

Distr.: General
18 April 2017
Arabic
Original: English

المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع



الدورة السنوية لعام ٢٠١٧

٣٠ أيار/مايو - ٩ حزيران/يونيه ٢٠١٧، نيويورك

البند ٨ من جدول الأعمال المؤقت

التقييم

رد الإدارة على التقييم المشترك للفعالية المؤسسية للبرنامج الإنمائي

السياق والمعلومات الأساسية والنتائج

١ - في عام ٢٠١٦، أجرى مكتب التقييم المستقل ومكتب مراجعة الحسابات والتحقيقات في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تقييماً مشتركاً للفعالية المؤسسية للبرنامج الإنمائي^(١). وكان هذا التقييم يرمي إلى الإجابة على السؤال البحثي التالي: إلى أي مدى تحسنت، أو يُنتظر أن تتحسن، قدرة البرامج الإنمائي على تنفيذ برامج أعلى جودة، وفعاليتها المؤسسية نتيجةً للتدابير التي اتخذها منذ عام ٢٠١٠ بغرض تحسين جودة برامجها؟ وباختصار، كان الهدف من التقييم هو قياس درجة التحسن، أو إمكانية التحسن، في قدرة البرنامج الإنمائي على تنفيذ برامج أعلى جودة وتحسين فعاليته المؤسسية نتيجةً للتدابير السياسية والتنظيمية، بما في ذلك عملية إعادة الهيكلة المرتبطة بها. ويرمي التقييم أيضاً إلى الإسهام في تعزيز التعلم في المنظمة من خلال تحديد الفرص المتاحة لتحسين فعاليتها المؤسسية.

٢ - وعموماً، حدد البرنامج الإنمائي في خطته الاستراتيجية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ ثلاث نتائج إدارية رئيسية مترابطة تسهم في تحسين فعالية المنظمة، وهي: (أ) تحسين جودة البرامج؛ و (ب) زيادة انفتاح المنظمة؛ و (ج) تحسين إدارة الموارد المالية والبشرية. ويُنتظر أن تؤدي فعالية المنظمة وكفاءتها إلى دعم الفعالية الإنمائية، مما يؤدي إلى تحقيق "الفعالية المؤسسية" ويتيح قياسها. وقد ظل الكلام عن الإدارة القائمة على النتائج جزءاً من خطة إصلاح الأمم

(١) انظر الوثيقة DP/2017/21 للاطلاع على الموجز التنفيذي للتقييم.



المتحدة منذ أواخر التسعينات، وأسهم في تحويل محور التركيز في مجال الحوكمة والإدارة من التدخلات/المساهمات (الموارد) والأنشطة والنواتج إلى تحقيق النتائج.

٣ - وشمل التقييم الفترة ٢٠١٠-٢٠١٥، التي تشمل فترتي الخطتين الاستراتيجيتين ٢٠٠٨-٢٠١٣ و ٢٠١٤-٢٠١٧. ويتضمن رد إدارة البرنامج الإنمائي (انظر المرفق) إجراءات رئيسية عملية ومحددة زمنياً تبني على العمل الجاري وتحدد الأطراف المسؤولة عن هذه الإجراءات.

٤ - وترحب إدارة البرنامج الإنمائي بتقرير التقييم وتقدير الجهود المشتركة التي بذلها مكتب التقييم المستقل ومكتب مراجعة الحسابات والتحقيقات لتقييم مدى زيادة فعالية المنظمة وكفاءتها نتيجة للإصلاحات المؤسسية الرئيسية.

٥ - ويدرك البرنامج الإنمائي أن الخطوة الأولى من عملية التقييم هي مراجعة أداء البرنامج الإنمائي في مجال الإدارة القائمة على النتائج، التي أجراها مكتب مراجعة الحسابات والتحقيقات، والتي صنفت النظام القائم في البرنامج الإنمائي نظاماً على أنه مرض. وتواصل التقييم باستعراض تنفيذ التدابير المؤسسية المتعلقة بجودة البرمجة وإدارة الموارد المالية والبشرية، الذي أجرى بصدده الفريق المشترك بين مكتب التقييم المستقل ومكتب مراجعة الحسابات والتحقيقات مقابلات مع الموظفين المعنيين في مراكز الخدمات الإقليمية وفي ٤٥ مكتباً قطرياً.

٦ - وخلال الفترة ٢٠١٠-٢٠١٥، اتخذ البرنامج الإنمائي تدابير تنظيمية وسياساتية مهمة، منها تعزيز وجوده الإقليمي وتوحيد المهام المتعلقة بالسياسة العامة التي لها أهمية محورية في عملية التغيير الهيكلي التي نفذت في عام ٢٠١٤ ومجموعة التدابير التي نفذت بصورة تجريبية في عام ٢٠١٥ لتحسين قدرة المكاتب القطرية والمكاتب/المراكز الإقليمية على تحسين جودة البرامج. وعلاوة على ذلك، تغير السياق الخارجي الذي يعمل فيه البرنامج الإنمائي خلال الفترة قيد الاستعراض، باعتماد أهداف التنمية المستدامة وتناقص الموارد العادية وتطاول أمد الأزمات، مثلاً.

٧ - وعلى الصعيد البرنامجي، تمت موازنة نواتج البرامج القطرية للبرنامج الإنمائي مع النواتج المدرجة في الخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، وحُصرت النواتج في كل برنامج قطري في عدد أقصاه أربعة نواتج. واستُحدثت معايير لجودة البرمجة على جميع المستويات، ووضعت سبعة معايير للجودة إلى جانب أدوات تصنيف لتقييم جودة البرامج والمشاريع في مراحل التصميم والتنفيذ والإغلاق. واستُحدثت عملية إلزامية منقحة لضمان الجودة خلال مرحلة تخطيط البرامج القطرية وتصميمها، وخلال الدورة الكاملة لمشاريع البرنامج الإنمائي. وجرى أول تجريب لمعايير ضمان الجودة الجديدة في عام ٢٠١٤، وبدأ التنفيذ التام لمختلف السياسات والتدابير البرنامجية في آذار/مارس ٢٠١٦. وإضافة إلى ذلك، بدأ العمل أيضاً بالمعايير المتعلقة بوثائق البرامج القطرية وتخطيط المشاريع وتصميمها من أجل

دعم تعزيز جودة البرامج. وفي عام ٢٠١٤ وكانون الأول/ديسمبر ٢٠١٥، نُفِّح نموذج وثائق البرنامج القطري ليتضمن توجيهات أكثر تحديدا بشأن الشروط اللازمة لضمان جودة البرامج. وتم تصميم وتنفيذ سياسة رصد جديدة تقتضي جمع بيانات ملائمة وموثوق بها واستخدامها كدليل لرصد التقدم المحرز، وتقتضي من المكاتب توفير موارد كافية لمهمة رصد التقدم مقارنة بالتنفيذ السنوي للبرامج، ومن المكاتب الإقليمية تخصيص ما لا يقل عن ١ مائة من النفقات الإنمائية السنوية للرصد والتقييم. غير أن البرنامج الإنمائي يسلم بوجود عدة مواطن ضعف لا تزال بحاجة إلى تعزيز؛ وتجري معالجة مواطن الضعف عن طريق الاستفادة من الجهود القائمة، مع استمرار التركيز الشديد على كفاءة تحسين نوعية البرامج من خلال الإدارة القائمة على النتائج.

٨ - وترحب إدارة البرنامج الإنمائي بالاستنتاجات العامة التي مفادها أن هناك علامات تحسن في نوعية برامج البرنامج الإنمائي، وأن وثائق البرامج القطرية تكتسي طابعا استراتيجيا أكبر وتكفل إشراك أجزاء متعددة من المنظمة بفعالية أكبر في ضمان الجودة، وأنه قد أُحرز تقدم في ضمان جودة برامج البرنامج الإنمائي من أجل تيسير البرمجة والميزنة القائمتين على النتائج. وتقدر الإدارة أيضا نتائج التقييم التي تفيد بأن التدابير التنظيمية، مثل التغييرات الهيكلية التي نُفذت في عام ٢٠١٤، قد أوضحت بعض الأدوار والمسؤوليات بين المستوى الإقليمي والمقر، وأن المكاتب القطرية تقدر الخدمات التي تقدمها المراكز الإقليمية.

٩ - ولئن كانت إدارة البرنامج الإنمائي تقدر التقييم، فإنها تشير إلى بعض المسائل المتعلقة بالنهج والأسلوب وعدم كفاية الأدلة لتأييد بعض الاستنتاجات. ولذلك فإن التقييم مفيد ولكن ينبغي النظر إليه باحتراس واعتدال. وكما هو مسلم به في التقييم، فإن الأدلة المستخدمة في التقرير قد جمعت في مرحلة مبكرة جدا من عملية الإصلاح بحيث لا تتيح استخلاص استنتاجات محددة بشأن كفاءة تدابير التغيير أو فعاليتها عند تنفيذها الكامل على نطاق المنظمة. وجمعت البيانات الأولية أساسا من المستخدمين ومن التحليل السابق، دون اكتساب فهم كامل للمسار الذي ستسلكه الإصلاحات بحلول نهاية فترة الخطة الاستراتيجية. وينبغي أن توضع بعض النتائج والاستنتاجات المنبثقة عن التقييم في سياقها المناسب وأن تستند إلى أدلة. فإن عدم وضعها في سياقها المناسب، من حيث الفهم، قد أسفر للأسف عن التوصل إلى نتائج واستنتاجات خاطئة، كانت تستحق مزيدا من الإيضاح.

١٠ - وكانت إدارة البرنامج الإنمائي خليقة أن ترحب بتوصيات أكثر اتساما بطابع تطوعي وأن تشجع على إدراج جزء خاص بالدروس المستفادة في التقرير، لا سيما بشأن الدعم الذي يمكن أن توفره الإدارة القائمة على النتائج لتحقيق أهداف التنمية المستدامة وتلبية الاحتياجات الحقيقية للحكومات والمجتمعات المحلية والسكان المستهدفين.

١١ - ولئن كان البرنامج الإنمائي يقر بالاستنتاجات والنتائج الواردة في التقرير، فإن لديه تحفظات بشأن الاستنتاجات والنتائج التالية:

(أ) تشير الإدارة إلى الاستنتاج^(١)، الذي جاء فيه ”تُبرز أطر عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، ووثائق البرامج القطرية، تحسّنا من حيث التوافق مع أولويات الخطة الاستراتيجية، واستيعابا لأهداف التنمية المستدامة، ولكنها لا تبرز في الغالب الزيادة النسبية الاستراتيجية للبرنامج الإنمائي وكيف يُتوقع منه أن يُضيف قيمة إلى المبادرات الإنمائية. ولا تعكس وثائق البرامج القطرية استخداما وفهما كافيين لمفهوم نظرية التغيير، كان من شأنهما أن يتيحا رؤية وهجا على قدر أكبر من التكامل“، وتود أن تبرز أن المنظمة تؤيد تأييدا تاما العمليات المشتركة لصياغة وتنفيذ إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. ويختار البرنامج الإنمائي نتائج برامجه من إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. وساعد البرنامج الإنمائي في كفاءة إدراج معايير الجودة في التوجيهات الجديدة لإطار عمل المساعدة الإنمائية، وإبراز المزايا النسبية لمنظومة الأمم المتحدة، والقيمة المضافة لفرادى الوكالات. وستدرج نظرية التغيير في هذه التوجيهات الجديدة، مما سيساعد على توثيق الصلة بين إطار عمل المساعدة الإنمائية والبرامج القطرية لوكالات الأمم المتحدة الأخرى. وجرى منذ فترة قريبة تنقيح التوجيهات المتعلقة بنموذج وثائق البرامج القطرية لكي تتضمن توجيهات أقوى وتوقعات أوضح بشأن القيمة المضافة للبرنامج الإنمائي ومزاياه النسبية واستراتيجياته في مجال الشراكات؛

(ب) وفيما يتعلق بالنتيجة^(٣)، ومفادها أنه ”شكّل استحداث معايير الجودة تحسنا في وضع مبادئ توجيهية على صعيد المؤسسة تتعلق بجودة البرامج والمشاريع. إلا أن الظروف اللازمة للوفاء بالمعايير غير متوفرة في جميع المكاتب القطرية، ومن غير المرجح أن تقيد المكاتب القطرية تقيدا تاما بالمعايير في الأجل القصير“، تود إدارة البرنامج الإنمائي أن تشير إلى أن المجموعة الكاملة لتدابير ضمان جودة البرمجة في البرنامج الإنمائي لم تعتمد إلا في آذار/مارس ٢٠١٦. وذلك لم يترك للمكاتب القطرية سوى قليل من الوقت لإدراجها التام في عملها قبل التقييم. ويدرك البرنامج الإنمائي أن التحدي الحقيقي يكمن في التنفيذ، الذي يتطلب من المنظمة استثمارا في فهم الموظفين والنظم والأدوات والدعم والتوعية. وقد زاد الانخفاض في الموارد العادية خلال السنوات القليلة الماضية من صعوبة الاستثمار في هذه العمليات الأساسية للتغيير المؤسسي، مما في ذلك الاستثمار في القدرات اللازمة للتنفيذ على الصعيد القطري. وتنظر الإدارة في الخيارات المتاحة من حيث سبل تمويل هذه المهام الأساسية على نحو مستدام من أجل تهيئة الظروف اللازمة لتنفيذ السياسات على نطاق المنظمة. ويرى

(٢) DP/2017/21، الفقرة ٣٩.

(٣) DP/2017/21، الفقرة ٢٧.

البرنامج الإنمائي أن تحسّن الفعالية المؤسسية عملية مستمرة. ومن المقرر أيضا استعراض عملية ضمان جودة المشاريع، لتقييم جودة البيانات وتقديم توصيات بشأن زيادة ترسيخ هذه المبادرة على صعيد المؤسسة باعتبارها أداة إدارية؛

(ج) أما بخصوص الاستنتاج ٣^(٤)، الذي يؤكد أنه ”يستمر الربط بين الإدارة القائمة على النتائج والممارسات المرتكزة إلى الامتثال لتلبية متطلبات الإبلاغ، مع تركيز محدود على التعلم من الأدلة لتعزيز إدارة المعارف من أجل صنع القرار وتحسين الأداء...“، فتعتقد إدارة البرنامج الإنمائي أن نظم ضمان الجودة لا تتعلق بالامتثال بقدر ما تتعلق باستخدام مجموعة من المعايير لقياس الأداء وتحسين الجودة وإدارة المخاطر البرنامجية. وهذه المعايير ترمي إلى المساعدة على كشف مواطن القوة والضعف وتوجيه إجراءات الإدارة لتحسين الجودة والنتائج على مر الزمن. ويشكل ترسيخ الإدارة القائمة على النتائج في البرنامج الإنمائي إنجازا تسلط عليه الأضواء ويقدر دائما في الدراسات الاستقصائية واستعراضات الأداء التي يجريها الشركاء وفي نتائج مراجعة الإدارة القائمة على النتائج. وسواء نُظر في وثائق البرامج القطرية ككل أو في نتائجها أو في أطر مواردها، فقد حدث تغير هائل في طريقة تصميم البرامج وتنفيذها. والتقييم لا يعكس بالقدر الكافي الآليات المؤسسية التي استحدثت والتي أتاحت تعجيل وقت الاستجابة، وتحسين الرقابة، وتعزيز الدعم المقدم إلى المكاتب القطرية. فقد أدى تعزيز المراكز الإقليمية إلى تحسين ما يقدم إلى المكاتب القطرية من دعم متكامل على مستوى السياسات والبرامج أصبح أقرب منالاً وأكثر فعالية من حيث التكلفة. وستهدف التجارب والدروس المستخلصة إلى تعزيز آليات دعم المكاتب القطرية لزيادة جودة البرمجة والتنفيذ مع إشراك المكاتب الإقليمية ومكتب السياسات ودعم البرامج ومكتب الخدمات الإدارية. وعلاوة على ذلك، تبذل جهود حاليا لدمج التخطيط والرصد والإبلاغ والميزنة ضمن منصة واحدة لمواصلة تعزيز ثقافة الإدارة القائمة على النتائج داخل البرنامج الإنمائي.

(٤) DP/2017/21، الفقرة ٤٩.

التوصيات الرئيسية ورد الإدارة

التوصية ١

استناداً إلى مضمون إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية والتوجيهات الواردة في معايير الجودة المعتمدة في البرنامج الإنمائي، ينبغي أن تكفل المكاتب القطرية إبراز الميزة النسبية للبرنامج الإنمائي وقيمه المضافة بشكل كافٍ، وذلك بتقديم أدلة تثبت لماذا هو أقدر من المؤسسات الأخرى على تنفيذ برنامج محدد.

رد الإدارة

يعرب البرنامج الإنمائي عن تقديره لإقرار التقييم بالتحسن في نوعية وثائق البرامج القطرية. فقد جاء هذا التحسن نتيجة لزيادة وضوح معايير الجودة وفعالية الدعم المقدم للبلدان ومشاركة من الإدارة العليا بنشاط في تقييم البرامج الجديدة. وأدت عملية تقييم البرامج من خلال التقييم الأولي للمشاريع ولجنة تقييم المشاريع في المقر إلى زيادة الطابع الاستراتيجي للبرامج وزيادة وجاهتها ووضوحها، وفقاً للتعليقات الواردة من الدول الأعضاء ونتائج مراجعة الأداء في مجال الإدارة القائمة على النتائج التي أجريت مؤخراً. والقيمة المضافة لوثيقة البرنامج القطري تتجلى بوضوح في تقييمات النتائج الإنمائية التي أجراها مكتب التقييم المستقل؛ فقد خلص جميع التقييمات التي تغطي فترة الخطة الاستراتيجية الحالية إلى أن مساهمة البرنامج الإنمائي في النتائج الوطنية ظلت قوية جداً بصفة عامة.

واشترك فريق الأمم المتحدة القطري في صياغة إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية لكي يتواءم التخطيط البرنامجي المتكامل مع خطط وأولويات التنمية الوطنية. ويؤيد البرنامج الإنمائي تماماً عمليات صياغة وتنفيذ إطار عمل الأمم المتحدة في شراكة مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى. ويجري وضع نواتج إطار عمل المساعدة الإنمائية مع المعايير الأساسية للميزة النسبية والقيمة المضافة لمنظومة الأمم المتحدة، بما في ذلك فرادى كيانات الأمم المتحدة. ويشمل ذلك التفكير في الولاية والخبرة التقنية، وسجل المنجزات المثبت، والحجم والسوابق، وسبل الحصول على تمويل التنمية، والقيادة الفكرية، والخيارات المفضلة التي يعرب عنها الشركاء الإنمائيون، بما في ذلك البرامج القطرية المناظرة. ثم يستمد البرنامج الإنمائي نواتج برامجه من هذا الإطار مباشرة. وهناك أدلة على أن نواتج إطار عمل المساعدة الإنمائية التي يسهم فيها البرنامج الإنمائي مساهمة قوية ترتبط ارتباطاً قوياً بخطة البرنامج الإنمائي الاستراتيجية الرامية إلى الاستجابة لأهداف التنمية المستدامة والخطط الأخرى المتفق عليها دولياً. وكل وثيقة من وثائق البرامج القطرية المقدمة إلى المجلس التنفيذي في عام ٢٠١٦ تتجاوب بوضوح مع الأولويات الوطنية وأهداف التنمية المستدامة مع ترسيخها بقوة في

الخطة الاستراتيجية للبرنامج الإنمائي، باستخدام التقييم والأدلة الأخرى للمساعدة في توضيح ما للبرنامج الإنمائي من مزية نسبية وقيمة مضافة في البلد المعني. ويشمل ذلك وثائق البرامج القطرية من جميع المناطق، بما فيها إريتريا وسورينام وفيت نام ولبنان وموريتانيا.

ويوافق البرنامج الإنمائي على أهمية تحديد مزيته النسبية وقيمه المضافة بوضوح في خطط البرامج على أساس الأدلة، مما في ذلك في إطار العمل ووثيقة البرنامج القطري. وخلص التحليل الداخلي للدروس المستفادة بشأن جودة البرامج، الذي أجري في عام ٢٠١٦، إلى أنه رغم الاستعانة بالتقييم في ٨٢ في المائة من وثائق البرامج القطرية للمساعدة في توضيح المزية النسبية للبرنامج الإنمائي ضمن قطاع التنمية في البلد المعني، فإن وثائق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المتعلقة بالمشاريع القطرية لا تزال ضعيفة في تحديد المزية النسبية للمنظمة تجاه الشركاء الآخرين. واستجابة لذلك، جرى في الآونة الأخيرة تنقيح التوجيهات المتعلقة بنموذج وثيقة البرنامج القطري لكي تتضمن توجيهات أقوى وتوقعات أوضح بشأن القيمة المضافة والمزايا النسبية واستراتيجيات الشراكة للبرنامج الإنمائي؛ وستنظر لجنة تقييم المشاريع في المقرر في هذه المسألة بمزيد من العناية اعتباراً من عام ٢٠١٧. ومن الجدير بالذكر أيضاً أن وثائق البرامج القطرية يجب ألا تتضمن أكثر من ٦٠٠٠ كلمة، مما يؤثر على المسائل المدرجة فيها. ويود البرنامج الإنمائي التشجيع على زيادة عدد الكلمات في المستقبل، ولكنه يوافق على أن تصميم البرامج، رغم تقييد طولها، يجب أن يتناول بتأن المزايا النسبية التي تأكدت من خلال عمليات التقييم الداخلية التي أجرتها المنظمة.

وأعدت توجيهات بشأن وضع إطار العمل عن طريق عملية مشتركة بين الوكالات شارك فيها البرنامج الإنمائي بنشاط. وتم تنقيح توجيهات إطار العمل لتحسين التجاوب مع طموحات أهداف التنمية المستدامة. وساعد البرنامج الإنمائي في ضمان إدراج معايير الجودة لإطار العمل في هذه التوجيهات لمعالجة الشواغل المتصلة بمواطن الضعف في تصميم الإطار. ويشمل ذلك إبراز المزايا النسبية التي تتمتع بها منظومة الأمم المتحدة، والقيمة المضافة التي تكفلها فرادى الوكالات. ويجري أيضاً الأخذ بنظريات التغيير في إطار العمل، التي ستساعد على توثيق الربط بين إطار العمل والبرامج القطرية للوكالات واعتبار المزايا النسبية معياراً أساسياً لاختيار المجالات ذات الأولوية في إطار العمل.

التتبع*

الإجراءات الأساسية	الجدول الزمني	الوحدات المسؤولة	الحالة	التعليقات
١-١ كفالة التركيز في توجيهات البرمجة على كيفية بحلول كانون الأول/ مكتب السياسات ودعم إبراز المزية النسبية للبرنامج الإنمائي كما ينبغي على ديسمبر ٢٠١٧ البرامج/الفريق المعني بالأثر الإجمالي				
أساس الأدلة.				

التعليقات	الحالة	الوحدات المسؤولة	الجدول الزمني	الإجراءات الأساسية
		مكتب السياسات ودعم البرامج/ الفريق المعني بالأثر الإنمائي	بجلسول أيلسول/ سبتمبر ٢٠١٧	١-٢ قيام لجنة تقييم المشاريع في المقر باستعراض منتظم للبيانات المتعلقة بضمان جودة مشاريع البرامج القطرية المقدمة في وثائق البرامج القطرية لبيان أسباب كون البرنامج الإنمائي أقدر من المؤسسات الأخرى في مجالات مختارة ذات أولوية.
		المكاتب الإقليمية	بجلسول حزييران/ يونيه ٢٠١٨	١-٣ تقديم دعم محدد الأهداف إلى البلدان التي تجري فيها عمليات البرمجة القطرية لإبراز الكيفية التي ينبغي بها استخدام منهجية نظرية التغيير لتحديد الميزة النسبية للوكالة.

التوصية ٢

ينبغي أن يكفل البرنامج الإنمائي أن جميع المكاتب القطرية تفهم بالكامل مفهوم نظرية التغيير وتطبقه على النحو الملائم أثناء عملية البرمجة من خلال إجراء تقييم وافٍ لاكتمال نظرية التغيير ومنطقها الداخلي قبل تقديم وثائق البرامج القطرية إلى المجلس التنفيذي.

رد الإدارة

وضع البرنامج الإنمائي توجيهات جديدة موسعة بشأن نظرية التغيير، اعتمدت على مستوى المؤسسة في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٦. ولغرض تعزيز الاتساق في توحيد البرمجة، قاد البرنامج الإنمائي الجهود المشتركة في إطار مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية لوضع توجيهات مشتركة بين الوكالات بشأن وضع نظريات التغيير من أجل إطار العمل. وتعزيز أي ابتكار في هذا الصدد سيستغرق وقتاً ويظل البرنامج الإنمائي ملتزماً بالسعي إلى تحقيق المزيد من الابتكار من أجل التنمية. وسيواصل البرنامج الإنمائي إدراج نظرية التغيير في النماذج التدريبية المؤسسية، وسيكون ذلك مجال تركيز رئيسي في عام ٢٠١٧. وفي هذا الصدد، أحرز البرنامج الإنمائي تقدماً كبيراً في صياغة وثائق برامج القطرية أفضل جودة استناداً إلى مسار إنمائي واضح. ولجنة تقييم المشاريع في المقر عبارة عن عملية دقيقة تقرأ وثائق البرامج القطرية للوقوف على أدلة نظرية التغيير وغير ذلك من أبعاد النوعية. وسيستمر تعزيز ذلك في عام ٢٠١٧، إلى جانب نقاط قرار المؤسسات أمام لجنة تقييم المشاريع في المقر.

وكما ورد في نتائج مراجعة أداء الإدارة القائمة على النتائج، فإن نظرية التغيير لا تعني مجرد استخدام عبارة "نظرية التغيير"، وإنما تتعلق بإعداد وثيقة البرنامج القطري استناداً إلى منطق إنمائي واضح باستخدام منهجية نظرية التغيير.

التعليقات	الحالة	الوحدات المسؤولة	الجدول الزمني	الإجراءات الأساسية
		المكاتب الإقليمية	بجول كانون	١-٢ إجراء التقييم الأولي لمشاريع وثائق البرامج بحلول كانون القطرية من أجل إدراج استعراض اكتمال نظرية الأول/ ديسمبر التغيير ومنطقها الداخلي. ٢٠١٧
		المكاتب الإقليمية	بجول كانون	٢-٢ تقديم دعم محدد الأهداف إلى البلدان التي تجري فيها عمليات البرمجة القطرية لإبراز مفهوم نظرية الأول/ ديسمبر التغيير وكيفية تطبيقها عند تصميم البرامج القطرية. ٢٠١٧

التوصية ٣

ينبغي أن يقيّم البرنامج الإنمائي التكاليف المترتبة على تنفيذ نظام ضمان جودة البرامج والمشاريع الجديد، لتحديد ما إذا كان يُمكن أن تلبّى بشكل مستدام الاحتياجات من الموارد اللازمة للنظام الذي تم إصلاحه، وذلك عن طريق وضع خطط محدّدة التكلفة للتنفيذ التدريجي؛ وإذا كان الأمر ممكناً، فينبغي أن يحدّد البرنامج الإنمائي سبل تحقيق ذلك. واستناداً إلى الميزانية المتاحة، يجب أن يعطي البرنامج الإنمائي الأولوية لعناصر الجودة التي يجب أن تتقيّد بها المكاتب القطرية بالكامل.

رد الإدارة

ترمي معايير جودة البرمجة الجديدة للبرنامج الإنمائي إلى تيسير التعلم واتخاذ القرار من أجل تحسين النوعية على مر الزمن، وليست بمثابة قائمة مرجعية لقياس الامتثال. وتعكس المعايير مختلف الخصائص التي تسهم في البرمجة الجيدة، استناداً إلى التعلم من مختلف التقديرات والمراجعات والتقييمات والاستعراضات الأخرى. أما أداة التصنيف فالفحص منها توجيه الانتباه إلى مواطن القوة، والأهم، إلى مواطن الضعف لمساعدة المديرين على البت في المجالات التي يجب الاستثمار فيها من أجل تحسين النوعية. ويتم ضمان جودة المشاريع في نظام التخطيط المؤسسي، ويعني ذلك أن البيانات يمكن تحليلها على مستوى مشاريع على حدة، وعلى مستوى حافظة برامج المكاتب القطرية، وبالنسبة للمشاريع في منطقة بأسرها وعلى نطاق البرنامج الإنمائي ككل. ويتم استعراض الأداء الإجمالي في ضوء المعايير. وإذا كانت بعض الخصائص لا تستوفي المعايير الدنيا ولا يمكن معالجتها بسهولة، فعندئذ توضع خطة إدارية لمعالجة المسائل مع مرور الزمن، أو يوجه انتباه الإدارة إليها باعتبارها مخاطر برنامجية يجب رصدها لأنها ستؤثر على تحقيق نتائج جيدة. ومن الأمور الأساسية في عملية التقييم وضع خطة إدارية تتناول الإجراءات التي ستتخذ لتحسين النوعية على أساس الموارد المتاحة. فعلى سبيل المثال، في بعض سياقات الأزمة قد لا يتاح ما يكفي من الوقت لإعداد جميع التحليلات اللازمة لاستيفاء معايير البرنامج الإنمائي المتعلقة بالعديد من صفات البرمجة الجيدة. ولا يعني ذلك أنه لا يمكن بدء الأعمال الهامة للإنعاش المبكر. بل على العكس، فإن عملية

ضمان الجودة ستساعد المديرين على إبراز المسائل التي ينبغي معالجتها عندما تتيح الظروف ذلك، حتى لا تُنسى أثناء التنفيذ.

وخلال المرحلة التجريبية، تبين من تقييم داخلي أجراه البرنامج الإنمائي أن استكمال تقييم ضمان الجودة يستغرق في المتوسط حوالي ساعة لكل مشروع في السنة من وقت موظفي البرامج. وأكبر الاستثمارات هي الوقت والموارد اللازمة لتحسين النوعية، ويترك لمدير المشروع مسؤولية تحديد ذلك استناداً إلى الموارد المتاحة. وسيساعد نظام ضمان الجودة المنظمة على تحسين فهم حافظتها على مختلف المستويات وإجراء تحليل يمكن أن يساعد في اتخاذ القرار. وسيواصل البرنامج الإنمائي تقييم فعالية عمليات ضمان الجودة في المستقبل، وتعديلها لكي تتماشى مع الخطة الاستراتيجية الجديدة.

التتبع*	التعليقات	الحالة	الوحدات المسؤولة	الجدول الزمني	الإجراءات الأساسية
			مكتب السياسات ودعم البرامج/الفريق المعني بالأثر الإنمائي	بجملول كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٧	١-٣ استعراض سياسة معايير البرمجة عقب اختتام عملية ضمان جودة المشاريع لعام ٢٠١٦.
			مكتب السياسات ودعم البرامج/الفريق المعني بالأثر الإنمائي	بجملول كانون الأول/ديسمبر ٢٠٢١ (بالتوازي مع الخطة الاستراتيجية الجديدة للفترة ٢٠١٨-٢٠٢١)	٢-٣ تعديل مقاييس البرمجة الجيدة، عند الحاجة، بالتوازي مع فترة الخطة الاستراتيجية الجديدة، ٢٠١٨-٢٠٢١، وتوفير ما يتصل بذلك من تدريب للمكاتب القطرية.

التوصية ٤

ينبغي أن يعيد البرنامج الإنمائي تقييم الاستدامة المالية لنموذج مراكز/محاور الخدمات الإقليمية، بما في ذلك تعيين المستشارين لشؤون السياسات في مكتب السياسات ودعم البرامج.

رد الإدارة

شمل توحيد المحاور الإقليمية في عام ٢٠١٤ دمج مهام دعم البرامج الذي كانت المكاتب الإقليمية تقدمه من قبل، أي الدعم في مجال السياسات والدعم الاستشاري من مكتب السياسات ودعم البرامج، والخدمات الإدارية من مكتب الخدمات الإدارية، والدعم في تعبئة الموارد والاتصالات من مكتب العلاقات الخارجية والدعوة. ويرحب البرنامج الإنمائي بالنتائج التي تفيد بأن المكاتب القطرية راضية عن نوعية وتوقيت الدعم المقدم من المحاور الرئيسية، وأن الدعم المتكامل المقدم قد أسهم في تحسين النوعية. وكما لوحظ في تقرير التقييم، أثبت الموقع الإقليمي لهذه الخدمات الإقليمية فعاليته من حيث التكلفة. وتشير إدارة البرنامج الإنمائي إلى أن المحاور الإقليمية ليست كيانات منفصلة ذات نموذج منفصل للاستدامة المالية. وتمشيا مع عملية التخطيط والميزنة الجديدة، سيُنظر في حافظة تمويل مكتب السياسات ودعم البرامج مقارنة

بالمكاتب الأخرى وبالتعاون معها كل سنة، ومن المتوقع أن يتعين تعديلها حسب الاقتضاء تمثيا مع الموارد العامة المتاحة للبرنامج الإنمائي. وسيستمر تطور تشكيلة ملاك الموظفين في مكتب السياسات ودعم البرامج بما يتوافق مع تغير نموذج أعمال البرنامج الإنمائي لضمان تقديم خدمات دعم في مجال السياسات والبرامج تلبي بفعالية الاحتياجات والطلبات المتغيرة على الصعيد العالمي والإقليمي والقطري. وتمشيا مع سياسة استرداد التكاليف التي أقرها المجلس التنفيذي، يُلاحظ كذلك أن البرنامج الإنمائي قد اتخذ تدابير لكي تُقيد تكاليف الخدمات الاستشارية وغيرها من خدمات المشاريع على حساب المشاريع.

التتبع*

التعليقات	الحالة	الوحدات المسؤولة	الجدول الزمني	الإجراءات الأساسية
		مكتب الخدمات الإدارية/المكاتب الإقليمية/مكتب السياسات ودعم البرامج	بحلول كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٧	٤-١ الاستعراض المنتظم لتنفيذ الميزانية المؤسسية لعام ٢٠١٧ ووضع مخصصات لميزانية عام ٢٠١٨

التوصية ٥

ينبغي أن يطور البرنامج الإنمائي مزيداً من الخبرات في مجال الإدارة القائمة على النتائج، مع تحسين التركيز على التعلّم وإدارة المعارف من أجل زيادة الفعالية، ومع التحول من التركيز على إثبات النتائج إلى التركيز على تحسينها. ومن أجل الترسّخ الفعلي للإدارة القائمة على النتائج، ينبغي تطوير القدرات عن طريق مجموعة متنوعة من النهج، وأن يشمل هذا التطوير جميع الموظفين، سواء كانوا على مستوى القيادة والإدارة العليا أو على مستوى المديرين والمعاونين في شؤون البرامج. وينبغي أيضاً أن يشمل تطوير القدرات الشركاء في التنفيذ الذين يكتسي عملهم أهمية بالغة إذا أُريد تحسين مجموعات البيانات وتعزيز مساهمتها في متطلبات الإبلاغ لدى البرنامج الإنمائي. وينبغي أيضاً إيلاء مزيد من الاهتمام لتشجيع ثقافة تنظيمية تستفيد بفعالية أكبر من الاستنتاجات والتوصيات والدروس المستخلصة من التقييمات ومراجعات الحسابات بغية الإسهام في إدارة المعارف وإثراء عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والجيدة التوقيت.

رد الإدارة

تمشى التوصية عموماً مع تقييم البرنامج الإنمائي لحالة المعرفة والتعلم في المنظمة في الوقت الراهن. فبدلاً من مجرد التركيز على المساءلة والإبلاغ، يشكل التفكير النقدي والتعلم من تجارب الماضي لتحسين النتائج المقبلة جزءاً أساسياً من الإدارة القائمة على النتائج. وسيقتضي ذلك زيادة الاستثمار في قدرات إدارة المعارف على الصعيدين القطري والإقليمي وعلى صعيد المقر، والتدريب على الأدوات والمنهجيات ذات الصلة، وثقافة تضمن استمرار التفكير والتعلم وتقاسم المعارف، باعتبار ذلك مهمة منوطة بكل فريق وكل موظف. وإدراكاً

لهذه الضرورة، شدد البرنامج الإنمائي بقوة في عام ٢٠١٦ على استكمال التركيز الموجود منذ أمد طويل على التدريب في مجال الإدارة القائمة على النتائج وأدائها مع طائفة واسعة من نهج إدارة المعارف والحلول الكفيلة بتحليل التجارب الماضية من منظور التعلم، وتمكين الموظفين من التفكير وتبادل الآراء بشأن التجارب باستمرار، وتحديد الموارد (المحتوى والأشخاص) التي يمكن أن تساعد الموظفين على تطبيق هذه المعارف من أجل تحسين النتائج. ومن هذه النهج ما يلي: تحليل الدروس المستفادة من التقارير السنوية المركزة على النتائج والتقييمات اللامركزية من عامي ٢٠١٤ و ٢٠١٥؛ واستئناف تشغيل شبكات المعارف المواضيعية التابعة للبرنامج الإنمائي؛ وبدء تنفيذ هيكل أساسية محسنة لتبادل المعارف؛ واستئناف تشغيل المكتبة العامة للمنتجات المعرفية التابعة للبرنامج الإنمائي إلى جانب آليات جديدة لقياس نوعيتها ونطاقها وتأثيرها. ويستثمر البرنامج الإنمائي أيضاً في وضع آلية محسنة لتتبع الخبرة المتخصصة للموظفين على نطاق المنظمة. وإدراكاً لأهمية "التحول من التركيز على إثبات النتائج إلى التركيز على تحسينها"، يود البرنامج الإنمائي أن يبرز أن الاستخدام الفعال للاستنتاجات والتوصيات والدروس المستفادة ينبغي أن يتجاوز مجرد التقييمات الرسمية ليشمل الاستفادة من أساليب العمل القائمة (مثل إدارة دورة المشاريع)، ومحتوى المعارف غير الرسمية، وتفاعلات الموظفين لأغراض التعلم في المستقبل. وتحقيقاً لهذه الغاية، سيقوم البرنامج الإنمائي بتصميم وإضافة أداة لاستخلاص الدروس المستفادة في مجال إدارة المشاريع المؤسسية.

وأدرج تحسين قدرات الشركاء الوطنيين المنفذين في مجال الإدارة القائمة على النتائج في معايير البرنامج الإنمائي لجودة البرمجة، وينبغي مراعاته في جميع المشاريع التي تتوفر لها موارد لهذا الغرض. وتشمل المعايير أيضاً النظر في الأدلة المستخلصة من عمليات التقييم ومراجعة الحسابات وغيرها من مصادر المعرفة عند تصميم البرامج والمشاريع وتنفيذها، ولأغراض اتخاذ القرار. ويوافق البرنامج الإنمائي على أن معايير الجودة وحدها لا تكفي؛ ومن الأهمية بمكان تزويد الموظفين والشركاء بالقدرات اللازمة وإتاحة ما يكفي من الموارد لاستيفاء هذه المعايير. ولذلك سيواصل البرنامج الإنمائي رصد كيفية تحسين ثقافة الإدارة القائمة على النتائج عن طريق تعزيز القدرات لغرض التعلم والتغيير في المستقبل.

التبعية*

التعليقات

الحالة

الوحدات المسؤولة

الجدول الزمني

الإجراءات الأساسية

التعليقات	الحالة	الوحدات المسؤولة	الجدول الزمني	الإجراءات الأساسية
		مكتب السياسات ودعم البرامج/الفريق المعني بالأثر الإنمائي	بجول آذار/ مارس ٢٠١٨	١-٥ وضع نماذج متسقة للتدريب في مجال الإدارة القائمة على النتائج تمشيا مع الخطة الاستراتيجية الجديدة، والإطار المتكامل للنتائج والموارد، والسياسات والإجراءات، وإدراج عنصر للتدريب في مجال الإدارة القائمة على النتائج في الدورات التوجيهية للمنسقين المقيمين والممثلين المقيمين، وتدريب المديرين القطريين ونواب المديرين القطريين، وتدريب الموظفين الفنيين المبتدئين وعقد دورات تدريبية وحلقات عمل إقليمية.
		مكتب السياسات ودعم البرامج/الفريق المعني بالأثر الإنمائي	بجول كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٨	٢-٥ وضع برنامج للإدارة القائمة على النتائج/شهادة إدارة البرامج للموظفين.
		المكاتب الإقليمية	قيد التنفيذ دون أي موعد محدد	٣-٥ تقديم تدريب في مجال الإدارة القائمة على النتائج/إدارة البرامج لموظفي البرامج، بمن فيهم المدبرون.
		مكتب السياسات ودعم البرامج/الفريق المعني بالأثر الإنمائي، مكتب الخدمات الإدارية، مكتب الموارد البشرية	بجول كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٨	٤-٥ استحداث عملية لحصر خبرات الموظفين ونظام للبحث (نظام "People Search" لحصر المواهب) لتمكين المكاتب من تحديد مواقع الخبراء المتخصصين، بما ذلك الرصد والتقييم.

التوصية ٦

ينبغي أن تعطي قيادة البرنامج الإنمائي الأولوية للاستثمار في إدارة المعارف، وألا تتوقف عند استخلاص أفضل الممارسات، بل أن تستخدم الدروس المستفادة من كل سياق من سياقات النجاح والفشل من أجل المساهمة في تحقيق الفعالية وتحسين النتائج. ودور القيادة محوري في كفالة هئية البيئة التمكينية والدعم اللازمين لبرنامج الإنمائي من تعزيز التعاون والاتصال من أجل مواصلة تطوير ثقافة تقوم على النتائج في كافة أقسام المنظمة، وترحب بالتفكير النقدي بشأن الأداء وإدارة المعرفة إدارة فعالة بغية تحسين النتائج، وتكون فيها النجاحات والإخفاقات على السواء أدوات مهمة للتعلم. وينبغي أن تبذل القيادة جهوداً فعالة لتشجيع "ثقافة تقوم على النتائج" تتجاوز مجرد تقديم التقارير وتفهم الإدارة القائمة على النتائج باعتبارها متصل بالتعلم الذاتي المستمر على مستوى المنظمة من النجاحات والإخفاقات والابتكار، وليس باعتبارها تقتصر على الرصد والتقييم لأغراض الإبلاغ.

رد الإدارة

يوافق البرنامج الإنمائي على التقييم الذي مفاده أن القيادة تؤدي دورا محوريا في تهيئة بيئة مواتية لإدارة المعارف من أجل تحسين النتائج، وينبغي أن تشمل التفكير والتعلم بانتظام من أوجه النجاح والإخفاق. ويود البرنامج الإنمائي أن يسلط الضوء على بعض الخطوات الهامة المتخذة في الاتجاه السالف الذكر، لتشجيع وتعزيز ثقافة قائمة على تحقيق النتائج والاستكمال الآليات والأدوات التي تمت الإشارة إليها من أجل تحسين نوعية البرامج والمشاريع. وفي هذا الصدد، استأنف البرنامج الإنمائي شبكاته الخاصة بالمعارف المواضيعية، في عام ٢٠١٦، بعد توقف، وقام بتوحيد نظمه القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دعما لإدارة المعارف وتقاسم المعارف في بيئة برنامج Microsoft Office 365. وسيجري استكمال ذلك في عام ٢٠١٧ بجهود التدريب والتوعية المخصصة لتمكين الموظفين من استخدام هذه الآليات بفعالية للتعليم وتبادل المعارف. وعلاوة على ذلك، اتخذ البرنامج الإنمائي خطوات عملية لتفعيل التعلم الذاتي من التجارب، ومن الأمور الناجحة وغير الناجحة، عن طريق إنشاء مرفق الابتكار في عام ٢٠١٤. ومن العناصر الرئيسية لمهمة هذا المرفق توفير رأس مال المحازفة والخدمات الاستشارية للمكاتب القطرية لاختبار النهج الجديدة في حل المشاكل الإنمائية. ويوثق مرفق الابتكار أوجه النجاح والدروس المستخلصة، في ضوء أوجه الفشل، في الاستعراضات السنوية التي يجريها ومن خلال استخدام كثير من المدونات الإلكترونية. ويظل البرنامج الإنمائي ملتزما بتجريب الابتكارات من أجل التنمية وتحديد أسباب الفشل بهدف تحسين الأداء. وقد تجلّى من عمل مرفق العمل أن التركيز على الفشل أقل مؤاتاة لاستخلاص دروس قيمة من المكاتب القطرية مقارنة بالأسئلة التي تسعى إلى تحديد الدروس العملية.

وإضافة إلى ذلك، أدرج البرنامج الإنمائي الإطار المتكامل للنتائج والموارد و”بطاقة الأداء“ في التقرير السنوي المقدم من مدير البرنامج وفي استعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية، باعتبار ذلك آلية مساءلة المنظمة في ضوء الخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧. ويولي كل من الإطار المتكامل وبطاقة الأداء، اللذين يشكلان قاعدة للحوار مع المجلس التنفيذي، اهتماما خاصا ”للفشل“ بالتحقيق في الأسباب الجذرية لضعف الأداء. وسيتيح هذا النظام للبرنامج الإنمائي تحسين الدعم المقدم من المقر في مجالي السياسة العامة والرقابة، وتحسين البرمجة على الصعيد القطري. وسيدرّج البرنامج الإنمائي في الخطة الاستراتيجية الجديدة إطار نتائج قويا، وروابط أوثق بين النتائج والموارد، مما سيؤدي إلى مساءلة جميع مستويات المنظمة عن النتائج وتعزيز القدرة على تحليل الأسباب الجذرية لضعف الأداء. ويواصل البرنامج الإنمائي أيضا تعزيز الإبلاغ المتكامل والعمل بشكل وثيق مع المكاتب القطرية على تعزيز مختلف جوانب الإبلاغ، وفهم كيفية تكاملها.

التتبع*				الإجراءات الأساسية
التعليقات	الحالة	الوحدات المسؤولة	الجدول الزمني	
		مكتب السياسات ودعم البرامج/الفريق المعني بالأثر الإنمائي	سَنُونِيَا بِجَلْسُول حَزِيرَان/يُونِيَه	٦-١ إعداد التقرير السنوي لمدير البرنامج، الذي يتضمن تحليل العوامل المؤدية إلى ضعف الأداء، لتمكين التعلم والحوار مع أعضاء المجلس التنفيذي من أجل اتخاذ إجراءات ملموسة لتحقيق نتائج أكبر.
		مكتب السياسات ودعم البرامج/الفريق المعني بالأثر الإنمائي	بِجَلْسُول حَزِيرَان/يُونِيَه ٢٠١٨	٦-٢ تعزيز آلية تحليل ضعف الأداء والمعوقات في نظامي الرصد والإبلاغ.
		مكتب السياسات ودعم البرامج/الفريق المعني بالأثر الإنمائي، المكتب التنفيذي	بِجَلْسُول كَانُونِ الْأُول/ ديسمبر ٢٠١٧	٦-٣ استحداث وتشغيل ركن خاص باستخلاص الدروس في حيز إدارة المشاريع المؤسسية (في نظام التخطيط الاستراتيجي المؤسسي)
		مكتب السياسات ودعم البرامج/الفريق المعني بالأثر الإنمائي	بِجَلْسُول كَانُونِ الْأُول/ ديسمبر ٢٠١٧	٦-٤ تعهد نمو شبكات معارف البرنامج الإنمائي باعتبارها وسيلة لتبادل المعارف والدروس المستفادة والتفكير الذاتي الناقد بشأن فعالية البرامج
		مكتب السياسات ودعم البرامج/الفريق المعني بالأثر الإنمائي	بِجَلْسُول كَانُونِ الْأُول/ ديسمبر ٢٠١٧	٦-٥ إعداد تحليل سنوي لاتجاهات الدروس المستفادة المنبثقة عن: (أ) بيانات التقارير السنوية التي تركز على النتائج؛ و (ب) مشاريع وثائق البرامج القطرية التي تقدم إلى المجلس التنفيذي

* يجري تتبع حالة التنفيذ في مركز موارد التقييم.