

Distr.: General
7 May 2024
Arabic
Original: English

المجلس الاقتصادي والاجتماعي



لاتخاذ قرار

منظمة الأمم المتحدة للطفولة

المجلس التنفيذي

الدورة السنوية لعام 2024

14-11 حزيران/يونيو 2024

البند 10 من جدول الأعمال المؤقت*

تقييم استثمارات اليونيسف في تنمية القدرات المؤسسية من أجل إحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي

موجز**

موجز

يُجسّد التغيير الاجتماعي والسلوكي نهجاً يوظف العلوم الاجتماعية والسلوكية من أجل فهم احتياجات الأفراد والمجتمعات المحلية بما يُمكن من وضع حلول محورها الإنسان وخاصة بالسياق من شأنها إزالة الحواجز التي تحول دون تحقيق تغيير إيجابي. وعكفت اليونيسف على نحو متزايد في السنوات الأخيرة على إدماج التغيير الاجتماعي والسلوكي في برامجها على مستوى السياقات الإنمائية والإنسانية.

وفي عام 2017، قدّمت مؤسسة بيل وميليندا غيتس منحة متعددة السنوات لمرة واحدة لليونيسف كان الهدف منها تحسين قدرة اليونيسف على إتاحة برامج معنية بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي ذات جودة عالية وفعالة على نطاق واسع بُغية تحقيق نتائج إيجابية من أجل الأطفال. وبُغية تعزيز وضع التغيير الاجتماعي والسلوكي وإبرازه في عملها، فقد أدرجته اليونيسف باعتباره أحد استراتيجيات التغيير الرئيسية التسعة في خطتها الاستراتيجية للفترة بين عامي 2022 و2025، واستثمرت موارد

* E/ICEF/2024/10

** يُعمّم موجز تقرير التقييم بجميع اللغات الرسمية. ويمكن الاطلاع على التقرير بنسخته الكاملة الصادرة باللغة

الإنجليزية

على الموقع الإلكتروني لمكتب التقييم التابع لليونيسف (انظر المرفق 1)

ملاحظة: أُعدّت هذه الوثيقة بكاملها من قبل اليونيسف.

060524 24-08130 (A)



الرجاء إعادة استعمال الورق

إضافية في هذا المجال، ليصل إجمالي الاستثمارات في مجال تعزيز التغيير الاجتماعي والسلوكي إلى نحو 13.5 مليون دولار أمريكي خلال الفترة بين عامي 2017 و2022.

اضطلع مكتب التقييم التابع لليونيسف بالتعاون مع الفريق المعني بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي التابع لفريق البرامج بإجراء تقييم استثمارات اليونيسف في تنمية القدرات المؤسسية من أجل إحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي وذلك خلال الفترة كانون الثاني/يناير إلى أيلول/سبتمبر 2023. وتوَّخى التقييم فهم الأثر الذي تخلفه الاستثمارات على القدرات المؤسسية لليونيسف من أجل إحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي وكذلك على قدرتها على إعداد برامج معنية بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي ذات جودة أفضل.

خُصَّص التقييم إلى أن الاستثمارات في برامج إحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي كانت حاسمة في تطوير القدرات المؤسسية المعنية بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي في اليونيسف، ما ساعد بدوره في زيادة الاتساق في ملاك الموظفين الإقليمي في خمس من المناطق السبعة التي تعمل فيها اليونيسف، وتعزيز الدعم الخارجي وتمكين عملية تطوير موارد عالمية رئيسية أتاحت فهماً أوسع نطاقاً في ما يتعلق بالتغيير الاجتماعي والسلوكي في عموم المنظمة.

بيد أن التقييم أشار أيضاً إلى أنه حتى يكون بمقدور الاستثمارات تلبية إمكانات التغيير الاجتماعي والسلوكي كاستراتيجية تغيير، فإنه يجب على اليونيسف أن تزيد من نفوذ القادة المعنيين بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي وأن تكفل تحلياً جميع صناعات القرار، بمن فيهم القادة والشركاء في القطاعات، بالمهارات والفهم والالتزام اللازمين لدعم البرامج المعنية بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي المُسندة بالأدلة بقيادة المجتمع المحلي ومناصرتها.

استناداً إلى النتائج والاستنتاجات التي توصل إليها التقييم، أُعدَّت ثمان توصيات بشأن الإجراءات التي ينبغي أن تتخذها اليونيسف لتعزيز التغيير الاجتماعي والسلوكي داخل المنظمة نفسها، وكذلك بين شركائها، وللاستفادة من إمكانات التغيير الاجتماعي والسلوكي من أجل إحداث تغيير تحويلي.

يتضمّن القسم السادس عناصر مشروع مقرر لينظر فيها المجلس التنفيذي.

أولاً- مقدمة

أ- معلومات أساسية عن موضوع التقييم

1- في عالم اليوم الذي أصبحت فيه التحديات الإنمائية والإنسانية وتحديات بناء السلام أكثر ترابطاً وتعقيداً على نحو متزايد عبر مختلف الحدود والسياقات والقطاعات، بات من الواجب إعداد استراتيجيات واسعة النطاق ومتعددة التخصصات بالقدر نفسه. ويُشكل التغيير الاجتماعي والسلوكي نهجاً يستند إلى العديد من التخصصات، تشمل علم الاجتماع وعلم النفس وعلم الإنسان والاقتصاد والاتصالات، ويُركز على إزالة الحواجز المعرفية والاجتماعية والهيكلية التي نضع عقبات أمام اتباع السكان للممارسات الإيجابية وتعيق المجتمعات عن أن تصبح أكثر إنصافاً واتساقاً وسلاماً. وانطلاقاً من الفهم السائد بأن التغيير التحويلي لا مجال إلى تحقيقه إلا من خلال تمكين الناس من إحداث التغيير بأنفسهم، فإن نهج التغيير الاجتماعي والسلوكي يركز على التعاون المُسند بالأدلة مع المجتمعات المحلية وصنّاع السياسات.

2- في السنوات الأخيرة، تبيّن اليونسيف نهج التغيير الاجتماعي والسلوكي باعتباره عنصراً أساسياً في عملها، ووجهت تركيزها السابق بعيداً عن نهج الاتصال من أجل التنمية. ويسترشد كلا النهجين بالنموذج الاجتماعي البيئي المستند إلى خمسة مستويات هرمية متداخلة تبدأ من الفرد (على المستوى بين الأشخاص) وتمتد إلى المستويات الشخصية والمؤسسية والمجتمعية وصولاً إلى السياسات والبيئة التمكينية. ويتمثل الفارق الأساسي في اعتماد نهج الاتصال من أجل التنمية على الرسائل في المقام الأول، في حين يطوي نهج التغيير الاجتماعي والسلوكي ميزة الاستفادة من الأفكار والأساليب التي تتيحها العديد من التخصصات في دعم التغيير الإيجابي على الصعيدين الفردي والاجتماعي.

3- حازت اليونسيف في عام 2017 على استثمار متعدد السنوات لمرة واحدة بقيمة تقدر بحوالي 5 ملايين دولار أمريكي من مؤسسة بيل وميليندا غيتس بهدف إعداد البرامج وتفعيل القدرات المؤسسية من أجل إحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي على مستوى المنظمة. وساهمت اليونسيف أيضاً بما يقرب من 2.5 مليون دولار أمريكي ليصل إجمالي الاستثمار الأولي إلى ما يقرب من 7.5 مليون دولار أمريكي. وفي عام 2021، اتخذت اليونسيف خطوة إضافية هامة بتخصيص منحة بقيمة تبلغ نحو 6 ملايين دولار أمريكي لاستراتيجية يُراد منها تيسير التحول من نهج الاتصال من أجل التنمية إلى نهج التغيير الاجتماعي والسلوكي، ليصل إجمالي الاستثمار في مجال إحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي خلال الفترة بين 2017 و2022 إلى ما يقرب من 13.5 مليون دولار أمريكي.

4- استندت استراتيجية التحول إلى 10 ركائز أساسية: (أ) مناصرة أهمية التغيير الاجتماعي والسلوكي؛ و(ب) إنشاء هياكل إدارة الشركات؛ و(ج) تعزيز النتائج والأدلة؛ و(د) دعم التشغيل؛ و(هـ) تعزيز قدرات القوى العاملة؛ و(و) إقامة الشراكات الخارجية؛ و(ز) تطوير أدوات الدعم؛ و(ح) المشاركة في جهود تغيير العلامة التجارية؛ (أ) توفير المستهلكين الأوائل في مجال التغيير الاجتماعي والسلوكي؛ و(ج) إتاحة فرص التوسع. وشملت مرحلة التحول كذلك وضع معايير مرجعية جديدة للجودة ذات الصلة بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي، أي مستويات الأداء المتوقعة في مقابل الالتزامات.

ب- الغاية والأغراض والنطاق والمستخدمون المستهدفون

5- تمثّلت الغاية من التقييم في فهم كيفية ومدى فعالية دور الاستثمارات التي اضطلعت بها مؤسسة بيل وميليندا غيتس واليونيسف في مجال التغيير الاجتماعي والسلوكي منذ عام 2017 في تحسين القدرات المؤسسية لليونيسف المعنية بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي وتمكينها من تقديم أفضل تجربة من ناحية الجودة في إعداد البرامج المعنية بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي. وتوحّى كذلك التقييم تقديم توصيات يُراد منها زيادة إضفاء الصفة المؤسسية على التغيير الاجتماعي والسلوكي وتعزيزه داخل اليونيسف وبين شركائها.

6- عمل التقييم على تقدير مدى التأثير من خلال تسليط الضوء على أربعة مجالات نتائج هي: (أ) تعزيز القدرات والتكامل على المستوى المؤسسي لإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي؛ و(ب) تحسين جودة البرامج المعنية بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي؛ و(ج) تطوير المنافع العامة على الصعيد العالمي واستخدامها؛ (د) استعداد اليونيسف لاستخدام التغيير الاجتماعي والسلوكي كاستراتيجية تغيير أساسية لتحقيق نتائج إيجابية من أجل الأطفال.

7- واسترشد التقييم بأربعة مجالات بحثية ذات صلة:

(أ) كيف تطور التكامل والقدرات المؤسسية المعنية بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي/الاتصال من أجل التنمية؟ ما العوامل التي ساهمت في إحداث هذا التغيير؟ كيف يمكن تعزيز مستوى القدرات والتكامل؟

(ب) كيف تطورت جودة إعداد البرامج المعنية بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي/الاتصال من أجل التنمية؟ ما العوامل التي ساهمت في إحداث هذا التغيير؟ كيف يمكن زيادة تعزيز مستوى الجودة؟

(ج) كيف ساهم الاستثمار في تطوير المنافع العامة العالمية في نهجي الاتصال من أجل التنمية/التغيير الاجتماعي والسلوكي واستخدام اليونيسف لتلك المنافع؟ كيف يمكن زيادة تعزيز تطوير هذه المنافع العامة واستخدامها؟

(د) ما مدى استعداد اليونيسف لاستخدام التغيير الاجتماعي والسلوكي من أجل دعم تنفيذ خطتها الاستراتيجية للفترة بين 2022 و2025، وكذلك كاستراتيجية تغيير لتحقيق رؤية المنظمة؟

8- تناول نطاق التقييم قدرات وبرامج إحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي على الأصعدة العالمية والإقليمية والقُطرية. وأخذ التقييم بعين الاعتبار تأثير مختلف الاستثمارات مجتمعة لا تأثير كل استثمار على نحو مستقل. ولم ينظر التقييم في إجراء تحليل متعمق لأثر البرامج المعنية بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي على النتائج الرئيسية في جميع البلدان والقطاعات. بيّد أنه أُجريت ثمانية دراسات حالة مفصلة، تشمل جميع المناطق التي تعمل فيها اليونيسف، لتوضيح السُّبل التي تتشكل جودة

البرامج المعنية بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي بها من خلال تنمية القدرات المؤسسية في بيئات مختلفة.¹

- 9- المستخدمون المستهدفون الأساسيون للتقييم هم الممارسون في مجال التغيير الاجتماعي والسلوكي داخل اليونيسف والإدارة والإدارة العليا، بمن فيهم أولئك الذين يعملون خارج قطاع التغيير الاجتماعي والسلوكي، على الأصدء العالمية والإقليمية والقُطرية. وُبُعِيَّة ضمان فعالية التغيير الاجتماعي والسلوكي كاستراتيجية تغيير أساسية، ينبغي أن يُولي أولئك الذين يعملون داخل قطاع التغيير الاجتماعي والسلوكي وخارجه، بمن فيهم أولئك الذين يستخدمون نُهج التغيير الاجتماعي والسلوكي لتحقيق النتائج القطاعية، نفس القدر من الاهتمام إزاء النتائج والتوصيات. ويتمثل المستخدمون الثانويين في أولئك الذين يعملون في قطاع التغيير الاجتماعي والسلوكي في مؤسسات خارج اليونيسف، بالإضافة إلى شركاء اليونيسف ومقدمي الخدمات والدول الأعضاء والممولين المحتملين للتغيير الاجتماعي والسلوكي من أجل اليونيسف، بما في ذلك مؤسسة بيل ومليندا غيتس.
- 10- من المتوقع أن تساهم النتائج والاستنتاجات التي توصل إليها التقييم في تشكيل الطرق التي يجري من خلالها تنفيذ نُهج التغيير الاجتماعي والسلوكي وإدماجها وقياسها داخل اليونيسف ومن خلال شركائها المنفذين والجهات النظرية على الصعيد المحلي.

ثانياً - المنهجية

أ- النهج العام

11- كان تصميم التقييم وإجراؤه راسخاً بقوة في الأعراف والمعايير وكذلك في المبادئ الأخلاقية الخاصة باليونيسف وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم. وكفل التقييم اتباع نهج مراعي للاعتبارات الجنسانية من خلال استخدام منظور المساواة بين الجنسين في تقييم العمل المضطلع به في برامج إحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي؛ وإدماج اعتبارات الإنصاف من خلال تصنيف البيانات حسب النوع الاجتماعي والدور والمنطقة؛ وإعلاء حقوق الإنسان والطفل، من خلال، على سبيل المثال لا الحصر، التشديد على أهمية الموافقة المستنيرة والحساسية الثقافية ومبدأ "عدم إلحاق الضرر".

12- استُخدمت إحدى نظريات التغيير (انظر المرفق 2) لتوجيه البحث واستكشاف العلاقات السببية بين الاستثمارات والسياقات والنتائج من خلال تحليل آليات التغيير. وارتكزت إلى السرد الأساسي للاستثمار في قدرات وبرامج إحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي كاستراتيجية متداخلة وشاملة، بدلاً من النظر في قطاعات أو برامج محددة. وتخدم نظرية التغيير ثلاثة أغراض رئيسية هي: (أ) توجيه تصميم التقييم من خلال تسليط الضوء على مجالات النتائج الرئيسية وإثراء أدوات جمع البيانات؛ و(ب) دعم التحليل والتفسير من خلال توضيح الارتباطات والفروق الدقيقة السياقية؛ و(ج) إشراك أصحاب المصلحة في التقييم من خلال توفير ملخص مرئي لنطاق التقييم.

¹ المكاتب القُطرية التي تناولها التقييم هي أرمينيا ومصر وغواتيمالا والهند والعراق والنيجر والصومال وجزر المحيط الهادئ والصومال. ويمكن الاطلاع على دراسات الحالة على الموقع الإلكتروني www.unicef.org/evaluation/reports#/detail/19441

13- استفاد التقييم من مجموعة متنوعة من مصادر البيانات، بما في ذلك استعراض 25 وثيقة أساسية تحدد استراتيجيات اليونسيف وبرامجها وأدواتها ومواردها في مجال إحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي؛ وتحليل بيانات الرصد المستمدة من مؤسسة بيل ومليندا غيتس، فضلاً عن التقارير الداخلية والسجلات المالية ومعلومات الموظفين الخاصة باليونسيف؛ وإجراء مقابلات مفصلة مع نحو 80 شخصاً منخرطين في البرامج المعنية بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي أو المجالات ذات الصلة، بمن فيهم مديري موظفي اليونسيف المعنيين وغير المعنيين بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي على الأصعدة العالمية والإقليمية والقُطرية، إضافة إلى الشركاء الخارجيين مثل حاملي الاتفاقات طويلة الأجل المتعلقة بالخدمات والجهات المانحة والخبراء الميدانيين؛ وإجراء الدراسات الاستقصائية لأكثر من 600 مشارك، بما يشمل كل من موظفي اليونسيف وشركائها. وأجريت دراسات حالة متعمقة لثمانية مكاتب قُطرية هي أرمينيا ومصر وغواتيمالا والهند والعراق والنيجر وجزر المحيط الهادئ والصومال. ويتضمن الشكل 1 منهجية التقييم ونهجه.

الشكل 1

منهجية التقييم ونهجه



المصدر: فريق التقييم

ب- الإطار التحليلي وأدوات جمع البيانات

14- جَمَع التقييم الأساليب والأدوات الكمية (استعراض البيانات والدراسة الاستقصائية العالمية) والنوعية (استعراض الوثائق والمقابلات المتعمقة). وأتاحت المعلومات الإضافية المستمدة من دراسات الحالة فحص التغيرات في جودة القدرات والبرامج واستخدام المنافع العامة العالمية على الصعيد القُطري. واختيرت المكاتب القُطرية استناداً إلى مجموعة واسعة من المتغيرات، مثل المستويات المختلفة لتعزيز قدرات التغيير الاجتماعي والسلوكي خلال فترة التقييم والسياق الإنساني أو التنموي ومستويات دخل البلدان، ولإدراج البلدان من جميع المناطق السبعة التي تعمل فيها اليونسيف.

15- أُتخذت خطوات تحليلية طوال عملية التقييم لمعرفة سُبل جمع المعلومات الكافية وتحديد المعلومات التي لا تزال مطلوبة. وقورنت البيانات المستمدة من عدة مصادر لوصف التغيرات المتصورة والفعالية في كل من مجالات النتائج وبما يكفل اتساق وموثوقية وصلاحية النتائج والتوصيات والتركيز على استخدامها.

16- انخرط أصحاب المصلحة والخبراء الرئيسيين بنشاطٍ في جميع مراحل العملية. وأخذ التحليل والتفسير النهائيين في الاعتبار التعقيبات المقدمة في اجتماعين عُقدَا مع الفريق المرجعي المعني بمسائل التقييم والفريق التقني العالمي المعني بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي التابعين لليونسف. وساهمت الاجتماعات في التحقق من صحة النتائج والاستنتاجات والمشاركة في طرح التوصيات من خلال ضمان استنادها إلى المعرفة والأولويات المؤسسية.

ج- القيود وتدابير التخفيف

17- شملت التحديات الرئيسية التي وُجِعت أثناء عملية التقييم اتساع نطاق التقييم، والذي حدّ من عمق الردود؛ ومحدودية معرفة بعض المستجيبين بالاستثمارات في برامج إحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي؛ وانحياز الاستدعاء المحتمل بسبب فترة الست سنوات التي يشملها التقييم؛ وخطر الانحياز في اختيار المخبرين الرئيسيين، والذي كان يعتمد اعتماداً كبيراً على اقتراحات أصحاب المصلحة. وبالإضافة إلى ذلك، أعاق التحول من معايير الجودة المرجعية المتعلقة بنهج الاتصال من أجل التنمية إلى تلك المتعلقة بنهج التغيير الاجتماعي والسلوكي في عام 2021 إجراء مقارنات مباشرة بمرور الوقت.

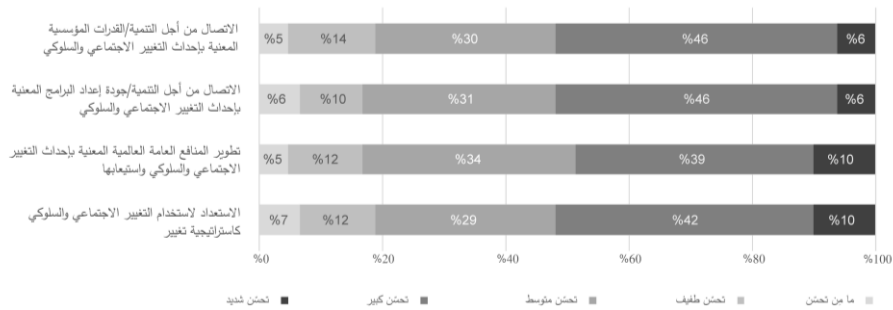
18- لمعالجة هذه المسائل، استُخدم نهجٌ متعدد الجوانب، بما في ذلك استخدام نظرية التغيير الواردة في التقييم لتوجيه أساليب جمع البيانات وفقاً للجوانب البحثية الأكثر أهمية؛ وتوفير المعلومات الأساسية للمشاركين أثناء المقابلات والدراسات الاستقصائية؛ وتطبيق منهج تثليث البيانات باستخدام مصادر بيانات متعددة لتعزيز النتائج أو تأهيلها؛ والاستعراض المستمر لقائمة المخبرين الرئيسيين بما يكفل التمثيل على نطاق واسع. وبُغِيَت معالجة تحديات المقارنة المرتبطة بالتحول من نهج الاتصال من أجل التنمية إلى نهج التغيير الاجتماعي والسلوكي، أُسِنِدَت التغييرات إلى الفترة التي تسبق عام 2021 أو تليه، بدلاً من تحليل اتجاه البيانات خلال الفترة بين 2017 و2022.

ثالثاً - النتائج

19- كانت النتائج العامة في مجالات النتائج الأربعة التي حددها التقييم متسقة عبر مصادر البيانات المختلفة، بما فيها الدراسات الاستقصائية والمقابلات واستعراضات الوثائق والبيانات، وتم التوصل إلى توافق كبير على أن اليونيسف بصفتها منظمة قد أحرزت تحسناً في ما يتعلق بجميع مجالات النتائج الأربعة (انظر الشكل الثاني).

الشكل 2

التغيرات العامة في مجالات النتائج المحددة بالتقييم، للفترة 2017-2022



المصدر: دراسة استقصائية للتقييم

20- يبدو أن أعلى نسب التحسين تركزت في قطاعي الصحة وحماية الطفل وفي السياق الإنساني مقارنةً بسياق تعزيز النظم أو التنمية. بيد أن التحديات النُظمية في قدرات التغيير الاجتماعي والسلوكي وتحديد أولوياته على الصعيد القطري أسفرت عن وجود تناقضات في تنفيذ برامج إحداث التغيير

الاجتماعي والسلوكي عبر القطاعات والمناطق. وتُعزى هذه التناقضات في الأغلب إلى التفاوتات في مستوى التزام القيادة بالتغيير الاجتماعي والسلوكي وفي الحوكمة والمساءلة. وتمثلت إحدى النتائج في أنه على الرغم من إحراز بعض التقدم، إلا أن الموظفين المعنيين بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي وشركائهم غالباً ما يفتقرون إلى التأثير في صنع القرار داخل اليونيسف، ما يعوق قدرتهم على الدعوة إلى تبني برامج معنية بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي ذات جودة أعلى.

21- من بين مختلف أنواع المستجيبين، كان لدى الموظفين المعنيين بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي آراء أكثر إيجابية في ما يتعلق بالتحسينات عبر مجالات النتائج، يليهم الموظفون الخارجيون والموظفون غير المعنيين بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي داخل اليونيسف. وعلى صعيد تحسين الاستعداد، على وجه التحديد، فلدى الشركاء الخارجيين منظور أكثر إيجابية. وأعرب المستجيبون الذين يعملون في المقام الأول في القطاع الإنساني عن انطباعات أكثر إيجابية حول التحسينات في القدرات المؤسسية وجودة البرامج وتطوير المنافع العامة العالمية واستخدامها مقارنةً بتلك الموجودة في السياقات الإنمائية، بيد أن أغلبية كبيرة من المستجيبين، بغض النظر عن بيئات عملهم، أعربوا عن آراء إيجابية حول استعداد المنظمة لاستخدام التغيير الاجتماعي والسلوكي كاستراتيجية تغيير أساسية. وسُجّلت اختلافات طفيفة بين الجنسين في جميع مجالات النتائج الأربعة، حيث كانت النساء تميل إلى أن يصبحن أكثر انتقاداً للنتائج المتحققة. ومن المهم أن نشير إلى أن تصنيفات التحسين كانت أقرب ما تكون متطابقة في جميع المجالات الأربعة، ما يشير إما إلى توافقها الوثيق أو الصعوبة التي واجهها المستجيبون في التمييز بينها.

أ- تعزيز القدرات والتكامل على المستوى المؤسسي لإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي عبر اليونيسف

22- تحسّنت القدرات المؤسسية في إحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي بشكل ملحوظ خلال الفترة بين 2017 و2022، حيث أظهرت الدراسات الاستقصائية مع أصحاب المصلحة والمقابلات الشخصية وبيانات اليونيسف زيادة الالتزام بمعايير الجودة المرجعية المتبعة في نهج الاتصال من أجل التنمية/التغيير الاجتماعي والسلوكي. وقد تبين أن الاستثمارات التي اضطلعت بها كل من مؤسسة بيل ومليندا غيتس واليونيسف كانت حاسمة، ولاسيما بسبب جهود بناء القدرات مثل البرامج التعليمية المعنية بالتغيير الاجتماعي والسلوكي. وبالإضافة إلى ذلك، ساهم تعزيز الدعم الإقليمي، بما في ذلك توفير التمويل للمستشارين التقنيين الإقليميين في خمس من المناطق السبعة وإنشاء موارد عامة عالمية، في تحسين التفاهم والقدرات. وشكّلت الشراكات التعاونية والمؤشرات الموحدة، بما في ذلك معايير الجودة المرجعية في نهج الاتصال من أجل التنمية/التغيير الاجتماعي والسلوكي، عنصراً محورياً يتيح رصد التغيير الاجتماعي والسلوكي وإدماجه في البرامج.

23- القدرات المؤسسية غير متكافئة: على الرغم من هذا التقدم المُحرز، استمرت التفاوتات في الموارد البشرية والقدرات التقنية عبر القطاعات والمناطق والسياقات، ما يشير إلى الحاجة إلى توفير تمويل أكثر إنصافاً وتقديم توجيهات واضحة وبذل جهود لإضفاء الصفة المؤسسية على التغيير الاجتماعي والسلوكي بشكلٍ موحدٍ عبر البرامج. وعلى وجه الخصوص، أظهر التقييم وجود تفاوتات إقليمية كبيرة في القدرات المؤسسية. وسجّلت مناطق شرق آسيا والمحيط الهادئ، وشرق أفريقيا والجنوب الأفريقي، وجنوب آسيا، وغرب ووسط أفريقيا أعلى نسبة من المكاتب القطرية التي حصلت

على تصنيف من الفئة "متقدم" أو "راسخ"، في حين شهدت مناطق أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي وأوروبا وآسيا الوسطى أدنى نسبة لهذه التصنيفات، واحتلت منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا مرتبة متوسطة.

24- **الاعتماد على القيادة:** بالإضافة إلى التوزيع غير المتكافئ لقدرات إحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي عبر البلدان والقطاعات والتنفيذ غير المتوازن لهذا النهج، أفاد الموظفون المعنيون بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي أنه لم يكن من الواضح ما إذا كان عرض قيمة التغيير الاجتماعي والسلوكي قد تحقق خارج شبكتهم، مشيرين إلى درجة مدى اعتماد تحديد أولويات الموارد البشرية والمالية في مجال التغيير الاجتماعي والسلوكي على القيادة الفردية.

25- تم تنفيذ ثلاثة أنواع من الاستثمارات في ما يتعلّق بالقدرات المؤسسية في إطار منحة مؤسسة بيل وميليندا غيتس:

(أ) **إضافة موارد بشرية جديدة وقدرات تقنية خارجية:** تمثل الهدف من وظائف المستشارين التقنيين على الصعيد الإقليمي في ضمان الخبرة التقنية على الصعيد الإقليمي وتوفير الدعم التقني للمكاتب القطرية. بالإضافة إلى ذلك، تم تطوير العديد من آليات الدعم التقني المصممة لتسريع عملية التوظيف للمتخصصين، بما في ذلك قائمة المستشارين المعنيين بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي، وقائمة القدرات المعززة المؤلفة من علماء الأنتروبولوجيا المتخصصين والباحثين الاجتماعيين لعمليات النشر في حالات الطوارئ وآليات الشراء من خلال الاتفاقيات طويلة الأجل. وفي سياق متصل، تم تأسيس مجموعة تقنية تضم باقة من الخبراء لتنفيذ بعثات المساعدة التقنية الرفيعة المستوى إلى المكاتب القطرية أو الإقليمية لتعزيز قدراتها في مجال التغيير الاجتماعي والسلوكي، ونُفذت أربع بعثات مماثلة خلال الفترة المشمولة بالتقييم.

(ب) **تعزيز القدرات القائمة:** شملت المبادرات تنظيم دورة تدريبية حول استراتيجيات التواصل السلوكي بشأن الأوبئة العالمية نظمها اليونيسف بالاشتراك مع كلية الصحة العامة العالمية بجامعة نيويورك وقناة التعلم حول التغيير الاجتماعي والسلوكي على منصة أغورا التي اضطلعت اليونيسف بتطويرها بـغية توفير موارد تعليمية مجانية لموظفيها. ووضعت معايير البرامج التقنية للمساهمة في اكتساب فهم مشترك لنتائج التغيير الاجتماعي والسلوكي، بما فيها توجيهات برنامج التغيير الاجتماعي والسلوكي، والتي تتضمن موارد مترابطة تدعم التحول البرامجي من نهج الاتصال من أجل التنمية إلى نهج التغيير الاجتماعي والسلوكي، والمعايير الدنيا للجودة ومؤشرات المشاركة المجتمعية، التي تتوخى مواءمة النهج والنهوض بجودة إشراك المجتمعات المحلية في السياقات الإنمائية والإنسانية.

(ج) **تحسّن مستوى قياس قدرات إحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي وجودته وإعداد التقارير بشأنها:** ساهم تطوير معايير الجودة المرجعية الموحدة (الخاصة بنهج الاتصال من أجل التنمية في عام 2018 والخاصة بنهج التغيير الاجتماعي والسلوكي في عام 2021) في إرساء معايير البرامج المعنية بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي على الصعيد القطري وأتاح إطاراً عالمياً مشتركاً لمساءلة المكاتب القطرية.

26- **العوامل التمكينية:** كان إدراج التغيير الاجتماعي والسلوكي كاستراتيجية تغيير في الخطة الاستراتيجية لليونيسف للفترة 2022-2025 حاسماً في تعظيم أهميته داخل اليونيسف وساهم بشكل

كبير في تحسين القدرات المؤسسية. وبالإضافة إلى ذلك، دفعت جائحة كوفيد-19 إلى زيادة الاعتراف بأهمية التغيير الاجتماعي والسلوكي؛ وتمكن خبراء جدد على الصعيدين العالمي والإقليمي من إدخال ودعم أدوات الرصد مثل الاستماع الاجتماعي، ما سمح باكتساب فهم أكثر تطوراً للعوامل السياقية التي تؤثر على التردد في أخذ اللقاح والذي يتجاوز مجرد المقاومة البسيطة لأخذ اللقاح. وقد أدت مشاركة عدد أكبر من الخبراء وزيادة التعاون بين القطاعات خلال الجائحة أيضاً إلى الاعتراف بقيمة التغيير الاجتماعي والسلوكي في قطاعات مختلفة غير قطاع الصحة، مثلاً حماية الأطفال والتعليم. وعلاوة على ذلك، أشار الموظفون في السنوات الأخيرة إلى توفر توجيهات السياسة العامة في ما يتعلق بالتغيير الاجتماعي والسلوكي والدعم التقني وتعبئة الموارد على الصعيدين الإقليمي والوطني. ولاحظ الموظفون، مع التحول من نهج الاتصال من أجل التنمية إلى نهج التغيير الاجتماعي والسلوكي في عام 2022، ابتعاداً واضحاً عن التركيز الفردي على الاتصالات إلى التطبيق الأوسع للعلوم الاجتماعية والسلوكية وإشراك المجتمعات المحلية والتصميم التشاركي.

27- **زيادة التمويل:** خلال الفترة بين عامي 2017 و2022، ارتفعت الموارد المخصصة للتغيير الاجتماعي والسلوكي ارتفاعاً ملحوظاً من نحو 400 مليون دولار أمريكي إلى ما يقرب من 600 مليون دولار أمريكي، وهو اتجاه إيجابي يمكن أن يعزى إلى الدعم المقدم من الإدارة، وتحسين موضع التغيير الاجتماعي والسلوكي وتدفق التمويل المخصص لحالات الطوارئ، ولا سيما لجائحة كوفيد-19، بالإضافة إلى جهود بناء القدرات، بما فيها الموارد التعليمية الجديدة. بيد أن نسبة الموارد المخصصة للتغيير الاجتماعي والسلوكي مقارنة بالإنفاق الإجمالي داخل اليونيسف في نفس الفترة الزمنية ظلت ثابتة نسبياً، بل أخذت في الانخفاض في عام 2020، حيث بلغت أقل بقليل من 8 في المائة من إجمالي إنفاق اليونيسف في عام 2022. ولا تزال الموارد المخصصة للتغيير الاجتماعي والسلوكي غير كافية، في ظل وجود عوائق تشمل التمويل غير المتسق بين القطاعات، والتمويل قصير الأجل أو المعتمد على التفاوض، والموضع المتغير للتغيير الاجتماعي والسلوكي، إلى جانب مخصصات التمويل الموجهة بشكل أساسي إلى المجالات المتعلقة بالصحة. وثمة حاجة للاستثمارات طويلة الأجل، والتمويل المتسق المتداخل بين القطاعات، وتحسين موضع التغيير الاجتماعي والسلوكي، وزيادة إضفاء الصفة المؤسسية على آليات التمويل.

28- **زادت القدرات على إقامة شراكات** نتيجة للاستثمارات التي اضطلعت بها مؤسسة بيل وميلندا غيتس، بما في ذلك الشراكات مع المنظمات الدينية التي تركز على الشباب، والاستفادة من المنافع العامة العالمية من أجل إرساء فهم مشترك للتغيير الاجتماعي والسلوكي. وتمثلت أقوى صور الشراكات في تلك التي أبرمت مع المجتمع المدني والمنظمات المجتمعية. وثمة حاجة إلى تحسين إضفاء الطابع الرسمي على التعاون مع وكالات الأمم المتحدة والمؤسسات البحثية والأكاديمية والقطاع الخاص، بما في ذلك بناء القدرات المتسقة والخاصة بالسياق من أجل إقامة الشراكات المستدامة.

29- **تحسّن إدماج إعداد البرامج المعنية بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي** أحياناً (إلى قطاعات أخرى) ورأسياً (الحوكمة والمساءلة)، بيد أن إنشاء هياكل الحوكمة والمساءلة ظل غير متسق، ما يشدد على الحاجة إلى مواصلة تحسين اتساق موضع التغيير الاجتماعي والسلوكي ومساهمته في صنع القرار، وزيادة فهم القيادة للتغيير الاجتماعي والسلوكي على مختلف الأصعدة، وتقديم توجيهات شاملة على مستوى المنظمة لإضفاء الصفة المؤسسية على التغيير الاجتماعي والسلوكي وحوكته.

30- **ساهم وضع مؤشرات قياسية في تحسين الرصد والتقييم وإعداد التقارير والتعلم:** أُعْتَبِرَ أن التقدم الأكبر الذي أُحرز في قدرات الرصد والتقييم وإعداد التقارير والتعلم تمثل في إنشاء مؤشرات قياسية لقياس أثر برامج إحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي. بيّد أنه مقارنةً بمجالات القدرات المؤسسية الأخرى، كان أصحاب المصلحة المشاركين في التقييم أقلّ إيجابية بشأن التحسينات التي أُدخلت على قدرات الرصد والتقييم وإعداد التقارير والتعلم. ولا تزال هناك فجوات مستمرة في ما يتعلق بالقدرات التقنية وإدماج مؤشرات التغيير الاجتماعي والسلوكي في نُظُم البيانات الوطنية، حيث أشارت التقارير إلى أن العائق الأكبر يتمثل في نقص الموارد اللازمة لتوفير الأدلة. وثمة حاجة إلى زيادة التمويل والجهود المخصصة لإدماج بيانات التغيير الاجتماعي والسلوكي في النُظُم الوطنية من أجل إحراز تقدم في الرصد والتقييم وإعداد التقارير والتعلم.

ب- تحسّن جودة برامج إحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي

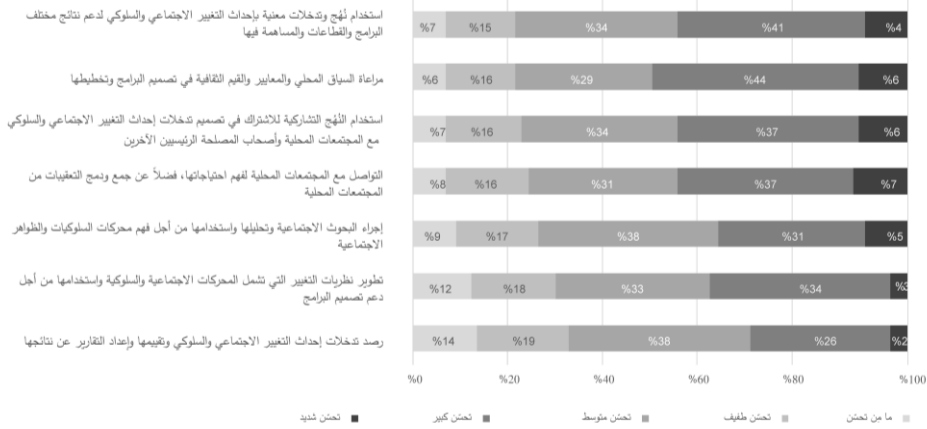
31- **تحسّنت جودة البرامج خلال الفترة بين 2017 و2022** بما يتماشى مع التحسينات التي أُدخلت على القدرات والتكامل على المستوى المؤسسي (انظر الشكل 3). وتشمل العناصر التي يبدو أنها ساهمت بقدر أكبر في هذا التحسّن: (أ) منصة العلوم الاجتماعية في العمل الإنساني، والتي تتيح الوصول إلى البحوث والبيانات العلمية الاجتماعية أثناء الاستجابة الإنسانية وفي حالات الطوارئ الصحية العامة والتي أدت دوراً حاسماً في التحول إلى مزيد من البرامج المركزة على الأدلة في حالات الطوارئ؛ و(ب) الشراكة مع مركز إينوشينتي للأبحاث التابع لليونيسف، والتي ساهمت في تحسين **إيراز** البحوث الاجتماعية والسلوكية داخل اليونيسف؛ و(ج) تطوير وتوسيع منصات وأدوات جمع البيانات السريعة، على غرار منصة U-Report والتقييمات المجتمعية السريعة، والتي تيسر عملية جمع البيانات السريعة على الصعيد القطري؛ و(د) المعايير الدنيا للجودة ومؤشرات إشراك المجتمعات المحلية، والتي ساعدت في توحيد استخدام النُهُج التشاركية في البرامج المعنية بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي.

32- يُعزى تعزيز جودة البرامج أيضاً إلى تحسين الدعم التقني المقدم للمكاتب القطرية، وزيادة إبراز التغيير الاجتماعي والسلوكي في وثائق البرامج العالمية، وزيادة التركيز على البرامج المعنية بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي ذات الجودة العالية أثناء الجائحة. وساهم التحول من نهج الاتصال من أجل التنمية إلى نهج التغيير الاجتماعي والسلوكي في توسيع نطاق أنواع النُهُج المستخدمة وأفضى إلى زيادة التركيز على العلوم السلوكية التطبيقية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن تطوير معايير جودة مرجعية لنهجي الاتصال من أجل التنمية والتغيير الاجتماعي والسلوكي وإضفاء الصفة المؤسسية عليهما في خمسة من المكاتب الإقليمية السبعة ساهم على الأرجح في تمكين زيادة المساءلة عن جودة البرامج، بما في ذلك ما يخص المشاركة المجتمعية.

الشكل 3

التغيرات المتصورة في جودة برامج إحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي، للفترة 2017-2022

المصدر: دراسة استقصائية للتقييم



33- شملت الاستثمارات الرئيسية في جودة البرامج تمويل الشراكات الرامية إلى تحسين الاستجابة والمشاركة، بما في ذلك مبادرة "الإيمان والتغيير الإيجابي للأطفال والأسر والمجتمعات"، التي تدعم المشاركة مع المجتمعات والجهات الفاعلة الدينية لإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي الإيجابي، ومبادرة البحوث والاتصالات التشاركية من أجل التغيير للأطفال والشباب، والتي تهدف إلى تطوير نموذج لتنظيم المشاركة واسعة النطاق للشباب في الفئة العمرية 13 إلى 24 عاماً، ولا سيما الشباب الأكثر تهميشاً، في المسائل الرئيسية التي تؤثر على حياتهم. وتم كذلك تمويل منصات وأدوات وآليات جديدة لتحسين البرامج التشاركية المرتكزة على الأدلة وتوسيع نطاق البرامج القائمة. وبالإضافة إلى منصة U-Report، فقد شملت تلك المنصات والأدوات والآليات منصات وآليات المشاركة والاستماع الاجتماعي الرقمية، مثل إنترنت الأشياء الجيدة، وغيرها من الطرق التي يمكن من خلالها استقاء الآراء المجتمعية.

34- نُوحِظُ إحرارز تقدم كبير في الاستجابة لاحتياجات المجتمعات المحلية واستخدام البرامج التشاركية، حيث أبلغ بعض المستجيبين على الصعيد القطري عن زيادة استخدام النهج المتمحورة حول الإنسان في عملهم، على الرغم من التحديات التي تواجه تنفيذ البرامج المعنية بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي. بيد أن أصحاب المصلحة أعربوا عن نظرة سلبية أكبر إزاء التحسينات في استخدام البرامج المرتكزة على الأدلة. وأشار كذلك إلى أن الطبيعة المتداخلة للتغيير الاجتماعي والسلوكي جعلت من الصعب تحقيق الموائمة بينه وبين أولويات جمع التبرعات لكل قطاع. وبالإضافة إلى ذلك، وفي ضوء أن قطاع الصحة كان له النصيب الأكبر من المساهمة في التمويل الموجه لإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي، فقد ظل تركيز أولويات إحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي منصباً حول قطاع الصحة، وبخاصة حول التمنيع، لأسباب من بينها توفير الأدلة. وأشار إلى عائق آخر يتمثل في ديناميات القوة بين الموظفين المعنيين بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي، والموظفين في القطاعات الأخرى في ما يتعلق بقبول التوجيهات والمشورة من الموظفين المعنيين بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي.

35- برامج إحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي في حالات الطوارئ: في حين تبين أن الدعم الممنوح لإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي كان أكثر رسوخاً خلال حالات الطوارئ، فقد شكك بعض المستجيبين في جودة البرامج المعنية بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي في مثل هذه

السياقات نتيجة للوقت اللازم لتطوير برامج قوية مرتكزة على الأدلة وعدم إيلاء الأولوية لتوفير الأدلة في حالات الطوارئ. فضلاً عن ذلك، فقد أوضحوا أن البرامج المعنية بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي في حالات الطوارئ غالباً ما تتكون من حملات قصيرة الأجل دون أخذ استدامتها بعين الاعتبار.

36- لاحظ التقييم تحسّن استخدام البيانات لتوفير الأدلة وتوجيه البرامج، بما في ذلك من خلال التعاون مع مركز إينوشينتي للأبحاث التابع لليونسف واستخدام المنافع العامة العالمية، ولا سيّما منصة العلوم الاجتماعية في العمل الإنساني، وكذلك استخدام منصات وأدوات الجمع السريع للبيانات. بيّد أن التقييم خلّص إلى أن القدرات التقنية لاستخدام البيانات التي جمعت للاسترشاد بها في البرامج لا تزال محدودة. وبالإضافة إلى ذلك، لم يكن هناك سوى قدر ضئيل من آليات التعقيبات اللازمة لتبادل المعلومات مع المجتمعات المحلية حول كيفية استخدام البيانات التي جمعت للاسترشاد بها في البرامج ومعرفة الكيفية التي تنظر بها المجتمعات المحلية إلى فعالية هذه البرامج. وتمثل التحدي الآخر في كمية الموارد اللازمة لجمع البيانات، وهو تحد أكثر شيوعاً في البلدان المتوسطة الدخل، وكذلك لتتبع البيانات على مستوى النواتج مقابل البيانات على مستوى المخرجات.

37- وثائق البرامج القطرية. تضمن تحليل وثائق البرامج القطرية التي صدرت خلال الفترة 2017-2022 عدداً محدوداً من الإشارات إلى استراتيجيات تنفيذ التغيير الاجتماعي والسلوكي. وفي عام 2023، كانت الاستراتيجيات المعنية بالتغيير الاجتماعي والسلوكي على الصعيد الوطني ونُهج بناء قدرات الشركاء وتحويل المعايير من بين الاستراتيجيات الأكثر شيوعاً، على نحو ما برز في 30 إلى 50 في المائة من وثائق البرامج القطرية. وزادت أيضاً الإشارة إلى برامج الأبوة والأمومة منذ عام 2019، لتصل إلى 20 في المائة من وثائق البرامج القطرية في عام 2023. ومع ذلك، لم تجر الإشارة إلى الاستراتيجيات الأخرى لتنفيذ التغيير الاجتماعي والسلوكي، كالحوارات المجتمعية، والاستماع الاجتماعي، والدعم النفسي الاجتماعي، وسرد القصص، والتعبئة الاجتماعية، والمشاركة الرقمية، وإشراك القطاع الخاص، إلا في حالات نادرة.

ج- زيادة تطوير المنافع العامة العالمية واستخدامها

38- أشار أصحاب المصلحة إلى حدوث تحسّن في تطوير الموارد العامة العالمية المتعلقة بالتغيير الاجتماعي والسلوكي واستيعابها. وشمل ذلك المعايير الدنيا للجودة ومؤشرات المشاركة المجتمعية، وتوجيهات برامج التغيير الاجتماعي والسلوكي، ومنصة العلوم الاجتماعية في العمل الإنساني، ومركز الفكر العالمي المعني بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي، والتحالف العالمي من أجل التغيير الاجتماعي والسلوكي، والقمة الدولية للتواصل من أجل التغيير الاجتماعي والسلوكي. وأشار إلى جمع التبرعات باعتباره العائق الرئيسي، في حين برز عائق آخر يتمثل في الافتقار إلى فهم التغيير الاجتماعي والسلوكي بين أولئك الذين يشغلون مناصب قيادية على الصعيد القطري وعدم دعمهم لقدرات إحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي. وثمة عائق آخر هو التعقيد الذي يشوب بعض المنافع العامة العالمية، والذي نجم عن صعوبة تحقيق التوازن بين الحاجة إلى موارد متطورة وسليمة تقنياً لإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي وبين عنصرَي البساطة وسهولة الاستخدام اللازمين في هذا المجال. كما أشار إلى أن العدد الهائل للموارد المتاحة والافتقار إلى توجيه حول استخدام أي منها وكيفية استخدامها كانت أيضاً بمثابة عقبات حالت دون استيعابها.

39- **المساهمة الإيجابية لمنافع عامة عالمية محددة:** ساهمت بعض المنافع العامة العالمية التي تم تطويرها في إطار الاستثمارات التي اضطلعت بها مؤسسة بيل ومليندا غيتس في إرساء فهم مشترك لكل من التغيير الاجتماعي والسلوكي وإشراك المجتمعات المحلية وزيادة القدرات الداخلية. وتمثلت المنافع العامة العالمية الأكثر فائدة واستخداماً في المعايير التقنية ومنصات المعلومات التي أتاحت رؤية متبصرة إزاء التطبيق الفعال لنُهُج التغيير الاجتماعي والسلوكي وإشراك المجتمعات المحلية. واستُخدمت توجيهات برنامج التغيير الاجتماعي والسلوكي مرة واحدة على الأقل من قبل 97 في المائة من الموظفين المعنيين بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي، واستخدم ما يقرب من 40 في المائة منهم هذه التوجيهات أكثر من خمس مرات، وأشار أكثر من نصف المستجيبين إلى أن التوجيهات كانت مفيدة للغاية. ومن المهم أن نلاحظ أن توجيهات برنامج التغيير الاجتماعي والسلوكي تُستخدم بشكل متكرر خارج مقر اليونيسف، ولا سيّما من قبل الموظفين المعنيين بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي في المكاتب الميدانية والقُطرية والإقليمية. وأشار إلى أنه تم استخدام المعايير الدنيا للجودة ومُؤشرات إشراك المجتمعات المحلية بشكل أقل في كثير من الأحيان. واستُخدمت أيضاً موارد التغيير الاجتماعي والسلوكي بشكل متكرر من أجل البرامج الإنسانية، مثل منصة العلوم الاجتماعية في العمل الإنساني. واتضح أن أولئك الذين يعملون في المكاتب القُطرية على الأقل يدركون أنّ بعض الاستثمارات في المنافع العامة العالمية كانت تحدث فارقاً. وبالإضافة إلى ذلك، قدموا مزيداً من الإيضاحات أثناء التحول من نهج الاتصال من أجل التنمية إلى نهج التغيير الاجتماعي والسلوكي، وأدوا دوراً مفيداً في سياقات محددة، كما هو الحال في بداية أي برنامج قُطري جديد أو في أثناء حالات الطوارئ الإنسانية.

40- **بيد أن التعقيبات المستمدة من الدراسة الاستقصائية أتاحت رؤية متبصرة حول الفروق الدقيقة الهامة:** ففي حين كان التصور العام هو أن المنافع العامة العالمية ساهمت في إبراز دور اليونيسف في مجال التغيير الاجتماعي والسلوكي، فقد اعتقد بعض الموظفين أن زيادة إبراز هذا الدور لم يُترجم بالضرورة إلى تعزيز القدرات الداخلية، وأفاد بعض الموظفين المعنيين بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي على الصعيد القُطري بعدم تقديم الدعم لجميع المنافع العامة العالمية على الصعيد القُطري، وبخاصة مركز الفكر العالمي المعني بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي والتحالف العالمي من أجل التغيير الاجتماعي والسلوكي.

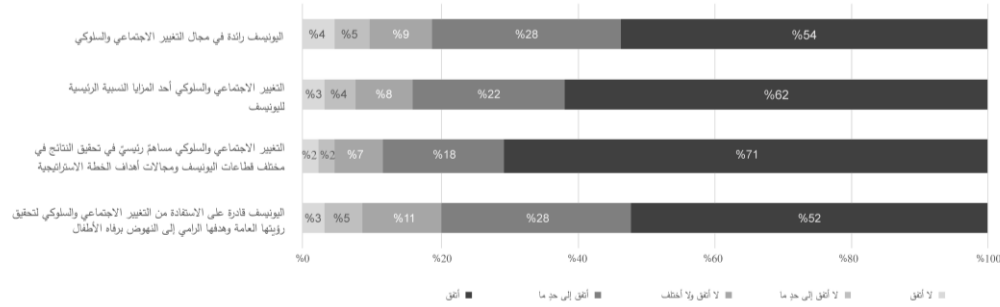
د- تعزيز استعداد اليونيسف لاستخدام التغيير الاجتماعي والسلوكي كاستراتيجية تغيير أساسية لتحقيق نتائج إيجابية من أجل الأطفال

41- **تحسّن استعداد اليونيسف لاستخدام التغيير الاجتماعي والسلوكي كاستراتيجية تغيير أساسية لتحقيق نواتج إيجابية من أجل الأطفال:** وتم تقييم الاستعداد عبر خمسة معايير: (أ) الاستعداد التشغيلي؛ و(ب) الاستعداد التقني؛ و(ج) تحديد الموضع والقيادة؛ و(د) الحوكمة والمساءلة؛ و(هـ) الشراكات. وضُف كل معيار على مقياس من أربع درجات ("غير كافٍ" أو "جديد" أو "كافٍ" أو "قوي")، وتقيس الدرجات المجمعة متوسط الدرجات الفرعية من مصادر البيانات المختلفة. وبشكل عام، تراوحت مستويات الاستعداد من "جديد" إلى "كافٍ"، ما يعني أنه على الرغم من أن جميع المعايير لم تحرز مستوى التقييم "غير كافٍ"، إلا أنها لم تحرز أيضاً مستوى التقييم "قوي"، بما يتسق مع التحسينات المبلغ عنها في القدرات والتكامل على المستوى المؤسسي وجودة البرامج وتطوير

المنافع العامة العالمية واستخدامها. ومن ناحية أخرى، رأى معظم المستجيبين في الدراسات الاستقصائية أن التغيير الاجتماعي والسلوكي كان يؤدي بالفعل دوراً حيوياً في عمل اليونيسف (انظر الشكل 4).

الشكل 4

التصورات عن استعداد اليونيسف لإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي بين موظفيها



المصدر: دراسة استقصائية للتقييم

42- **الاستعداد التشغيلي:** أظهر التقييم عدم تكافؤ توزيع الموارد المستدامة بين القطاعات اللازمة لكفالة أن تكون اليونيسف على أهبة الاستعداد لتلبية الإمكانيات الكاملة للبرامج المعنية بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي.

43- **الاستعداد التقني:** أشارت المكاتب القطرية عموماً إلى توافر بعض حزم وأدوات التدريب الموحدة والمناسبة للسياق في مجال بناء القدرات لديها، غير أن غالبية الموظفين داخل اليونيسف وخارجها شعروا بأنه لا يزال هناك نقص في القدرات التقنية في بعض المجالات.

44- **تحديد الموضع والقيادة:** سُجل تحسّن كبير منذ عام 2017 في موضع التغيير الاجتماعي والسلوكي وتأييد القيادة له، وكلاهما حاسم لضمان إتاحة البرامج المعنية بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي عالية الجودة وإدماجها كاستراتيجية تغيير أساسية. بيد أن تحديد أولويات التغيير الاجتماعي والسلوكي تفاوتت بين المناطق والبلدان والبرامج، واعتمدت اعتماداً كبيراً، مرة أخرى، على اهتمام القيادة الفردية.

45- **الحوكمة والمساءلة:** في حين أُبلغ عن ممارسات جيدة في العديد من البلدان، إلا أنها تفاوتت عبر مختلف مستويات اليونيسف، مع وجود فجوات في الهيكل والتمويل والملك الوظيفي والتنسيق بين القطاعات. ويعزو المستجيبون الفجوات إلى التمويل غير المنتسق والافتقار إلى توجيهات واضحة بشأن الوظائف والتنسيق بين القطاعات.

46- **الشراكات:** على الرغم من إحراز نمو في الشراكات المؤسسية منذ عام 2017، كان لا يزال هناك نقص في بناء القدرات بين الشركاء وتعزيز التعاون. وبرز غياب العلاقات مع الجامعات والمؤسسات البحثية على الصعيد العالمي وضعف العلاقات مع القطاع الخاص. وبالإضافة إلى ذلك، لم تُبذل جهود كافية لوضع أدوات بناء القدرات والمنافع العامة العالمية القائمة في سياقها وبلورتها وتوزيعها خارج منظمة اليونيسف وشبكة التغيير الاجتماعي والسلوكي.

رابعاً - الاستنتاجات وسبل المضي قدماً

47- أرست الاستثمارات المشتركة التي اضطلعت بها مؤسسة بيل وميلندا غيتس واليونيسف الركائز الحيوية اللازمة لتنمية القدرات المؤسسية من أجل إحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي في اليونيسف؛ وتبين أن كلاً من مجالات النتائج الوسيطة المشمولة بالدراسة، والمقصود بها هنا القدرات والتكامل على المستوى المؤسسي وجودة البرامج وتطوير المنافع العامة العالمية واستخدامها، قد ساهمت في استعداد اليونيسف لاستخدام التغيير الاجتماعي والسلوكي كاستراتيجية تغيير أساسية لتحقيق نتائج إيجابية من أجل الأطفال. وعلاوة على ذلك، تبين أن كلا من عناصر الاستعداد المترابطة قد تحسنت خلال الفترة بين 2017 و2022، حيث ساهمت الاستثمارات التي اضطلعت بها مؤسسة بيل وميلندا غيتس واليونيسف، فضلاً عن الجهود المتضافرة التي بذلتها القيادة العالمية المعنية بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي في إحراز هذا التقدم بشكل كبير. وعلى وجه الخصوص، ساهمت الاستثمارات في تهيئة موارد بشرية أكثر اتساقاً من أجل إحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي على الصعيد الإقليمي وتطوير المنافع العامة العالمية الرئيسية التي عززت اكتساب فهم مشترك أكبر إزاء التغيير الاجتماعي والسلوكي، ولا سيما مع تحول المنظمة من نهج الاتصال من أجل التنمية إلى نهج التغيير الاجتماعي والسلوكي والبدء في استخدام نهج جديدة مرتكزة على العلوم الاجتماعية والسلوكية.

48- أجريت الاستثمارات في سياق القيود النظمية الكبيرة في تقديم البرامج المعنية بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي على الصعيد القطري. وعلى وجه الخصوص، أشار التقييم إلى تناقضات ملحوظة في تطبيق المنافع العامة العالمية، وجهود بناء القدرات والتحسينات في البرامج المعنية بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي عبر القطاعات والمناطق والبلدان. وكانت هذه التناقضات في جزء كبير منها ناجمة عن التفاوتات في الوضع والقيادة وفي الحوكمة والمساءلة. ولا حاجة إلى القول بأن الاعتماد على جودة القيادة الفردية، والتي يبدو أنها موجهة إلى حد كبير بالمصلحة الشخصية إزاء التغيير الاجتماعي والسلوكي، يحد من قدرة الجهود المبذولة على الصعيد العالمي لتسخير التغيير الاجتماعي والسلوكي بشكل موثوق بما يصب في تحسين البرامج على الصعيد القطري. وفي حين ساهمت الجهود المبذولة لتنمية القدرات المؤسسية في تحسين القدرات بين الموظفين المعنيين بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي والشركاء الذين ينصب تركيزهم على التغيير الاجتماعي والسلوكي، إلا أنه يبدو أن هؤلاء الأفراد يفتقرون إلى الأهلية في عمليات صنع القرار في اليونيسف، ما يجعلهم غير قادرين على الدعوة بشكل فعال إلى تحسين جودة البرامج المعنية بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي عبر القطاعات.

49- من الضروري زيادة نفوذ القادة المعنيين بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي حتى تحقق الاستثمارات في القدرات المؤسسية المعنية بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي أثراً تحويلياً بحق؛ بالإضافة إلى ذلك، ثمة حاجة إلى جهود لبناء القدرات في جميع أنحاء المنظمة بما يكفل امتلاك القيادة وصنّاع القرار خارج شبكة التغيير الاجتماعي والسلوكي، بما في ذلك القيادة على مستوى القطاعات وكذلك الشركاء، للمهارات والفهم والاهتمام اللازم للدعوة إلى البرامج المعنية بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي المملوكة للمجتمع المحلي المرتكزة على الأدلة وتنفيذها.

50- يمكن أن يساهم وضع نهج التغيير الاجتماعي والسلوكي وتمويله على نحو أكثر إنصافاً في جميع القطاعات والبرامج ودعم القيادة لهذا النهج وتأييده في تعزيز جودة البرامج: وخلص التقييم إلى وجود توزيع غير متكافئ بين القطاعات في ما يتعلق بالموارد المستدامة اللازمة لتمكين اليونيسف من تلبية الإمكانيات الكاملة للبرامج المعنية بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي. ويجب أن تركز الاستثمارات في نهج التغيير الاجتماعي والسلوكي على البرامج التشاركية بقيادة المجتمع المحلي والمستدامة والمرتكزة على الأدلة بدلاً من جهود الاتصال قصيرة الأجل الخاصة بكل مشروع. وثمة حاجة إلى زيادة الاستثمار من أجل ضمان توافر القدرات التقنية الكافية، ولا سيما في ما يتعلق بالنهج الجديدة للتغيير الاجتماعي والسلوكي وجمع واستخدام البيانات الاجتماعية والسلوكية. وإن الاستثمار في إضفاء الصفة المؤسسية على جمع البيانات الاجتماعية والسلوكية في الأنظمة الوطنية وبناء قدرة أصحاب المصلحة داخل اليونيسف وخارجها على استخدام هذه البيانات بفعالية من شأنه تسريع اعتماد إعداد البرامج المرتكز على الأدلة. وبُغية زيادة الترابط والاتساق على صعيد كل من القدرات وجودة البرامج، ينبغي أيضاً إضفاء الصفة المؤسسية على آليات الحوكمة والمساءلة المتسمة بقدر أكبر من الفعالية.

51- ينبغي الاستفادة من المنافع العامة العالمية من أجل إنكاء الوعي بالتغيير الاجتماعي والسلوكي وفهمه على الصعيد القطري. ولزيادة أهمية المنافع العامة العالمية وتعزيز استيعابها داخل اليونيسف ولدعم إشراك الشركاء والتنمية المستدامة، فإنه لا بد من تكيفها مع مختلف السياقات ونشرها على نطاق واسع.

خامساً - التوصيات

52- وضعت التوصيات الثمانية التالية مرتبة حسب الأولوية استناداً إلى نتائج التقييم واستنتاجاته وتم صياغتها وإقرارها بالاشتراك مع أصحاب المصلحة والخبراء من داخل اليونيسف وخارجها. ويُراد من التوصيات في المقام الأول معالجة مكامن الضعف المؤسسية وتلك المدمجة في نظام التمويل الدولي من أجل التنمية. وسعيًا نحو توفير الموارد اللازمة لوظيفة إحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي ووضعها في وضع يؤهلها من تحقيق إمكاناتها من أجل تحقيق الأثر البرنامجي، يجب الاضطلاع بعملية رصد تنفيذ التوصيات بالإضافة إلى المساءلة عنها على أعلى مستويات المنظمة.

53- الحصول على التمويل من الجهات المانحة والدعوة إليه وإيلاءه الأولوية والذي يعالج العوامل النظمية والاجتماعية والسلوكية الدافعة إلى تحقيق نتائج من أجل الأطفال عبر تسلسل البرامج الإنمائية والإنسانية المتصل: (أولوية عالية؛ استثمار كبير من حيث الوقت والمال)

نتيجة لمحدودية فهم التغيير الاجتماعي والسلوكي، فإن التمويل من قبل الجهات المانحة يولي الأولوية للتمويل القصير الأجل القائم على المشاريع لمبادرات الاتصالات والتعليم التي تركز على تحقيق نتيجة واحدة، بدلاً من التركيز على النواتج وعوامل التغيير النظمية. ونادراً ما يستمر التمويل المخصص للتغيير الاجتماعي والسلوكي في الحالات الإنسانية أو الطارئة بمجرد هدوء الأوضاع، ما يؤدي إلى عدم فعالية البرامج الإنسانية ومحدودية إضفاء الصفة المؤسسية على التغيير الاجتماعي والسلوكي على مستوى القطاعات ويحدّ من قياس التأثير. وتشمل الأولويات إنكاء وعي الجهات المانحة وجامعي الأموال حول نموذج جديد لبرنامج إحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي، والأدلة العلمية الاجتماعية

والسلوكية الكامنة، والوقت والجهد اللازمين لإحداث التأثير. وينبغي لليونسيف الدعوة إلى تبني استراتيجية جديدة لتمويل التغيير الاجتماعي والسلوكي عبر دورة البرامج الإنسانية بالتعاون مع الجهات المانحة المؤسسية الرئيسية، مع إيلاء الأولوية لتعزيز النظم والتأهب لحالات الطوارئ. وينبغي لليونسيف إضفاء الصفة المؤسسية على موارد التغيير الاجتماعي والسلوكي من خلال تبني نظرية تغيير واضحة تشمل المساهمات والنتائج، وكذلك تحديد المعايير المرجعية لتمويل التغيير الاجتماعي والسلوكي في ما يتعلق بجمع الأموال من الشركات عبر المجالات ذات الأولوية المواضيعية والتمويل المواضيعي الإنساني العالمي ونداءات العمل الإنساني من أجل الأطفال. ويجب يلتحق بأفرقة كتابة المقترحات مسؤول معني بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي. ويمكن تخصيص التمويل الموجه لإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي بشروط ميسرة في صناديق التمويل الجماعي المواضيعية التي توزع مباشرة على المكاتب القطرية.

54- وضع معايير وتوجيهات لتوزيع التمويل المخصص لإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي بشكل منهجي عبر جميع المجالات والسياقات البرنامجية بحيث يُجسد التمويل المساهمة المطلوبة للتغيير الاجتماعي والسلوكي في النتائج الأساسية: (أولوية عالية؛ استثمار كبير من حيث الوقت والمال)

في حين ساهم إدماج التغيير الاجتماعي والسلوكي كاستراتيجية تغيير أساسية في تعزيز موضعه وزاد من التمويل المخصص له، إلا أن القيادة الفردية هي التي تحدد موضعه والتمويل المخصص له داخل كل مكتب ومجال برنامجي. وينبغي توحيد المستوى الأدنى للتكامل البرنامجي لنهج التغيير الاجتماعي والسلوكي وينبغي تضمين مخرجات هذا النهج في بداية البرامج القطرية لضمان الحصول على التمويل. ويجب إدراج نهج التغيير الاجتماعي والسلوكي في توليف الأدلة وتحليلات الوضع على الصعيد القطري، مع تحسين تحديد العوامل والتحديات الاجتماعية والسلوكية لكل مجال برنامجي من أجل ضمان جمع التمويل المستهدف. وينبغي إدراج معايير التمويل المرجعية الخاصة بالبرامج المعنية بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي في بروتوكولات الميزانية ورصدها وتقييمها، بما في ذلك لصالح البرامج القطرية.

55- ضمان تمثيل الموظفين المعنيين بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي في عمليات وهياكل صنع القرار على نطاق المنظمة على الأصعدة العالمية والإقليمية والقطرية، وكذلك كفالة أن يتحلّى جميع القادة المكلفين بتمثيل التغيير الاجتماعي والسلوكي في مثل هذه المحافل بالخبرة والفهم اللازمين للدعوة بشكل فعال إلى التغيير الاجتماعي والسلوكي واتخاذ قرارات مستنيرة في ذلك الصدد. (أولوية عالية؛ استثمار كبير من حيث الوقت؛ استثمار متوسط من حيث المال)

من بين استراتيجيات التغيير الأساسية، تُعد استراتيجية التغيير الاجتماعي والسلوكي واحدة من الاستراتيجيات التي تتضمن مشاركة أدنى نسبة من الموظفين رفيعي المستوى ولا تشمل على وظائف من رتبة المدير. وغالباً ما تكون القيادة المعنية بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي ممثلة تمثيلاً ناقصاً، إن كان هناك تمثيل من الأساس، في محافل صنع القرار الرئيسية على الأصعدة العالمية والإقليمية والمحلية، حيث يبرز ممثلو التغيير الاجتماعي والسلوكي مستويات متفاوتة من الخبرة، ما قد يؤدي إلى عدم الاتساق في فهم التغيير الاجتماعي والسلوكي وتحديد موضعه وتوفير الموارد اللازمة له. وينبغي لليونسيف إنشاء وظائف عليا معنية بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي، بما فيها وظيفة

واحدة على الأقل مخصصة من مستوى المدير على الصعيد العالمي، وتعيين شخص واحد على الأقل يتمتع بالكفاءات اللازمة في مجال التغيير الاجتماعي والسلوكي في فريق الإدارة العالمي وفي أفرقة الإدارة على الصعيدين الإقليمي والقطري. ويلزم تحديد الالتزامات المتعلقة بالتغيير الاجتماعي والسلوكي على المستوى المؤسسي متضمنة متطلبات الرصد وإعداد التقارير. وينبغي الارتقاء بمتطلبات المهارات اللازمة لإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي في جميع أنحاء المنظمة كما ينبغي تطوير أدوات بناء القدرات والتدريب الرفيعة المستوى من أجل تيسير إضفاء الصفة المؤسسية على التغيير الاجتماعي والسلوكي وتحقيق النتائج القطاعية ذات الأولوية.

56- توفير توجيهات قابلة للتنفيذ خاصة بالسياق لضمان تحقيق اتساق أكبر في آليات حوكمة التغيير الاجتماعي والسلوكي وتنسيقه وتوفير الموارد له: (أولوية عالية؛ استثمار متوسط من حيث الوقت؛ استثمار محدود من حيث المال)

ينبغي الفصل بين عمليات صنع القرار المتعلقة بقدرات وحوكمة التغيير الاجتماعي والسلوكي والاعتماد على القيادة على الصعيدين الإقليمي والوطني. وينبغي استعراض التوجيهات العملية لإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي² وإقرارها وإدراجها على جميع الأصعدة المؤسسية، مع توفير نسخ معدة خصيصاً للمكاتب الإقليمية والقطرية توضح بالتفصيل عناصر إدارة البرامج المعنية بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي وتمويلها وتكاملها، بما في ذلك التوجيهات الخاصة بالسياق المستندة إلى عوامل رئيسية مثل الوضع الإنساني ومستوى احتياجات التغيير الاجتماعي والسلوكي وحجم البرامج.

57- زيادة تحديد الأولويات وتمويل توفير الأدلة واستخدامها: (أولوية عالية؛ استثمار كبير من حيث الوقت والمال)

لا يزال التمويل اللازم لتوفير الأدلة حول تدخلات التغيير الاجتماعي والسلوكي غير كاف. ودون تسليط الضوء على ما يصلح في السياقات المختلفة، سيكون من المستحيل الدعوة بشكل فعال إلى زيادة البرامج المعنية بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي من أجل تحقيق نتائج قطاعية وشاملة لعدة قطاعات. ومن المرجح أن تتمثل الطريقة الأكثر كفاءة واستدامة لتوفير البيانات المتعلقة بالتغيير الاجتماعي والسلوكي على الصعيدين الإقليمي والوطني في الاستثمار في تعميم جمع البيانات الاجتماعية والسلوكية ونُظْم قياس النتائج داخل الحكومات وبين الشركاء على الصعيدين الوطني ودون الوطني، وربما من خلال بناء قدرات الجهات الفاعلة المحلية أو تعزيز الشراكات بين الجامعات المحلية أو مؤسسات البحوث والحكومات. وينبغي لليونسف مواصلة الاستثمار في بناء قدرات رصد التغيير الاجتماعي والسلوكي وتقييمه، بما في ذلك تقييم أثر التغيير الاجتماعي والسلوكي، والرؤى السلوكية، والبحوث التكوينية، ولا سيما في السياقات الإنسانية، بما في ذلك من خلال طرح أمثلة على تعزيز النُظْم وبناء القدرات. ويمكن استخدام المنصات القائمة لنشر الأدلة. وينبغي لليونسف أن تُضمّن قسماً حول توفير أدلة التغيير الاجتماعي والسلوكي في جميع مقترحات جمع الأموال، والبناء على النسبة السابقة من التمويل البالغة I في المائة من جميع الميزانيات البرنامجية المخصصة للتقييم،

² في ضوء إطلاق التوجيهات العملية لإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي في عام 2022، فقد أُعْتُبر أنه من غير المرجح أن تكون قد ساهمت بشكل مباشر في إحداث أي تغييرات خلال فترة التقييم، ولذلك استُبعد النظر فيها.

وتخصيص 3 في المائة على الأقل من جميع الميزانيات المتعلقة بنهج التغيير الاجتماعي والسلوكي من أجل توفير الأدلة.

58- الاستثمار في تعزيز نظم وقدرات التغيير الاجتماعي والسلوكي لدى الشركاء المنفذين الرئيسيين، ولا سيما الحكومات: (أولوية عالية؛ استثمار كبير من حيث الوقت والمال)

الشراكات القوية حاسمة لتحقيق أثر البرامج المعنية بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي ورصده، وخاصة بين الشركاء الحكوميين، الذين يشكلون المستفيدين الأساسيين من النتائج التي تحققها اليونيسف. ولا تُخصص موارد كافية في الوقت الحالي لبناء النظم والهيكل والقدرات في مجال التغيير الاجتماعي والسلوكي بين هؤلاء الشركاء. وينبغي لليونيسف أن تستثمر في تطوير وقدرات الهيكل الحكومية المسؤولة عن التغيير الاجتماعي والسلوكي. وينبغي لليونيسف من خلال العمل عبر الأفرقة القطرية أن تضع نهجاً للتفاعل الاستراتيجي مع الوزارات المختصة بشأن إضفاء الصفة المؤسسية على نواتج واضحة للتغيير الاجتماعي والسلوكي. ويلزم أن تشمل طلبات الحصول على التمويل اللازم لإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي تطوير نظام التغيير الاجتماعي والسلوكي داخل الحكومات والهيكل المحلية، مع التركيز على الاستدامة. وينبغي لليونيسف أن تنظر في تطوير أساليب بناء القدرات المستدامة، مثل إقامة الشراكات مع المؤسسات الأكاديمية المحلية وانتداب الشركاء الخارجيين والمسؤولين الحكوميين داخل الأفرقة المعنية بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي، وكذلك وضع مبادئ توجيهية للممارسات الجيدة بشأن بناء القدرات، وإنشاء قاعدة بيانات للشراكات الأكاديمية وغيرها من مبادرات تعزيز النظم الرامية إلى تعزيز التعلّم على الصعيد القطري والروابط الإقليمية.

59- إضفاء الطابع المحلي على المنافع العامة العالمية القائمة وزيادة جهود تطبيقها على الصعيد العالمي بما يكفل استيعابها بشكل أكبر بين أصحاب المصلحة على الصعيد القطري: (أولوية متوسطة؛ استثمار كبير من حيث الوقت والمال)

ينبغي لليونيسف إضفاء الطابع المحلي على المنافع العامة العالمية التي يُنظر إليها على أنها الأكثر فائدة، ووضعها في سياقها المناسب بحسب المنطقة والبلد والقطاع، وترجمتها وفقاً للاحتياجات اللغوية، ونشرها وإضفاء الصفة المؤسسية عليها على الصعيدين القطري والميداني. وفي ضوء العدد الهائل من الأدوات المذكورة، ينبغي لليونيسف تعميم أكثر الأدوات فعالية في النظم الوطنية ودون الوطنية قبل تطوير أدوات جديدة. وينبغي استخدام عملية تصميم شاملة حتى يمكن تطوير الأدوات الجديدة وفقاً لاحتياجات المستخدمين والصلة المحلية وخطط النشر.

60- زيادة مشاركة القطاع الخاص من أجل تحفيز مزيد من الابتكار: (أولوية متوسطة؛ استثمار كبير من حيث الوقت؛ استثمار متوسط إلى كبير من حيث المال، تبعاً لنموذج الشراكة)

إنّ الشراكات مع القطاع الخاص على الصعيد القطري أقل رسوخاً من صور التعاون الأخرى وهذه الشراكات هي بمثابة فرصة سانحة مهددة. ويمكن للقطاع الخاص الإسهام بأفكار مبتكرة وتحقيق المرونة والكفاءة العملية للتغلب على التحديات المعقدة وكذلك توفير الأفكار والمنصات والشبكات والموارد. وخلال الفترة المشمولة بالتقييم، لم تول الأولوية للمشاركة مع القطاع الخاص في ضوء الحاجة إلى تنمية القدرات المؤسسية لنهجي الاتصال من أجل التنمية والتغيير الاجتماعي والسلوكي. بيد أن إدراج التغيير الاجتماعي والسلوكي وإشراك قطاع الأعمال في أعمال حقوق الطفل كاستراتيجيات

تغيير في الخطة الاستراتيجية لليونسيف 2022-2025 ساهم في حفز بذل جهد تعاوني لتوسيع نطاق الشراكات مع القطاع الخاص. وُجِّه الاستفاده من هذه الإمكانيات، يجب على اليونسيف أن تتبنى نهجاً أكثر هيكلية وأن تضع استراتيجيات ملائمة للسياسات الإقليمية والقُطرية. وينبغي أن يتعاون قطاع التغيير الاجتماعي والسلوكي وأفرقة جمع الأموال على الصعيدين العالمي والإقليمي من أجل إقامة شراكات مع القطاع الخاص ذات إمكانيات عالية تكون مرتبطة بأطر النتائج. وينبغي أن تتضمن التوجيهات العملية لإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي توجيهات خاصة بالمكاتب القُطرية، تكون مستندة إلى توجيهات برنامج التغيير الاجتماعي والسلوكي. وينبغي وضع توجيهات بشأن المشاركة مع القطاع الخاص على الصعيدين العالمي والإقليمي تتضمن الممارسات الفضلى وإطاراً للأخلاقيات وتوصيات بشأن الإبلاغ عن القيمة التي يمكن أن يضيفها التغيير الاجتماعي والسلوكي. وينبغي الترويج للمعلومات المتعلقة بالشراكات مع القطاع الخاص على الصعيد العالمي، وينبغي للأفرقة المعنية بإحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي على الصعيدين العالمي والإقليمي تنظيم دورة توجيهية حول الدعوة والمشاركة في ما يتعلق بإشراك القطاع الخاص.

سادساً - مشروع مُقرَّر

إِنَّ المجلس التنفيذي

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

المرفق 1

- تقييم استثمارات اليونيسف في تنمية القدرات المؤسسية من أجل إحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي
1. نظراً لقيود المساحة، لم يُدرج تقييم استثمارات اليونيسف في تنمية القدرات المؤسسية من أجل إحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي في هذا المرفق.
 2. ويمكن الاطلاع على التقرير من خلال الموقع الشبكي لمكتب التقييم التابع لليونيسف:
<https://www.unicef.org/evaluation/evaluation-unicef-investments-towards-institutional-strengthening-social-and-behaviour-change>

المرفق 2

نظرية التغيير لتقييم استثمارات اليونيسف في تنمية القدرات المؤسسية من أجل إحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي



المصدر: فريق التقييم.