

Distr.: General
21 March 2017
Arabic
Original: English

المجلس الاقتصادي والاجتماعي



لجنة البرنامج والتنسيق

الدورة السابعة والخمسون

الدورة التنظيمية، ٢٠ نيسان/أبريل ٢٠١٧

الدورة الموضوعية، ٥-٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١٧

المسائل البرنامجية: التقييم

تقييم مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية

تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية

موجز

تتمثل ولاية مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية في كفالة تصدي المجتمع الدولي للكوارث وحالات الطوارئ في الوقت المناسب وبشكل متنسق ومنسق وقائم على المبادئ، وتيسير الانتقال من الإغاثة في حالات الطوارئ إلى التأهيل والتنمية المستدامة. والمكتب مكلف بخمس مهام أساسية، ألا وهي التنسيق، ووضع السياسات، وتمويل أنشطة المساعدة الإنسانية، وإدارة المعلومات، والدعوة.

وفي هذا التقييم الذي أجره مكتب خدمات الرقابة الداخلية لدور مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية في مجال الدعوة خلال الفترة من عام ٢٠١٣ إلى عام ٢٠١٦، جرى الاسترشاد بأسئلة تقييمية في المجالات التالية:

(أ) **الوجاهة:** مدى تواءم أنشطة الدعوة مع الولاية والاحتياجات المحددة في مجال الدعوة؛

(ب) **الفعالية:** مدى تأثير جهود الدعوة على المعارف والمواقف بما يساعد على تحقيق أهداف العمل الإنساني وحفز التحرك في هذا الاتجاه؛



(ج) **الكفاءة:** مدى كفاءة إدارة الموارد البشرية والمالية وغيرها من المدخلات لتعظيم المنافع المترتبة على جهود الدعوة؛

(د) **المسائل الشاملة:** مدى إدماج المكتب للمبادئ الإنسانية والمسائل الشاملة المتعلقة بالمساواة بين الجنسين وحقوق الإنسان في أنشطة الدعوة التي يضطلع بها.

وخلال الفترة المشمولة بالتقييم، اضطلع المكتب بطائفة واسعة من أنشطة الدعوة العامة والخاصة على جميع مستويات المكتب، وذلك من أجل النهوض بالولاية الخاصة به من ناحية ونيابةً عن منظومة العمل الإنساني من ناحية أخرى. وسعى المكتب من خلال هذه الجهود إلى التأثير على الوعي والمواقف والقرارات والإجراءات الأخرى لدى مجموعات شتى من أصحاب المصلحة من أجل توفير المساعدة والحماية للمتضررين من الأزمات الإنسانية. وتبرز وجهة هذه الجهود من خلال الطائفة الواسعة للمسائل الإنسانية والأزمات الإنسانية المحددة المشمولة بهذه الجهود، ومخصصات الموارد الموجهة حصراً لأنشطة الدعوة، والأدوات الموضوعية لمساعدة المكتب على إدارة المهمة الدعوية. وعلاوةً على ذلك، أشارت جهات خارجية وداخلية من أصحاب المصلحة إلى أن أنشطة الدعوة المحددة التي يقوم بها المكتب عاجلت المجالات الأشد أهمية التي تتطلب الدعوة، دون حدوث ثغرات كبيرة في التغطية، ربما باستثناء تركيزها بصورة غير متناسبة على الأزمات التي تكون محط اهتمام واسع وإيلاء اهتمام أقل للأزمات "المنسية". وأقرت جهات خارجية من أصحاب المصلحة كذلك بالقيمة المضافة الفريدة التي يحققها المكتب في أنشطة الدعوة مقارنةً بغيره من الجهات الفاعلة في مجال تقديم المساعدة الإنسانية.

وهناك أدلة على أن جهوداً محددة في مجال الدعوة أحدثت أثراً إيجابياً على المعرفة والوعي وصنع القرار. وكشفت شعبة التفتيش والتقييم التابعة لمكتب خدمات الرقابة الداخلية عن أدلة قوية على تحقق آثار إيجابية في مجالين على وجه الخصوص، هما: (أ) التأثير على النقاش المعياري والنقاشات الدائرة بين الهيئات الحكومية الدولية؛ (ب) التفاوض بشأن إمكانات وصول المساعدة الإنسانية. وثمة نتائج أخرى، وإن كانت أكثر تبايناً، جرى تسليط الضوء عليها، ألا وهي: دور وكيل الأمين العام/منسق الإغاثة في حالات الطوارئ باعتباره مسؤول الدعوة الأول في توجيه الرسائل الدعوية بخصوص الأزمات المحددة؛ والتأثير على مداولات مجلس الأمن بشأن الأزمات وبشأن المسائل الشاملة؛ والحصول على التمويل لتلبية الاحتياجات الإنسانية بكامل نطاقها؛ ومؤتمر القمة العالمي للعمل الإنساني. وفي هذه الحالات، أعاققت عوامل خارجية وأخرى داخلية التحقيق الكامل للنتائج المستهدفة. وبرغم ذلك، فإن المحصلة الكلية لجهود المكتب في مجال الدعوة بوجه عام ليست معروفة.

وفي الوقت نفسه، واجه المكتب مجموعة من التحديات الهيكلية والإدارية أعاقته عن تحقيق النتائج القصوى لاستثماراته في مجال الدعوة. ففي المقر، شُغلت وظيفة رئيسية من

الوظائف العليا، لرئيس فرع الاتصالات الاستراتيجية، بموظفين بدلاء مؤقتين أربع مرات منذ شغورها في عام ٢٠١٢؛ ولم تستكمل بعد عملية الاستقدام لملء هذه الوظيفة. والأهم من ذلك أن الدعوة هي المهمة الوحيدة من المهام الخمس المنوطة بالمكتب التي تفتقر إلى إطار متسق و متماسك يجتمع حوله المكتب من أجل تحقيق الأهداف المؤسسية المشتركة في مجال الدعوة. ورغم أن المكتب استثمر في وضع مجموعة من الأدوات لتساعده في إدارة مهمة الدعوة، فإنه لم يعممها بالقدر الكافي. ولا توجد لدى المكتب آلية للتنسيق الداخلي تتيح له تحديد أولوياته في مجال الدعوة، والقيام بالتخطيط المشترك للجهود الدعوية التي يوجد بينها تكامل والربط بينها على كامل نطاق عملياته، وإدارة التحديات والمخاطر الداخلية والخارجية، ورصد هذه الجهود والإبلاغ عنها، تحت قيادة وكيل الأمين العام/منسق الإغاثة في حالات الطوارئ، الذي هو مسؤول الدعوة الأول في المكتب.

ويقدم مكتب خدمات الرقابة الداخلية ثلاث توصيات هامة، وهي أن يقوم مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية بما يلي:

- إتمام عملية الاستقدام لوظيفة رئيس فرع الاتصالات الاستراتيجية؛
 - دمج مهامه الأساسية المضطلع بها في المقر في مجال الدعوة تحت قيادة وكيل الأمين العام/منسق الإغاثة في حالات الطوارئ، الذي ينبغي أن يواصل مكتبه العمل على وضع وإدارة آلية لتنسيق أنشطة الدعوة؛
 - مراجعة تعليماته السياساتية لأنشطة المكتب الدعوية لعام ٢٠٠٦، والمبادئ التوجيهية المتعلقة بأنشطته الدعوية لعام ٢٠٠٦، واستراتيجيته للدعوة للفترة ٢٠١٣-٢٠١٧، وتحديث هذه الوثائق حسب الاقتضاء وتعميمها، وذلك أيضاً تحت قيادة مكتب وكيل الأمين العام/منسق الإغاثة في حالات الطوارئ.
- ويتسق هذا التحليل مع الاستنتاجات التي انتهى إليها الاستعراض الوظيفي (٢٠١٦) الذي أجري بتكليف من مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، وتمخض عن التوصية بأن يزيد المكتب من كفاءته ومن تبسيط عملياته على مستوى تنظيمي واسع.

المحتويات

الصفحة

٥	أولا - مقدمة
٥	ثانيا - معلومات أساسية
١١	ثالثا - المنهجية
١٣	رابعا - نتائج التقييم
١٣	ألف - جرى الاعتراف بجهود الدعوة من حيث مواءمتها مع ولاية مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية وما توفره من قيمة مضافة إلى العمل الإنساني لدى معالجة طائفة واسعة من الأزمات والقضايا الإنسانية، على الرغم مما ثبت من صعوبة ضمان استمرار الاهتمام بالأزمات التي تكون محط اهتمام جماهيري أقل
٢٣	باء - توافرت الوثائق السياسية والاستراتيجية والتوجيهية المؤسسية لمساعدة المكتب على الاضطلاع بولاية الدعوة المنوطة به، بيد أن الوعي بتلك الوثائق واستخدامها كان منخفضا، مما ساهم جزئيا في عدم تنسيق جهود الدعوة داخل المكتب وعلى مستوياته المختلفة
٢٨	جيم - هناك بعض الأدلة على أن الجهود المحددة التي بذلها المكتب في مجال الدعوة أحدثت أثرا إيجابيا على المعرفة والوعي واتخاذ القرارات
٣٥	دال - رغم أن المكتب خصص موارد لمهمة الدعوة، فإنه لم يسخر هذه الموارد بكفاءة لتحقيق أكبر قدر من النتائج
٣٦	خامسا - الخلاصة
٣٧	سادسا - التوصيات
المرفقان		
٣٩	الأول - التعليقات الرسمية المقدمة من مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية
٤١	الثاني - رد مكتب خدمات الرقابة الداخلية على التعليق الوارد من مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية

أولا - مقدمة

١ - اختارت شعبة التفتيش والتقييم التابعة لمكتب خدمات الرقابة الداخلية مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية كي تجري تقييماً له استناداً إلى تقييم للمخاطر أجري لتحديد أولويات تقييم برامج الأمانة العامة. واختارت لجنة البرنامج والتنسيق التقييم البرنامجي لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية لتنظر فيه في دورتها السابعة والخمسين المقرر عقدها في حزيران/يونيه ٢٠١٧^(١). وأيدت الجمعية العامة هذا الاختيار في قرارها ٨/٧٠.

٢ - ويرد بيان الإطار المرجعي العام لمكتب خدمات الرقابة الداخلية في قرارات الجمعية العامة ٢١٨/٤٨ بء، و ٢٤٤/٥٤، و ٢٧٢/٥٩، وكذلك في نشرة الأمين العام ST/SGB/273، التي تمنح مكتب خدمات الرقابة الداخلية سلطة الشروع في أي إجراء يراه ضرورياً للنهوض بمسؤولياته وتنفيذ ذلك الإجراء والإبلاغ عنه. ويجري المكتب تقييمه هذا وفقاً للأنظمة والقواعد التي تحكم تخطيط البرامج والجوانب البرنامجية للميزانية ورصد التنفيذ وأساليب التقييم (انظر ST/SGB/2016/6، البند ٧-١).

٣ - والهدف العام للتقييم هو أن يحدد بشكل منهجي وموضوعي قدر الإمكان مدى ما اتسم به الدور الدعوي الذي اضطلع به مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية من وجهة وكفاءة وفعالية من أجل تنسيق الشؤون الإنسانية خلال الفترة من عام ٢٠١٣ إلى عام ٢٠١٦. وقد انبثق موضوع التقييم عن تقييم للمخاطر على مستوى البرامج ورد وصفه في الورقة الاستهلاكية المتعلقة بالتقييم^(٢). وأجري التقييم طبقاً لقواعد ومعايير التقييم في منظومة الأمم المتحدة^(٣).

٤ - وطلب من إدارة المكتب إبداء تعليقاتها على هذا التقرير، وقد روعيت تلك التعليقات. ويرد الرد الرسمي للمكتب في المرفق الأول.

ثانياً - معلومات أساسية

التاريخ والولاية

٥ - الولاية المنوطة بمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية هي كفالة تصدي المجتمع الدولي للكوارث وحالات الطوارئ في الوقت المناسب وبشكل متنسق ومنسق وقائم على المبادئ، وتيسير الانتقال من الإغاثة في حالات الطوارئ إلى التأهيل والتنمية.

(١) انظر تقرير لجنة البرنامج والتنسيق عن أعمال دورتها الخامسة والخمسين (A/70/16)، حزيران/يونيه ٢٠١٥.

(٢) انظر الوثيقة IED-16-011، ورقة استهلاكية لشعبة التفتيش والتقييم التابعة لمكتب خدمات الرقابة الداخلية: تقييم مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية.

(٣) وضع هذه القواعد والمعايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم.

٦ - وهذه الولاية مستمدة من قرار الجمعية العامة ١٨٢/٤٦ الصادر في عام ١٩٩١، الذي أنشأت الجمعية بموجبه وظيفة منسق الإغاثة في حالات الطوارئ المتمثلة في شخص وكيل الأمين العام للشؤون الإنسانية. ويضطلع وكيل الأمين العام/منسق الإغاثة في حالات الطوارئ بدور منسق الأمم المتحدة المسؤول عن تنسيق جميع الأنشطة المتصلة بحالات الطوارئ التي تتطلب المساعدة الإنسانية من الأمم المتحدة (انظر ST/SGB/1999/8، البند ٣). وللمساعدة في عملية التنسيق هذه، أنشأت الجمعية العامة أيضاً، في القرار نفسه، اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات تحت قيادة منسق الإغاثة في حالات الطوارئ. وهذه اللجنة هي الآلية الرئيسية المشتركة بين الوكالات لتنسيق أنشطة المساعدة الإنسانية.

٧ - والمكتب مكلف بخمس مهام هي التنسيق، ووضع السياسات، وتمويل أنشطة المساعدة الإنسانية، وإدارة المعلومات، والدعوة. وترد أهداف المكتب واستراتيجياته البرنامجية العامة بالتفصيل في الإطار الاستراتيجي المقترح لفترة السنتين ٢٠١٦-٢٠١٧ (انظر A/69/6 (Prog. 23)) والإطار الاستراتيجي المقترح لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧^(٤).

٨ - ومنذ آخر تقييم أجرته شعبة التفتيش والتقييم بمكتب خدمات الرقابة الداخلية في الفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ (E/AC.51/2013/3)، وقعت ست حالات طوارئ من المستوى ٣ وفق تصنيف اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات^(٥)، ومنها ثلاث حالات وقعت في وقت واحد. وكما يبين الشكل الأول، اقترن هذا النمو بزيادة كبيرة في احتياجات تمويل الأنشطة الإنسانية^(٦). ولكن على الرغم من بلوغ تبرعات الدول الأعضاء مستويات غير مسبقة، ظل حجم الاحتياجات غير الملباة (أي العجز التمويلي) يتزايد.

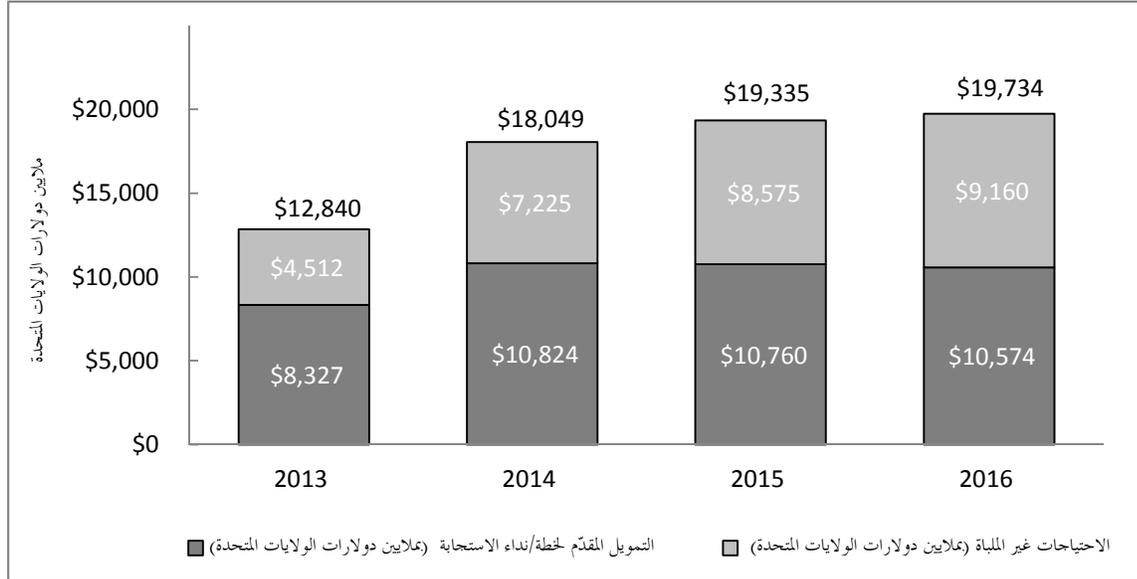
(٤) انظر الخطة الاستراتيجية لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، ويمكن الاطلاع عليها على العنوان الشبكي: <https://docs.unocha.org/sites/dms/Documents/OCHA%20SF%202014-2017%20Strategic%20Plan.pdf>.

(٥) وقعت تحديداً في الفلبين والجمهورية العربية السورية وجمهورية أفريقيا الوسطى وجنوب السودان والعراق واليمن. ويؤدي إعلان اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات التصدي لحالة طوارئ من المستوى ٣ إلى تعبئة القدرات على مستوى المنظومة (القيادة والتوظيف والتمويل) حتى يتسنى إيصال المساعدة الإنسانية وتوفير الحماية بصورة معجلة وعلى نطاق أوسع.

(٦) انظر <https://ftsbeta.unocha.org/appeals/overview/> للاطلاع على بيانات الفترة ٢٠١٣-٢٠١٦.

الشكل الأول

احتياجات تمويل الأنشطة الإنسانية والاحتياجات غير الملبّاة، ٢٠١٣-٢٠١٦



المصدر: تجميع مكتب خدمات الرقابة الداخلية لبيانات دائرة التبع المالي التابعة لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية.

الدور الدعوي

٩ - أدمج مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية ولايته المتعلقة بالدعوة في جميع جوانب برنامج عمله. وتظهر الدعوة في إطاره الاستراتيجي، وهيكل برامجه الفرعية، والتعليمات السياسية والمبادئ التوجيهية المتعلقة بأنشطته في مجال الدعوة الصادرة في ٢٧ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٦، وخطة للعمل الدعوي المؤسسي أعدت في عام ٢٠١٥، واستراتيجية الدعوة للفترة ٢٠١٣-٢٠١٧. وفي التعليمات السياسية، يشار إلى أن "الدعوة تعني استخدام المعلومات بصورة استراتيجية للتأثير على سياسات أو ممارسات الجهات الفاعلة الرئيسية ... من أجل توفير المساعدة والحماية للمحتاجين." (انظر الفقرة ٨-٢ من التعليمات). ويشرح المكتب هذا الدور بالتفصيل على النحو التالي:

بالنسبة للمكتب، تعني الدعوة إيصال الرسائل المناسبة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب. ويشمل هؤلاء الأشخاص وكالات العمل الإنساني، والمنظمات غير الحكومية، والمنظمات الأهلية، والحكومات الوطنية، ووسائل الإعلام المحلية والدولية، وأطراف النزاعات، والشركات، والمانحين، والهيئات الإقليمية، والمجتمعات

المتضررة من حالات الطوارئ، وعمامة الجمهور. والهدف هو أن تزيد هذه الجهات من التمويل أو الدعم العاجلين، أو أن تغير سياساتها، أو تفي بالتزاماتها^(٧).

١٠ - ويميز المكتب بين أنشطته في مجال الدعوة العامة (كالمؤتمرات الصحفية، والمقابلات الإعلامية، ومقالات الرأي، وحملات التوعية، والتصريحات المدلى بها أمام الجلسات المفتوحة للهيئات الحكومية الدولية، والكلمات) وأنشطته في مجال الدعوة الخاصة (كالمحادثات والاجتماعات والإحاطات والمشاورات ورسائل البريد الإلكتروني الخاصة).

١١ - ومع أن أنشطة الدعوة أُدرجت اسمياً ضمن البرنامج الفرعي ٥ (المعلومات وأنشطة الدعوة فيما يتصل بحالات الطوارئ الإنسانية)، مع تولّي فرع الاتصالات الاستراتيجية المسؤولة الفنية عن أنشطة الدعوة العامة، فإنها متضمّنة أيضاً في جميع البرامج الفرعية الأخرى باعتبارها موضوعاً شاملاً. وأفاد كثير من الموظفين في البرامج الفرعية الأخرى وعلى جميع مستويات المكتب بأنهم إما انخرطوا بشكل مباشر في أعمال الدعوة العامة و/أو الخاصة، أو قدموا دعماً كبيراً لهذه الجهود (انظر الفقرات ٢١ إلى ٢٣ أدناه). وعلى الصعيد العالمي، قام وكيل الأمين العام/منسق الإغاثة في حالات الطوارئ بدور مسؤول الدعوة الأول نيابةً عن أعضاء اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، وكذلك نيابةً عن مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، وحظي بدعم جميع الشعب التابعة للمكتب بهذه الصفة (انظر ST/SGB/1999/8، البند ٣). واضطلع المكتب بأنشطة الدعوة فيما يتعلق بأزمات إنسانية محددة وبمسائل إنسانية مواضيعية. وقدم المكتب الدعم أيضاً لأعمال الدعوة التي يقوم بها منسقو الشؤون الإنسانية والأفرقة القطرية للعمل الإنساني وفي مناسبات رفيعة وفي مؤتمرات المانحين. ويتحدّد شكل أنشطة الدعوة على جميع المستويات على ضوء المعلومات التي يجمعها المكتب وشركاؤه عن البلد المعني.

١٢ - وفي هذا السياق، وباستخدام هذا التعريف، سعى التقييم إلى الإجابة على الأسئلة الرئيسية التالية:

(أ) **الوجاهة:** إلى أي مدى كانت جهود المكتب ورسائله المحددة في مجال الدعوة متوائمة مع ولايته ومع الاحتياجات المحددة في مجال الدعوة على الصعيد العالمي والإقليمي والقطري؟

(ب) **الفعالية:** إلى أي مدى أحدثت أعمال الدعوة التي يقوم بها المكتب أثرها المنشود العام المتمثل في بناء المعارف والمواقف على نحو يفضي إلى تحقيق أهداف المكتب، وأهداف منظومة العمل الإنساني ككل، بما يعزز العمل الإنساني في نهاية المطاف؟

(٧) انظر <http://www.unocha.org/what-we-do/advocacy/overview>.

(ج) **الكفاءة:** إلى أي مدى حقق المكتب الكفاءة في إدارة موارده البشرية والمالية وغيرها من المدخلات الداخلية والخارجية في عمله في مجال الدعوة من أجل تعظيم منافع هذا العمل؟

(د) **المسائل الشاملة:** إلى أي مدى أدمج المكتب المبادئ الإنسانية والمسائل الشاملة المتعلقة بالمساواة بين الجنسين وحقوق الإنسان في أنشطة الدعوة التي يضطلع بها؟

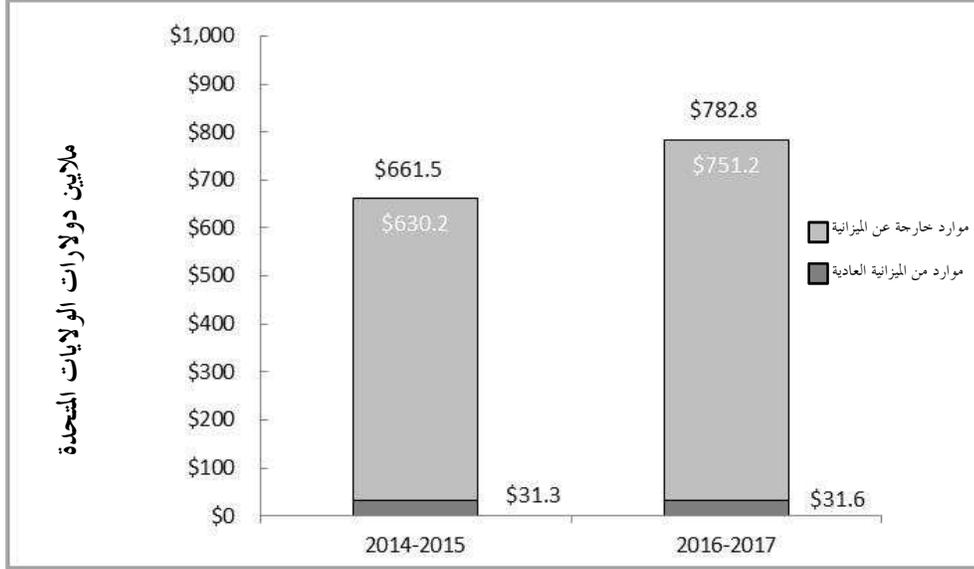
وتغطي النتيجة ألف أدناه المسائل المتعلقة بالوجاهة، والنتيجتان بآ و دال المسائل المتعلقة بالكفاءة، والنتيجة جيم المسائل المتعلقة بالفعالية والمسائل الشاملة.

١٣ - وكان من أهداف التقييم أيضا تحديد العوامل الداخلية والخارجية الرئيسية التي أثرت في أداء المكتب في مجال الدعوة، ومدى فعاليته في التعامل مع هذه العوامل.

الميزانية والمكاتب والموارد البشرية

١٤ - ترد ميزانية مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية في إطار الجزء السادس (حقوق الإنسان والشؤون الإنسانية) من الميزانية البرنامجية للأمانة العامة للأمم المتحدة. وفي الفترة ٢٠١٦-٢٠١٧، تلقى مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية ٠,٥٦ في المائة من إجمالي الميزانية العادية للأمانة العامة للأمم المتحدة (انظر (A/70/6 (Introduction)، الجدول ٢). وعلى النحو المبين في الشكل الثاني، ارتفع إجمالي ميزانية المكتب، وبصورة رئيسية من خلال زيادة الموارد الخارجة عن الميزانية التي تمثل حوالي ٩٥ إلى ٩٦ في المائة من تمويله. وفي حين أنه لا يمكن حساب الموارد التي خصصها المكتب لأنشطة الدعوة بشكل دقيق، أفاد الموظفون في المقابلات والدراسات الاستقصائية بأن الأنشطة المتعلقة بالدعوة تحتل نسبة كبيرة من وقتهم تتراوح بين ٢٥ و ١٠٠ في المائة.

الشكل الثاني
الميزانية البرنامجية المقترحة لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، ٢٠١٥-٢٠١٦ و
٢٠١٦-٢٠١٧



المصدر: تجميع شعبة التفتيش والتقييم التابعة لمكتب خدمات الرقابة الداخلية لبيانات الميزانية من واقع الوثيقتين (A/70/6 (Sect. 27) و (A/68/6 (Sect. 27).

١٥ - ولا يزال لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية مقرّان في نيويورك وجنيف. كما يضم المكتب ٦ مكاتب إقليمية و ٢٩ مكتبا قطريا و ٣ مكاتب اتصال و ٢٠ من أفرقة مستشاري الشؤون الإنسانية^(٨). وكما ذكر في الفقرة ١١، يضطلع الموظفون على جميع هذه المستويات، وفي معظم المكاتب التي خضعت للاستعراض، بمختلف أشكال الدعوة.

١٦ - ويبين الجدول ١ أن مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، في عام ٢٠١٦، كان يضم ٢٢٧١ موظفا. وفي عام ٢٠١٧ أدت تخفيضات الميزانية إلى إلغاء ٢١٨ وظيفة.

(٨) خريطة وجود مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٦. وتتألف أفرقة مستشاري الشؤون الإنسانية من مستشار واحد أو أكثر لدعم البلدان التي ليس بها مكاتب قطرية تابعة لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية ولكنها تعتبر بلدانا معرضة للخطر وتحتاج، بناء على ذلك، إلى وجود للجهات العاملة في المجال الإنساني.

الجدول ١

توزيع موظفي مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، ٢٠١٦

موقع المكتب	عدد الموظفين	النسبة المئوية من المجموع
المقر	٥٢٨	٢٣,٢
المكاتب الإقليمية	١٩١	٨,٤
مكاتب الاتصال	٢٤	١,١
المكاتب الميدانية	١٥٢٨	٦٧,٣
المجموع	٢٢٧١	١٠٠,٠

المصدر: تجميع شعبة التفتيش والتقييم التابعة لمكتب خدمات الرقابة الداخلية للبيانات من واقع خطة وميزانية مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية (٢٠١٦)، ويمكن الاطلاع عليهما على العنوان الشبكي: <http://www.unocha.org/node/212326>.

ثالثاً - المنهجية

١٧ - اعتمد التقييم على أسلوب متعدد المنهجيات، تضمن مصادر البيانات التالية:

- (أ) المقابلات ومناقشات مجموعات التركيز في مقر مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية في نيويورك وجنيف: ٤١ من موظفي مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية؛
- (ب) المقابلات المكتبية: ١٢ منسقا للشؤون الإنسانية، و ٣١ من رؤساء ونواب رؤساء وكبار موظفي المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية، و ١٧ من أفرقة مستشاري الشؤون الإنسانية^(٩)؛
- (ج) دراسة الحالات الفردية للمكاتب الميدانية: مقابلات ومجموعات تركيز ضمت ١٢٣ من موظفي مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية والشركاء وأصحاب المصلحة في سبعة مكاتب^(١٠)؛
- (د) تحليل الشخصيات الطبيعية (رواد الفكر الخارجيون): مقابلات مع ١٨ من رواد الفكر المرموقين الخارجيين (غير التابعين للأمم المتحدة) في المجال الإنساني^(١١)؛

(٩) من أصل ١٩ فريقاً جرى إنشاؤها وقت التقييم. وفي عام ٢٠١٧، ازداد هذا العدد إلى ٢٠ فريقاً.

(١٠) مكاتب الاتصال في الاتحاد الأفريقي وبروكسل؛ والمكاتب الإقليمية للجنوب الأفريقي وشرق أفريقيا ولغرب ووسط أفريقيا؛ والمكاتب القطرية في إثيوبيا والصومال ومالي. وقد احتارت شعبة التفتيش والتقييم التابعة لمكتب خدمات الرقابة الداخلية دراسات الحالات الفردية، مع الاستعانة بمدخلات مقدمة من مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، استناداً إلى حجم بيانات الأمم المتحدة الموجودة في البلد وفترة وجودها وميزانيتها وعددها وتركيزها الموضوعي.

(هـ) **الاستعراضات الهيكلية للوثائق:** إنشاء قاعدة بيانات لجميع النواتج العامة الـ ١٠٠٢ المتصلة بالدعوة (مثل البيانات والخطب والملاحظات والبيانات الصحفية) التي من المعروف أنها نُشرت خلال الفترة من نيسان/أبريل ٢٠١٣ إلى تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٦ والتحليلات الإعلامية للتغطية الصحفية لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية في الفترة من ٢٠١٣ إلى ٢٠١٦؛

(و) **الدراسات الاستقصائية:** إجراء دراسات استقصائية على شبكة الإنترنت للموظفين الميدانيين في مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية^(١٢)؛ ولعينة عشوائية من شركاء مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية^(١٣)؛ ولجميع ممثلي مجموعة مدراء برامج الطوارئ التابعة للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات^(١٤).

١٨ - وفي عام ٢٠١٥، أجرى مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية استعراضاً وظيفياً من أجل تحسين فعالية وكفاءة مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية عن طريق تزويده بالهيكل الأمثل والموارد والقدرات اللازمة للوفاء بولايتيه والتزاماته^(١٥). ولم يطمح الاستعراض الوظيفي إلى تقييم أداء المكتب، وهو لم يشمل أنشطة الدعوة بصورة متعمقة^(١٦). وأقامت شعبة التفتيش والتقييم التابعة لمكتب خدمات الرقابة الداخلية اتصالات مع الفريق المعني بالاستعراض الوظيفي أثناء التقييم وقامت باستعراض تقريره بدقة. وحيثما اقتضى الأمر، استُشهد بالاستنتاجات ذات الصلة التي خلُص إليها من الاستعراض الوظيفي، وهي استنتاجات تؤيد استنتاجات الشعبة بخصوص أنشطة الدعوة على وجه التحديد مع أن المقصود بها كان معالجة مسائل تنظيمية أوسع نطاقاً.

١٩ - وقد صادف التقييم أربعة معوّقات هي: الصعوبة المتأصلة لقياس آثار أنشطة الدعوة، ولا سيما أنشطة دعوة الجهات الخاصة؛ وعدم وجود قائمة شاملة بالموظفين؛ وكون الاستقصاءات مقصورة على الموظفين الميدانيين؛ والمعدلات المتدنية للرد على الدراسات الاستقصائية للشركاء والموظفين. وعالجت شعبة التفتيش والتقييم المعوّق الأول عن طريق استقاء أمثلة للجهود الرئيسية لدعوة الجهات الخاصة أثناء المقابلات ومجموعات التركيز، والتثبت من صحة ما يذهب إليه البعض بشأن آثار هذه الجهود أو انعدام آثارها من خلال

(١١) اختبرت الشخصيات الطليعية التي أجريت معها المقابلات بشكل مستقل من جانب شعبة التفتيش والتقييم بمكتب خدمات الرقابة الداخلية ومستشار للتقييم في المجال الإنساني، وذلك استناداً إلى استعراض مكتبي واتباع أسلوب العينة المتراكمة.

(١٢) تبلغ نسبة الإجابة ٢٥,٠ في المائة.

(١٣) تبلغ نسبة الإجابة ١٧,٣ في المائة.

(١٤) تبلغ نسبة الإجابة ٨٧,٠ في المائة.

(١٥) Boston Consulting Group and MANNET, OCHA Functional Review: Final Report, 29 July 2016.

(١٦) المرجع نفسه، الصفحتان ٣ و ١٠.

الجمع بين الأدلة المستندية والأدلة القائمة على الإدراك الحسّي حيثما أمكن، مع مراعاة المعوقات الخارجية. كما عالجّت الشعبة المعوّق الثالث بأسلوب التثليث الذي تمّ في إطاره الجمع بين الآراء المستقاة على الصعيد الميداني والبيانات المستقاة من مقابلات الموظفين غير الميدانيين، وعالجّت المعوّق الأخير عن طريق إجراء تحليل لتحديد مدى التحيز الناتج عن غير المحيّبين لضمان توفير مستوى كافٍ من التمثيل لجمهور الاستقصاء بهدف إتاحة المجال لإدراج بيانات الدراسات الاستقصائية في هذا التحليل. وكان من المستحيل معالجة المعوّق الثاني حيث إنه يعني، بحكم تعريفه، عدم معرفة أي المعلومات المتعلقة بالموظفين والشركاء هي الناقصة.

رابعاً - نتائج التقييم

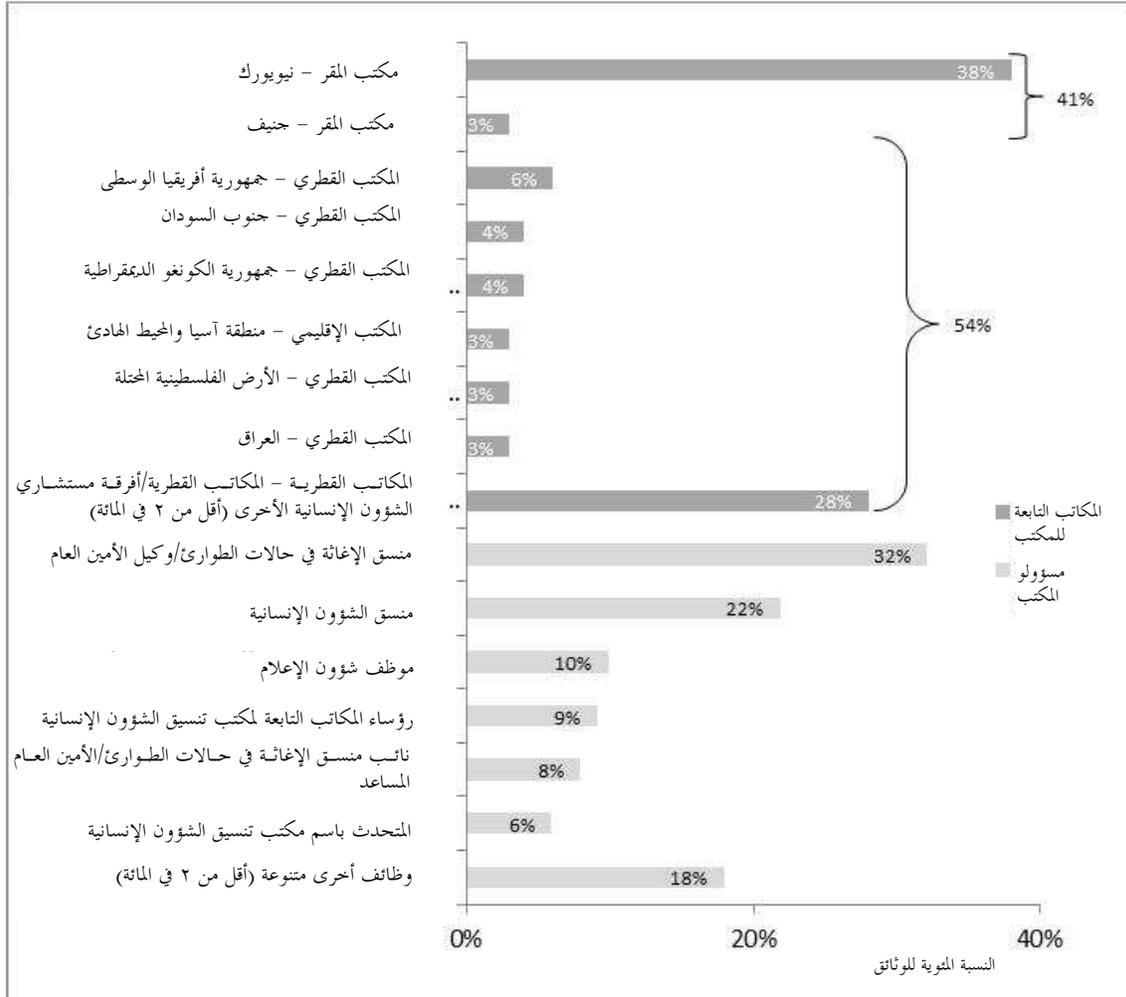
ألف - جرى الاعتراف بجهود الدعوة من حيث مواءمتها مع ولاية مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية وما توفره من قيمة مضافة إلى العمل الإنساني لدى معالجة طائفة واسعة من الأزمات والقضايا الإنسانية، على الرغم مما ثبت من صعوبة ضمان استمرار الاهتمام بالأزمات التي تكون محط اهتمام جماهيري أقل

اضطلع مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية بطائفة واسعة من أنشطة الدعوة على جميع المستويات

٢٠ - بالنظر إلى أن القسم الأكبر من التدخلات التي حدثت على صعيد دعوة الجهات الخاصة لم يوثق، وبالتالي يصعب قياس هذه التدخلات أو التحقق منها، فإن معظم الأدلة المتصلة بهذه الجهود مستمد من الإبلاغ السردى الذاتي الذي قام به موظفو مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية على جميع المستويات؛ بيد أنه كان من الممكن التحقق من بعض هذه الإفادات من خلال الأدلة المستندية، وقد اكتسبت هذه الروايات مزيداً من المصدقية من خلال أشخاص متعدّدين أُجريت معهم المقابلات. وبالإضافة إلى ذلك، أجرى مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية عملية مكثفة لرسم مخطط جهود الدعوة عند بداية التقييم لتوضيح حجم جهود الدعوة المضطلع بها. وعلى النقيض من ذلك، كانت هناك وفرة من البيانات بشأن جهود الدعوة العامة، فجرت فهرسة هذه البيانات وتقييمها (انظر الفقرة ١٧ هـ) أعلاه).

٢١ - وجرى توزيع النشرات الصحفية والبيانات الكثيرة الصادرة عن مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية بشكل مكثف على نطاق المكتب. ويؤيد كل من الشكل الثالث، الذي يوجز توزيع نواتج الدعوة العامة المعروفة، والشكل الرابع، الذي يبين أنواع النشرات المتعلقة بالدعوة سنوياً، الرأي القائل بأن أنشطة الدعوة هي جهد كبير يُبذل على نطاق المكتب بأسره.

الشكل الثالث
النسبة المئوية للنشرات الصحفية والبيانات الصادرة عن مكتب تنسيق الشؤون
الإنسانية وعن مسؤوليه، ٢٠١٣-٢٠١٦

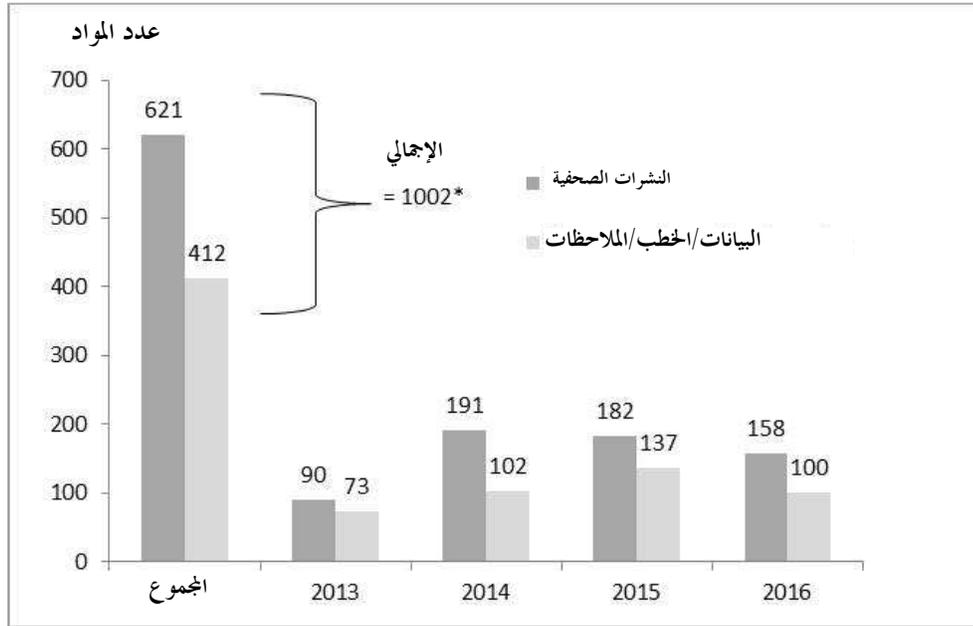


المصدر: قاعدة بيانات شعبة التفتيش والتقييم التابعة لمكتب خدمات الرقابة الداخلية للنشرات الصحفية والبيانات الصادرة عن المكتب، ٢٠١٣-٢٠١٦.

ملاحظة: أساس الحساب = ١٠٠٢ (جميع المواد المدونة)؛ ولا يساوي الإجمالي ١٠٠ في المائة بسبب تقريب الأرقام وقبول الإجابات المتعددة.

الشكل الرابع

عدد ونوع النشرات الصحفية والبيانات المتعلقة بالدعوة العامة، ٢٠١٣-٢٠١٦

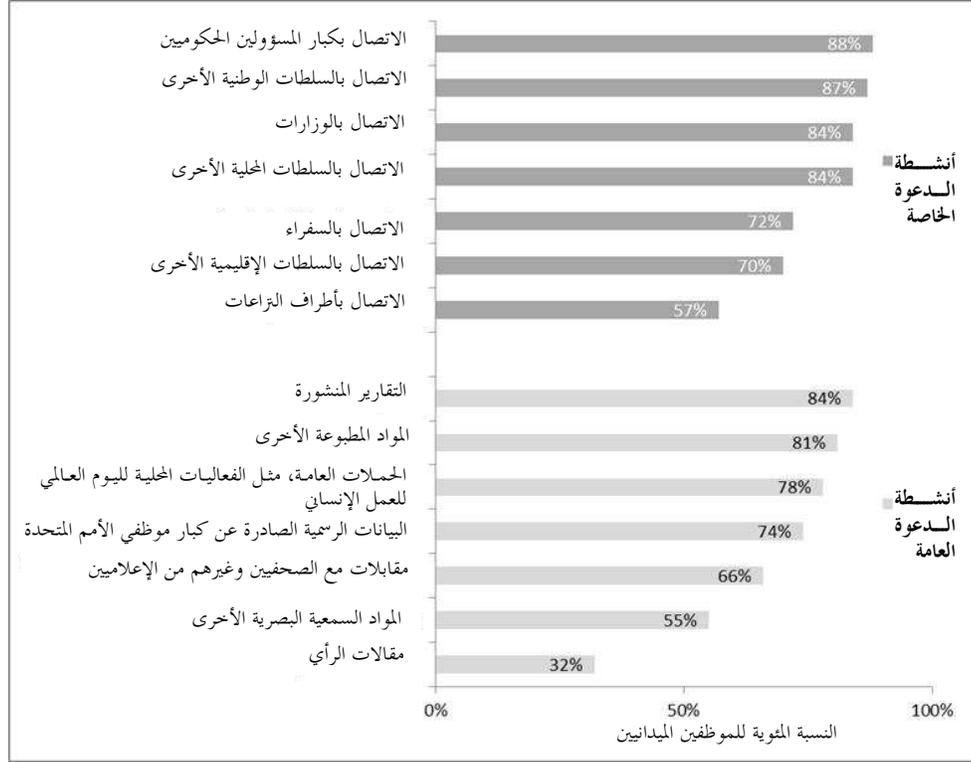


المصدر: قاعدة بيانات شعبة التفتيش والتقييم التابعة لمكتب خدمات الرقابة الداخلية للنشرات الصحفية والبيانات الصادرة عن مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، ٢٠١٣-٢٠١٦.

ملاحظة: بينما جرى تدوين ١٠٠٢ من المواد، لا يساوي إجمالي عدد المواد في الرسم البياني ١٠٠٢ نتيجة لانطباق أكثر من فئة على بعض المواد.

٢٢ - وكانت أنشطة الدعوة واسعة الانتشار، رغم أنه من المرجح أن تكون أنشطة الدعوة الخاصة أكثر انتشاراً من أنشطة الدعوة العامة. وقدم أحد مسؤولي مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية في المقر موجزاً لتصورات العديد من أجريت معهم المقابلات من المكتب ومفاده أنه: "مقابل كل نشاط يُحتسب ضمن أنشطة الدعوة العامة، يكون هناك عدة أنشطة اضطلع بها في مجال الدعوة الخاصة". وتؤيد هذه المقولة بشدة من خلال البيانات المستقاة من المقابلات وتحليل دراسة الحالات الفردية، حيث قدم الموظفون الذين أُجريت معهم المقابلات من جميع المكاتب الميدانية وأفرقة مستشاري الشؤون الإنسانية ومواقع المقرات التابعة لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية أمثلة ملموسة، وعديدة في كثير من الحالات، لأنشطة الدعوة الخاصة المضطلع بها. وبالمثل، يبين الشكل الخامس أن من بين الموظفين الميدانيين وحدهم، شاركت أغلبية كبيرة في أنشطة الدعوة العامة والخاصة على السواء، مع الاضطلاع بأنشطة الدعوة الخاصة بقدر أكبر.

الشكل الخامس
أنشطة الدعوة العامة والخاصة المصطلح بها وفقا للإبلاغ الذاتي للموظفين الميدانيين
في مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، ٢٠١٣-٢٠١٦



المصدر: تجميع شعبة التفتيش والتقييم التابعة لمكتب خدمات الرقابة الداخلية لبيانات الاستقصاءات.

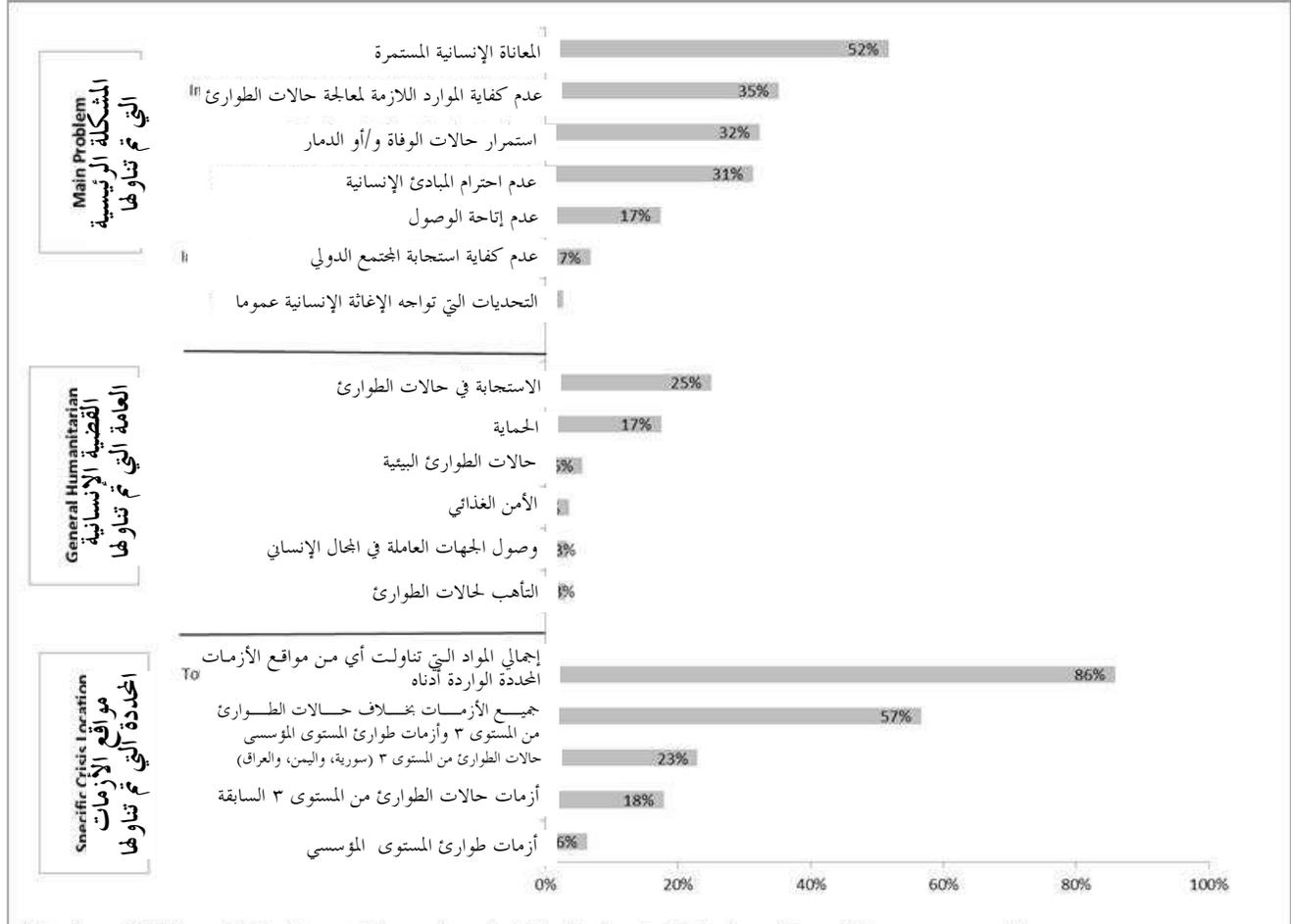
٢٣ - وقد استتبع هذا الجهد المبذول على نطاق المكتب في مجال الدعوة تخصيص قدر كبير من الوقت والموارد (انظر الفقرات ٩ إلى ١١ أعلاه). وعلاوة على ذلك، تشير دراسات الحالات الفردية والمقابلات التي أُجريت في المكاتب الميدانية إلى أن أنشطة الدعوة تعد عنصراً أساسياً لتحقيق الأهداف الأوسع نطاقاً لهذه المكاتب.

تناولت أنشطة الدعوة طائفة واسعة من الأزمات والقضايا الإنسانية

٢٤ - تشير المقابلات والاستعراضات المكتنية والبيانات المستقاة من البحث في المواد الإعلامية إلى أن جهود الدعوة العامة والخاصة على السواء قد تناولت طائفة واسعة من القضايا والأزمات الإنسانية. ومن بين جهود الدعوة العامة، تناول ما نسبته ٨٦ في المائة من تلك الجهود أزمات إنسانية محددة، مع إيلاء اهتمام لحالات الطوارئ من المستوى ٣ يفوق الاهتمام بالأزمات الأخرى. ويحدد الشكل السادس الفئات الرئيسية لأنشطة الدعوة العامة.

الشكل السادس

المشاكل والقضايا والأزمات الرئيسية التي تناولتها النشرات الصحفية والبيانات الصادرة عن مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، ٢٠١٣-٢٠١٦



المصدر: قاعدة بيانات شعبة التفتيش والتقييم التابعة لمكتب خدمات الرقابة الداخلية للنشرات الصحفية والبيانات الصادرة عن المكتب.

ملاحظات: أساس الحساب = ١٠٠٢ (جميع المواد المدونة)؛ ويبين الشكل الحالات المذكورة بشكل رئيسي فقط، ولا يساوي المجموع ١٠٠ في المائة بسبب تقريب الأرقام وقبول الإجابات المتعددة. وحالات طوارئ المستوى ٣ هي الحالات التي حددها اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات عند هذا المستوى، وحالات طوارئ المستوى ٣ السابقة هي الحالات السابقة التي حددها اللجنة الدائمة عند هذا المستوى خلال الفترة ٢٠١٣-٢٠١٦.

ثمة اعتراف على نطاق واسع بمواءمة أنشطة الدعوة مع ولاية مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، وبالقائمة المضافة الناتجة عن أنشطة الدعوة التي يضطلع بها المكتب

٢٥ - تثبت الترتيبات الهيكلية والإطار المعياري وحجم استثمار الوقت والموارد فيما يتعلق بالاضطلاع بأنشطة الدعوة أو دعمها المواصلة الوثيقة لهذه الأنشطة مع هذا الجانب الأساسي من ولاية المكتب. وأقر أصحاب المصلحة الداخليون والخارجيون بأهمية وملاءمة جانب

الدعوة من ولاية المكتب، الذي اعتبره "منفعة عامة" لعموم منظومة المساعدة الإنسانية بالإضافة إلى مساعدة مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية. وصحيح أن الاستعراض الوظيفي لعام ٢٠١٦ لم يبحث أنشطة الدعوة بعمق، إلا أنه ردد هذا الرأي^(١٧).

٢٦ - وأقر الأشخاص الخارجيون الذين أجريت معهم المقابلات بأن مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية يحتل مكانة فريدة في مجال الدعوة، ولا سيما من خلال:

(أ) **التركيز على مستوى النظم** - بينما تركز وكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية على جماهير مستهدفة معينة أو قضايا محددة في الأزمات الإنسانية، فإن مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية يقوم، على نحو فريد، بجمع وتحليل المعلومات على مستوى النظم بصورة شاملة، ويستخدم هذه المعلومات في ممارسة الدعوة لصالح المنظومة الإنسانية، ويقوم في الوقت ذاته أيضا بتقاسم هذه المعلومات مع سائر وكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية لكي تستخدمها في أنشطة الدعوة والأعمال البرنامجية الخاصة بها؛

(ب) **الدوافع غير المتحيزة** - بما أن مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية لا يعد منظمة تنفيذية، فقد اعتبرت منتجاته الإعلامية (مثل الخرائط والتقارير والتحليلات) غير متحيزة، فهي: '١' تمكن المجتمع الإنساني والجهات التي يمارس الدعوة لديها من الاستفادة على نحو متسق من المعلومات التي يجري طرحها؛ '٢' تحافظ على علاقات الجهات التنفيذية مع الحكومات المضيفة، حيث إن مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية لا يضطلع بعمليات مباشرة معرضة للمخاطر؛

(ج) **القدرة على الوصول إلى الجهات الرفيعة المستوى** - يعتبر الوجود الميداني لموظفي مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية بمثابة عامل مساعد للمكتب في إقامة واستدامة العلاقات مع مسؤولي البلدان المضيفة والمنظمات غير الحكومية ووكالات الأمم المتحدة والموظفين الدبلوماسيين والأطراف في النزاعات^(١٨)، ويعتبر وصول هذا الوجود الميداني إلى المستويات العليا للدول الأعضاء ومجلس الأمن، من خلال مكتب وكيل الأمين العام، بمثابة قناة مهمة لنقل المعلومات الحيوية بشأن الشواغل الإنسانية المشتركة.

٢٧ - وبناء على ذلك، أفاد الشركاء بأنه قد جرت الاستعانة بالمنتجات الإعلامية للمكتب لأغراض الدعوة ولأغراض أخرى. وتشير الأدلة المستمدة من المقابلات ودراسات الحالات الفردية إلى استخدام منتجات وتحليلات المكتب وحضور الإحاطات التي يقدمها بشكل جيد من قبل المجتمعات الإنسانية والأوساط الدبلوماسية. وأشار منسقو الشؤون الإنسانية بشكل متكرر إلى أن جهودهم في مجال الدعوة تُدعم جيدا بالمنتجات الإعلامية للمكتب،

(١٧) المرجع نفسه، انظر الصفحة ٤.

(١٨) لا يشكل الوجود الميداني مصدرا لقيمة مضافة فريدة لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، حيث إن هناك العديد من المنظمات الأخرى التي لديها وجود ميداني.

من قبيل التوقعات الإقليمية والمعلومات القطرية المستكملة وخرائط الاحتياجات الإنسانية^(١٩). وبالمثل، خلص الاستعراض الوظيفي إلى أن الانطباع المأخوذ عن المنتجات الإعلامية للمكتب هو أنها مفيدة^(٢٠).

اعتبر أن جهود الدعوة متسمة بالوجاهة، على الرغم من التحديات التي تعترض إدامة الاهتمام بالأزمات الطويلة الأمد

٢٨ - اعتبرت جميع المجموعات أن أنشطة الدعوة التي يقوم بها المكتب بشأن المسائل الإنسانية وبشأن أزمات محددة هي أنشطة تتسم بالوجاهة. واعتبر قسم كبير من الشركاء في جميع مواقع دراسات الحالات الفردية والأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات من المكتب والجهات الخارجية صاحبة المصلحة أن المكتب يضطلع بأنشطة وحيية وفي الوقت المناسب في مجال الدعوة بشأن القضايا الإنسانية الرئيسية (مثل التمويل في حالات الطوارئ، والوصول، وحماية العاملين في مجال الإغاثة، واحترام القانون الدولي الإنساني والقواعد الدولية الإنسانية). وتضمنت الأمثلة المحددة العمل المضطلع به لإتاحة وصول الجهات العاملة في المجال الإنساني من جديد في الأردن وجمهورية الكونغو الديمقراطية، واستخدام البيانات المشتركة بشأن الحصار في غزة، وإدانة استهداف موظفي الإغاثة في جمهورية أفريقيا الوسطى. وكان المحييون على الدراسة الاستقصائية من شركاء المكتب ومجموعة مدراء برامج الطوارئ أكثر ميلا من المحييين من الموظفين الميدانيين لاعتبار أنشطة الدعوة للمكتب وحيية "إلى حد ما"، لا وحيية "للغاية" (انظر الشكل السابع).

(١٩) تضمنت المنتجات الأخرى: حوض بحيرة تشاد: استعراض للاستجابة للأزمة؛ ومنطقة الساحل: نداء للمساعدة الإنسانية؛ وخطة الوصول/الأمن المتعلقة بمالي؛ والمواد المتعلقة بظاهرة النينو المستخدمة في إثيوبيا وفيجي وفي أماكن أخرى.

(٢٠) الاستعراض الوظيفي، انظر الصفحة ٢١.

الشكل السابع

تقييمات الموظفين الميدانيين والشركاء ومدى وجاهة جهود الدعوة التي قام بها مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، ٢٠١٣-٢٠١٦



المصدر: دراسات استقصائية أجرتها شعبة التفتيش والتقييم التابعة لمكتب خدمات الرقابة الداخلية لموظفي مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية وشركائه وأعضاء مجموعة مدراء برامج الطوارئ.

٢٩ - ثمة بعد من أبعاد الواجهة سُلط عليه الضوء مرارا، وهو التوازن الدقيق الذي كثيرا ما يسعى مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية إلى تحقيقه في الربط بين الجوانب العامة والخاصة لعمله في مجال الدعوة لتحقيق هدف بعينه. وفي هذا الصدد، رسم من أجريت معهم المقابلات صورا متباينة. فمن ناحية، أشاروا كثيرا إلى التكامل الذي حققه موظفو مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية بين هذين النوعين من الدعوة، وإلى نظرهم الدقيق في مدى ملاءمة أحدهما للاستخدام في بلد بعينه أو في سياق حالة بعينها دون الآخر. ولوحظ أن جهود الدعوة الخاصة القائمة على تكوين علاقات بين مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية والجهات المعنية الرئيسية، بما في ذلك كبار المسؤولين الحكوميين، هي الخيار المفضل في معظم الحالات، نظرا لأنه من الأرجح أنهما تحافظ على الثقة بين مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية وهذه الجهات الفاعلة.

٣٠ - ومن جهة أخرى، سلطت الجهات صاحبة المصلحة الضوء على حالات أُجريت فيها المكتب مواءمات في سياق اضطراره بجهود الدعوة العامة والخاصة من خلال تخفيف نبرة رسائل الدعوة العامة أو الامتناع عن بثها بدرجة تجاوزت ما كان يرغب فيه بعض الشركاء. ففي دراستين إفراديتين، أملى السياق السياسي على المكتب الاختيار الدقيق للمسائل التي سوف تكون موضوع دعوته الموجهة إلى الحكومة. وأوضح الموظفون الميدانيون التابعون للمكتب وأفرقة مستشاري الشؤون الإنسانية أن ثمة توترا مستمرا ينطوي عليه تحديد المدى الذي يمكن أن تصل إليه دعوتهم في المحيط العام مقابل ما تريد دوائر العمل الإنساني منهم أن يثوه من رسائل في هذا المحيط. وأوضحوا أن مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية يتصرف بأقصى قدر ممكن من الجرأة في المحيط العام في معظم الحالات، وأضافوا أن بث رسائل أقوى في هذا المحيط ينطوي على مخاطرة تتمثل في إيقاع الشقاق بين المكتب وشركائه وبين الحكومة المضيفة، مع ما يمكن أن يشكله ذلك من عواقب ضارة للجماهير المتضررة. وفي سيناريوهات أخرى، أطلق المكتب رسائل دعوية قوية في الدوائر الخاصة تعويضا عن كون رسائل الدعوة العامة قد خرجت بنبرة مخففة، وهو أمر رأت الأطراف المشاركة أنه كان خفيا بدرجة كبيرة على باقي دوائر العمل الإنساني. وأشار موظفو المكتب الميدانيون الذين أُجريت معهم مقابلات والخبراء الخارجيون إلى أن المقر يمكن أن يضطلع في بعض هذه الحالات بجهود دعوية أقوى في الدوائر العامة والخاصة بشأن مسائل ميدانية محددة دون المساس بعلاقات العمل في البلد المضيف.

٣١ - وأشار من أُجريت معهم المقابلات إلى وجود عدد قليل من الفجوات الكبيرة في التغطية: فهم يرون إجمالا أن مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية قام بالدعوة بخصوص الأزمات والقضايا التي تمسّ فيها الحاجة إلى رسائله بأقصى درجة. وهذا يتفق مع ما أشير إليه سابقا بخصوص تقييم مدى الواجهة، الذي كان إيجابيا في مجمله رغم بعض التباينات. ومع ذلك، انصب تركيز أحد الانتقادات على تخصيص المكتب الاهتمام والموارد للأزمات الكبرى الراهنة بشكل غير متناسب. وكما هو مبين في الشكل الثامن، ركزت النشرات الصحفية والبيانات الصادرة عن المقر ومنسق الإغاثة في حالات الطوارئ تركيزا شديدا على الجمهورية العربية السورية وسائر حالات الطوارئ من المستوى ٣. وأقر جميع من أُجريت معهم المقابلات تقريبا بأن هذا التركيز كان مبررا، نظرا لخطورة هذه الأزمات. بيد أنهم لاحظوا أيضا أن هذا التركيز يتعارض مع دور المكتب في توجيه الانتباه لجميع الأزمات البارزة - سواء الأزمات الباقية "المنسية" أو الأزمات الناشئة التي لم تبرز بعد بما فيه الكفاية أمام أعين الجهات المعنية الرئيسية.

الشكل الثامن

نواتج الدعوة العامة، مقر مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية ووكيل الأمين العام/منسق الإغاثة في حالات الطوارئ وباقي المكتب، الأزمات العشر الأكثر أهمية، ٢٠١٣-٢٠١٦



المصدر: قاعدة بيانات شعبة التفتيش والتقييم التابعة لمكتب خدمات الرقابة الداخلية للنشرات والبيانات الصحفية الصادرة عن مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية.

ملاحظة: حالات الطوارئ من المستوى ٣ هي الحالات التي حدّتها اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات عند هذا المستوى، وحالات الطوارئ السابقة من المستوى ٣ هي الحالات السابقة التي حدّتها اللجنة الدائمة عند هذا المستوى خلال الفترة ٢٠١٣-٢٠١٦.

٣٢ - وأشارت قلة من الموظفين الذين أجريت معهم المقابلات، وكذلك رواد الفكر الخارجيون وأعضاء مجموعة مدراء برامج الطوارئ، إلى وجود حالة من الاستياء إزاء افتقار متصور إلى الدعوة العامة بشأن الأزمات المنسية، حيث اعتبر هؤلاء أن مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية لم يكن لديه فيما يبدو نهج منظم للإبقاء على اهتمام الجمهور أو الجهات المانحة

خلال هذه الأزمات. ولا تدرج استراتيجية الدعوة المؤسسية للمكتب هذا المجال من مجالات القضايا بين أهدافها. وكان بعض الموظفين على علم بهذه المسألة، وأشاروا إلى أن ثمة جهوداً ستبذل في المستقبل لسد هذه الفجوة. إلا أن هناك بضعة أمثلة ملموسة ظهرت في هذا التقييم لقيام المكتب بلفت انتباه الجمهور إلى الأزمات المنسية. فعلى سبيل المثال، جاء في الاستعراض السنوي لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية لعام ٢٠١٦ أن المكتب نظم حدثاً أثناء الجمعية العامة بهدف لفت الانتباه إلى الأزمة في حوض بحيرة تشاد، مما أسفر عن تعهدات من قادة العالم بتقديم ١٦٣ مليون دولار^(٢١). وأشار إلى تعيين كل من المنسق الإقليمي للشؤون الإنسانية لمنطقة الساحل والمبعوثين الخاصين للأمين العام المعنيين بظاهرة النينيو والمناخ بوصفه تطوراً إيجابياً يبشر بتوجيه الانتباه إلى هذه الأزمات. وسعت الصناديق القطرية المشتركة والصندوق المركزي لمواجهة الطوارئ أيضاً إلى توجيه الاهتمام إلى الأزمات المنسية وإدانة هذا الاهتمام.

باء - توافرت الوثائق السياسية والاستراتيجية والتوجيهية المؤسسية لمساعدة المكتب على الاضطلاع بولاية الدعوة المنوطة به، بيد أن الوعي بتلك الوثائق واستخدامها كان منخفضاً، مما ساهم جزئياً في عدم تنسيق جهود الدعوة داخل المكتب وعلى مستوياته المختلفة

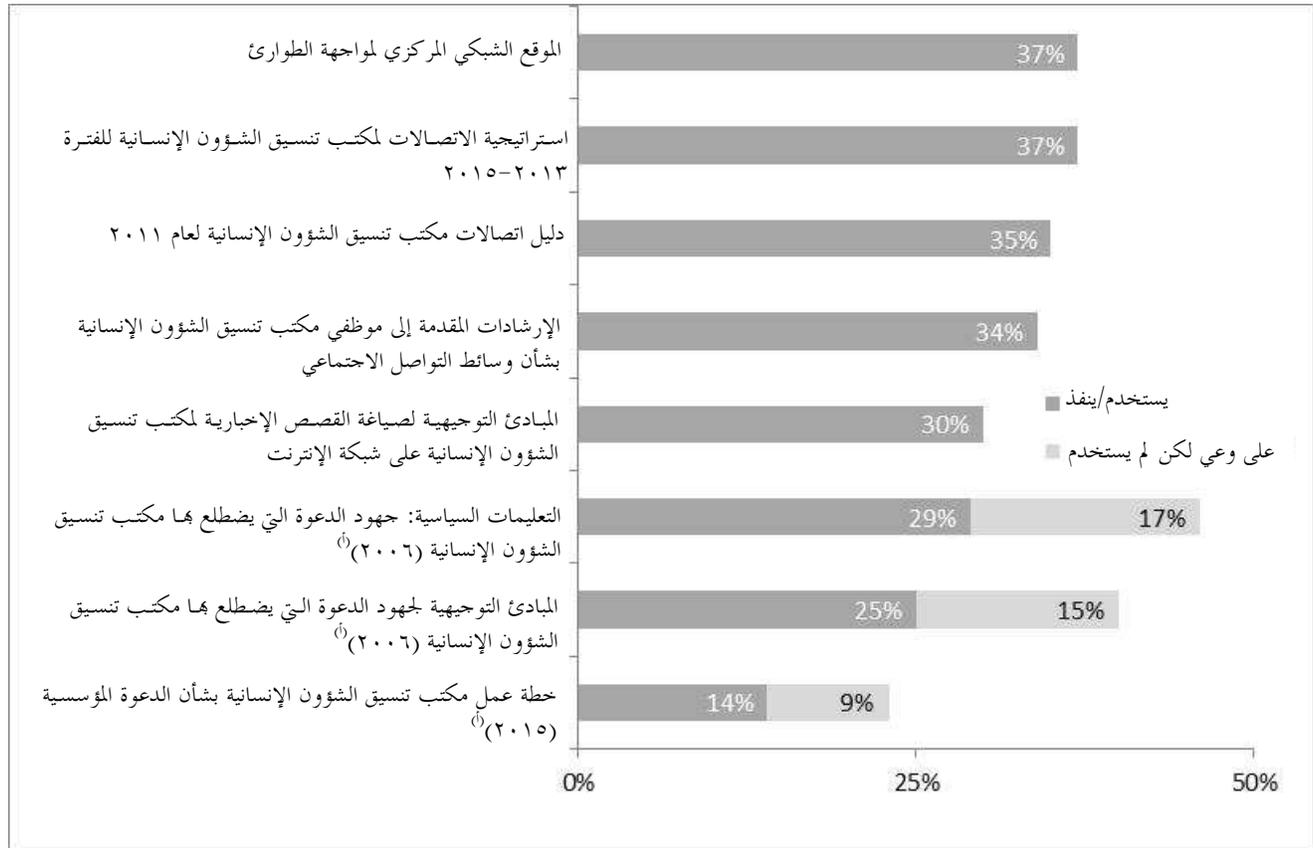
كان مستوي الوعي بالوثائق السياسية والاستراتيجية والتوجيهية المؤسسية واستخدامها منخفضين

٣٣ - أعد مقر مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية ووثائق مؤسسية عديدة للمساعدة في الاضطلاع بأعمال الدعوة المنوطة به (انظر الفقرة ٩ أعلاه). بيد أن مستوى الوعي بهذه الوثائق الأساسية واستخدامها كان منخفضاً على جميع مستويات المكتب. ولم يفد سوى عدد محدود جداً من الموظفين المنخرطين في العمل المتصل بالدعوة على كافة مستويات المكتب علمهم بهذه المصادر عند محاولة استجلاء هذا الأمر خلال المقابلات، ناهيك عن الاعتماد عليها كمصادر للتوجيه. ويلخص الشكل التاسع هذا المستوى المتدني للوعي بالوثائق الرئيسية المتصلة بالدعوة في أوساط الموظفين الميدانيين، والمستوى الأكثر تدنياً لاستخدام هذه الوثائق.

(٢١) انظر "OCHA 2016 Year in Review", January 2017, available from <http://www.unocha.org/>

2016_year_in_review/?utm_source=OCHA+Global+Product+List&utm_campaign=e3ee92c035-EMAIL_CAMPAIGN_2016_12_23&utm_medium=email&utm_term=0_fdc5b4f7e9-e3ee92c035-320330489#top

الشكل التاسع
النسبة المئوية لموظفي مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية العاملين في ميدان التوعية الذين أفادوا بمعرفتهم بالتوجيهات المتعلقة بالدعوة واستخدامهم لها



المصدر: تجميع شعبة التفتيش والتقييم التابعة لمكتب خدمات الرقابة الداخلية للبيانات الاستقصائية المتعلقة بموظفي مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية.

ملاحظة: أساس الحساب = ٨٢ (جميع الموظفين المحييين).

(أ) تم سؤال المحييين عن وعيهم بالتوجيهات واستخدامهم لها.

٣٤ - وكان بعض هذه التوجيهات قديما (ومن ذلك مثلا التعليمات السياساتية والمبادئ التوجيهية المتعلقة بالدعوة لعام ٢٠٠٦) وكان منها ما لم ينفذ بدرجة كافية على نطاق المكتب^(٢٢). وفي تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٦، نشرت شعبة التنسيق والاستجابة توجيهات ميدانية (استراتيجيات الدعوة للأفرقة القطرية للعمل الإنساني، تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٦)، بيد أن الموظفين الذين أجريت معهم المقابلات، بمن فيهم ذوو الأدوار الهامة في مجال الدعوة،

(٢٢) منذ إصدار التعليمات السياساتية والمبادئ التوجيهية المتعلقة بالدعوة لعام ٢٠٠٦، حدثت تغييرات هامة في منظومة العمل الإنساني الذي يقوم فيه مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية بدور قيادي، وفي بيئة التمويل، وفي مجال التكنولوجيا.

كان معظمهم يجهل حتى تلك التوجيهات الحديثة. وطلب من أشخاص عديدين ممن أجريت معهم المقابلات تحديد سبب انخفاض مستوى الوعي والاستخدام، فأشاروا إلى عدم فعالية تعميمها في المقر، وأثاروا شواغل بشأن الافتقار إلى التماسك التنظيمي الداخلي بين الشعب وقيادتها في إدارة وظيفة الدعوة.

٣٥ - وخارج المقر، أشار الموظفون إلى عدم قيام رؤساء المكاتب بمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية بتوزيع التوجيهات المؤسسية بصورة موحدة. وأكد الاستعراض الوظيفي هذه التعقيبات، مشيراً إلى القضايا الإدارية بوصفها تحدياً أوسع نطاقاً^(٢٣). وليس بمستغرب بالتالي أنه ليس ثمة أدلة كثيرة تشير إلى وجود استراتيجيات متعلقة بالدعوة تحديداً (خارج نطاق خطط الاتصال) في المكاتب الميدانية رغم أن خطة الاستجابة الإنسانية والاستعراض العام للاحتياجات الإنسانية يستخدمان بدرجات متفاوتة للمساعدة على توجيه الدعوة. وفي الواقع، أشار تحليل صدر مؤخراً عن المكتب إلى أن ٥ فقط من أصل ٢٩ من المكاتب القطرية تنفذ استراتيجيات دعوة تدعمها منظومة العمل الإنساني^(٢٤). وبالمثل، أفادت أفرقة مستشاري الشؤون الإنسانية أنها لا تعمل وفق استراتيجيات دعوة محددة.

اتسمت الجهود التي اضطلع بها المكتب في مجال الدعوة بعدم كفاية التنسيق الداخلي

٣٦ - ليست الدعوة بوظيفة قائمة بذاتها، بل هي مهمة تهدف إلى تعزيز مجالات أخرى من المجالات المشمولة بولاية المكتب. ومن الضروري أن يقوم مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، بوصفه كياناً ذا ولاية تنسيقية، بربط الجوانب المتفرقة للدعوة المضطلع بها في وقت معين - وجهود الدعوة المتفرقة داخل الكيان وعلى نطاق مستوياته المختلفة - في نسق متنسق ومتناسك ومتكامل. ومما أكد أيضاً الحاجة إلى هذا النهج المنسق استمرار القيود المفروضة على الموارد التي تكبل عمل مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية: ففي مواجهة الندرة، من الضروري أن يقوم المكتب بتخصيص موارده بحكمة لتجنب عدم الكفاءة (انظر قرار الجمعية العامة ٦٩/٢٦٤). وأشارت التعقيبات على جميع المستويات إلى أنه لا توجد آلية رسمية لتنسيق تلك الجهود الدعوية المتفرقة.

٣٧ - ويشكل الافتقار إلى آلية تنسيق رسمية سمةً تميز العلاقة بين مختلف مستويات المكتب (التنسيق الرأسي)، فضلاً عن التنسيق داخل فرادى المستويات (التنسيق الأفقي). وركزت التعقيبات الواردة بشأن هذه المستويات على المسائل التالية:

(٢٣) انظر الصفحتين ٦ و ٤٠ من الاستعراض الوظيفي.

(٢٤) انظر OCHA, Information Product Overview Report Cycle 9, 2015، الصفحة ٨.

(أ) **التنسيق الرأسي** - اعتمدت تلك الآليات على بعض متطلبات الإبلاغ المباشر بين المكاتب الميدانية والمكاتب الداخلية في مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، بيد أنهما ارتكزت أساساً على قوة العلاقات الشخصية بين الأفراد؛

(ب) **التنسيق الأفقي** - كان من أجريت معهم المقابلات يساورهم قلق إزاء انعدام التنسيق الداخلي في المقر، وهو ما يعيق في رأيهم القدرة على تقوية رسائلهم من المكاتب القطرية.

٣٨ - والدعوة هي المهمة الوحيدة من المهام الخمس المشمولة بولاية مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية التي تفتقر إلى إطار محدد يجتمع حوله هذا الكيان لتحقيق أهداف مؤسسية مشتركة في مجال الدعوة وهي: أهداف الدعوة الواسعة التي سيسعى إلى تحقيقها أثناء دورة تخطيط استراتيجي معينة (سواء المقصودة في حد ذاتها أو التي ترمي إلى دعم المهام الأخرى المشمولة بولاية المكتب)، وتحديد الكيفية التي ستعمل بها مختلف الشعب والمستويات في الكيان معاً نحو تحقيق هذه الأهداف، وتحديد الوحدات التنفيذية التي ستكون مسؤولة عن جوانب محددة للتنفيذ، وتحديد الكيفية التي سيعرف بها مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية ما إذا كان قد حقق أهدافه المتعلقة بالدعوة كماً وكيفاً طوال فترة التنفيذ. وأشار الموظفون الذين أجريت معهم مقابلات في المقر إلى عدد من الجهود الرامية إلى وضع استراتيجيات للدعوة كان قد تعذر وضعها في الماضي بسبب الاختلاف بشأن الوحدة التنظيمية التي ينبغي أن تقود هذا المسعى، والحاجة إلى مشاورات داخلية مكثفة، والأولويات المتغيرة لكبار المديرين. وبينما أشار بعض من أجريت معهم مقابلات من الجهات الداخلية إلى لجان الإدارة العليا التي تنسق جهود الدعوة التي يضطلع بها المكتب، لا توجد سلطة واضحة بشأن الدعوة.

٣٩ - وفي كثير من الأحيان، أشار الأشخاص الخارجيون الذين أجريت معهم مقابلات وأعضاء مجموعة مدراء برامج الطوارئ الذين شملهم الاستقصاء إلى الحاجة إلى وجود منتدى يمكن أن يقوم المكتب من خلاله بمناقشة جهوده في مجال الدعوة على نطاق المكتب وتنسيقها، أو تناول ما يتعلق منها بمسائل محددة على أقل تقدير. وأشارت تلك الجهات صاحبة المصلحة، جنباً إلى جنب مع موظفي المكتب، إلى أن وجود جزر منعزلة على الصعيد التنظيمي بين الفروع في المقر هو العقبة الرئيسية أمام ربط الجهود. وأكد الاستعراض الوظيفي تلك الملاحظات، وأشار إلى أنها قد تمثل انعكاساً للحاجة إلى تعزيز التنسيق على نطاق أوسع، بما في ذلك تحديد الأدوار والمسؤوليات في المجالات الأخرى لعمل المكتب بصورة أوضح^(٢٥). وخلص أيضاً إلى أن نموذج إدارة المكتب بحاجة إلى إعادة هيكلة لجعل هذا الكيان أكثر كفاءة

(٢٥) انظر الصفحة ٤٠ من الاستعراض الوظيفي للمكتب.

وفعالية، مع ملاحظة أنه يفتقر إلى عناصر وأوجه ترابط رئيسية، وأن أعضاء فريق القيادة لا يعملون معا بشكل جيد^(٢٦).

ثمة حاجة لتعزيز التوجيه الاستراتيجي تحت قيادة المقر

٤٠ - أعربت قلة قليلة من كبار موظفي المقر الذين أجريت معهم المقابلات عن تشككها حيال إمكانية أن يؤدي اتباع نهج يغلب عليه الطابع الرسمي بدرجة أكبر في التوجيه والتنسيق الداخلي إلى تعزيز جهود الدعوة التي يقوم بها المكتب. وأشارت هذه الجهات صاحبة المصلحة إلى استمرار نجاح أنشطة الدعوة التي يضطلع بها المكتب (انظر الفقرتين ٤٧ و ٤٨ أدناه)، رغم عدم وجود توجيه استراتيجي رسمي من المقر، باعتباره مؤشرا على أن نهج الحد الأدنى الذي يتبعه المكتب بشكل نسبي يفي بالغرض. ورأوا إضافة إلى ذلك أن إنشاء إطار للتوجيه والتنسيق يغلب عليه الطابع الرسمي بدرجة أكبر سيكون من شأنه إيجاد طبقة كثيفة لا داعي لها من البيروقراطية، مما قد يشكل عبئا إضافيا على كاهل الموظفين المحملين فوق طاقتهم ويؤدي إلى تقويض جهود الدعوة. وكان هناك تمسك بتلك الشكوك رغم وجود أدلة تناقضها. فعلى سبيل، واصل مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية تعهده وإنتاج الوثائق السياسية والاستراتيجية والتوجيهية ذات الصلة حتى عام ٢٠١٦؛ وظلت مهمة الدعوة هي المهمة الوحيدة من بين المهام الخمس المشمولة بولاية المكتب التي تفتقر بشكل متعمد إلى الإطار المشار إليه آنفا، وليس ثمة مبرر واضح أو صريح لاستثناء مهمة الدعوة من هذه القاعدة؛ وأبرز الاستعراض الوظيفي عدم كفاية التنسيق الداخلي باعتباره عائقا رئيسيا أمام الأداء التنظيمي (انظر الفقرتين ٤٩ و ٥٣ أدناه)؛ ويؤكد استمرار القيود المفروضة على الموارد ضرورة أن يتوخى المكتب أقصى قدر من الحكمة والروية في تخصيص موارده البشرية والمالية المحدودة، على غرار ما يفعله أي كيان يواجه قيودا من هذا القبيل (انظر الفقرة ٣٦ أعلاه).

٤١ - ووفرت التعليقات المقدمة من الجهات الأخرى المشاركة في الدعوة منظورا أكثر قابلية للتطبيق العملي، حيث أشير إلى أن تعزيز التوجيه الاستراتيجي، سواء في شكل تعزيز التنسيق أو وضع توجيهات أوضح، قد يكون موضع ترحيب. ولاحظت الجهات صاحبة المصلحة الداخلية والخارجية على حد سواء وجود العديد من الفرص لتحسين التنسيق. ومن الأمثلة على ذلك ما يلي:

- لا تتوافر لفرع الدراسات ووضع السياسات إمكانية الوصول المباشر إلى المكاتب الميدانية بصورة كافية، مما استتبع ملاحظة من الميدان مفادها أن تحليلات السياسات لا ترتبط دائما بالمسائل الميدانية على نحو كاف

(٢٦) انظر المرجع نفسه، الصفحة ٦.

- لا يتم دائما التماس إسهامات من مديري الصندوق المركزي لمواجهة الطوارئ والصناديق القطرية المشتركة بشأن جهود الدعوة الأوسع نطاقا التي يمكن من خلالها النهوض بتلك الصناديق
- لم يتم إطلاع رؤساء المكاتب الميدانية بصورة كافية على ما استجد من مقررات صادرة عن اجتماعات لجنة إدارة الطوارئ.

٤٢ - وتم توفير الدعم لجهود الدعوة التي يضطلع بها مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية من خلال مزيج من الموظفين ذوي الخبرة والعلاقات القوية داخل المكتب. وثمة مخاوف من انهيار ترابط جهود الدعوة على نطاق المكتب حيثما كانت هذه العلاقات أقل رسمية ومع تغير أدوار الموظفين.

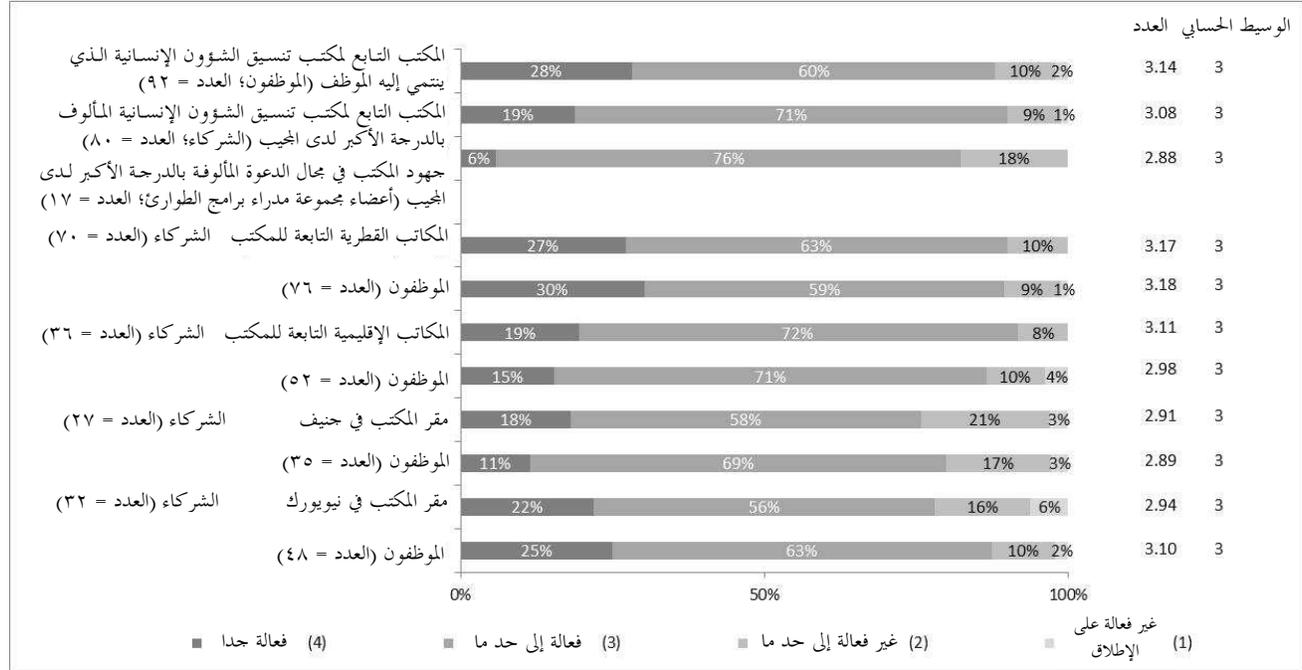
٤٣ - وبالمثل، فقيما يتعلق بالتوجيه، أشار المعنيون بأنشطة الدعوة إلى أنه لا يزال من الضروري وضع سياسة واستراتيجية وتوجيهات والقيام بتنمية القدرات. ووصف الموظفون الميدانيون الذين أجريت معهم مقابلات وأفرقة مستشاري الشؤون الإنسانية ومنسقو الشؤون الإنسانية، بما في ذلك من يضطلعون بأدوار كبيرة في أنشطة الدعوة، المهارات الأساسية التي يحتاج إليها من يريد النجاح في أنشطة الدعوة. وأكدوا أن هذه المهارات الأساسية ليست بالضرورة المهارات التي يجري البحث عنها أو غرسها في إطار التوصيفات الموحدة لموظفي الشؤون الإنسانية، وهي الفئة التي يصنّف ضمنها معظم الموظفين. ومن هذه المهارات المتخصصة القدرة على الكتابة المقنعة والمكيفة حسب الحاجة والدبلوماسية والتفاوض وبناء العلاقات، حيث تكون الفئة المستهدفة في الغالب هي الجهات الفاعلة الرفيعة المستوى. وبناء على ذلك، أكدوا أن هذه المهارات، رغم أنها تُكتسب جزئيا بالتعلم الذاتي، لا بد أيضا من تطوير بعض منها عن طريق زيادة بناء القدرات لدى الموظفين الرئيسيين الذين يُتوقع منهم ممارسة أنشطة الدعوة بنجاح. وتبيّن من المقابلات والدراسات الإفرادية الميدانية التي أجراها المكتب توافر قليل من التوجيه في هذا المجال. غير أنه، عندما يُطلب دعم المقر في مجال الدعوة، فإنه يقدم ويُعتبر مفيدا ويلقى التقدير بصفة عامة.

جيم - هناك بعض الأدلة على أن الجهود المحددة التي بذها المكتب في مجال الدعوة أحدثت أثرا إيجابيا على المعرفة والوعي واتخاذ القرارات

٤٤ - يبين الشكل العاشر أن أغلبية موظفي المكتب في الميدان والشركاء وأعضاء مجموعة مدراء برامج الطوارئ ممن استُطلعت آراؤهم يرون أن جهود المكتب في مجال الدعوة على جميع المستويات تتسم بالفعالية نسبيا. إلا أن هذه التقييمات لأثر أنشطة الدعوة بصفة عامة والتقييمات التي تجرى في مكاتب بعينها كانت أميل بكثير إلى إظهار نتائج متوسطة مما كان عليه الحال بالنسبة إلى النتائج القوية.

الشكل العاشر

تصور الموظفين والشركاء وأعضاء مجموعة مدراء برامج الطوارئ لفعالية المكاتب التابعة لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، ٢٠١٣-٢٠١٦



المصدر: استقصاءات موظفي المكتب وشركائه ومجموعة مدراء برامج الطوارئ.

٤٥ - وكما ورد سابقاً، فإن قياس فعالية جهود الدعوة المحددة التي يبذلها المكتب، ولا سيما جهود الدعوة الخاصة، أمر صعب بطبيعته. ومما يزيد صعوبة هذا القياس قلة المعرفة بالاستراتيجيات والسياسات القائمة وقلة استخدامها، إضافة إلى عدم تنسيق النهج المتبع في تنفيذها. فمن دون استعراض عام واضح وموحد وموثق يحدد أي جهة اضطلعت بأي جهود دعوية بشأن أزمة أو مسألة إنسانية معينة في وقت معين، لا يمكن رصد نتائج هذه الإجراءات أو قياسها. وكان قسم التخطيط الاستراتيجي والتقييم والتوجيه التابع للمكتب يعتمز استعراض أنشطة الدعوة التي اضطلع بها المكتب في عام ٢٠١٥، ولكن هذا الاستعراض قد ألغي.

٤٦ - وعلى الرغم من هذا القصور في القياس، تم اختيار أمثلة إرشادية لقياس آثار أنشطة الدعوة التي يقوم بها المكتب، وتم التحقق من العلاقات السببية بين هذه الجهود وآثارها، عن طريق مزيج من المقابلات مع أصحاب المصلحة والأدلة المستندية، حيثما أمكن ذلك. وتمخض هذا التحليل عن أمثلة على الدعوة الفعالة التي أسهمت في تعزيز العمل الإنساني، وعن أمثلة على تفاوت النتائج في الحالات التي أعاققت فيها العوامل الخارجية والداخلية تحقيق كامل النتائج المستهدفة.

٤٧ - وكانت الأمثلة على الحالات التي أتاحت فيها أنشطة المكتب الدعوية بشكل إيجابي تعزيز المعرفة والوعي واتخاذ القرارات متمحورةً حول مجالين رئيسيين:

(أ) **التأثير على المناقشات المعيارية بشأن المسائل الإنسانية** - تمخضت الجهود العامة والخاصة التي بذلها المكتب لإدراج المقاييس المعيارية في السياسات والتشريعات الحكومية الدولية الرئيسية عن نتائج إيجابية في العديد من الحالات. ومن أمثلة ذلك إطار الاتحاد الأفريقي للسياسات الإنسانية؛ وصندوق الاتحاد الأوروبي الاستثماري من أجل أفريقيا والأعمال الجارية لدعم المفوضية الأوروبية في تقديم المعونة الإنسانية والحماية المدنية بشأن السياسات الإنسانية؛ ومذكرة التفاهم الموقعة بين الهيئة الحكومية الدولية المعنية بالتنمية والمكتب بشأن التعاون في مسائل الشؤون الإنسانية؛

(ب) **التفاوض مع الجهات الفاعلة الرئيسية بشأن إيصال المساعدات الإنسانية** - أتاحت دراسات الحالات الإفرادية والمقابلات التي أجريت في الميدان أمثلة على فعالية النهج المتبعة في جهود الدعوة التي يقودها المكتب للتفاوض بشأن إيصال المساعدات الإنسانية ومواصلته ورصده. وعلى وجه الخصوص، يعتبر كثيرون استراتيجية المكتب القطري لمالي وخطته لإيصال المساعدات الإنسانية من العوامل الرئيسية التي تسر إيصال المساعدات الإنسانية. كما يرى كثيرون أن الدعوة من أجل إتاحة وصول المساعدات الإنسانية كانت ناجحة في إثيوبيا والسودان والصومال. وأسهمت الجهود المبذولة في الجمهورية العربية السورية في اتخاذ قرار مجلس الأمن بشأن وصول المساعدات الإنسانية في ذلك البلد (انظر الفقرة ٤٨ (ب) أدناه).

٤٨ - وكانت الأمثلة على الحالات التي حققت فيها أنشطة الدعوة التي قام بها المكتب نتائج متفاوتة في تعزيز المعرفة والوعي وصنع القرارات متمحورةً حول أربعة مجالات رئيسية:

(أ) **دور وكيل الأمين العام/منسق الإغاثة في حالات الطوارئ بصفته مسؤول الدعوة الأول في التكلم بجرأة عن مزيد من الأزمات** (انظر ST/SGB/1999/8، البند ٣-٢ (هـ)) - أشار الشركاء وأعضاء مجموعة مدراء برامج الطوارئ^(٢٧) ورواد الفكر الخارجيون، فضلا عن الاستعراض الوظيفي^(٢٨)، إلى الدور المحوري الذي يضطلع به وكيل الأمين العام/منسق الإغاثة في حالات الطوارئ في تمكين المكتب ومنظومة العمل الإنساني عموما من تحقيق أهدافهما. وهم قد اعتبروا هذا الدور فعالا في الحالات التي أُتخذ فيها موقفا قويا بشأن الأزمات الإنسانية والقانون الدولي الإنساني والمبادئ الإنسانية، كما كان الحال مثلا في الهجمات على العاملين في تقديم المعونة في جنوب السودان، وانتهاكات القانون الدولي الإنساني في الجمهورية العربية السورية. غير أنهم رأوا أن هذا الجهد كان منقوصا

(٢٧) أشار ٥٣ في المائة من الجيبين إلى أن هناك فرصا ضائعة لإسماع صوت أقوى في جهود الدعوة.

(٢٨) الاستعراض الوظيفي، الصفحتان ١٧ و ٢٤.

في بعض الحالات. فعلى سبيل المثال، أشار رواد الفكر الخارجيون إلى أنه كان ينبغي للمكتب أن يتخذ موقفا أقوى نظرا لاستمرار تضاؤل احترام القانون الدولي الإنساني، ووجود شواغل فيما يتعلق بحماية المدنيين، واستمرار صعوبات الوصول في بعض البلدان. ونظرا لدور وكيل الأمين العام/منسق الإغاثة في حالات الطوارئ ومكانته بصفته مسؤول الدعوة الأول، فإن الجهات المستهدفة، بما فيها الدول الأعضاء، تتلقى هذه الجهود بشكل واضح دائما (ولئن لم يكن بشكل إيجابي دائما). ويتسق هذا التصور مع تنبيه الجهات المعنية للمكتب إلى ضرورة أن يتكلم بجرأة أكبر، ليس فقط عن أكثر الأزمات إلحاحا فحسب، بل وعن الأزمات "المنسية" أيضا (انظر الفقرتين ٣١ و ٣٢ أعلاه)؛

(ب) إرشاد مداوالات مجلس الأمن - يعتبر الكثيرون قدرة المكتب على الوصول إلى مجلس الأمن أمرا ذا أهمية حاسمة في إرشاد المداوالات والقرارات في أعلى مستويات منظومة العمل الإنساني. فعلى سبيل المثال، أسفرت الإحاطات التي قدمها وكيل الأمين العام/منسق الإغاثة في حالات الطوارئ في الفترة ٢٠١٣-٢٠١٦ (بشأن جنوب السودان والجمهورية العربية السورية والعراق واليمن مثلا) عن اتخاذ قرارات لمجلس الأمن بشأن هذه الأزمات، ولا سيما القرار ٢١٦٥ (٢٠١٤) بشأن الجمهورية العربية السورية. ويتفق كل من الاستعراض الوظيفي^(٢٩)، وتقييم استجابة المكتب للأزمة السورية^(٣٠)، ورواد الفكر الخارجيون على أن جهود المكتب في مجال الدعوة قد أسهمت إسهاما كبيرا في اتخاذ هذا القرار، حتى وإن كان إيصال المساعدات الإنسانية لا يزال يشكل صعوبة. وإضافة إلى ذلك، قام المكتب بالدعوة فيما يتعلق بمسائل شاملة لعدة قطاعات مثل حماية المدنيين وسلامة العاملين في تقديم المعونة. وقد قدم المكتب مرارا إحاطات لفريق الخبراء غير الرسمي المعني بحماية المدنيين وللمجلس الأمن بشأن المسائل المتعلقة بحماية المدنيين. ووصف رواد الفكر الخارجيون جهود الدعوة هذه بأنها في غاية الأهمية، وأشاروا إلى أن أنشطة الدعوة التي يضطلع بها المكتب يُسترشد بها في المناقشات نصف السنوية بشأن ذلك الموضوع. كما اضطلع المكتب بأنشطة دعوية فيما يتعلق بسلامة العاملين في مجال المساعدة الإنسانية وأمنهم^(٣١)، مما أدى إلى اتخاذ قرارات الجمعية العامة ١٠١/٦٨ و ١٠٢/٦٨ و ١٢٩/٧١، وقراري مجلس الأمن ١٥٠٢ (٢٠٠٣) و ٢١٧٥ (٢٠١٤) بشأن هذه المسألة. وأشار أعضاء مجموعة مدراء برامج الطوارئ إلى أن هذه الجهود بالغة الأهمية. بيد أن الإجراءات الناجمة

(٢٩) الاستعراض الوظيفي، الصفحتان ١٩ و ٥٨.

(٣٠) يمكن الاطلاع عليه على العنوان الشـــبكي

https://docs.unocha.org/sites/dms/Documents/OCHA%20Syria%20Evaluation%20Report_FINAL.pdf

(٣١) انظر: <https://aidworkersecurity.org/incidents/report/summary>. وقد وقع في عام ٢٠١٣ أكبر

عدد من الحوادث (٢٦٥) منذ عام ٢٠٠٥؛ ووقع ١٩٠ حادثا في عام ٢٠١٤ و ١٤٨ في عام ٢٠١٥.

عن هذه القرارات لم تؤد دائما إلى النتائج المرجوة، وذلك بسبب عوامل سياسية خارجة عن سيطرة المكتب؛

(ج) **الحصول على التمويل اللازم لتلبية الاحتياجات الإنسانية بكامل نطاقها** - إدراكا من المكتب لتزايد الاحتياجات الإنسانية والمتطلبات التمويلية، واصل الدعوة من أجل إتاحة التمويل الكافي، على الرغم من الاعتراف على نطاق واسع بوجود حالة من فتور همة الجهات المانحة. ورأى عدد كبير ممن أجريت مقابلات معهم أن هذه الجهود فعّالة إلى حد ما، بما أن الاحتياجات التمويلية لم تلبّ بالكامل. ورأى أعضاء مجموعة مدراء برامج الطوارئ أن أنشطة الدعوة التي قام بها المكتب من أجل تعبئة الموارد فعّالة جدا (٢٨، ٦ في المائة) أو فعّالة إلى حد ما (٧١، ٤ في المائة). كما رأى رؤّاد الفكر الخارجيون أن أنشطة المكتب الدعوية كانت فعّالة في النهوض بالتغييرات التي أجريت في هيكل تمويل الأنشطة الإنسانية، مثل الصناديق القطرية المشتركة والصندوق المركزي لمواجهة الطوارئ؛

(د) **مؤتمر القمة العالمي للعمل الإنساني** - أعرب مختلف مجموعات أصحاب المصلحة عن آراء متفاوتة بشأن فعالية أنشطة الدعوة التي اضطلع بها المكتب بخصوص هذه المناسبة المحورية. فقد رأى الموظفون والشركاء وأصحاب المصلحة في الميدان أن العملية المفضية إلى انعقاد مؤتمر القمة، بما في ذلك عملية التشاور والتقارير الجامعة، إلى جانب مؤتمر القمة نفسه، شكلت جهدا مفيدا وناجحا في مجال الدعوة، لأنها ركزت على المسائل الإنسانية الحرجة. أما أولئك الأبعد عن الميدان فقد رأى كثير منهم أن مؤتمر القمة كان أقل نجاحا، لأن الغرض من مشاورات ما بعد المؤتمر قد شهد تحوّلا على ما يبدو وكانت المتابعة بطيئة، مما أفضى إلى تحقيق قدر أقل من النتائج الملموسة مقارنة بالعملية الاستشارية لما قبل المؤتمر وما اتصل بها من أنشطة دعوية. فقد كانت إحدى النتائج الرئيسية التي اعتُبرت من النجاحات الكبرى لهذه المناسبة، ألا وهي "الصفقة الكبرى" (أي الاتفاق على إدخال مجموعة من الإصلاحات على تمويل الأنشطة الإنسانية)، نتاج المفاوضات التي انطلقت قبل المؤتمر؛ وعلاوة عن ذلك، لا يرى جميع الأشخاص الداخليين أو الخارجيين الذين أجريت معهم مقابلات أن ما تحقّق من نتائج، وإن لم يكن بالقليل، هو أقصى طموح كان من الممكن أن يحققه مؤتمر القمة^(٣٢).

(٣٢) *Is the Grand Bargain a big deal?* IRIN News, 24 May 2016. Available from <http://www.irinnews.org/analysis/2016/05/24/grand-bargain-big-deal>

أثرت عوامل عديدة على نتائج أنشطة الدعوة، وكانت القدرة على التصدي لها محدودة بسبب الافتقار إلى التخطيط الشامل لمختلف القطاعات

٤٩ - وفقا لجميع مصادر البيانات، ثمة اتفاق على أن فعالية جهود المكتب في مجال الدعوة قد تأثرت بعدة عوامل داخل المكتب وخارجه، ويرد موجزها في الشكل الحادي عشر أدناه.

الشكل الحادي عشر

العوامل الرئيسية المؤثرة على فعالية أنشطة المكتب في مجال الدعوة



المصدر: تجميع شعبة التفتيش والتقييم في مكتب خدمات الرقابة الداخلية للردود على المقابلات والاستقصاءات ذات الأسئلة المفتوحة والاستعراضات المكتبية ودراسات الحالات الفردية.

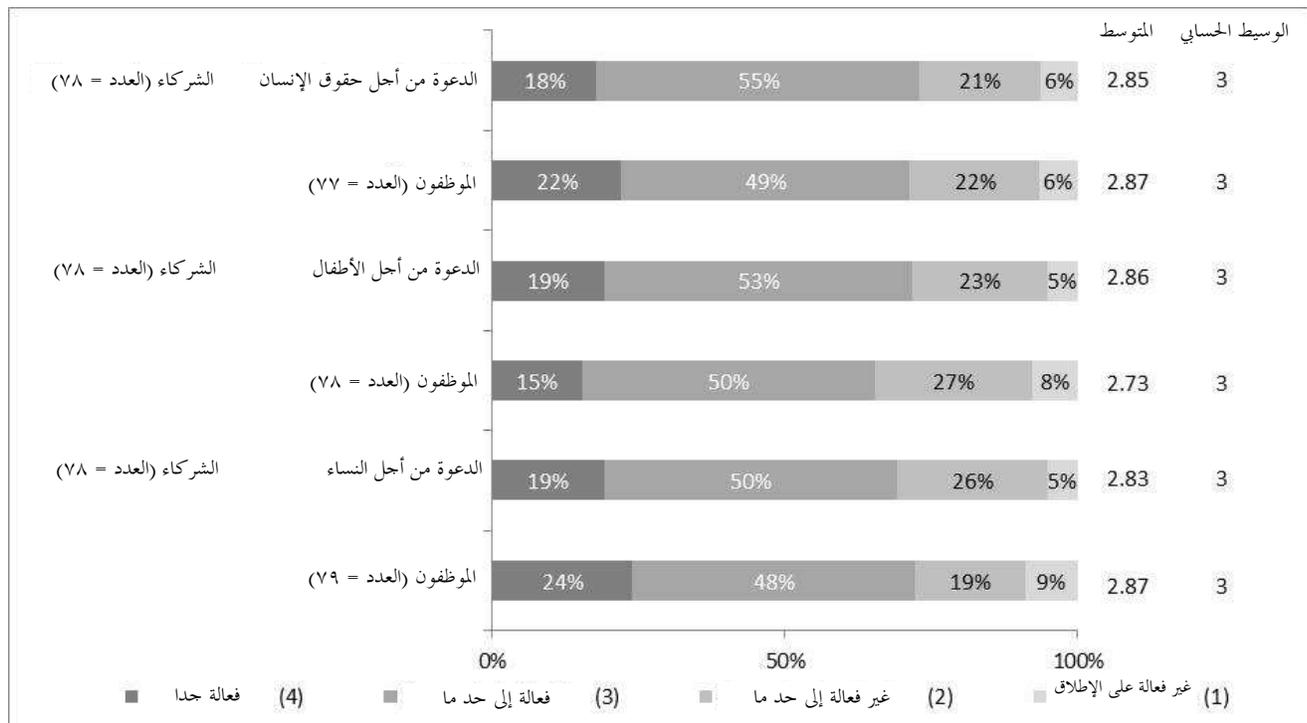
٥٠ - العوامل الداخلية هي التي يتمتع المكتب بأكبر قدر من السيطرة المباشرة عليها، فهو قادر على التخطيط وإجراء التغييرات وفقا لها من أجل التخفيف من أثرها. وعلى العكس من ذلك، ليس للمكتب سيطرة تذكر على العوامل الخارجية، ولكن التخطيط يساعده في التخفيف من أثرها.

أدرج المكتب المبادئ الإنسانية والرسائل الشاملة لمختلف القطاعات بدرجات متفاوتة في أنشطته المتعلقة بالدعوة

٥١ - من بين جهود الدعوة العامة، حظيت قضايا الأطفال والقضايا الجنسانية بأكثر قدر من الاهتمام. وتبيّن من استعراض نواتج الدعوة أن هذه القضايا هي أكثر ما تتكرر الإشارة إليه في نواتج الدعوة العامة. وأشار من أجريت معهم المقابلات في المكاتب الميدانية وفي المقر إلى أن مراعاة قضايا الأطفال أمر واضح نسبياً، ولكن مراعاة المسائل الجنسانية وغيرها تتوقف على الدعم المقدم إلى المكتب. فعلى سبيل المثال، أشارت المقابلات ودراسات الحالة الفردية إلى أن المكاتب التي يوجد فيها مستشار في الشؤون الجنسانية، لتحليل البيانات من هذه الزاوية وصياغة رسائل الدعوة الملائمة، غالباً ما تحقق نجاحاً أكبر في تناول المسائل الجنسانية. وأعرب من أجريت معهم المقابلات من خارج المكتب عموماً عن اعتقادهم أن المكتب قد نجح في تناول المسائل الشاملة كلما طلب إليه تحديداً أن يفعل ذلك. ويبين الشكل ١٢ أن المجيبين على الاستقصاء قد أكدوا هذه الآراء الإيجابية عموماً.

الشكل الثاني عشر

تصور الشركاء والموظفين عن مراعاة المسائل الشاملة في أنشطة المكتب المتعلقة بالدعوة، ٢٠١٣-٢٠١٦



المصدر: استقصاءات موظفي المكتب والشركاء ومجموعة مديري برامج الطوارئ.

دال - رغم أن المكتب خصص موارد لمهمة الدعوة، فإنه لم يسخر هذه الموارد بكفاءة لتحقيق أكبر قدر من النتائج

٥٢ - لقد كشف تقييم كيفية إدارة المكتب للعديد من الموارد الداخلية المستخدمة في أنشطة الدعوة على جميع المستويات (انظر الفقرات ١١ و ٢٠ و ٢١) عن صورة متفاوتة. فمن جهة، خصص المكتب موارد لبعض جوانب الدعوة: ففي المقر، أنيطت بفرع الاتصالات الاستراتيجية المسؤولية الشاملة عن أنشطة الدعوة العامة، وفي المكاتب الميدانية، تولى موظفو شؤون الإعلام قيادة جهود الدعوة العامة ودعم جهود الدعوة الخاصة. ومن جهة أخرى، كان الافتقار إلى التنسيق الرأسي والأفقي، تحت قيادة مسؤول الدعوة الأول، يشكل مصدراً كبيراً لعدم الكفاءة؛ وكذلك كان الاستثمار في وضع سياسات واستراتيجيات وتوجيهات لم يجر تعميمها أو إدراكها أو استخدامها بالقدر الكافي (انظر الفقرتين ٩ و ٣٤). وعلى كلا الصعيدين، تجاوزت الثغرات في الكفاءة هذا الافتقار الشامل إلى التنسيق.

٥٣ - وفي المقر، شُغلت وظيفةٌ رئيسية من الوظائف العليا لرئيس فرع الاتصالات الاستراتيجية بموظف بديل مؤقت أربع مرات منذ شغور الوظيفة في عام ٢٠١٢؛ ولم تستكمل بعد عملية الاستقدام لملء هذه الوظيفة. وأبرز الأشخاص الداخليون والخارجيون الذين أجريت معهم المقابلات أن هذا الشغور قد أدى إلى عدم استمرارية القيادة في هذا الدور الرئيسي في مجال الدعوة. وقد تكون هذه الثغرة سبباً جزئياً في عدم كفاية التوجيه الاستراتيجي بشأن أنشطة الدعوة، أو في الجوانب المحددة التي يتولى رئيس الفرع المسؤولية المباشرة عنها.

٥٤ - وعلى الصعيد القطري، كان هناك ٤٨ موظفاً لشؤون الإعلام على مستويات وظيفية مختلفة في عام ٢٠١٦ في جميع المكاتب الميدانية التابعة للمكتب باستثناء ثمانية^(٣٣). وفي المكاتب التي لا يوجد فيها موظفون لشؤون الإعلام، قد يتولى موظفو المكتب الآخرون مسؤوليات الإعلام. ويرى المكتب وشركاؤه في موظفي شؤون الإعلام موارد قيمة تدعم جهود الدعوة. فقد ذكر موظفو المكتب وشركاؤه في دراسات الحالة الإفرادية أمثلة على جهود في مجال الدعوة يمكن التحقق منها بنواتج ملموسة في هذا المجال، وقد قادها موظفو شؤون الإعلام أو دعموها لصالح المكتب وأفرقة مستشاري الشؤون الإنسانية. ومع ذلك، لم يكن موظفو شؤون الإعلام مرتبطين رسمياً بفرع الاتصالات الاستراتيجية، فالمكاتب الميدانية تتبع إدارياً شعبة التنسيق والاستجابة. وكانت أي طلبات يقدمها موظفو شؤون الإعلام للحصول على دعم أو إرشاد أو توجيه إعلامي تلبى حسب الحاجة، عوضاً عن أن تكون مرتبطة من الناحية الهيكلية بفرع الاتصالات الاستراتيجية بوصفه حلقة الوصل الرئيسية في المقر في مجال الدعوة، ناهيك عن ارتباطها باستراتيجية أوسع (انظر الفقرات ٣٢-٤٣ أعلاه).

(٣٣) إثيوبيا والأردن وإريتريا وتركيا وكوت ديفوار وكولومبيا ومكتب منطقة المحيط الهادئ.

٥٥ - وعلى الرغم من هذا الافتقار إلى توجيه عام من المقر في مجال الدعوة، فقد أفادت المكاتب الميدانية وأفرقة مستشاري الشؤون الإنسانية بأنها تستخدم حلولاً بديلة تساعدتها في جهودها. لكنها أقرت بأن عملها يمكن أن يستفيد من وجود استراتيجيات على مستوى الميدان ترتبط بخطة عامة من المقر وتسترشد بها. وبيّنت دراسات الحالة الفردية والبيانات المستقاة من المقابلات مع المكاتب الميدانية وجود أدوات وآليات مختلفة في مجال الدعوة تُستخدم لتنسيق وتوجيه الجهود المبذولة على الصعيد المحلي، ومثال ذلك خطط العمل والأفرقة العاملة في مجال الاتصال والدعوة، وتحديد الرسائل الرئيسية وإعداد المواد الأساسية في مجال الدعوة ليستخدما المكتب وغيره من الجهات (مثل التوقعات الإقليمية، ومنتجات المكتب من المواد الإعلامية الأساسية، مثل النشرات ولوحات المتابعة واللمحات الموجزة وتقارير الحالة).

خامسا - الخلاصة

٥٦ - تشكّل الدعوة جزءاً لا يتجزأ من ولاية المكتب. وعليه، وضعت المنظمة مجموعة من الأدوات، من وثائق السياسات والاستراتيجيات إلى التوجيهات، لمساعدتها على إدارة وظيفة الدعوة. واستثمرت أيضاً في الموارد، بما في ذلك الموظفون المكرسون لشؤون الدعوة العامة في المقر وموظفون لشؤون الإعلام على صعيد الميدان. وبالإضافة إلى ذلك، اضطلع الكثير من الموظفين الآخرين على جميع المستويات في المكتب بمجموعة واسعة من أنشطة الدعوة العامة والخاصة تشمل طائفة واسعة من المسائل الإنسانية والأزمات المحددة. وأسفر بعض هذه الجهود أيضاً عن نتائج مؤيدة بأدلة واضحة، على الرغم من أن المكتب يواجه قيوداً خارجية لا يستهان بها في عمله.

٥٧ - وتظل الدعوة، على الرغم من أهميتها، الجانب الأساسي الوحيد من ولاية المكتب الذي يفتقر إلى إطار عمل متنسق ومتناسك كأساس لتوفير التوجيه الاستراتيجي العام في هذا المجال الحيوي. فبعد أن استثمر المكتب في مجموعة الأدوات، لم يباشر باستخدامها على النحو المناسب. وآليات التنسيق الموجودة لديه لا تكفي لتحديد الأولويات في مجال الدعوة، والاشتراك في وضع خطط لجهود الدعوة التي يوجد بينها تكامل والربط بينها في عموم عملياته، وإدارة التحديات والمخاطر الداخلية والخارجية، ورصد هذه الجهود والإبلاغ عنها، تحت قيادة مسؤوله الرئيسي لشؤون الدعوة، الذي هو وكيل الأمين العام للشؤون الإنسانية/منسق الإغاثة في حالات الطوارئ. وبالإضافة إلى ذلك، فمنذ أن شغرت وظيفة رفيعة المستوى في مجال الدعوة في عام ٢٠١٢، شغلها أربعة موظفين بدلاء مؤقتين.

٥٨ - وقد يظن البعض أن لا داعي لتغيير أي شيء في النهج الذي يعتمده المكتب في مجال الدعوة بما أن جهوده الحالية في هذا المجال وجيهة إلى حد بعيد وأن بعض الأمثلة حققت

نتائج. بيد أن الأدلة في هذا التقييم تشير إلى وجود عدة مجالات قابلة للتحسين في المكتب. فعلى الرغم من أن اعتماد نهج مدروس واستراتيجي بدرجة أكبر لن يؤدي دائماً إلى نتائج أفضل في جميع الجهود المضطلع بها في مجال الدعوة، فإنه قد يساعد المكتب على أن يصبح أكثر وجاهة وفعالية وكفاءة، ضمن موارده المحدودة التي يجري تحميلها بأكثر من طاقتها بصورة متزايدة، بدرجة أكبر مما يسمح به النهج الحالي. وتتسق هذه الملاحظة مع الملاحظات التي وردت في الاستعراض الوظيفي لعام ٢٠١٦، والتي أشارت إلى ضرورة أن يزيد المكتب من الكفاءة والتبسيط في عملياته.

سادسا - التوصيات

٥٩ - تقدّم شعبة التفتيش والتقييم في مكتب خدمات الرقابة الداخلية ثلاث توصيات مهمة إلى المكتب، قبل المكتب اثنتين منها، في حين قبل الثالثة جزئياً. وتحتّ الشعبة المكتب على كفالة تنفيذ التوصيتين ٢ و ٣، اللتين يستغرق تنفيذهما فترة زمنية أطول، في اتساق وثيق مع الإطار الاستراتيجي المقبل للفترة ٢٠١٨-٢٠١٩ والإطار الاستراتيجي للمكتب للفترة ٢٠١٨-٢٠٢١.

التوصية ١ (النتيجة دال)

٦٠ - ينبغي أن ينجز المكتب عملية الاستقدام لوظيفة رئيس فرع الاتصالات الاستراتيجية.

المؤشرات: إنجاز عملية الاستقدام؛ وتعيين مرشح مؤهل في هذه الوظيفة

التوصية ٢ (النتيجتان باء ودال)

٦١ - ينبغي للمكتب دمج الوظيفة الرئيسية الخاصة بالدعوة والتي تؤدّي من المقرر لتكون تحت قيادة وكيل الأمين العام/منسق الإغاثة في حالات الطوارئ، مع إظهار التسلسل الإداري الواضح الذي يربطها به. وبناءً عليه، ينبغي لمكتب وكييل الأمين العام/منسق الإغاثة في حالات الطوارئ، بالإضافة إلى ذلك، أن ينشئ (أو يدمج في إطار منتدى تنسيقي قائم) آلية لتنسيق جهود الدعوة في المقر، وبين المقر والمستويات الأخرى للمكتب، بالإضافة إلى تنفيذ التوصية ٣. وتتماشى هذه التوصية مع التوصية الصادرة عن الاستعراض الوظيفي لعام ٢٠١٦ (انظر الصفحة ٨٠ من الاستعراض).

المؤشرات: تنقيح الخريطة التنظيمية لإظهار التسلسل الإداري المشار إليه؛ وإنشاء الآلية الداخلية (أو إدماجها) واستخدامها لتنسيق جهود الدعوة

التوصية ٣ (النتيجة جيم)

٦٢ - ينبغي للمكتب أن يراجع ويحدّث، حسب الاقتضاء، التعليمات والمبادئ التوجيهية لسياسات الدعوة لعام ٢٠٠٦ واستراتيجية الدعوة للفترة ٢٠١٣-٢٠١٧، من خلال إجراء عملية تشاور داخلي وخارجي ومراعاة الخبرة المكتسبة منذ صدور هذه الوثائق. وينبغي له بعدئذ أن يعمّم هذه الوثائق المحدّثة، ويكفل تنفيذها ويرصده، ويوفر ما يرتبط بذلك من دعم في مجال التدريب وإدارة المعارف لكفالة استخدامها على نطاق واسع على كامل نطاق المكتب. وينبغي أن تتضمن استراتيجية الدعوة المنقحة لعام ٢٠١٨ وما بعده، كحد أدنى، العناصر التالية:

- تحليل للحالة الراهنة يحدد سياق جهود الدعوة للسنوات المقبلة
- أهداف عامة للدعوة وأي غايات محددة ضمنها
- خطة لتنفيذ أنشطة في مجال الدعوة لتحقيق هذه الأهداف والغايات في المجموعة الكاملة من الأزمات والقضايا الإنسانية (طوارئ المستوى ٣، وطوارئ المستوى المؤسسي، والأزمات المطولة والمنسية، والقضايا المواضيعية والشاملة لعدة قطاعات، والقانون الدولي الإنساني والمبادئ الإنسانية)
- وضع آليات للتنسيق الداخلي والخارجي تبين السبل التي ينوي المكتب اتباعها لتحقيق هذه الأهداف والغايات
- مؤشرات لقياس تحقّق هذه الأهداف والغايات، وإطار للرصد من أجل قياس الأداء في ضوء هذه الأهداف والغايات
- المؤشرات: إجراء مشاورات؛ ومراجعة الوثائق وتنقيحها حسب الاقتضاء؛ وإطلاق الأنشطة وتنفيذها؛ ورصد التنفيذ والإبلاغ بشأنه

(توقيع) هايدي ميندوزا

وكيلة الأمين العام لخدمات الرقابة الداخلية

٢١ آذار/مارس ٢٠١٧

التعليقات الرسمية المقدمة من مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية

يُعرض أدناه النص الكامل للتعليقات الواردة من مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية بخصوص التقييم الذي أجراه مكتب خدمات الرقابة الداخلية، وذلك تماشياً مع الممارسة التي أرسستها الجمعية العامة بقرارها ٦٤/٢٦٣، بناءً على توصية اللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة.

أشكركم على المذكرة المؤرخة ٢٢ شباط/فبراير ٢٠١٧، التي أحلتم بها مشروع تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية عن التقييم البرنامجي لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية.

وإنني أقدر الفرصة التي أتاحتها لنا موظفوكم لتقديم تعليقات غير رسمية على صيغة سابقة من التقرير، وعلى التنقيحات التي أدخلت على مشروع التقرير بناءً على هذه التعليقات، وعلى الشرح الذي يبيّن كيفية معالجة التعليقات.

ويود المكتب أن يبدي التعليقات الرسمية التالية على التقرير:

يعرض التقرير تعريف المكتب لـ "الدعوة". لكنه لا يحدد بوضوح ما إذا كان التقييم يستند إلى هذا التعريف. وحبذا لو بُيّن التعريف المستخدم في التقييم على نحو أوضح. فعلى سبيل المثال، تتعلق جوانب مهمة من الدور الدعوي للمكتب بالدعوة إلى احترام المبادئ الإنسانية والقانون الدولي الإنساني. والدعوة يمكن أن تشمل أيضاً الدعوة لتمويل الأنشطة الإنسانية. لكن هذا ليس محددًا في التعريف، وليس من الواضح ما إذا كان التقييم قد راعى ذلك.

ويدرك المكتب القيود التي يفرضها الحد الأقصى لعدد الكلمات، لكن حبذا لو يُبَيّن بعض الأساليب المستخدمة لإجراء هذا التقييم على نحو أوضح، وذلك ليتسنى للمكتب أن يفهم بصورة أفضل قوة النتائج، بما في ذلك: (أ) توضيح تحليل الشخصيات الطليعية (كيفية اختيار رواد الفكر في مجال العمل الإنساني، بالنظر إلى أن آراءهم استُخدمت لإثبات النتائج في عدة أجزاء من التقرير)؛ (ب) مجموع أعداد المشاركين في الاستقصاء؛ (ج) تقديم تفاصيل بشأن تحليل التحيز المتعلق بغير المحييين على الاستقصاء، بما في ذلك ما إذا كان قد روعي التحيز الناجم عن قصر الاستقصاء على الموظفين الميدانيين فقط.

وتجدون طيّه خطة العمل والجدول الزمني المتصل بها والمتعلق بتنفيذ توصيات التقرير^(أ). ومن بين التوصيات الثلاث الواردة في التقرير، يقبل المكتب التوصيتين ١ و ٣، ويقبل التوصية ٢ جزئياً رهناً بإنجازه عملية إدارة التغيير الجارية حالياً وتنفيذه للتوصية التي قدّمتها وحدة إدارة التغيير بشأن التصميم التنظيمي العام للمكتب.

وأود أن أعتنم هذه الفرصة لأشكركم وموظفيكم، ولا سيما السيد روبرت مككوتش والسيدة إميلي هامبتون - مانلي والسيد نيكولاس كاوبل، على التعاون الممتاز الذي أبدوه طوال هذه العملية.

(أ) يمكن الاطلاع على خطة العمل والجدول الزمني المتصل بها في ملفات الأمانة العامة.

رد مكتب خدمات الرقابة الداخلية على التعليق الوارد من مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية

يشكر مكتب خدمات الرقابة الداخلية مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية على تعليقاته، ويود أن يتطرق إلى النقطتين غير المحسومتين المشارتين في الفقرة الثالثة من المذكرة الواردة في المرفق الأول.

فيما يتعلق بتعريف الدعوة المستخدم في التقييم، تثير تعليقات إدارة مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية مسألتين منفصلتين، لكنهما متصلتان: (أ) ما إذا كان تعريف الدعوة المشار إليه في الفقرة ١٢ هو نفسه المستخدم في التقييم؛ (ب) وما إذا كان التقييم قد بحث في جميع العناصر المدرجة ضمن هذا التعريف. ففيما يتعلق بالمسألة الأولى، كان مفهوماً ضمناً في السابق أن التعريف الوارد في الفقرة ١٢ هو فعلاً نفسه المستخدم في التقييم، لكن مكتب خدمات الرقابة الداخلية أضاف الآن نصاً في الفقرة ١٢ يوضح هذه الحقيقة صراحةً. (أثناء مرحلة وضع التقرير في صيغته النهائية، أبلغ مكتب خدمات الرقابة الداخلية مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية أنه سيضيف هذا النص). وفيما يتعلق بالمسألة الثانية، بحث مكتب خدمات الرقابة الداخلية بالفعل بالمبادئ الإنسانية وتمويل الأنشطة الإنسانية، تماشياً مع التعريف. ويمكن الاطلاع على الإشارات ذات الصلة في التقرير في الفقرة ١٢ (د)، التي تبين صراحة أن المبادئ الإنسانية قد أُدرجت. وعلى الرغم من عدم إدراج القانون الدولي الإنساني كمحور تركيز أساسي، فإن الفقرتين ٢٨ و ٤٨ (أ) تشيران بالفعل إلى أن القانون الدولي الإنساني أُدرج في التقييم. وفيما يتعلق بتمويل الأنشطة الإنسانية، يشير الاقتباس المنسوب إلى مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية في الفقرة ٩ صراحةً إلى التمويل (وتدعمه الإشارة المرجعية الواردة في الحاشية ٧). وعليه، تذكر الفقرات ٣٢ و ٤١ و ٤٨ من ثم أمثلة جمعت بشأن الصناديق القطرية المشتركة والصندوق المركزي لمواجهة الطوارئ.

وفيما يتعلق بالتفاصيل المنهجية، يتفق مكتب خدمات الرقابة الداخلية تماماً مع مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية بأن الحد الأقصى لعدد الكلمات يقيد كثيراً حجم التفاصيل التقنية التي يمكنه عملياً إدراجها في التقرير. ويهدف مكتب خدمات الرقابة الداخلية إلى تقديم تفاصيل منهجية تكفي لإثبات مصداقية تحليله أمام الجهات موضوع التقييم وأعضاء لجنة البرنامج والتنسيق والجهات المعنية الأخرى، وإظهار أن عمليات التحليل هذه تستند إلى أفضل الأدلة التي أتاحت أثناء التقييم. وبالفعل، قدّم مكتب خدمات الرقابة الداخلية هذه التفاصيل إلى مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية استجابةً للتعليقات غير الرسمية على التقرير، وعرض تقديم مزيد من التفاصيل إذا رغب مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية في ذلك. وطلب مكتب خدمات الرقابة الداخلية أيضاً إلى مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية تقديم توضيحات بشأن أي جوانب

محددة من التحليل تتطلب مزيداً من التفاصيل المنهجية لتعزيز مصداقية التحليل من وجهة نظر مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية. لكن لم ترد طلبات أخرى.

وبصرف النظر عن هذه التعليقات، يرحّب مكتب خدمات الرقابة الداخلية بأن مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية أبدى، في التعليقات غير الرسمية وفي رد الإدارة، قبوله بصفة عامة للتحليل والنتائج والتوصيات الناتجة عن التقييم.