|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Logo  Description automatically generated | **الاجتماع الإقليمي التحضيري للدول العربية (RPM-ARB) للمؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات لعام 2021** | A close up of a sign  Description automatically generated |
|  | **اجتماع افتراضي، 7-8 أبريل 2021** |

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
|  | **الوثيقة RPM-ARB21/3-A**  |
| **11 فبراير 2021** |
| **الأصل: بالإنكليزية** |
| مديرة مكتب تنمية الاتصالات |
| تنفيذ الإدارة على أساس النتائج في مكتب تنمية الاتصالات |
|  |
| **بند جدول الأعمال:**البند 5 من جدول الأعمال**ملخص:**في عام 2019، باشر مكتب تنمية الاتصالات إجراء إصلاح شامل لكيفية استخدامه للإدارة على أساس النتائج (RBM) من أجل تحضير مكتب تنمية الاتصالات (BDT) لمواجهة التحديات التي يطرحها مجال التنمية سريع التغير، وتهيئته لتحقيق الأهداف. وسيدخل هذا الإصلاح الإدارة على أساس النتائج في تنفيذ جميع برامج العمل، كأداة إدارية لاتخاذ القرار وكأداة مراقبة، ولتوفير الأدلة لإثبات تأثير مكتب تنمية الاتصالات. وستعمل الإدارة على أساس النتائج أيضاً كمنصة للتواصل مع الشركاء الداخليين والخارجيين، ولتكرار المشاريع الناجحة ومبادرات برنامج العمل وتوسيع نطاقها.**النتائج المتوقعة:**يُرجى من الاجتماع الإقليمي التحضيري للدول العربية (RPM-ARB) الإحاطة علماً بهذه الوثيقة.**المراجع:**خطة عمل بوينس آيرس الصادرة عن المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات لعام 2017 (WTDC‑17)، والقرارات 25 و71 و151 (المراجَعة في دبي، 2018) لمؤتمر المندوبين المفوضين، والقراران 52 و53 (المراجَعان في دبي، 2014) للمؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات |

# 1 ضرورة الشروع في مبادرة بعيدة الأمد لتغيير الإدارة على أساس النتائج

على خلفية مجال التنمية سريع التغير، والطلب المستمر من الدول الأعضاء لضمان وجود مكتب لتنمية الاتصالات يتسم بالكفاءة والفعالية،[[1]](#footnote-1) شرع مكتب تنمية الاتصالات (BDT) في عام 2019 في جهود متجددة في استعراض شامل لإطاره الخاص بالإدارة على أساس النتائج. وحفاظاً على أهمية مكتب تنمية الاتصالات وتعزيزها، أُجري تحليل أساسي من أجل إنشاء مكتب لتنمية الاتصالات يحقق الأهداف وبين ما يلي:

○ أصبحت الأنشطة مجزأة، ما يجعل من الصعب إشراك الشركاء على أساس نظامي، والاستفادة من فرص التآزر بين قطاعات الاتحاد، وتتبع التأثير؛

○ كان تنفيذ برامج العمل يحدث في جزر منعزلة، حيث لا يرتبط برنامج عمل الخطة التشغيلية في أغلب الأحيان بالمشروعات والمبادرات الإقليمية؛

○ لم تستفد المبادرات الإقليمية، وخاصة في ظل وجود مجالات مواضيعية مماثلة في مناطق متعددة، من الفرص الممكنة لتوسيع النطاق وتعبئة الموارد؛[[2]](#footnote-2)

○ لم يحظ دور الاتحاد بوصفه وكالة الأمم المتحدة المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وخاصة هدف مكتب تنمية الاتصالات في أن يكون "الشريك في التحول الرقمي من خلال التوصيلية المفيدة"، باعترافٍ كافٍ من المنظمات الدولية الرئيسية الأخرى والدول الأعضاء الأخرى.

وبإيجاز، بين الاستعراض ضرورة اعتماد نهج أكثر تماسكاً لتنفيذ برامج عمل مكتب تنمية الاتصالات، ولضمان النظر إلى مكتب تنمية الاتصالات باعتباره شريكاً رئيسياً في مجال التنمية.

# 2 إصلاح النهج المعتمد في برامج العمل

استناداً إلى الجهود السابقة، تم تصميم نهج متجدد وشامل للإدارة على أساس النتائج منذ البداية من أجل:

○ نقل الإدارة على أساس النتائج في مكتب تنمية الاتصالات إلى ما هو أبعد من استخدامها المحدود كأداة تخطيط وتوسيع نطاق تغطيتها للتركيز على التنفيذ الشامل للبرنامج، بما في ذلك ميزانيات الخطة التشغيلية والمشاريع والمبادرات الإقليمية، وزيادة أوجه التآزر عبر الأولويات المواضيعية والدمج السلس لبرامج العمل المواضيعية للمقر والمناطق؛

○ تعزيز وظائف المراقبة والإبلاغ من خلال مراجعات الإدارة ربع السنوية لمتابعة التقدم المحرز في تنقيذ برامج عمل مكتب تنمية الاتصالات، ومواجهة المخاطر التشغيلية الحرجة، والتي يتم تسجيلها الآن في سجل المخاطر؛

○ تحفيز التعلم في جميع مراحل دورة الإدارة على أساس النتائج، حيث يصبح هذا العامل الأكثر حسماً من أي وقت مضى للتنفيذ الناجح للإدارة على أساس النتائج، بالنظر إلى أن النتائج والأثر يحدثان خارج نطاق سيطرة مكتب تنمية الاتصالات المباشرة. ولهذا الغرض، سيكون للأولويات المواضيعية والشبكات ذات الصلة التي تدمج الجهود من المقر الرئيسي والمناطق، دور مهم في تعزيز نقل المعرفة وتبادل المعارف، وسيلزم إنشاء وظيفة التقييم في القطاع وتعزيزها لتقديم رؤى أكثر موثوقية عن الأثر الذي تحقق في مراحل مختلفة من سلسلة النتائج.

وعليه، وسّع مكتب تنمية الاتصالات نطاق إطار الإدارة على أساس النتائج ليشمل اللبنات الأساسية التالية:

○ ***مسارات التأثير،*** وهي مسارات تتبع تدفقات العمل المواضيعية للبرامج (الأولويات المواضيعية) من أجل تحديد النتائج، والمجموعات المستهدفة التي تم الوصول إليها، والتغيرات في قدراتها وسلوكياتها؛

○ ***الافتراضات والمخاطر التشغيلية*** الأساسية التي تسمح بالمراقبة النظامية لمدى استمرار أهميتها، واستخلاص الدروس بسرعة وإعادة ضبط افتراضات التخطيط والمخاطر الأولية من أجل إعادة برنامج العمل إلى مساره الصحيح، حسب الاقتضاء؛

○ الروابط بين كل أولوية من الأولويات المواضيعية (أي برامج المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات)، ولجنة دراسات قطاع تنمية الاتصالات ذات الصلة، وقطاعي الاتحاد الآخرين (قطاع تقييس الاتصالات وقطاع الاتصالات الراديوية):

○ ***مؤشرات الأداء الرئيسية*** الذكية (KPI)، وهي مؤشرات توفر الأدوات النوعية أو الكمية لقياس وتسجيل الإنجازات من أجل تحقيق الأهداف المواضيعية.

طورت كل أولوية مواضيعية نظرية للتغيير (ToC) قائمة على الإدارة على أساس النتائج كنهج شامل وعام للتعبير عن أهدافها وخصائصها الإقليمية، بما في ذلك جميع اللبنات الأساسية المذكورة أعلاه، بما يتماشى تماماً مع أولويات خطة عمل بوينس آيرس.

# 3 التغييرات

إن استخدام الإدارة على أساس النتائج كأداة لاتخاذ القرارات الإدارية من أجل تنفيذ برنامج عمل مكتب تنمية الاتصالات يضع الأساس لمكتب تنمية اتصالات يتسم بالكفاءة والفعالية ويحقق الأهداف:

○ إطار "تفويض السلطة" (DoA)، الذي تم تبنيه بعد مناقشات مستفيضة، هو لبنة أساسية حاسمة لنموذج تشغيل أقل مركزية يعتمد على الشبكة المواضيعية؛ ويوضح إطار تفويض السلطة تفويض الموارد مع ما يصاحبه من مساءلة لجميع وحدات مكتب تنمية الاتصالات؛ ويسمح بتتبع المساهمات المتعددة للبرامج المعقدة، والتي تشمل أفرقة المقر في القطاعات والمكاتب الإقليمية والوحدات الأخرى.

○ عقد اجتماعات الاستعراض الربع سنوية لاستعراض أعمال الأولويات المواضيعية بما فيها المكاتب الإقليمية وفرض التعديلات، حسب الاقتضاء. وعلى غرار نهج التخطيط لمكتب تنمية الاتصالات، تستفيد الاستعراضات الربع سنوية من نفس النظرة الشاملة، حيث تجمع كل الموارد المتاحة (البشرية والمالية) لميزانية العمليات التشغيلية والمشاريع والمبادرات الإقليمية والأعمال الممولة بطريقة أخرى.

○ تسجيل تقييمات المخاطر التشغيلية في سجل للمخاطر قائم على الوحدات، ثم تُجمّع على مستوى مكتب تنمية الاتصالات؛ ويسمح ذلك بتحديد لجميع جوانب المشاكل من أجل التسريع في عملية اتخاذ القرارات وحل المسائل العالقة للبرنامج، وتسريع وتصعيد عملية اتخاذ القرار.

○ تحديث التقدم المحرز في مؤشرات الأداء الرئيسية بشكل مستمر على لوحة معلومات مكتب تنمية الاتصالات، والإبلاغ به بانتظام.

○ استعداداً لعام 2021، أجرى مكتب تنمية الاتصالات إصلاحات على عملية التخطيط السنوية الخاصة به، حيث خضعت خطة كل أولوية مواضيعية لجولات تقييم متعددة مع خبراء قاموا بتقييم الخطة من عدة زوايا، بما في ذلك توفير الموارد ومؤشرات الأداء الرئيسية والمخاطر والشمول الجغرافي والاستمثال الاستراتيجي وإمكانية التأثير.

○ توسيع نطاق المشاريع و"البرامج الرائدة" والمبادرات الإقليمية الناجحة. ويتم رصدها بانتظام كعامل نجاح حاسم لتأثير البرنامج، مع معالجة مخاوف الشركاء والأعضاء بطريقة أكثر تركيزاً؛

○ أخيراً وليس آخراً، ستسهل الإدارة على أساس النتائج الاتصالات الخارجية والداخلية على حدٍ سواء، حيث سيكون من السهل فهم ومتابعة سرد تأثير برامج عملنا.

وستفضي التدابير المذكورة أعلاه إلى إحداث تأثير ملموس يمكننا أن نشاهد علاماته الأولى بالفعل، وسيتم تتبع الأدلة المتعلقة به بشكل نظامي.[[3]](#footnote-3)

ويقدم الملحق 1 نظرة عامة على الأولويات المواضيعية العشر لمكتب تنمية الاتصالات، بما في ذلك التحديات الرئيسية التي يتعين معالجتها والحلول المقترحة لهذه التحديات باستخدام الإدارة على أساس النتائج كإطار تشغيلي.

# 4 نحو نظرية تغيير على مستوى مكتب تنمية الاتصالات ككل

لإطلاق العنان للإمكانات الكاملة للإدارة على أساس النتائج، ينبغي اتخاذ خطوة إضافية لتحقيق المواءمة الوثيقة بين رؤية ورسالة قطاع تنمية الاتصالات (وبالتالي مكتب تنمية الاتصالات) وبرنامج عمل مكتب تنمية الاتصالات الشامل الذي يهدف إلى تحقيق هذه الرؤية وهذه الرسالة.

وتحقيقاً لهذه الغاية، ينبغي النظر في مزيد من التبسيط والتوحيد للأولويات المواضيعية الحالية تجاه مفهوم نظرية التغيير على مستوى مكتب تنمية الاتصالات ككل. وهذا من شأنه أن يسمح بتنفيذ ولاية مكتب تنمية الاتصالات بمزيد من الفعالية واستخدام الموارد المتاحة بكفاءة أكبر.

وقد أُجري تمرين داخل مكتب تنمية الاتصالات لبحث خيار تطوير نظرية تغيير أوسع نطاقاً وأكثر تماسكاً وتركيزاً من الناحية الموضوعية لإبراز جوهر أهداف قطاع تنمية الاتصالات وفقاً للخطة الاستراتيجية السارية للاتحاد.

ويلخص المخطط أدناه نتائج المناقشة.



**ألف( دعامة التوصيلية المفيدة: بنية تحتية حديثة ومأمونة للاتصالات/تكنولوجيا المعلومات والاتصالات**: تعزيز تنمية البنية التحتية والخدمات، بما في ذلك بناء الثقة والأمن في استخدام الاتصالات/تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

**باء( دعامة المجتمع الرقمي:** **مجتمع رقمي شامل**: تعزيز تنمية الاتصالات/تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها واستخدامها لتمكين الأفراد والمجتمعات لأغراض التنمية المستدامة

البيئة

الخدمات الرقمية

الشمول الرقمي

الطوارئ

الأمن السيبراني

البنية التحتية

**جيم( دعامة البيئة التمكينية:** تعزيز تهيئة بيئة سياساتية وتنظيمية تمكينية مؤاتية للتنمية المستدامة للاتصالات/تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

السياسات واللوائح

الإحصاءات

النظم الإيكولوجية الرقمية

بناء القدرات

**دال( دعامة التنسيق:** تعزيز التعاون الدولي والاتفاق على مسائل تنمية الاتصالات/تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

الشراكات والأعضاء

المشاريع

لجنتا دراسات قطاع
تنمية الاتصالات

المشاركة (المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات،
والفريق الاستشاري لتنمية الاتصالات، وما إلى ذلك)

**هاء( الإدارة التنظيمية:** ضمان فعالية مكتب تنمية الاتصالات وعملياته

تعبئة الموارد

الاتصالات

تنظيم الأحداث/اللوجيستيات/مراقبة الوثائق

تكنولوجيا المعلومات

الموارد البشرية

المراقبة المالية

ويترجم المنطق المطبق الموضوعين الرئيسيين المنصوص عليهما في بيان رسالة قطاع تنمية الاتصالات (أعلاه) على أنهما دعامتان واسعتان للنتائج المواضيعية تقعان في صميم عمل قطاع تنمية الاتصالات، على النحو التالي:

• التوصيلية المفيدة

• المجتمع الرقمي

والعديد من أهداف الأولويات المواضيعية، على النحو المبين في خطة عمل بوينس آيرس، ستساهم بشكل مباشر في دعامتي النتائج الأساسيتين هاتين، وهي: البنية التحتية والأمن السيبراني والاتصالات في حالة الطوارئ في دعامة النتائج الأولى بشأن "التوصيلية المفيدة"؛ بينما يوفر الشمول الرقمي والخدمات الرقمية والبيئة خدمات رقمية تحويلية في إطار دعامة النتائج الأساسية الثانية بشأن "المجتمع الرقمي".

يتم دعم دعامتي النتائج هاتين من خلال خدمات تمكينية من دعامة ثالثة ("البيئة التمكينية")؛ وهذه الوظائف الشاملة من مجالات الأولويات المواضيعية مثل السياسات والتنظيم والنظم الإيكولوجية الرقمية وبناء القدرات والإحصاءات تعمل على تمكين ودعم التأثير الناتج عن دعامتي النتائج الأساسيتين.

بالإضافة إلى ذلك، لضمان المشاركة المناسبة والتنفيذ الأمثل للمشاريع، فضلاً عن دعم العمليات والإدارة ذات الصلة، ستستمر دعامتان إضافيتان شاملتان في دعم تنفيذ العمليات المواضيعية لمكتب تنمية الاتصالات (التنسيق والإدارة التنظيمية).

ولن يتطلب التنفيذ الناجح لمعمارية النتائج "الشاملة لمكتب تنمية الاتصالات بأكمله" أي إعادة تنظيم للهيكل التنظيمي لمكتب تنمية الاتصالات؛ بل سيعتمد على التغييرات في السلوك، مع تعاون وتآزر أعمق بين مختلف الأولويات المواضيعية ووظائف الدعم.

وستقوم هذه التغييرات في الثقافة والسلوك على الوضوح فيما يتعلق بدعم "تفويض السلطة" (DoA) و"اتفاقات الأداء" (PA) اللازمة في مكتب تنمية الاتصالات لضمان الالتزامات المتبادلة الفعالة للشركاء الضالعين، ولتقديم مساهمات متعددة في المشاريع والبرامج الأكبر. وكل لبنة من هاتين اللبنتين الأساسيتين (تفويض السلطة واتفاقات الأداء) تمت مناقشتها على نطاق واسع وهي الآن في مكانها الصحيح.

ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ

1. انظر على وجه الخصوص، القرار 151 (المراجَع في دبي، 2018) الذي يدعو إلى تنفيذ الإدارة على أساس النتائج، والقرار 71 (المراجَع في دبي، 2018) الذي يدعو إلى التنفيذ المنسق للخطة الاستراتيجية للاتحاد، والقرار 52 (المراجَع في دبي، 2014) للمؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات الذي يدعو إلى تعزيز دور قطاع تنمية الاتصالات للاتحاد الدولي للاتصالات بصفته وكالة منفذة. [↑](#footnote-ref-1)
2. انظر على وجه الخصوص، القرار 25 (المراجَع في دبي، 2018) الذي يدعو إلى تعزيز الحضور الإقليمي، والقرار 53 (المراجَع في دبي، 2014) للمؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات الذي ينص على وضع الإطار الاستراتيجي والمالي لإعداد وتنفيذ خطة عمل دبي. [↑](#footnote-ref-2)
3. سيتطلب هذا النهج الشامل إقامة أنظمة جديدة لتتبع التقدم المحرز في التنفيذ، والإبلاغ عن مؤشرات الأداء الرئيسية ونفقات المخرجات، بالإضافة إلى تتبع الأنشطة. وسيمكّن ذلك من تحقيق روابط مباشرة بين ميزانيتنا ونفقاتنا من جهة وأولويات برنامج عملنا من جهة أخرى، في انتظار الانتهاء من تجديد أنظمة تكنولوجيا المعلومات. [↑](#footnote-ref-3)