يونيسف
لكل طفل

ملخص التقييم
رقم 01/2023
تموز/يوليو 2023

تقدير التقييمية والتقييم البنيوي لنُهُج اليونيسف في مجال الدعوة

© UNICEF/UNI435177/Kolari

منذ تأسيسها في عام 1946، كانت ولا تزال منظمة اليونيسف نصيراً وبطلاً صامداً في الدفاع عن حقوق الأطفال ورفاههم في جميع أنحاء العالم. واتساقاً مع المبادئ المنصوص عليها في اتفاقية حقوق الطفل، تهدف جهود الدعوة التي تبذلها اليونيسف بشكل ثابت إلى التأثير على صناع القرار، وإشراك أصحاب المصلحة، وحشد الجمهور للقيام بإجراءات هامة لصالح الأطفال. وقد تجلى هذا الالتزام المستمر في الخطة الاستراتيجية لليونيسف للفترة بين عامي 2022 و2025، مع الاعتراف بالأدوار الأساسية للتواصل والدعوة كأدوات حاسمة لتحقيق الأهداف الطموحة ولضمان عدم ترك أي طفل خلف الركب.

اضطلع مكتب التقييم التابع لليونيسف، بالتعاون مع شعبة الاتصالات والدعوة العالمية، بإجراء تقدير التقييمية والتقييم البنيوي لنُهُج الدعوة التي تتبناها اليونيسف. أُجري التقييم في الفترة بين تشرين الثاني/نوفمبر 2022 وتموز/يوليو 2023، ويرمي إلى هدفين هما: أولاً، جمع معلومات حول الوضع الحالي للدعوة داخل المنظمة من أجل تعزيز فعالية مبادرات الدعوة على مختلف المستويات؛ وثانياً، وضع الأساس للتقييم الشامل المقرر تنفيذه عند اختتام الخطة الاستراتيجية الجارية.

تناول هذا التقييم سؤالين أساسيين ومركزيين:

كيف يمكن لليونيسف تعزيز فعالية مساعيها في مجال الدعوة؟ و

ما الخطوات التي يمكن اتخاذها لضمان جاهزية استراتيجية الدعوة للتقييم النهائي المستقبلي؟

حقوق الطبع والنشر © اليونيسف 2023، جميع الحقوق محفوظة
لا يعكس تحليل وتوصيات هذا التقييم بالضرورة آراء منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف). وهذا المنشور صادر عن مكتب التقييم المستقل التابع لليونيسف.

مكتب التقييم التابع لليونيسف
Three United Nations Plaza,
New York,
New York 10017

unicef.org/evaluation/
linkedin.com/company/unicef-evaluation
evalhelp@unicef.org

طُرُق جمع البيانات وتحليلها

استرشد التقييم بمعايير مخصّصة للتماسك، والملاءمة، والقدرة على التنفيذ، وصلاحية التصميم، وكفاءة النظام. واتّبع التقييم نهجاً يركز على الاستخدام ويستند إلى نظرية، مع مراعاة نهج التفكير النظامي المدرك للتعقيدات ومع ضمان المشاركة على مستويات مختلفة.

أكثر من
100 مخبر
داخلي وخارجي
تم إجراء مقابلات معهم.

أكثر من
300 مخبر
أكملوا الاستبيانات
الداخلية
والخارجية.

أكثر من
300 وثيقة
تمت مراجعتها.

الاستنتاجات

وحدت اليونيسف الدعوة باعتبارها وظيفة لا غنى عنها، ودمجتها بسلاسة في مجال عملها الأساسي. وتشمل هذه الجهود تغييرات جذرية تهدف إلى زيادة القدرات وصقل المهارات وتعزيز المشاركة على جميع المستويات بُغية ضمان التكامل المستمر للدعوة. ورغم أن هذه العمليات تُعد حالياً في طور الدمج، فقد حققت بالفعل نتائج إيجابية؛ حيث يدرك الموظفون الآن أهمية وملاءمة الدعوة، ولاحظت اليونيسف تحسناً ملحوظاً في قدرات الدعوة في جميع أنحاء المنظمة.

ثمة حاجة مُلحة لهياكل الموارد المناسبة التي تتماشى مع أهداف الدعوة الطموحة لليونيسف. ورغم وجود استراتيجية عالمية لإدارة التغيير، إلا أنها تتطلب التفعيل الكامل والتنفيذ المنهجي لتحديد المسؤوليات بوضوح تام على جميع المستويات. ويتطلب الانتقال نحو جهود الدعوة المتكاملة تنفيذ الاستراتيجيات والعمليات الداخلية ذات الصلة لتعزيز نهج الدعوة على مستوى المنظمة. وتشير الفجوات المشار إليها في التقييم إلى وجود فرصة لاستخدام نهج أكثر استراتيجية في مجال الدعوة على جميع المستويات والبيئات.

ثمة أمثلة إيجابية تم تسليط الضوء عليها، ولكن لا زلنا نفتقر إلى وجود تعريف شامل لأدوار الدعوة والنهج الاستراتيجي الذي يحول دون الاضطلاع بالتنسيق. وتؤكد التجارب السابقة على ضرورة التعاون الفعّال في رسم ملامح استراتيجية الدعوة الشاملة استناداً إلى الركائز المواضيعية العالمية. وتؤكد ورقة رؤية الخطة الاستراتيجية على أهمية الاعتراف بأدوار الدعوة وإنشاء أساليب عمل متكاملة باعتبارها وظائف أساسية، ولكن هذه الأهداف ما زالت تتحقق جزئياً.

توفّر الأولويات العالمية في دعوة اليونيسف التركيزَ التنظيمي، ما يضمن الدعمَ المستمر لمجالات محدّدة خلال فترات زمنية معيّنة. وكشف التقييم عن وجود احتمالات كبيرة للتبادل بين مختلف الأولويات العالمية. ثمة جدل مستمر حول أهمية المجالات المواضيعية للأولويات العالمية في دعوة اليونيسف رغم تكييفها مع مشهد ما بعد كوفيد-١٩. ولا تتراجع أهمية النظر في مدى إدراج مجالات الدعوة غير ذات الأولوية في استراتيجيات وخطط الشُعب المهمة. ويمكن تعزيز النهج التنازلي الحالي لدمج الدعوة، وتكييفه بشكل هادف مع الواقع المعاش، وتحقيق مشاركة تصاعدية أوسع.

لتعزيز الاستعداد لإجراء تقييم هادف يركز على النتائج في ما يتعلق بالدعوة، من الضروري أن يتم دمج نُهُج مدركة للتعقيدات تتوافق مع طبيعة عمل الدعوة. وحالياً، هناك مؤشرات إيجابية تفيد بأن الزملاء في اليونيسف بارعون في التغلب على حالة عدم اليقين وفهم الطبيعة المعقدة لأعمال الدعوة.

الدروس المستفادة

1. يمكن إنجاز أعمال الدعوة ذات الصلة مع خبراء في المجالات المواضيعية ومجال الدعوة. لقد تغيّر الاعتقاد بأن اليونيسف تحتاج إلى امتلاك خبرة برنامجية قوية في مجال معيّن من أجل تنفيذ الدعوة بفعالية، وذلك بسبب إدراج العمل في مجالات مثل الصحة العقلية والدعم النفسي الاجتماعي (MHPSS) والتغيّر المناخي باعتبارهما من الأولويات العالمية في دعوة اليونيسف. ورغم أن وجهة النظر هذه لم تحظَ بقبول كبير داخل المنظمة، ثمة شعور متنامٍ بأن المفهوم السابق لم يعد قابلاً للتطبيق، وأنه يمكن تنفيذ أعمال الدعوة ذات الصلة بفعالية بفضل مساعدة المتخصّصين في المجالات المواضيعية، وخبراء الدعوة، ووظائف الأدلة في اليونيسف، والدعم الخارجي من خلال الأبحاث وتحليلات البيانات. ويتجلّى هذا النوع من التحول بالتكيّف السريع مع سيناريو كوفيد-19، حيث بدأت اليونيسف حملة ضد إغلاق المدارس بعد أن ترددت في ذلك بالبداية.

2. إن التفكير الاستراتيجي هو المفتاح لوجود نهج متكامل للدعوة على مستوى المنظمة. مِن المعلوم أنه لكي تؤتي مساعي الدعوة ثمارها، يجب بلورة فهم واضح لمعنى الدعوة والأساليب المناسبة لتنفيذها لدى جميع المشاركين في الاستراتيجية. ومع ذلك، وبعيداً عن ذلك، يتفق كل من الممارسين في مجال الدعوة وغيرهم من الموظفين في مختلف المستويات الهرمية على أن التفكير الاستراتيجي أمر بالغ الأهمية في تحقيق هذا الفهم المشترك عبر الوحدات والأفرقة والشُعب المختلفة. ويُقصد بتطبيق التفكير الاستراتيجي التخطيط بعناية واستخدام التكتيكات الذكية لضمان تحقيق التفاهم بين الجميع عندما يتعلق الأمر بمجال الدعوة. وهذا من شأنه مساعدة الأفرقة على التعاون معاً بسلاسة، وتنسيق جهودهم بفعالية، ما يؤدي في نهاية المطاف إلى إحداث أثر فعّال في أعمال الدعوة.

التوصيات

التوصية الأولى

توضيح أوجه المساءلة وتعزيز الأدوار والمسؤوليات، وتفعيل أنظمة العمل في مجال الدعوة داخل اليونيسف. يُعد الافتقار إلى وجود تعريف واضح للأدوار ضعفاً في تنفيذ جهود الدعوة. ولذلك يتعيّن وضع خطط عمل مشتركة بين القادة المشاركين في مجال الدعوة على مستوى كل من التنمية والمناصرة الإنسانية. علاوةً على ذلك، يجب أن تحدِّد هذه الخطط أولويات أعمال الدعوة التعاونية وتوضّحها مع الوحدات والشُعب الأخرى ذات الصلة في المقر الرئيسي وعبر المكاتب على المستويَين الإقليمي والوطني. وينبغي أيضاً تعزيز نهج الإدارة بأسلوب المصفوفة. وعلى اليونيسف كذلك الاستمرار في تطوير وإدراج قضايا الدعوة في أوصاف الأدوار والمبادئ التوجيهية ومؤشرات الأداء المحدّدة بوضوح لمسؤوليات الدعوة.

التوصية الثانية

تعزيز وإعادة التفكير في تصميم إطار عمل الأولويات العالمية في دعوة اليونيسف من أجل وضع الخطة الاستراتيجية القادمة. بعبارة أخرى، ينبغي ضبط تصميم إطار عمل الأولويات العالمية في دعوة اليونيسف بدقة لإدراج المجالات المواضيعية الحالية بشكل أكثر فائدةً. وفي هذا الصدد، ينبغي لليونيسف ضمان مواءمة أفضل بين الأولويات العالمية في دعوة اليونيسف ومجالات الأهداف المحدّدة في الخطة الاستراتيجية. فضلاً عن ذلك، يجب على المنظمة تشجيع التعاون عبر الأولويات العالمية المختلفة في دعوة اليونيسف، وضمان نشر وإيضاح أي تغييرات ذات صلة تطرأ عليها بكفاءة على مختلف المستويات. يتعين تمثيل الأولويات العالمية في دعوة اليونيسف كلها في فريق العمل المعنيّ بالدعوة.

التوصية الثالثة

دمج الدعوة بمزيد من المنهجية على جميع المستويات. ويُقصد بذلك إحداث توازن بين النهج التنازلي الحالي الرامي إلى تكامل الدعوة على جميع المستويات مع نهج تصاعدي أكثر بروزاً يرمي إلى اختيار أولويات الدعوة العالمية. وعلى جانب آخر، يجب الفصل بين أدوار الدعوة والتواصل استراتيجياً. ويجب أن تحسن المنظمة أيضاً من الذكاء السياسي.

التوصية الرابعة

مواءمة الموارد الموجودة مع توقعات وطموحات الدعوة. وهنا يتعيّن أن تضمن المنظمة التوافق بين هياكل الموارد البشرية ومستوى التمويل مع أهداف الدعوة الطموحة لليونيسف، ولا سيما على المستوى العالمي. وسيكون ضرورياً استكشاف استراتيجيات لتنويع مصادر التمويل وتأمين الالتزامات الطويلة الأجل لدعم جهود الدعوة، ما قد ينطوي على التعاون مع شركاء استراتيجيين، والاطّلاع على نماذج تمويل مختلفة ومبتكرة، والدعوة إلى التمويل الأساسي.

التوصية الخامسة

تحقيق أقصى استفادة من الشراكات لتعزيز جهود الدعوة. وفي هذا السياق، على اليونيسف العمل بطريقة منهجية بغية تعزيز استخدام المعلومات حول الشراكات بصورةٍ متسقة، وذلك من أجل بناء قاعدة بيانات عالمية مشتركة للشراكات تصلح لجميع المستويات التي يتم فيها اتخاذ القرارات وتحديد سُبُل التعاون المتبادل المحتمل وأوجه التآزر. فضلاً عن ذلك، يجب على اليونيسف وضع استراتيجيات محدّدة لاختيار وضمان القيمة المضافة للشركاء في مجال الدعوة في أي وقت، وتطبيقها منهجياً. يجب على المنظمة إرساء إطار عمل لتقييم مدى فعالية الشراكة، وتعزيز الشراكات مع المؤسسات العالمية المؤثرة.

التوصية السادسة

مواصلة تطوير قدرات ومهارات الدعوة. ينبغي لليونيسف أن تجعل التدريب في مجال الدعوة إلزامياً، وأن تمنح الأولوية لمجالات مواضيعية محددة للتدريب المتقدّم في هذا المجال. علاوةً على ذلك، يتعيّن على المنظمة الاستفادة من التجارب والخبرات الثمينة التي تتمتع بها اللجان الوطنية، ومواصلة تطوير إدارة المعارف وقاعدة دعم.

التوصية السابعة

تعزيز سُبُل التخطيط وإعداد التقارير بغية اتخاذ القرارات. وفي هذا الصدد، يتعيّن على المنظمة تعزيز التواصل وتبادل المعلومات، ولا سيما على مستوى الأولويات العالمية في دعوة اليونيسف؛ حيث تُسهم قنوات وآليات التواصل المحسّنة في تيسير التنسيق وتبادل المعلومات بين الوحدات والشُعب والمستويات المعنية بمختلف الأولويات العالمية في دعوة اليونيسف.

التوصية الثامنة

تحسين النماذج الافتراضية ونماذج التصميم لاستراتيجية تغيير الدعوة. يجب على المنظمة التأكّد من نشر نظريات التغيير الموثقة في ما بين الممارسين في مجال الدعوة على مختلف المستويات واطّلاعهم عليها وإلمامهم بمحتواها بُغية ضمان اتّباع استراتيجيات الدعوة لمنطق ثابت ومستنير بالنماذج الافتراضية العالمية، ولكنها تتكيّف مع الحقائق والتحديات التي يفرضها كل سياق معيّن. بالإضافة إلى ذلك، على اليونيسف التأكّد من خضوع نظريات التغيير التي تم وضعها للاختبار والتعديل الدوري، وذلك من خلال اتّباع نهج "الاختبار الاستراتيجي"، وهو نظام رصد مصمّم خصيصاً لتتبّع البرامج المعنية بحلّ مشاكل التنمية المعقدة بتطبيق نهج تكراري وتكيفي بشكل كبير.

التوصية التاسعة

تحسين نهج الرصد والتقييم لاستراتيجية تغيير الدعوة. وهنا يتعيّن على المنظمة أن تضبط بدقة مؤشرات النواتج الحالية لتعكس مساهمة اليونيسيف ودورها والسياق الذي تتحقّق فيه النتائج. يجب على اليونيسف تعزيز المبادئ التوجيهية للمؤشرات القياسية للدعوة، والتأكّد من تصنيف الفروع المختلفة لنظريات التغيير التي تم تطويرها (العالمية أو الإقليمية أو الوطنية) وفقاً لمستوى تعقيدها. ويجب على المنظمة اختيار سلسلة من مؤشرات المراقبة التي ترصد الافتراضات الأكثر صلة المضمّنة في نظريات التغيير، ما يسمح بمتابعة التغييرات في الأوضاع الحاسمة السياقية والسببية بُغية تحديدها بفعالية وفي الوقت المناسب من أجل قابلية التكيّف. وفي سياق متصل، ينبغي للمنظمة التأكد أيضاً من تضمين المكاتب القُطرية لـ "قصص النجاح" و"تحليل محتوى شبكات التواصل الاجتماعي" لاستكمال المبادرات الحالية.