

Distr.: General  
18 April 2013  
Arabic  
Original: English

## المجلس الاقتصادي والاجتماعي



للمناقشة

منظمة الأمم المتحدة للطفولة

المجلس التنفيذي

الدورة السنوية لعام ٢٠١٣

٢١-١٨ حزيران/يونيه ٢٠١٣

البند ١٠ من جدول الأعمال المؤقت\*

### مكتب التقييم التابع لمنظمة الأمم المتحدة للطفولة

### تقرير توليفي مواضيعي عن التقييم المتصل بالعمل الإنساني

موجز

يعطي هذا التقرير التوليفي لمحة عامة عن حالة تقييم العمل الإنساني داخل اليونيسيف في الفترة من عام ٢٠٠٨ إلى عام ٢٠١٢. وهو يهدف إلى إفادة المشاركين في المناقشات حول التقييم المتصل بالعمل الإنساني، وبشكل أعم، حول العمل الإنساني. ويوجز التقرير نطاق تغطية التقييم ونوعيته على مدى تلك الفترة، والمواضيع الرئيسية التي برزت من العمليات الأخيرة ويبين كيف تستخدم اليونيسيف التقييم لتحسين النهج الذي تعتمده إزاء العمل الإنساني.



الرجاء إعادة استعمال الورق

\* E/ICEF/2013/10

200513 050513 13-29689 X (A)



## أولا - مقدمة

١ - الأزمات الإنسانية تكبد خسائر في الأرواح، وتحول دون إعمال حقوق الطفل والمرأة. فالنزاعات والكوارث الطبيعية وحالات الطوارئ المعقدة تتسبب في قتل الأطفال أو إصابتهم، وفصلهم عن أسرهم ومدارسهم ومجتمعاتهم المحلية. وحالات الطوارئ تدمر المؤسسات الهشة وتصيب المجتمعات المحلية المكابدة وتقوض المكاسب الإنمائية وتهدد الفرص المتاحة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية. وتؤدي حالات الطوارئ، التي تستغل مواطن الضعف القائمة أصلاً وتخلق مواطن ضعف جديدة، إلى فرص عيش أقل إنصافاً بالنسبة للأطفال.

٢ - لذلك تستجيب اليونيسيف للدعوة إلى العمل الإنساني منذ إنشائها في عام ١٩٤٦. وفي وقت لاحق، صيغت هذه الولاية في اتفاقية حقوق الطفل وبروتوكولاتها الاختيارية، التي حددت مجموعة من الحقوق العالمية على أنها غير قابلة للتصرف والفصل أثناء حالات الطوارئ، وأضفت واجبات محددة في تلك الحالات. وفي الآونة الأخيرة، أصبحت الالتزامات الأساسية إزاء الأطفال في مجال العمل الإنساني توفر لليونيسيف ولشركائها إطاراً للعمل الإنساني، وتلزمها بالمساعدة على إعمال تلك الحقوق في حالات الطوارئ.

٣ - وبمرور الوقت، نما دور اليونيسيف في مجال العمل الإنساني من حيث الأرقام، من ٢٣٠ استجابة عام ٢٠٠٧ إلى ٢٩٢ عام ٢٠١١<sup>(١)</sup>. ويشمل ذلك استجابة المنظمة لحالات الطوارئ من المستوى ١ (التي تتصرف فيها المكاتب القطرية لليونيسيف من تلقاء نفسها)، وحالات الطوارئ من المستوى ٢ (التي تحتاج فيها المكاتب القطرية إلى دعم إضافي من المكتب الإقليمي المعني)، وحالات الطوارئ من المستوى ٣ (حالات الطوارئ الواسعة النطاق (التي تتطلب جهوداً على نطاق كامل المنظومة).

٤ - ويعكس هذا النشاط المتزايد تنامي حجم الخسائر التي تلحقها حالات الطوارئ بالأطفال. ففي أواخر التسعينات، أضرت الكوارث وحدها بما يقدر بـ ٦٦,٥ مليون طفل في السنة؛ ويتوقع أن يرتفع هذا الرقم ليصل إلى ١٧٥ مليوناً سنوياً على مدى العقود القادمة بسبب الآثار المزدوجة لتغير المناخ والنمو السكاني والتحضر وعدم الاستقرار الاقتصادي<sup>(٢)</sup>. وقد أنفقت اليونيسيف موارد كبيرة من أجل تعزيز القدرة على تلبية الطلب المتزايد على المساعدة؛ فقد جمعت عام ٢٠١١ قرابة ١ بليون دولار من الأموال الموجهة لحالات الطوارئ مقارنة بـ ٢٠٠ مليون دولار في أواخر التسعينات.

(١) التقارير السنوية للمكاتب القطرية، المرفق ألف.

(٢) انظر Angela Penrose and Mie Takaki, "Children's rights in emergencies and disasters", Lancet 367 (٢٠٠٦): 698-99; and Feeling the Heat: Child Survival in a Changing Climate, Save the Children (2009).

٥ - واتسع كذلك دور اليونيسيف في مجال الاستجابة في حالات الطوارئ من الناحية النوعية. فمنذ عام ٢٠٠٥، تستهدف عملية إصلاح في مجال العمل الإنساني تحسين الاستجابة المشتركة بين الوكالات بتأمين قدر أكبر من القدرة على التنبؤ، والمساءلة والمسؤولية والشراكة بين العاملين في المجال الإنساني. ومن الدعائم الأساسية لهذه الإصلاحات هو النهج القطاعي الذي يهدف إلى تعزيز الاستجابة الإنسانية بتحميل الوكالة الرائدة القطاعية المعنية مسؤوليات التنسيق القطاعي. وتتحمل اليونيسيف، بوصفها الوكالة الرائدة لثلاثة قطاعات (التغذية والمياه والمرافق الصحية، والتثقيف في مجال حفظ الصحة، ومع منظمة إنقاذ الطفولة، التعليم)، ومجالي مسؤولية (حماية الطفل، ومع صندوق الأمم المتحدة للسكان، العنف الجنساني)، عددا من المسؤوليات عن القيادة القطاعية أكبر من أية وكالة أخرى.

٦ - ودخلت عملية الإصلاح عام ٢٠١١ مرحلة ثانية مع برنامج التحول. وتشارك اليونيسيف على نحو نشط في تحديد شكل هذه الموجة الثانية من الإصلاحات، التي تستهدف تعزيز الاستجابة في عدد من المجالات: (أ) القيادة (آليات تفعيل العمل المشترك بين الوكالات والاستجابة السريعة في حالات الطوارئ من المستوى الثالث ووضع قوائم المنسقين والقيادات ذات الصلاحيات الكافية في حالات الطوارئ)؛ (ب) التنسيق (قطاعات ذات إدارة أفضل تستخدم استراتيجيا وتكون أكثر شمولاً)؛ (ج) المساءلة (دورات برنامجية متفق عليها في مجال العمل الإنساني وأطر استراتيجية مشتركة في حالات الطوارئ، يقاس عليها الأداء، وتعزيز المساءلة أمام السكان المتضررين).

### تقييم اليونيسيف للعمل الإنساني

٧ - تعتمد اليونيسيف، بالنظر إلى تاريخها الهام في مجال العمل الإنساني، على مجموعة من مصادر المعرفة لمساعدتها على التأهب لحالات الطوارئ والاستجابة لها بطرق تتحسن باستمرار. ويشكل التقييم إحدى الركائز الأساسية إذ يشدد كل من سياسة اليونيسيف<sup>(٣)</sup> في مجال التقييم والالتزامات الأساسية لصالح الأطفال في حالات الطوارئ على تعهد المنظمة بتأمين ما يكفي من الرصد والتقييم لعملها في المجال الإنساني. ويمثل التقييم الوسيلة المنهجية والمحايدة لتلبية كامل مجموعة احتياجات اليونيسيف في مجالي التعلم والمساءلة. ويشمل هذا المساءلة عن النتائج المحققة للأطفال والنساء في حالات الطوارئ، والمسؤولية الائتمانية عن الاستثمارات في مجال العمل الإنساني وفي عملية التعلم والتحسين عموماً.

(٣) E/ICEF/2008/4.

٨ - وما انفك التقييم يحظى بمكانة بارزة عن طريق التوجيهات السياساتية، داخل اليونيسيف وفي المجال المشترك بين الوكالات. وهو يشكل الآن عنصراً واضحاً من عناصر تخطيط اليونيسيف للاستجابة لحالات الطوارئ، حيث أنه أدمج في إجراءات التشغيل الموحدة المبسطة المتعلقة بالمستوى الثالث من حالات الطوارئ. وعلى المستوى المشترك بين الوكالات، فهو يشكل عنصراً أساسياً من عناصر الإصلاح في مجال العمل الإنساني، الذي حث منذ البداية على المزيد من التعاون بين الوكالات في مجال التقييم من أجل تلبية الحاجة المتزايدة إلى المساءلة والتعلم في مجال العمل الإنساني. وقد انتقل هذا الاتجاه إلى برنامج التحول الذي زاد من التشديد على المساءلة المشتركة عن تحقيق النتائج، بدءاً من المخططات الاستراتيجية المشتركة. ورغم أن التوجيهات المحددة لتنفيذ برنامج التحول كانت قيد الإعداد وقت كتابة هذا التقرير، فإن التقييم يظل عنصراً واضحاً لا يمكن فصله في الدورة البرنامجية للعمل الإنساني: فالتقييمات في نهاية الدورة تحدد ما إذا حققت المخططات الاستراتيجية المشتركة الأهداف المرجوة.

### استعراض عام للتقرير

٩ - يوفر هذا التقرير لمحة سريعة عن كيفية تعزيز التقييم للمساءلة والتعلم في مجال العمل الإنساني طيلة السنوات الخمس الماضية. ويقدم التقرير، بعد معلومات أساسية موجزة لوضع التقييم ضمن سياق العمل الإنساني الأعم، مجموعة من التحاليل تبدأ باستعراض عام وصفي لنطاق تغطية التقييم المتصل بالعمل الإنساني ونوعيته، ويولف المواضيع الأساسية الناشئة عن التقييمات الكبرى - ماذا تفيدنا به عن نقاط قوة اليونيسيف والتحديات التي تواجهها في مجال العمل الإنساني. وهو يصف بعد ذلك مستوى فائدة التقييم المتصل بالعمل الإنساني واستخدامه من منظور الزبائن الداخليين، ويبرز ذلك الاستخدام في ثلاثة أمثلة. ويقدم التقرير، بعد استعراض النتائج في ضوء التيارات السياساتية المناسبة، توصيات من إدارة اليونيسيف باتخاذ إجراءات.

١٠ - وهذه التحاليل، إن أخذت معاً، تصور اليونيسيف على أنها منظمة تولد العديد من العمليات التقييمية الهامة لعملها الذاتي في المجال الإنساني، ولعملها مع شركائها على المستوى المشترك بين الوكالات. وهذه التحليلات عموماً على درجة كافية من النوعية لتبرير اتخاذ إجراءات، مع استخدام إدارة اليونيسيف لهذه التقييمات من أجل إحداث تغييرات إيجابية.

١١ - بيد أنه لا تزال هناك فجوات رئيسية في نطاق التغطية وفي النوعية. فلم يجر إلا القليل من التقييمات على المستوى اللامركزي. وعندما جرى ذلك، فقد كانت النوعية متفاوتة الدرجات، مما يوحى بضعف القدرات على هذا المستوى. وعلى مستوى المقر، لم تواكب

القدرات الطلبات المتزايدة، ولا سيما على التقييمات التي تركز على النتائج. وتتيح التطورات السياساتية المتصلة بالخططة الاستراتيجية الجديدة للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ وبرنامج التحول فرصا لسد تلك الفجوات.

## ثانيا - نطاق تغطية التقييمات المتصلة بالعمل الإنساني ونوعيتها

١٢ - التقييم في مجال العمل الإنساني مماثل للتقييم في غير مجال العمل الإنساني داخل اليونيسيف من حيث أنه يتقيد بمعايير ومقاييس فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم إلا أن تقييم العمل الإنساني يطرح عددا من التحديات المحددة: (أ) محدودية الوصول إلى السكان المتضررين؛ (ب) أهداف برنامجية عائمة وغالبا ما تكون غير واضحة؛ (ج) ومن ثم أُطر للنتائج في حالة عدم استقرار مستمرة؛ (د) عدم وجود بيانات أساسية يمكن على أساسها تقييم الأداء وفي الوقت ذاته فإن تقييم العمل الإنساني غالبا ما يتعين الاضطلاع به بسرعة واتباع نهج مبسط لكن دون المساس من الشمولية أو الدقة أو المصداقية. وتتطلب هذه التحديات مجتمعة كفاءات تتجاوز الكفاءات التي تتطلبها التقييمات الأخرى.

١٣ - وقد أبرز استعراض أُجري عام ٢٠٠٥ التزام إدارة اليونيسيف بالتقييم المتصل بالعمل الإنساني ولكنه أشار إلى وجود تفاوت في مستويات التغطية والنوعية على نطاق كامل المنظمة<sup>(٤)</sup>. ومنذ ذلك الحين عجلت عدة تطورات بالحاجة إلى إعادة النظر في تلك التحديات. ويشمل ذلك تنفيذ الإصلاح في مجال العمل الإنساني ووضع سياسة اليونيسيف في مجال التقييم وإعادة النظر في الالتزامات الأساسية إزاء الأطفال في مجال العمل الإنساني وهي كلها تشدد على الحاجة إلى بذل جهود مناسبة وموثوقة في سياسة اليونيسيف في مجال تقييم العمل الإنساني. ولذلك اضطلع مكتب التقييم، في أوائل عام ٢٠١٣ بعملية استكشاف منهجية للتقييمات المتصلة بالعمل الإنساني التي قادتها اليونيسيف أو شاركت في قيادتها في الفترة ٢٠٠٨-٢٠١٢. وشمل هذا البحث تحليلا وصفيا لجميع التقارير ذات الصلة بالموضوع المصنفة على أنها تقييمات في قاعدة بيانات تقارير التقييم التابعة لليونيسيف إلى جانب التقديرات النوعية لهذه التقارير، الواردة في النظام العالمي لمراقبة تقارير التقييم<sup>(٥)</sup>. ويرد أدناه موجز لهذا التحليل.

(٤) استعراض تقييم اليونيسيف للعمل الإنساني.

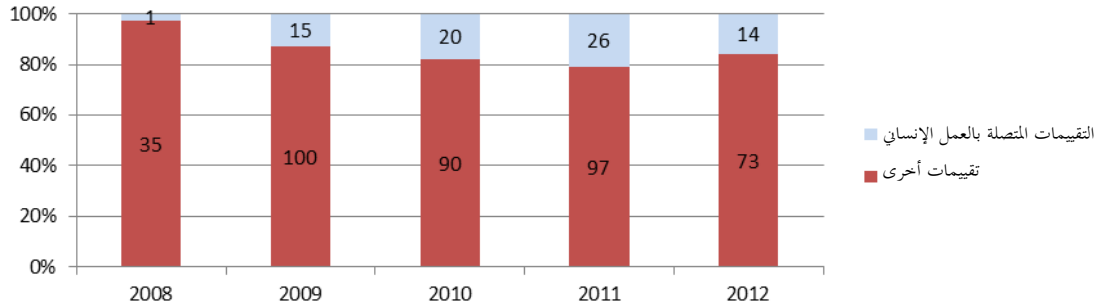
(٥) حلّل هذا التقييم جميع العمليات المصنفة على أنها تقييمات رغم أنه مع زيادة التمحيص عن كذب اعتُبر العديد من هذه العمليات استعراضات أو تقييمات أو ممارسات لاستخلاص الدروس أو دراسات أخرى.

## ازدادت أنشطة التقييم ولكنها لا تتناسب مع كامل نطاق احتياجات اليونيسيف من المساءلة والتعلم في مجال العمل الإنساني

١٤ - أصبحت التقييمات المتصلة بالعمل الإنساني ميزة مشتركة بشكل متزايد لملامح التقييم في اليونيسيف وفقا للدور المتزايد للمنظمة في مجال العمل الإنساني. وكما يبين ذلك الشكل ١، فإن التقييمات التي تجسد مجال تركيز وحيد أو هام في مجال العمل الإنساني أصبحت أكثر شيوعا. وقد حققت هذه التقييمات قدرا كبيرا من التغطية المواضيعية وبحث كامل نطاق عمليات حالات الطوارئ، من التأهب للطوارئ إلى الاستجابة والانتقال.

### الشكل ١

عدد التقييمات المتصلة بالعمل الإنساني وغيرها من التقييمات ونسبتها المئوية للفترة ٢٠٠٨-٢٠١٢<sup>(٦)</sup>



١٥ - رغم المخاطر الهامة البشرية والمالية والبرنامجية ومخاطر سوء السمعة التي ينطوي عليها عمل اليونيسيف في المجال الإنساني، فإن التقييمات المتصلة بالعمل الإنساني تظل جزءا صغيرا من مشهد التقييم بالمنظمة. فمن بين الـ ٤٧١ تقييما التي أنتجتها اليونيسيف خلال الفترة ٢٠٠٨-٢٠١٢ فإن ٧٦ تقييما فقط (١٦ في المائة) كانت ضمن النطاق الإنساني<sup>(٧)</sup>. وهذا الانخفاض في مستوى النشاط أشد منه في البلدان المتضررة من حالات الطوارئ. ورغم أن اليونيسيف استجابت لـ ١٠٢٥ حالة إنسانية بين عامي ٢٠٠٨ و ٢٠١١، فإنها لم تجر تقييمات لاستجابتها إلا في ٣٤ حالة (٣ في المائة). ومن بين هذه التقييمات، فإن عددا كبيرا (٢٩ في المجموع) جد في حالات من المستوى ٢ والمستوى ٣ منذ عام ٢٠١٠، مما ترك

(٦) من المرجح أن ترتفع الأرقام بالنسبة لعام ٢٠١٢ حيث أنها لا تشمل إلا التقارير المقدمة قبل انتهاء الموعد النهائي الرسمي في ١٢ كانون الثاني/يناير ٢٠١٢. ومقابل ذلك قد تكون أرقام عام ٢٠٠٨ نتيجة لانخفاض الإبلاغ إجمالا حيث أن مدى تواتر عمليات تحميل التقارير لعام ٢٠٠٩ كانت متفاوتة.

(٧) المرجع نفسه.

حالات الطوارئ من المستوى ١، وهي حالات الطوارئ الأكثر شيوعاً التي تواجهها اليونيسيف، غير مقيمة إلى حد كبير.

### التقييم المتصل بالعمل الإنساني هو إلى حد كبير عملية تجري بالمقر

١٦ - عندما تجري عملية التقييم المتصل بالعمل الإنساني فإنما يحدث ذلك إلى حد كبير على مستوى المقر، وعلى وجه التحديد عن طريق مكتب التقييم. فمن بين ٧٦ تقييماً من تلك التقييمات التي أُجريت بين عامي ٢٠٠٨ و ٢٠١٢ فإن الثلثين (٥٠) أُديرَت على مستوى المقر. علاوة على ذلك فإن مكتب التقييم يقود بشكل دائم تقريباً أو يشارك في قيادة تلك التقييمات رغم أن الأغلبية العظمى من هذه التقييمات تكلف بها شعب أو مكاتب أخرى تابعة لليونيسيف. وعلى عكس ذلك، فإن ٢٤ تقييماً فقط أُجريت على مستوى المكاتب القطرية وهذا رقم يتمشى مع انخفاض مستوى تغطية حالات الطوارئ من المستوى الأول.

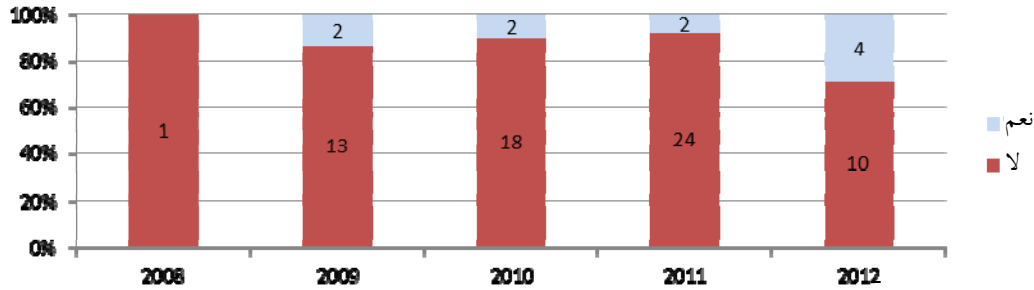
١٧ - وعدد التقييمات التي تُجرىها المكاتب الإقليمية هو أقل من ذلك. ورغم الطابع الإقليمي المتزايد لحالات الطوارئ - كما تبين ذلك في القرن الأفريقي والساحل وسوريا ومالي، فإن تقييمين فقط من التقييمات المتصلة بالعمل الإنساني أُديرَت على مستوى المكتب الإقليمي طيلة الفترة ٢٠٠٨-٢٠١٢، واشترك في إدارة واحد من هذين التقييمين مكتب التقييم ومكتب برامج الطوارئ.

### التركيز على النتائج المحققة لصالح الأطفال والنساء منخفض

١٨ - تمثل الالتزامات الأساسية إزاء الأطفال في مجال العمل الإنساني المقاييس المعيارية التي تسعى اليونيسيف عن طريقها إلى تحمل المسؤولية عن النتائج البرنامجية والتنفيذية. وهي ترسم التزامات محددة لتعزيز التقييم والتعلم على مستوى المؤسسة اللذين تقوم بهما اليونيسيف على امتداد متوالية الطوارئ. ولكن، وكما يبين ذلك الشكل ٢ لم يركز إلا عدد قليل من العمليات على النتائج المحرزة لفائدة الأطفال في مجال العمل الإنساني. ورغم أن هذه النسبة المئوية ازدادت في عام ٢٠١٢، فإن أقلية من الحالات فقط فيها ذلك النوع من التركيز.

الشكل ٢

عدد التقييمات المركزة على النتائج ونسبتها المئوية، ٢٠٠٨-٢٠١٢



١٩ - وبدلاً من ذلك، كان هناك اتجاه نحو التكاليف بإجراء عمليات أدنى مستوى لاستخلاص الدروس واستعراضات تنفيذية داخلية رغم أن أغلبية هذه الاستعراضات قُدمت على أنها تقييمات لقاعدة البيانات المتعلقة بتقارير التقييم. وحتى على مستوى المقر، حيث أُجري معظم التقييمات المركزة على النتائج، فقد كانت كل هذه التقييمات تقريباً استعراضات داخلية للإسهامات التنفيذية من أجل تحقيق نتائج مستهدفة أو عمليات داخلية لاستخلاص الدروس تقوم إلى حد كبير على تصورات للنتائج وليس على قياس موضوعي لتلك النتائج وعمليات لتقدير قابلية التقييم تركز على قياس النتائج في المستقبل أو تقييمات آنية مشتركة بين الوكالات تشدد إلى حد كبير، رغم مصطلح التقييم، على قضايا التنسيق وليس على النتائج المنجزة. ورغم أن معظم هذه التقييمات كان دقيقاً وفعالاً، لم يوفر أي منها لليونيسيف فكرة واضحة وموثوقة عما إذا كانت بصدد تحقيق نتائج بالنسبة للطفل والمرأة مثلما تستطيع ذلك التقييمات الدقيقة المركزة على النواتج. وكانت هناك عملية واحدة لاستجابة اليونيسيف لتسونامي المحيط الهندي كانت تستهدف تقييم النتائج مقارنة بالالتزامات الأساسية إزاء الأطفال ولكن اعترضتها مشاكل هامة تتعلق بالقياس.

عندما تلتزم اليونيسيف بإجراء تقييمات تتصل بالعمل الإنساني تكون تلك التقييمات إلى حد كبير ذات نوعية تكفي لتبرير اتخاذ إجراء إداري

٢٠ - يمر جميع تقييمات اليونيسيف باستعراض نظراء خارجي عبر النظام العالمي الذي يمنح درجة نوعية تتراوح بين ١ و ٤ حيث يمثل ١ أقل درجة و ٤ الدرجة العليا<sup>(٨)</sup>. ورغم

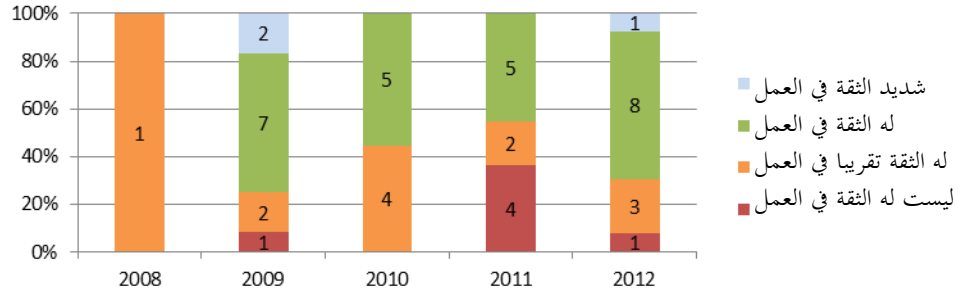
(٨) تغير المقياس المستخدم لهذه الآلية مع مرور الزمن من "سوء وممتاز" (٢٠٠٨-٢٠٠٩) إلى "له الثقة في العمل" و "وشديد الثقة في العمل" (٢٠١٠-٢٠١١) ثم إلى "غير مرض" و "متميز" (٢٠١٢) ويستخدم مقياس الثقة في هذا التقرير من أجل سهولة المقارنة حيث أن معظم التقييمات المشمولة رُتبت على أساس هذا المقياس.



تحديات التغطية المشار إليها أعلاه فإن اليونيسيف عندما تلتزم بإجراء تقييمات في مجال العمل الإنساني كانت تلك التقييمات عموماً رفيعة المستوى. وكما يبين ذلك الشكل ٣، فإن عدداً متزايداً من التقييمات يحصل على درجة "له الثقة في العمل" أو "شديد الثقة في العمل" وكان متوسط درجة النظام العالمي لمراقبة تقارير التقييم ٢,٦ وكان وسط درجات هذا النظام ٣ لهذه السنوات الأربع أو بصفة عامة "له الثقة في العمل".

### الشكل ٣

توزيع درجات النظام العالمي لمراقبة تقارير التقييم حسب العدد والنسبة المئوية، ٢٠١٢-٢٠٠٨



٢١ - وهناك داخل هذا النمط الشامل سمتان هامتان جديرتان بالملاحظة. أولاً تتسم العمليات التي يقودها المقر بنوعية أحسن للعمليات على المستوى اللامركزي وبلغ متوسط ٢,٩ أو "له ثقة في العمل" مقارنة بـ ٢,١ أو "له الثقة تقريباً في العمل" على المستوى اللامركزي. وثانياً كان تحقيق نوعية جيدة أصعب في التقييمات المشتركة وفي ما بين الوكالات. ورغم أنه لم تُحرز أية عملية قادها المقر درجة "ليس له الثقة في العمل"، فإن جميع العمليات التي أحرزت درجة "له الثقة تقريباً في العمل" هي التقييمات المشتركة أو في ما بين الوكالات وهي تقييمات تطرح تحديات فريدة من نوعها تكون قدرة اليونيسيف على السيطرة عليها محدودة.

أصبحت العمليات المشتركة وفي ما بين الوكالات من الخصائص الرئيسية لملاح التقييم في اليونيسيف

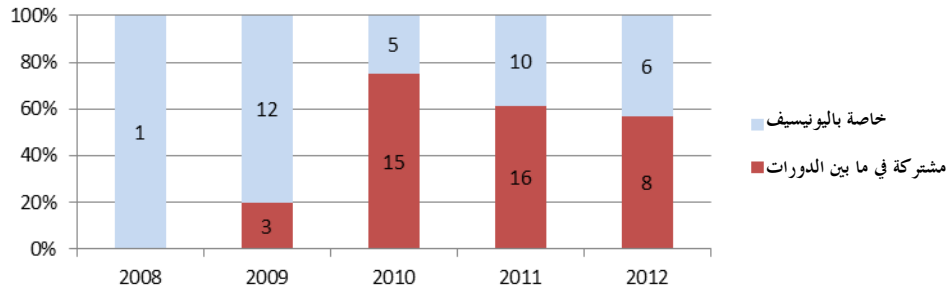
٢٢ - وبالرغم مما للعمليات المشتركة أو في ما بين الوكالات من تحديات في ما يتعلق بالنوعية فقد أصبحت جانباً لا يتجزأ من ملاح التقييم في اليونيسيف. ومنذ عام ٢٠٠٥ أدت عملية إصلاح العمل الإنساني إلى نداء متزايد للوكالات لكي تنسق جهودها بما في ذلك في مجال التقييم. وبعض أوجه التعاون تلك محددة بتوجيهات سياساتية مثل التقييمات

المالية للعمل الإنساني التي تشترطها الجهات المانحة، أو التقييمات الآنية المشتركة بين الوكالات التي تطلقها آليا اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات. والهدف من التقييمات المشتركة وفي ما بين الوكالات هو التقليل إلى أدنى حد ممكن من تكرار الجهود والزيادة إلى أقصى حد ممكن في التعلم التعاوني حول مواضيع تحظى باهتمام مشترك من جانب المجتمع الدولي بأسره. وهي تهدف أيضا إلى الحد من تكاليف المعاملات التي تتحملهافرادى المنظمات - والأهم من ذلك الموظفون في الميدان الذين يتعين عليهم أن يخصصوا جزءا من وقتهم الذي يتنافس عليه الكثير من الأولويات لإجراء التقييم.

٢٣ - ويتناول الشكل ٤ هذا الاتجاه. فقد ارتفعت النسبة المئوية للعمليات المشتركة أو في ما بين الوكالات بشكل مفاجئ بين عامي ٢٠٠٩ و ٢٠١٠؛ وهي تشكل الآن أغلبية التقييمات المتصلة بالعمل الإنساني التي تضطلع بها اليونيسيف.

#### الشكل ٤

النسبة المئوية للعمليات المشتركة وفي ما بين الوكالات كحصة من مجموع التقييمات المتصلة بالعمل الإنساني التي تضطلع بها اليونيسيف، ٢٠٠٨-٢٠١٢



٢٤ - يقود مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية معظم هذه التقييمات وتقدم اليونيسيف ووكالات أخرى الدعم التقني والمالي والبشري بصفة إدارة مشتركة أو بصفة استشارية. وتمشيا مع الاتجاهات الشاملة الوارد وصفها أعلاه، يمثل مكتب التقييم اليونيسيف في معظم هذه التقييمات. وفي الآونة الأخيرة تعاون مكتب التقييم مع برنامج الأغذية العالمي وحكومة هولندا للمساعدة في الإدارة المشتركة لتقييم قيادة برنامج الأغذية العالمي لقطاع اللوجستيات العالمي.

٢٥ - وتعمل اليونيسيف مع شركاء على تحسين نوعية التقييمات المشتركة وفي ما بين الوكالات. وقد بدأت هذه الجهود تؤتي ثمارها. فمنذ أن بدأ التعاون في عام ٢٠١١ لتعزيز النوعية ارتفع متوسط الدرجات من ١,٩ (”له الثقة تقريبا في العمل“) إلى ٢,٨ (”له الثقة في العمل“).

### ثالثاً - توليف المواضيع الناشئة عن التقييمات الرئيسية للعمل الإنساني

٢٦ - كلّف مكتب التقييم، في أوائل عام ٢٠١٣، بإجراء تحليل لجميع التقييمات الـ ٢٣ التي تجسّد تركيزاً كبيراً على العمل الإنساني والتي تحصلت على درجة "له الثقة في العمل" أو "شديد الثقة في العمل" في إطار النظام العالمي لمراقبة تقارير التقييم<sup>(٩)</sup>. ولم يكن الهدف من التحليل إعطاء لمحة شاملة عن جميع التقييمات أو جميع القضايا أو جميع عمليات اليونيسيف. بل شكّل استكشافاً محدود النطاق للتقارير الأكثر مصداقية والرامية إلى تحديد المواضيع المتكررة. وقد بيّن تحليل التقارير الـ ٢٣ خمسة مواضيع أساسية يرد تلخيصها أدناه.

**تساهم اليونيسيف على ما يبدو في تحقيق فعالية العمل الإنساني بطرق مفيدة، منقذة بذلك الآلاف من الأرواح كل سنة**

٢٧ - رغم الحاجة المشار إليها أعلاه إلى مزيد من التقييمات الحقيقية التي تركز على النتائج، يقدم العديد من التقارير عناصر مستقلة من الأدلة على أن اليونيسيف تنجح فعلاً في الوصول إلى الأطفال وفي إنقاذ الأرواح. وإجمالاً هناك ١٣ تقريراً تسلّم بإسهام اليونيسيف في العمل الإنساني وإن كان ذلك بدرجات مختلفة من الأدلة القاطعة.

٢٨ - وهناك عدة مجالات برنامجية تستحق الملاحظة بشكل خاص. فهناك خمسة تقييمات تحدد عمليات ناجحة في مجال توفير المياه وخدمات الصرف الصحي والنظافة الصحية. واستجابة لزلزال هايتي في عام ٢٠١٠، وفرت اليونيسيف مياها مأمونة لـ ١,٢ مليون شخص. وفي منطقة الساحل في عام ٢٠١٢، ساعدت في معالجة مليوني شخص يعانون من سوء التغذية منهم أكثر من ٧٠٠.٠٠٠ شخص يعانون من حالات سوء تغذية حادة. ورغم أن من المستحيل معرفة عدد الأرواح التي أنقذتها هذه الجهود الدؤوبة، تشير التقارير إلى إسهام اليونيسيف المفيد في هذا المجال. وفي آسيا الوسطى وجنوب القوقاز حسّنت اليونيسيف قدرة المدارس على اتخاذ تدابير تأهب للكوارث للحد من مخاطرها معززة بذلك قدرتها على التعامل مع الكوارث المحتملة. وعلاوة على ذلك حسّن مشروع المنظمة للتحويلات النقدية لحماية التغطية الغذائية الشاملة قدرة السكان على التكيف بدون أي تأثير مباشر على أسعار السوق.

٢٩ - وهناك عدة عوامل في النظم التنفيذية الداخلية لليونيسيف تؤدي على ما يبدو دوراً في تفسير نجاحاتها حتى الآن رغم الحاجة إلى مزيد من التحسين. ومن بين هذه العوامل الجهود التي تبذلها الجهات المانحة لمساعدة اليونيسيف على بناء قدراتها في مجال العمل

(٩) شمل التحليل تقريراً منح درجة "له الثقة تقريباً في العمل" لإبرازه مسألة التكافؤ الجغرافي.

الإنساني<sup>(١٠)</sup>. وقدرة اليونيسيف في مجال التوريد واللوجستيات والمالية<sup>(١١)</sup>؛ وقدرتها على إيجاد الموظفين المناسبين في الميدان في الوقت المناسب<sup>(١٢)</sup>. (١٢) ويشار إلى الخطوات المحددة التي اتخذتها اليونيسيف في زيادة مدى قابلية استجابتها للتكهن والسرعة والمساءلة منذ زلزال هايتي بأنها حاسمة بالنسبة إلى استجابتها في منطقة القرن الأفريقي وفي منطقة الساحل. وهي تشمل وضع إجراءات تشغيل موحدة لحالات الطوارئ من المستوى الثاني والمستوى الثالث ونظام رصد النتائج من أجل تحقيق العدالة في مجال العمل الإنساني والمعروف أيضا بنظام رصد الأداء في مجال العمل الإنساني وعملية التوظيف السريعة المسار.

### اليونيسيف التي تعتبر أحيانا شديدة النفور من ركوب المخاطر بصدد التحول إلى وعي أكبر بالمخاطر

٣٠ - حالات الطوارئ تنطوي ضمنا على مخاطر كبيرة. وبين ١٢ تقريراً أن هناك نقصاً في المهارات والثقافة المؤسسية اللازمة لفهم المخاطر وتقديرها وإدارتها. ويصف استعراض هايتي لعام ٢٠١٠ اليونيسيف بأنها تتسم بالنفور من ركوب المخاطر وليس بالوعي بالمخاطر وأن موظفيها يتبعون بدقة الإجراءات الداخلية - حتى إذا كان من الممكن إدارة المخاطر بشكل يحقق نتائج أفضل وكانت اليونيسيف في استجابتها عام ٢٠١٠ لتزاع صعدة في اليمن من أول الوكالات الموجودة على الميدان. ولكن التقيد بالإجراءات الأكثر ملاءمة للسياسات الإنمائية، إلى جانب البطء في عمليات الشراء تسببا في تأخيرات حدثت من قدرة المنظمة على الاستجابة بشكل فعال ومست بذلك من مصداقيتها. وكانت استجابة اليونيسيف في الصومال أثناء أزمة القرن الأفريقي في عام ٢٠١١ بطيئة أمام سرعة المخاطر التي يتعرض لها السكان المتضررون، وعوضاً عن التصرف بشكل وقائي، فإنها لم تكثف من استجابتها إلا بعد إعلان الاستجابة على نطاق كامل المنظومة.

٣١ - ورغم ذلك ومع تزايد انخراط اليونيسيف في إدارة المخاطر، فقد أظهرت أنه يمكنها بالفعل الابتكار لإحراز نتائج أفضل. وقد بدأ استخدام إجراءات التشغيل الموحدة التي جرى تطويرها لدى الاستجابة لهايتي ثم جرى تحسينها للقرن الأفريقي ومنطقة الساحل. وأظهر استعراض أُجري عام ٢٠١٢ لعملية التوظيف السريعة المسار التي جرى تطويرها للاستخدام في حالات الطوارئ، أن في نشر الأشخاص المناسبين ذوي المهارات المناسبة في الميدان في

(١٠) تشمل برامج التعاون بين إدارة التنمية الدولية واليونيسيف وبرامج تقييم التعليم في حالات الطوارئ التي تمولها هولندا.

(١١) أبرزت أهمية هذه القطاعات في الاستجابتين المتعلقتين بالساحل وهايتي.

(١٢) ذكر هذا كعامل في عملية التوظيف السريعة المسار في اليونيسيف.

الوقت المناسب رغم التخوفات الأولى من نوعية الموظفين المتقدمين اتضح أن برنامج توفير المياه وخدمات الصرف الصحي والنظافة الصحية للجميع في هايتي أكثر فعالية من القطاعات الأخرى لأنه ينخرط مع المجتمع المحلي ويدير القدرات المحلية ولا يتفادى المخاطر التي يذهب الظن إلى ارتباطها بهذا النهج.

٣٢ - ومن أفضل الأوصاف لعمليات الاستجابة في حالات الطوارئ هي التي تكون فيها اليونيسيف منخرطة بالفعل في التخفيف من مخاطر الكوارث - وهذا بحكم طبيعته شكل من أشكال إدارة المخاطر - ومن الأمثلة على ذلك برنامج الأغذية العلاجية للمرضى الخارجيين، وهو برنامج معروف جدا، في إثيوبيا وبرنامج التأهب للكوارث على نطاق كامل المنطقة لأوروبا الوسطى والشرقية ورابطة الدول المستقلة.

### شراكات العمل الإنساني مليئة بالتحديات لكن اليونيسيف تعمل جاهدة لكي تصبح شريكا أفضل

٣٣ - يجري تنفيذ العديد من برامج اليونيسيف من قبل منظمات غير حكومية عن طريق اتفاقات التعاون التشاركي. ونوعية هذه الاتفاقات وعلاقة المنظمة بشركائها التنفيذيين هي موضوع الاستنتاجات والتوصيات الواردة في ثمانية تقارير. وتعوز العديد من الشركاء المنفذين القدرة على تلبية احتياجات اليونيسيف من تقديم التقارير أو الرسائل المالية التي تمكنها من الانتظار إلى حين تسديد مدفوعات اليونيسيف التمويلية. وتبرز في ١١ تقريراً عدم القدرة على إيجاد شركاء منفذين مناسبين تتوفر لديهم القدرات الكافية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن حالات الطوارئ الواسعة النطاق تخلق سلاسل إمدادات طويلة يديرها الشركاء المنفذون دون قدرة كافية على التنسيق لإنجاح هذه الشراكات. وتخلص عدة تقييمات إلى أن استثمارات اليونيسيف في القدرات اللازمة للتواصل مع الشركاء المنفذين وغيرهم والتنسيق معهم بشكل فعال ضعيف على المستويات اللامركزية. وقد أسفر تعيين موظفين مبتدئين كمنسقين قطاعيين في حالتين على الأقل من حالات الطوارئ من المستوى الثالث (هايتي والقرن الأفريقي) عن تحول هذه الأدوار التنسيقية الهامة إلى أدوار ثانوية في أولويات موظفي البرامج الأقدم.

٣٤ - وقد استخدم المكتب القطري لكينيا اتفاقات التعاون التشاركي في الفترة ٢٠١١-٢٠١٢ للحصول على الإمدادات بطريقة أسرع وتفادي التنافس في الأسواق مع شركائه. واهتدت مكاتب قطرية أخرى في القرن الأفريقي إلى سبل لوضع اتفاقات التعاون التشاركي على المسار السريع، وتسليم الإمدادات على أساس مذكرة للسجل، وعقد اجتماعات مرتجلة لاتفاقات تعاون تشاركي ولعقود. والأهم من ذلك أن إجراءات التشغيل

الموحدة لحالات الطوارئ من المستوى الثالث تشمل إجراءات سريعة المسار لاتفاقات التعاون التشاركي مما يتيح الخروج من عنق زجاجة سبق أن أبرزته عدة تقييمات تتصل بالعمل الإنساني.

٣٥ - ويُن عدد قليل من التقييمات أن استثمار الوقت والموارد لتنمية شراكات للبلدان المعرضة للكوارث يمكن أن تُجنى فوائده عندما تقع حالات الطوارئ. وقد طور مكتب اليونيسيف في النيجر مثلاً شراكات هامة خلال الفترات التي لا توجد فيها حالات طوارئ. وبين تقييم آبي لحالات الطوارئ في الساحل أُجري عام ٢٠١٢ أن الشراكات العاملة على الوجه الأفضل هي علاقات طويلة الأجل نُميت منذ فترة طويلة قبل أن تحل حالات الطوارئ.

٣٦ - كذلك فإن الشراكة على الصعيد العالمي اتسمت بالتحدي لكنها شهدت أيضاً بعض التحسن. فقد بين استعراض أُجري عام ٢٠١٠ للقيادة المشتركة لليونيسيف في قطاع التعليم العالمي مع منظمة إنقاذ الطفولة أن الجمع بين وكالة للأمم المتحدة ومنظمة غير حكومية عملية متشعبة في الأول. إلا أن المنظمين عملتا عن كنب من أجل مواجهة تلك التحديات ولا سيما تطوير استجابة إدارية مشتركة للاستعراض. وفي عام ٢٠١٢ شهدت اليونيسيف، من أجل تعزيز أدائها كوكالة رائدة قطاعية، عدداً من التغييرات الهيكلية منها نقل التنفيذ في بعض القطاعات من شعبة البرامج إلى مكتب برامج الطوارئ ونقلهما معاً إلى جنيف. ويهدف تقييم يجري حالياً لدور المنظمة كوكالة رائدة قطاعية إلى المساعدة في زيادة تعزيز إدارة اليونيسيف لمهام القيادة القطاعية تلك.

**تعلمت اليونيسيف أن تعمل مع ما هو متوفر من القدرات المحلية وليس بتجاوزه ولكن عليها أن تعمل أكثر لتشجيع المشاركة لتقييم الاحتياجات وتصميم البرامج بما في ذلك السكان المتضررون**

٣٧ - بينت التقييمات أن تكملة القدرات الوطنية الموجودة وليس تعويضها يؤدي عموماً إلى عمليات فعالة في مجال العمل الإنساني. وكان ذلك هو الشأن عام ٢٠١٠ بالنسبة للتدخلات في إطار توفير المياه وخدمات الصرف الصحي والنظافة الصحية للجميع في هايتي، والفيضانات الباكستانية وفي بعض البلدان خلال استجابة القرن الأفريقي لعام ٢٠١١. وفي حالات أخرى، مثلما أُشير إلى ذلك مثلاً في تقييم أُجري عام ٢٠٠٨ لتسونامي المحيط الهندي، كملت اليونيسيف القدرات المحلية. ويوحى الانخراط الأعم للمؤسسات الوطنية في باكستان وإثيوبيا والساحل بأن اليونيسيف أصبحت على ما يبدو أكثر إدراكاً للحاجة إلى العمل مع الجهات الفاعلة الوطنية وليس بتفاديها.

٣٨ - ويظل الاضطلاع بتقييمات الاحتياجات أمراً يتسم بالتحدي. وتشير ثمانية تقارير إلى أن تقييمات الاحتياجات لم تجر أو لم تكتمل أو كانت مجرد تحاليل عامة للحالة. وخلصت تقارير أخرى إلى أن اليونيسيف لا تنقل بشكل مناسب ما تعتزم القيام به، أو تقديرها للوضع الراهن أو تحليلها المنطقي إلى الشركاء المنفذين أو السلطات المحلية أو السكان المتضررين. وفي الحالات التي أُجريت فيها تقييمات للاحتياجات، كانت المشاركة المحلية ضعيفة جداً. وتشير ستة تقارير إلى أنه ذكر عن تقييمات الاحتياجات أنها لا تنطوي على مشاركة المجموعات المتضررة

٣٩ - وحد هذا الانخراط الضعيف مع السكان المتضررين من قدرة المنظمة على تصميم برامج مكيفة جداً تركز على التكافؤ. وتقدم ثمانية تقارير أدلة على أن تركيز اليونيسيف على التكافؤ لم يتحقق في عمليات العمل الإنساني. ففي استجابة القرن الأفريقي لعام ٢٠١١ على سبيل المثال أسفر التركيز على النظم عن إخفاق برامج اليونيسيف في التواصل مع الفتيات والنساء والأشخاص من ذوي الإعاقة والأطفال الذين يؤمنون مدارس يصعب الوصول إليها.

#### اليونيسيف لا تدير بشكل فعال فيض المعلومات المتولدة في حالات الطوارئ وغيرها

٤٠ - تشير تسعة تقارير إلى أن الرصد والتقييم كانا متغيبين أو يتسمان بضعف التنفيذ في حالات طوارئ محددة. وفي الحالات التي وضعت فيها أطر للرصد والتقييم، توحى تجربة برنامج التعليم في حالات الطوارئ والمراحل الانتقالية بعد انتهاء الأزمات والاستجابة لحالات الطوارئ في القرن الأفريقي ومنطقة الساحل بأنه يمكن القيام بالمزيد لتطوير مجموعات "جيدة بما فيه الكفاية" من المؤشرات المكيفة محلياً.

٤١ - وتشير هذه التقييمات إلى أن جهود الرصد والتقييم تعمل على أفضل وجه عندما تكون مراعية للسياق وعندما تكون منسقة على نحو جيد مع شركاء، وعندما تندمج ضمن جهود التأهب وليس بمفاجأة المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية عندما تندلع حالات الطوارئ.

٤٢ - وتمتد التحديات المذكورة سابقاً والمرتبطة بقدرات الشركاء المنفذين لتشمل الرصد والتقييم أيضاً حيث أظهرت التقييمات الأخيرة في شمال كينيا ومنطقة الساحل أنه لا تتوفر للعديد من الشركاء المنفذين والموردين المحليين دورات لوجستية كافية لتقديم الخدمات في المراحل الأخيرة وتعوزهم قدرات الرصد والتقييم التي تتيح الإبلاغ الدقيق.

٤٣ - وفي المقابل وعندما تتوفر المعلومات فإنها نادرا ما تستخدم بشكل فعال لأنها كثيرة ببساطة، وخاصة عندما لا يجري التخطيط سلفا وفي الوقت المناسب لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات. ويعطي تقرير وارد من النيجر مثالا عن بيانات مناسبة تولد ولكنها لا تُستخدم. وفي بعض الحالات، كما في الصومال، تفصل مسافة مادية كبيرة بين أفرقة الإدارة ومصادر المعلومات مما يجعل وضع البيانات الواردة في سياقها والتثبت منها أمرا صعبا للغاية.

٤٤ - وتشير بعض التجارب من منطقة القرن الأفريقي إلى أن بعض أفرقة اليونيسيف العاملة في المجال الإنساني تتجه نحو عدم النظر إلا للمعلومات ذات صلة مباشرة بالمناطق التي تكون مسؤولة عنها جغرافيا وقطاعيا. فعلى سبيل المثال، فاجأ تدفق اللاجئين إلى إثيوبيا وشمال كينيا اليونيسيف رغم أنه كان من المرجح أن يكشف اعتماد منظور أقوى لإدارة المعلومات الإقليمية حدوثه المحتمل. ويعني الاتجاه نحو إدارة المعلومات منعزلة عن بعضها البعض أنه تضيع أحيانا فرصة تنسيق الاستجابات المتعلقة بقضايا مترابطة مثل توفير المياه وخدمات الصرف الصحي والنظافة الصحية للجميع والتغذية، أو توفير المياه وخدمات الصرف الصحي والنظافة الصحية للجميع والعنف الجنساني.

### موجز توليفي

٤٥ - رغم الفجوات الموجودة في نطاق تغطية التقييم وقياس النتائج المنهجي، فإن التقييمات الأكثر مصداقية المتصلة بالعمل الإنساني تشدد على أن اليونيسيف طموحة في أهدافها - وهي بصدد تحقيق نتائج جديدة بالملاحظة. وهي تواجه، شأنها في ذلك شأن أية منظمة عالمية، تحديات في خوض غمار الصعوبات التي يتضمنها العمل الإنساني. والعمل في ما وراء الحدود المؤسسية من أجل إحراز النتائج سواء مع شركاء يجسدون مختلف الولايات والثقافات الإدارية أو مع الحكومات والسكان المتضررين، لم يكن دائما بالسهولة المتصورة في الأول في عملية إصلاح العمل الإنساني. علاوة على ذلك فإن تحقيق النتائج في حالات سريعة التغير عملية شاقة: وتدفعات المعلومات غامرة ولم يجر دائما تمكين الموظفين من اتخاذ الإجراءات عندما يلزم ذلك وحيث يلزم. إلا أنه حتى في هذه المجالات التي اتضح أن بها نواقص فإن اليونيسيف على ما يبدو بصدد إحراز تقدم.

## رابعا - فائدة التقييمات واستخدامها

٤٦ - تشير التحليلات السابقة إلى إنجازات وفجوات في العمل الإنساني الذي اضطلعت به اليونيسيف كما يتضح ذلك من التقييمات المستعرضة. ولكن ما لا تبينه هو ما إذا كانت



التقييمات مفيدة للزبائن أو ما إذا كان الزبائن، وذلك هو الأهم، يستخدمونه من أجل إدخال تحسينات مفيدة. لقد وُلد الزبائن استجابات استشارية لكل التقييمات المتصلة بالعمل الإنساني التي أُجريت مؤخرا على الصعيد العالمي تمشيا مع سياسات التقييم التي تتبعها اليونيسيف ولكن الاستفادة منها تتجاوز هذه العملية الرسمية. وبعبارة أخرى، أدت التقييمات إلى إدخال تغييرات إيجابية على العمل الإنساني الذي تضطلع به اليونيسيف؟

٤٧ - ويساعد هذا الفرع على الإجابة على هذا السؤال. فهو يبين، اعتمادا على ثلاث حالات دراسة إفرادية واحدة من كل مستوى من مستويات المنظمة كيف تستخدم اليونيسيف التقييمات المتصلة بالعمل الإنساني في تحسين طريقة اضطلاعها بالعمل الإنساني.

### دراسة حالة إفرادية قطرية

#### تقييم ما لم يسبق له مثيل: زلزال عام ٢٠١٠ في هايتي

تشكل هايتي مثالا لكيفية استخدام اليونيسيف للتقييم بشكل مفيد من أجل إدخال تغييرات سياساتية واسعة النطاق داخل المنظمة. فقد حركّ الزلزال المدمر الذي أصاب هايتي في ١٢ كانون الثاني/يناير استجابات من أوسع الاستجابات المسجلة وأكثرها تشعبا في تاريخ حالات الطوارئ. فقد تدفقت موارد ضخمة لمساعدة المنظمات العاملة في المجال الإنساني على الاستجابة. وتحول مكتب اليونيسيف في هايتي بين عشية وضحاها تقريبا من واحد من أصغر مكاتب اليونيسيف إلى واحد من أكبرها. وبالإضافة إلى تأمين مسؤوليات اليونيسيف البرنامجية للملايين الأطفال المتضررين بهذه المأساة تعيّن عليها أن تضمن التنسيق المناسب وأن تؤمن إدارة الموارد بشكل يتسم بالفعالية والكفاءة.

وتلا ذلك تياران رئيسيان من النشاط التقييمي من أجل تلبية تلك الاحتياجات المعرفية. وانطلقت سلسلة من التقييمات الفعلية المشتركة بين الوكالات واحد منها (حصل على درجة (”له الثقة في العمل“) يلتمس دراسة التنسيق المشترك بين الوكالات لجهود الاستجابة في المراحل الأولى وتقييم آخر حصل على درجة (”له الثقة تقريبا في العمل“) يتعلق بجهود الانتعاش في المرحلة اللاحقة واستُخدم التقييمان الآنيان المشتركان بين الوكالات اللذان قادهما مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية بمساعدة اليونيسيف وجهات أخرى لإعادة تنظيم العمليات على الميدان. وأولت اليونيسيف المزيد من الاهتمام للبرمجة في سياق حضري بإشراك حكومة هايتي وجماعات المجتمع المدني على نحو أفضل وأدت دورا أساسيا في النقل التدريجي للعمل الذي تقوم به مجموعاتها إلى الحكومة.

وبالتوازي مع ذلك كلف مكتب المدير التنفيذي لليونيسيف بإجراء استعراض مستقل لاستجابة المنظمة لزلزال هايتي. وأسفر الاستعراض، الذي أحرز على درجة (”له الثقة في العمل“) في النظام العالمي لمراقبة تقارير التقييم عن عدد من التغييرات الهامة. فقد أدمج المكتب القطري لهايتي استنتاجات الاستعراض وتوصياته لبرنامجهم وخطط إدارته ويشمل ذلك الموارد البشرية والرصد والإبلاغ. وعلى الصعيد العالمي، أدى الاستعراض إلى وضع إجراءات تشغيل موحدة لحالات الطوارئ من المستوى الثالث وكذلك إجراءات المؤسسة لتنفيذ حالات الطوارئ التي تُطلق إجراءات التشغيل الموحدة. وقد أدت هذه الإجراءات مجتمعة إلى وسيلة للإعلان عن حالات الطوارئ تلك أكثر قابلية للتكهن بها وتحديد من سيكون مسؤولاً عن أية جوانب منها وإدارة الاستجابة في كامل عملية اليونيسيف.

### دراسة حالة إفرادية إقليمية

#### تقييم آني: أزمة التغذية لعام ٢٠١٢ في منطقة الساحل

تبين تجربة منطقة الساحل كيف يمكن للتقييم أن يسهّل التعلم الحسن التوقيت الذي يغذي القرارات التنفيذية بالعملية المنقذة للأرواح أحياناً - وبهدف واضح هو تعزيز التكافؤ. وهي تشكل أيضاً مثالا للتعاون المتين على كامل نطاق المنظمة لتحقيق الاستخدام الأكبر للتقييم العالي النوعية. وقد شكّلت قلة تماثل الأمطار مع مجموعة متشعبة من العوامل الأخرى النقطة الفارقة التي أدت إلى تدني المحاصيل وخسارة كبيرة في الماشية في الحزام الساحلي لغرب أفريقيا لعام ٢٠١١. واندلع غلاء الأسعار وتلت ذلك أزمة التغذية. وقدّرت الإسقاطات أن من المرجح أن يتأثر قرابة ١٢ مليون شخص وأن تتعرض حياة قرابة ١,١ مليون طفل للخطر من جراء سوء التغذية الحاد.

وأمام تدهور الحالة صعدت اليونيسيف جهودها من أجل بدء استجابة إقليمية لمعالجة أزمة التغذية الحادة في تسعة بلدان. وكانت الاستجابة مليئة بالتحديات ليس فقط من حيث حجمها ولكن أيضاً لأن العديد من أكثر المناطق تضرراً يصعب الوصول إليها بسبب انعدام الأمن. بالإضافة إلى ذلك فإن عدد الشركاء المنفذين من ذوي القدرات المناسبة قليل كما أن النظم الصحية الوطنية كانت تنقصها القدرة على الوصول إلى السكان المتضررين.

وبدأ تقييم آني لاستجابة اليونيسيف بأربعة من البلدان المتضررة، بعد ثلاثة أشهر من إعلان الأزمة من أجل التعلم السريع والمبكر لتحسين استجابة المنظمة والمساعدة على التخفيف من حدة الأزمات المقبلة. وقد مكّن التقييم الآني الذي قاده المكتب الإقليمي لوسط وغرب أفريقيا إلى جانب مكتب التقييم ومكتب برامج الطوارئ اليونيسيف من وضع إطار أكثر اتساقاً لتوجيه استجابتها المتكاملة والمتعددة الجوانب. وشمل ذلك تقديم توصيات عملية بشأن كيفية الوصول إلى عدد أكبر من الأطفال بزيادة عدد المراكز التي

تعالج سوء التغذية واستخدام العيادات المتنقلة وتشجيع الإدارة المجتمعية لحالات سوء التغذية الحاد وزيادة القدرات في المناطق النائية وتحسين التكامل في تقديم الخدمات. وأحرز التقرير على درجة ("شديد الثقة في العمل") في النظام العالمي لمراقبة تقارير التقييم. واستُخدمت نتائجه على نطاق واسع في المنطقة. وأعدت جميع المكاتب القطرية المعنية استجابات إدارية تفصيلية مباشرة بعد العملية ويقوم المكتب الإقليمي حالياً بتنفيذ التوصيات.

### دراسة حالة إفرادية عالمية

### التفكير قبل البرمجة: برنامج التعاون بين إدارة التنمية الدولية واليونسيف ٢٠١٢-٢٠١٥

تلقت اليونسيف عام ٢٠١٢ الدفعة الأخيرة من مجموعة تبرعات من إدارة التنمية الدولية التابعة للمملكة المتحدة لتعزيز قدرة اليونسيف في مجال العمل الإنساني. وطلب من اليونسيف أن تحقق نتائج أربعة مجالات محددة تتصل بالقدرات - أن تبين ما إذا تحققت تلك النتائج. وبالأساس كان يتعين على اليونسيف أن تفكر في التقييم حتى قبل أن يبدأ البرنامج.

وكلف مكتب التقييم بإجراء تقدير لقابلية التقييم وهي عملية أُجريت في المراحل الأولى من البرنامج للمساعدة على تحديد ما إذا كانت ستكون مستعدة لتقييم ذي معنى في وقت لاحق. وكان الهدف من تقدير قابلية التقديم مساعدة الإدارة على التفكير في عدد من الأسئلة الأساسية في المراحل الأولى وبالتالي مساعدتها على تحقيق النجاح. هل كان البرنامج واضحاً من الناحية المنطقية، هل نُقل بوضوح إلى الجهات المعنية؟ هل فهمته وقبلته؟ هل كانت الأنشطة البرنامجية المقررة أسلم التدخلات استراتيجياً لتحقيق النتائج المستهدفة وهل كانت الموارد كافية وهل كانت الترتيبات الإدارية الأفضل؟ وهل ستُظهر البيانات المجمعة ما إذا كانت النتائج بصدد التحقيق.

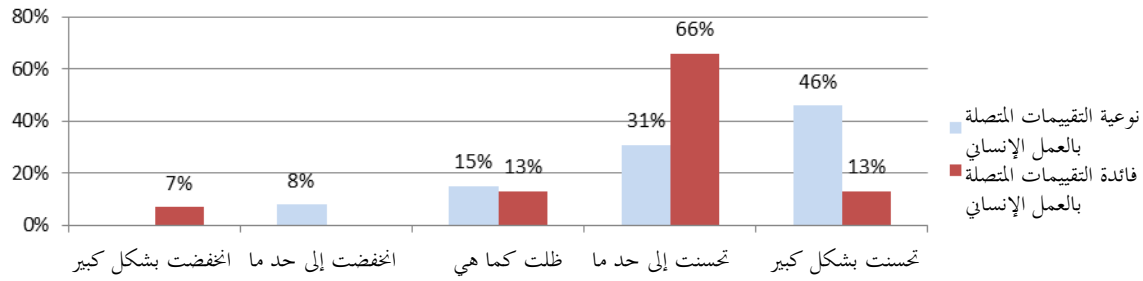
وقد ساعد التقدير الإدارة على تعزيز الروابط بين الأنشطة البرنامجية والنتائج المستهدفة ووضع استراتيجية اتصال لزيادة الاتساق بين الأهداف البرنامجية وكيفية تنفيذها على المستوى المركزي. وأدى هذا أيضاً إلى عملية أكثر استراتيجية لتخصيص أموال البرامج. وبينت العملية التي أحرزت على درجة ("له الثقة في العمل") كيف يمكن لعمليتي التقييم والإدارة أن تعملوا معاً على معالجة القضايا قبل أن تصبح مشاكل.

٤٨ - تبين هذه الأمثلة أن اليونسيف بإمكانها أن تستخدم، وهي تستخدم بالفعل، عمليات رئيسية لتحسين عملها في المجال الإنساني بطرق هامة وبعيدة المدى. ولكن هذه الأمثلة لا تُظهر مدى اتساع نطاق الاستخدام. وقد تعاقد مكتب التقييم، في أوائل

عام ٢٠١٣، لكي يفهم مدى انتشار استخدام التقييمات المتصلة بالعمل الإنساني، من أجل إجراء تقدير لتصورات زبائنه الداخليين في ما يتعلق بفائدة نوعية التقييمات الـ ٧٦ المتصلة بالعمل الإنساني: بأية طرق استخدمت هذه العمليات وما هي العوامل التي أثرت على استخدامها. وشمل ذلك دراسة استقصائية إلكترونية ومقابلات مع تسعة زبائن على صعيدي السياسات العالمية والإقليمية. ومع أن التحليل لم يكن دراسة علمية تهدف لاستخلاص نتائج إحصائية فقد ألقى مع ذلك أضواء قيمة على تجربة زبائن اليونيسيف. وكما يشير إلى ذلك الجدول ٥ فإن الزبائن الذين ردوا على الاستقصاء يشعرون بأن نوعية التقييمات المتصلة بالعمل الإنساني وفائدتها تحسنتا عموما خلال الفترة المستعرضة.

الشكل ٥

#### تصورات الزبائن لنوعية التقييمات وفائدتها، ٢٠٠٨-٢٠١٢



٤٩ - ويمتد هذا الشعور العام ليصل إلى التقييمات الفردية أيضا. وقد طُلب ممن شاركوا في الاستقصاء أن يمنحوا درجة، على أساس مقياس يتراوح بين صفر ومائة، لفائدة التقييمات التي كانوا على اطلاع عليها. ويمثل الصفر لا فائدة لها ويمثل رقم مائة مفيدة للغاية<sup>(١٣)</sup>. وكان متوسط الدرجات ٦٥ على مدى فترة الـ ٥ سنوات (٧٠ بالمقر و ٦٣ على المستوى اللامركزي). وكانت دراسات الحالة الإفرادية الثلاث المذكورة أعلاه من بين التقييمات التي حصلت على أعلى درجات الفائدة. وتضمنت التقييمات الأخرى تقييم عام ٢٠١١ للحد من مخاطر الكوارث في أوروبا الوسطى والشرقية/رابطة الدول المستقلة؛ وتقييم عام ٢٠١٠ لبرنامج التعليم التابع لليونيسيف في تيمور - ليشتي؛ والتقييم الآني المشترك بين الوكالات للاستجابة في منطقة القرن الأفريقي للفترة ٢٠١١-٢٠١٢ واستعراض دور اليونيسيف في القيادة المشتركة لقطاع التعليم العالمي مع منظمة إنقاذ الطفولة. ومن بين التقييمات التي

(١٣) بعض التقييمات حصلت على درجات من عدة زبائن وحصلت أخرى على درجات من زبون واحد.

اعتُبرت أقل فائدة ثلاثة تقييمات آنية مشتركة بين الوكالات، وثلاثة تقييمات على المستوى القطري، وتقييم لبرنامج عالمي وعملية داخلية للدروس المستخلصة.

٥٠ - ومن المفيد أن التقييمات ذات النوعية الجيدة نسبياً لم تكن دائماً مفيدة وأحياناً استُخدمت تقييمات أقل نوعية. فعلى سبيل المثال لم يحصل تقييم آني مشترك بين الوكالات أجري عام ٢٠١٠ في باكستان، حصل على درجة (”له الثقة في العمل“) على درجة عالية في ما يتعلق بفائدة. وفي المقابل استُخدمت تقييمات من قبيل التقييم الآني الذي أجري في عام ٢٠١٠ في اليمن والتقييم المشترك بين الوكالات لاستجابة الصندوق المركزي لمواجهة الطوارئ واللذين حصل كل منهما على درجة (”له الثقة تقريباً في العمل“).

٥١ - وأكد بعض الزبائن، لدى مقابلتهم، أن النوعية حيوية في تحديد ما إذا كان التقييم سيُستخدم، لكن هناك عدة عوامل أخرى على نفس القدر من الأهمية. ومن بين تلك العوامل مستوى الاهتمام الذي توليه الإدارة العليا للتقييم، وإلى أي حد يشرك مدير التقييم وفريق التقييم وبشكل حيوي الجهات المعنية طيلة العملية مع الاستمرار في مراعاة أولوياتها المتنافسة العديدة، وكيف يوازن مدير التقييم بمهارة الاستقلالية مع الحاجة إلى العمل مع الزبائن من أجل معالجة التخوفات المحيطة بالتقييم. و التفاعل المباشر بين مدير التقييم والزبون حيوي بشكل خاص في التقييمات الأقل نوعية التي يضمن فيها التعاون الوثيق الاستخدام الملائم للمواد المناسبة دون الإفراط في استخدام التحليل غير القائم على أدلة متينة.

## خامساً - القضايا الأساسية والاتجاهات المقبلة

٥٢ - إن اليونيسيف، كما تشير إلى ذلك التقارير السابقة الذكر، بصدد إنتاج عدد متزايد من التقييمات ذات النوعية الجيدة المتصلة بالعمل الإنساني، بمفردها ومع الشركاء. ومن المهم أن المنظمة تستخدم أيضاً هذه التقييمات بطرق شتى لإحداث تغيير إيجابي على المستويات العالية للنوعية وللإستخدام عموماً تبرر على ما يبدو ما قامت به اليونيسيف من استثمار من الوقت ورأس المال البشري والموارد المالية. وعلى العموم فإنه تبرز من التحليل ثلاث قضايا أيضاً تستحق من الإدارة الاهتمام واتخاذ الإجراءات.

٥٣ - وينبغي أن يكون مستوى جهود التقييم التي تبذلها المنظمة أكثر تكيفاً مع احتياجاتها الواسعة من التعلم والمساءلة. ولا يمكن الاستمرار في الاضطلاع بالجزء الأكبر من التقييمات على الصعيد العالمي إذا كان التعلم يحدث حيث توجد أمس الحاجة إلى المعارف. ورغم أنه لا يتعين تقييم جميع حالات الطوارئ من المستوى الأول، فإن الغياب الكلي تقريباً لتقييم حالات الطوارئ هذه ظاهر للعيان. كذلك الشأن بالنسبة لغياب التقييمات على المستوى

الإقليمي خاصة بالنظر إلى زيادة حالات الطوارئ الإقليمية. ويمثل انعدام القياس الدقيق للنتائج وتقديرها فجوة كبيرة أخرى. ويهدف تقييمان من المقرر إنجازهما بحلول منتصف عام ٢٠١٣ - تقييم نظم اليونيسيف للتأهب لحالات الطوارئ وتقييم دور اليونيسيف بوصفها وكالة رائدة قطاعية - لسد هذه الفجوة إلى حد ما. لكنهما غير كافيين وينبغي استحداث نهج عريض النطاق واستراتيجي وموجه نحو النتائج لتحديد ما ينبغي تقييمه ومتى وبأي قدر من جهود التقييم.

٥٤ - وتتعلق مسألة مرتبطة بهذا بالقدرة المؤسسية على إجراء تقييمات ذات نوعية جيدة على المستويات اللامركزية. ويقود مكتب التقييم، بالتشاور مع شعبة الموارد البشرية ومكتب برامج الطوارئ وشعب أخرى عددا من المبادرات لتعزيز القدرة على إجراء التقييمات المتصلة بالعمل الإنساني<sup>(١٤)</sup>. ويتعين مواصلة هذه الجهود.

٥٥ - إلا أن الفجوات المتعلقة بالقدرة ليست مقتصرة على المستوى اللامركزي. ففي المقر، حيث يجري الجزء الأكبر من الأنشطة المذكورة، يتحمل مكتب التقييم عددا آخذاً في الاتساع من المسؤوليات. فيلج جانب إدارة التقييمات المتصلة بالعمل الإنساني على الصعيد العالمي، تشمل تلك المسؤوليات قيادة التقييمات المتشعبة على المستويات اللامركزية أو المشاركة في قيادتها (لسد الفجوات من القدرات) والانخراط في التقييمات الكبيرة المشتركة وفي ما بين الوكالات، والمشاركة في العديد من التطورات ذات الصلة بالتقييمات ضمن إطار إصلاح العمل الإنساني. ويتولى مكتب التقييم حالياً إعادة النظر في قدراته على تحقيق هذه التوقعات والوفاء بهذه المسؤوليات.

٥٦ - ويغلب على الظن أن هذه التوقعات ستزداد مع المطالب الجديدة التي يطرحها برنامج التحول على مكاتب التقييم مع تزايد عدد حالات الطوارئ التي من المرجح أن يواجهها مجتمع العاملين في المجال الإنساني في المستقبل.

٥٧ - وتمتد فجوة القدرات لتشمل الزبائن أيضاً. فكما لوحظ في المشاورات الداخلية، يرى الزبائن، وهم في ذلك على حق، أن مشاركتهم حاسمة في استيعاب التقييم. إلا أنهم يشعرون أيضاً بالقلق، وهذا مفهوم، إزاء ما تتطلبه تلك المشاركة من وقت ويد عاملة ومعارف تقنية. وهي كلها مواد أساسية نادرة بالنسبة للزملاء العاملين في حالات الطوارئ. وهناك حاجة إلى مهمة لإدارة المعارف مكرسة للاضطلاع بهذه المسؤولية ومساعدة الزبائن على التعلم واتخاذ الإجراءات حسب الدروس المستخلصة من التقييمات وغيرها من مصادر

(١٤) تشمل التدابير وحدة للتدريب الإلكتروني؛ إدخال تنقيحات على دليل السياسات والإجراءات البرنامجية لليونيسيف؛ وتقييم الشراكات الإدارية مع المكاتب الإقليمية والقطرية ومع شعب أخرى.

المعرفة. ورغم أن مكتب برامج الطوارئ قد احتفظ في وقت من الأوقات بوظيفة مكرسة لإدارة المعارف، فقد أدى عدم استقرار التمويل إلى ضرورة إلغاء تلك الوظيفة عام ٢٠١٢. ومنذ ذلك الحين تتخذ الشعبة إجراءات ترقية للتعويض عن خسارة تلك الوظيفة مع تولي موظفين آخرين بعض المسؤوليات عن إدارة المعارف تضاف إلى مسؤولياتهم الأخرى المتسمة بالفعل بالتحدي والمتعلقة بحالات الطوارئ. بيد أن هذه ليست طريقة مستدامة لتأمين فائدة المعارف المتولدة عن شتى المصادر وإدارة المعارف المكتسبة وتطبيقها بشكل ملائم من أجل تلبية احتياجات اليونيسيف الواسعة النطاق من المساءلة والتعلم. وتتيح المحاولات الأخيرة التي قام بها مكتب برامج الطوارئ لتحديد ملامح تلك الاحتياجات عن طريق دراسة استقصائية واستعراض أُجري في الفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ لمهمة إدارة المعارف المتصلة بالعمل الإنساني وإدماج إدارة المعارف ضمن خطة إدارة المكاتب التابعة لشعبة البرنامج للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، فرصاً لترسيخ مهمة إدارة المعارف المتصلة بالعمل الإنساني داخل المنظمة.

٥٨ - ويعبر فقدان وظيفة إدارة المعارف عن فجوة رئيسية أخيرة: عدم إدماج التقييم ضمن استراتيجية أوسع للمعارف دعماً للالتزامات الأساسية إزاء الأطفال في مجال العمل الإنساني. ويعتمد التقييم ذو النوعية الجيدة الموجه نحو النتائج في جزء منه على بيانات رصد موثوقة. وقلة تشديد المنظمة على التقييم الموجه نحو النتائج تبع جزئياً من نقص طويل الأمد لتلك البيانات. ويسعى مكتب برامج الطوارئ إلى سد هذه الفجوة في البيانات عن طريق نظام رصد أداء الأنشطة الإنسانية الذي بدأ، بعد فترة بدء صعبة في الأول، يشهد تطوراً ويكتسب الزخم تدريجياً مع كل حالة طوارئ جديدة. وأنشأ مكتب برامج الطوارئ أيضاً وظيفة لإدارة المعلومات لتزويد منسقي القطاعات على الصعيد العالمي بمعلومات أفضل من أجل توجيه اليونيسيف وشركائها في الميدان. وبصورة أعم، سعى مكتب برنامج الطوارئ إلى إدماج التقييم بشأن المبادرات السياساتية التي يتصدرها من أجل تعزيز التعلم والمساءلة في حالات الطوارئ - وذلك مثلاً بتأمين إدماج الاهتمامات المتعلقة بالتقييم في إجراءات التشغيل الموحدة لحالات الطوارئ من المستوى الثالث - بإدخال منظور التقييم في الأفرقة العاملة المعنية بالمساءلة أمام السكان المتضررين وإدارة المعارف.

٥٩ - وينبغي الحفاظ على هذا الزخم. فالمعلومات المولدة عن طريق نظام رصد أداء الأنشطة الإنسانية مصدر ضروري ولكنه ليس كافياً للمعلومات المتعلقة بالنتائج التي يتطلبها التقييم المفيد. وهناك حاجة إلى تفاعل أوثق وأكثر تعاوناً بين مكتب برامج الطوارئ ومكتب التقييم في بداية حالة الطوارئ وفي الفترات غير الطارئة لضمان استفادة مكتب برامج الطوارئ من الخبرة المتاحة لدى مكتب التقييم في مجال التقييم التقني والاستراتيجي. ويشمل ذلك المزيد من المحادثات الاستراتيجية حول احتياجات المساءلة والتعلم التي من المرجح أن

توجد في حالة طوارئ معينة أو في برنامج معين. وهي تترتب عليها أيضا محادثات تقنية مخصصة لبدائية الاستجابة لحالة طوارئ أو برنامج عمل إنساني لمناقشة إمكانية التقييم كما أُبرزت ذلك دراسة الحالة الإفرادية المشار إليها أعلاه لإدارة التنمية الدولية واليونيسيف. وكل هذا يتطلب وجود قدرة لدى مكتب التقييم مكرسة لتقديم ذلك التوجيه الاستراتيجي بما يتجاوز التقييمات المطلوبة. وهو يتطلب أيضا تكريس قدرة على إدارة المعارف لدى مكتب برامج الطوارئ كي يشارك بشكل مفيد في التقييم.

٦٠ - تشير التيارات السياساتية الجديدة إلى بناء زخم من أجل تحسين نوعية التقييمات المتصلة بالعمل الإنساني وجعلها استراتيجية وأكثر فائدة بالنسبة لليونيسيف. ويجري تركيز الاهتمام، في إعداد الخطة الاستراتيجية المقبلة للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، على الرصد وعلى دور التقييم في إظهار النتائج التي تحقّقها اليونيسيف. وحيث يرحب أن يُدمج العمل الإنساني خطة الاستراتيجية بشكل أفضل من أي وقت مضى، فإن اليونيسيف على أهبة الاستعداد لزيادة التعاون في مجال الرصد والتقييم المتصلين بالعمل الإنساني. وعلى الصعيد المشترك بين الوكالات، فإن برنامج التحول يمهّد الطريق لدور أهم للرصد والتقييم. ويعد برنامج التحول، وهو يسعى إلى تحسين التنسيق في التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ، إلى جانب تحسين المساءلة عن الأداء وأمام السكان المتضررين، بالزيادة على نحو هام في الطلب على تقييم أدق موجه نحو النتائج. لذلك تدعو اليونيسيف إلى جانب الوكالات الشقيقة إلى تعزيز التقييمات المشتركة بين الوكالات للاستجابات في حالات الطوارئ الواسعة النطاق، التي تركز على النتائج. ومن شأن هذه الاتجاهات السياساتية أن تعزز، مجتمعة، دور التقييم كأداة للتعليم ووفاء اليونيسيف بالتزاماتها تجاه المتضررين من حالات إنسانية في السنوات القادمة.

## سادسا - التوصيات

٦١ - يقدم مكتب التقييم التوصيات التالية لعناية الإدارة:

(أ) يتعين على شعبة الموارد البشرية، بالتشاور مع مكتب التقييم ومكتب برامج الطوارئ، إدماج العناصر الرئيسية للتقييم المتصل بالعمل الإنساني في تدريب الممثلين القطريين ونواب الممثلين وإعداد قائمة بالموظفين المؤهلين في مجال الرصد والتقييم لتقييم العمل الإنساني في عمليات النشر المفاجئة. ويشمل هذا تحسيس المدراء بأهمية التقييم في مجال العمل الإنساني ومواءمة مستوى جهود التقييم مع الاحتياجات القائمة آنذاك من المساءلة والتعلم وضمان قدرات كافية للتقييمات المتصلة بالعمل الإنساني؛



(ب) ينبغي أن يواصل مكتب التقييم دعمه لتعزيز القدرة على تقييم العمل الإنساني على المستويات اللامركزية. وينبغي أن تستهدف جهود بناء القدرات المكاتب الإقليمية لليونيسيف ومكاتبها القطرية؛

(ج) ينبغي أن يفي مكتب برامج الطوارئ بالتزاماته بتجسيد مهمة إدارة المعارف الإنسانية داخل المنظمة. وينبغي أن يتشاور عن كثب مع مكتب التقييم للقضايا ذات الصلة بالموضوع لضمان إدماج التقييم على نحو أفضل في النطاق الأوسع لمصادر المعرفة الإنسانية؛ والدعوة إلى التقييم الذي يفي بالغرض في مجال العمل الإنساني وتوليف المعارف المستمدة من التقييمات وتعميمها من أجل استيعابها إلى أقصى قدر ممكن وإيجاد القدرات المناسبة من أجل الانخراط بالكامل في عملية التقييم؛

(د) يتعين على مكتب التقييم أن يضع، لنظر الإدارة العليا، نهجاً استراتيجياً عريض القاعدة موجهها نحو النتائج لمعالجة الفجوات في التقييم وتوفير تغطية تقييمية متوازنة من أجل الوفاء باحتياجات اليونيسيف في مجال التعلم والمساءلة. ويحدد هذا الاستعراض فجوات هامة للتقييم الدقيق لنتائج العمل الإنساني وفي التغطية التقييمية لحالات الطوارئ من المستوى الأول والحالات الطوارئ الإقليمية. وهناك حاجة إلى اتخاذ إجراءات من أجل تحديد ما يجب تقييمه ومتى يجب ذلك وبأي بمقدار من الجهود التقييمية.