

التقييم المستقل لإطار منظمة الصحة العالمية للإدارة القائمة على النتائج ملخص التقييم – كانون الثاني/ يناير 2023

ظلت الإدارة القائمة على النتائج على مدى سنوات عديدة، الإطار الشامل الذي شكل الإدارة التنظيمية في منظمة الصحة العالمية، كما استخدمها العديد من الوكالات الأخرى في منظومة الأمم المتحدة، والحكومات، وغير ذلك من الجهات. وقد استخدمت المنظمة مفاهيم الإدارة القائمة على النتائج منذ بداية العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، وأرست بداً أساساً متيناً يمكنها مواصلة تحسينه. ويتناول هذا التقييم المؤسسي المستقل الأول للإدارة القائمة على النتائج في المنظمة تطبيق مبادئ الإدارة القائمة على النتائج في المنظمة، ليساعد على توجيهها صوب تحقيق أقصى قدر من النتائج تحقيقاً لولايتها الصحية العالمية. وينطوي التمكين من تحقيق كامل إمكانات الإدارة القائمة على النتائج، على اتخاذ إجراءات من جانب الأمانة والدول الأعضاء سواءً سواءً. وإقراراً بوجود عدة تعاريف للإدارة القائمة على النتائج، استخدم التقييم أربعة أغراض رئيسية على النحو الذي حددته منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، ألا وهي المساواة، والتواصل، وصنع القرار، والتعلم.

الاستنتاجات: بناءً على نتائج التقييم، صنفت الاستنتاجات في ست مسائل رئيسية بتعين على الأمانة والدول الأعضاء معالجتها، ألا وهي:

- 1- عدم وجود إطار مفاهيمي واضح للإدارة القائمة على النتائج (أي المصطلحات المفضلة لدى المنظمة).
- 2- نُظم الإدارة القائمة على النتائج تتسم بالازدواجية والتجزؤ.
- 3- الإدارة القائمة على النتائج زادت في المساواة عنها في صنع القرار.
- 4- الثقافة المؤسسية للمنظمة بشأن التعلم يشوبها الضعف.
- 5- الموارد والهياكل والحوكمة تحول دون التنفيذ الفعال لنهج الإدارة القائمة على النتائج.
- 6- عدم التركيز على الإدارة القائمة على النتائج في المكاتب القطرية.

في الميدان الاقتصادي، وجد التقييم أنه في منظمة الصحة العالمية، مثلها مثل غيرها من المنظمات، يزداد فيها التركيز على الإدارة القائمة على النتائج، في حين يضعف التركيز عليها، إن وُجد، لغرضي صنع القرار والتعلم.

-- **الإدارة القائمة على النتائج بوصفها عملية متكاملة.** اعتبر التقييم الإدارة القائمة على النتائج عملية متكاملة تشمل التخطيط والميزنة؛ والتنفيذ؛ والرصد؛ واستخدام بيانات الرصد والإبلاغ؛ والتقييم، والتكيف وصنع القرار والتعلم. ولم يجد أي بيانات تذكر تدل على أن المنظمة تستخدم الإدارة القائمة على النتائج في تحديد الإجراءات التي تُعطى الأولوية وتلك التي لا تُعطى الأولوية. وتشمل المشكلات المحددة فيما يتعلق بالتخطيط والميزنة، قصر فترة التخطيط نسبياً (سنتان)، وعدم توافر التمويل المرن. وفضلاً عن ذلك، يبدو أن النهج الحالي للإدارة القائمة على النتائج ينصب معظم تركيزه على المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية لا على المكاتب القطرية. وكان التخطيط الاستراتيجي على الدوام جيداً نسبياً من حيث التطور وتحديد الأولويات في المنظمة، ولكن في الآونة الأخيرة تزايد التركيز على الرصد المؤسسي والإبلاغ. ولكن هذه النظم تُعد جديدة نسبياً ويشوبها التجزؤ، وقدر كبير من عدم الموضوعية، والتعقيد وتؤدي إلى استنفاد الوقت، ولا تعود بفائدة عملية كبيرة. كما تقوّض هذه النظم نتيجة لضرورة رصد فرادى المشاريع والبرامج والإبلاغ عنها، فمازالت هذه العمليات أقوى بكثير من العمليات التي تُجرى على المستوى المؤسسي. ويفتقر العديد من نظم الرصد المتنافسة على جميع مستويات المنظمة إلى التنسيق والاتساق.

النتائج الرئيسية

-- **التاريخ الطويل للإدارة القائمة على النتائج في المنظمة.** شملت التطورات الكثيرة التي أدخلتها المنظمة في مجال الإدارة القائمة على النتائج على مدى العقدين الماضيين، المبادرات التي اتخذتها في إطار برنامجي العمل العامين الحادي عشر والثاني عشر، وفي إطار برنامج العمل العام الثالث عشر. وانصب تركيز قوي على تحقيق النتائج في برنامج العمل العام الثالث عشر وفي الميزانية البرمجية، شمل إدخال "غايات المليارات الثلاثة"، واستحداث الشعبة الجديدة للبيانات والدراسات التحليلية والتنفيذ لتحقيق الأثر، ومختلف المبادرات بشأن الرصد والإبلاغ. وقد تناول التقييم، في المقام الأول، الفترة المشمولة ببرنامج العمل العام الثالث عشر ونظر في التطورات السابقة له، عند الاقتضاء.

-- **فهم الإدارة القائمة على النتائج.** يمثل أحد التحديات الرئيسية في عدم وجود فهم مشترك لما يعنيه مصطلح الإدارة القائمة على النتائج (سواء في الأمانة أو بين الدول الأعضاء)، ولمدى ملائمة هذا المصطلح للاستخدام في المنظمة مقارنة بالمصطلحات الأخرى مثل الإدارة من أجل تحقيق النتائج، أو إنجاز النتائج، وما إلى ذلك. وليس من الواضح إذا كانت النتائج تقتصر على الحصائل أو المخرجات، أو تشمل كليهما. فالبعض يرى أن مصطلح النتائج يُطلق حصراً على أولويات المنظمة، بينما يسلم البعض الآخر بأن التركيز على نهج الإدارة القائمة على النتائج ربما يزداد في المشاريع والبرامج نتيجة لمتطلبات الجهات المانحة.

-- **الغرض من الإدارة القائمة على النتائج.** فيما يتعلق بالأغراض الأربعة الرئيسية للإدارة القائمة على النتائج التي حددتها منظمة التعاون والتنمية

الغرض من التقييم

- لا يوجد توافق في الآراء حول معنى الإدارة القائمة على النتائج (في الأمانة ولا في الدول الأعضاء).
- يزداد استخدام الإدارة القائمة على النتائج لأغراض المساواة والتواصل على استخدامها في صنع القرار وتحديد الأولويات والتعلم في الوقت الفعلي.
- تعوق دورات تخطيط الميزانية البرمجية القصيرة (سنتان) استخدام بيانات رصد الأداء للتعلم والتكيف. وتؤدي النماذج "الهجينة" الجديدة للخطط الاستراتيجية الأطول أجلاً والميزانيات البرمجية المتوسطة والثلاثية السنوات، إلى تحديد الأولويات وإعادة ترتيب الأولويات والتخطيط والميزنة على نحو أفضل.
- من شأن استخدام نظريات التغيير وأطر النتائج والأفرقة الفعالة لإنجاز المخرجات على نطاق المنظمة، إلى جانب التعريف الواضح للنتائج، أن يحسن التخطيط والتنفيذ من القمة إلى القاعدة ومن القاعدة إلى القمة.
- أدى فرط التركيز على المساواة والإبلاغ إلى ثقافة لا تعترف بالفشل، ما منع تحول المنظمة إلى منظمة فعالة في مجال التعلم.
- يجعل نموذج المنظمة للتمويل وتوفير الموارد (ارتفاع النسبة المئوية للمساهمات الطوعية المخصصة) من الصعب اتباع نهج تنظيمي إزاء الإدارة القائمة على النتائج ويحد من مرونة المنظمة في توجيه الموارد المالية صوب الاحتياجات ذات الأولوية، بما في ذلك في المكاتب القطرية.

النحو الأمثل، وبؤدي عدم توافر البيانات وعدم الرغبة في تبادلها إلى تقويضه. كما تلزم زيادة المواءمة بين نظم الرصد والإبلاغ.

المضي قدماً

قد ترغب الأمانة في الاستناد إلى الخبرة التي اكتسبها صندوق الأمم المتحدة للسكان من التقييم الدينامي الذي أجراه لنهج الإدارة القائمة على النتائج واعتماد إدارته لمرحلة للمتابعة في سبيل تعزيز نظم الإدارة القائمة على النتائج و"الإدارة التكيفية"، وفي أن تحذو حذوه. ويمكن أن تتولى هذه العملية الأفرقة القائمة بالفعل أو أفرقة عاملة جديدة ذات مسؤولية واضحة عن المضي قدماً في تنفيذ التوصيات الناتجة عن التقييم، مع ملاحظة أن هذه التوصيات موجّهة إلى الأمانة وإلى الدول الأعضاء.

ويرد في المرفق 4 من التقرير استعراض مستفيض لتجربة وكالات الأمم المتحدة الأخرى في مجال الإدارة القائمة على النتائج.

جهات الاتصال

للحصول على المزيد من المعلومات، يُرجى الاتصال على البريد الإلكتروني التالي: evaluation@who.int.

الرابط الإلكتروني: التقرير عن التقييم على الموقع الإلكتروني لمنظمة الصحة العالمية

المستدامة وبرنامج العمل العام الثالث عشر، والخطط الوطنية ذات الصلة.

-- شملت **عوامل التمكين** التي يستند إليها اعتماد الإدارة القائمة على النتائج في المنظمة حاجة الدول الأعضاء إلى إثبات المسألة بشأن الأموال التي تسهم بها، في دوائرها. فضلاً عن الجهود السابقة المبذولة في المنظمة يمكن تعزيز هياكل ونظم وعمليات الرصد القائمة لتيسير الإدارة القائمة على النتائج، وتكييف الدروس المستفادة من سائر وكالات الأمم المتحدة. كما أن الاستجابة لكوفيد-19 مكنت من اعتماد بعض عناصر الإدارة القائمة على النتائج.

-- **المعوقات.** أعاقت عدة عوامل تطبيق الإدارة القائمة على النتائج في المنظمة. فالدول الأعضاء قد لا تعمل دائماً على تحقيق أقصى قدر من النتائج، وإنما قد تعمل بدافع من المصالح/ الاعتبارات الوطنية. ولا توجد في الأمانة ثقافة راسخة للإدارة القائمة على النتائج؛ ويتعامل بعض الموظفين مع الإدارة القائمة على النتائج على مضض و/أو بترaxي و/أو بعقلية متوقّعة؛ ولا يوجد وضوح بشأن الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالإدارة القائمة على النتائج؛ كما أن المهارات/ القدرات محدودة، سواء لدى الموظفين أو لدى ممثلي الدول الأعضاء. وقد أدى نموذج التمويل في المنظمة، ونظامها الخاص بإدارة الموارد البشرية، والمسائل المتعلقة بهيكلها الإقليمي ومكاتبها القطرية، إلى صعوبة تطبيق الإدارة القائمة على النتائج. ولا يعمل إطار النتائج الحالي على

ويُعد رصد النتائج على المستوى القطري محدوداً، ونادراً ما تستخدم البيانات على هذا المستوى في تحسين البرامج. وبحول عدم استخدام نظريات التغيير دون تسجيل مساهمات المنظمة، ولا سيما المكاتب القطرية، في النتائج المؤسسية. ونظراً إلى نموذج التمويل السائد في المنظمة، ينصب تركيز بالغ في مجال الإبلاغ على الجهات المانحة لفرادى المشاريع.

-- **صنع القرار والتعلم.** على الرغم من تعزيز وظيفة التقييم في المنظمة، فإنها مازالت ضعيفة مقارنة بالوكالات الأخرى، ولا سيما فيما يتعلق بتركيزها على التقييم على الصعيد القطري. فالتعلم المؤسسي في المنظمة ليس متطوراً بالقدر الكافي ولا سيما على الصعيد القطري، فيما يتعلق باستخدام النتائج المتحققة وتعلم الدروس المستخلصة منها في تعديل البرامج، وتبادلها على نطاق المنظمة.

-- **الاتساق.** وجد التقييم أن هناك تحديات تعترض اتساق الإدارة القائمة على النتائج على نطاق مختلف عناصر دورة الإدارة، ومستويات المنظمة، ومجالات البرامج، مثل برنامج المنظمة للطوارئ الصحية. وتتطلب زيادة الاتساق بين مختلف عناصر دورة الإدارة القائمة على النتائج على المستويات الثلاثة للمنظمة، مواءمة أفضل بين دورات الميزانية والتخطيط وعلى نطاق مختلف مجالات البرامج، إلى جانب خطة عمل وحيدة لكل مكتب قطري تجسد السياق الخاص به، مع المواءمة في الوقت نفسه مع إطار الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية

التوصيات

هناك **عشر توصيات**، يتضمن كل منها إجراءات حُدّدت بالتشاور مع أصحاب المصلحة، بشأن المسائل الرئيسية الست (الاستنتاجات). وتوجّه أربع توصيات إلى أمانة المنظمة، وتوصيتان إلى الدول الأعضاء، وأربع توصيات إلى كليهما من أجل العمل المشترك. وتشير الأرقام إلى الترتيب المتبع في مناقشة التوصيات، ولا تشير إلى الأولوية النسبية. وترد جميع الإجراءات الموصى بها في مرفق هذا الملخص. ويُرجى الرجوع إلى التقرير للاطلاع على المناقشة الكاملة للنتائج والاستنتاجات والمزيد من التوضيح لكل توصية ولكل إجراء.

الإجراءات التي ينبغي أن تتخذها الدول الأعضاء

٩- دعم صنع القرار القائم على النتائج

١٠- تمكين دورة إنجاز النتائج من العمل

الإجراءات المشتركة التي ينبغي أن تتخذها الأمانة والدول الأعضاء

١- تحقيق فهم مشترك للإدارة القائمة على النتائج أو أي مصطلح آخر متفق عليه

٢- ضمان اتباع نهج يسمح بتحديد الأولويات على نحو فعال

٣- توضيح فهم تحقيق النتائج والمسؤولية رآته

٤- تحديد سبل تعزيز ثقة الدول الأعضاء وسائر الممولين الرئيسيين في المنظمة

الإجراءات التي ينبغي أن تتخذها الأمانة

٥- تهيئة الظروف المواتية لإنجاز النتائج على مستوى المكاتب القطرية

٦- إدخال التغييرات اللازمة لإنجاز النتائج على الهياكل والنظم

٧- تعزيز نظم الرصد وتبسيطها

٨- إحداث ثورة في التعلم المؤسسي

التقييم المستقل لإطار منظمة الصحة العالمية للإدارة القائمة على النتائج: التوصيات

يُشار إلى الإجراءات التي يتعين القيام بها في الأجل القصير (سنة واحدة أو أقل) بأيقونة عدّاء المسافات القصيرة، في حين يُشار إلى الإجراءات الأطول أجلاً بأيقونة عدّاء الماراثون.

2-3 على الأمانة أن تدرك أنه لا يمكنها أن تتوقع أن لا تكون مسؤولة إلا عن المخرجات التي تقع تحت سيطرتها المباشرة. كما يزلّم عليها إثبات أن تلك المخرجات تسهم في تحقيق الحاصل المنشودة.



لقد تمّ شئنا جاً من أجل جى طهلى بى بى آ م تخب على لا لى

التوصية 1: تحقيق فهم مشترك للإدارة القائمة على النتائج أو أي مصطلح آخر متفق عليه.

1-1 على الإدارة العليا أن تقرّر المصطلح الذي ينبغي استخدامه للنهج الذي تتبّعه المنظمة في سبيل تحقيق النتائج. ونظراً إلى السياق الحالي للمنظمة وتاريخها، يقترح القائمون على التقييم أن المصطلح المستخدم يمكن أن يكون "إنجاز النتائج".



2-1 على الأمانة أن تسجّل نهج المنظمة المتّبع في سبيل إنجاز النتائج في وثيقة سياسة.



3-1 على الأمانة أن تضع هذه السياسة موضع التنفيذ. ويمكن تنفيذ ذلك مثلاً، بإعداد كتيب، وتدريب/ توجيه موظفي الأمانة الحاليين والجدد والدول الأعضاء.



4-1 على الأمانة أن تضع تدابير و/أو نهجاً لتقييم مدى تنفيذ السياسة.



التوصية 2: ضمان اتباع نهج يسمح بتحديد الأولويات على نحو فعال

2-1 على الأمانة والدول الأعضاء أن تتوصل إلى فهم مشترك لما يعنيه تحديد الأولويات.



2-2 على الأمانة أن تعتمد نظاماً لتحديد الأولويات على نطاق المنظمة، ولاسيما على الصعيد القطري. وإدراج عمليات إعادة ترتيب الأولويات التي يُدمج فيها التعلم "في الوقت الفعلي" وثراعي السياقات المتغيرة.



3-2 على الأمانة والدول الأعضاء إجراء استعراض دوري للأولويات في ضوء المشكلات المستجدة والسياق المتغير.



4-2 يلزم على الأمانة أن تقول "لا" للأمور التي من شأنها أن تحوّلها بعيداً عن الأولويات المتفق عليها، مع ملاحظة أن هذه القرارات لن تكون ممكنة إلا إذا دعمتها الدول الأعضاء على أساس فردي وجماعي من خلال هياكل الحوكمة.



5-2 ينبغي للدول الأعضاء أن توفر قدر الإمكان التمويل المرن ضمن الاشتراكات المقدرة أو المساهمات الطوعية غير المخصصة.



التوصية 3: توضيح فهم تحقيق النتائج والمسؤولية إزانه.

3-1 على الدول الأعضاء أن تُقر بأن مسؤولية تحقيق الحاصل الصحية المعيّنة في بلدانها تقع في المقام الأول على عاتقها، مع اضطلاع أمانة المنظمة بدور داعم. ويلزم أن يحدّد إطار النتائج مسؤوليات كل من الدول الأعضاء والأمانة، بما في ذلك المجالات التي تكون فيها المسؤوليات مشتركة.



3-3 على الأمانة أن تضع نظريات التغيير الواضحة والمقنعة المستندة بالبيّنات، بالاستناد إلى أفضل الممارسات الإنمائية الدولية، لتوضيح الطريقة التي يتوقع أن تسهم بها مخرجات الأمانة في تحقيق الحاصل المنشودة. ويلزم تطوير هذه النظريات بالتعاون مع الجهات الأخرى، مثل الحكومات الوطنية والشركاء الدوليين.



التوصية 4: تحديد سبل تعزيز ثقة الدول الأعضاء وسائر الجهات الممولة الرئيسية، في المنظمة

1-4 على الدول الأعضاء والأمانة أن تحددا العوامل التي تحد من ثقة الدول الأعضاء في المنظمة، وأن تتفقا عليها.



2-4 على الأمانة أن تحدد الخطوات والتدابير اللازمة لبناء الثقة في المجالات المحددة وأن تنفذها. وقد يشمل ذلك استخدام البيّنات واتباع نهج يركز على إنجاز النتائج لتحديد أولويات تخصيص الموارد.



3-4 أن تتفق الدول الأعضاء والجهات الممولة مع الأمانة على كيفية تقييم التقدم المُحرز في تدابير بناء الثقة، وإمكانية حفزها.



ي لأجى طهلى بى بى آ م شوى لا لى طهلى بى بى آ م شوى لا لى

التوصية 5: تهيئة الظروف المواتية لإنجاز النتائج على مستوى المكاتب القطرية

1-5 على الأمانة (المكاتب القطرية) أن تضع خطة عمل وحيدة لكل مكتب قطري تجسّد السياق الفريد للبلد المعيّن بصفة خاصة وتجسّد أيضاً، قدر الإمكان، برنامج العمل العام الثالث عشر. وينبغي استخدام خطط العمل القطرية هذه لاستنباط خطط البرامج الإقليمية والعالمية وليس العكس.



2-5 على الأمانة أن تسرع في معالجة العقبات التي يمكن تخطيها بالإجراءات القصيرة الأجل، والتي تواجهها المكاتب القطرية للمنظمة في إنجاز النتائج على المستوى القطري. وقد يشمل ذلك تحديد البلدان ذات الأولوية وترشيح الدعم المقدم من المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية.



3-5 على الأمانة أن تتصدى للعقبات التي تتطلب إجراءات طويلة الأجل، والتي تواجهها المكاتب القطرية للمنظمة في إنجاز النتائج على المستوى القطري. وقد يشمل ذلك المتطلبات اللازمة لبناء القدرات المالية والبشرية، عن طريق مثلاً، نشر الموظفين المعيّنين بالرصد والتقييم في المكاتب القطرية.



التوصية 6: إدخال التغييرات اللازمة لإنجاز النتائج على الهياكل والنظم

1-6 على الأمانة أن تعزز أفرقة إنجاز المخرجات، على نحو يشمل ما يلي:

• إحياء فكرة إنشاء فريق للإشراف والتنسيق، مثل فريق تنسيق الأولويات الاستراتيجية الذي كان من المزمع إنشاؤه ولكنه لم يُنشأ، مع التركيز على وضع نظريات التغيير التي توضح العلاقات السببية بين المخرجات والحصائل.

• استعراض نطاق أفرقة إنجاز المخرجات، بالاستناد إلى تعريف واضح للمخرجات المستمدة من نظريات التغيير.

• توضيح تعريف الأدوار وأوجه المساءلة فيما يتعلق بتنفيذ العملية الخاصة بأفرقة إنجاز المخرجات، على جميع مستويات المنظمة الثلاثة.

• ضمان تركيز آلية توجيه أفرقة إنجاز المخرجات على التعاون بين الأفرقة واستخلاص الدروس المستفادة من التعاون أثناء جائحة كوفيد-19.

• تعزيز ملكية هذه الآليات وقبولها، عن طريق مثلاً، توفير حوافز لأفرقة إنجاز المخرجات التي أحرزت أكبر قدر من التقدم. ويتمثل أحد الخيارات التي يمكن النظر فيها بالنسبة إلى أفرقة إنجاز المخرجات أو المكاتب القطرية سواء بسواء، في خيار من قبيل [ختم الإدارة القائمة على النتائج لصندوق الأمم المتحدة للسكان](#) الذي يمكن أن يُمنح على المستوى البرونزي أو الفضي أو الذهبي.

2-6 على الأمانة أن تعالج النظم والهياكل التنظيمية التي يشوبها التجزؤ والازدواجية، بما يشمل ما يلي:

• إجراء مسح للنظم الفرعية المتداخلة و/أو غير المترابطة و/أو المزدوجة للإدارة القائمة على النتائج. وترد بعض الجوانب في هذا التقرير وفي مراجعة مكتب خدمات الرقابة الداخلية بشأن الإبلاغ عن النتائج.

• قيادة عملية للمنظمة تهدف إلى العمل بمزيد من التماسك على المستويات الثلاثة.

• ربط مختلف النظم غير المرتبطة حالياً بتنفيذ العمليات الخاصة بإنجاز النتائج، مثل إدارة أداء الموظفين وإدارة المخاطر.

التوصية 7: تعزيز نظم الرصد وتبسيطها

1-7 على الأمانة أن تحسن أدوات الرصد القائمة وأن توّجدها.

2-7 على الأمانة أن تضع مجموعة وحيدة من المؤشرات لستخدام في رصد التقدم المحرز على نطاق المنظمة على مستوى المخرجات والحصائل.

التوصية 8: إحداث ثورة في التعلم المؤسسي

1-8 على الأمانة أن تعمل على تحسين ثقافة التعلم المؤسسي. وسينطوي ذلك على التصدي لثقافة "الخوف من الفشل" السائدة حالياً، وتعزيز مفاهيم "المحاولة والتعلم والتحسين".

2-8 على الأمانة أن تنشئ آليات لتعزيز التعلم على جميع مستويات المنظمة ودمجها في دورة تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج.

3-8 على الأمانة أن تشجع استخدام عمليات التقييم في تحسين وضع البرامج بطرق من بينها زيادة عدد عمليات تقييم البرامج القطرية واعتماد التقييم الدوري لبرامج العمل العامة.

يُلاحظ على قطعتي القطعتين أن مشروطينهما في أعشء؟ يُعجبد م

التوصية 9: دعم صنع القرار القائم على النتائج

1-9 على الدول الأعضاء أن تعزز فهم إنجاز النتائج الذي يركز على أهمية التعلم وصنع القرار.

2-9 على الدول الأعضاء وسائر الجهات الممولة أن تتحول من التمويل الطوعي المخصص إلى التمويل الطوعي المرن/غير المخصص وإلى زيادة مستويات الاشتراكات المقدر.

3-9 على الدول الأعضاء وسائر الجهات الممولة أن تستخدم نظم الرصد والإبلاغ القائمة على نطاق المنظمة، وأن تبتعد عن النظم المتوازية القائمة على المشاريع.

4-9 على الدول الأعضاء أن تركز على الميزة القائمة على النتائج وألا تتحول إلى الميزة القائمة على المدخلات.

التوصية 10: تمكين دورة إنجاز النتائج من العمل

1-10 على الدول الأعضاء أن تنظر في اعتماد نموذج "هجين" يتضمن استراتيجية طويلة الأجل ودورة وأطر للميزانية والتخطيط، إلى جانب دورة قصيرة للميزانية البرمجية (سنة أو سنتان) تمكن من إدخال التعديلات بالاستناد إلى رصد التقدم المحرز قياساً على الحصائل والمخرجات والدروس المستفادة من التنفيذ.

2-10 على الدول الأعضاء أن تتفق على أن خطط المكاتب القطرية ينبغي أن تمتد لفترة أربع أو خمس سنوات كي تتواءم مع إطار الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية المستدامة، واستراتيجيات التعاون القطري/ اتفاقات التعاون الثنائية السنوات، والخطط الوطنية الرئيسية حسب الاقتضاء.