

Distr.: General
9 May 2024
Arabic
Original: English

المجلس الاقتصادي والاجتماعي



لاتخاذ قرار

منظمة الأمم المتحدة للطفولة

المجلس التنفيذي

الدورة السنوية لعام 2024

14-11 حزيران/يونيو 2024

البند 10 من جدول الأعمال المؤقت*

تقييم نهج اليونيسف في مجال الدعوة

موجز**

موجز

منذ نشأتها في عام 1946، كانت ولا تزال اليونيسف نصيراً داعماً ومؤزراً لحقوق الأطفال ورفاههم على نطاق عالمي. وتلتزم مبادرات اليونيسف الخاصة بالدعوة التزاماً لا يتزعزع بالتأثير على صنّاع القرار والمشاركة مع أصحاب المصلحة وحشد الجماهير لاتخاذ إجراءات ذات مغزى لدعم الأطفال مسترشدة في ذلك بالمبادئ الواردة في اتفاقية حقوق الطفل، واتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة، والالتزامات الأساسية إزاء الأطفال في مجال العمل الإنساني. وأعيد التأكيد على هذا الالتزام الدائم في الخطة الاستراتيجية لليونيسف 2022-2025، حيث جرى الاعتراف بالدور المحوري للدعوة باعتبارها سبيلاً لا غنى عنه لتحقيق الأهداف الطموحة وضمن عدم ترك أي طفل خلف الركب. وتترسّخ أولويات الدعوة العالمية، والتي أقرتها المديرية التنفيذية في عام 2020، بشكل جيد في الإطار المتكامل للنتائج والموارد للخطة الاستراتيجية لخطة

* E/ICEF/2024/10

** يُعمّم موجز تقرير التقييم بجميع اللغات الرسمية. ويمكن الاطلاع على التقرير بنسخته الكاملة الصادرة في اللغة الإنجليزية على الموقع

الإلكتروني لمكتب التقييم التابع لليونيسف (انظر المرفق).

ملاحظة: أُعدت هذه الوثيقة بكاملها من قبل اليونيسف.



الرجاء إعادة استعمال الورق

090524 24-08120(A)



اليونيسف الاستراتيجية 2022-2025، وتتطوي كل أولوية منها على استراتيجية عالمية متكاملة، يُصطلح بتنفيذها على الأصعدة العالمية والإقليمية والوطنية.

تم إجراء تقدير التقييمية والتقييم البنوي لهُجّ اليونيسف في مجال الدعوة بتكليفٍ من قبل مكتب التقييم التابع لليونيسف بالتعاون مع شعبة الاتصالات والدعوة العالمية. وأُجري التقييم خلال الفترة تشرين الثاني/نوفمبر 2022 إلى تموز/يوليو 2023، وتضمّن هدفين متكاملين. وتوخّى التقييم البنوي زيادة نجاح الجهود الخاصة بالدعوة وتوضيح نُهجّ الدعوة بشكل استباقي بُغية دعم الخطة الاستراتيجية لليونيسف 2022-2025، وتحديد التعديلات الأولية التي يمكن إجراؤها على هيكل الدعوة الحالي، فضلاً عن دعم العناصر والخطط التي يمكن أن تزيد من نجاح الجهود الخاصة بالدعوة. وانصبّ تركيز تقدير التقييمية على ضمان إمكانية إجراء تقييم ختامي مستقبلي ذي مغزى للجهود الخاصة بالدعوة بحلول نهاية الخطة الاستراتيجية الحالية في عام 2025.

يطرح التقييم أدلة حاسمة وفي أوانها لتوجيه استراتيجية الدعوة الخاصة باليونيسف وتعزيز احتمالية نجاح الدعوة، كما يؤكد على أهمية الدعوة باعتبارها استراتيجية تغيير مدمجة في جميع مجالات أهداف الخطة الاستراتيجية لليونيسف كنهج أساسي لتحقيق النواتج من أجل الأطفال.

خُصّ التقييم إلى أنه رغم ترسيخ اليونيسف للدعوة كوظيفة حاسمة وجزء لا يتجزأ من عملها، لا تزال هناك حاجة إلى هياكل ملائمة لتوفير الموارد من أجل مواءمة الطموحات الخاصة بالدعوة مع الأدوار المحددة بوضوح في التخطيط وإعداد البرامج الخاصين بالدعوة، وتوسيع نطاق الموارد المالية، وتحقيق المرونة المؤسسية، فضلاً عن التمسك بالنهج البرنامجي متعدد القطاعات. ويعترف التقييم بأن أولويات الدعوة العالمية توفر مجال تركيز وتوجيهات تنظيمية بشأن مجالات الدعوة الأساسية، ويشير أيضاً إلى وجود حاجة إلى المزج بين النهج التصاعدي والنهج التنازلية بما يكفل زيادة استيعابها.

استناداً إلى النتائج والاستنتاجات التي يوردها التقرير، فإن التقييم يطرح تسع توصيات تمت صياغتها ومصادقتها بشكل مشترك من قبل أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين الرئيسيين.

يتضمّن القسم السادس عناصر مشروع مقرر لينظر فيها المجلس التنفيذي.

أولاً- مقدمة

أ- معلومات أساسية عن موضوع التقييم

1- إن الدعوة كما تُعرّفها اليونيسف هي عملية مدروسة تستند إلى أدلة مثبتة تهدف إلى التأثير بشكل مباشر وغير مباشر على صنّاع القرار وأصحاب المصلحة والجمهور ذات الصلة من أجل دعم وتنفيذ الإجراءات التي تساهم في إعمال حقوق الطفل والمرأة.¹ ويسلط السطر الأول من بيان مهمة اليونيسف الضوء على أنّ الجمعية العامة للأمم المتحدة كلّفت اليونيسف "بالدعوة لحماية حقوق الأطفال، والمساعدة في تلبية احتياجاتهم الأساسية، وتوسيع فرصهم في تحقيق كامل إمكاناتهم الكامنة".² وتسترشد جهود الدعوة التي تضطلع بها اليونيسف بالمبادئ الواردة في اتفاقية حقوق الطفل، واتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة، والالتزامات الأساسية إزاء الأطفال في مجال العمل الإنساني.

2- اضطلعت اليونيسف على مدار السنوات القليلة الماضية بإحداث تغييرات هيكلية تمثّل الهدف منها في تعزيز نقاط قوتها في مجالي الدعوة والاتصالات والتصديّ للتحديات التي تعترض سبيلها. وبُغية كفالة أن تكون الجهود التي تضطلع بها المنظمة منطلقة من نُهج الدعوة والاتصالات الفعّالة وفق إطار من التكامل يهدف إلى تحقيق النتائج من أجل الأطفال، فقد أُعيد في كانون الثاني/يناير 2022 هيكلة شعبة الاتصالات إلى شعبة جديدة تحمل اسم شعبة الاتصالات والدعوة العالمية، ما يفتح أيضاً أفقاً من أجل إقامة شراكة أوثق بين الشعبة وفريق البرامج. وأدمجت الخطة الاستراتيجية لليونيسف 2022-2025 الدعوة عبر جميع مجالات الأهداف باعتبارها سبيلاً رئيسياً إلى تحقيق النتائج من أجل الأطفال وكاستراتيجية تغيير حاسمة.

3- تترسخ أولويات الدعوة العالمية، التي أقرتها المديرية التنفيذية في عام 2020، بشكل جيد في الإطار المتكامل للنتائج والموارد للخطة الاستراتيجية لليونيسف 2022-2025. وتنطوي كل أولوية منها على استراتيجية عالمية متكاملة يُضطلع بتنفيذها حالياً على الأصعدة العالمية والإقليمية والوطنية. وترد أدناه أولويات الدعوة العالمية الأربعة:

(أ) أولوية الدعوة العالمية الأولى: حشد جراك عالمي إزاء القدرة على تحمل تكاليف اللقاحات وتوافر اللقاحات والإنصاف في مجال اللقاحات بُغية المساهمة في تعزيز الرعاية الصحية الأولية والتي تساهم في تحقيق مجال الهدف 1 في الخطة الاستراتيجية 2022-2025.

(ب) أولوية الدعوة العالمية الثانية: حفّز بذل جهود خاصة بالدعوة على الصعيد العالمي للتعامل مع أزمة التعلّم، مع إيلاء الأولوية للأطفال الأكثر ضعفاً وتهميشاً، بما في ذلك من خلال راب الفجوة الرقمية، ما يساهم في تحقيق مجال الهدف 2 في الخطة الاستراتيجية 2022-2025.

(ج) أولوية الدعوة العالمية الثالثة: استقطاب الاستثمارات واتخاذ إجراءات لدعم وحماية الصحة العقلية للأطفال والشباب، ووضع حدٍ للإهمال والإساءة والصدمات النفسية في مرحلة الطفولة التي تؤدي إلى نواتج معيشية سيئة، ما يساهم في تحقيق مجالي الهدف 1 و3 في الخطة الاستراتيجية 2022-2025.

¹ منظمة الأمم المتحدة للطفولة، مجموعة أدوات الدعوة: دليل التأثير على القرارات التي ترمي إلى تحسين حياة الأطفال، اليونيسف، نيويورك، 2010.

² بيان مهمة اليونيسف.

(د) أولوية الدعوة العالمية الرابعة: العمل مع الأطفال ومن أجلهم لمعالجة التدهور البيئي وتغير المناخ لكي يتسنى لهم الحصول على المياه النظيفة والهواء النظيف والوصول إلى بيئة آمنة ومستدامة، ما يساهم في تحقيق مجال الهدف 4 في الخطة الاستراتيجية 2022-2025.

بالإضافة إلى هذه الأولويات، تتضمن استراتيجية التغيير الخاصة بالدعوة المتضمنة في الخطة الاستراتيجية الحالية أيضاً مجالات مثل الدعوة لمكافحة فقر الأطفال والحماية الاجتماعية الشاملة (مجال الهدف 5) والدعوة في المجال الإنساني.

4- على الرغم من أهمية الدعوة في ولاية اليونيسف والخطط الاستراتيجية بمرور الوقت، إلا أن اليونيسف لم تجرِ أبداً تقييماً مؤسسياً شاملاً في ما يتعلق بالاضطلاع بأعمال الدعوة. وتضمن التقييم الخاص باليونيسف والذي أجرته شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف في عام 2021 التحديات ذات الصلة بقياس وتقدير الجهود المعيارية الخاصة بالدعوة باستخدام نظام الرصد المؤسسي القائم. وتحقيقاً لهذه الغاية، يطرح تقييم الدعوة الأولي هذا فرصة للتعرف على الوضع الحالي للدعوة في اليونيسف، وكذلك لتحقيق أقصى قدر من النجاح لجهود الدعوة على جميع المستويات، وتمهيد الطريق لإجراء تقييم ختامي مستقبلي في نهاية الخطة الاستراتيجية الحالية.

ب- الغاية والأغراض والنطاق والمستخدمون المستهدفون

5- ينطوي الغرض من التقييم على هدفين تكميليين:

(أ) توخى التقييم البنوي زيادة نجاح الجهود الخاصة بالدعوة وتوضيح نُهج الدعوة بشكل استباقي لدعم الخطة الاستراتيجية لليونسف 2022-2025، وتحديد التعديلات الأولية التي يمكن إجراؤها في هيكل الدعوة الحالي، فضلاً عن دعم العناصر والخطط التي يمكن أن تزيد من نجاح الجهود الخاصة بالدعوة.

(ب) انصبّ تركيز تقدير التقييمية على ضمان إمكانية إجراء تقييم تجميعي مستقبلي ذي مغزى للجهود الخاصة بالدعوة بحلول نهاية الخطة الاستراتيجية الحالية (2025). وشدّد على جمع الأدلة ذات الصلة بالمنطق الداخلي وتصميم استراتيجية التغيير الخاصة بالدعوة، فضلاً عن التخطيط والرصد والتقييم، ونُظّم إعداد التقارير القائمة. وتمثل الغرض في دعم تحسين نظرية التغيير (وكذلك ممارسات التغيير) التي تستند إليها استراتيجية التغيير الخاصة بالدعوة المضمنة في الخطة الاستراتيجية لليونسف 2022-2025، من خلال تحديد العوامل التي تسمح بإجراء تقييم ذي مغزى لمساهمة الاضطلاع بأعمال الدعوة الذي تؤديه اليونيسف في نجاح الخطة الاستراتيجية بشكل عام، وتوفير معلومات شاملة وفي أوانها والتي تعتبر لازمة طوال حملات الدعوة، وغير ذلك من الجهود.

6- تناول التقييم سؤالين رئيسيين: (1) كيف يمكن لليونسف أن تزيد من فاعلية الجهود الخاصة بالدعوة؟؛ و(2) ما هي الخطوات التي يمكن اتخاذها لضمان استعداد استراتيجية الدعوة للخضوع لتقييم نهائي مستقبلي؟

7- شمل النطاق العام للتقييم مستويات تنظيمية متعددة، وتمت الاستعانة باستراتيجية التغيير الخاصة بالدعوة والخطة الاستراتيجية 2022-2025 كمراجع. فضلاً عن ذلك تم إثراء التحليل بالاستعانة باستراتيجية الاتصالات والدعوة العالمية للفترة بين 2019 و2022، وكذلك بالاستعراض نصف السنوي للخطة الاستراتيجية 2002 إلى 2025، فضلاً عن مراجعة أولويات الدعوة العالمية، والتي استمدت هيكلها من إطار النتائج السابق الذي أعدته اليونيسف خلال الفترة بين عامي 2018 و2021. وحدّد التقييم نطاقاً جغرافياً عالمياً (أي

أنه شمل جميع مستويات الاهتمام، العالمية والإقليمية والوطنية ودون الوطنية)، واقتصر النطاق الزمني على الفترة بين 2022 و2025. وحتى لا يُفهم ضمناً من التقرير أن الأولويات العالمية هي التي ينبغي إيلائها أكبر اهتمام، فقد سلط التقرير الضوء أيضاً على أولويات الدعوة التي تنشأ في كل مستوى تنظيمي (بما في ذلك في مستوى اللجان الوطنية لليونسيف). بيد أن أولويات الدعوة العالمية حظيت بأكثر قدر من الاهتمام. وشمل التقييم تركيزاً على تقييم كيفية التعاون على المستويات التنظيمية لتحقيق الأثر على نطاق اليونسيف بكاملها، كما تناول أيضاً القدرات التنظيمية، بما في ذلك وضع التصورات، والبيئة التمكينية، والتنفيذ، وتوفير الأدلة واستخدامها.

8- شملت قائمة المستخدمين الأساسيين المستهدفين الموظفين على مستوى المقر الرئيسي، والموظفين المشاركين في التنفيذ المؤسسي والعملية لهُج الدعوة في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية والمكاتب الفرعية، والموظفين في اللجان الوطنية. وشملت قائمة المستخدمين الثانويين المستهدفين الجهات المانحة والدول الأعضاء وشركاء اليونسيف والشركاء المنفذين الآخرين وأصحاب الحقوق والشركاء الثانويين.

ثانياً - المنهجية

أ - النهج العام

9- أُجري التقييم وفقاً للقواعد والمعايير ذات الصلة بالإضافة إلى المبادئ التوجيهية الأخلاقية الخاصة بالتقييم الصادرة عن اليونسيف وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم. وأدرجت الاعتبارات الجنسانية والاعتبارات الشاملة الأخرى في تصميم التقييم. وعمل نهج التقييم على دمج الاستراتيجيات النوعية والكمية، باستخدام مصادر معلومات متكاملة وضمان أن يجري تضمين القضايا الشاملة في التقييم. وتبنى التقييم نهجاً مفتوحاً ومرناً وأخذ في الاعتبار أنواعاً مختلفة من التثليث (تثليث البيانات والطرق والمحققين)، واتباع نهجاً موجهاً نحو التحسين ذا أساس تطوعي وبنوي يهدف إلى تحديد نقاط القوة والضعف الحالية في تصميم وتنفيذ استراتيجية التغيير الخاصة بالدعوة لليونسيف. واتسم النهج بأنه كان قائماً على النظرية، ومُنصباً على الاستخدام وذا طابع تشاركي. وسلط الضوء على نهج تفكيري لنظام مدرك للتعقيدات، أي أنه ركز بشكل خاص في نهاية المطاف على إنشاء أوجه الترابط المتبادلة وسبل الاعتماد المتبادل المتوقعة على جميع مستويات خطة الدعوة. وجرى استعراض ما يزيد على 300 وثيقة، وعقد نحو 100 مقابلة، وتحليل ست دراسات حالة³ تركز على أولويات الدعوة العالمية، والدعوة في المجال الإنساني والدعوة من أجل مكافحة فقر الأطفال والحماية الاجتماعية الشاملة، كما جرى استعراض نتائج دراسة استقصائية عالمية تتضمن ما يزيد على 300 مشارك.

10- يتضمن الشكل 1 ملخصاً لأهداف التقييم، والنهج، والأسئلة، والطرق، ومصادر البيانات.

³ تضمنت دراسات الحالة مكاتب اليونسيف القطرية في أفغانستان واندونيسيا، بالإضافة إلى المكاتب الإقليمية والقطرية لليونسيف في شرق أفريقيا وجنوب أفريقيا، والشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وغرب ووسط أفريقيا، فضلاً عن اللجنة الإيطالية لليونسيف - مؤسسة أونلس ولجنة المملكة المتحدة لليونسيف.

الشكل 1

منهجية التقييم ونهجه



المصدر: فريق التقييم.

الإطار التحليلي وأدوات جمع البيانات

11- يورد الجدول أدناه ملخصاً للاستراتيجيات المنهجية وأساليب جمع البيانات.

الجدول 1

استراتيجيات جمع البيانات

الاستراتيجيات المنهجية	أساليب البحث	أدوات جمع البيانات
الاستراتيجيات النوعية (تحليل المحتوى، تحليل الخطاب)	<ul style="list-style-type: none"> استعراضات الأدبيات والاستعراضات المستندية (البيانات الأولية والثانوية) المقابلات شبه المنظمة مناقشات مجموعة التركيز حلقات العمل لأغراض التحقق تحليل شبكة التواصل الاجتماعي تدريب وضع معايير للمقارنة مدخلات الخبراء الملاحظة 	<ul style="list-style-type: none"> بروتوكولات مقابلات المخبرين الرئيسيين إطار/مصفوفة التحليل المذكرات/يوميات الملاحظات
الاستراتيجيات الكمية (التحليل الإحصائي الوصفي و/أو الاستنتاجي)	<ul style="list-style-type: none"> البحث المكتبي (البيانات الأولية والثانوية) الدراسات الاستقصائية الإلكترونية 	<ul style="list-style-type: none"> أداة تسجيل الدرجات (بعض المؤشرات فقط) ملاحظات الاستعراضات الاستبيانات

المصدر: فريق التقييم.

12- بُغية ضمان موثوقية أدوات جمع البيانات، جرى تنفيذ العديد من إجراءات ضمان الجودة الداخلية، مثل ضمان وضوح تعريف فئات البيانات النوعية واكتساب جميع أعضاء الفريق فهماً مشتركاً إزاء كل مفهوم رئيسي. وخضع مستوى موثوقية الأدلة للتقييم باستخدام مقياس تقييم من أربعة مستويات، يتضمن تقييمات تتراوح من خط أدلة واحد ذات تثليث ضعيف إلى خطوط ومستويات متعددة ذات تثليث قوي جداً.

13- ركّز تحليل شبكات التواصل الاجتماعي على ربط أولويات الدعوة العالمية بمختلف الشركاء لتحديد مجالات التعاون المحتملة وتحقيق التآزر، كما اضطلع فريق التقييم بعملية قياسية لوضع المعايير طرحت مدخلات حول كيفية فهم الوكالات والمؤسسات الأخرى للجهود الخاصة بالدعوة وتصميم تلك الجهود وتنفيذها ورصدها وتقييمها وتقييم تجاربها المكتسبة حتى اليوم.

14- عُقدت ثمان حلقات عمل لأغراض التحقق. وشملت حلقات العمل هذه أربع حلقات عمل حول نظرية التغيير لاستعراض نظرية التغيير الخاصة بكل من أولويات الدعوة العالمية والتحقق منها وإعداد نظرية تحوّل شاملة تتعلق بإنشاء إطار عالمي لاستراتيجية التغيير الخاصة بالدعوة لليونسيف في كل من السياقات الإنمائية والإنسانية. فضلاً عن ذلك، عُقدت ثلاث حلقات عمل داخلية للتحقق من نتائج التقييم والاستنتاجات الأولية، وعُقدت جلسة واحدة للاضطلاع بعملية التصميم المشترك للتوصيات.

القيود وتدابير التخفيف

15- لم يتضمن نطاق التقييم الحالي تقييم الأداء التنظيمي على مستوى النواتج. ولم يُرد من التقييم تقديم تحليل شامل ومفصل لعملية التنفيذ أو تقييم الإنجازات المتحققة حتى الآن، ولا يتضمن التحليل تقييماً للاستخدام الفعال للموارد. ويُركّز التقييم على أولويات الدعوة العالمية الأربعة ويغطي مساهمات الدعوة لجميع مجالات الأهداف في الخطة الاستراتيجية. وُحِدَت قابلية تعميم النتائج عبر المنظمة باعتبارها قيداً من القيود. وأخذ التقييم في الاعتبار النتائج الخاصة بالسياق (نتائج دراسات الحالة) بالإضافة إلى مجموعات بيانات أوسع نطاقاً (دراسات استقصائية، تقارير التقدم المُحرز، بيانات المراقبة، بيانات التمويل، وما إلى ذلك) لتعميم المطالبات والنتائج. وفي الوقت نفسه، وُضعت حدود واضحة للنتائج والاستنتاجات.

ثالثاً - النتائج

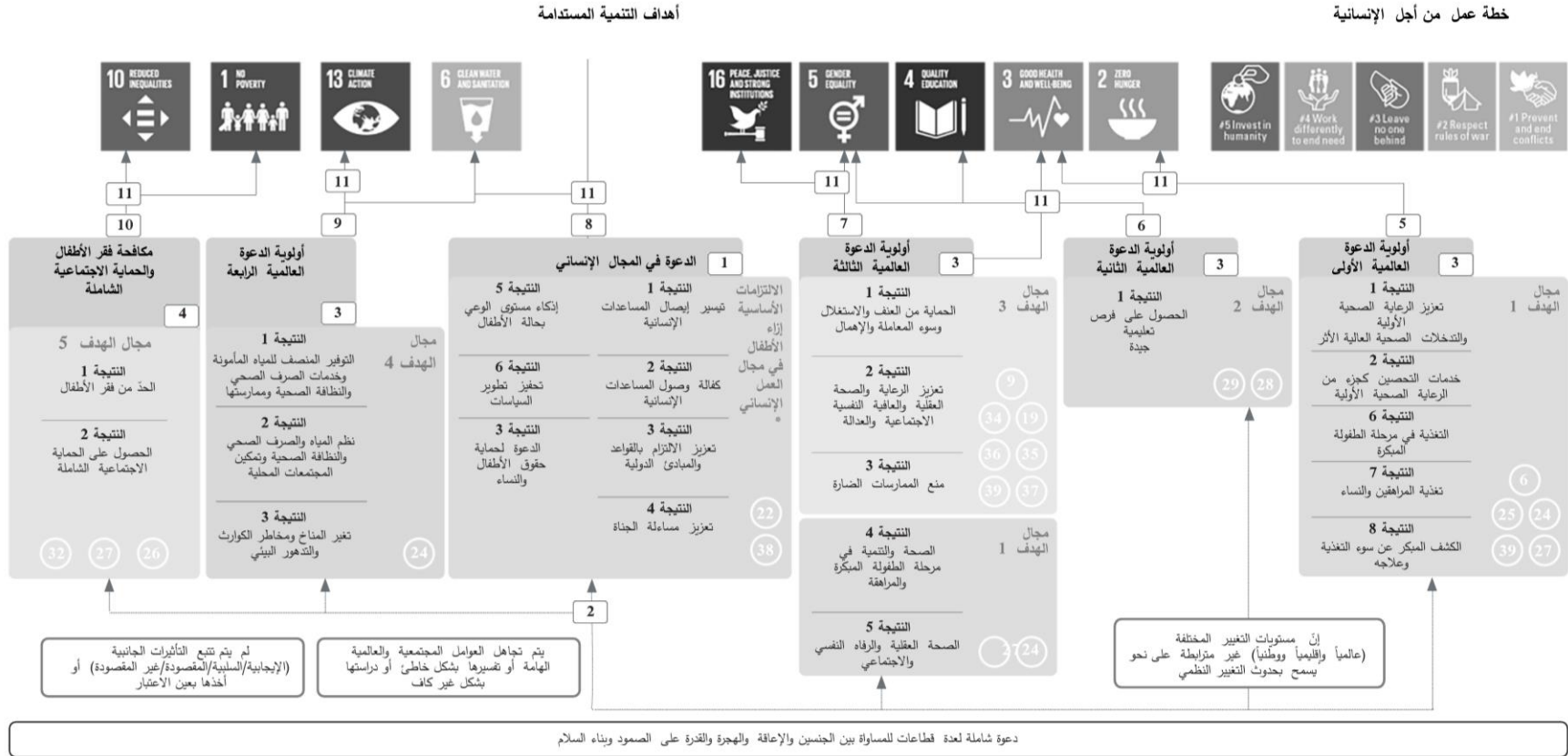
16- وثق التقييم وجود تعريف واضح وشامل للدعوة داخل اليونيسف وأن الموظفين يدركون أهميتها وصلتها. وعلى الرغم من أن السياقات المتنوعة التي تعمل فيها اليونيسف والتعريف واسع النطاق للدعوة يتسببان في بعض الالتباس إلا أن موظفي اليونيسف يدركون بشكل عام أهداف الدعوة والهُج الرئيسية للدعوة. وتبين نتائج المقابلات التي أجريت مع المخبرين الرئيسيين أن المخبرين على جميع المستويات أشاروا بشكل عام إلى مدى أهمية "الدعوة" وكانوا مدركين لأن الدعوة تجاوزت حدود الاتصالات للتأثير على التغيير من خلال البيانات والأدلة وإعداد البرامج والتمويل بهدف تيسير التغييرات في السياسات والبرامج على مستويات مختلفة. ولا يزال جمع التبرعات يعتبر أحد الأهداف الرئيسية للدعوة. وتشمل نقاط القوة التي تتمتع بها اليونيسف في مجال الدعوة ما لدى المؤسسة من مدى وصول بالإضافة إلى علامتها التجارية وولايتها وقدرتها على إشراك الشباب. وبالرغم من ذلك هناك قيود تؤثر على عمل اليونيسف للقيام بالدعوة بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى، ومن بينها القدرة المحدودة على التحدث علناً في بعض السياقات بالإضافة للقيود المتعلقة بالمرونة والقدرات في مجال الدعوة وتحديد الأولويات.

17- يتماشى تعريف الدعوة من قبل اليونيسف مع التعاريف العالمية الصادرة عن المؤسسات ذات الصلة الأخرى، ويركز بشكل أساسي على بذل جهود للتأثير على مختلف المستويات من أجل تحقيق تغييرات نُظمية. ويتسم نهج اليونيسف إزاء تحديد وإدماج أولويات الدعوة بأنه نهج تنازلي بدرجة أكبر، في حين تضع المؤسسات الأخرى الأولويات باتباع نهج تصاعدي (من المحلية إلى العالمية)، وتحدّد الأولويات في كلا الاتجاهين (تصاعدي وتنازلي) أو على أساس جغرافي.

18- تتماشى أولويات الدعوة العالمية مع معظم المجالات المواضيعية الواردة في الخطة الاستراتيجية 2022-2025، باستثناء مكافحة فقر الأطفال والحماية الاجتماعية الشاملة، والمجال المحدد المرتبط بتعجيل القضاء على فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز. وتتمثل نقطة القوة الرئيسية لهيكل أولويات الدعوة العالمية في أنه يساهم في تعزيز تحديد أولويات مواضيع الدعوة الرئيسية، ما يتيح اتباع نهج متسق على نطاق المنظمة. وتساهم أولويات الدعوة العالمية أيضاً في تبني نهج استراتيجي أكبر وموجه نحو تحقيق النتائج من خلال إيلاء التركيز وإرسال الرسائل الخاصة بالدعوة بشكل موحد مع تتبع النتائج وتجميعها وتوحيدها على جميع الأصعدة من الوطنية إلى العالمية فضلاً عن الحفاظ على تطبيق منهجية متسقة إزاء أولويات الدعوة.

19- استناداً إلى نظرية التغيير التي جرى مصادقتها في ما يتعلق بكل من أولويات الدعوة العالمية وإدراج المجالات الأخرى ذات الصلة، اضطلع فريق التقييم بتصميم نظرية تحوّل. ويُراد من نظرية التحوّل وضع إطار عالمي لاستراتيجية التغيير الخاصة بالدعوة لليونيسف في كل من السياقات الإنمائية والإنسانية. وتتضمن النظرية العناصر الرئيسية التي تفسر سُبُل افتراض حدوث التغيير والأهداف الشاملة المحددة التي تساهم استراتيجية التغيير فيها مباشرة. ويتضمن المنطق الخاص بالنظرية وعناصرها حلقات استقاء آراء والمساهمات السلبية والافتراضات، وتحدد الافتراضات الشروط اللازمة للتغيير على جميع المستويات، ما يقود إلى المساهمة في تحقيق الأهداف الرئيسية. ويرد في الشكل 2 أدناه نظرية التحوّل.

نظرية التحول لاستراتيجية الدعوة العالمية لليونسيف



الالتزامات الأساسية إزاء الأطفال في مجال العمل الإنساني الإجراءات

الافتراضات

- 1- ترتبط الدعوة في المجال الإنساني بجميع المجالات ذات الصلة المشمولة في أولويات الدعوة العالمية و الأولويات الأخرى ذات الصلة وفقاً للالتزامات القطاعية واللّهج البرنامجية، و تشكل جزءاً من الالتزامات الأساسية إزاء الأطفال في مجال العمل الإنساني.
- 2- يتم اتخاذ تدابير تيسق ذات صلة على نحو يكفل أن يعمل مكتب برامج الطوارئ وشعبة الاتصالات والدعوة العالمية وفريق البرامج معاً بكفاءة من أجل تحقيق أهداف الدعوة ذات الصلة. ويتم تنفيذ استراتيجيات الدعوة في المجال الإنساني بطريقة متسقة على الأصعدة الوطنية والإقليمية والعالمية لمعالجة القضايا ذات الأولوية المتعلقة بحقوق الأطفال والفجوات الحرجة في البرمجة أو السياسات. ويتم وضع أدوار ومسؤوليات واضحة للدعوة والاتصالات، فضلاً عن استراتيجيات الدعوة والاتصالات ذات الصلة.
3. يتم تدقيق نظريات التغيير الخاصة بأولويات الدعوة العالمية بشكل دوري على نحو يكفل أن تكون ذلك صلة وأن تساهم في نتائج مجالات أهداف محددة. بالإضافة إلى ذلك:
 - تُستكمل استراتيجية التغيير في مجالي الدعوة والاتصالات وتتضافر مع بقية استراتيجيات التغيير الشاملة التي تم النظر فيها في الخطة الاستراتيجية.
 - ليس هناك مؤسسة أو كيان أو شبكة مسؤولة عن إدارة التحول أو السيطرة عليه أو مراقبته؛ وتساهم الفاعلات التآزرية في دفع عملية التغيير وتسريع وتيرتها، وتقوم اليونيسف بشكل منهجي بتسجيل الدور المضطلع به لتحقيق التغييرات على جميع المستويات.
 - يتم تطوير التحالفات والحفاظ على استمراريتها من خلال ضمان قيام جميع أصحاب المصلحة المعنيين بمشاركة رؤية مشتركة واستراتيجية خاصة بالدعوة وتقديم مساهمات ذات مغزى في تحقيق الأهداف المتوقعة.
 - تتبنى مبادرات أولويات الدعوة العالمية نهج نظرية تعقيد، ما يعني أنها تطبق نهج التفكير من منظور النظام عند صياغة وتنفيذ الإجراءات ذات الصلة. ويشمل هذا ضمن جملة أمور أخرى تحديد الجوانب البسيطة والمعقدة للتدخلات من أجل معالجتها بشكل صحيح مع رصد العلاقات المتبادلة والاقتراحات الحرجة المتضمنة في نظريات التغيير بشكل منهجي.
 - يتم تعزيز المشاركة عبر القطاعات/أولويات الدعوة العالمية من أجل التغيير النظامي. ويتم تعظيم نُظم تبادل المعارف من أجل الإثراء المتبادل للتعلّم الجماعي وتبادل الخبرات.
- 4- تساهم الحماية الاجتماعية في تطوير نظرية تغيير يتوخى منها تحقيق أوجه تآزر مع أولويات الدعوة العالمية على مستويات مختلفة. وتُدرج شعبة الاتصالات والدعوة العالمية أنشطة محددة/أنشطة فرعية من أجل التعاون المشترك مع فريق الحماية الاجتماعية التابع لليونيسف.

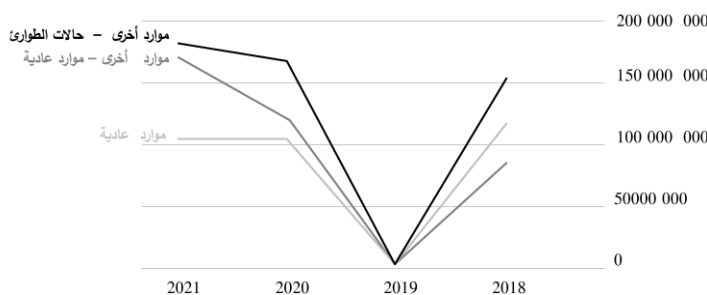
- 5- تكفل أولوية الدعوة العالمية الأولى إنشاء ترابط فعال بين اللقاحات والتغذية والمناخ، مع السعي إلى أوجه تآزر محتملة مع أولويات الدعوة العالمية الأخرى ذات الصلة لتعظيم إدماج مفهوم بقاء الطفل. وتخضع قائمة البلدان ذات الأولوية للتحديث وفقاً لذلك.
- 6- تستمر أولوية الدعوة العالمية الثانية في استكشاف أوجه تضافر مع أولويتنا الدعوة العالمية الثالثة والرابعة، وكذلك مع الدعوة في المجال الإنساني، فضلاً عن تسخير مزيد من الفرص للعمل مع المؤسسات من القطاع الخاص.
- 7- تواصل أولوية الدعوة الثالثة تعزيز النتائج مع أولوية الدعوة الثانية واستكشاف سُبل أخرى للارتباط مع أولويتنا الدعوة العالمية الرابعة والأولى، في ضوء إلى مجموعة الشركاء المشتركين التي تم إبلاغها. وتخضع قائمة البلدان ذات الأولوية للتحديث وفقاً لذلك.
- 8- ترتبط الدعوة في المجال الإنساني بجميع المجالات ذات الصلة التي تغطيها أولويات الدعوة العالمية والأولويات الأخرى ذات الصلة وفقاً للالتزامات القطاعية واللّهج البرنامجية، وهي جزء من الالتزامات الأساسية إزاء الأطفال في مجال العمل الإنساني.
- 9- تم تحديد مجال تركيز أولوية الدعوة العالمية الرابعة بوضوح لضمان تنفيذ طبيعتها الشاملة لعدة قطاعات بشكل فعال وبلورتها في مجالات أولويات الدعوة العالمية الأخرى وغيرها، بما يتماشى مع خطة عمل اليونيسف المعنية بالاستدامة وتغير المناخ.
- 10- يتم تضمين الحماية الاجتماعية في خطط عمل شعبة الاتصالات والدعوة العالمية وتتضمن أنشطة محددة/أنشطة فرعية من أجل التعاون المشترك.
- 11- سيتواصل أصحاب المصلحة في مجال الدعوة (اليونيسف والشركاء وغيرهم) بالتواصل مع الشبكات الداخلية والخارجية الأخرى ذات الصلة (مثل التحول الرقمي والابتكار والشراكات والمشاركة، وما إلى ذلك، والمؤسسات الخارجية التي تعزز حقوق الطفل، وغيرها) وستفاعلون معها على نحو يكفل تحقيق أوجه تآزر. وتتيح القيم والمبادئ والإجراءات ذات الصلة فرصة لتحويل النُظم على أعلى مستوى من أجل المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. ويتم ربط الرؤية العالمية المحلية ببعضها البعض ودمجها بما يكفل أن تكون الدعوة على الصعيد المحلي محددة السياق بشكل عال وراسخة وأن تكون قادرة في الوقت نفسه على تجميع النتائج وتتبع التغييرات الجوهرية وتقديم المعلومات على الصعيد العالمي. وتستكمل نُهج القياس المبكرة المؤشرات الموحدة القائمة من أجل توفير تسيورات دقيقة لمستوى التغيير المحقق وعمق هذا التغيير.

المصدر: فريق التقييم.

20- شهد التمويل الذي تخصصه اليونيسف للدعوة تقلبات منذ عام 2018، ومع ذلك فإن التمويل الذي تخصصه اليونيسف لا يزال أكبر حجماً مقارنةً بالتمويل الذي تخصصه المؤسسات الأخرى المشمولة بالتحليل. وارتفعت نسبة التمويل المخصص للدعوة من إجمالي التمويل الذي تقدمه اليونيسف من 3.5 بالمائة إلى 5 بالمائة، مع تسجيل انخفاض حاد في عام 2019، حيث استأثرت الدعوة بـ 0.22 في المائة فقط من إجمالي ميزانية المنظمة. وبغض النظر عن الوضع في عام 2019، يبلغ متوسط نسبة التمويل المخصص للدعوة 4.3 في المائة من الإجمالي. ويظهر الرقم أدناه التوجهات العالمية لتمويل الدعوة على مدار سنوات.

الشكل 3

اتجاهات التمويل العالمي للدعوة، 2018-2021 (بالدولار الأمريكي)



المصدر: بيانات اليونيسف.

21- يُظهر التحليل الخاص بكل منطقة تفاوتاً كبيراً في إجمالي التمويل التناسبي المخصص للدعوة عبر المناطق والوقت. وخلال الفترة المشمولة بالتحليل، بلغ إجمالي المبالغ المدفوعة المخصصة للدعوة في منطقة غرب ووسط أفريقيا ما يقرب من 170 مليون دولار أمريكي، في حين بلغ أقل من 32 مليون دولار أمريكي في منطقة أوروبا ووسط آسيا (لم تبلغ حتى 20 في المائة من إجمالي المبالغ المدفوعة المخصصة للدعوة في منطقة غرب ووسط أفريقيا). وكانت المبالغ المدفوعة المخصصة للدعوة في المقر الرئيسي ضمن النطاق المتوسط للمبالغ المدفوعة المخصصة للدعوة في جميع المناطق.

22- في حين تُخصّص موارد كبيرة لأنشطة الدعوة والاتصالات، بما في ذلك الدعوة في المجالات العامة والسياسية والإنسانية والتجارية، فقد أعرب عن مخاوف بشأن الموارد المالية المحدودة المخصصة للدعوة على جميع المستويات، وخاصة في المقر الرئيسي. بيد أن الجهات الأخرى المشاركة في مجال الدعوة تعتقد في الغالب أنّ استخدام الموارد يجري بشكل فعال. وفي المتوسط، أعرب 64 في المائة من جميع المخبرين عن تصور إيجابي إزاء استخدام الموارد بشكل ملائم. وفي عام 2023، خصصت اليونيسف 5 في المائة من القوى العاملة لديها مباشرة للعمل على قضايا الاتصالات والدعوة وهي نسبة تقل عن النسبة التي خصصتها المؤسسات الأخرى المشمولة بالتقييم. ويتبع 17% من الموظفين العاملين في الدعوة في اليونيسف المقر الرئيسي، وهو ما يقارب توزيع موظفي اليونيسف على الصعيد العالمي (يوظف بـ 80% من عمل القيام بالدعوة على الصعيدين الإقليمي والقطري، ويوظف بـ 20% منه أو يجري دعمه على مستوى المقر الرئيسي).

23- لم يُنظر إلى أي استراتيجيات رئيسية بديلة بأنها فعالة من حيث التكلفة إلا بقدر ما إذا كانت تكفل إيلاء أهمية استراتيجية للدعوة بشكل ملائم على مستويات مختلفة فضلاً عن تحديد واتباع أدوار ومسؤوليات واضحة. ومن الهام، ومتى كان ذلك مناسباً، كسر حواجز الانعزال وتعظيم العمل التآزري بين أولويات الدعوة

العالمية وغيرها من أولويات الدعوة ذات الصلة. وفي ما يتعلق بالتعاون على المستويات المختلفة، يمكن أخذ الخبرة التي تتمتع بها اللجان الوطنية لليونسيف في مجال الدعوة بعين الاعتبار على الصعيد العالمي، ويمكن أن يفضي التعاون الوثيق إلى تحسين الإجراءات والنتائج الخاصة بالدعوة.

24- إن مبادرة اليونسيف لبناء القدرات الخاصة بالدعوة تتسم بأهمية بالغة من أجل تعزيز مهارات الموظفين على جميع المستويات. ويعتقد معظم المخبرين أنفسهم متمرسون في أساليب الدعوة الأساسية إلا أنهم يفتقرون إلى المهارات المتقدمة في هذا المجال، خاصة في ما يتعلق بجمع المعلومات السياسية. ولاحظ العديد من المخبرين وجود نقص في جمع المعلومات السياسية والقدرة على تأطير الطلبات المتعلقة بالسياسات وتشكيلها على الصعيدين العالمي والمحلي على حد سواء. وتمثل الاستثناء من ذلك في الاضطلاع بأعمال الدعوة الذي اضطلعت به لجنة المملكة المتحدة لليونسيف في سياق مؤتمر الأمم المتحدة بشأن تغير المناخ لعام 2021، والذي يشار إليه باسم 26COP، حيث اعتُبر بمثابة ممارسة جيدة إذ ساهم الوصول إلى المعلومات السياسية إلى حد كبير في تيسير التخطيط الاستراتيجي واتخاذ إجراءات محددة. وأعرب المخبرون على الصعيد الوطني (ولا سيما من اللجان الوطنية لليونسيف) عن شعورهم بقدر أكبر من الدعم في تنفيذ مبادرات الدعوة مقارنةً بالجهات النظرية على الصعيدين الإقليمي والعالمي. وتطرح محدودية مهارات جمع التبرعات تحديات أمام الأفرقة المعنية بأولويات الدعوة العالمية، ولا سيما في المقر الرئيسي. ويفتقر حالياً إلى التدريب الإلزامي الخاص بالدعوة.

25- يجري تعريف الأدوار والمسؤوليات والتعاون في مجال الدعوة على الصعيد العالمي، بيد أن النهج يفتقر إلى التنظيم في وثائق التخطيط الأولية. ووضِع تعريف الأدوار والمسؤوليات والتعاون في مجال الدعوة في "الخلاصة الوافية عن الهيكل التنظيمي لليونسيف" وهي الوثيقة المرجعية المتعلقة بالوظائف وخطوط المسؤولية والمساءلة القائمة داخل المنظمة. غير أن هذا النهج يشوبه عدم التنظيم ولا يعكس في وثائق التخطيط الأولية، ولا يزال هناك توتر قائم على الصعيد العالمي في ما يتعلق بتحديد الأدوار والمساءلة عبر الشعب لأغراض الدعوة. وكان الاستثناء الذي اعتُبر أنه يشكل ممارسة جيدة في المقر الرئيسي هو إنشاء شعبة الاتصالات والدعوة العالمية دور محدد يتمثل في تنسيق الدعوة في المجال الإنساني مع مكتب برامج الطوارئ، وتعزيز التنسيق، وضمان بلورة الدعوة بشكل فعال في السياقات الإنسانية بدعم مشترك من كلا الشعبين.

26- على الرغم من أن اليونسيف تتمتع بقدرات كبيرة إلا أن ثمة عوائق حالت دون فاعليتها تتمثل في محدودية الاتساق، والنهج التنافسي عبر الشعب والأفرقة، والهيكل البيروقراطي على الصعيد العالمي، وكلها ساهمت في إبطاء عملية صنع القرار والمرونة. ويبرز التعريف المحدود للأدوار والمسؤوليات أيضاً عند إدماج الدعوة على الصعيدين العالمي والوطني.

27- تتبني المكاتب على الصعيدين القطري والإقليمي نهجاً تحوئياً نحو التركيز بشكل أكبر على الدعوة مع الحفاظ على الموظفين الحاليين وأدوار الاتصالات ومجموعات المهارات القائمة. وعلى الرغم من الأمثلة ذات الصلة للتنسيق والتعاون المتقاطع بين الأفرقة والشعب، لا تزال تحديات التنسيق قائمة، داخلياً وخارجياً. وتشمل التحديات الداخلية إدماج الجهود الخاصة بالدعوة على مختلف المستويات وتحسين التنسيق بين الشركات في جميع شعب المقر الرئيسي. وخارجياً، جرى تحديد الهياكل المحدودة للتنسيق مع منظمات المجتمع المدني باعتبارها تمثل التحدي الرئيسي. وتتواجد الشبكات المعنية بالدعوة على أرض الواقع، بيد أنها تفتقر إلى استراتيجيات محددة إزاء تطويرها وتعزيزها.

28- تشمل نظريات التغيير المتعلقة بأولويات الدعوة العالمية على عناصر هامة ولكنها تفتقر إلى افتراضات العلاقة السببية، وحلقات التعقيبات، فضلاً عن التفسيرات التي توضح كيفية حدوث التغييرات على مستويات مختلفة. وجرى تحديد العوائق والقيود، غير أنه لم تجر الإشارة بوضوح إلى المصادر والفرضيات المنطقية. ويوصى بإجراء بمراجعة دورية والقابلية للتكيف مع السياقات المختلفة، بيد أن ثمة نقصاً في النُهُج المحددة اللازمة لتحديد المكونات المختلفة للعمل الخاص بالدعوة وتصنيفها بالاستناد إلى مستوى تعقيدها. وتدفع القيود على التمويل إلى اعتماد المجالات غير ذات الأولوية على عمليات التمويل القائمة على المشاريع بُغية تنفيذ أعمال الدعوة.

29- خضعت أولويات الدعوة العالمية لتغييرات من أجل تكيفها مع سياق ما بعد جائحة كوفيد-19 حيث جرى تكيف الأولويتان الأولى والثانية بقدر أكبر من غيرهما. وعلى الرغم مما أظهرته أولويات الدعوة العالمية من مستويات في القابلية للتكيف لا يزال هناك وعي على الصعيد العالمي بالتحدي المتمثل في الحفاظ على أهمية أولويات الدعوة العالمية في سياق عالمي سريع التغيير والنظر إلى المسائل الناشئة. ويجري إدماج أولويات الدعوة العالمية في المقام الأول وفق نهج تنازلي، على الرغم من وجود أمثلة على أنه يجري اتباع نهج منطلق من القاعدة. وثمة حاجة إلى إدماج الاضطلاع بأعمال الدعوة في الممارسة العملية على نحو أكثر فاعلية، ولا سيما على صعيد المكاتب القطرية. وثمة عراقيل كبيرة تعترض الوصول إلى المعلومات النُظمية المتعلقة بالشراكات، ما يعوق القدرة على تحقيق أوجه التكامل وإشراك الشركاء على أصعدة مختلفة. وتُبرز إجراءات وأدوات التخطيط على الأصعدة العالمية والإقليمية والوطنية صلات واضحة مع أهداف الخطة الاستراتيجية من خلال استخدام المؤشرات القياسية الأساسية للدعوة. وعلى الرغم من عدم تصنيف فقر الأطفال والحماية الاجتماعية الشاملة من بين أولويات الدعوة العالمية إلا أنها تساهم في الاستراتيجية الشاملة للدعوة وفي مجال الهدف 5 في الخطة الاستراتيجية. بيد أن تمثيلهما ضمن القسم الخاص بالدعوة بشعبة الاتصالات والدعوة العالمية غير مباشر، ويتحقق بشكل أساسي من خلال مبادرات الدعم وبناء القدرات.

30- تُبرز إجراءات التخطيط وأدواته على الأصعدة العالمية والإقليمية والوطنية صلات واضحة مع أهداف الخطة الاستراتيجية من خلال استخدام المؤشرات القياسية الأساسية للدعوة. وعلى الصعيد الوطني (بما في ذلك كل من المكاتب القطرية واللجان الوطنية لليونسف)، يجري نشر سبعة مؤشرات قياسية أساسية خاصة بالدعوة على الصعيد العالمي ويتعين على جميع المكاتب القطرية استخدامها. وهذا يساهم بشكل كبير في ضمان إقامة الروابط الكافية بين التخطيط وأهداف الخطة الاستراتيجية. وترتبط هذه المؤشرات بأولويات الدعوة العالمية بالإضافة إلى الدعوة في المجال الإنساني وفي مجال مكافحة فقر الأطفال والحماية الاجتماعية الشاملة.

31- إنَّ عدد التوصيات الصادرة في شأن المسائل المتعلقة بالدعوة من التقييمات السابقة محدود جداً، خاصة إذا أخذنا في الاعتبار أنه لم يُضطلع بأي تقييم عالمي حول هذه المسألة حتى الآن. بيد أنه يمكن ربط بعض الأمثلة المحددة بالتوصيات المتعلقة بالتخطيط الواردة في التقييمات ذات الصلة، مثل الجهد اللازم لقياس وجود استراتيجيات للدعوة في المجال الإنمائي ولا سيما في السياقات الإنسانية فضلاً عن أخذ زمام المبادرة لضمان أن تكون الجهود الخاصة بالدعوة واستراتيجياتها مستندة إلى نظرية تغيير.

32- يتضمن نظام الرصد والتقييم الخاص بالدعوة عناصر رئيسية كخطوط الأساس والأهداف ودورية جمع البيانات ومسؤوليات الرصد ومصادر التحقق والتدابير المتعلقة بالشفافية بالإضافة إلى آليات إعداد التقارير. وبشكل عام، يوضح التقرير أن مؤشرات الدعوة مصممة بشكل جيد ولكنها ذات قدرة محدودة على

قياس دور اليونيسف في تحقيق أهداف الدعوة وكذلك قياس العوامل السياقية المرتبطة بتحقيقها. وتتطوي بعض نماذج المؤشرات على مستويات تحليل متفاوتة، ولا يتماشى كل منها مع المعايير المعمول بها. وتفتقر المنظومة إلى معلومات عن التكاليف الخاصة بكل نشاط أو مؤشرات في وحدة تقييم النتائج. وتُضمّن مؤشرات النوع الاجتماعي (الجندر) وإدماج منظور الإعاقة في خطط محددة، إلا أن استجابتها لا تؤخذ بعين الاعتبار بشكل كامل في نُظُم الرصد والتقييم الرئيسية، ليس أقلها في مجال الدعوة. وثمة نقص أيضاً في الإرشادات المتعلقة بنهج إدراك التعقيدات إزاء رصد مبادرات الدعوة. ولا تشير الملاحظات المنهجية إلى دورية جمع البيانات، ولا تُستخدم الملاحظات النوعية بشكل كافٍ لتعزيز فهم نتائج الدعوة. وتركز المؤشرات القياسية القائمة الخاصة بالدعوة والاتصالات على قياس الاتصالات أكثر من التركيز على مسارات التغيير الخاصة بالدعوة.

33- يعترف ممارسو الدعوة بالقيود الحالية التي تواجه قياس الدعوة وإعداد التقارير بشأنها كما يدركون الحاجة إلى اتباع نهج عدم اليقين أثناء الرصد والتقييم وجمع مزيد من البيانات النوعية لفهم النتائج بشكل أفضل. ولاقى توفير أدوات وجهود الرصد والتقييم (مثل المؤشرات القياسية الأساسية الخاصة بالدعوة وقصص النجاح)، وما إلى ذلك) من أجل توسيع نطاق التركيز على عمليات الرصد والنتائج المتوسطة المستوى استحساناً كبيراً على الصعيدين الوطني والعالمي.

34- تُظهر نتائج الدراسة الاستقصائية أن الموظفين الذين يشاركون في مبادرات الدعوة بقدر أكبر من غيرهم لديهم تصور أكثر إيجابية في ما يتعلق بفائدة الأدلة التي يجري إنشاؤها من خلال نظام الرصد والتقييم في الدعوة في مجال صنع القرار. ويبدى المخبرون على الصعيد الوطني (المكاتب القطرية واللجان الوطنية لليونيسف) رأياً إيجابياً أقوى حول فائدة البيانات التي جرى إنشاؤها من خلال الرصد مقارنةً بالمخبرين على الصعيد الإقليمي. وياتباع هذا الاتجاه، وفي ما يتعلق بتقييم الاستخدام الفعلي لبيانات الرصد والتقييم والأدلة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالدعوة، فإن المخبرين على الصعيد الوطني لديهم تصور إيجابي أعلى بكثير. وفي ما يتعلق بحساسية نظام الرصد والتقييم لسياقات مختلفة يُضطلع بالدعوة فيها، أعرب المخبرون على الصعيد الوطني، وخاصة على الصعيد اللجنت الوطنية، عن وجهات نظر أكثر إيجابية.

35- أبلغ المستجيبون عن توافر قدرات محدودة في ما يتعلق بالموارد والموظفين اللذين لأغراض الرصد والتقييم على الصعيد الوطني واعتبروا أن هناك ثمة حاجة إلى تقديم مزيد من الدعم لأغراض الرصد والتقييم. وجرى تسليط الضوء على الحاجة إلى تنقيح نظريات التغيير والمؤشرات المرتبطة بأولويات الدعوة العالمية على الصعيد العالمي. وتؤثر محدودية القدرات المتصورة في الموارد والموظفين اللذين لأغراض الرصد والتقييم على الصعيد الوطني والاعتماد على التمويل الخارجي لأولويات الدعوة العالمية على أنشطة الرصد والتقييم. وشكّل تجميع النتائج من المكاتب الفجوة الرئيسية التي جرى تحديدها في التقارير المتعلقة بالدعوة على الصعيد العالمي. وعلى الصعيد الوطني، فإن الأداة الرئيسية لإعداد وتقديم التقارير لا تتعامل مع الدعوة بشكل محدد في أي قسم بعينه بل تتناولها كموضوع شامل. ويُنظر إلى الهيكل الحالي لإعداد التقارير مقابل أهداف الخطة الاستراتيجية على أنه يطمس رؤية النتائج الخاصة بالدعوة على الصعيد الوطني.

رابعاً- الاستنتاجات وسبل المضي قدماً

36- عملت اليونيسف على تعزيز الدعوة باعتبارها وظيفة لا غنى عنها من خلال دمجها بسلسلة في عملها الأساسي. وتشمل التدابير الرامية إلى ترسيخ الدعوة كوظيفة حاسمة مدمجة بفاعلية إجراء تغييرات

هيكلية وبرنامجية كبيرة وبذل جهود لتعزيز القدرات وصل المهارات وتعزيز المشاركة على جميع المستويات. وفي حين أنه لا يزال يجري ترسيخ هذه العمليات، فقد بدأت بالفعل النتائج الإيجابية في الظهور متجلية في فهم الموظفين لأهمية الدعوة وملاءمتها وإقرارهم بذلك، إلى جانب التحسينات على مستوى مهارات الدعوة على مستوى اليونيسف. وأشار المخبرون على جميع المستويات إلى أهمية تبني نهج استراتيجي عند الاضطلاع بالدعوة لضمان ترسيخ فهم واضح ومشارك للدعوة عبر الوحدات والأفرقة والشعب.

37- **ثمة حاجة ماسة إلى هياكل ملائمة لتوفير الموارد بما يتماشى مع الأهداف الطموحة لليونيسف في ما يتعلق بالدعوة.** ولا يزال من الضروري تنفيذ هيكل مستدام لتدفقات التمويل من أجل دعم الدعوة كاستراتيجية تغيير والمساهمة في أهداف الخطة الاستراتيجية. وعلى الرغم من أن استراتيجية إدارة التغيير قائمة على الصعيد العالمي، فإنها تتطلب تفعيلها وتنظيمها منهجياً بشكل كامل بُعْثة إنشاء خطوط واضحة للمسؤولية على جميع المستويات. ولا تزال طموحات اليونيسف الخاصة بالدعوة بحاجة إلى أن يقابلها هياكل ذات صلة **للتمويل** وتوفير الموارد البشرية، ولا سيما على الصعيد العالمي، وأيضاً على الصعيدين الإقليمي والوطني.

38- **ينطوي التحول نحو إدماج الجهود الخاصة بالدعوة على تنفيذ الاستراتيجيات والعمليات الداخلية ذات الصلة لاعتماد نهج الدعوة على مستوى المنظمة.** وجرى تحديد العديد من الفجوات في هذا الصدد، حيث يمكن للمنظمة أن تتبنى نهجاً استراتيجياً أكبر إزاء الجهود الخاصة بالدعوة على جميع المستويات وفي مختلف الأوضاع. ومع ذلك، يرى المخبرون أن استخدام الموارد المالية المتاحة يتسم بالفاعلية. ويعتمد تعزيز فعالية التكلفة في المقام الأول على وضع أدوار ومسؤوليات واضحة خاصة بالدعوة واعتماد نهج استراتيجي أكبر في الجهود الخاصة بالدعوة.

39- **على الرغم من تحديد بعض الأمثلة الإيجابية، ما زال هناك افتقار إلى تعريف شامل لأدوار الدعوة وإلى نهج استراتيجي وهما عنصران يعرقلان التنسيق.** وتشدد التجارب السابقة على أهمية التعاون الفعال في صياغة استراتيجية شاملة خاصة بالدعوة تستند إلى ركائز مواضيعية عالمية. وتؤكد ورقة الرؤية للخطة الاستراتيجية على أهمية الاعتراف بأدوار الدعوة وإنشاء أساليب عمل متكاملة كوظائف أساسية، غير أن هذه الأهداف لم تتحقق إلا بشكل جزئي.

40- **توفر أولويات الدعوة العالمية تركيزاً تنظيمياً، ما يكفل دعماً متسقاً لمجالات محددة على مدى فترات زمنية محددة.** وأشار التقييم إلى وجود إمكانية كبيرة للإثراء التبادلي لأولويات الدعوة العالمية. ثمة نقاش قائم حول ما إذا كانت المجالات المواضيعية المختارة لا تزال ذات صلة، سواء في ما يتعلق بالتمسك بالأولويات القائمة أو استحداث مسائل ناشئة، وسُبل القيام بذلك في سياق أولويات الدعوة العالمية القائمة دون المساس بالنتائج والجهود.

41- **تكشف نتائج التقييم أن أولويات الدعوة العالمية قد أبرزت مستويات معقولة من القابلية للتكيف، بما في ذلك القابلية للتكيف مع مشهد ما بعد جائحة كوفيد-19.** وثمة حاجة إلى تعزيز النهج والآليات والأدوات القائمة بحيث يسطع بشكل دوري بتصنيف التغيرات السياقية واستعراضها وتكييفها بالاستعانة بمزيد من النهج النظمية. ومع هذا تبقى هناك قضية ينبغي معالجتها وهي مدى إدراج المجالات التي لا تتمتع بالأولوية في استراتيجيات وخطط الشعب الأساسية.

42- من الناحية الاستراتيجية، يسير النهج الحالي المتعلق بإدماج الدعوة بشكل رئيسي في اتجاه واحد (تتازلياً) ويمكن تعزيزه بشكل أكبر وتكييفه بشكل ذي مغزى مع الحقائق على الأرض مع زيادة استيعابه على المستوى المنطلق من القاعدة. ولا ينصب التركيز فقط على استمرارية الإبقاء على الصلة بل أيضاً على ضمان تتبع التقدم المُحرز نحو تحقيق نتائج الدعوة بشكل فعال.

43- بُغية تعزيز الاستعداد لتقييم عمليات الدعوة التي تركز على النتائج، من الضروري إدراج أساليب مدركة للتعقيدات تتماشى مع طبيعة الاضطلاع بأعمال الدعوة. وثمة مؤشرات على أن الموظفين قادرين على التعامل مع عدم اليقين وأنهم يدركون الطبيعة المعقدة للاضطلاع بأعمال الدعوة.

44- يمكن إنجاز الاضطلاع بأعمال الدعوة ذي الصلة بالتعاون مع الخبراء المواضيعيين وخبراء الدعوة. وإن التصور بأن اليونيسف بحاجة إلى امتلاك خبرة برنامجية قوية في مجال معين حتى يمكنها الاضطلاع بالدعوة بشكل فعال أخذ في التغيير. وعلى الرغم من أنه هذا الرأي لم يُقبل بعد على نطاق واسع داخل المنظمة، ثمة شعور متزايد بأن المفهوم السابق لم يعد مؤاتياً وأن الاضطلاع بأعمال الدعوة ذا الصلة يمكن أن يتحقق بدعم من المتخصصين المواضيعيين وخبراء الدعوة والوظائف المرتبطة بالأدلة التابعة لليونيسف فضلاً عن الدعم الخارجي من خلال البحث وتحليل البيانات. ويُجسد التكيف السريع مع سيناريو جائحة كوفيد-19، حينما أطلقت اليونيسف حملات مناهضة ضد إغلاق المدارس بعد تردها في بداية الأمر، مثلاً آخر على هذا التحوّل.

45- تطوّرت اليونيسف، التي كانت تركز في السابق على البرامج، نحو تقدير أهمية الدعوة على الصعيد العالمي، حتى في المجالات غير ذات الصلة أو غير المرتبطة بشكل كبير بالمبادرات البرنامجية. ويؤكد هذا التحوّل على التزامها بمعالجة القضايا العالمية الحرجة مثل تغير المناخ والصحة العقلية للمراهقين مع العمل بشكل متزايد مع البلدان المتوسطة الدخل التي قد لا تتطلب بالضرورة تقديم الخدمات ولكن تركز على النهوض بالأطر والإصلاحات الرئيسية في مجال السياسات. بيد أن هذه الجهود تجمع بين البرامج الراسخة في مجالات اللقاحات، والصحة، وبقاء الطفل، والتعليم. ويدل هذا على حدوث تحوّل في المنطق التنظيمي، حيث أصبحت الجهود الخاصة بالدعوة ترتبط الآن بمجالات تتجاوز الخبرة البرنامجية التاريخية. كما يجسد القابلية للتكيف ورغبة المنظمة في البقاء ذات صلة ومعالجة المسائل الحرجة خارج مجالات تركيزها التقليدية.

46- إنّ تبني نهج استراتيجي هو الأساس لإرساء نهج متكامل خاص بالدعوة على نطاق المنظمة. ومن المسلم به أنه حتى تكاليف الجهود الخاصة بالدعوة بالنجاح، فمن الهام أن يتوافر لدى جميع المعنيين فهم واضح لما تعنيه الدعوة وكيفية الاضطلاع بأعمالها. ويتفق ممارسو الدعوة والموظفون الآخرون من جميع المستويات على أن الاستراتيجية تمثل ركيزة تحقيق هذا الفهم المشترك عبر مختلف الوحدات والأفرقة والشعب. وإنّ تبني نهج استراتيجي يتطلب ضرورة التخطيط بعناية واتباع أساليب ذكية تكفل توافق الجميع في ما يتعلق بالدعوة. وهذا من شأنه مساعدة الأفرقة على التعاون بسلاسة، وتنسيق جهودها بفاعلية، وتحقيق تأثير أكبر في الاضطلاع بأعمالها.

خامساً- التوصيات

47- التوصيات التسعة التالية هي التوصيات التي حظيت بالأولوية في تقرير التقييم بعد إجراء تحليل نتائج التقييم وتفسيرها. حدّد أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين الرئيسيين هذه التوصيات وتحققوا منها أثناء الاضطلاع بعملية التقييم.

48- توضيح أوجه المساءلة وتعزيز الأدوار والمسؤوليات والنظم المطلوبة للاضطلاع بأعمال الدعوة في اليونيسف: (أولوية عالية؛ من المرجح أن تكون عديمة التأثير على التكاليف أو أن تكون موفّرة للتكاليف)

إنّ وجود تعريف واضح للدور يُنظر إليه على أنه نقطة ضعف في تنفيذ عملية الاضطلاع بأعمال بالدعوة. وينبغي وضع خطط عمل عالمية مشتركة خاصة بالدعوة من قبل القادة المشاركين المعنيين بالدعوة في مجالي التنمية والعمل الإنساني. وينبغي أن تستخدم خطط العمل هذه لتحديد الأولويات وتوضيح عمل الدعوة التعاوني مع الوحدات والشعب الأخرى ذات الصلة في المقر الرئيسي وعبر المكاتب على الصعيدين الإقليمي والوطني (بما في ذلك اللجان الوطنية لليونيسف)، كجزء من استراتيجية دعوة متكاملة. وينبغي تعزيز⁴ نهج الإدارة بأسلوب المصفوفة. وللقيام بذلك، يلزم توافر تسلسلين إداريين، يُعنى أحدهما بالمجال الوظيفي (مشرف مباشر) ويُعنى الآخر بمبادرات الدعوة المقدمة من المجال الوظيفي و/أو المواضيعي ذي الصلة والذي يشارك فيه جميع ممارسي الدعوة بلا استثناء (موظف إبلاغ ثان). وينبغي لليونيسف أن تستمر في تطوير مسائل الدعوة وإدراجها في توصيفات الأدوار والمبادئ التوجيهية ومؤشرات الأداء، مع تحديد مسؤوليات الدعوة بشكل واضح. كما ينبغي بذل الجهود لتعزيز نُظم المساءلة على الصعيد العالمي بما يكفل اتخاذ القرارات في الأوان المطلوب وتحقيق نتائج الدعوة الفعّالة.

49- ترسيخ تصميم إطار أولويات الدعوة العالمية للخطة الاستراتيجية القادمة وإعادة التفكير به: (أولوية عالية؛ من المرجح أن تكون عديمة التأثير على التكاليف أو أن تكون موفّرة للتكاليف)

ينبغي تحسين تصميم إطار أولويات الدعوة العالمية ليستوعب المجالات المواضيعية القائمة بفاعلية. وبشكل أكثر تحديداً، ينبغي أن تساهم أولوية الدعوة العالمية الرابعة في مختلف مجالات التأثير، بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، التركيز على مسائل المياه والصرف الصحي والنظافة الصحية. وسيسمح هذا بمواءمة أولويات الدعوة العالمية مع النهج البرنامجي إزاء المناخ، ما يؤدي في نهاية المطاف إلى مزيد من الإثراء التبادلي للنتائج في هذا المجال الحاسم. وينبغي لليونيسف أيضاً أن تضمن تحقيق مواءمة أفضل بين أولويات الدعوة العالمية ومجالات الأهداف المحددة في الخطة الاستراتيجية. فمثلاً، ينبغي وفقاً للهيكل الحالي أن تتضمن أولويات الدعوة العالمية مكافحة فقر الأطفال والحماية الاجتماعية الشاملة، وأن تولي أيضاً أهمية لهذا المجال في خطط العمل السنوية للقادة المشاركين. وعندما يتراءى للمنظمة عدم إيلاء الأولوية لجميع مجالات الأهداف في الخطة الاستراتيجية، يجب عندئذ تحديد أولويات الدعوة العالمية باتباع نهج منطلق من القاعدة. وينبغي للمنظمة تعزيز التعاون المتبادل عبر أولويات الدعوة العالمية وأن تضمن أن التغييرات ذات الصلة التي تم إجراؤها على أولويات الدعوة العالمية يتم تفسيرها وتوصيلها بشكل فعال على مستويات مختلفة. ويتعين أن يستمر فريق العمل العالمي المعني بمجال الدعوة⁵ بأداء دور محوري في وضع الرؤى والأولويات الاستراتيجية الخاصة بالدعوة. بالإضافة إلى ذلك، يجب تمثيل جميع أولويات الدعوة العالمية في فريق العمل العالمي المعني بمجال الدعوة (يلزم

⁴ يجري تنفيذ نهج الإدارة بأسلوب المصفوفة في اليونيسف بتعيين مشرف ثانٍ من المجال الوظيفي/المواضيعي ذي الصلة بالنتائج المتوقع أن يحققها الموظفون.

⁵ تشكّل فريق العمل العالمي المعني بمجال الدعوة بهدف وضع الرؤية والأولويات في ما يتعلق بالاضطلاع بأعمال الدعوة في اليونيسف.

إشراك جميع القادة المعنيين بأولويات الدعوة العالمية)، وأن يكون هناك أيضاً ممثلون من المجالات المواضيعية الرئيسية التي تناولتها الخطة الاستراتيجية.

50- إدماج الدعوة بشكل منهجي أكثر على جميع المستويات: (أولوية عالية؛ ينبغي للموارد البشرية أن تميز بين أدوار الدعوة وأدوار الاتصالات)

ينبغي موازنة النهج التنازلي السائد في إدماج الدعوة على جميع المستويات مع نهج تصاعدي بارز لاختيار أولويات الدعوة العالمية. وعلى اليونيسف تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة في تصميم أولويات الدعوة العالمية وتحديد أولوياتها. فضلاً عن ذلك، يلزم تشجيع المشاركة على الصعيدين الإقليمي والقطني لضمان التعاون على مستوى وضع جداول الأعمال والتحلي بالشفافية في تحديد الأولويات، وتعزيز مصداقية أولويات الدعوة العالمية وقبولها وتولي زمام أمرها. ويشير النهج التصاعدي أيضاً إلى استيعاب الأولويات على الصعيدين الإقليمي والقطني التي قد تندرج خارج نطاق أولويات الدعوة العالمية. ويمكن أن تركز أولويات الدعوة العالمية على الفعاليات والحملات العالمية مع الحفاظ على التركيز العالمي والتحلي بالمرونة حتى يتسنى للمناطق والبلدان معالجة الاحتياجات الفريدة من نوعها للدعوة وتكييف الأولويات وفقاً لذلك، وبهذه الطريقة يمكن تعزيز النهجين التصاعدي والتنازلي. يمكن للمقر الرئيسي أن يكون بمثابة جهة مقيمة للسياسات والمعارف، ويمكن للمكاتب القُطرية مشاركة الدروس المستفادة مع المكاتب الإقليمية والمقر الرئيسي. وينبغي التمييز بين أدوار الدعوة والاتصالات بشكل استراتيجي. ويمثل هذا خطوة هامة ينبغي إدخالها تدريجياً في اليونيسف، ما يساعد في الارتقاء بعمل القيام بالدعوة إلى مستوى أعلى وأن يتيح وضع استراتيجية تكفل التمييز بشكل واضح بين الدورين وفهمهما على نطاق واسع، مع التأكيد على أن الاتصالات مكتملة للدعوة وليست بديلة عنها. وينبغي لليونيسف أيضاً تعزيز جمع المعلومات السياسية. ويوصى لتحقيق ذلك اضطلاع المنظمة بوضع استراتيجيات واضحة على صعيد المنظمة بأكملها تستهدف تطوير وإدامة الشبكات المشتركة بين الشعب والمكاتب، بما في ذلك وضع آليات لشبكات تحديد الموارد وتقييمها والتأثير على مسارات الدعوة الفعالة؛ والاستفادة من معارف الموظفين والشبكات المحلية، وتعزيز التعاون مع أصحاب المصلحة الخارجيين، وتنفيذ عملية نُظمية لجمع المعلومات السياسية على صعيد المنظمة، وإنشاء قنوات إبلاغ واضحة؛ فضلاً عن تطوير نهج منظم لجمع المعلومات الاستخباراتية من خلال استخدام أدوات التكنولوجيا وإنشاء قنوات واضحة لإعداد التقارير من شأنها كفالة نشر المعلومات السياسية بكفاءة وفاعلية، ودعم الجهود المبذولة في ما يتعلق بصنع القرار والدعوة.

51- مطابقة الموارد الموجودة مع التوقعات والطموحات الخاصة بالدعوة: (أولوية عالية؛ قد تكون هناك حاجة إلى موارد مالية بشرية إضافية اعتماداً على الخيارات المنظور فيها.)

ينبغي لليونيسف أن تضمن اتساق مستوى التمويل وهياكل الموارد البشرية مع الأهداف الطموحة للمنظمة الخاصة بالدعوة ولا سيما على الصعيد العالمي. وسيكون من الضروري استكشاف استراتيجيات لتنوع مصادر التمويل وتأمين التزامات طويلة الأجل بُغية استمرار الجهود الخاصة بالدعوة. وقد ينطوي ذلك على المشاركة مع الشركاء الاستراتيجيين، واستكشاف نماذج التمويل المختلفة و/أو المبتكرة، والدعوة إلى التمويل الأساسي.

52- **تعظيم الشراكات من أجل الدعوة:** (أولوية عالية؛ قد تكون هناك حاجة إلى موارد مالية بشرية إضافية اعتماداً على الخيارات المنظور فيها، ولا سيما لتقييم فاعلية الشراكات)

ينبغي لليونسيف أن تشجع بشكل منهجي على استخدام المعلومات المتعلقة بالشراكات في (UNISON) - وهي منصة عالمية تابعة لليونسيف لإدارة الشراكات المؤسسية في ما يتعلق بالعلاقات بين القطاعين العام والخاص - بُغية إنشاء قاعدة بيانات عالمية مشتركة للشراكات على جميع مستويات اتخاذ القرارات فضلاً عن تحديد أوجه التعاون والتآزر المحتملين. يجب على اليونسيف وضع استراتيجيات محددة لاختيار الشركاء وضمان تقديمهم لقيمة مضافة على صعيد الدعوة في أي وقت، وتطبيق تلك الاستراتيجيات بشكل منهجي. وإن استقاء الدروس المستفادة من نُهج المؤسسات الأخرى يمكن أن يساعد اليونسيف في إقامة شراكات فعّالة للنهوض بأهدافها الخاصة بالدعوة. ومن شأن تبني منظومة منهجية ومشاركة لتحديد الشراكات وتطويرها وإدامتها أن يكفل أيضاً تحقيق الاتساق والفاعلية في معالجة استراتيجيات الشراكة الرئيسية الثلاثة التي أخذت في الاعتبار في ما يتعلق بالدعوة. وينبغي لليونسيف إنشاء إطار لتقييم فاعلية الشراكات، ولا سيما من حيث نواتج الدعوة. وينبغي تعزيز الشراكات المبرمة مع المؤسسات العالمية المؤثرة من أجل الاستفادة من التأثير على الدعوة في مجال حقوق الطفل إلى أقصى حد. وعلى الرغم من أنه يُنظر إلى الشراكات المبرمة مع منظمات المجتمع المدني باعتبارها أكثر أهمية على الصعيد القطري، لا ينبغي لليونسيف أن تهمل مسألة توسيع نطاق هذه الشراكات على الصعيد العالمي. ويمكن للاستثمار في بناء علاقات قوية مع منظمات المجتمع المدني على الصعيد العالمي أن ييسر تبادل المعارف والممارسات الفضلى وجهود الدعوة الجماعية، ما يعزز تأثير اليونسيف في مجال حقوق الطفل على الصعيدين الوطني والدولي. وينبغي لليونسيف أيضاً أن تستكشف فرص التعاون الوثيق مع المنظمة الدولية للهجرة والمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين من أجل مواءمة الجهود الخاصة بالدعوة فضلاً عن الاستفادة من خبراتها ومواردها في معالجة قضايا حقوق الطفل. وينبغي إيلاء الأولوية لبناء وتعزيز العلاقات مع الجهات المانحة المؤثرة مثل وكالة التنمية الدولية التابعة للولايات المتحدة ووزارة الخارجية والكمونولث والتنمية للمملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية.

53- **مواصلة تطوير المهارات والقدرات الخاصة بالدعوة:** (أولوية عالية؛ قد تكون هناك حاجة إلى موارد مالية إضافية)

ينبغي لليونسيف أن تجعل التدريب الخاص بالدعوة إلزامياً وأن تولي الأولوية للمجالات المواضيعية المحددة في ما يتعلق بالتدريب المتقدم الخاص بالدعوة. ويمكن تضمين التدريب الإلزامي كجزء من برامج تأهيل الموظفين وتطويرهم المهني، كما ينبغي بذل جهود محددة بما يكفل اعتبار الدعوة جزءاً أساسياً من مهارات الممثلين وقدراتهم على الصعيدين الإقليمي والقطري. ويمكن تحقيق ذلك من خلال التدريب، ووضع مبادئ توجيهية واضحة، فضلاً عن إجراء اتصالات فعّالة مع المقر الرئيسي. وإلى جانب توفير التدريب، على اليونسيف أن تولي تركيزاً بالغاً لمسألة تطوير ثقافة الدعوة. وينبغي للمنظمة الاستفادة من الثروة الوفيرة من المهارات والخبرات التي تتمتع بها اللجان الوطنية لليونسيف. ويتعين إيلاء الأولوية لإدارة المعارف وتبادل النُهج بُغية تعزيز التعلّم التنظيمي. وتتضمن الإجراءات التي من الأهمية بمكان

النظر فيها تطوير جماعة ممارسي الدعوة وتعزيز البوابة الإلكترونية الخاصة بالدعوة على الشبكة الداخلية.

54- تعزيز التخطيط وإعداد التقارير من أجل اتخاذ القرارات: (أولوية عالية؛ قد تكون هناك حاجة إلى موارد مالية إضافية)

ينبغي لليونسيف تعزيز الاتصالات وتبادل المعلومات، ولا سيّما عبر أولويات الدعوة العالمية. وينبغي أن تساهم قنوات وآليات الاتصالات المحسنة في تيسير التنسيق وتبادل المعلومات بين مختلف الوحدات والشعب والمستويات المشاركة في مختلف أولويات الدعوة العالمية. وإنّ عقد الاجتماعات وإجراء المكالمات وتقديم التحديثات بانتظام يكفل اطلاع جميع أصحاب المصلحة على مبادرات الدعوة وتحقيق الموائمة معها.

55- تعزيز تصميم استراتيجية التغيير الخاصة بالدعوة ونماذجها النظرية: (أولوية عالية؛ من المرجح أن تكون عديمة التأثير على التكاليف أو أن تكون موقرة للتكاليف)

يلزم أن تضمن اليونسيف نشر نظريات التغيير التي جرى التحقق منها، والتي اطّلع عليها ممارسو الدعوة وتولوا زمام مسؤوليتها على مستويات مختلفة، بهدف ضمان امتثال استراتيجيات الدعوة إلى منطق متسق يسترشد بالنماذج النظرية العالمية ويتواءم مع الحقائق والتحديات في أي سياق معيّن. وينبغي تحديث المبادئ التوجيهية الداخلية القائمة والنماذج المتعلقة بتصميم نظريات التغيير على نحو يكفل تضمين الروابط والمسارات السببية على مختلف المستويات وعبر عناصر نظرية التغيير، فضلاً عن وضع افتراضات العلاقة السببية وتحديد حلقات استقاء الآراء. وينبغي لليونسيف أن تكفل بشكل دوري اختبار نظريات التغيير التي جرى تطويرها وتكييفها، وذلك باتباع نهج اختبار استراتيجي، ونظام رصد صُمم خصيصاً لتتبع البرامج التي تعالج مشاكل التطوير المعقدة من خلال اتباع نهج تكراري وتكيفي للغاية. وإنّ نظريات التغيير تعتبر بمثابة وثائق حيّة. ويضمن هذا النهج تطورها عبر الزمن مع ظهور قدر أكبر من المعلومات ومعرفة ما هو فعّال وما هو غير فعّال وأسباب ذلك.

56- تحسين نهج الرصد والتقييم لاستراتيجية التغيير الخاصة بالدعوة: (أولوية عالية؛ من المرجح أن تكون عديمة التأثير على التكاليف أو أن تكون موقرة للتكاليف)

ينبغي لليونسيف أن تعمل على تحسين مؤشرات النواتج الحالية بما يجسد بشكل أفضل مساهمة اليونسيف ودورها والسياق الذي يجري فيه تحقيق النتائج. وعلى اليونسيف تعزيز المبادئ التوجيهية للمؤشرات القياسية للدعوة التي تتشاركها المكاتب القطرية وتستخدمها وذلك من خلال تضمين مؤشرات مخرجات الدعوة التي تغطي جميع الخطوات/مجالات التغيير الرئيسية المضمّنة في نظريات التغيير المنقحة، وكذلك ضمان تصنيف مختلف فروع نظريات التغيير التي جرى تطويرها (عالمياً وإقليمياً ووطنياً) تبعاً لمستوى تعقيدها. وينبغي لليونسيف اختيار سلسلة من المؤشرات الخافرة التي ترصد الافتراضات الأكثر صلة الواردة في نظريات التغيير وذلك من أجل تتبع التغيرات في الظروف السياقية والسببية الحرجة بما يُمكن من تحديدها بفاعلية وفي الأون المطلوب لأغراض تكييفها. وتكفل اليونسيف قيام المكاتب القطرية أيضاً باستخدام "قصص النجاح" لاستكمال المؤشرات القائمة، إذ تتيح ثروة من المعلومات الدقيقة اللازمة

لاستكمال المؤشرات لأغراض التقييم الختامي للإنجازات. ويمكن أن تؤدي قصص النجاح دوراً هاماً في تفسير "كيف" و"ماذا" حدثت التغييرات. وينبغي الاستعانة بتحليل شبكات التواصل الاجتماعي لاستكمال المبادرات القائمة (مثل تحليل أصحاب المصلحة وتحليل حالة الدعوة على الصعيد العالمي) بغية تعزيز جودة المعلومات التي تستند إليها القرارات ولاكتساب فهم أفضل لمسألة التواصل مع مختلف أصحاب المصلحة فضلاً عن فهم مستوى التأثير الذي يمكنهم تحقيقه وذلك من أجل تعظيم المشاركة والإجراءات التآزرية، مع العمل في الوقت نفسه على تحديد نقاط التأثير اللازمة لأغراض التنفيذ.

خامساً - مشروع مُقرّر

إنّ المجلس التنفيذي

1. يحيط علماً بالتقرير السنوي لعام 2023 عن وظيفة التقييم لليونيسف (E/ICEF/2024/20) وردّ الإدارة عليه (E/ICEF/2024/21)؛
2. يحيط علماً أيضاً بتقييم نُهج اليونيسف في مجال الدعوة، وموجزه (E/ICEF/2024/22) وردّ الإدارة عليه (E/ICEF/2024/23)؛
3. كما يحيط علماً بتقييم استثمارات اليونيسف في تنمية القدرات المؤسسية من أجل إحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي، وموجزه (E/ICEF/2024/24)، وردّ الإدارة عليه (E/ICEF/2024/25).

المرفق

تقييم نُهج اليونسف في مجال الدعوة

1. نظراً لقيود المساحة، لم يُدرج تقييم نُهج اليونسف في مجال الدعوة في هذا المرفق.
 2. ويمكن الاطلاع على التقرير من خلال الموقع الإلكتروني لمكتب التقييم التابع لليونسف:
[.https://www.unicef.org/evaluation/evaluation-unicefs-approaches-advocacy](https://www.unicef.org/evaluation/evaluation-unicefs-approaches-advocacy)
-