



United Nations
Educational, Scientific and
Cultural Organization

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

BSP/RBM/2008/1.REV.6

باريس، أيلول/سبتمبر 2015

الأصل: إنجليزي

النهج القائم على النتائج في إجراء عمليات البرمجة والإدارة والرصد وتقديم التقارير، على النحو المطبق في اليونسكو

المبادئ التوجيهية

مكتب التخطيط الاستراتيجي

المحتويات

الصفحة

3	تمهيد	(1)
5	نبذة عن الخلفية التاريخية	(2)
9	ما هي الإدارة القائمة على النتائج؟	(3)
13	نهج الإدارة القائمة على النتائج في إطار إدارة اليونسكو	(4)
18	"سلسلة النتائج" في اليونسكو	(5)
22	المراحل الرئيسية في تطبيق نهج الإدارة القائمة على النتائج	(6)
27	ما المقصود بكلمة "نتيجة"؟	(7)
43	الإطار المنطقي للعمل، وإطار النتيجة	(8)
54	الرصد	(9)
59	تقديم التقارير	(10)
74	التقييم	(11)
78	مصدر مصطلحات الإدارة القائمة على النتائج في اليونسكو	

(1) 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 بهذا النهج في الإدارة هو الشروع، في المقام الأول، في اختيار الاتجاه والمقصد، ثم القيام بتحديد المسار والمحطات الوسيطة التي يتعين الوصول إليها تمهيداً لبلوغ المقصد المبغى، والاضطلاع بعدئذ بمراجعة ما يُحرز من تقدم، مع الاستعانة في ذلك بخارطة للمسار المعتمد 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 1997، 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".¹ وبذلك، فإن موضع التركيز في عمليات التخطيط والميزنة والإدارة والرصد وتقديم التقارير والإشراف، ينتقل من تحديد كيفية أداء الأمور إلى تحديد ما يتم تحقيقه. ومنذ ذلك الوقت، أصبح مفهوم الإدارة القائمة على النتائج يشكل جانباً رئيسياً في مساعي منظومة الأمم المتحدة واتجاهاً عاماً سارياً بين المنظمات الدولية، تعزز التزامات جديدة.

وما فتئت أوساط المنظمات الدولية تعمل منذ سنوات عديدة على تقديم الخدمات وتنفيذ البرامج أو الأنشطة أو المشروعات وتحقيق النتائج بأبجع الطرق. فقد كان التركيز يقع في العادة على إدارة المدخلات والأنشطة التنفيذية، ولم يكن بالإمكان دائماً عرض النتائج المحرزة على نحو يتسم بالمصداقية ويرضي تماماً دافعي الضرائب والمائنين وغيرهم من الجهات المعنية. فإن شواغل هؤلاء واضحة ومشروعة، إذ إنهم يريدون أن يعرفوا كيفية التي تُستخدم بها مواردهم، والتغير الذي ينجم عن هذا الاستخدام في حياة الناس. وتمشياً مع هذا التوجه نحو المساءلة على أساس النتائج، جرى في إعلان باريس لعام 2005 بشأن فعالية المعونة، التأكيد بوجه خاص على مبادئ "الإدارة من أجل النتائج"، كما جرى التأكيد على هذه المبادئ مجدداً في جدول أعمال أكرّا في عام 2008، ثم في شراكة بوسان من أجل التعاون الإنمائي الفعال، في عام 2011، وذلك في إطار الجهود التي تُبذل من أجل العمل معاً وفق 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 مثلا، 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 الأوساط المهنية

¹ الوثيقة A/51/950 الصادرة عن الجمعية العامة للأمم المتحدة في 14 تموز/يوليو 1997، بعنوان "تجديد الأمم المتحدة: برنامج للإصلاح"، ص 19.

المعنية، وبخاصة من جانب 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 إجراء تحسينات فيها.

ويهدف نهج الإدارة القائمة على النتائج الذي تطبقه اليونسكو إلى الاستجابة لهذه الشواغل من خلال تحديد نتائج منشودة واضحة للبرامج والأنشطة والمشروعات، وذلك بوضع مؤشرات أداء لهذه البرامج والأنشطة والمشروعات، بالإضافة إلى تحديد أهداف كمية و/أو نوعية مرتبطة بهذه المؤشرات، بغية 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 كاعتراف بأننا لا نستطيع افتراض أن التنفيذ الناجح للبرامج يعني بالضرورة حدوث تحسينات فعلية في الوضع الإنمائي.

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

(2) نبذة عن الخلفية التاريخية

ليس مفهوم الإدارة القائمة على النتائج مفهوماً جديداً تماماً، إذ إن أصوله ترجع 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)²، وذلك على النحو التالي:

- ترتيب الغايات والأهداف التنظيمية ترتيباً تعاقبياً،
- وضع أهداف محددة لكل فرد في المنظمة،
- صنع القرارات بصورة تشاركية،
- تحديد فترة زمنية واضحة،
- تقييم الأداء وتقديم تعليقات على التنفيذ.

وكما سيتبين لنا لاحقاً، فإن هذه المبادئ تتماشى إلى حد كبير مع نهج الإدارة القائمة على النتائج. وقد استُخدم نهج 'الإدارة وفقاً للأهداف' أولاً في إطار القطاع الخاص ثم تطوّر ليصبح 'إطاراً منطقياً للعمل' على صعيد القطاع العام. وقد اضطلعت وزارة الدفاع بالولايات المتحدة الأمريكية، في الأصل، بإعداد هذا الإطار المنطقي، ثم اعتمده وكالة التنمية الدولية التابعة للولايات المتحدة في أواخر الستينيات من القرن الماضي؛ وهو أداة تحليلية تُستخدم في تخطيط البرامج والأنشطة والمشروعات ورصدها وتقييمها. ويستمد هذا الإطار اسمه من الروابط المنطقية التي يحددها القائمون بتخطيط برنامج أو نشاط أو مشروع ما، من أجل الربط بين الوسائل المتاحة له وبين غاياته.

وقد خضع القطاع العام، في فترة التسعينيات من القرن الماضي، لعمليات إصلاح واسعة استجابة لضغوط اقتصادية واجتماعية وسياسية. وكانت بعض العوامل التي أسهمت في ذلك تتمثل في حالات العجز في الميزانيات العامة، والمشكلات البنوية، واشتداد التنافس، وتزايد العولمة، وتناقص ثقة الجماهير في الحكومات، وتزايد المطالبة بخدمات أفضل وأسرع، مع المطالبة بالمزيد من المساءلة. وفي غضون ذلك، جرى تدريجياً اعتماد نهج الإطار المنطقي في ممارسات 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 توافر 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 هذه المنظمات نظمها الإدارية وتصبح أكثر

² انظر: Peter F Drucker: The practice of management, Harper & Row, New York, 1954

فعالية وشفافية، وأكثر حضوراً للمساءلة، وأكثر توجهاً نحو النتائج. غير أن الانتقال إلى ثقافة قائمة على النتائج يشكل عملية تستغرق وقتاً طويلاً ويكتنفها التعقيد 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 (37م/4)، التي تحدد نهج الإدارة القائمة على النتائج باعتباره نهجاً أساسياً لقيام ثقافة للمساءلة تتجسد في شكل بيان للنتائج والتأثيرات المنشودة. ويهدف الإصلاح إلى نقل موضع التركيز من التركيز على البرامج والأنشطة والمشروعات ذات الصلة برسالة اليونسكو بشكل عام، إلى التركيز على تحقيق نتائج منشودة واضحة الصياغة وتستند إلى هذه الرسالة.

وفي حين كان يكفي القيام في الماضي بتفصيل مجال ما إلى مجالات فرعية تنقسم إلى عدد من الأنشطة التنفيذية أو المبادرات والمشروعات، بات الأمر يتطلب الاضطلاع بعناية بتحديد النتائج المادية التي تستطيع المنظمة تحقيقها في إطار بيئة تضم أطرافاً فاعلة عديدة أخرى كثيراً ما تتنافس فيما بينها، مع تحديد أنسب الوسائل لتحقيق هذا الغرض.

وشهدت عملية إدخال نهج الإدارة القائمة على النتائج في اليونسكو عدداً من التطورات البارزة التي تعبر عن التزام المنظمة بالتحول التدريجي إلى ممارسة الإدارة القائمة على النتائج، وذلك على النحو التالي:

الجدول ألف - التطورات البارزة في مسيرة إدخال نهج الإدارة القائمة على النتائج في اليونسكو

السنة	الوقائع
1997	الانتهاء من إعداد الخطة الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات في اليونسكو، التي تمهد لتصميم نظام المعلومات عن الاستراتيجيات والمهام وتقييم النتائج (sister).
1998	شروع مكتب التخطيط والتقييم (وهو سلف مكتب التخطيط الاستراتيجي) في إعداد نظام المعلومات عن الاستراتيجيات والمهام وتقييم النتائج، ليواكب تطبيق نهج البرمجة والإدارة والرصد وتقديم التقارير، القائم على النتائج.
1999	قيام المدير العام رسمياً، فور توليه مهام منصبه، باعتماد نظام المعلومات عن الاستراتيجيات والمهام وتقييم النتائج، وباستهلال برنامج شامل للإصلاحات يمثل نهج الإدارة القائمة على النتائج إحدى دعائمها الهامة.
2000	إدراج اليونسكو لجميع برامجها المتعلقة ببرنامج وميزانية عامي 2000-2001 (30/م/5) في نظام المعلومات عن الاستراتيجيات والمهام وتقييم النتائج.
2001-2000	تقديم تدريب أساسي لأكثر من 300 موظف مهني على صياغة الأطر المنطقية للعمل وأطر النتائج (وهو تدريب اشتركت في تقديمه جهات عديدة، بضمنها جامعة فولفرهامبتون). 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.
2002-2001	القيام لأول مرة باستخدام نظام المعلومات عن الاستراتيجيات والمهام وتقييم النتائج استخداماً منهجياً لإعداد واعتماد خطط العمل الخاصة ببرنامج وميزانية فترة العامين 2002-2003 (31/م/5)، ولإدخال المشروعات التي تنفذ من الموارد الخارجة عن الميزانية.
2007-2003	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 قدّم الفريق هذا التدريب في المقر والميدان مستجيباً في ذلك لاحتياجات القطاعات ومختلف المكاتب والمكاتب الميدانية.
2006- وما بعدها	إعداد وتقديم أنشطة للتدريب على إسهام اليونسكو في عمليات البرمجة القطرية المشتركة.
2008- وما بعدها	توسيع نطاق التدريب على صياغة النتائج ليشمل جميع جوانب نهج الإدارة القائمة على النتائج على النحو المطبق في اليونسكو. وتوفير هذا التدريب لموظفي المقر والمكاتب الميدانية ومعاهد الفئة 1، وعند الطلب للوفود الدائمة واللجان الوطنية.
2013	استخدام أطر النتائج لصياغة النتائج المنشودة وإعداد خطط العمل الخاصة بالوثيقة 37/م/5.

نظم الإدارة في اليونسكو

في إطار انتقال المنظمة إلى تطبيق نهج الإدارة القائمة على النتائج، تم إعداد 3 أدوات رئيسية تُستخدم عن طريق الإنترنت، وهي نظام المعلومات عن الاستراتيجيات والمهام وتقييم النتائج (SISTER)، ونظام المالية والميزانية (FABS)، ونظام تحسين الخدمات المتعلقة بالموظفين (STEPS) (نظام MyTalent)، وذلك تمثيلاً مع مبادئ الشفافية والمساءلة. ويعد نظام المعلومات عن الاستراتيجيات والمهام وتقييم النتائج الأداة الإدارية القائمة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والخاصة بإدارة المعلومات وصنع القرار في المنظمة، وهي الأداة التي تتابع وتدعم تطبيق نهج الإدارة القائمة على النتائج ونهج الميزنة القائمة على النتائج. ويشمل هذا النظام إعداد البرنامج والميزانية (م/5) (أي، عمليات البرمجة والميزنة)، وإعداد وتنفيذ خطط العمل (أي، عمليات الإدارة والرصد وتقديم التقارير والتقييم)، وينظم برمجة خطط العمل حول مفهوم 'سلسلة النتائج'. ويُعد هذا النظام السبيل الوحيد الذي يمكن استخدامه في المنظمة لتبادل التقييمات 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 (STEPS) (نظام MyTalent) 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.

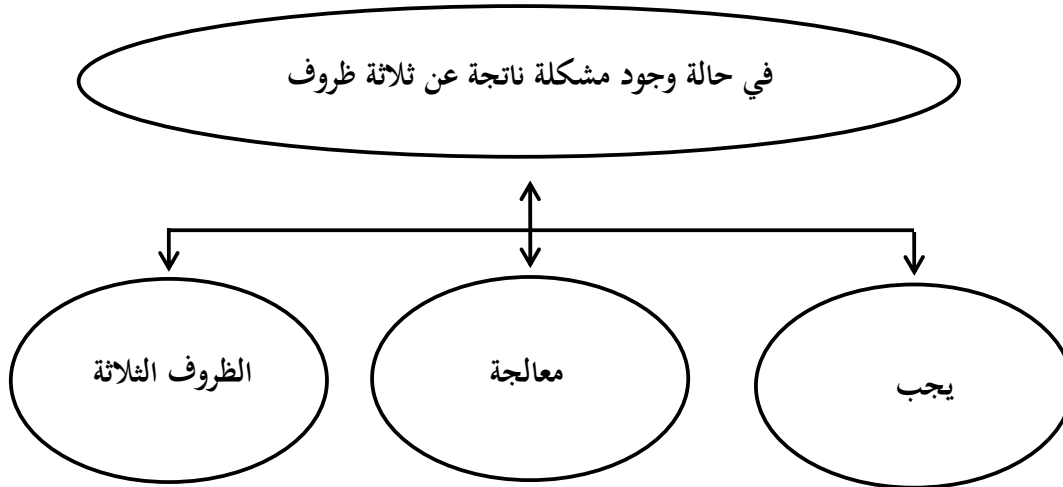
(3) ما هي الإدارة القائمة على النتائج؟

يختلف المقصود بالإدارة القائمة على النتائج باختلاف الأشخاص والمنظمات. والتفسير البسيط لذلك هو أن الإدارة القائمة على النتائج هي استراتيجية عامة للإدارة ترمي إلى تغيير الطريقة التي تعمل بها المؤسسات، وذلك من خلال تحسين الأداء والتركيز البرنامجي وتحسين تنفيذ البرنامج. كما أنها تعبر عن الطريقة التي تُستخدم بها المنظمة العمليات والموارد للاضطلاع بأنشطة تنفيذية من أجل تحقيق نتائج مبتغاة.

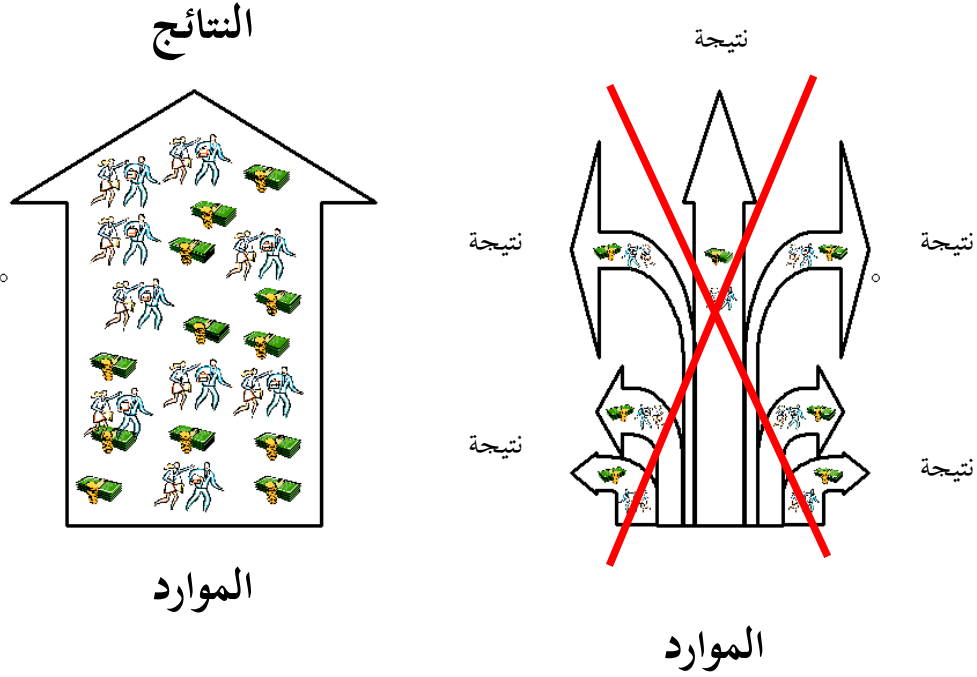
والإدارة القائمة على النتائج هي نهج تشاركي للإدارة يقوم على العمل بروح الفريق ويستخدم لتخطيط البرنامج على نحو يركز على الأداء وتحقيق نتائج وتأثيرات محددة. والغرض من هذا النهج في الإدارة هو تحسين تنفيذ البرامج وتعزيز الفعالية والكفاءة والمساءلة في مجال الإدارة.

وتساعد الإدارة القائمة على النتائج في تحويل موضع التركيز في البرمجة والإدارة وصنع القرارات، من التركيز على المدخلات والعمليات، إلى التركيز على النتائج المزمع تحقيقها. كما أنها تضمن، في مرحلة البرمجة، وجود القدر اللازم والكافي من الأنشطة التنفيذية لتحقيق النتيجة المنشودة.

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



في مرحلة البرمجة، يضمن نهج الإدارة القائمة على النتائج وجود القدر اللازم والكافي من الأنشطة 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. فالمطلوب من كل عنصر من هذه العناصر أن يحدد النتائج المنشودة من عمله، والتي تسهم بطريقة جامعة في تحقيق النتائج 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 معها المرء الغرض أو الغاية المقصودة. فإن هذه المشكلة تنتشر في منظمات عديدة، إذ كثيراً ما يصف مديرو أنشطة أو مشروعات البرامج النتائج المنشودة لأنشطتهم ومشروعاتهم البرنامجية بأنها تتعلق، مثلاً، "بإسداء المشورة بشأن السياسات إلى وزارات التربية"، أو "بتدريب الصحفيين من أجل دعم حرية التعبير"، أو "بإجراء بحوث في مجال إدارة المياه العذبة"، وما إلى ذلك، مركّزين في وصفهم بقدر أكبر على نوع لأنشطة التنفيذية المضطلع بها، بدلاً من التركيز على التغيرات النهائية التي يُفترض أن تؤدي إليها هذه لأنشطة التنفيذية بالنسبة إلى مجموعة معينة من المستفيدين المباشرين.

ويتطلب التركيز على النتائج وجود ما هو أكثر من مجرد اعتماد 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 يُعد الغرض الأول والرئيسي

لنهج الإدارة القائمة على النتائج، من وجهة النظر المؤسسية، هو تكوين واستخدام معلومات عن الأداء والتأثير من أجل استخدامها في إعداد التقارير التي تُرفع إلى الجهات المعنية الخارجية مراعاةً لأغراض المساءلة، ومن أجل استخدامها في صنع القرار؛ فإن أول المستفيدين من هذا النهج هم المديرون أنفسهم، إذ إنهم سيتمكنون من التحكم بقدر أكبر في البرامج أو الأنشطة أو المشروعات التي يضطلعون بمسؤوليتها، وسيكونون في وضع أفضل لاتخاذ قرارات مستنيرة، كما سيتمكنهم ذلك من التعلم من نجاحاتهم وإخفاقاتهم وتبادل هذه الخبرات مع زملائهم وسائر الجهات المعنية.

وتمثل المفاهيم الرئيسية التالية جوهر نهج الإدارة القائمة على النتائج على النحو المطبق في اليونسكو:

- سلسلة النتائج: تتدرج سلسلة النتائج، فيما يخص اليونسكو، بصورة تنازلية من بيان الأهداف الاستراتيجية المنشودة في الاستراتيجية المتوسطة الأجل (الوثيقة م/4)، إلى بيان النتائج المنشودة المحددة في البرنامج والميزانية (الوثيقة م/5)، ومنها إلى النتائج المنشودة في خطط العمل الخاصة بفترة الأعوام الأربعة (بما يشمل البرنامج العادي والأنشطة الخارجة عن الميزانية)، وذلك على نحو يضمن الانتقال السلس بين مختلف مستويات برنامج المنظمة. فينبغي أن يكون كل مستوى من مستويات البرنامج مرتبطاً بالمستوى الذي يليه، ويبين "لماذا/كيف" تفضي النتائج المنشودة على صعيد المستوى الأدنى إلى بلوغ النتائج المنشودة على المستوى الأعلى، ليشكل ذلك سلسلة النتائج على نحو قائم على مبدئي الاتساق والتجميع. وبعبارة أخرى، فإن تحقيق نتيجة ما على صعيد مستوى معين، يكون ضرورياً وعملاً يسهم في تحقيق النتيجة المدرجة في المستوى الأعلى الذي يليه، وذلك من خلال علاقة سببية. ويكفل هذا الربط بين النتائج المنشودة على مستويات مختلفة للبرنامج تركيز تسخير موارد المنظمة من أجل بلوغ النتائج المنشودة المحددة في أعلى المستويات التي يوافق عليها المؤتمر العام.
- الصياغة الناجعة للنتائج (وفق معايير SMART): إن النتائج هي تغيرات تجري في وضع أو في ظرف ما وتنجم بفعل علاقة سببية. وقد تكون هذه النتائج مقصودة أو غير مقصودة، وإيجابية و/أو سلبية. ويعبر بيان النتيجة المنشودة عن التغير "المرغوب" المنشود تحقيقه عن طريق تنفيذ برامج أو أنشطة أو مشروعات في إطار البرنامج والميزانية (الوثيقة م/5). وينبغي أن تعبر النتيجة المنشودة عن الكيفية التي يُتوقع أن يصبح بها وضع معين مختلفاً عما هو عليه في حالته الراهنة. ولذلك ينبغي أن تبين النتيجة المنشودة جوانب هذا الاختلاف عوضاً عن بيان ما ينبغي القيام به. وكثيراً ما تتعلق النتيجة المنشودة باستخدام مستفيدين مباشرين مقصودين لنواتج محددة، ولذلك فإنها لا تخضع تماماً لسيطرة الفريق المعني بالتنفيذ. ويجري قياس الأداء في التنفيذ بواسطة مؤشرات كمية ونوعية.

فيجب أن تصاغ النتائج صياغة ناجعة (وفق معايير SMART - أي أن تكون محددة (specific)، وقابلة للقياس (measurable)، وقابلة للتحقيق (attainable)، وملائمة (relevant)، ومرتبنة بإطار زمني محدد (time-bound)). [وتستخدم الحروف الأولى من هذه الصفات باللغة الإنجليزية، وهي S و M و A و R و T]. لاستخلاص المختصر SMART الذي يمثل أيضاً كلمة إنجليزية تعني "ذكي" ويُستخدم كمصطلح للتعبير عن مجموع هذه المعايير التي تكفل الصياغة الناجعة للنتائج المنشودة]. فمن المفيد عند صياغة النتائج المنشودة، أن يجري تطبيق هذه المعايير لاختبار مدى إمكانية تحقيق هذه النتائج ومدى جدواها. وغالبا ما يفيد ذلك في تضيق نطاق صياغة النتائج المنشودة لتتحدد في بيان التغيير الجوهرى والواقعي المنشود. والمقصود باستخدام هذه المعايير هو أن تكون النتائج المنشودة:

- **محددة:** إذ يجب أن تكون مصاغة بشكل دقيق وواضح. فإن استخدام التعابير الغامضة أو التعميمات لا يعبر عن نتائج منشودة. وينبغي أن تعبر هذه الصياغة عن طبيعة التغيرات المنشود تحقيقها، وأن تحدد المستفيدين المباشرين أو المنطقة المعنية، وما إلى ذلك؛ كما ينبغي أن تكون مفصلة بقدر المستطاع دون إسهاب.
- **قابلة للقياس:** ويجب أن تكون قابلة للقياس بشكل ما، وأن تشمل على خصائص كمية و/أو نوعية.
- **قابلة للتحقيق:** ويجب أن تكون واقعية بالقياس إلى الموارد المالية والبشرية والمؤسسية المتاحة.
- **ملائمة:** ويجب أن تسهم في تحقيق النتائج المنشودة في المستوى الأعلى من المستوى الذي هي فيه، وأن تستجيب للاحتياجات أو التحديات المحددة والمعترف بها في إطار رسالة المنظمة.
- **مرتبنة بإطار زمني محدد:** ويجب أن تكون النتائج المنشودة ممكنة التحقيق ضمن نطاق إطار زمني محدد.
- **الإطار المنطقي للعمل (أو العملية التحويلية):**

مدخلات ⇐ أنشطة تنفيذية ⇐ نواتج ⇐ نتائج.

هذا الإطار هو صيغة للعلاقات السببية التي تربط المدخلات بالنواتج وبالنتائج وحتى بالتأثيرات في نهاية المطاف. وهو أداة لإضفاء المغزى على العمل الذي يجري في سياق برنامج أو نشاط أو مشروع ما، ويتمثل غرضه في التوصل إلى تحقيق تغيير معين. فالنتيجة المنشودة هي المرحلة الأخيرة من مراحل الإطار المنطقي الذي يجري فيه استخدام مدخلات (من الموارد المالية والبشرية والمادية والتكنولوجية والمعلوماتية) لإجراء أنشطة تنفيذية (التدابير التي يتم اتخاذها والأعمال التي يجري الاضطلاع بها) تفضي إلى نواتج تسهم في تحقيق التغيير المأمول تحقيقه في وضع أو في ظرف معين - وهو ما يمثل النتيجة المنشودة.

(4) 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.

فستستخدم اليونسكو نوعين رئيسيين من وثائق التخطيط المؤسسي، وهما: وثائق الاستراتيجية المتوسطة الأجل (الوثيقة م/4) ووثائق البرامج والميزانية (الوثيقة م/5)، ويشكل هذان النوعان من الوثائق معاً الإطار البرنامجي والمفاهيمي لجميع أعمال اليونسكو. وترجم الوثيقة م/5 إلى خطط عمل تنفيذية تغطي فترة أربعة أعوام (للبرنامج العادي والأنشطة الخارجة عن الميزانية).

ألف - استراتيجية اليونسكو المتوسطة الأجل - م/4 (8 أعوام)

الاستراتيجية المتوسطة الأجل هي وثيقة التخطيط الشامل لليونسكو. وهي وثيقة قابلة للتطوير تغطي فترة 8 أعوام وتحدد الاستراتيجية الشاملة للمنظمة، ويمكن أن يعدّها المؤتمر العام عند الاقتضاء. وتتنظم بنية الاستراتيجية المتوسطة الأجل 37/م4 حول بيان رسالة اليونسكو التالي نصه والذي يركّز على الموضوعات والمجالات التي تستطيع اليونسكو أن تحقق فيها تأثيراً ملموساً من خلال أنشطة هادفة واستراتيجية ضمن جميع مجالات اختصاصها: "تسهم اليونسكو، استناداً إلى ميثاقها التأسيسي، وبوصفها وكالة متخصصة تنتمي إلى منظومة الأمم المتحدة، في بناء السلام، والقضاء على الفقر، وتحقيق التنمية المستدامة، وإقامة الحوار بين الثقافات، من خلال التربية والعلوم والثقافة والاتصال والمعلومات"³ وقد تم تحديد أولويتين عامتين للفترة المشمولة بالاستراتيجية، وهما: الأولوية لأفريقيا وأولوية المساواة بين الجنسين.

وتحدد استراتيجية اليونسكو التنفيذية للأولوية المتمثلة في أفريقيا رؤية استشرافية للقارة، من خلال الاهتمام بالاتجاهات وببذور التغيير التي تؤثر في تنمية القارة خلال العقد المقبل. وتراعي الأنشطة التي يُضطلع بها لصالح أفريقيا الأولويات التي تقرها أفريقيا ذاتها، بما في ذلك من خلال الاتحاد الأفريقي وبرنامجه "الشراكة الجديدة لتنمية أفريقيا" (نيباد) بالإضافة إلى مجموعة من المنظمات الأخرى.

أما التشديد على المساواة بين الجنسين، فإنه تأكيد للالتزام القوي الذي أولاه قادة العالم لهذه القضية إبان مؤتمر القمة العالمي لعام 2005، 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 يركز على تعزيز قدرات النساء والرجال على الصعيد الاجتماعي والسياسي والاقتصادي وعلى تغيير المعايير المرتبطة بالذكورة والأنوثة، وتعميم اعتبارات المساواة بين الجنسين في جميع سياسات المنظمة وبرامجها ومبادراتها. وتوفر خطة العمل الثانية

³ اليونسكو، 2014، 37/م4، الاستراتيجية المتوسطة الأجل للفترة 2014-2021، ص 13.

لتحقيق المساواة بين الجنسين للفترة 2014-2021 خارطة طريق لتحسيد التزام المنظمة في هذا الصدد في شكل أنشطة ومخرجات محددة بالنسبة إلى كل برنامج وذلك من خلال اعتماد منظور منسق ومنهجي لتحقيق المساواة بين الجنسين.

وتركز المنظمة خلال فترة الوثيقة 37م/4 اهتمامها على اختصاصاتها الأساسية من أجل الإسهام في ما يلي:

- الإسراع في بلوغ الأهداف الإنمائية المتفق عليها دولياً، بما فيها الأهداف الإنمائية للألفية، بحلول عام 2015؛

- التقدم في صياغة خطة التنمية لما بعد عام 2015؛

- تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

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 بنية الاستراتيجية المتوسطة الأجل تنظم حول هدفين شاملين لبرنامج المنظمة بأسره، يرميان إلى التصدي لتحديات عالمية محددة تندرج في إطار الاختصاصات الأساسية لليونسكو ضمن منظومة العمل المتعددة الأطراف، وهذان الهدفان الشاملان هما:

- السلام - الإسهام في توطيد سلام دائم؛

- التنمية المنصفة والمستدامة - الإسهام في تحقيق التنمية المستدامة والقضاء على الفقر.

ويستجيب هذان الهدفان الشاملان لأهم التحديات العالمية في مجالات اختصاص اليونسكو ويعيّنان المجالات التي تملك فيها اليونسكو قدرات وكفاءات فريدة ضمن منظومة العمل المتعدد الأطراف، وهي مجالات تتمتع فيها المنظمة فعلاً بميزة نسبية على المستوى الدولي. ويجري بعدئذ، من خلال عدد محدود من الأهداف الاستراتيجية للبرنامج - 9 أهداف لمحمل برنامج اليونسكو - ترجمة هذين الهدفين الشاملين إلى عناصر ومجالات مواضيعية خاصة بالبرنامج تجمع بين استجابات قطاعية ومشاركة بين القطاعات من أجل التصدي لتحديات عالمية محددة. ويمثل كل هدف من الأهداف الاستراتيجية في هذا السياق صيغة للربط بين مهام تقنية ومهام تنفيذية. وبذلك، فإن الاستراتيجية المتوسطة الأجل تبين الطريقة التي تستجيب بها اليونسكو للمطلب المزدوج المتمثل في:

- تركيز جهود المنظمة على عدد محدود من مجالات الأولوية من أجل ضمان 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/5 (برنامج أربعة أعوام، يشتمل على ميزانتي برنامجين عاديين لفترة عامين)

يجري التعبير عن التوجهات الاستراتيجية الواردة في وثيقة الاستراتيجية المتوسطة الأجل، في شكل وثيقتين متعاقبتين للبرنامج والميزانية (م/5) تغطي كل واحدة منهما فترة أربعة أعوام وتخصص فيهما اعتمادات الميزانية على أساس فترة عامين.

وُصاغ الوثائق م/5 لبيان الأنشطة التي تعتمد اليونسكو القيام بها استجابةً للهدفين الشاملين والأهداف الاستراتيجية للبرنامج المحددة في وثيقة الاستراتيجية المتوسطة الأجل، وتشكل الأساس لمجموعة محدودة من محاور العمل بالنسبة إلى كل برنامج رئيسي، وتكفل بذلك الانتقال بصورة سلسلة بين أولويات برنامج اليونسكو المتوسطة الأجل وأولويات البرنامج لفترة أربعة أعوام، وتضمن الاتساق بين الأنشطة أو المشروعات البرنامجية المحددة والأهداف المتوسطة الأجل. وتحدد محاور العمل التي ترد في الوثيقة م/5 إسهام القطاع المعني في تحقيق أهداف الوثيقة م/4، فتحدد بذلك المجالات الهامة لمشاركة القطاع والتزامه على صعيد العمل المشترك بين القطاعات والجامع للتخصصات.

وتوجد في اليونسكو ثلاثة مستويات للبرنامج، هي:

المستوى 1: البرنامج الرئيسي

المستوى 2: النتائج المنشودة

المستوى 3: خطة العمل: البرنامج العادي والأنشطة الخارجة عن الميزانية

ويجري التشديد بشكل خاص في برنامج اليونسكو على العمل المشترك بين القطاعات والجامع للتخصصات. فإن قدرة اليونسكو على الجمع بطريقة استراتيجية بين إسهامات القطاعات والتخصصات المختلفة ستزيد من أهمية عمل المنظمة وتأثيره.

ويشتمل نص كل برنامج رئيسي على الإشارة بشكل محدد إلى الأهداف الإنمائية المتفق عليها دولياً، بما فيها الأهداف الإنمائية للألفية، وأهداف التنمية المستدامة، وإلى الإسهام في جدول أعمال الأمم المتحدة الإنمائي لمرحلة ما بعد عام 2015، وكذلك إلى النهج الاستراتيجية الرئيسية التي يُرمع استخدامها لبلوغ الأهداف الاستراتيجية، بالاستناد في ذلك إلى جملة أمور، بضمنها خطط العمل المعتمدة من المؤتمرات وأنشطة العقود الدولية ذات الصلة. وتوفر هذه النهج الاستراتيجية الأساس المنطقي وإطار العمل للذين يتم اتّباعهما في تنفيذ مختلف محاور العمل.

وعلى نحو ما طلب المؤتمر العام، يجري بناء وثيقة البرنامج والميزانية على أساس مبادئ الإدارة القائمة على النتائج وعلى أساس التطبيق التدريجي للميزنة القائمة على النتائج. ويتم، بالنسبة إلى كل نتيجة منشودة في الوثيقة م/5، إدراج الاستراتيجية التي يُعتمد تطبيقها من أجل بلوغ النتيجة المنشودة المعنية. كما يجري في هذا المستوى من مستويات البرنامج تحديد مؤشرات الأداء، وبيانات خط الأساس المرتبطة بها بالإضافة إلى أهداف كمية و/أو نوعية. وسوف تواصل اليونسكو، لدى تنفيذ برنامجها، العمل بنهج الصياغة الناجعة للنتائج المنشودة، وفق معايير SMART (كي تكون هذه

النتائج مصاغة بشكل محدد، وقابل للقياس، وقابل للتحقيق، وملائم، ويرتقن بإطار زمني محدد). وسوف يتم توضيح هذا النهج بتفصيل أكبر في الفصل 7.

محور العمل 2: دعم وتعزيز تنوع أشكال التعبير الثقافي وصون التراث الثقافي غير المادي وتنمية الصناعات الثقافية والإبداعية

النتيجة المنشودة 6: توافر قدرات وطنية معززة تُستخدم لصون التراث الثقافي غير المادي، بما في ذلك صون لغات السكان الأصليين واللغات المهتدة بالاندثار، عن طريق التنفيذ الفعال لاتفاقية عام 2003

مؤشرات الأداء	أهداف الفترة 2014-2017 (خطط الإنفاق)
<ul style="list-style-type: none"> توافر إدارة سليمة في الهيئات الرئاسية لاتفاقية عام 2003 بفضل التنظيم الفعال للاجتماعات النظامية لهذه الهيئات 	<ul style="list-style-type: none"> اتخاذ قرارات تتيح توجيهها استراتيجياً و/أو دعماً مالياً لتنفيذ الاتفاقية اضطلاع الدول الأعضاء بإعداد و/أو تنفيذ 200 خطة لصون التراث الثقافي غير المادي، بما في ذلك لغات السكان الأصليين واللغات المهتدة بالاندثار اضطلاع الدول الأعضاء بتقديم 60 طلباً لالتماس المساعدة الدولية وانتفاع 10 دول منها بهذه المساعدة بالفعل، وتقديم الدول الأعضاء لـ 130 ترشيحاً ومعالجة هذه الترشيحات، مع ترويج ونشر ترشيح واحد منها بوصفه مثلاً على أفضل الممارسات في مجال الصون
<ul style="list-style-type: none"> عدد الدول الأعضاء المنتفعة بالدعم والتي تستخدم موارد بشرية ومؤسسية معززة لصالح التراث الثقافي غير المادي وتُدرج الاهتمام بهذا التراث في سياساتها الوطنية 	<ul style="list-style-type: none"> رسم أو تنقيح سياسات في 30 دولة وتعزيز الموارد البشرية والمؤسسية في 55 دولة اضطلاع منطقتين إقليميتين بصورة رائدة باستخدام البرنامج المتكامل لتعليم التراث الذي تم إعداده بالتعاون مع أنشطة النتائج المنشودة 1 و 2 و 3 و 4 (موارد خارجة عن الميزانية) مساهمة 15% من المهنيين في مجال الثقافة المنتفعات بتدريب من اليونيسكو، في عمليات لصنع القرار في مجال الثقافة على المستوى الوطني
<ul style="list-style-type: none"> عدد التقارير المرحلية التي تقدمها الدول الأطراف بشأن تنفيذ الاتفاقية على الصعيد الوطني والتي تدرسها اللجنة، وعدد التقارير التي تتطرق إلى قضايا الجنسين وتشرح السياسات المعززة للمساواة في الانتفاع بالحياة الثقافية والمشاركة فيها 	<ul style="list-style-type: none"> 100 تقارير منها 50 تقريراً تتطرق إلى قضايا الجنسين
<ul style="list-style-type: none"> ازدياد عدد الدول الأطراف في الاتفاقية 	<ul style="list-style-type: none"> انضمام 15 دولة جديدة إلى الدول الأطراف، منها 4 دول أفريقية
<ul style="list-style-type: none"> عدد المنظمات من داخل منظومة الأمم المتحدة وخارجها، والمنظمات العاملة في إطار المجتمع المدني، وفي القطاع الخاص، التي تسهم في تنفيذ البرامج 	<ul style="list-style-type: none"> اعتماد 30 منظمة غير حكومية جديدة تجديد اعتماد 40 منظمة غير حكومية إسهام ما لا يقل عن 7 مراكز من الفئة 2 إسهاماً تاماً في دعم برنامج اليونيسكو لتنفيذ اتفاقية عام 2003 تنفيذاً فعالاً

مثال على نتيجة منشودة ومؤشرات الأداء والأهداف المرتبطة بها في الوثيقة م/5

جيم - خطط العمل

يُقصد بمصطلح "خطة العمل" في اليونسكو الإشارة إلى أنشطة المنظمة ومشروعاتها. فتترجم محاور العمل التي ترد في الوثيقة م/5 (المستوى 2) إلى خطط عمل (المستوى 3) لبيان الأنشطة التنفيذية والمشروعات المزمع الاضطلاع بها.

الاستراتيجية المتوسطة الأجل م/4 (8 أعوام)

البرنامج م/5 (4 أعوام) والميزانية م/5 (عامان)

خطط العمل (النتائج: 4 أعوام؛ الميزانية (عامان)

الانتقال السلس بين البرنامج والنتائج المنشودة في إطار اليونسكو، انطلاقاً من الاستراتيجية المتوسطة الأجل (الوثيقة م/4)، ومروراً بوثيقة البرنامج والميزانية (الوثيقة م/5)، وانتهاءً بخطط العمل

(5) "سلسلة النتائج" في اليونسكو

تكفل سلسلة النتائج وجود روابط بين النتائج المنشودة على مختلف مستويات البرنامج. فينبغي أن يرتبط كل مستوى من مستويات البرنامج بالمستوى الذي يليه، وذلك على نحو يبين "لماذا/كيف" تسهم النتائج المنشودة على المستوى الأدنى في تحقيق النتائج المنشودة على المستوى الأعلى، وهو ما يشكل سلسلة النتائج. ولذلك ينبغي أن يكون كل برنامج أو نشاط أو مشروع مصمماً على نحو يكفل ليس فقط اتساقه الداخلي في حد ذاته، وإنما يكفل أيضاً ملاءمته ضمن مجمل البنية العامة.

وتختلف طبيعة النتائج المنشودة ونطاقها وشكلها باختلاف مستويات البرنامج. ويجري تحديد نتائج منشودة لكل محور من محاور العمل أو لكل فصل في وثيقة البرنامج والميزانية وكذلك لخطط العمل. وينبغي أن يتم تحقيق النتائج المنشودة ضمن نطاق الإطار الزمني المحدد بأربعة أعوام.

وعلى جميع مستويات البرنامج، ينبغي أن تعبر صياغة النتيجة المنشودة عن تغير معين، وليس عن العملية في حد ذاتها. كما ينبغي أن تكون العلاقة بين نتيجتين منشودتين وارتدتين على مستويين مختلفين علاقة سببية، أي أن تحقيق نتيجة منشودة معينة هو أمر لازم لتحقيق النتيجة المنشودة على المستوى الأعلى ويسهم في تحقيقها. وينبغي أن تكون العلاقة السببية بين نتيجتين منشودتين علاقة مباشرة، وألا تكون هناك ضرورة لافتراض تحقيق نتائج منشودة وسيطة إضافية لفهم العلاقة بين النتيجتين المنشودتين. كما ينبغي ألا تكون هناك ضرورة لقبول افتراضات كثيرة أو عامة من أجل الانتقال من نتيجة منشودة في مستوى "أدنى" إلى نتيجة منشودة في مستوى "أعلى".

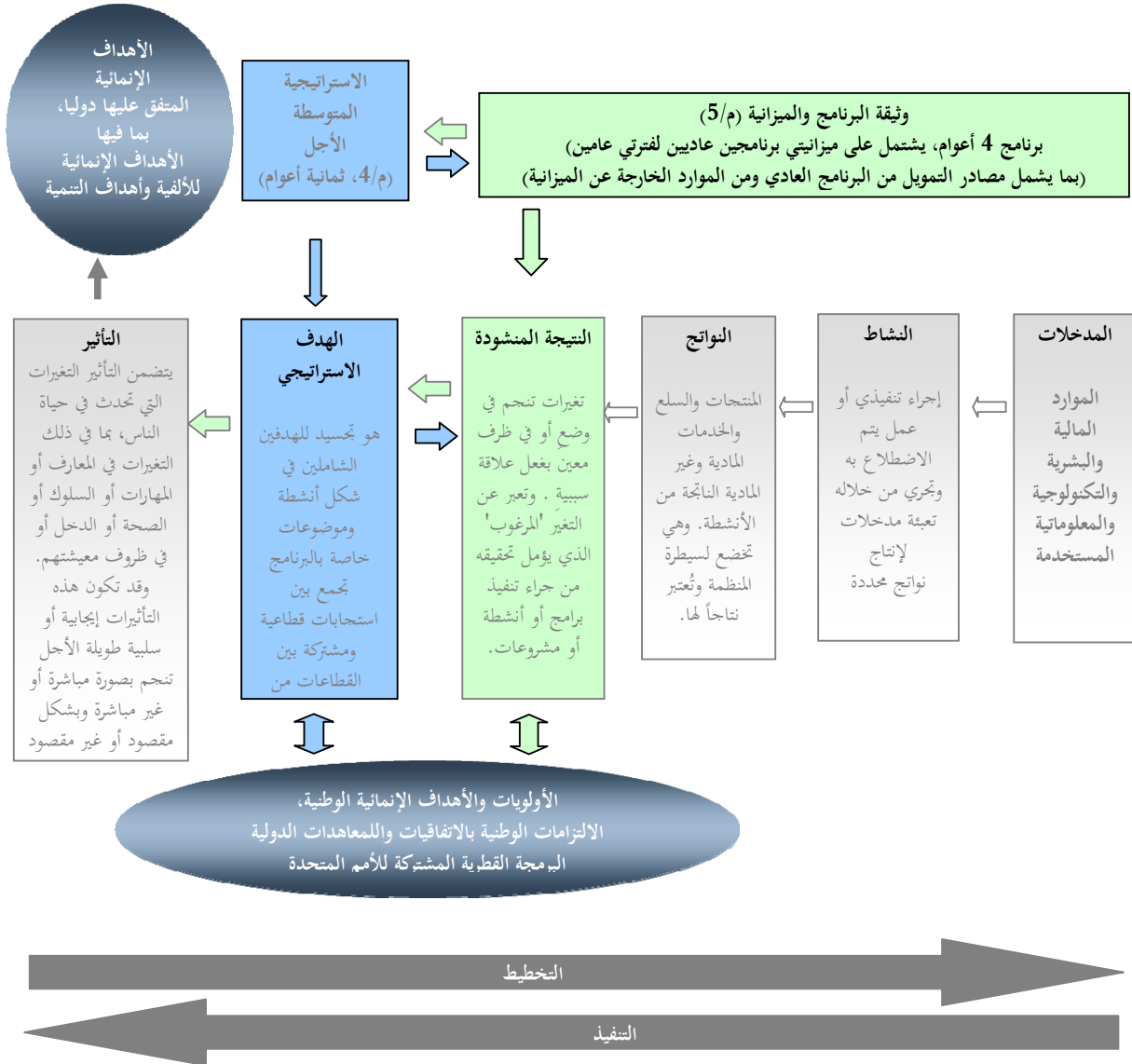
وينبغي ألا تكون العلاقة بين النتائج المنشودة علاقة فئوية أو تعريفية؛ أي أن النتائج المنشودة في المستوى الأدنى ينبغي ألا تكون مجرد وصف لعناصر مكوّنة للنتيجة المنشودة التي تدرج في المستوى "الأعلى".

فلو نظرنا على سبيل المثال في صياغة النتيجة المنشودة التالية: "ازدياد التنوع البيولوجي في النظم الإيكولوجية الهامة"، يمكن أن تتمثل العلاقة الفئوية في شكل علاقة بين صياغتي النتيجتين المنشودتين التاليتين: "ازدياد التنوع البيولوجي في النظم الإيكولوجية البحرية" و"ازدياد التنوع البيولوجي في النظم الإيكولوجية الحرجية". أما بيان العلاقة السببية في صياغة النتيجة المنشودة، فيمكن التعبير عنه مثلاً بالشكل التالي: "انخفاض الضغط السكاني على النظم الإيكولوجية الهامة".

وفي هذا الصدد، فإن تعريف 'النتائج المنشودة' في إطار سلسلة النتائج في اليونسكو يتمثل في أنها عملية تتجه من المستوى الأعلى في البرمجة إلى المستويات الأدنى وتنجم عن الإسهام الملائم الذي يتم من الأسفل باتجاه الأعلى من خلال المشاورات التي تُجرى على صعيد الدول الأعضاء والمكاتب الميدانية أثناء إعداد الوثائق م/4 وم/5. فعند التفكير في صياغة نشاط أو مشروع ما، يجب أن يبدأ المرء بالنظر في النتائج المنشودة والنواتج والمعلومات المرتبطة بها والتي يرد

بيانها في المستوى الأعلى الذي يسبق مستوى هذا النشاط أو المشروع، وأن "يُدرج" بعدئذ نشاطه أو مشروعه في بنية البرنامج على النحو المناسب كي يسهم من خلال منجزاته إسهاماً تاماً في تحقيق النتيجة المنشودة والناتج بوجه أعم.

سلسلة النتائج في نهج الإدارة القائمة على النتائج في اليونسكو



نقطة شاملة عن سلسلة النتائج في اليونسكو تشمل الإشارة إلى الأهداف الإنمائية المتفق عليها دولياً،
بما فيها الأهداف الإنمائية للألفية وأهداف التنمية المستدامة، والأولويات والأهداف الوطنية

إن الشكل التخطيطي الوارد أعلاه والشكل التخطيطي الوارد فيما يلي يعرضان مسار التابع التنازلي لسلسلة النتائج في اليونسكو انطلاقاً من الوثيقة م/4، ومروراً بوثيقة البرنامج والميزانية م/5، وانتهاءً بخطة العمل، وذلك بما يشمل موارد الميزانية العادية والموارد الخارجة عن الميزانية. كما أنهما يبينان العلاقة مع المساعي التي تُبذل لتنفيذ خطط التنمية الوطنية من خلال أدوات وأطر النتائج الخاصة بالبرمجة القطرية المشتركة للأمم المتحدة (مثلاً، إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية/مصنوفات نتائج البرنامج الواحد).

ويشكل إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية إطار البرمجة الاستراتيجي الذي تعتمد عليه الأفرقة القطرية التابعة للأمم المتحدة والذي يُبرز عمل هذه الأفرقة في الاستجابة الجماعية للأولويات الإنمائية الوطنية، وذلك باستخدام مصنوفة مشتركة لمختلف النتائج، وبوجه أخص في مستوى المخرجات الذي كثيراً ما يجري استكماله من خلال خطط العمل المشتركة على مستوى النواتج (علماً بأن مصنوفة نتائج إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية تحتوي في بعض الأحيان فعلاً على نواتج).

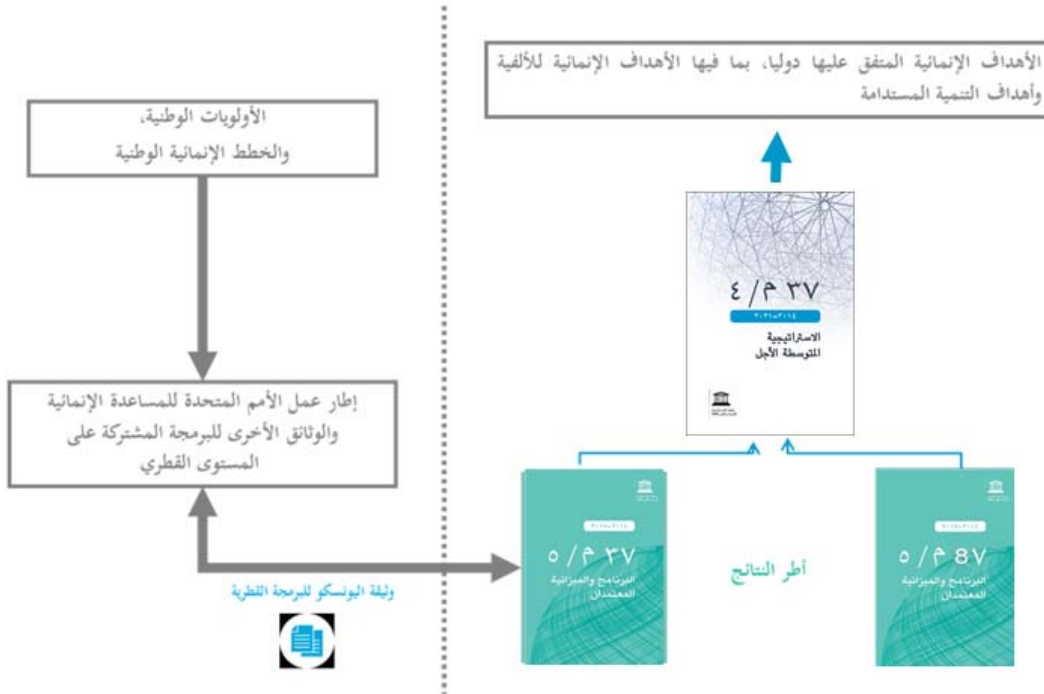
والمقصود بالأولويات الوطنية هو أولوية واحدة أو هدف واحد أو أكثر من بين أولويات أو أهداف إطار العمل الإنمائي الوطني التي لها صلة أيضاً بالأهداف الإنمائية المتفق عليها دولياً، بما فيها الأهداف الإنمائية للألفية وأهداف التنمية المستدامة. وتستند سلسلة نتائج إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية إلى الأولويات والغايات الوطنية وترتبط بهذه الأولويات والغايات وترمي إلى بيان تفاصيل إسهام الفريق القطري التابع للأمم المتحدة في تحقيقها. ويعبّر إطار عمل الأمم المتحدة هذا عن مقتضيات المساءلة وعن تقسيم العمل في كل وكالة من الوكالات المعنية. وتمثل مخرجات إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، والمخرجات والنواتج الأخرى التي تحققها كل وكالة المستويات المختلفة الثلاثة في مصنوفة النتائج⁴.

ويمكن النظر إلى إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية والوثائق الشبيهة الخاصة بالبرمجة المشتركة على المستوى القطري (مثل، وثائق "البرنامج الواحد"، بما يشمل أشكال العمل في إطار إجراءات التشغيل الموحدة من أجل توحيد الأداء، الخاصة بمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية) باعتبارها تمثل نتائج الاستراتيجية الجماعية لمنظومة الأمم المتحدة. ويوضح الشكل التخطيطي في هذا الصدد الطريقة التي تقوم بها اليونسكو في آن واحد بأداء مهام رسالتها وبالإسهام في إطار العمل الأوسع للأمم المتحدة على المستويين العالمي والقطري.

وتُعد وثيقة اليونسكو للبرمجة القطرية أداة جديدة للبرمجة مصممة في شكل وثيقة تجمع في متنها كل الأنشطة والمشروعات التي اضطلعت بها اليونسكو في الماضي أو ستضطلع بها في المستقبل في بلد معين، وذلك بطريقة شاملة

⁴ تسهم إنجازات إطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية في تحقيق الأولويات أو الأهداف الوطنية، من خلال جهود وكالتين أو أكثر من بين الوكالات التابعة للأمم المتحدة وجهود شركائها. وتستند هذه الإنجازات إلى افتراضات هامة بالنسبة لأدوار الشركاء العاملين خارج إطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، ويتمثل الإنجاز الذي ينبثق عن إطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية في حدوث تغير مؤسسي وسلوكي على المستويات الوطنية أو دون الوطنية. أما الإنجاز الناجم عن عمل وكالة ما، فيتمثل في حدوث التغيرات المؤسسية أو السلوكية المنشودة من التعاون مع الوكالة المعنية. والمقصود بالنواتج هو المنتجات أو الخدمات أو التغيرات المحددة التي تحدث في عمليات من جراء التعاون مع الوكالة. وللاطلاع على تعريف مصطلحات الإدارة القائمة على النتائج، ذات الصلة بإطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، يرجى الرجوع إلى نص الكتيب الصادر عن مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية والمنشور على العنوان التالي على الإنترنت: <http://www.undg.org/docs/12316/UNDG-RBM%20Handbook-2012.pdf>

وموجزة وموجهة نحو النتائج. ويبدأ هذا النوع من الوثائق بعرض لمحة عامة موجزة عن قضايا التنمية الوطنية ذات الصلة بمجالات اختصاص اليونسكو في البلد المعني، ثم تقترح الخطوط العامة لمستقبل التعاون مع البلد بالاستناد إلى تعاون اليونسكو معه وما تم تحقيقه من منجزات فيه في الماضي البعيد والقريب، وتعرض مداخل ممكنة للتعاون والبرمجة بالاشتراك مع وكالات شقيقة تابعة للأمم المتحدة ومع شركاء آخرين. وتعرض مصفوفة نتائج وثيقة اليونسكو للبرمجة القطرية أيضاً بيان الموارد المتاحة وجوانب النقص القائمة في التمويل اللازم من أجل تحقيق النتائج المنشودة [للاطلاع على مزيد من التفاصيل، يرجى الاطلاع على العنوان التالي على الإنترنت: <http://www.unesco.org/new/index.php?id=61877>].



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

إن الفصلين الواردين أعلاه يعرضان الإطار العام لإدارة برنامج اليونسكو ويبينان 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 والتقنيات المطبقة في عمليات البرمجة والإدارة والرصد وتقديم التقارير على نحو يتماشى مع مبادئ نهج الإدارة القائمة على النتائج.

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

يتمثل جوهر نهج الإدارة القائمة على النتائج في الاستعاضة عن المساءلة بشأن المدخلات والنواتج - أي بشأن الطريقة التي تم بها إنفاق الموارد وما تم عمله - بالتركيز على النتائج التي تحققت من استثمار الموارد. ويشمل هذا النهج إدارة البرنامج وإدارة الشؤون المالية والموارد البشرية. وتُعد صياغة النتائج المنشودة واستراتيجية التنفيذ جزءاً من عملية يُضطلع بها بصورة متكررة. ويرتبط هذان المفهومان (صياغة النتائج المنشودة وإعداد استراتيجية 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

1 - تحديد الإسهام في النتائج المنشودة في المستوى الأعلى بغية ضمان الاتساق بين النتائج المنشودة على مختلف مستويات البرنامج بما يفضي إلى تشكيل سلسلة منطقية ومتسقة من النتائج. فإن الغرض 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 في هذا الصدد، يرجى الرجوع إلى الفصلين 5 و7.

2 - تحليل الاحتياجات التي ينبغي الاهتمام بها والقضايا 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 وأهداف التنمية المستدامة. والهدف من تحليل وضع معين هو تحديد أهم القضايا من بين القضايا العديدة التي يمكن معالجتها في مجال معين وذلك من خلال الفهم الشامل للميزة النسبية لليونسكو ضمن السياق المعني. وبالإضافة إلى تحديد هذه القضايا، يُستخدم تحليل الوضع المعني أيضاً لتوفير توثيق أساسي للوضع السائد قبل تنفيذ النشاط أو المشروع، وهو ما ييسر تقييم ما يُحرز من تقدم أثناء التنفيذ بالاستناد إلى الشواهد. كما أنه يشكل فرصة لتيسير الشعور بالمسؤولية عن العمل وتيسير استدامته من خلال تعبئة وإشراك الجهات المعنية الرئيسية (من الشركاء والمستفيدين)، وذلك باتّباع نهج تشاركي طوال مدة تنفيذ العملية، ومطالبتهم بالإسهام في تحديد الاحتياجات والقضايا الرئيسية الواجب معالجتها، وفي تصميم الأنشطة التنفيذية وتحديد النتائج المنشودة التي تلي احتياجاتهم. وكاستطراد منطقي انطلاقاً من تحليل الوضع المعني، من المهم أن تكون هناك، طوال مدة تنفيذ العملية، رؤية واضحة عن المستفيدين المباشرين والشركاء الرئيسيين المنخرطين في العمل 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 المالية (من موارد البرنامج العادي والموارد الخارجة

عن الميزانية)، والموارد البشرية والمؤسسية (المادية والتكنولوجية والمعلوماتية)، وهي العناصر التي يشار إليها أيضا بعبارة "المدخلات". ويتمثل التقدير الإجمالي لتكاليف نشاط أو مشروع ما في مجموع التكاليف التقديرية للمدخلات اللازمة لتحقيق النواتج والتوصل إلى النتائج المنشودة. وعند حساب الموارد المطلوبة، من المهم ليس فقط التركيز على الموارد المطلوبة للتنفيذ، وإنما الاضطلاع أيضا بإدراج الموارد اللازمة للبرمجة والإدارة والرصد وتقديم التقارير والتقييم.

والغرض من إجراء هذا التقدير الإجمالي هو تحديد نطاق النتائج المنشودة المراد تحقيقها.

3 - صياغة أطر النتائج، وخصوصاً صياغة النتائج المنشودة وذلك 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 الاضطلاع بالأنشطة التنفيذية مقارنة بالحالة القائمة. وترد في الفصل 7 معلومات مفصلة عن طريقة العمل في هذا الصدد.

وينبغي، فيما يتعلق بكل نتيجة منشودة، أن يتم تحديد مؤشرات الأداء وبيانات خط الأساس والأهداف الكمية و/أو النوعية ذات الصلة، وذلك على نحو يحدد على وجه الدقة ما يتعين قياسه ضمن نطاق مقياس معين أو بالنسبة إلى بُعد ما. فالنتيجة المنشودة هي تعبير عن التغير المفترض أن تسفر عنه الأنشطة التنفيذية، في حين أن مؤشرات الأداء الخاصة بالنتيجة المنشودة تعبر عن تفاصيل التغير. وتتيح النتيجة المنشودة تقييم مستوى أو درجة الإنجاز. ومؤشر الأداء هو وحدة قياس لحساب ما يتحقق من عمل بالنسبة إلى نطاق أو بُعد معين. أما الهدف، فهو عنصر للقياس يتعلق بمؤشر للأداء وينبغي بلوغه خلال مدة محددة وباستخدام موارد متاحة. ويتيح تحديد قيم خط الأساس والأهداف الخاصة بمؤشرات الأداء الاضطلاع برصد التقدم نحو تحقيق النواتج والنتائج المنشودة. ويرد في الفصلين 7 و8 مزيد من المعلومات عن مؤشرات الأداء.

4 - إعداد استراتيجية التنفيذ من خلال توفير إطار نظري يبين كيفية الانتقال من وضع قائم إلى الوضع الموصوف في بيان النتيجة (النتائج) المنشودة. وينبغي أن تكون هذه الاستراتيجية موجهة نحو العمل وأن تحدد ما يلي:

- الاحتياجات الرئيسية التي ينبغي الاهتمام بها والقضايا الرئيسية المراد معالجتها وبيانات خط الأساس الخاصة بهذه الاحتياجات والقضايا؛

- الإطار المنطقي (للعمل المزمع)؛ أي، بيان المسوغات والافتراضات المبدئية التي يقوم عليها العمل المزمع مع بيان التعاقب المنطقي لمراحله؛ وتحديد النواتج الرئيسية للأنشطة، والنتائج المنشودة التي ينبغي تحقيقها وأشكال القياس التي تُستخدم لتابعة التقدم في تحقيقها، والنتائج المنشودة الطويلة الأجل المتوقع أن تتحقق بعد انتهاء مدة الإطار الزمني المحدد للنشاط وذلك على ضوء الصورة العامة لآفاق الوضع المعني. أو بعبارة أخرى، أن تحدد "الأسباب/الكيفية" التي ستفضي بموجبها نواتج رئيسية معينة إلى تحقيق النتيجة (النتائج) المنشودة

للبرنامج أو النشاط أو المشروع المعني، ومن ثم "الأسباب/الكيفية" التي ستسهم بموجبها هذه النتيجة (النتائج) المنشودة في الإسهام في بلوغ النتيجة المنشودة المراد تحقيقها في الأجل الطويل؛

- المستفيدين المباشرين والشركاء الرئيسيين والأدوار المتوقعة لكل منهم.

كما ينبغي أن تتناول الاستراتيجية مسألة الاستمرارية بعد توقف المساعدة المقدمة من اليونسكو، وأن تتناول كذلك الأحداث غير المتيقن منها (المخاطر) التي يمكن أن تؤثر في أداء تنفيذ البرنامج إما بشكل إيجابي (في شكل فرص) أو بشكل سلبي (كعوامل تهديد)، مع الإشارة إلى التدابير التي يمكن اتخاذها للتخفيف من هذه التأثيرات السلبية. ومن المهم، عند إعداد استراتيجية التنفيذ، أن يجري تأمين التوازن بين الاستراتيجية المزمعة، والنتائج، ونطاق فائدة العمل (النطاق الجغرافي والجهات المعنية الرئيسية)، والموارد المتاحة. ويتطلب ذلك في كثير من الأحيان إجراء بعض التعديلات من أجل التوصل إلى تصميم محكم ومتوازن للبرنامج أو النشاط أو المشروع المعني.

5 - رصد التقدم نحو تحقيق النتائج المنشودة من خلال الرصد الملائم للأداء والتأثير بالاستناد إلى البيانات عن النواتج الفعلية المحرزة والنتائج التي يتم تحقيقها. والغرض من الرصد هو تقييم الحالة الفعلية بالمقارنة مع المعلومات المبرجة التي تم تحديدها في الأصل وذلك 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 لتيسير الشعور بالمسؤولية عن العمل وتيسير استدامته عن طريق تعبئة وإشراك الشركاء الرئيسيين والمستفيدين المباشرين باتباع نهج تشاركي وذلك بمطالبتهم بالإسهام في جمع المعلومات وتقديم تعليقات على التنفيذ بغية استخدامها لأغراض الرصد. ويرد في الفصل 9 مزيد من المعلومات عن الرصد.

6 - تقديم التقارير لإعلام الجهات المعنية الرئيسية بشأن التقدم المحرز، مع مقارنة النتائج المنشودة بالإجازات المحرزة فعلاً، وبشأن المستفيدين المتأثرين والشركاء المنخرطين في العمل والموارد المستثمرة. ويتمثل الغرض من تقديم التقارير القائم على تحقيق النتائج، في تزويد هذه الجهات المعنية الرئيسية بمعلومات عن الأداء والتأثير تستند إلى الشواهد على نحو يحلل الفروق المحتملة بين النتائج "المنشودة" والنتائج "المنجزة"، وذلك لأغراض الإدارة الداخلية وإعلام الجهات المانحة، وكي تفيدي في عملية صنع القرار (بما في ذلك عن التدابير التصحيحية اللازمة)، وتحسين تصميم البرامج ورسم السياسات في المستقبل؛ ونشر ومناقشة النتائج والدروس المستفادة على نحو يتسم بالشفافية وبصورة متكررة. ويناقش هذا الجانب من جوانب العمل بمزيد من التفصيل في الفصل 10.

7 - توفر عمليات التقييم تقديرات مفيدة لمدى ملاءمة البرامج أو الأنشطة أو المشروعات ومدى تأثيرها وفعاليتها وكفاءتها واستدامتها. كما أنها تتيح لليونسكو التعلم من الأنشطة والمشروعات والبرامج الناجحة ومن الأنشطة

والمشروعات والبرامج الأقل نجاحاً، وتشكل أداة بالغة الأهمية لممارسة إدارة تتسم بالمسؤولية والشفافية والفعالية وتوجهها قرارات تُتخذ على أساس الشواهد ويستفاد فيها من الدروس المستخلصة من التجربة والتي تُستخدم في المستقبل في عمليات التخطيط والبرمجة. وهنا أيضاً، يتيح التقييم الفرصة لتعبئة وإشراك الشركاء والمستفيدين من أجل تعزيز شعورهم بالمسؤولية عن العمل وتعزيز الاستدامة باتباع نهج تشاركي. وتعد مراعاة آراء ووجهات نظر جميع الجهات المعنية والاستفسار عن مدى رضاها عن النتائج التي تم تحقيقها من معايير الجودة في أي تقييم. ويرد مزيد من المعلومات عن التقييم في الفصل 11.

باء - النهج المستعرضة

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

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 لازم في هذا النهج. فمن المهم، عند تحليل وضع معين، أن يتم تحديد مطالب أصحاب الحقوق مع تحديد الالتزامات المناظرة لهذه الحقوق والتي تقع على عاتق الجهات التي تنهض بالواجبات، وذلك بالإضافة إلى تحديد الأسباب المباشرة والكامنة والبنوية لعدم ممارسة 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 أصحاب الحقوق على المطالبة بحقوقهم وممارستها، وتقييم قدرة 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 المنشودة ومؤشرات الأداء والأهداف المرتبطة بها. فينبغي أن تُعبّر هذه النتائج المنشودة عن التغيير المطلوب تحقيقه لضمان ممارسة أصحاب الحقوق لحقوقهم، ولتأمين الفرص المتساوية للرجال والنساء، والصبيان والفتيات. ويمكن أن تتناول مؤشرات الأداء هذا التغيير بالتركيز مثلاً على تمثيل النساء والرجال وعلى مشاركتهن النشطة، وعلى مدى مراعاة قضايا الجنسين، واستخدام البيانات الموزعة بحسب نوع الجنس لقياس التقدم. وبنفس الطريقة، ينبغي تعبئة أصحاب الحقوق، من الرجال والنساء، والصبيان والفتيات، بصفتهن مستفيدات وشركاء في آن واحد. وعلى سبيل المثال، فإن الشراكات مع الجماعات النسائية ودعاة المساواة بين الجنسين تكفل توافر الخبرات التخصصية في مجال تطبيق الأبعاد الخاصة بالمساواة بين الجنسين في القوانين والسياسات والاستراتيجيات الوطنية. كما ينبغي الاهتمام بالأساس المنطقي للاعتبارات المتعلقة بحقوق الإنسان والمساواة بين

الجنسين، وبمخالفة هذه الاعتبارات وإدراجهما كجزء لا يتجزأ من استراتيجية التنفيذ. وينبغي أن تظل هذه الجوانب تشكل مادة للتفكير أثناء عمليات التنفيذ والرصد وتقديم التقارير.

وفيما يخص المساواة بين الجنسين على وجه التحديد، تم إدراج أداة جديدة في نظام المعلومات عن الاستراتيجيات والمهام وتقييم النتائج (SISTER) تُدعى "مؤشر المساواة بين الجنسين" وتمثل نظاماً للترميز أو التصنيف يرمي إلى قياس مدى ما تسهم به الأنشطة أو المشروعات، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، في تشجيع المساواة بين الجنسين و/أو في تعزيز قدرات الفتيات والنساء، وهو ما يشكل خطوة أولى نحو تطبيق الميزنة على أساس مراعاة قضايا الجنسين. وبالنظر إلى ما ثبت من أن عملية التحديد الدقيق للإسهام المالي لكل عنصر من عناصر مدخلات الأنشطة أو المشروعات المختلفة في تحقيق المساواة بين الجنسين وتعزيز قدرات النساء يمثل عملية معقدة، فإن مؤشر المساواة بين الجنسين يستند إلى نظام للترميز. ولذلك فإنه لا يقدم سوى أرقام إرشادية عن الموارد المخصصة ينبغي ألا تُعتبر أرقاماً دقيقة لاعتمادات مخصصة. وعلى الرغم من هذا التقييد، فإن استخدام المؤشر يعد تحسناً كبيراً بالمقارنة مع الوضع السابق الذي لم نكن نملك فيه بيانات أو كانت فيه البيانات تقديرية إلى حد كبير.

إدارة المخاطر⁵

لقد أصبح إطار إدارة المخاطر في اليونيسكو، الذي جرى إعداده في البداية على الصعيد الاستراتيجي، يُستخدم تدريجياً في ممارساتنا الإدارية على الصعيد التنفيذي. والمقصود بكلمة 'مخاطرة' هو احتمال وقوع حدث قد يؤثر، أما بصورة إيجابية أو سلبية، في تحقيق النتائج. ولذلك، فإنها قد تشكل فرصة أو تهديداً. وإدارة المخاطر هي عملية تساعد في تحديد وتقدير العناصر التي يمكن أن تحول دون تحقيق النتائج المزمع الوصول إليها (أو أن تدعم تحقيق هذه النتائج)، كما تساعد في فهم أسباب وجود هذه العناصر ومدى احتمال وقوعها، وتحديد آثارها، واتخاذ جميع التدابير اللازمة للحد من المخاطر واغتنام الفرص. وينبغي أن يتجسد التعبير عن تحليل المخاطر ضمن إطار خطة العمل في جميع عمليات البرمجة والرصد بغية التوصل، عند الإمكان، إلى تحسين أداء البرنامج ضمن حدود الميزانية والإطار الزمني المحددين للعمل المعني.

⁵ يرجى الرجوع إلى الدليل التدريبي الخاص بإدارة المخاطر والمتاح على العنوان التالي على الإنترنت:

<http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001906/190604e.pdf>

(7) ما المقصود بكلمة "نتيجة"؟

يمكن تعريف النتيجة بأنها تغيّر يحدث في وضع أو في ظرف معين، وينجم بفعل علاقة سببية، وقد يكون مقصوداً أو غير مقصود. والنتيجة المنشودة هي مبرر وجود برنامج أو نشاط أو مشروع ما، وتعبّر عن التغير "المراد" تحقيقه والمتوقع أن يتم من جراء تنفيذ برامج أو أنشطة أو مشروعات في سياق تطبيق برنامج وميزانية المنظمة (الوثيقة م/5). فينبغي أن تعبّر النتيجة المنشودة عن الاختلاف المتوقع حدوثه في وضع معين بالمقارنة مع حالته الراهنة، ولذلك ينبغي أن تبين جوانب الاختلاف المتوقع أن يتحقق عوضاً عن بيان ما سيتم عمله. وكثيراً ما تتعلق النتيجة المنشودة بأشكال استخدام المستفيدين المباشرين المستهدفين للنواتج، ولذلك فإنها لا تخضع خضوعاً تاماً لسيطرة الفريق المعني بالتنفيذ. وتحقق النتيجة المنشودة عندما تتجاوز النواتج التي يتم إنتاجها نطاق الغرض المتوخى من الأنشطة التنفيذية. وهي تشكل المرحلة الأخيرة في الإطار المنطقي للعمل (أو في العملية التحويلية)، الذي تُستخدم فيه مدخلات (من الموارد المالية والبشرية والمادية والتكنولوجية والمعلوماتية) من أجل الاضطلاع بأنشطة تنفيذية تسفر عن نواتج تسهم في تحقيق التغير المنشود في الوضع أو في الظرف المعني – وهو ما يمثل النتيجة المنشودة.

النتيجة هي تغيّر يحدث في وضع أو في ظرف ما وينجم بفعل علاقة سببية

التأثير:

التعليم من أجل السلام يسهم في احترام القرارات
المعلقة بالنزاعات

النتيجة المنشودة: اضطلاع الدول الأعضاء بإدماج عناصر للتعليم في مجال السلام وحقوق الإنسان
في السياسات والممارسات التعليمية

الناتج: إعداد إطار لرصد وتقييم التعليم من أجل السلام وحقوق الإنسان بالاستناد إلى الشواهد

النشاط: تنظيم منتديات اليونسكو لممارسي التعليم والجهات المعنية ذات الصلة

المُدخل: تمويل البعثات المشاركة في المنتديات

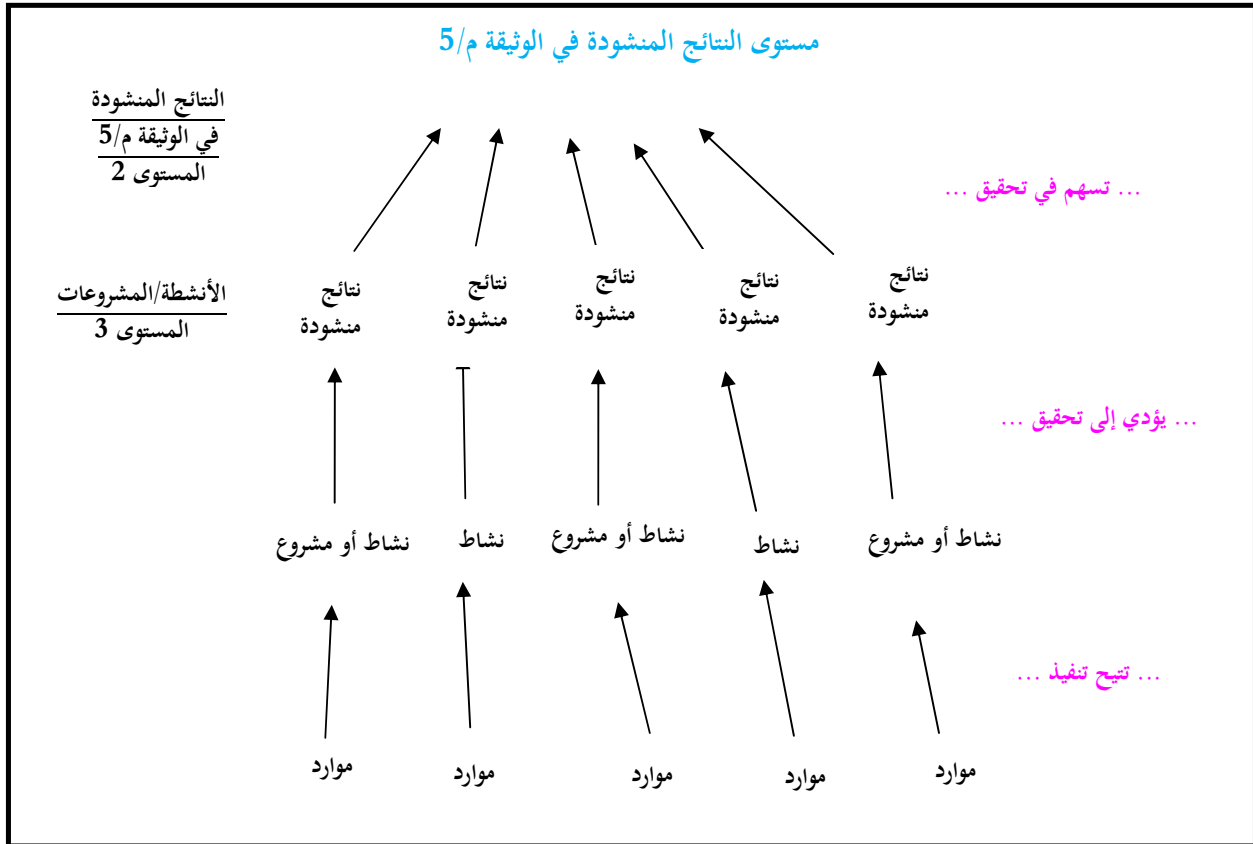
تستند سلسلة النتائج إلى الإطار المنطقي للعمل (العملية التحويلية)

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 المنشودة في تطبيق 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 التي تدرج في المستوى الأعلى للبرنامج ينبغي أن تمثل نقطة البداية في تصورك للبرنامج أو النشاط أو المشروع الذي ترمع القيام به. ويجب أن تكون لكل نتيجة من هذه النتائج المنشودة صلة ملائمة بعناصر المستوى الأعلى من المستوى الذي هي فيه من أجل أن تسهم، من خلال منجزاتها بالذات، إسهاماً كاملاً في تحقيق النتيجة المنشودة على المستوى الأعم.

ولذلك، يجب أن يكون هناك ترتيب متفق عليه بين الموظفين المسؤولين العاملين في مستويين متتابعين. فينبغي أن يوافق الموظف المسؤول في المستوى الأعلى والذي يعتمد في تحقيقه لنتائجه المنشودة على النتائج المنشودة في المستوى الأدنى، على تمويل البرنامج أو النشاط أو المشروع الذي ينفذ في المستوى الأدنى وذلك بعد أن يتيقن من أن مجموع نواتج هذا البرنامج أو النشاط أو المشروع ونتائجه المنشودة سيسر تحقيق النتائج المنشودة للعنصر البرنامجي الذي يتولى هذا الموظف مسؤوليته. ومن المهم عند تحديد هذه العلاقة بين المستويات المختلفة للبرنامج أن توضع في الاعتبار المخاطر التي يمكن أن تؤثر في أداء التنفيذ، وبالتالي في الإسهام في تحقيق النواتج والنتائج المنشودة في المستوى الأعلى. وبالنظر إلى أن تحليل المخاطر يستثير الوعي، فإنه يساعد في ممارسة الإدارة على أساس من المعارف من أجل التخفيف من التأثير السلبي لهذه المخاطر.

وتتجمع النتائج المنشودة للعناصر المرتبطة ببرنامج معين، كي تفضي إلى تحقيق النتائج المنشودة للعنصر المرتبط بها في المستوى الأعلى التالي لمستواها في البرنامج. ويسري مفعول هذه الآلية بصورة تصاعدية في مجمل بنية البرنامج انطلاقاً من الأسفل باتجاه الأعلى، وهي آلية مصممة من أجل أن تكفل الاتساق بين مستويات البرنامج. وتجدر الإشارة إلى أن تحديد النتيجة المنشودة لعنصر ما ينبغي ألا يوصف بأنه يمثل مجموع النتائج المنشودة للعناصر التي يتم تحقيقها في المستويات الأدنى؛ إذ لو كان الأمر كذلك، لأصبحت النتائج المنشودة التي تُحرز في الوثيقة م/5 مجرد قائمة من النتائج المنشودة المحرزة على مستوى النشاط أو المشروع المعني. ولذلك، فإن تحقيق النتيجة المنشودة لعنصر ما في الوثيقة م/5 يعتمد على تحقيق النتائج المنشودة لعناصر تنفيذية تدرج في المستويات الأدنى، ولكنه لا يتمثل في تحقيق هذه النتائج المنشودة في المستوى الأدنى.



سلسلة النتائج المتبعة في اليونسكو - النتائج المنشودة في الوثيقة م/5 والمستويات الأدنى

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 غاية الأهمية أن تشكل كل هذه النتائج المنشودة سلسلة من المنجزات المحدية، لتربط 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 المنشودة 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 والتقنية لليونسكو عن العمل التنفيذي والميداني وذلك لضمان وجود حلقة فعالة للتفاعل بين النظرية والتطبيق.

- الاستجابة لطلبات محددة من الجهات المعنية المحلية: كثيرا ما يحدث أن يتلقى الموظفون في المكاتب الميدانية طلبات رسمية من ممثلي الدول الأعضاء تتعلق بأنشطة ومشروعات يُرمع تنفيذها في البلد. ويجدر التذكير بأن الهيئتين الرئاسيتين لليونسكو هما اللتان تحددان مجالات نشاط المنظمة، وبأن من المهم أن يجري التوفيق بين تأمين الشعور بالمسؤولية عن العمل في إطار النشاط أو المشروع المعني وبين أولويات اليونسكو والنتائج المنشودة التي تعمل على تحقيقها. فإن صدور طلب محدد على المستوى القطري لا يضيف الشرعية على استخدام الموارد في مجالات ومن أجل أولويات ونتائج منشودة لم تحظ بموافقة الهيئتين الرئاسيتين للمنظمة عليها.

باء - صياغة النتائج المنشودة

تيسر صياغة النتائج المنشودة من منظور المستفيدين المباشرين التركيز على التغييرات المنشودة وليس على ما يخطط 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 المباشرين والشركاء الرئيسيون، أمراً بالغ الأهمية في مجمل العملية بدءاً من التخطيط إلى التنفيذ إلى الرصد والتقييم. فالمشاركة هي عامل رئيسي لتحسين نوعية الأنشطة التنفيذية وفعاليتها وكفاءتها واستدامتها. ولذلك، فإنه ينبغي للمرء أن يطرح الأسئلة التالية عند تحديد هذه الأنشطة التنفيذية والنتائج المنشودة المتصلة بها:

- من شارك 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 في الوضع أو في الظرف المعني. فينبغي أن يركز هذا البيان على الاختلاف الذي سيتحقق وليس على ما يجب عمله، وأن 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 العمل ..	والعبارات التي تركز على التغيير ..
... تعبر عن النتائج من منظور منفذ النشاط، مثل: • تعزيز محو الأمية من خلال توفير المدارس والمواد التعليمية.	... تصف التغييرات في أحوال المستفيدين، مثل: • انتفاع الأطفال الصغار بالمرافق المدرسية وتعلمهم للقراءة والكتابة.
... وكثيراً ما يمكن فهمها بعدة أشكال، مثل: • تعزيز استخدام الحواسيب.	... وتحدد معايير دقيقة للنجاح، مثل: • ازدياد معرفة سكان المناطق التي تعاني من نقص الإمداد، بكيفية الاستفادة من استخدام الحواسيب وتمكنهم من الانتفاع بها فعلاً.
... وتشدد على إتمام الأنشطة والمشروعات، مثل: • تدريب معلمين على التعليم التشاركي.	... وتشدد على النتائج المنشودة، وتترك الخيارات الخاصة بكيفية تحقيقها (إذ إن استراتيجية التنفيذ ستوضح الطريقة التي سيتم بها تحقيق ذلك): • توافر المعرفة لدى المعلمين بكيفية التعليم بطريقة تشاركية واستخدامهم لهذه الأساليب في عملهم اليومي.

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

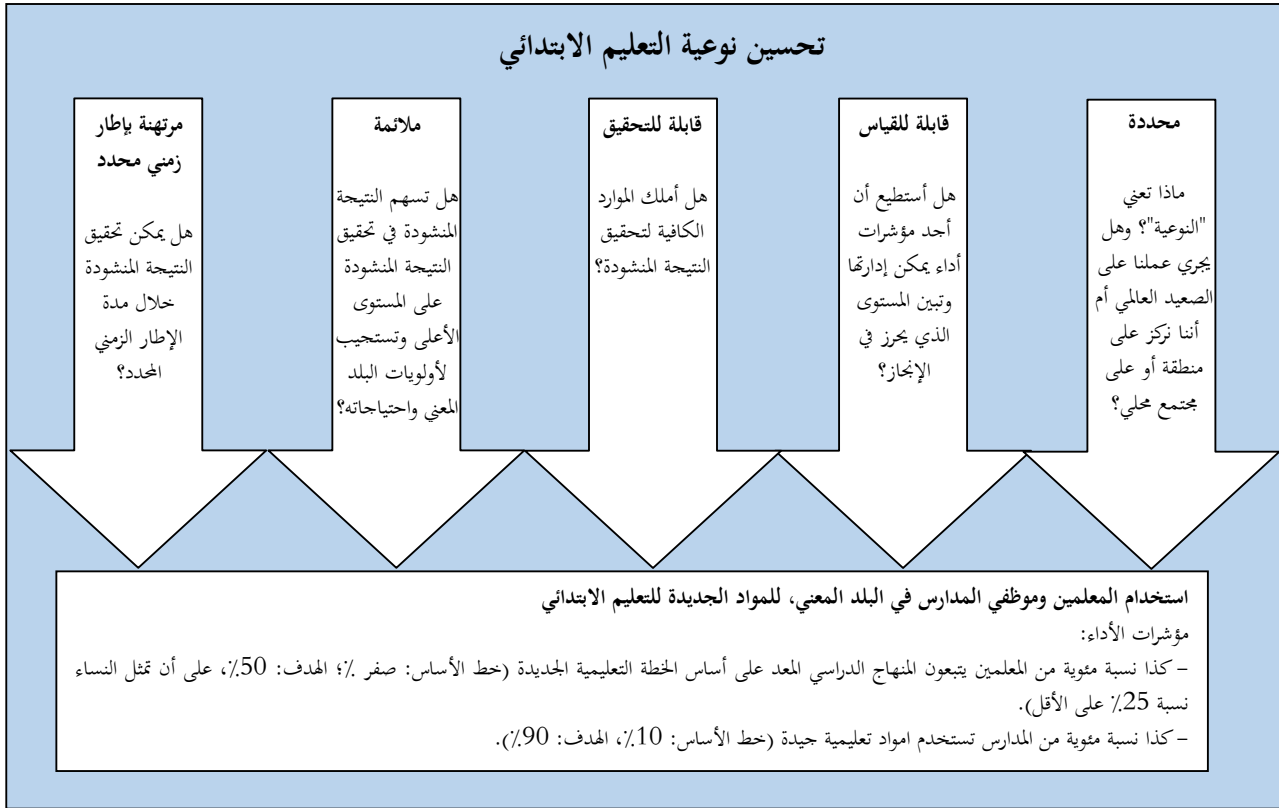
على الرغم من أن طبيعة النتائج المنشودة ونطاقها ومعناها تتباين تبايناً كبيراً، فإن صياغة النتيجة المنشودة ينبغي أن تفي بالمعايير التالية (أي أن تفي بمعايير SMART):

- أن تكون محددة: إذ يجب أن تكون مصاغة بشكل دقيق ومتميز وواضح. فإن استخدام التعابير الغامضة أو التعميمات لا يعبر عن نتائج منشودة. وينبغي أن تعبر هذه الصياغة عن طبيعة التغييرات المتوقعة تحقيقها، وأن تحدد المستفيدين المباشرين أو المنطقة المعنية، وما إلى ذلك؛ كما ينبغي أن تكون مفصلة بقدر المستطاع دون إسهاب.
- أن تكون قابلة للقياس: فيجب أن تكون النتائج المنشودة قابلة للقياس بشكل ما، وتشتمل على خصائص كمية و/أو نوعية.
- أن تكون قابلة للتحقيق: فيجب أن تكون واقعية بالقياس إلى الموارد المالية والبشرية والمؤسسية المتاحة.
- أن تكون ملائمة: فيجب أن تسهم في تحقيق النتائج المنشودة في المستوى الأعلى من المستوى الذي هي فيه، وأن تستجيب للاحتياجات أو التحديات المحددة والمعترف بها في إطار رسالة المنظمة.

- أن تكون مرتبهة بإطار زمني محدد: فيجب أن تكون ممكنة التحقيق ضمن نطاق إطار زمني محدد.

فمن المفيد، بعد صياغة مشروع بيان النتيجة المنشودة، أن يجري اختبار صياغته باستعراضه 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 المنشودة: الصياغة الناجعة للنتائج (وفق معايير SMART)



مثال: إذا افترضنا أن خطة العمل المزمع تنفيذها في بلد ما تشتمل على بيان لنتيجة منشودة ينص على "تحسُّن نوعية التعليم الابتدائي"، فإن الأسئلة التي يمكن أن تطرح لضمان الوفاء بمعايير (SMART) هي على النحو التالي:

1 - هل النتيجة المنشودة مصاغة بصياغة "محددة"؟

ماذا تعني "النوعية" بالفعل في هذا السياق؟ ما الشكل الذي يمكن أن يتخذه "التحسُّن" بشكل ملموس في نوعية التعليم الابتدائي؟ ما هي الجهات المعنية الرئيسية المشاركة؟ هل يجري عملنا على الصعيد العالمي أم أننا نركز على منطقة معينة أو بلد معين؟

واستجابة لضرورة أن تكون النتيجة المنشودة محددة، فإنها يمكن أن تصاغ على النحو التالي: "وجود خطة عمل لإصلاح التعليم الابتدائي من إعداد الموظفين الوطنيين العاملين في وحدة التخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم في البلد المعني".

أو

"اضطلاع المعلمين وموظفي المدارس في البلد المعني، باستخدام المواد الجديدة للتعليم الابتدائي".

فإن صياغة التغيير المنشود تعتمد دائماً على الوضع القائم ضمن سياق معين قبل تنفيذ النشاط أو المشروع المعني.

2 - هل النتيجة المنشودة قابلة للقياس؟

هل أستطيع أن أجد مؤشرات قياس يمكن إدارتها والاستفادة منها لمعرفة المستوى الذي يُحرز في الإنجاز؟

فيمكن صياغة مؤشري أداء للنتيجة المنشودة الثانية أعلاه، على النحو التالي:

- كذا نسبة مئوية من المعلمين يتبعون المنهاج الدراسي المعد على أساس الخطة التعليمية الجديدة (خط الأساس: صفر %؛ الهدف: 50%)، على أن تمثل النساء نسبة 25% على الأقل).

- كذا نسبة مئوية من المدارس تستخدم مواد تعليمية جيدة (خط الأساس: 10%، الهدف: 90%).

3 - هل النتيجة المنشودة قابلة للتحقيق؟

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

4 - هل النتيجة المنشودة ملائمة؟

هل النتيجة المنشودة متسقة مع النتيجة (النتائج) المنشودة في 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/إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، أو في وثائق البرنامج الواحد، أو في دراسات استراتيجيات الحد من الفقر، أو الاستراتيجيات الإقليمية)؟ وهل تستجيب النتيجة المنشودة للاحتياجات والقضايا التي تم تحديدها؟

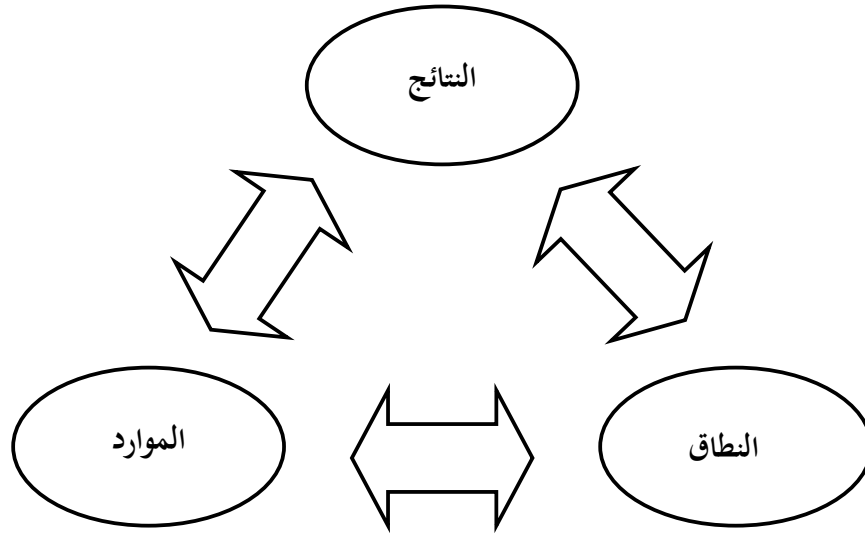
وإذا كانت الإجابة بالنفي، ينبغي التخلي عن القيام بالنشاط أو المشروع.

5 - هل النتيجة المنشودة مرتقنة بإطار زمني محدد؟

إن الإطار الزمني المفترض لأنشطة البرنامج العادي في اليونسكو هو أربعة أعوام وفقاً للإطار الزمني للبرنامج والميزانية (م/5)، غير أن الإطار الزمني لمشروع ممول من خارج الميزانية يتباين بحسب الحالات. والمهم هو أن تكون النتيجة المنشودة قابلة للتحقيق ضمن نطاق إطار زمني محدد.

احرص على تأمين التوازن بين المتغيرات الثلاثة

بعد الانتهاء من صياغة النشاط أو المشروع، قد يكون من المفيد فحص وتحسين تصميمه على ضوء مفهوم إضافي آخر، وهو إقامة التوازن بين ثلاثة متغيرات، هي: **النتائج** (التغير في الوضع أو في الظرف المعني والناجم بفعل علاقة سببية)، و**نطاق التغير** (النطاق والهدف على الصعيد الجغرافي، ومدى اتساع وعمق التأثير، ونطاق التعاون مع الجهات المعنية الرئيسية - أي المستفيدين والشركاء)، و**الموارد** (الموارد المالية والبشرية والمؤسسية التي تُستخدم بشكل مباشر أو غير مباشر في الاضطلاع بالنشاط التنفيذي المعني).



احرص على تأمين توازن بين المتغيرات الثلاثة

فغالباً ما تصطدم الخطط غير الواقعية للأنشطة أو المشروعات بعدم التوافق بين هذه المتغيرات الرئيسية الثلاثة. ومن المفيد بوجه عام أن يجري فحص تصميم النشاط أو المشروع المعني من خلال التحقق من هذه المتغيرات الثلاثة وذلك بالتنقل إلى الخلف وإلى الأمام في بنية تصميم النشاط أو المشروع المعني ومن خلال التأكد من احترام الروابط المنطقية بين النتائج والنطاق الموارد.

ومن الصعب إلى حد ما أن يتم وضع تصميم قائم على النتائج في جلسة واحدة. فعادة ما تتجمع عناصر التصميم بصورة متدرجة، إضافة إلى أنه يجب فحص الافتراضات المبدئية والمخاطر بعناية وبصورة مستمرة طوال العملية.

جيم - تحديد مؤشرات الأداء وما يرتبط بها من تحديد خط الأساس وتحديد الأهداف الكمية و/أو النوعية الخاصة بالنتائج المنشودة

عند الاضطلاع، في مرحلة البرمجة، بتحديد مؤشرات الأداء الملائمة وخطوط الأساس المرتبطة بها، تتسم وسائل التحقق والأهداف الخاصة بكل نتيجة منشودة بأهمية بالغة بالنسبة إلى تحديد نطاق النتيجة المنشودة المعنية. فسوف تكون هذه الوسائل والأهداف أموراً أساسية لتوجيه عملية الرصد أثناء التنفيذ.

ولعل من الجدير أن نستعرض المقصود بهذه المفاهيم. **فمؤشر الأداء** هو وحدة قياس تُستخدم للمقارنة مع نطاق أو بُعد معين. وتمثل مؤشرات الأداء وسيلة كمية أو نوعية لقياس ناتج أو إنجاز ما بغية تحديد مستوى أداء برنامج أو استثمار معين. وتدل مؤشرات الأداء الخاصة بنتيجة منشودة محددة على جوانب الاختلاف في الطريقة التي سيتصرف بها المستفيدون المباشرون من النشاط المعني بعد تنفيذه. كما أنها تتيح تحديد مدى ما تم تحقيقه في الوصول إلى جماعات المستفيدين/المستهدفين المباشرين، وتوفر بالتالي دلائل على التغيير، أو على مستوى أو درجة ما تم تحقيقه، وهو ما يتيح تقييم مستوى أو درجة الإنجاز المعني. ويمكن أن تكون صياغة مؤشرات الأداء صياغة موضوعية أو غير موضوعية تبعاً للطريقة التي يتم بها تصورها.

أما "خط الأساس"، فإنه يمثل نقطة البداية أو حالة مؤشر الأداء عند البدء بتنفيذ برنامج أو مشروع معين، ويفيد كنقطة مرجعية يجري على ضوءها تقدير مدى التقدم أو الإنجاز الذي يتم في تحقيق النتائج المنشودة أو على مستوى النواتج.

والمقصود بعبارة "وسائل التحقق" هو مصادر المعلومات التي سيُستعان بها (من وثائق، أو أساليب لجمع البيانات، أو أشخاص أو منظمات) لتحديد خطوط الأساس الأولية وقياس مدى التقدم الذي يحرز كميّاً و/أو نوعياً في تحقيق الأهداف.

والمقصود بكلمة "هدف" هو عنصر للقياس يتعلق بمؤشر للأداء وينبغي بلوغه خلال مدة محددة وباستخدام موارد متاحة (تتمثل في 4 أعوام للوثيقة م/5 وخطط العمل بالاستناد إلى جميع الموارد المتوفرة)؛ بينما تدل عبارة "مؤشر القياس" على نقطة مرجعية أو معيار أو قواعد نظامية يمكن على ضوءها تقدير مدى التقدم أو الإنجاز المحرز.

وتشبه مؤشرات الأداء والمعلومات المرتبطة بها لمحات خاطفة تعبر عن أحد أبعاد المشكلة. وينبغي أن يتيح لك الجمع بين مجمل مؤشرات الأداء وما يرتبط بها من أهداف، الوقوف على جوهر الناتج المقصود تحقيقه أو النتيجة المنشودة، ورصد

مدى التقدم المحرز نحو تحقيق هذا الناتج أو هذه النتيجة المنشودة، والتوصل إما إلى التأكد من إمكانية تحقيق ذلك، وإما إلى فهم أسباب عدم إمكانية تحقيقه.

اختيار وصياغة مؤشرات الأداء

يتم الرصد باستخدام مؤشرات أداء ملائمة. فينبغي أن يظطلع الموظف المسؤول، عند تصميم برنامج أو نشاط أو مشروع ما وصياغة نتائجه المنشودة، بتحديد مؤشرات أداء ملائمة تتيح متابعة التقدم وتقييم مدى فعالية الأنشطة المضطلع بها، أي أن تبين ما إذا كان قد تم تحقيق النتائج المقصودة. فإن مؤشرات الأداء تدعم الفعالية في تنفيذ عمليات البرمجة والتنفيذ والإدارة والرصد وتقديم التقارير والتقييم.

وعند تحديد مؤشر الأداء وما يرتبط به من عناصر خط الأساس والأهداف الكمية و/أو النوعية، يتعين عليك تقدير ما إذا كان من السهل جمع البيانات اللازمة لقياس مدى تقدمك أو عدم تقدمك في تحقيق النتيجة المنشودة، وما إذا كان يمكنك أو سيمكنك الحصول على البيانات الخاصة بخط الأساس. ويتمثل السؤال الأول الذي يجدر طرحه في هذا الصدد، فيما يلي: ما هي مصادر البيانات اللازمة؟ وبعبارة أخرى، ما هي وسائل التحقق التي سيجري استخدامها؟

ويمكن استخدام مؤشرات للأداء عند أي نقطة ضمن مسار الإطار المنطقي للعمل، أي سواء على مستوى المدخلات أو الأنشطة التنفيذية أو النواتج أو النتائج. لكن الرصد القائم على النتائج لا يشمل فقط رصد الالتزام بمعدل معين من الإنفاق أو بخطة التنفيذ (بالإجابة عن السؤال: "هل أنجزنا المهمة؟")، وإنما يتجاوز ذلك بالاهتمام بالفوائد الفعلية التي تحققت للمستفيدين (بالإجابة عن السؤال: "لقد أنجزنا المهمة، فماذا بعد؟"). ولذلك، فإن الهدف من استخدام مؤشرات الأداء الخاصة بالنتائج المنشودة هو توافر إشارات تدل على حدوث تغير سببته أو أفضت إليه الأنشطة 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 واقعية يمكن أن يستند إليها المرء. ويجب الحرص على إيجاد توازن مناسب بين التكلفة اللازمة -من حيث الوقت والأموال- لجمع المعلومات المطلوبة، وبين قدرة هذه المعلومات على التعبير عن حدوث التغيرات المبتغاة. فإن أي مؤشر للأداء، حتى إذا كان قد تم اختياره بدقة وجرى تحديده بوضوح، سيظل قليل النفع إن لم يتم استخدامه فعلا. ومن الاختبارات الهامة لأي مؤشر للأداء هو مدى إمكانية رصده من الناحية العملية. غير أن التفكير في مؤشر الأداء شيء، والعثور على البيانات وتسجيلها وعرضها بالفعل، هو شيء آخر. فينبغي التعامل مع مؤشرات الأداء باعتبارها أداة عملية، وليس مجرد ممارسة نظرية.

ومؤشرات الأداء هي علامات تدل على التغير. فهي تمكننا من التحقق من حدوث التغيرات التي يسعى البرنامج أو النشاط أو المشروع المعني إلى تحقيقها. والغرض من مؤشرات الأداء هو المساعدة في التخطيط للبرنامج وإدارته وتقديم

التقارير عنه على نحو فعال. وتتيح مؤشرات الأداء عرض النتائج بتوفير نقطة مرجعية للرصد وصنع القرار وللتشاور والتقييم على صعيد الجهات المعنية.

وينبغي أن نضع في اعتبارنا أن القصد من مؤشرات الأداء هو فقط أن تبين التغيير الذي يحدث، وليس أن تقدم "البرهان" العلمي أو الشروح المفصلة على حدوثه. كما ينبغي أن نتجنب الرغبة في تحويل قياس مدى التغيير إلى عملية كبرى تقترن بعبء كبير من العمل. فإينبغي ألا تكون لقياس مدى التغيير أسبقية على تنفيذ الأنشطة/المشروعات التي تولد التغييرات التي يُرمع قياسها.

والمسألة الحاسمة عند اختيار مؤشرات أداء جيدة هي المصدقية، وليس عدد مؤشرات الأداء، ولا حجم البيانات أو الدقة في القياس. فالصعوبة القائمة هنا تكمن في الإلمام بصورة مجدية بالتغيرات الرئيسية وذلك بالجمع بين ما هو مناسب في جوهره وبين ما يمكن رصده عملياً.

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

ويمكن استخدام المعايير الستة التالية لاختبار مدى ملاءمة مؤشر الأداء:

- هل مؤشر الأداء الذي اعتمده جدير بالثقة؟ وهل يشكل مقياساً متنسقاً مع مرور الوقت؟
- هل يتسم مؤشر الأداء بالبساطة؟: هل سيكون من السهل جمع وتحليل المعلومات؟
- هل كلفة تحقيق مؤشر الأداء هي كلفة معقولة؟: هل يتصف تحقيق مؤشر الأداء بفعالية التكلفة، وهل تدرج هذه التكاليف في حدود ميزانيتك المقررة؟ كما ينبغي أن تفكر في المنهجية والتقنية اللتين ترغب في استخدامهما لجمع وتحليل البيانات. ومن سيتولى جمعها (مثلاً، معهد اليونسكو للإحصاء، متطوعو الأمم المتحدة، رابطات النساء/الشباب، المنظمات غير الحكومية، معاهد ومراكز الفئة 2)؟
- هل مؤشر الأداء صالح للعملية؟: هل يقيس مؤشر الأداء الشيء المقصود بقياسه؟ وما هي، في رأيك، الوتيرة الملائمة لجمع البيانات؟
- هل يتسم مؤشر الأداء بالحساسية؟: هل سيراعي مؤشر الأداء أي تغييرات قد تحدث في الوضع؟
- مدى فائدة مؤشر الأداء: هل ستكون المعلومات التي ستيحها مفيدة لصنع القرار والتعلم؟

ويُفترض عند اختيار مؤشرات أداء صالحة في جوهرها وقابلة للتطبيق من الناحية العملية أن يتوافر قبل هذا الاختيار فهم متعمق للوضع المعني وللآليات المصاحبة للتغيير. ولذا، فإنه لا يوصى باستخدام مؤشرات أداء مصممة سلفاً أو نمطية لأن هذا النوع من مؤشرات الأداء كثيراً ما لا يراعي خصوصيات الوضع الذي يجري فيه تنفيذ الأنشطة المزمعة. فينبغي أن تصاغ مؤشرات الأداء وفقاً لمطامح النشاط المعني ونطاقه والبيئة التي يجري تنفيذه فيها.

وكثيراً ما يدل الإخفاق في تصميم مؤشرات أداء جيدة على أن النتائج المنشودة لم تُحدّد بشكل واضح أو أنها أوسع نطاقاً مما ينبغي. فإن عملية اختيار مؤشرات الأداء يمكن أن تساعد في تحديد القضايا الأساسية في النشاط المعني، وكثيراً ما تمثل ترجمة لمفاهيم نظرية إلى عناصر مادية قابلة للملاحظة.

كما ينبغي عدم الخلط بين نتيجة منشودة، ومؤشر الأداء الخاص بها. فالنتيجة المنشودة هي التغيير أو الإنجاز الذي يتحقق. أما مؤشرات الأداء والأهداف، فينبغي أن تعبر عن جوانب الإنجاز، وأن توفر بالتالي دلائل على التغيير (أو على مستوى الإنجاز المحرز) وأن تتيح تقدير مستوى/درجة ما تحقق من عمل.

مؤشرات الأداء الخاصة بتقديم المساعدة في مجالات العمل العامة

ثمة مشكلة كثيراً ما يشير إليها أخصائيو البرامج تتمثل في أنه إذا كانت أكبر ميزة نسبية تتمتع بها اليونسكو هي قدرتها على تقديم الدعم في المجالات التي توصف بـ "العامة"، مثل مجالات التوعية، وتعزيز القدرات⁶، وتقديم المساعدة التقنية، وتوفير المشورة بشأن السياسات، وأنشطة الترويج، وما أشبه ذلك، فإن تقييم النتائج في هذه المجالات يُعد من أصعب المهام. وقد أثبتت تجارب عدد من وكالات التعاون الإنمائي في مجال الانتقال إلى اعتماد نهج قائم على النتائج أنه ما لم يتم التنبيه، فإن العمليات القطرية قد تميل إلى التركيز بصورة أوضح على المبادرات القابلة للقياس الكمي. ولذلك، فإن من الأهمية بمكان أن تحتاط اليونسكو من ظهور أي عوامل مثبطة قد تحول بينها وبين التركيز على أنشطة تعزيز القدرات والترويج، 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 تشتمل مؤشرات الأداء على مجموعة متنوعة من "الإشارات" كالأرقام، أو نظم التصنيف التراتبي، أو دلائل التغيير في مستوى رضا المنتفعين. كما يمكن أن تكون الإشارة في شكل هدف يتمثل في "مقياس" أو "مستوى" معين

⁶ المقصود بكلمة "قدرات" 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 والهيكل الرمزية والتقنية والتنظيمية، بالإضافة إلى الخصائص الإنسانية والشخصية التي تساعد الناس على التقدم.

يمكن ملاحظته. فعلى سبيل المثال، يقترن مؤشر الأداء التالي: **التخرج نسبة (كندا) % من التلاميذ من التعليم الابتدائي**، بهدف مقداره **65%** يدل على المستوى المراد الوصول إليه.

ويمكن أن تعبر الإشارات والمقاييس عن معلومات كمية و/أو نوعية.

ويستند التعبير "الكمي" إلى قياسات إحصائية أو أرقام أو نسب مئوية أو معدلات للتواتر أو معدلات أخرى، بينما يسعى التعبير "النوعي" إلى قياس النوعية ويستند في كثير من الأحيان إلى حكم تقديري أو تصور أو رأي أو إلى مستوى الرضا. ويتم تحديد هذا التعبير اعتيادياً عن طريق معيارين أو ثلاثة معايير تتيح تقدير نوعية الهدف المراد الوصول إليه.

وقد كان مفهوم "مؤشرات الأداء الكمية في مقابل مؤشرات الأداء النوعية" وما يرتبط بها من أهداف يشكل موضوعاً لمناقشات متواترة في الأعوام القليلة الماضية. والاعتقاد الشائع هو أن مؤشرات الأداء الكمية والأهداف المرتبطة بها هي قياسات تقتصر على التعبير عن حقائق مجردة ومادية وأرقام جامدة، وأنه لا مجال للتشكيك في صدقها وحقيقتها وموضوعيتها، في حين يُنظر إلى مؤشرات الأداء النوعية والأهداف المرتبطة بها باعتبارها مؤشرات غير موضوعية ولا يمكن الوثوق بها، ويصعب التحقق منها. غير أنه لا يوجد أي نوع من المؤشرات والأهداف أو الملاحظات المرتبطة بها يكون أفضل بطبيعته من نوع آخر. فإن مدى صلاحية مؤشر ما إنما يتوقف على كيفية ارتباطه بالنتيجة المراد أن يصفها. وتشير المبادئ التوجيهية لليونسكو إلى التحول عن النهج القائم على أن تكون مؤشرات الأداء والأهداف المرتبطة بها ذات طبيعة كمية وليس نوعية. والمفترض أن يختار أخصائيو البرامج نوع مؤشرات الأداء والأهداف المرتبطة بها الذي يكون الأكثر ملاءمة للنتيجة المراد قياسها. وكثيراً ما يكون مؤشر الأداء مزيجاً من الاعتبارات الكمية والنوعية ويتم تحديده من خلال المعلومات الخاصة بالهدف، إذ بدون وجود بيانات كمية لا يمكننا معرفة مستوى ونطاق ما يتحقق، وبدون وجود بيانات نوعية لا يوجد السياق الذي يمكن من خلاله فهم مغزى البيانات الكمية. وإذا رئي أن من الأنسب استخدام مؤشر نوعي للأداء والأهداف المرتبطة به، وجب أن يحدد المرء بشكل واضح المقصود من كل مصطلح مستخدم في وحدة القياس و/أو المقاييس، وأن يتأكد من توثيق كل التعاريف، ويجد السبل الممكنة (كاستخدام مقياس للدرجات) للحد من عمليات التقييم غير الموضوعية.

وعلى سبيل المثال، إذا كانت النتيجة المنشودة تتعلق بتحسين أداء الحكومة، وخصوصاً فيما يتعلق باستعدادها لتلبية الاحتياجات المحلية، يمكننا قياس درجة النتائج المحققة باستخدام مؤشرات أداء تقيس التغير في درجات رضا المنتفع النهائي (أو رضا الزبون).

ولذلك، فإن مؤشرات الأداء الممكنة في هذه الحالة يمكن أن تتمثل في ما يلي:

- متوسط معدل الاستجابة الظاهرة من الحكومة لاحتياجات السكان، على مقياس متدرج من 1 إلى 10 (الهدف: بلوغ متوسط أعلى من 6).

- نسبة الأشخاص الذين تبدو إدارة الحكومة المحلية، في نظرهم، إدارة "تشاركية جداً" (الهدف: رفع النسبة من 40٪ إلى 65٪). فإن هذه الزيادة تعطينا مقياساً معيناً لدرجة التغيير النوعي. ويمكن الحصول على هذا النوع من التعبير الرقمي عن الاعتبارات النوعية أيضاً من خلال مؤشرات أداء مرتبطة بأهداف خاصة بها وتستخدم نظاماً للدرجات تبين التنظيم التراتبي لمستويات أو لفئات من الصفات بحسب الدرجات.
- نسبة الأشخاص الذين يمنحون 6 درجات أو أكثر لمدى ملاءمة استجابة الحكومة المركزية لاحتياجاتهم الخاصة (الهدف: 60٪).

وللاطلاع على مزيد من الأمثلة، يرجى الرجوع إلى إطار النتائج الوارد في الصفحة 46.

ولمؤشرات الأداء النوعية والأهداف المرتبطة بها فائدة كبيرة - وذلك مثلاً - عندما تتضمن الأنشطة تنمية القدرات أو تقديم الخدمات. فأراء المتفاعلين النهائيين عن تقديم الخدمات تتجه مباشرة إلى مسألة ما إذا كانت هذه الخدمات مطلوبة ومفيدة ومقدمة بشكل فعال. ويتسم مجال "رضا المتفاعلين 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 دائماً تحديد الزبائن، إضافة إلى أن آراءهم عن مدى رضاهم عن الخدمات تخضع 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 مؤشرات الأداء الإحصائية المباشرة مدى التقدم المحرز عندما تُحسب النتائج المنشودة على أساس تغيرات يسهل قياسها في الأجل القصير. فإذا كان مؤشر الأداء ينص، مثلاً، على ما يلي: "ازدياد الترشيدات الخاصة بالممتلكات الثقافية والطبيعية والمقدمة من مناطق، 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 الترشيدات الجديدة في فترة الأعوام الأربعة المعنية (أو في فترة أقل). ويجب الاهتمام بضمان أن تكون الفترة الزمنية للنتيجة المنشودة المعنية مناسبة للانتهاء من جمع هذه البيانات من أجل استخدامها في استعراض الوضع.

(ب) مؤشرات الأداء غير المباشرة

مؤشرات الأداء غير المباشرة هي في العادة مؤشرات كمية، إلا أنها لا تتعلق بصورة مباشرة بالنتيجة المنشودة. ويُستخدم المؤشر غير المباشر للدلالة على ما يُحرز من تقدم. وينبغي استخدام هذا النوع من مؤشرات الأداء 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 يجب أن تكون هناك صلة ظاهرة مبدئياً بين المؤشر غير المباشر للأداء والنتيجة المنشودة المعنية. فإذا كانت النتيجة المنشودة تنص، مثلاً، على ما يلي: "وجود اعتراف عام بأهمية علوم الرياضيات والفيزياء والكيمياء بالنسبة إلى الحياة والتنمية المجتمعية"، يمكن أن يشكل المؤشر غير المباشر للأداء والمتمثل في "تحسين التغطية الإعلامية لما يتعلق بهذه المسائل" مؤشراً جيداً في هذا الصدد.

(ج) مؤشرات الأداء السردية

عندما لا يكون من السهل قياس النتائج المنشودة قياساً كمياً (مثلاً، في مجالات تتعلق بتغيير المواقف وأشكال السلوك) عبر الإطار الزمني لفترة الأعوام الأربعة، ولا يكون عدد المستفيدين كبيراً جداً، يمكن اللجوء إلى نهج غير إحصائي من أجل صياغة مؤشر عن "التقدم". وتتركز مؤشرات الأداء السردية تركيزاً كبيراً على "عملية التغيير".

ويفيد هذا الأسلوب بوجه خاص في الحالات التي تتعلق الأنشطة التنفيذية المخطط لها بعمليات تدريب، أو بمطبوعات، أو بخطط عمل، وحلقات عمل. غير أنه ينبغي الحرص، عند التعامل مع الجهات المعنية الرئيسية، على أن يتم تحاشي التركيز على مستوى "الرضا" فحسب، وإنما أن يجري التركيز على ما حدث (أو، على الأقل، على ما خطط المستفيدون للقيام به) نتيجة للنشاط التنفيذي الذي جرى الاضطلاع به أو نتيجة للمشاركة في العمل. فإذا كانت النتيجة المنشودة تنص، مثلاً، على "توافر فهم علمي معزز بشأن المحيطات والعمليات الساحلية واستخدام الدول الأعضاء لهذا الفهم لتحسين إدارة العلاقة بين الإنسان والمحيطات"، يمكن أن يتمثل المؤشر السردى المناسب للأداء في هذه الحالة في استخدام استبيان للمتابعة يتم توزيعه على الأفراد الذين شاركوا في أنشطة للتدريب أو في مؤتمرات أو في غير ذلك من الأنشطة التي نُفذت، بغية الاستعلام منهم عما فعلوا (أو عما خططوا للقيام به) في بلدانهم نتيجة لأنشطة اليونسكو.

وتمكّن المؤشرات السردية للأداء 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 إدارة علاقة الإنسان بالمحيطات" بوجه عام.

وبالنظر إلى أن كثيراً من النتائج المنشودة الخاصة باليونسكو قد تبدو غير مادية إلى حد كبير، فإن المؤشرات السردية للأداء يمكن أن تفيد فائدة كبيرة. ولكنها ينبغي ألا تُعتبر بديلاً يُستخدم استخداماً واسع النطاق للتعويض عن البيانات التي يمكن قياسها كمياً إلى حد ما.

المخاطر التي يمكن أن تكتنف عملية تحديد مؤشرات الأداء:

ثمة عدد من المخاطر التي تكثف تحديد واستخدام مؤشرات الأداء والأهداف المرتبطة بها. وأكثر هذه المخاطر تواتراً هي:

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

(8) الإطار المنطقي للعمل، وإطار النتيجة

الإطار المنطقي للعمل: مدخلات ← أنشطة تنفيذية ← نواتج ← نتائج.

الإطار المنطقي للعمل هو مجموعة علاقات سببية تربط المدخلات بالمرجات والنتائج وعند الإمكان بالتأثيرات. وهو أداة ييسر إضفاء المغزى على كيفية سير العمل في سياق تنفيذ برنامج أو نشاط أو مشروع ما، ويتمثل الغرض منه في التوصل إلى تحقيق تغيير معين.

وكثيراً ما يساء فهم المقصود بالمدخلات والأنشطة التنفيذية والنواتج والنتائج. فالمدخلات هي الموارد المتاحة وتشمل الموارد المالية والبشرية والمادية والتكنولوجية والمعلوماتية، في حين أن الأنشطة التنفيذية هي الإجراءات التي تُتخذ أو العمل الذي يتم الاضطلاع به ويجري من خلاله تعبئة المدخلات من أجل إنتاج نواتج معينة. وهذه النواتج هي منتجات أو سلع أو خدمات تنجم عن نشاط إنمائي وتخضع لسيطرة المنظمة ويعزى الفضل في وجودها إلى المنظمة. وبالتالي، فإن الناتج هو الأثر الأول الناجم عن النشاط التنفيذي ويسهم في بلوغ النتيجة (أو النتائج)، وقد يكون الناتج ذا شكل مادي أو غير مادي. وبوجه عام، يمكن اعتبار أن النواتج هي المعارف والمهارات الجديدة التي تكوّنّها المنظمة وتنشرها بالتعاون مع الجهات المعنية. ويعني هذا ضمناً التشارك في بناء قدرات الجهات المعنية المنخرطة بصورة مباشرة في تكوين المعارف الجديدة. ولزيادة فرص النجاح في تكوين المعارف واستخدامها، من المهم أن يجري بشكل واضح تحديد أدوار ومسؤوليات جميع الجهات المعنية الرئيسية والتأكد من التزامها⁷. وبالنظر إلى نموذج مسار العمل في اليونسكو ومجالات اختصاصها ووظائفها الخمس، تشتمل معظم البرامج والأنشطة والمشروعات على النواتج التالية:

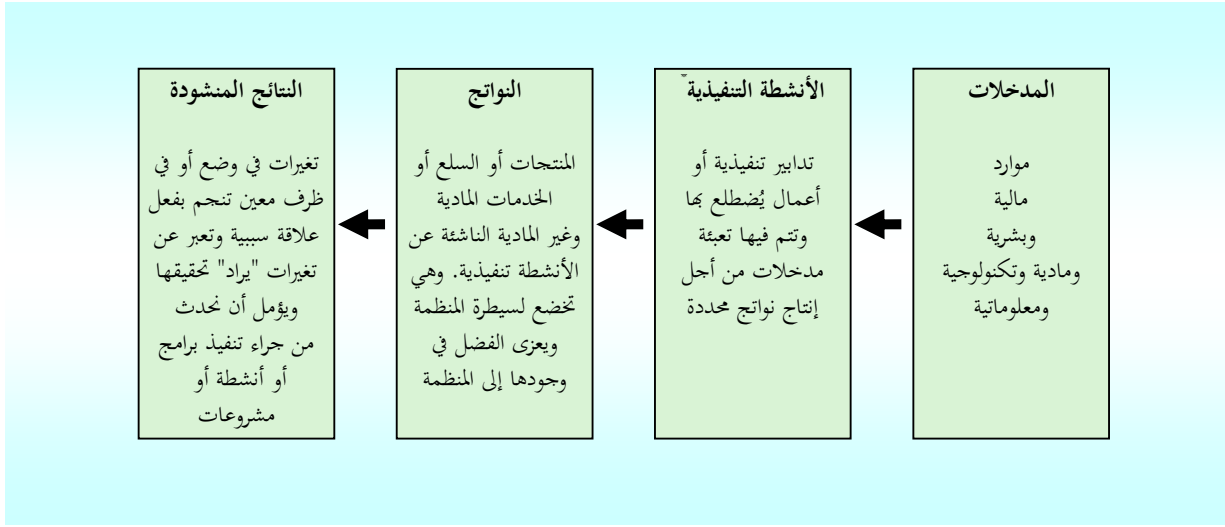
- تزايد الوعي؛
- تنمية المعارف وتنظيم مؤتمرات هامة (مثل المؤتمر الدولي لتعليم الكبار) وإصدار تقارير علمية (مثل التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع)؛
- تعزيز القدرات والمهارات؛
- تقديم المساعدة التقنية/المشورة بشأن السياسات؛
- إقامة الشراكات والشبكات أو تعزيزها أو التشجيع على إقامتها؛
- ضمان تحليل السياسات ورصدها وأعداد مؤشرات القياس.

أما النتائج، فهي أشكال تأثير النواتج في جماعة من المستفيدين، أي أنها وصف للطريقة التي يستخدم بها المستفيدون المباشرون النواتج لأداء شيء ما بطريقة مختلفة وهو ما يؤدي في كثير من الأحيان إلى حدوث التغيير المراد في الوضع أو في

⁷ يجدر التذكير بضرورة الاضطلاع أيضاً بتحديد تدابير المتابعة من أجل ضمان وتيسير الاستخدام الفعلي للنواتج من جانب جماعات المستفيدين المباشرين بعد أن يتم توليد هذه النواتج وذلك من أجل تحقيق التغيير المنشود.

الظرف المعني - وهذا التغيير هو النتيجة المنشودة. فالتغيير في الوضع المعني يشكل المرحلة الأخيرة من مراحل الإطار المنطقي للعمل.

وعلى سبيل المثال، فإن تنفيذ حلقة عمل لتعزيز القدرات في مجال رسم السياسات (وهو النشاط التنفيذي) سيؤدي إلى وجود متدربين يمتلكون معارف ومهارات وقدرات جديدة (هي النواتج). أما النتيجة المنشودة، فإنها التغيير السلوكي في صفوف المتدربين الذي يؤدي إلى حدوث تحسّن، مثلاً، في أداء المؤسسة التي يعملون فيها. وهذا التحسّن هو الغرض النهائي من تنفيذ النشاط أو المشروع المعني.



* العلاقة بين المدخلات والأنشطة التنفيذية والنواتج والنتائج المنشودة

وإذا ما حوّلنا تركيزنا من الاهتمام بما نفعّل إلى الاهتمام بما نريد أن يفعله المستفيدون المباشرون بطريقة مختلفة من جراء تنفيذ النشاط أو المشروع المعني، فربما يساعدنا ذلك على إدراك أن الأمر قد يتطلب الاضطلاع بأنواع إضافية من الأنشطة التنفيذية لضمان تحقيق النتائج المنشودة.

فمن المهم أن يكون الدافع إلى تنفيذ النشاط أو المشروع المعني هو النتائج المنشودة وليس النواتج.

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 المباشرين، وعلى عوامل المخاطرة المحتملة؛
- ويتطلب مشاركة الجهات المعنية الرئيسية (أي المستفيدين والشركاء).

تصميم إطار النتيجة:

يجري تصميم إطار للنتيجة بغية الاسترشاد به في عمليات التخطيط/البرمجة والرصد وتقديم التقارير والتقييم التي تنفذ في جميع مستويات المنظمة. ويتم تحديد إطار النتيجة بالنسبة إلى جميع النتائج المنشودة التي ترد في الوثيقة م/5 ولجميع الأنشطة أو المشروعات. ويوفر إطار النتيجة المنطق الداخلي للعمل ويكفل اتساقه في حد ذاته كي ييسر جودة البرنامج أو النشاط أو المشروع المعني من خلال الربط بين النواتج والنتائج المراد تحقيقها عن طريق التنفيذ. ولهذين السببين، يعرض إطار النتيجة مؤشرات الأداء والمعلومات المرتبطة بها، مثل بيانات خطوط الأساس والأهداف الكمية و/أو النوعية، مما يتيح قياس مدى ما يتحقق من إنجازات في سياق العمل نحو تحقيق النتائج أو التأثير، وقياس النواتج التي يتم إنتاجها أو قياس مستوى الإداء. وفيما يتعلق بأطر النتائج التي ترد في الوثيقة م/5 على وجه الحصر، يُدرج في القسم الخاص ببيان الأهداف الكمية و/أو النوعية عمود ثالث بعنوان "البرنامج الإضافي التكميلي" يجري فيه بيان الهدف المزمع بلوغه إذا ما تم التوفيق في تعبئة الموارد المزمع استخدامها من خارج الميزانية. ويجدر التذكير بأن تحديد الهدف الذي يرد تحت العمودين الأول والثاني من هذا القسم من الوثيقة يجري على ضوء موارد البرنامج العادي وعلى ضوء الموارد المتاحة و/أو التي يوجد تعهد أكيد بتوفيرها من خارج الميزانية.

وبالنظر إلى أن إطار النتيجة يتيح أيضاً الإطار لمساهمات تقدم من مستويات إدى على صعيد البرنامج، فإنه يكفل الاتساق والتجانس في سلسلة النتائج في سياق عمل المنظمة كما يتيح في الوقت ذاته تصميم تفاصيل العمل وفقاً لاحتياجات وقضايا وظروف محددة. ولذلك، فإن تصميم كل برنامج أو نشاط أو مشروع ينبغي أن يتم على نحو يكون فيه هذا العمل ليس فقط متسقاً في حد ذاته، وإنما ملائماً أيضاً ضمن البنية العامة لعمل المنظمة. وينبغي، إضافة إلى ذلك، أن يجري في كل مستوى من المستويات الأدنى التي تسهم في عمل البرنامج تحديد النتائج المنشودة التي يتم الإسهام فيها والتي ترد في المستويات الأعلى في البرنامج وكذلك، وهذا هو الأهم، تحديد الطريقة التي يتم بها هذا الإسهام في تحقيق هذه النتائج المنشودة. فإن هذا لن يعزز فقط الاتساق والتجانس في سلسلة النتائج، بل ويتيح أيضاً استهلال الجمع بين مؤشرات الأداء والأهداف المرتبطة بها على صعيد النواتج والنتائج المنشودة الواردة في خطط العمل، والنواتج والنتائج المنشودة التي ترد في الوثيقة م/5 والتي تسهم تلك النواتج والنتائج المنشودة في تحقيقها.

وتماشياً مع آلية الجمع هذه بين مؤشرات الأداء والمعلومات المتصلة بها، ومن خلال الجمع بين الموارد المتاحة في خطط العمل لتحقيق نتائج منشودة في الوثيقة م/5، يمكن تحديد الميزانيات والنفقات اللازمة لتحقيق هذه النتائج المنشودة في الوثيقة م/5، وهذا ما يساعد المنظمة في التقدم نحو تطبيق نهج الميزنة القائمة على النتائج.

وإذا كان إطار النتيجة يحدد، من ناحية، النتيجة (النتائج) المنشودة التي يعتمد تحقيقها على أنشطة المستفيدين/الجماعات المستهدفة بصورة مباشرة (دول أعضاء، مثلاً)، ويحدد من ناحية أخرى النواتج المنشودة الرئيسية التي يخضع تحقيقها لسيطرة المنظمة، فإنه ييسر أيضاً الاتصال وتبادل الأفكار والآراء بين جميع الجهات المعنية الرئيسية. كما أنه يساعد في

تأمين التوصل إلى اتفاق واع بشأن النتيجة (النتائج) المزمع بلوغها والنواتج التي المزمع تحقيقها من أجل بلوغ النتائج، ويساعد كذلك في تحديد مسؤوليات جميع الجهات المعنية الرئيسية المشاركة (بما يشمل مسؤولية أمانة المنظمة).

ويمكن أن تساعد الأمثلة التالية الخاصة بنشاط أو مشروع معين، في تعزيز فهم العلاقة بين النواتج والنتائج المنشودة والمعلومات ذات الصلة، وفهم الكيفية التي تندرج بها هذه العناصر في إطار النتيجة. بيد أنه ينبغي عدم اعتبار هذه الأمثلة نماذج رئيسية قابلة للتطبيق بشكل عام، لأن لكل برنامج أو نشاط أو مشروع طبيعته الخاصة التي تميزه عن غيره.

أمثلة على نتائج منشودة:

- (1) اضطلاع السلطات المحلية في المنطقتين (ص) و(ع) بتنفيذ خطة العمل الخاصة بتطبيق السياسة والاستراتيجية المعنيتين بالمعلمين من أجل تعزيز نوعية التعليم والمساواة بين الجنسين.
- (2) اضطلاع السلطات الوطنية في البلد (س) بإعداد واعتماد وتنفيذ خطة استراتيجية للعلوم والتكنولوجيا تتماشى مع المعايير الأوروبية ونفي بالمتطلبات المعتمدة في الاتحاد الأوروبي بشأن الانتفاع بالعلوم والتكنولوجيا.
- (3) اضطلاع العاملين في رسم السياسات ورايات الشباب والأطراف الفاعلة المعنية على صعيد المجتمع المدني بالتعهد بوضع سياسة عامة بشأن الشباب تكون شاملة للجميع ومنصفة، وإعداد هذه السياسة العامة.
- (4) إعداد وتطبيق سياسات وخطط واستراتيجيات متكاملة بشأن التراث في البلدان (س) و(ص) و(ع) على نحو يتماشى مع الاتفاقيات الدولية.
- (5) استخدام الأطفال لمراكز التعلم الخاصة بالمجتمع المحلي، بغية تحسين مهاراتهم التعليمية الأساسية.

الرقم (د)	مؤشر الأداء (م أ)	خط الأساس (خ):	الهدف الكمي و/أو النوعي (هـ):	
			2017-2014	2015-2014
1	فيما يخص النتيجة المنشودة الأولى المذكورة أعلاه، يمكن أن يصاغ مؤشر أداء على النحو التالي: "النسبة المئوية للتوصيات الواردة في خطة العمل والتي تنفذها السلطات المحلية".	يمكن أن يتمثل خط الأساس في هذه الحالة في ما يلي: "تنفيذ 10% من التوصيات مع بيان التوصيات التي نُفذت والكيفية التي تم بها تنفيذها".	يمكن أن يتمثل هدف كمي بالنسبة إلى عام 2015 في هذا الصدد، في تنفيذ "30%" من التوصيات، وأن يتمثل هدف نوعي متصل بذلك في "معايير أو ثلاثة معايير لتقييم التوصيات التي تم بها تنفيذها".	يمكن أن يتمثل هدف كمي بالنسبة إلى عام 2017 في هذا الصدد، في تنفيذ "50%" من التوصيات، وأن يتمثل هدف نوعي متصل بذلك في "معايير أو ثلاثة معايير لتقييم التوصيات التي نُفذت والكيفية التي تم بها تنفيذها".
2	فيما يخص النتيجة المنشودة الثانية المذكورة أعلاه، يمكن أن يصاغ مؤشر أداء على النحو التالي: "عدد الشباب المشاركين بصورة نشيطة في الشبكة القائمة"، أو "عدد المبادرات التي يتخذها الشباب المشاركون بصورة نشيطة".	يمكن أن يتمثل خط الأساس في هذه الحالة في ما يلي: "وجود 25 شاباً وشابة تمثل الشابات نسبة 50% منهم، إلا أنه لا يشاركون بصورة نشيطة".	يمكن أن يتمثل هدف كمي بالنسبة إلى عام 2015 في هذا الصدد، في "وجود 50 شاباً وشابة". وقد يكون مجدداً، إذا كان السياق يسمح بذلك، أن يحدّد هدف نوعي متصل بذلك	يمكن أن يتمثل هدف كمي بالنسبة إلى عام 2017 في هذا الصدد، في "وجود 100 شاب وشابة. وقد يكون مجدداً، إذا كان السياق يسمح بذلك، أن يحدّد هدف نوعي متصل

ويتمثل في "معايير أو ثلاثة معايير لتقييم ما إذا كانت الشابات "يشاركن فعلاً بصورة نشيطة".		بذلك ويتمثل في "معايير أو ثلاثة معايير لتقييم ما إذا كانت الشابات "يشاركن فعلاً بصورة نشيطة".		في الشبكة القائمة".	3
(2) وجود قدرات معززة لدى السلطات المحلية على تنفيذ خطة العمل، و/أو		(3) حصول السلطات المحلية على المساعدة التقنية من أجل تحديد الصعوبات التي تواجهها في تنفيذ خطة العمل.		أمثلة على نواتج رئيسية تتعلق بالنتيجة المنشودة رقم 1 المذكورة أعلاه: (1) ازدياد وعي السلطات المحلية بشأن تنفيذ السياسة والاستراتيجية المعنيتين بالمعلمين، و/أو	
النتائج رقم 1: ازدياد وعي السلطات المحلية بشأن تنفيذ السياسة والاستراتيجية المعنيتين بالمعلمين					
الهدف الكمي و/أو النوعي (هـ):		خط الأساس (خ):		مؤشر الأداء (م أ)	الرقم (د)
2017-2014	2015-2014			(ثلاثة مؤشرات أداء كحد أقصى):	(د)
يمكن أن يتمثل هدف كمي بالنسبة إلى عام 2017 في هذا الصدد، في "تنظيم 15 حلقة تدارس يشارك فيها، في المجموع، 450 فرداً من كل الجماعات."	يمكن أن يتمثل هدف كمي بالنسبة إلى عام 2015 في هذا الصدد، في "تنظيم 5 حلقات تدارس يشارك فيها، في المجموع، 150 فرداً من الجماعيتين "باء" و"جيم"."	يمكن أن يتمثل خط الأساس في هذه الحالة في "صفر" (إذا كان الأمر يتعلق بمبادرة جديدة)، أو في "تنظيم 5 حلقات تدارس يشارك فيها 100 فرد من الجماعة "ألف"."	يمكن أن يتمثل مؤشر أداء في هذا الصدد في ما يلي: "عدد حلقات التدارس التي تنظمها اليونسكو من أجل التوعية والتي يحضرها العاملون في هيئات السلطات الوطنية".		1
يمكن أن يتمثل هدف كمي بالنسبة إلى عام 2017 في هذا الصدد، في "ترجمة ومنتشورات وكتيبات وتسجيلات فيديو إلى لغتين محليتين وإنتاجها بمشاركة أعضاء من كل الجماعات."	يمكن أن يتمثل هدف كمي بالنسبة إلى عام 2015 في هذا الصدد، في "ترجمة ومنتشورات وكتيبات وتسجيلات فيديو إلى لغتين محليتين وإنتاجها بمشاركة أعضاء من الجماعيتين "باء" و"جيم"."	إصدار كتيبات ومنتشورات وتسجيلات فيديو في لغة واحدة.	ويمكن أن يتمثل مؤشر أداء في هذا الصدد أيضاً في ما يلي: "إنتاج وتوزيع كتيبات ومنتشورات وتسجيلات فيديو".		2
					3
النتائج رقم 2: وجود قدرات معززة لدى السلطات المحلية على تنفيذ خطة العمل					
الهدف الكمي و/أو النوعي (هـ):		خط الأساس (خ):		مؤشر الأداء (م أ)	الرقم (د)
2017-2014	2015-2014			(ثلاثة مؤشرات أداء كحد أقصى):	(د)
يمكن أن يتمثل هدف كمي بالنسبة إلى عام 2017 في هذا الصدد، في "تنظيم 10 حلقات عمل تضم،	يمكن أن يتمثل هدف كمي بالنسبة إلى عام 2015 في هذا الصدد، في "تنظيم 5 حلقات عمل تضم، في	يمكن أن يتمثل خط الأساس في هذه الحالة في "تنظيم 5 حلقات عمل تشكل النساء نسبة 50٪ من المشاركين	يمكن أن يتمثل مؤشر أداء في هذا الصدد في ما يلي: "عدد حلقات العمل التدريبية التي تنظم للمشاركين، وبيان مواصفاتهم		1

<p>المجموع، 50 مشاركاً تشكل النساء نسبة 50% منهم، و/أو تحديد نسبة 90% من المشاركين يوصون تماماً بالانتفاع بحلقة العمل". وقد يكون مجدياً، بالإضافة إلى ذلك وإذا كان السياق يسمح بذلك، أن يتم إيراد هدف نوعي يتمثل في "معايير أو ثلاثة معايير لتحديد المواصفات الملائمة بشأن المشاركين".</p>	<p>المجموع، 120 مشاركاً تشكل النساء نسبة 50% منهم، و/أو تحديد نسبة 90% من المشاركين يوصون تماماً بالانتفاع بحلقة العمل". وقد يكون مجدياً، بالإضافة إلى ذلك وإذا كان السياق يسمح بذلك، أن يتم إيراد هدف نوعي يتمثل في "معايير أو ثلاثة معايير لتحديد المواصفات الملائمة بشأن المشاركين".</p>	<p>فيها بدون تحديد للمواصفات الملائمة لهؤلاء المشاركين، و/أو أن يتمثل في تحديد نسبة 80% من المشاركين يوصون تماماً بالانتفاع بحلقة العمل".</p>	<p>(موزعين بحسب نوع الجنس) و/أو "النسبة المئوية للمشاركين الذين يوصون بالانتفاع بحلقة العمل".</p>
<p>لصالح المعنيين من الجماعتين "ألف" و"باء".</p>	<p>لصالح المعنيين من الجماعة "ألف".</p>	<p>(لا يوجد)</p>	<p>2 ويمكن أن يتمثل مؤشر أداء في هذا الصدد أيضاً في ما يلي: "إنتاج ونشر ممارسات جيدة في مجال تنفيذ السياسة والاستراتيجية المعنيتين بالمعلمين".</p>
			<p>3</p>

أسئلة رئيسية ينبغي طرحها عند القيام بعملية البرمجة

- ترد في ما يلي أسئلة هامة ستساعد الموظفين المسؤولين وأفرقتهم في تصميم برنامج أو نشاط أو مشروع معين.
- ما هو محور العمل/الفصل الذي سوف يسهم البرنامج أو النشاط أو المشروع في تنفيذه؟ وهل سيساهم هذا البرنامج أو النشاط أو المشروع في تنفيذ الأولوية الخاصة بأفريقيا أو في تنفيذ الأولوية المتمثلة في تحقيق المساواة بين الجنسين؟ وإذا كان الأمر كذلك، فما هي النتيجة (النتائج) المنشودة التي سيساهم البرنامج أو النشاط أو المشروع المعني في تحقيقها؟
 - ما هي القضايا التي سينبغي معالجتها خلال تنفيذ البرنامج أو النشاط أو المشروع المعني؟ وهل تم تحديد دعاوى أصحاب الحقوق والواجبات المناظرة التي تقع على عاتق المسؤولين عن تأمين هذه الحقوق، وهل تم تحديد أي ثغرات أو أشكال للقصور في القدرات تحول دون بلوغ المساواة بين الجنسين؟
 - ما هي الفرص التي ستيسر تنفيذ البرنامج أو النشاط أو المشروع المعني؟
 - هل توجد فرص للتعاون بين القطاعات؟

- ما هي المخاطر التي قد تتم مواجهتها عند تنفيذ البرنامج أو النشاط أو المشروع المعني؟ وكيف سيتم التغلب عليها؟
- من هم المستفيدون المباشرون من البرنامج أو النشاط أو المشروع المعني - هل هم أفراد أو جماعات أو منظمات؟ وهل يمثل المستفيدون المباشرون جزءاً من أولويات اليونسكو؟ وهل تم إشراكهم في عملية التخطيط بغية تشجيعهم على الشعور بالمسؤولية عن العمل؟ وكيف سيجري جمع وتحليل تعليقاتهم على التنفيذ وتقييماتهم للعمل فيما يخص التقدم نحو تحقيق النواتج والنتيجة (النتائج) المنشودة؟
- من هم المستفيدون الذين سينتفعون بصورة غير مباشرة من تنفيذ البرنامج أو النشاط أو المشروع المعني؟ وهل يوجد مستفيدون يمكن أن يشعروا بتأثير سلبي للبرنامج أو النشاط أو المشروع المعني عليهم؟
- ما هو البلد المستفيد أو البلدان المستفيدة من البرنامج أو النشاط أو المشروع المعني؟
- من هم الشركاء الرئيسيون الذين سيساهمون في العمل - منظمات غير حكومية أو منظمات دولية أخرى، أو جامعات، أو رابطات للنساء/للشباب، أو معاهد ومراكز الفئة 2؟ وما هي الطريقة التي سيساهم بها هؤلاء الشركاء في النشاط أو المشروع المعني؟
- من هم أعضاء الفريق الذي سيشاركون في تنفيذ البرنامج أو النشاط أو المشروع المعني؟ وهل سيشارك موظفون آخرون (على سبيل المثال، من قطاعات أو من مواقع عمل أخرى) وخبراء استشاريون أو غير ذلك، في العمل؟ وهل سيتطلب العمل الاستعانة بخبرات خارجية محددة؟
- ما هي الموارد اللازمة لتحقيق النتيجة (النتائج) المنشودة؟ وهل توجد موارد مالية كافية؟ وهل سيتعين تعبئة أموال إضافية؟
- ما هي النواتج الرئيسية المزمع إنتاجها؟ وهل يمكن تحديد مؤشر واحد على الأقل للأداء مع تحديد خط الأساس الخاص به وتحديد هدف كمي و/أو نوعي يتعلق به، وينبغي تحقيقه في نهاية فترة الأعوام الأربعة بالنسبة إلى كل ناتج من هذه النواتج؟ وإذا كان الرد بالنفي، فلماذا؟
- ما هي النتيجة (النتائج) التي ينبغي تحقيقها؟ وما هي الأمور التي ستيسر تقييم ما إذا كانت هذه النتيجة (النتائج) قد تحققت جزئياً أو بشكل كامل؟ وهل يمكن تحديد مؤشر واحد على الأقل للأداء مع تحديد خط الأساس الخاص بها وتحديد هدف كمي و/أو نوعي واحد يتعلق بها، وينبغي تحقيقها في نهاية فترة الأعوام الأربعة بالنسبة إلى كل نتيجة منشودة؟ وإذا كان الرد بالنفي، فلماذا؟

- من سيضطلع بجمع البيانات وتحليلها، ومتى سيجري ذلك وكيف؟
- كيف ستيسر النواتج بلوغ النتيجة (النتائج) المنشودة؟ أو بعبارة أخرى، ما هو الإطار المنطقي للعمل المزمع، أي ما هي مسوغاته والافتراضات المبدئية التي يقوم عليها والتعاقب المنطقي لمراحل تنفيذه، والنواتج الرئيسية التي ستنتج عنه، والنتيجة (النتائج) المنشودة المراد تحقيقها، وتدابير متابعتها؟
- ما هي الاستراتيجية التي سوف تُتبع لتحقيق النتيجة (النتائج) المنشودة؟
- هل توجد أنشطة أو مشروعات أخرى يجري تنفيذها ضمن مجال الاختصاص المعني ويمكن استخدام الممارسات الجيدة والمطبوعات والمواد التدريبية وغير ذلك من المواد الخاصة به في تنفيذ النشاط أو المشروع المزمع؟
- هل توجد علاقة منطقية أو أشكال للتضافر أو للتكامل بين البرنامج أو النشاط أو المشروع المزمع وأنشطة أو مشروعات أخرى تُنفذ ضمن مجال الاختصاص ذاته؟
- هل سيشكل النشاط أو المشروع المزمع جزءاً من مواد وثيقة للبرمجة القطرية المشتركة؟ وإذا كان الأمر كذلك، فما هي هذه الوثيقة؟
- هل تم تحديد استراتيجية بشأن الأجل المحدد للخروج أو للانفكاك من العمل في إطار النشاط أو المشروع المزمع أو لنقل المسؤولية عنه إلى الغير؟
- ما هي الشروط التي سينبغي توافرها لتحقيق الفوائد المتبتغاة من تنفيذ البرنامج أو النشاط أو المشروع المزمع أو للمحافظة على هذه الفوائد بعد انتهاء المساعدة التي تقدمها المنظمة؟ (الاستدامة).

من البرمجة إلى التنفيذ: سلسلة المسؤولية

إن عمل المنظمة، انطلاقاً من مرحلة التخطيط/البرمجة وحتى مرحلة عمليات التنفيذ، يجري بالقيام أولاً بتحديد المعلومات المتعلقة بكل برنامج أو نشاط أو مشروع، وإدخال هذه المعلومات بعدئذ في نظام المعلومات عن الاستراتيجيات والمهام وتقييم النتائج (sister). وبعد إتمام هذه العملية تبدأ دورة عمليات الإقرار، وهي عملية تجري انطلاقاً من القاعدة باتجاه القمة فتبدأ من مستوى خطط العمل لتنتهي في مستوى البرامج الرئيسية والمكاتب والمرافق، مما يعني أنها تبدأ بطلب الموافقة من الموظفين المسؤولين عن خطط العمل لتنتهي بطلب موافقة المديرية العامة. وتتألف هذه العملية من المراحل الرئيسية التالية وتضم الجهات التالية كأطراف فاعلة:

- يقوم الموظف المسؤول بتصميم النشاط أو المشروع الذي يعتزم تنفيذه، ويعرضه على الموظف المسؤول في المستوى الأعلى الذي يلي مستوى الموظف الأول. وفي حالة اضطلاع مكتب ميداني بتنفيذ النشاط أو المشروع المعني، ينبغي أن يعطي مدير أو رئيس المكتب الميداني في البداية موافقته على هذا النشاط أو المشروع ليكفل بذلك توافر الاتساق في التخطيط البرنامجي الخاص بالبلد المعني وضمان العمل بنهج الإدارة القائمة على النتائج.
- وعلى مستوى النتيجة المنشودة الواردة في الوثيقة م/5، يتأكد الموظف المسؤول من التزام النشاط أو المشروع المزمع بنهج البرمجة القائمة على النتائج، ومن إسهامه في بلوغ النتيجة الواردة في الوثيقة م/5.
- وعند الموافقة على النتيجة المنشودة الواردة في الوثيقة م/5، يطلب الموظف المسؤول عن محور العمل أو عن الفصل المعني من مساعد المدير العام للقطاع المعني ومدير المكتب أو المرفق المعني الموافقة على النشاط أو المشروع المزمع.
- ويضطلع الزملاء العاملون في المكاتب التنفيذية للقطاعات والمكاتب والمرافق المعنية بتحليل هذه الطلبات ويقدمون توصيات بشأنها إلى مساعدي المدير العام المسؤولين عن هذه القطاعات وإلى مديري المكاتب/المرافق المعنية. ويدلي مساعداو المدير العام بموافقتهم بناء على هذه التوصيات.
- وبعد صدور هذه الموافقة، يتولى كل من مكتب التخطيط الاستراتيجي وإدارة أفريقيا وقسم المساواة بين الجنسين ومكتب الإدارة المالية تحليل خطط العمل، ويقدمون توصياتهم إلى المدير العام.
- وتوافق المدير العام على خطط العمل بالاستناد إلى هذه التوصيات.



من البرمجة إلى التنفيذ: سلسلة المسؤولية

وعليه، فإن دورة عمليات الإقرار تتيح التشارك في المسؤولية بين الموظفين المسؤولين وذلك على أساس الشفافية، وتكفل انخراط جميع الأطراف المناظرة على مختلف المستويات في العمل ابتداءً من مرحلة التصميم وطوال عملية التخطيط/البرمجة.

إن سلسلة المسؤولية هذه لا تكفل فقط جودة العمل داخلياً واتساقه بالنسبة إلى البرنامج أو النشاط أو المشروع المعني، ولا سيما من خلال إطار النتائج واستراتيجية التنفيذ الخاصين بهذا البرنامج أو النشاط أو المشروع، وإنما تكفل أيضاً توافر التماسك والاتساق في سلسلة النتائج، أو تكفل، بعبارة أخرى وبوجه خاص، صلاحية ما يلي:

- توافر الروابط المنطقية بين النتائج المنشودة على مختلف مستويات البرنامج.
 - التوازن والاتساق بين أنشطة البرنامج العادي والمشروعات الممولة من خارج الميزانية.
 - الاتفاق بين الموظفين المسؤولين والمسؤولين الإداريين وأفرقتهم، بصرف النظر عن مواقع عملهم.
- وبعد موافقة المديرية العامة على خطط العمل، تتم في اليوم الأول من فترة ميزانية العام إتاحة الأموال اللازمة في نظام المالية والميزانية (FABS)، وهو ما يمثل نهاية مرحلة البرمجة وبداية مرحلة التنفيذ. وتشتمل هذه المرحلة على مهام الرصد، وإعادة البرمجة، وتقديم التقارير، والتقييم.

(9) الرصد

يمكن وصف الرصد بأنه "عملية متواصلة من الجمع المنتظم للبيانات عن مؤشرات بعينها لتزويد الإدارة وأهم الجهات المعنية بمعلومات عما أُحرز من تقدّم وما تحقّق من أهداف وما صُرف من أموال مخصّصة في سياق نشاط قيد التنفيذ".⁸

ويمثل رصد برامج المنظمة وأنشطتها ومشروعاتها عنصراً أساسياً في نهج البرمجة القائمة على النتائج. فهو يتيح تفسير المعلومات التي يتم جمعها ويحدد ما إذا كان التنفيذ يجري في "المسار الصحيح"، أو أنه يجري "جزئياً في المسار الصحيح"، أو أنه "غير جار في المسار الصحيح"، كما يتيح تقدير ما إذا كان تحقيق النتائج جارياً بشكل سليم أو ما إذا الأمر يتطلب توافر إسناد ودعم.

ويفيد رصد التقدم نحو النتائج المنشودة في تحقيق غرض مزدوج يتمثل في تقديم المعلومات للإدارة عن تقييم التنفيذ على مستوى الوثيقة م/5 ومستوى خطة العمل، وفي إعداد التقارير عن التقدم المحرز نحو بلوغ النتائج المنشودة لتقديمها إلى الجهات المعنية الرئيسية، بما يشمل الإدارة الداخلية للمنظمة والهيئتين الرئاسيتين والجهات المانحة. وييسر الرصد على نحو شفاف وموجّه نحو تحقيق النتائج عملية صنع القرار (بما يشمل اتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة) ويفيد رسم السياسات وتصميم البرامج في المستقبل. ولذلك، فإنه عملية أساسية من أجل أن تواصل المنظمة بذل الجهود في سبيل تحسين عمليات الرصد وتقديم التقارير على نحو قائم على الشواهد وموجه نحو تحقيق النتائج بغية الاضطلاع على نحو أفضل بتنظيم مسار التقدم وتحقيق النتائج وبالإعلام عن ذلك وعرضه للعيان.

وتتمثل وظيفة الرصد في تقييم الوضع "الفعلي" القائم بالمقارنة مع المعلومات المبرمجة التي تم تحديدها في الأصل، وفي اتخاذ تدابير تصحيحية عند اللزوم. ويمكن التمييز بين رصد التنفيذ (أي رصد التقدم في تنفيذ نشاط أو مشروع معين) ورصد النتائج (أي رصد النتائج المحرزة في تنفيذ نشاط أو مشروع معين) بالمقارنة مع الخطط المقررة.

وقد جرى تسليط الضوء في الفصول السابقة على أهمية وجود توازن سليم بين النتيجة والنطاق والموارد عند تصميم برنامج ما. وتعتبر هذه المتغيرات الثلاثة أيضاً عناصر رئيسية لرصد التنفيذ. وبالتالي، ينبغي أن يضطلع الموظف المسؤول، أثناء التنفيذ وبصورة روتينية، باستعراض البيانات والمعلومات ذات الصلة والقائمة على الشواهد بغية تقييم الأداء والتأثير. ويتضمن ذلك تقييم الأمور التالية على الأقل:

- النواتج التي يتم إنتاجها على أساس مؤشرات الأداء المحددة والأهداف المرتبطة بها والكيفية التي أسهمت بها هذه العناصر في بلوغ النتائج المنشودة؛

⁸ OECD/DAC RBM Glossary (مسرد المصطلحات الأساسية في التقييم والإدارة القائمة على النتائج، لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي)، 2002.

- النتيجة (النتائج) المنشودة (أو أجزاء هذه النتائج) التي يتم تحقيقها على أساس مؤشرات الأداء والأهداف المرتبطة بها؛
- استراتيجية التنفيذ:
- مدى تقدير الجهات المعنية الرئيسية (جماعات المستفيدين والشركاء)، ومدى اضطلاعها بالأدوار والمسؤوليات المخطط لها؛
- المنطقة الجغرافية المشمولة بالعمل؛
- المخاطر وإجراءات الحد منها؛
- استراتيجية الأجل المحدد للخروج أو الانفكاك من العمل في المشروعات أو الأنشطة أو لنقل المسؤولية عنه إلى الغير؛
- أوجه استخدام الموارد المالية والبشرية والمؤسسية.

وللرصد القائم على النتائج أهميته على مستوى النشاط أو المشروع وعلى المستويات الأعلى. ويتعين على الموظف المسؤول عن النتائج المنشودة على مستوى الوثيقة م/5، أن يستعرض، بالإضافة إلى ذلك وبشكل روتيني، ما إذا كانت النتائج المحققة على مستوى النشاط أو المشروع المعني تسهم فعلا في تحقيق النتائج المنشودة في الوثيقة م/5. وبالتالي، فإنه يتعين على الموظف المسؤول على مستوى محور العمل أو على مستوى الفصل المعني أن يستعرض بصورة روتينية ما إذا كانت النتائج التي تتحقق على مستوى الوثيقة م/5 تسهم بالفعل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية كي يكفل بذلك وجود الاتساق في سلسلة النتائج. ومن ثم، فإن من الأهمية بمكان أن يجري ضمان الرصد الملائم لتنفيذ الوثيقة م/5 وجميع خطط العمل⁹.

وييسر إشراك الجهات المعنية الرئيسية شعورها بالمسؤولية عن العمل وتعزيز قدراتها ويدعم استدامة النتائج، ولذلك، يجب أن تكون هذه المشاركة منتظمة، إضافة إلى أنها تكتسب أهمية خاصة عندما يتم الرصد عن طريق ما يلي:

- متابعة التقدم من خلال الاضطلاع بصورة روتينية باستعراض وجمع وتحليل التعليقات على التنفيذ والتقييمات التي تصدر عن هذه الجهات بشأن التقدم نحو تحقيق النواتج والإنجازات المرتبطة بالنتائج المنشودة؛
- تحديد الإجراءات التصحيحية بطريقة مشتركة عند الاقتضاء، كي تكون هذه الإجراءات مفهومة ومتفقا عليها؛
- ضمان بقاء النتائج المنشودة أو النتائج المحققة ملائمة عند النظر في التجارب التنفيذية؛

⁹ تشمل خطط العمل أنشطة البرنامج العادي ومعاهد الفئة 1 والمشروعات الخارجة عن الميزانية.

- المحافظة على الاتصال الفعال بين المعنيين بما يعزز مشاركة الجهات المعنية الرئيسية ودعمها ومبادراتها ويسر تحديد القضايا المستجدة.

ويعد جمع وتحليل المعلومات التي يتيحها الرصد جزءاً لا يتجزأ من عملية التنفيذ وإدارة البرنامج. لذلك ينبغي ألا يُعتبر الرصد مهمة إضافية تُجرى لأغراض تقديم التقارير. وتقع مسؤولية الرصد على عاتق الموظف المسؤول ويجب أن يتم الاضطلاع به في حدود الميزانية المقررة. فـينبغي أن يكفل الموظف المسؤول أن الاعتمادات المخصصة للتكاليف المرتبطة بالوقت والموارد اللازمة للعمل المعني تُنفق لهذا الغرض، وذلك بالنظر إلى أنه لا توجد اعتمادات مخصصة لعملية الرصد (ينبغي، كقاعدة عامة، تخصيص نسبة 5% تقريباً من الموارد لهذا الغرض). ولهذا الغاية، يجدر التذكير بأن نوعية وتكاليف رصد النتائج المنشودة تعتمد على ما يلي:

- اختيار مؤشرات الأداء والأهداف المرتبطة بها؛
- المصادر المحددة للبيانات؛
- أسلوب وتقنيات الجمع والتحليل؛
- وتيرة جمع البيانات؛
- الأدوار والمسؤوليات المحددة لأداء كل مهمة من هذه المهام.

أسئلة رئيسية ينبغي طرحها عند الرصد:

ترد فيما يلي قائمة أسئلة رئيسية ستساعد الموظفين المسؤولين وأفرقتهم عند اضطلاعهم برصد برنامج أو نشاط أو مشروع معين. فعند رصد التقدم نحو تحقيق نواتج وإنجازات ذات صلة بنتيجة أو بنتائج منشودة، ينبغي أن يتأكد الموظف المسؤول من أن المعلومات التي استُخدمت في البرمجة أصلاً لا تزال صالحة. وإذا لم يكن الأمر كذلك، وجب إعادة النظر في المعلومات الملائمة.

- فهل القضايا التي تم تحديدها في الأصل هي القضايا التي تعالج فعلاً؟
- هل التنفيذ جارٍ في المسار الصحيح أم أنه يتعين اتخاذ تدابير تصحيحية؟
- ما هي النواتج التي تم إنتاجها حتى الآن؟ وهل ظهرت أي صعوبات في جمع البيانات عن مؤشرات الأداء ذات الصلة؟ وهل يتم إنتاج هذه النواتج على النحو المخطط له وبصورة فعالة؟ وكيف ساعدت في بلوغ النتيجة (النتائج)؟

- فيما يخص الإطار المنطقي للعمل، هل مسوغات إجراء النشاط المزمع والافتراضات المبدئية التي يقوم عليها والتعاقب المنطقي لمراحله، والنواتج الرئيسية التي تنجم عنه والنتائج المنشودة المزمع بلوغها وإجراءات متابعتها لاتزال صالحة؟
- وماذا عن الشركاء الرئيسيين؟ هل يجري إشراكهم في التنفيذ على نحو ما كان مزمعاً؟ وهل تم إشراك أي شركاء لم يكن من المخطط إشراكهم؟ وهل هناك أي شركاء لم يتم إشراكهم على نحو ما كان مخططاً؟
- من يستفيد فعلاً من التنفيذ؟ وهل المستفيدون المباشرون هم نفس المستفيدين الذين كان مخططاً الاهتمام بهم؟ وهل يشاركون في التنفيذ كما كان مزمعاً؟ وهل تم جمع وتحليل تعليقاتهم على التنفيذ وتقييماتهم بشأن التقدم نحو تحقيق النواتج والإنجازات المرتبطة بالنتيجة (النتائج) المنشودة؟
- في الحالات ذات الصلة، هل يشكل البرنامج أو النشاط أو المشروع المعني جزءاً من مضمون وثيقة للبرمجة القطرية المشتركة؟ وإذا كان الأمر كذلك، فما هي الوثيقة المعنية وكيف يجري ذلك؟
- هل تم تحقيق النتيجة المنشودة تحقيقاً جزئياً أم كلياً؟ (الإنجازات المحرزة بالمقارنة مع مؤشرات الأداء وخطوط الأساس والأهداف ذات الصلة)؟ وهل كانت هناك صعوبات في جمع البيانات عن مؤشرات الأداء المختارة لتقييم التقدم بالنسبة إلى النتيجة (النتائج) المنشودة المراد تحقيقها؟
- كيف أسهمت النتائج المحرزة في تحقيق النتائج التي حُددت أثناء البرمجة على صعيد المستوى الأعلى بخصوص الأولوية العامة لأفريقيا أو الأولوية العامة للمساواة بين الجنسين؟ وهل لا تزال النتائج التي كان من المزمع تحقيقها ملائمة وفعالة لتحقيق النتائج المنشودة في المستوى الأعلى؟
- ما المبلغ الذي تم إنفاقه؟ وهل هو مطابق للمبلغ التقديري الذي كان مخططاً لإنفاقه؟ وهل تم النجاح في تعبئة الموارد التي كانت مستهدفة من خارج الميزانية؟ وهل هناك حاجة إلى مزيد من الموارد؟
- هل عدد الأشخاص العاملين في الفريق يكفي لضمان التنفيذ؟ وهل ينبغي إشراك/استخدام آخرين؟
- هل كانت هناك أي فرص يسرت التنفيذ؟
- ما هي الصعوبات أو المخاطر التي ظهرت أثناء التنفيذ؟ وماذا كان تأثيرها على تنفيذ البرنامج أو النشاط أو المشروع المعني؟ وما هي التدابير التي يمكن اتخاذها لمعالجة هذه الصعوبات أو الأخطار، أو للتغلب عليها؟
- ما هي الدروس التي تم تعلمها؟ وكيف يمكن أن توضع في الحسبان في المستقبل؟
- عند الاقتضاء، هل كان يمكن بلوغ النتيجة (النتائج) بطريقة أكثر فعالية و/أو أكفأ باتباع نهج بديل في التنفيذ؟ (فعالية/جدوى التكلفة)؟

- هل ينبغي تطبيق استراتيجية بشأن الأجل المحدد للخروج/الانفكاك من العمل في النشاط أو المشروع المعني أو لنقل المسؤولية عنه إلى الغير؟
- عند الاقتضاء، هل تتوافر الشروط المطلوبة كي يمكن تحقيق فوائد البرنامج أو النشاط أو المشروع المعني، أو كي يمكن المحافظة على هذه الفوائد بعد أن تتوقف مساعدة المنظمة؟ (الاستدامة).

وعليه، فإن الرصد على ضوء خطة التنفيذ يتيح معرفة ما إذا كانت الافتراضات المبدئية التي يتضمنها إطار البرمجة تظل صالحة أم لا. وبالنظر إلى فائدة هذا الأمر بالنسبة إلى مواصلة إدارة البرنامج وتنفيذه، فإن من المهم إجراء الرصد بصورة منتظمة. فكثيراً ما تتم بعض الأمور على النحو المخطط لها، في حين لا تجري أمور أخرى على هذا النحو. وفي الحالات التي يعرقل فيها حدث ما تنفيذ برنامج أو نشاط أو مشروع معين إلى حد لا يعود فيه تحقيق النتائج المنشودة أمراً واقعياً، أو يجعل أن هذه النتائج لن تسهم في بلوغ النتائج التي ترد في المستوى الأعلى، ينبغي إعادة عملية البرمجة. وتتضمن عملية إعادة البرمجة استعراض وتعديل إطار النتائج و/أو المعلومات الخاصة بسلسلة النتائج كي تعبر عن الوضع الجديد وكي يمكن النهوض بمسؤولية التنفيذ، وذلك مع استعراض وتعديل جميع المعلومات الأخرى ذات الصلة، وخصوصاً استراتيجية التنفيذ.

وعند إعادة برمجة نشاط أو مشروع معين، تكون موافقة الموظف المسؤول على المستوى الأعلى أو موافقة مدير أو رئيس المكتب التنفيذي المعني (في حالات العمل على أساس اللامركزية) ضرورية لضمان الاتفاق والحفاظ على اتساق البرنامج في مجمله؛ وبعبارة أخرى، فإن هذا الأمر يكفل انسجام النشاط الذي يجري تعديله مع النتائج المنشودة الواردة في المستوى الأعلى، ويكفل إسهامه في تحقيق هذه النتائج. كما أنه يضمن التشارك في المسؤولية عن العمل في المستوى الأعلى في البرنامج.

(10) تقديم التقارير

تفيد المعلومات التي تُستمد من الرصد في عملية تقديم التقارير إلى الجهات المعنية الرئيسية عن التقدم المحرز بالمقارنة مع النتائج المنشودة وذلك فيما يخص الإنجازات والصعوبات والتدابير التصحيحية والدروس المستفادة وفعالية/جدوى التكاليف والاستدامة. ويتمثل الغرض من تقديم التقارير على أساس النتائج في تزويد الجهات المعنية الرئيسية بمعلومات قائمة على الشواهد بشأن الأداء والتأثير، مع تحليل أوجه الاختلاف التي قد تتواجد بين النتائج "المنشودة" والنتائج "الحرزة" بغية:

- إعلام الإدارة الداخلية والجهات المانحة؛
- وتيسير صنع القرار (بما يشمل التدابير التصحيحية اللازمة)؛
- والاستفادة من المعلومات في تصميم البرامج ورسم السياسات في المستقبل؛
- ونشر النتائج والدروس المستفادة ومناقشتها على نحو شفاف ومتكرر.

ومن أجل أن تكون هذه التقارير النظامية مفيدة، من الجوهري أن تستخدم الأمانة المعلومات الخاصة بالأداء كأساس للتحليل واتخاذ القرارات. ولذلك، فإن مساعدي المديرية العامة ومديري المكاتب/المرافق يجرون استعراضات دورية لتنفيذ البرنامج مع الاهتمام بصورة خاصة بالبرامج والأنشطة والمشروعات التي يكون مستوى الأداء فيها منخفضاً. وقد تستتبع عمليات الاستعراض عمليات لإعادة البرمجة وإعادة تخصيص الاعتمادات المالية في حالات انخفاض مستوى الأداء و/أو لإعداد استراتيجيات بشأن الأجل المحدد للخروج/الانفكاك من العمل في النشاط أو في المشروع المعني.

كما يضطلع مساعدي المديرية العامة ومديرو المكاتب/المرافق ومكتب التخطيط الاستراتيجي، في سياق عملية الاستعراض المنتظم لخطط العمل، برصد البرامج والأنشطة والمشروعات ذات المستوى المنخفض في الأداء، ويقدمون توصيات في هذا الصدد إلى المديرية العامة. وتفيد المعلومات المتاحة عن طريق نظام المعلومات عن الاستراتيجيات والمهام وتقييم النتائج (sister) - الذي يمثل أداة المنظمة لإدارة المعلومات وصنع القرار - كأساس لعمليات الاستعراض هذه ولغير ذلك من التحليلات مما يتيح للأمانة اتخاذ قرارات مستنيرة.

التقارير النظامية

تقدم أمانة اليونسكو إلى هيئتها الرئاسيتين تقارير نظامية كل ستة أشهر عن التقدم المحرز. ويقاس التقدم المحرز بالمقارنة مع النتائج المنشودة، على أساس مؤشرات الأداء وبيانات خطوط الأساس والأهداف الكمية و/أو النوعية المرتبطة بها، المحددة في وثيقة البرنامج والميزانية (م5). ويمثل تقديم التقارير 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/5) الخاصة بالفترة اللاحقة، من خلال مراعاة أفضل الممارسات والدروس المستفادة. وبذلك، فإن هذه التقارير تفيد في عملية صنع القرار على صعيد الإدارة الداخلية والهيئتين الرئاسيتين لليونسكو، وعلى صعيد الجهات المانحة والجهات المعنية الوطنية والأطراف المعنية الأخرى.

برنامج (أربعة أعوام) وميزانية (عامان) الوثيقة م/5

تقرير المديرية العامة عن تنفيذ البرنامج
المعتمد من المؤتمر العام - م ت/4 (كل 6 أشهر)

التقرير م ت/4 - م/3 المشترك للمديرية العامة
عن تنفيذ أنشطة المنظمة (كل أربعة أعوام)

الإطار الزمني للتقارير المرحلية النظامية

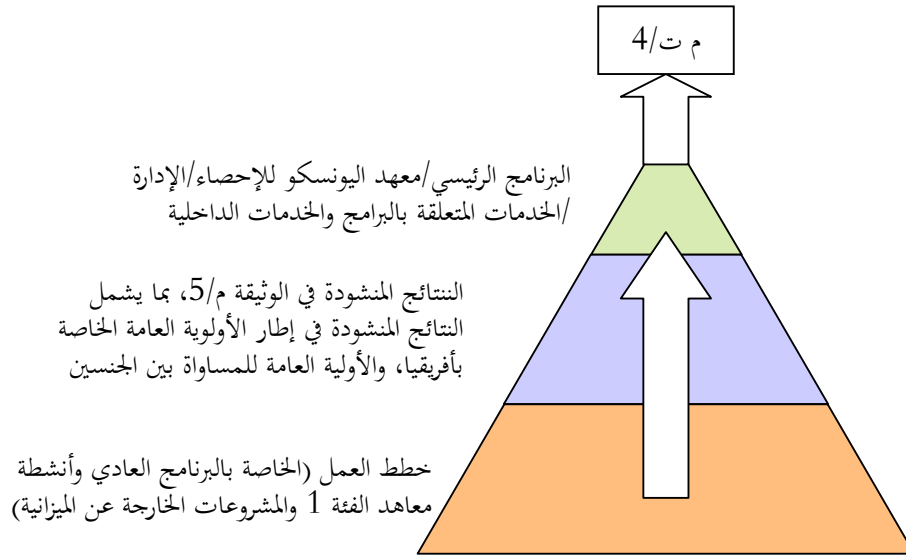
سلسلة عمليات تقديم التقارير

يتم تقديم التقارير النظامية وفقاً لمبادئ سلسلة النتائج (على النحو الموضح في الفصلين 5 و7). فإن خطط العمل التي تنفذها المنظمة تساهم في تحقيق النتائج المحددة في وثيقة البرنامج والميزانية (م/5). وبنفس الطريقة، يتم إعداد البرنامج والميزانيات وفقاً لمتطلبات تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة في الاستراتيجية المتوسطة الأجل (م/4).

ولذلك، فإن عمليات تقييم التقدم المحرز في العمل على كل مستوى من مستويات البرنامج وتقديم التقارير عن ذلك تتم باتّباع نهج تصاعدي ينطلق من القاعدة باتجاه القمة على النحو الموضح في الشكل البياني أدناه. وعلى سبيل المثال، فإن تقييم التقدم في تنفيذ خطط العمل المختلفة (للبرنامج العادي والأنشطة الممولة من خارج الميزانية وأنشطة معاهد الفئتين 1 و2) يفيد في عملية تقييم التقدم بالقياس إلى النتيجة المنشودة المحددة في الوثيقة م/5 والتي تساهم هذه الخطط في تحقيقها. وبالتالي، فإن هذه النتيجة المنشودة تتضمن مساهمات المكاتب الميدانية ومعاهد الفئة 1 (والفئة 2) والمقر. وبنفس الطريقة، فإن عمليات تقييم التقدم المحرز في تنفيذ النتائج المنشودة في الوثيقة م/5 تفيد في إعداد التقييم الاستراتيجي للبرنامج الرئيسي المعني أو للعمل المعني الخاص بمعهد اليونسكو للإحصاء أو بالإدارة أو بالخدمات المتعلقة

بالبرامج والخدمات الداخلية، الذي تسهم هذه النتائج المنشودة فيه. وتضمن هذه الآلية إدراج النتائج التي تُحرز على المستوى العالمي والإقليمي والقطري في التقييمات الخاصة بالتقدم المحرز على مستويات السياسات الاستراتيجية، وتبين وجوه استخدام موارد البرنامج العادي والموارد الخارجة عن الميزانية (بما يشمل موارد معاهد الفئة 1)، وتأثيرها.

سلسلة عمليات تقديم التقارير



الشكل الجديد للتقارير م ت/4

تتكون الوثيقة م ت/4 من جزأين، يتعلق الجزء الأول منهما بالبرنامج، ويتعلق الجزء الثاني بالمعلومات المالية ويشار إليه بعبارة "جدول متابعة تنفيذ البرنامج".

ووفقاً للقرار الذي اعتمده المجلس التنفيذي في دورته الخامسة والتسعين بعد المائة، يُفترض أن تقدم المديرية العامة ما يلي:

الجزء الأول المطبوع من التقرير (في كل دورة من الدورات الربيعية للمجلس التنفيذي)

- تقرير عن تنفيذ البرنامج يقدم في كل دورة ربيعية للمجلس التنفيذي (كالدورات السادسة والتسعين بعد المائة، والتاسعة والتسعين بعد المائة، والأولى بعد المائتين).

ويقدم هذا التقرير إلى المجلس التنفيذي معلومات عما إذا كان التنفيذ جارياً ضمن حدود الفترة الزمنية المقررة ووفق الاعتبارات النوعية والكمية المحددة ضمن حدود قيود الميزانية. وهو يعرض بالنسبة إلى كل نتيجة منشودة في

الوثيقة م/5، تقيماً تحليلياً موجزاً لأداء البرنامج فيما يتعلق بالتقدم في تنفيذ الأنشطة وتحقيق النواتج، بما في ذلك بيان الاتجاهات والتوزيع الجغرافي والصعوبات في المجالات الرئيسية للبرنامج.

أسئلة رئيسية ينبغي الرد عليها: هل يجري عملنا بالشكل الصحيح من أجل تحقيق النواتج المبتغاة؟ ما هي الصعوبات التي تعترض التنفيذ؟ ما هي الخيارات الخاصة بالتدابير التصحيحية التي يمكن أن تقترحها الأمانة على المجلس التنفيذي؟

- **تقرير تحليلي عن تنفيذ البرنامج** يقدم في الدورة الربيعية التي تُعقد في العام الأول من كل فترة أربعة أعوام (كالدورة الرابعة بعد المائتين، مثلاً).

ويشمل هذا التقرير أوضاع تنفيذ البرنامج على مدى فترة الأعوام الأربعة. وهو يعرض حالة التنفيذ في شكل تحليلي بقدر أكبر يتناول جملة أمور، من بينها الاتجاهات وعرض المعلومات بصورة مفصلة بحسب القطاعات والمناطق فيما يخص فترة الأعوام الأربعة السابقة. ويحتوي هذا التقرير على قسم شامل يتطرق إلى الصعوبات ويعالجها عن طريق مجموعة اقتراحات عن حلول شاملة ومتسقة وعملية.


- **تقرير استراتيجي عن النتائج** يقدم في الدورة الربيعية الثالثة من كل فترة أربعة أعوام (كالدورة التاسعة والتسعين بعد المائة، مثلاً).

ويرمي هذا التقرير إلى تيسير اضطلاع المجلس التنفيذي باتخاذ القرارات الاستراتيجية والتخطيط للمستقبل. وهو ذو طابع استراتيجي وتحليلي ويستعرض تجارب الماضي ويستشرف آفاق المستقبل. وفي استعراض تجارب الماضي، يعرض هذا التقرير التأثيرات التي نجمت بفعل نشاط اليونسكو. ولا تتعلق هذه اللمحة الاستعراضية بالنواتج التي تمخض عنها التنفيذ وإنما بتحقيق النتائج على صعيد المخرجات وذلك بحسب الإمكان ونطاق التأثير الممكن.

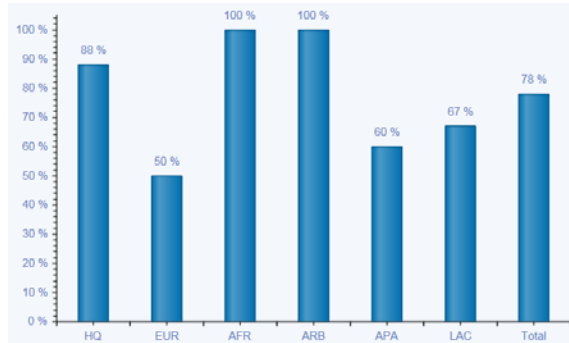
ويتيح عرض هذه المعلومات عن المخرجات للمجلس التنفيذي تقديم توصيات إلى المؤتمر العام بشأن التطبيق الفعلي والدقيق للآجال المحددة لانتهاج العمل في تنفيذ برامج اليونسكو، وبالتحديد بشأن ما إذا كان ينبغي مواصلة هذه البرامج أو إعادة توجيهها أو إنهاء العمل فيها. أما بالنسبة إلى استشرف آفاق المستقبل، فيقدم هذا التقرير أفكاراً عن كيفية معالجة الصعوبات التي يتم تحديدها ويعرض مجموعة متسقة من الاقتراحات بشأن حلول ملموسة، بما في ذلك مجالات العمل والتوجهات المستقبلية.

أسئلة رئيسية ينبغي الرد عليها: هل أدت أنشطة اليونسكو إلى تحقيق تغيرات لصالح جميع الأطراف المعنية أم لا؟ وهل تسهم اليونسكو ضمن مجالات عملها إسهاماً ينطوي على قيمة مضافة (فريدة من نوعها) بالمقارنة مع المنظمات الأخرى؟

النتيجة المنشودة 8: تحسين تخفيف المخاطر وتعزيز الإنذار المبكر بالأخطار الطبيعية وتقوية التأهب للكوارث والقدرة على الصمود أمامها

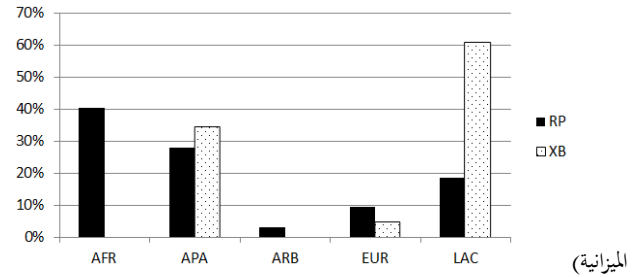
البرنامج العادي (خطة الإنفاق القائمة على مبلغ 507 ملايين دولار أمريكي) والموارد الخارجة عن الميزانية بآلاف الدولارات الأمريكية							
تقييم عملية تنفيذ خطط العمل	تعبئة الموارد الخارجة عن الميزانية		الموارد الخارجة عن الميزانية في عام 2014			الميزانية العادية (تكاليف الموظفين والتكاليف التشغيلية)	
	الأموال المعبأة في عام 2014	التمويل المستهدف لعامي 2014-2015	معدل الإنفاق %	الإنفاق	المخصصات	معدل الإنفاق %	الاعتمادات لعامي 2014-2015
	1 063	2 000	39%	387	992	45%	2 725

تقييم تنفيذ خطط العمل بحسب المناطق (البرنامج العادي والموارد الخارجة عن الميزانية) لتحديد إلى أي مدى هو "على المسار الصحيح"



بيّن التقييم أن التنفيذ هو "على المسار الصحيح" في 78% من خطط العمل (البرنامج العادي والموارد الخارجة عن الميزانية) ملاحظة: لم تقدم 4% من خطط العمل تقيماً عاماً، وقد يؤثر ذلك في تفاصيل التصنيف العام والإقليمي.

الإنفاق بحسب المناطق (البرنامج العادي والموارد الخارجة عن الميزانية)



RP البرنامج العادي
XB الموارد الخارجة عن الميزانية
AFR أفريقيا
APA آسيا والمحيط الهادي
ARB الدول العربية
LAC أمريكا اللاتينية والكاريبي

احتمال بلوغ الهدف	تقييم التقدم المحرز حتى تاريخ 2014/12/31	مؤشرات الأداء والأهداف وفقاً لخطة الإنفاق القائمة على مبلغ 507 ملايين دولار أمريكي
مرتفع	في عام 2014، جرى تعزيز ثلاث شبكات قائمة تقودها اليونسكو في مجال الحد من كوارث الزلازل، إحداها تعمل على الصعيد العالمي (البرنامج الدولي للحد من كوارث الزلازل (IPRED))، واثنان تعملان على نطاق جغرافي إقليمي (برنامج التخفيف من الحسائر الناجمة عن الزلازل في منطقة جنوب آسيا (RELSAR) وبرنامج التخفيف من الحسائر الناجمة عن	مؤشرات الأداء: عدد الشراكات الجديدة التي أنشأتها الدول الأعضاء المتلقية للدعم لإبراز أهمية الحد من مخاطر الكوارث. أهداف 2014-2015: عقد ما لا يقل عن شركتين جديدتين على المستوى العالمي والإقليمي.

احتمال بلوغ الهدف	تقييم التقدم المحرز حتى تاريخ 2014/12/31	مؤشرات الأداء والأهداف وفقاً لخطة الإنفاق القائمة على مبلغ 507 ملايين دولار أمريكي
	الزلازل في منطقة آسيا الوسطى (RELCAR) اللذان يركزان على منطقتي جنوب شرق آسيا وآسيا الوسطى).	
مرتفع	قام ما يزيد على 15 بلداً بتعزيز إمكاناتها في مجال الحد من أخطار الكوارث، وأربعة منها في أفريقيا. وتراوحت أنشطة تعزيز القدرات من توعية المجتمعات بالمسائل المتعلقة بالحد من أخطار الكوارث، إلى وضع أدوات موجهة إلى أصحاب القرار، وإعداد تقارير تقييمية، ومسح المخاطر، وغيرها. وعادت فائدة هذه الأنشطة على منطقة أمريكا الوسطى، ومصر وإيران وناميبيا وباكستان والسنغال وأوروغواي.	مؤشرات الأداء: عدد الدول الأعضاء المتلقية الدعم التي عززت القدرة على الصمود وضاعفت القدرة على الحد من مخاطر الكوارث. أهداف 2014-2015: ما لا يقل عن 20 بلداً، أربعة منها على الأقل في أفريقيا.

الصعوبات والمخاطر في التنفيذ والتدابير التصحيحية

التدابير التصحيحية	الصعوبات الرئيسية
أظهر الزملاء مرونة في التعامل مع الأموال المحدودة، وهم يجرون اتصالات مع شركاء آخرين وجهات مانحة أخرى، ويستخدمون الآليات الموحدة بين الأمم المتحدة وإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية وغيرها من الأدوات. وقد أبدوا صبراً وتفهماً بغية ضمان أن يؤخذ الإطار الثقافي الذي يعملون ضمنه في الحسبان، وتمكنوا من خلال مثابرتهم من ضمان إحراز تقدم في أنشطتهم على الرغم من ضعف أداء الخبراء الاستشاريين الذين تمت الاستعانة بهم.	جرى تحديد عدد من الصعوبات الخاصة بالإطار المحلي، التي كانت في بعض الأحيان صعوبات ثقافية، وفي أحيان أخرى ذات صلة بالتعاون مع وكالات أخرى عاملة في إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، أو صعوبات عائدة إلى الأداء المتواضع للخبير الاستشاري الذي جرت الاستعانة به، كما أن الاجتماعات المتعارضة فيما بينها تخفف من مستوى الوعي المطلوب.

مثال على تقرير يقدم عن التنفيذ، في إطار الوثيقة م/4، ويخص نتيجة منشودة في الوثيقة م/5

تقديم المعلومات عن طريق الإنترنت من خلال نظام المعلومات عن الاستراتيجيات والمهام وتقييم النتائج (sister) (جميع دورات المجلس التنفيذي)

سيستمر تقديم المعلومات عن طريق الإنترنت في شكل جداول يجري فيها تحديد واضح للنتائج المنشودة وما يرتبط بها من مؤشرات الأداء وبيانات خطوط الأساس والأهداف. وسوف تعرض هذه الجداول معلومات مفصلة عن التقدم المحرز نحو تحقيق كل نتيجة منشودة واردة في الوثيقة م/5 وذلك في مجموعات بحسب محاور العمل الخاصة بكل نشاط أو معهد من الفئة 1 أو فصل، وبحسب كل برنامج رئيسي فيما يتعلق بالأولويتين العامتين للمنظمة والمعنيتين بأفريقيا وبالمساواة بين الجنسين. ويجب تقييم مدى التقدم المحرز بالقياس إلى مؤشرات الأداء وخطوط الأساس والأهداف الكمية و/أو النوعية المرتبطة بها والمعدلة على ضوء خطط الإنفاق. وتسلط هذه الجداول الضوء على الإنجازات الجديرة بالتقدير بوجه خاص وعلى التأثير العام المحرز إلى تاريخ النشر (مع الإشارة إلى النواتج الرئيسية (مثل تعزيز القدرات، وتقديم المساعدة التقنية، وتيسير الحوار بشأن السياسات)، وعلى الصعوبات التي ظهرت والتدابير التصحيحية التي اتخذت والدروس المستفادة من العمل بالنسبة إلى كل نتيجة منشودة ترد في الوثيقة م/5، وكذلك على فعالية/جدوى التكاليف مع بيان التدابير الخاصة بضمان الاستدامة. ويجب أن تستند التقييمات إلى مساهمات المقر والمكاتب الميدانية ومعاهد ومراكز اليونسكو من الفئتين 1 و2.

وسوف تُستكمل هذه المعلومات ببيانات مالية عن كل نتيجة منشودة في الوثيقة م/5 وذلك سواء على صعيد البرنامج العادي وعلى صعيد الموارد الخارجة عن الميزانية (بما يشمل معاهد الفئة 1).

وسوف تتاح على الإنترنت قبل كل دورة من دورات المجلس التنفيذي، التقييمات الخاصة بالتقدم المحرز في تحقيق كل نتيجة منشودة ترد في الوثيقة م/5، كي يمكن للدول الأعضاء الاطلاع عليها بصورة مباشرة عن طريق نظام المعلومات عن الاستراتيجيات والمهام وتقييم النتائج (sister) على العنوان الإلكتروني التالي: (<http://sister.unesco.org>)، ومن خلال موقع مكتب التخطيط الاستراتيجي (على العنوان التالي على الإنترنت: <http://www.unesco.org/new/en/bureau-of-strategic-planning/resources/programme-and-budget-c5/document-ex4/>).

ويتمثل الغرض من استخدام الشكل النموذجي الخاص ببيانات النتائج المنشودة التي ترد في الوثيقة م/5، في تزويد الدول الأعضاء بمعلومات جيدة النوعية وقائمة على الشواهد (أي منظوراً إليها من وجهة نظر الجهات المعنية الرئيسية، وخصوصاً من وجهة نظر الجماعات المستفيدة)، وموجهة نحو تحقيق النتائج (أي أنها تركز على النتائج المحرزة والتأثير المتحقق)، وذلك على نحو يجعل دفة القيادة بيد الدول الأعضاء؛ فيجري إعلام هذه الدول وجميع الجهات المعنية الأخرى بشأن الصعوبات التي يواجهها العمل مع عرض تفاصيل المخاطر والتدابير التصحيحية التي يتم اتخاذها. فإن تقديم

المعلومات الجيدة على نحو يشدد على أهمية العرض التحليلي، ييسر النقاش بشأن القضايا الجوهرية ويرشد الدول الأعضاء في إداء مهامها في مجال الرصد.

ولذلك، فإن إطار النتائج يتطلب أن تقترن عمليات الرصد وتقديم التقارير بمعلومات عن الأمور التالية:

والمقصود 'بالإنجازات' هو تقييمات للمنجزات التي يتم تحقيقها بحلول وقت معين في سياق العمل من أجل تحقيق نتيجة منشودة ترد في إطار برنامج رئيسي. فهي معلومات عن التقدم المحرز في تحقيق نتيجة منشودة، أو في تحقيق جزء منها، وذلك بالقياس إلى مؤشرات الأداء وخطوط الأساس والأهداف الكمية و/أو النوعية الخاصة بهذه النتيجة المنشودة. وهي تشمل معلومات عن النواتج الرئيسية التي تحققت وعن كيفية إسهام هذه النواتج في تحقيق النتائج، وهو ما يتيح الربط بين عمل المنظمة وبين فائدته من وجهة نظر المستفيدين المباشرين. فيتم بيان الهدف المراد بلوغه بالنسبة إلى كل مؤشر للأداء يتعلق بنتائج أو بنتيجة منشودة، سواء كان هذا الهدف كمياً و/أو نوعياً. ثم يتولى الموظف المسؤول، وفقاً للشواهد التي يتم جمعها، تحديد ما إذا كان التقييم الإجمالي لاحتساب بلوغ الهدف يشير إلى أن مستوى الاحتمال "مرتفع" أو "متوسط" أو "منخفض".

التعريف	احتمال بلوغ الهدف
التقدم المحرز مطابق للخطط المعتمدة. وسيجري، على الأغلب، بلوغ الهدف المعني.	مرتفع
التقدم المحرز مطابق بصورة جزئية للخطط المعتمدة. ولن يتم، على الأغلب، بلوغ الهدف المعني إلا بصورة جزئية.	متوسط
التقدم المحرز غير مطابق للخطط المعتمدة. ولن يتم، على الأغلب، بلوغ الهدف المعني.	منخفض

ويُعتبر تحديد الصعوبات والمخاطر أثناء التنفيذ واتخاذ التدابير التصحيحية أمراً أساسياً للتعلم وتحسين عمليات تصميم وتنفيذ البرنامج في المستقبل. ولذلك، فإنه يتسم أيضاً بالأهمية لتوفير تقييم للعراقيل والصعوبات الهامة التي تعترض تنفيذ البرنامج وأداءه. وينبغي أن يتضمن التقييم، عند الإمكان، تحديد تدابير تصحيحية وإجراءات للتغلب على هذه الصعوبات. ويجري تحديد الدروس المستفادة بالاستناد إلى تقييم لعوامل النجاح والفشل التي يمكن الاستفادة منها في تصميم وتنفيذ البرنامج في المستقبل.

ويُتصد بعبارة "فعالية/جدوى التكلفة" تقييم ما إذا كانت عملية تنفيذ الأنشطة وتحقيق النواتج قد تمت بأدنى قدر ممكن من الموارد بدون المساس بنوعية المنجزات وبحجمها. ويتمثل تحليل فعالية تكلفة نشاط ما في تقييم ما إذا كان بالإمكان تحقيق نفس القدر من النتائج (أو أكثر من هذا القدر) بتكاليف أقل باتباع نهج تنفيذية بديلة. والغرض من ذلك هو

تقدم معلومات عن مسوغات تأمين أكبر قدر ممكن من فعالية التكلفة في تنفيذ البرنامج وعن التدابير المتخذة لضمان ذلك، مع عرض الاعتبارات التي يمكن على أساسها تحسين فعالية التكاليف في تنفيذ البرنامج في المستقبل.

"فعالية التكلفة" مقابل "جدوى التكلفة":

- **الفعالية:** هي مدى ما يتحقق من نتائج من جراء برنامج أو نشاط أو مشروع أو ما، أو مدى ما يُتوقع أن يتحقق من هذه النتائج، مع مراعاة درجة الأهمية النسبية لهذه النتائج. وتمثل درجة هذه الفعالية الإجابة عن السؤال التالي: "هل إن ما نفعله هو الشيء المناسب؟"

- **الجدوى:** هي مقياس لمدى الصلاحية الاقتصادية للطريقة التي تتحول بها المدخلات إلى نتائج. وهي تمثل الإجابة عن السؤال التالي: "هل إننا نقوم بعملنا بالطريقة الصحيحة؟"

الاستدامة: يمكن وصف برنامج أو نشاط أو مشروع ما بأنه مستدام عندما تظل فوائده مستمرة مع مرور الوقت وبعد أن تتوقف المساعدة التي تقدمها المنظمة. ويعزز إشراك المستفيدين المباشرين والشركاء الرئيسيين في تصميم وتنفيذ البرنامج شعورهم بالمسؤولية عن البرنامج أو النشاط المعني ويسهم في ضمان استدامته. والغرض المتوخى في هذا الصدد هو تقديم معلومات عن المعايير أو الشروط المطبقة من أجل تقييم مدى قدرة البرنامج أو النشاط أو المشروع المعني على الاستدامة. وقد يكون من المفيد أن تُدرج، بالإضافة إلى ذلك، إشارات إلى الأجل المحدد أو إلى استراتيجية الانسحاب أو الانفكاك من العمل في إطار البرنامج أو النشاط أو المشروع المعني أو لنقل المسؤولية عنه إلى الغير.

وإضافة إلى الأمور المذكورة أعلاه، يتطلب الأمر بيان ما يلي:

إسهام المنجزات التي تتحقق على صعيد النتائج الخاصة بمستوى معين، في بلوغ نتائج المستوى الأعلى التالي له، وهو إسهام يندرج، على صعيد خطة العمل، في الجهود الرامية إلى بلوغ النتيجة (النتائج) الواردة في الوثيقة م/5، بينما يندرج، ضمن إطار العمل على صعيد الوثيقة م/5، في الجهود الرامية إلى بلوغ (هدف استراتيجي أو) الأهداف الاستراتيجية الواردة في الوثيقة م/4. وليبيان هذا الإسهام، يتطلب الأمر استعراض مدى صلاحية مسوغات الإطار المنطقي لتنفيذ البرنامج أو النشاط المعني، مع استعراض الافتراضات المبدئية التي يقوم عليها والتعاقب المنطقي لمراحل تنفيذه، وهذا ما يكفل الاتساق بين النواتج والنتائج التي يتم تحقيقها، سواء كان ذلك في إطار برنامج أو نشاط أو مشروع معين، أو في إطار مجمل سلسلة النتائج المتبعة في اليونسكو. وبعبارة أخرى، فإن ذلك يعني أن يجري بيان "الأسباب/الكيفية" التي تسهم بموجبها المدخلات في تحقيق النتائج على صعيد خطة العمل المعنية، ومن ثم بيان "أسباب/كيفية" إسهام هذه النتائج (والمعلومات المرتبطة بها) في تحقيق النتائج الواردة في الوثيقة م/5، و"أسباب/كيفية"

إسهام هذه النتائج بدورها في بلوغ الهدف الاستراتيجي الوارد (أو الأهداف الاستراتيجية الواردة) في الوثيقة م/4. فإن القيام بذلك يكفل ارتباط خطط العمل بالنتائج المنشودة الواردة في الوثيقة م/5 وبالأهداف الاستراتيجية الواردة في الوثيقة م/4 التي وافقت عليها الدول الأعضاء والمؤتمر العام، ويؤكد إسهام خطط العمل هذه في تحقيق هذه النتائج المنشودة والأهداف الاستراتيجية، كما يضمن اضطلاع المنظمة بتركيز مواردها (في إطار البرنامج العادي والموارد الخارجة عن الميزانية) على تحقيق النتائج التي تم تحديدها في أعلى المستويات أو أن المنظمة قد اتخذت التدابير التصحيحية اللازمة.

فعلي صعيد خطة العمل، ينبغي أن يقوم الموظف المسؤول، بعد انتهائه من إدخال المعلومات في المجال المحدد للرصد بالاستناد إلى الشواهد التي تم تجميعها، بإدراج تقييم عام لبيان ما إذا كان تنفيذ خطة العمل "جارياً في المسار الصحيح"، أو "جارياً جزئياً في المسار الصحيح"، أو "غير جار في المسار الصحيح". ويتمثل التقييم العام على صعيد خطة العمل في شكل درجات يتم التعبير عنها بثلاثة ألوان تتيح الإشارة برمز ملون إلى خلاصة التقييم العام لحالة التنفيذ الخاصة بكل خطة عمل، وذلك على النحو التالي:

المعايير	التعريف	التقييم العام لحالة تنفيذ خطة العمل
عندما يشير تقييم العمل نحو تحقيق ما لا يقل عن ثلاثة أرباع الأهداف إلى أنه جار "في المسار الصحيح" (ويشار إلى ذلك بالرمز ●)	مستوى التقدم المحرز مطابق للخطة. ومن المتوقع أن يتم تحقيق الأهداف المعنية.	●: التنفيذ جار في المسار الصحيح
عندما يشير تقييم العمل نحو تحقيق ما يتراوح بين نصف وثلاثة أرباع عدد الأهداف إلى أنه "جار في المسار الصحيح" (أي أنه يستحق الرمز ●)	مستوى التقدم المحرز مطابق جزئياً للخطة. ومن المتوقع ألا يتم تحقيق الأهداف المعنية إلا بصورة جزئية.	🟡: التنفيذ جار جزئياً في المسار الصحيح
عندما يشير تقييم العمل نحو تحقيق ما يقل عن نصف عدد الأهداف إلى أنه "جار في المسار الصحيح" (أي أنه يستحق الرمز ●)	مستوى التقدم المحرز غير مطابق للخطة. ومن المتوقع ألا يتم تحقيق الأهداف المعنية.	■: التنفيذ غير جار في المسار الصحيح

فيتيح هذا المقياس الثلاثي الألوان للموظفين المسؤولين التعبير بصورة رمزية عن خلاصة تقييمهم العام لحالة التنفيذ الخاصة بكل خطة عمل. ويسر استخدام هذا الشكل الإعراب في لمحة خاطفة عن حالة التنفيذ وذلك على نحو يجمع بين تقييم التقدم المحرز (مادياً) ومعدلات الإنفاق (أي، تنفيذ الميزانية). ومن شأن ذلك أن ييسر اتخاذ قرارات تالية، ولا سيما في

الحالات التي لا يكون فيها تنفيذ الأمانة للعمل جارياً "في المسار الصحيح"، وأن يكون بمثابة تنبيه أو شكل للإنذار لا يعتمد فقط على معدلات الإنفاق.

وسوف تساعد المعلومات الخاصة بالرصد الموظف المسؤول على صعيد النتيجة المنشودة الواردة في الوثيقة م/5 في تجميع وتشذيب البيانات الخاصة بالمنجزات وفي تشذيب تقييم التقدم المحرز.

أما على صعيد النتيجة المنشودة في الوثيقة م/5، فينبغي أن يقوم الموظف المسؤول، بعد انتهائه من إدخال المعلومات في المجال المحدد للرصد بالاستناد إلى الشواهد التي تم تجميعها، بإدراج تقييم عام لبيان ما إذا كان تنفيذ خطط العمل التي تسهم في تحقيق النتيجة المنشودة الواردة في الوثيقة م/5 يشير عندئذ إلى أنه "جار في المسار الصحيح"، أو "جار جزئياً في المسار الصحيح" أو أنه "غير جار في المسار الصحيح".

المعايير	تعريف حالة التنفيذ	التقييم حالة التنفيذ في خطط العمل التي تسهم في تحقيق النتيجة المنشودة الواردة في الوثيقة م/5
عندما يشير تقييم العمل نحو تحقيق ما لا يقل عن ثلاثة أرباع الأهداف إلى أنه "جار في المسار الصحيح" (ويشار إلى ذلك بالرمز ●)	مستوى التقدم المحرز مطابق للخطط. ومن المتوقع أن يتم تحقيق الأهداف المعنية.	● التنفيذ جار في المسار الصحيح
عندما يشير تقييم العمل نحو تحقيق ما يتراوح بين نصف عدد الأهداف وثلاثة أرباع هذه الأهداف إلى أنه "جار في المسار الصحيح" (بما يستحق الرمز ●)	مستوى التقدم المحرز مطابق جزئياً للخطط. ومن المتوقع ألا يتم تحقيق الأهداف المعنية إلا بصورة جزئية.	● التنفيذ جار جزئياً في المسار الصحيح
عندما يشير تقييم العمل نحو تحقيق ما يقل عن نصف عدد الأهداف إلى أنه "جار في المسار الصحيح" (بما يستحق الرمز ●)	مستوى التقدم المحرز غير مطابق للخطط. ومن المتوقع ألا يتم تحقيق الأهداف المعنية.	■ التنفيذ غير جار في المسار الصحيح

ويتيح هذا المقياس الثلاثي الألوان للموظفين المسؤولين التعبير بصورة رمزية عن خلاصة تقييمهم العام لحالة تنفيذ خطط العمل فيما يخص كل نتيجة واردة في الوثيقة م/5. ويسر استخدام هذا الشكل الإعراب في لمحة خاطفة عن حالة التنفيذ وذلك على نحو يجمع بين تقييم التقدم المحرز (مادياً) ومعدلات الإنفاق (أي، تنفيذ الميزانية). ومن شأن ذلك أن ييسر

اتخاذ قرارات تالية، ولا سيما في الحالات التي لا يكون فيها تنفيذ الأمانة للعمل جارياً "في المسار الصحيح"، وأن يكون بمثابة تنبيه أو شكل للإنذار لا يعتمد فقط على معدلات الإنفاق.

ولا يُقصد من المقياس الثلاثي الألوان تقييم مدة إحراز النتائج المذكورة في الوثيقة م/5، وإنما الإشارة إلى حالة التنفيذ فيما يخص جميع خطط العمل المعنية ضمن نطاق خطط الإنفاق. وعليه، فإن الرمز الأخضر، فيما يتعلق بالجزء الأول الخاص بتنفيذ البرنامج، من التقرير م/4، يدل على أن تنفيذ خطط العمل المعنية جار "في المسار الصحيح" من أجل تحقيق النواتج المقصودة ذات الصلة بالنتائج المنشودة المذكورة في الوثيقة م/5.

النتيجة المنشودة 1 في الوثيقة م/5					
الهدف الكمي و/أو النوعي				خط الأساس	مؤشرات الأداء (ثلاثة مؤشرات كحد أقصى)
حتى تاريخ 2015/06/30		البرنامج الإضافي التكميلي 2015-2014	2017-2014	2015-2014	
احتمال بلوغ الهدف	التقدم المحرز في تحقيق الهدف				
مرتفع					مؤشر الأداء 1
منخفض					مؤشر الأداء 2
متوسط					مؤشر الأداء 3
النتائج رقم 1					
الهدف الكمي و/أو النوعي				خط الأساس	مؤشرات الأداء (ثلاثة مؤشرات كحد أقصى)
التقدم المحرز حتى تاريخ 2015/12/31		البرنامج الإضافي التكميلي 2015-2014	2017-2014	2015-2014	
					مؤشر الأداء 1
					مؤشر الأداء 2
					مؤشر الأداء 3
النتائج رقم 2					
الهدف الكمي و/أو النوعي				خط الأساس	مؤشرات الأداء (ثلاثة مؤشرات كحد أقصى)
التقدم المحرز حتى تاريخ 2015/12/31		البرنامج الإضافي التكميلي 2015-2014	2017-2014	2015-2014	
					مؤشر الأداء 1
					مؤشر الأداء 2
					مؤشر الأداء 3

مثال على الرصد وتقديم المعلومات بشأن إطار النتيجة على صعيد نتيجة منشودة في الوثيقة م/5

تقديم التقارير: سلسلة المسؤولية

يشتمل التحضير لعملية تقديم التقرير النظامي على نفس المكونات الرئيسية ونفس الأطراف الفاعلة التي تشتمل عليها دورة عمليات الإقرار، وذلك على النحو التالي:

• يقوم الموظف المسؤول والأفرقة المعنية بخطط عمل البرنامج العادي والأنشطة الخارجة عن الميزانية (بما في ذلك خطط عمل معاهد الفئة 1) بإعداد التقارير عن الإنجازات وعن تقييم التقدم المحرز.

• ويضطلع مدير/رئيس المكتب الميداني المعني بتنفيذ خطط عمل على أساس اللامركزية والموظف المسؤول عن النتيجة المنشودة الواردة في الوثيقة م/5 والعامل بالإجابة في تنفيذ خطط العمل في المقر، باستعراض كل من بيان الإنجازات وتقييم التقدم المحرز، وبمنح موافقتهما.

• وعلى هذا الأساس، يقوم الموظفون المسؤولون على صعيد النتيجة المنشودة الواردة في الوثيقة م/5 (بما في ذلك ما يخص الأولويتين العامتين المتمثلتين في أفريقيا والمساواة بين الجنسين)، بإعداد التقرير الموحد عن الإنجازات وعن تقييم التقدم المحرز. وينبغي أن يضطلع الموظفون المسؤولون عن النتيجة المنشودة الواردة في الوثيقة م/5، أيضاً، بمراجعة ما تم تحقيقه بالتحديد على صعيد النتيجة المنشودة الواردة في الوثيقة م/5.

• ويضطلع المكتب التنفيذي والزملاء العاملون في القطاعات والمكاتب والمرافق، بعمليات استعراض وإقرار وتحليل وإعداد التقييم الاستراتيجي لأداء البرنامج الرئيسي المعني، أو لأداء معهد اليونسكو للإحصاء، أو أداء المكتب أو المرفق المعني، وذلك على أساس المنجزات ذات الصلة بالنتائج المنشودة وتقييم التقدم المحرز (بما في ذلك ما يخص الأولويتين العامتين المتمثلتين في أفريقيا والمساواة بين الجنسين).

• ويضطلع مكتب التخطيط الاستراتيجي، وإدارة أفريقيا، وقسم المساواة بين الجنسين بتأمين التنسيق والتجانس وضمان الجودة.

○ تتولى إدارة أفريقيا وقسم المساواة بين الجنسين إعداد تقييم استراتيجي موجز على أساس المعلومات المقدمة من القطاعات في إطار نظام المعلومات عن الاستراتيجيات والمهام وتقييم النتائج (SISTER)؛

○ ويقدم مكتب التخطيط الاستراتيجي استعراضاً إجمالياً نهائياً.

• واستناداً إلى هذا الاستعراض الإجمالي، تقدم المديرية العامة التقرير النظامي إلى الهيئتين الرئاسيتين.

وعليه، فإن عملية إعداد التقرير النظامي هي نهج متعدد الخطوات تتبعه الأمانة ويفضي إلى التشارك في المسؤولية بين الموظفين المسؤولين على أساس الشفافية، ويكفل اشتراك جميع الأطراف المناظرة ابتداء من مرحلة التصميم وخلال عمليات الرصد وتقديم التقارير.

فإن سلسلة المسؤولية هذه تكفل ليس فقط الحفاظ على الجودة الداخلية للبرنامج أو النشاط أو المشروع المعني وعلى اتساقه، وخصوصاً من خلال القيام عند الضرورة بتحديث إطار النتائج واستراتيجية التنفيذ الخاصين بهذا البرنامج أو النشاط أو المشروع، وإنما تكفل أيضاً استمرار التماسك والاتساق في سلسلة النتائج.

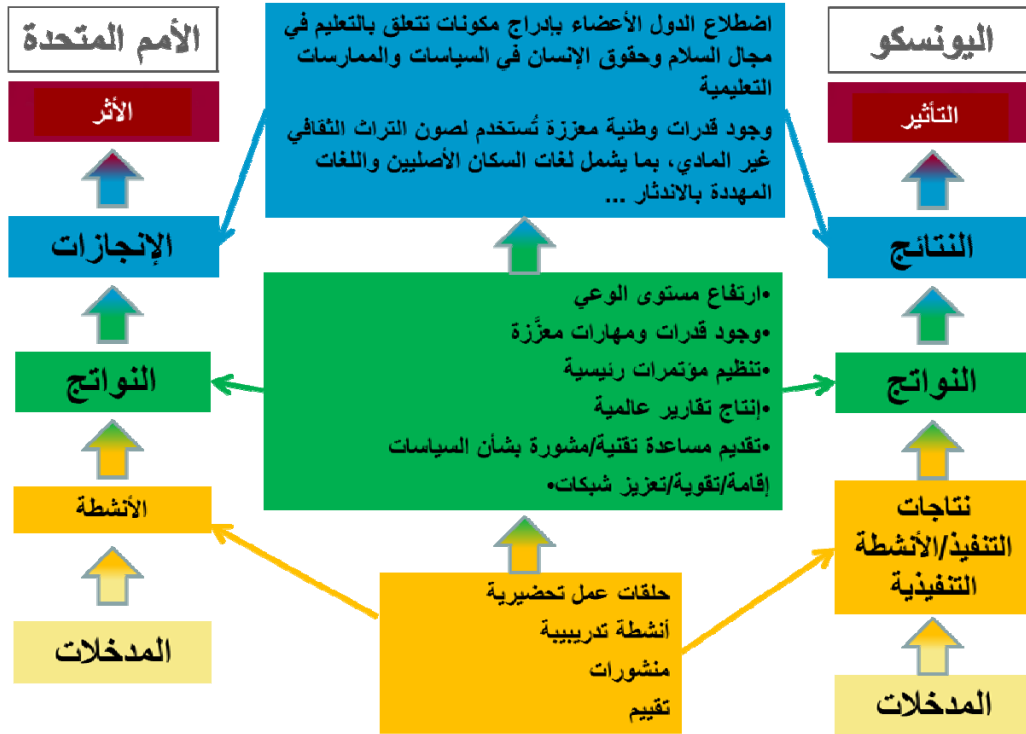
التقارير القطرية

تمشياً مع عمليات الإصلاح في الأمم المتحدة ومع الاتجاه نحو البرمجة القطرية المشتركة، يتزايد طلب الدول الأعضاء في اليونسكو على المعلومات المتعلقة بالنتائج المحرزة بحسب البلدان. وبإمكان الدول الأعضاء، في هذا الصدد، أن تحصل من القسم الخاص بالتقارير القطرية (في نظام المعلومات عن الاستراتيجيات والمهام وتقييم النتائج (SISTER) (<http://sister.unesco.org>) على تقارير عن البرمجة فيما يتعلق بالأنشطة أو المشروعات الخاصة ببلد معين أو منطقة معينة.

ولا يقتصر الانتقال إلى ممارسة نهج الإدارة من أجل النتائج على اليونسكو، بل أنه يهم منظومة الأمم المتحدة بأسرها. وتسهم اليونسكو في العمليات المشتركة بين الوكالات لاستعراض نوجها 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 نوج التقييم المشتركة. وعلى الرغم من أن الوكالات المختلفة قد استحدثت عمليات متباينة فيما يخص نهج الإدارة القائمة على النتائج، فإن المبادئ التي يقوم عليها هذا النهج تبقى واحدة.

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

نهج الإدارة القائمة على النتائج: الإطار المنطقي للعمل/العملية التحويلية في اليونسكو وفي الأمم المتحدة



(11) التقييم¹⁰

أقر المجلس التنفيذي في أوائل عام 2015 سياسة اليونسكو الخاصة بالتقييم للفترة 2014-2021. وقد أعدت السياسة الجديدة عن طريق عملية تشاورية واسعة النطاق أجريت في داخل اليونسكو ومع دولها الأعضاء، ثم أُخضعت لاستعراض نظراء أجراه خبراء كبار في التقييم ينتمون إلى عدد من المنظمات الدولية. وتوفر هذه السياسة خارطة طريق طموحة لتعزيز وظيفة التقييم في اليونسكو من أجل تحسين التعلم والمساءلة على صعيد المنظمة.

تعريف التقييم والغرض منه - التقييم هو "إجراء عملية قياس منهجية ومتجردة قدر الإمكان لنشاط أو مشروع أو برنامج أو استراتيجية أو سياسة أو قضية أو موضوع أو قطاع أو مجال تنفيذي أو أداء مؤسسي، وما إلى ذلك. وهو يركز على الإنجازات المتوقعة والإنجازات المتحققة، فاحصاً سلسلة النتائج والعمليات والعناصر الظرفية والعلاقات السببية، سعياً إلى فهم ما تحقق من إنجازات من عدمه. ويرمي إلى تحديد مدى ملاءمة الأنشطة التي تضطلع بها وكالات منظومة الأمم المتحدة ومدى تأثير هذه الأنشطة وفعاليتها وكفاءتها واستدامتها. وينبغي أن يوفر التقييم معلومات تستند إلى أدلة وتتسم بالمصداقية والموثوقية والفائدة، تمكّن من القيام في الوقت المناسب بإدراج النتائج المتحققة والتوصيات المقدمة والدروس المستفادة، في عمليات صنع القرار في وكالات منظومة الأمم المتحدة والجهات الأعضاء في هذه المنظومة".¹¹ وتشتمل المعايير القياسية¹² المستخدمة في تقييم أنشطة اليونسكو على الملاءمة والكفاءة والفعالية والتأثير والاستدامة.

ويجري إيضاح مهمة التقييم بشكل صريح في استراتيجية اليونسكو المتوسطة الأجل المعتمدة للفترة 2014-2021، بالشكل التالي: "تؤدي مهمة التقييم في اليونسكو دوراً حاسماً في تمكين المنظمة من الوفاء بتفويضها من خلال تقديم معلومات ذات موثوقية وقائمة على الشواهد تدرج في عمليات مختلفة لاتخاذ القرارات. وتتسم مهمة التقييم بأهمية حاسمة في تحويل اليونسكو إلى منظمة تعتمد على التعلم. ففي فترة الاستراتيجية المتوسطة الأجل، سيكون الغرض الشامل متمثلاً في تعزيز ثقافة التقييم والإدارة القائمة على النتائج في اليونسكو من خلال أنشطة تقييمية وخدمات استشارية ذات أهداف محددة، (...)، دعماً لتحسين التعلم على مستوى المنظمة وتحسين البرنامج وتطبيق المساءلة فيه".

وتتشارك جميع التقييمات التي تُجرى في اليونسكو، في سعيها إلى تحقيق غرض مزدوج يتمثل في التعلم والمساءلة على مستوى المنظمة. فإن التقييم أمر أساسي لمساعدة اليونسكو بوصفها منظمة، في التقدم نحو تنفيذ ولايتها. وتمثل إحدى الطرق التي يحقق بها التقييم ذلك في إجراء تحليل منهجي لمنطق العلاقة السببية والافتراضات المبدئية التي تقوم عليها الأنشطة والنواتج والمخرجات والتي تربط بين هذه الأنشطة والنواتج والمخرجات. فإن اليونسكو، من خلال اضطلاعها بذلك، تكون أقدر على فهم الكيفية التي يجري بها تصميم برامجها وفهم ما يجعل برامجها عوامل للتغيير. ويفضي التقييم،

¹⁰ يستند هذا القسم إلى سياسة اليونسكو الخاصة بالتقييم والتي أقرها المجلس التنفيذي في دورته السادسة والتسعين بعد المائة، انظر الوثيقة 196 م ت/24 إعلام.

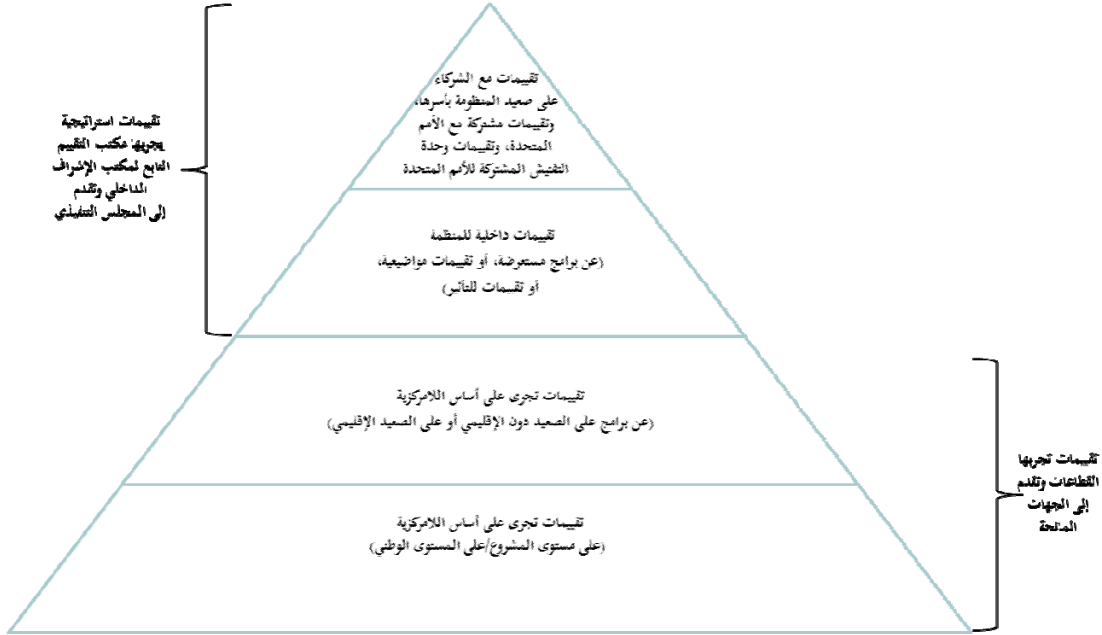
¹¹ أقر فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم معايير التقييم في منظومة الأمم المتحدة في عام 2005.

¹² للاطلاع على مسرد لمصطلحات التقييم الرئيسية وتعريف هذه المعايير، يمكن الرجوع إلى الملحق 1 للوثيقة الخاصة بسياسة التقييم في اليونسكو.

بفضل قاعدة الشواهد التي يكوّنها، إلى تمكين المسؤولين عن إدارة البرامج وكبار المسؤولين الإداريين والهيئتين الرئاسيتين لليونسكو من اتخاذ قرارات مستنيرة عن رسم السياسات والبرمجة، ومن التخطيط بصورة استراتيجية، وتخصيص الموارد على النحو الأمثل. ولذلك، فإن نجاح اليونسكو في نهاية المطاف إنما يعتمد إلى حد كبير على قدرتها على إجراء واستخدام تقييمات تتسم بالمصداقية.

نظام التقييم في اليونسكو - يتكون نظام التقييم من تقييمات داخلية للمنظمة يجريها مكتب التقييم التابع لمكتب الإشراف الداخلي، وتقييمات تجرى على أساس اللامركزية تديرها كيانات أخرى لليونسكو. وتعنى التقييمات الداخلية اعتيادياً بتقييم مجالات ذات أهمية بالغة أو استراتيجية تسهم في تنفيذ ولاية اليونسكو وأهداف استراتيجيتها المتوسطة الأجل. وتُجرى هذه التقييمات أما باستخدام القدرات والخبرات الداخلية لمكتب التقييم التابع لمكتب الإشراف الداخلي، وأحياناً مع الاستعانة بخبراء استشاريين خارجيين، أو عن طريق الاستعانة بخبراء استشاريين خارجيين. أما التقييمات التي تجرى على أساس اللامركزية، فتديرها كيانات لليونسكو تضطلع بمهمة على صعيد البرمجة، وتكون في الأحوال الاعتيادية تابعة لأحد قطاعات البرنامج أو لوحدات ميدانية، ويضطلع بهذه التقييمات أخصائيو التقييم لم يشاركوا في تصميم المادة قيد التقييم ولا في تنفيذها أو إدارتها. والنوع الأكثر شيوعاً من التقييمات التي تجرى على أساس اللامركزية هو التقييمات التي تجرى على مستوى المشروع، ويتم تمويل هذا النوع من التقييمات اعتيادياً ضمن إطار أنشطة خارجة عن الميزانية تمولها جهات مانحة. ووفقاً للمبادئ التوجيهية لليونسكو بشأن الأنشطة الخارجة عن الميزانية، ينبغي أن تخضع جميع الأنشطة من هذا النوع لعمليات تقييم. وتعتمد طبيعة التقييم على حجم المشروع ودرجة التعقيد فيه. ويشار في الاتفاق مع الجهة المانحة إشارة صريحة إلى أحكام خاصة بالتقييم، كما ينبغي، وفقاً للشكل النموذجي لوثيقة المشروع، أن تنص وثيقة المشروع على وصف لعملية التقييم في الجزء الخاص منها بتفاصيل المشروع وفي الجزء الخاص بميزانيته.

نظام التقييم في اليونسكو



المسؤوليات في مجال التقييم - يعد مكتب الإشراف الداخلي الجهة المنوط بها الاضطلاع بمهمة التقييم. وهو آلية موحّدة للإشراف تشمل وظيفتها إجراء عمليات التقييم والمراجعة الداخلية والاستقصاء. ويعتبر مكتب التقييم التابع لمكتب الإشراف الداخلي المسؤول المباشر عن إقامة نظام فعال للتقييم من أجل تعزيز التعلم والمساءلة على صعيد المنظمة فيما يخص النتائج. وهو مسؤول أيضاً عن إجراء عمليات التقييم الداخلية وعن نوعيتها ويتشارك مع كيانات أخرى في اليونسكو في المسؤولية عن إقامة نظام فعال لإجراء تقييمات على أساس اللامركزية. وعليه، فإن مكتب التقييم التابع لمكتب الإشراف الداخلي والذي يعمل تحت قيادة مدير مكتب الإشراف الداخلي هذا، يؤدي مهامه بصورة مستقلة تماماً عن الجهات المعنية بوظائف الإدارة التشغيلية وصنع القرار في المنظمة، ويتمتع بصلاحيات تامة في تقديم تقارير إلى المستويات الملائمة المعنية بصنع القرار. ويقدم مدير مكتب الإشراف الداخلي تقارير إلى المديرية العامة وإلى المجلس التنفيذي. كما أن مكتب الإشراف الداخلي صلاحية اختيار موضوعات عمليات التقييم وتحديد أوقات إجراء هذه العمليات.

ويتولى موظفو اليونسكو في المقر والكيانات الميدانية رصد أداء البرامج أو المشروعات أو الخدمات أو الوظائف التي ينفذونها وذلك من أجل تقديم معلومات مفيدة تيسر إجراء عمليات التقييم الداخلية وعمليات التقييم التي تجرى على أساس اللامركزية. ويكفل الموظفون المسؤولون تنفيذ خطط عمليات التقييم اللامركزية بصورة مهنية، كما يكفلون متابعة هذه العمليات وعمليات التقييم الداخلية، ويستخدمون جميع نتائج عمليات التقييم في البرمجة والتعلم للمستقبل. ويضطلع الموظفون المسؤولون أيضاً بمسؤولية نشر تقارير عمليات التقييم الخارجية التي تجرى على أساس اللامركزية نشرًا عاماً.

ويحتوي إطار سياسة التقييم في اليونسكو على مزيد من الشرح لأدوار ومسؤوليات مختلف الأطراف الفاعلة في عمليات التقييم الداخلية وعمليات التقييم اللامركزية.

تخطيط عمليات التقييم – يمثل مكتب الإشراف الداخلي الجهة المكلفة بإعداد خطة تقييمات داخلية لفترة أربعة أعوام وبتجميع عناصر خطة لفترة أربعة أعوام لعمليات التقييم التي تجرى على أساس اللامركزية تحتوي على المشروعات الخارجة عن الميزانية والتي يزيد مبلغ الاعتمادات المخصصة لها على 1.5 مليون دولار. ويتم إعداد هذه الخطط بالتشاور مع الإدارة العليا في اليونسكو ومع مديري المكاتب الميدانية لليونسكو/معاهد اليونسكو وغيرهم من الجهات المعنية الرئيسية، مثل الجهات المانحة.

الموارد المخصصة للتقييم – تحدد سياسة التقييم في اليونسكو هدفاً عاماً يتمثل في نسبة 3% من مصروفات البرنامج (البرنامج العادي والموارد الخارجة عن الميزانية) كحد أدنى موصى به للاستثمار في التقييم. وأياً كان الأمر، فإنه يوصى بأن يجري التشاور، في مرحلة مبكرة من العمل في تصميم المشروع أو البرنامج المعني، مع مكتب الإشراف الداخلي بغية تحديد متطلبات ميزانية التقييم.

متابعة عمليات التقييم – ينبغي، كمبدأ عام، أن تشمل جميع عمليات التقييم الداخلية وعمليات التقييم اللامركزية على التماس رد من الإدارة، وعلى خطة عمل. وفي ختام أي عملية تقييم، تقدم الإدارة رأيها بشكل عام عن نتائج التقييم وتوصياته. ويُدرج رد الإدارة كملحق للتقرير الختامي عن التقييم. ويجري في معظم الأحوال، بعد الانتهاء من التقييم، إعداد خطة عمل تحتوي على تفاصيل عن الكيفية التي ترمع الإدارة أن تعالج بها توصيات منفردة. ويتولى مكتب التقييم التابع لمكتب الإشراف الداخلي رصد التقدم في هذا الصدد وذلك بتقديم تقارير سنوية إلى المجلس التنفيذي عن حالة التنفيذ في تطبيق التوصيات الناجمة عن عمليات التقييم الداخلية وعمليات التقييم المشتركة وعمليات التقييم الشاملة للمنظومة بأسرها.

المواد الموجهة لعمليات التقييم – تم إعداد مجموعة من نصوص المبادئ التوجيهية لمساعدة موظفي اليونسكو في تخطيط عمليات التقييم وتصميمها وإدارتها. وتشكل هذه المواد التوجيهية جانباً هاماً من آلية اليونسكو في مجال ضمان الجودة، وترمي إلى ضمان تطبيق اليونسكو لإطار موحد للعمل في تنفيذ منهجية التقييم وتطبيق معايير التقييم في جميع عمليات التقييم. ويمكن تنزيل جميع المواد التوجيهية في هذا الصدد من [الصفحة الرئيسية](#) لموقع مكتب الإشراف الداخلي على الإنترنت.

مسرد مصطلحات الإدارة القائمة على النتائج في اليونسكو

تعريف

(بالترتيب الأبجدي)

الأجل المحدد للخروج أو الانفكاك (من العمل في النشاط المعني): بيان يُدرج في إطار البرنامج أو النشاط أو المشروع المعني لتحديد تاريخ الانتهاء من العمل فيه ما لم يتم تجديد العمل فيه بصورة متعمدة.

الإدارة القائمة على النتائج: هي الطريقة التي تُستخدم بها المنظمة العمليات والموارد للاضطلاع بأنشطة تنفيذية من أجل تحقيق نتائج مبتغاة.

وهي نهج تشاركي للإدارة يقوم على العمل بروح الفريق ويُستخدم لتخطيط البرنامج على نحو يركز على الأداء وتحقيق نتائج وتأثيرات محددة. والغرض من هذا النهج في الإدارة هو تحسين التنفيذ وتعزيز **الفعالية والكفاءة والمساءلة** في مجال الإدارة.

الاستدامة: يمكن وصف برنامج أو نشاط أو مشروع ما بأنه مستدام عندما تظل فوائده مستمرة مع مرور الوقت وبعد أن تتوقف المساعدة التي تقدمها المنظمة. ويعزز إشراك المستفيدين والشركاء في تصميم وتنفيذ البرنامج شعورهم بالمسؤولية عن البرنامج أو النشاط المعني ويسهم في ضمان استدامته. والغرض المتوخى في هذا الصدد هو تقديم معلومات عن المعايير أو الشروط المطبقة من أجل تقييم مدى قدرة البرنامج أو النشاط أو المشروع المعني على الاستدامة. وقد يكون من المفيد أن يجري، بالإضافة إلى ذلك، إدراج إشارات إلى الأجل المحدد أو إلى استراتيجية الانسحاب أو الانفكاك من العمل في إطار البرنامج أو النشاط أو المشروع المعني أو لنقل المسؤولية عنه إلى الغير.

استراتيجية الانسحاب أو الانفكاك (من المشروعات أو الأنشطة) أو لنقل المسؤولية عنها إلى الغير: المقصود بهذه العبارة هو الإشارة إلى الطريقة التي تزمع بها الانتهاء تدريجياً من تقديم المساعدة الخارجية لتنفيذ البرنامج أو النشاط المعني وتكليف شركاء (وطنيين) بتولي المسؤولية عن ذلك، والشكل الذي ستغير به طريقة التنفيذ. فبعد أن يتم إرساء أسس برنامج أو نشاط أو مشروع ما، تقوم أطراف فاعلة أخرى بالاهتمام باستدامته. وينبغي أن تكفل اليونسكو سلاسة نقل المسؤولية عن البرنامج أو النشاط أو المشروع المعني إلى الجهات الأخرى عن طريق نقل المهارات المناسبة إلى الشركاء (الوطنيين) أو، على سبيل المثال، عن طريق تعزيز القدرات اللازمة لإدارة البرنامج أو النشاط أو المشروع المعني.

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

- الاحتياجات والقضايا الرئيسية الواجب معالجتها وخطوط الأساس الخاصة بها؛

- الإطار المنطقي للعمل (المزمع): مسوغات العمل والافتراضات المبدئية التي يقوم عليها والتعاقب المنطقي

تعريف

(بالترتيب الأبجدي)

لمراحل تنفيذ الأنشطة المزمعة والنواتج الرئيسية التي ستفضي إليها، والنتيجة (النتائج) المنشودة المراد تحقيقها بعد ذلك، والتدابير اللازمة لمتابعتها، والنتيجة المنشودة المتوقع أن تتحقق بعد انتهاء مدة الإطار الزمني المحدد بأربعة أعوام والخاص بالمنظور الإجمالي لآفاق البرنامج أو النشاط أو المشروع المعني. أو بعبارة أخرى، أن تحدد "الأسباب/الكيفية" التي ستفضي بموجبها نواتج رئيسية معينة إلى تحقيق النتيجة (النتائج) المنشودة للبرنامج أو النشاط أو المشروع المعني، ومن ثم "الأسباب والكيفية" التي ستسهم بموجبها هذه النتيجة (النتائج) المنشودة في بلوغ النتيجة المنشودة المراد تحقيقها في الأجل الطويل؛

- المستفيدين الرئيسيين والشركاء الرئيسيين وأدوارهم المتوقعة؛
- نتائج تحليل المخاطر ذات الصلة بالتنفيذ والتدابير المزمع اتخاذها للتخفيف من التأثير السلبي للمخاطر؛
- بيان آجال الانتهاء من العمل و/أو بيان استراتيجية الخروج أو الانفكاك منه أو نقل المسؤولية عنه إلى الغير.

الإطار المنطقي للعمل: هو إطار مجموعة العلاقات السببية التي تربط المدخلات بالمرجات والنتائج وعند الإمكان بالتأثيرات. وهو أداة تيسر إضفاء المغزى على كيفية سير العمل في سياق تنفيذ برنامج أو نشاط أو مشروع ما، ويتمثل الغرض منه في التوصل إلى تحقيق تغيير معين. ويمكن زيادة صقل الإطار المنطقي للعمل (مثلاً، عن طريق الرصد والتقييم) من أجل أن يكون مطابقاً للواقع على نحو أفضل. وتكون صياغة الإطار المنطقي للعمل أدق من صياغة إطار النتيجة، ويمكن أن يجيد عن إطار النتيجة (لأنه قد تعاد صياغته أحياناً أثناء تنفيذ البرنامج أو النشاط أو المشروع المعني).

إطار النتيجة: يجري تصميم إطار النتيجة بغية الاسترشاد به في عمليات التخطيط/البرمجة والرصد وتقديم التقارير والتقييم التي تنفذ في جميع مستويات المنظمة. ويتم تحديد إطار النتيجة لجميع النتائج المنشودة التي ترد في الوثيقة م/5 ولجميع الأنشطة أو المشروعات. ويوفر إطار النتيجة المنطق الداخلي للعمل ويكفل اتساقه في حد ذاته كي ييسر جودة البرنامج أو النشاط أو المشروع المعني من خلال الربط بين النواتج والنتائج المراد تحقيقها عن طريق التنفيذ. ولهذين السببين، يعرض إطار النتيجة مؤشرات الأداء والمعلومات المرتبطة بها، مثل بيانات خطوط الأساس والأهداف الكمية و/أو النوعية، مما يتيح قياس مدى ما يتحقق من إنجازات في سياق العمل نحو تحقيق النتائج أو التأثير، وقياس النواتج التي يتم إنتاجها أو قياس مستوى الأداء.

الأهداف الاستراتيجية للبرنامج الواردة في الوثيقة في م/4: تترجم تسعة أهداف استراتيجية للبرنامج الهدفين الشاملين (للاستراتيجية المتوسطة الأجل) إلى عناصر ومجالات مواضيعية خاصة بالبرنامج تجمع بين استجابات قطاعية ومشاركة بين القطاعات من أجل التصدي لتحديات عالمية محددة. ويمثل كل هدف من الأهداف الاستراتيجية في هذا

تعريف

(بالترتيب الأبجدي)

السياق صيغة للربط بين مهام تقنية ومهام تنفيذية.

الأهداف الشاملة الواردة في الوثيقة م/4: تنتظم الاستراتيجية المتوسطة الأجل حول هدفين شاملين يوجهان عمل المنظمة برمتها من أجل الاستجابة في التصدي لأهم التحديات العالمية في مجالات اختصاص اليونسكو، وتحدد المجالات التي تتمتع فيها اليونسكو بسمات فريدة في إطار نظام العمل المتعدد الأطراف.

التأثير: يتضمن التأثير التغيرات التي تحدث في حياة الناس، ويمكن أن يشمل ذلك تغيرات في المعارف أو المهارات أو السلوك أو الصحة أو الدخل أو في ظروف معيشتهم. وقد تكون هذه التأثيرات إيجابية أو سلبية طويلة الأجل تنجم بصورة مباشرة أو غير مباشرة وبشكل مقصود أو غير مقصود عن نشاط إنمائي. وقد تكون الآثار اقتصادية أو اجتماعية-اقتصادية أو مؤسسية أو بيئية أو تكنولوجية أو من أي نوع آخر. وينبغي أن تكون للتأثيرات، في شكل ما، صلة بالأهداف الإنمائية المتفق عليها دولياً، وبالأهداف الإنمائية الوطنية والالتزامات الوطنية بالاتفاقيات والمعاهدات الدولية.

التقرير م ت/4: هو تقرير المديرية العامة عن تنفيذ البرنامج والميزانية المعتمدين من المؤتمر العام.

التقييم: هو "إجراء عملية قياس منهجية ومتجردة قدر الإمكان لنشاط أو مشروع أو برنامج أو استراتيجية أو سياسة أو قضية أو موضوع أو قطاع أو مجال تنفيذي أو أداء مؤسسي، وما إلى ذلك. وهو يركز على الإنجازات المتوقعة والإنجازات المتحققة، فاحصاً سلسلة النتائج والعمليات والعناصر الظرفية والعلاقات السببية، سعياً إلى فهم ما تحقق من إنجازات من عدمه. وهو يرمي إلى تحديد مدى ملاءمة الأنشطة التي تضطلع بها وكالات منظومة الأمم المتحدة ومدى تأثير هذه الأنشطة وفعاليتها وكفاءتها واستدامتها. وينبغي أن يوفر التقييم معلومات تستند إلى أدلة وتتسم بالمصادقية والموثوقية والفائدة، تمكّن من القيام في الوقت المناسب بإدراج النتائج المتحققة والتوصيات المقدمة والدروس المستفادة، في عمليات صنع القرار في وكالات منظومة الأمم المتحدة والجهات الأعضاء في هذه المنظومة" (أقر فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم معايير التقييم في منظومة الأمم المتحدة في عام 2005).

الجدوى: هي مقياس لمدى الصلاحية الاقتصادية للطريقة التي تتحول بها المدخلات إلى نتائج. وهي تمثل الإجابة عن السؤال التالي: "هل إننا نقوم بعملنا بالطريقة الصحيحة؟"

خط الأساس: بيانات تصف نقطة البداية أو حالة أو وضعاً معيناً بالنسبة إلى مؤشر الأداء لدى البدء في تنفيذ برنامج أو مشروع ما، وتشكل النقطة المرجعية التي سيقاس على أساسها مدى التقدم المحرز أو المنجزات التي تتم في سياق

تعريف

(بالترتيب الأبجدي)

تحقيق نتائج منشودة أو نواتج.

خطط العمل: (لأنشطة البرنامج العادي/للمشروعات الخارجة عن الميزانية): توجد في اليونسكو ثلاثة مستويات للبرنامج. يتعلق المستويان الأول والثاني منها بقضايا السياسات العامة والقضايا الاستراتيجية، بينما يتعلق المستوى الثالث بالأنشطة التنفيذية، وذلك على النحو التالي:

المستوى 1: البرنامج الرئيسي (في الوثيقة م/5 المعتمدة)

المستوى 2: النتائج المنشودة في الوثيقة م/5 (المعتمدة)

المستوى 3: خطط العمل: البرنامج العادي والأنشطة الخارجة عن الميزانية

ويعد كل نشاط جزءاً من البرنامج العادي وبالتالي، فإنه يمول من الاشتراكات المقررة على الدول الأعضاء، ويتحدد بمدة لا يمكن أن تتجاوز فترة أربعة أعوام. وتكون بنية أي مشروع ممول من خارج الميزانية مماثلة لبنية أي نشاط إلا أنه يمول بموارد من خارج الميزانية ويمكن أن تتجاوز مدته فترة أربعة أعوام.

ويسهم مجموع خطط العمل والنتائج المنشودة الخاصة بها في بلوغ النتائج المنشودة التي ترد في المستوى الأعلى (مثل النتائج المنشودة التي ترد في الوثيقة م/5).

الرصد: تتمثل وظيفة الرصد في تقييم الوضع الفعلي القائم بالمقارنة مع المعلومات المبرجة التي تم تحديدها في الأصل، وفي اتخاذ التدابير التصحيحية عند الاقتضاء. ويمكن وصف الرصد بأنه "عملية متواصلة من الجمع المنتظم للبيانات عن مؤشرات بعينها لتزويد الإدارة وأهم الجهات المعنية بمعلومات عما أُحرز من تقدّم وما تحقّق من أهداف وما صُرف من أموال مخصّصة في سياق نشاط قيد التنفيذ" (لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي).

ويمكن التمييز بين رصد التنفيذ (أي، رصد التقدم في تنفيذ نشاط أو مشروع ما)، وبين رصد النتائج (أي، رصد النتائج التي تحرز من جراء تنفيذ نشاط أو مشروع ما)، وذلك بالمقارنة مع الخطط المقررة.

سلسلة النتائج: تتدرج سلسلة النتائج، فيما يخص اليونسكو، بصورة تنازلية من بيان الأهداف الاستراتيجية المنشودة في الاستراتيجية المتوسطة الأجل (الوثيقة م/4)، إلى بيان النتائج المنشودة المحددة في البرنامج والميزانية لفترة العامين (الوثيقة م/5)، ومنها إلى النتائج المنشودة في خطط العمل الخاصة بفترة الأعوام الأربعة (بما يشمل البرنامج العادي والأنشطة الخارجة عن الميزانية)، وذلك على نحو يضمن الانتقال السلس بين مختلف مستويات برنامج المنظمة. فينبغي أن يكون كل مستوى من مستويات البرنامج مرتبطاً بالمستوى الذي يليه، ويبين لماذا وكيف تفضي النتائج المنشودة على صعيد المستوى الأدنى إلى بلوغ النتائج المنشودة على المستوى الأعلى، ليشكل ذلك سلسلة النتائج على نحو قائم على

تعريف

(بالترتيب الأبجدي)

مبدأي الاتساق والتجميع. وبعبارة أخرى، فإن تحقيق نتيجة ما على صعيد مستوى معين، يكون ضرورياً وعماملاً يسهم في تحقيق النتيجة المدرجة في المستوى الأعلى الذي يليه، وذلك من خلال علاقة سببية. ويكفل هذا الربط بين النتائج المنشودة على مستويات مختلفة للبرنامج تركيز تسخير موارد المنظمة من أجل بلوغ النتائج المنشودة المحددة في أعلى المستويات.

الصعوبات والتدابير التصحيحية والدروس المستفادة:

يتم تحديد الصعوبات بالاستناد إلى تقييم للعقبات والمصاعب الهامة التي تواجه في تنفيذ البرنامج وتؤثر في الأداء. والغرض الضمني من تحديدها هو الاضطلاع، عند الاقتضاء، باقتراح تدابير تصحيحية للتغلب على هذه الصعوبات. ويتم تحديد الدروس المستفادة على أساس تقييم لعوامل النجاح والفشل التي يمكن الاستفادة منها لتحسين تصميم وتنفيذ البرنامج في المستقبل.

الفعالية: هي مدى ما يتحقق من نتائج من جراء تنفيذ برنامج أو نشاط أو مشروع ما، أو مدى ما يُتوقع أن يتحقق من هذه النتائج، مع مراعاة درجة الأهمية النسبية لهذه النتائج. وتمثل درجة هذه الفعالية الإجابة عن السؤال التالي: "هل إن ما نفعله هو الشيء المناسب؟"

فعالية/جدوى التكلفة: المقصود بهذه العبارة هو تقييم ما إذا كانت عملية تنفيذ الأنشطة وتحقيق النواتج قد تمت بأدنى قدر ممكن من الموارد بدون المساس بنوعية المنجزات وبحجمها.

ويتمثل تحليل فعالية تكلفة نشاط ما، في تقييم ما إذا كان بالإمكان تحقيق نفس القدر من النتائج (أو أكثر من هذا القدر) بتكاليف أقل باتباع نهج تنفيذية بديلة.

والغرض من ذلك هو تقديم معلومات عن مسوغات تأمين أكبر قدر ممكن من فعالية التكلفة في تنفيذ البرنامج وعن التدابير المتخذة لضمان ذلك، مع عرض الاعتبارات التي يمكن على أساسها تحسين فعالية التكاليف في تنفيذ البرنامج في المستقبل.

م/3: تقرير المديرية العامة" عن أنشطة المنظمة (ويتعلق بتنفيذ البرنامج والميزانية السابقين، أي أن الوثيقة 3/م/38 تخص الفترة 2012-2013، والوثيقة 3/م/40 تخص الفترة 2014-2017).

م/4: الاستراتيجية المتوسطة الأجل لليونسكو (ثمانية أعوام).

تعريف

(بالترتيب الأبجدي)

م/5: برنامج وميزانية اليونسكو (برنامج لفترة أربعة أعوام؛ وميزانيتان للبرنامج العادي لفترة عامين).

مؤشر الأداء: وحدة قياس تستخدم للمقارنة مع نطاق أو بُعد معين. وتمثل مؤشرات الأداء وسيلة كمية أو نوعية لقياس ناتج أو إنجاز ما بغية تحديد مستوى أداء برنامج أو استثمار معين. وتدل مؤشرات الأداء الخاصة بنتيجة منشودة محددة على جوانب الاختلاف في الطريقة التي سيتصرف بها المستفيدون المباشرون من النشاط المعني بعد تنفيذه. كما أنها تتيح تحديد مدى ما تم تحقيقه في الوصول إلى جماعات المستفيدين/المستهدفين المباشرين، وتوفر بالتالي دلائل على التغير (أو على مستوى أو درجة ما تم تحقيقه) وهو ما يتيح تقييم مستوى أو درجة الإنجاز المعني. ويمكن أن تكون صياغة مؤشرات الأداء صياغة موضوعية أو غير موضوعية تبعاً للطريقة التي يتم بها تصورها.

وتعتبر مؤشرات الأداء الخاصة بالنواتج عما ينبغي أن تفعله المنظمة.

وينبغي أن يتيح الجمع بين مجمل مؤشرات الأداء وما يرتبط بها من أهداف، الوقوف على جوهر الناتج المقصود تحقيقه أو النتيجة المنشودة، ورصد مدى التقدم المحرز نحو تحقيق هذا الناتج أو هذه النتيجة المنشودة، والتوصل إما إلى التأكد من إمكانية تحقيق ذلك، وإما إلى فهم أسباب عدم إمكانية تحقيقه.

مؤشر القياس: هو نقطة مرجعية أو مقياس عام أو معيار يستخدم لغرض المقارنة بغية تقييم مدى ما يجرى من تقدم أو ما يتحقق من منجزات.

المخاطر: هي احتمالات وقوع أحداث قد تؤثر، أما بصورة إيجابية أو سلبية، في تحقيق النتائج.

يرجى الرجوع إلى الدليل التدريبي الخاص بإدارة المخاطر والمتاح على العنوان التالي على الإنترنت:
<http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001906/190604e.pdf>

المُخرَج (المخرجات): تمثل المخرجات تغيرات في القدرات المؤسسية والسلوكية أو في ظروف التنمية. وتصنف هذه المخرجات، في مرحلة التخطيط، كنتائج منشودة.

المُدخل (المُدخلات): الموارد المالية والبشرية والمادية والتكنولوجية والمعلوماتية المستخدمة لتنفيذ نشاط إنمائي.

المستفيدون والجماعات المستهدفة: الأفراد أو الجماعات أو المنظمات الذين يستفيدون بشكل مباشر أو غير مباشر من الأنشطة التنفيذية (مثلاً، الجماعات المحرومة أو المستبعدة، والشرائح الأكثر عرضة للتأثر في المجتمع، بما فيها جماعات الشعوب الأصلية). ويمثل المستفيدون المباشرون الفئة التي يكون تنفيذ البرنامج أو النشاط أو المشروع المعني قد نُظِم من أجلها في المقام الأول. ويُقصد بالمستفيدين غير المباشرين أولئك الذين يتأثرون من غير هذه الفئة بهذا البرنامج أو النشاط أو المشروع.

تعريف

(بالترتيب الأبجدي)

معايير الصياغة الناجعة للنتائج (SMART): يجب أن تكون صياغة النتائج على النحو التالي:

- **محددة:** إذ يجب أن تكون مصاغة بشكل دقيق و متميز و واضح. فإن استخدام التعابير الغامضة أو التعميمات لا يعبر عن نتائج منشودة. و ينبغي أن تعبر هذه الصياغة عن طبيعة التغيرات المنشود تحقيقها، وأن تحدد المستفيدين المباشرين أو المنطقة المعنية، وما إلى ذلك؛ كما ينبغي أن تكون مفصلة بقدر المستطاع دون إسهاب.
- **قابلة للقياس:** و يجب أن تكون النتائج قابلة للقياس بشكل ما، وأن تشمل على خصائص كمية و/أو نوعية.
- **قابلة للتحقيق:** و يجب أن تكون النتائج المنشودة واقعية بالقياس إلى الموارد المالية و البشرية و المؤسسية المتاحة.
- **ملائمة:** و يجب أن تسهم في تحقيق النتائج المنشودة في المستوى الأعلى من المستوى الذي هي فيه، وأن تستجيب للاحتياجات أو التحديات المحددة و المعترف بها في إطار رسالة المنظمة.
- **مرتبهة بإطار زمني محدد:** و يجب أن تكون النتائج المنشودة ممكنة التحقيق ضمن نطاق إطار زمني محدد.

منجزات: بيانات عن إنجازات برنامجية رئيسية، تشكل تقييماً في لحظة زمنية معينة في سياق العمل من أجل تحقيق نتيجة ما.

الميزنة القائمة على النتائج: تشكل الميزنة القائمة على النتائج العنصر الخاص بالميزنة في إطار الإدارة القائمة على النتائج المعمول به في اليونسكو. و المقصود بهذه الميزنة هو عملية إعداد ميزانية تربط ربطاً مباشراً بين الموارد المخصصة و بين نتائج محددة قابلة للقياس.

وهي توفر إطاراً لتحديد التكلفة (المدخلات) و الأساس الذي يُستند إليه، في مرحلة تخطيط برنامج ما، لتحديد درجات أولوية الميزانيات الخاصة بنتائج منشودة، و لإدارة الموارد المالية في مرحلة التنفيذ بغية تأمين استخدام الموارد على نحو مجد.

النواتج (النواتج): النواتج هي منتجات أو سلع أو خدمات تنجم عن تنفيذ نشاط إنمائي و تخضع لسيطرة المنظمة و يعزى الفضل في وجودها إلى جهود المنظمة. و يمكن أن تشمل النواتج تغيرات تنجم عن تنفيذ النشاط المعني و تنفيذ في تحقيق النتائج المنشودة. كما أنها قد تكون مادية أو غير مادية.

ومن الأمثلة على النواتج ارتفاع مستوى الوعي، أو وجود قدرات و مهارات معززة، أو تنظيم مؤتمرات رئيسية، أو إنتاج تقارير علمية، أو تقديم مساعدة تقنية/مشورة بشأن السياسات، أو إقامة/تقوية/تعزيز شراكات و شبكات، أو توافر تحليل للسياسات و عمليات رصد و استخدام مؤشرات قياس مرجعية.

النتيجة: النتائج هي تغيرات تجري في وضع أو في ظرف ما و تنجم بفعل علاقة سببية. و قد تكون هذه النتائج مقصودة أو غير مقصودة، و إيجابية و/أو سلبية.

تعريف

(بالترتيب الأبجدي)

ويعبر بيان النتيجة المنشودة عن التغيير "المرغوب" المنشود تحقيقه عن طريق تنفيذ برامج أو أنشطة أو مشروعات في إطار البرنامج والميزانية (الوثيقة م/5).

وينبغي أن تعبر النتيجة المنشودة عن الكيفية التي يُتوقع أن يصبح بها وضع معين مختلفاً عما هو عليه في حالته الراهنة. ولذلك ينبغي أن تبين جوانب هذا الاختلاف عوضاً عن بيان ما ينبغي القيام به.

وكثيراً ما تتعلق النتيجة المنشودة باستخدام المستفيدين المباشرين المقصودين لنواتج محددة. ويجري قياس الأداء في التنفيذ بواسطة مؤشرات كمية ونوعية.

نشاط تنفيذي (أنشطة تنفيذية)/نتائج التنفيذ: تدابير تُتخذ أو أعمال يُضطلع بها وتجري فيها تعبئة مُدخلات، من قبيل موارد مالية ومساعدة تقنية وغير ذلك من الموارد، من أجل إنتاج نواتج محددة.

نظام (STEPS) (نظام MyTalent): وهو نظام تحسين الخدمات المتعلقة بالموظفين في اليونسكو ويعنى بإدارة الموارد البشرية وكشوف الرواتب.

نظام المالية والميزانية (FABS): يُستخدم هذا النظام في اليونسكو لتسجيل العمليات المالية ومسك الحسابات وتوفير البيانات اللازمة لإعداد التقارير عن الشؤون المالية والميزانية.

نظام المعلومات عن الاستراتيجيات والمهام وتقييم النتائج (SISTER): يمثل هذا النظام في اليونسكو الأداة الإدارية القائمة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والخاصة بإدارة المعلومات وصنع القرار في المنظمة، وهي الأداة التي تتابع وتدعم تطبيق نهج الإدارة القائمة على النتائج ونهج الميزنة القائمة على النتائج. ويشمل هذا النظام إعداد البرنامج والميزانية (م/5) (أي، عمليات البرمجة والميزنة)، وإعداد وتنفيذ خطط العمل (أي، عمليات الإدارة والرصد وتقديم التقارير والتقييم).

الهدف: هو عنصر للقياس يتعلق بمؤشر للأداء وينبغي بلوغه خلال مدة محددة وباستخدام موارد متاحة. ويتيح تحديد قيم خط الأساس والأهداف الخاصة بمؤشرات الأداء الاضطلاع برصد التقدم نحو تحقيق النواتج والنتائج المنشودة.

ويمكن استخدام نوعين من الأهداف هما:

- أهداف كمية يتم التعبير عنها بقياسات إحصائية أو بأرقام أو نسب مئوية أو معدلات للتواتر، أو معدلات أخرى؛
- أهداف نوعية يتم السعي في التعبير عنها إلى قياس النوعية وتستند في كثير من الأحيان إلى حكم تقديري أو تصور

تعريف

(بالترتيب الأبجدي)

أو رأي أو إلى مستوى الرضا. ويتم تحديد هذا التعبير اعتيادياً عن طريق معيارين أو ثلاثة معايير تتيح تقدير نوعية الهدف المراد الوصول إليه.

وكثيراً ما يستند التعبير عن الهدف إلى مزيج من المعايير الكمية والنوعية ويتم تحديده من خلال المعلومات الخاصة بالهدف، إذ بدون وجود بيانات كمية لا يمكننا معرفة مستوى ونطاق ما يتحقق، وبدون وجود بيانات نوعية لا يوجد السياق الذي يمكن من خلاله فهم مغزى البيانات الكمية.

وثيقة اليونسكو للبرمجة القطرية: هي أداة للبرمجة مصممة في شكل وثيقة تجمع في متنها كل الأنشطة والمشروعات التي اضطلعت بها اليونسكو في الماضي أو أو ستضطلع بها في المستقبل في بلد معين، وذلك بطريقة شاملة وموجزة وموجهة نحو النتائج. ويبدأ هذا النوع من الوثائق بعرض لمحة عامة موجزة عن قضايا التنمية الوطنية ذات الصلة بمجالات اختصاص اليونسكو في البلد المعني، ثم تقترح هذه الوثائق الخطوط العامة لمستقبل التعاون مع البلد بالاستناد إلى تعاون اليونسكو معه وما تم تحقيقه من منجزات فيه في الماضي البعيد والقريب، كما تعرض مداخل ممكنة للتعاون والبرمجة بالاشتراك مع وكالات شقيقة تابعة للأمم المتحدة ومع شركاء آخرين. وتعرض مصفوفة نتائج وثيقة اليونسكو للبرمجة القطرية أيضاً بيان الموارد المتاحة وجوانب النقص القائمة في التمويل اللازم من أجل تحقيق النتائج المنشودة [للاطلاع على مزيد من التفاصيل، يرجى الاطلاع على العنوان التالي على الإنترنت:

<http://www.unesco.org/new/index.php?id=61877> .

وسائل التحقق: مصادر المعلومات التي يُستعان بها (من وثائق، أو أساليب لجمع البيانات، أو أشخاص أو منظمات) لتحديد خطوط الأساس الأولية وقياس مدى التقدم الذي يحرز كميًا و/أو نوعياً في تحقيق الأهداف المقررة.

وظائف اليونسكو (في الوثيقة م/4): هي مجموعة الوظائف التي تؤديها اليونسكو. ويتم أداء هذه الوظائف على المستوى العالمي والإقليمي والوطني بدرجات متفاوتة من التركيز، وهي تتمثل في ما يلي:

1 - العمل كمختبر للأفكار وتقديم الاقتراحات المبتكرة وإسداء المشورة بشأن السياسات المتعلقة بمجالات اختصاصها؛

2 - تطوير وتعزيز جدول الأعمال العالمي في مجالات اختصاصها عن طريق تحليل السياسات ورصدها ووضع مؤشرات لقياسها؛

3 - وضع القواعد والمعايير في مجالات اختصاص المنظمة، ودعم تنفيذها ورصده؛

4 - تعزيز التعاون على الصعيدين الدولي والإقليمي في مجالات اختصاص المنظمة، وتوطيد التحالفات والتعاون الفكري والتبادل المعرفي والشراكات التنفيذية؛

تعاريف
(بالترتيب الأبجدي)

5 - إسداء المشورة لرسم السياسات وتنفيذها، ولتطوير القدرات المؤسسية والبشرية.