إستراتيجية الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة للأعوام 2016-2022

السياق والنتائج

إعداد
جيمس نيوتن،
فريق البحث الإستراتيجي

سبتمبر/أيلول 2021

IPPF

المحتويات

المقدمة 4
السياق الداخلي 5
السياق الخارجي 6
التوصية 1 6
التوصية 2 6
التوصية 3 6
التوصية 4 6
عملية وضع الإطار الإستراتيجي للأعوام 2015-2022 7
الاستنتاجات 9
المقدمة 10
النتيجة 1 10
النتيجة 2 10
النتيجة 3 10
النتيجة 4 10
النتيجة 1 11
نظرة عامة على النتيجة 1 14
النتيجة 2 15
نظرة عامة على النتيجة 2 19
النتيجة 3 20
نظرة عامة على النتيجة 3 26
النتيجة 4 27
نظرة عامة على النتيجة 4 33
ملخص شامل 34

صورة الغلاف: الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة/مختار مينتا/بوركينا فاسو

مراجعة السياق الإستراتيجي
للاسترشاد به في وضع الإطار الإستراتيجي الحالي

المقدمة

تم وضع الإطار الإستراتيجي الحالي للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة، والذي يغطي الفترة بين عامي 2016-2022، من خلال عملية بدأت في عام 2013 بقيادة المدير، ومجلس المشورة الإستراتيجية. وافق المجلس على الإطار الإستراتيجي في نوفمبر/تشرين الثاني 2014. بعد ذلك، تم وضع خطة تنفيذ للأمانة للاسترشاد بها في تنفيذ الإستراتيجية منذ عام 2016 وما بعده، واعتُمدت في يوليو/تموز 2015.

ستنظر هذه المراجعة في السياق الداخلي والخارجي الذي حدد عملية وضع الإطار الإستراتيجي، وتتبع التأثيرات التكوينية التي أسهمت في صياغته. وسوف تلخص الجدول الزمني وهيكل عملية الوضع نفسها، وتقيّم بعض نقاط القوة والضعف في النهج المتبع. يهدف هذا إلى الإفادة في عملية وضع إستراتيجية الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة للأعوام 2023-2028، بحيث نتمكن من تجنب الأخطاء السابقة والتعلم من الدروس المستفادة.

السياق الداخلي

ركز الإطار الإستراتيجي للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة للأعوام 2005-2015 تركيزًا قويًا على الأعمال المباشرة مع الجمهور التي ينبغي أن تقوم بها الجمعيات الأعضاء وأمانة الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة. وحيث أنه تمحور حول "العناصر الخمسة (five A's)" للإجهاض، وتوفير الوصول إلى الصحة الجنسية والإنجابية، وشؤون المراهقين، وفيروس نقص المناعة البشري/الإيدز، والدعوة إلى الحقوق، فقد سعى إلى تعريف الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة باعتباره منظمة عالمية متماسكة ورائدة في مجال الصحة الجنسية والإنجابية فرضت معاييرًا لتقديم الخدمات. وهذا من شأنه أن يعزز المزايا الإستراتيجية للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة، ويسد فجوة عالمية في ريادة الصحة والحقوق الجنسية والإنجابية لم يملأها صندوق الأمم المتحدة للسكان أو المنظمات الدولية الأخرى في ذلك الوقت، ويعيد ثقة الجهات المانحة في الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة والتي كانت ضعيفة في ذلك الوقت. كان الجانب الأكثر إثارة للجدل في ذلك الوقت هو الإصرار على أن يمثل الإجهاض (من حيث تقديم الخدمة و/أو الدعوة إليه) جزءًا من برنامج الجمعيات الأعضاء. جاء ذلك بعد سنوات من الخلافات حول الامتثال لسياسة مكسيكو سيتي الأصلية التي أثارتها بعد ذلك إدارة الرئيس بوش الثاني لاستعادة هذه السياسة. أدى هذا في النهاية إلى انسحاب اثنين من الجمعيات الأعضاء من الاتحاد والذين رفضوا قبول أي عمل متعلق بالإجهاض، وعلى الرغم من ذلك، فقد تحددت مكانة رئيسية للإجهاض في أعمال الجمعيات الأعضاء للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة بوضوح.

كان الأمر الأقل إثارة للانقسام ولكن على نفس القدر من الأهمية هو زيادة إضفاء الطابع الرسمي على جمع بيانات الأداء، بما في ذلك إحصائيات الخدمات واستطلاع رأي المؤشرات العالمية الذي تم إدخاله حديثًا للجمعيات الأعضاء. يمكن النظر إلى هذا على أنه بداية توحيد البيانات داخل الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة، لإتاحة تجميع النتائج على نطاق واسع، وإدارة الأداء والمراقبة الفعالة، وفي عملية تطوير اتحاد أكثر تماسكًا حيث تقدم الجمعيات الأعضاء البيانات بما يقابل نفس المؤشرات الموحدة. لا تزال العديد من الابتكارات التي قُدمت في هذا الوقت في صميم نظام المراقبة والتقييم للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة حتى يومنا هذا. ولكن الجدير بالذكر هنا أن الموضوعات التي تتمحور حولها وثيقة الإطار الإستراتيجي للأعوام 2005-2015 هي موضوعات خارجية بالكامل تقريبًا. تم تغطية المراجع إلى إجراءات الإدارة أو الرقابة الداخلية والهياكل أو القدرة التنظيمية للاتحاد في التفاصيل الدقيقة لكل قسم أو تم التلميح إليها. ويعكس هذا الظروف الخاصة لوضع الإطار الإستراتيجي؛ كانت الوثيقة مرتبطة على نحو راسخ بالحاجة إلى لفت انتباه الجهات المانحة أنه بإمكانهم الوثوق في الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة بعد تجدده والذي يركز على قضاياه الرئيسية. وقد شكل تأسيس عمليات جمع البيانات على المستوى العالمي بالإضافة إلى أنظمة الاعتماد الخاصة بالجمعيات الأعضاء إبتكارات جذرية للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة في ذلك الوقت وكانت عاملاً محركًا في زيادة التركيز على إدارة الأداء والتوحيد على نطاق الاتحاد. ومع ذلك، قُدمت مجالات العمل هذه باعتبارها فرعية تابعة للمسائل المتعلقة بالبرامج وليست من الأولويات القصوى في حد ذاتها.

كان إجراء مراجعة نصف المدة في عام 2010 للإطار الإستراتيجي للأعوام 2005-2015 بمثابة خطوة أخرى في نقل المسائل المتعلقة بالأنظمة والإجراءات إلى مقدمة الأوليات. ومن ثم طُرح جدول أعمال التغيير لتغطية الفترة المتبقية من الإطار الإستراتيجي. تم تسليط الضوء على سبع قضايا حاسمة باعتبارها أساسية للتنفيذ الفعّال للإطار الإستراتيجي، وتشمل "الإدارة الفعالة" و"ثقافة الأداء"، و"بناء القدرات". في حين أن هذه المفاهيم لم تكن غائبة عن أولويات الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة، إلا أنها لم توضع في الصدارة من قبل إلى هذا الحد.

استُبدلت هذه المسائل المُلحة في عام 2012 بأهداف التغيير الثلاثة للمدير العام الجديد: التوحيد، والإنجاز، والأداء. وكان سيستمر هذا حتى نهاية فترة الإطار الإستراتيجي في عام 2015، وصحبه استخدام لوحة مراقبة أداء جديدة، تركز على مجموعة من المؤشرات الرئيسية بدلاً من تقديم تقرير عن كل فئة خدمة ومؤشر عالمي بالتفصيل. ركز هدف الأداء بصفة خاصة على التطوير التنظيمي والفعالية، متجاوزًا أطر الأداء السابقة في مشاركته مع العمليات الداخلية للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة. كان تضييق دائرة التركيز هذا أيضًا استجابة ضرورية للحجم المتزايد لبيانات الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة، مع تزايد نسبة الجمعيات الأعضاء التي تقدم تقارير بالبيانات سنويًا حاليًا، وازدياد إجمالي الخدمات المقدمة من 30 مليون في عام 2005 إلى أكثر من 100 مليون بحلول عام 2012.

فيما يتعلق بالجانب البرنامجي لأعمال الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة، لم تكن "العناصر الخمسة" مجرد تصور لتنظيم وثيقة الإطار الإستراتيجي، ولكنها دعمت هيكل الأمانة. كان لكل "عنصر" وحدة تنظيمية تغطي المجالات الموضوعية وتعمل على كل من المبادرات الأساسية والمشاريع المحدودة ذات الصلة. كان هذا بلا شك ناجحًا في ضمان إعطاء الأولوية لهذه المجالات، ولا سيما الإجهاض. كما أثار تساؤلات حول العمل في معزل ونقص العمل الجماعي. بالإضافة إلى ذلك، لم يكن هناك طريقة محددة لإدارة أو تنسيق المشاريع المقيدة التي تولد شعور متزايد بأنها غير فعالة ولا تؤدي إلى نتائج فعالة.

السياق الخارجي

لم تكن التحولات الداخلية في نهج الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة داخلية المنشأ فقط. أثر السياق الخارجي بشكل كبير في التغييرات في توجهات الإستراتيجية على مدار الفترة، حتى بعد إعادة بناء ثقة الجهات المانحة في الاتحاد من خلال نهج "العناصر الخمسة". ويمثل أبرز دليل على ذلك منحة اتفاقية شراكة برنامج وزارة التنمية الدولية البريطانية (DFID) التي حصل عليها الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة من عام 2008 حتى عام 2016. كانت المنحة المقدمة من عام 2011 عبارة عن تمويل غير مقيد فعليًا ولكنها كانت مشروطة بالخضوع لعملية تقييم خارجية صارمة لتقييم فعالية وقيمة العمليات الممولة الأساسية للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة، مع تقديم تقارير سنوية وفقًا لإطار منطقي. كان أداء الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة جيدًا مقارنةً بالمنظمات غير الحكومية الأخرى في ظل هذا النظام، ولا سيما في مجال النتائج. ورغم هذا وردت التوصيات الإرشادية التالية في تقرير التقييم المستقل:

التوصية 1 على الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة استثمار المزيد من الوقت والمال في تقييم الاحتياجات ورصدها وتقديرها من أجل استهداف البرامج بشكل أفضل واكتساب الكفاءة والفعالية.

التوصية 2 زيادة قدرة المكاتب الإقليمية والجمعيات الأعضاء على قياس القيمة مقابل المال وتحسينها.

التوصية 3 زيادة تطوير التعلم على مستوى المنظمات في المجالات التالية: تبادل التعلم فيما بين بلدان الجنوب؛ وتقديم الدعم الفني لتحسين الإدارة المالية، ودعم إدخال أنظمة تكنولوجيا المعلومات، وتحسين حشد الموارد وتقوية العناصر الأخرى للكفاءة على مستوى المنظمة.

التوصية 4 عند وضع الإستراتيجية الجديدة وهيكل المنظمة على مدى العامين المقبلين، ينبغي التأكد من أن الدروس المستفادة من التجربة السابقة تم تحليلها بالكامل واستخدامها لتطوير منظمة أكثر فاعلية وكفاءة، مع توفير أنواع المهارات اللازمة لإحراز التقدم خلال العشر سنوات القادمة.

تتوافق هذه التوصيات مع الاتجاه الذي يسير على خطاه الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة في السنوات السابقة لعام 2012، ولكنها تذهب إلى أبعد من ذلك وتنص بوضوح على أن الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة بحاجة إلى النظر إلى الشؤون الداخلية والتأكد من توجيه الموارد والجهود الكافية نحو تحسين القدرة على جمع البيانات واستخدامها على مستوى الجمعيات الأعضاء والأمانة، وللعمل بكفاءة أكبر والتعلم كمنظمة والاستفادة من قدرات الجمعيات الأعضاء من خلال تبادل التعلم بين بلدان الجنوب. تكتسي التوصية المتعلقة بوضع الإستراتيجية بأهمية خاصة جدًا.

وقد انعكست هذه الضغوط على الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة بشكل خاص في بيئة التمويل الأوسع نطاقًا والمناقشات داخل قطاع التنمية الدولي. التزمت حكومة المملكة المتحدة الائتلافية لما بعد عام 2010 "بجدول أعمال النتائج" الذي سعى إلى زيادة الكفاءة والقيمة مقابل المال في إنفاق وزارة التنمية الدولية، لتتماشى مع الأولويات السياسية. تغلغل هذا النهج بشكل متزايد في أساليب العمل في هذا القطاع، ولكن أصبح يعمل بفعالية حقيقية من خلال دمجه في نموذج اتفاقية شراكة البرنامج (PPA). وكان من الواضح أيضًا أن الدعم المباشر للميزانية الذي قدمته اتفاقية شراكة البرنامج قد لا يستمر لفترة أطول، وستشكل المشاريع المقيدة نسبة أكبر من فرص التمويل. لذلك كان من الضروري أن يتأهب الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة للاستفادة من هذه الاحتمالات، سواء من حيث اجتذاب الجهات المانحة أو في القدرة على إدارة المشاريع المقيدة بفعالية لمواءمة طلبات الممولين مع الأولويات العالمية للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة.

في هذا السياق، من الممكن توقع النهج المتبع للإطار الإستراتيجي للأعوام 2015-2022. ستظل "العناصر الخمسة" تمثل مجالات العمل الرئيسية، ولكن قد تتطلب ضرورات التمويل المقيد نهجًا أكثر شمولاً وطريقة منسقة لوضع المقترحات وإدارة المشاريع. وسيكون من الضروري التركيز على الكفاءة التنظيمية بحيث يمكن مراقبة مجالات مثل القيمة مقابل المال وبالتالي إظهارها بشكل موثوق للجهات المانحة.

عملية وضع الإطار الإستراتيجي للأعوام 2015-2022

بدأت العملية بموافقة مجلس الإدارة (GC) في مايو/أيار 2013. بادر فريق القيادة العليا (SLT) بتعيين مجموعة وضع الإستراتيجية (SDG) المكونة من 12 ممثلاً عن الجمعيات الأعضاء و 12 موظفًا من الأمانة الذين قادوا العمل. أُجريت استطلاعات رأي الجمعيات الأعضاء والموظفين خلال عام 2013، بينما عُقدت اجتماعات مع أكثر من 600 متطوع، وشبكة شبابية، ومشاركين من الموظفين والمديرين التنفيذيين. وأُجري استطلاع رأي شمل 17 جهة مانحة في أوائل عام 2014. بناءً على هذه المدخلات، صاغت مجموعة وضع الإستراتيجية (SDG) نسخة أولية من الإطار الإستراتيجي في فبراير/شباط 2014 خلال اجتماع استمر لأربعة أيام. وافق مجلس الإدارة على هذه النسخة في شكلها التمهيدي في مايو/أيار 2014 قبل مراجعتها وتنقيحها مع مدخلات الجهات المانحة، والموظفين، والمتطوعين، والجمعيات الأعضاء وشبكات الشباب. عقدت مجموعة وضع الإستراتيجية (SDG) جلسة في أغسطس/آب لتضمين المراجعات بناءً على هذه التعليقات، وقد أنهى فريق القيادة العليا الوثيقة في سبتمبر/أيلول قبل موافقة مجلس الإدارة عليها في نوفمبر/تشرين الثاني 2014. وبعد ذلك، تم تشكيل الخطة التنفيذية للأمانة، التي تضمنت إطار النتائج الذي أصبح لوحة مراقبة الأداء في منتصف عام 2015. تشير العروض المبكرة إلى أن هذا يمثل تأخرًا في الجدول الزمني وأن إطار النتائج كان من المفترض أصلاً أن يكتمل في نفس الوقت مع الإطار الإستراتيجي.

أشارت المناقشات مع ممثلي الجمعيات الأعضاء الذين كانوا جزءًا من مجموعة وضع الإستراتيجية إلى أن العملية كانت تشاركية وأُديرت بشكل جيد لضمان الحصول على مدخلات من جميع أجزاء الاتحاد، ولا سيما تلك الموجودة في جنوب العالم. تمكن المشاركون من وضع مسودة إستراتيجية تعكس اهتماماتهم وأولوياتهم، دون توجيه من إدارة الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة. وقد تم تنقيح هذه المسودة وتعديلها بعد التشاور مع الاتحاد على نطاق أوسع ولكن لا تزال الوثيقة النهائية تشبه إلى حد كبير المسودة الأصلية.

وقد عكس الإطار الإستراتيجي التوجهات التي تمت مناقشتها أعلاه، مع الوصول لنتيجة (أي ربع تركيز الوثيقة بأكملها) تركز على تحسين أداء الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة وتحسين القدرة التنظيمية ("اتحاد عالي الأداء وخاضع للمساءلة وموحد"). ومن المثير للاهتمام، أنه لم يتم تعيينها كنتيجة منفصلة بدلاً من أولوية شاملة إلا في وقت متأخر نسبيًا من العملية، ما يدل مرة أخرى على التحول المستمر نحو التركيز على الشؤون الداخلية وليس مجرد النظر للأمور الخارجية.

ركزت النتائج الأخرى على الدعوة للحقوق، والمشاركة المجتمعية، والتثقيف الجنسي الشامل وتقديم الخدمات. كان هذا مألوفًا منذ الإطار الإستراتيجي السابق على الرغم من التركيز بشكل أكبر نسبيًا على طرق الدعوة المختلفة، وإيلاء اهتمام أقل بفئات معينة من الخدمات، وتوفير المزيد من الأساليب المختلفة لتقديم الخدمات بما في ذلك الخدمات التمكينية من خلال الشركاء. ومن الجدير بالذكر أن هناك أهدافًا محددة بأرقام مرتبطة بالثلاث نتائج الأولى وهي: "وجود 100 حكومة تحترم، وتحمي، وتلتزم بالحقوق الجنسية والإنجابية والمساواة بين الجنسين"؛ "تمكين مليار شخص من التصرف بحرية بشأن صحتهم وحقوقهم الجنسية والإنجابية"؛ و "تقديم 2 مليارخدمة من خدمات الصحة الجنسية والإنجابية المتكاملة عالية الجودة".

أوضحت خطة التنفيذ الإستراتيجية الإطار الإستراتيجي وأدرجت إجراءات رئيسية وقابلة للتحقيق. وقد صحب هذا في الوقت نفسه هيكلة متزامنة للأمانة لتتماشى مع هذه الأولويات الجديدة بهدف توجيه الأمانة في تنفيذ الإطار الإستراتيجي الجديد. ويمكن القول إن هذه الوثيقة كانت لا تزال تفتقر إلى خطط ملموسة ومحددة لازمة للمضي قدما في المبادرات؛ واتُخذت العديد من الإجراءات الرئيسية شكل "تعزيز قدرة الأمانة والجمعيات الأعضاء على [تنفيذ العمل]". من الناحية العملية، بدون الانضمام إلى خطط الفريق الفردية والتزويد بالموارد اللازمة، قد تظل هذه مجرد تطلعات. كان التحول بعيدًا عن فرق الموضوع "أ" والتوجه نحو إدارة منسقة للمشاريع المقيدة بالتنسيق مع المتخصصين التقنيين مدعومًا بالمنطق، ولكنه أثار أيضًا مخاوف من عدم التركيز على المجالات الرئيسية المتعلقة بالبرامج. في الواقع، عالجت إعادة الهيكلة في عام 2020 هذا إلى حد ما.

ترتبط النتائج المتوقعة الجديدة المدرجة في خطة تنفيذ الإستراتيجية مباشرةً بالأهداف العددية في النتائج. على سبيل المثال، قُدمت 1.5 مليار خدمة مباشرةً من عيادات الجمعيات الأعضاء ضمن النتيجة المتوقعة 7، وقُدمت 500 مليون خدمة تمكينية من خلال الشركاء للنتيجة المتوقعة 11، بإجمالي 2 مليار. ستساعد النتائج المتوقعة الأخرى في الحفاظ على الجودة وضمان تقديم وسائل منع الحمل. ترتبط هذه الأهداف العددية أيضًا بالأهداف المعلنة لمضاعفة الخدمات والدخل خلال فترة محددة. غير أنه كان من الواضح لأولئك الذين كانوا جزءًا من العملية أن النتائج المتوقعة الفردية كانت تابعة للنتائج، وأن وضع مؤشرات قوية ومحددة جيدًا كان أقل أولوية من ضمان أن الأجزاء المنفصلة يمكن أن تضيف إلى الأعداد الإجمالية المقربة الكبيرة. كان هذا واضحًا بشكل خاص في النتيجة 2، حيث أدت الحاجة إلى إيجاد طرق لتجميع إجمالي مليار شخص يتصرفون بحرية بشأن صحتهم وحقوقهم الجنسية والإنجابية إلى وضع هدف يتمثل في الوصول إلى 1.5 مليار شخص من خلال الرسائل الإيجابية. كان الافتراض أن ننجح في التأثير على بعض من هؤلاء ويمكن بعد ذلك إضافة هذا المجموع إلى 500 مليون شاب يصلون إلى التثقيف الجنسي الشامل، ليصلوا إلى إجمالي 1 مليار.

لم يكن من المستغرب أن يؤدي النهج التنازلي إلى مؤشرات تفتقر إلى التعريف بوضوح أو من السهل مراقبتها. لم تكن هناك طريقة دقيقة لحساب عدد الأشخاص الذين يشاهدون ملصقات أو لوحات إعلانية خاصة بالجمعيات الأعضاء، أو المحتوى الخاص بها عبر الإنترنت، ناهيك عن تقدير عدد هؤلاء الذين قد يتأثرون بصورة مجدية بهذه الرسائل. حتى في ظل وجود محاولات جادة فلن يكون من الواقعي الوصول إلى الأرقام المتوقعة. من السهل انتقاد النتائج المتوقعة، ولكن بمجرد تحديد النتائج، سيصعب جدًا إنشاء وسائل يمكن أن تقترب من الأرقام الكبيرة للأهداف مع الحفاظ على الواقعية والدقة والمواءمة مع الأولويات الموضوعة في مكان آخر في نفس الوثيقة. وأعرب المشاركون من الجمعيات الأعضاء في مجموعة وضع الإستراتيجية عن أسفهم لحقيقة أن عملية وضع إطار النتائج كانت منفصلة عن صياغة الإطار الإستراتيجي الرئيسي، ما أدى إلى وضع مؤشرات رأوا أنها غير متصلة بمجالات النتائج ولا تعكس الأهداف.

الاستنتاجات

1. من الواضح كيف أن الماضي القريب للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة والجهات المانحة والبيئة السياسية الأوسع أدارت وضع الأطر الإستراتيجية للأعوام 2005-2015 و2016-2022. ستتأثر الإستراتيجية الجديدة بدورها بالطريقة نفسها، وينبغي الترحيب بذلك، ولكن ينبغي أن يهدف القائمون على الصياغة إلى الوعي بهذه التأثيرات حيثما أمكن ورؤية هذا الانتقال في السياق– سيوفر ذلك نظرة ثاقبة حول سبب عدم تنظيم الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة بالفعل بهذه الطريقة. من المهم أيضًا توقع كيف يمكن أن يكون للتغييرات المقترحة تأثيرات غير مقصودة وكيف يمكن تخفيفها.
2. لا يُعد شكل وأسلوب تنظيم الوثائق الإستراتيجية دليلاً شاملاً لمحتواها. لم يحتوي الإطار الإستراتيجي للأعوام 2005-2015 على قسم "البيانات"، لكنه مع ذلك فرض توسعًا هائلاً في كمية وأنواع البيانات التي تم جُمعت واستُخدمت في نطاق الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة. تخدم الوثائق من هذا النوع عدة أغراض – تحديد الأولويات، والتواصل مع الجهات المانحة، وبناء الهوية على مستوى المؤسسة – وقد يؤدي ذلك أحيانًا إلى حجب بعض التغييرات المنصوص عليها أو الضمنية. ينبغي أن يكون واضعو إستراتيجية الأعوام 2023-2028 على دراية بالمواضيع غير المعلنة والمغمورة في الوثائق السابقة، وأن ينظروا بعناية إلى ما قد ورد ضمنيًا عن عمد أو عن غير قصد في عملية الكتابة.
3. ومن المحتمل أيضًا أن تظل العديد من الأولويات التي نُظر إليها على أنها حيوية في عام 2013 مثل – استخدام البيانات والقيمة مقابل المال وغير ذلك – من ال مجالات الرئيسية محل التحسين ومن المحتمل أن تُعرض أثناء عملية وضع الإستراتيجية. إذا كان علينا إحراز مزيد من التقدم في الفترة المقبلة بشكل أفضل من السابق، فينبغي تعلم الدروس من هذه التجربة وينبغي أن تتناول الإستراتيجية الجديدة كيفية تحقيق التغيير الحقيقي.
4. إذا أريد للمؤشرات أن تكون هادفة ومفيدة ويمكن تقديم تقارير عنها، فيجب وضعها بنهج تصاعدي، ويُفضل أن تكون استُخدمت أو جُربت بالفعل، وفوق كل هذا تخصيص استخدامها كمؤشرات. وبالمثل، ينبغي وضع التوقعات وتحديدها في مستوى معين بحيث تتميز بالطموح والواقعية في الوقت نفسه وتقدم هدفًا يمكن تحقيقه. إذا انتهى المطاف بوضع قيم كبيرة لإجمالي مؤشرات الخدمات أولاً، فلن يكون مفاجئًا إذا فشلت في تحقيق أهدافها.
5. من المحبذ جدًا وضع إطار الأداء بالتوازي مع الإستراتيجية الرئيسية، بحيث تُحدد الالتزامات على أساس فهم كيفية قياسها ومراقبتها. والخيار الأفضل الثاني هو وضع إطار النتائج لاحقًا، ولكن بسجل نظيف بحيث لا يُقيد وضع المؤشرات والتوقعات بالتزامات سابقة. ويتمثل أسوأ السيناريوهات الممكنة في الالتزام بأعداد ضخمة كجزء من الإستراتيجية ثم السعي لملء الفراغات لاحقًا.

التحليل الكمي للإنجازات على مدار فترة الإطار الإستراتيجي

المقدمة

يرتكز الإطار الإستراتيجي للأعوام 2016 - 2022 على أربع نتائج:

النتيجة 1	احترام 100 حكومة للحقوق الجنسية والإنجابية والمساواة بين الجنسين وحمايتها، والالتزام بها
النتيجة 2	تمكين مليار شخص من التصرف بحرية بشأن صحتهم وحقوقهم الجنسية والإنجابية
النتيجة 3	تقديم 2 مليار خدمة من خدمات الصحة الجنسية والإنجابية المتكاملة عالية الجودة
النتيجة 4	اتحاد عالي الأداء وخاضع للمساءلة وموحد

تُقسم كل من هذه النتائج إلى اثنين من الأولويات وعدد من المؤشرات تُعرف بالنتائج المتوقعة، التي تعكس وتقيس العمل الذي تقوم به الأمانة والجمعيات الأعضاء في كل مجال. كان الهدف من النتائج المتوقعة هو أن يُجمع إجمالي كل مؤشر لينتج حاصل تجميع النتائج على مستوى الأهداف على مدار فترة الإطار الإستراتيجي.

خلال مراجعة منتصف المدة للإطار الإستراتيجي لعام 2019، تم تقديم عدد من التوصيات لإزالة أو تعديل النتائج المتوقعة. في بعض الحالات، لم تُقدم أي بيانات خاصة بالنتيجة المُتوقعة حتى تلك المرحلة، بينما في حالات أخرى، لم تكن البيانات ذات جودة أو قيمة كافية. دخلت هذه التغييرات حيز التنفيذ في دورة تقديم التقارير لعام 2020، وتضمنت إضافة نتيجتين متوقعتين جديدتين.

ستعمل هذه المراجعة على تقييم التقدم المحرز لكل نتيجة مُتوقعة من عام 2016 إلى 2020 وتقييم الأداء مقابل كل نتيجة. سيتيح ذلك استخلاص بعض الاستنتاجات المؤقتة حول كيفية استغلال نموذج أداء الإطار الإستراتيجي الحالي في المساعدة في وضع الإستراتيجية الجديدة للأعوام 2023-2028.

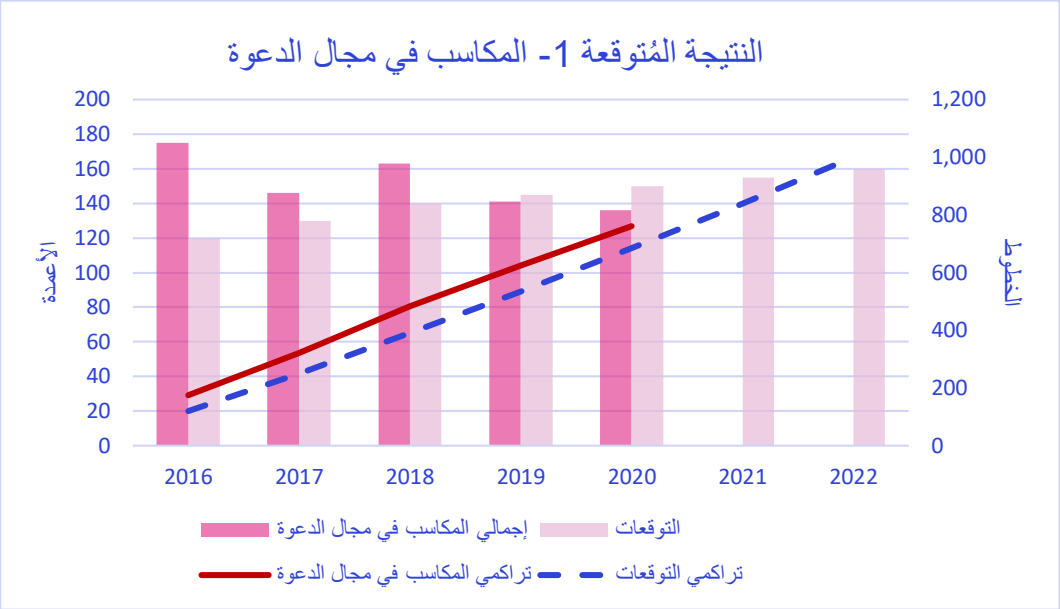
النتيجة 1

احترام 100 حكومة للحقوق الجنسية والإنجابية والمساواة بين الجنسين وحمايتها، والالتزام بها

الأولوية1 تحفيز الالتزام وتأمين التحسينات التشريعية والسياساتية والممارسات

النتيجة المُتوقعة 1 1000 مبادرة سياسية ناجحة و/أو تغييرات تشريعية لدعم الصحة والحقوق الجنسية والإنجابية التي ساهم في الدعوة إليها الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة.

الحالة على المسار الصحيح



	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
المكاسب الكلية في مجال الدعوة			136	141	163	146	175
التوقعات	160	155	150	145	140	130	120
تراكمي المكاسب في مجال الدعوة			761	625	484	321	175
تراكمي التوقعات	1000	840	685	535	390	250	120

كان الأداء مقابل هذه النتيجة المُتوقعة قويًا بشكل عام. بينما كانت النتائج أقل بدرجة طفيفة عن التوقعات في عامي 2019 و2020، إلا أن الإجمالي التراكمي لا يزال يتجاوز الغاية المستهدفة بدرجة معقولة. ساهم كوفيد-19 ورحيل المكتب الإقليمي بمنطقة نصف الكرة الغربي (WHRO) في انخفاض الأداء في عام 2020، ولم تقدم الجمعيات الأعضاء في منطقة نصف الكرة الغربي تقاريرًا اعتبارًا من عام 2021 وما بعده ما يمثل خطرًا إضافيًا.

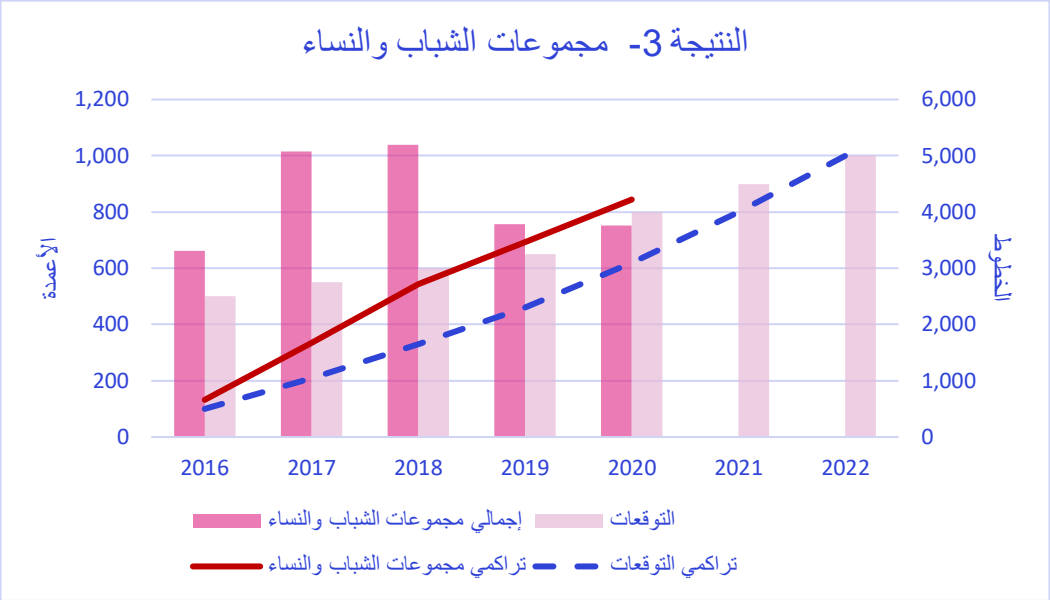
النتيجة المتوقعة 2	70٪ من جميع دول العالم تسير على الطريق الصحيح في تحقيق أهدافها لما بعد عام 2015 لتحسين الصحة والحقوق الجنسية والإنجابية.
الحالة	تمت إزالتها

وضع الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة الإطار الإستراتيجي أثناء مفاوضات فريق وضع الإستراتيجية (SDG). بينما توقع الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة في ذلك الوقت أنه ستوضع أهداف التنمية المستدامة على مستوى البلاد، لم تكن هذه هي النتيجة النهائية عندما اختُتمت عملية أهداف التنمية المستدامة في سبتمبر 2015. ولهذا، لم يكن بالإمكان قياس هذا المؤشر، وتمت إزالته من لوحة مراقبة الأداء بعد مراجعة منتصف المدة.

الأولوية 2 إشراك قادة النساء والشباب كدعاة للتغيير

النتيجة المُتوقعة 3 نظمت 5000 منظمة شبابية/نسائية العمل العام لدعم الصحة والحقوق الجنسية والإنجابية والتي ساهم فيها مشاركة الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة

الحالة على المسار الصحيح



	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
إجمالي مجموعات الشباب والنساء			752	756	1038	1015	661
التوقعات	1000	900	800	650	600	550	500
تراكمي مجموعات الشباب والنساء			4222	3470	2714	1676	661
تراكمي التوقعات	5000	4000	3100	2300	1650	1050	500

كان الأداء مقابل هذه النتيجة المتوقعة قويًا. في حين أن الرقم الإجمالي يتذبذب من سنة إلى أخرى، كانت النتائج تتجاوز التوقعات كل عام باستثناء عام 2020، الذي تأثر بظروف كوفيد-19 وأيضًا بمغادرة المكتب الإقليمي لنصف الكرة الغربي (WHRO). بالمعدلات الحالية، يمكن استيفاء العدد الإجمالي الكلي البالغ 5000 بحلول عام 2021 ولكن سيتحقق بحلول عام 2022 على نحو شبه مؤكد.

نظرة عامة على النتيجة 1

كان التقدم مقابل المؤشرين الموجودين إيجابيًا. ومع ذلك، فإن نقص البيانات المتاحة للنتيجة المتوقعة 2 يعني أنه لم يكن من الممكن قياس جهود الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة لمساءلة الحكومات عن التزاماتها تجاه تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وقد جعل هذا الأولوية 1 تعتمد على النتيجة المُتوقعة 1 فقط. وبالمثل، تعتمد الأولوية 2 على النتيجة المُتوقعة 3 فقط. أظهرت كلتا النتيجتين المتوقعتين أداءً قويًا، ولكن يمكن القول إنه في كل حالة لا يمكن لمؤشر واحد أن يغطي بسهولة مجال عمل واسع ومعقد. ولذلك، فإن الأداء الذي يتجاوز التوقعات مرحب به ولكن ليس بالضرورة أن نستنتج أن أهداف النتيجة ككل قد تحققت.

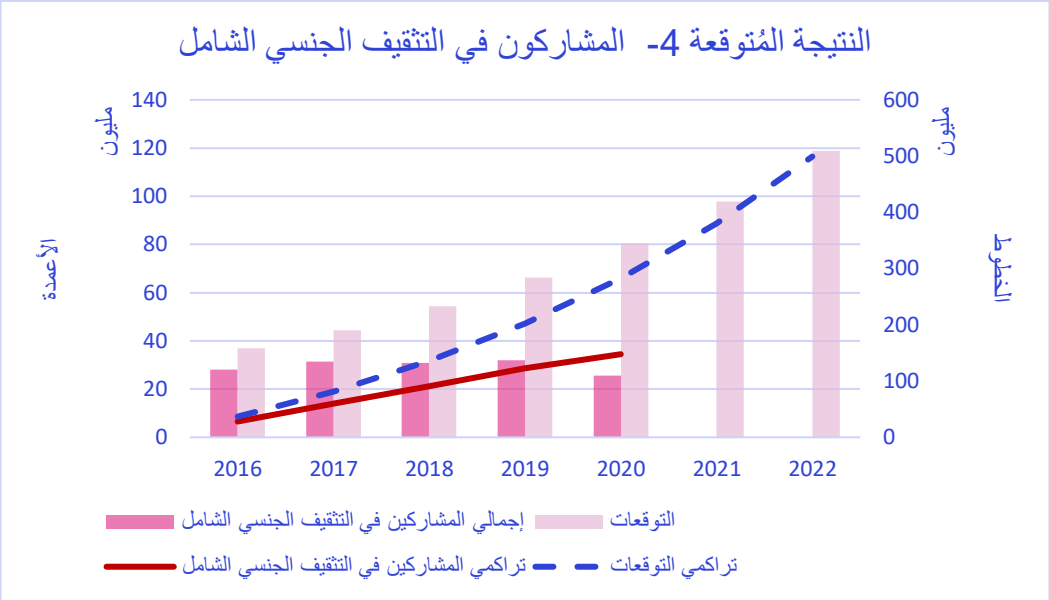
النتيجة 2

تمكين مليار شخص من التصرف بحرية بشأن صحتهم وحقوقهم الجنسية والإنجابية

الأولوية 3 تمكين الشباب من الوصول إلى التثقيف الجنسي الشامل وإدراك حقوقهم الجنسية

النتيجة المُتوقعة 4 أكمل 500 مليون شاب برنامج التثقيف الجنسي الشامل مضمون- الجودة (قدمه أو أتاحه متطوعين أو موظفي الجمعيات الأعضاء)

الحالة متأخر عن المسار



	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
إجمالي المشاركين في التثقيف الجنسي الشامل			25547744	31948606	30802589	31346870	28113230
التوقعات	118800000	97800000	80500000	66200000	54500000	44500000	36900000
تراكمي المشاركين في برنامج التثقيف الجنسي			147759039	122211295	90262689	59460100	28113230
تراكمي التوقعات	499200000	380400000	282600000	202100000	135900000	81400000	36900000

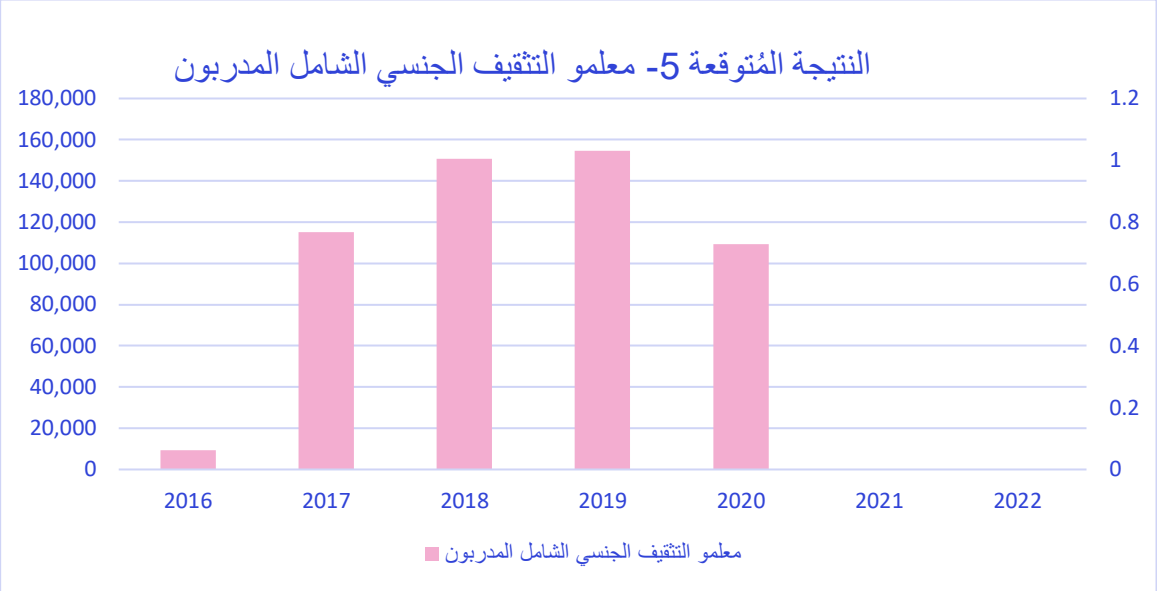
كان الأداء فيما يتعلق بهذا المؤشر أقل بكثير من التوقعات. لم يزداد الإجمالي بشكل ثابت وساهمت فيه واحدة فقط من الجمعيات الأعضاء (الصين) بنسبة تقع بين 85٪ إلى 90٪. من الواضح أن زيادة إجمالي خدمات التثقيف الجنسي الشامل المُقدمة تتطلب توجيه استثمارات أكثر مما كان متاحًا، ولكن يبدو أنه من غير المحتمل أن أي حجم من الاستثمار كان سيتيح استيفاء هذه التوقعات.

النتيجة المُتوقعة 5	زيادة معرفة 75٪ ممن أكملوا تلقي التثقيف الجنسي الشامل بالصحة والحقوق الجنسية والإنجابية، وكذلك قدرتهم على ممارسة حقوقهم الجنسية
الحالة	غير متاحة

اختبر الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة منهجية لهذا المؤشر في العديد من البلدان. ولكن يمثل هذا المؤشر مشكلة لأنه لا يمكن قياس ودمج الزيادة في القدرة على ممارسة الحقوق وزيادة المعرفة في مؤشر واحد. بالإضافة إلى ذلك، لا تتوفر الموارد حاليًا لتنفيذ منهجية لجمع هذه البيانات على المستوى العالمي من جميع الجمعيات الأعضاء التي توفر التثقيف الجنسي الشامل. تمت مراجعة هذا المؤشر بعد مراجعة منتصف المدة.

النتيجة المُتوقعة 5 على المدربين الذين تلقوا التدريب على يد الجمعيات الأعضاء تقديم التثقيف الجنسي الشامل للشباب أو تدريب غيرهم من المعلمين على تقديم التثقيف الجنسي الشامل (تدريب المدربين)

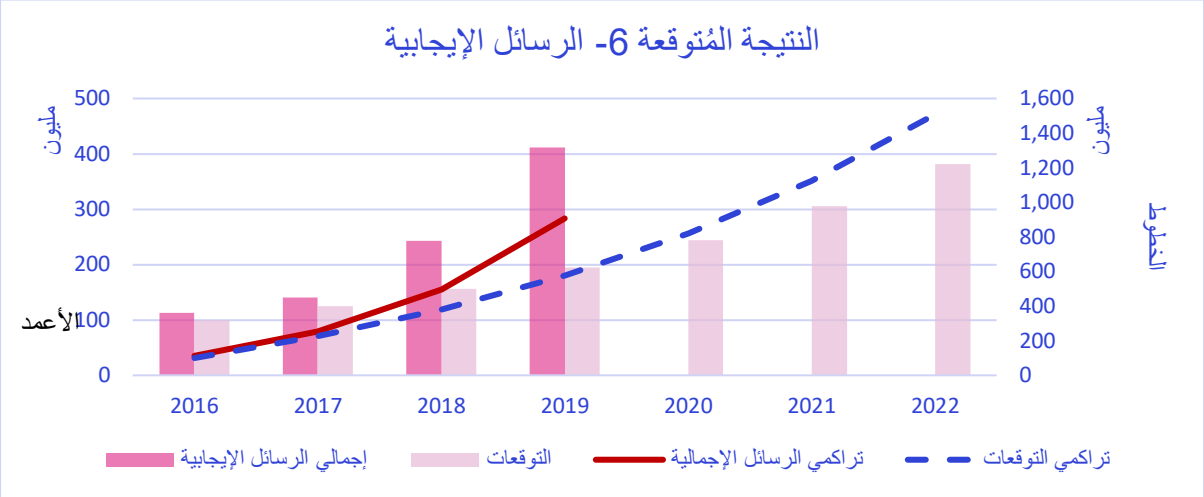
الحالة غير متاحة



	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
معلمو التثقيف الجنسي الشامل المدربون			109426	154692	150641	115021	9296

تم تقديم هذا المؤشر في عام 2020 ليحل محل النتيجة المتوقعة 5 الأولية. لم توضع أي توقعات

الأولوية 4	إشراك الأبطال ومُشكلي الرأي العام ووسائل الإعلام للنهوض بالصحة والاختيار والحقوق
النتيجة المُتوقعة 6	وصول رسائل إيجابية تتعلق بالصحة الجنسية والإنجابية إلى 1.5 مليار شخص في عام 2022
الحالة	تمت إزالتها



	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
إجمالي الرسائل الإيجابية				411290406	242605911	140443427	11251902
التوقعات	381500000	305200000	244100000	195300000	156300000	125000000	100000000
تراكمي الرسائل الإيجابية				906856646	495566240	252960329	11251902
تراكمي التوقعات	1507400000	1125900000	820700000	576600000	381300000	225000000	100000000

كانت التقارير المُقدمة عن الأداء لهذه النتيجة المتوقعة، والتي تطلبت أن تقدر الجمعيات الأعضاء عدد الأشخاص الذين تم الوصول إليهم من خلال مواد التواصل قويًا وأعلى بكثير من التوقعات. ولكن كانت هناك مخاوف بشأن صحة هذا المؤشر. لقد اعتمد بشكل كبير على تقديرات تخمينية وتذبذب بشكل كبير من سنة إلى أخرى. وقد شكل جمع البيانات وتقديم تقارير بها عبئًا كبيرًا على الجمعيات الأعضاء. خلصت مراجعة منتصف المدة إلى أنه لا يمكن استخدامه لتقييم التقدم المحرز لهدف النتيجة 2 ولذا تمت إزالته من بيانات عام 2020 وما بعده. لم يُتفق على بديل.

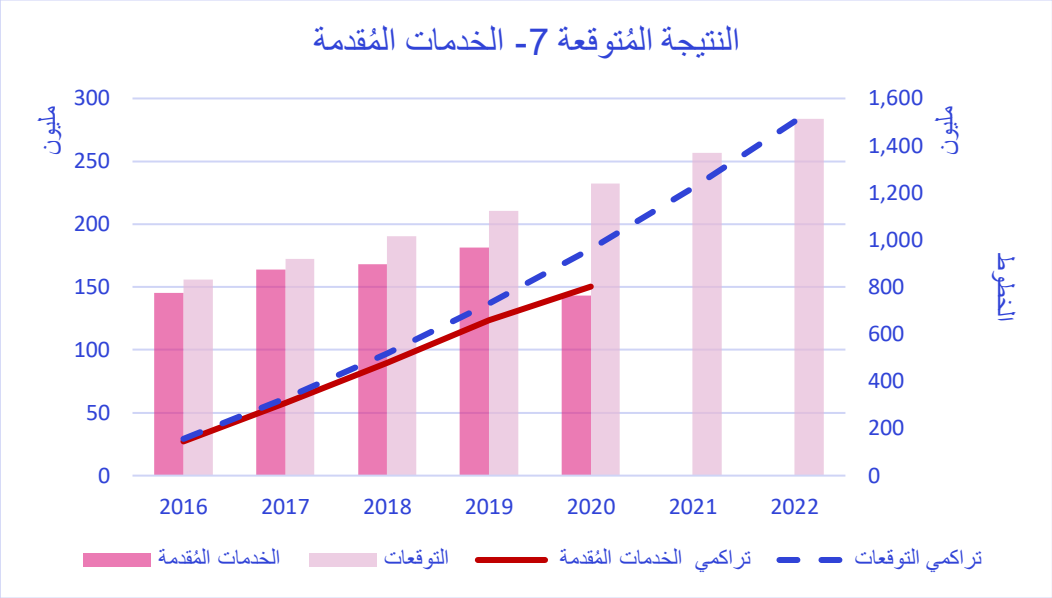
نظرة عامة على النتيجة 2

لم تتمكن النتائج المتوقعة لهذه النتيجة من تغطية الأهداف العامة بشكل مناسب، على الرغم من إنجاز العمل الجيد بلا تقصير في هذا المجال على نطاق الاتحاد. أتاحت النتيجة المتوقعة 4 على الأقل رصد إحراز التقدم في توفير التثقيف الجنسي الشامل ولكن من الواضح أن الإستراتيجية التي تقوم عليها التوقعات المتفائلة لم تنجح. لم تسير النتيجتان المتوقعتان الأخرتان بشكل جيد أو لم تنجح على الإطلاق، وتمت إزالتهما أو استبدالهما. لم تشكل النتيجة المُتوقعة 5 الجديدة مقياسًا مثاليًا للتأثيرات الأوسع، ولكنها تتيح على الأقل تقديم تقارير عن مؤشر مستقر وملائم كل عام. يعد العثور على طرق لقياس قدرة الجمعيات الأعضاء على نشر رسائلهم والتعامل مع مُشكلي الرأي العام مجالًا رئيسيًا وسيلزم بذل المزيد من العمل لتحديد المؤشرات المناسبة.

النتيجة 3

تم تقديم 2 مليار خدمة من خدمات الصحة الجنسية والإنجابية

الأولوية 5	تقديم خدمات معنية بالحقوق بما في ذلك الإجهاض وفيروس نقص المناعة البشري
النتيجة المُتوقعة 7	تم تقديم 1.5 مليار من خدمات الصحة الجنسية والإنجابية
الحالة	متأخر عن المسار

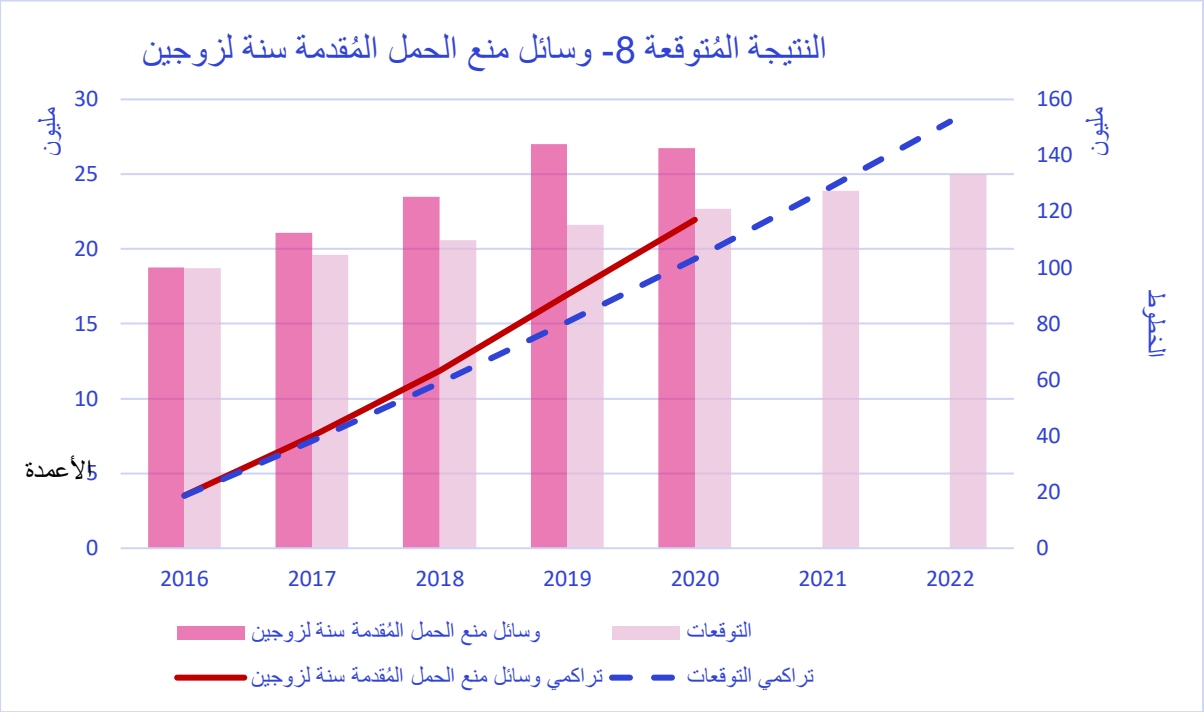


	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
الخدمات المُقدمة	145078890	164136012	168114158	181300000	143200000		
التوقعات	155900000	172300000	190400000	210400000	232500000	256900000	283900000
تراكمي الخدمات المُقدمة	145078890	309214902	477329060	658629060	801829060		
تراكمي التوقعات	155900000	328200000	518600000	729000000	961500000	1218400000	1502300000

كانت التقارير المُقدمة لهذه النتيجة المتوقعة دون التوقعات حتى قبل الانخفاض المتوقع في الأداء لعام 2020، متأثرة بجائحة كوفيد-19 وأيضًا بعدم ورود تقارير من كوبا وكينيا. لم يكن الأداء مواكبًا للزيادة في التوقعات كل عام، وليس واضحًا أن هذا كان سيتغير في عام 2020 حتى ولو لم يكن ذلك بسبب الجائحة وعوامل أخرى. يتسم هذا المؤشر بميزة معالجة النتيجة التي يهدف إلى قياسها بوضوح، على الرغم من أنه من الملاحظ أن الإشارة إلى الإجهاض وفيروس نقص المناعة البشري في الأولوية 5 لا تقابلها نتيجة متوقعة تناسبها.

النتيجة المُتوقعة 8 توفير وسائل منع الحمل لـ 150 مليون زوج لسنة

الحالة على المسار الصحيح

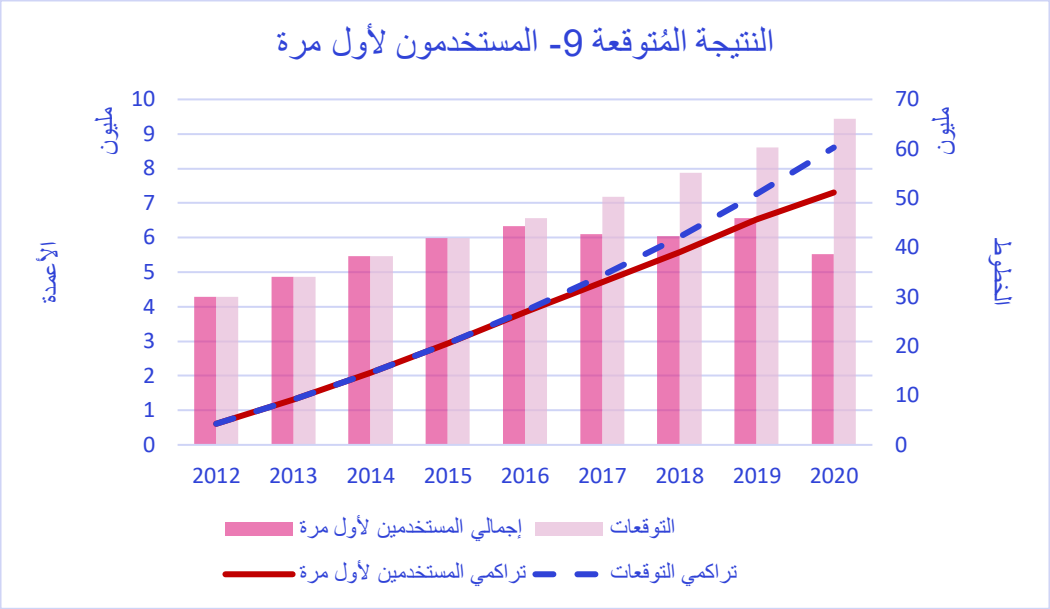


	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
وسيلة منع الحمل المُقدمة لزوجين (CYP)			26756387	27015108	23476137	21065169	18776343
التوقعات	25000000	23900000	22700000	21600000	20600000	19600000	18700000
تراكمي وسائل منع الحمل المُقدمة سنة لزوجين			117089144	90332757	63317649	39841512	18776343
تراكمي التوقعات	152100000	127100000	103200000	80500000	58900000	38300000	18700000

كان الأداء في توفير وسائل منع الحمل المُقدمة سنة لزوجين قويًا للغاية طوال فترة الإطار الإستراتيجي حيث تجاوز التوقعات كل عام. حتى عام 2020 لم يشهد سوى انخفاض طفيف عن عام 2019، وظل أعلى بكثير من التوقعات، ويرجع الفضل في ذلك إلى حد كبير إلى تأثير برنامج الصحة الجنسية المتكامل للمرأة (WISH) في العديد من الجمعيات الأعضاء. ليس هناك شك في أن الهدف الكلي سيتحقق في عام 2022.

النتيجة المُتوقعة 9 60 مليون مستخدم لوسائل منع الحمل لأول مرة

الحالة لم يتحقق

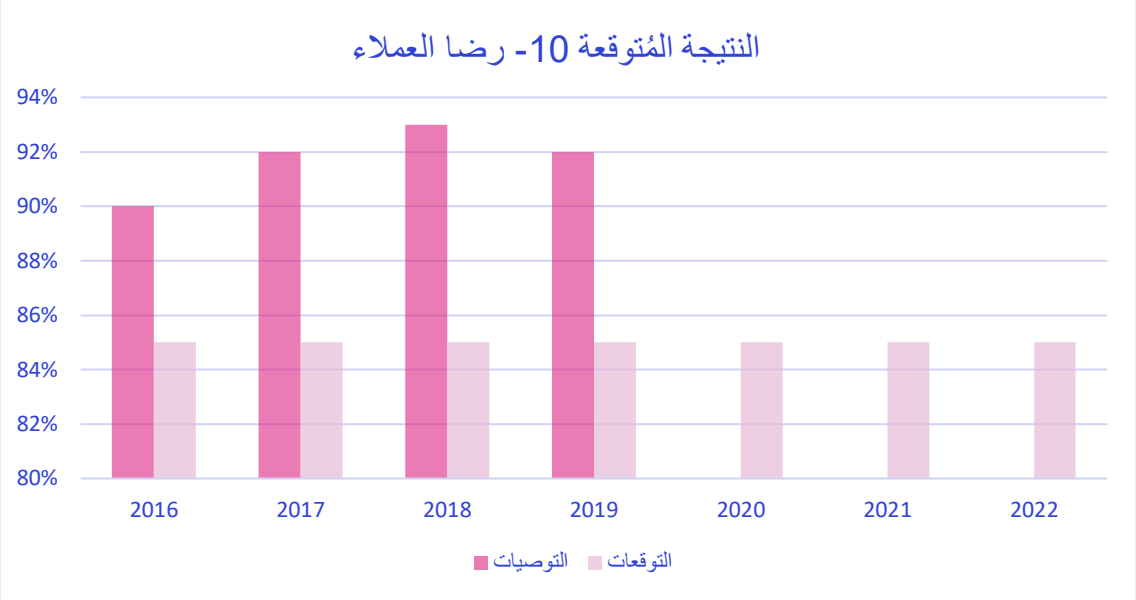


	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
إجمالي المستخدمين لأول مرة	4275754	4856273	5468589	5991545	6336091	6102204	6043082	6553838	5513535
التوقعات	4275754	4856273	5468589	5991545	6560742	7184012	7866493	8613810	9432122
تراكمي المستخدمين لأول مرة	4275754	9132027	14600616	20592161	26928252	33030456	39073538	45627376	51140911
تراكمي التوقعات	4275754	9132027	14600616	20592161	27152903	34336915	42203408	50817218	60249340

هذا المؤشر مستمد من التزامات الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة من خلال خطة تنظيم الأسرة لعام 2020 (FP2020). ولذلك، فإن التوقع يبدأ في عام 2012 وينتهي في عام 2020. ولم يتضمن سوى بيانات البلاد محل التركيز في خطة تنظيم الأسرة لعام 2020. لم يستمر تحقق تحسينات في هذا المؤشر في الجزء الأول من فترة تقديم التقارير وثبتت الأرقام المبلغ عنها، ما أدى إلى حدوث نقص في الإجمالي مقابل التوقعات في نهاية عام 2020.

النتيجة المُتوقعة 10 توصية 85 في المائة من عملاء الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة باستخدام خدماتنا.

الحالة تم استبدالها



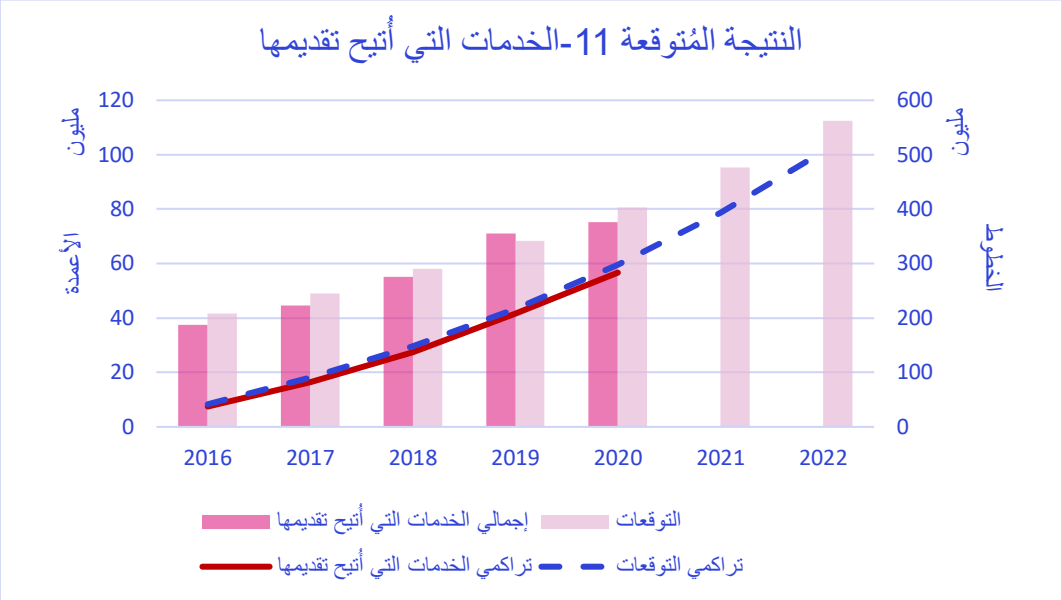
	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
تمت التوصية بها				٪92	٪93	٪92	٪90
التوقعات	٪85	٪85	٪85	٪85	٪85	٪85	٪85

كانت درجة رضا العملاء عالية وثابتة باستمرار، مع اختلاف بسيط باختلاف الوقت أو بين المناطق أو الجمعيات الأعضاء. سجلت العديد من الجمعيات الأعضاء نسبة 100٪ أو ما يقرب من منها سنويًا. في حين أن هذا أمر إيجابي في الأحوال العادية، إلا أنه لا يمثل قياسًا مفيدًا أو هادفًا أو مقياسًا يمكن أن يدعم التحسين. تُظهر النتائج أن المؤشر ليس حساسًا بما يكفي لتوضيح أي تغيير في الأداء العالمي للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة من سنة إلى أخرى. قام الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة بتعديل وتجربة استخدام منهجية صافي نقاط الترويج، وهي وسيلة بسيطة ومفيدة لتسجيل تعليقات العملاء من خلال طرح سؤال واحد حول مدى احتمالية توصية العملاء بالخدمة إلى العائلة/الأصدقاء. عند تحليلها بالاقتران مع البيانات الخاصة بفئات العملاء (حسب العمر والجنس وحالة الفقر وما إلى ذلك) ونوع الخدمة، تعطي منهجية صافي نقاط الترويج نظرة ثاقبة حول كيفية تلبية الخدمات لاحتياجات فئات سكانية معينة. ولذلك؛ فقد حلت محل هذا المؤشر اعتبارًا من عام 2020 وما بعده لتوفير فهم أكثر دقة عن رضا العملاء وتوجيه الجمعيات الأعضاء حول كيفية تحسين رضا العملاء.

الأولوية 6 إتاحة تقديم الخدمات من خلال مقدمي الخدمات الصحية العامة والخاصة

النتيجة المُتوقعة 11 تم إتاحة تقديم 500 مليون من خدمات الصحة الجنسية والإنجابية

الحالة مقارب لتحقيق الهدف

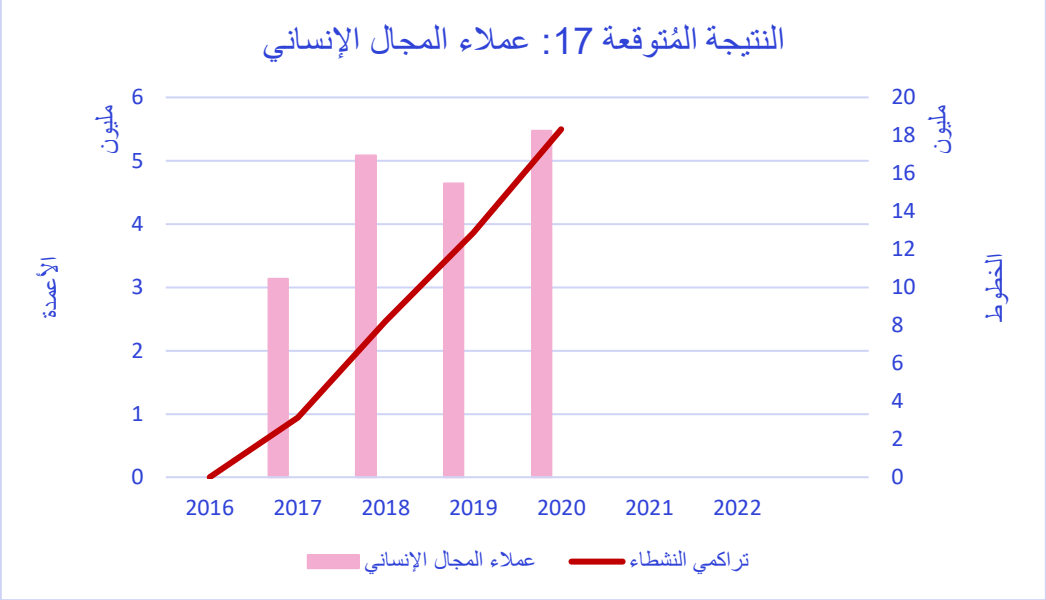


	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
إجمالي الخدمات التي أُتيح تقديمها			75219407	70967492	55085126	44709391	37383977
التوقعات	112400000	95200000	80700000	68400000	58000000	49100000	41600000
تراكمي الخدمات التي أُتيح تقديمها			283365393	208145986	137178494	82093368	37383977
تراكمي التوقعات	505400000	393000000	297800000	217100000	148700000	90700000	41600000

كان الأداء مقابل هذا المؤشر منخفض قليلاً عن التوقعات ولكن مع وجود علامات على إمكانية تدارك تحقيق النتائج. شهد الأداء القوي في عام 2019 إجماليًا سنويًا أعلى من التوقعات لأول مرة. لم يتكرر هذا في عام 2020، ولكن تحقيق النمو السنوي في ظل وجود الجائحة، بفضل برنامج الصحة الجنسية المتكامل للمرأة (WISH)، كان إنجازًا كبيرًا. بينما قد لا يتحقق الإجمالي الكلي بحلول عام 2022، قد لا يُستبعد تحقيق الإجمالي النهائي إذا استمرت التوجهات الحالية.

النتيجة المُتوقعة 17 عدد العملاء الذين خدموا في بيئات الأزمات الإنسانية

الحالة غير متاحة



	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
إجمالي الدخل			5469525	4638513	5083448	3131094	البيانات غير متاحة
التوقعات			18322580	12853055	8214542	3131094	البيانات غير متاحة

تمت إضافة هذا المؤشر كجزء من مراجعة منتصف المدة، لمعالجة الفجوة المحددة في تسجيل الإنجازات الإنسانية للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة. يتذبذب عدد العملاء العاملين في المجال الإنساني ولكنه زاد بشكل عام بمرور الوقت. لم توضع توقعات لهذا المؤشر.

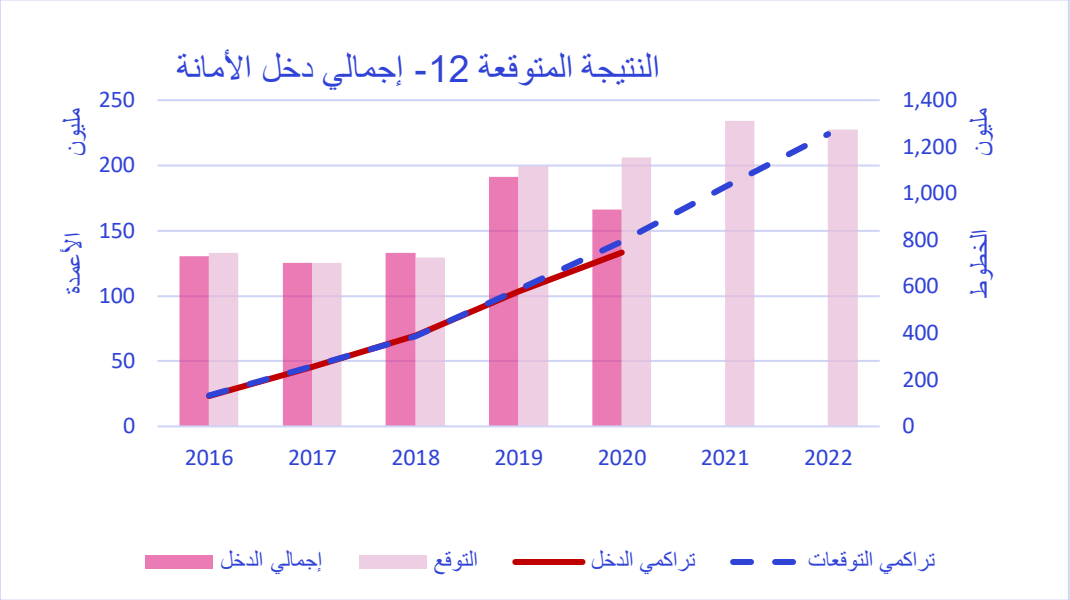
نظرة عامة على النتيجة 3

أثبتت هذه المجموعة من المؤشرات أنها ناجحة إلى حد ما بوجه عام، مع وجود درجة من التباين. كانت المؤشرات الرئيسية لتقديم خدمات الصحة الجنسية والإنجابية - أي النتائج المتوقعة 7، و8، و11 - أعلى قليلاً أو أقل قليلاً من التوقعات بشكل رئيسي، على الرغم من أن النتيجة المتوقعة 7 تحديدًا قد عانت من آثار الجائحة في عام 2020 بالإضافة إلى فقدان بعض من كبار مقدمي الخدمة من الجمعيات الأعضاء الذين يقدمون تقارير بالبيانات. تؤدي إضافة العملاء في المجال الإنساني كمؤشر إلى توسيع نطاق مؤشرات تقديم الخدمات ولكن لا يوجد حتى الآن مقياس محدد فيما يتعلق بالإجهاض أو فيروس نقص المناعة البشري، أو فئات خدمات محددة أخرى على الرغم من الإشارة إليها في الأولوية 5. يؤدي استخدام مؤشر خطة تنظيم الأسرة في عام 2020 (FP2020) لمستخدمي وسائل منع الحمل لأول مرة إلى توسيع مجموعة المؤشرات على الرغم من إحراز تقدم ضئيل في هذا المجال. كان الهدف من رضا العملاء هو تسجيل بُعد جودة الخدمات، ولكنه كان مؤشر غير حساس لم يضيف قيمة إلى لوحة مراقبة الأداء وتم استبداله. من المرجح أن تُظهر طريقة صافي نقاط الترويج تباينًا على المستوى العالمي، ولكنها توفر أيضًا نطاقًا أكبر بكثير للجمعيات الأعضاء لتحديد المجالات الرئيسية محل التحسين إذا نُفذت بشكل فعال. بوجه عام، ترتبط هذه المجموعة من المؤشرات ارتباطًا وثيقًا بالنتيجة، وبينما لا يبدو الآن أن إجمالي 2 مليار خدمة في متناول يد، إلا أنها لم تكن مستحيلة قبل تأثير الوباء.

النتيجة 4

اتحاد عالي الأداء وخاضع للمساءلة ومتحد

الأولوية 7	تعزيز الفعالية التنفيذية ومضاعفة الدخل المحلي والعالمي
النتيجة المُتوقعة 12	مضاعفة الدخل الناتج من الأمانة
الحالة	متأخر عن المسار

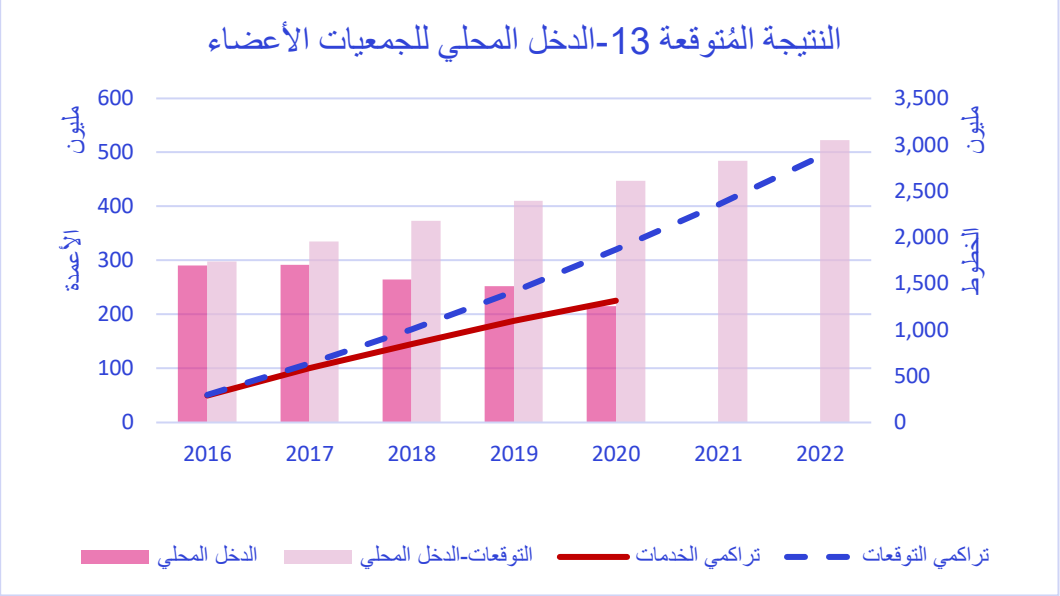


	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
إجمالي الدخل	130391389	125081940	132960014	191467194	166144000		
التوقعات	132810198	125074000	129480060	199499708	205871114	234204030	227329492
تراكمي الدخل	130391389	255473329	388433343	579900537	746044537		
تراكمي التوقعات	132810198	257884198	387364258	586863966	792735080	1026939110	1254268602

زاد إجمالي دخل الأمانة على مدار فترة الإطار الإستراتيجي على الرغم من أنه دون التوقعات منذ عام 2019 وشهد انخفاضًا كبيرًا في عام 2020. ويرجع هذا جزئيًا إلى أن الدخل الذي يساهم به المكتب الإقليمي بمنطقة نصف الكرة الغربي لم يعد مدرجًا في الإجمالي ولا يزال الدخل في ازدياد بنفس المعدل. يبدو أنه ليس من المحتمل حاليًا تحقيق هدف المضاعفة، خاصة في سياق انتهاء برنامج الصحة الجنسية المتكامل للمرأة (WISH)، على الرغم من أن الدخل مؤشر "متكتل" لا يتقدم بالضرورة صعودًا بسلاسة.

النتيجة المُتوقعة 13 مضاعفة الدخل الناتج على المستوى المحلي من الجمعيات الأعضاء المتلقية للمنح

الحالة متأخر عن المسار

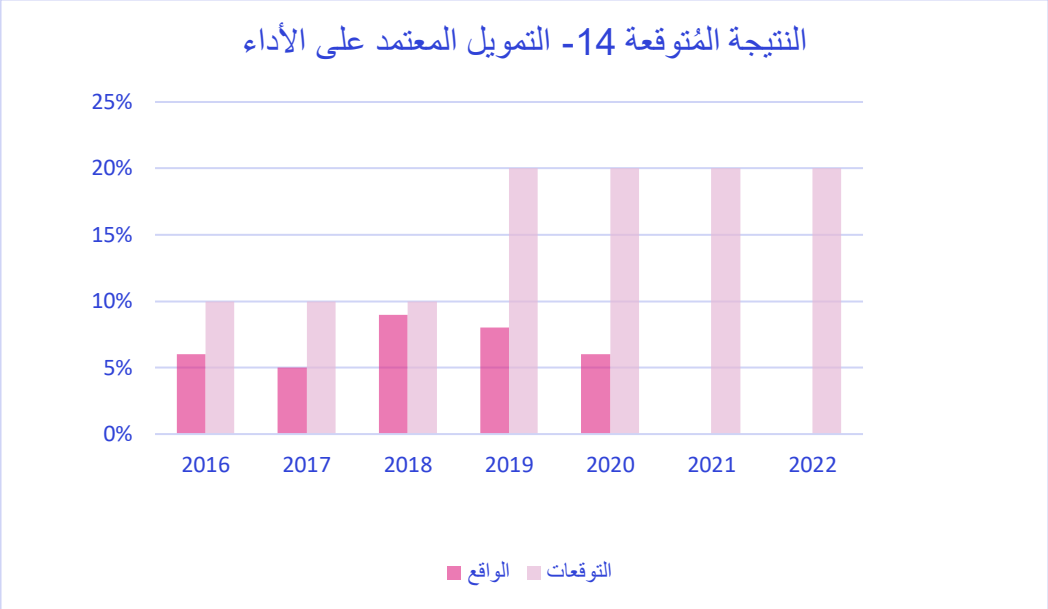


	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
إجمالي الدخل			215859796	252089810	264262875	291747796	291293721
التوقعات	522200000	484900000	447600000	410300000	373000000	335700000	298400000
تراكمي الدخل			131525998	109939202	84730392	58304117	29129321
تراكمي التوقعات	2872100000	2349900000	1865000000	1417400000	1007100000	634100000	298400000

انخفض الدخل الوارد من الجمعيات الأعضاء على المستوى المحلي في الواقع كل عام منذ عام 2017، مع شهود انخفاض كبير بشكل خاص في عام 2020 بسبب جائحة كوفيد-19. لا توجد علامة على زيادة مستدامة في البيانات ناهيك عن مضاعفة البيانات الأولية. ومع غياب تقارير الجمعيات الأعضاء لمنطقة نصف الكرة الغربي السابقة من قاعدة البيانات في عام 2021، أصبح تحقيق ذلك أكثر صعوبة. حتى بدون وجود هذه العوامل الخارجية يمكننا استنتاج عدم فعالية الإستراتيجية والموارد الموجودة لدعم توليد الدخل المحلي للجمعيات الأعضاء.

النتيجة المُتوقعة 14 على نظام التمويل المعتمد على الأداء تخصيص ما لا يقل عن 10 في المائة من التمويل غير المقيد في عام 2017 وارتفعت النسبة إلى 20 في المائة بحلول عام 2019 وسيتحقق المزيد بحلول عام 2022

الحالة متأخر عن المسار



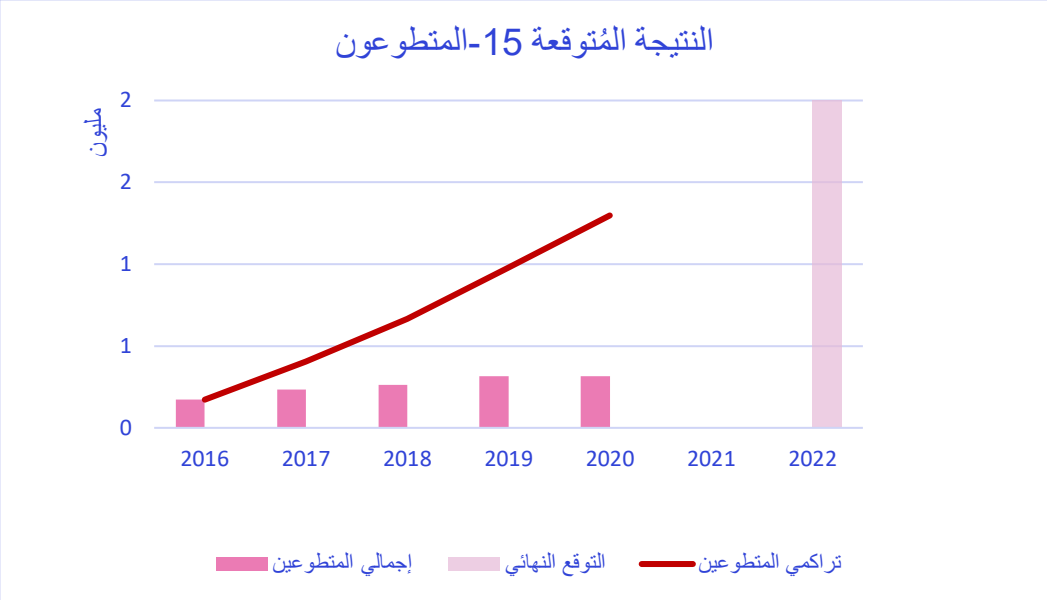
	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
٪ للدخل الوارد من التمويل المعتمد على الأداء (PBF)			٪6	٪8	٪9	٪5	٪6
التوقعات	٪20	٪20	٪20	٪20	٪10	٪10	٪10

لم تصل حصة الدخل غير المقيد الموزع من خلال التمويل المعتمد على الأداء إلى التوقعات السنوية مطلقًا وانخفض منذ عام 2018 (على الرغم من أن جزء من هذا يرجع إلى عدم ورود تقارير من منطقة نصف الكرة الغربي في عام 2020). لم تستخدم منطقة العالم العربي التمويل المعتمد على الأداء لتوزيع الدخل ما تسبب في عدم الحفاظ على النتائج. اعتبارًا من عام 2022، ستوضع آلية تمويل جديدة لذلك قد لا يكون هذا المؤشر مناسبًا لفترة الإطار الإستراتيجي بأكملها.

الأولوية 8 زيادة قاعدة مؤيدي المتطوعين والناشطين

النتيجة المُتوقعة 15 2 مليون متطوع لصالح الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة

الحالة متأخر عن المسار

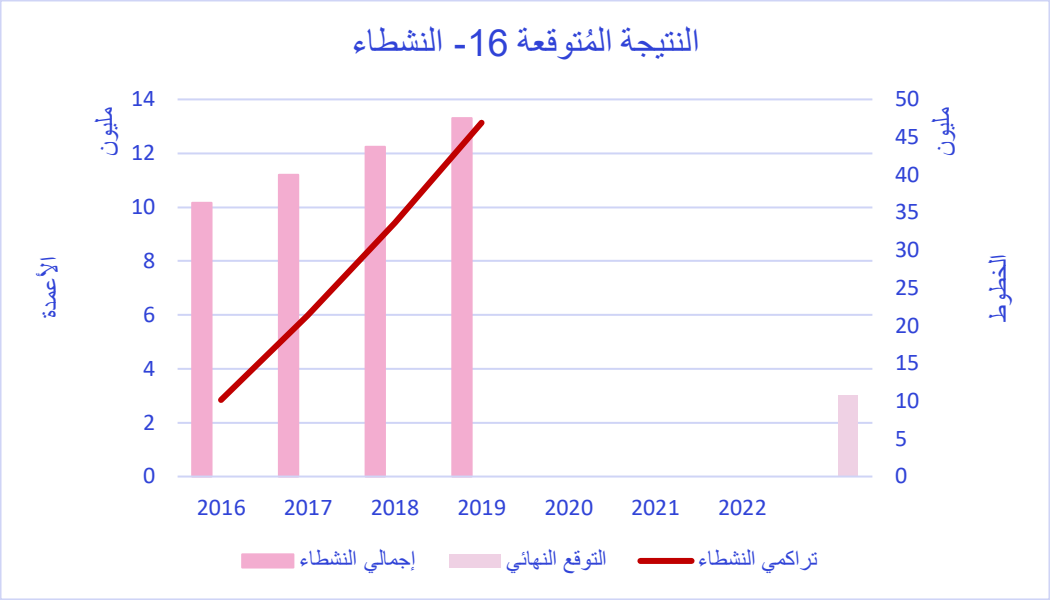


	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
المتطوعون			316798	314068	261573	232881	172279
تراكمي المتطوعين			1297599	980801	666733	405160	172279
التوقع النهائي	2000000						

على الرغم من أن عدد المتطوعين قد زاد كل عام، فإن التوقع الأصلي بالوصول إلى مليوني متطوع بحلول نهاية فترة الإطار الإستراتيجي كان طموحًا للغاية ولم يكن ليتحقق عن بُعد. مع استمرار الزيادة، قد يصل العدد الإجمالي التراكمي للمتطوعين إلى 2 مليون بحلول نهاية عام 2022، ولكن سيتضمن هذا بطبيعة الحال احتساب نفس الأفراد عدة مرات. على الرغم من التوقعات، يبدو أنه من المحتمل أن عدد المتطوعين سيتضاعف على مدار فترة الإطار الإستراتيجي وهو أمر يستدعي الاحتفال.

النتيجة المُتوقعة 16 3 مليون ناشط

الحالة تمت إزالتها

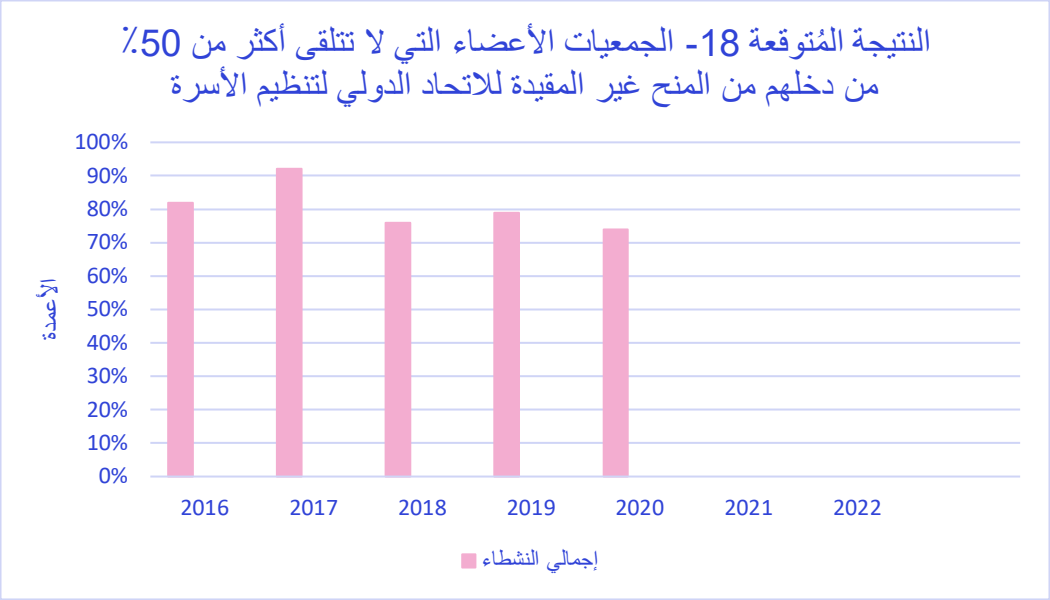


	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
النشطاء				13298045	12251237	11200237	10154353
تراكمي النشطاء				52371583	39073538	33030456	26928252
التوقع النهائي	3000000						

على عكس النتيجة المتوقعة 15، تجاوز هذا المؤشر التوقعات بكثير. ويرجع هذا إلى حد كبير إلى احتساب قائمة البريد الإلكتروني لاتحاد تنظيم الأسرة الأمريكي، والذي ساهم بحوالي 98 ٪ من الإجمالي كل عام. تمت إزالة هذا المؤشر كجزء من توصيات مراجعة منتصف المدة لأنه لم يُحدد بشكل جيد، وتداخله مع مؤشرات أخرى ولم يكن مقياسًا مفيدًا.

النتيجة المُتوقعة 18 الجمعيات الأعضاء التي لا تتلقى أكثر من 50٪ من دخلهم من المنح غير المقيدة للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة

الحالة غير متاحة



	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
النسبة المئوية لدخل الجمعيات الأعضاء غير المستمدة من المنح غير المقيدة للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة			٪74	٪79	٪76	٪92	٪82

تم إدراج هذا المؤشر في لوحة مراقبة الأداء في عام 2020، على الرغم من توفر البيانات للفترة الكاملة. لم توضع أي توقعات نظرًا للإدراج المتأخر.

نظرة عامة على النتيجة 4

تقدم المؤشرات المندرجة أسفل هذه النتيجة صورة مختلطة. كانت النتائج المتوقعة المتعلقة بالدخل دون التوقعات، ولكن كان أداء دخل الأمانة أقوى بكثير من الدخل المحلي للجمعيات الأعضاء. ظل التمويل المستند إلى الأداء منخفضًا ولم يرتفع كما هو متوقع. كانت التوقعات المتعلقة بالنشطاء منخفضة للغاية وبالنسبة للمتطوعين تبدو مرتفعة للغاية؛ لم يكن مؤشر النشطاء أيضًا مقياسًا جيدًا أو مفيدًا. لم يكن الأداء العام قويًا ولكن من الواضح أن المؤشرات الأكثر حساسية والهادفة لقياس الكفاءة التنظيمية ستكون ذات قيمة.

ملخص شامل

كان الأداء مقابل التوقعات متباينًا بدرجة كبيرة على مدار فترة الإطار الإستراتيجي. في حين أن بعض النتائج المتوقعة للنتيجة 3 والنتيجة 1 تُظهر نتائج إيجابية، كان إحراز التقدم في المقاييس الأخرى أبطأ بكثير. بوجه عام، هناك أربع نتائج متوقعة تسير على الطريق الصحيح أو تقترب من ذلك، في حين أن سبع نتائج لا تواكب التوقعات، وقد تمت إزالة الباقي أو مراجعته. تشمل العوامل التي قللت بعض هذه النتائج جائحة كوفيد-19 والخلل الناجم عن استقالات منطقة نصف الكرة الغربي، ولكن من الواضح أنه بالنسبة للعديد من المؤشرات، لم توضع الإستراتيجيات والموارد اللازمة لتحقيق التوقعات المذكورة في النتائج المتوقعة.

بالنسبة للعديد من هذه النتائج المتوقعة، لا يُعد الأداء موضع تساؤل فقط، بل،وتصميم المؤشرات نفسها أيضًا. لم تُقدم تقارير عن العديد من النتائج المتوقعة (خاصة النتيجة المتوقعة 2 والنتيجة المُتوقعة 5) لأن البيانات لم تُجمع. بالنسبة للبعض الآخر مثل النتيجة المُتوقعة 6 والنتيجة المتوقعة 16، كانت الأرقام أعلى بكثير من التوقعات ولكن تصميم المؤشر كان خطأ إلى حد أن النتائج لم تكن مفيدة بدرجة كافية لتفوق العبء الذي تحملته الجمعيات الأعضاء لجمعها. في بعض الحالات، تم استبدال هذه المؤشرات أو مراجعتها، ولكن تناقصت لوحة مراقبة الأداء ككل بسبب وجود مجموعة غير كاملة من النتائج.