

المجلس التنفيذي
لبرنامج الأمم المتحدة
للمستوطنات البشرية

UN HABITAT

المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم
المتحدة للمستوطنات البشرية

الدورة الأولى لعام 2020

نيروبي، 31 آذار/مارس-2 نيسان/أبريل 2020

البند 5 (ج) '2' من جدول الأعمال المؤقت*

التقارير المتعلقة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية لموئل الأمم

المتحدة: تنفيذ الخطة الاستراتيجية للفترة 2020-

2023: سياسة الإدارة القائمة على النتائج

التقدم المحرز في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للفترة 2020-2023: مشروع سياسة الإدارة
القائمة على النتائج

تقرير المديرية التنفيذية

أولاً- مقدمة

1- توفر سياسة الإدارة القائمة على النتائج التوجيهات بشأن الغرض والأساس والسياق والنطاق والمبادئ والأدوار والمسؤوليات فيما يتعلق بتعميم الإدارة القائمة على النتائج في المنظمة بأكملها. وتتنطبق السياسة على جميع موظفي برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (موئل الأمم المتحدة) في المقر وفي المكاتب الموجودة خارج المقر.

2- وتقدم السياسة توجيهها استراتيجياً عاماً لتنفيذ الإدارة القائمة على النتائج، مع إضفاء الطابع المؤسسي على الإدارة القائمة على النتائج وغرس ثقافة الاعتماد على النتائج في المنظمة. وهي ترسي الأساس للخدمات الاستراتيجية والبرنامجية والاستشارية، وتخطيط المشاريع، والتنفيذ، ورصد الأداء، والإبلاغ والتعلم، وتوفر أساساً لإبلاغ الدول الأعضاء والجهات المانحة والشركاء والمستفيدين وغيرهم من أصحاب المصلحة بشأن الأداء. ويكملها دليل إدارة موئل الأمم المتحدة القائمة على النتائج⁽¹⁾، وسياسة التقييم، وسياسة الإدارة القائمة على المشاريع، التي تغطي عناصر رئيسية أخرى من عناصر الإدارة القائمة على النتائج.

* HSP/EB.2020/1.

(1) يتاح من خلال الرابط التالي: <https://unhabitat.org/results-based-management-handbook>.

3- ويهدف التركيز على الإدارة القائمة على النتائج إلى تحسين فعالية الإدارة وخضوعها للمساءلة بتحديد نتائج متوقعة (نواتج وآثار) واقعية⁽²⁾، وغايات، ومؤشرات أداء واضحة، مع إدراج الدروس المستفادة في قرارات الإدارة والإبلاغ عن الأداء. وعلاوة على ذلك، يساعد التركيز على الإدارة القائمة على النتائج على إحداث أثر اجتماعي واقتصادي وبيئي أكبر، يمس رفاه الناس ونوعية الحياة.

ثانياً - الغرض

4- إن السياسة:

(أ) تؤكد من جديد التزام موئل الأمم المتحدة بالإدارة القائمة على النتائج بوصفها استراتيجية الإدارة لتحقيق النتائج وإظهارها؛

(ب) تؤكد الإدارة القائمة على النتائج بوصفها أساس الإدارة الاستراتيجية وإدارة البرامج والمشاريع في موئل الأمم المتحدة كله، بما في ذلك لإنجاز برنامج العمل والميزانية والخطة الاستراتيجية؛

(ج) تتماشى مع إصلاح الأمم المتحدة وتشكل أداة هامة لزيادة فعالية البرامج وكفاءتها وشفافيتها وخضوعها للمساءلة إلى أقصى حد، بما في ذلك في سياق إطار الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية المستدامة. وتستخدم مبادئ الإدارة القائمة على النتائج ومنهجياتها وأدواتها لتحسين تحقيق النتائج الاستراتيجية ونتائج البرامج والمشاريع، وتعزيز عمليات اتخاذ القرارات الإدارية، وتحسين الأداء، وتحديد فرص التعلم؛

(د) تعزز تطبيق الإدارة القائمة على النتائج في دورة إدارة المشاريع والبرامج (الصياغة، والاستعراض، والموافقة، والتنفيذ، والإشراف، والرصد والتقييم)؛

(هـ) توفر الإطار المؤسسي لوضع وتنفيذ أدوات الإدارة القائمة على النتائج، بما في ذلك الدليل الذي يوجّه عملية إضفاء الطابع المؤسسي على الإدارة القائمة على النتائج في موئل الأمم المتحدة؛

(و) تنشئ الصلة بين الإدارة القائمة على النتائج وإدارة المعارف.

ثالثاً - الأساس والسياق

5- إن الخطّة الاستراتيجية لموئل الأمم المتحدة للفترة 2020-2023 يعيد ترسيخ الموئل كمنظمة باعتباره مركزاً للتميز والابتكار يدفع المناقشات السياسية، ويؤدّد المعارف المتخصصة والرائدة، ويحدد القواعد التقنية والممارسات والمبادئ والمعايير للتنمية الحضرية المستدامة.

6- وإضافة إلى ذلك، تنقل الخطّة الاستراتيجية التركيز الاستراتيجي من العمليات إلى النواتج والآثار. ولذا فهي توفر حافزاً جديداً لجدول أعمال موئل الأمم المتحدة بشأن الإدارة القائمة على النتائج.

7- وينفّذ موئل الأمم المتحدة عملية ميزنة قائمة على النتائج منذ عام 2000، على النحو الذي ينعكس في تخطيطه للبرامج، وممارساته في مجالات الرصد والإبلاغ والتقييم، تماشياً مع الأنظمة والقواعد التي تحكم تخطيط البرامج والجوانب البرنامجية للميزانية ورصد التنفيذ وأساليب التقييم (ST/SGB/2000/8 و ST/SGB/2016/6).

(2) تشير "النواتج"، في السياسة كلها، إلى النتائج أو النواتج والآثار الإنمائية.

8- وتؤكد هذه السياسة من جديد التزام موئل الأمم المتحدة بإضفاء الطابع المؤسسي بالكامل على الإدارة القائمة على النتائج بوصفها إطار إدارة المنظمة، وفقاً لقرار الجمعية العامة 208/62 المؤرخ 19 كانون الأول/ديسمبر 2007 بشأن تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج في صناديق الأمم المتحدة وبرامجها ووكالاتها المتخصصة.

9- وكذلك دعا مجلس إدارة موئل الأمم المتحدة إلى تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج. ففي الفقرة 10 من قراره 2/21 الصادر في نيسان/أبريل 2007 بشأن الخطة الاستراتيجية والمؤسسية المتوسطة الأجل للفترة 2008-2013، طلب مجلس الإدارة إلى المدير التنفيذي، أن يقوم، بصرف النظر عن مستوى الأموال الواردة، بإعطاء الأولوية فوراً للإصلاحات المؤسسية المقترحة، بما في ذلك مواصلة تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج، ونظم الإدارة القوية للمعارف، وأي تعديلات مؤسسية لازمة لتحسين مواءمة المنظمة مع الخطة الاستراتيجية والمؤسسية المتوسطة الأجل، بما يتسق مع عملية الإصلاح على نطاق منظومة الأمم المتحدة الأوسع. وفي الفقرة 10 من القرار 3/25 الصادر في نيسان/أبريل 2015، طلب مجلس الإدارة إلى المدير التنفيذي "مواصلة تعزيز تطبيق الإدارة القائمة على النتائج في برامج برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية ومشاريعه وأنشطته وتخصيص الموارد الكافية وفقاً لذلك".

10- وفي الآونة الأخيرة، طلبت جمعية موئل الأمم المتحدة، في الفقرة 3 (ج) من قرارها 1/1 المؤرخ 31 أيار/مايو 2019، إلى المديرية التنفيذية "أن تواصل تعزيز تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج في جميع برامج ومشاريع وسياسات وأنشطة موئل الأمم المتحدة، وأن تضع بالتشاور مع المجلس التنفيذي، سياسة إدارة قائمة على النتائج".

11- وإضافة إلى الاستجابة للولايات الصادرة عن الجمعية العامة ومجلس الإدارة وجمعية موئل الأمم المتحدة، وضعت سياسة الإدارة القائمة على النتائج استجابة لما يلي:

(أ) توافق الآراء الدولي بشأن تحقيق نتائج إنمائية رئيسية، لا سيما في سياق أهداف التنمية المستدامة وعقد الأمين العام للعمل، الذي يؤكد على أهمية تحقيق نتائج لإحداث التغيير التحولي وعدم ترك أحد خلف الركب؛

(ب) اجتماع المائدة المستديرة الدولية بشأن إدارة النتائج الإنمائية (الذي عُقد في واشنطن في عام 2002، وفي مراكش، المغرب، في عام 2004، وفي هانوي في عام 2007)، وفيه دعا المشاركون إلى اتخاذ إجراءات أقوى لتحسين عدد ونوعية النتائج الإنمائية التي تتحقق بالأموال العامة للبلدان وبالمعونة دولية؛

(ج) المنتدى الرفيع المستوى المعني بفعالية المعونة، لا سيما المنتدى الثاني في السلسلة، الذي عُقد في باريس عام 2005، وأكد امتلاك البلدان الشريكة زمام الأمور، والمساءلة المتبادلة، وضرورة زيادة الجهود الرامية إلى تحقيق التجانس، والمواءمة، والقياس مقابل مؤشرات، وإدارة المعونة لتحقيق نتائج؛

(د) تقرير مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة المؤرخ 31 كانون الأول/ديسمبر 2019، الذي طلب فيه المجلس إلى موئل الأمم المتحدة وضع الصيغة النهائية لسياسته المتعلقة بالإدارة القائمة على النتائج وإعداد دليل لتنفيذها.

12- وجرت عملية تعميم الإدارة القائمة على النتائج (التحول إليها) في موئل الأمم المتحدة بتدرج متزايد منذ عام 2008⁽³⁾. ولكن بوجه عام، كان تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج ناجحاً جزئياً فقط ولا يزال غير مكتمل إلى حد كبير. فبعض المكونات البالغة الأهمية، من قبيل النظام المنهجي للرصد والمييزة الموجهة بالنتائج، ما زالت في المراحل الأولى لعملية التحول. وقد واجهت الإدارة القائمة على النتائج معوقات عديدة تتعلق بالافتقار إلى التوافق والانسجام مع الأولويات على نطاق المنظمة، وكذلك الافتقار إلى القدرات البشرية. ونظراً لكونها تمثل فقط جزءاً من نظام الإدارة التنظيمية الأوسع نطاقاً، يلزمها دعم من النظام الأوسع نطاقاً لكي ترسخ وتستمر بنجاح.

(3) كانت الخطة الاستراتيجية والمؤسسية المتوسطة الأجل للفترة 2008-2013 هي أول خطة استراتيجية موجهة بالنتائج.

13- وتتطلب الإدارة القائمة على النتائج وقتاً واهتماماً. فبدون توافر المشاركة وتوافر وقت كافٍ، سيكون مآل التغييرات المقترحة أن تصبح مجرد زينة، تقتصر على العمق والاتساق. وقد يمثل الموظفون للنظم الجديدة، ولكن تلك النظم لن تغير نماذج تفكيرهم. ولذا يتطلب التحول الناجح إلى الإدارة القائمة على النتائج تغييراً أساسياً يتجاوز التحسين الدقيق للوضع القائم؛ ويتطلب تغييراً في الطريقة التي ترى بها المنظمة الأمور وتفكر وتتصرف ككل. فهو يتعلق بتغيير الافتراضات والفلسفات والقيم في مؤهل الأمم المتحدة. فالتعميم الناجح للإدارة القائمة على النتائج سيعتمد، مثلاً، على قدرة فرادى الموظفين على التفكير طوعاً بطريقة موجهة بالنتائج.

رابعاً- النطاق والتعاريف

14- تشمل السياسة الحالية للإدارة القائمة على النتائج التخطيط الاستراتيجي السليم للبرامج والمشاريع وتنفيذها ورصدها وتقييمها، وكذلك قيام مؤهل الأمم المتحدة بإبلاغ الدول الأعضاء والجهات المانحة والشركاء وغيرهم من أصحاب المصلحة بشأن إنجازاته من حيث التغيير التحويلي والأثر.

ألف- الإدارة القائمة على النتائج

15- الإدارة القائمة على النتائج هي نهج واسع النطاق للإدارة يتمثل محور تركيزه الأساسي في تحقيق النتائج. وفي التقرير الصادر عن مكتب خدمات الرقابة الداخلية بشأن الإدارة القائمة على النتائج في الأمم المتحدة، تُعرّف الإدارة القائمة على النتائج بأنها "استراتيجية للإدارة تضمن بها الأمانة العامة أن تسهم عملياتها ونواتجها وخدماتها في تحقيق الإنجازات والأهداف المتوقعة المحددة تحديداً واضحاً. وترتكز الاستراتيجية على تحقيق النتائج، وتحسين الأداء، ودمج الدروس المستفادة في قرارات الإدارة، ورصد الأداء والإبلاغ عنه" (A/63/268).

16- وتُعرّف منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي الإدارة القائمة على النتائج بأنها استراتيجية للإدارة تركز على الأداء وتحقيق المخرجات والنتائج والآثار⁽⁴⁾.

17- وتُعرّف مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية الإدارة القائمة على النتائج بأنها استراتيجية للإدارة تكفل بها جميع الجهات الفاعلة، التي تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق مجموعة من النتائج، مساهمة عملياتها ومنتجاتها وخدماتها في تحقيق النتائج المنشودة (المخرجات والنواتج والأهداف أو الآثار الأعلى مستوى). وتستخدم الجهات الفاعلة بدورها المعلومات والأدلة المتعلقة بالنتائج الفعلية لتسترشد بها عملية صنع القرارات بشأن تصميم البرامج والأنشطة وتوفير الموارد لها وإنجازها وكذلك لأغراض المساءلة والإبلاغ⁽⁵⁾.

18- وفي مؤهل الأمم المتحدة، ينقل نهج الإدارة القائمة على النتائج التركيز بعيداً عن المدخلات والأنشطة والعمليات ويوجهها نحو النواتج والآثار اللذين يشكلان تأثيراً مباشراً أو غير مباشر لعملية تدخل. وتشدّد الإدارة القائمة على النتائج أيضاً على استخدام المعلومات المتعلقة بالنتائج لتحسين عملية صنع القرارات. ويتطلب نهج الإدارة القائمة على النتائج أن تفكر الإدارة باستمرار في مدى إفضاء تنفيذ الأنشطة والمخرجات إلى تحقيق النتائج المنشودة. فهي تتعلق بفعالية التنفيذ. وبناء على ذلك، يُفترض أن تجري الإدارة باستمرار التعديلات اللازمة لكفالة تحقيق النواتج أو النتائج المخططة أو المنشودة.

Organization for Economic Cooperation and Development, 2010. "Glossary of key terms in evaluation (4) and results based management", 2010 edition, p. 34

United Nations Development Group, 2011. "Results-based management handbook: harmonizing RBM (5) concepts and approaches for improved development results at country level", p 2

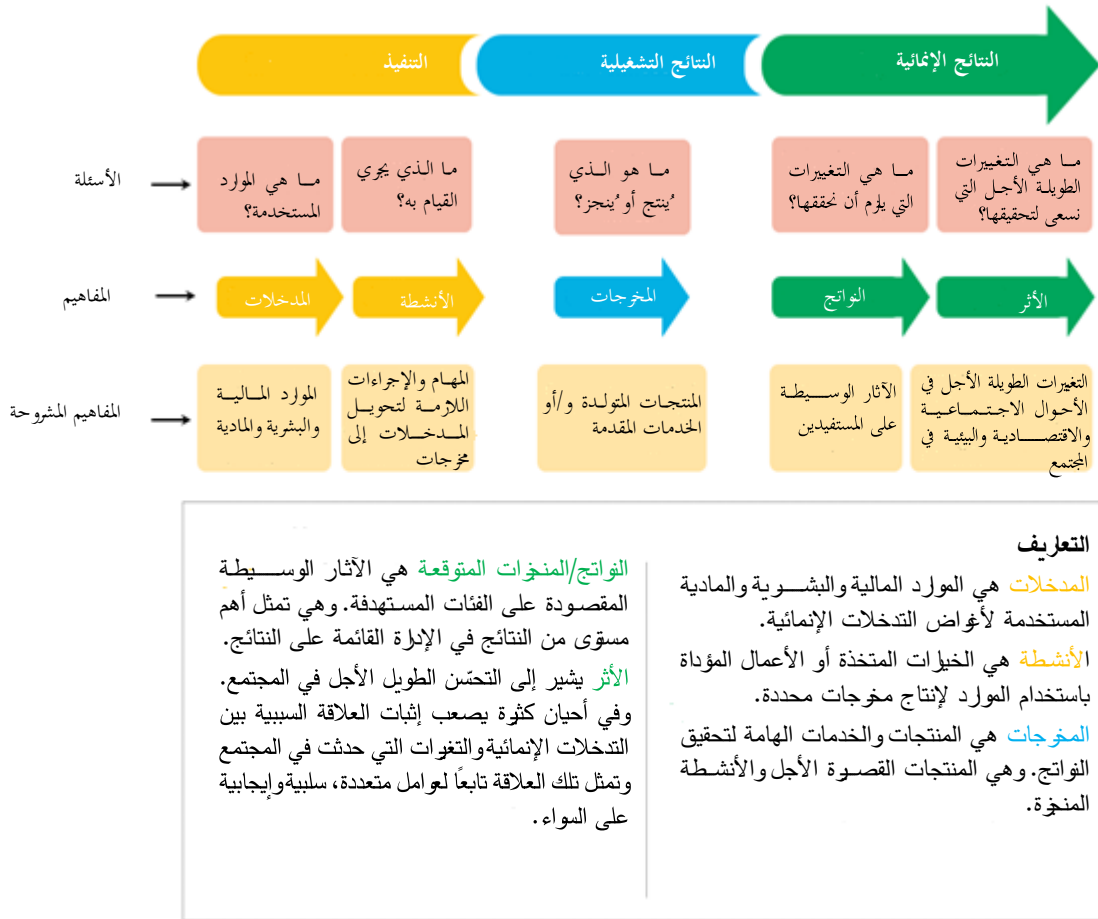
19- والإدارة القائمة على النتائج ليست أداة، بل هي بالأحرى أسلوب وطريقة في التفكير. فهي أسلوب في العمل يتجاوز العمليات والأنشطة والمنتجات والخدمات للتركيز على الفوائد الاجتماعية والاقتصادية الفعلية للمشاريع والبرامج على مستوى المستفيدين. وبذلك المعنى، فإن الإدارة القائمة على النتائج هي عملية مُساءلة تعطي الأولوية للناس. وهي ترتبط ارتباطاً قوياً بالأهمية المؤسسية وبضرورة بيان أن البرنامج مناسب للغرض منه. كما أن الإدارة القائمة على النتائج تمثل نظاماً، ومثل جميع النظم، يجب أن تعمل مكوناتها بطريقة منسجمة ومتسقة لكي تكون فعالةً.

باء - النتائج

20- تنشأ نتيجة بوصفها عاقبة (مقصودة أو غير مقصودة، إيجابية أو سلبية) لتدخل إنمائي أو لمساعدة إنسانية، مستمدة من استخدام منتجات و/أو خدمات مقدمة إلى المؤسسات والمجتمعات المحلية المستهدفة.

الشكل 1

سلسلة النتائج



خامساً - التوجّه السياسي

21- إن الإدارة القائمة على النتائج أساسية لفلسفة وممارسات إدارة مؤهل الأمم المتحدة وهي بالغة الأهمية لتنفيذ خطته الاستراتيجية. فمؤهل الأمم المتحدة يركز على النتائج كقناة استخدامه ممارسات إدارية تحقق القيمة المثلى مقابل النقود والاستخدام الحثيث لموارده البشرية والمالية مع إحداث تحوّل في الحياة في المدن والمجتمعات المحلية. ويركز

البرنامج على النتائج التي تعكس دوره الحافز والتنظيمي والحاجة إلى إقامة شراكات استراتيجية لكفالة تحقيق نتائج أفضل. وسيُبلغ موئل الأمم المتحدة عن نتائجه لكي تحيط الدول الأعضاء وغيرها من أصحاب المصلحة علماً بنجاحه في تحقيق التغيير التحويلي مع تنفيذه خطته الاستراتيجية دعماً لخطة التنمية المستدامة لعام 2030.

22- ولتطبيق الإدارة القائمة على النتائج بفعالية، فإن موئل الأمم المتحدة سوف:

- (أ) يكفل أن تشكل الخطة الاستراتيجية للسنوات الأربع وإطار النتائج وخطة قياس الأداء المتعلقين بها أساساً لتخطيط البرامج والمشاريع ورصدها والإبلاغ عنها وتقييمها؛
- (ب) يكفل إسهام جميع الأنشطة والعمليات والمنتجات في تحقيق النواتج (النتائج) المنشودة للخطة الاستراتيجية وبرنامج العمل والميزانية المعتمدين؛
- (ج) ينفذ التخطيط الاستراتيجي والبرنامجي (بما في ذلك الميزنة) والرصد والإبلاغ والتقييم والتعلم على نحو يتماشى مع مبادئ الإدارة القائمة على النتائج؛
- (د) يكفل أن يراعي التخطيط الاستراتيجي وتخطيط البرامج ورصدها والإبلاغ عنها وتقييمها والتعلم منها الإدماج الاجتماعي والأبعاد الشاملة (مثلاً، نوع الجنس، وحقوق الإنسان، والأطفال، والشباب، وكبار السن، والأشخاص ذوي الإعاقة)؛
- (هـ) يخطط جميع المبادرات وينفذها ويديرها على نحو يتماشى مع سياسة الإدارة القائمة على المشاريع ومتطلبات الجودة في مرحلتي الصياغة والتنفيذ؛
- (و) يعمم الإدارة القائمة على النتائج في جميع النظم التشغيلية والعمليات والبرامج والمشاريع، مع كفالة استناد القرارات إلى تحليل المعلومات المتاحة ذات الصلة بالنتائج وتفسيرها؛
- (ز) يكفل أن يتطور موئل الأمم المتحدة إلى منظمة يكون كل مدير وموظف فيها مزوداً بالمهارات اللازمة ولديه حافز يدفعه إلى ممارسة الإدارة من أجل تحقيق نتائج؛
- (ح) يدرّب جميع الموظفين على مفاهيم الإدارة القائمة على النتائج ومنهجياتها وأدواتها؛
- (ط) يكفل كفاية الميزانية والموارد الأخرى لتحقيق النتائج المقررة؛
- (ي) يكفل استخدام النتائج والتوصيات المنبثقة من تقييمات البرامج والمشاريع والتقييمات المواضيعية على نحو نظمي شامل ومتسق؛
- (ك) يكفل إسهام الدروس المستفادة والمعرفة المتولدة في زيادة الكفاءة والأثر.

ألف- المبادئ

1- القيادة الموجهة بالنتائج لدفع جدول أعمال موئل الأمم المتحدة بشأن النتائج

23- يتمثل شرط مسبق رئيسي للإدارة الفعالة القائمة على النتائج في التزام القيادة. فالقيادة الموجهة بالنتائج تكفل اختيار أهداف واستراتيجيات واضحة للبرنامج، وتتطلب معلومات وتوثيقاً للنتائج، وتستخدم معلومات الأداء في عملية صنع القرارات. وتُظهر القيادة الموجهة بالنتائج مواقف وسلوكيات أساسية لنجاح المنظمة. ويجب أن يدعم أعلى مستوى سياسي أو إداري التركيز على التغيير المنشود أو النتائج المنشودة بطلب نتائج ومعلومات ذات صلة بالنتائج. ومن الأمور الأساسية لإيجاد ثقافة موجهة بالنتائج تدريب جميع المشاركين في التنفيذ على استخدام أدوات الإدارة القائمة على النتائج وموادها المرجعية وحوافزها المتاحة بسهولة.

24- وإضافة إلى ذلك، تُعتبر القيادة التحويلية على جميع المستويات أساسية في تحقيق إدارة فعالة قائمة على النتائج، مع تولي القادة عملية القيادة بضرب المثل وتهيئة بيئة تفضي إلى اتباع الآخرين لهم وتغذية تلك البيئة والحفاظ

عليها. ويتضمن هذا المبدأ ضرورة إظهار مديري موئل الأمم المتحدة القيادة المتسقة فيما يتعلق بالإدارة القائمة على النتائج، وتمتعهم بالقدرة على القيام بذلك، والسؤال بشكل روتيني عن المعلومات المتعلقة بالنتائج، والترويج لاستخدام معلومات النتائج.

2- حوافز إضفاء الطابع المؤسسي على ثقافة النتائج

25- تمثل الإدارة القائمة على النتائج أسلوباً مختلفاً جداً لممارسة الأعمال. فالنظم التقليدية تكافئ على إنجاز الأنشطة والعمليات بدلاً من أن تكافئ على تحقيق النتائج. وقد أظهرت البحوث وتجربة المنظمات والبلدان التي توجد لديها نظم ناضجة للإدارة القائمة على النتائج أهمية وجود نظام حوافز من أجل الاستخدام المتسق للإدارة القائمة على النتائج وترسيخ ثقافة النتائج. كما أن هياكل الحوافز ونظم المساءلة هامة لتحفيز الإدارة والموظفين على تغيير ثقافة جرت العادة على أن تكون موجهة بالامتثال. كذلك فإن نظم مكافأة الإدارة، ونظم التوظيف والفصل من الخدمة وإدارة المعارف والمعلومات، والأقوال والأفعال، يجب أن تكون متوائمة ويجب ألا تتعارض مع مبادئ الإدارة القائمة على النتائج. وما يجب المكافأة عليه هو ما يتحقق. وتوخيا لتلك الغاية، ثمة حاجة إلى: (أ) نظم وحوافز وإجراءات تنظيمية تدعم الإدارة القائمة على النتائج؛ و (ب) مساءلة تدعم التعلم؛ و (ج) بيئة تفضي إلى التعلم؛ و (د) موظفين ومديرين يتمتعون بالقدرة الكافية في الإدارة القائمة على النتائج.

3- التعلّم بالممارسة والإدارة التكيفية باستخدام المعلومات المتعلقة بالنتائج

26- يمثل التعلم من المعلومات المتعلقة بالنتائج وممارسة الإدارة التكيفية لبيان ما جرى تعلّمه عنصراً رئيسياً آخر من عناصر الإدارة القائمة على النتائج. ويتطلب هذا المبدأ عقد مناسبات للتعلم المنظم وتوثيق الدروس المستفادة، وكذلك استخدام المعلومات المتعلقة بالنتائج للإدارة على نحو تكتيقي من خلال التعلّم المتواصل.

4- المساءلة ووضوح الأدوار والمسؤوليات

27- يتطلب الالتزام بالإدارة القائمة على النتائج إخضاع الموظفين والإدارة للمساءلة عن مستويات مناسبة من النتائج.

5- الشراكة لتحقيق أثر

28- سيهيئ موئل الأمم المتحدة الظروف اللازمة لتحقيق نتائج مع شركائه الاستراتيجيين. وسيعمل موئل الأمم المتحدة مع شركائه لكفالة وجود فهم مشترك لمبادئ الإدارة القائمة على النتائج، ويحدد أدوار كل منهم ومسؤولياته، ويتقاسم المسؤولية عن تحقيق النتائج على كل من المستوى الاستراتيجي ومستوى البرامج والمشاريع.

6- الشفافية

29- سيؤدي تنفيذ موئل الأمم المتحدة للإدارة القائمة على النتائج إلى تحسين إبلاغ الدول الأعضاء وغيرها من الجهات صاحبة المصلحة بنتائج إنمائية محددة بوضوح أكبر. ولكي تكون المعلومات المتعلقة بالأداء مفيدة، فإنها يجب أن تكون صحيحة وموثوقة. فهي، ببساطة، لن تُقبل أو تُستخدم إذا كانت منحازة أو غير دقيقة. وحتى تصوّر إمكانية تزييف المعلومات يمكن أن ينال من جدوى النظام. ولكفالة مصداقية المعلومات، يلزم وجود شكل ما من التدقيق أو المراجعة المستقلة، ويجب الإبلاغ بوسائل التحقق.

7- الشمول/المشاركة

30- إن المشاركة في عملية الإدارة القائمة على النتائج هي مشاركة الأشخاص النشطة في القرارات التي تؤثر فيهم. والهدف من المشاركة هو تحسين نوعية القرارات وكفالة أن تحظى بالدعم اللازم لتنفيذها. ولا يمكن أن يتحقق الدعم إلا بإشراك الموظفين وأصحاب المصلحة إشراكاً نشطاً؛ فالناس يميلون إلى مقاومة نهج يرون أنه مفروض عليهم من جهة أعلى. وعند إشراك الموظفين في وضع النتائج وتنفيذها، فإنهم يملكون زمام العملية ويقدرّون أهمية الإدارة القائمة

على النتائج وما يتصل بها من نُظم وعمليات وأدوات. وعلاوة على ذلك، تكون الوحدات التنظيمية أكثر فعالية عندما تعمل على نحو تعاوني مقارنة بعملها بمعزل عن بعضها البعض. وتُشجّع المشاركة في التخطيط المشترك السنوي، التي تكفل أيضاً أن تُفحص الخطط مع من لهم مصلحة فيها أو اهتمام بها، وهو ما يكفل بدوره امتلاك زمام الإجراءات ودعمها. وعلاوة على ذلك، يشكل الشمول والمشاركة جزءاً من ممارسة الحوكمة الرشيدة المتمثلة في إعطاء قيمة للتنوع، وتعبيراً عن الاعتقاد بوجود أكثر من وسيلة واحدة للنظر إلى العالم وأن العمل سيتحسن إذا سعينا بوعي إلى مراعاة تنوع آراء المتأثرين وخبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم ومعتقداتهم.

8- الموارد

31- وفقاً لوحدة التفتيش المشتركة بالأمم المتحدة، تقع المحاسبة على النتائج في صميم التحول إلى الإدارة القائمة على النتائج في الأمم المتحدة، حيث تُعتبر أداة للإدارة ينبغي أن تعزز المسؤولية [...] والمساءلة في تنفيذ البرامج والميزانيات⁽⁶⁾. وبناءً على ذلك، فإن تسخير موارد منظمة لتحقيق نتائجها/أهدافها المنشودة وإظهار الروابط بين الموارد والنتائج أمران أساسيان لنظام فعال للإدارة القائمة على النتائج. ولا تُظهر معظم النظم المحاسبية مواءمة الموارد مع الأهداف. ويتيح ربط الموارد بالأهداف تقييم أداء برنامج بالنسبة إلى الموارد المقدمة له ويعزز المساءلة.

32- ولتقييم قوة ثقافة النتائج في موئل الأمم المتحدة والفعالية في استخدام الأدوات والأطر، ستكون لكل مبدأ من المبادئ المعروضة أعلاه مجموعة مرتبطة به من المعايير التي تعبر عن العناصر الأساسية للإدارة القائمة على النتائج. وستُدمج تلك المعايير في إطار للتقييم ذي مقياس مكون من أربع نقاط⁽⁷⁾ يُقصد به توفير تقييم لمدى الوفاء بمعايير محدد من معايير الإدارة القائمة على النتائج.

33- وإضافة إلى ذلك، سيستفيد موئل الأمم المتحدة من مسح للقدرة على الإدارة لتحقيق نتائج إنمائية. ومسح القدرة، الذي استخدمه موئل الأمم المتحدة سابقاً في عام 2010، هو أداة للتقييم الذاتي من أجل بناء القدرة على الإدارة لتحقيق نتائج إنمائية. وهو يبحث العديد من أبعاد الإدارة القائمة على النتائج، بما يشمل:

- (أ) القيادة؛
- (ب) التخطيط؛
- (ج) الميزنة؛
- (د) الرصد والإبلاغ؛
- (هـ) التقييم
- (و) الإحصاءات والأدلة؛
- (ز) المساءلة.

باء - أركان الإدارة القائمة على النتائج

34- يعزز موئل الأمم المتحدة ممارسة الإدارة بكفالة أن تكون أركان الإدارة القائمة على النتائج فيه، التي تتألف من التخطيط والرصد والتقييم والتعلم على المستوى الاستراتيجي ومستوى البرامج والمشاريع، موجهة للتركيز على النتائج، وأن تُستخدم المعلومات المتعلقة بالنتائج المستمدة من رصد وتقييم الخطة الاستراتيجية وبرنامج العمل والمشاريع لتيسير التعلم الفعال، وصنع القرارات استناداً إلى الأدلة، وتحسين التخطيط والمساءلة والأداء.

(6) <https://www.unjui.org/content/results-based-management>

(7) هي: مستوف تماماً لمعيار الإدارة القائمة على النتائج؛ ومستوف جزئياً لمعيار الإدارة القائمة على النتائج؛ ومستوف قليلاً لمعيار الإدارة القائمة على النتائج؛ وغير مستوف لمعيار الإدارة القائمة على النتائج.

-1 التخطيط

35- التخطيط في نظام الإدارة القائمة على النتائج هو عملية لتحديد الأهداف أو الغايات التي يلزم تحقيقها؛ ووضع الاستراتيجيات من أجل تحقيقها؛ وتنظيم أو تهيئة الوسائل اللازمة؛ ووضع أطر لقياس الأداء، وكذلك تحديد الموارد اللازمة. ويضع التخطيط الأساس لعمليات التنفيذ والرصد والإبلاغ والتقييم ويوجه جميع الخطوات حسب تسلسلها الصحيح. ويتمثل مبدأ أساسي من مبادئ تخطيط النتائج في البدء بالتغيير المنشود (الأثر والنواتج) ثم تحديد ما يلزم من مخرجات وأنشطة ومدخلات لتحقيقه، أي، بعبارة أخرى، وضع إطار للنتائج. وهذا يعني إجراء تحليل دقيق للمشكلة التي يلزم حلها، والتغييرات المنشودة، والأنشطة والمدخلات اللازمة لتحقيقها.

-2 الرصد والتقييم

36- إن الرصد في نظام الإدارة القائمة على النتائج هو عملية متواصلة أو دورية توفر معلومات عن الأداء بشأن درجة التقدم المحرز صوب تحقيق تغيير منشود أو نتائج منشودة في وقت معين وهو ينطوي على الجمع المنهجي لبيانات عن مؤشرات مختارة لقياس الأداء مقابل الأهداف وإبلاغ الإدارة وأصحاب المصلحة الرئيسيين في تدخل إنمائي جارٍ بالتقدم المحرز في تنفيذ برنامج ما، وتحقيق النواتج/الأهداف، واستخدام الأموال المخصصة. ويركز الرصد على دقة العلاقات بين السبب والنتيجة. وتبين عملية الرصد ما إذا كانت المخرجات مناسبة التوقيت وكافية وتتسم بالجودة المنشودة بحيث تؤدي إلى التغيير المنشود، مع إتاحة إجراء التعديلات والمعاوضات حسب الحاجة.

37- أما التقييم في نظام الإدارة القائمة على النتائج فهو التقييم المنهجي والموضوعي لما هو جارٍ أو مُنجز من المشاريع أو البرامج أو السياسات، بما يشمل تصميمها وتنفيذها ونتائجها. ويهدف التقييم إلى تحديد أهمية الأهداف والوفاء بها، وكفاءة التدخلات الإنمائية وفعاليتها وآثارها واستدامتها. فمعلومات الرصد، في نظام للإدارة القائمة على النتائج، لا توفر بمفردها صورة كاملة عن الأداء. وتكمل التقييمات الصورة بتوفيرها عمق التحليل اللازم لتفسير سبب الوفاء بالأهداف أو عدم الوفاء بها. كما أنها توفر المعلومات التي يحتاج إليها المديرون لتحسين العمليات. وينبغي أن يوفر التقييم معلومات معقولة ومفيدة، للتمكين من إدراج الدروس المستفادة في عمليات صنع القرار من جانب المنفذين والجهات المانحة على السواء. والأهم من ذلك أن التقييمات ينبغي أن تكون قادرة على أن تبيّن ما إذا كانت النتائج المنشودة، لا سيما النواتج والآثار، قد تحققت، وأن تبيّن، في حالة عدم تحققها، أسباب ذلك. كما ينبغي أن توفر المعلومات التي لا يمكن أن يوفرها الرصد بدرجة كافية. فالتقييم يركز على تحقيق النتائج المنشودة.

38- والتعقيبات المتعلقة بالرصد والتقييم تتيح لموئل الأمم المتحدة أن يتتبع التقدم المحرز في الوفاء بمهمته المتمثلة في تحقيق فوائد الحضرة المستدامة في مجالاته البرنامجية. ومن الأرجح أن تستفيد مشاريع موئل الأمم المتحدة وبرامجه من دورها الابتكاري والتحفيزي عند إدماجها تماماً مع الإدارة القائمة على النتائج وفي المواقع التي تستند فيها أنشطة الإدارة إلى تعقيبات ناتجة عن رصد وتقييم منهجين. ويمكن أن تساعد تلك العملية على تعزيز الشراكات، ومشاركة أصحاب المصلحة المحليين وغيرهم من أصحاب المصلحة، وامتلاك زمام المشاريع والبرامج والمسائل، التي تُعتبر المبادئ الأساسية لعمليات موئل الأمم المتحدة وسياساته. وتحقيقاً لتلك الغاية، سيحدد موئل الأمم المتحدة على نوعية الرصد والتقييم ويكفل نشر الاستنتاجات على نطاق واسع.

-3 التعلّم

39- إن التغيير هو نتيجة للتعلّم. والتعلّم هو عملية اكتساب معارف وسلوكيات ومهارات وقيم وتفضيلات جديدة، أو تعديل ما هو قائم منها. ومن ثم، ينطوي التعلّم على التفكير في النتائج وأخذها في الاعتبار لتحسين المعرفة والمهارات والفهم. ويُعتبر التعلّم في نظام للإدارة القائمة على النتائج عملية بالغة الأهمية ومتواصلة تحدث طيلة دورة التخطيط والتنفيذ والرصد والتقييم، وهي أمور تساهم كلها في تشكيل المعارف. فالتعلّم يوفر للإدارة والمنظمة معلومات في كل مرحلة بشأن ما هو فعال وما يلزم تعديله. وهو يؤثر بشدة في وضع الاستراتيجيات، وتصميم البرامج والمشاريع وتنفيذها. ووجود نظام فعال للرصد أمر بالغ الأهمية لتيسير التعلّم والمساءلة، اللذين يعتبران عنصرين أساسيين من عناصر الإدارة القائمة على النتائج.

الشكل 2

دورة الإدارة القائمة على النتائج



ملاحظة: يحدث التعلّم في كل مرحلة. ويشدد الشكل على أهمية التفكير في الدروس المستفادة وأخذها في الاعتبار قبل مرحلة التخطيط وأثناءها.

سادساً- الأدوار والمسؤوليات

40- تتولى القيادة العليا لموئل الأمم المتحدة (المديرة التنفيذية ونائب المديرية التنفيذية) المسؤولية عن تحقيق المنظمة للنتائج، في حين يتولى المديرون الآخرون المسؤولية عن إدارة النتائج وتحقيقها. وتؤدي القيادة العليا دوراً بالغ الأهمية في موئل الأمم المتحدة في إضفاء الطابع المؤسسي على الإدارة القائمة على النتائج وتنفيذها، ولا يقتصر هذا الدور على توفير الرؤية والتوجه الاستراتيجي فيما يتعلق بأهداف المنظمة ووظائفها الأساسية، بل يُظهر أيضاً، من خلال المواقف والسلوكيات والممارسات، القيمة البالغة الأهمية لترسيخ ثقافة الاعتماد على النتائج والحاجة الحيوية إلى تلك الثقافة في المنظمة. وتبدي القيادة العليا دعمها للإدارة القائمة على النتائج بطلب معلومات عن الأداء ونتائجه. ويسهم الموظفون، من خلال عملهم، في تحقيق نتائج الخطة الاستراتيجية، على النحو المحدد في برامج العمل والميزانيات السنوية. وتخضع القيادة العليا للمساءلة عن تنفيذ السياسة الحالية للإدارة القائمة على النتائج.

41- ويخضع موئل الأمم المتحدة، بوصفه منظمة، وتجاه الدول الأعضاء، للمساءلة عن ما يلي:

- (أ) توفير المخرجات/المنجزات المتفق عليها في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية؛
- (ب) إظهار أن المخرجات/المنجزات المتوخاة تسهم في تحقيق النواتج المنشودة؛
- (ج) رصد الاتجاهات والنواتج والمؤشرات العالمية وتتبعها؛
- (د) استخدام الموارد بطريقة تتسم بالشفافية والكفاءة؛
- (هـ) إظهار حدوث التعلّم واستناد القرارات إلى معلومات وأدلة.

42- وتطبق عناصر المساءلة هذه على موئل الأمم المتحدة بوجه عام وعلى وحداته التنظيمية وموظفيه. وإضافة إلى هذه العناصر، تتحمل الشعب مسؤوليات تتصل بالإدارة القائمة على النتائج على النحو الموصوف أدناه.

ألف - شعبة الحلول العالمية

43- إن شعبة الحلول العالمية مسؤولة عن:

- (أ) كفالة تركيز عمل موئل الأمم المتحدة المعياري والتنفيذي على النتائج؛
- (ب) كفالة تحقيق جميع المشاريع والبرامج والمبادرات الأخرى المعروضة على لجنة استعراض البرامج مخرجات من برنامج العمل المعتمد وإسهامها في النتائج المقررة؛
- (ج) كفالة إيلاء جميع المديرين ما يلزم من اهتمام وأولوية للعمليات الاستراتيجية وعمليات تخطيط البرامج والمشاريع ولمسؤولياتهم عن الرصد والإبلاغ والتقييم؛
- (د) كفالة خضوع جميع المديرين للمساءلة عن القيام في الوقت المناسب بتقديم مدخلات عالية الجودة في الخطة الاستراتيجية، وبرنامج العمل السنوي، والتقارير المرحلية السنوية، والأطر والمنابر الأخرى للبرمجة والإبلاغ؛
- (هـ) كفالة توافر أدلة يسهل الوصول إليها لدعم الأداء البرنامجي المبلغ عنه؛
- (و) كفالة إنجاز التقييمات الذاتية للمشاريع عند إقفالها، تماشياً مع سياسة الإدارة القائمة على المشاريع؛
- (ز) دعم الإدارة القائمة على النتائج، بوسائل منها: تحديد ومساعدة مناصري الإدارة القائمة على النتائج، وكذلك المديرين والموظفين الذين يبتكرون ويستخدمون الدروس المستفادة؛ وتوفير الموارد؛ واحترام الحرية الإدارية الممنوحة سابقاً؛
- (ح) توفير قيادة متسقة في الإدارة القائمة على النتائج، بوسائل منها الإبلاغ المتسق والمنتظم بشأن الإدارة القائمة على النتائج وبيان نموذج لثقافة تحقيق النتائج؛
- (ط) إدارة التوقعات المتعلقة بالإدارة القائمة على النتائج بواسطة تحديد توقعات معقولة ولكنها تشكل تحدياً، والمضي قدماً تدريجياً وتحقيق التوازن بين المساءلة والتعلم.

باء - شعبة البرامج الإقليمية

44- تتولى شعبة البرامج الإقليمية المسؤولية عن ما يلي:

- (أ) ممارسة ضمان الجودة فيما يتعلق بالمكاتب الإقليمية والمتعددة الأقطار والقطرية، حسب الاقتضاء، بما يشمل تقييم نوعية أطر النتائج الخاصة بإطار الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية المستدامة؛
- (ب) الانخراط في الإبلاغ المشترك على الصعيدين القطري والإقليمي في سياق إطار الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية المستدامة، دعماً لخطة عام 2030؛
- (ج) رصد نتائج البرامج الإقليمية والمتعددة الأقطار والقطرية، حسب الاقتضاء؛
- (د) توفير تعقيبات بشأن النتائج والتقييم؛
- (هـ) تقاسم الدروس المستفادة من الميدان؛
- (و) كفالة إيلاء جميع المديرين ما يلزم من اهتمام وأولوية للعمليات الاستراتيجية وعمليات تخطيط البرامج والمشاريع ولمسؤولياتهم المتعلقة بالرصد والإبلاغ والتقييم؛
- (ز) كفالة خضوع جميع المديرين للمساءلة عن تقديم مدخلات عالية الجودة وحسنة التوقيت في الخطة الاستراتيجية، وبرنامج العمل السنوي، والتقارير المرحلية السنوية، وأطر ومنابر البرمجة والإبلاغ الأخرى؛

- (ح) كفالة قيام جميع المديرين بتمكين مناصري الإدارة القائمة على النتائج ودعمهم ومنحهم ما يلزم من حيز ووقت لدعم تخطيط الإدارة القائمة على النتائج، وعمليات الرصد والإبلاغ، والمكافأة على جهودهم والاعتراف بها، بوسائل منها النظام الإلكتروني لتقييم الأداء (e-PAS)؛
- (ط) كفالة مسؤولية جميع المديرين عن ضمان أن تستمد المشاريع والبرامج والمبادرات الأخرى الموضوعية في مناطقهم من برنامج العمل المعتمد وأن تحقق مخرجات تتماشى معه وتمتثل لسياسة الإدارة القائمة على المشاريع؛
- (ي) كفالة حضور جميع الموظفين تدريباً إلزامياً على الإدارة القائمة على النتائج؛
- (ك) كفالة إنجاز تقييمات ذاتية لجميع المشاريع عند إقفالها، تماشياً مع سياسة الإدارة القائمة على المشاريع.

جيم - دائرة الاستشارات الإدارية والامتثال

45- تتولى دائرة الاستشارات الإدارية والامتثال المسؤولية عن:

- (أ) التقييم الناقد للأداء المبلغ عنه بالنسبة إلى الموارد البشرية والمالية؛
- (ب) تقاسم الدروس المستفادة؛
- (ج) استخدام النتائج لإخضاع الآخرين للمساءلة؛
- (د) كفالة خضوع جميع المديرين للمساءلة عن تقديم مدخلات عالية الجودة وحسنة التوقيت في الخطة الاستراتيجية، وبرنامج العمل السنوي، والتقارير المرحلية السنوية، وأطر ومنابر البرمجة والإبلاغ الأخرى؛
- (هـ) دعم عمليات التخطيط والبرمجة من خلال توفير بيانات حسنة التوقيت وعالية الجودة بشأن الموارد؛
- (و) دعم الإدارة القائمة على النتائج، بوسائل منها: تحديد ومساعدة مناصري الإدارة القائمة على النتائج وكذلك المديرين والموظفين الذين يبتكرون ويستخدمون الدروس المستفادة؛ وتوفير الموارد؛ واحترام الحرية الإدارية الممنوحة سابقاً؛
- (ز) دعم الميزنة القائمة على النتائج ومواءمة الأهداف مع الموارد.

دال - شعبة العلاقات الخارجية والاستراتيجية والمعارف والابتكار

46- تتولى شعبة العلاقات الخارجية والاستراتيجية والمعارف والابتكار المسؤولية عن ما يلي:

- (أ) وضع سياسة الإدارة القائمة على النتائج والمحافظة عليها أو تحديثها؛
- (ب) وضع وتحديث معايير الإدارة القائمة على النتائج، ومبادئها التوجيهية، وأدواتها لتنمية القدرات؛
- (ج) تخطيط أنشطة بناء القدرات المتعلقة بالإدارة القائمة على النتائج، وتنظيمها وتسييرها؛
- (د) إقامة شبكة لمناصري الإدارة القائمة على النتائج وتعهدها؛
- (هـ) توفير الدعم والمشورة والتوجيه للوحدات التنظيمية في موئل الأمم المتحدة بشأن الأنشطة المتصلة بالإدارة القائمة على النتائج؛
- (و) تنسيق قيام موئل الأمم المتحدة بالإبلاغ عن أدائه العام، كجزء من خضوعه للمساءلة أمام المجلس التنفيذي، من خلال التقرير السنوي للمديرة التنفيذية؛
- (ز) تيسير تقاسم الخبرات والدروس المستفادة؛

(ح) تنسيق وتوجيه وضع الخطة الاستراتيجية، وبرنامج العمل، والأطر الأخرى للتخطيط والبرمجة، بما يتماشى مع مبادئ الإدارة القائمة على النتائج؛

(ط) تنظيم التقييم (بما في ذلك التقييم الذاتي) لمدى فعالية الإدارة القائمة على النتائج في موئل الأمم المتحدة.

هاء - جميع الموظفين

47- توضح اختصاصات مناصب الموظفين المختلفة الاختصاصات والمهام المتعلقة بالإدارة القائمة على النتائج، بما يشمل ما يلي:

1- التخطيط

(أ) وضع/اقترح أطر للنتائج، بما في ذلك المخرجات والنواتج والأهداف، حسب الاقتضاء، ضمن مجال من مجالات المسؤولية؛

(ب) فهم استراتيجيات النتائج المستخدمة: معرفة تسلسل النتائج المتوقعة، وأخذ الافتراضات والمخاطر في الاعتبار، وتفسير الكيفية التي سيسهم بها أي تدخل/نشاط في تحقيق المخرجات والنواتج والأهداف المنشودة؛

(ج) تحديد التوقعات المتعلقة بالأداء: تحديد أهداف مجدية وواقعية؛

(د) وضع استراتيجية للقياس: تحديد مجموعة من المؤشرات لقياس وتتبع مدى النجاح في تحقيق تسلسل النتائج المتوقع؛

(هـ) وضع استراتيجية للإبلاغ: تحديد ما يجب الإبلاغ عنه، وأين ومتى، ومن جانب من ولمن.

2- رصد التنفيذ

(أ) إدارة الأنشطة والمخرجات: التركيز على مسؤولياتهم المباشرة، بما يشمل مواصلة سير عملياتهم بسلاسة، والتقيد بالقواعد والإجراءات، وإنجاز الأنشطة المقررة؛

(ب) قياس وتحليل المعلومات المتعلقة بالنتائج: جمع أدلة ومعلومات عن المخرجات والنواتج والأهداف الرئيسية وتقييم تلك المعلومات في ضوء الأهداف المحددة؛

(ج) تقييم مساهمة التدخل/النشاط في النتائج الملحوظة من خلال التقييمات والاستعراضات والتقديرات.

3- التعديل والتعلم

(أ) التعلم الهادف من الأدلة والتحليل: استخدام الأدلة والتحليل للنتائج والمساهمات لتعديل الإنجاز وللقيام دورياً بتحويل تصميم التدخل/النشاط أو إعادة إثبات/تأكيد صحة تصميمه؛

(ب) القيام دورياً باستعراض أدلة النتائج فيما يتعلق باستمرار أهميتها وفائدتها وتكلفتها.

4- المحاسبة على الأداء

(أ) الإبلاغ عن الأداء مقابل التوقعات، والإبلاغ عن إنجاز النتائج الرئيسية وعن مساهمات التدخل/النشاط؛ وتقييم الفارق الذي يحدثه.