

Distr.: General
12 April 2022
Arabic
Original: English

المجلس الاقتصادي والاجتماعي



لاتخاذ قرار

منظمة الأمم المتحدة للطفولة

المجلس التنفيذي

الدورة السنوية لعام 2022

14 - 17 حزيران/يونيه 2022

البند 7 من جدول الأعمال المؤقت

تقييم دور اليونيسف بصفتها وكالة قائدة للمجموعات/مشاركة في قيادة المجموعات

موجز**

موجز

كما هو محدد في الالتزامات الأساسية إزاء الأطفال في مجال العمل الإنساني، يتمثل دور اليونيسف بصفتها وكالة قائدة للمجموعة في "دعم قيادة الاستجابة الإنسانية وتنسيقها، جنباً إلى جنب مع أصحاب المصلحة على المستويين الوطني والمحلي، ومع الامتثال للمبادئ الإنسانية". وقد جرى التكليف بإجراء التقييم الحالي في عام 2020 من أجل إلقاء الضوء على التحديات والفرص التي تواجهها المنظمة في الاضطلاع بمسؤولياتها بصفتها وكالة قائدة للمجموعة، وتقييم التقدم المحرز على مدى السنوات السبع الماضية، وتوجيه الدور الذي تضطلع به اليونيسف في المستقبل بصفتها وكالة قائدة للمجموعة. وأجري أول تقييم لدور اليونيسف بصفتها وكالة قائدة للمجموعة في عام 2013، ويهدف التقييم الحالي إلى أن يكون بمثابة عملية متابعة لذلك التقييم.

E/ICEF/2022/9 *

** يُعمَّم موجز تقرير التقييم في جميع اللغات الرسمية. ويمكن الاطلاع على التقرير بنسخته الكاملة الصادرة في اللغة الإنجليزية على

الموقع الشبكي لمكتب التقييم التابع لليونيسف (انظر المرفق).

06845-22 (A) هذه الوثيقة بكاملها من قبل اليونيسف.



الرجاء إعادة استعمال الورق

090522

22-06845 (A)



يشير التقييم إلى أن اليونيسف تضطلع بشكلٍ عام بتنفيذ مسؤوليات التنسيق الرئيسية المرتبطة بدور وكالة قائدة للمجموعة على المستويين العالمي والقُطري. وفي حين أنّ التقييم يعرض بعض الأمثلة الواعدة في مجال القيادة، إلا أنه يشير أيضاً إلى أن المسؤوليات التي ينطوي عليها الدور المتمثل في الاضطلاع بدور وكالة قائدة للمجموعة هي أقل وضوحاً واستيفاءً.

يشير التقييم إلى أن تلك المجموعات القُطرية أصبحت بمثابة "قنوات للعمليات" ومثقلة بعبء المهام المرهقة التي تعرّض طريقة التفكير والرؤية الاستراتيجية للخطر. ويُسلط الضوء على الدعم غير الكافي عموماً الذي تمنحه اليونيسف لمنسقي المجموعات، ويشير إلى عدم وجود توجيه واضح من قبل اليونيسف على الصعيد القُطري حول كيفية تنفيذ الالتزامات مثل المساءلة تجاه السكان المتضررين، وإضفاء الطابع المحلي، والنهج الترابطي بين العمل الإنساني والتنمية، ومركزية الحماية.

الأهم من ذلك هو أن بعض نتائج التقييم تشير إلى مسائل طويلة الأمد أثّرت منذ أكثر من سبع سنوات من خلال التقييم الأصلي الأول لدور الوكالة القائدة للمجموعة في مجال العمل الإنساني (CLARE (1). وتتطلب هذه المسائل اهتماماً عاجلاً الآن إذا كانت اليونيسف ملتزمة بالوفاء بدورها بصفتها وكالة قائدة للمجموعة على أكمل وجه. وأسفر التقييم عن 3 توصيات شاملة و12 توصية فرعية لمعالجة المسائل والتحديات الأساسية المحددة في التقرير. يتضمن القسم السادس عناصر مشروع مقرر لينظر فيها المجلس التنفيذي.

أولا - مقدمة

1. من خلال تعزيز الشراكات في عدة قطاعات رئيسية للاستجابة الإنسانية - أو "المجموعات"، وهو الاسم الذي أصبحت تُعرف به - يهدف النهج إلى تحسين القدرة على التنبؤ والقدرة على الاستجابة والتنسيق والمساءلة في مجال الاستجابة الإنسانية. وقد أُضيف الطابع الرسمي على قيادة كل مجموعة وستديرها وكالات/منظمات معيّنة. وعُيّنَت اليونسيف بصفتها وكالة قائدة لمجموعة التغذية والمجموعة المعنية بتوفير المياه والصرف الصحي والنظافة الصحية، وبصفتها وكالة قائدة مشاركة - مع المنظمة الدولية لإنقاذ الطفولة - لمجموعة التعليم، وكذلك بصفتها وكالة منسّقة لمجال المسؤولية عن حماية الطفل ضمن مجموعة الحماية.

2. أُجريَ أول تقييم عالمي لدور الوكالة القائدة لمجموعة اليونسيف في مجال العمل الإنساني في عام 2013. وخلص التقييم إلى أن اليونسيف استثمرت استثماراً كبيراً بشكلٍ عام في تنفيذ دورها بصفتها وكالة قائدة للمجموعات وحققت نتائج إيجابية. وقد سلّط الضوء على التقدم المحرز في عدة تقييمات واستعراضات وعمليات تقييم أخرى أُجريت منذ ذلك الحين.

3. منذ التقييم الأول لدور الوكالة القائدة لمجموعة اليونسيف في مجال العمل الإنساني، خضع المشهد الإنساني لتحولات أساسية، واستمر نهج المجموعات في النضج والتطور استجابة لهذه الاتجاهات. وفي الوقت الذي كان فيه التقييم الأول لدور الوكالة القائدة لمجموعة اليونسيف في مجال العمل الإنساني قيد التنفيذ، كانت خطة التحول - وهي مجموعة من الإجراءات وافق عليها رؤساء اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات في كانون الأول/ديسمبر 2011 - في المراحل الأولى من تشييطها؛ واحتوى التقرير، بناءً عليه، على إشارة واحدة هزيلة إلى "دورة البرامج المتكاملة لبرنامج التحول" وأشار إلى أن الأدوات لم تُختبر بعد. بيّد أنه في السنوات التي تلت ذلك، بدأت منهجية دورة البرامج الإنسانية في الهمينة على عمل المجموعات القطرية. وجاءت مجموعة ثانية من الإصلاحات في أعقاب القمة العالمية للعمل الإنساني في عام 2016 والصفقة الكبرى الناتجة عنها. وشهدت هذه العملية اعتماد عدة التزامات، لا سيما في مجالات المساءلة أمام السكان المتضررين، والنقد باعتباره الوسيلة المفضّلة لتقديم المساعدة للأشخاص المعوزين، والتنوع والإنصاف والإدماج، والدور المحوري للجهات الفاعلة المحلية، والربط بين الإغاثة والتنمية (والسلام). وفي حين أن بعض هذه الالتزامات لم تكن جديدة تماماً، إلا أنها غالباً ما كانت تنطوي على صياغة غامضة قبل عام 2016 وكانت المسؤوليات عن تنفيذها غير واضحة. وفي أعقاب الصفقة الكبرى، أصبح تنشيط كثيرٍ منها مسؤولية ملقاة على عاتق المجموعات، وهو ما زاد من حجم عملها وتعقيده.

4. في عام 2013، حدّر التقييم الأول لدور الوكالة القائدة لمجموعة اليونسيف في مجال العمل الإنساني مما اعتبره "تمدّد نطاق المجموعة". وأشار إلى أن تكاثر السياقات التي يُنفذ فيها نهج المجموعات، بالإضافة إلى تمديد الجداول الزمنية لتنشيط المجموعات، حدّ من قدرة اليونسيف على الاضطلاع بدورها بصفتها وكالة قائدة للمجموعات، الأمر الذي تسبب في تقييد كل من الجهود المبذولة وانتشار الموارد. ومنذ ذلك الحين، زادت متطلبات التمويل الإنساني للمنظمة بشكلٍ كبير: بين عامي 2014 و2018، نمت متطلبات التمويل من خلال نداء العمل الإنساني من أجل الأطفال بأكثر من 70 في المائة. وفي عام 2020، زادت متطلبات التمويل الإنساني إلى 6.32 مليار دولار

أمريكي، وهو ما يمثل أكبر طلب تمويل على الإطلاق من أجل العمل الإنساني من قبل اليونسيف. غير أن الموارد لا تزال هزيلة بالنسبة إلى الاحتياجات.

5. زادت جائحة مرض فيروس كورونا 2019 (كوفيد-19) من تفاقم هذا الوضع، حيث تفشت في وقت كانت فيه الاحتياجات الإنسانية مرتفعة بالفعل. وقد تكون الآثار الطويلة المدى الناجمة عن جائحة كوفيد-19 أكبر من حيث الأمن الغذائي والفرص التعليمية وسبل العيش. وفي الوقت ذاته، قد تؤدي الآثار الاقتصادية المترتبة عن الجائحة إلى انخفاض كبير في التمويل الإنساني؛ ونتيجة لذلك، هناك خطر يتمثل في اتساع نطاق الفجوة بين الاحتياجات وقدرات الاستجابة الإنسانية المتاحة. وسيكون لهذه الفجوة بلا شك آثار على المجموعات وكيفية قيادتها. وقد أُجريَ التقييم الحالي لدور الوكالة القائدة للمجموعة في مجال العمل الإنساني - وهو التقييم الثاني (CLARE II) - بتفويض من مكتب التقييم التابع لليونسيف في الوقت الذي كانت فيه جائحة كوفيد-19 قد بدأت لتوها في التأثير على الحياة في جميع أنحاء العالم. ودُمج "منظور جائحة كوفيد-19" في تصميم التقييم حرصاً على أن يظلَّ غرضه ذا صلة وأهدافه سديدة، وبحيث يوَلد أدلة مفيدة في كل من السياق الحالي وعالم ما بعد جائحة كوفيد-19.

ثانياً - نهج التقييم

6. استعرض التقييم تجربة اليونسيف بصفقتها وكالة قائدة للمجموعة منذ عام 2013 وقِيمَ التقدم المُحرز وحدد الفجوات المتبقية منذ التقييم الأول لدور الوكالة القائدة لمجموعة اليونسيف في مجال العمل الإنساني وقدم توصيات موجهة نحو مساعدة اليونسيف في تحسين أدائها في الوقت الذي تضطلع فيه بدورها بصفقتها وكالة قائدة للمجموعة.

7. سلطَ التقييم الضوء على المجموعات الأربع التي تقودها/تشارك في قيادتها اليونسيف - وهي مجموعة التغذية؛ ومجموعة التعليم؛ والمجموعة المعنية بتوفير المياه والصرف الصحي والنظافة الصحية؛ ومجال مسؤولية حماية الطفل - بنفس القدر من التركيز. وتناول الكيفية التي تضطلع بها اليونسيف بدورها بصفقتها وكالة قائدة للمجموعة على المستويات العالمية والإقليمية والقُطرية. وعلى الصعيد العالمي، قِيمَ التقييم دور المنظمة في قيادة المجموعات العالمية في مجالات وضع السياسات والمعايير والمبادئ التوجيهية؛ وبناء القدرة على الاستجابة؛ وتقديم الدعم التشغيلي؛ وضمان التأزر مع المجموعات (العالمية) الأخرى، والتعاون بين المجموعات من خلال مجموعة تنسيق المجموعات العالمية. وعلى الصعيد القُطري، ومع التركيز بشكلٍ خاص على ثمانية سياقات قُطرية (بوركينا فاسو، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، وإثيوبيا، ومالي، وموزامبيق، ونيجيريا، وجنوب السودان، والسودان)، سلطَ التقييم الضوء على الكيفية التي تضطلع بها اليونسيف بتنفيذ مسؤولياتها بصفقتها وكالة قائدة للمجموعة بُغْيَة دعم تقديم الخدمات؛ وتقديم المعلومات إلى منبِّق الشؤون الإنسانية/القُطري الإنساني من أجل اتخاذ القرار الاستراتيجي؛ وتخطيط استراتيجيات المجموعات وتنفيذها؛ ورصد الأداء وتقييمه؛ والتخطيط للطوارئ والمناصرة القوية.

8. يرد وصف لدور اليونسيف بصفقتها وكالة قائدة للمجموعة في الالتزامات الأساسية للمنظمة إزاء الأطفال في مجال العمل الإنساني: "دعم قيادة الاستجابة الإنسانية وتنسيقها، جنباً إلى جنب مع أصحاب المصلحة على المستويين الوطني والمحلي، وبما يتوافق مع المبادئ الإنسانية".

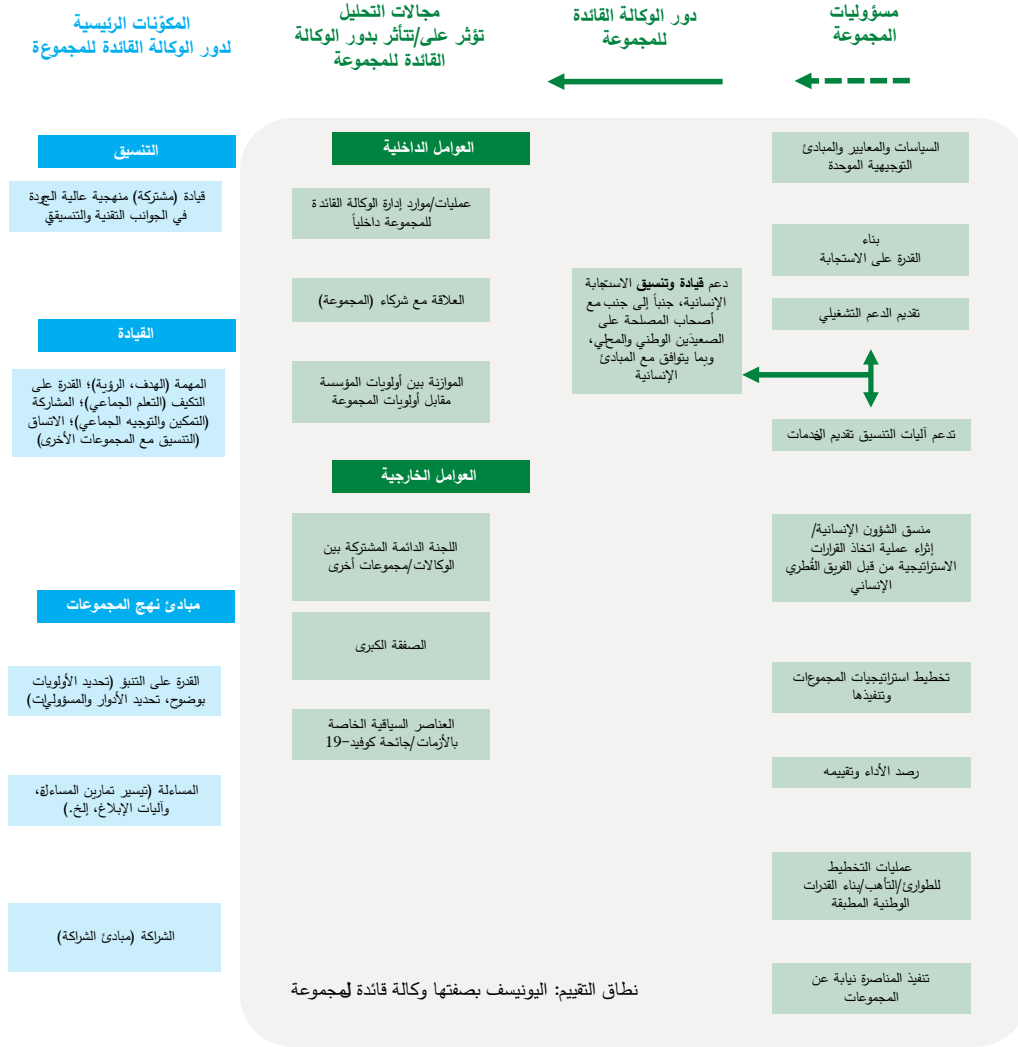
9. تماشياً مع هذا التعريف، قسّم فريق التقييم مسؤوليات الوكالة القائمة للمجموعة إلى فئتين واسعتين ومتربطتين: التنسيق والقيادة. ويقدم الشكل الأول تمثيلاً مرئياً للنموذج المنطقي المستخدم في التحليل.

10. يعرض النموذج المسارات السببية الرئيسية التي تقوم عليها مشاركة اليونيسف بصفقتها وكالة قائدة للمجموعة، والمشار إليها بأسمهم خضراء. ويوضح الحقل باللون الرمادي الفاتح نطاق التقييم، الذي يشمل الدور التنسيقي والقيادي الشامل الذي تضطلع به اليونيسف بصفقتها وكالة قائدة للمجموعة، بدلاً من مدى اضطلاع أعضاء المجموعات التي تقودها اليونيسف بالمسؤوليات البرمجية والتشغيلية على نطاق أوسع داخل قطاعاتهم. وقِيمَ الجزء التلخيصي الطريقة التي نفذت بها اليونيسف الدور الذي اضطلعت به بصفقتها وكالة قائدة للمجموعة والتقدم المُحرز منذ عام 2013. وقِيمَ التقدم المُحرز في ضوء مبادئ نهج المجموعات، وهي القدرة على التنبؤ والمساءلة والشراكة. بالإضافة إلى ذلك، أُخِذت في الحسبان الالتزامات التي جرى التعمّد بها وقت انعقاد مؤتمر القمة العالمي للعمل الإنساني و/أو بما يتماشى مع الصفة الكبرى، وكذلك توصيات التقييم الأصلي الأول لدور الوكالة القائمة للمجموعة اليونيسف في مجال العمل الإنساني. وحيث إنّ دور الوكالة القائمة للمجموعة يشمل المسؤوليات المتعلقة تحديداً بالقيادة والتنسيق، وبُغِيّة استخلاص الدروس على نحوٍ بناء بما يجعل اليونيسف مجهزة بشكلٍ أفضل لممارسة قيادة منهجية (مشتركة) عالية الجودة للمجموعات، فقد نظر التقييم أيضاً في مجموعة من المعايير المرتبطة على وجه التحديد بأساليب القيادة.

11. استخدم التقييم نهجاً متعدد الأساليب يجمع البيانات على المستويات العالمية والإقليمية والقُطرية. ونتيجة للقيود المفروضة على الحركة جرّاء جائحة كوفيد-19، استخدم فريق التقييم أدوات جمع البيانات الافتراضية بما في ذلك المقابلات شبه المنظّمة عن بُعد مع المستجيبين الرئيسيين، ودراسة استقصائية إلكترونية بين شركاء مجموعة اليونيسف ومنسّقي المجموعات، ومناقشة جماعية مركزة مع أعضاء الفريق المرجعي المعني بالتقييم للتحقق من صحة نتائج محددة. وفُورِنَت البيانات الأولية التي جُمِعَت من خلال هذه الأساليب بالنتائج المستمدة من استعراض وثيقة منهجية وتحليل لاحق.

الشكل 1

نموذج منطقي للتقييم الحالي



ثالثاً - نتائج التقييم

أ. مسؤوليات التنسيق العالمي

12. تؤدي اليونيسف ثلاثة أدوار رئيسية في تنفيذ مسؤولياتها التنسيقية العالمية: وضع المعايير والسياسات، وبناء القدرة على الاستجابة، والدعم التشغيلي. وتعرض استجابة المجموعات لجائحة كوفيد-19 مثلاً توضيحياً: لقد صدرت سياسات وإرشادات تقنية جديدة، وطُورت مواد تدريبية أو جرى تكييفها، وقُدِّم دعم تشغيلي واسع النطاق، لا سيما من خلال وظائف مكتب المساعدة الخاص بالمجموعات والأفرقة العاملة، بما في ذلك البلدان التي لم يُفَعَّل نهج المجموعات فيها.

1. الدعم التقني والتشغيلي

13. يبدو أنّ الدعم التشغيلي والتوجيه التقني اليومي هما المجالان اللذان حققت فيهما المجموعات العالمية أكبر نضج لها منذ عام 2013. وتوفر هذه المجموعات قدرة كبيرة على الاستجابة السريعة من خلال أفرقة الدعم الميداني السريع، وتعمل على تطوير المواد الإرشادية والمشورة التقنية ذات الصلة، وتعكف على إتاحة وحدات وفاعليات التدريب، وتسعى إلى وضع أدوات معلومات موحدة وإدارتها. وتحظى وظيفة مكتب المساعدة لدى هذه المجموعات بتقدير خاص من قبل المجموعات القطرية.

14. تمتد وظيفة المعايير والسياسات الخاصة بدور الوكالة القائدة للمجموعة إلى الاستراتيجية والرؤية بشأن المسائل الطويلة الأجل. وفي هذا الصدد، كشف تحليل للوثائق أجراه فريق التقييم عن عدد قليل من الوثائق المرتبطة بالنهج الاستراتيجي والمؤسسي لليونسيف في ما يتعلق بدورها بصفتها وكالة قائدة للمجموعة. ومن بين أكثر من 150 وثيقة استُعرضت، أشار حوالي ثلثها فقط إلى دور الوكالة القائدة للمجموعة بشكل عام، وتناول حُمسها فقط ما يستلزمه الدور بشكل ملموس، بما يزيد عن جملة واحدة أو جملتين. وفي حالة وجود مثل هذه الوثائق، فإنها تعكس إلى حد كبير معايير وسياسات مجموعة اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات. ولكن، توجد فجوة كبيرة في وثائق اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات والسياسات التي توضح دور الوكالة القائدة للمجموعة من حيث القيادة. فتوجهات مجموعة اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات لعام 2006، وهي الوثيقة الوحيدة التي تغطي الدور العالمي الذي تضطلع به الوكالة القائدة للمجموعة، متقدمة إلى حد كبير. وكان التقييم الأول لدور الوكالة القائدة لمجموعة اليونسيف في مجال العمل الإنساني قد أشار أساساً في عام 2013 إلى أن توجيهات مجموعة اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات أصبحت متقدمة من عدة نواحٍ، مثل رصد أداء المجموعات العالمية. ولا يوجد دليل حتى الآن على أن هذه المسألة قد خضعت للمناقشة منذ عام 2013، وظلت توجيهات اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات بشأن المجموعات تركز إلى حد كبير على المستوى القطري. ويبدو أن هناك حاجة إلى تحليلات على الصعيد العالمي وإرشادات عملية بشأن ما يلزم القيام به في مواجهة الاتجاهات والتحديات الجديدة.

15. أشار التقييم إلى عدم الوضوح - وكذلك بعض الخلاف - حول ما إذا كان التركيز الأساسي للمجموعات العالمية ينبغي أن ينصب على تحديد الاتجاه والأولويات الاستراتيجية أو على خدمات التنسيق العملية اليومية والدعم التقني للمجموعات على الصعيد القطري. وهناك قليل من التوجيهات المتاحة لمنسقي المجموعات حول كيفية معالجة التوازن بين المجالين، بينما أشار المستجيبون الرئيسيين إلى أن الأمر يعتمد على الفرد الذي يضطلع بالدور. وعلى جميع الأصعدة وبغض النظر عن المجموعة، ذكر المستجيبون أن عملية تنسيق المجموعات وتوجيهها وتركيزها تعتمد على الفرد الذي يقودها بدلاً من نهج مؤسسي متفق عليه ومتسق. وجاء التغيير في تركيز بعض المجموعات العالمية من العمليات إلى السياسات (أو العكس) مع تغيير منسق المجموعات ويبدو أنه مرتبط بخلفيته أو اهتماماته أو فهمه لدور المجموعات. وبإيجاز، لم تقدم اليونسيف بصفتها وكالة قائدة للمجموعة توجيهاً واضحاً بشأن ما ينبغي أن ينصب عليه تركيز المجموعات.

ب. مسؤوليات التنسيق على المستوى القطري

1. عبء العمل الإضافي والمجموعات بصفتها "قنوات للعمليات"

16. أحرزت اليونيسف تقدماً ملحوظاً في الوفاء بمسؤولياتها عن تنسيق المجموعات على المستوى القطري. وتُظهر نتائج الدراسة الاستقصائية بشكلٍ عام تقديراً قوياً لكيفية عمل المنظمة بصفتها وكالة قائدة للمجموعة في هذا الخصوص، وعمل أصحاب المصلحة المشاركون في المقابلات على مقارنة اليونيسف بشكلٍ إيجابي بالوكالات القائدة للمجموعة الأخرى، مع الإشارة على وجه الخصوص إلى الجهود التي تبذلها المنظمة بما يكفل أنها قد خصصت القدرة على الاضطلاع بالدور التنسيقي.

17. كُلفت المجموعات القطرية تدريجياً بمزيد من المسؤوليات منذ الأيام الأولى لنهج المجموعات. وأضحت هذه المجموعات بمثابة قنوات للعمليات مثل وضع خطة الاستجابة الإنسانية، ورصد دورة البرامج الإنسانية للقطاع وإدارتها وإعداد مخصصات التمويل الجماعي. وهناك أوقات أيضاً طُلب فيها من المجموعات إطلاق مبادرات برامجية لليونيسف، مثل دمج التحويلات النقدية في استجابة اليونيسف. وخلص التقييم إلى أن أداء اليونيسف جيد في ما يتعلق بالتنسيق؛ وبالنظر إلى التعقيد المتزايد للسياقات التي يجري فيها تنشيط المجموعات وتكاثر المهام لا يُعدّ هذا الأداء إنجازاً بسيطاً.

18. في الوقت نفسه، أشار منبِتو المجموعات إلى شعورهم بالإحباط نتيجة تكاثر المهام، والمدى الذي تبلغه هذه الزيادة في النشاط على حساب جودة المخرجات. وسجّل كثيرٌ من منبِتي المجموعات استياءهم من عبء العمل الثقيل المشمول بمسائل التنسيق العادية، وأشاروا إلى أنها لا تترك مساحة لمزيد من التفكير الاستراتيجي أو التأمل في حالة شؤون المجموعات. وأفادت التقارير إلى أن كثيراً من وقت منبِتي المجموعات ومديري المعلومات يُستهلك في الاستجابة لتوقعات النظام، مثل استيفاء قوالب المعلومات أو جمع البيانات للوحات المتابعة أو الاستجابة لطلبات أخرى للحصول على المعلومات. غير أن شركاء المجموعة سيقَدرون إجراء مزيدٍ من التحليل بشأن الإنجازات والفجوات. وإجمالاً، تشير الأدلة إلى أن اليونيسف باعتبارها وكالة قائدة للمجموعة لا تعطي الأولوية لنهج مستهدف للبيانات أو المعلومات أو التحليل لاتخاذ القرارات الاستراتيجية. وقد يستلزم ذلك تحديد نوع البيانات ذات الصلة والضرورية، والمستفيدين منها وتوقيتها، مع التساؤل أيضاً عما إذا كان التركيز على البيانات ومعالجة كميات كبيرة من المعلومات قد يأتي، في الواقع، على حساب التحليل والاستخدام.

2. العلاقات مع الشركاء

19. أشار فريق التقييم إلى أن جهود اليونيسف لتعبئة الموارد من أجل الاستجابة الجماعية من خلال المجموعات حظيت بتقدير أصحاب المصلحة بشكلٍ عام. ومع ذلك كانت هناك درجة عالية من التباين في الآراء حول ما إذا كانت اليونيسف تُعنى في المقام الأول بتمويلها الخاص أو ما إذا كانت تعمل على تعبئة الموارد لصالح المجموعات. وفي حين لم يكن من الممكن لفريق التقييم أن يتوصل إلى استنتاجاته الخاصة في هذا الصدد، في ضوء الطبيعة الجماعية للمجموعات، فإن تصور الشركاء يكتسي أهمية بالغة. وسيكون من المفيد إعمال المزيد من التفكير في سبب وجود هذه التصورات، وما يمكن أن تؤديه اليونيسف لمعالجة التصورات السلبية عن دورها في تعبئة الموارد.

20. إن دور المجموعات في تعبئة التمويل وإعداد قرارات تخصيصه لكل استجابة قطاعية قد زاد على نحو ملحوظ على مر السنين. ولم يكن من المتوقع أن تؤدي المجموعات في البداية دوراً مركزياً في تمويل عمليات التخصيص، وتتطوي هذه الوظيفة الإضافية على مزايا وعيوب. ومن شأن تكليف المجموعات بإعداد قرارات تخصيص التمويل أن يصبّ من حيث المبدأ في صالح تعزيز طابعها الجماعي، شريطة أن تكون هذه القرارات شفافة وتشمل المجموعات بأكملها. وفي الوقت نفسه، عندما يكون من يتخذون قراراً بشأن التمويل مؤهلين أيضاً لتلقيه، يكون هناك تضارب واضح في المصالح.

21. سجّل أقوى اختلاف في وجهات النظر في ما يتعلق بما إذا كانت كل وكالة بشكلٍ فردي أو الوكالات مجتمعة تأتي في صدارة تفكير الوكالة القائدة للمجموعة - ويعني ذلك إلى أي مدى يُنظر إلى اليونيسف على أنها وسيط نزيه في دورها الذي تضطلع به بصفتها الوكالة القائدة للمجموعة. وللوهلة الأولى، تبدو الإجابات عن سؤالَي الدراسة الاستقصائية اللذين يتطرقان إلى كيفية موازنة اليونيسف لمصالح وكالتها مع مصالح المجموعات إيجابيةً. ومع ذلك فقد لوحظ تباين كبير من سياق إلى آخر، وسجّل هذا السؤال أيضاً أحد مستويات الخلاف الأعلى، مما يشير إلى أنه كان سؤالاً استقطابياً نسبياً. وقد ذُكرت رغبة المنظمة في وضع توصيفٍ مراراً في المقابلات مع شركاء المجموعات، والتي أشارت إلى أن اليونيسف تسعى إلى الاستعانة بالمجموعة لتعزيز جدول أعمالها أو تنفيذه.

22. وأثار بعض المستجيبين الرئيسيين مخاوف أخرى تتعلق بديناميات القوة التي يمكن أن توجد بين منظمة دولية كبيرة مثل اليونيسف والمنظمات غير الحكومية على المستويين الوطني والمحلي، والتي قد يكون لها عواقب سلبية على جودة الشراكة. وقد تشعر بعض المنظمات غير الحكومية، على سبيل المثال، بحرية أقل في المشاركة في المجموعات خوفاً من التداعيات المتعلقة بالتمويل. وكانت هناك أيضاً استعراضات مختلطة حول كيفية تطبيق مبادئ الشراكة - أي المساواة والشفافية والنهج الموجه نحو تحقيق النتائج والمسؤولية والتكامل - من قبل المجموعات في البلدان المختلفة.

3. التوظيف

23. من الأمور الحاسمة للتنسيق في ما بين المجموعات على الصعيد القطري استمرار التوظيف في مناصب قيادة المجموعات، بما في ذلك المنبّق ومدير المعلومات، والذي أصبح التشكيل القياسي لقيادة المجموعات. وفي عام 2013، أشار التقييم الأول لدور الوكالة القائدة لمجموعة اليونيسف في مجال العمل الإنساني إلى أن الاضطلاع "بدور مزدوج" - ممارسة الأداء المنوط بدور الوكالة القائدة للمجموعة بالإضافة إلى الاضطلاع بالمسؤوليات البرمجية والتشغيلية الخاصة باليونيسف - كان سائداً، حيث يعمل 28 في المائة فقط من الموظفين بدوام كامل في أنشطة المجموعات. ويبدو أن اليونيسف بذلت جهوداً كبيرة من أجل تحسين هذا الوضع. وفي عام 2020، كان 61 في المائة من منبّقي المجموعات و39 في المائة من موظفي إدارة المعلومات على الصعيد الوطني في المجموعات التي تقودها اليونيسف أو تشارك في قيادتها يعملون في وظائف مخصصة بدوام كامل. ومع ذلك فبينما يمكن الإشادة باليونيسف لما بذلته من جهود في مجال التحسين، إلا أنها لا تحقق النسبة المثالية البالغة 100 في المائة من الموظفين المتفرّغين المُعيّنين بعقود محددة المدة، ولا تزال الفجوات في هذه الوظائف على الصعيد القطري تحدث مراراً وأحياناً لفترات طويلة.

24. يرتبط بفجوة التوظيف هذه تصور مفاده أن وظائف منسقي المجموعات لا تُقيّم داخل اليونيسف بنفس الطريقة التي تُقيّم بها الوظائف الأخرى. وواجه فريق التقييم هذا الشعور بشكل متكرر: ما يقرب من نصف منسقي المجموعات الذين استجابوا للدراسة الاستقصائية أشاروا إلى عدم تلبية احتياجاتهم إلا بصورة جزئية من قبل المنظمة أو عدم تلبيةها على الإطلاق. ويشير التحليل المستمد من المقابلات مع المستجيبين الرئيسيين إلى أن الشواغل المتعلقة بالموارد البشرية - ويدخل في عدادها ازدواجية الأدوار، ودوران الموظفين والشغور المرتفع، فضلاً عن الافتقار إلى المسارات الوظيفية لوظائف منسقي المجموعات - ونقص الدعم المؤسسي من اليونيسف بصفقتها وكالة معنية بالاضطلاع بدور الوكالة القائدة للمجموعة كانا الجانبين السلبيين الأكثر ذكراً حول كيفية اضطلاع اليونيسف بدورها بصفقتها الوكالة القائدة للمجموعة.

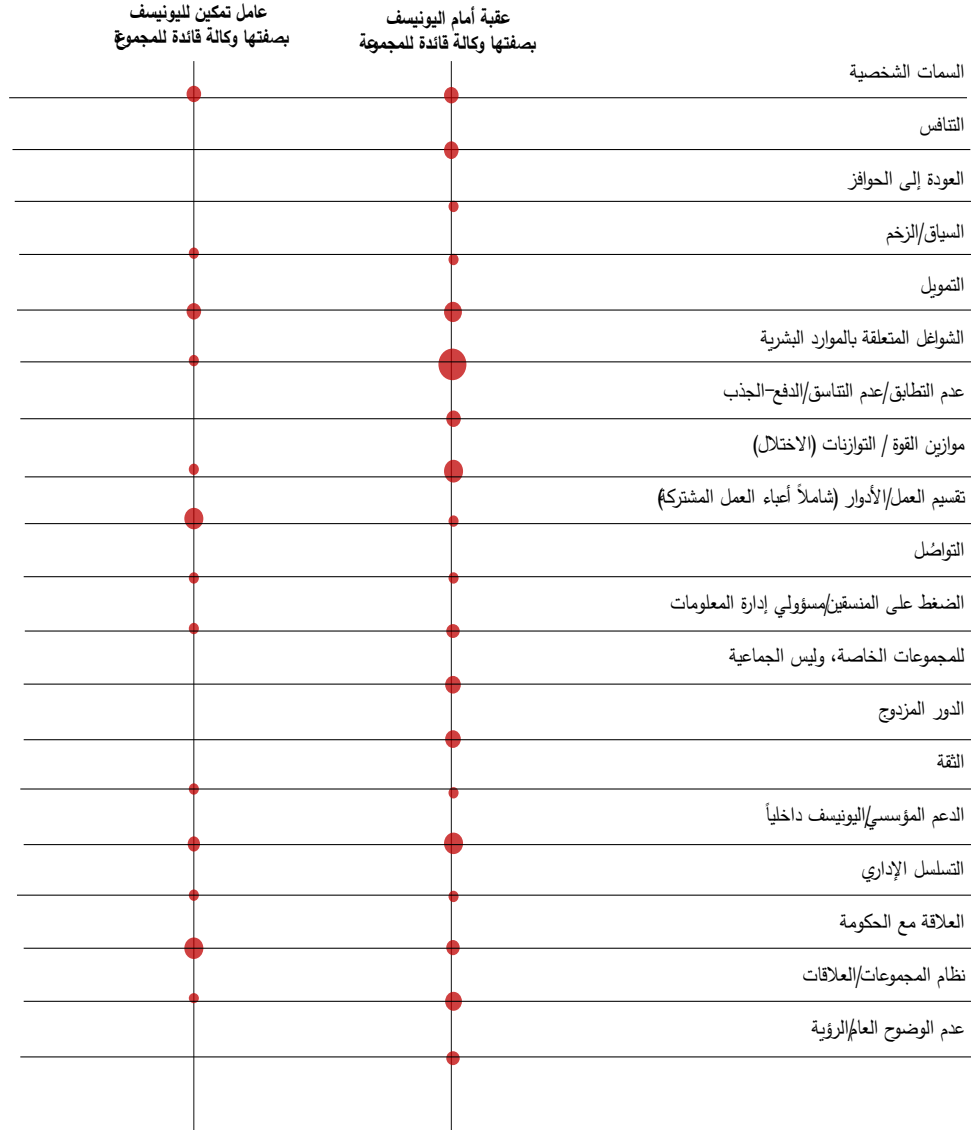
25. صُمم الشكل 2 استناداً إلى الترميز المنهجي لجميع المقابلات مع المستجيبين الرئيسيين ويظهر الترميز المتقاطع للعوامل المختلفة المذكورة، وأشار فيه الأشخاص الذين شاركوا في المقابلات إلى هذه العوامل باعتبارها تؤثر سلباً أو إيجاباً على كيفية اضطلاع اليونيسف بدورها بصفقتها الوكالة القائدة للمجموعة.

الشكل 2

نظرة عامة على العقبات والعوامل التمكينية لليونيسيف بصفتها وكالة قائدة للمجموعات

المستجيبون الرئيسيون
على المستويات العالمية والإقليمية والقُطرية

كلما كانت النقطة الحمراء أكبر زاد عدد المستجيبين ممن أشاروا إلى هذا المجال باعتباره مجتهداً تمكيناً لليونيسيف للاضطلاع بدورها بصفتها والفة قائدة للمجموعة



ج. القيادة

1. التزامات القيادة

26. المجموعة ليست آلية يمكن إدارتها بطريقة القيادة والتحكم من أعلى إلى أسفل؛ وإنما يجري صنع القرار من خلال التشاور والمشاركة. وتكتسي القيادة أهمية بالغة في تقديم الأفكار والخطط وإشراك الشركاء في التبادلات الجماعية واقتراح اتجاهات مشتركة أو شائعة ذات مغزى. وفي هذا

السياق، هناك أدلة دامغة على أن اليونيسف لم تولِ الاعتبار الواجب للجوانب القيادية لدور الوكالة القائدة للمجموعة.

27. كان هناك سؤالان وظيفيان رئيسيان بمثابة الأساس لهذا النوع من الاستفسار. السؤال الأول: "من في اليونيسف يضطلع بالفعل بدور الوكالة القائدة للمجموعة: منسق المجموعة، أو وحدة تنسيق المجموعات العالمية، أو الممثل القطري، أو المدير الإقليمي، أو مكتب برامج الطوارئ، أو شعبة البرامج، أو كل ما سبق؟" السؤال الثاني: "بافتراض أن جميع الأجزاء الستة تنطوي على دور (قيادة) وكالة قائدة لمجموعة، كيف ترتبط أدوار ومسؤوليات الوكالات القائدة للمجموعة المختلفة؟"

28. يعرض الشكل الثالث تمثيلاً مرئياً للجهات الفاعلة الست داخل اليونيسف التي تشارك المسؤولية القيادية للوكالة القائدة للمجموعة. وهي كما يلي:

(أ) أصبح منسّقو المجموعات العنصر المُجسّد للوكالة القائدة للمجموعة. وأدرك منسّقو المجموعات، سواء على المستوى العالمي أو القطري، أهمية القيادة وعكفوا على شرحها في أثناء المقابلات. وأشار عدّة أفراد منهم إلى أنه يتعين عليهم الحرص على وجود مناخ مفتوح يشجع على اتباع نهج شامل وتشاركي ووصفوا دورهم بأنه دور تيسيري. وأشار بعضهم أيضاً إلى أنهم يعتمدون على الفريق الاستشاري الاستراتيجي للمجموعة كآلية للتشاور وتبادل الأفكار. بيد أن منسّقي المجموعات ذكروا أيضاً أنّ تركيز وكالتهم داخلي في المقام الأول وأشاروا إلى قلّة اهتمام اليونيسف عموماً بتنسيق المجموعات ومسؤولياتها القيادية.

(ب) تؤدي وحدة تنسيق المجموعة العالمية دوراً رئيسياً عندما يتعلق الأمر بالقيادة، حيث يمكنها الاستفادة من دور اليونيسف بصفتها الوكالة القائدة للمجموعة في ما يتعلق بالمجموعات الأربع. وتتولى الوحدة المسؤولة عن ربط منسّقي المجموعات بكل ما يجري في مكتب برامج الطوارئ والأقسام الأخرى في اليونيسف، والعكس صحيح. وهي الجسر الذي يربط بين مصلحة اليونيسف كوكالة وما تفعله بصفتها وكالة قائدة للمجموعة على الصعيد العالمي. وبالإضافة إلى ذلك، فإن اضطلاعها بدور تنسيقي لثلاث مجموعات وأحد مجالات المسؤولية يعني أيضاً أنه بمقدورها أن تؤدي دوراً رئيسياً في العمل على "التداخل بين القطاعات".

(ج) على الصعيد القطري، يؤدي ممثل اليونيسف دوراً رئيسياً في ما يتعلق بالمجموعات. يتخذ الممثل القرارات المتعلقة بالتوظيف في وظائف تنسيق المجموعات، على سبيل المثال، بما في ذلك من أين ينبغي أن تأتي الموارد المالية لهذه الأدوار. وبالمثل، يتحمل الممثل مسؤولية الإدارة المباشرة لمنسّقي المجموعات، مع أنه يمكن للممثل أن يقرر تفويض هذا الدور.

(د) إنّ دور المكاتب الإقليمية في ما يتعلق بالمجموعات ليس واضحاً على الفور، وهي مسألة أُشير إليها أيضاً في التقييم الأول لدور الوكالة القائدة لمجموعة اليونيسف في مجال العمل الإنساني. وفي حين أنّ المجموعات توجد على المستويين العالمي والقطري، إلا أنه لا توجد مجموعات إقليمية. مع ذلك، يشغل المدير الإقليمي دوراً هاماً يتمثل في ضمان قيام ممثلي اليونيسف بالإبلاغ عن مسؤولياتهم في الإشراف على دور الوكالة القائدة للمجموعة على المستوى القطري. وبالإضافة إلى ذلك، يُطلب من موظفي اليونيسف الموجودين على الصعيد الإقليمي تقديم الدعم إما في المسائل التقنية أو من حيث شغل وظائف الموظفين في المجموعات أو مساندةها. كما توافق المكاتب الإقليمية على تعيين موظفين في المكاتب القطرية، بما في ذلك موظفي المجموعات.

(هـ) يضطلع مكتب برامج الطوارئ بمسؤوليات إدارية مباشرة لوحدة تنسيق المجموعة العالمية على الصعيد العالمي. ويمثل المكتب أيضاً اليونيسف في اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات ومجموعة مدراء برامج الطوارئ، وهو ما يمكنه من تقديم أي سياسات أو قضايا تشغيلية متعلقة بالمجموعات إلى هذه الهيئات.

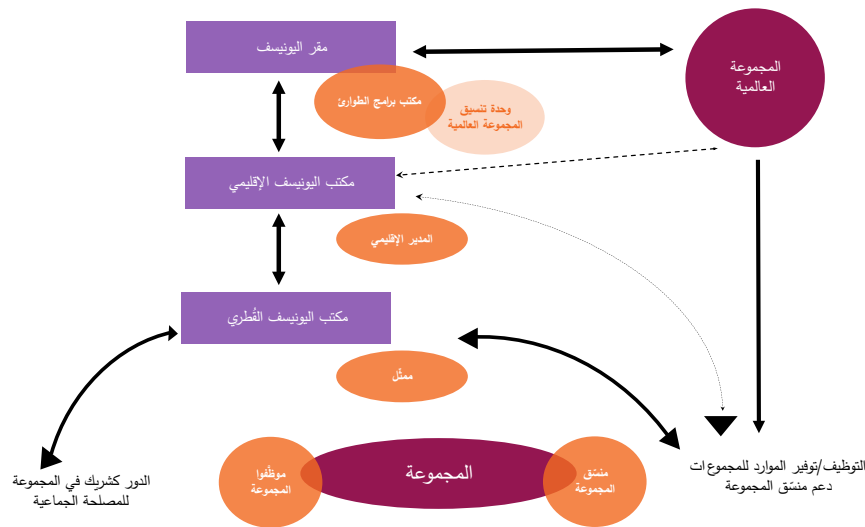
(و) أخيراً، يضطلع الموظفون التقنيون أو موظفو "البرامج" أيضاً بدور خاص عندما يتعلق الأمر بوظيفة الوكالة القائدة للمجموعة في المنظمة. وتضم جميع الأقسام التقنية باليونيسف خبراء في المجال الإنساني يشاركون في كل مجموعة من المجموعات الأربع على الصعيدين العالمي والقطري. وهم يمثلون اليونيسف، تماماً كما يمثل المشاركون الآخرون في المجموعة وكالاتهم، بيد أنه نظراً لاضطلاع اليونيسف بدور الوكالة القائدة للمجموعة وقدراتها التقنية الواسعة وخبراتها، فإنهم يمثلون دوراً قيادياً هاماً من حيث المحتوى.

29. تضطلع جميع الجهات الفاعلة في اليونيسف المذكورة أعلاه بدور في توفير القيادة على غرار الوكالة القائدة للمجموعة. وفي هذا الوقت، ينصب التركيز بشكل كبير على منسقي المجموعات، الذين لا يتلقون الدعم المؤسسي الكافي من أجزاء أخرى من اليونيسف. وقد أشار التقييم الأول لدور الوكالة القائدة لمجموعة اليونيسف في مجال العمل الإنساني إلى وجود هياكل إبلاغ مختلفة في مكاتب قطرية مختلفة، وأن التسلسل الإداري المباشر إلى ممثل يمكن أن يساعد في ضمان إبلاغ المسائل المتعلقة بالمجموعة بوضوح إلى فريق قطري للعمل الإنساني. ولا يزال التسلسل الإداري البديل يمثل عقبة مهمة أمام اليونيسف في النجاح في تنفيذ دورها بصفقتها وكالة قائدة للمجموعات.

30. إن هذا النقص في الدعم ليس بالضرورة مسألة عدم رغبة، بل ينشأ عن وكالة لم تدرك بعد أن دورها كوكالة قائدة للمجموعة قد يكون له تأثير أكبر من حيث تحقيق رسالتها الإنسانية يتجاوز مساعيها المحدودة المتمثلة في تصورها وتركيزها كوكالة فردية.

الشكل 3

مسؤولية القيادة المشتركة المنوطة بدور الوكالة القائدة للمجموعة



2. النهج الاستراتيجي

31. تُعد صياغة الاستراتيجية وتحديد أولويات المهام بوضوح مكوّنات أساسية للقيادة. كما أنها تمثل تحدياً بطبيعتها في بيئة جماعية مشتركة بين الوكالات. وأعرب شركاء المجموعات بشكل عام عن تقديرهم لجهود اليونيسف في هذا الصدد.

32. على الصعيد العالمي، تشمل جميع المجموعات استراتيجية وفريق استشاري استراتيجي. وتمثل الأفرقة الاستشارية الاستراتيجية للمجموعات الآلية الرئيسية لمناقشة الاستراتيجية وخطط العمل والأولويات الأخرى والاتفاق عليها. وأشار المستجيبون الرئيسيون إلى أنه بالنسبة إلى عدد من الأفرقة الاستشارية الاستراتيجية، أصبحت الأدوار أكثر وضوحاً وتنظيماً في السنوات الأخيرة. بيد أن الأدوار الأخرى كانت أقل إيجابية. وتساءل البعض عن حجم أفرقتهم أو أشاروا إلى أن أفرقتهم لا تغطي المسائل الاستراتيجية وكانوا يعملون بدلاً من ذلك في شؤون يومية.

33. أشار فريق التقييم إلى أن عدّة استراتيجيات للمجموعات العالمية احتوت على أولويات متعددة وبدت أشبه بخطط إجراءات أو خطط عمل أكثر من كونها استراتيجيات تضع رؤية وأهدافاً. وقد يكون ذلك مرتبطاً بأفق التخطيط للمجموعات، والذي غالباً ما يرتبط بالتمويل القصير الأجل أو بدورة التخطيط الإنساني القصيرة بشكل عام. وربط مستجيبون رئيسيون آخرون ذلك بعبء العمل الثقيل، مشيرين إلى أنه لا يتاح لهم الوقت للتراجع خطوة إلى الوراء والنظر في الأهداف الاستراتيجية على المدى الطويل. ويمكن القول إنّ جزءاً من إظهار القيادة يتمثل في تهيئة مساحة للمناقشات الاستراتيجية وطرق العمل. وأفاد أصحاب المصلحة بأنهم قادرون على تخصيص القليل من الوقت للتفكير داخل المجموعات حول أسئلة مثل الكيفية التي تعمل بها المجموعات بشكل أفضل معاً، وكيفية الاستفادة من تكامل المزايا النسبية للوكالات، أو، وهو الأهم، الكيفية التي يمكن بها للوكالة الفائزة للمجموعة خدمة المجموعة بأكملها على أفضل وجه.

3. القيادة المشتركة والقيادة الجماعية

34. يرى التقييم أن القيادة جهد جماعي يتحمل فيه كل شريك في المجموعة مسؤولية المساهمة بمقترحات واقتراح توجيهات تعمل نحو أهداف مشتركة. فإذا مورست القيادة المشتركة على نحو جيّد يُمكن اعتبارها ترتيباً مثالياً يجمع بين مفاهيم الشراكة والقيادة الجماعية.

35. عموماً، يبدو أن اليونيسف منفتحة على ترتيبات القيادة المشتركة على المستوى القطري. غير أن التجربة كانت مختلطة. فقد كان هناك تباين كبير في كيفية وصف ترتيبات القيادة المشتركة على الصعيد القطري، بما في ذلك: الرؤساء المشاركون/القادة؛ والرؤساء/الرؤساء المشاركون؛ والمنسقون المشاركون، والميسرون المشاركون؛ وعدة مصطلحات أخرى. ويعتمد اختيار المصطلحات جزئياً على كيفية فهم القيادة المشتركة - أي ما إذا كان الأمر يتعلق بتفويض المهام من قائد إلى "قائد مشارك" أو مسألة مشاركة تتضمن قائداً مشاركاً. ويفترض الترتيب الأول درجة من سلطة القيادة على القائد المشارك، بينما يشير الترتيب الأخير إلى وجود علاقة تكافؤ بين الشركاء المتساوين. وجمع التقييم أدلة هامة تشير إلى أن ترتيبات التنسيق المشار إليها بالقيادة المشتركة بالكاد تُناسب هذا المفهوم

لسبب بسيط يتمثل في كونها مجرد تقسيم عملي لمهام (التنسيق) دون كثيرٍ من رؤى القيادة أو الأدوار المعنية، إن وجدت.

36. تتلاءم القيادة الجماعية بشكلٍ وثيق مع الشراكة. وقد حظيت الطريقة التي تنتهجها اليونيسف إزاء الشراكة بشكلٍ عام بتقدير المستجيبين الرئيسيين وتبدو قويةً بالنسبة إلى فريق التقييم. وبعبارة أخرى، قد ترقى ممارسة المجموعات إلى مستوى القيادة الجماعية دون تسميتها على هذا النحو. ووجد التقييم دليلاً على القيادة الجماعية في المجموعات، لا سيما على الصعيد العالمي، وأحياناً على الصعيد القطري. وعلى أرض الواقع، أشار المستجيبون الرئيسيون إلى بعض الأمثلة الجيدة للقيادة الجماعية، مشيرين، على سبيل المثال، إلى أن شركاء المجموعات يُمنحون فرصاً للمشاركة، ليس بما يتعلق بعرض أنشطتهم فحسب، بل أيضاً من حيث تقديم مساهمات جوهرية ضمن الأفكار والاستراتيجيات. ورداً على سؤال حول ما إذا كانت اليونيسف بصفتها وكالة قائدة للمجموعة تعمل على الترويج للنهج أو المبادرات المبتكرة، أبرز المستجيبون مراراً أن المنسق يشجع الشركاء على المساهمة بالرؤى والأفكار. ومع ذلك، من الجدير بالذكر أن الغالبية العظمى من المستجيبين ربطوا القيادة الجماعية للمجموعات بمبادرة الأفراد بدلاً من النظم الرسمية للقيادة الجماعية.

4. المساءلة وموَرَد الملائد الأخير

37. حددت المبادئ التوجيهية للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات لعام 2006 بشأن نهج المجموعات أولاً التوقعات والمساءلة لقادة المجموعات. وفي حين أن وثيقة الاختصاصات العامة لقادة المجموعات على الصعيد القطري والمجالات الرئيسية للمسؤوليات المنصوص عليها في تلك المبادئ التوجيهية لا تزال كما هي إلى حد كبير، فقد أُصدرت وثائق أخرى تحدد الأدوار والمسؤوليات والمساءلة للوكالات القائدة للمجموعات ومنسقي المجموعات. والنتيجة هي خليط فوضوي لـ "منهج" المجموعات الذي يجعل من الصعب توضيح مسؤوليات الوكالات القائدة للمجموعات. ويتفاقم هذا النقص في الوضوح من خلال الخلط بين الشخصي والمؤسسي: غالباً ما يرى شركاء المجموعات قيادة المجموعة متجسدة في منسق المجموعة، في مقابل الوكالة القائدة للمجموعة. وعلى نفس المنوال، ليس من الواضح دائماً أين تنتهي مسؤوليات الوكالة القائدة للمجموعة وأين تبدأ مسؤوليات المجموعة الأوسع أو الاستجابة ككل. وعلى الصعيدين العالمي والقطري، يمكن أن تظل المساءلة بعيدة المنال إذا لم يكن هناك ارتباط بين ضعف الأداء وقيادة المجموعات. ويمكن أن تكون أداة رصد أداء تنسيق المجموعات مؤشراً بديلاً مفيداً لمساءلة الوكالة القائدة للمجموعة، ولكن يتعين عليها أن تسمح بالتحليل النوعي لما يصلح وما لا يصلح. وبدلاً من ذلك، تُعدّ الأداة حالياً موجهة إلى حد كبير نحو العمليات، وتتنظر إلى عدد كبير من أنشطة المجموعات بطريقة "الكشف الشكلي".

38. ترتبط بمسألة مساءلة الوكالة القائدة للمجموعة مسؤولية الوكالة القائدة للمجموعة عن التدخل بصفتها "موَرَد الملائد الأخير". وطُرح هذا المفهوم في عام 2006؛ وأصدرت اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات بعد ذلك بوقت قصير في عام 2008 إرشادات تشغيلية ساهمت في تصنيف المفهوم و"توضيحه". وأشار التقييم الأول لدور الوكالة القائدة لمجموعة اليونيسف في مجال العمل الإنساني إلى أن موظفي المجموعات والشركاء لديهم فهم متباين إلى حد كبير لما يقتضيه هذا المفهوم، وأن الوضع لم يتطور أساساً منذ عام 2013. لذلك ليس من المستغرب أن يجد التقييم الحالي أن اليونيسف

لم تضطلع بعد بالتصدي للمفهوم على نحو متسق. وتتطلب هذه المسألة تصحيحاً. والمفهوم نفسه حافلٌ بالمسائل، مما يجعل الفهم المشترك والمتسق له معقداً للغاية. وتتصح اليونيسف بالسعي لتوضيح المبدأ ومسؤولية المجموعات من خلال اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات.

5. الالتزامات السياسية

39. تتعلق القيادة من ناحيةٍ برسم طُرقٍ للمضي قدماً، وتحديد الاتجاهات، واقتراح طرق جديدة للعمل في ضوء التغييرات في السياق أو الاتجاهات والالتزامات السياسية الجديدة. تناول التقييم الحالي أربع التزامات متعلقة بالسياسات الإنسانية عُدت ذات صلة خاصة في هذا الصدد، وهي مركزية الحماية، والمساءلة أمام السكان المتضررين، والنهج الترابطي بين العمل الإنساني والتنمية، وتوطين جهود العون. وواجه التقييم مناظير مختلطة بما يتعلق بمدى تعزيز اليونيسف لهذه المجالات الأربعة داخل المجموعات. وشعر بعض الأشخاص الذين شاركوا في المقابلات أن جميع المسائل الأربعة يُرَوَّج لها بشكلٍ جيد داخل المجموعات، وذلك بفضل قائد المجموعة، في حين أشار آخرون إلى أن المسائل كانت مجرد فكرة لاحقة في مناقشات المجموعات، هذا إن أُثيرت من الأساس. ويشير هذا الاختلاف إلى عدم وجود إرشادات متسقة من اليونيسف حول كيفية التعامل مع هذه الالتزامات من خلال المجموعة. وبعبارةٍ أخرى، بينما توجد توجيهات من المجموعات العالمية الأربعة التي تدعم المسائل السياسية الأربعة، إلا أن هناك إرشادات محدودة بشكلٍ عام من اليونيسف بصفتها الوكالة القائمة للمجموعة، بما في ذلك من الممثلين، لیتسنى للمجموعات تنفيذ هذه الالتزامات السياسية الأربعة وتحديد أولوياتها.

رابعاً - الاستنتاجات

40. **الاستنتاج 1:** لقد أوفت اليونيسف بشكلٍ عام بمسؤوليات التنسيق الملقاة على عاتقها بصفتها الوكالة القائمة للمجموعة.

41. وباستخدام معايير سياسة نهج المجموعات الحالية، أوفت اليونيسف بشكلٍ عام بمسؤوليات التنسيق الرئيسية المرتبطة بدورها بصفتها الوكالة القائمة للمجموعة. وعملت المنظمة إلى حد ما لضمان توافر منسقي المجموعات على الصعيد العالمي، ومع بعض الاستثناءات على الصعيد القطري. ومع ذلك لا تُشغَل هذه الوظائف دائماً في الألوان المطلوب وبأسلوب متسق. وغالباً ما تُستدعى المجموعات العالمية لسدّ الفجوات في عدد الموظفين. ولم تبذل اليونيسف جهوداً متضافرة للتأكد من أن موظفي التنسيق وإدارة المعلومات متاحون بسهولة ويتلقون الدعم في مساراتهم الوظيفية.

42. عملت المنظمة بشكلٍ عام على ضمان أن يكون للمجموعات القدرة والأدوات المخصصة لإدارة المعلومات؛ وإنتاج وتعميم السياسات والمواد الإرشادية الأخرى بشكلٍ جماعي؛ وتقديم الدعم الفني للمشاركين في المجموعات؛ وتوفير مكان للمشاورات والشراكات القطاعية المشتركة بين الوكالات. بيد أن المجموعات أخذت على عاتقها مسؤوليات ومهام أكثر مما كان متوقعاً في البداية. وبالإضافة إلى إنشاء عدد من التحديات، نتج عن "توسع مهمة البعثة" هذا طريقة عمل ميكانيكية إلى حد ما تهيمن فيها العمليات والأدوات، مثل النماذج ولوحات المعلومات ودورات التخطيط الإنساني، على عمل المجموعات، ويأتي ذلك أحياناً على حساب مزيدٍ من العمل الاستراتيجي.

43. **الاستنتاج 2:** لا يُقيّم دور الوكالة القائدة للمجموعات أو تُحدّد أولوياته بشكلٍ كافٍ عبر المنظمة، لا سيما على صعيد الإدارة العليا، ولا تتقاسم مسؤوليات الوكالة القائدة للمجموعات بشكلٍ كافٍ عبر كيانات اليونيسف. ولا تلقى وظائف منسّقي المجموعات تحفيزاً كافياً داخل اليونيسف.

44. هناك ما لا يقل عن ستة كيانات مختلفة داخل اليونيسف تُناط بها مسؤوليةٌ لاستيفاء دور الوكالة القائدة للمجموعات. ولكن من الناحية العملية، يقع جزء كبير من عبء دور الوكالة القائدة للمجموعات على كيانين فقط من هذه الكيانات: منسّقي المجموعات (على المستويين العالمي والقُطري) ووحدة تنسيق المجموعة العالمية. وتُترك مسؤوليات الوكالة القائدة للمجموعات إلى مستوى العمل، مع عدم كفاية الدعم من جميع أنحاء المنظمة، مما يؤدي إلى عدم الاتساق والتفاوت في كيفية أداء الدور، لا سيما على المستوى القُطري.

45. يبدو أن الأدلة التي صادفها فريق التقييم تشير إلى أن أسباب هذا الترتيب غير الملائم للأولويات تشمل الذهنيات الموجودة لدى اليونيسف وثقافتها ونُظُمها. وتكافئ نُظُم الحوافز والتقييم الخاصة بالمنظمة الموظفين على إنجازاتهم للوكالة، بدلاً من العمل الجماعي من خلال المجموعات. وفي حين أنّ كثيراً من منسّقي مجموعات اليونيسف قد حققوا عملاً رائعاً، إلا أنهم غالباً ما يشعرون بالعزلة في أدوارهم. وتوفر المجموعات فرصة "مؤاتية" فريدة لليونيسف، والتي غالباً ما يُغفل عنها أو تُهمل من قبل القيادة العليا أو المنظمة الأوسع. ويشير التقييم إلى أن اليونيسف لم تدرك بعد أن عملها من أجل الأطفال في البيئات الإنسانية يحقق نتائج أكثر فاعلية عندما ينفذ نيابة عن مجموعة الوكالات ومعها.

46. **الاستنتاج 3:** لم تضطلع اليونيسف بأداء المسؤوليات القيادية المتمثلة في دورها بصفتها الوكالة القائدة للمجموعات على نحو منصف. ولم تحقق كثير من ترتيبات القيادة المشتركة إمكاناتها بعد.

47. وينبغي أن يشمل الدور القيادي للوكالة القائدة للمجموعة ما يلي:

(أ) بناء توافق في الآراء بين شركاء المجموعة حول رؤية مشتركة وطُرق لتحقيق هذه الرؤية بشكلٍ جماعي؛

(ب) سدّ الفجوة بين المجموعات ومجالات المسؤولية من خلال العمل على تحقيق روابط وتأزر بين القطاعات؛

(ج) مشاركة خبرات اليونيسف ووجهات نظرها حول نهج المجموعات في الفرق القُطرية للعمل الإنساني ومع اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات والمجتمع الإنساني الأوسع.

48. في حين أنّ التقييم أشار إلى عدد من الأمثلة الإيجابية في هذا الصدد، كان أداء اليونيسف عموماً دون المستوى في توفير القيادة عبر هذه المجالات الثلاثة. وهناك فجوة خاصة في تحديد الرؤية والاستراتيجية، وهي وظيفة قيادية رئيسية. وتهيمن واجبات التنسيق اليومية، التي تملئ كثيراً منها العمليات المشتركة بين الوكالات والتي توسعت منذ بدء نهج المجموعات، على عبء العمل، ويأتي ذلك غالباً على حساب صياغة استراتيجيات هادفة. وتمتد القيادة أيضاً إلى اتخاذ قرار بشأن أهمية أو ملاءمة مهام معينة، وينبغي لليونيسف ومنسّقي المجموعات التابعين لها ألا يترددوا في تحديد الأولويات بهذه الطريقة.

49. ومن بين الأمثلة الإيجابية التي واجهها التقييم قيام مجموعة التغذية العالمية، بقيادة اليونيسف، بإنشاء إطار كفاءة تنسيق المجموعات، والذي نُشر لاحقاً من قبل وحدة تنسيق المجموعة العالمية. كما مُنّزت المجموعة العالمية المعنية بتوفير المياه والصرف الصحي والنظافة الصحية في المقابلات باعتبارها تعزز نهجاً مرحباً به للقيادة الجماعية.

50. وجد التقييم أن ترتيبات القيادة المشتركة على وجه الخصوص لم تحقق دائماً إمكاناتها للقيادة الجماعية والشراكة الهادفة. وأضحت ترتيبات القيادة المشتركة في كثير من الأحيان تقسيمات عملية للعمل لا تستفيد من نقاط القوة التكميلية للقيادة المشاركين وهو ما يؤدي إلى ضياع الفرص. وتُستخدم مجموعة متنوعة من المصطلحات لوصف ترتيبات القيادة المشتركة، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث ارتباك في ما يتعلق بالأدوار والمسؤوليات الخاصة بكل من القادة المشاركين، خاصةً عندما لا تُحرر هذه الترتيبات على الورق.

51. **الاستنتاج 4:** تُعدّ المبادئ الأساسية لنهج المجموعات - المساءلة وإمكانية التنبؤ والشراكة - غير مفهومة وغير مطبقة على نحوٍ متسق.

52. يأتي مبدأ المساءلة، على وجه الخصوص، حافلاً بالمسائل، ويتمثل أفضل توضيح له في مفهوم مورّد الملاذ الأخير، والذي يُفهم ويُطبق بعدة طرق مختلفة داخل اليونيسف. وطُبّق في بعض الحالات بصفته مورّد "الملاذ الأول"، حيث تتولى اليونيسف نسبة كبيرة من التنفيذ لدى قطاع معين، في حين لم يُطبّق في حالات أخرى أو كان تطبيقه مبهماً. ودون وجود الهيئات ذات الصلة، مثل الفريق القطري للعمل الإنساني أو اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، التي تطلب الشفافية والتفسيرات، تظل المساءلة بعيدة المنال.

53. تتطوي القدرة على التنبؤ في نهج المجموعات على جانبيين:

(أ) استخدام الوكالة القائمة للمجموعة لأدوات وعمليات مماثلة في المجموعات في كل مكان، وهو الأمر الذي ثبت أنه صحيح؛

(ب) من خلال التوظيف المستمر لمنسّقي المجموعات ومديري المعلومات (المتفرغين). ولا يزال هذا الجانب الثاني ينطوي على فجوات، تدوم أحياناً لفترات طويلة من الزمن. وقد يعمل شركاء اليونيسف الاحتياطيين على سدّ هذه الفجوات على أساسٍ قصير الأجل، إلا أن ذلك ليس حلاً مستداماً.

54. الشراكة هي مجالٌ ينظر فيه أصحاب المصلحة إلى اليونيسف، بوصفها الوكالة القائمة للمجموعة، على أنها تُبلي بلاءً حسناً. بيد أن المنظمة لا تطبق نهجاً منهجياً تجاه الشراكة. ويُعد تنفيذ إرشادات اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات في هذا الخصوص غير متسق. وفي المقابلات التي أُجريت مع المستجيبين الرئيسيين، أُتّي على المجموعات لشموليتها من حيث ضمان الشراكات مع المنظمات المحلية والوطنية والدولية. ويُنظر إلى منسّقي المجموعات على أنهم يشجعون الشراكات ويعززونها. ونتيجة لسياسة توطين الجهود والالتزام بتعزيز الشراكات، زاد عدد المنظمات غير الحكومية الوطنية والمحلية المشاركة في المجموعات في بلدانٍ كثيرة، لا سيما في مجال التعليم ومجال مسؤولية حماية الطفل. بيد أن نهج الشراكة هذا غالباً ما ينبج عن الجهود الفردية لمنسّقي المجموعات، لا نتيجة نهجٍ مؤسسي تتبعه المنظمة.

55. ومن التحديات الخاصة التي أبرزتها المقابلات أنه من المتصور أنّ اليونيسف لا تفهم ديناميات القوة التي تنشأ من العلاقة مع "جهة مانحة" عندما تتفّذ منظمات غير حكومية برامج بتمويل من اليونيسف. وينطوي ذلك على تأثيرٍ من حيث مدى حرية هذه المنظمات في الانخراط في المجموعة خوفاً من التداعيات المتعلقة بالتمويل.

56. **الاستنتاج 5:** بصفتها الوكالة التي تقود/تشارك في قيادة أكبر عدد من المجموعات/مجالات المسؤولية العالمية، لم تؤدّ اليونيسف دوراً استباقياً بما فيه الكفاية في تشجيع اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات والمجتمع الإنساني الأوسع على استعراض السياسات والتوجيهات العالمية بشأن نهج المجموعات.

57. يتطلب دور الوكالة القائدة للمجموعة أيضاً نهجاً لا يتبع الإرشادات الحالية المشتركة بين الوكالات فحسب، بل يشرع أيضاً ويساهم بنشاط في المناقشات الاستراتيجية الجارية داخل اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات حول المدى الذي لا يزال فيه نهج المجموعة مناسباً للغرض وما هي التعديلات التي قد تكون ضرورية لتحسين الأداء. ونصّت خطة التحول للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات (2012) على أنه "سيجري تجريد المجموعات لتصبح آليات تنسيق مرنة وفاعلة وكفؤة تركز على تحقيق النتائج بدلاً من العملية". وبعد ما يقرب من عشر سنوات، يبدو كما لو أن المجموعات قد قطعت شوطاً ما في هذا الاتجاه، إلا أنها بعيدة كل البعد عن كونها "مرنة" أو موحّدة. ولا تزال العملية تهيمن على عمل المجموعات، وباعتبارها وكالة تابعة للأمم المتحدة وتتحمل معظم مسؤوليات قيادة المجموعة، كان ينبغي لليونيسف أن تشير إلى ذلك.

58. في خطتها الاستراتيجية الجديدة، 2022-2025، تشير اليونيسف إلى أنّ تركيز المنظمة سوف يتحول "بما يتجاوز ما يمكن للمنظمة أن تفعله بمفردها، تجاه توظيف ولايتها في تعبئة الجهات الفاعلة الأخرى لتحقيق أقصى قدر من التأثير الجماعي". وتؤكد نتائج هذا التقييم على أهمية هذه الخطوة، بيد أنها تظهر أيضاً أن المشوار لا يزال طويلاً أمام اليونيسف لتحقيقها. ففي حين أن أقساماً من الوكالة، وخاصة منسّقي المجموعات، قد تبنت ثقافة العمل الجماعي، إلا أن هذه الثقافة لم تطبّق بعد على مستوى المؤسسة، ولا تزال كثير من النظم والعمليات قائمة على نهج "اليونيسف أولاً". وبعد أكثر من 15 عاماً من قيادة أو المشاركة في قيادة ثلاث مجموعات عالمية ومجال مسؤولية حماية الطفل، اكتسبت اليونيسف ثروة من الخبرات والدروس المستفادة، وأحرزت تقدماً مثيراً للإعجاب. وسيتمثل التحدي في المستقبل في زيادة إضفاء الطابع المؤسسي على دور الوكالة القائدة للمجموعة بحيث يُنظر إليها بصفتها جزءاً أساسياً من أعمال اليونيسف، بما يتوافق مع تعظيم النتائج الجماعية للأطفال.

خامساً - التوصيات

59. أسفر التقييم عن 3 توصيات شاملة و12 توصية فرعية مصممة لمعالجة المسائل والتحديات الأساسية المحددة في التقرير. وبما أنّ بعض نتائج هذا التقييم تشير إلى مسائل طويلة الأمد أثارها التقييم الأول لدور الوكالة القائدة لمجموعة اليونيسف في مجال العمل الإنساني منذ أكثر من سبع سنوات، فإن التوصيات التالية تمثل أيضاً فرصة ثانية كي يتسنى لليونيسف معالجة بعض العقبات القائمة التي أعاققت أداء دور الوكالة القائدة للمجموعة على أكمل وجه.

60. **التوصية 1:** تبني وتعزيز وتفعيل فهم مفاده أن عمل اليونيسف لصالح الأطفال في البيئات الإنسانية يكون أكثر فاعلية عندما يُنفذ نيابة عن مجموعة الجهات الفاعلة ومعها. ويلزم إجراء تغيير في النهج حتى تتمكن المنظمة من التركيز بما يتجاوز ما يمكن أن تفعله اليونيسف بمفردها، وتعزيز الاعتراف المتجدد بدور الوكالة الفاعلة للمجموعة ليس باعتباره مجرد "إضافة" وإنما ضرورة أساسية لولاية اليونيسف والتزاماً دولياً. وعلى وجه الخصوص، ينبغي لليونيسف:

(أ) التأكد من تغطية وظائف الوكالة الفاعلة للمجموعة الرئيسية، بما في ذلك المناصب القيادية للمجموعة مثل منسقي المجموعات وموظفي إدارة المعلومات، من الميزانية الأساسية للوكالة.

(ب) توضيح كيف تعطي اليونيسف الأولوية لدور الوكالة الفاعلة للمجموعة ومسؤولياتها وسط الأولويات الأخرى التي لا تُعد ولا تُحصى التي حددتها، مع زيادة دعم فكرة "التداخل بين القطاعات" للاستجابة الإنسانية. وينبغي أن تستمر وحدة تنسيق المجموعة العالمية في البناء على الدور الذي أنشأته على مر السنين بهدف زيادة تعزيز دور المنظمة كوكالة فاعلة للمجموعة ومفهوم "التداخل بين القطاعات" للاستجابة الإنسانية.

(ج) توفير الشفافية الكاملة لشركاء المجموعة بشأن جهود اليونيسف ونواياها إزاء جمع الأموال والتمويل للمجموعات عندما تضطلع بدور مزدوج يتمثل في كونها الوكالة الفاعلة للمجموعة وكذلك توفير الموارد المالية مثل اليونيسف لشركاء المجموعة من أجل تجنب تضارب المصالح المتصور أو إدارته بشكل أفضل. وعلاوة على ذلك، ينبغي معالجة تصورات ديناميات القوة غير المتكافئة عن طريق تقليل/الحد من تكرار وظائف منسقي المجموعات ذات المهام المزدوجة وكذلك توضيح وإدارة توقعات أخصائيي برامج اليونيسف في ما يتعلق بدور منسقي المجموعة داخل المجموعات.

(د) تعزيز الأفرقة الاستشارية الاستراتيجية بوصفها منصات للقيادة الجماعية حيث تُناقش مسائل مثل رؤية المجموعة وأهدافها صراحةً وتُعرّف وتُرتب حسب الأولوية من قبل شركاء المجموعة. وينبغي لوحدة تنسيق المجموعة العالمية أن تعزز وتنتشر بانتظام الممارسات الجيدة المطبقة في ما يتعلق بالتشغيل الفعال للأفرقة الاستشارية الاستراتيجية.

(هـ) تقديم توجيه واضح حول الكيفية التي ينبغي بها للمجموعات التي تقودها تنفيذ الالتزامات السياسية الأربعة وتحديد أولوياتها (مركزية الحماية، والمساءلة أمام السكان المتضررين، والنهج الترابطي بين العمل الإنساني والتنمية، وإضفاء الطابع المحلي) بالإضافة إلى الالتزامات المؤسسية الأخرى مثل التخفيف من مخاطر العنف القائم على النوع الاجتماعي والإعاقة. وينبغي لليونيسف ضمان النشر المنتظم للتوجيهات ذات الصلة لجميع الموظفين.

61. **التوصية 2:** عند تحديد أولويات دورها لمجموعة من الجهات الفاعلة الإنسانية، ينبغي لليونيسف موازنة نُظُمها الداخلية مع مسؤوليات الوكالة الفاعلة للمجموعة، والتأكد من أن هذه النُظُم تترك بشكل كاف الأهمية المحورية لدور الوكالة الفاعلة للمجموعة وتعكس المساءلة على مستوى الوكالة للوفاء بهذه المسؤوليات.

(أ) عند استعراض إطار المساءلة المعني بتنسيق الشؤون الإنسانية، بما في ذلك إدارة المعلومات، ينبغي لليونيسف التأكد من أن مساءلة الوكالة الفاعلة للمجموعة تُعالج على نحو منهجي، تبعاً لما تنص عليه الالتزامات الأساسية إزاء الأطفال في مجال العمل الإنساني، بدءاً باتفاق بين الإدارة العليا لليونيسف والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية والذي يتضمن مسؤوليات واضحة عن التنسيق الإنساني والمقاييس الموضوعية

لإدارة الأداء لموظفي الوكالة القائدة للمجموعة على جميع المستويات (كجزءٍ من مؤشرات الأداء الرئيسية ونُظُم إدارة الأداء).

i. لضمان أن تكون مسؤوليات الوكالة القائدة للمجموعة جزءاً من الإدارة التنفيذية والمسؤوليات الإشرافية، يجب أن يخضع ممثلو اليونيسف القطريون للمساءلة من قبل المشرفين (المديرين الإقليميين) لتأكيد إنشاء الوظائف الرئيسية للوكالة القائدة للمجموعة وشغلها؛ ودعم منسقي المجموعات والإشراف عليهم؛ وتمكينهم من توفير القيادة؛ وعرض أولويات المجموعة على الفريق القطري للعمل الإنساني والمنتديات الأخرى المشتركة بين الوكالات ذات الصلة. وعلى غرار ذلك ينبغي للمديرين الإقليميين أيضاً الإبلاغ عن كيفية عملهم مع الممثلين في السياقات الإنسانية ودعمهم للوفاء بدور الوكالة القائدة للمجموعة.

ii. ينبغي لليونيسف تعميم مسؤوليات الوكالة القائدة للمجموعة في خطط العمل والميزانيات السنوية، ووثائق البرامج القطرية (وغيرها من الوثائق ذات الصلة المتعلقة بوضع برنامج قطري جديد)، ومذكرات خاصة باستراتيجية البرامج وإدارة أداء المكاتب القطرية باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية، وأطر الرصد ومراجعة الحسابات، وتوصيف الوظائف، وما إلى ذلك.

iii. كما ينبغي لليونيسف أن تستثمر منهجياً في تحليلات أداء المجموعات على الصعيد العالمي.

(ب) يجب أن تدعم نُظُم الموارد البشرية في اليونيسف دور الوكالة القائدة للمجموعة بشكلٍ أفضل حرصاً على توفير القدرات المناسبة وفقاً لذلك.

i. من خلال الاعتراف بأن منسّق المجموعة هو منصب قيادي رئيسي، ينبغي لليونيسف ضمان إنشاء مسارٍ وظيفي مناسب لوظيفة التنسيق من أجل استقطاب المواهب واستبقائها. وفي المقابل، يجب على من يشغلون مناصب قيادية (أخرى)، مثل رؤساء أقسام البرامج، أن يشغلوا منصب تنسيق المجموعة في إطار مساراتهم المهنية.

ii. ينبغي لليونيسف إيلاء الأولوية لكفاءة الموظفين في مناصب تنسيق المجموعات، بدلاً من المبالغة في الاعتماد على الشركاء الاحتياطيين لشغل مناصب المجموعة (القيادة). ولدعم ذلك، ينبغي لليونيسف ضمان إيلاء الأولوية للموظفين الذين يتحملون مسؤوليات الوكالة القائدة للمجموعة في التدريب على إدارة المعرفة والتعلم في المجال الإنساني حرصاً على امتلاكهم المعرفة والمهارات والقدرات الكافية للتصدي للتحديات التي تواجهها اليونيسف في إطار مسؤوليات الوكالة القائدة للمجموعة التي تضطلع بها ودعم تهيئة مسارات وظيفية قابلة للتطبيق داخل اليونيسف.

iii. ينبغي لليونيسف إيلاء الأولوية للتوظيف في حالات الطوارئ، وتهيئة مجموعة مواهب داخلية/قائمة نشر من المهنيين المدربين تدريباً صحيحاً في تنسيق المجموعات، الذين يكونون جاهزين للانتشار السريع لسدّ الفجوات.

iv. للمساعدة في اتخاذ خطوة هامة إلى الأمام في التوظيف الفعال لوظائف تنسيق المجموعات وإدارة المعلومات، ينبغي لليونيسف أيضاً تعزيز أطر الكفاءات لتنسيق المجموعات وإدارة المعلومات التي طورتها المجموعات العالمية.

٧. ينبغي لليونيسيف إيلاء الأولوية للاستثمار والدعم لبناء القدرات الوطنية للقيادة والتنسيق في الحالات الإنسانية، حسب الاقتضاء.

٧١. ينبغي لليونيسيف تعزيز قدراتها لتتبع ورصد الموارد بمنهجية أكبر، بما في ذلك الموارد البشرية/التوظيف والتمويل، المقدمة للعمل التنسيقي للمجموعات.

٦٢. **التوصية 3:** بُغية تعزيز المساءلة والتعلم، ينبغي لليونيسيف الاستعانة بالمعرفة والخبرة التي اكتسبتها بصفقتها وكالة قائدة للمجموعة، ومن التقييمات مثل هذا التقييم، لتضغط من أجل التوصل إلى تصور حول الكيفية التي يمكن للمجموعات بها التكيف مع السياق المتغير الذي تحدث فيه الاستجابة الإنسانية، وقيادة التغييرات في اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات من أجل توضيح المبادئ الأساسية لنهج المجموعات.

(أ) ينبغي لليونيسيف مناصرة تحديث إرشادات المجموعة وتبسيط عمليات تنسيق المجموعات، وحيثما أمكن، ترشيدها كجزء من تصور اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات حول المجموعات ومستقبلها. وتتضمن عملية إعادة المعايير هذه، التي تُعد ضرورية لخدمة السكان المتضررين بشكل أفضل، ضمان التوازن بين أنشطة التنسيق والقيادة، مع الابتعاد عن العمليات التي تستغرق وقتاً طويلاً والتي أدت في النهاية إلى الصّرف عن قيادة المجموعة على نحو استراتيجي وإعمال القيادة الجماعية. وينبغي لليونيسيف أن تؤدي دوراً قيادياً في أي جهود تحديث تضطلع بها اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، نظراً لخبرتها كوكالة قائدة للمجموعة أو المشاركة في قيادتها.

(ب) لضمان قدرة المجموعات على الاستجابة بشكل مناسب لنمو الاحتياجات الإنسانية وتلقيها، ينبغي لليونيسيف الاستمرار في المناصرة بشكل منهجي داخل اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات لصالح التخطيط/التمويل المتعدد السنوات لاستعراضات الاحتياجات الإنسانية/خطط الاستجابة الإنسانية، وتعزيز رصد الاحتياجات وتدخلات البرامج، بما في ذلك كل من التغطية والجودة؛ والتصدي لمسائل تعطيل المجموعات وتحولها (على سبيل المثال، وضع مبادئ توجيهية و/أو ملاحظات حول التحولات).

(ج) ينبغي للمدير التنفيذي لليونيسيف تقديم تقرير مرة واحدة على الأقل في السنة عن الطريقة التي تقي بها اليونيسيف بمسؤوليات الوكالة القائدة للمجموعة، بما في ذلك مساءلة كبار القادة عن دعم المجموعات في اجتماع مديري اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات والمجلس التنفيذي لليونيسيف. وعند الاقتضاء، ينبغي للمدير التنفيذي/نائب المدير التنفيذي/مدير مكتب برامج الطوارئ أيضاً أن يقترح تعديلات أو أفكار جديدة تتعلق بدور الوكالة القائدة للمجموعة بناءً على تجارب اليونيسيف. ومن خلال هذه المشاركة، ستقدم اليونيسيف أيضاً مثلاً يحتذى به قد يتبعه مديرو الوكالات الأخرى التي تضطلع بأدوار الوكالة القائدة للمجموعة.

(د) ينبغي لليونيسيف مناصرة القيادة المشتركة من جانب اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، بهدف تحقيق تعريف أقوى للوظيفة وآثارها، لا سيما في ما يتعلق بالمسؤوليات (على سبيل المثال، التوظيف، مورد الملائم الأخير).

(هـ) ينبغي لليونيسيف أن تدعو اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات إلى استعراض مفهوم الملائم الأخير حرصاً على جعل المفهوم أكثر شفافية وضمان تطبيقه (أو رفضه) بشكل أكثر اتساقاً؛ علماً بأن هذا المفهوم في الوقت الحالي يقوّض المساءلة، لا يُعزّزها.

سادساً - مشروع مُقرّر

المجلس التنفيذي

1. يحيط علماً بالتقرير السنوي لعام 2021 عن وظيفة التقييم في اليونيسف (E/ICEF/2022/17) وردّ الإدارة عليه (E/ICEF/2022/18)؛
2. يحيط علماً أيضاً بتقييم دور اليونيسف بصفتها وكالة قائدة للمجموعة/مشاركة في قيادة المجموعة والموجز الخاص به (E/ICEF/2022/19) وردّ الإدارة عليه (E/ICEF/2022/20)

المرفق

تقييم دور اليونيسف بصفتها وكالة قائدة للمجموعة/مشاركة في قيادة المجموعة

1. نظراً لضيق المساحة، فإن تقرير تقييم دور اليونيسف بصفتها وكالة قائدة للمجموعة/مشاركة في قيادة المجموعة غير وارد في هذا المرفق.

2. يمكن الاطلاع على التقرير من خلال الموقع الشبكي لمكتب التقييم التابع لليونيسف:

www.unicef.org/evaluation/executive-board