتائج المنشودة على نحو يبين الاختلاف المتوقع حدوثه في الوضع بعد تنفيذ التدابير التنفيذية مقارنة بالحالة القائمة. وترد في الفصل ٦ معلومات مفصلة عن طريقة صياغة النتائج.

ويتعين، فيما يتعلق بكل نتيجة منشودة، أن يتم تحديد مؤشرات الأداء ومؤشرات القياس المرتبطة بها، وذلك على نحو يحدد على وجه الدقة ما يتعين قياسه ضمن نطاق مقياس معين أو بالنسبة إلى بُعد ما. فالنتيجة هي تعبير عن التغيير المفترض أن تسفر عنه التدابير التنفيذية، في حين أن مؤشرات الأداء تعبر عن تفاصيل التغيير. وتتيح النتيجة ومؤشرات الأداء تقييم مستوى أو درجة الإنجاز. ويعتبر ذلك بارامترا يُستخدم في قياس التقدم بشأن النتيجة المنشودة أو بشأن أحد جوانب هذه النتيجة، ولتقييم مدى فعالية التدابير التنفيذية. أما مؤشر القياس، فهو هدف قابل للتحقيق أو إجراء يرتبط بأحد مؤشرات الأداء المراد تحقيقها في فترة العامين، ويفيد في تقييم الأداء ويقترن في حالته المثلى ببيانات خط الأساس التي تصف الوضع المعني قبل تنفيذ النشاط أو المشروع. ويرد في الفصل ٩ مزيد من المعلومات عن مؤشرات الأداء.

٤ - إعداد استراتيجيات التنفيذ من خلال توفير إطار نظري يوضح طريقة الانتقال من وضع قائم إلى الوضع الموصوف في بيان النتائج، ويحدد أساليب العمل الرئيسية. وينبغي أن تكون هذه الاستراتيجيات موجهة نحو العمل وأن تحدد المسائل الرئيسية المراد معالجتها والمعطيات الأساسية الخاصة بها؛ والأساس المنطقي للتدابير التنفيذية المراد الاضطلاع بها؛ والنواتج المراد إنتاجها؛ والنتائج المزمع تحقيقها، مع الإشارة إلى دور الجهات المعنية الرئيسية. كما ينبغي أن تتناول هذه الاستراتيجيات مسألة الاستمرارية بعد توقف المساعدة المقدمة من اليونسكو، وأن تتناول كذلك الأحداث (المخاطر) غير المتيقن منها التي يمكن أن تؤثر في أداء تنفيذ البرنامج إما بشكل إيجابي (في شكل فرص) أو بشكل سلبي (في شكل صعوبات)، مع الإشارة إلى التدابير التي يمكن اتخاذها للتغلب على هذه الآثار السلبية. ومن المهم، عند إعداد استراتيجيات التنفيذ، تأمين التوازن بين الاستراتيجيات المزمعة، والنتائج، ونطاق فائدة العمل (النطاق الجغرافي والجهات المعنية الرئيسية) والموارد المتاحة. ويتطلب ذلك في الكثير من الأحيان إجراء بعض التعديلات من أجل التوصل إلى تصميم محكم ومتوازن للنشاط أو المشروع.

٥ - رصد التقدم نحو تحقيق النتائج المنشودة من خلال الرصد الملائم للأداء بالاستناد إلى البيانات عن النتائج الفعلية المحرزة. والغرض من الرصد هو مقارنة الحالة "المخطط لها" بالحالة "الفعلية" من أجل متابعة تنفيذ التقدم نحو النتائج المنشودة واتخاذ التدابير التصحيحية عند اللزوم. كما أنه يشمل التقييم الذاتي من جانب الموظف المسؤول الذي يفسر المعلومات ويصوغ الشروح الممكنة للفروق المحتملة بين "المنشود" و "المنجز"، وذلك وصولاً إلى تحديد الدروس المستفادة. وهنا أيضاً، يتيح الرصد الفرصة لتعبئة وإشراك الشركاء والمستفيدين من أجل تعزيز الشعور بمسؤوليتهم عن العمل وتعزيز الاستفادة باتباع نهج تشاركي وذلك بمطابقتهم بالإسهام في جمع المعلومات وتوفير آرائهم لأغراض الرصد. ويرد في الفصل ٩ مزيد من المعلومات عن الرصد.

٦ - إعداد التقارير لإبلاغ الجهات المعنية الرئيسية بشأن التقدم المحرز، مع مقارنة النتائج المبرمجة بإنجازات الفعلية، وبشأن المستفيدين المتأثرين والشركاء المشاركين والموارد المستثمرة. ويتمثل الغرض من إعداد التقارير في تزويد الجهات المعنية الرئيسية هذه بمعلومات عن الأداء بحيث تتسم بالشفافية وتكون موجهة نحو النتائج، وذلك لكي تفيد في عملية صنع القرار وفي تحسين إعداد البرامج والسياسات في المستقبل؛ وفي تحليل الفروق المحتملة بين النتائج "المنشودة" و "المنجزة"؛ ونشر ومناقشة النتائج والدروس المستفادة على نحو يتسم بالشفافية وبصورة متكررة. ويرد هذا الجانب بتفصيل أكبر في الفصل ١٠.

٧ - عملية التقييم التي هي عملية تتجاوز تقدير مدى التقدم المحرز، إذ إنها تهدف إلى التحقق مما إذا كان بالإمكان الاضطلاع على نحو أفضل بالعمل موضوع التقييم من حيث جدوى هذا العمل، وكفاءته وفعاليته وأثره واستدامته. فالتقييم يتيح لليونسكو التعلم من الأنشطة والمشروعات والبرامج الناجحة ومن الأنشطة والمشروعات والبرامج الأقل نجاحاً. وهو أداة بالغة الأهمية لممارسة إدارة تتسم بالمسؤولية والشفافية والفعالية. ولذلك، فإن النتائج التي يتوصل إليها التقييم سوف تفيد في إعداد البرامج في المستقبل. وهنا أيضاً، يتيح التقييم الفرصة لتعبئة وإشراك الشركاء والمستفيدين من أجل تعزيز الشعور بامتلاكهم للعمل وتعزيز الاستدامة باتّباع نهج تشاركي وذلك بالاستعلام عن مدى رضاهم عن النتائج التي تم تحقيقها. ويرد في الفصل ١١ مزيد من المعلومات عن التقييم.

باء - النهج الأفقية

تلتزم اليونسكو بالبرامج التي تطبق نهجاً قائماً على مراعاة حقوق الإنسان، بما في ذلك مراعاة منظور المساواة بين الجنسين. فبتعيين وضع هذه البرامج في الاعتبار في جميع مراحل تطبيق نهج الإدارة القائمة على النتائج. كما ينبغي ان يوضع في الاعتبار تحليل وإدارة المخاطر في مرحلتي البرمجة والتنفيذ.

النهج القائم على مراعاة حقوق الإنسان والأولوية العامة المتعلقة بالمساواة بين الجنسين

المساواة بين الجنسين حق أساسي من حقوق الإنسان، وبالتالي، فإن تحليل هذه المسألة هو شرط جوهري في هذا النهج. ومن المهم، عند تحليل وضع معين، أن يتم تحديد مطالب الحقوق مع تحديد الالتزامات المناظرة لهذه الحقوق والتي تقع على عاتق الجهات التي تنهض بالواجبات، وذلك بالإضافة إلى تحديد الأسباب المباشرة والكامنة والهيكلية لعدم تحقيق الحقوق. وبالمثل، فإن من المهم تحديد أي ثغرات أو نقص في القدرات يحول دون تحقيق المساواة بين الجنسين. وبناء على الاحتياجات التي يتم تحديدها، ينبغي تقييم قدرة صاحبات الحقوق على المطالبة بحقوقهن، وقدرة من تقع عليهم الواجبات على الوفاء بالتزاماتهم، وذلك من أجل إعداد استراتيجيات للحد من هذه الثغرات ولبناء القدرات اللازمة. ويفيد هذا التحليل في عملية صياغة النتائج ومؤشرات الأداء. فينبغي أن تُبرز هذه النتائج التغيير المطلوب تحقيقه لضمان ممارسة أصحاب الحقوق لحقوقهم ولتأمين الفرص المتساوية للرجال والنساء، والصبيان والبنات. ويمكن أن تشير مؤشرات الأداء إلى هذا التغيير بالتركيز مثلاً على التساوي في المشاركة، وعلى مدى مراعاة أوضاع النساء، واستخدام البيانات الموزعة بحسب نوع الجنس لقياس التقدم. وبنفس الطريقة، ينبغي تعبئة أصحاب الحقوق، والرجال والنساء، والصبيان والبنات، بصفتهن مشتركين وشركاء في آن واحد. وعلى سبيل المثال، فإن الشراكات مع الجماعات النسائية ودعاة المساواة بين الجنسين تكفل توافر

الخبرات التخصصية في مجال تطبيق الأبعاد المتعلقة بالمساواة بين الجنسين في القوانين والسياسات والاستراتيجيات الوطنية. كما ينبغي إدراج الأساس المنطقي للاعتبارات المتعلقة بحقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين ونتائجها باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية التنفيذ. وستظل هذه الجوانب محل نظر وتفكير أثناء عمليات التنفيذ والرصد وإعداد التقارير.

إدارة المخاطر

تمشيا مع نموذج إدارة المخاطر في المؤسسات المتبع في اليونيسكو، يتعين النظر في تحديد المخاطر وتقييمها واتخاذ الإجراءات بشأنها أثناء البرمجة والرصد. فالمخاطرة هي احتمال التعرض لحدث غير مؤكد قد يؤثر في أداء تنفيذ البرنامج بطريقة إيجابية أو سلبية. ولذا، فإنها يمكن أن تمثل أو خطراً أو الاثنين معاً. ويساعد التطبيق المنهجي لنهج إدارة المخاطر، في تحسين تصميم وتنفيذ البرنامج. ويستثير تحليل المخاطر الوعي بأسبابها واحتمالاتها وأثرها في أداء التنفيذ، فيفيد بذلك في عملية صنع القرار ويسر اتخاذ التدابير الوقائية، كأشكال الرقابة والإجراءات الخاصة بإدارة المخاطر والرامية إلى التخفيف من أثرها السلبي واغتنام الفرص التي تتيحها. وعند تحديد مدى الإسهام في تحقيق نتيجة من نتائج مستوى أعلى للعمل، يتعين على الموظف المسؤول التفكير في المخاطر التي يمكن أن تحول دون إسهام هذه المنجزات في تحقيق النتيجة الخاصة بالمستوى الأعلى. ومن نفس المنطلق، من المهم عند تحديد المستفيدين من أي تدبير تنفيذي النظر فيما إذا كان من المحتمل أن يكون لذلك أثر سلبي على جماعات أخرى في المجتمع غير الجماعة (الجماعات) المستهدفة لأن هذه الجماعة (الجماعات) قد تشكل خطراً على تنفيذ النشاط أو المشروع ومن ثم على تحقيق النتائج.

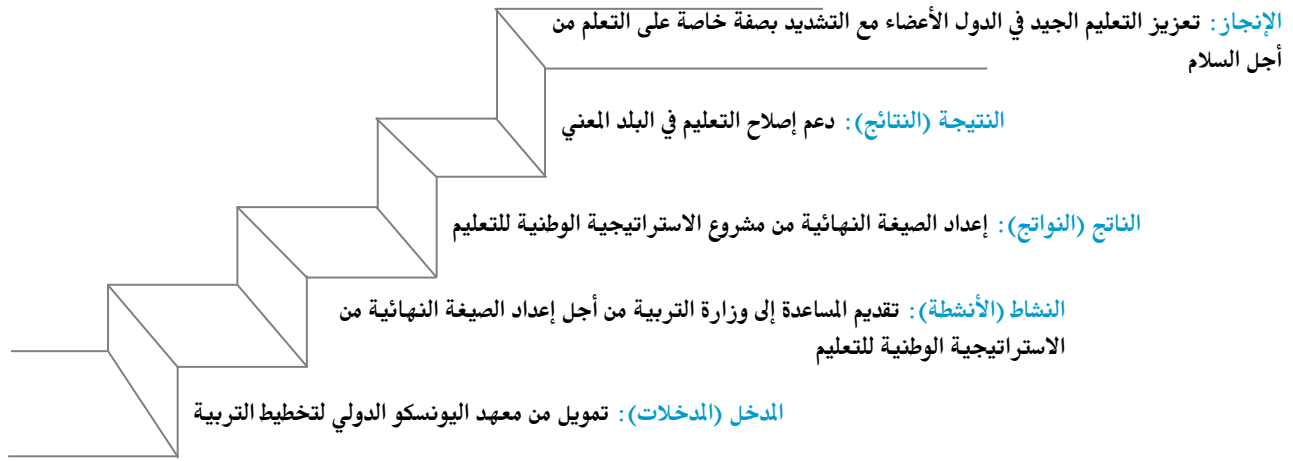
(٧) ما المقصود بكلمة "نتيجة"

النتيجة هي "مبرر وجود" النشاط أو المشروع أو البرنامج المعني. ويمكن تعريف النتيجة بأنها تغيُّر قابل للوصف وللقياس في وضع ما ويحدث من جراء علاقة سببية تنجم عن النشاط أو المشروع أو البرنامج المعني. وتمثل النتائج المنشودة حلولاً لمشكلات محددة، وتركز على تغيرات يُتوقع أن يحققها النشاط أو المشروع أو البرنامج. وتتحقق النتيجة عندما تتجاوز النواتج التي يتم إنتاجها نطاق الهدف المتوخى من التدابير التنفيذية. وهي تشكل المرحلة الأخيرة في العملية التحويلية التي تُستخدم فيها مدخلات (الموارد البشرية والمؤسسية والمالية) من أجل الاضطلاع بتدابير تنفيذية تسفر عن نواتج تسهم في إحداث التغيير المنشود في الوضع المعني. فالنتيجة هي تعبير عن الاختلاف المتوقع حدوثه في وضع معين بالمقارنة بحالته الراهنة. وكثيراً ما تتعلق النتيجة بأشكال استخدام المستفيدين المستهدفين للنواتج، ولذلك فإنها لا تخضع في العادة خضوعاً تاماً لسيطرة الفريق المسؤول عن التنفيذ.

النتيجة هي وصف لتغيُّر ملموس وواضح للعيان وقابل للقياس يحدث في وضع ما بسبب تنفيذ تدبير تنفيذي

التأثير:

التعليم من أجل السلام يسهم في احترام القرارات المتعلقة بالنزاعات



تستند سلسلة النتائج إلى مسار العملية التحويلية

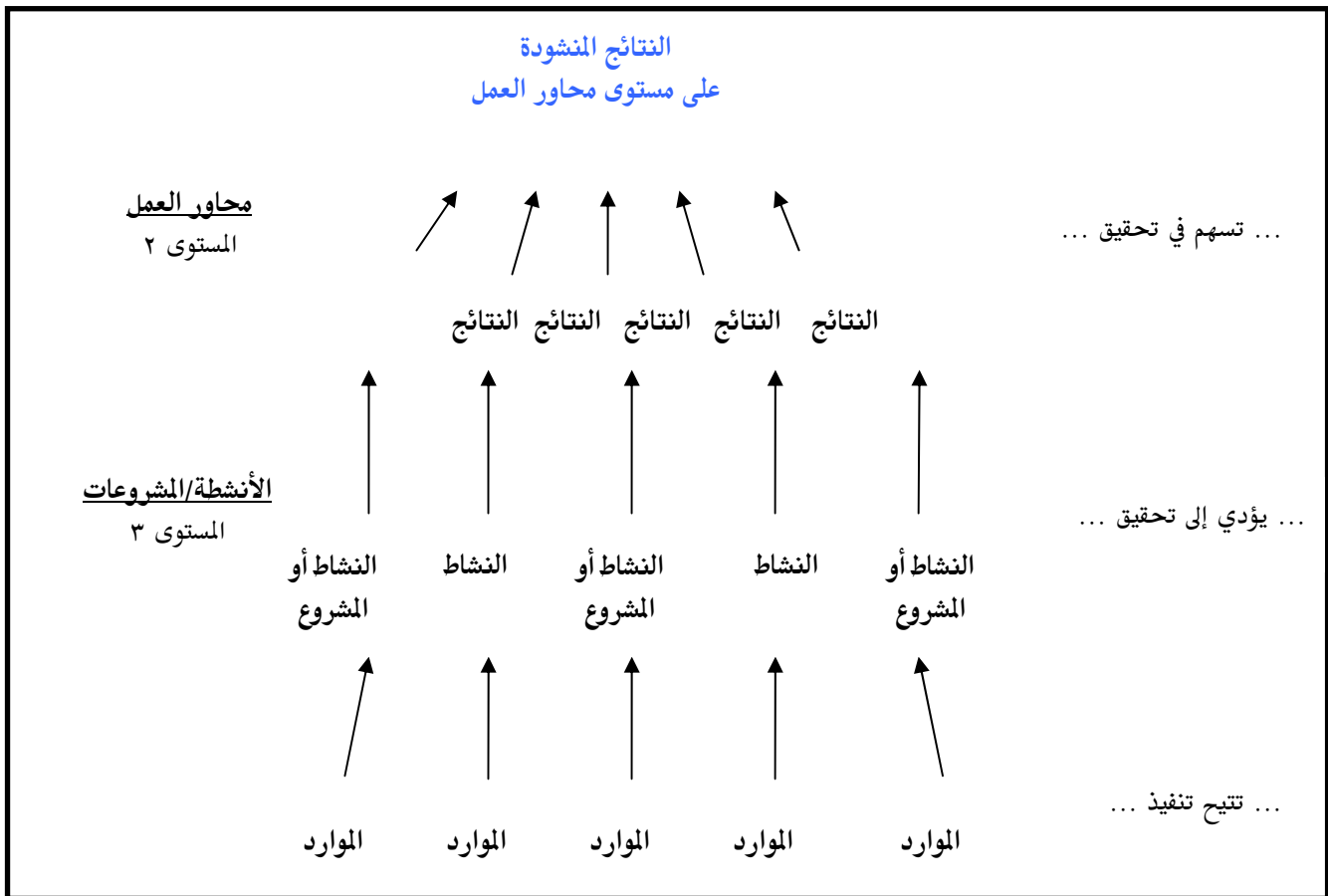
ألف – تحديد نشاطك أو مشروعك في إطار سلسلة النتائج المتبعة في اليونسكو

تتمثل نقطة البداية عند الإعداد لنشاط أو مشروع ما في تحديد الطريقة التي ستسهم بها نتائجه في إطار سلسلة النتائج المتبعة في اليونسكو. وتعتمد الآلية التي يتم بها تشكيل سلسلة نتائج معينة في اليونسكو على العلاقة بين المستويات ذات الصلة. فالنتائج المنشودة للعنصر البرنامجي في المراحل التمهيديّة تمثل نقطة

البداية لتصورك لهذا العنصر. وينبغي أن تكون لكل عنصر في مستوى معين صلة ملائمة بعناصر في المستوى الأعلى منه كي يسهم، من خلال منجزاته، إسهاما كاملا في تحقيق النتيجة المنشودة على المستوى الأعم.

ولذا، يجب أن يكون هناك ترتيب متفق عليه بين الموظفين المسؤولين على مستويين متتابعين. فإن الموظف المسؤول في المستوى الأعلى والذي يعتمد في تحقيقه لنتائجه المنشودة على نتائج المستوى الأدنى يوافق على تمويل العناصر التنفيذية بعد أن يتيقن من أن مجموع نتائجها المنشودة سييسر تحقيق النتائج المنشودة للعنصر البرنامجي المنوطة به مسؤوليته. ومن المهم عند تحديد هذه العلاقة بين المستويات البرنامجية المختلفة أن توضع في الاعتبار المخاطر التي يمكن أن تؤثر في أداء التنفيذ، وبالتالي في الإسهام في تحقيق نتائج المستوى الأعلى. وبالنظر إلى أن تحليل المخاطر يستثير الوعي، فإنه يساعد في ممارسة الإدارة عن علم من أجل التخفيف من الأثر السلبي لهذه المخاطر.

وتتجمع نتائج العناصر المرتبطة بعنصر برنامجي معين لتفضي إلى تحقيق نتائج العنصر المرتبط بها في إطار المراحل التمهيديّة. ويسري مفعول هذه الآلية بصورة تصاعديّة انطلاقاً من الأسفل باتجاه الأعلى ليشمل مجمل هيكل التخطيط البرنامجي، وهي آلية مصمّمة من أجل أن تكفل الاتساق بين المستويات البرنامجية. وتجدر الإشارة إلى أنه لا ينبغي تعريف نتيجة عنصر ما بوصفها مجموع نتائج المراحل السابقة؛ إذ لو كان الأمر كذلك، لأصبحت النتائج التي تُحرز على مستوى محاور العمل مجرد قائمة من النتائج المحرزة على مستوى النشاط أو المشروع. ولذلك، فإن نتيجة عنصر برنامجي ما إنما تعتمد على نتائج العناصر التنفيذية، ولكنها لا تتكون منها.



سلسلة النتائج المتبعة في اليونسكو - محاور العمل والمستويات الأدنى منها

الصعوبات التي تنطوي عليها هذه العملية:

- *طبيعة النتائج المنشودة:* من الواضح أن طبيعة "النتائج المنشودة" وحجمها ومعناها لا يمكن أن تكون واحدة في جميع المستويات. ومع ذلك، فإن من المهم أهمية كبرى أن تشكل كل هذه النتائج سلسلة من المنجزات المجدية، لترتبط بذلك بين رسالة اليونسكو وأهدافها المتوسطة الأجل وما تحققه المنظمة فعلياً من خلال عملياتها اليومية.
- *التوفيق بين البعدين العالمي والمحلي:* إن نهج الإدارة القائمة على النتائج يشدد على النتائج وعلى زيادة التركيز؛ وينبغي أن يتم ذلك بدون التضحية بمهام المنظمة على الصعيد العالمي أو بالتزامها باللامركزية والاستجابة للاحتياجات والأولويات القطرية: فينبغي إيجاد توازن جيد بين نهج العمل على الصعيد العالمي ونهج العمل الميداني. ولا يمكن فصل الوظائف الفكرية والأخلاقية والتقنيّة لليونسكو عن العمل التنفيذي والميداني وذلك لضمان وجود حلقة فعالة للتفاعل بين النظرية والتطبيق.
- *الاستجابة لطلبات محددة من الجهات المعنية المحلية:* كثيراً ما يحدث أن يتلقى الموظفون في المكاتب الميدانية طلبات رسمية من ممثلي الدول الأعضاء تتعلق بأنشطة ومشروعات يُزمع تنفيذها في البلد. فيجدر التذكير بأن الهيئتين الرئاسيتين لليونسكو هما اللتان تحددان مجالات نشاط المنظمة، وبأن من المهم أن يجري التوفيق بين تأمين الشعور بالمسؤولية عن النشاط أو المشروع وبين أهداف اليونسكو وأولوياتها. بيد أن صدور طلب محدد على المستوى القطري لا يضيء الشرعية على استخدام الموارد في مجالات لم تحصل على موافقة الهيئتين الرئاسيتين للمنظمة.

باء - صياغة النتائج المنشودة

تيسر صياغة النتائج المنشودة من منظور المستفيدين التركيز على التغييرات المنشودة وليس على ما يخطئ لفعله أو على النواتج المراد إنتاجها. ويتسم هذا الأمر بأهمية خاصة على المستوى القطري، حيث تسعى اليونسكو إلى الاستجابة لأولويات التنمية الوطنية في البلد. فتُعد مشاركة الجهات المعنية، بمن فيهم جماعات المستفيدين والشركاء، أمراً بالغ الأهمية في مجمل العملية بدءاً من التخطيط إلى التنفيذ إلى الرصد والتقييم. فالمشاركة هي عامل رئيسي لتحسين نوعية التدابير التنفيذية وفعاليتها واستدامتها. ولذلك، فإنه ينبغي للمرء أن يطرح الأسئلة التالية عند تحديد التدابير التنفيذية والنتائج المنشودة المتصلة بها:

- من هم الذين شاركوا في تحديد النتائج المنشودة؟
- هل شاركت الجهات المعنية الرئيسية (المستفيدون والشركاء) في تحديد نطاق النشاط أو المشروع واستراتيجيات التنفيذ؟
- هل يوجد لدى الجهات المعنية شعور بالمسؤولية عن النشاط أو المشروع والتزام بالتعاون من أجل تحقيق النتائج المنشودة المحددة؟

استخدم عبارات تركز على "التغيير" بدلا من التركيز على "العمل"

ينبغي أن يعبر بيان النتيجة المنشودة عن حدوث تغيير ملموس وواضح للعيان وقابل للقياس في الحالة المعنية أو في الوضع المعني. فينبغي أن يركز هذا البيان على الاختلاف الذي سيتحقق وليس على ما يجب عمله، ويجب أن يتم التعبير عن ذلك بشكل ملموس إلى أقصى حد ممكن. ولا تُعد الأنشطة أو المشروعات المنجزة نتائج، إذ إن النتائج هي الفوائد أو الآثار الفعلية للأنشطة أو المشروعات التي يتم إنجازها.

العبارات التي تركز على التغيير ..	فالعبارات التي تركز على العمل ..
... <u>تصف التغيرات في أحوال المستفيدين:</u> • تأمين انتفاع الأطفال الصغار بالمرافق المدرسية وتعلمهم للقراءة والكتابة.	... <u>تعبر عن النتائج من منظور منفذ النشاط:</u> • تعزيز محو الأمية من خلال توفير المدارس والمواد التعليمية.
... <u>تحدد معايير دقيقة للنجاح:</u> • زيادة معرفة سكان المناطق التي تعاني من نقص الإمداد بكيفية الاستفادة من استخدام الحواسيب وتمكينهم فعليا من الانتفاع بها.	... <u>كثيراً ما يمكن فهمها بعدة أشكال:</u> • تعزيز استخدام الحواسيب.
... <u>تشدد على النتائج، وتترك كيفية تحقيقها (إذ إن استراتيجية التنفيذ ستوضح الطريقة التي سيتم بها تحقيق ذلك):</u> • ضمان معرفة المعلمين بكيفية التعليم بطريقة تشاركية وباستخدام هذه الاساليب في عملهم اليومي.	... <u>تشدد على إتمام الأنشطة والمشروعات:</u> • تدريب معلمين على التعليم التشاركي.

تأكد من أن النتائج المنشودة مصاغة بطريقة ناجحة (وفق معايير SMART)

على الرغم من أن طبيعة النتائج المنشودة ونطاقها ومعناها تتباين تبايناً كبيراً، فإن النتيجة المنشودة ينبغي أن تفي بالمعايير التالية (أي أن تفي بمعايير SMART):

- أن تكون **محددة**: يجب أن تكون النتائج مصاغة بشكل دقيق و متميز و واضح. فالصيغة الغامضة أو التعميمات لا تعبر عن أي نتائج. فينبغي أن تعبر صياغة النتائج عن طبيعة التغيرات المتوقعة والمستفيدين والمنطقة، إلخ. كما ينبغي أن تكون مفصلة بقدر المستطاع دون إسهاب.
- أن تكون **قابلة للقياس**: يجب أن تكون النتائج المنشودة قابلة للقياس بشكل ما، وتشتمل على خصائص نوعية وكمية.

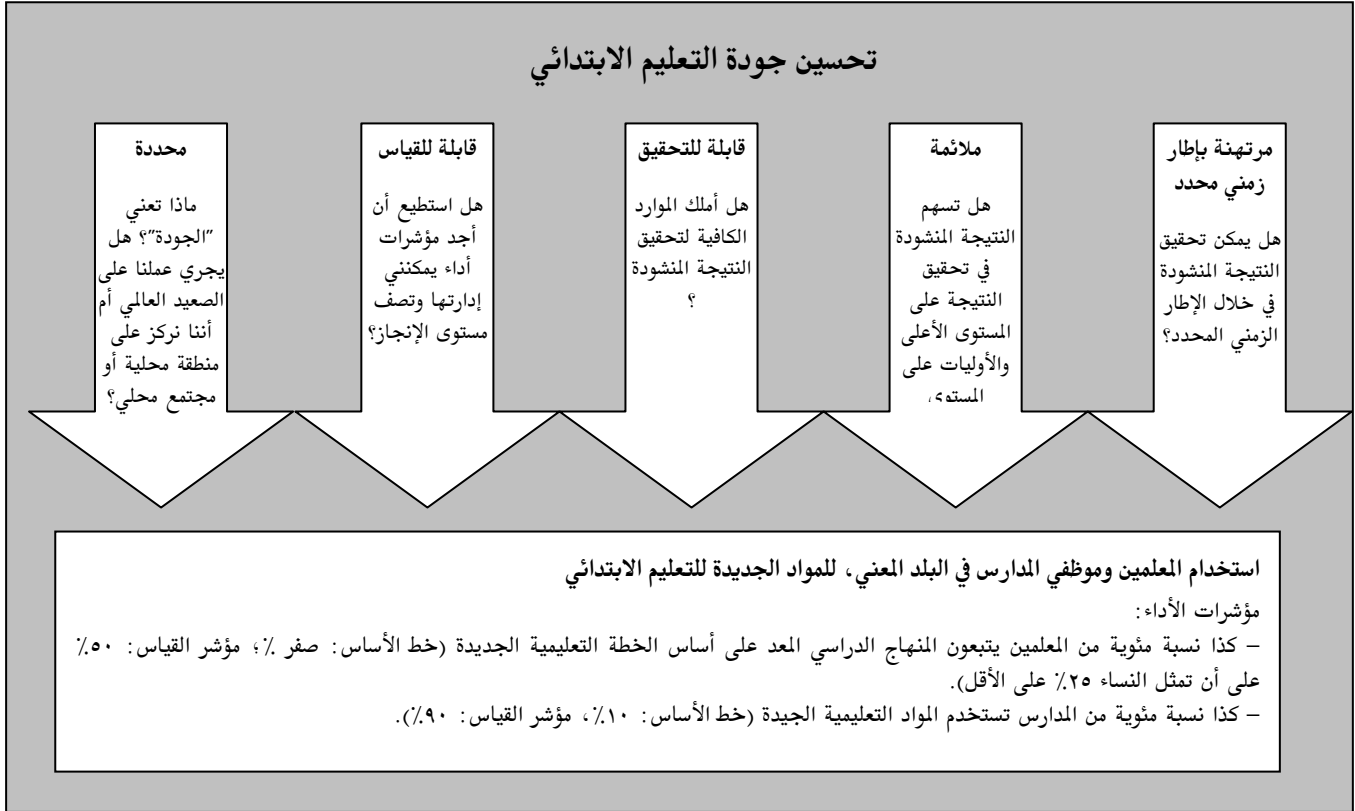
• أن تكون **قابلة للتحقيق**: يجب أن تكون واقعية بالقياس إلى الموارد البشرية والمالية والمؤسسية المتاحة.

• أن تكون **ملائمة**: يجب أن تسهم النتائج في تحقيق النتائج المنشودة في المستوى الأعلى، وأن تستجيب للاحتياجات أو تعالج الصعوبات المحددة والمعترف بها في إطار رسالة المنظمة.

• أن تكون **مرتبهة بإطار زمني محدد**: ينبغي أن تكون النتائج ممكنة التحقيق ضمن نطاق إطار زمني محدد.

فمن المفيد، بعد صياغة مشروع بيان النتائج المنشودة، أن يجري اختبار صياغته باستعراضها على ضوء معايير الصياغة الناجعة (SMART). فإن هذه العملية تزيد من فهم ما نسعى إلى تحقيقه، وتساعد في تشذيب صياغة النتيجة المنشودة، من حيث مدى قابليتها للتحقيق ومن حيث جدواها.

تحسين صياغة النتائج: الصياغة الناجعة للنتائج (وفق معايير SMART)



مثال: إذا افترضنا أن خطة العمل المزمع تنفيذها في بلد ما تشتمل على بيان لنتيجة منشودة ينص على "تحسين جودة التعليم الابتدائي"، فإن الأسئلة الكفيلة بضمان الوفاء بمعايير (SMART) يمكن أن تُطرح على النحو التالي:

١ - هل النتيجة المنشودة مصاغة صياغة "محددة"؟

ماذا تعني "الجودة" فعلا في هذا السياق؟ ما الشكل الذي يمكن أن يتخذه "التحسن" بشكل ملموس في جودة التعليم الابتدائي؟ ما هي الجهات المعنية المشاركة؟ هل يجري عملنا على الصعيد العالمي أم أننا نركز على منطقة معينة أو بلد معين؟

واستجابة لضرورة أن تكون النتيجة محددة، يمكن أن تكون الصياغة المحتملة للنتيجة المنشودة هي:

"اضطلاع الموظفين الوطنيين العاملين في وحدة التخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم في البلد المعني بإعداد خطة عمل لإصلاح التعليم الابتدائي".

أو "استخدام المعلمين وموظفي المدارس في البلد المعني، للمواد الجديدة للتعليم الابتدائي"

فصياغة التغيير المنشود تعتمد دائما على الوضع القائم ضمن سياق معين قبل تنفيذ النشاط أو المشروع المعني.

٢ - هل النتيجة المنشودة قابلة للقياس؟

هل أستطيع أن أجد مؤشرات قياس يمكن الاستفادة منها لمعرفة مستوى الإنجاز؟

فيمكن أن تصاغ مؤشرات الأداء الممكنة للنتيجة الثانية على النحو التالي:

- كذا نسبة مئوية من المعلمين يتبعون المنهاج الدراسي المعد على أساس الخطة التعليمية الجديدة (خط الأساس: صفر %؛ مؤشر القياس: ٥٠% على أن تمثل النساء ٢٥% على الأقل).

- كذا نسبة مئوية من المدارس تستخدم المواد التعليمية الجيدة (خط الأساس: ١٠%، مؤشر القياس: ٩٠%).

٣ - هل النتيجة المنشودة قابلة للتحقيق؟

هل أملك ما يكفي من الموارد لتحقيق النتيجة المنشودة؟ إذ ينبغي أن أدرس الموارد المالية والمؤسسية والبشرية اللازمة. وإذا كانت الإجابة بالنفي، فينبغي إما أن أعيد النظر وأعدّل نطاق النشاط أو المشروع، أو أن أقوم بتعبئة موارد إضافية.

٤ - هل النتيجة المنشودة ملائمة؟

هل النتيجة المنشودة متسقة مع نتائج المستوى الأعلى في سلسلة النتائج المتبعة في اليونسكو ومع الاحتياجات القطرية أو الإقليمية وتسهم في تحقيقها (وفقاً، على سبيل المثال، لما يرد في التقييم القطري المشترك أو إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، أو في وثائق الخطة الواحدة والبرنامج الواحد، أو في دراسات استراتيجيات الحد من الفقر، أو الاستراتيجيات الإقليمية)؟ وهل تستجيب النتيجة المنشودة للاحتياجات والصعوبات التي تم تحديدها؟

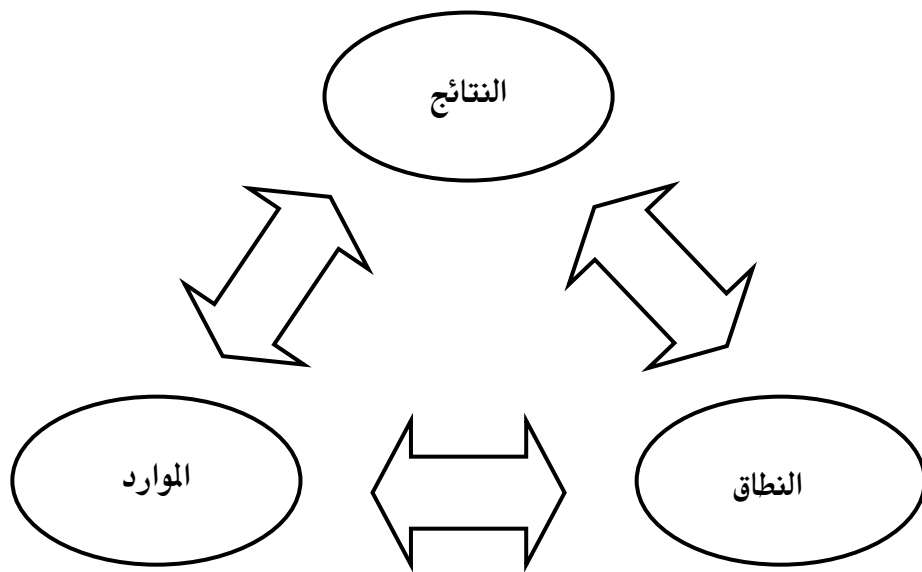
وإذا كانت الإجابة بالنفي، فينبغي التخلي عن القيام بالنشاط أو المشروع.

٥ - هل النتيجة المنشودة مرتبطة بإطار زمني محدد؟

الإطار الزمني المفترض لأنشطة البرنامج العادي في اليونسكو هو عامان وفقاً للإطار الزمني للبرنامج والميزانية (م/٥)، غير أن الإطار الزمني لمشروع ممول من خارج الميزانية يتباين. والمهم هو أن تكون النتيجة المنشودة قابلة للتحقيق ضمن نطاق إطار زمني محدد.

إحرص على تأمين التوازن بين المتغيرات الثلاثة

بعد الانتهاء من صياغة النشاط أو المشروع، قد يكون من المفيد فحص وتحسين تصميمه على ضوء مفهوم آخر، وهو إقامة التوازن بين ثلاثة متغيرات، هي: النتائج (التغير القابل للوصف والقياس في الوضع المعني والناجم عن العلاقة بين سبب ما وتأثيره)، ونطاق التغير (النطاق والهدف على الصعيد الجغرافي، ومدى اتساع وعمق التأثير، ونطاق التعاون مع الجهات المعنية (أي المستفيدين والشركاء)، والموارد البشرية والمؤسسية والمالية التي تستخدم بشكل مباشر أو غير مباشر في تطبيق التدابير التنفيذية).



احرص على تأمين توازن بين المتغيرات الثلاثة

فغالبا ما تصطدم خطط الأنشطة أو المشروعات غير الواقعية بعدم التوافق بين هذه المتغيرات الرئيسية الثلاثة. فمن المفيد بشكل عام أن يجري فحص تصميم النشاط أو المشروع المعني من خلال التحقق من هذه المتغيرات الثلاثة وذلك بالتنقل إلى الخلف وإلى الأمام في هيكل النشاط أو المشروع ومن خلال التأكد من احترام الروابط المنطقية بين الموارد والنتائج والنطاق.

ومن الصعب إلى حد ما وضع تصميم قائم على النتائج في جلسة واحدة. فعادة ما تتجمع التصاميم بصورة متدرجة، ويجب فحص الافتراضات والمخاطر بعناية وبصورة مستمرة طوال العملية.

جيم - تحديد مؤشرات الأداء ومؤشرات القياس المرتبطة بها وخط الأساس للنتائج المنشودة

يُعتبر تحديد مؤشرات الأداء ومؤشرات القياس الملائمة الخاصة بالنتائج المنشودة أمراً بالغ الأهمية لتحديد نطاق النتيجة المتوخاة. ومن الضروري أن يتم توجيه عملية الرصد أثناء التنفيذ. كما أن بيانات خط الأساس تشكل، في حال توافرها، عاملاً هاماً في توثيق التقدم المحرز (القائم على البيانات).

اختيار وصياغة مؤشرات الأداء

يتم الرصد باستخدام مؤشرات الأداء الملائمة. فينبغي أن يضطلع الموظف المسؤول، عند النظر في برنامج أو نشاط أو مشروع ما ونتائجه المنشودة، بتحديد مؤشرات الأداء الملائمة تتيح متابعة التقدم وتقييم فعالية التدابير التنفيذية، أي أن تبين ما إذا كان قد تم تحقيق النتائج المقصودة. فتساهم المؤشرات في متابعة الفعالية أثناء عمليات البرمجة والتنفيذ والإدارة والرصد وإعداد التقارير والتقييم.

وعند تحديد مؤشر الأداء ومؤشر القياس المرتبط به، يتعين عليك تقدير ما إذا كان من السهل جمع البيانات اللازمة لقياس مدى تحقيقك للنتائج من عدمه، وما إذا كان يمكنك أو سوف يمكنك الحصول على بيانات خط الأساس. فيجدر بك في هذا الصدد أن تطرح الأسئلة التالية:

- ما هي مصادر البيانات؟ وبعبارة أخرى، ما هي وسائل التحقق (أي الأفراد أو المنظمات أو الوثائق أو التقارير التي تستمد منها البيانات؟)
- هل مؤشر الأداء الذي اعتمده جدير بالثقة؟ وهل يشكل مقياساً ثابتاً مع مرور الوقت؟
- هل تتسم العملية بالبساطة: هل من السهل جمع وتحليل المعلومات؟
- هل كلفة العملية معقولة: هل تتسم العملية بالجدوى مقارنة بتكاليفها، وهل هي في حدود ميزانيتك المقررة؟ كما ينبغي أن تفكر في المنهجية والتقنية اللتين ترغب في استخدامهما لجمع وتحليل البيانات.
- هل مؤشر الأداء صالح لهذه العملية؟ هل يقيس مؤشر الأداء الشيء المقصود قياسه؟ وما هي، في رأيك، الوتيرة الملائمة لجمع البيانات؟ ومن سيتولى جمعها (معهد اليونسكو للإحصاء، متطوعون، جمعيات المرأة / الشباب، المنظمات غير الحكومية، معاهد الفئة ٢)؟

ويمكن استخدام المؤشرات عند أي نقطة على طول مسار العملية التحويلية: المدخلات أو التدابير التنفيذية أو النواتج أو النتائج. لكن الرصد القائم على النتائج لا يشمل الالتزام بمعدل معين من الإنفاق أو بخطة التنفيذ (بالإجابة عن السؤال: "هل أنجزنا المهمة؟")، وإنما بالفوائد الفعلية التي تحققت للمستفيدين (بالإجابة عن السؤال: "لقد أنجزنا المهمة، فماذا بعد؟"). والهدف من استخدام مؤشرات الأداء هو إعطاؤنا إشارات تدل على حدوث تغيير سببته أو أفضت إليه التدابير التنفيذية التي تم الاضطلاع بها. ولا يتطلب هذا الغرض الأساسي وجود أدوات إحصائية معقدة، وإنما وجود إشارات موثوق بها تدل بشكل مباشر أو غير مباشر على حقائق واقعة يمكن للمرء الاستناد إليها. ويجب الحرص على إيجاد توازن دقيق بين التكلفة - من حيث الوقت والأموال - اللازمة لجمع المعلومات المطلوبة، وبين قدرة هذه المعلومات على التعبير عن حدوث التغييرات المبتغاة. بل إن المؤشر الذي يتم اختياره بدقة ويجري تحديده بوضوح سيظل قليل النفع ما لم يُستخدم فعلا. ومن الاختبارات الهامة لأي مؤشر هو مدى إمكانية رصده من الناحية العملية. غير أن التفكير في المؤشر شيء، والعثور على البيانات وتسجيلها وعرضها، هو شيء آخر. فينبغي التعامل مع المؤشرات باعتبارها أداة عملية، وليس مجرد ممارسة نظرية.

ومؤشرات الأداء هي علامات دالة على التغيير. فهي تمكننا من التحقق من حدوث التغييرات التي يسعى البرنامج أو النشاط أو المشروع الذي نعنى به إلى تحقيقها. والغرض من المؤشرات هو المساعد في التخطيط للبرنامج وإدارته وإعداد التقارير عنه على نحو فعال. ولا تتيح المؤشرات عرض النتائج فحسب، وإنما يمكن أن تساعد أيضاً في تحقيق النتائج وذلك بتوفير نقطة القياس للرصد وصنع القرار وللتشاور والتقييم على صعيد الجهات المعنية.

وينبغي أن نضع في اعتبارنا أن الهدف من المؤشرات هو الإشارة إلى الشيء فقط، وليس تقديم "البرهان" العلمي أو الشروح المفصلة عن التغيير. كما ينبغي أن نتجنب الرغبة في تحويل قياس التغيير إلى عملية كبرى تقترن بعبء عمل مرهق. فينبغي أن لا تكون لقياس التغيير أسبقية على تنفيذ الأنشطة والمشروعات التي تولد التغييرات المطلوب قياسها.

والمسألة الحاسمة عند اختيار المؤشرات الجيدة هي المصدقية، وليس عدد المؤشرات، ولا حجم البيانات أو الدقة في القياس. فالصعوبة القائمة هنا هي الإمام بطريقة مجدية بالتغييرات الرئيسية وذلك بالجمع بين ما هو مناسب في جوهره وبين ما يمكن رصده عمليا.

ومن الأفضل، في نهاية المطاف، أن تكون لدينا مؤشرات تعطينا إجابات تقريبية عن بعض الأسئلة الهامة بدلاً من أن تكون لدينا إجابات دقيقة بشأن كثير من المسائل غير الهامة.

ويُفترض عند اختيار مؤشرات أداء صالحة في جوهرها وقابلة للتطبيق من الناحية العملية أن يتوافر قبل هذا الاختيار فهم متعمق للوضع قيد البحث وللآليات المصاحبة للتغيير. ولذا، فإنه لا يوصى باستخدام

مؤشرات أداء مصممة سلفاً أو نمطية لأن هذا النوع من المؤشرات كثيراً ما لا يراعي خصوصيات الوضع الذي يجري فيه الاضطلاع بالتدابير التنفيذية. فينبغي أن تصاغ مؤشرات الأداء وفقاً لمطامح التدابير التنفيذية ونطاقها والبيئة التي يتم فيها الاضطلاع بهذه التدابير.

وكثيراً ما يعني الإخفاق في تصميم المؤشرات الجيدة أن النتائج لم تُحدد بشكل واضح أو أن النطاق الذي تشملته متسع أكثر مما ينبغي. فعملية اختيار المؤشرات يمكن أن تساعد في تحديد المسائل الأساسية بالنسبة إلى التدابير التنفيذية المعنية، إذ غالباً ما تتمثل هذه العملية في ترجمة مفاهيم نظرية إلى عناصر مادية قابلة للملاحظة.

وينبغي عدم الخلط بين نتيجة ما، ومؤشر الأداء الخاص بها. فالنتيجة هي الإنجاز. أما مؤشر الأداء، فينبغي أن يخبرنا عن الإنجاز.

مؤشرات الأداء الخاصة بتقديم المساعدة في مجالات العمل العامة

من المشكلات التي كثيراً ما يشير إليها أخصائيو البرامج أنه في حين أن تقديم الدعم في المجالات التي توصف بـ"العامة" مثل ببناء القدرات وتقديم المشورة بشأن السياسات وأنشطة الترويج، وما أشبه ذلك، هو أعظم ميزة نسبية تتمتع بها اليونسكو، فإن تقييم نتائجها من أصعب المهام. وقد أثبتت تجارب عدد من وكالات التعاون الإنمائي في مجال الانتقال إلى نهج قائم على النتائج أنه ما لم يتم التزام الحيط، فمن المحتمل أن تركز العمليات القطرية في الغالب على المبادرات القابلة للقياس الكمي. ولذا، فإن من الأهمية بمكان أن تحتاط اليونسكو من ظهور أي عوامل مثبطة قد تحول بينها وبين التركيز على بناء القدرات وأنشطة الترويج، وهما مجالان يتسمان بالتعقيد ويتطلبان العمل الطويل الأجل وقد يكون تقييم النتائج فيهما أصعب بكثير منه في قطاعات أخرى.

مؤشرات الأداء الكمية في مقابل مؤشرات الأداء النوعية

يمكن أن تشمل مؤشرات الأداء على مجموعة متنوعة من "الإشارات" كالأرقام، أو نظم التصنيف التراتبي، أو دلائل التغيير في مستوى رضا المتفاعلين. كما يمكن أن تشمل الإشارة على مؤشر مرجعي يُتخذ "هدفاً" أو "مقياساً" للملاحظة. فعلى سبيل المثال، يشتمل المؤشر "كذا (%)" من التلاميذ يتخرجون من التعليم الابتدائي" على مؤشر مرجعي مثل "٦٥٪" الذي يشير إلى الهدف المراد الوصول إليه.

وتُعد الإشارات والمقاييس وسائل مناسبة للاستخدام في صياغة مؤشرات الأداء التي تعبر عن معلومات نوعية وكمية. والمؤشرات الكمية عديدة، في حين أن المؤشرات النوعية تستخدم فئات التصنيف التي تستند إلى تصورات فردية.

(٥) المقصود بكلمة "القدرات" في هذا الإطار هو القدرات والمهارات والمفاهيم والمواقف والقيم والعلاقات والمعارف والظروف وأشكال السلوك التي تمكن المنظمات والجماعات والأفراد في المجتمع من تحقيق المنافع وبلوغ أهدافهم مع مرور الوقت. كما أنها تدل على قدرات هذه الأطراف الفاعلة على تلبية احتياجات ومطالب الجهات المعنية التي أنشئت هذه الأطراف من أجلها أو التي تكون هذه الأطراف مسؤولة أمامها. وتشمل هذه الصفات القدرات والهياكل الرسمية والتقنية والتنظيمية، بالإضافة إلى الخصائص الإنسانية والشخصية التي تساعد الناس على التقدم.

وقد كان مفهوم "مؤشرات الأداء الكمية في مقابل مؤشرات الأداء النوعية" موضوعاً لمناقشات متكررة في الأعوام القليلة الماضية. والاعتقاد الشائع هو أن المؤشرات الكمية هي قياسات تقتصر على التعبير عن حقائق مجردة ومادية وأرقام جامدة، وأنه لا مجال للتشكيك في صدقها وحقيقتها وموضوعيتها، في حين يُنظر إلى المؤشرات النوعية باعتبارها مؤشرات غير موضوعية ولا يمكن الوثوق بها، ويصعب التحقق منها.

غير أنه لا يوجد نوع من المؤشرات أو الملاحظات أفضل بطبيعته من الآخر. فمدى صلاحية مؤشر ما إنما يتوقف على كيفية ارتباطه بالنتيجة المراد منه أن يصفها. وتشير المبادئ التوجيهية الجديدة لليونسكو إلى التحول عن النهج القائل بأن المؤشرات ينبغي أن تكون كمية لا نوعية. فالمفترض في أخصائيي البرامج أن يختاروا نوع المؤشر الأكثر ملاءمة للنتيجة المراد قياسها. وإذا رُئي أن من الأنسب استخدام مؤشر نوعي، فينبغي للمرء أن يحدد بوضوح المقصود من كل مصطلح مستخدم في القياس، وأن يوثق كل التعاريف، ويحدد السبل المحتملة (كاستخدام مقياس للدرجات) بالحد من عمليات التقييم غير الموضوعية.

وعلى سبيل المثال، إذا كانت النتيجة قيد البحث تدرج في مجال تحسين أداء الحكومة، وخصوصاً فيما يتعلق باستعدادها لتلبية الاحتياجات المحلية، يمكننا قياس درجة النتائج المحققة من خلال مؤشرات تقيس التغيير في درجة رضا المنتفع النهائي (أو رضا الزبون).

ولذلك، فإن مؤشرات الأداء المحتملة يمكن أن تتمثل في ما يلي:

- متوسط معدل الاستجابة الظاهرة من الحكومة لاحتياجات السكان، على مقياس متدرج من ١ إلى ١٠ (مؤشر القياس: بلوغ متوسط أعلى من ٦).
- نسبة الأشخاص الذين يعتبرون أن إدارة الحكومة المحلية هي على ما يبدو إدارة "تشاركية جداً" (مؤشر القياس: رفع النسبة من ٤٠٪ إلى ٦٥٪). فتعطينا هذه الزيادة مقياساً معيناً لدرجة التغيير النوعي. ويمكن الحصول على هذا النوع من التعبير الرقمي عن الاعتبارات النوعية أيضاً من خلال مؤشرات تستخدم نظماً للتدرج أو للتنظيم التراتبي لفئات محددة من الصفات بحسب الدرجات.
- نسبة الأشخاص الذين يمنحون ٦ درجات أو أكثر لمدى ملاءمة استجابة الحكومة المركزية لاحتياجاتهم الخاصة (مؤشر القياس: ٦٠٪).

وللمؤشرات النوعية فائدة خاصة، وذلك مثلاً عندما تتضمن الأنشطة تنمية القدرات أو تقديم الخدمات. فأراء المنتفعين النهائيين عن تقديم الخدمات تتجه مباشرة إلى مسألة ما إذا كانت هذه الخدمات مطلوبة ومفيدة ومقدمة بشكل فعال. ويتسم مجال "رضا المنتفعين النهائيين" (أو الزبائن) بميزة إمكانية المقارنة فيه، إذ يمكن المقارنة بين النتائج كما يمكن توزيع البيانات وفقاً لنوع الخدمة والموقع والوقت، إلخ.

بيد أن هذا النهج لا يخلو من مشكلات. فقد تتمثل الطريقة الوحيدة للحصول على هذه المعلومات في إجراء دراسة استقصائية قد تكون باهظة التكلفة، كما أنه قد لا يكون من السهل تحديد الزبائن، وقد تخضع آراؤهم بشأن مدى رضاهم عن الخدمات لمؤثرات أخرى غير الخدمة المعنية في حد ذاتها.

أنواع مؤشرات الأداء

يمكن استخدام أنواع عديدة من مؤشرات الأداء لتقييم التقدم نحو تحقيق النتائج:

(أ) مؤشرات الأداء الإحصائية المباشرة

تبين المؤشرات الإحصائية المباشرة مدى التقدم عندما تحسب النتائج على أساس مدى تحقيق التغيرات في الأجل القصير التي يسهل قياسها. فإذا كانت النتيجة تبين مثلاً ما يلي: "ازدياد الترشيحات الخاصة بالملكات الطبيعية والثقافية والمقدمة من المناطق أو التي تتعلق بفئات من التراث ضعيفة التمثيل أو غير ممثلة في قائمة التراث العالمي"، لن يكون من الصعب تأمين بيانات كمية مباشرة عن عدد الترشيحات الجديدة في فترة العامين المعنية (أو في فترة أقل). وينبغي الاهتمام بضمان أن تكون الفترة الزمنية للنتيجة المعنية مناسبة لانتهاء من جمع هذه البيانات من أجل استخدامها في استعراض الوضع.

(ب) مؤشرات الأداء غير المباشرة

مؤشرات الأداء غير المباشرة هي في العادة مؤشرات كمية، ولا تتعلق بالنتيجة بصورة مباشرة. ويُستخدم المؤشر غير المباشر للدلالة على ما يحرز من تقدم. وينبغي استخدام هذا النوع من المؤشرات عندما يستغرق الحصول على البيانات الكاملة وقتاً أطول مما ينبغي، أو عندما لا يمكن الحصول على البيانات الكاملة في الوقت اللازم من أجل استعراض الوضع. غير أنه ينبغي أن تكون هناك صلة ظاهرة مبدئياً بين المؤشر غير المباشر والنتيجة المعنية. فإذا كانت النتيجة، مثلاً، "تحسّن الاعتراف العام بأهمية العلوم الرياضية والفيزيائية والكيميائية بالنسبة إلى الحياة وفي التنمية المجتمعية"، يمكن أن يشكل المؤشر غير المباشر المتمثل في "تحسّن التغطية الإعلامية لما يتعلق بهذه المسائل" مؤشراً جيداً في هذا الصدد.

(ج) مؤشرات الأداء السردية

عندما لا يمكن قياس النتائج بسهولة (مثلاً، في مجالات تتعلق بتغيير المواقف، أو ببناء القدرات، أو غير ذلك) عبر فترة العامين، ولا يكون عدد المستفيدين كبيراً جداً، يمكن اللجوء إلى نهج غير إحصائي من أجل التوصل إلى مؤشر عن "التقدم". وتركز المؤشرات السردية تركيزاً كبيراً على "عملية التغيير".

ويفيد هذا الأسلوب بوجه خاص في الحالات التي تتعلق التدابير التنفيذية المخطط لها ببناء القدرات، والتدريب وعقد المؤتمرات وإقامة الشبكات وحلقات العمل. غير أنه يتعين عند التعامل مع الجهات المعنية الاهتمام بتجنب التركيز فقط على "الرضا". بل ينبغي أن ينصبّ التركيز على ما حدث (أو، على الأقل، على ما خطط المستفيدون للقيام به) نتيجة للتدبير التنفيذي الذي جرى الاضطلاع به أو نتيجة للمشاركة في العمل. فإذا كانت النتيجة مثلاً "تعزيز القدرات الوطنية في مجال تخطيط التعليم وإدارته"، يمكن أن يتمثل المؤشر السردية المناسب في هذه الحالة في استخدام استبيان للمتابعة يتم توزيعه على الأفراد الذين

شاركوا في التدريب أو في المؤتمرات أو في غير ذلك من التدابير التنفيذية، من أجل الاستعلام منهم عما فعلوا (أو عما يخططون للقيام به) في بلدانهم نتيجة لأنشطة اليونسكو.

وتُمكن المؤشرات السردية المنظمات من البدء في استكشاف العلاقات المتداخلة المعقدة بين العوامل بدون اللجوء إلى إجراء بحوث إحصائية باهظة الكلفة. وبالتالي، فإن بإمكان اليونسكو أن تعرض بهذه الطريقة حالات "للنجاح الجزئي" حتى إذا كانت هناك عوامل أخرى حالت دون "تحسين القدرات الوطنية" بصورة شاملة.

وبالنظر إلى أن كثيراً من نتائج اليونسكو قد تبدو غير مادية إلى حد كبير، فإن المؤشرات السردية يمكن أن تفيد فائدة كبيرة. غير أنها ينبغي أن لا تُعتبر بديلاً يُستخدم استخداماً واسع النطاق للتعويض عن البيانات التي يمكن قياسها كمياً.

المخاطر التي يمكن أن تكتنف عملية تحديد مؤشرات الأداء:

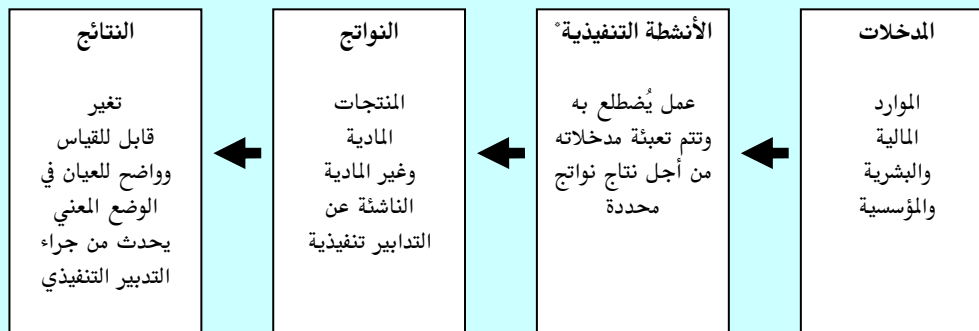
ثمة عدد من المخاطر التي تكتنف تحديد واستخدام مؤشرات الأداء. وأكثر هذه المخاطر تواتراً هي:

- عدم وجود مصدر للبيانات مما يحول دون جمع المعلومات الضرورية بطريقة سهلة وفعالة مقارنة بالتكاليف؛
- المبالغة في التبسيط وسوء فهم الطريقة التي تتحقق بها النتائج الإنمائية، ووجود خلط فيما يتعلق بالمساءلة بشأن النتائج؛
- المبالغة في التركيز على النتائج التي يسهل قياسها كمياً، وذلك على حساب النتائج غير المادية، والتي لا تقل أهمية؛
- الاستخدام الآلي للمؤشرات في أغراض إعداد التقارير، وذلك على نحو لا يرفد التفكير الاستراتيجي والممارسات التنظيمية.

(٨) ما هي العلاقة بين المدخلات والتدابير التنفيذية والنواتج والنتائج؟

كثيرا ما يساء فهم المقصود بالمدخلات والتدابير التنفيذية والنواتج والنتائج. فالمدخلات هي الموارد المتاحة وتشمل الموارد البشرية والمالية والمؤسسية، في حين أن التدابير التنفيذية هي ما نفعل لكي نحقق التغييرات المنشودة. ويؤدي إتمام التدابير التنفيذية إلى توليد النواتج. ومن هنا، فإن الناتج هو أول تأثير ينجم عن التدبير التنفيذي ويسهم في بلوغ النتائج، ويمكن أن يكون في شكل مادي أو غير مادي. وبوجه عام، يمكن اعتبار أن النواتج هي المعارف والمهارات الجديدة التي تكوّنّها المنظمة وتنتشرها بالتعاون مع الجهات المعنية. و يعني هذا ضمناً التشارك في بناء قدرات الجهات المعنية المشاركة بصورة مباشرة في تكوين المعارف الجديدة. ولزيادة فرص النجاح في تكوين المعارف واستخدامها، من المهم أن تحدد بشكل واضح أدوار ومسؤوليات جميع الجهات المعنية والتأكد من على التزامهم. أما النتائج، فهي تأثيرات النواتج في جماعة من المستفيدين، أي أنها وصف للطريقة التي يستخدم بها المستفيدون النواتج لأداء شيء ما بطريقة مختلفة وهو ما يؤدي غالبا إلى حدوث التغيير في الوضع المعني - وهذا التغيير هو النتيجة. فالتغيير في الوضع المعني يشكل المرحلة الأخيرة في العملية التحويلية.

وعلى سبيل المثال، فإن تنفيذ حلقة عمل لبناء القدرات في مجال رسم السياسات (وهو تدبير تنفيذي) يؤدي إلى وجود متدربين يمتلكون معارف ومهارات وقدرات جديدة (وهذه هي النواتج). أما النتيجة المنشودة، فإنها التغيير السلوكي بين المتدربين الذي يؤدي، مثلاً، إلى حدوث تحسن في أداء المؤسسة التي يعملون فيها. وهذا التحسن هو الهدف النهائي للتدبير التنفيذي.



* كثيرا ما يشتمل نشاط واحد على عدة تدابير تنفيذية.

العلاقة بين المدخلات والتدابير التنفيذية والنواتج والنتائج

(٦) يجدر التذكير بضرورة الاضطلاع أيضا بتحديد تدابير المتابعة من أجل ضمان وتيسير استخدام جماعات المستفيدين الفعلي للنواتج بعد أن يتم إنتاجها وذلك من أجل تحقيق التغيير المنشود.

وإذا ما حوّلنا تركيزنا مما نعمل إلى ما نريد أن يفعله المستفيدون بطريقة مختلفة بسبب التدبير التنفيذي المعني، فربما يساعدنا ذلك على إدراك أن الأمر قد يتطلب الاضطلاع بأنواع إضافية من التدابير التنفيذية لضمان تحقيق النتائج المنشودة.

فمن المهم أن يكون الدافع إلى تنفيذ النشاط والمشروع المعني هو النتائج وليس التدابير التنفيذية.

إن تحديد النتائج المنشودة:

- ليس علماً دقيقاً؛
- ويتضمن توافر فهم جيد للسياق الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي؛
- ويعتمد على الموارد المتاحة، ومدى التمكن من التوصل إلى المستفيدين، وعلى عوامل المخاطرة المحتملة؛
- ويتطلب مشاركة الجهات المعنية الرئيسية (أي المستفيدين والشركاء).

ويمكن أن تساعد الأمثلة التالية في فهم العلاقة بين التدابير التنفيذية والنواتج والنتائج ومؤشرات الأداء، إلا أنه لا ينبغي اعتبارها نماذج رئيسية قابلة للتطبيق بشكل عام، لأن لكل برنامج أو نشاط أو مشروع طبيعته الخاصة التي تميزه عن غيره.

بناء القدرات من أجل تحقيق التنمية المستدامة في مجال إدارة المياه

التدابير التنفيذية:

- اختيار الممارسات الجيدة في مجال إدارة المعلومات الخاصة بالمياه.
- إعداد نظم معلومات وصفحات على الإنترنت وقواعد بيانات وأدوات أخرى تستند إلى الإنترنت (برمجيات أو مبادئ توجيهية أو قواعد بيانات) لنقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمياه.
- تنظيم مؤتمرات قمة عن المعلومات الخاصة بالمياه.
- تنظيم بعثات للخبراء لتقديم المساعدة التقنية.

النواتج:

- جمع ونشر الممارسات الجيدة لإدارة المعلومات الخاصة بالمياه.
- توفير برمجيات ومبادئ توجيهية وقواعد بيانات، إلخ، تتعلق بإدارة المياه، لكي تستخدمها المؤسسات المعنية.
- تنظيم مؤتمرات قمة عن المعلومات الخاصة بالمياه يشارك فيها صناع السياسات وممثلو المؤسسات المعنية.
- تقديم توصيات بشأن كيفية تقديم المساعدة التقنية.

النتيجة:

- اعتماد المؤسسات المعنية للممارسات الجيدة في مجال إدارة المعلومات الخاصة بالمياه، وتطبيقها لهذه الممارسات.

مؤشرات الأداء:

- عدد وأهمية المؤسسات الممثلة في مؤتمرات القمة المعنية بالمعلومات الخاصة بالمياه.
- مكانة الممثلين المشاركين في مؤتمرات القمة المعنية بالمعلومات الخاصة بالمياه.
- عدد المؤسسات التي توجد فيها دلائل على تطبيقها للممارسات الجيدة.
- مدى الانتفاع بنظم المعلومات والصفحات على الإنترنت وقواعد البيانات، إلخ، (موزعاً بحسب البلدان)
- عدد المؤسسات التي تطلب رسمياً المساعدة التقنية لتطبيق الممارسات الجيدة فيها.

الإسهام في برنامج لإعادة بناء النظام التعليمي في البلد (س)

التدابير التنفيذية:

- تحليل الاحتياجات والوضع المحلي.
- تنظيم حلقات عمل لصانعي القرارات والخبراء لمناقشة واختيار خطة التعليم الجديدة.
- تحديد خطة التعليم بالاستناد في ذلك إلى تحليل الوضع القائم.
- تنظيم البعثات لتقديم المساعدة التقنية.
- إعداد مواد التعليم والتعلم.
- تنظيم حلقات عمل تدريبية للمعلمين وموظفي المدارس.

النواتج:

- إعداد وتقديم تقرير عن تحليل الوضع، القائم.
- تنظيم حلقات العمل ومشاركة صناع القرار والخبراء المعنيين فيها.
- إعداد خطة التعليم.
- تدريب المعلمين وموظفي المدارس.
- توفير مواد التعليم والتعلم.

النتائج:

- اعتماد السلطات المعنية لخطة التعليم الجديدة وتنفيذها من جانب المعلمين وموظفي المدارس تبعاً لذلك.
- تحسن قدرات التنفيذ لدى الموظفين المحليين.

مؤشرات الأداء:

- اعتماد خطة التعليم الجديدة

- النسبة المئوية للمدارس في البلد (س) التي تنفذ فيها خطة التعليم الجديدة.
- معدلات الحضور في المدارس التي تنفذ خطة التعليم الجديدة.

• جائزة اليونسكو لتعزيز التسامح

- التدابير التنفيذية :
- اختيار أعضاء هيئة التحكيم
- إعداد كتيبات ومواد إعلامية.
- تنظيم حملة إعلامية.
- الإعلان عن الجائزة.
- إنشاء شراكات لتحديد قائمة المرشحين.
- تنظيم الاحتفال بمنح الجائزة.
- تنظيم مؤتمرات صحفية
- أنشطة المتابعة ، وتقييم التغطية الإعلامية.
- النواتج :
- تعيين أعضاء لجنة التحكيم وموافقة الجهات المعنية الرئيسية عليهم.
- إنتاج وتوزيع الكتيبات والنشرات وأفلام الفيديو.
- تنفيذ الحملة الإعلامية.
- إتمام قائمة المرشحين وموافقة الجهات المعنية الرئيسية عليهم.
- اختيار الفائز بالجائزة.
- تنظيم المؤتمر الصحفي ومشاركة الصحفيين المحددين فيه.
- تنفيذ التغطية الإعلامية للحدث.
- إطلاع الصحفيين وسائل الإعلام على مفاهيم التسامح.
- النتيجة :
- نشر مفهوم التسامح بين الجمهور العام والمؤسسات في البلد أو المنطقة أو على الصعيد العالمي.
- مؤشرات الأداء :
- وجود التغطية الإعلامية للحدث.

• الترويج للإعلان العالمي لليونسكو بشأن التنوع الثقافي

• التدابير التنفيذية :

• إعداد المبادئ التوجيهية بشأن تطبيق الإعلان في المجالات المختلفة.

• التعريف بالإعلان.

• تنظيم حلقات عمل عن الإعلان لصانعي السياسات وصانعي القرارات الرئيسيين.

• النواتج :

• إعداد المبادئ التوجيهية بشأن تطبيق الإعلان في المجالات المختلفة.

• تنظيم حلقات العمل عن الإعلان وتوزيع المبادئ التوجيهية بشأن الإعلان على المشاركين في حلقات العمل.

• النتيجة :

• تطبيق صانعي القرار للمبادئ التوجيهية بشأن تطبيق الإعلان في المجالات المختلفة.

• مؤشرات الأداء :

• مكانة الأشخاص الذين يشاركون في حلقات العمل بشأن الإعلان.

• عدد المؤسسات التي تطلب رسمياً المساعدة التقنية من أجل تنفيذ المبادئ التوجيهية.

• البلدان التي طبقت المبادئ التوجيهية (موزعة بحسب مجالات التطبيق).

• زيادة فرص حصول الأطفال على التعليم الأساسي الجيد من خلال مراكز التعلم المجتمعية

• التدابير التنفيذية :

• إجراء مناقشات تمهيدية مع الجهات المعنية المحلية.

• تنظيم حلقات تدارس لتوعية القادة المحليين وأعضاء المجتمع المحلي.

• اختيار العاملين في تقديم التدريب من أعضاء المجتمع المحلي.

• تطويع المواد التدريبية.

• تدريب العاملين.

- إنتاج مواد إعلامية لصالح السلطات المحلية.
- عقد اجتماعات مع السلطات المحلية لإقامة مراكز مماثلة أخرى.
- تقديم المساعدة التقنية إلى السلطات المحلية من أجل إقامة مراكز شبيهة في مجتمعات محلية أخرى.
- النواتج:
- موافقة مبدئية من جانب السلطات المحلية وقادة المجتمع المحلي.
- إجراء دراسة جدوى بشأن مركز التعلم المجتمعي القائم في المجتمع المحلي (س).
- إنجاز دراسة الجدوى وإنتاج وتوزيع تحليل من منظور قضايا المرأة.
- موافقة مبدئية من جانب قادة المجتمع المحلي.
- الانتهاء من إعداد الاقتراح بشأن مركز التعلم المجتمعي وتقديمه إلى السلطات المحلية وقادة المجتمع المحلي.
- الانتهاء من إعداد الاقتراح بشأن مركز التعلم المجتمعي وتقديمه إلى الجهات المعنية المحلية.
- تحديد الأفراد الملائمين داخل المجتمع المحلي.
- إعداد المنهج الدراسي والمواد التدريبية لمراكز التعلم المجتمعية.
- امتلاك المديرين والمعلمين للمهارات اللازمة لأداء مهامهم.
- إعداد وتوزيع الكتيبات وأفلام الفيديو.
- إعلام وتوعية القادة المحليين وأفراد المجتمع المحلي.
- النتائج:
- استخدام أعضاء المجتمع المحلي للمراكز لتحسين مهاراتهم في مجال التعليم الأساسي.
- اتخاذ السلطات المحلية لتدابير من أجل تكرار هذه المبادرة في مجتمعات محلية أخرى.
- مؤشرات الأداء:
- تشغيل أحد المراكز التجريبية على أساس المنهج الدراسي الذي تم إعداده.
- عدد أطفال المجتمع المحلي الذين يستفيدون من المركز.
- معدلات الحضور (موزعة بحسب نوع الجنس).
- الميزانية المخصصة من السلطات المحلية لتكرار هذا النشاط والمشروع في مجتمعات أخرى.

الإسهام في تعزيز العلاقات مع الدولة العضو (س)

التدابير التنفيذية:

- تحديد أنشطة أو مشروعات البرنامج التي تفيد الدولة العضو وإعداد تقرير عنها.

النواتج:

- إعداد تقرير يشمل كل المعلومات (عن السياسة العامة والجوانب البرنامجية) المتعلقة بالدولة العضو وعرضها على المدير العام.
- توقيع اتفاق بين اليونسكو والدولة العضو.
- زيارة رسمية للمدير العام إلى الدولة العضو.

النتيجة:

- تعبئة أموال لصالح قطاعات البرنامج من أجل تنفيذ أنشطة أو مشروعات جديدة تتماشى مع أولويات الدولة العضو.
- انخراط الدولة العضو بشكل أفضل في إجراءات عمل اليونسكو، وتمكين هذه الدولة العضو من المشاركة في صنع عملية القرار في المنظمة.

الإسهام في تنفيذ قطاع الإدارة لمهامه بوجه عام

التدابير التنفيذية:

- الاضطلاع بمبادرات توجيهية وإرشادية.
- تنظيم اجتماعات لإعداد استراتيجية العمل.

النواتج:

- إعداد استراتيجية متكاملة شاملة للقطاع.
- تحديث العمليات الإجرائية.

النتائج:

- أداء قطاع الإدارة لعمله بمزيد من الفعالية وعلى نحو أجدى من حيث التكلفة.
- تطبيق استراتيجية قطاع الإدارة داخلياً .

مؤشر الأداء:

- عدد التوصيات المنفذة الصادرة عن عمليات مراجعة الأداء.

(٩) الرصد

يمكن أن يوصف الرصد بأنه "عملية متواصلة من الجمع المنتظم للبيانات عن مؤشرات بعينها لتزويد الإدارة وأهم الأطراف المعنية بمعلومات عما أُحرز من تقدّم وما تحقّق من أهداف وما صُرف من أموال مخصّصة".^٧

ويفيد رصد التقدم نحو النتائج المنشودة في تحقيق غرض مزدوج يتمثل في تقديم المعلومات للإدارة عن تنفيذ البرنامج على مستوى الوثيقة م/٥ ومستوى خطط العمل، وفي إعداد التقارير عن التقدم المحرز نحو بلوغ النتائج المستهدفة لتقديمها إلى الجهات المعنية، بما فيها لإدارة الداخلية للمنظمة.

ويعد الرصد جزءاً من إدارة البرنامج، ولذا فإنه لا ينبغي اعتباره مهمة إضافية لا تخدم إلا أغراض إعداد التقارير. كما أنه يتيح متابعة التقدم لضمان سير التنفيذ في المسار الصحيح ولاتخاذ التدابير التصحيحية عند الاقتضاء. وهو يبسر كذلك إعداد التقارير التي تُرفع إلى الجهات المعنية الرئيسية وإلى الإدارة عن التقدم المحرز، وذلك بطريقة شفافة موجهة نحو النتائج من أجل الاستفادة منها في عملية صنع القرار وفي تحسين رسم السياسات وتصميم البرامج في المستقبل.

وتتمثل وظيفة الرصد في مقارنة الحالة "المخطط لها" بالحالة "الفعليّة" وإجراء التغييرات اللازمة عند اللزوم. والأمر الذي نركز عليه هنا هو الرصد القائم على النتائج.

وقد أبرزنا في الفصل السابق أهمية وجود التوازن السليم بين النتيجة والنطاق والموارد عند تصميم برنامج ما. وتعتبر هذه المتغيرات الثلاثة أيضاً عناصر رئيسية لرصد التنفيذ. وبالتالي، فإنه ينبغي للموظف المسؤول أن يستعرض بصفة روتينية، أثناء التنفيذ، البيانات والمعلومات ذات الصلة والقائمة على الأدلة فيما يتعلق بما يلي:

- النواتج التي يتم إنتاجها،
- النتائج (أو أجزاء النتائج) المحققة على أساس مؤشرات الأداء ومؤشرات القياس المحددة،
- مدى تقدير الجهات المعنية (جماعات المستفيدين والشركاء)، ومدى اضطلاعها بالأدوار والمسؤوليات المخطط لها،
- المنطقة الجغرافية المشمولة بالعمل،
- أوجه استخدام الموارد البشرية والمالية.

وللرصد القائم على النتائج أهميته على مستوى النشاط أو المشروع وعلى المستويات الأعلى. ومن ثم فإنه يتعين على الموظف المسؤول عن محور عمل ما أو في برنامج رئيسي معين أن يستعرض بشكل روتيني ما إذا

(٧) معجم المصطلحات الأساسية في التقييم والإدارة القائمة على النتائج، منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، ٢٠٠٢.

كانت النتائج المحققة على مستوى النشاط أو المشروع تسهم فعلا في تحقيق نتائج المستوى الأعلى وبعد ذلك في تحقيق الإنجازات لكي يضمن بذلك الترابط في سلسلة النتائج.

وييسر إشراك الجهات المعنية الشعور لدى هذه الجهات بمسؤوليتها عن النتائج كما ييسر بناء قدراتها ويدعم استدامة النتائج، وعلى هذا الأساس، يجب أن تكون المشاركة منتظمة، إضافة إلى أنها تكتسب أهمية خاصة عندما يتم الرصد عن طريق ما يلي:

- متابعة التقدم من خلال الاستعراض الروتيني،
 - تحديد الإجراءات التصحيحية بطريقة مشتركة عند الاقتضاء، وهو ما يكفل أن تكون هذه الإجراءات مفهومة ومتفقا عليها،
 - ضمان بقاء النتائج المنشودة أو النتائج المحققة ملائمة عند النظر في التجارب التنفيذية،
 - المحافظة على الاتصال الفعال بين المعنيين بما يعزز مشاركة الجهات المعنية ودعمها ومبادراتها وبيسر تحديد المسائل المستجدة.
- والرصد هو مسؤولية الموظف المسؤول ويجب الاضطلاع به في حدود الميزانية المقررة (ينبغي، كقاعدة عامة، تخصيص نسبة 5٪ من الموارد لهذا الغرض).

أسئلة رئيسية ينبغي طرحها عند الرصد:

- هل تم تحقيق النتيجة جزئيا أم كليا؟ (الإنجازات، معبرا عنها بالقياس إلى مؤشرات الأداء ومؤشرات القياس ذات الصلة وخط الأساس).
- هل التنفيذ جار في المسار الصحيح أم أنه يتعين اتخاذ تدابير تصحيحية؟
- ما هي النواتج التي تم إعدادها حتى الآن؟ وهل يتم إعدادها على النحو المخطط له وبكفاءة؟ وكيف ساعدت في بلوغ النتيجة؟
- وماذا عن الشركاء؟ هل تم إشراك أي شركاء لم يكن من المخطط إشراكهم؟ وهل هناك أي شركاء لم يتم إشراكهم على نحو ما كان مخططا؟ وهل يجري إشراكهم في التنفيذ على نحو ما كان مزمعا؟
- ما هي التحديات أو المخاطر التي ظهرت أثناء التنفيذ؟ وكيف أثرت على تنفيذ النشاط؟ وما هي التدابير التي يمكن اتخاذها للتصدي لهذه التحديات أو الأخطار، أو للتغلب عليها؟
- هل المسائل التي يجب معالجتها هي المسائل التي تعالج فعلا؟
- من يستفيد فعلا من التنفيذ؟ وهل المستفيدون هم نفس المستفيدين الذين كان مخططا الاهتمام بهم؟ وهل شاركوا في التنفيذ كما كان متوقعا؟

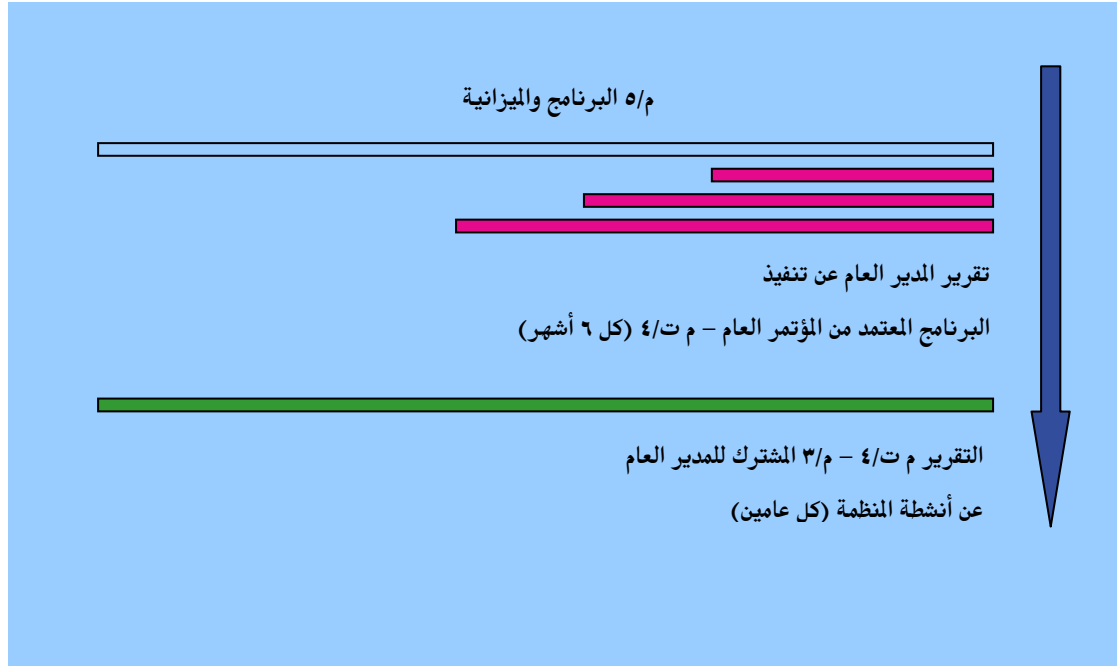
- هل كانت هناك صعوبات في جمع البيانات عن مؤشرات الأداء المختارة لتقييم التقدم بالنسبة إلى النتيجة (النتائج) المراد تحقيقها؟
 - ما المبلغ الذي تم إنفاقه؟ وهل هو مطابق للمبلغ التقديري الذي كان مخططاً لإنفاقه؟ وهل هناك حاجة إلى مزيد من الموارد؟
 - هل عدد الأشخاص العاملين في الفريق يكفي لضمان التنفيذ؟ وهل ينبغي الاستعانة بآخرين؟
 - هل كانت هناك أي فرص يسّرت التنفيذ؟
 - ما هي الدروس التي تم تعلمها؟ وكيف يمكن أن تؤخذ في الاعتبار في المستقبل؟
 - كيف أسهمت النتائج المحرزة في تحقيق نتائج المستوى الأعلى أو الأولوية العامة لأفريقيا أو الأولوية العامة للمساواة بين الجنسين أو البرنامج المشترك بين القطاعات على النحو المحدد أثناء البرمجة؟ وهل لا تزال النتائج المنشودة ملائمة وفعالة لتحقيق نتائج المستوى الأعلى؟
 - في الحالات ذات الصلة، هل يشكل النشاط أو المشروع جزءاً من مضمون وثيقة للبرمجة القطرية المشتركة، كما كان مخططاً؟
 - عند الاقتضاء، هل كان يمكن بلوغ النتيجة (النتائج) بطريقة أكثر فعالية باتباع نهج بديل في التنفيذ؟ (جدوى التكلفة).
 - عند الاقتضاء، ما هي الشروط المطلوبة كي يمكن تحقيق فوائد البرنامج أو النشاط أو المشروع أو كي يمكن المحافظة على هذه الفوائد بعد أن تتوقف مساعدة المنظمة؟ (الاستمرارية).
- (١٠) إعداد التقارير

تفيد المعلومات التي تُستمد من الرصد في عملية إعداد التقارير بطريقة تتسم بالشفافية وتراعي مقتضيات المساءلة وموجهة نحو النتائج، من أجل إبلاغ الجهات المعنية الرئيسية بشأن التقدم المحرز والدروس المستفادة من أجل استخدامها في رسم السياسات وإعداد البرامج وصنع القرارات في المستقبل.

التقارير الإلزامية

تزود أمانة اليونسكو هيئتها الرئاسيتين بتقارير إلزامية كل ستة أشهر عن التقدم المحرز. ويقاس التقدم بالنسبة إلى النتائج المحددة في وثيقة البرنامج والميزانية (م/٥). ويقدم "تقرير المدير العام عن تنفيذ البرنامج والميزانية المعتمدين من المؤتمر العام" (م/٤) إلى المجلس التنفيذي، وهو تقرير يلقي الضوء على النقاط الرئيسية المتعلقة بتحقيق النتائج المنشودة في الوثيقة م/٥. وتصدر الوثيقة الأخيرة من الوثائق م/٤/٤ التي تصدر في كل فترة عامين، مع "تقرير المدير العام عن أنشطة المنظمة" (م/٣) ليشكلا مع التقرير المشترك م/٤ - م/٣. ويشتمل التقرير م/٣، بالإضافة إلى الوثيقة م/٤، على معلومات عن

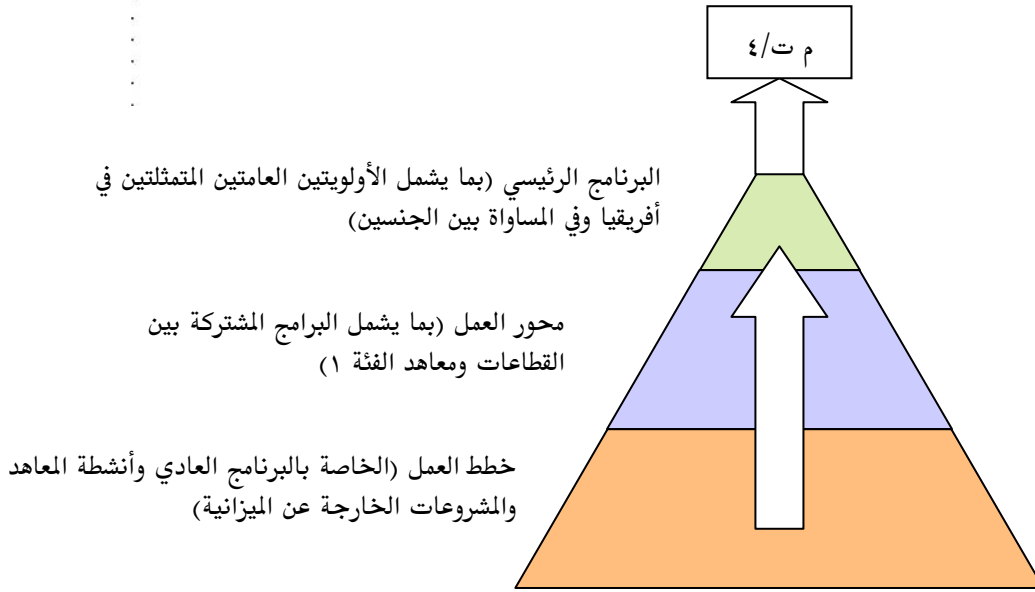
التقدم المحرز بالقياس إلى الإنجازات المنشودة للاستراتيجية المتوسطة الأجل (م/٤). ويمثل تقديم التقارير عن النتائج المحرزة إلى الدول الأعضاء والجهات المعنية الأخرى شكلاً من أشكال الخضوع للمساءلة بشأن الموارد المعهود بها إلى المنظمة، وذلك على ضوء النتائج المحرزة. كما يسهم ذلك في إعداد وثيقة البرنامج والميزانية (م/٥) الخاصة بالفترة اللاحقة، مع مراعاة أفضل الممارسات والدروس المستفادة من أجل تحسين الإدارة ورسم السياسات وتنفيذ البرنامج. وبذلك، فإن التقارير يُستند إليها في عملية صنع القرار في الهيئتين الرئاسيتين لليونسكو، كما تفيد الإدارة الداخلية، ولدى الجهات المعنية الوطنية والأطراف المعنية الأخرى.



الإطار الزمني للتقارير المرحلية النظامية

تسلسل عملية إعداد التقارير

يتم إعداد التقارير الإلزامية وفقاً لمبادئ سلسلة النتائج على النحو الموضح في الفصولين ٥ و٧. وتسهم خطط العمل التي تنفذ في المنظمة في تحقيق النتائج المحددة في وثيقة البرنامج والميزانية (م/٥). وبنفس الطريقة، يتم إعداد وثائق البرنامج والميزانية وفقاً لمتطلبات تحقيق الإنجازات المنشودة المحددة في الاستراتيجية المتوسطة الأجل (م/٤). ولذلك، فإن عملية إعداد التقارير تتم باتباع نهج تصاعدي على النحو الموضح في الشكل البياني أدناه. وعلى سبيل المثال، فإن تقييم التقدم في خطط العمل المختلفة (للبرنامج العادي والأنشطة الممولة من خارج الميزانية) المتعلقة بمحور عمل معين يفيد في عملية تقييم التقدم بالقياس إلى نتائج محور العمل. وبنفس الطريقة، تفيد عمليات تقييم التقدم في محاور العمل الخاصة بقطاع برنامجي معين في إعداد التقرير م/ت/٤ فيما يتعلق بالبرنامج الرئيسي المعني. وتضمن هذه الآلية أن يشمل تقييم التقدم المحرز على مستويات السياسات الاستراتيجية النتائج التي تُحرز على المستوى العالمي والإقليمي والقطري وأن يبين وجوه استخدام موارد الميزانية العادية والموارد الخارجة عن الميزانية، وتأثيرها.



الشكل الجديد للتقرير م ت/ ٤

بناء على توصيات الدورة الرابعة والثلاثين للمؤتمر العام، حثت الدول الأعضاء المدير العام لليونسكو على "مواصلة تحسين التقريرين م/٣ و م ت/٤ وفق المبادئ التوجيهية الواردة في القرار ٣٤/م/٨٩ بما يكفل المزيد من التجانس والاتساق في إعداد التقارير مع إيلاء اهتمام خاص بضرورة الإبلاغ بشأن الإنجازات وفعالية التكاليف وضرورة وجود نظام عملي فعال لرصد البرامج ويتضمن استطلاع آراء الأطراف المعنية بشأن قيمة أنشطة اليونسكو".^١ واستجابة لهذا الطلب، استُحدث في عام ٢٠٠٨ شكل منقح للتقرير م ت/٤ من أجل تحسين عملية إعداد التقارير القائمة على النتائج، كي يتم التشديد على الجوانب الاستراتيجية التي تركز على الإنجازات، والصعوبات، والدروس المستفادة والاستدامة وجدوى التكاليف. وكان هذا الشكل يتكون من عنصريين منفصلين هما: (١) شكل جدولي ينشر على الإنترنت ويبين التقدم المحرز بالقياس إلى النتائج المحددة في البرنامج والميزانية (الوثيقة م/٥)، وذلك على نحو مجمع بحسب محاور العمل والوحدات المعنية؛ و (٢) تقرير مطبوع يتكون من عمليات التقييم الاستراتيجية موجزة لكل برنامج من البرامج الرئيسية الخمسة ولنشاط معهد اليونسكو للإحصاء، وتستند إلى التقارير الجدولية وجدول متابعة إدارة الميزانية التي يعدها مكتب الميزانية.

وعلى الرغم من أن المساءلة القائمة على النتائج وجودة هذه المساءلة قد تحسنتا بشكل ملموس، فإن هذا النوع من إعداد التقارير يعني ضمناً القيام بعملية ثقيلة العبء وباهظة التكلفة كل ستة أشهر. وقد نشأت مخاوف بشأن جدوى هذه التكلفة التي تتكرر في هذه العملية. وعلى أساس الدروس المستفادة من تجربة فترة العامين، اقترحت الأمانة على المجلس التنفيذي في نيسان/ أبريل ٢٠١٠ أن يجري التخفيف من

(٨) قرارات الدورة التاسعة والسبعين بعد المائة للمجلس التنفيذي (١٧٩م ت/قرارات)، باريس، ١٦ أيار/مايو ٢٠٠٨، ص ٢.

عبء عملية إعداد التقارير هذه بتقديم التقارير م ت/٤ كتقارير تحليلية شاملة في الدورات الربيعية للمجلس التنفيذي، وتقديم تقارير م ت/٤ أكثر إيجازاً في الدورات الخريفية للمجلس، فيتم بذلك إعداد تقرير مفصل عن النتائج في كل سنة، ويُستكمل بتقرير أكثر تركيزاً يقدم في الاجتماعات الأخرى، وذلك لضمان إبلاغ الدول الأعضاء على النحو الواجب وبشكل منتظم بأبرز جوانب التقدم المحرز. وبالإضافة إلى ذلك، طلب المجلس التنفيذي في دورته ١٨٦ أن يقدم، عن طريق الإنترنت، تقرير شامل أكثر تفصيلاً عن تنفيذ البرنامج على أن يتاح مرة أخرى في شكل جدولي من خلال نظام المعلومات عن الاستراتيجيات والمهام وتقييم النتائج.

وعليه، فإن كل وثيقة من الوثائق م ت/٤ الجديدة تتكون من تقريرين يتمثلان في وثيقة مطبوعة توزع على المجلس التنفيذي، وفي تقرير شامل أكثر تفصيلاً عن حالة التنفيذ ويتاح على الإنترنت^٩. ويرد فيما يلي ملخص للشكل المقترح الجديد لإعداد التقارير:

التقرير الموجز المطبوع (في الدورات الخريفية)

سوف يتكون التقرير الموجز من تقييم استراتيجي إجمالي يشمل التقدم المحرز نحو تحقيق النتائج المنشودة والتحديات والدروس الرئيسية المستفادة ووصفاً موجزاً لتدابير تأمين الفعالية والكفاءة لكل قطاع من قطاعات البرنامج الخمسة ومعهد اليونسكو للإحصاء.

التقرير التحليلي الشامل المطبوع (في الدورات الربيعية)

سوف يتكون التقرير الشامل من تقييم استراتيجي إجمالي يشمل التقدم المحرز نحو تحقيق النتائج المنشودة والتحديات والدروس الرئيسية المستفادة ووصفاً موجزاً لتدابير تأمين جدوى الفعالية والكفاءة لكل قطاع من قطاعات البرنامج الخمسة ومعهد اليونسكو للإحصاء وقطاعات الدعم والوحدات الإدارية الداخلية للمنظمة.

وسوف يُستكمل هذا التقرير بضميمة تحتوي على تقارير تحليلية من مديري ورؤساء المكاتب الميدانية. وسيوفر هذا التقييم السنوي تقييماً استراتيجياً للنتائج الرئيسية التي تحققت والتحديات التي ظهرت والدروس المستفادة في البلد، وذلك على أساس المجالات القطاعية العامة ومجالات العمل المشترك بين القطاعات بما في ذلك الأولويتان العامتان - المساواة بين الجنسين (وفق مقتضى الحال) وأفريقيا. وسيحتوي أيضاً على تقييم موجز لإسهام المكتب في أنشطة الفريق القطري التابع للأمم المتحدة وفي عمليات البرمجة القطرية المشتركة، بما في ذلك البرامج المشتركة والأنشطة المنفردة لليونسكو التي تحقق تأثيراً استراتيجياً قوياً.

الشكل الجدولي للتقارير على الإنترنت: حالة التنفيذ فيما يتعلق بـ الموارد البرنامج العادي والموارد الخارجة عن الميزانية (جميع الدورات)

(٩) يرجى الرجوع إلى المبادئ التوجيهية للإدارة والرصد وإعداد التقارير في الإدارة القائمة على النتائج، في موقع الإنترنت الخاص بمكتب التخطيط الاستراتيجي ومتابعة تنفيذ البرنامج، على العنوان التالي:

http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=36931&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

يقدم الشكل الجدولي للتقارير على الإنترنت استعراضاً للتقدم المحرز نحو تحقيق النتائج المنشودة في إطار كل محور عمل وكل برنامج مشترك بين القطاعات وكل فصل وكل معهد من الفئة ١، وسيكون مقسماً أيضاً بحسب قطاعات البرنامج فيما يخص الأولويتين العامتين للمنظمة المتمثلتين في أفريقيا والمساواة بين الجنسين. ويجب تقييم التقدم باستخدام مؤشرات الأداء ومؤشرات القياس وبيانات خط الأساس ذات الصلة، مع إيراد الصعوبات والدروس المستفادة فيما يتعلق بكل نتيجة من النتائج المنشودة في الوثيقة ٣٥/م٥ والتدابير الرامية إلى تأمين الفعالية والكفاءة بالنسبة إلى كل محور عمل أو كل فصل. ويجب أن تقوم عمليات التقييم على أساس إسهامات المقر والمكاتب الميدانية ومعاهد اليونسكو من الفئة ١.

وسوف يتم استكمال هذه المعلومات على مستوى محاور العمل والفصول بمعلومات عن الميزانية والمالية فيما يخص موارد البرنامج العادي والموارد الخارجة عن الميزانية.

وسيتاح هذا التقرير على الإنترنت كي يمكن للدول الأعضاء الاطلاع عليه بصورة مباشرة عن طريق نظام المعلومات عن الاستراتيجيات والمهام وتقييم النتائج وموقع مكتب التخطيط الاستراتيجي ومتابعة تنفيذ البرنامج على الإنترنت.

(رقم الدورة) م ت/٤، تقييم محور العمل/الوحدة

الصفحة (...)

الباب الثاني - البرامج والخدمات المتعلقة بها

ثانياً. الف - البرامج

البرنامج الرئيسي الثالث - العلوم الاجتماعية والإنسانية

الأولوية القطاعية الأولى لفترة العامين: مواجهة التحديات الاجتماعية العالمية الكبرى ومقتضيات بناء ثقافة للسلام وتعزيز الحوار بين الثقافات بالاستناد إلى حقوق الإنسان والفلسفة

الفقرة ٣٠١٠ - محور العمل ١: تعزيز حقوق الإنسان في مجالات اختصاص اليونسكو، وتشجيع الفلسفة والحوار الفلسفي بشأن القضايا الاجتماعية والإنسانية المستجدة، والحوار بين الثقافات

الميزانية العادية: الأنشطة (مقربة لأقرب ١٠٠٠ دولار أمريكي)	الموارد الخارجة عن الميزانية (مقربة لأقرب ١٠٠٠ دولار أمريكي)
الاعتماد المخصص: _____ دولار أمريكي	الإنفاق: _____ دولار أمريكي

الإنجاز (الإنجازات)، بما فيها التحديات والدروس المستفادة	النتائج المنشودة في الوثيقة ٣٥ ٥/م
الإنجازات: التحديات والدروس المستفادة:	النتيجة المنشودة ١: إعداد ونشر توصيات بشأن السياسات القائمة على الأدلة لتمكين الناس المحرومين من حقوقهم الإنسانية الأساسية.
	النتيجة المنشودة ٢: تعزيز المبادلات الفلسفية من أجل التصدي للتحديات الجديدة التي تواجهها الديمقراطية وثقافة السلام.

تدابير تأمين جدوى التكلفة/ الكفاءة لمحور العمل هذا:

مثال على الشكل الجدولي للإبلاغ بشأن محاور العمل، عن طريق الإنترنت

وقد كان الهدف من استحداث صيغة "محاور العمل" هو تركيز الاهتمام على التقدم المحرز بالقياس إلى النتائج المنشودة المحددة في البرنامج والميزانية (٥/م) من حيث الإنجازات والصعوبات، والدروس المستفادة. ويجب الإشارة في هذه الصيغة أيضاً إلى التدابير الرامية إلى تأمين الفعالية والكفاءة وتأمين الاستمرارية لكل محور عمل وكل فصل.

فيعرض الجزء الخاص بالإنجازات معلومات عن المنجزات البرنامجية الرئيسية. ، وهي معلومات تعبر عن تقييم النتيجة المحرزة (أو الجزء المتحقق منها) بالقياس إلى مؤشرات الأداء ومؤشرات القياس. ويشمل ذلك معلومات عن النواتج الرئيسية وعن كيفية إسهام هذه النواتج في تحقيق النتائج. أما الجزء المعني بالصعوبات والدروس المستفادة، فيعرض تقييمًا لعوامل النجاح والصعوبات الهامة التي ظهرت أثناء التنفيذ والتي أثرت في الأداء. والهدف من ذلك هو الاضطلاع، عند الإمكان، باقتراح تدابير للتغلب على الصعوبات التي ظهرت وتقديم معلومات عن الدروس المستفادة وتبادل وجهات النظر بشأن الطريقة التي يمكن أن تستفيد بها المنظمة من هذه الأمور من أجل تحسين تنفيذ البرنامج في المستقبل. ويمكن وصف الجزء المعني بالفعالية والكفاءة بأنه تقييم لما إذا كان بالإمكان تحقيق التدابير التنفيذية والنواتج باستخدام موارد أقل وبدون المساس بجودة وكمية الإنجازات، أو لما إذا كان بالإمكان تحقيق نفس النتائج (أو نتائج أكثر) بتكلفة أقل وبتابع نهج تنفيذية بديلة. فتتسم أي سياسة أو برنامج بالفعالية عندما تتحقق النتيجة المنشودة من هذه السياسة أو من هذا البرنامج بأقل تكلفة ممكنة، مما يكفل تحقيق أكبر تأثير إيجابي ممكن باستخدام الموارد المتاحة. والهدف من ذلك هو تقديم معلومات عن الأساس المنطقي المعتمد والتدابير المتخذة لضمان تنفيذ البرنامج بأكثر الأشكال جدوى من حيث التكلفة، وتقديم اقتراحات عن الطريقة التي يمكن بها تحسين جدوى التكلفة في تنفيذ البرامج في المستقبل. أما بالنسبة إلى الاستمرارية، فيمكن وصف نشاط أو مشروع ما بأنه قابل للاستمرارية عندما تكون فوائده مستمرة مع مرور الوقت وبعد أن تتوقف مساعدة المنظمة. ويعزز إشراك المستفيدين والشركاء في تصميم وتنفيذ البرنامج شعورهم بالمسؤولية عن هذا البرنامج ويمثل وسيلة لضمان الاستمرارية. والغرض من هذا الجزء من التقرير هو الإبلاغ بشأن القواعد أو الشروط المطبقة لتقييم آفاق استدامة النشاط أو المشروع من النواحي المادية والإدارية والمالية. وقد يكون من المفيد أن يتم، بالإضافة إلى ذلك، إدراج إشارات عن استراتيجيات اليونسكو الخاصة بانسحابها أو بانفكاكها من المشروعات أو الأنشطة أو بإنهاء العمل فيها تدريجياً.

التقارير القطرية

تمشيا مع عمليات الإصلاح في الأمم المتحدة ومع الاتجاه نحو البرمجة القطرية المشتركة، يتزايد طلب الدول الأعضاء في اليونسكو المعلومات المتعلقة بالنتائج المحرزة بحسب البلدان. وفي هذا الصدد، فإن بإمكان الدول الأعضاء الحصول من نظام المعلومات عن الاستراتيجيات والمهام وتقييم النتائج على تقرير عن الأنشطة أو المشروعات الخاصة ببلد معين أو منطقة معينة..

ولا يقتصر الانتقال إلى ممارسة نهج الإدارة من أجل النتائج على اليونسكو. بل أنه يهتم منظومة الأمم المتحدة بأسرها. وتسهم اليونسكو في العمليات المشتركة بين الوكالات لاستعراض نهجها الخاصة بالإدارة والتقييم بالاستناد إلى النتائج، وفي تأمين التوافق بين أدوات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المنظمة (نظام المعلومات عن الاستراتيجيات والمهام وتقييم النتائج، ونظام المالية والميزانية، ونظام تحسين الخدمات المتعلقة بالموظفين) مع الأدوات المستخدمة في الوكالات الأخرى وبقدر الإمكان مع نهج التقييم

المشتركة. وعلى الرغم من أن الوكالات مختلفة قد استحدثت عمليات متباينة فيما يخص نهج الإدارة القائمة على النتائج، فإن المبادئ التي تقوم عليها الإدارة القائمة على النتائج تبقى واحدة.

بيد أنه لا تزال توجد حالياً اختلافات في المصطلحات بين اليونسكو وصناديق وبرامج منظومة الأمم المتحدة.

اليونسكو	الأمم المتحدة
التدابير التنفيذية	الأنشطة
مؤشر القياس	الهدف
نتيجة على المستوى ١ أو في الأجل القصير	النواتج

وتجدر الإشارة إلى أن مصطلح 'الإنجازات' المستخدم في الوثيقة م/٤ يمكن أن يُفهم بنفس الطريقة التي يُفهم بها في إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، لأنه يمثل النتيجة المتوسطة الأجل التي يجب تحقيقها في خلال ٦ أعوام.

كما يمكن فهم مصطلحات إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية في مقابل مصطلحات اليونسكو من حيث النتائج على النحو التالي:

اليونسكو	الأمم المتحدة
الإنجازات في الوثيقة م/٤	الإنجازات المتوسطة الأجل
النتائج المنشودة في الوثيقة م/٥	الإنجازات في الأجل القصير
النتائج المنشودة في خطط العمل	النواتج

(١١) التقييم

يُعد التقييم أداة بالغة الأهمية بالنسبة إلى الأنشطة الإدارية التي تراعي اعتبارات المساءلة وتتسم بالشفافية والفعالية - ولذلك، فإن نتائج التقييم تُدرج في بناء سلسلة النتائج لكي يتم الانتفاع بالدروس المستفادة. وتشكل عمليات التقييم، بفضل استخدامها للتقنيات الكمية والنوعية، مصدراً أساسياً للبيانات والمعلومات عند تقييم أداء المنظمة في مجال ممارسة الإدارة من أجل النتائج، وفي إدارة هذه النتائج. كما أن اليونسكو

(١٠) يستند هذا القسم إلى أدلة اليونسكو الخاصة بالتقييم (<http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001557/155748E.pdf>)

تشجع على وجه الخصوص ومن خلال بناء "ثقافة التقييم"، على إجراء تقييمات تسهم في التعلم على مستوى المنظمة وتعزز المساءلة.

والتقييم هو التقدير المنهجي والموضوعي لنشاط أو مشروع أو برنامج أو استراتيجية أو سياسة أو فكرة أو موضوع أو قطاع أو مجال تنفيذي أو مؤسسة ما. ويوفر التقييم، باعتباره جزءاً جوهرياً من عملية رسم السياسات، تقديرات ضرورية لمدى ملاءمة الأنشطة أو المشروعات أو البرامج، ولدى كفاءتها وفعاليتها وأثرها واستدامتها. فيتناول التقييم في جوهره ما إذا كنا نفعل الشيء المناسب، وما إذا كنا نفعله بالطريقة الصحيحة، وما إذا كانت ثمة وسائل أفضل لتحقيق النتائج؟

وكثيراً ما يساء فهم وظيفة الرصد والتقييم. فوظيفة التقييم تتجاوز تقدير مدى التقدم المحرز، إذ إنه يسعى إلى التحقق مما إذا كان بالإمكان تحسين موضوع التقييم على ضوء المعايير التالية:

- **الملاءمة:** وهي مدى اتساق نتائج نشاط أو مشروع أو برنامج ما مع إطار برنامج المنظمة المبين في الاستراتيجية المتوسطة الأجل وفي البرنامج والميزانية لفترة العامين، ومع احتياجات المستفيدين، والاحتياجات القطرية والأولويتين العامتين. وكثيراً ما تتمثل الملاءمة، عند النظر إلى الماضي، في ما إذا كانت نتائج نشاط أو مشروع أو برنامج ما أو تصميمه لا تزال ملائمة بعد تغير الظروف.
- **الكفاءة:** وهي قياس مدى صلاحية الطريقة التي تتحول بها المدخلات إلى نتائج من الناحية الاقتصادية.
- **الفعالية:** وهي مدى ما يتحقق من نتائج من جراء نشاط أو مشروع أو برنامج ما، أو مدى ما يُتوقع أن يتحقق من هذه النتائج، مع وضع مدى أهميتها النسبية في الاعتبار. وتعني جدوى التكلفة، في هذا السياق، تقدير ما إذا كانت النتائج والإنجازات والآثار الناجمة عن تنفيذ نشاط أو مشروع أو برنامج ما تبرر تكاليفه. ويتمثل الهدف المتوخى، أثناء مرحلة البرمجة، في تحديد الخيار الذي يحقق أقل تكلفة لتحقيق النتائج المستهدفة. أما أثناء عملية الرصد والتقييم، فإن الهدف يتمثل في تحليل وتقييم مدى فعالية النشاط أو المشروع أو البرنامج المعني عن طريق المقارنة بين النتيجة وتكلفتها.
- **التأثير:** وهو التأثيرات الأولية والثانوية، الإيجابية والسلبية، المقصودة وغير المقصودة التي تنجم في الأجل الطويل عن تنفيذ نشاط أو مشروع أو برنامج ما.
- **الاستدامة:** وهي استمرار الفوائد الناتجة من نشاط أو مشروع ما بعد أن يتوقف تقديم أشكال المساعدة الرئيسية.

ويختلف الرصد عن التقييم من وجهة النظر الإدارية أيضاً. فالرصد يديره الموظف المسؤول وفقاً لمبادئ السلطة المفوضة إليه ولمبادئ المساءلة، في حين أن وظيفة التقييم هي وظيفة مستقلة من الناحية الهيكلية عن مهام الإدارة التشغيلية وصنع القرار، وذلك لضمان إجراء التقييم بمنأى عن أي تأثير، وعلى نحو يتحاشى تعارض المصالح من أجل التوصل في التقييم إلى صياغة توصيات موضوعية ومستقلة. فالمهمتان

مختلفتان إحداهما عن الأخرى اختلافاً جوهرياً من حيث الأغراض والمنهجيات والصفات وينبغي النظر إليهما باعتبارهما مكملتين إحداهما للأخرى.

ويتيح التقييم لليونسكو أن تتعلم من الأنشطة أو المشروعات أو البرامج الناجحة وكذلك من الأنشطة أو المشروعات أو البرامج الأقل نجاحاً. وهذا أمر هام لتحسين تنفيذ الأنشطة أو المشروعات أو البرامج باتخاذ إجراءات تصحيحية عند الاقتضاء، وبالتأكد من تجنب المزالق المماثلة في المستقبل. وتفيد الدروس المستفادة والخبرات والمعارف المتراكمة من عمليات التقييم في تحسين رسم السياسات، وعمليات صنع القرار والبرمجة والإدارة وفي تنفيذ البرنامج على نحو أكفأ.

ولا ترتبط عمليات التقييم بإطار زمني محدد. غير أنه، فيما يخص الوثيقة ٤/م٣٤ سوف يتم تقييم الأهداف الاستراتيجية الأربعة عشر للبرنامج ضمن نطاق الإطار الزمني للاستراتيجية المتوسطة الأجل وهو ستة أعوام. وسيجري الاضطلاع بعمليات التقييم هذه باختيار عينات من أنشطة البرنامج العادي والمشروعات الممولة من خارج الميزانية والتي تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبرنامج موضوع التقييم. ويجري، بالإضافة إلى ذلك، التخطيط لإجراء بعض عمليات التقييم في إطار البرنامج والميزانية لفترات العامين (٥/م)، كما يمكن أن تُجرى تقييمات إضافية بناء على مبادرة من المدير العام أو بناء على طلب من الهيئتين الرئاسيتين للمنظمة. وتضطلع اليونسكو في نهاية فترة الاستراتيجية المتوسطة الأجل بتقييم لتنفيذ برنامج المنظمة. ويقوم مرفق الإشراف الداخلي بهذه المهمة من أجل تحديد البرامج المتشابهة أو ذات الأداء المتدني أو التي لا تتسم بالأولوية، ومن أجل إعداد وتطبيق أحكام تربط استمرار النشاط بجداه، أو إعداد استراتيجيات بشأن الخروج أو الانفكاك عند الاقتضاء من المشروعات أو الأنشطة. ووفقاً للمصطلحات الرسمية المستخدمة، تضطلع اليونسكو بثلاثة أنواع من عمليات التقييم، هي:

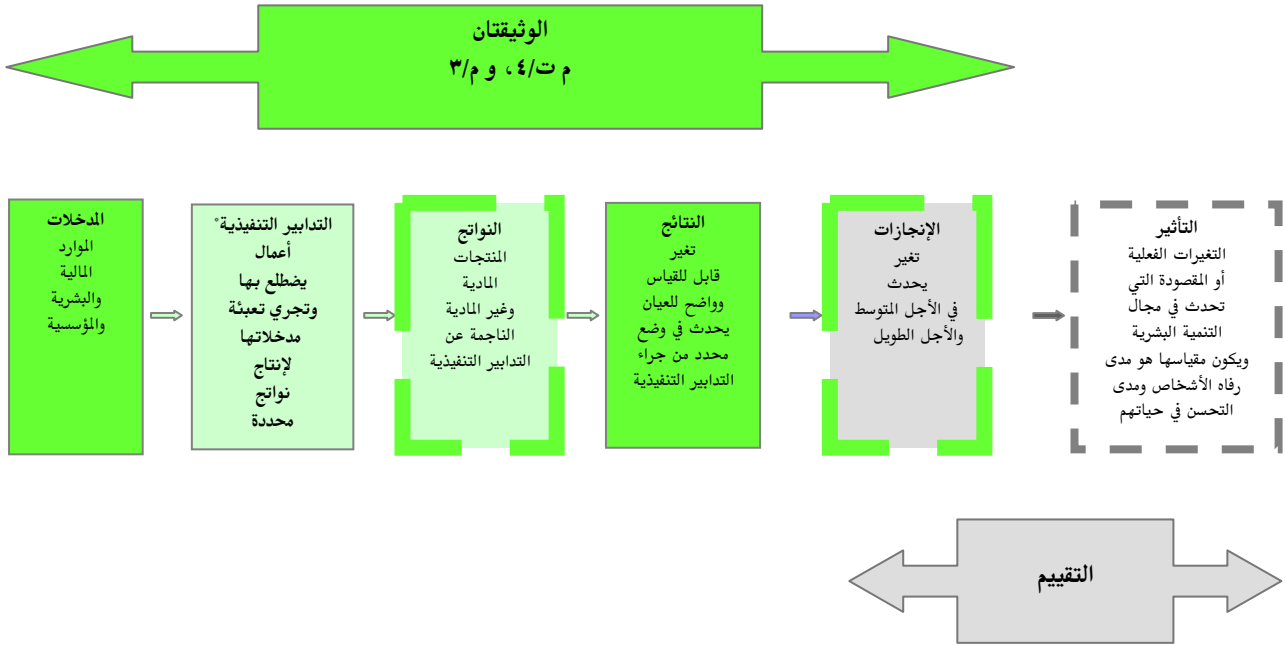
• **التقدير أو التقييم المسبق:** وهو تقييم لنشاط أو مشروع أو برنامج مقترح، يتم إجراؤه قبل اتخاذ قرار بتنفيذ النشاط أو المشروع، ويكون الهدف منه هو تحديد النتائج وتحديد الخيارات لتحقيقها، مع تحديد آثارها وتكلفتها المحتملة، وذلك لضمان إمكانية تقييم النشاط أو المشروع أو البرنامج في وقت لاحق. ويقترب هذا النوع إلى حد كبير من المبادئ الخاصة بتحليل الوضع القائم.

• **تقييم منتصف المدة:** وهو تقييم يجرى في حدود منتصف مدة تنفيذ النشاط أو المشروع أو البرنامج المعني، ويهدف إلى التعلم من عمليات التنفيذ التي تمت وذلك من أجل تحسين التصميم والتنفيذ في الفترة اللاحقة. وتعد تقييمات منتصف المدة نوعاً من التقييم التكويني إذ إنها تجرى أثناء مرحلة التنفيذ ويقصد بها تحسين الأداء.

• **التقييم اللاحق:** وهو تقييم لنشاط أو مشروع أو برنامج ما، بعد انتهائه. ويمكن الاضطلاع به فور الانتهاء من النشاط أو المشروع المعني أو بعد ذلك بوقت طويل. ويتمثل الهدف منه في تحديد الإنجازات التي تحققت والصعوبات التي ظهرت، وتقدير مدى استدامة النتائج والآثار، واستخلاص الاستنتاجات التي يمكن أن تفيد لاحقاً في تنفيذ نشاط أو مشروع أو برنامج آخر. ويسمى هذا النوع من التقييم، حين يجرى بعد انتهاء التنفيذ مباشرة، التقييم الختامي.

أما عمليات التقييم التي تجرى بعد فترة وتحدد مدى تحقيق النتائج والإنجازات المتوخاة، فتسمى تقييمات نهائية.

ويجب أن يتم الاضطلاع بالتقييم في حدود الميزانية المقررة (وكقاعدة عامة، تخصص لهذا الغرض نسبة ١٪ تقريباً من الموارد).



* : كثيراً ما يشتمل نشاط واحد على عدة تدابير تنفيذية

يركز إعداد التقارير القائم على النتائج (الوثيقتان م ت/٤، و م/٣) على المدخلات والنتائج المحرزة وإسهاماتها في تحقيق الإنجازات. ويتعين الاضطلاع مرة واحدة على الأقل، في خلال فترة الاستراتيجية المتوسطة الأجل (م/٤)، بتقييم جميع الإنجازات التي يتم تحقيقها في إطار الأهداف الاستراتيجية للبرنامج، مع تقييم تأثير هذه الإنجازات.

مسرد الإدارة القائمة على النتائج في اليونسكو

تعريف

(بالترتيب الأبجدي)

الاستدامة: يمكن وصف نشاط أو مشروع ما بأنه مستدام عندما تظل فوائده مستمرة مع مرور الوقت وبعد أن تتوقف مساعدة المنظمة. ويعزز إشراك المستفيدين والشركاء في تصميم وتنفيذ البرنامج شعورهم بالمسؤولية عن البرنامج المعني ويسهم في ضمان استدامته. والغرض المتوخى هو الإبلاغ بشأن المعايير أو الشروط المطبقة لتقييم احتمالات استدامة النشاط أو المشروع من النواحي المادية والإدارية والمالية. وقد يكون من المفيد أن يجري، بالإضافة إلى ذلك، إدراج مؤشرات عن استراتيجيات اليونسكو الخاصة بانسحابها أو بانفكاكها من المشروعات أو الأنشطة، أو بإنهاء العمل فيها تدريجياً.

استراتيجية التنفيذ: تشرح استراتيجية التنفيذ طريقة الانتقال من وضع فعلي قائم إلى وضع يوصف في إطار النتيجة المنشودة ("بيان النتيجة"). وينبغي أن تكون هذه الاستراتيجية موجهة نحو العمل وأن تحدد ما يلي:

- المسائل الرئيسية الواجب معالجتها وخط الأساس الخاص بها؛
- الأساس المنطقي للتدابير التنفيذية التي سيتم الاضطلاع بها، والنواتج الرئيسية التي ستفضي إليها، والنتيجة (النتائج) المنشودة المراد تحقيقها، والتدابير اللازمة لمتابعتها؛
- المستفيدين الرئيسيين والشركاء الرئيسيين وأدوارهم المتوقعة؛
- نتائج تحليل المخاطر ذات الصلة بالتنفيذ. فقد يؤثر حدث غير مؤكد على أداء تنفيذ البرنامج إيجاباً أو سلباً. وينبغي تحديد التدابير المتوقعة للتخفيف من التأثير السلبي للمخاطر المحتملة.

وبالنسبة إلى الأنشطة التي يُتوقع استمرارها بعد انتهاء فترة العامين، يوصى بإدماج النتيجة المنشودة في الأجل الطويل، من أجل إعطاء صورة عامة عن النشاط. كما يمكن، في الحالات الملائمة، تعزيز نشاط ما بتنفيذ مشروع ممول من خارج الميزانية. ويجدر التذكير بضرورة إشراك المستفيدين والشركاء ابتداءً من مرحلة التخطيط أو البرمجة من أجل تعزيز شعورهم بالمسؤولية عن النشاط وتعزيز استدامته.

إنجازات: بيانات عن منجزات برنامجية رئيسية، تشكل تقييماً في لحظة زمنية معينة لنتيجة تم تحقيقها، أو لجزء من هذه النتيجة، وذلك بالقياس إلى مؤشرات الأداء ومؤشرات القياس، وتشمل معلومات عن النواتج الرئيسية التي تم إنتاجها، وعن كيفية إسهام هذه النواتج في تحقيق النتائج.

الأهداف الاستراتيجية للبرنامج الواردة في الوثيقة في م/٤: تترجم أربعة عشر هدفاً استراتيجياً للبرنامج الأهداف الشاملة إلى عناصر ذات صلة بالبرامج وإلى مجالات موضوعية. وبشكل كل هدف من الأهداف الاستراتيجية للبرنامج حلقة الوصل بين المهام التقنية والمهام التنفيذية.

الأهداف الشاملة الواردة في الوثيقة م/٤: تنتظم الاستراتيجية المتوسطة الأجل حول خمسة أهداف شاملة تتعلق بالمجالات التي تتمتع فيها اليونسكو بسمات واختصاصات فريدة.

الأولوية القطاعية لفترة العامين: لضمان الانتقال السلس بين الاستراتيجية المتوسطة الأجل والبرنامج والميزانية لفترة العامين، تترجم الأهداف الاستراتيجية للبرنامج الوارد في الوثيقة م/٤ إلى عدد محدود من الأولويات القطاعية لفترة العامين، وهيتشكل الصيغة البرنامجية لكل برنامج من البرامج الرئيسية.

بيانات خط الأساس: بيانات تصف وضعاً معيناً قبل تنفيذ نشاط أو مشروع ما، وذلك فيما يتعلق بكل نتيجة، وبمعايير كل مستوى من مستويات البرنامج. وهي تشكل نقطة البداية التي سيقاس على أساسها مدى التقدم المحرز في تحقيق النتائج المنشودة.

الصعوبات والدروس المستفادة: تقييم عوامل النجاح والصعوبات الهامة التي ظهرت أثناء التنفيذ وأثرت في الأداء. والغرض من تحديدها هو الاضطلاع، عند الاقتضاء، باقتراح تدابير للتغلب على الصعوبات التي ظهرت وتقديم معلومات عن الدروس المستفادة وتبادل وجهات النظر بشأن الطريقة التي تستطيع بها المنظمة الاستفادة من هذه الأمور من أجل تحسين تنفيذ البرنامج في المستقبل.

تدبير تنفيذي أو تدابير تنفيذية: أعمال يُضطلع بها وتجرى تعبئة مدخلاتها من أجل إنتاج نواتج محددة.

التقرير م/٤: هو تقرير المدير العام عن تنفيذ البرنامج والميزانية المعتمدين من المؤتمر العام.

التقييم: هو التقدير المنهجي والموضوعي لنشاط أو مشروع أو برنامج أو سياسة ما، سواء كان العمل في تنفيذ هذه العناصر مستمراً أو قد انتهى، وذلك من حيث تصميمها ومنهج تنفيذها وتحقيق النتائج في إطارها. وهو يقيس ويقدر الإنجازات والآثار وليس تنفيذ النواتج. والهدف منه هو تحديد مدى ملاءمة النتائج وما تم تحقيقه منها ومدى الكفاءة والفعالية والتأثير والاستدامة.

جدوى التكلفة والكفاءة: يمكن وصف المقصود بذلك بأنه تقييم لما إذا كان بالإمكان تحقيق التدابير التنفيذية والنواتج باستخدام موارد أقل وبدون المساس بجودة وكمية الإنجازات، أو لما إذا كان بالإمكان تحقيق نفس النتائج (أو نتائج أكثر) بتكلفة أقل وبتأبع نهج تنفيذية بديلة. فتتسم أي سياسة أو برنامج بالفعالية عندما تتحقق النتيجة المنشودة من هذه السياسة أو من هذا البرنامج بأقل تكلفة ممكنة، مما يكفل تحقيق أكبر تأثير إيجابي ممكن باستخدام الموارد المتاحة. والهدف من ذلك هو تقديم معلومات عن الأساس المنطقي المعتمد والتدابير المتخذة لضمان تنفيذ البرنامج بأكثر الأشكال جدوى من حيث التكلفة، وتقديم اقتراحات عن الطريقة التي يمكن بها تحسين جدوى التكلفة في تنفيذ البرامج في المستقبل.

الرصد: تتمثل وظيفة الرصد في تقييم الوضع الجاري مقارنة بالمعلومات المخططة أصلاً، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الاقتضاء.

سلسلة النتائج: ينبغي أن تيسر مجموعة النتائج التي تُحرز في مستوى معين تحقيق النتيجة المنشودة في المستوى الأعلى منه؛ وتشكل هذه العملية سلسلة النتائج. ويبدأ مسار سلسلة النتائج، فيما يتعلق باليونسكو، انطلاقاً من الإنجازات المتوقعة للاستراتيجية المتوسطة الأجل، لتتدرج نزولاً إلى النتائج المنشودة المحددة في البرنامج والميزانية لفترة العامين، وتنتهي بالنتائج المنشودة على مستوى النشاط أو المشروع، وذلك على نحو يكفل الانتقال السلس بين المستويات البرنامجية. ويضمن هذه الترابط بين النتائج على المستويات البرنامجية المختلفة تركيز المنظمة لمواردها على بلوغ النتائج المحددة على أعلى المستويات.

م/٣: "تقرير المدير العام" عن تنفيذ البرنامج والميزانية (السابقين).

م/٤: الاستراتيجية المتوسطة الأجل لليونسكو (سنة أعوام)

م/٥: برنامج وميزانية اليونسكو (عامان)

مؤشر (مؤشرات) الأداء: بارامتر يُستخدم لتقييم وقياس التقدم المحرز نحو تحقيق نتيجة منشودة أو في تحقيق جانب منها، ولتحديد مدى الوصول إلى المستفيدين أو الجماعات المستهدفة. وتشمل مجموعة مؤشرات الأداء جوهر النتيجة المنشودة.

مؤشر القياس: يستخدم مصطلح مؤشر القياس في اليونسكو للدلالة على هدف قابل للتحقيق أو كمقياس لمدى ما ينفذ بالمقارنة بمؤشر أداء محدد خلال فترة عامين. وهو نقطة القياس أو معيار لتقييم الأداء، ويفضل أن يقترن ببيانات خط الأساس التي تصف الوضع المعني قبل تنفيذ النشاط أو المشروع، ويفيد في عمليات التقييم أو المقارنة.

المدخل (المدخلات): الموارد المالية (من موارد البرنامج العادي والموارد الخارجة عن الميزانية)، والبشرية (الموظفون المشتركون) والمؤسسية (الموارد المادية المتاحة كالمطبوعات ومجموعات الأدوات المتوفرة، إلخ).

المستفيدون والجماعات المستهدفة: الأفراد أو الجماعات أو المنظمات الذين يستفيدون بشكل مباشر أو غير مباشر من التدابير التنفيذية (مثلاً، الجماعات المحرومة أو المستبعدة، ومعظم الشرائح الضعيفة في المجتمع، بما فيها جماعات الشعوب الأصلية). ويمثل المستفيدون المباشرون الفئة التي تُنمّ تنفيذ العنصر البرنامجي من أجلها في المقام الأول. ويُقصد بالمستفيدين غير المباشرين أولئك الذين يتأثرون بالعنصر البرنامجي.

النواتج (النواتج): التأثير الأول الناجم عن التدابير التنفيذية، وهو يسهم في تحقيق النتائج وقد يكون مادياً أو غير مادي (معارف ومهارات جديدة)، ويتحقق بفعل التدابير التنفيذية.

النتيجة: ("أو" "بيان النتيجة") وصف لتغيير ملموس وواضح للعيان وقابل للقياس وهو يحدث في وضع محدد من جراء النشاط أو المشروع المراد الاضطلاع به. فهي تعبير عن التغيير الناجم بسبب تنفيذ النشاط أو المشروع. وبعبارة أخرى، فإنها ينبغي أن تبين الاختلاف المتوقع حدوثه في وضع معين وليس ما يجب عمله. وتتعلق النتيجة في حالات كثيرة بكيفية استخدام المستفيدين المقصودين للنواتج.

نشاط أو مشروع: عمل يندرج في المستوى ٣ وهو المستوى الأدنى في هيكل برنامج اليونسكو. ويشار إليه أيضا بعبارة "خطة العمل".

وثيقة اليونسكو للبرمجة القطرية: هي وثيقة مصممة كي تجمع في منتهى كل الأنشطة والمشروعات التي تضطلع بها اليونسكو في بلد معين، وذلك بطريقة شاملة وموجزة موجهة نحو النتائج، سواء كانت هذه الأنشطة والمشروعات ممولة من موارد الميزانية العادية أو من خارج الميزانية. وتشتمل الوثيقة أيضاً على لمحة عامة موجزة عن التطورات ذات الصلة والمتعلقة بمجالات اختصاص اليونسكو في بلد ما (تحليل الوضع)، وعلى وصف موجز قائم على النتائج لجميع أنشطة الدعم وغيرها من الأنشطة والمشروعات الجارية التي تضطلع بها اليونسكو، أو التي اضطلعت بها مؤخراً أو في الماضي في البلد المعني، بما فيها أنشطة التعاون مع شركاء الأمم المتحدة الآخرين والمانحين الخارجيين.

وسائل التحقق: مصادر البيانات والمنهجيات المستخدمة في قياس الأداء وتحليله.

الوظائف (وظائف اليونسكو الواردة في الوثيقة م/٤): مجموعة الوظائف التي تؤديها اليونسكو بوصفها مختبرا للأفكار، وهيئة تقنية، ومركزا لتبادل المعلومات، وهيئة لبناء القدرات في الدول الأعضاء، وعاملا حفازا للتعاون الدولي.