

# التقييم المستقل لأنظمة البيانات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا: تقييم متعدد البلدان لمراكز الاتصال القائمة على الهاتف



## مكتب التقييم التابع للمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين

تؤكد سياسة التقييم في المفوضية التزامها بدعم المساواة والتعلم والتطوير المستمر من خلال الفحص والتحليل المنهجين لسياسات واستراتيجيات وبرامج المنظمة. ويتم توجيه التقييم بعدة مبادئ وهي الحياد والمصداقية والمنفعة، وتتخذ هذه المبادرات لتعزيز أداء المنظمة في تلبية الحاجة للحماية والمساعدة والحلول للاجئين ولغير حاملي الجنسية وغيرهم من الأشخاص المعنيين.

## مكتب التقييم

المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين

الصندوق البريدي 2500

1211 جنيف 2

سويسرا

[unhcr.org/evaluation](http://unhcr.org/evaluation)

نُشر بواسطة مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين

مكتب التقييم

حقوق الطبع والنشر © 2025 محفوظة للمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين

أصدرت مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين هذه الوثيقة للتوزيع العام. جميع الحقوق محفوظة، و يُسمح بإعادة الإنتاج باستثناء الغايات التجارية، شريطة الإقرار بذلك من قبل المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين.

ما لم يُنص صراحةً خلاف ذلك، فإن النتائج والتفسيرات والاستنتاجات الواردة في تقرير التقييم هذا هي آراء فريق التقييم، ولا تُمثل بالضرورة آراء مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين أو الأمم المتحدة أو الدول الأعضاء فيها. لا يمكن ضمان خلق تصوير واستخدام الحدود والأسماء الجغرافية والبيانات ذات الصلة الموضحة على الخرائط والمضمنة في القوائم والجداول والوثائق في تقرير التقييم هذا من الأخطاء، كما أنها لا تُعبر بالضرورة عن أي رأي من جانب مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين أو الأمم المتحدة بشأن الوضع القانوني لأي بلد أو إقليم أو مدينة أو منطقة أو سلطاتها، أو بشأن ترسيم حدودها.

## شكر وتقدير

يتقدم فريق التقييم بالشكر الجزيل للمشاركين في التقييم، وخاصةً لمجتمعات اللاجئين الذين ساهموا بوقتهم وأفكارهم خلال مراحل التقييم. كما قدّم موظفو مكاتب المفوضية القطرية والمكتب الإقليمي والمقر الرئيسي دعمهم ووقتهم. ونخصّ بالشكر فرق المفوضية في الدول التي زارها فريق التقييم (مصر والأردن) والتي سهّلت زيارتنا. كما لعبت المقابلات الأخرى مع شركاء المفوضية وغيرهم من الجهات المعنية الخارجية دورًا بالغ الأهمية. كما نقدر مساهمات أعضاء الفريق المرجعي للتقييم الذين شاركوا رؤاهم، وسهّلوا التواصل، وشاركوا في صياغة التوصيات، وقدموا المشورة لعملية التقييم. ونأمل أن يسهم هذا التقييم في تطوير عمل المفوضية القيم وخدماتها المقدمة للنازحين قسرًا ولغير حاملي الجنسية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وخارجها.

## معلومات التقييم في لمحة

عنوان التقييم	أنظمة البيانات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا: تقييم متعدد البلدان لمراكز الاتصال القائمة على الهاتف
الإطار الزمني	2024-2021
عام الانتهاء	2025
نوع التقييم	لامركزية، استراتيجية موضوعية
البلد	مصر و العراق والأردن و ليبيا وموريتانيا و تونس
المنطقة	الشرق الأوسط و شمال أفريقيا
مدير التقييم / جهة الاتصال في المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	فينشينزو ليونيتي، مسؤول التقييم الإقليمي الأول، مكتب التقييم الإقليمي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا
موظفي الدعم	تمارا أولا، مسؤولة التقييم المساعدة

فريق IOD PARC: تيريزا هانلي - قائدة الفريق  
 إيما بيشوب - نائبة قائد الفريق/مقيمة أولى  
 سماح حلواني - مقيمة أولى  
 سوسن الزعتري - مقيمة أولى  
 إيلاريا رافاي - مقيمة أولى  
 سكوت كامبيرون - محلل بيانات/خبير تكنولوجيا  
 هانا دي فيليز - مسؤولة مشروع  
 جوردان ويليامز - مسؤول مشروع  
 نور عبد الخالق زامورا - مسؤول ضمان الجودة

أعضاء فريق التقييم

المكتب الإقليمي للمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، منطقة الشرق الأوسط  
 وشمال أفريقيا، ومكتب التقييم

بتكليف من

مكتب التقييم التابع للمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين

ضمان جودة التقييم المقدمة من قبل

ليلي هراسنيكا: رئيسة قسم دعم وتنسيق العمليات، مكتب الشؤون الإقليمية في الشرق  
 الأوسط وشمال أفريقيا  
 ميشيل ألفارو: رئيسة قسم خدمات حماية المكتب، مكتب الشؤون الإقليمية في الشرق الأوسط  
 وشمال أفريقيا  
 محمد البغدادي: منسق أول لشؤون إدارة المعلومات الرقمية (DIMA)، مكتب الشؤون  
 الإقليمية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا  
 مارتى روميرو: نائب ممثل الحماية، مكتب الشؤون الإقليمية في مصر  
 ميناكو كاكوما: مساعدة ممثل الحماية، مكتب الشؤون الإقليمية في العراق  
 رنا كسيفي: مساعدة ممثل الحماية، مكتب الشؤون الإقليمية في الأردن  
 إيدينا سليبيسيفيتش دزيهو: مساعدة رئيس بعثة الحماية، مكتب الشؤون الإقليمية في ليبيا  
 كارول لاليف: نائبة ممثل الحماية مكتب الشؤون الإقليمية في موريتانيا  
 بيريكليس كوررتساريس: نائب ممثل الحماية، مكتب الشؤون الإقليمية في تونس  
 أندرو هوبكنز: منسق أول (الهوية الرقمية والتسجيل)، المقر الرئيسي لـ GDS  
 برناديت ريموند كاسل: نائبة مدير قسم الحماية الميدانية، المقر الرئيسي DIP

أعضاء مجموعة مرجعية التقييم

## الفهرس

مكتب تقييم المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئينII

شكر وتقديرIII

الاختصارات والرموز viii

الملخص التنفيذي xi

المقدمة والخلفية 2

2 الغرض من التقييم ونطاقه ومنهجيته 2

2.1 الغرض والنطاق 2

2.2 المنهجية 3

2.3 إدارة التقييم وحوكمة التقييم 7

2.4 القيود والتخفيفات 7

3 السياق وعمليات المفوضية 8

3.1 السياق الإقليمي 8

3.2 السياقات والعمليات القطرية 9

3.3 نهج المفوضية تجاه مراكز الاتصال الهاتفية ومراكز الاتصال للاستجابة للطوارئ 11

3.4 مراكز الاتصال الهاتفية للمفوضية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا 12

4 النتائج الرئيسية 16

4.1 السؤال ١. الصلة 16

4.2 السؤال ٢. الكفاءة 21

4.3 السؤال ٣. الفعالية 37

4.4 السؤال ٤. التماسك. 42

4.5. السؤال ٥. التوضع الاستراتيجي. 46

5. النتائج والدروس. 58

6. التوصيات. 61

7. الملاحق. 69

## قائمة الأشكال والجداول

الشكل ١: مراكز الاتصال المجتمعي (PBCC) في برنامج (APP) مساعدة اللاجئين وارتباطه بأسئلة التقييم (تكيف فريق التقييم بناءً على إطار عمل برنامج مساعدة اللاجئين (AAP) التابع للمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. ٣

الشكل ٢: مشاركة أصحاب المصلحة. ٥

الشكل ٣: نهج إشراك اللاجئين. ٥

الشكل ٤: توفر البيانات في الدول المشمولة بالعينة. ٧

الشكل ٥: اتجاهات السكان (FDSP) في الدول المشمولة بالتقييم بين الأعوام 2021-2024. ١٠

الشكل ٦: التقنيات المستخدمة في مراكز الاتصال الهاتفي (PBCC) المشمولة بالدراسة وتطورها. ١٤

الشكل ٧: عدد المتصلين في دول التقييم في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (الأرقام المسجلة في نظام معلومات اللاجئين RAIS) ١٥

الشكل ٨: نسبة المكالمات سنوياً حسب الموضوع، هي نسبة مئوية من الإجمالي. ١٦

الشكل ٩: تطبيق يستخدمه اللاجئون للوصول إلى خط معلومات مصر، ويشير إلى أنه أجريت ٢٨٧ مكالمة في محاولة للاتصال بخط المعلومات. ١٧

الشكل ١٠: آراء اللاجئين حول صعوبات إمكانية الوصول. ١٨

الشكل ١١: تحديات إمكانية الوصول التي عبّر عنها المتصل وعامل المقسم. ١٩

الشكل ١٢: مثال (١) على أفضل الممارسات : منصة قاعدة معلومات للاجئين في ليبيا ٢٠.

الشكل ١٣: (FGD) تمرين تصنيف تفضيلات التواصل في مجموعات النقاش المركزة. ٢٢

الشكل ١٤: العوامل المؤثرة على تفضيلات قنوات الاتصال. ٢٢

الشكل ١٦: آراء اللاجئين حول قنوات الاتصال. ٢٣

الشكل ١٦: مثال (٢) على أفضل الممارسات : عملية تصميم نظام مراكز الاتصال الهاتفي في تونس. ٢٤

الشكل ١٧: مثال (٣) على أفضل الممارسات : استخدام نظام الرد الصوتي التفاعلي المُحسن لأتمتة العمليات في الأردن. ٢٥

الشكل ١٨: نسبة المكالمات التي تمت معالجتها عبر نظام الرد الصوتي التفاعلي المُحسن في الأردن. ٢٦

الشكل ١٩: نسبة المكالمات التي تمت معالجتها عبر نظام الرد الصوتي التفاعلي المُحسن في الأردن. ٢٨

الشكل ٢٠: التكاليف المالية لخط المساعدة عبر الهاتف (PBCC) (مع تفصيل حسب المكون الأساسي لمصر والأردن وموريتانيا). ٣٥

الشكل ٢١: المكالمات المتعلقة بالوكيل (المشغل) وحجم المكالمات التي تمت معالجتها مقابل بالمكالمات المُحالة في الأردن فقط. ٣٧

الشكل ٢٢: متوسط وقت انتظار المكالمات مقابل وقت انتظار مكالمات المسار السريع في الأردن فقط. ٣٨

الشكل ٢٣: تجربة اللاجئين في الاتصال بمركز المعلومات الدولي في العراق خلال مرحلة نظام PBCC مراكز الاتصال الهاتفي، المشترك بين الوكالات. ٤٠

الشكل ٢٤: مشاركة النساء في مجموعة النقاش المركزة في الأردن يناقشن فيه إمكانية الوصول إلى خط المساعدة. ٤٣

الشكل ٢٥: مثال (٤) على أفضل الأمثلة عن استخدام بيانات خط المساعدة في الأردن. ٤٥

الشكل ٢٦: مثال (٥) على أفضل الأمثلة عن آراء اللاجئين في تونس. ٤٥

الشكل ٢٧: منظومة المعلومات والاتصالات والشفافية في مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. ٤٨

الشكل ٢٨: مثال من موقع مساعدة مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في العراق. ٤٨

الشكل ٢٩: مثال (٦) على الممارسات الجيدة : دمج بيانات نموذج مركز الاتصال الهاتفي PBCC مع ملاحظات أخرى في نظام آلية التواصل والملاحظات CFM العراقي لتعلم البرامج وتكييفها. ٤٩

الشكل ٣٠: الدروس المستفادة من تقليص نطاق البرنامج في العراق. ٥٣

الشكل ٣١: الدروس المستفادة من توسيع نطاق البرنامج في تونس. ٥٤

الجدول ١: جمع بيانات اللاجئين وطالبي اللجوء. ٤

الجدول ٢: ملخص الخصائص الرئيسية في نماذج مركز الاتصال الهاتفي (PBCC) في دول التقييم ١٣

الجدول ٣: نقاط القوة والدروس المستفادة في نماذج مركز الاتصال الهاتفي PBCC . ٥٧

الاختصارات	
المساءلة تجاه المتضررين	AAP
النوع الاجتماعي والسن والتنوع	AGD
واجهة برمجة التطبيقات	API
التدخل النقدي	CBI
الحماية المجتمعية	CBP
أنظمة إدارة معلومات الحماية المجتمعية	CBP-IMS
التواصل مع المجتمعات المتضررة من الكوارث	CDAC
الصندوق المركزي للاستجابة للطوارئ	CERF
آلية التواصل والملاحظات و التي استبدلت الآن بـ (FCRM)	CFM
العمليات القطرية	CO
فيروس كورونا 2019	COVID-19
إدارة علاقات العملاء	CRM
منظمات المجتمع المدني	CSO
التواصل مع المجتمعات	CWC
لجنة المساعدة الإنمائية	DAC
مجموعة تحليل البيانات	DAG
التحليل القطري للتقييم المتعمق	D-Country
قسم العلاقات الخارجية	DER
إدارة وتحليل معلومات البيانات	DIMA
قسم الحماية الدولية	DIP
سؤال التقييم	EQ
الفريق المرجعي للتقييم	ERG
فريق التقييم	ET
مكتب التقييم (التابع للمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين)	EvO



الأسئلة الشائعة	FAQ
آلية الملاحظات والشكاوى والاستجابة	FCRM
النازحون قسراً وغير حاملي الجنسية	FDSP
مجموعة نقاش مركزة	FGD
الموظف الميداني	FO
العنف القائم على النوع الاجتماعي	GBV
اللوائح العالمية لحماية البيانات	GDPR
خدمة البيانات العالمية	GDS
المقر الرئيسي	HQ
حقوق الإنسان	HR
اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات	IASC
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	ICT
تحديد الهوية	ID
النازحون داخلياً	IDP
مركز معلومات العراق	IIC
إدارة المعلومات	IM
الاستجابة الصوتية التفاعلية	IVR
مقابلة مزود الأخبار الرئيسي	KII
مؤشر الأداء الرئيسي	KPI
دولة لتحليل التقييم المُبسّط	L-Country
المثليات والمثليون ومزدوجي الميل الجنسي والمتحولون جنسياً وثنائيي الجنس والمثليات جنسياً	LGBTIQ+
الشرق الأوسط وشمال أفريقيا	MENA
منظمة غير حكومية	NGO
مجال النتيجة	OA
مدير البيانات التشغيلية	ODM
منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	OECD

مركز الاتصال الهاتفي	PBCC
نظام التسجيل العالمي للملف الشخصي	ProgGres
الحماية من الاستغلال والاعتداء الجنسيين	PSEA
ضمان الجودة	QA
نظام معلومات مساعدة اللاجئين	RAIS
المكتب الإقليمي	RB
منصة قاعدة معارف اللاجئين	RKBP
المنظمات التي يقودها اللاجئون	RLO
وحدة هوية المشترك	SIM
خدمة الرسائل القصيرة	SMS
إجراءات التشغيل القياسية	SoPs
الشروط المرجعية	ToR
مجموعة تقييم الأمم المتحدة	UNEG
صندوق الأمم المتحدة للسكان	UNFPA
المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	UNHCR
وكالة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)	UNICEF
عمليات الأمم المتحدة	UNOPS
برنامج الأغذية العالمي	WFP

# الملخص التنفيذي

## خلفية العمل

١. كُلف المكتب الإقليمي للشرق الأوسط وشمال أفريقيا التابع للمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (UNHCR) بإجراء تقييم في عدد من البلدان لمراكز الاتصال الهاتفي (PBCCs)، وأداره مكتب التقييم (EVO) وأجرته الشركة الاستشارية المستقلة (IOD PARC). درس التقييم مدى أهمية وكفاءة وفعالية وملاءمة نهج المفوضية وتماسكه وتمركزه الاستراتيجي وكيفية استخدامه لمراكز الاتصال الهاتفي. وكان الهدف من التقييم هو معرفة الدروس المستفادة والممارسات الجيدة التي تُسهم في تطوير مراكز الاتصال الهاتفي وتمركزها الاستراتيجي كجزء من نهج المفوضية للمساءلة تجاه المتضررين (AAP).

٢. امتد نطاق التقييم بين عامي ٢٠٢١ و ٢٠٢٤. واستُمدت البيانات من ست دراسات قطرية في مصر والعراق والأردن وليبيا وموريتانيا وتونس، ومن مجموعة من المقابلات الإقليمية والعالمية. وشارك في التقييم ٢٣٠ مشاركاً، من بينهم ١٠٢ من النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية (FDSP) كمزودي أخبار رئيسيين. وشكّلت مشاركة اللاجئين أولوية في منهجية التقييم، وشمل ذلك جلسات لاستعراض النتائج المستجدة، والمشاركة في صياغة التوصيات، بالإضافة إلى مناقشات مجموعات التركيز والمقابلات. ويعرض التقرير ٢١ نتيجة رئيسية و ٥ استنتاجات و ٨ توصيات.

## السياق

٣. للعمليات القطرية (COS) التي شملها التقييم سياقات متميزة وديناميكية. كان هناك أربعة من مكاتب التقييم تقدم خدماتها بشكل رئيسي للاجئين وطالبي اللجوء، حيث تنسم العراق وليبيا بوجود عدد كبير من النازحين داخلياً. من بين الدول الست المدروسة، كان الأردن فقط هو الذي تمتع بوجود سكان مستقرين نسبياً ممن تقدم لهم الخدمات مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين خلال الفترة الواقعة بين الأعوام ٢٠٢١-٢٠٢٤. شهد العراق انخفاضاً في عدد النازحين داخلياً. وشهدت دول أخرى زيادة في عدد النازحين مع وصول أعداد جديدة من النازحين داخلياً بسبب تصاعد حدة الصراع في السودان ومالي، بالإضافة إلى تغيرات في أنماط توطين النازحين داخلياً داخل البلدان نتيجة لإمكانية تنقل الأشخاص بين المواقع.

٤. تميزت نماذج مراكز الاتصال الهاتفي (PBCC) في البلدان الستة بتنوع مماثل، حيث تطورت استجابةً للتعلم والتطورات في سياقات البلدان وخيارات التكنولوجيا المتاحة. تتألف مراكز الاتصال الهاتفي من مراكز اتصال وخطوط ساخنة وخطوط مساعدة، وهي أداة مهمة لمساءلة المفوضية تجاه الأشخاص المتضررين (AAP)، مع إمكانية تسهيل التواصل والشفافية. يختلف موضوع المكالمات باختلاف السياق، ولكنه غالباً ما يتعلق بطلبات التسجيل والحماية والخدمات النقدية.

٥. تتضمن بعض السمات الرئيسية التي تميز مراكز الاتصال الهاتفي في البلدان الستة العوامل التنظيمية التالية:

(أ) سواء كانت المفوضية تدير نظاماً داخلياً (مثل الأردن) أو تعاقدت مع منظمة أخرى، مثلاً منظمة غير حكومية (مثل ليبيا)

(ب) سواء كانت المفوضية تدير مركزاً واحداً لتنسيق الدعم عبر الاتصال الهاتفي (مثل الأردن) أو تدعم خطوطاً ساخنة إضافية غالباً ما يديرها شركاء التنفيذ، وتقدم أحياناً خدمات متخصصة، مثل تلك المتعلقة بالمبادرات القائمة على النقد، أو الخدمات الصحية، أو القانونية (مثل مصر وموريتانيا).

(ج) سواء كان النظام مشتركاً بين الوكالات وما يعنيه ذلك، أي ما إذا كان (١) نقطة دخول للمفوضية وشركائها المنفذين فقط (مثل مصر) أو (٢) خدمة جماعية لمنظمات الأمم المتحدة الأخرى، متاحة لجميع الأشخاص الذين تقدم لهم الخدمات (مثل مركز معلومات العراق حتى عام ٢٠٢٢).

(د) سواء كان النظام مركزياً، أي يقع أو يدار كمركز خدمة مركزي واحد (على سبيل المثال، مصر والأردن) أو كان نظاماً لا مركزياً، مع وجود أنظمة مختلفة في مناطق جغرافية محددة، كما هو الحال في العراق منذ عام ٢٠٢٢ وموريتانيا حتى عام ٢٠٢٤. يمكن تشغيل الأنظمة اللامركزية من قبل المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين أو أحد الشركاء أو كليهما معاً.

## النتائج

## الصلة

٦. كانت مراكز الاتصال الهاتفي (PBCC) متاحة بشكل عام لمعظم الأشخاص الذين تقدم لهم مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين الخدمات، مما يوفر قناة شاملة للنازحين قسراً وغير حاملي الجنسية (FDSP) للوصول إلى المفوضية، حيث إنّ الفئات الشابة تفضّل وسائل التواصل الاجتماعي، بينما يفضل كبار السن وذوي الاحتياجات الخاصة التواصل المباشر. في أوقات الطلب المرتفع أو محدودية القدرة الاستيعابية، كان الوصول إلى خط أو مشغل أمراً بالغ الصعوبة، حيث اختار المتصلون الدفع مقابل مساعدة جهات خارجية أو استخدام برامج رابوتية للوصول إلى مركز الاتصال الهاتفي (PBCC). وقد عززت خيارات التكنولوجيا، مثل استخدام نظام الرد الصوتي التفاعلي (IVR)، الوصول إلى مراكز الاتصال الهاتفي. إلا أنها طرحت بعض التحديات، حيث تكثف بعض الأشخاص على استخدامها، بينما واجه آخرون صعوبات في إدخال البيانات. كما أن القيود الحكومية المفروضة على شراء الهواتف أو بطاقتها تُقيّد الوصول إلى مراكز الاتصال الهاتفي (PBCC) في بعض السياقات.

٧. كانت لدى العمليات القطرية أنظمة للحفاظ على قواعد المعلومات من خلال منصات المعرفة وموارد الأسئلة الشائعة، مع وجود تواصل بين مختلف العمليات القطرية، والتواصل مع النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية، مما يسهم في ضمان ملائمتها. مع ذلك، قد يستغرق الأمر بعض الوقت للتكيف مع التغييرات، كما أن العمليات الأصغر حجماً تميل إلى امتلاك قواعد معرفية أقل منهجية. في بعض البلدان، وخاصة في الأنظمة الأكثر مركزية، وجد المتصلون أن المعلومات المحلية أقل ملائمة لأغراضهم.

## الكفاءة

٨. تبذل المفوضية جهوداً واضحة لدعم كفاءة أنظمة وعمليات مراكز الاتصال الهاتفي عبر مختلف النماذج. ويستفيد المكتب القطري للمفوضية من الدروس المستفادة من المكتب الإقليمي وغيره من المكاتب القطرية في تصميم وإدارة مراكز الاتصال الهاتفي. وقد مكّن التعلم المستمر من تحسين العمليات باستمرار.

٩. تتجه مراكز الاتصال الهاتفية التابعة للمفوضية إلى أن تعمل بكامل طاقتها. ويواجه بعضها صعوبة في تلبية الطلب على الأدوار العديدة المطلوبة منها كقناة لجميع إجراءات المسألة الأربع (المعلومات، وآراء المستفيدين، والتواصل والشفافية، وتعلم البرامج وتكيفها)، بالإضافة إلى كونها نقطة انطلاق في بعض السياقات للتسجيل والخدمات الأخرى. وكانت عمليات استقبال المكالمات، ومعالجة البيانات والطلبات، والإحالات فعالة عادةً. وتبين أن عمليات الإحالات ومعالجة البيانات كانت أقل كفاءة في العمليات القطرية التي تستخدم الخطوط الساخنة وخطوط المساعدة بدلاً من مراكز الاتصال.

١٠. تحسن المفوضية استخدام التقنيات والأنظمة لتبسيط وأتمتة سير العمل، مما يُخفف العبء على عمال المقسم، ويُعالج أكبر عدد ممكن من المكالمات. يُعدّ نظام معلومات مساعدة اللاجئين (RAIS) أداة تُستخدم باستمرار، وهو مُحرك رئيسي للكفاءة<sup>1</sup>. ومع ذلك، فإن تحسين كفاءة العمليات للمفوضية يأتي أحياناً على حساب الكفاءة ورضا المتصلين من النازحين وغير حاملي الجنسية على سبيل المثال، في حين أن نظام الرد الصوتي التفاعلي (IVR) يُحسن كفاءة المفوضية في معالجة المكالمات، إلا أن المتصلين عبروا عن تفضيلهم للتواصل مباشرةً مع مراكز الاتصال الهاتفي (PBCC).

١١. تُعيق قيود البيانات، مثل الثغرات المتكررة في تحليل التكاليف غير المباشرة وتكاليف الخطوط الساخنة الإضافية المُخصصة لبرامج محددة (مثل برامج التدخل النقدي والخدمات الصحية أو القانونية) إدارة المفوضية لفعالية التكلفة. وقد حدّ هذا أيضاً من قدرة فريق التقييم على مقارنة فعالية التكلفة للنماذج المختلفة. حدّ هذا أيضاً من قدرة فريق التقييم على مقارنة فعالية التكلفة للنماذج المختلفة. وساهمت قيود أخرى في ذلك، مثل محدودية البيانات المتعلقة بعدد الأشخاص غير القادرين على الوصول إلى مراكز الاتصال الهاتفية، وضعف جودة البيانات المتعلقة بجنس المستخدمين من النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية وموصفاتهم الأخرى.

## الفعالية

١٣. يُطلب من مراكز الاتصال الهاتفية القيام بمجموعة واسعة من الأدوار. نادراً ما يتم تحديد الأهداف الرئيسية لمراكز الاتصال الهاتفية في سياقات وأوقات محددة بشكل صريح، مما يجعل من الصعب تقييم فعاليتها. تلعب مراكز الاتصال

<sup>1</sup> نظام معلومات مساعدة اللاجئين (RAIS) هو تطبيق ويب مُصمم خصيصاً، طُوّر داخلياً من قِبل مكتب المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. يُمكن هذا النظام موظفي المفوضية وشركائها من تسجيل الأنشطة وتنسيق المساعدات، مما يُمكنهم وشركائهم من الاستعداد بشكل أفضل لتلبية الاحتياجات والمشاركة في إدارة الحالات عبر (مجموعات سكانية كبيرة ومتنوعة، ب) قنوات معلومات وتواصل متنوعة.

الهاتفية دورًا واضحًا أثناء الاستجابة لحالات الطوارئ عندما يكون هناك زيادة سريعة في أعداد النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية. تتيح مراكز الاتصال الهاتفية الوصول إلى خدمات التسجيل وغيرها من الخدمات على الرغم من أن التطورات في قنوات الاتصال الأخرى، بما في ذلك البوابة الرقمية للمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، قد تغير ذلك. في حين أن النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية يقدر خدمات مراكز الاتصال الهاتفية وجودتها، ولا سيما القدرة على التحدث مع عامل المقسم في حال تمكنهم من إمكانية التواصل، فإن معظم العمليات القطرية في الوحدة الوظيفية تكافح من أجل الاستجابة لحجم الإحالات التي تتلقاها من مراكز الاتصال الهاتفية. وينطبق هذا بشكل خاص عندما تكون أعداد النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية كبيرة وموارد الوحدات محدودة. في هذه الحالات، لا تكون مراكز الاتصال الهاتفية فعالة في إغلاق حلقات آراء المستفيدين. التواصل مع النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية بشأن إجراءاتهم محدودٌ بسبب محدودية الإمكانيات، مما يُصعب عليهم معرفة مدى تقدم استفساراتهم. العوامل الرئيسية المؤثرة على رضا النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية عن مراكز الاتصال الهاتفية هي وقت الانتظار، وجودة تفاعل عمال المقسم، وأهمية المعلومات التي تُقدّمها مراكز الاتصال الهاتفية، وسرعة متابعة استفساراتهم.

١٣. وُجد أن أنظمة إدارة المعلومات الداخلية المناسبة لمراكز الاتصال الهاتفية مطبقة وتُستخدم في معظم البلدان. وتُعد هذه الأنظمة بالغة الأهمية في تجميع المعلومات الشخصية ومعلومات الحالات بأمان في مكان واحد، وضمان إمكانية الوصول إليها بسهولة وكفاءة. وفي العمليات التي لا تُخزّن فيها البيانات على أنظمة معلومات مناسبة، وُجدت بعض التحديات المتعلقة بأمن البيانات، مثل مخاطر انتحال الهوية، أو الوصول غير المسموح به إلى الخدمة، أو اختراق البيانات، وكانت هذه التحديات أكثر وضوحاً على الخطوط الساخنة وخطوط المساعدة مقارنةً بمراكز الاتصال المتكاملة. وتتباين الآراء حول أفضل نهج للتحقق من الهوية، حيث تُعيق تدابير أمن البيانات وصول بعض الأشخاص إلى مراكز الاتصال الهاتفية.

١٤. تُستخدم بيانات مركز الاتصال الهاتفي لتحليل أنماط واتجاهات الاستفسارات وعلاقتها بحجم وموقع خدمات المفوضية. ومع ذلك، لا توجد أدلة كافية على أن المفوضية تجمع هذه البيانات مع التعليقات الواردة من قنوات اتصال أخرى لتقييم جودة البرامج أو الخدمات وتحسينها. يمكن أن يُعالج هذا التكامل مسائل أوسع نطاقاً تتجاوز مجرد مركز الاتصال الهاتفي، لتشمل جميع بيانات المساءلة تجاه المتضررين. وقد تم تلقي التعليقات على مركز الاتصال الهاتفي نفسه، وتم اتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها.

١٥. إن رصد فعالية العمليات القطرية محدود، حيث تركز معظم العمليات القطرية على حجم المكالمات المُعالجة وأداء كل مُشغل على حدى، بدلاً من نتائج مراكز الاتصال الهاتفية. ويُولى التقييم اهتماماً أقل لمؤشرات مثل استجابة مراكز الاتصال الهاتفية، والإجراءات المُتخذة بعد الإحالة، ومساهمتها في نتائج الحماية. وقد وجد التقييم أدلة محدودة على مراقبة مراكز الاتصال الهاتفية لتحسين دورها في التواصل الثنائي وبناء الثقة، على الرغم من أن الثقة في مركز الاتصال الهاتفي تؤثر على مستويات الثقة في المفوضية. وتعمل بعض عمليات البلدان على إنشاء أنظمة لتتبع إجراءات عمليات البلدان المُستجيبة لاستفسارات المُتصلين عن كثب، وتُظهر هذه الأنظمة إمكانات واعدة.

## التماسك

١٦. إن وعي موظفي المفوضية بنقاط قوة وضعف مراكز الاتصال الهاتفية في بلدانهم ولبعض الفئات المحددة قد مكّن من استخدام هذه المراكز بشكل مناسب كجزء من منظومة التواصل والشفافية الأوسع. ومع ذلك، نادراً ما تم توضيح الأولوية لمركز الاتصال الهاتفي مقارنةً بأساليب المساءلة أمام السكان المتضررين الأخرى. تشير التحديات التي واجهها النازحون وغير حاملي الجنسية في التركيز للوصول إلى مشغلي مراكز الاتصال الهاتفية إلى ضرورة تحديد الأولويات أو توفير الموارد بشكل أكبر.

١٧. أظهر التقييم وجود روابط قوية بين مركز الاتصال الهاتفي والوحدات الوظيفية للعمليات القطرية والشركاء فيما يتعلق بالمعلومات والتدريب. ومع ذلك، وُجد أن هناك ترابطاً أقل انتظاماً فيما يتعلق بخطوط المساعدة الساخنة الخاصة بالشركاء، حتى مع دعم المفوضية. وعندما وُجد استثمار كبير في التنسيق بين الوكالات للمساءلة تجاه المتضررين، كانت هناك فوائد واضحة لتماسك مركز الاتصال الهاتفي التابع للمفوضية على المستوى القطاعي.

## التموضع الاستراتيجي

١٨. في حين أن هناك دروساً واضحة مستفادة من تجارب المفوضية عبر البلدان والنماذج، إلا أنها لا تُترجم تلقائياً إلى مخطط عملي لأي سياق محدد نظراً لنطاق وديناميكية المتغيرات ذات الصلة بقرارات المفوضية بشأن عملياتها القطرية. كما

أن فجوات البيانات المتعلقة بفعالية تكلفة النماذج المختلفة، بما في ذلك النماذج المشتركة بين الوكالات، تُشكل تحدياً أمام عملية اتخاذ القرارات لتحسين الموارد.

١٩. ساعد المسح الأفقي المفوضية على توقع بعض آثار التغييرات في السياق والتكنولوجيا. وتبين أن دعم الإدارة العليا ضروري لحشد الموارد والمداخل اللازمة للعمليات القطرية لضمان فعالية مراكز الاتصال الهاتفية في السياقات المتغيرة، مثل تحركات السكان الجديدة. ومع ذلك، فإن تكيف مراكز الاتصال الهاتفية مع السياقات المتغيرة أو التغييرات التكنولوجية كان يستغرق وقتاً طويلاً، وعرقلة بطء اتخاذ القرارات، لا سيما عندما تكون هناك آثار على تخصيص الموارد. وكانت إدارة التغييرات أكثر فعالية عندما شملت العمليات التكرارية كلاً من المستخدمين و فرق المفوضية متعددة الوظائف من جميع أنحاء العمليات القطرية.

## الاستنتاجات

٢٠. تُشكل مراكز الاتصال الهاتفية جزءاً هاماً وفعالاً من منظومة المساءلة تجاه المتضررين، إذ تُمكن النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية من الوصول الشامل إلى المفوضية، بما في ذلك الحصول على المعلومات والخدمات. وقد ثبتت أهمية قاعدة المعرفة المُحدّثة، التي تتضمن معلومات محلية، ويدعمها التواصل مع النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية، بما في ذلك المجموعات المتخصصة التي تعمل مع الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة والأشخاص الضعفاء، بالإضافة إلى الدعم من خلال مساهمات العمليات القطرية للمفوضية والتعاون الجيد بين الوكالات.

٢١. تلعب مراكز الاتصال الهاتفية دوراً محورياً في تمكين النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية من التواصل مع المفوضية. ومع ذلك، تتعرض العديد من الأنظمة لضغوط كبيرة، لا سيما حجز مواعيد التسجيل. وقد ساهم الاستخدام الفعال للتكنولوجيا والتعلم المستمر في تحسين الكفاءة. وللتطورات التكنولوجية، ولا سيما البوابة الرقمية للمفوضية، آثاراً على الأدوار المستقبلية لمراكز الاتصال الهاتفية، وقد تساعد في تخفيف بعض الضغوط عليها، مما يسمح لها بالتركيز على المجالات التي يُفضل فيها استخدام الاتصال ثنائي الاتجاه. ومع ذلك، فقد ثبت أن إدارة التكيف مع السياقات المتغيرة، على الرغم من دعمها بالمسح الأفقي وتخطيط السيناريوهات، صعبة في ظل محدودية التدابير المتخذة لتمكين التوسع السريع أو تقليصه.

٢٢. استُخدمت البيانات المُجمعة عبر مراكز الاتصال الهاتفية بشكل رئيسي لتتبع الاتجاهات العامة في حجم المكالمات المُعالجة ومعدلات الإحالة، وإحالة الاستفسارات الفردية إلى الأقسام ذات الصلة، بدلاً من جمعها وتحليلها لأغراض التعلم من البرنامج وتكييفه. حتى فيما يتعلق بالمتصلين الأفراد، عادةً ما تتبع بيانات الإدارة معدلات الإحالة بشكل أفضل بكثير من الإجراءات المُتخذة استجابةً لاستفسارات المتصلين، مما يُصعب إدارة وتقييم فعالية مركز الاتصال الهاتفية من حيث مساهمته في الإجراءات الأربعة للمساءلة تجاه المتضررين ونتائج الحماية. تُظهر أساليب الرصد المتطورة في بعض العمليات القطرية إمكانات واعدة.

٢٣. كان الرضا عن مركز الاتصال الهاتفية محدوداً بسبب فترات الانتظار الطويلة، ومحدودية التواصل مع النازحين قسراً وعديمي الجنسية لإغلاق حلقات التغذية الراجعة، ومحدودية قدرة عمليات الدولة على التعامل مع الكم الهائل من استفسارات النازحين قسراً وعديمي الجنسية، خاصةً في أوقات التغيير. وهذا يشير إلى الحاجة إلى تحديد أولويات أكثر تركيزاً لدور مركز الاتصال الهاتفية في سياقات محددة.

٢٤. ومع ذلك، فإن التقييم الإيجابي للنازحين قسراً وغير حاملي الجنسية لـ: (أ) جودة المشغل، مدعوماً بتدريب ودعم جيديين لعمال المقسم، (ب) توفير المترجمين الفوريين، (ج) أهمية وجود قناة مباشرة للوصول إلى المعلومات والخدمات ذات الصلة، مثل مواعيد التسجيل والحماية والاستشارات المتعلقة بالبرامج، يُظهر قيمتها كقناة للتواصل المتبادل مع النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية. وتُظهر مراكز الاتصال الهاتفية دوراً واضحاً في التواصل والشفافية.

٢٥. اتسمت إدارة مراكز الاتصال الهاتفية بالدقة على بعض المستويات، مثل مراقبة جودة المُشغِّل وحجم وطول المكالمات المُعالجة، إلا أنها كانت محدودة بسبب فجوات البيانات، لا سيما فيما يتعلق بالتكاليف والفعالية. أحد القيود هو تركيز الرصد والإدارة على الكفاءة بدلاً من ربطهما بمؤشرات الفعالية، مثل جودة تجربة المستخدم ومساهمة مركز الاتصال الهاتفية في المساءلة تجاه المتضررين ونتائج الحماية.

٢٦. في ظل مواجهة جميع الوكالات لضغوط تمويلية وفرص تكنولوجية، سيُشكل التعاون بين الوكالات بشأن المسألة الأوسع نطاقاً تجاه المتضررين نهج المفوضية تجاه المشاركة الجماعية لمراكز الاتصال الهاتفية في سياقات مختلفة. تُبرز الاتجاهات الخارجية حاجة المفوضية إلى ترسيخ مكانتها كجهة فاعلة موثوقة وواضحة بين الوكالات، لا سيما من خلال تبادل البيانات والتعاون.

٢٧. على الرغم من وجود دروس واضحة من كل نموذج من نماذج مراكز الاتصال الهاتفية، إلا أنه لا يوجد مخطط تفصيلي لمراكز الاتصال الهاتفية في مختلف السياقات، إذ تحتاج جميع النماذج إلى بعض التعديل على مستوى الدولة. تشمل العوامل الرئيسية المؤثرة في اختيار نماذج مراكز الاتصال الهاتفية وتكييفها اتجاهات الفئات السكانية التي تخدمها المفوضية، ومدى رغبة المفوضية في استخدام مركز الاتصال الهاتفي لبناء علاقة مباشرة مع النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية، على سبيل المثال في السياقات التي يصعب الوصول إليها، والتكنولوجيا المتاحة، وجودة التعاون بين الوكالات وقنوات الاتصال الأخرى المتاحة، وأدوارها النسبية، وتكاليفها، وإمكانية الوصول إليها.

## التوصيات

٢٨. التوصية ١: الأهداف والأولويات الاستراتيجية: توضيح هدف أو أهداف مركز الاتصال الهاتفي في سياق كل بلد محدد من حيث أهدافه الاستراتيجية وخدماته ووظائفه ذات الأولوية، ومراجعة ذلك سنوياً أيضاً تحسباً للاستجابات الطارئة التي تتطلب فريقاً متعدد الوظائف.

٢٩. التوصية ٢: الاستعداد للتغيير: تضمين التأهب للتغييرات في السياق والتكنولوجيا ومستويات الطلب على خدمات مراكز الاتصال الهاتفي في تصميم وتطوير كل مركز اتصال هاتفي.

٣٠. التوصية ٣: ضمان سهولة الوصول إلى معلومات وخدمات مراكز الاتصال الهاتفية وفعاليتها: الاستثمار في زيادة مشاركة النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية في مرحلة تصميم مراكز الاتصال الهاتفية لتحديد أولويات المجتمع، ومعوقات الوصول، والتدابير اللازمة للتغلب عليها، بالإضافة إلى ضمان فعالية معلومات وخدمات مراكز الاتصال الهاتفية.

٣١. التوصية ٤: تصميم معايير الكفاءة: بناءً على التوجيهات العالمية، ينبغي تكييف وتطبيق نهج ومعايير في جميع أنحاء المنطقة لتحقيق الكفاءة، بما يُعزز الهدف الاستراتيجي لمراكز الاتصال الهاتفي، مع الحفاظ على تفويض المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين وتقديم خدمة عالية الجودة للنازحين قسراً وغير حاملي الجنسية. يجب ضمان تصميم معايير ومنهجيات الكفاءة بما يتناسب مع دور مراكز الاتصال الهاتفي وهدفها الاستراتيجي في سياق محدد.

٣٢. التوصية ٥: إدارة مراكز الاتصال الهاتفية لتحقيق الفعالية من حيث التكلفة: تعزيز إدارة مراكز الاتصال الهاتفية من خلال التركيز على الفعالية من حيث التكلفة، والذي يجمع بين التحليل الشامل للتكاليف والكفاءة، وتحليل فعالية مراكز الاتصال الهاتفية من حيث النتائج، بما في ذلك رضا المستخدمين؛ ومعدلات الإحالة والدقة والفعالية؛ وفعالية حلقة آراء المستفيدين؛ ومساهمة مراكز الاتصال الهاتفية في نتائج الحماية.

٣٣. التوصية ٦: استخدام البيانات لتعلم البرامج وتكييفها: تعزيز استخدام بيانات مركز الاتصال الهاتفي للتعلم وتكييف البرامج من خلال إجراء تحليلات أكثر عمقاً ودمجها مع بيانات آراء المستفيدين الأخرى.

٣٤. التوصية ٧: تحديد المواقع والتعاون بين الوكالات: تعزيز مكانة مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في كل بلد وعلى الصعيد المحلي كجهة فاعلة وفعالة بين الوكالات فيما يتعلق بمراكز الاتصال الهاتفية، على سبيل المثال من خلال تبادل البيانات والتحليلات، والمشاركة في قيادة مجموعات العمل المعنية بالمساءلة تجاه المتضررين/التواصل مع المجتمعات.

٣٥. التوصية ٨: تبادل الدروس وتعزيز التعلم على الصعيد العالمي: إدراج النتائج الرئيسية والدروس والممارسات الجيدة من هذا التقييم الإقليمي في الأدوات والإرشادات والمواقع العالمية بشكل ملائم.

## المقدمة والخلفية

١. أجرى التقييم المتعدد البلدان لمراكز الاتصال الهاتفي من قبل (IOD PARC) بتكليف من المكتب الإقليمي للشرق الأوسط وشمال أفريقيا التابع للمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (UNHCR)، وبتمويل من مكتب التقييم التابع للمفوضية. وقد راعى التقييم مدى ملائمة نهج المفوضية، وكفاءته، وفعاليته، وتماسكه، وموقعه الاستراتيجي، وكيفية استخدامه لمراكز الاتصال الهاتفي (PBCC).<sup>2</sup> تتألف مراكز الاتصال الهاتفي من مراكز هاتفية، وخطوط ساخنة، وخطوط مساعدة، وهي أداة مهمة لمسؤولية المفوضية تجاه الأشخاص المتضررين، مع إمكانية تسهيل التواصل والشفافية.

٢. المستخدمون المستهدفون للتقييم هم أصحاب المصلحة الرئيسيون في المفوضية، مثل فرق العمليات القطرية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وفريق المكتب الإقليمي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، بما في ذلك أعضاء الفريق التنفيذي الأول في المكتب القطري والمكتب الإقليمي. على المستوى العالمي، يشمل أصحاب المصلحة الرئيسيون شعبة الحماية الدولية في المفوضية وخدمة البيانات العالمية. قد يستفيد فريق الخدمة الرقمية، التابع لشعبة العلاقات الخارجية، ودائرة الابتكار أيضًا من هذه الدراسة. كما أن أجزاء أخرى من المفوضية ذات صلة، ولا سيما إدارات البرامج والمساعدة على مستوى المكتب القطري والمكتب الإقليمي. علاوة على ذلك، يشمل أصحاب المصلحة الآخرون ذوو الصلة الشركاء الاستراتيجيون والمنفذون للمفوضية على المستوى القطري؛ والشركاء في المساءلة تجاه الأشخاص المتضررين (AAP) على سبيل المثال، أولئك الذين هم جزء من اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات (IASC) والمجموعات المشتركة بين الوكالات المعنية بالمساءلة تجاه الأشخاص المتضررين والتواصل مع المجتمعات المتضررة من الكوارث (CDAC) والهيكل المشتركة بين الوكالات ذات الصلة على المستوى القطري.

٣. يأتي التقييم في الوقت المناسب، نظرًا لأنه يأتي في الوقت الذي يطرح فيه المكتب الإقليمي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (MENA RB) مجموعة أدوات المساءلة تجاه المتضررين (AAP)،<sup>3</sup> وفي الوقت الذي تعمل فيه المفوضية على تطوير إرشاداتها بشأن إنشاء مراكز اتصال ومراكز اتصال على المستوى العالمي؛ ويعمل المقر الرئيسي حاليًا على تطوير حل لمركز الاتصال العالمي كجزء من مشروع البوابة الرقمية<sup>4</sup> DGP. كما تعمل المفوضية أيضًا على تطوير استراتيجية لمجال التركيز في المساءلة تجاه المتضررين. كما تزامن ذلك مع إطلاق المعايير المشتركة بين الوكالات لآليات آراء المستفيدين الجماعية التي شاركت المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين عن كتب<sup>5</sup>

## ٢. الغرض والنطاق ومنهجية التقييم

### ١.٢. الغرض والنطاق

٤. كان الغرض من التقييم تحديد الدروس والممارسات الجيدة لإبلاغ التحديثات والتحسينات في التوضع الاستراتيجي والنهج والممارسات والتوجيهات والأدوات المتعلقة بمجالات دعم مراكز الاتصال الهاتفي (PBCCs) كجزء من إطار المساءلة تجاه المتضررين (AAP).

٥. تمثلت الأهداف المحددة للتقييم في تقييم أداء مراكز الاتصال الهاتفي (PBCCs) في مصر والأردن والعراق وليبيا وموريتانيا وتونس خلال الفترة الواقعة بين الأعوام ٢٠٢١-٢٠٢٤، واستخلاص الدروس لاستخدامها من قبل المكتب القطري والمكتب الإقليمي والمقر الرئيسي مستقبلاً. ويشمل ذلك ما يلي

<sup>2</sup> وقد حددت المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين أولويات التقييم بعد عملية تشاور داخلية بشأن الشروط المرجعية وتم تأكيدها خلال مرحلة البدء.

<sup>3</sup> المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، 2024، مجموعة أدوات المساءلة تجاه الأشخاص المتضررين في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا: تعزيز الإدماج والمساءلة تجاه الأشخاص المتضررين

<sup>4</sup> المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، مذكرة إرشادية لإنشاء مراكز الاتصال، المسودة الثالثة. غير منشورة؛ المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، 2025، البوابة الرقمية، متوفرة على الرابط/ <https://www.unhcr.org/digitalstrategy/the-digital-gateway>

<sup>5</sup> اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، 2025. معايير اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات لآليات آراء المستفيدين الجماعية



- تقديم تقييم لمدى ملائمة مراكز الاتصال الهاتفي (PBCCs) وكفاءتها وفعاليتها واتساقها ونهجها واستخدامها في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ذات الميزانية الإقليمية.
  - تحديد أدلة على مساهمة مراكز الاتصال الهاتفي (PBCCs) أو أوجه قصورها في الإجراءات الأربعة التي تُشكل إطار المساءلة تجاه المتضررين (AAP) للمفوضية: (١) المشاركة والإدماج، (٢) التواصل والشفافية، (٣) آراء المستفيدين والاستجابة، (٤) التعلم والتكيف التنظيمي.
  - دراسة مدى مواءمة قدرات المفوضية وهيكلها وعملياتها ومناسبتها للغرض من إدارة المراكز.
  - استخلاص الدروس وصياغة التوصيات، لا سيما فيما يتعلق بالتموضع الاستراتيجي للمفوضية فيما يتعلق بمراكز دعم اتخاذ القرار، بالإضافة إلى تحسين أهميتها وفعاليتها وكفاءتها وتماسكها في سياقات مختلفة.
٦. يمتد نطاق التقييم بين عامي ٢٠٢١ و ٢٠٢٤. ويركز على تجارب ست دول من منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا<sup>٦</sup>. وشملت دراسةً لآليات تقييم مراكز الاتصال الهاتفي (PBCCs) كجزء من نهج المساءلة الاجتماعية الأوسع نطاقاً، ولكنه لم يتطرق إلى آليات المساءلة الاجتماعية الأخرى. وركز على المستخدمين المستهدفين لآليات تقييم مراكز الاتصال الهاتفي (PBCCs): النازحون قسراً وغير حاملي الجنسية (FDSP).

## ٢.٢ المنهجية

### ١.٢.٢ نهج التقييم، والأساليب الرئيسية، وأصحاب المصلحة

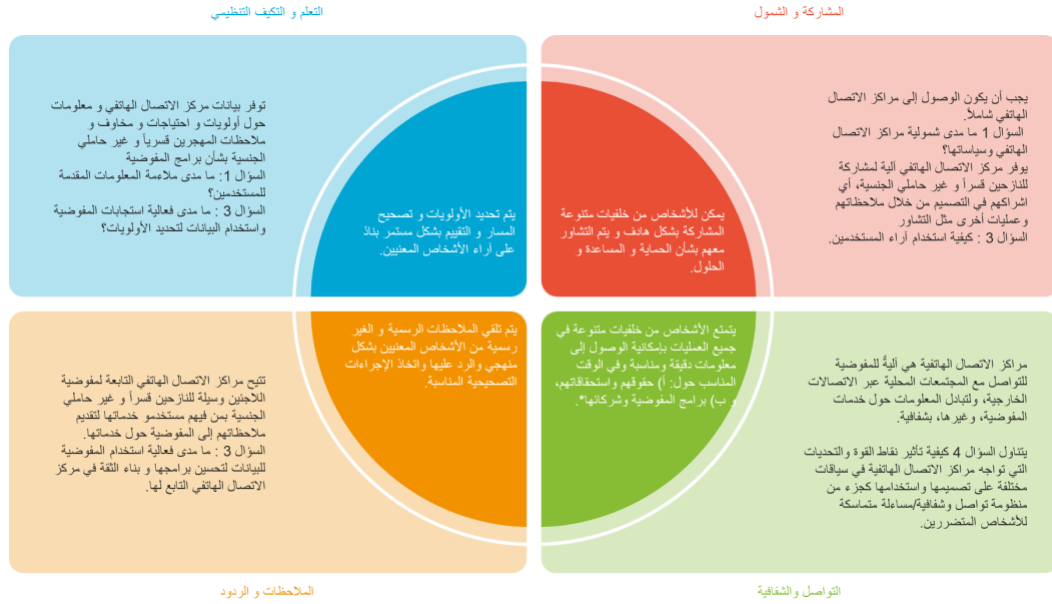
٧. هذا التقييم تعليمي ويركز على المستخدم. وهو تكويني في المقام الأول، ويهدف إلى تحديد الدروس المستفادة لدعم استخدام المفوضية ونهجها ومكانتها في المستقبل فيما يتعلق بمراكز الاتصال الهاتفي (PBCC) يتمحور التقييم حول أسئلة التقييم الخمسة التالية:

- **السؤال الأول: الصلة،** ما مدى صلة المعلومات والخدمات التي تقدمها مراكز الاتصال والخطوط الساخنة/خطوط المساعدة باحتياجات المستخدمين من المعلومات والخدمات (بما في ذلك المستخدمين ذوي الاحتياجات الخاصة والملفات الشخصية المتنوعة) ؟
- **السؤال الثاني: الكفاءة،** ما هو مدى كفاءة عمل مراكز الاتصال والخطوط الساخنة/خطوط المساعدة؟
- **السؤال الثالث: الفعالية،** ما مدى فعالية مراكز الاتصال والخطوط الساخنة/خطوط المساعدة في تعزيز التواصل المتبادل والشفافية، وفي بناء العلاقات والثقة مع المستخدمين؟
- **السؤال الرابع: الاتساق،** إلى أي مدى تعمل مراكز الاتصال والخطوط الساخنة/خطوط المساعدة بشكل متماسك ومنسق وفقاً للإجراءات الأساسية الأربعة المترابطة لبرنامج المساءلة أمام المتضررين؟
- **السؤال الخامس: التمرکز الاستراتيجي،** ما هي الآثار المترتبة على عمليات مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وتمرکزها الاستراتيجي فيما يتعلق ببرنامج التعاون بشأن تغير المناخ على المستويين الإقليمي والقطري، بما في ذلك ما يتعلق بالمراكز المشتركة بين الوكالات؟

<sup>٦</sup> شملت عينة الدول في التقييم لبنان في البداية كدولة سابعة. إلا أنه استُبعد من الاختيار بسبب تصاعد العنف وانعدام الأمن في سبتمبر/أيلول 2024 وما تلاه من استجابة طارئة.

٨. ساهم إطار عمل المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين للمساءلة القانونية للسكان المتضررين في منهج التقييم. يوضح الشكل (١) أدناه العلاقة بين أسئلة التقييم وإطار عمل المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين للمساءلة القانونية للسكان المتضررين، بالإضافة إلى بعض المجالات التي تم استكشافها كصلات محتملة بين مراكز الاتصال الهاتفية وأبعاد الإطار. استُرشد في جمع بيانات التقييم وتحليلها بمصفوفة تقييم وضعت بالتعاون مع المفوضية خلال مرحلة التأسيس. وتوضح هذه المصفوفة الأسئلة الفرعية ومعايير التقييم الأكثر تفصيلاً (الملحق ٤).

الشكل ١: PBCC مركز الاتصال عبر الهاتف في المساءلة تجاه الأشخاص المتضررين والارتباط بأسئلة التقييم (تكيف فريق التقييم بناءً على إطار عمل المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين للمساءلة أمام السكان المتضررين)



المصدر: استناداً إلى إطار المساءلة تجاه الأشخاص المتضررين التابع للمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين<sup>7</sup>

٩. سعى نهج التقييم إلى أن يكون تشاركياً وشاملاً، وذلك من خلال منهجيات اشركت مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة من داخل المفوضية وخارجها، بما في ذلك الشركاء المنفذين والاستراتيجيين. أجريت جلسات استماع حول العمليات القطرية في كل بلد من البلدان الستة التي شملها التقييم. بالإضافة إلى ذلك، عُقدت سلسلة من الاجتماعات متعددة البلدان لتبادل النتائج الناشئة ووضع توصيات بشكل تعاوني. شارك في هذه الاجتماعات موظفون من العمليات القطرية الست للمفوضية، بالإضافة إلى زملاء على المستويين الإقليمي والعالمي.

١٠. استخدم التقييم أساليب مختلطة ونهجاً متعدد البلدان، بما في ذلك تحليل البيانات المتاحة للمستخدمين الثانويين والبيانات المالية لاستكشاف الكفاءة والفعالية. تم جمع البيانات الأولية النوعية من خلال مقابلات المعلومات الرئيسية ومناقشات المجموعات المركزة مع أصحاب المصلحة على مختلف المستويات (انظر الشكل ٢ أدناه للحصول على التفاصيل).

١١. ركّز التقييم بشكل كبير على إشراك اللاجئين. فبالإضافة إلى جمع البيانات من النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية، أجريت مقابلات عبر قنوات متنوعة في جميع بلدان التقييم، بما في ذلك مناقشات مع ممثلي المنظمات التي يقودها اللاجئون، وأفراد المجتمع المحلي، ومتطوعي المفوضية في المجتمع المحلي (انظر الشكل ٣ أدناه لمزيد من التفاصيل).

١٢. عقد فريق التقييم جلستين لاستخلاص المعلومات مع اللاجئين لمشاركة النتائج المستجدة، وأجرى مناقشات للتحقق عبر الإنترنت مع النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية في مصر والأردن، وعقد اجتماعاً عبر الإنترنت

<sup>7</sup> المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (2020) التوجيهات التشغيلية بشأن المساءلة تجاه الأشخاص المتضررين

لوضع توصيات مشتركة بمشاركة لاجئين من بلدان متعددة. إضافةً إلى ذلك، سَتُشارك المفوضية اللاجئين أيضاً في إيصال نتائج التقييم النهائية، والتي سَتُتاح بلغات متعددة وبصيغ مُيسرة لبرنامج دعم التنمية الريفية. وقد لاقت هذه المشاركة استحساناً من اللاجئين، حيث وفرت رؤى قيمة للتقييم، وأثبتت تطبيق مبادئ المساواة تجاه الأشخاص المتضررين.

١٣. قُسمت دراسات التقييم القطرية إلى نوعين: دراسات قطرية متعمقة (D) (مصر والأردن)، شملت جمع بيانات داخل البلد من قِبل فريق التقييم على مدار ٥-٦ أيام بمشاركة مجموعة واسعة من الجهات المعنية، بما في ذلك اللاجئين. دراسات قطرية مُبسطة (L) (العراق وليبيا وموريتانيا وتونس)، أُجريت عن بُعد بمشاركة عينة أصغر من الجهات المعنية. مثّلت هذه الدراسات سياقات ومراحل عمل مختلفة من مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، وفئات سكانية محل اهتمام، ونماذج اتصال قطرية عبر الهاتف.

١٤. شملت أساليب جمع البيانات وتحليلها الرئيسية مراجعة الوثائق، ومشاركة ٢٣٠ فرداً في جمع البيانات (التفاصيل في الشكل ٢)، وتحليل البيانات الكمية من مراكز الاتصال الهاتفية، وتحليلات خاصة بكل بلد استناداً إلى بيانات مُثلّثة من المقابلات، ومناقشات المجموعات البؤرية، والأدلة الوثائقية. وتمت مشاركة النتائج الأولية من خلال جلسات استخلاص المعلومات والاجتماعات الإلكترونية، مع زيادة مشاركة اللاجئين في صقل التوصيات.

١٥. تم عقد اجتماعات لتبادل النتائج الناشئة وورش عمل للتوصل إلى الاستنتاجات والتوصيات مع المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في شهري يناير وفبراير ٢٠٢٥.

الجدول ١: جمع البيانات مع اللاجئين وطالبي اللجوء

البلد	ذكور (المجموع ٥٣)	إناث (المجموع ٤٩)	طريقة جمع البيانات
مصر	٢٢	١٧	٣٩ من خلال ٦ مجموعات نقاش مركزة بما في ذلك جلسة واحدة للأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة و٣ لقاءات مع قادة منظمات المجتمع المدني
العراق	١	١	مثلاً للاجئين عبر KII مقابلة للمعلومات الرئيسية عن بعد
الأردن	٢١	٢٩	مناقشات جماعية مركزة مع ٥ من قادة المخيمات، و٣٧ من مستخدمي خط المساعدة، و٨ من متطوعي التوعية
ليبيا	١	-	مقابلة معلومات أساسية KII مع متطوع مجتمعي
موريتانيا	١	-	زعيم مجتمعي واحد
تونس	٥	٤	جلسة نقاش جماعية واحدة مع ٩ متطوعين من المجتمع

الشكل ٢: مشاركة أصحاب المصلحة



١٦. يقدم الشكل ٣ أدناه نظرة عامة على نهج إشراك اللاجئين:

الشكل ٣: نهج إشراك اللاجئين

### نهج إشراك اللاجئين

اعتمد التقييم نهج المساءلة تجاه المتضررين، والذي ضمن إشراك ممثلي النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية طوال عملية التقييم. وتمحورت مرحلة التصميم حول المكونات الأربعة لإطار المساءلة تجاه المتضررين. وبالإضافة إلى مشاركة النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية في جمع البيانات، عقد التقييم "لجنة لاجئين" من ممثلي اللاجئين الذين رافقوا التقييم خلال مراحل التحليل والإبلاغ ونشر الدروس المستفادة. وضمت اللجنة مزيجا من اللاجئين واللاجئات من المنطقة المقيمين في مصر والأردن وليبيا وموريتانيا وتونس، يمثلون مجموعة من الجنسيات: الإثيوبية والصومالية والسودانية والسورية واليمنية.

#### جمع البيانات

- تم إشراك اللاجئين في مرحلة جمع بيانات التقييم من خلال مناقشات مجموعات التركيز ومقابلات مع المخبين الرئيسيين، والتي عُقدت في اجتماعات وجهاً لوجه في عمان والقاهرة والإسكندرية. وكانت هذه الاجتماعات جزءاً من دراستين فطريتين معمقتين، مع بعض المقابلات الإضافية عن بُعد. وفي بلدان أخرى ذات دراسات قطرية مبسطة، تم تضمين إشراك اللاجئين، حيث أمكن ترتيب ذلك بالتعاون مع مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين.
- شملت مناقشات مجموعات التركيز المباشرة مع اللاجئين نقاشاً حول دليل مُعد مسبقاً (انظر ملحق التقرير الأولي)، بالإضافة إلى تمارين تشاركية مثل تمرين التصنيف لتحديد أولوية مراكز الاتصال مقارنةً بوسائل الاتصال الأخرى وأسباب ذلك بالنسبة لأنواع اللاجئين المختلفة.
- حددت المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، بالتعاون مع شركائها، اللاجئين الذين سيتم إشراكهم وفقاً للمعايير التي وضعها فريق التقييم، والتي سعى من خلالها إلى إشراك مجموعة متنوعة من بلدان المنشأ والأعمار والجنس والأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة، بما في ذلك تحديات التواصل.

#### جلسات استجواب البلدان للتحقق من النتائج

- خلال جمع البيانات، حدد فريق التقييم ممثلين متطوعين لاجئين للمشاركة في الأنشطة اللاحقة للجنة إشراك اللاجئين.
- عقد فريق التقييم بعد ذلك جلسات استجواب جماعية لكل بلد، وقدم عرضاً لأهم النتائج التي ركزت على أهميتها وفعاليتها للتحقق منها ومناقشتها مع اللجنة. أجريت جلسات الاستجواب عن بُعد باستخدام مزيج من تطبيقات زووم Zoom و مايكروسوفت تيم Microsoft Teams ورسائل صوتية WhatsApp Voice Notes واتس أب. في الحالات التي كان فيها الاتصال ضعيفاً.

التحقق من صحة الاستنتاجات والمشاركة في صياغة التوصيات

- بعد صياغة تقرير التقييم، اجتمع فريق التقييم مجدداً مع لجنة إشراك اللاجئين، وعرضوا استنتاجات التقييم وتوصياته. قدم المشاركون من اللاجئين ملاحظاتهم، والتي أدمجت في التقرير النهائي بشكل ملائم.

#### التعلم والنشر

- مع انتهاء المشاورات مع فريق التقييم بصدر التقرير النهائي، سيواصل المشاركون في لجنة إشراك اللاجئين العمل مباشرة مع المفوضية لدعم نشر نتائج التقييم على مستوى المجتمع.

## ٣.٢. إدارة التقييم والحوكمة

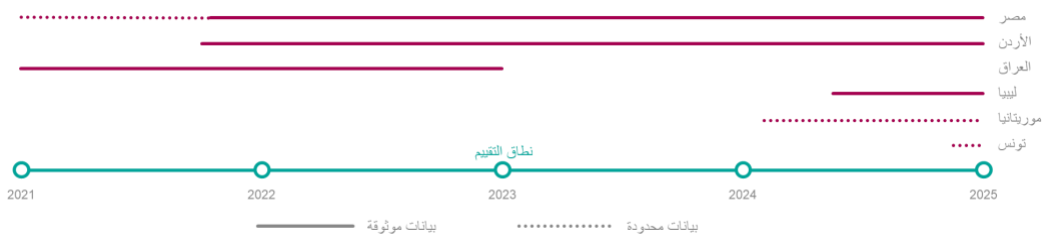
١٧. أدار مكتب التقييم التابع لمفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين عملية التقييم. وشاركت مجموعة مرجعية للتقييم، تضم ممثلين عن كل مكتب قطري مشارك في التقييم، بالإضافة إلى مشاركين من المكتب الإقليمي والمقر الرئيسي، وقدمت ملاحظاتها في المراحل الرئيسية لعملية التقييم، بما في ذلك مرحلة البدء، والنتائج المنبثقة، ومرحلة صياغة الاستنتاجات والتوصيات.

## ٤.٢. القيود والتخفيفات

١٨. **قيود البيانات:** لدى المفوضية ضوابط صارمة لحماية البيانات الشخصية للاجئين، ولم تتوفر بيانات مُنظمة مجهولة المصدر/مرادفة حول أداء مركز الاتصال الهاتفي خلال مراحل التأسيس أو جمع البيانات. وكإجراء تخفيفي، لعبت المكاتب القطرية دوراً أساسياً في توفير بيانات شاملة لدعم التقييم. في بعض البلدان، كانت بيانات مركز الاتصال الهاتفي محدودة بشكل كبير. وبعزى ذلك جزئياً إلى الآلية التي تطورت بها مراكز الاتصال الهاتفي في كل بلد، على سبيل المثال، الانتقال من المراكز المُتعاقد عليها إلى المراكز التي تُديرها المفوضية (انظر التفاصيل لاحقاً في القسم ٣.٤ والملحقين ٨ و٩). وفي الحالات التي تعذر فيها الحصول على بيانات شهرية، طُلبت بيانات شاملة لتوفير فكرة عن الحجم الإجمالي والديناميكيات.

١٩. كانت البيانات متاحة لفترات زمنية مختلفة في مختلف البلدان التي شملتها الدراسة التقييمية، كما هو موضح في الشكل ٤ أدناه.

الشكل ٤: توافر البيانات عبر البلدان المشمولة بالعينة



٢٠. في نطاق التقييم (من يناير ٢٠٢١ إلى نوفمبر ٢٠٢٤)، كانت البيانات ناقصة في الأردن للفترة التي سبقت سبتمبر/أيلول ٢٠٢١<sup>٨</sup> وفي العراق للفترة التي تلت ديسمبر/كانون الأول ٢٠٢٢ (بسبب إغلاق مركز معلومات العراق)؛ وفي ليبيا للفترة التي سبقت مايو/أيار ٢٠٢٤ (بسبب الانتقال من برنامج الأغذية العالمي)؛ وفي موريتانيا وتونس للفترة بأكملها.<sup>٩</sup> وقد أتاحت البلدان التي لديها مراكز اتصال هاتفية أكثر تطوراً وأنظمة بيانات مرتبطة بها إجراء تحليلات أكثر تفصيلاً. ونظراً لعدم التكافؤ وعدم الانسجام في البيانات عبر العمليات، فإن التقرير يعتمد في الغالب على البيانات داخل البلد، وينسق بين البلدان حيثما أمكن ذلك.

<sup>٨</sup> لم تكن البيانات من عام 2021 حتى سبتمبر 2022 متاحة بسبب مشكلات فنية أثرت على تسجيل البيانات.

<sup>٩</sup> أنشأ مكتب المفوضية في تونس مركز اتصال هاتفي جديد قبل بضعة أشهر فقط من مرحلة جمع بيانات التقييم.

٢١. وبالمثل، تُعدّ البيانات المالية محدودة للغاية. ترتبط هذه الفجوة بكيفية تمويل عمليات مراكز الاتصال الهاتفية: فأحياناً تُعتبر نشاطاً مستقلاً، وفي أحيان أخرى تُدمج ضمن منظومة الاتصالات الأوسع. يُدرج تحليل البيانات المالية المتاحة في القسم ٤.٢، نظراً لوجود بعض الاتجاهات والنتائج، إلا أن الاختلافات في الجودة وطرق الإبلاغ عن التكاليف تُحدّد من بعض أشكال التحليل، مثل المقارنة التفصيلية بين البلدان والنماذج.

٢٢. تتنوع نماذج مراكز الاتصال الهاتفية ونطاق وتعقيد السياقات القطرية: في حين أنه يمكن استخلاص الدروس من سياق كل دولة، إلا أن المقارنة بين الدول لم تكن ممكنة دائماً. وعلى وجه الخصوص، فإن تنوع النماذج ضمن فئات واسعة، مثل الاتصال الهاتفي بين الوكالات أو المتعاقد عليه، جعل التقييمات حسب "نوع" الاتصال الهاتفي صعبة. وواجهت تقييمات نوع الاتصال الهاتفي تحدياً إضافياً بسبب الطبيعة الديناميكية لتطور الاتصال الهاتفي خلال فترة التقييم. على سبيل المثال، مرت خمس من أصل ست عمليات قطرية مدروسة أو كانت تمر بتطورات كبيرة في نموذج الاتصال الهاتفي الخاص بها أثناء التقييم. ومع ذلك، تمكن التقييم من استخلاص الدروس من السياقات المحددة التي تمت دراستها في مراحل مختلفة، على سبيل المثال، الدروس المتعلقة بالتوسع والتقليص، ذات الصلة بالعمليات القطرية الأخرى، والتي تمت مشاركتها في التقرير.

٢٣. شكّل تحليل بيانات مراكز الاتصال الهاتفية من حيث العمر والجنس والتنوع، وفهم مستخدمي نظام الملاحظات، تحدياً للتقييم نظراً لطريقة إدارة تحديد الهوية في أنظمة البيانات. في كثير من الأحيان، لا تعرف المفوضية من هو الفرد الذي اتصل، فعلى سبيل المثال، قد يكون نظام الرد الصوتي التفاعلي المُحسن قد جمع مُعرّف الحالة، الذي يُمثّل مجموعة من الأفراد فقط (الأسرة). على الرغم من أن نظام معلومات مساعدة اللاجئين يُتيح إمكانية تسجيل مُعرّف الفرد المتصل، إلا أن المُحاورين في مُقابلات المُزودين بمعلومات رئيسية أشاروا إلى أن هذا المُعرّف نادراً ما يُخصص، وأن النظام يُعيّن رب الأسرة افتراضياً عند عدم تقديم هذا الاسم (المعروف أيضاً باسم مُقدّم الطلب الرئيسي). كان تحليل العمر والجنس والتنوع الإقليمي مُمكنًا، ولكنه استند إلى مجموعة بيانات مُختلطة، حيث سُجّل اسم المُتصل أحياناً، ولكن في مُعظم الحالات، كانت بيانات مُقدّم الطلب الرئيسي هي المُسجّلة. هذا يعني أنه لم يكن من المُمكن إجراء تحليلات دقيقة لبعض جوانب استخدام مراكز الاتصال الهاتفية، بما في ذلك بعض المُقارنات بين البلدان ونماذج مراكز الاتصال الهاتفية. ويتم مشاركة التحليلات التي كانت ممكنة في هذا التقرير، إلى جانب بعض التحليلات الإضافية للاتجاهات التي كانت واضحة.

### ٣. السياق وعمل المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين

#### ١.٣. السياق الإقليمي

٢٤. تتميز منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بنزوح قسري واسع النطاق وطويل الأمد. تستضيف بلدان المنطقة أعداداً كبيرة من اللاجئين والنازحين داخلياً وغيرهم من الأشخاص المحتاجين إلى الحماية الدولية. بدأت الأزمة الإقليمية السورية في عام ٢٠١١، وكانت حتى الآن المحرك الرئيسي للنزوح القسري في المنطقة، حيث بلغ إجمالي اللاجئين السوريين المسجلين في مصر والعراق والأردن ولبنان وتركيا 5.6 مليون لاجئ<sup>10</sup> في عام ٢٠٢٣، أدت أزمة السودان إلى نزوح جماعي، بما في ذلك تدفق ٢.٩ مليون طالب لجوء إلى الدول المجاورة، مثل مصر وليبيا<sup>11</sup>. بالإضافة إلى ذلك، تستضيف بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا أعداداً كبيرة من اللاجئين وطالبي اللجوء من دول مثل إثيوبيا والعراق ومالي والصومال واليمن، بالإضافة إلى اللاجئين الفلسطينيين. يوجد في العديد من بلدان المنطقة أعداداً كبيرة من النازحين داخلياً، حيث يوجد 1.2 مليون نازح داخلي في العراق، و125,000 نازح في ليبيا، و6.9 مليون نازح في سوريا<sup>12</sup>. تشهد دول شمال أفريقيا، بما فيها الجزائر ومصر وليبيا وموريتانيا والمغرب وتونس، أيضاً حركات نزوح جماعية كبيرة (بما في ذلك النازحين هرباً من الصراع والاضطهاد، أو

<sup>10</sup> مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (٢٠٢٤) - تقرير الاستراتيجية متعددة السنوات للمكتب الإقليمي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ٢٠٢٣-٢٠٢٤

<sup>11</sup> البيانات العالمية للمفوضية

<sup>12</sup> البيانات العالمية للمفوضية

لأسباب اقتصادية). وهي دول عبور، تستضيف أشخاصاً بحاجة إلى الحماية الدولية على طرق وسط البحر الأبيض المتوسط وشرقاً.<sup>13</sup>

٢٥. تُصان حقوق اللاجئين في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا إلى حد كبير بموجب القانون الدولي و اتفاقية اللاجئين لعام ١٩٥١ وبروتوكولها لعام ١٩٦٧. وبينما وقّعت الجزائر ومصر وإسرائيل والمغرب وموريتانيا وتونس على اتفاقية اللاجئين لعام ١٩٥١ وبروتوكولها لعام ١٩٦٧، فإن العراق ولبنان وسوريا ليست طرفاً فيهما، على الرغم من أعداد اللاجئين الكبيرة فيها. وبينما ليست ليبيا طرفاً في اتفاقية عام ١٩٥١ المتعلقة بوضع اللاجئين أو بروتوكولها، فقد صادقت على اتفاقية عام ١٩٦٩ التي تُنظّم الجوانب الخاصة بمشاكل اللاجئين في أفريقيا. كما أنها طرف في الميثاق الأفريقي لحقوق الإنسان والشعوب. ورغم أن القانون الدولي للاجئين يُقرّ بمبدأ عدم الإعادة القسرية، فقد وقعت انتهاكات لهذا المبدأ داخل المنطقة. فعلى سبيل المثال، تنتقد بعض منظمات حقوق الإنسان لبنان لترحيله للاجئين السوريين إلى سوريا، حيث يتعرضون للاضطهاد. كما تُشير إلى حالات في الأردن حيث تم الضغط على اللاجئين للعودة إلى بلدانهم.<sup>14</sup>

٢٦. في جميع أنحاء المنطقة، لا يزال اللاجئون يواجهون مجموعة من انتهاكات الحقوق ومخاوف تتعلق بالحماية فيما يتعلق بالتسجيل، والحصول على الوثائق القانونية، وخطر انعدام الجنسية، وانتهاكات حماية الطفل، والعنف القائم على النوع الاجتماعي.<sup>15</sup> ويزداد تسجيل اللاجئين صعوبة في بعض السياقات، وقد تم إيقاف تسجيل طالبي اللجوء الجدد في الأردن منذ عام ٢٠١٩، وفي تونس منذ عام ٢٠٢٤. كما تم إيقاف تسجيل السوريين في لبنان منذ عام ٢٠١٥.

٢٧. إنّ تمثيل الأقليات المستضعفة بين النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا مرتفع. يواجه اللاجئون الذين تم تحديدهم من المثليات والمثليين ومزدوجي الميل الجنسي والمتحولين جنسياً وثنائيي الجنس أو المثليين جنسياً (LGBTIQ+) مخاطر حماية كبيرة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا نتيجة للاضطهاد التشريعي والاجتماعي والثقافي، بما في ذلك تجريم تعبير مجتمع الميم وعلاقاته وتكوين الجمعيات.<sup>16</sup> علاوة على ذلك، نزح أكثر من مليون طفل من السودان عبر الحدود الدولية.<sup>17</sup> يواجه اللاجئون ذوو الاحتياجات الخاصة أيضاً حواجز متعددة ومتقاطعة للوصول إلى حقوقهم وهم أكثر عرضة لخطر الاستبعاد.<sup>18</sup> في المجل، وُجد أن 34% من أسر اللاجئين في الأردن و30% من أسر اللاجئين في لبنان لديهم فرد واحد على الأقل من ذوي الاحتياجات الخاصة.<sup>19</sup> يُعدّ العمر ومواطن الضعف المرتبطة به، مثل مخاوف حماية الطفل، منتشرة بين النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية في المنطقة. إجمالاً، 48% من اللاجئين السوريين المسجلين في المنطقة هم أطفال دون سن الثامنة عشرة.<sup>20</sup> وحوالي 48% من اللاجئين وطالبي اللجوء المستهدفين بالخطّة الإقليمية للاجئين هم من النساء والفتيات.<sup>21</sup> إجمالاً، 53% من الوافدين السودانيين الجدد إلى مصر هم من النساء والفتيات، و36% منهم في ليبيا.<sup>22</sup>

### ٢.٣. سياقات البلدان والعمليات

<sup>13</sup> مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (٢٠٢٤) - تقرير الاستراتيجية متعددة السنوات للمكتب الإقليمي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ٢٠٢٣-٢٠٢٤.  
<sup>14</sup> مجموعة حقوق الإنسان في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (٢٠٢٢) - تقرير مشترك حول تآكل مبدأ عدم الإعادة القسرية في لبنان منذ عام ٢٠١٨؛ منظمة حقوق الإنسان (٢٠٢٣) - أحداث الأردن لعام ٢٠٢٣.

<sup>15</sup> الخطّة الإقليمية للاستجابة للاجئين وتعزيز قدرتهم على الصمود (٢٠٢٣) - التقرير السنوي لعام ٢٠٢٣.

<sup>16</sup> مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (٢٠١٦) لاجئون مثليون ومتحولون جنسياً يبحثون عن الأمان في الشرق الأوسط؛ مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (٢٠١٦) حماية الأشخاص ذوي الميول الجنسية والهويات الجندرية المتنوعة: تقرير عالمي حول جهود مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين لحماية طالبي اللجوء واللاجئين من المثليات والمثليين ومزدوجي الميل الجنسي والمتحولين جنسياً وثنائيي الجنس.

<sup>17</sup> اليونيسف (٢٠٢٤) أزمة كارثية في السودان تُنقل كاهل العائلات.

<sup>18</sup> مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (٢٠١٩) قوة الإدماج.

<sup>19</sup> خطة الاستجابة الإقليمية للاجئين وتعزيز قدرتهم على الصمود (٢٠٢٣) - التقرير السنوي.

<sup>20</sup> خطة الاستجابة الإقليمية للاجئين وتعزيز قدرتهم على الصمود (٢٠٢٣) - التقرير السنوي ٢٠٢٣.

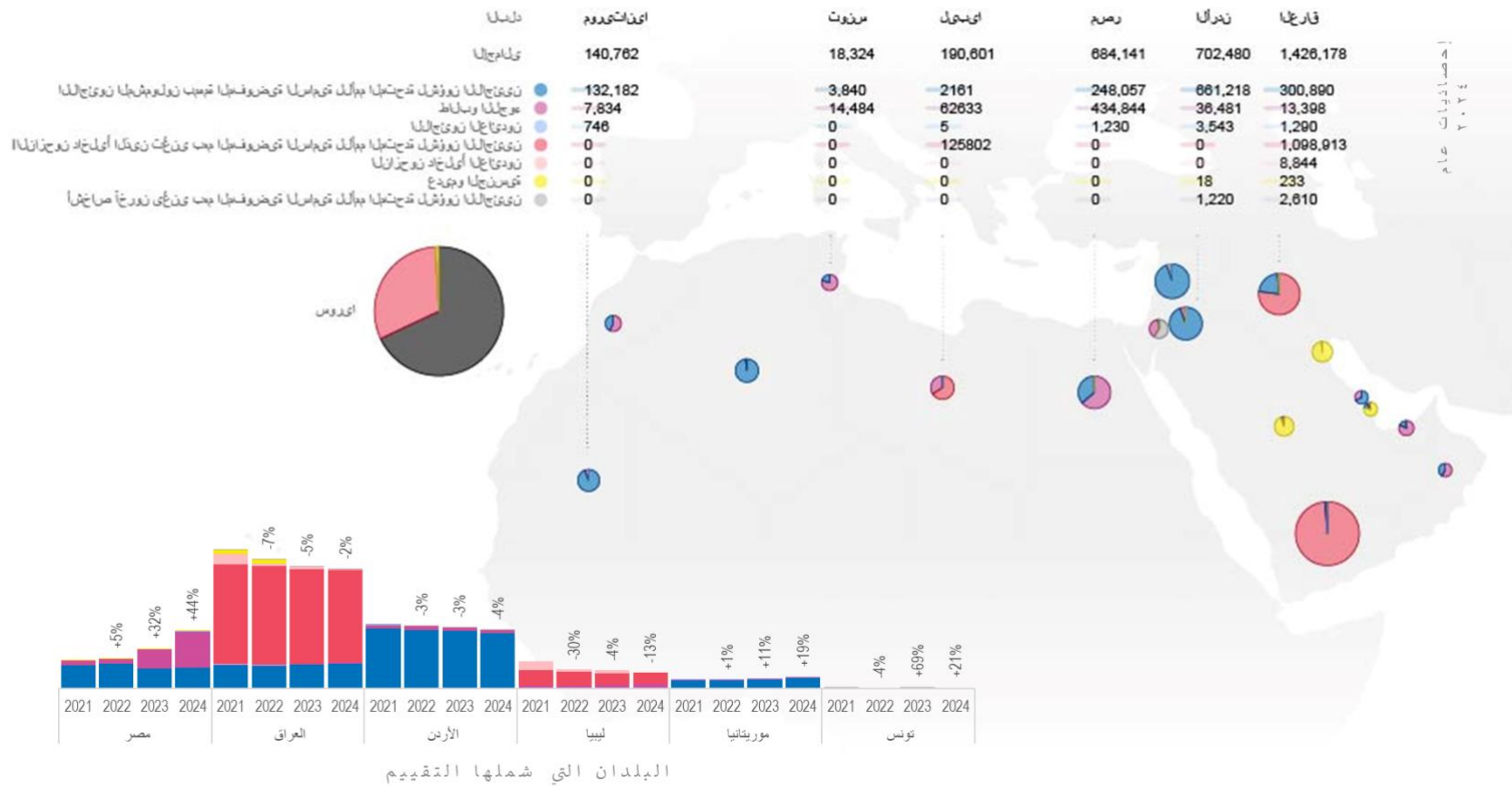
<sup>21</sup> من المهم الإشارة إلى أن الخطّة تغطي النازحين جراء الأزمة السورية.

<sup>22</sup> خطة الاستجابة الإقليمية الطارئة للسودان (٢٠٢٤) - تقرير برنامج العمل من يناير إلى أبريل ٢٠٢٤.

٢٨. إن العمليات القطرية التي تم أخذها في الاعتبار في التقييم لها سياقات مختلفة تمامًا. أحد المتغيرات الرئيسية تشمل طبيعة السكان الذين تخدمهم المفوضية ومدى استقرارهم. كان هناك أربعة من المكاتب القطرية تخدم في المقام الأول اللاجئين وطالبي اللجوء، حيث تميزت العراق وليبيا بوجود عدد كبير من النازحين داخليًا. من بين البلدان الستة التي تمت دراستها، كان لدى الأردن فقط عدد سكان مستقر نسبيًا تخدمه المفوضية خلال الفترة ٢٠٢١-٢٠٢٤. شهدت بلدان أخرى أعدادًا متزايدة بسبب الوافدين الجدد من النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية بسبب تصاعد الصراع في السودان ومالي، بالإضافة إلى التغييرات في أنماط توطيّن النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية على سبيل المثال، في موريتانيا، كانت أعداد متزايدة من الناس في المقام الأول على حدود مالي وموريتانيا، داخل وخارج المخيم الرئيسي. في العراق، كان التغيير الرئيسي هو إغلاق بعض مخيمات النازحين داخليًا والتحول العام في الاستراتيجية المشتركة بين الوكالات نحو الحلول الدائمة والتنمية. ويبين الشكل (٥) أدناه الإحصاءات الرسمية (ومن المتوقع أن تكون الأرقام الفعلية أعلى في بعض الحالات) لهذه المجموعات من اللاجئين وكيف تغيرت بمرور الوقت وكيف تختلف في الحجم بين البلدان.



الشكل ٥: اتجاهات السكان في البلدان التي شملها التقييم 2021-2024



المصدر: أداة البحث عن بيانات اللاجئين التابعة للمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ١٢ يونيو ٢٠٢٤ (تصدير)

### ٣.٣. نهج المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين تجاه مراكز المساعدة للأشخاص المتضررين ومراكز الاتصال الهاتفية

٢٩. يتألف إطار عمل مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين للمساءلة تجاه المتضررين من أربعة مكونات أساسية، تُحدد معًا التزام المفوضية بالمساءلة تجاه المتضررين. ويتمشى هذا مع إطار عمل اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات للمساءلة تجاه المتضررين.<sup>23</sup> يدعم إطار العمل هذا المشاركة الشاملة للنازحين قسراً وغير حاملي الجنسية في القرارات والعمليات الرئيسية طوال دورة إدارة العمليات<sup>24</sup>. كما يُشدد الإطار على ضرورة توفير المفوضية فرصاً شاملة للمشاركة وآراء المستفيدين والاستجابة، بالإضافة إلى التواصل والشفافية المستمرين لضمان استمرار التعلم المؤسسي وتكييف البرامج.<sup>25</sup> وقد أدرجت الأبعاد الأربعة لإطار العمل هذا في سياسة العمر والجنس والتنوع لعام ٢٠١٨ في الإجراءات الأساسية من ٢ إلى ٥: المشاركة والإدماج يُمثلان الإجراء الأساسي ٢؛ والتواصل والشفافية يُمثلان الإجراء الأساسي ٣؛ والتغذية الراجعة والاستجابة يُمثلان الإجراء الأساسي ٤؛ والتعلم المؤسسي والتكيف يُمثلان الإجراء الأساسي ٥.<sup>26</sup>

٣٠. تُسهم نُهج وآليات المساءلة تجاه المتضررين في مجال التأثير الثالث للمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ضمن إطار نتائجها لعام ٢٠٢٢: تمكين المجتمعات وتحقيق المساواة بين الجنسين. وتتوافق آليات المساءلة تجاه المتضررين تحديداً مع مجال النتيجة ٧ (OA7)، وهو مؤشر المشاركة المجتمعية وتمكين المرأة ٧.٢: نسبة الأشخاص الذين يدعون بأرائهم واستجابة آمنة، والمؤشر ٧.١: المتعلق بمشاركة النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية في جميع مراحل البرمجة. لا يتضمن إطار النتائج مؤشرات محددة بشأن مركز الاتصال الهاتفي.

٣١. تستخدم مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين مجموعةً من الأساليب والقنوات للتواصل والتفاعل مع النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية. تشمل هذه الخيارات التواصل المباشر، مثل الاجتماعات المجتمعية، والمتطوعين المجتمعيين، ومكاتب المساعدة التي تتضمن بعض المرافق المتنقلة، ومجموعات النقاش المركزة، وصناديق الشكاوى. كما تشمل خيارات رقمية وهاتفية، مثل واتساب والبريد الإلكتروني والخطوط الساخنة وهواتف الخدمة ومراكز الاتصال الهاتفية. تُعد مراكز الاتصال الهاتفية أداةً أساسيةً للمساءلة تجاه المتضررين. وقد برز هذا بشكل خاص خلال جائحة فيروس كورونا ٢٠١٩ (كوفيد-١٩)، حيث كانت خيارات التواصل المباشر مع النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية محدودة، مما أثر أيضاً على أساليب المفوضية المستمرة في التواصل مع النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية.

٣٢. تُعد مراكز الاتصال الهاتفية أداةً متزايدة الأهمية في تمكين التواصل مع السكان في البيئات التي يصعب الوصول إليها والمتأثرة بالنزاعات، حيث يكون وصول المساعدات الإنسانية محدوداً. وقد تطورت مراكز الاتصال الهاتفية تدريجياً، وتبدو مختلفة في جميع أنحاء العمليات القطرية. تعمل المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين على إنشاء حلٍّ لمركز اتصال مؤسسي، يشمل نظاماً متعدد القنوات لإدارة علاقات العملاء. يُعد تطوير هذا الحل جزءاً من مشروع البوابة الرقمية الأوسع، الذي يهدف إلى إنشاء نقطة دخول رقمية يسهل الوصول إليها، يمكن للأفراد استخدامها للحصول على المعلومات وتبادلها مع المفوضية، وتلقي الخدمات، وإيجاد حلول لمشاكلهم عن بُعد وبدون إشراف. كما يجري تطوير مجموعة أدوات عالمية لمراكز الاتصال، وستستخلص أفضل الممارسات والتوجيهات للعمليات، وإنشاء أو ترقية مراكز الاتصال الهاتفية. تنعكس هذه التطورات في القطاع الأوسع، حيث كان هناك اهتمام متزايد بالتقنيات الرقمية للتواصل مع المجتمعات المتضررة. وقد تجلّى ذلك في مراجعة فريق التقييم للأدبيات وفي المقابلات اللاحقة على المستوى العالمي.<sup>27</sup>

### ٤.٣. مراكز الاتصال الهاتفي التابعة لمفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

٣٣. الخصائص التنظيمية: تتميز مراكز الاتصال الهاتفية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بتنوعها. وقد صنّفت وثيقة الشروط المرجعية والتقرير الأولي للتقييم مراكز الاتصال الهاتفية إلى ثلاثة أنواع: (١) مراكز الاتصال؛ (٢) الخطوط

<sup>23</sup> الإطار: المساءلة الجماعية للتأثير على الناس. فريق عمل اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، الدورة الثانية، ٢٠٢٣.

<sup>24</sup> مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (٢٠٢٠) - التوجيه التشغيلي لمفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين بشأن المساءلة على أساس السن والجنس والتنوع

<sup>25</sup> مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (٢٠١٨) - سياسة المساءلة على أساس السن والجنس والتنوع

<sup>26</sup> مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (٢٠٢٢) - إطار النتائج العالمي؛ بدء مقابلة المعلومات الرئيسية (KII)

<sup>27</sup> انظر الملحق 2 - قائمة المراجع للوثائق التي تمت مراجعتها.

الساخنة/خطوط المساعدة؛ و٣) الخطوط الساخنة الأقل تطوراً، أي هاتف يديره موظف مناوب من المفوضية/شريك، غالباً كجزء من مسؤوليات أخرى بالإضافة إليها. ومع ذلك، كشف جمع البيانات لاحقاً عن تنوع أكبر. ومن بين السمات الرئيسية التي تميز مراكز الاتصال الهاتفية في الدول الست العوامل التنظيمية التالية:

- (أ) سواء كانت المفوضية تدير نظاماً داخلياً أم تعاقدت مع منظمة أخرى.
- (ب) سواء كانت المفوضية تدير مركز اتصال هاتفياً مركزياً واحداً أو تدعم أيضاً خطوطاً ساخنة إضافية، والتي غالباً ما يديرها شركاء التنفيذ، ربما لخدمة متخصصة، مثل التدخلات النقدية (CBIs) أو الخدمات الصحية أو القانونية.
- (ج) سواء كان النظام نظاماً مشتركاً بين الوكالات وما يعنيه ذلك، أي ما إذا كانت نقطة الدخول إلى المفوضية وشركائها التنفيذيين، أو خدمة جماعية لمنظمات أخرى، مثل برنامج الأغذية العالمي ووكالات الأمم المتحدة الأخرى، لمجموعة الأشخاص الذين تقدم لهم الخدمات.
- (د) ما إذا كان النظام مركزياً أم لا مركزياً. بعض مراكز الاتصال الهاتفية تقع في مركز خدمة واحد أو تُدار كمركز خدمة واحد، بينما يكون بعضها الآخر لا مركزياً، بأنظمة مختلفة في مقاطعة محددة أو مناطق جغرافية أخرى. يمكن إدارة الأنظمة اللامركزية من قبل المفوضية، أو أحد الشركاء، أو كليهما.

٣٤. علاوة على ذلك، تطور نموذج مراكز الاتصال الهاتفية المُستخدم في كل عملية قطرية بمرور الوقت استجابةً لتطور السياق والدروس المستفادة وخيارات التكنولوجيا. ويرد ملخص لهذه النماذج في الجدول ٢ أدناه. ويمكن الاطلاع على وصف أكثر تفصيلاً لمراكز الاتصال الهاتفية في كل دولة في الملحق ٨.

الجدول ٢: ملخص الخصائص الرئيسية في نماذج PBCC مراكز التواصل الهاتفية في دول (التقييم)

البلد	داخلياً أو بالتعاقد الخارجي	مركزية أو لامركزية	النظام الجماعي أو التركيز على المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	خطوط ساخنة إضافية تدعمها المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين؟
مصر	داخلياً، مع الانتقال إلى نموذج التعاقد الخارجي.	مركزي	تركيز المفوضية، مع بعض التغييرات في عام ٢٠٢٤	نعم، ولكن مع المركزية بحلول عام ٢٠٢٥
العراق	تم التعاقد الخارجي في وقت IIIC مع عمليات الأمم المتحدة (UNOPS)	مركزي حتى عام ٢٠٢٣ في IIC، ولا مركزي من عام ٢٠٢٣ فصاعداً للشركاء	نعم CBI	
الأردن	داخلياً.	مركزي	جماعي حتى عام ٢٠٢٣، وتركيز المفوضية ابتداءً من عام ٢٠٢٣	لا
ليبيا	تم التعاقد الخارجي - منظمة Moomken (منظمة غير حكومية).	مركزي	نعم	
موريتانيا	تم التعاقد الخارجي (منظمة غير حكومية)، وكان سابقاً مزيجاً من ذلك.	مركزي، ولكنه كان لا مركزي سابقاً	تركيز المفوضية	نعم
تونس	تم التعاقد الخارجي سابقاً داخلياً.	مركزي، ولكنه انتقل من نموذج الموظفين التناوبيين إلى نظام التشغيل بدوام كامل	لا	

المصدر: مقابلات أولية مع موظفي المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين على المستوى الوطني والإقليمي

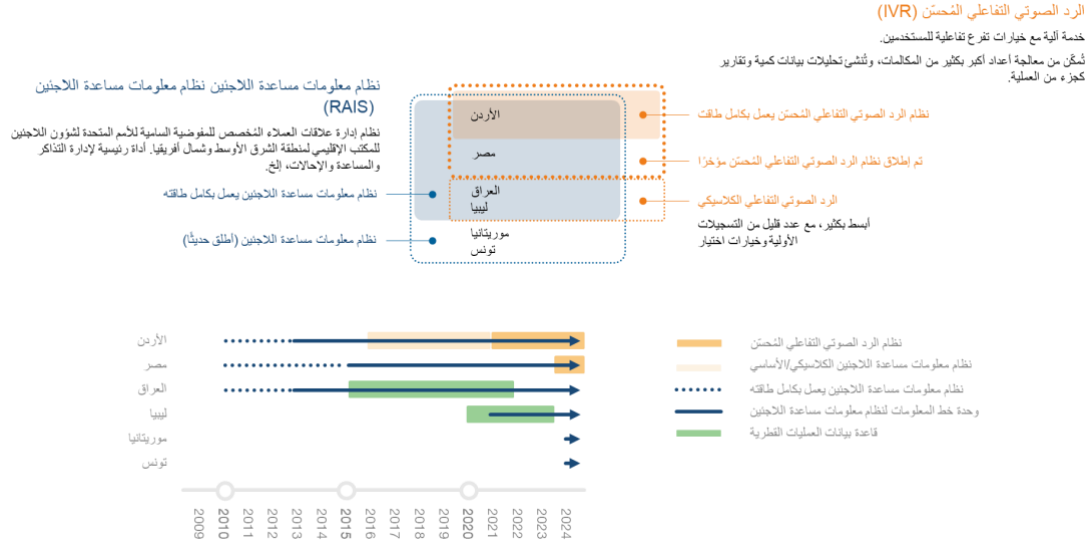
٣٥. التكنولوجيا: تطورت مراكز الاتصال الهاتفية من حيث التكنولوجيا وأنظمة إدارة البيانات المستخدمة. وقد طرأت تغييرات في أوقات مختلفة. يوضح الرسم البياني أدناه نطاق أنظمة إدارة البيانات<sup>28</sup> وغيرها من الأنظمة المستخدمة لدعم مراكز الاتصال الهاتفية وقت مرحلة جمع بيانات التقييم،<sup>29</sup> والأوقات المختلفة التي تم فيها اعتمادها. من التقنيات الرئيسية المستخدمة في بعض مراكز الاتصال الهاتفية تقنية الاستجابة الصوتية التفاعلية (IVR). تُمكن هذه التقنية الأشخاص غير

<sup>28</sup> هو تطبيق ويب طُوّر في RB MENA. Infoline هو وحدة ضمن RAIS مُصمّمة لتسجيل الطلبات وإدارتها.

<sup>29</sup> تتطور الأنظمة باستمرار، وهناك بعض التغييرات قيد التطوير، على سبيل المثال، تطوير نظام الرد الصوتي التفاعلي المُحسّن في ليبيا.

حاملي الجنسية والنازحين قسراً من الاتصال برقم معين والاستماع إلى مجموعة من الخيارات، والتفاعل عبر هواتفهم لتصفح القوائم المعدة مسبقاً. بناءً على طلبهم، قد يسمعون المعلومات التي يحتاجونها عبر تسجيل صوتي، أو قد يتم توصيلهم بموظف خدمة. يتعامل نظام الاستجابة الصوتية التفاعلية الأساسي (IVR) مع بعض الأسئلة التمهيدية القياسية فقط، ثم تُمرر جميع المكالمات إلى موظف خدمة. أما نظام الاستجابة الصوتية التفاعلية المُحسّن (IVR)، المستخدم في الأردن والذي كان قيد التنفيذ في مصر وقت التقييم، فيمكنه التعامل مع بعض الطلبات تلقائياً، من خلال توفير استجابة صوتية آلية تعتمد على منطق التفرع المبرمج مسبقاً. ويتضمن الملحقان ٥ و ٦ تفاصيل إضافية عن أنظمة تكنولوجيا مراكز الاتصال المعتمدة على الهاتف وقائمة بالمصطلحات لتقديم بعض التكنولوجيات الرئيسية.<sup>30</sup>

الشكل ٦: التقنيات المستخدمة في مراكز الاتصال المعتمدة على الهاتف التي تمت دراستها وتطورها



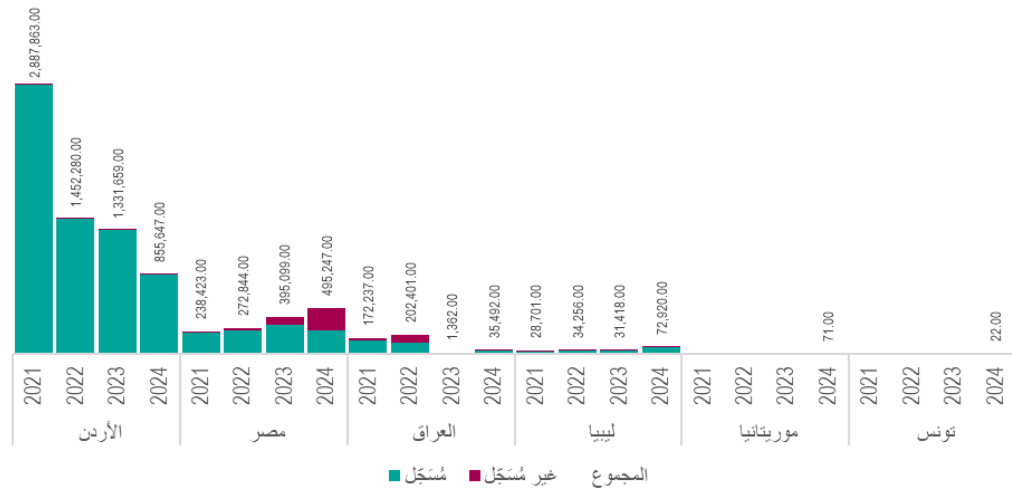
المصدر: مقابلات أولية مع موظفي المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين على المستوى الوطني والإقليمي

٣٦. حجم المكالمات وطبيعتها. تفاوت حجم الطلب وحجم المكالمات التي تعامل معها مركز الاتصال الهاتفي في كل بلد تفاوتاً كبيراً بين البلدان، وهو أمر متوقع نظراً لاختلاف حجم السكان المعنيين في السياقات المختلفة (كما هو موضح في الشكل ٧ أدناه). كما تفاوتت أعداد المتصلين غير المسجلين، مما يعكس اختلاف ظروف النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية في كل بلد. ورغم أن التقييم واجه بعض القيود في تحليل البيانات (انظر القسم ٢.٤، والقسم ٤.٢، والملحق ٧)، إلا أن بعض اتجاهات الاستخدام كانت واضحة.

٣٧. يوضح الشكل ٧ العدد الأكبر من المكالمات التي تلقاها مركز الاتصال الهاتفي في الأردن مقارنةً بالبلدان الأخرى، مما يعكس حجم سكانه من النازحين قسراً وعديمي الجنسية خلال الفترة الزمنية الإجمالية التي أخذها التقييم في الاعتبار، والتطورات داخل البلد، مثل استحداث مرفق لاستفسارات إعادة التوطين، بالإضافة إلى عمليات الإغلاق بسبب جائحة كوفيد-١٩ في عام ٢٠٢١، وهو عامل يؤثر على جميع البلدان. ومع ذلك، يُلاحظ تزايد في حجم المكالمات في دول أخرى (بينما تنخفض أعداد المكالمات في الأردن) مع تدفق النازحين قسراً وعديمي الجنسية (تجربة بعض الدول أقل وضوحاً هنا، مثل موريتانيا). استندت الأرقام إلى البيانات المسجلة كبطاقات في نظام معلومات الهجرة واللاجئين (RAIS).<sup>31</sup> تختلف الأرقام قليلاً عند استخدام مصادر بيانات أخرى مثل CISCO، ولكن الاتجاه العام والرسالة متسقان فيما يتعلق بالاختلافات الكبيرة في حجم المكالمات لكل دولة. (لمزيد من التفاصيل حول أحجام المكالمات شهرياً، انظر الملحق ٧)

<sup>31</sup> توفر تذاكر RAIS التي تم تصنيفها حسب المكالمات كمصدر سجلًا للمكالمات المسجلة، سواء كانت تتطلب أي متابعة من مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين والشركاء (الإحالة)

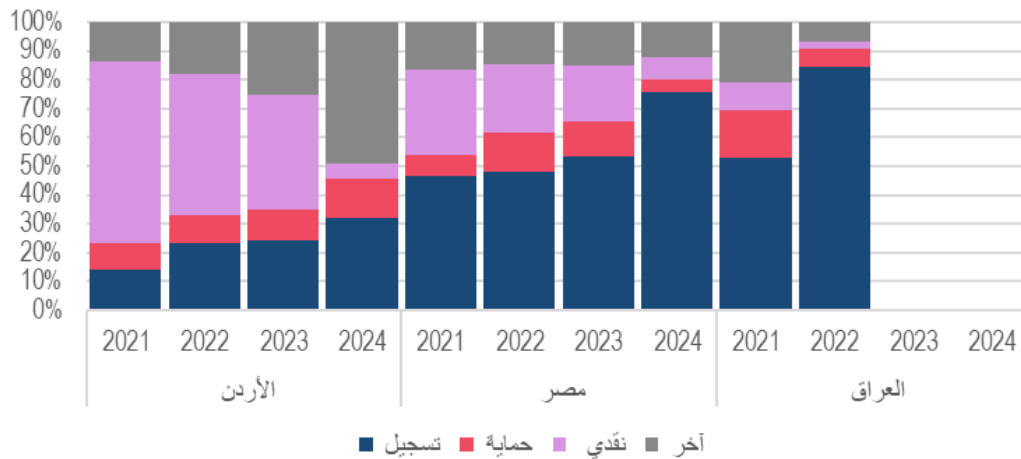
الشكل ٧: حجم المتصلين عبر بلدان التقييم في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (الأرقام كما هي مسجلة في نظام معلومات مساعدة اللاجئين)<sup>32</sup>



المصدر: لوحة نظام معلومات مساعدة اللاجئين RAIS الإقليمية

٣٨. موضوع المكالمات. يختلف موضوع المكالمات باختلاف السياق. أشارت مواضيع المكالمات إلى وجود عدد كبير من المكالمات المتعلقة بالتسجيل. تجلّى ذلك بشكل خاص في مركز الاتصال الهاتفي في مصر، حيث ارتفعت نسبة مكالماته المتعلقة بالتسجيل من ٤٧٪ في عام ٢٠٢١ إلى ٧٦٪ في عام ٢٠٢٤، مع الزيادة السريعة في أعداد النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية من السودان.<sup>33</sup> أما في الأردن، فكانت الزيادة في أعداد المكالمات المتعلقة بالتسجيل أقل، حيث ارتفعت من ١٤٪ إلى ٣٢٪. ويتمشى هذا مع توقف الأردن عن تسجيل اللاجئين الجدد في عام ٢٠١٩، مع إجراءات الإغلاق، وإدخال وظيفة إعادة التوطين في النظام. كما أشارت البيانات إلى انخفاض طلبات المساعدة النقدية. وُجد أن هذا الأمر أكثر شيوعاً في الأردن، حيث طُورت أهلية الحصول على المساعدة النقدية في عام ٢٠٢٣. ومع ذلك، ثمة قيود على مدى إمكانية تفسير البيانات، إذ يوجد في اثنتين من الدول الممثلة، العراق ومصر، مركز اتصال هاتفي إضافي لتقديم المساعدة النقدية، يُديره شريك في كل دولة. ومع ذلك، لا تُعكس البيانات الواردة هنا، مما يُبرز بعض التحديات في تفسير البيانات.

الشكل ٨: نسبة المكالمات حسب الموضوع، سنوياً، كنسبة مئوية من الإجمالي



المصدر: فرق مركز الاتصال الهاتفي التابع للمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين

<sup>32</sup> تظهر تونس أعداداً منخفضة جداً من المكالمات التي تمت معالجتها في وقت تحليل البيانات وكتابة مركز الاتصال الهاتفي المتكامل الذي تم افتتاحه مؤخراً فقط

<sup>33</sup> المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (2025) تقييم استجابة المفوضية الطارئة متعددة البلدان من المستوى الثالث للوضع في السودان

## ٤. النتائج

١.٤ السؤال (١) الصلة: ما مدى ملائمة المعلومات والخدمات التي تقدمها خطوط المساعدة/المساعدة لمراكز الاتصال لاحتياجات المستخدمين من المعلومات والخدمات (بما في ذلك المستخدمين ذوي الاحتياجات الخاصة والملفات الشخصية المتنوعة)؟

٣٩. يناقش هذا القسم مدى ملائمة معلومات وخدمات مراكز الاتصال الهاتفية لاحتياجات النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية. ويُقيّم إمكانية وصول النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية إلى هذه المراكز، ودقة المعلومات المقدمة واتساقها وملاءمتها، وتصنيف مراكز الاتصال الهاتفية من قبل النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية ضمن مجموعة قنوات الاتصال المتاحة.

١.١.٤ إمكانية وصول المستخدمين إلى مراكز الاتصال والخطوط الساخنة/الخطوط الشخصية، بما في ذلك أولئك الموجودون في المناطق التي يصعب الوصول إليها بسبب ضعف الشبكة، وكذلك الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة والملفات الشخصية المتنوعة.

٤٠. النتيجة الأولى: إنّ مراكز الاتصال الهاتفية متاحة عموماً لمن تقدم لهم مفوضية اللاجئين الخدمات، ولكن هناك عوائق في سياقات محددة ولبعض الأشخاص. تشمل هذه العوائق القيود التي تفرضها بعض الدول على الوصول إلى بطاقات الهاتف SIM؛ ومحدودية تغطية الشبكة؛ والتكاليف وصعوبات التواصل بسبب لغات الأقليات؛ أو الاحتياجات الخاصة والإعاقات. ومع ذلك، فإن إمكانية الوصول للخدمة تختلف عن القدرة على الوصول للخدمة، التي تُقيدها سعة مركز الاتصال/الخط الساخن وعدد المتصلين.

٤١. في البلدان الستة التي خضعت للدراسة، وجد التقييم أن الأشخاص الذين تقدم لهم المفوضية الخدمات يشعرون بالراحة عند استخدام الهاتف. ومع ذلك، كانت هناك بعض القيود على وصول الأشخاص إلى الهاتف، على سبيل المثال، بسبب القيود الحكومية على بطاقات الهاتف SIM، وخاصة للأشخاص غير المسجلين أو حتى غير المسجلين بعد للحصول على اللجوء في مصر وليبيا وموريتانيا وتونس. كما سلط من قبلهم المفوضية في ليبيا وموريتانيا الضوء على العوائق الثقافية، حيث أن عدد النساء المتصلات أقل نسبياً من عدد الرجال. تتمتع معظم البلدان بكثافة عالية من الهواتف، بما في ذلك الهواتف الذكية، مما أتاح بعض التطورات التكنولوجية، مثل تحسين الاستجابة الصوتية التفاعلية<sup>34</sup>.



الشكل ٩: التطبيق الذي يستخدمه اللاجئون للوصول إلى خط المساعدة المصري يشير إلى ٢٨٧ مكالمات تم إجراؤها في محاولة للاتصال بخط المساعدة

٤٢. طرح تطبيق نظام الاستجابة الصوتية التفاعلية في الأردن وليبيا ومصر والعراق تحدياتٍ للنازحين قسراً وغير حاملي الجنسية. وقد وجدت مناقشات مجموعات التركيز في الأردن ومصر، بالإضافة إلى تقييمات المفوضية نفسها، أن بعض الأشخاص واجهوا صعوبة في إدخال معلومات الهوية والأمن المطلوبة للوصول إلى نظام مركز الاتصال الهاتفية. ومع

ذلك، عندما كان نظام الاستجابة الصوتية التفاعلية يعمل بشكل جيد، أبدى المتصلون تقديرهم للمعلومات التي يمكن تقديمها لهم عبر أنظمة الاستجابة الصوتية التفاعلية المُحسّنة، مثل المعلومات المتعلقة بأهلية الحصول على المساعدة النقدية أو تحديثات حالة إعادة توطينهم. وفي مناقشات مجموعات التركيز، أبرز النازحون قسراً وغير حاملي الجنسية أنه حتى نظام الاستجابة الصوتية التفاعلية الأساسي، الذي يُوجّه المتصلين فقط إلى مرفق اللغة والخدمة المناسبين، والذي قد يتطلب فترة انتظار طويلة، قد طمأن المتصلين بأنهم قد وصلوا إلى النظام.

٤٣. كان أحد العوامل التي مكّنت من الوصول إلى الخدمة هو توفير خدمات الترجمة الفورية، حيث توفر معظم الدول مجموعة من اللغات (على سبيل المثال، سبع لغات في مصر وست لغات في ليبيا). ومع ذلك، سلط المشاركون في مناقشات المجموعات المركزة الضوء على بعض التحديات المتعلقة بفهم لهجات عمل المقسم أو المترجمين الفوريين. كما وُجد أن بعض لغات الأقليات لم تُلبّ احتياجاتها، وهو ما قد يُعيق خصوصية المتصلين، كما ورد في مناقشات المجموعات المركزة في الأردن، إذ يتعين عليهم إحضار مترجمهم الخاص إلى المكالمات<sup>35</sup>. وخلال مناقشات المجموعات المركزة في مصر، أعرب النازحون قسراً وغير حاملي الجنسية عن عدم ارتياحهم للتعامل مع مترجم من جماعة عرقية أخرى في بلدهم

<sup>34</sup> يتمتع نظام الرد الصوتي التفاعلي المتطور بالقدرة الآلية على توفير المعلومات للرد على بعض استفسارات المتصلين - والتي سيتم مناقشتها لاحقاً في الملحق رقم ٥.

<sup>35</sup> في الأردن، يدعم نظام الرد الصوتي التفاعلي (IVR) ثلاث لغات: العربية والإنجليزية والصومالية. في حين أن موظفي المقسم يدعمون اللغتين الإنجليزية والعربية فقط.



الأصلي، لا سيما في الحالات التي يكون فيها صراع بين هذه الجماعات في بلدهم الأصلي. ويُبرز هذا المثال الحساسيات المحيطة بتوظيف المترجمين الفوريين.

٤٤. سُلِّط الضوء على عامل آخر يُسهِّل الوصول في كلّ من نقاشات مجموعة التركيز في مصر ومقابلات المفوضية في موريتانيا: فقد لعب قادة المجتمع المحلي دورًا هامًا في توعية طالبي اللجوء الجدد بمراكز الاتصال الهاتفية وإرشادهم لاستخدامها. ومن الأبعاد المهمة الأخرى في فترة التقييم أن إجراءات الإغلاق المرتبطة بجائحة كوفيد-19 دفعت المزيد من الناس إلى استخدام مراكز الاتصال الهاتفية، كما زاد استخدام المفوضية لها، حيث أصبحت إحدى الوسائل الرئيسية للنازحين قسرًا وغير حاملي الجنسية للتواصل المباشر مع المفوضية.

#### الشكل ١٠: ردود فعل اللاجئين بشأن تحديات إمكانية الوصول للخدمة

عندما اتصلت تمت الإجابة على اتصالي ولكن كان عليّ أن أنتظر ١٣ دقيقة قبل أن أصل إلى عامل المقسم (مجموعة النقاش المركز، رجال الإسكندرية)

"أما خطوط المساعدة للشركاء فهي مسألة أخرى تمامًا. فهم يغيرون أرقامهم دائماً" (مجموعة النقاش المركز، رجال سودانيين).

٤٥. تباينت أدلة مناقشات مجموعات التركيز حول مدى إمكانية أن تُشكّل التكلفة عائقًا أمام استخدام مراكز الاتصال الهاتفية بين البلدان. معظم البلدان لديها بالفعل تكلفة للمكالمة أو أنها تتجه نحوها نظرًا لانخفاض ميزانيات استخدام الهاتف المدعوم، على سبيل المثال، أنهت الأردن خدمة الرقم المجاني، ومن المتوقع من ليبيا هذه الخطوة أيضًا. أجرت عمليات مصر تجربة قصيرة المدى لتوفير بطاقات SIM مجانية للنازحين قسرًا وغير حاملي الجنسية، مما يُسهِّل أيضًا الوصول إلى مراكز الاتصال الهاتفية، ولكن تبين أن هذه التجربة مكلفة للغاية. أفاد بعض المتصلين أنهم اشتروا بأنفسهم برامج أو تطبيقات خارجية تُمكنهم من تكرار المكالمات إلى المفوضية. سهّل هذا البرنامج الاتصال المتكرر بمراكز الاتصال الهاتفية التابعة للمفوضية، وزاد من فرصهم في الوصول إلى عامل المقسم عند انشغال الخطوط. بخلاف ذلك، أُفيد أن الوصول إلى خدمات مراكز الاتصال الهاتفية يتطلب ساعات أو حتى أيامًا من المكالمات في بعض الأحيان. ومع ذلك، فإن شراء البرامج يزيد من تكاليف الوصول إلى مراكز الاتصال الهاتفية. اعتمدت آراء النازحين قسرًا وغير حاملي الجنسية حول إمكانية تحمل تكاليف مراكز الاتصال الهاتفية جزئيًا على التكاليف التي اعتادوا دفعها داخل البلاد. على سبيل المثال، خلال مناقشات جماعية مركزة في الأردن، أشار النازحون قسرًا وغير حاملي الجنسية إلى تحدي دفع تكاليف المكالمات، ولكن لم يُرفع الدعم عنهم إلا مؤخرًا. في المقابل، في مصر، قال المشاركون في مناقشات المجموعات المركزة إنهم مستعدون للدفع طالما يمكنهم الوصول إلى عاملي المقسم وحل استفساراتهم، ولكن لديهم خبرة أقل في الدعم. ومع ذلك، تجدر الإشارة أيضًا إلى أن التكاليف والموارد المتاحة للنازحين قسرًا وغير حاملي الجنسية قد تختلف أيضًا.

٤٦. شكّلت الاحتياجات الخاصة تحديًا للمتصلين في الوصول إلى مركز اتصال هاتفي. في مصر والأردن، نوقشت خلال نقاشات جماعية مركزة للتقييم صعوبات استخدام نظام الرد الصوتي التفاعلي، حيث وجد المستخدمون صعوبة في إدخال بيانات الأمان في الوقت المتاح. استعان من يواجهون صعوبات في التواصل أحيانًا بمساعدة صديق لإجراء المكالمات، إلا أن التحذير الأمني لمكافحة الاحتيال جعل موظفي مقسم الهاتف في مصر ينهون المكالمة أحيانًا عند سماعهم بوجود شخص آخر. في الأردن، أفاد بعض كبار السن والأُميين بعدم قدرتهم على إدخال الأرقام بسرعة كافية أو طلبهم المساعدة من شخص آخر. أفادت العمليات القطرية في بعض الدول (بما فيها مصر) ببداية تعاون جديد مع منظمات المجتمع المدني المعنية بالاحتياجات الخاصة، مما قد يساعد في معالجة هذه المشكلة. في ليبيا، تواصلت مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين مع الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة في سلسلة من النقاشات الجماعية المركزة لمساعدتهم على إنشاء منصة قاعدة المعرفة (انظر مربع الممارسات الجيدة). مع ذلك، لم يجد التقييم أي دليل على وجود مناهج تشاركية في تطوير قنوات الاتصال نفسها.

#### الشكل ١١: تحديات إمكانية الوصول التي عبر عنها المتصل وعامل المقسم

"لا يشرح نظام الرد الصوتي التفاعلي بوضوح البيانات التي يجب إدخالها. مثالًا: إن إدخال تاريخ الميلاد كاملاً بدلاً من إدخال السنة فقط قد يؤدي إلى قطع الاتصال" (مجموعة النقاش المركز، مصر، امرأة سودانية).

"لقد استعنت بشخصي آخر لمساعدتي، ولكن بعض موظفي المقسم لا يستجيب وذلك ونظرًا لمخاطر الاحتيال (خط المعلومات، وكيل مركز الاتصال الهاتفي، مصر).

٤٧. تمثلت مشكلة الوصول الرئيسية لمستخدمي مراكز الاتصال الهاتفية في قدرتهم على الوصول إلى النظام والتواصل مع موظف المقسم أو الحصول على المعلومات ذات الصلة عبر نظام الرد الصوتي التفاعلي. ولم يكن ذلك متاحاً بشكل مُتسق في جميع البلدان. وقد أبلغ عن انشغال الخطوط والحاجة إلى تكرار المكالمات، التي غالباً ما تكون مئات المرات، بشكل شائع في مصر والأردن والعراق من خلال مركز العراق للمعلومات. وفي هذه المواقع، لم تكن سعة المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، من حيث خطوطها ومُشغليها وساعات الوصول، كافيةً لمجموعة الخدمات التي تهدف مراكز الاتصال الهاتفية إلى تقديمها أو لحجم السكان المُخدّمين. وظلت هذه مُشكلةً على الرغم من الجهود المبذولة لزيادة نطاق الخدمة، على سبيل المثال، مع زيادة عدد المُشغّلين في مصر في عام ٢٠٢٣ (من ١٢ إلى ٢٨ عامل مقسم). كما وُجد أن الخطوط الساخنة وغيرها من الوسائل الأقل تطوراً واجهت صعوباتٍ في التعامل مع حجم المكالمات.

#### ٢.١.٤ دقة واتساق المعلومات المقدمة من مراكز تنسيق خدمات اللاجئين

٤٨. النتيجة الرئيسية ٢: عادةً ما تكون المعلومات المُقدمة حول خدمات المفوضية متسقة عبر قنوات الاتصال، ويدعم ذلك استخدام قاعدة معارف مشتركة على مستوى العمليات القطرية، بالإضافة إلى تدريب العاملين. ومع ذلك، أفاد النازحون قسراً وغير حاملي الجنسية بوجود أخطاء في بعض الأحيان في تفاصيل حالاتهم وفي المعلومات المُشاركة حول خدمات المنظمات الأخرى وبيانات الاتصال. وكثيراً ما أعرب اللاجئون عن رغبتهم في الحصول على معلومات وخدمات أكثر تفصيلاً وسرعة، مثل متابعة طلباتهم.

٤٩. تُدعم مراكز الاتصال الهاتفية بمجموعة من قواعد المعرفة لضمان دقة معلوماتها وخدماتها وتحديثها واتساقها عبر قنوات الاتصال. وتُعدّ ليبيا من أكثر الطرق تطوراً، حيث طورت منصة قاعدة معارف للاجئين (RKBP) لدعم مشغلي الاتصالات (انظر مربع الممارسات الجيدة أدناه). وقد استفادت تونس من هذا النظام. واستخدم مشغلو مراكز الاتصال الهاتفية في مصر والعراق صفحات موقع "المساعدة" كأساس للمعلومات. أما في موريتانيا وتونس، فيتوفر مورد للأسئلة الشائعة.

٥٠. أظهرت مناقشات مجموعات التركيز ومقابلات المعلومات الرئيسية في الأردن ومصر أن المتصلين يُقدّرون بشكل خاص المعلومات الواردة من مراكز الاتصال الهاتفية التي يصعب عليهم الحصول عليها في أماكن أخرى. وأكدوا رغبتهم في الحصول على معلومات مفصلة ومحددة محلياً تتعلق بموقعهم. يتمثل أحد القيود في استخدام موقع "المساعدة" من قِبل مشغلي مراكز الاتصال الهاتفية في أن المتصلين من النازحين وغير حاملي الجنسية عادةً ما يتمكنون من الوصول إلى هذا المستوى من المعلومات بأنفسهم، ويبحثون عن معلومات أكثر تفصيلاً. تحتوي منصة قاعدة معارف اللاجئين في ليبيا على تفاصيل إضافية إلى تلك المتاحة للعامة، وكذلك في تونس. أفاد من قابلتهم مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين أن الأنظمة الأقل مركزية، مثل النظام الحالي في العراق والنظام القديم في موريتانيا، توفر معلومات محددة محلياً.

الشكل ١٢: مثال ١ لأفضل الممارسات - منصة قاعدة المعرفة للاجئين في ليبيا

#### مثال على الممارسات الجيدة - منصة قاعدة المعرفة للاجئين في ليبيا

هذه منصة منظمة عبر الإنترنت لدعم المشغلين بالمعلومات ذات الصلة بكل مجال موضوعي، بما في ذلك التدخلات النقدية (CBI)، و العنف القائم على النوع الاجتماعي (GBV)، وحماية الطفل (CP). إنها منصة حيوية وديناميكية، تُحدّث باستمرار، وينظمها فريق حماية مجتمعي (CBP). وتتضمن المصادر الرئيسية للمعلومات والنصائح لمساعدة المشغلين على توفير المعلومات للمتصلين.

٥١. بالإضافة إلى قواعد المعرفة المشتركة التي تستخدمها جميع البلدان، كان إرساء تعاون منهجي بين فرق الاتصال والعلاقات الخارجية وفرق الحماية المجتمعية وإدارة مراكز الاتصال الهاتفية أمراً بالغ الأهمية لضمان تناسق المعلومات عبر قنوات الاتصال. وكانت هذه الوحدات الوظيفية الثلاث الأكثر انخراطاً في التواصل مع المجتمعات المحلية من خلال وسائل الإعلام المجتمعية، ووسائل التواصل الاجتماعي، وغيرها من قنوات الاتصال، بما في ذلك مراكز الاتصال الهاتفية. وكان التعاون المنهجي في اجتماع منظم بانتظام أمراً بالغ الأهمية، وقد أُشير إليه في مقابلات المعلومات الأساسية للعمليات القطرية في الأردن ومصر، من بين أمور أخرى.

٥٢. خلص التقييم إلى وجود تركيز كبير في مراكز الاتصال الهاتفية على توفير تدريب عالي الجودة للعاملين لضمان دقة معلوماتهم. وقد أدار كلٌّ من الدولتين اللتين تمت زيارتهما في التقييم مراكز الاتصال الهاتفية الخاصة بهما داخلياً، وكان مستوى جودة ورعاية العاملين للمتصلين واضحاً، وحظيا بأولوية من قِبل العاملين أنفسهم، بالإضافة إلى إدارتهم. وشمل



التدريب في هذه الدول، وكذلك في مركز معلومات العراق، وفي تونس وليبيا، حصة دراسية تضمنت معلومات موضوعية حول مجالات الاستفسار، مع التركيز على مهارات التواصل، وتدريباً دورياً لتجديد المعلومات. كما استُخدمت جلسات المتابعة والتدريب لدعم العاملين الجدد. وفي مصر، أفاد العاملون وإدارة خط المعلومات بوجود إرشادات واضحة لديهم حول متى يجب إحالة الحالات الأكثر تخصصاً أو حساسية إلى وحدة أخرى لتجنب تجاوز مجالات اختصاصهم. كما كان التدريب على السرية قوياً، واعتبره العاملون في مركز معلومات العراق والشركاء في مصر وسيلة لبناء الثقة مع النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية.

٣.١.٤. كيف تضمن مراكز الاتصال والخطوط الساخنة/خطوط المساعدة وتعزيز أهمية المعلومات والخدمات التي تقدمها، بناءً على تغيرات السياق وملاحظات المستخدمين واحتياجاتهم من المعلومات (بما في ذلك الأشخاص ذوو الاحتياجات الخاصة والملفات الشخصية المتنوعة)؟

٥٣. النتيجة الرئيسية ٣: تُعزى التعديلات على قواعد معلومات ومعارف مراكز الاتصال الهاتفية عديمي الجنسية (PBCCs) إلى ملاحظات مشغلي مراكز الاتصال الهاتفية، والوحدات الموضوعية، ومدخلات المجتمع. في حين أن التقييمات السنوية تُحدد أولويات معلومات النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية، إلا أن التعديلات المستمرة والتحليلات الخاصة بكل فئة محدودة. تتطلب التغييرات الفعالة جهوداً مشتركة بين المنظمات، إلا أن ضمان تحديد الأولويات خلال مراحل الاستجابة المكثفة يُمثل تحدياً.

٥٤. خلص التقييم إلى أن قسم العمليات القطرية قد أجرى تقييماً لتفضيلات التواصل واحتياجات المعلومات، إلا أن ذلك تمّ في الغالب من خلال جزء صغير من عملية تقييم الاحتياجات التشاركية المطولة والواسعة النطاق التي تُجرى في معظم البلدان. قدمت تقييمات التواصل مع المجتمعات المحلية (CWC) معلومات أكثر تفصيلاً، إلا أن انتظامها كان متفاوتاً بين البلدان، حيث كان الأردن هو البلد الوحيد الذي أجرى عملية مركز اتصال هاتفي محددة بانتظام كل ستة أشهر.

٥٥. عند تغيير أنظمة مراكز الاتصال الهاتفية، وجد التقييم أن العمليات القطرية تميل إلى إعطاء الأولوية لتقييم احتياجات المعلومات. على سبيل المثال، خطت العمليات القطرية في مصر لإجراء تقييم أكثر تعمقاً لاحتياجات المعلومات في عام ٢٠٢٥، والذي تأجل من عام ٢٠٢٤ كجزء من عملية انتقالها إلى نظام جديد لمراكز الاتصال الهاتفية، وكذلك بسبب تغيرات في السياق الخارجي. وبالمثل، في العراق، راجعت العمليات القطرية احتياجات المعلومات وتفضيلات الاتصال كجزء من الانتقال من مركز معلومات العراق إلى النظام اللامركزي الجديد.

٥٦. ومع ذلك، يمكن أن تتغير احتياجات المعلومات للأشخاص النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية بسرعة إذا تغير السياق في بلد إقامتهم أو بلدهم الأصلي. وكان هذا واضحاً أثناء جمع البيانات في مصر، عندما تغير السياق السوري وأثار الأشخاص النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية العديد من الأسئلة حول عودتهم المحتملة أو قدرتهم على البقاء في مصر. كما تؤثر مرحلة رحلة الأشخاص النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية في بلد ما على المعلومات المطلوبة. أظهرت بيانات نظام معلومات مساعدة اللاجئين الطلب الكبير على خدمات التسجيل في البلدان التي بها العديد من الوافدين الجدد، على سبيل المثال، للوافدين من السودان إلى مصر منذ عام ٢٠٢٣.<sup>36</sup> وعلى العكس من ذلك، في العراق، حيث يعيش العديد من اللاجئين السوريين منذ أكثر من عشر سنوات، أفاد الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلات مع المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين أن العديد من احتياجات المعلومات تتعلق أكثر بفرص الإقامة والعمل، ويمكن توفير بعضها من خلال منصات المعلومات التي يديرها اللاجئون.

٥٧. أفادت مقابلات أجرتها مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين بأن الوحدات الوظيفية قد تُطالب بتحديث قواعد المعرفة، مع أن ذلك غالباً ما ينطوي على تفاصيل روتينية، مثل تغييرات في مواعيد/أيام عمل مكاتب التسجيل في مصر أو بيانات الاتصال بالشركاء. وقد ثبت صعوبة الحفاظ على بعض هذه البيانات، نظراً لتعقيد أنظمة الإحالة وشبكة مقدمي الخدمات. لم يُمثل هذا تحدياً لمراكز الاتصال الهاتفية فحسب، بل شكّل تحدياً أوسع نطاقاً لأنظمة الإحالة. أفاد مركز معلومات العراق أنه بحلول عام ٢٠٢٢، كانت لديه تفاصيل خريطة الخدمات لأكثر من ٢٠٠ منظمة، والتي تغيرت حتماً بمرور الوقت.<sup>37</sup>

<sup>36</sup> انظر الملحق ٨ لمزيد من التفاصيل.

<sup>37</sup> المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، تقرير الأداء النهائي للمشروع ٧٠٠٠١٨ (مركز معلومات العراق)، ٢٠٢٢.

٥٨. بالنسبة للنازحين قسراً وعديمي الجنسية، قد يطغى عدم رضاهم عن المعلومات المقدمة لهم عبر مراكز الاتصال الهاتفية على أهمية المعلومات المقدمة لهم، مثل حجم المساعدة المتاحة وأهليتهم للحصول عليها. وقد أكدت المقابلات التي أجريت مع موظفي المفوضية وجلسات النقاش الجماعية المركزة مع النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية في الأردن ومصر على أهمية الصدق مع المتصلين بشأن الوضع والضغوط التي تواجهها عمليات المفوضية.

#### ٤.١.٤. تصنيف مراكز الاتصال بين قنوات الاتصال المفضلة للمجتمعات

٥٩. النتيجة الرئيسية ٤: تُعد مراكز الاتصال الهاتفية قنوات تواصل شائعة في مختلف البلدان. أشارت الأدلة إلى اختلافات حسب العمر وعوامل أخرى. على سبيل المثال، يُفضل النازحون قسراً وغير حاملي الجنسية، من الشباب وسكان المدن والأعلى تعليماً، استخدام وسائل التواصل الاجتماعي للحصول على معظم المعلومات، كما يُفضلون استخدام مركز الاتصال الهاتفي للاستفسارات، بينما يُفضل كبار السن وذوو الاحتياجات الخاصة غالباً التفاعل المباشر. وقد أثر السياق وعوامل التكلفة والوقت وسهولة الوصول، وجودة المعلومات والخدمات المقدمة من كل خدمة، جميعها على تفضيلات الأفراد.



الشكل ١٣: تمرين تصنيف تفضيلات التواصل في مجموعات المناقشة المركزة.

#### الشكل ١٤: العوامل المؤثرة على تفضيلات قنوات الاتصال

##### العوامل المؤثرة على تفضيلات قنوات الاتصال ومركز الاتصال عبر الهاتف

- السياق: تغطية الشبكة، والكهرباء و توافر طرق أخرى، وطبيعة توطين المتصلين ( مخيم أو حضري)
- خصائص المتصلين و ظروفهم- القدرة التقنية و العمر، وقدرات الاتصال، و القدرة على الوصول إلى الهاتف، والقدرة على تحمل تكاليف المكالمات و الخصوصية.
- طبيعة الاستعلام – الحساسية و القدرة على إجراء محادثة على انفراد. و الإلحاح و القدرة على الوصول إلى المساعدة بسرعة، و سمعة مركز الاتصال عبر الهاتف فيما يتعلق بالوصول إلى الخدمة.

٦٠. أظهرت الأدلة المستمدة من مناقشات مجموعات التركيز مع النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية وتقييمات المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في التقييمات التشاركية السنوية وجود اختلافات في تفضيلات النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية تجاه قنوات الاتصال المختلفة، على النحو المبين أدناه.

- خلال مناقشات مجموعات التركيز في مصر، فضّل النازحون قسراً وغير حاملي الجنسية مركز المساعدة وفيسبوك على خط المساعدة الذي تديره المفوضية. وقدّر النازحون قسراً وغير حاملي الجنسية إمكانية الوصول إلى فيديوهات المعلومات عبر فيسبوك، مشيرين إلى أن ذلك حظي بإعجاب حتى المشاركين الأكبر سناً. ومع ذلك، أشار المشاركون أيضاً إلى العيوب المرتبطة بهذه القنوات، مثل التكلفة؛ والوقت المستغرق للوصول إلى مركز المساعدة؛ وعدم قدرتهم على طرح أسئلتهم أو تعليقاتهم على صفحة مكتب مصر على فيسبوك، والتي كانت تُستخدم أساساً لنشر المعلومات.
- في مجموعة نقاش مركزة في الأردن، تم تصنيف خدمة الرسائل القصيرة (SMS) ومحادثة بوت واتساب وفيسبوك بمستوى أعلى من خط المساعدة من قبل النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية، على الرغم من أن ليس كل النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية على دراية بالطرق البديلة.

- في ليبيا، أظهرت دراسة أجرتها مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين حول التواصل مع المجتمعات المحلية عام ٢٠٢١<sup>38</sup> هذه الاتجاهات نفسها. ومع ذلك، وجدت الدراسة أيضاً أن الثقة عنصر مهم في تحديد تفضيلات الناس؛ وأن هذه التفضيلات تختلف باختلاف الموقع، أي أن أساليب التواصل المباشر كانت أكثر تفضيلاً في المناطق التي تقع خارج المدن. كما وجدت الدراسة أن سكان العاصمة يثقون بالإنترنت أكثر من المقيمين خارجها.
- أشار موظفو المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في تونس إلى أن تطبيق واتساب هو وسيلة التواصل المفضلة لدى النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية، وتم دمجها بمركز الاتصال الهاتفي الجديد في عام ٢٠٢٤.
- كانت هناك اختلافات واضحة بناءً على الموقع والجنس في موريتانيا. فضّل النازحون قسراً وغير حاملي الجنسية في المدن التواصل عبر الهاتف، بينما فضّل النازحون قسراً وغير حاملي الجنسية في المخيمات التواصل وجهاً لوجه عندما يكون ذلك متاحاً بسهولة<sup>39</sup>. كما أشار قادة المجتمع المحلي إلى ثقة سكان المخيمات بموظفي خدمة العملاء، وانخفاض استخدام النساء لمراكز الاتصال الهاتفية. كما لاحظ من قابلتهم المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في مخيمات الأردن الثقة في التواصل وجهاً لوجه.

الشكل ١٥: ردود فعل اللاجئين على قنوات الاتصال

أيام الانتظار الطويلة والحوادث خارج المجمع تُثني الناس عن الاعتماد على هذه القناة [مركز المساعدة وجهاً لوجه] (نقاش جماعي مركز مع رجال سودانيين)

"في حالات الطوارئ، يُفضّل اللاجئون الشركاء على خط المساعدة لأنه يبدو غير شخصي وغير مُفيد" (نقاش جماعي مركز مع رجال سودانيي)

"إذا أبلغ أحد أعضاء مجموعتنا على واتساب عن حالة طوارئ، نتواصل مع المفوضية مباشرة. مركز الاتصال لا يعمل على مدار الساعة ولا يعمل ليلاً. في مثل هذه الحالات، نتصل مباشرة بمسؤولي المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في كل قطاع لتلبية الاحتياجات العاجلة. جهات الاتصال التابعة للمفوضية سريعة الاستجابة، ونتواصل معها باستمرار." (قائد مجتمعي، موريتانيا)

#### ٢.٤. السؤال (٢). الكفاءة: إلى أي مدى يتم تشغيل مراكز الاتصال والخطوط الساخنة/خطوط المساعدة بكفاءة؟

٦١. يتناول هذا القسم كفاءة مراكز الاتصال الهاتفية. ويُقيّم كيفية دمج الكفاءة في تصميم مراكز الاتصال الهاتفية المتطورة لعمليات الدولة، واعتبارها جزءاً لا يتجزأ من عمليات وأنظمة مراكز الاتصال الهاتفية الحيوية، بالإضافة إلى تخصيص الموارد وإدارتها.

##### ٢.٤.١ الكفاءة وتصميم مركز الاتصال الهاتفي

تصميم مركز الاتصال عبر الهاتف والتعلم في جميع أنحاء المنطقة

٦٢. النتيجة الرئيسية ٥: في جميع المكاتب القطرية، كانت هناك أدلة واضحة على أن عملية تصميم وتوسيع وتحسين برامج دعم اتخاذ القرارات المتعلقة بالأطفال والشباب تعتمد على المعرفة والموارد المتاحة من المكتب الإقليمي للمفوضية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. ويتم الاستفادة من أدوات المفوضية ومعارفها المتخصصة وأصولها في المكاتب القطرية في البلدان الأخرى والمكتب الإقليمي.

<sup>38</sup> مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في ليبيا، ٢٠٢١، استراتيجية التواصل مع المجتمعات المحلية، الحملات عبر الثقافات للمفوضية

<sup>39</sup> تقرير الخط الساخن للمفوضية في المناطق الحضرية، سبتمبر/أيلول ٢٠٢٤؛ تقرير بعثة المكتب الإقليمي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، مارس/آذار ٢٠٢٤؛ ولقاءات مع قادة المجتمع المحلي في موريتانيا والأردن.

٦٣. يُركّز بشكل كبير على التعلّم من العمليات الأخرى. هناك عدد قليل جدًا من العازلات المعرفية، وتشارك العمليات المعرفة مع النظراء، مع أن العمليات القطرية أشارت أيضًا إلى الحاجة إلى مزيد من التوجيه بشأن النماذج الحالية، لا سيما للدول التي تمر بمرحلة انتقالية. يُعدّ المكتب الإقليمي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا جهة فاعلة أساسية في مركزية ونشر المعرفة حول مراكز الاتصال الهاتفية في جميع أنحاء المنطقة. ويتجلى ذلك من خلال الدعم الفني لإطلاق نظام معلومات مساعدة اللاجئين؛ وتصميم مراكز الاتصال، بما في ذلك المذكرات التفاهمية (مثل تونس)<sup>40</sup> ومن خلال مجموعة أدوات "الشرق الأوسط وشمال أفريقيا للمساءلة للأشخاص المتضررين"، التي تتضمن نماذج تشغيلية لخط المساعدة الأردني ومركز معلومات العراق.<sup>41</sup>

٦٤. تدعم المكاتب القطرية بعضها البعض أيضًا. على سبيل المثال، هناك تبادل واضح للخبرات والدروس المستفادة بين أكثر الهياكل نضجًا وتطورًا في الأردن وتلك التي تمر حاليًا بمرحلة انتقالية نحو مراكز الاتصال الداخلية، مثل ليبيا وتونس (انظر إطار الأمثلة عن الممارسات الجيدة أدناه).<sup>42</sup> ويتجلى تبادل الخبرات والدروس المستفادة أيضًا في عمليات التغيير المعقدة، مثل إطلاق نظام الاستجابة الصوتية التفاعلية. على سبيل المثال، أُنشئت فروع نظام الاستجابة الصوتية التفاعلية والوثائق الفنية لعملية الأردن القطرية لعملية مصر القطرية، إلى جانب الدعم الشخصي لإعداد نظام الاستجابة الصوتية التفاعلية.<sup>43</sup>

٦٥. مع ذلك، يُعدّ تصميم مركز اتصال هاتفي فعال وتحديد أفضل إعدادات لعمليات كل بلد عملية تكرارية. فبينما يُعدّ التعلم من العمليات الأخرى أمرًا بالغ الأهمية، من المهم بنفس القدر تصميم مركز الاتصال الهاتفي بما يتناسب مع السياق المحلي وضمان استجابة النماذج للتغيرات في السياق، بما يعكس تصميمًا مرئيًا. وقد وجد التقييم أن ما ينجح في سياق ما قد يؤدي إلى تحديات في سياق آخر. على سبيل المثال، في موريتانيا، يهدف المكتب القطري إلى مركزية خطوطه الساخنة الثلاثة التي يديرها الشركاء نظرًا لتزايد أعداد النازحين قسرًا وغير حاملي الجنسية، ولعدم كفاءة الهيكل اللامركزي<sup>44</sup>. أما في العراق، فقد اتجه المكتب القطري نحو هيكل لامركزي بقيادة الشركاء، وهو أكثر انعكاسًا واستجابة للسياق التشغيلي والاحتياجات المختلفة للنازحين قسرًا وعديمي الجنسية في جميع أنحاء البلاد. والأهم من ذلك، أن المفوضية في العراق تُحافظ على الحوكمة والإشراف<sup>45</sup>، بالإضافة إلى بيانات رصد متسقة عبر نظام معلومات مساعدة اللاجئين المُستخدم للشركاء، مما يجعل الهيكل اللامركزي أكثر قابلية للتطبيق.

الشكل ١٦: مثال 2 لأفضل الممارسات - عملية تصميم مركز اتصال عبر الهاتف في تونس

مثال على الممارسة الجيدة- عملية تصميم مركز اتصال هاتفي في تونس

لقد استعان تصميم خدمات الخط الساخن في تونس بمجموعة من الخبرات الإقليمية المتنوعة. تم تصميم الخدمة بمدخلات فنية للمكتب الإقليمي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وشارك موظفو مركز الاتصال التونسي في زيارة مراقبة إلى مركز الاتصال للمساعدة في الأردن. وشاركت عمليات ليبيا مع عمليات تونس بشأن تجربتهم في رقمنة منصة الأسئلة الشائعة الخاصة بهم.

## الاستفادة من الأتمتة لتحقيق الكفاءة

٦٦. النتيجة الرئيسية ٦: صمم مسؤولو التنسيق نماذج فعالة لمراكز الاتصال الهاتفية، تعتمد على الأتمتة بمستوى عالٍ. والأهم من ذلك، أن تطوير هذه النماذج يعكس تصميمًا يركز على المستخدم (وفقًا لكل من موظفي مركز الاتصال الهاتفي التابع لمفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين والمهجرين قسرًا وغير حاملي الجنسية) لتحديد احتياجات المفوضية والمديرية وتبليتها، وهو أمر ضروري عند القيام بعمليات التحول الرقمي المعقدة، مثل إطلاق نظام الرد الصوتي التفاعلي المُحسن.

٦٧. في الدول التي تتمتع بمستوى عالٍ من أتمتة سير العمل، مثل الأردن ومصر، صُممت نماذج مراكز الاتصال الهاتفية من خلال عملية تكرارية وبالتعاون مع الوحدات الوظيفية لتحديد احتياجات المهجرين قسرًا وغير حاملي الجنسية وتبليتها. وقد أبدى موظفو الوحدات الوظيفية تقديرهم لهذا النهج، وأعربوا عن رضاهم عن نتائج الكفاءة التي حققتها العمليات الآلية بشكل

<sup>40</sup> المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (٢٠٢٤) مذكرة تفاهمية: إنشاء مركز اتصال المفوضية في تونس

<sup>41</sup> موظفو المفوضية في تونس؛ المفوضية (٢٠٢٤) المساءلة تجاه المتضررين في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (مجموعة أدوات المساءلة تجاه السكان المتضررين: تعزيز الإدماج والمساءلة تجاه المتضررين)

<sup>42</sup> موظفو المفوضية في تونس، وموظفو المفوضية في ليبيا

<sup>43</sup> موظفو مفوضية اللاجئين في مصر

<sup>44</sup> موظفو مفوضية اللاجئين في موريتانيا

<sup>45</sup> موظفو مفوضية اللاجئين في العراق

أفضل عند تطبيقه بالكامل (الأردن).<sup>46</sup> وتشمل هذه النتائج تحسين جودة الإحالات، وتخفيف أعباء العمل على موظفي مراكز الاتصال الهاتفي، وتقليل عدد التذاكر والإحالات المكررة.

الشكل ١٧: مثال رقم 3 لأفضل الممارسات - استخدام نظام الرد الصوتي التفاعلي المحسن لأتمتة العمليات في الأردن

مثال على الممارسات الجيدة - استخدام نظام الرد الصوتي التفاعلي المحسن لأتمتة العمليات في الأردن

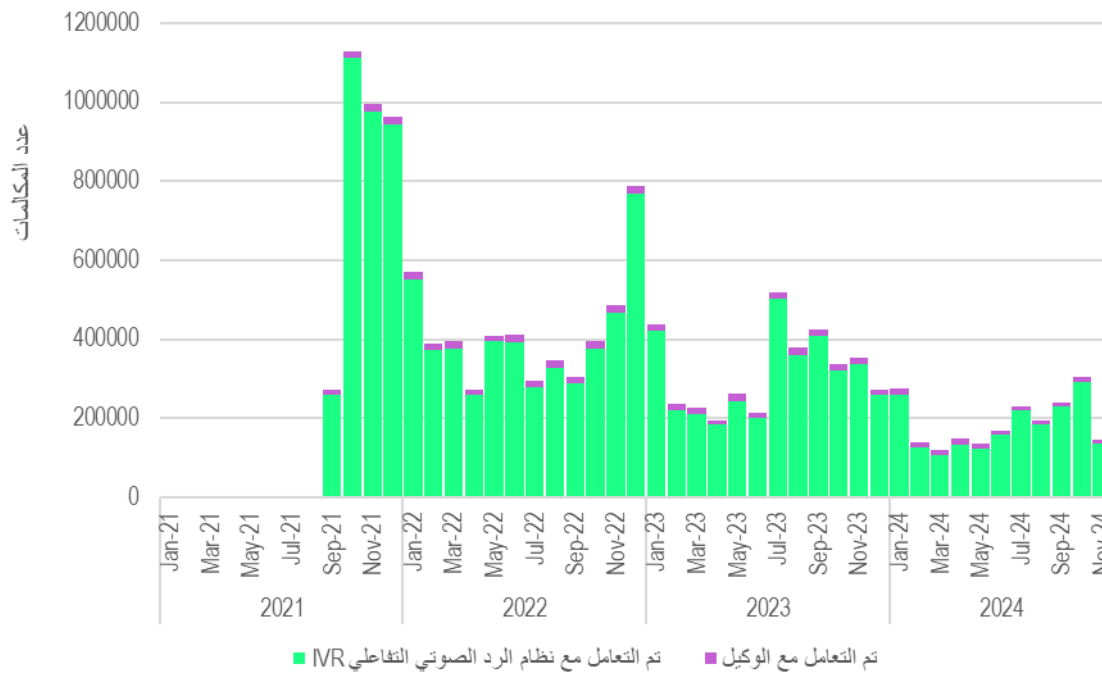
تم تقديم نظام الرد الصوتي التفاعلي في المقام الأول بهدف تعزيز الكفاءة ومعالجة مشاكل ضخامة حجم المكالمات وطول فترات الانتظار، مما خفف بدوره من عبء العمل على موظفي المقسم الذين كانوا تحت ضغط كبير. من أهم فوائد نظام الرد الصوتي التفاعلي أتمتة العمليات المتكررة، ومعالجة الجوانب المشتركة في كل تدفق، وتولي المهام التي تتطلب مهارات بسيطة، لتمكين موظفي المقسم من التركيز على المهام التي تتطلب مهارات عالية، مثل الترجمة الفورية والاستشارات وتقديم الملاحظات. يُصمّم نظام الرد الصوتي التفاعلي بما يتناسب مع الاحتياجات، ورغم أنه يتطلب مستوى معيناً من المعرفة التقنية لإدخاله وصيانته، إلا أن مستوى التعقيد والشمولية قد يختلف باختلاف العمليات. قد يكون نظام الرد الصوتي التفاعلي بسيطاً نسبياً، حيث يتعامل فقط مع الأسئلة التمهيدية القياسية قبل تحويل جميع المكالمات إلى الموظفين المختصين. أما في الأردن، فيُعدّ نظام الرد الصوتي التفاعلي أكثر تطوراً (يُشار إليه باسم الرد الصوتي التفاعلي المحسن). يستطيع نظام الرد الصوتي التفاعلي التعامل مع بعض الطلبات تلقائياً من خلال تقديم رد صوتي آلي يعتمد على منطق التفرّع المُبرمج مسبقاً. يمكن تكوين نظام الرد الصوتي التفاعلي (IVR) لاستدعاء البيانات من تطبيقات أخرى، وإجراء اختبارات منطقية، وتشغيل الحسابات لتحديد الاستجابة للمتصل (على سبيل المثال، إذا كان مؤهلاً للحصول على المساعدة، وإذا لم يكن كذلك، فمتى قد يكون مؤهلاً).

٦٨. كان من التطورات المهمة في بعض البلدان إدخال نظام الرد الصوتي التفاعلي المحسن (الشكل 18). يُمكن هذا النظام مراكز الاتصال الهاتفي من معالجة عدد أكبر من المكالمات، كما هو الحال في الأردن، حيث يُمكن لنظام الرد الصوتي التفاعلي معالجة حوالي 90% من المكالمات، مما يُقلل بشكل كبير من حجم المكالمات التي يتعامل معها الموظفون.<sup>47</sup>

الشكل ١٨: نسبة المكالمات التي تمت معالجتها بواسطة نظام الرد الصوتي التفاعلي المحسن، الأردن

<sup>46</sup> موظفو مفوضية اللاجئين في الأردن

<sup>47</sup> موظفو المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في الأردن. البيانات مقدمة من وحدة تحليل البيانات في المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في الأردن.



المصدر: مجموعة تحليل البيانات الأردنية (DAG)

٦٩. يُعدّ نظام الاستجابة الصوتية التفاعلية (IVR) أكثر العمليات الآلية تعقيداً في النشر؛ لذلك، ورغم أنه يزيد من الكفاءة، إلا أنه يتطلب استثماراً كبيراً في الوقت والموارد.<sup>48</sup> وكما هو الحال في أي عملية تحول رقمي، فقد سادت بعض المشكلات التقنية بعد عمليات النشر. ومع ذلك، فإن التعاون الذي اتبعته الفرق الفنية في المفوضية مع الوحدات الوظيفية في عمليات معقدة، مثل تصميم شجرة الرد الصوتي التفاعلي، قد ساهم في تسهيل العملية وأدى إلى نظام يناسب قاعدة المستخدمين الأساسية داخل المفوضية. تشمل الجوانب الرئيسية لهذا النهج الاتساق والصبر، ونهجاً يركز على المستخدم (سواءً لعملي المقسم أو النازحين قسراً أو غير حاملي الجنسية) في التصميم، والمعرفة التقنية الجيدة، والقدرة على ترجمة احتياجات الخدمة للنازحين قسراً أو غير حاملي الجنسية إلى حلول تقنية. وقد ساعد النهج التدريجي لنشر نظام الرد الصوتي التفاعلي على تسهيل عملية الانتقال لكل من موظفي المفوضية والمتصلين من النازحين قسراً أو غير حاملي الجنسية. على سبيل المثال، تُجري عمليات الأردن تطبيقاً تدريجياً لنظام الرد الصوتي التفاعلي (IVR) في مخيمات اللاجئين، وذلك بنقل بعض الخدمات، مثل حجز المواعيد، إلى النظام تدريجياً. تُعد هذه طريقة فعّالة لإحداث تغيير، إذ تُسهّل الاستجابة للأعطال الفنية وتُقلّل الضغط على خطوط الهاتف، بالإضافة إلى تعريف المتصلين من النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية بنظام جديد.<sup>49</sup>

### ضمان دعم الأدوات لسير العمل المنطقي والكفؤ

٧٠. النتيجة الرئيسية ٧: تُحسن مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين استخدام الأدوات والأنظمة، مثل نظام الرد الصوتي التفاعلي (IVR) ونظام معلومات مساعدة اللاجئين، مما يُساعد على ضمان منطقية وكفاءة البيانات وسير العمل. تدعم هذه الأدوات الحفاظ على جودة البيانات وتقليل تكرار الجهود قدر الإمكان. من المهم زيادة التركيز على جودة تجربة المتصلين بالنازحين قسراً وغير حاملي الجنسية لتحقيق التوازن بين كفاءة سير العمل في المفوضية وتجربة المستخدم المُرضية لهم.

٧١. وجد التقييم أدلة واضحة على أنه في البيانات الأكثر تطوراً (مثل الأردن)، تُستخدم موارد التكنولوجيا المتاحة لتعزيز كفاءة سير العمل. على سبيل المثال، تستخدم مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين أدوات ذكية كجزء من منظومتها

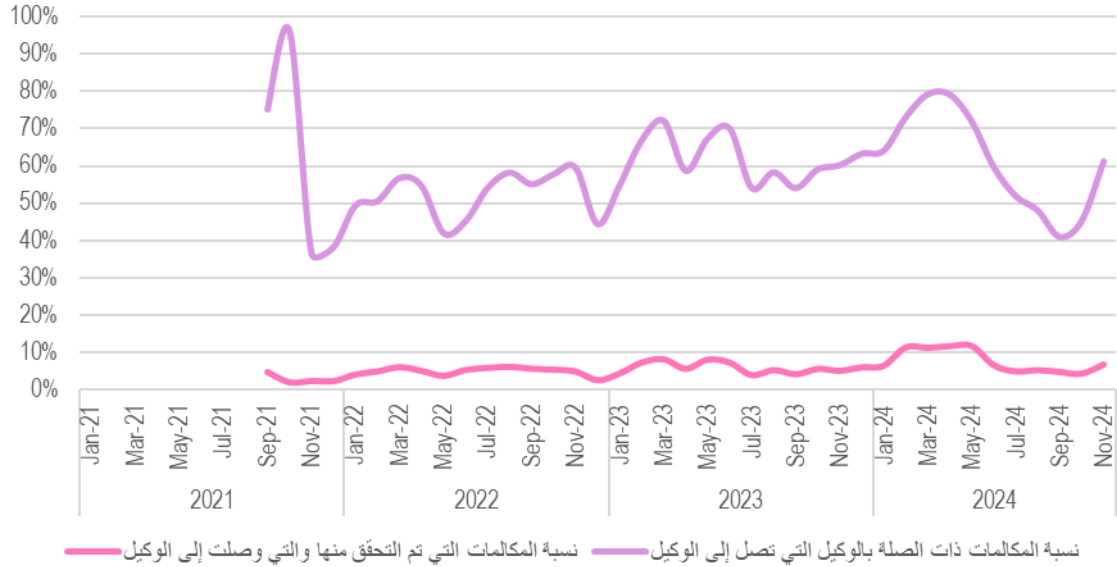
<sup>48</sup> موظفو المفوضية في الأردن؛ موظفو المفوضية في مصر

<sup>49</sup> موظفو المفوضية في الأردن

الأوسع من خلال دمج أدواتها وتطبيقاتها الجاهزة.<sup>50</sup> يشمل ذلك إنشاء التذاكر والإحالات تلقائياً في نظام معلومات مساعدة اللاجئين (RAIS) بناءً على اختيارات المتصلين، وإنشاء التذاكر المغلقة عند حل المكالمات، واستخدام مكالمات واجهة برمجة تطبيقات الرد الصوتي التفاعلي (API) للتعامل مع طلبات محددة. ومن الأمثلة الأخرى ترقية نظام الرد الصوتي التفاعلي الذكي، وكيفية جمع البيانات عبر مسار بيانات سريع<sup>51</sup> ومن نظام معلومات مساعدة اللاجئين..

٧٢. يُعدّ كلُّ من نظامي الرد الصوتي التفاعلي والتقليدي والمُحسّن أداتين مهمتين لتعزيز كفاءة سير العمل. يُحقق نظام الرد الصوتي التفاعلي التقليدي مزايًا واضحة في تصفية المكالمات غير ذات الصلة/غير المؤهلة لدعم المفوضية، بالإضافة إلى توفير تفاصيل أساسية لمن يُدير المكالمات أو يُوجّه المتصلين إلى موظف مُناسب بناءً على اختيارهم للغة. يُعدّ نظام الرد الصوتي التفاعلي المُحسّن فعالاً للغاية من حيث تمكين المتصلين من الوصول إلى الخدمة التي يحتاجونها بالضبط وإحالتهم بسرعة إذا كانوا مُوهلين. وبالمثل، يُستفيد نظام الرد الصوتي التفاعلي المُتطور في الأردن من قدرة نظام معلومات مساعدة اللاجئين على تحديد ما إذا كان الشخص مُؤهلاً للمساعدة في حالات مُعينة عبر واجهة برمجة التطبيقات (API) لتحقيق مكاسب في الكفاءة. هذا يعني أنه يُمكن التعامل مع عدد كبير من المكالمات مُباشرةً عبر نظام الرد الصوتي التفاعلي، دون الحاجة إلى مُساعدة موظف، مما يُتيح للمتصلين وقتاً للتركيز على الحالات الأكثر إلحاحاً أو تعقيداً.<sup>52</sup> هذا يُزيل عائقاً معروفاً يتمثل في صعوبة الوصول إلى الموظفين، ويعود ذلك أساساً إلى أوقات الانتظار أثناء المكالمات (عادةً بعد تصفح نظام الرد الصوتي التفاعلي الأولي). يوضح الشكل 19 نسبة المكالمات التي تصل إلى موظف الخدمة، مقارنةً بجميع المكالمات التي تم التحقق منها (الخط الوردي في الأسفل)<sup>53</sup> ومجموعة فرعية من المكالمات التي اعتبرها نظام الرد الصوتي التفاعلي "ذات صلة بالموظف" (الخط الأرجواني في الأعلى). يوضح هذا أثار تصفية نظام الرد الصوتي التفاعلي، حيث تكون نسبة المكالمات التي تصل إلى موظف خدمة منخفضة في سياق جميع المكالمات التي تم التحقق منها (متوسط شهري 5.7%، وأقل باستمرار من 11.6%). ويشير الخط الأرجواني أيضاً إلى أنه ليست كل المكالمات "ذات صلة بالموظف" (كما حددها نظام الرد الصوتي التفاعلي) تصل إلى موظف الخدمة (متوسط 58.7%)، مع استمرار مشكلة أوقات الانتظار الواضحة للمتصلين. يتجاوز نظام الرد الصوتي التفاعلي بفعالية هذا الحاجز المعروف للمتصلين، ويوفر مساراً فعالاً لربط الطلب بالمتابعة والإجراءات ذات الصلة.

الشكل ١٩: نسبة المكالمات ذات الصلة بالوكيل التي تصل إلى وكيل



المصدر: مجموعة تحليل البيانات الأردنية (DAG)

<sup>50</sup> موظفو مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في قسم إدارة المعلومات (DIMA)  
<sup>51</sup> مسار البيانات هو ملف JSON، يوفر مجموعة فرعية من البيانات كمصدر لنظام الرد الصوتي التفاعلي المُحسّن. طُوّر هذا المسار كوسيلة لاسترجاع البيانات المطلوبة من نظام التسجيل العالمي للملف الشخصي عندما واجهت المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين مشاكل في المزامنة نظام التسجيل العالمي للملف الشخصي ونظام معلومات مساعدة اللاجئين. كما يُحسّن هذا المسار أداء نظام الرد الصوتي التفاعلي المُحسّن، ويُستخدم من قِبل أدوات أخرى داخل الدولة.

<sup>52</sup> موظفو مفوضية اللاجئين في الأردن

<sup>53</sup> تصف المكالمات التي تم التحقق منها المكان الذي يمرر فيه المتصلون القوائم الأولية في نظام الرد الصوتي التفاعلي للتحقق من هويتهم.



٧٣. تُوظَّف التكنولوجيا بكفاءة عالية في تعزيز الكفاءة من خلال الحد من تكرار الجهود.<sup>54</sup> يمتلك مشغلو الاتصالات في جميع أنحاء المنطقة فهمًا واضحًا لأنظمة إصدار التذاكر، ومسارات الإحالة، ومتى يُستعان بكل نظام، سواءً كان نظام معلومات مساعدة اللاجئين، أو نظام التسجيل العالمي.<sup>55</sup> وقد وجد التقييم أن هناك عددًا قليلًا جدًا من الأدوات المُخصصة للاستخدام مرة واحدة غير المُستخدمة من قِبل الشركات.<sup>56</sup> وهذا يُعزز الكفاءة على مستوى النظام البيئي، مع استخدام عدد أقل من الواجهات المُهيأة بشكل مُختلف، مما يُؤدِّد بيانات مُهيأة بشكل مُختلف. في حال وجود أدوات مُهيأة للاستخدام مرة واحدة، مثل نظام معلومات مساعدة اللاجئين، فإنها تُلبّي حاجة مُحددة. على سبيل المثال، طُوِّر نظام معلومات مساعدة اللاجئين في الأصل لسدّ ثغرة لم تستطع أدوات الشركات سدّها.<sup>57</sup> يسحب نظام معلومات مساعدة اللاجئين البيانات من نظام التسجيل العالمي يوميًا. إلى حد ما، تُعتبر هذه الأنظمة مُكررة لأنها تُخزّن الكثير من البيانات نفسها، ولكن وظائفها تختلف اختلافًا كبيرًا بشكل عام، مع وجود فصل واضح بين مهام التسجيل والمهام القائمة على المساعدة. والأهم من ذلك، أن نظام معلومات مساعدة اللاجئين مُنتشر ومُوسَّط بشكل جيد بين مُقيمي الخدمات/الشركاء.

٧٤. أشارت بعض الأدلة إلى أن كفاءة سير العمل (مثل عملية الاتصال) قد تكون مُصممة بشكل مبالغ فيه لتركز على حجم المكالمات والوقت المُستغرق فيها بدلاً من جودة التجربة. على سبيل المثال، على الرغم من أن نظام الرد الصوتي التفاعلي المُحسّن يُخفف عبء عمل موظفي المقسم ويُقلل من مدة المكالمات، إلا أن المُتصلين قد يجدون صعوبة في تصفح القائمة. على سبيل المثال، في الأردن، لا يتوفر خيار الرجوع للخلف في القائمة إذا اختار المُتصل خيارًا خاطئًا، ولا يتوفر خيار لاختيارات مُتعددة من المُساعدة لكل مُكالمة. هذا يُزيد من حجم المكالمات لأن المُتصلين من النازحين قسرًا وغير حاملي الجنسية يضطرون إلى إغلاق الهاتف وإعادة مكالماتهم عدة مرات إذا أخطأوا، أو إذا كانوا يبحثون عن أنواع مُتعددة من المُساعدة، أو إذا لم تكن عملية إدخال البيانات لديهم سريعة بما يكفي. هذا مُؤلم بشكل خاص نظرًا لمشكلة مُعانة مُعظم المُتصلين من الوصول إلى قناة الرد الصوتي التفاعلي في المُقام الأول عندما تكون الخطوط مُزدحمة.

#### ٢.٢.٤. الكفاءة وإدارة البيانات والمعلومات

٧٥. النتيجة الرئيسية ٨: في معظم مكاتب العمليات التي دُرست في التقييم، باستثناء موريتانيا، وُجدت أنظمة معلومات مُطبقة وتُستخدم. تُعد أنظمة المعلومات المناسبة أمرًا بالغ الأهمية في تجميع المعلومات الشخصية ومعلومات الحالات بأمان في مكان واحد، وضمان إمكانية الوصول إليها بسهولة وكفاءة. في العمليات التي لا تُخزّن فيها البيانات على أنظمة معلومات مناسبة، وُجدت بعض التحديات التي تُهدد أمن البيانات، مثل مخاطر انتحال الهوية، أو الوصول للخدمة غير المُصرّح به، أو اختراق البيانات. وتتناوب الآراء حول أفضل نهج للتحقق من الهوية.

#### إدارة البيانات واستخدام أنظمة المعلومات

٧٦. تستفيد معظم العمليات التي شملها التقييم (مثل مصر والأردن والعراق وليبيا وتونس) من الأدوات المؤسسية المتاحة (نظام التسجيل العالمي للملف الشخصي) والأدوات الإقليمية (نظام معلومات مساعدة اللاجئين) لدعم عمليات مراكز الاتصال الهاتفية. تجدر الإشارة إلى أنه في تونس طُبِّقَت هذه الأدوات مؤخرًا، وقبل ذلك، كانت البيانات المنهجية غير متوفرة. في موريتانيا، وُجد أن وظيفة مركز الاتصال الهاتفية أقل تطورًا نظرًا لاعتمادها على التتبع اليدوي للمكالمات في برنامج Excel إكسل وعدم وجود نظام معلومات متكامل، إلا أنها كانت في طور إدخال نظام وقت جمع البيانات.

٧٧. يُحسّن استخدام نظام معلومات مساعدة اللاجئين ونظام التسجيل العالمي للملف الشخصي الممارسات والمبادئ إلى مستوى جيد افتراضيًا. يوفر النظامان وظائف ومرونة مفيدة تُتيح للموظفين أفضل فرصة لإدارة البيانات بفعالية. كما أن هناك فوائد لاستخدام حلول مُصممة خصيصًا مثل نظام معلومات مساعدة اللاجئين ونظام التسجيل العالمي للملف الشخصي، بما في ذلك مستوى عالٍ من أمان البيانات، ودعم فني داخلي، وإمكانية تخصيص نظام معلومات مساعدة اللاجئين محليًا،

<sup>54</sup> في جميع العمليات، وُجد مثال واضح على تكرار الجهود عندما تواصلت إدارة الدعم الفيدرالي مع المفوضية عدة مرات بشأن نفس المشكلة، مما يعني أن المفوضية مضطرة لمعالجة الإحالة والرد على الاستفسار عدة مرات. في الحالات التي يكون فيها الطلب على معلومات وخدمات المفوضية مرتفعًا، وبافتراض معالجة الحالات في الوقت المناسب، فإن بعض هذا التكرار في التواصل مع المفوضية يُمثل مشكلة واضحة في الكفاءة على نطاق واسع. تتحمل المفوضية مسؤولية (تجاه كل من لا يستطيع الاتصال بها بسبب ازدحام الخطوط) لإدارة تدفق الطلبات الواردة إليها، وفرزها لتحديد ما إذا كانت "مشروعة" أو "مؤهلة"، ثم التركيز على خدمة هؤلاء الأشخاص.

<sup>55</sup> موظفو المفوضية من الأردن ومصر والعراق وتونس

<sup>56</sup> أدوات وأنظمة طورتهما عمليات/مكاتب إقليمية فردية، ولا تستخدمها المفوضية على نطاق واسع على مستوى المؤسسة.

<sup>57</sup> موظفو مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في إدارة شؤون اللاجئين



وتكوين النظام لمشاركة المعلومات ذات الصلة مع الشركاء. ويعني هذا أن الأنظمة قادرة على تلبية احتياجات المكاتب القطرية بشكل مناسب، ودعم قدرتهم على الاستجابة للسياقات المحلية وخلق الكفاءات في عمليات الإحالة.

## جودة البيانات ومشاركتها

٧٨. تُؤَدَّ البيانات بشكل أساسي من خلال إدخال الأشخاص للتفاصيل في أنظمة المعلومات. مع نظام الرد الصوتي التفاعلي المُحسَّن، تتم أتمتة جزء من هذه البيانات من خلال اختيارات التفرع، وتجمع تطبيقات Cisco تحليلات أساسية مُؤدَّة من النظام (مثل مدة المكالمات). وتستند عملية جمع البيانات إلى تدريب وتوجيه واضحين. ولا شك أن التطبيقات المُستخدمة تُحسِّن جودة البيانات. تواجه العمليات الأقل تطوراً، والتي تتمتع بقدرات وموارد تقنية أقل، العديد من المشكلات المرتبطة بها لعدم استفادتها من التطبيقات الأكثر تقدماً. على سبيل المثال، في تونس، تم تعزيز إدارة المعلومات مع نشر نظام معلومات مساعدة اللاجئين مؤخراً، أواخر عام ٢٠٢٤. قبل نظام معلومات مساعدة اللاجئين، كان الموظفون ينتبعون الاتصالات من خلال نظام التسجيل العالمي للملفات الشخصية، وأحياناً من خلال برنامج إكسل. من حيث المبدأ، لا تمثل هذه مشكلة، ولكن بسبب مشكلات مثل ضعف حوكمة البيانات والإشراف عليها، وقلة الإجراءات الروتينية، وقلة المعايير المشتركة، غالباً ما تكون البيانات أقل جودة، ومُجزأة وغير موثوقة لأغراض التحليل. وتوفر هذه الحالات تبايناً مفيداً للعمليات التي تستخدم أداة مركزية واحدة ترعاها المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، حيث يمكن للموظفين طرح أسئلة أكثر تعقيداً حول بياناتهم والرد عليها، واستخدامها بسهولة أكبر لإبلاغ عملية صنع القرار.

## مشاركة البيانات

٧٩. بالإضافة إلى المشاركة عبر أنظمة المعلومات، كانت هناك أمثلة على تخزين البيانات ومشاركتها محلياً. على سبيل المثال، في موريتانيا، التي لا تستخدم بعد نظام معلومات مساعدة اللاجئين (على الرغم من أنها بصدد نشره)، تُخزن بيانات الحالات وتُشارك في برنامج إكسل، وفي عمليات متعددة، كانت هناك أمثلة على مشاركة معلومات الحالات عبر البريد الإلكتروني.<sup>58</sup> هذا يؤثر بعض التحديات المتعلقة بأمّن البيانات، حيث إنّ البيانات المخزنة خارج الأنظمة الآمنة أكثر عرضة للخطر وقد تُعرّض المفوضية والنازحين قسراً وغير حاملي الجنسية لمخاطر غير مبررة.

٨٠. على الرغم من إمكانية وصول بعض الشركاء إلى نظام معلومات مساعدة اللاجئين في مصر، أفاد المشاركون في المقابلات داخل البلاد بأنه لا يمكن للشركاء الذين يقودهم اللاجئون الوصول إليه بسبب مخاوف بشأن مشاركة معلومات الأفراد السرية مع اللاجئين وطالبي اللجوء الآخرين.<sup>59</sup> ولوحظ قيد مماثل في ليبيا، حيث لا يتمتع الشريك المنفذ لمركز الاتصال عبر الهاتف بإمكانية الوصول المباشر إلى نظام التسجيل العالمي للملف الشخصي، حيث لا يمكن الوصول إلى النظام إلا من قبل المفوضية لأسباب تتعلق بحماية البيانات. ومع ذلك، بما أن نظام التسجيل العالمي للملفات الشخصية يحتفظ بالبيانات الشخصية، وهو أمر ضروري لتمكين المشغلين من التعامل مع المكالمات، فيجب تبادل البيانات والتقارير بين المفوضية وشريكها المنفذ. يؤدي هذا إلى عدم كفاءة العمليات في مركز الاتصال عبر الهاتف، حيث لا يمكن مشاركة البيانات بشكل منصف مع جميع الشركاء. يعتمد الشريك المنفذ على المفوضية في توفير المعلومات، مما يعني أن معالجة الاستفسارات تستغرق وقتاً أطول. حتى في الحالات التي تكون فيها المفوضية وشركاؤها بين الوكالات، مثل برنامج الأغذية العالمي، لديهم اتفاقيات عالمية لتبادل البيانات، يصعب تفعيلها على مستوى الدولة، ولا تزال هناك تحديات في الوصول إلى بيانات المفوضية اللازمة لهم للقيام بأعمال الإحالة. وقد أثّر هذا التحدي في كل من مصر وموريتانيا.

## التحقق من الهوية

<sup>58</sup> موظفو المفوضية في موريتانيا

<sup>59</sup> شركاء المفوضية في مصر

٨١. في جميع عمليات مركز الاتصال الهاتفي (PBCC)، تُجري مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين عملية التحقق من هوية المتصل كإجراء احترازي لضمان أمن المعلومات والوصول إليها. ويُجرى هذا بغض النظر عن مدى تطور نظام الاتصال الهاتفي. وقد أظهر التقييم تبايناً كبيراً في الآراء حول أمن وفعالية هذه الفحوصات، حيث تباينت الآراء بين موظفي المفوضية والمتصلين. في الأردن، أشار موظفو المفوضية إلى إمكانية تعزيز أمن عمليات التحقق من الهوية التي يُجريها نظام الرد الصوتي التفاعلي (IVR). يطلب النظام الحالي بيانات شخصية، والتي يُمكن الوصول إليها من قبل أفراد من خارج عائلة المتصل وإساءة استخدامها. وأفاد الموظفون برغبتهم في تعزيز عملية التحقق من الهوية من خلال إدخال رموز مرور أو إجراءات تحقق أخرى، بما يتماشى مع القطاعات الأخرى مثل الخدمات المصرفية.<sup>60</sup> ومع ذلك، في دول أخرى، مثل مصر، ذكر موظفو المقسم والمتصلون من النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية أن المتطلبات الأمنية تُشكل عائقاً أمام الوصول. وجد المتصلون من النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية أن مستوى المعلومات المطلوبة للتحقق من هويتهم مُزعج، بينما أفاد كلٌّ من موظفي المقسم والمتصلين بأن العملية التي تُلزم عامل المقسم بإنهاء المكالمات إذا اعتقدوا أن المتصل ليس لوحده، كانت غير فعّالة للغاية، إذ أُجبرت المتصلين من النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية على تكرار مكالماتهم. وهذا يُشكل عائقاً كبيراً أمام المتصلين الذين قد يحتاجون إلى مترجم أو أي مساعدة أخرى للتواصل مع مركز الاتصال عبر الهاتف.<sup>61</sup>

## نظام معلومات مساعدة اللاجئين RAIS

٨٢. النتيجة الرئيسية ٩: يُعدّ نظام معلومات مساعدة اللاجئين أساسياً لنجاح العديد من مبادرات مراكز الاتصال الهاتفية في المكتب الإقليمي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. ويُستخدم على نطاق واسع في جميع عمليات البلدان، حيث يوفر واجهة سهلة الاستخدام، وخيارات متطورة لرقمنة سير العمل، والقدرة على تخصيصه لتلبية الاحتياجات المختلفة. ومع ذلك، هناك بعض التحديات من حيث محدودية تتبع السجلات من البداية إلى النهاية، وفي ضمان وصول الشركاء إليها.

٨٣. كان نظام معلومات مساعدة اللاجئين الأداة المفضلة لدى موظفي مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ومشغلي الاتصالات في البلدان الستة.<sup>62</sup> من بين الموظفين الذين استخدموا كلاً من نظام معلومات مساعدة اللاجئين ونماذج أقل تطوراً في أنظمة مختلفة (مثل Microsoft Excel و SMS Viewer) أفادوا بأن نظام معلومات مساعدة اللاجئين قد حقق مكاسب واضحة في الكفاءة وبسط سير العمل.<sup>63</sup> كما ذكر بعض مشغلي الاتصالات أنهم يفضلون استخدام نظام معلومات مساعدة اللاجئين على نظام التسجيل العالمي للملف الشخصي، لأنه يُمكن من تتبع المكالمات والاستفسارات بشكل أوضح.<sup>64</sup> سُرّ الشركاء في ليبيا بإدخال نظام معلومات مساعدة اللاجئين، إذ وُفّر لهم قدرات أكبر في معالجة طلبات المتصلين وربطهم بخدمة فعلية، بدلاً من مجرد إعادة إحالة المتصلين. بدعم من المتخصصين الفنيين في المكتب الإقليمي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، يُمكن تخصيص نظام معلومات مساعدة اللاجئين بسهولة ليناسب احتياجات العمليات المختلفة، كما يُمكن إدارته وتحديثه من قبل الموظفين على مستوى الدولة بمجرد إنشائه. كما يُمكنه تمكين بيئة معلومات متطورة في الدول التي يتواجد فيها، مثل الأردن.

٨٤. ومع ذلك، على الرغم من أن نظام معلومات مساعدة اللاجئين يُعدّ بلا شك أداة قوية، إلا أن أحد التحديات الرئيسية، التي حددها أصحاب المصلحة الإقليميون، هو أنه "ليس أداة مناسبة لإرسال المخالفات". ويشير هذا تحديداً إلى محدودية وظائف تتبع طلبات/مخالفات/إحالات المعلومات من خلال النظام بمجرد إنشائه، لا سيما عند إحالة المخالفات بين وحدات وظيفية متعددة. وهذا يُصعب تتبع الحالات والاستفسارات طوال دورة حياة الحالة، نظراً لمحدودية الربط بين المخالفات والإحالات ذات الصلة.<sup>65</sup> تُعزى هذه المشكلة جزئياً إلى كيفية استخدام مستخدمي نظام معلومات مساعدة اللاجئين أو عدم استخدامهم لبعض الميزات المُدمجة (مثل وظيفة إغلاق المخالفات أو إدخال الإجراءات المُتخذة بشأنها)، بينما في حالات أخرى، يفتقر التطبيق نفسه إلى القدرة على إنشاء رابط فعلي بين العناصر ذات الصلة بطريقة تُمكن من تتبع طلب واحد.

<sup>60</sup> موظفو المفوضية في الأردن

<sup>61</sup> موظفو المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في مصر؛ مناقشات جماعية مركزة حول النازحين قسراً وعديدي الجنسية في مصر

<sup>62</sup> موظفو المفوضية في الأردن، مصر، العراق، وتونس

<sup>63</sup> موظفو المفوضية في تونس

<sup>64</sup> موظفو المفوضية في تونس

<sup>65</sup> موظفو المفوضية في إدارة وتحليل معلومات البيانات (DIMA)

٨٥. في العمليات القطرية التي لم يكن نظام معلومات مساعدة اللاجئين متاحاً فيها قبل نوفمبر/تشرين الثاني ٢٠٢٤، مثل موريتانيا وتونس، وُجدت مشاكل تتعلق باتساق بياناتها وجودتها واكتمالها. وقد وُجد أن هذا يؤثر عليهم لدرجة أنهم يجدون صعوبة في الإبلاغ عن خدمات وأنشطة مُحددة بطريقة مُتماسكة.<sup>66</sup>

## التقنيات القديمة

٨٦. النتيجة الرئيسية ١٠: بعض الأنظمة المستخدمة على نطاق واسع، مثل سيسكو ونظام معلومات مساعدة اللاجئين، قديمة، مما يُشكل تحدياً لاستدامة مراكز الاتصال الهاتفية. كما يُمكن أن يُسبب مشكلةً مُحتملة مع استمرار مكاتب الدول في اعتماد نفس الأنظمة.

٨٧. يُعتبر نظام معلومات مساعدة اللاجئين قديماً من الناحية الرقمية، وقد يكون مُتخلفاً عن مُواكبة التطورات التكنولوجية. فهو مبني على برامج قديمة، مما يؤثر على الصيانة والأمان. بالإضافة إلى عمره، هناك أيضاً تحديات في بعض الدول تتعلق بقدرة النظام التشغيلية وأدائه. وقد اتخذت المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين خطواتٍ للتخفيف من مشاكل الأداء هذه، حيث قام فريق إدارة وتحليل معلومات البيانات (DIMA) بزيادة السعة داخل مايكروسوفت أزور في أكتوبر ٢٠٢٤.<sup>67</sup>

٨٨. ومن التحديات الإضافية أن مكونات نظام معلومات مساعدة اللاجئين قد برمجها مطورون مُختلفون. وهذا يجعل النظام صعباً للغاية ويستغرق وقتاً طويلاً في صيانتته من منظور هندسة البرمجيات. هناك تفاهم بين إدارة وتحليلات معلومات البيانات وخدمة البيانات العالمية (GDS) على ضرورة التخلص التدريجي من نظام معلومات مساعدة اللاجئين، وأنه في حين أن هناك حاجة إلى نظام معلومات مُصمم خصيصاً لتلبية متطلبات المستخدم الواضحة، ينبغي بناء أي نظام جديد على منصة مختلفة للاستفادة من أحدث التطورات التكنولوجية، وإزالة المخاطر المتعلقة بالعمر، وتقليل مشكلات الصيانة غير الضرورية. ونظراً لحجم نظام معلومات مساعدة اللاجئين، سيستغرق هذا وقتاً وجهداً كبيرين. سيعالج حل مركز اتصال البوابة الرقمية، الذي سيتم تجربته في عام ٢٠٢٥، هذه التحديات، لأنه مبني على حزمة تقنيات أحدث (منصة Microsoft Power)، ومن المخطط دمج مع نظام التسجيل العالمي للملف الشخصي. ومع ذلك، على المدى القصير، وفي غياب بديل، سيستمر استخدام نظام معلومات مساعدة اللاجئين وتوسيع نطاقه ليشمل عمليات أخرى. ومع ذلك، من المهم أن تكون المكاتب القطرية التي تُطبق نظام معلومات مساعدة اللاجئين على دراية بالمشكلات الفنية المحتملة في النظام.<sup>68</sup>

٨٩. أعربت العديد من المكاتب القطرية عن مخاوفها بشأن قدم نظام سيسكو المستخدم في جميع أنحاء المنطقة. تم اعتماد نظام سيسكو واسع الاستخدام من قبل الأردن، الذي يدير النظام منذ سنوات عديدة.<sup>69</sup> ومع ذلك، أقر أصحاب المصلحة بأن نظام سيسكو الحالي ليس من أحدث الحزم. في حين أن النظام يجب أن يستمر في العمل بشكل كافٍ، إلا أنه أقل مرونة من النماذج الجديدة وقد يصبح من الصعب صيانتته أو أكثر تكلفة بسبب التقادم. وقد شوهد مثال ناشئ على ذلك في تونس. هنا، يهدف مركز اتصال خدمات الخط الساخن إلى دمج تطبيق WhatsApp جنباً إلى جنب مع إعداد الهاتف التقليدي. ومن المقرر أن تنفذ العملية Cisco في أوائل عام ٢٠٢٥، بالاعتماد على نفس البرنامج الذي يستخدمه خط مساعدة الأردن. ومع ذلك، لا تسمح Cisco بدمج تطبيق WhatsApp<sup>70</sup>. وهذا يسلط الضوء على عدم الكفاءة في استخدام مركز الاتصال التونسي القائم على الهاتف كقناة اتصال رئيسية، حيث يجب إدارته وصيانتته بشكل منفصل عن بقية قنوات مركز الاتصال القائم على الهاتف.

## توليد البيانات

٩٠. النتيجة الرئيسية ١١: بشكل عام، وُجد أن التقارير الروتينية مفيدة، ولكن يمكن تحقيق المزيد من الكفاءة، مثل الحد من بعض التكرار في العمليات. كما يمكن الاستفادة من زيادة العمق والترابط في إعداد التقارير حول المتغيرات ذات الأهمية، بما في ذلك تحليلات أكثر تعمقاً للنوع الاجتماعي والسن والتنوع (AGD).

<sup>66</sup> موظفو المفوضية في موريتانيا وتونس

<sup>67</sup> مايكروسوفت أزور هي منصة حوسبة سحابية توفر خدمات سحابية، تشمل خدمات الحوسبة والتحليلات والتخزين والشبكات.

<sup>68</sup> موظفو مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين

<sup>69</sup> موظفو مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (DIMA)؛ موظفو المقر الرئيسي

<sup>70</sup> موظفو مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في الأردن

٩١. تنتشر التقارير الروتينية في كل مكتب قطري، وخاصةً تلك التي لديها مراكز اتصال متكاملة. ومع ذلك، لوحظ هذا أيضًا في بعض الأنظمة اللامركزية، مثل مركز الاتصال الهاتفي الحالي في العراق. عادةً ما تتخذ هذه التقارير شكل تقارير شهرية متسلسلة تُرفع إلى الإدارة العليا حول أرقام الاستخدام الرئيسية. غالبًا ما تكون هذه المنتجات منشورة، وقد تستخدم أدوات تحليل البيانات مع قوالب محددة للمساعدة في أجزاء محددة من سير العمل (مثل Microsoft PowerBI) في بعض الحالات، تتضمن عملية الإنتاج حالات من حلقات غير ضرورية، تشمل أطرافًا متعددة أو جهدًا يدويًا، والتي يمكن تقليلها. تُعد البيانات المؤلدة مفيدة للمنتجات الديناميكية مثل لوحات المعلومات، التي تستخدمها المكاتب القطرية أحيانًا، ترتبط هذه البيانات مباشرة بمصادر أخرى، حيث تعمل من خلال عمليات تصدير بيانات متسلسلة، تتطلب هذه العملية الأخيرة جهدًا يدويًا.

٩٢. كأداة إقليمية، يُمكن لنظام معلومات مساعدة اللاجئين الوصول إلى أي بيانات مُضمنة فيه على مستوى العمليات القطرية وتجميعها. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن بعض بيانات مركز الاتصال الهاتفي (مثل حجم المكالمات) قد تكون محفوظة في تطبيقات سيسكو. يتتبع نظام معلومات مساعدة اللاجئين مسار طلبات المتصلين عبر النظام، مما ينتج عنه إما سجل مكالمات (مخالفة) أو دعوة لاتخاذ إجراء (إحالة). يمكن إنشاء تقارير مُخصصة (جداول بشكل أساسي) في نظام معلومات مساعدة اللاجئين لأغراض المراقبة. بالنسبة لإحصاءات مركز الاتصال الهاتفي رفيعة المستوى، تتوفر لوحات معلومات على المستوى الإقليمي.

٩٣. على مستوى الدولة، ورغم إمكانية تخصيص تقارير مراكز الاتصال الهاتفية، إلا أن نطاقها غالبًا ما يكون ضيقًا، إذ يركز على حجم المكالمات، ومدتها، وتوقيتها، وتصنيف موضوعها (أي الملاحظات والشكاوى والردود المُحالة إلى خدمات الحماية والمساعدة الرئيسية للمفوضية/شركائها). وتتوافر معلومات أقل حول جودة المكالمات. ولا تُشارك بيانات مراكز الاتصال الهاتفية خارج المكتب الإقليمي، ولا تُدرج في أيٍّ من إجراءات إعداد التقارير المؤسسية القياسية للمفوضية.

#### ٣.٢.٤. الكفاءة وتخصيص الموارد وإدارتها

##### الموارد البشرية

٩٤. النتيجة الرئيسية ١٢: لا يوجد مخطط مثالي لمستويات الموارد البشرية المناسبة المطلوبة لمراكز الاتصال الهاتفية. وقد كافحت المفوضية لتحقيق التوازن الصحيح عبر السياقات للاستجابة لحجم الطلب بالموارد المتاحة وتجنب إرهاق الموظفين.

٩٥. تختلف مستويات التوظيف في مراكز الاتصال الهاتفية التابعة للمفوضية حسب السياق، مع نماذج تشمل موظفي المقسم المفوضية بدوام كامل، وموظفي المفوضية المتناوبين<sup>71</sup>، والفرق التي يقودها الشركاء. في حين أن لكل منها نقاط قوة ونقاط ضعف (انظر السؤال ٥)، وجد التقييم أن موظفي المقسم الذين يعملون بدوام كامل هم النموذج الأكثر كفاءة. غالبًا ما يواجه الموظفون المتناوبون صعوبة في موازنة واجبات مراكز الاتصال الهاتفية مع المسؤوليات الأخرى، لا سيما مع زيادة أعداد المتصلين عند تدفق النازحين قسراً وعديمي الجنسية الجدد، مما يؤدي إلى عدم الكفاءة والإرهاق.<sup>72</sup>

٩٦. تعتمد مستويات التوظيف على السياق والموارد والاحتياجات المتطورة، الأمر الذي يتطلب بدوره المرونة. على الرغم من أن نموذج مراكز الاتصال الهاتفية الكامل لا يزال ناشئًا في تونس، إلا أن هناك أدلة على وجود أمثلة جيدة على المرونة في استخدام وقت موظفي المقسم، والاستفادة منه عبر خطي الهاتف، وواتساب، وعمليات المسح الخاصة به اعتمادًا على تدفق المكالمات ومستوى الاتصال على كل قناة.<sup>73</sup> قد توفر نماذج الاستعانة بمصادر خارجية تعديلات أسهل على الموظفين - أو على الأقل نقل المسؤولية عنها إلى المتعاقد أو الشريك. ومع ذلك، فإن قيود الميزانية والتغييرات غير المتوقعة تشكل تحديات. على الرغم من أن عمليات مصر القطرية قد وسعت سعة مراكز الاتصال الهاتفية الخاصة بها في عام ٢٠٢٣، مما أدى إلى توحيد العمليات، إلا أن الطلب ظل هائلًا بسبب حجم المكالمات المرتبطة بالزيادة السريعة في النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية. لاحظ الموظفون في جميع أنحاء المكاتب المحلية صعوبات في توسيع نطاق مراكز الاتصال الهاتفية بسرعة

<sup>71</sup> موظفو المفوضية المكلفون بمهام أخرى والذين تولوا نوبات مركز الاتصال بالإضافة إلى أعمالهم الأخرى.

<sup>72</sup> موظفو المفوضية في تونس وموريتانيا

<sup>73</sup> موظفو المفوضية في تونس

لحالات الطوارئ واسعة النطاق حيث يتجاوز الطلب من المتصلين الذين يتصلون بالمفوضية لطلب الخدمات ودعم الحماية قدرة المفوضية على توفير خطوط هاتف كافية للرد على المكالمات في الوقت المناسب.

٩٧. غالبًا ما يتجاوز الطلب سعة مراكز الاتصال الهاتفية، مما يؤدي إلى ضغط كبير وإرهاق محتمل بين عمال المقسم، لا سيما بسبب أعباء العمل الثقيلة والتأثير النفسي للمساعدة في الخطوط الأمامية. يتوفر بعض الدعم للصحة النفسية، على سبيل المثال، يقدم الأردن تاي تشي ووجبات غداء جماعية؛ وتوفر تونس دعماً للمزلاء وإمكانية الوصول إلى أخصائيين نفسيين<sup>74</sup>، ونظمت مصر رياضة روحية. ومع ذلك، فإن بعض هذه الدعم يكون خارج ساعات العمل، مما يجعل المشاركة صعبة. أفاد عمال المقسم بأنهم يشعرون بأقصى درجات الرضا عندما يتمكنون من مساعدة المتصلين بشكل مباشر بدلاً من مجرد إحالتهم، مما يسلط الضوء على ضرورة توفير المعلومات للمتصلين، ويفضل أن تكون في متناول الموظفين إلى حد ما، فيما يتعلق بمدى التقدم الجيد في استفسارات المتصلين، وخاصةً للنازحين قسراً وغير حاملي الجنسية، ولكن أيضاً لتعزيز معنويات موظفي مراكز الاتصال الهاتفية.<sup>75</sup>

## الموارد المالية

٩٨. النتيجة الرئيسية ١٣: لا تمتلك المكاتب المحلية فهماً واضحاً للتكاليف المرتبطة بنماذج مراكز الاتصال الهاتفية المختلفة، بما في ذلك تكاليف الانتقال بينها. وهذا يؤثر على عملية صنع القرار.

٩٩. وجد التقييم فجوة كبيرة في البيانات المالية التي تحتفظ بها المكاتب المحلية، ويعزى ذلك جزئياً إلى طريقة تنظيم البيانات المالية. هذا يعني أن البيانات لم تكن متاحة دائماً للتكاليف غير المباشرة، مثل تحديث قواعد بيانات المعلومات، وتهيئة الأنظمة التقنية، وتدريب الموظفين. كما كانت البيانات غير متاحة في كثير من الأحيان لتكاليف الوقت، مثل وقت الموظفين اللازم لتغيير العمليات، كما هو الحال أثناء إطلاق نظام الرد التفاعلي وتسجيل الرسائل والتواصل مع النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية بشأن التغييرات في خدمات مراكز الاتصال الهاتفية. علاوة على ذلك، في عمليات البلدان التي لديها خطوط ساخنة وخطوط مساعدة إضافية مخصصة للشركاء، على سبيل المثال: لدى مصر والعراق وموريتانيا خطوط مساعدة للتدخلات النقدية، لا تُدرج تكاليف بعض الشركاء في الميزانيات الإجمالية لمراكز الاتصال الهاتفية، حتى في الحالات التي تمول فيها المفوضية خطوط المساعدة وخطوط المساعدة الخاصة بالشركاء. يؤدي هذا إلى ارتباك عام بشأن التكاليف الحقيقية لمختلف نماذج مراكز الاتصال القائمة على الهاتف. ومع ذلك أظهرت الميزانيات الإجمالية لمراكز الاتصال القائمة على الهاتف التي شاركتها المفوضية اختلافات كبيرة بين البلدان. تراوحت هذه الميزانيات من ميزانية قدرها 1.7 مليون دولار أمريكي في العراق في ذروة عمل مركز معلومات العراق في عام ٢٠٢١، إلى حوالي ٣٠ ألف دولار أمريكي لمركز الاتصال القائم على الهاتف في موريتانيا في عام ٢٠٢٤ (هناك المزيد من التفاصيل في الملحق ٩).

١٠٠. كما أفاد موظفو المفوضية وكما تشير بعض الروايات إلى وجود تكاليف كبيرة، سواء مباشرة أو من حيث وقت الموظفين، في الانتقال بين نماذج مراكز الاتصال الهاتفي المختلفة. ومع ذلك وجد التقييم فجوة في الأدلة في تكلفة هذه التحولات.<sup>76</sup> لكل عملية قطرية نهج مختلف لتمويل مركز الاتصال القائم على الهاتف الخاص بها. على سبيل المثال، في بعض البلدان، يتم تمويل مركز الاتصال القائم على الهاتف من خلال التمويل الأساسي، بينما في بلدان أخرى يرتبط بتمويل مجال برنامجي معين ويدعمه مانح محدد.

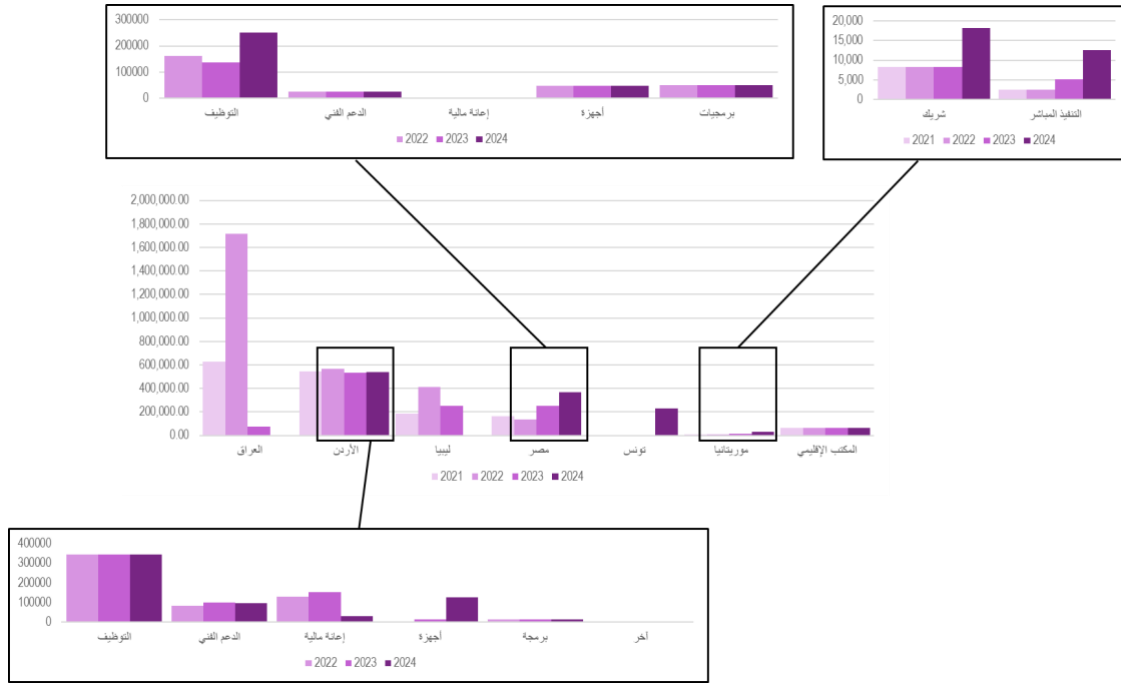
١٠١. مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات المذكورة أعلاه، استخدم التقييم البيانات المتاحة لاستكشاف بعض جوانب تكاليف مراكز الاتصال المعتمدة على الهاتف، على الأقل من حيث الأنماط المعروضة في الشكل 20 أدناه.

الشكل ٢٠: التكاليف المالية لمركز الاتصال عبر الهاتف (مع تفصيل حسب المكون الأساسي لمصر والأردن وموريتانيا)

<sup>74</sup> موظفو المفوضية في الأردن وتونس

<sup>75</sup> موظفو المفوضية في الأردن وتونس

<sup>76</sup> موظفو المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في مصر وليبيا وتونس



المصدر: البيانات المالية المقدمة من المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين.

## ١٠٢. التكاليف الرئيسية لمراكز الاتصال الهاتفية هي كما يلي:

- شكّلت تكاليف التوظيف والأجهزة والبرمجيات ذات الصلة ما يقارب ثلثي ميزانية مركز الاتصال الهاتفي لعمليات الدولة التي توافرت عنها البيانات. وكانت بعض تكاليف الأجهزة والبرمجيات متناسبة مع عدد المشغلين، مثل التراخيص والمعدات.
- ارتبطت بعض التكاليف الكبيرة قصيرة الأجل بترقيات أو تطويرات التكنولوجيا، ولا سيما إدخال نظام الاستجابة الصوتية التفاعلية المحسّن في الأردن ومصر، والذي ارتبط بتكاليف كبيرة (حوالي 100,000 دولار أمريكي في مصر لإعداد نظام الرد الصوتي التفاعلي).
- شكّل الدعم الفني الخارجي ما بين ١٠% و ١٧% من إجمالي ميزانيات مركز الاتصال الهاتفي، وهو ذو قيمة عالية.
- قدّمت بعض عمليات الدولة دعماً مالياً لتغطية تكاليف النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية. على سبيل المثال، كان اللاجئون في الأردن مؤهلين سابقاً للحصول على بطاقة زين SIM التي أتاحت لهم مكالمات مجانية إلى خط المساعدة. ومع ذلك، تم إلغاء هذا الدعم تدريجياً بسبب ارتفاع التكاليف - حيث كان يُمثّل حوالي ٢٤% من ميزانية مركز الاتصال الهاتفي في الأردن.
- وأخيراً، تُغطى بعض التكاليف على المستوى الإقليمي، مثل تلك المتعلقة بتكاليف استضافة Azure والتكاليف السابقة في تطوير نظام معلومات مساعدة اللاجئين.

١٠٣. ويرد تحليل إضافي لتكاليف مراكز الاتصال الهاتفية في الملحق ٨. لم تكن البيانات كافية لتحليل التكاليف النسبية للنماذج المختلفة للأسباب المذكورة أعلاه، بما في ذلك فجوات البيانات واختلاف ميزات نماذج مراكز الاتصال الهاتفية المختلفة.

## ٤.٢.٤. كفاءة عمليات مركز الاتصال الهاتفي - استقبال المكالمات، وتحديد بيانات حالات الأفراد، ومعالجة الطلبات، والإحالات، وبدء المكالمات الصادرة.

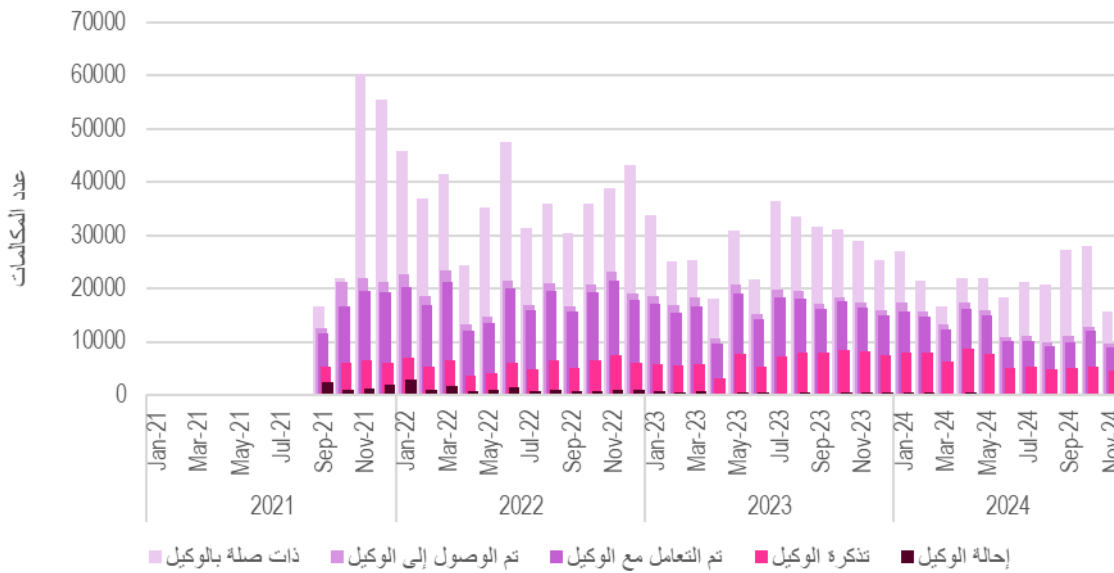
١٠٤. النتيجة الرئيسية ١٤: في مراكز الاتصال الهاتفية التي خضعت للتقييم، وُجد أن عمليات استقبال المكالمات، ومعالجة البيانات والطلبات، والإحالات كانت فعالة بشكل عام. ومع ذلك، وُجد أن هذه العمليات كانت أقل كفاءة في عمليات

الدولة التي تستخدم الخطوط الساخنة وخطوط المساعدة بدلاً من مراكز الاتصال. كما أن عمليات الإحالة تصبح أقل كفاءة بمجرد وصول الإحالات إلى الوحدات الفنية أو الوظيفية، وذلك بسبب كثرة الإحالات وقدرتها المحدودة على الاستجابة.

### تمكين كفاءة العمليات

١٠٥. في العمليات التي تضم مراكز اتصال كاملة، مثل مصر والأردن وليبيا وتونس (منذ نوفمبر/تشرين الثاني ٢٠٢٤) والعراق (وفقاً لنموذج مركز معلومات العراق)، تتسم عمليات استقبال المكالمات وتحديد بيانات الحالات ومعالجة الطلبات والإحالات بالكفاءة عموماً بفضل إجراءات التشغيل القياسية الواضحة والمبادئ التوجيهية لموظفي المقسم، والتي يتم الالتزام بها وتكييفها مع إعدادات مركز الاتصال الهاتفي لكل عملية.<sup>77</sup> أفاد عمال المقسم بمعرفتهم بالإجراءات، وأن موظفي الوحدات الوظيفية راضون عن جودة الإحالات وتوقيتها. كما أفاد موظفو المقسم بأن البيانات والمعلومات اللازمة لإدارة الحالات متاحة لهم، وتوفر وصفاً كاملاً ودقيقاً لملف المستخدم واحتياجاته.<sup>78</sup> تُعد عمليات مثل نظام الرد الصوتي التفاعلي المُحسن فعال في تصفية حجم المكالمات التي تصل إلى المفوضية، وتحديد تلك التي تتطلب إحالات لمزيد من المساعدة (انظر الشكل ٢١ لبيانات الأردن حول المكالمات المتعلقة بالوكيل). يُظهر هذا بوضوح أنه على الرغم من أن المتصلين قد يواجهون صعوبة في الوصول إلى وكيل (المكالمات المتعلقة بالوكيل)، إلا أن الوكيل يستطيع التعامل مع مكالماتهم بمجرد وصولها، مع احتياج نسبة ضئيلة منهم فقط إلى إحالة أخرى (المكالمات المُحالة من الوكيل). مع ذلك، أشارت المقابلات التي أجريت مع النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية في دول أخرى إلى انخفاض مستويات الرضا عن تجاربهم في الإحالة مع أنظمة مختلفة (انظر ٣.٤).

الشكل ٢١: المكالمات ذات الصلة بالوكيل (المشغل) وحجم المكالمات التي تم التعامل معها مقابل تلك التي تمت إحالتها - الأردن فقط<sup>79</sup>



المصدر: مجموعة تحليل البيانات الأردنية (DAG)

١٠٦. ومن المزايا الإضافية لنظام الاستجابة الصوتية التفاعلية المُحسن المُستخدم في الأردن قدرته على تسريع المكالمات. وتشير الأدلة إلى فعاليته في هذه القدرة، كما هو موضح في الشكل 22 أدناه. ففي الأردن، الذي يمتلك نظام الرد الصوتي التفاعلي الأكثر تقدماً، يتم تحديد المكالمات العاجلة أو المكالمات التي تتطلب اعتبارات حماية خاصة وتسريعها إلى عمال المقسم (الشكل 22). وفي الشكل 22، يشير الخط الأزرق إلى متوسط وقت انتظار المكالمات، بينما يعكس الخط الوردي

<sup>77</sup> موظفو المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين وعمال المقسم في مصر والأردن والعراق وتونس

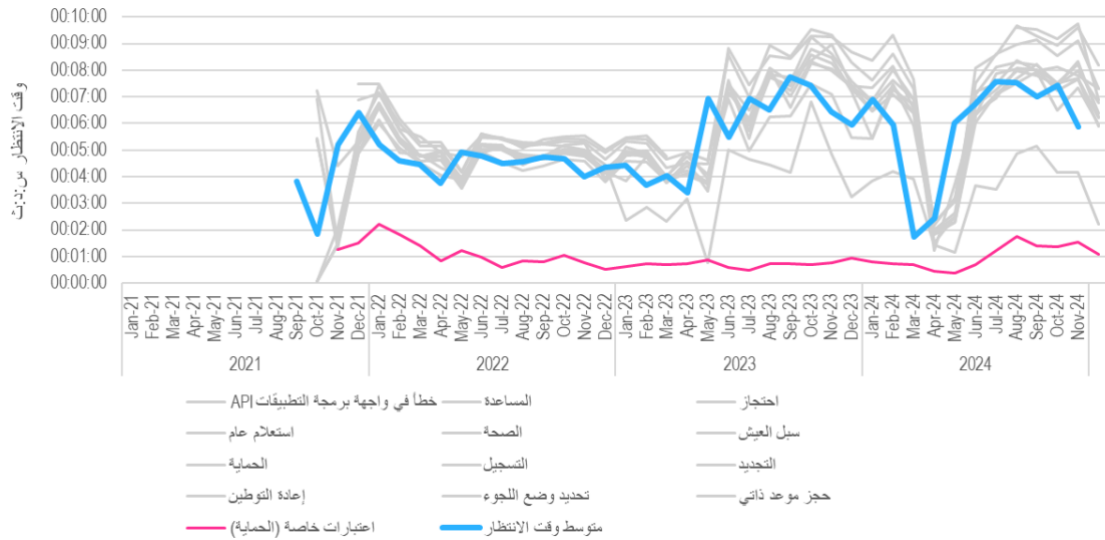
<sup>78</sup> عمال المقسم في مصر والأردن وتونس وليبيا

<sup>79</sup> يصف "الوكيل ذو الصلة" المكالمات التي يجب أن يتعامل معها الوكيل (بسبب تفرغ الرد الصوتي التفاعلي)، ويصف "الوكيل الذي تم الوصول إليه" ما إذا كانت هذه المكالمات تصل إلى الوكيل، ويشير "الوكيل الذي تم التعامل معه" إلى ما إذا تم وضع علامة عليها على أنها تمت معالجتها بشكل مرضي من قبل الوكيل (أي أن المتصل يحصل على رد)، وتذكّر الوكيل هي ما إذا كان الوكيل يشعر أنه بحاجة إلى إنشاء تذكّر، وإحالة الوكيل هي ما إذا كان الوكيل يشعر أنه بحاجة إلى إنشاء إحالة (التذكّر والإحالة وفقاً لنظام معلومات مساعدة اللاجئين، تشكل "إجراء" أو "حاجة إلى شيء محدد").



وقت الانتظار الأقل بكثير الذي تم مواجهته بسبب قدرة نظام الرد الصوتي التفاعلي على تسريع مكالمات الاعتبارات الخاصة للحماية. ومع ذلك، ونظرًا لأن هذه ميزة متقدمة للغاية في نظام الرد الصوتي التفاعلي، فإنه غير ممكن مع أنظمة الرد الصوتي التفاعلي الكلاسيكية المستخدمة في مصر أو مع الإعدادات الأقل تطورًا المستخدمة في العراق وليبيا وتونس وموريتانيا.

الشكل ٢٢: متوسط وقت انتظار المكالمات مقابل وقت انتظار المكالمات السريعة - الأردن فقط.



المصدر: مجموعة تحليل البيانات الأردنية (DAG)

## عقبات أمام كفاءة العملية

١٠٧. تتمثل العوائق الرئيسية أمام كفاءة العمليات في الأعطال والاختناقات في الأنظمة التقنية. على سبيل المثال، في الأردن، أفاد موظفو الاتصالات بأن نظام معلومات مساعدة اللاجئين يكون غير متصل بالإنترنت بشكل متكرر بسبب صعوبات تقنية.<sup>80</sup> ويؤدي ذلك إلى احتفاظ موظفي الاتصالات بسجلات في برنامج إكسل، والتي يجب تحميلها إلى نظام معلومات مساعدة اللاجئين لاحقًا، مما يؤدي إلى زيادة عبء العمل اليومي. وقد وُجد أن السبب الرئيسي وراء ذلك هو سعة النظام - على الرغم من زيادة هذه السعة في أكتوبر ٢٠٢٤. بالإضافة إلى ذلك، واجهت تونس تحديات في الانتقال إلى نظام معلومات مساعدة اللاجئين من عملية كانت تعتمد على دمج نظام التسجيل العالمي للملفات الشخصية مع برنامج إكسل. كان النظام السابق يتطلب جهدًا أكبر من حيث جمع البيانات، مما يعني أن معلومات الإحالة لم تكن كاملة دائمًا.<sup>81</sup>

١٠٨. وجد التقييم أدلة محدودة على استخدام مراكز الاتصال للمكالمات الصادرة، باستثناء تونس، حيث يُستخدم مركز الاتصال بشكل روتيني لإجراء الاستبيانات وإبلاغ نتائج الاستفسارات وتقييمات الأهلية للنازحين قسراً وغير حاملي الجنسية (انظر مربع أمثلة الممارسات الجيدة في السؤال ٣). ومع ذلك، في العراق، تسببت ممارسة عملي المقسم لإجراء مكالمات صادرة لإنشاء مواعيد التسجيل في اختناقات كبيرة. ويرجع ذلك جزئيًا إلى تحفيز عمال المقسم لإعطاء الأولوية للمكالمات الصادرة لأن أهدافهم تركز على عدد المواعيد التي تم إنشاؤها وعدد المكالمات الصادرة التي تم إنجازها ولكن أيضًا بسبب عدم مطابقة سعة النظام للمتطلبات الموضوعية.

١٠٩. تكون العمليات أقل كفاءة في العمليات التي تستخدم الخطوط الساخنة وخطوط المساعدة، كما هو الحال في موريتانيا وتونس قبل نوفمبر ٢٠٢٤. تمت إدارة العمليات في هذه النماذج يدويًا، وغالبًا باستخدام العديد من الأنظمة المختلفة، مثل Excel ونظام التسجيل العالمي للملف الشخصي والبحث في الرسائل القصيرة ورسائل البريد الإلكتروني، والتي يجب من خلالها تجميع البيانات. هنا، وُجد أن العمليات كانت أكثر يدوية وتستغرق وقتًا طويلاً وأدت إلى نقص كبير في البيانات

<sup>80</sup> موظفو المقسم في الأردن

<sup>81</sup> موظفو المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين وموظفو المقسم في تونس



الموثوقة. في تونس،<sup>82</sup> أفادت العمليات القطرية أنه خلال مرحلة خط المساعدة الدوري، كانت هناك تحديات في ضمان قيام عمال المقسم بجمع بيانات المتصلين وإدخالها وإجراء الإحالات بطريقة منهجية. في العمليات التي لم تستخدم نظام معلومات مساعدة اللاجئين، مثل ليبيا وتونس وموريتانيا، كان من الأصعب بكثير تحديد هوية المتصلين والاطلاع على سجل إحالاتهم.<sup>83</sup> وقد يؤدي هذا إلى إحالات متعددة لنفس المشكلة.

## الإحالات إلى الوحدات والشركاء

١١٠. على الرغم من أن إجراءات الإحالة داخل مراكز الاتصال تتمتع بإجراءات تشغيلية معيارية جيدة، إلا أن مقابلات المعلومات الأساسية أفادت بتدهور الكفاءة عملياً. على سبيل المثال، وجد التقييم داخل الوحدات الوظيفية التزاماً أقل بإجراءات التشغيل المعيارية، وغالباً ما كانت الإحالات تُدار بين الفرق عبر البريد الإلكتروني أو التواصل الشفهي. هذا يعني أن المعلومات لم تُحدَّث بشكل صحيح في نظام معلومات مساعدة اللاجئين ونظام التسجيل العالمي الشخصي في الوقت المناسب. أفاد الموظفون في الوحدات الوظيفية أنهم واجهوا أيضاً صعوبة في معالجة حجم الإحالات بسرعة، مما أدى إلى إطالة وقت انتظار النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية.

١١١. لوحظ أن لهذه العوامل آثاراً سلبية عديدة على كفاءة العملية. أولاً، تُصعّب تتبع تقدم التذاكر، وتُصعّب تكوين صورة دقيقة عن وقت إغلاق التذاكر. وهذا بدوره، يُصعّب على عاملي المقسم تحديث المتصلين من النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية بحالة استفساراتهم. علاوة على ذلك، أفاد العديد من عمال المقسم أن عدم وجود تحديثات في الوقت المناسب للتذاكر وبطء معدلات الاستجابة للاستفسارات يؤدي إلى قيام المتصلين من النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية بإجراء مكالمات متكررة لمتابعة حالة استفساراتهم، مما يؤدي إلى زيادة حجم المكالمات وربما يجعل من الصعب على المتصلين الجدد الوصول إلى مركز الاتصال القائم على الهاتف. في الأردن، أفاد كل من اللاجئين والموظفين أنه في بعض الأحيان، زودت الرد الصوتي التفاعلي للاجئين بمعلومات غير دقيقة حول أهليتهم للحصول على المساعدة لأن البيانات في نظام معلومات مساعدة اللاجئين، والذي تم دمجها مع الرد الصوتي التفاعلي لتوفير معلومات مباشرة عن المتصل من خلال رقم تسجيله، لم تكن محدثة.<sup>84</sup>

١١٢. في موريتانيا، لوحظت تحديات مماثلة في إجراء الإحالات بين الشركاء. يفتقر النموذج اللامركزي، الذي لا يستخدم نظام معلومات مساعدة اللاجئين، إلى نظام منظم لدعم الإحالات. وبالتالي، تتم إدارة الإحالات بطريقة أكثر تخصيصاً عبر البريد الإلكتروني والمكالمات الهاتفية بين الشركاء وتزويد المتصلين من النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية بأرقام هواتف الخطوط الساخنة الأخرى.<sup>85</sup> يُشكّل هذا عائقاً في إدارة عمليات الإحالة. وتعمل عملية موريتانيا على تشغيل نظام معلومات مساعدة اللاجئين لمعالجة هذا التحدي. على النقيض من ذلك، في نظام مركز الاتصال الهاتفي اللامركزي الجديد في العراق، يمتلك الشركاء إجراءات قوية لإجراء الإحالات المباشرة. ويتحقق ذلك بفضل وصولهم إلى نظام معلومات مساعدة اللاجئين، مما يعني إمكانية إحالات بعضهم البعض دون الحاجة إلى وسيط من مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، وهو ما كان عليه الحال في مركز معلومات العراق، مما أدى إلى إبطاء عملية الإحالة.

## كفاءة للمتصلين

١١٣. وأخيراً، ثمة حاجة إلى فصل كفاءة إجراءات المفوضية عن كفاءة إجراءات المتصلين من النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية. في الأردن ومصر، لم يجد اللاجئين وطالبو اللجوء كفاءة في إجراءات مراكز الاتصال الهاتفية. فقد أفادوا باستمرار بفترات انتظار طويلة للتحدث مع موظف، ووجدوا أن التنقل عبر أنظمة الرد الصوتي التفاعلي مرهق. تُظهر البيانات التي قدمتها المفوضية في الأردن أن متوسط الوقت المستغرق في التحدث إلى موظف (بمتوسط دقيقتين و٢٣ ثانية) يفوق بكثير الوقت المستغرق في انتظار التواصل مع موظف (بمتوسط ٥ دقائق و١٧ ثانية بعد اكتمال تفرغ نظام الرد الصوتي التفاعلي، ولا يشمل ذلك وقت الانتظار للدخول إلى نظام الرد الصوتي التفاعلي). هذا بالإضافة إلى محاولة الوصول إلى قناة الاتصال أولاً للوصول إلى نظام الرد الصوتي التفاعلي، الأمر الذي قد يستغرق عدة محاولات. في مصر، أفاد النازحون قسراً وغير حاملي الجنسية أنهم غالباً ما يُزودون بأرقام هواتف للشركاء المعنيين بدلاً من تلقي إحالات

<sup>82</sup> موظفو المفوضية في تونس

<sup>83</sup> موظفو المفوضية في موريتانيا

<sup>84</sup> موظفو المفوضية في الأردن؛ مناقشات جماعية مركزة للنازحين قسراً وغير حاملي الجنسية في الأردن

<sup>85</sup> موظفو المفوضية في موريتانيا

مباشرة. في حين أن هذا يزيد من كفاءة المفوضية، إلا أنه لا يُرضي المتصلين الذين يضطرون إلى إعادة محاولة طلب المساعدة عبر نظام آخر.<sup>86</sup> علاوة على ذلك، أفاد النازحون قسراً وغير حاملي الجنسية بوجود أخطاء في البيانات المسجلة حول استفساراتهم، وعدم دقة في المعلومات المقدمة لهم. علاوة على ذلك، تُشير مُقابلات المعلومات الأساسية مع بعض الشركاء بشأن دقة الإحالات إليهم إلى أن تحسين متابعة تطبيق أنظمة الإحالة سيكون ذا قيمة كبيرة. ترتبط هذه التجارب ارتباطاً وثيقاً بفعالية مراكز الاتصال الهاتفية، وهو ما يُناقش في القسم ٣.٤.

الشكل ٢٣: تجربة اللاجئين في الاتصال بمركز المعلومات الدولي في العراق خلال مرحلة نظام مراكز الاتصال الهاتفي بين الوكالات.

“كان الاتصال مجانياً، ما أتاح لأي شخص الاتصال، لكن كان هناك ضغط كبير، ولم يكن الرد سهلاً عليهم. حاولتُ الاتصال بعامل المقسم مئة مرة. لم يكن موظف المقسم يرد بسرعة بسبب ضغط العمل، ولكن عندما كان عامل المقسم يرد، كان يقول إنه سيرد، ورغم أن الأمر استغرق بعض الوقت، إلا أنه كان يرد.

#### ٥.٢.٤. إدارة أداء مراكز الاتصال عبر الهاتف لضمان الأداء الأمثل والقدرة الاستيعابية

١١٤. النتيجة الرئيسية ١٥: تختلف إدارة أداء مراكز الاتصال الهاتفية اختلافاً كبيراً باختلاف البلد، ووفقاً للبنية التشغيلية ومستوى النضج. تستخدم مراكز الاتصال الراسخة البيانات التي تُنتجها لتوجيه ممارسات عملها المستمرة. ومع ذلك، في مراكز الاتصال الهاتفية الأقل تطوراً أو الأحدث، ثمة حاجة إلى تحسين جودة البيانات واستخدامها.

#### المراقبة الكمية

١١٥. في مراكز الاتصال الهاتفية الراسخة في الأردن ومصر وليبيا والعراق، تُستخدم البيانات بشكل واضح على المستوى التشغيلي. تُستخدم البيانات بشكل كبير من قِبل مديري مراكز الاتصال الهاتفية، ولكن تُرفع التقارير أيضاً إلى الإدارة العليا وزملاء الوحدات الوظيفية أسبوعياً أو شهرياً حسب العملية.<sup>87</sup> ومن الأمثلة الجيدة على استخدام البيانات لتحسين أداء مراكز الاتصال مصر، حيث تُفيد البيانات في تصحيح المسار، مثل دمج مركزين في الإسكندرية والقاهرة في وحدة واحدة، وتغيير مستويات التوظيف لتلبية الطلب. ومن الأمثلة الجيدة الأخرى ليبيا، حيث تُستخدم البيانات للمتابعة مع الوحدات الوظيفية ذات الصلة عند وجود مخالفة أو إحالة مفتوحة لفترة طويلة. والأردن، حيث أفادت بيانات حجم المكالمات في اتخاذ قرار بإعادة توجيه خدمات معينة عبر نظام الرد الصوتي التفاعلي.<sup>88</sup> أفادت مجموعة تحليل البيانات (DAG) في الأردن بأنها تُجري تحليلات تكميلية للنظر في متانة النظام.<sup>89</sup> في بعض العمليات، تراقب المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين مراكز الاتصال الهاتفية التي يُنفذها الشركاء. تلعب البيانات دوراً حاسماً في هذا، وهي أساس ممارسات الرصد. في العراق، لدى مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين لوحات معلومات توفر بيانات الرصد عبر نظام معلومات مساعدة اللاجئين. وفي ليبيا، تُستخدم البيانات وفقاً للتقارير لرصد أداء الشريك المنفذ.<sup>90</sup>

١١٦. ومع ذلك، هناك قيود في بيانات مركز الاتصال عبر الهاتف، مما يفرض قيوداً على تحليل البيانات واستخدامها في رصد الأداء. لا تُجمع البيانات بشكل قياسي لتشكيل مجموعة بيانات واحدة للتحليلات، وتختلف البيانات المتاحة اختلافاً كبيراً بين عمليات الدولة. تشمل القيود الرئيسية في استخدام البيانات لرصد وإدارة الأداء في جميع أنحاء المنطقة ما يلي:

- ليس لدى المفوضية فهم جيد لعدد محاولات الاتصال التي يتم إجراؤها، مقارنة بعدد المكالمات التي تصل إلى خطوط الهاتف.

<sup>86</sup> مناقشات جماعية مركزة حول النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية في الأردن ومصر

<sup>87</sup> موظفو المفوضية في الأردن ومصر والعراق وتونس

<sup>88</sup> موظفو المفوضية في مصر وليبيا

<sup>89</sup> موظفو المفوضية في الأردن

<sup>90</sup> موظفو المفوضية في ليبيا

- في معظم الحالات، لا تعرف المفوضية من اتصل بمركز الاتصال عبر الهاتف لأن معرف الحالة على مستوى الأسرة يرتبط بتفاصيل مقدم الطلب الرئيسي في منتجات التحليل. يبدو أن هذا الإطار يُطبق بشكل غير متسق عبر العمليات.
- لا توجد إشارات مدمجة للكشف عن انقطاعات النظام. عندما تكون الأنظمة غير متصلة بالإنترنت، يميل مشغلو خط المساعدة إلى ملاحظة ذلك بسبب ارتفاع حجم المكالمات أو عدم توفر معلومات محددة عند اتصال الأشخاص. ينقلون ذلك إلى الوحدات الفنية.
- في جميع العمليات القطرية، وُجد أن البيانات المتعلقة بمتابع ما يحدث بعد التعامل مع المكالمة (مثل التذاكر والإحالات والمساعدة ذات الصلة) تمثل نقطة ضعف. في معظم الأحيان، يقتصر على ما هو متاح في نظام معلومات مساعدة اللاجئين، والذي يعتمد على الموظفين لتحديث الحالة باستخدام الوظائف المتاحة. لا يتم تقديم التقارير عن حالة التذاكر/الإحالات بشكل روتيني في التقارير ولا يتم استخدامها لتشجيع المتابعة؛ ومع ذلك، هناك بعض الاستثناءات لهذا، كما هو الحال في ليبيا، حيث تُشكل حالة الإحالة جزءاً من التقرير القياسي. وكما نوقش في السؤال 2.4، يكمن التحدي هنا في أن الإحالات تتم عبر مسارات مختلفة وليس دائماً في نظام معلومات مساعدة اللاجئين.

١١٧. تُمكن بعض الأنظمة من تحليل البيانات الذي يمكن أن يدعم إدارة مراكز الاتصال القائمة على الهاتف. على سبيل المثال، قد يكون لتحليل التقييم لنسبة المتصلين لأول مرة والجدد والمتكررين آثار على تصميم مركز الاتصال القائم على الهاتف في المستقبل، على سبيل المثال، إذا كانت نسبة عالية من المكالمات من متصلين لأول مرة، فقد يلزم مزيد من الوقت لكل مكالمة (انظر الملحق ٨ لمزيد من المعلومات). ومع ذلك، فإن معظم الأنظمة لديها مراقبة نوعية محدودة والتي تتم مناقشتها بمزيد من التفصيل في القسم ٣.٤ التالي حول الفعالية.

#### ٣.٤ السؤال (٣): الفعالية: ما مدى فعالية مراكز الاتصال وخطوط المساعدة/الخطوط الساخنة في تعزيز التواصل المتبادل والشفافية، وفي بناء العلاقات والثقة مع المستخدمين؟

١١٨. يتناول هذا القسم فعالية مراكز الاتصال الهاتفية، وركز التقييم، على وجه الخصوص، على العوامل التي تؤثر على رضا المستخدمين عنها، ومدى استخدام البيانات المجمعة في إثراء تعلم البرنامج وتكييفه، وأداء مراكز الاتصال الهاتفية في التواصل مع المستخدمين بشأن حالة استفساراتهم (إغلاق حلقة آراء المستفيدين)، والدور العام للبيانات في تعزيز التواصل المتبادل والثقة.

#### ١.٣.٤ العوامل المؤثرة على رضا المستخدمين وثقتهم في نماذج مختلفة من مراكز الاتصال الهاتفية

##### عوامل الرضا والثقة

١١٩. النتيجة الرئيسية ١٦: كانت العوامل الرئيسية التي تؤثر على رضا المستخدمين وثقتهم في مركز الاتصال عبر الهاتف هي إمكانية الوصول إليه وسرعته والتواصل بشأن متابعة استفساراتهم وجودة المشغلين ودقة المعلومات المقدمة وإمام المتصلين بمركز الاتصال عبر الهاتف. وارتباطها بالنتائج تحت الصلة، لوحظ أيضاً أن رضا المستخدمين وثقتهم يختلفان وفقاً للسكان ونقاط الضعف.

١٢٠. في جميع السياقات، وجد التقييم اتجاهات متكررة في العوامل التي تحرك رضا المستخدمين. أولاً، تُعد قوة موظفي المقسم عاملاً مشتركاً في جميع السياقات المدروسة. بشكل عام، كان النازحون قسراً وغير حاملي الجنسية الذين شاركوا في التقييم راضين عن جودة الخدمة التي يقدمها موظفو المقسم من حيث كفاءتهم واحترافيتهم، بالإضافة إلى موقفهم تجاههم كمتصلين.<sup>91</sup> وقد قدر اللاجئون وطالبو اللجوء في مصر وتونس تعاطف موظفي المقسم وتقديمهم معلومات عالية الجودة ودقيقة.<sup>92</sup> في ليبيا، أفاد الموظفون أن اللاجئين كانوا سعداء عندما تمكنوا من التحدث إلى موظفي مقسم من نفس جنسهم.<sup>93</sup> أشارت بيانات استطلاع رضا المستخدمين في الأردن إلى أنه على الرغم من أن المتصلين يستغرقون وقتاً طويلاً للتواصل مع عامل المقسم، إلا أن الموظفين يقدمون المساعدة بمجرد الوصول إليهم.<sup>94</sup> في الأردن، الذي يمتلك أحدث أنظمة الرد

<sup>91</sup> مجموعة النقاش المركز في مصر والأردن وتونس

<sup>92</sup> مجموعة النقاش المركز في مصر وتونس

<sup>93</sup> موظفو المفوضية في ليبيا

<sup>94</sup> استطلاعات رضا مستخدمي خط المساعدة التابع للمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في الأردن ٢٠٢١-٢٠٢٤

الصوتي التفاعلي، هناك تفضيل واضح للتحدث مع عامل المقسم بدلاً من الرد الصوتي التفاعلي، كما يتضح من استطلاعي رضا المستخدمين، واستطلاع التواصل مع المجتمعات لعام ٢٠٢٤، ومناقشات مجموعات التركيز للتقييم.

١٢٢. لعب الاستثمار في تدريب ودعم موظفي المقسم دوراً واضحاً في تعزيز هذه الجودة، بالإضافة إلى التزام موظفي المقسم بدعم النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية. في الأردن ومصر، تركز مراكز الاتصال الهاتفية بشكل كبير على تدريب موظفي المقسم والإشراف عليهم لدعم خدمة منهجية وعالية الجودة. بالإضافة إلى ذلك، يوجد في ليبيا جهة اتصال مخصصة من مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في مركز الشريك. كما أكد موظفي المقسم في تونس (الذين كانوا في مناصبهم لمدة ٤ أسابيع وقت جمع البيانات) على أهمية الدعم القوي والملاحظات لمساعدتهم على تحسين عملهم وتقديم فائدة إضافية للسكان الذين يخدمونهم. رُجِبَ بالملاحظات من كلٍّ من قائد الفريق والوحدات الوظيفية، لا سيما الملاحظات المتعلقة بجودة ومحتوى الحالات.<sup>95</sup>

١٢٣. كما أن الإلمام بمركز الاتصال عبر الهاتف يؤثر على مستويات رضا المتصلين. ففي الأردن، كانت هناك أدلة واضحة على أن مستويات الرضا تتأثر إيجاباً بالإلمام بنظام خط المساعدة والاستخدام المنتظم له.<sup>96</sup> وكان اللاجئين في المدن الذين استخدموا خط المساعدة لسنوات عديدة أكثر رضا عن الخدمة من أولئك الموجودين في المخيمات التي تم فيها إدخال خط المساعدة مؤخراً. وينبع هذا من حقيقة أن سكان المدن فهموا كيفية عمل خط المساعدة وكان لديهم توقعات أوضح بشأن وظائفه وكيف يمكن أن يفيدهم مقارنةً بسكان المخيمات.<sup>97</sup> ومع ذلك، في العراق، عندما تحول النظام من مركز معلومات العراق إلى نموذج لامركزي بقيادة الشركاء، تم الكشف عن مدى التواصل اللازم لترسيخ فهم الأنظمة؛ وتم إطلاق حملة تواصل واسعة النطاق ومتعددة الوسائط لإعلام النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية بالنظام الجديد. وشملت الحملة شركاء ووسائل التواصل الاجتماعي وقنوات أخرى. مع ذلك، حتى مع هذه الحملة واسعة النطاق، استمرت الاستفسارات حول النظام الجديد لعدة أشهر. وكان هذا هو الحال أيضاً في الأردن فيما يتعلق بطرح خدمة خط المساعدة لسكان المخيمات. تواصل مكتب المفوضية في الأردن مع ممثلي المجتمعات المحلية في المخيمات، ووزع ملصقات تتضمن معلومات حول خط المساعدة، ونشر معلومات عنه أمام مكاتب المفوضية وعبر مكاتب المساعدة داخل المخيمات. تعكس هذه الأمثلة الوقت الطويل اللازم لإحداث تغيير جوهري، كالتحول من قنوات الاتصال الشخصي إلى قنوات الاتصال عبر خط المساعدة.

## عوامل عدم الرضا والثقة

١٢٤. النتيجة الرئيسية ١٧: ينبع عدم الرضا عن مراكز الاتصال الهاتفية من طول فترات الانتظار، وصعوبة الوصول إلى الموظفين، وضعف أو بطء ردود الفعل/التحديثات على الاستفسارات. يمكن للأنظمة الفعالة بناء الثقة في المفوضية بشكل عام. كما أن العوامل التي تسبب عدم الرضا تُقوّض الثقة في مركز الاتصال الهاتفي.

١٢٥. أعرب النازحون قسراً وغير حاملي الجنسية الذين شاركوا في التقييم عن ثقتهم بمركز الاتصال الهاتفي في بلدانهم.<sup>98</sup> وتشير بعض الأدلة إلى أن نموذج مركز الاتصال الهاتفي المركزي يُسهم في بناء الثقة، سواءً في مركز الاتصال الهاتفي نفسه أو في المفوضية بشكل عام. في الأردن، ساعد وجود رقم هاتف واحد لخط المساعدة للاجئين وطالبي اللجوء على بناء الثقة، إذ يعلمون أنه رقم المفوضية. كما أشار كل من المشاركين في المناقشات الجماعية المركزة وموظفي المفوضية إلى خط المساعدة الأردني كأداة مفيدة في مكافحة المعلومات المضللة، حيث يُمكن للاجئين وطالبي اللجوء الاتصال برقم خط المساعدة للتحقق من المعلومات التي تلقوها في مكان آخر.<sup>99</sup> أُبلغ عن مثال مماثل في العراق ضمن مركز معلومات العراق، حيث ساهم رقم هاتف مركزي واحد في بناء الثقة. يُعد هذا عاملاً مهماً في السياقات التي تشهد مستويات عالية من الاحتيال، حيث ينتحل المحتالون صفة جهات الإغاثة. كما يُشكل هذا خطراً محتملاً على الأنظمة التي يقودها الشركاء، نظراً لكثرة الجهات الفاعلة والأعداد المتورطة.<sup>100</sup> وكانت العوامل الرئيسية لعدم الرضا في جميع نماذج مراكز الاتصال الهاتفية المذكورة سابقاً هي فترات الانتظار الطويلة وبطء أو انعدام المتابعة الواضحة لاستفسارات المتصلين.

<sup>95</sup> عمال المقسم في تونس

<sup>96</sup> المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في الأردن (٢٠٢٤) استبيان التواصل مع المجتمعات المحلية ٢٠٢٤

<sup>97</sup> موظفو مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في الأردن، ومجموعات النقاش المركزة، وخبراء الاتصال الرئيسيين من اللاجئين في الأردن

<sup>98</sup> مجموعات النقاش المركزة في مصر والأردن وتونس؛ استبيان التواصل مع المجتمعات المحلية لمفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في الأردن (2024)

<sup>99</sup> موظفو مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في الأردن ومجموعات النقاش المركزة في الأردن

<sup>100</sup> موظفو المفوضية في العراق

إذا كان لديك أطفال أو كنت مشغولاً، فأنت غير سعيد إذا كانوا مشغولين.

قد تتلقى إجابة أو لا تتلقى. إذا لم تتلقَ إجابة، فأنت غير سعيد ويأس.

إذا لم يُجيبوا ودخل زبون، فعليّ البدء من جديد.

١٢٦. العوامل التي تُقوّض الثقة في مراكز الاتصال الهاتفية بشكل مباشر تتعلق بصعوبة الوصول لمن يعانون من نقاط ضعف محددة. وقد لوحظ أن هذا الأمر شائع في جميع نماذج مراكز الاتصال الهاتفية، ويعود ذلك إلى نقاط ضعف المتصلين أكثر من نوع نموذج مركز الاتصال الهاتفي. وذكر المشاركون أن من يعانون من نقاط ضعف محددة، مثل مجتمع الميم وضحايا العنف القائم على النوع الاجتماعي، كانوا أقل ارتياحاً في الاعتماد على المترجمين الفوريين ودعم الأقران لاستخدام خط المساعدة، وخاصةً من مجتمعاتهم المحلية؛ وبالتالي، قد يواجهون مشاكل ثقة أكبر عند استخدام مركز الاتصال الهاتفي. وفي الأردن، أفادت التقارير بأن من لديهم مستويات أقل من المعرفة الرقمية، مثل بعض اللاجئين في المخيمات، لديهم مستويات أقل من الثقة في خط المساعدة الأردني، لأنهم كانوا أقل ارتياحاً ودراية بالوصول إلى الدعم الرقمي. وأفاد موظفو المفوضية بأن هذه الفئة السكانية كانت حذرة بشكل خاص بسبب انتشار حالات الاحتيال في السياق الأردني.

#### ٢.٣.٤. مدى تحليل البيانات والمعلومات المُجمعة لاحقاً واستخدامها في توجيه الاستجابة والبرمجة الفعّالة (فيما يتعلق بالإجراءات الأساسية لبرنامج المساعدة على اتخاذ القرار، وردود الفعل والاستجابة، والتعلم والتكيف)

١٢٧. النتيجة الرئيسية ١٨: في جميع البلدان، تُشارك بيانات مراكز الاتصال الهاتفية مع الوحدات الوظيفية في مكتب العمليات القطرية، وتُستخدم هذه البيانات لفهم أنماط واتجاهات استخدام مراكز الاتصال الهاتفية وخدمات المفوضية الأخرى. وُجدت أدلة على استخدام بعض مكاتب العمليات القطرية للبيانات للمعرفة العامة بالبرنامج، ولكن لا توجد أدلة تُذكر على أن البيانات تُثري عملية تعلم البرنامج وتكيفه.

١٢٨. تُحدد قدرة مكاتب العمليات القطرية على التعلم من البيانات وإمكانية إجراء تعديلات على البرنامج بمحدودية توافر البيانات وجودتها، وكذلك بقدرة مكاتب العمليات القطرية على معالجة البيانات وتحليلها. ويختلف مدى استخدام المفوضية للبيانات في آراء المستفيدين والاستجابة والتعلم والتكيف باختلاف مكاتب العمليات القطرية ونماذج مراكز الاتصال الهاتفية المختلفة (حيث يمتلك الأردن البيانات الأكثر تطوراً المتاحة). ومن القيود التي تواجه عملية تعلم البرنامج على نطاق أوسع عدم دمج بيانات مراكز الاتصال الهاتفية مع بيانات آراء المستفيدين والاستجابة التي تُجمع من آليات وخدمات المساءلة الأخرى للأشخاص المتضررين، مما يحول دون تكوين صورة كاملة عن الآراء بشأن تعلم البرنامج (كما هو موضح في القسم ٤.٤ وفي مثال الممارسات الجيدة من العراق).

١٢٩. ومع ذلك، وجد التقييم بعض الأدلة على أن العمليات تستخدم بيانات مراكز الاتصال، والملاحظات الواردة عبر مراكز الاتصال الهاتفية، لتحديد الأنماط والاتجاهات والتعلم منها. يتيح ذلك فهماً أعمق لمن يتصل بمراكز الاتصال الهاتفية، وسبب اتصاله، والقضايا ذات الصلة. كما يُسلط الضوء على التحديات في تقديم الخدمات على نطاق أوسع. مثلت الأردن الحالة الأكثر تطوراً (انظر مربع أمثلة الممارسات الجيدة).<sup>101</sup> في مصر، يُصدر خط المعلومات تقارير شهرية منتظمة، تُشارك داخل مكتب المفوضية في مصر، وتُقدم بعض الأفكار حول التواصل مع اللاجئين.<sup>102</sup> في ليبيا، هناك أدلة على استخدام بيانات مراكز الاتصال لتمكين الاستجابة السريعة لحالات الطوارئ. هنا، تُشارك بيانات الملاحظات من مركز الاتصال مع المفوضية، مما يُساعد في توجيه الرسائل إلى النازحين قسراً.<sup>103</sup>

<sup>101</sup> موظفو المفوضية في الأردن

<sup>102</sup> موظفو المفوضية في مصر

<sup>103</sup> موظفو المفوضية في ليبيا

١٣٠. وكانت هناك أيضًا أمثلة من العمليات القطرية ذات أنظمة إدارة بيانات أقل تطورًا. على سبيل المثال، في موريتانيا، تُناقش الملاحظات التي تُجمع عبر الخطوط الساخنة خلال اجتماعات التنسيق الأسبوعية. في بعض الحالات، أدى ذلك إلى تعديلات، مثل زيادة عدد مراكز الاتصال الصحية في مخيم مبيرا، وتبسيط آليات الإحالة للحصول على المساعدة القانونية في نواكشوط. في تونس، استُخدمت خدمات خط المساعدة لتنفيذ مسح التعليم. أفاد موظفو المفوضية بأن نتائج المسح شككت في افتراضاتهم المسبقة حول التعليم في سياقهم، ووجدوا أنها مفيدة في دعم جهودهم في مجال المناصرة. وعُرضت هذه النتائج على وزارة الخارجية للمساعدة في تعزيز تعاونها في قطاع التعليم.<sup>104</sup>

الشكل ٢٥: مثال رقم ٤: لأفضل الممارسات - استخدام بيانات خط المساعدة في الأردن

#### مثال على الممارسات الجيدة - استخدام بيانات خط المساعدة في الأردن

• يُقدم الأردن مثالاً على الممارسات الجيدة لجمع وتحليل ومشاركة البيانات المؤيدة من خط المساعدة داخل العملية القطرية، وذلك لإثراء عملية التعلم حول البرامج والخدمات. من أمثلة كيفية استخدام بيانات خط المساعدة في جميع أنحاء العملية القطرية ما يلي:

• تستخدم الإدارة العليا بيانات خط المساعدة، مثل اتجاهات أرقام المتصلين ومواقعهم وموضوعات الاستفسارات، لتوجيه الإجراءات واتخاذ القرارات. على سبيل المثال، أشار موظفو الإدارة العاملون في مجال النقد وإعادة التوطين إلى أنهم يستخدمون البيانات (مثل عدد مرات اتصال الأفراد بخط المساعدة) لتحديد الحالات ذات الأولوية للمتابعة والزيارات المنزلية.

• تستخدم وحدات المفوضية بيانات خط المساعدة لفهم اتجاهات الدعم، مثل الارتفاع المفاجئ في الاستفسارات حول المساعدة النقدية. يُمكن هذا الوحدات من تعديل الرسائل المُرسلة عبر خط المساعدة وقنوات الاتصال الأخرى، أو إجراء تحقيقات أعمق في المشكلات.

• تُتيح بيانات خط المساعدة فرصة لتقييم مدى اتساق الرسائل المُقدمة حول البرنامج وتلبيتها للاحتياجات. أفاد أحد أصحاب المصلحة بأن "مرفقاً مثل خط المساعدة ضروري في البيئات خارج المخيمات، وإلا فلن تتمكن من إدارته حقاً... فأنت لا تعرف مكان وجود اللاجئين إذا كنت بحاجة إلى التحدث إليهم، أو ما يعرفونه عن كيفية تغير احتياجاتهم."

• تتلقى الوحدات بيانات استطلاع رضا خط المساعدة. وبينما يركز هذا على خط المساعدة نفسه، فإن البيانات ذات قيمة لبعض الوحدات، مثل وحدة الحماية، في تقييم مدى فعالية آليات الاتصال المختلفة.

• تتلقى التدخلات القائمة على النقد مقتطفات ربع سنوية من البيانات المتاحة حول عدد الأشخاص الذين اتصلوا بخط المساعدة فيما يتعلق بالمساعدات النقدية. يساعد هذا في توفير فهم أعمق لمن هو نشط ومن غير نشط، ويمكن بعد ذلك استخدامه لمتابعة الأسر لأغراض تحديد الأولويات والإدماج. كما تجري الوحدة تحليلات لعدد المتصلين الذين طلبوا زيارات منزلية لتقييم أهلية الحصول على المساعدة النقدية.

• ينسق موظفو خط المساعدة مع الإدارة أو الوحدات إذا لاحظوا أي اتجاه في البيانات أو المكالمات أثناء ورودها، على سبيل المثال، زيادة في مكالمات الإيذاء الذاتي، والتي تتطلب إجراء عاجلاً.

<sup>104</sup> موظفو المفوضية في تونس

#### ٣.٣.٤. فعالية إعلام المستخدمين بحالة استفساراتهم/حل قضاياهم (إغلاق حلقة آراء المستخدمين)

١٣١. النتيجة الرئيسية ١٩: كانت هناك أدلة محدودة للغاية على أن مراكز الاتصال الهاتفي تُغلق حلقة آراء المستخدمين مع المستخدمين بفعالية. ففي جميع نماذج وعمليات مراكز الاتصال الهاتفي (باستثناء تونس)، وُجدت فجوات كبيرة في تحديث اللاجئين بشأن حالة استفساراتهم، على الرغم من أن عمليات الإحالة إلى الوحدات الوظيفية كانت فعالة نسبياً.

الشكل ٢٦: مثال رقم ٥ على الممارسات الجيدة - إغلاق حلقة آراء المستخدمين في تونس.

##### مثال على الممارسات الجيدة - سد حلقة آراء المستخدمين في تونس

منذ المراحل الأولى لخدمة خط المساعدة، اعتمدت تونس إجراء مكالمات متابعة خارجية لإبلاغ نتائج جميع الاستفسارات. يتلقى موظفو الاتصال اتصالات بشأن الحالات المغلقة من الوحدات، بالإضافة إلى قوائم بنتائج تقييمات الأهلية للخدمات. ويتولى موظفو الاتصال بعد ذلك مسؤولية إبلاغ النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية بالنتائج.

١٣٢. في جميع عمليات الدولة (باستثناء تونس)، وُجد أن تحديث المستخدمين بشأن استفساراتهم أو حالة حل حالاتهم وإغلاق حلقة آراء المستخدمين كان محدود الفعالية. أفاد عمال المقسم في الأردن ومصر بأنهم لا يملكون دائماً معلومات مُحدثة عن حالة حالات المتصلين، مما لا يسمح لهم دائماً بتقديم تحديثات مُفصلة لهم. وهذا بدوره يزيد من حجم المكالمات المُكررة، حيث يتعين على المتصلين الاتصال بمركز الاتصال الهاتفي مرة أخرى للتحقق من التحديثات<sup>105</sup>. وكما هو موضح في السؤال الثاني: الكفاءة، هناك العديد من العوائق الرئيسية أمام إغلاق حلقات آراء المستخدمين، بما في ذلك الاختناقات في العمليات والاستفسارات الواردة إلى الوحدات الوظيفية من مصادر متعددة، مثل مكاتب المساعدة ومراكز الاتصال الهاتفية ومتطوعي المجتمع. وأخيراً، تُمثل قدرة وحدات العمليات القطرية على إغلاق حلقات آراء المستخدمين مشكلة أيضاً. في العراق (في إطار مركز معلومات العراق)، كانت هناك نية قوية لتزويد المتصلين بالتحديثات، إلا أن عدد المكالمات الصادرة تطلب إغلاق خطوط الاتصال، مما حد من عدد المكالمات الواردة التي يمكن أن تصل إلى عمال المقسم.<sup>106</sup> كانت بعض وحدات العمليات القطرية واضحة بشأن قدرتها المحدودة على التعامل مع حجم الاستفسارات التي تتلقاها.

١٣٣. ومع ذلك، ظهرت بعض الأمثلة الناشئة على الممارسات الجيدة في إغلاق حلقات آراء المستخدمين مع المتصلين. حتى الآن، قدمت عمليات تونس تحديثات بشكل منهجي (انظر مربع أمثلة الممارسات الجيدة). في الأردن وليبيا وموريتانيا، هناك أدلة على وجود تحديثات أكثر انتظاماً للمتصلين بشأن القضايا المتعلقة بالعنف القائم على النوع الاجتماعي والطوارئ القانونية.<sup>107</sup> في العراق، يوفر نظام آلية آراء المستخدمين والشكاوى والاستجابة (CRM) تنبيهات تلقائية عندما لا تتم متابعة الحالات أو إغلاقها في الوقت المناسب، كما يسمح النموذج الجديد بتتبع الإحالات عبر جميع آليات آراء المتصلين، بما في ذلك مراكز الاتصال الهاتفية.<sup>108</sup> وهذا يدعم المفوضية في مراقبة إغلاق الشركاء لحلقات آراء المستخدمين مع المتصلين.

١٣٤. إن أحد التحديات الرئيسية في توفير تحديثات في الوقت المناسب للمتصلين بشأن استفساراتهم وكيفية إيجاد حل لحالاتهم هو كيفية استخدام نظام معلومات مساعدة اللاجئين كتطبيق. يحتوي نظام معلومات مساعدة اللاجئين على وظيفة تُظهر ما إذا كانت الحالة مفتوحة أو مغلقة وتُظهر متى تم إغلاقها. مع ذلك، لا تُعرض تفاصيل الإجراءات المتخذة لإغلاق الحالة إلا إذا أدخلها موظفو المفوضية في النظام. ويكمن التحدي في تحديث المتصلين باستفساراتهم في أن الموظفين لا يُدخلون دائماً معلومات الحالة والإجراءات المتخذة لإغلاق الحالة بانتظام في نظام معلومات مساعدة اللاجئين، على الرغم من إرشادات إجراءات التشغيل القياسية.

<sup>105</sup> بيانات استبيان رضا المستخدمين في مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في الأردن

<sup>106</sup> موظفو مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في العراق

<sup>107</sup> موظفو مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في الأردن وليبيا وموريتانيا

<sup>108</sup> موظفو مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في العراق



#### ٣.٣.٤. فعالية كيفية تتبع مراكز الاتصال عبر الهاتف وتعزيز دورها في تعزيز التواصل المتبادل وبناء الثقة.

١٣٥. النتيجة الرئيسية ٢٠: لا تتبع معظم عمليات البلدان كيفية تعزيز مراكز الاتصال الهاتفية لدورها في تعزيز التواصل الثنائي وبناء الثقة. أظهر الأردن استخدامًا فعالًا لاستطلاعات رضا العملاء الخاصة بخطط المساعدة، ولكن في أماكن أخرى، تركز مراقبة/إدارة مراكز الاتصال الهاتفية على تتبع حجم المكالمات وسرعتها وتكاليفها (وإن كان ذلك ببيانات محدودة) مع تركيز محدود على الجودة والنتائج.

١٣٦. بشكل عام، كانت هناك أدلة محدودة على أن المشغلين يتتبعون ويعززون دورهم في تعزيز التواصل الثنائي وبناء الثقة. العملية القطرية الوحيدة التي تتبع هذا بشكل منهجي هي الأردن، من خلال استطلاعات رضا المستخدمين المنتظمة ومناقشات مجموعات التركيز المخصصة، حيث يمكن لمستخدمي مراكز الاتصال الهاتفية تقديم ملاحظات حول تجاربهم، وسهولة استخدام خط المساعدة الأردني، وتوصيات للتحسينات. في إطار مركز معلومات العراق، كانت هناك ممارسات جيدة على المستوى المشترك بين الوكالات في تتبع مستويات الثقة وانتشار المعلومات المضللة خلال جائحة كوفيد-١٩، ولكن هذا لم يستمر في النموذج الحالي.<sup>109</sup>

١٣٧. تُجرى غالبية عمليات رصد أداء مراكز الاتصال الهاتفية في مراكز الاتصال الأكثر رسوخًا (مصر والعراق وليبيا) عبر مؤشرات أداء رئيسية كمية (انظر السؤال ٢: الكفاءة)، والتي لا تأخذ في عين الاعتبار عوامل مثل التواصل ثنائي الاتجاه وبناء الثقة. في موريتانيا وتونس، لا تزال مؤشرات الأداء الرئيسية ومراقبة مراكز الاتصال الهاتفية في مراحلها الأولى، ولا تتضمن بعد مقاييس مفيدة لرصد هذه العوامل.

١٣٨. يُعد تتبع فعالية التواصل ثنائي الاتجاه والثقة أمرًا مهمًا لأي نموذج من مراكز الاتصال الهاتفية. هناك أدلة على أن المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين لديها رؤية ثاقبة حول هذه العوامل من خلال استطلاع آراء غير الرسمية لموظفي المفوضية ومتطوعي المجتمع المحلي، ولكن هذا لا يُدمج بشكل منهجي في أنظمة استطلاع الآراء. في الواقع، أشار الموظفون الذين شاركوا في التقييم إلى رؤيتهم الجيدة حول تصورات النازحين قسرًا وغير حاملي الجنسية لمراكز الاتصال الهاتفية في جميع البلدان.<sup>110</sup> إذا كان هناك نقص في جمع البيانات الرسمية، فهناك إمكانية قوية لدمج التعليقات على مراكز الاتصال عبر الهاتف بشكل منهجي والتي تم جمعها من قنوات الاتصال الأخرى للمساءلة تجاه الأشخاص المتضررين لتوفير رؤية أوضح لفعالية مركز الاتصال عبر الهاتف للمستخدمين وإجراء أي تعديلات ضرورية

#### ٤.٤. السؤال (٤). التماسك: إلى أي مدى تعمل مراكز الاتصال والخطوط الساخنة/خطوط المساعدة بشكل متماسك ومنسق وفقًا للإجراءات الأساسية الأربعة المترابطة للمساءلة تجاه الأشخاص المتضررين؟

١٣٩. يتناول هذا القسم اتساق مراكز الاتصال الهاتفية التابعة للمفوضية ضمن إطار المساءلة الأوسع تجاه المتضررين. ويتناول تحديدًا كيفية ارتباط مركز الاتصال الهاتفي على مستوى الدولة بوسائل المفوضية الأخرى للتواصل مع المجتمعات، وكيفية تعاونها مع قطاعات المفوضية وشركائها، واتساقها مع النهج المشترك بين الوكالات الأوسع للمساءلة تجاه المتضررين.

#### ٤.٤.١. تماسك وتنسيق مراكز الاتصال الهاتفية التابعة للمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ضمن منظومة التواصل والشفافية الشاملة للمفوضية

١٤٠. النتيجة الرئيسية ٢١: تُنسّق مراكز الاتصال المجتمعية التابعة لمفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين بشكل جيد مع آليات الاتصال والشفافية الأخرى على مستوى الدولة، ويدعم ذلك وعي الموظفين القوي بنقاط قوة كل نظام وحدوده. ومن العوامل المساهمة في تحقيق الاتساق استراتيجيات الاتصال والتحليل المتكامل لبيانات المجتمع. ومع ذلك، يمكن تعزيز التنسيق من خلال تحسين تجزئة البيانات، والاستفادة من التطورات التقنية، والتكامل المستمر لملاحظات مراكز الاتصال الهاتفية مع مصادر أخرى.

الشكل ٢٧: نظام المعلومات والاتصالات والشفافية التابع للمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين

<sup>109</sup> موظفو المفوضية في العراق

<sup>110</sup> موظفو المفوضية في مصر، الأردن، ليبيا، العراق، تونس، وموريتانيا



نظام المعلومات والتواصل والشفافية في مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين يتكون نظام المعلومات والتواصل والشفافية في مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين من وسائل تواصل متعددة، تشمل ما يلي:

- وسائل التواصل الاجتماعي: مجموعات واتساب، ومنشورات فيسبوك، والاجتماعات.
- وسائل التواصل على مستوى المجتمع: متطوعون مجتمعيون (غالبًا من اللاجئين)؛ اجتماعات مجتمعية؛ والتواصل مع قادة المجتمع، بمن فيهم قادة المنظمات التي يقودها اللاجئون.
- خيارات التكنولوجيا الناشئة: على سبيل المثال، المنصة الإلكترونية في مصر التي تتيح لطالبي اللجوء طلب مواعيد التسجيل، وهي جزء من مبادرة البوابة الرقمية العالمية.
- مصادر المعلومات الإلكترونية، بما في ذلك صفحات موقع "المساعدة" على مستوى البلدان.
- مصادر المواد - مثل الملصقات، وكتيبات الخدمات المقدمة للاجئين.
- الهاتف - الرسائل النصية القصيرة؛ المكالمات الهاتفية.

١٤١. أبرزت مقابلات التقييم وحي موظفي المفوضية العميق بنقاط القوة والضعف في مركز الاتصال الهاتفي المستخدم في بلدانهم. وقد استرشد في ذلك غالبًا بمشاركة فريق الحماية المجتمعية على مستوى المجتمع. وقد تماشى تحليلهم لنقاط القوة والضعف مع نتائج التقييم المتعلقة بإمكانية الوصول، والقدرة على التواصل ثنائي الاتجاه، وخصوصية القيود المتعلقة بالسياق والشخص.

١٤٢. ومن النهج الذي عزز التماسك في منظومة التواصل والشفافية في المفوضية دمج أساليب اتصال متعددة تحت إدارة مشتركة لمركز الاتصال الهاتفي، كما هو الحال في تونس، حيث يتولى فريق مركز الاتصال التعامل مع استفسارات، واتساب والبريد الإلكتروني والهاتف.

الشكل ٢٨: مثال من موقع مساعدة المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في العراق

١٤٣. كشفت المقابلات التقييمية التي أجريت مع موظفي المفوضية في العراق ومع الجهات المعنية الخارجية على المستوى العالمي عن وجهة نظرهم بشأن التكاليف الباهظة ومكانة مركز الاتصال الهاتفي مقارنةً بوسائل الاتصال الأخرى، ومخاوفهم من إمكانية حجبها للموارد وتحويلها عن وسائل الاتصال الأخرى. وقد سُمع هذا الرأي باستمرار وتم الحفاظ عليه على الرغم من أن التكاليف الكاملة لمركز الاتصال الهاتفي لا تكون متاحة عادةً، لذا تستند التصورات إلى معرفة التكاليف التي تكون أقل فعليًا من التكاليف الكاملة الحقيقية (انظر القسم ٢.٤. الكفاءة). كما أشار الجهات المعنية الخارجية إلى أن هذا

الرأي كان رأيًا مشتركًا مع وكالات أخرى.<sup>111</sup> ومع ذلك، مالت بعض العمليات القطرية إلى اعتبار التكلفة مبررة، لا سيما في الأماكن التي تكون فيها وسائل الاتصال والتواصل الأخرى مع النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية أكثر تقييداً بسبب مشاكل الوصول. إن قدرة مركز الاتصال الهاتفي على أن يكون قناة اتصال ثنائية الاتجاه، بالإضافة إلى كونه وسيلة لتوفير المعلومات، هي جزء من السبب في أن تكاليف مركز الاتصال الهاتفي تعتبر مبررة من قبل بعض الجهات المعنية. دليل على الفعالية النسبية من حيث التكلفة لقنوات الاتصال المختلفة لأدوار مختلفة، على سبيل المثال لم يكن توفير المعلومات، وتحديد المواعيد، والاستشارات والمشورة، والوصول إلى خدمات الطوارئ متاحاً.

١٤٤. وُجد أن استراتيجيات الاتصال التي أدمجت مراكز الاتصال الهاتفية وجميع قنوات الاتصال الأخرى (بما في ذلك المعلومات) قيمة لتحقيق الاتساق. ومع ذلك، فقد كانت محدودة عادةً لعدم توقعه للمستقبل، أي مراعاة آثار التكنولوجيا المتطورة على مراكز الاتصال الهاتفية والتطورات في قنوات الاتصال الأخرى. وتُعد آثار التكنولوجيا على جميع قنوات الاتصال ذات صلة نظراً للترابط بين دور مراكز الاتصال الهاتفية ودور وأداء الطرق الأخرى.

١٤٥. وكان أحد القيود الأخرى هو مدى تحليل البيانات المفصلة، على سبيل المثال، للمجموعات اللغوية المختلفة والاحتياجات الخاصة المحددة ذات الصلة باستخدام مركز الاتصال الهاتفي. ونظراً للتطور السريع للتكنولوجيا سواء من حيث وصول اللاجئين إلى التكنولوجيا واستخدامهم لها وكذلك داخل المفوضية، فإن هذه المعلومات والتحليلات مهمة. غالباً ما تُحفظ بعض هذه المعرفة المتعلقة بتطور التكنولوجيا بمزيد من التفصيل داخل أقسام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة المعلومات، وليس داخل وحدة الحماية المجتمعية، التي قادت تطوير استراتيجيات الاتصال والشفافية.

١٤٦. ومن المجالات التي وجد فيها التقييم تبايناً أكبر مدى مراعاة الملاحظات والبيانات الأخرى التي جُمعت من خلال مراكز الاتصال الهاتفية في عملية متكاملة، مع تلقي بيانات ملاحظات إضافية من خلال قنوات أخرى لتعلم البرنامج وتكييفه (أي على المستوى الكلي بدلاً من الاستجابة لاستفسار الفرد). ومن التطورات المثيرة للاهتمام في العراق نظام اتصال وملاحظات يجمع جميع الملاحظات ثم يُنتج تقريراً واحداً لمختلف الجماهير الداخلية (انظر مربع أفضل الممارسات أدناه). ومع ذلك، في بعض البلدان الأخرى، مثل مصر، لا تتضمن تقارير آلية الاتصال والملاحظات المتكاملة (CFM) التي تنتجها الحماية المجتمعية بيانات من مراكز الاتصال الهاتفية، على الرغم من أنها تجمع بيانات من مصادر أخرى مثل المراكز المجتمعية والاستطلاعات والقنوات الأخرى.

الشكل ٢٩: مثال رقم ٦ لأفضل الممارسات - دمج بيانات مركز الاتصال عبر الهاتف مع ردود الفعل الأخرى في نظام آلية الاتصال وردود الفعل في العراق من أجل تعلم البرنامج وتكييفه.

مثال على الممارسات الجيدة - دمج بيانات مركز الاتصال الهاتفي مع ملاحظات أخرى في نظام آلية التواصل والملاحظات في العراق

في نظام آلية التواصل والملاحظات الجديد في العراق، تُجمع جميع بيانات التواصل والملاحظات في تقرير واحد. أما في النظام اللامركزي، فيوفر الشركاء مجموعة من قنوات الاتصال، بما في ذلك إمكانية الوصول إلى مركز الاتصال الهاتفي في المنطقة الجغرافية التي تقع ضمن مسؤولياتهم. تُدمج بيانات مراكز الاتصال الهاتفي مع الملاحظات من قنوات أخرى، مثل المراكز المجتمعية والاستطلاعات وغيرها. تُغذى هذه البيانات في التقارير التي تُشارك مع إدارة المفوضية. يسعى هذا النظام المتطور إلى تطوير تحليل دقيق لدعم تعلم البرنامج. يمكن تقسيم بيانات الملاحظات حسب المنطقة وطريقة الاتصال وعوامل أخرى. هذا نظام جديد، ولكنه واعد.

<sup>111</sup> لقاءات مع أصحاب المصلحة الخارجيين من المنظمات الدولية الأخرى.

١٤٧. إجمالاً، خلص التقييم إلى أن مركز الاتصال الهاتفي قد ساهم إلى حد ما في الأبعاد الأربعة لإطار مساءلة المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين تجاه المتضررين. وفي معظم العمليات القطرية، تبين أن دوره كان الأكثر تطوراً كوسيلة للتواصل والشفافية. إلا أن إمكاناته كنظام تغذية راجعة يدعم تعلم البرامج وتكييفها كانت مجالاً أقل تطوراً، على الرغم من بعض الاستثناءات الملحوظة، وذلك بسبب القيود في تحليل البيانات التي سلط الضوء عليها في الأقسام السابقة (حيث يتطلب الأمر مزيداً من التعمق والتكامل مع بيانات التغذية الراجعة الأخرى).

#### ٢.٤.٤. تماسك وتنسيق مراكز الاتصال الهاتفية التابعة للمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين مع القطاعات والشركاء الآخرين

١٤٨. النتيجة الرئيسية ٢٢: يوجد تنسيق قوي ومنهجي بين إدارة مركز الاتصال الهاتفي ووحدات الحماية الموضوعية، بالإضافة إلى وحدات الاتصال والعلاقات الخارجية. يتزايد التنسيق مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات/إدارة المعلومات، مدعوماً بفرق متعددة الوظائف. كان التفاعل مع وحدات المفوضية الأخرى ومكاتبها الميدانية وشركائها، بما في ذلك تلك التي لديها خطوط مساعدة، أقل منهجية عبر البلدان وعلى مر الزمن.

١٤٩. وجد التقييم أن آليات التنسيق المنظمة تلعب دوراً رئيسياً في مواءمة مراكز الاتصال التابعة للمفوضية مع الوظائف والشركاء والقطاعات. وفرت الفرق متعددة الوظائف في الأردن وليبيا ومصر منصة لاتخاذ القرارات في مركز الاتصال الهاتفي، وضمنت دقة قاعدة المعرفة المستخدمة. كما قدمت ملاحظات حول جودة المكالمات. إن التنسيق القوي بين إدارة مركز الاتصال الهاتفي وفرق الاتصال والعلاقات الخارجية التابعة للمفوضية، كما هو الحال في مصر والأردن، يعزز الاتساق، لا سيما فيما يتعلق باتساق التواصل عبر مختلف القنوات. ومع ازدياد تطور مراكز الاتصال الهاتفية، أصبح التعاون مع وحدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة المعلومات أمراً بالغ الأهمية. تُقدّم هذه الفرق خبرات فنية، غالباً من خارج القطاع، وتدعم الأنظمة الداخلية وتحليل البيانات. وقد كان دورها حاسماً في تطوير النظام، مثل تكامل الاستجابة الصوتية التفاعلية المحسّن في مصر وخطط مماثلة في ليبيا. ومع ذلك، فإن هذا الدعم ليس وظيفة قياسية في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وغالباً ما يُقدّم خارج نطاق التوصيفات الوظيفية الرسمية.

١٥٠. تباينت القرارات المتعلقة باستخدام مراكز الاتصال الهاتفية لخدمات محددة في ضوء مراعاة أداء مراكز الاتصال الهاتفية الأوسع. في بعض البلدان، مثل العراق ومصر، شغلت البرامج مراكز اتصال منفصلة للتدخلات القائمة على النقد نظراً لارتفاع حجم المكالمات. في كلتا الحالتين، قلّ خط ساخن مُخصّص للتدخلات القائمة على النقد، يُديره شريك مُنفذ، من الضغط على مركز الاتصال الهاتفي الرئيسي المُزدحم أصلاً. كما حسّن مركز معلومات العراق في العراق التنسيق من خلال منح عمال المقسم معلومات العراق إمكانية الوصول إلى قوائم المستفيدين من التدخلات القائمة على النقد، مما يضمن الإحالات المناسبة لأي مُتصل. في حين أن التكنولوجيا المستقبلية قد تسمح بالتكامل تحت رقم مُشترك، إلا أن ذلك لم يكن مُمكنًا عند إنشاء خطوط مُنفصلة. وعلى العكس من ذلك، تسببت بعض قرارات البرنامج في حدوث حجب للخطوط، كما هو موضح في المثال المذكور سابقاً لمشغلي مركز معلومات العراق المكلفين بالاتصال بالأشخاص النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية لتحديد مواعيد التسجيل.

#### ٣.٤.٤. اتساق مراكز الاتصال الهاتفية التابعة لمفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين مع نهج المساءلة الأوسع بين الوكالات تجاه الأشخاص المتضررين داخل البلد

١٥١. النتيجة الرئيسية ٢٣: يُعزز اتساق مراكز الاتصال الهاتفية التابعة لمفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين مع أنظمة المساءلة الأخرى تجاه المتضررين من خلال مجموعات العمل المشتركة بين الوكالات (مثل الحماية المجتمعية أو التواصل مع المجتمعات)، والتي غالباً ما تشترك المفوضية في رناستها. كما تُعزز أنظمة الإحالة وتبادل المعلومات القائمة التعاون والثقة. وفي غياب مثل هذه الهياكل، يعتمد التنسيق على الاتفاقيات الثنائية، والتي يمكن أن يتأثر نجاحها بالموارد المتاحة، وديناميكيات العمل بين الوكالات، وضيق الوقت.

١٥٢. وجد التقييم أن مشاركة مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (غالباً بدور قيادي) في المجموعات المشتركة بين الوكالات تدعم اتساق مراكز الاتصال الهاتفية ضمن نظام المساءلة تجاه المتضررين. على سبيل المثال، شاركت المفوضية في رئاسة مجموعة العمل المشتركة بين الوكالات للتواصل مع المجتمعات في العراق في الفترة ٢٠٢١-٢٠٢٢، ومجموعة العمل المشتركة بين الوكالات للحماية المجتمعية، واجتماعات الإدارة العليا المشتركة بين الوكالات في مصر. وُجد أن هذه المنتديات مهمة استخدمتها المفوضية أو خططت لاستخدامها لمناقشة مراكز الاتصال الهاتفية. على سبيل المثال، في مصر،

أثارت المفوضية مسألة الانتقال إلى نموذج مراكز الاتصال الهاتفية المتعاقد عليها والذي لديه القدرة على أن يكون قناة أوسع بين الوكالات. في بعض البلدان، مثل مصر، وضعت المجموعات استراتيجية مشتركة للتواصل. أشارت المقابلات مع موظفي المفوضية والوكالات الأخرى إلى أن هذا قد ساعد في بناء التعاون في هذا القطاع. كما وفرت أيضًا منتدى مفيدًا للمفوضية لمشاركة خطط التطورات المستقبلية، على سبيل المثال، انتقالها المخطط له إلى نظام مراكز الاتصال الهاتفية بين الوكالات في مصر (والذي سيقوده مكتب العمليات القطرية) ليحل محل خط الهاتف الخاص بها والخطوط الساخنة لشركاء المفوضية. كما ترحب المفوضية بانضمام وكالات أخرى. في الأردن، على الرغم من وجود مجموعة عمل للحماية تتعامل مع الحماية المجتمعية والمساءلة تجاه الأشخاص المتضررين وشبكة مشتركة بين الوكالات للحماية من الاستغلال والاعتداء الجنسيين (PSEA)، ذكر موظفو مكتب العمليات القطرية في الأردن أن المفوضية لديها اتفاقيات ثنائية ومناقشات مع الوكالات الرئيسية لإحالات خطوط المساعدة.

١٥٣. على المستوى القطاعي، أشارت المقابلات على المستوى العالمي مع مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ومع جهة مانحة إلى أن الاتجاه يتجه نحو التعاون بين الوكالات بشأن المساءلة تجاه المتضررين، غالبًا بناءً على افتراض مُتصوّر بأنه سيكون أكثر فعالية من حيث التكلفة بفضل تقاسم التكاليف. ومع ذلك، لم يُقَمِّم التقييم أدلة تدعم هذا الافتراض نظرًا لمحدودية المعلومات المتاحة حول النطاق الكامل لتكاليف المراكز المختلفة، كما نوقش سابقًا.

١٥٤. على المستوى الأوسع بين الوكالات، سلّطت المقابلات مع منظمات دولية أخرى الضوء على الضغط على ميزانيات المساءلة تجاه المتضررين في جميع الوكالات. تجعل البيئة المالية الاعتماد على التمويل المشترك بين الوكالات لمراكز الاتصال الهاتفية أمرًا محفوفًا بالمخاطر. وقد أظهرت التجارب السابقة أن الوكالات الأخرى تُنهي أحيانًا تمويل نظام مشترك عند تغير السياقات. وقد لوحظ هذا في ليبيا عندما انسحب برنامج الأغذية العالمي من تمويل وإدارة خط المساعدة الذي يُديره الشركاء، والذي تولّته المفوضية الآن. وقد لوحظ هذا أيضًا في العراق مع تطور السياق في عام ٢٠٢٢.

١٥٥. هناك عدد من التطورات على المستوى المشترك بين الوكالات التي قد تؤثر على مراكز الاتصال الهاتفية. يتمثل أحد التطورات في أنظمة إدارة المعلومات المشتركة بين الوكالات، بما في ذلك حماية الطفل والعنف القائم على النوع الاجتماعي. وتُعد هذه التطورات مهمة لأنها الموقع الذي يتم فيه تحليل الاتجاهات وبيانات التعليقات بين الوكالات. وقد تم النظر في هذه الأنظمة في مصر كجزء من عملية التخطيط للانتقال إلى مراكز اتصال هاتفية مشتركة بين الوكالات. ومن التطورات الرئيسية الأخرى وضع معايير أساسية مشتركة بين الوكالات للمساءلة تجاه الأشخاص المتضررين والتي لعبت فيها المفوضية دورًا أساسيًا.<sup>112</sup>

١٥٦. وعلى الرغم من هذه الاتجاهات، استمرت بعض البلدان في تجربة بيئة مجزأة نسبيًا للمساءلة تجاه الأشخاص المتضررين، مع عدم وجود هيكل مشترك بين الوكالات لدفع التعاون. وقد أبرزت العمليات الأصغر، مثل موريتانيا وتونس، أن معظم الوكالات تميل إلى العمل بشكل مستقل من حيث توفير المعلومات وأنظمة التعليقات.

١٥٧. أبرزت مقابلات التقييم مع مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين أهمية مشاركة كبار المسؤولين في مناقشات التعاون، لا سيما في القضايا الحساسة مثل تقاسم التكاليف أو التمويل المشترك للنظام. قد يلزم تناول هذه القضايا في فريق العمل المشترك بين الوكالات المعني بالحماية، بدلاً من مستوى التواصل مع المجتمعات المحلية أو الحماية المجتمعية. كما أن مشاركة كبار المسؤولين ضرورية أحيانًا لضمان سير المناقشات بسلاسة في مجالات حساسة أخرى، مثل تبادل البيانات، كجزء من بناء بيئة تعاون وثقة بين الوكالات. وقد وجدت مقابلات التقييم أن هذا لم يكن موجوداً دائماً، لا سيما إذا كانت المنظمات تتمتع بتاريخ طويل من العمل بشكل مستقل في صوامع.

#### ٥.٤. السؤال (٥). التوضع الاستراتيجي: ما هي آثار ذلك على التوضع الاستراتيجي لمكتب المنسق المقيم في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وعملياته تجاه مراكز الاتصال، والخطوط الساخنة/خطوط المساعدة على المستويين الإقليمي والوطني، بما في ذلك المراكز المشتركة بين الوكالات؟

١٥٨. يتناول هذا القسم الوضع الاستراتيجي للمفوضية فيما يتعلق بفائدة مراكز الاتصال الهاتفية. ويعرض نتائج التقييم المتعلقة بالدروس المستفادة من تجارب المفوضية في سياقات تشغيلية مختلفة ونماذج مختلفة لمراكز الاتصال الهاتفية. كما

<sup>112</sup> فريق العمل الثاني التابع للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات المعني بالمساءلة تجاه المتضررين، 2023، إطار العمل: المساءلة الجماعية تجاه المتضررين (AAP) متوفر على: <https://alnap.org/help-library/resources/core-humanitarian-standard-on-quality-and-accountability-2024>

يتناول بعض الدروس المستفادة من الإدارة الداخلية في مرحلة الانتقال، وبعض الاتجاهات الخارجية الرئيسية: الضغوط المالية على الاستجابات الإنسانية، واتجاهات التعاون بين الوكالات، والتطورات التكنولوجية، وآثار هذه العوامل على الوضع الاستراتيجي للمفوضية.

#### ١.٥.٤. الدروس والممارسات الجيدة من تجربة مركز الاتصال عبر الهاتف في مراحل مختلفة من التشغيل

١٥٩. النتيجة الرئيسية ٢٤: أبرزت الدروس المستفادة من تجربة المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في سياقات بلدان مختلفة الحاجة إلى أن تكون مراكز الاتصال الهاتفية مرنة لتمكين التغيير؛ وإدارة التغيير من خلال خطة منظمة مع وجود فرد أو أفراد متخصصين لإدارة العملية بالتعاون مع فريق متعدد الوظائف؛ والحصول على دعم إداري واضح لحشد الدعم اللازم للعمليات عبر البلدان للتغيير. يعتمد التوضع الفعال للمفوضية على مسحها النشط للأفق واتخاذ القرارات السريعة للتكيف.

١٦٠. شهدت جميع البلدان التي درسها التقييم تقريباً تغييرات سياقية كبيرة، على سبيل المثال، زاد عدد السكان الذين تهم المفوضية بشكل كبير في مصر وموريتانيا وتونس، بينما مر العراق بتغيير كبير في عام ٢٠٢٢ عندما أغلقت بعض مخيمات النازحين داخلياً، وتم إلغاء تنشيط نظام المجموعات. يتم توضيح بعض الدروس الرئيسية حول التوسع والتقليص والتحولات في الأقسام التالية

#### ٢.٥.٤. دروس حول تقليص الحجم

١٦١. استكشف التقييم تجربة العراق، حيث تغيرت بيئة عمل المفوضية واستراتيجيتها مع إغلاق بعض مخيمات النازحين داخلياً، مما أدى إلى إلغاء نظام المجموعات، وانتقال النهج إلى نهج أكثر تركيزاً على الحلول المستدامة للاجئين والنازحين داخلياً. ومع انسحاب بعض الجهات المانحة والشركاء الدوليين أو تغيير استراتيجيتهم، وقد أنهوا بذلك دعمهم لمركز معلومات العراق المشترك بين الوكالات، طورت المفوضية برنامجاً للانتقال إلى نظام آلية تواصل واستطلاع آراء أكثر لامركزية، بقيادة الشركاء. وشمل ذلك استخدام خطوط هاتفية لامركزية، بقيادة الشركاء، كإحدى قنوات الاتصال العديدة التي تشرف عليها المفوضية وترتبط بها من خلال نظام معلومات مساعدة اللاجئين. وعينت المفوضية شريكاً واحداً لكل محافظة أو منطقة عمل تابعة لها، بما في ذلك إقليم كردستان العراق والحكومة الاتحادية العراقية، لتشغيل آلية متعددة القنوات للشكاوى والآراء، تتضمن خطأً ساخناً أو ما شابه ذلك من مراكز الاتصال الهاتفية. ويضاف إلى نظام آلية التواصل وآراء المستفيدين اللامركزي هذا مركز اتصال هاتفي مركزي يديره الشركاء، مخصص لبرامج التدخل النقدي للمفوضية. يقدم شريك آلية استطلاع الرأي والتواصل معلومات عن خدمات مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في المحافظة، والإحالات، وأحياناً خدمات متخصصة أخرى مثل مساعدة من تعرض للعنف القائم على النوع الجنسي الاجتماعي أو الخدمات القانونية. ويعتمد ذلك على نطاق خدماته، حيث يعمل مركز الاتصال الهاتفي/الخط الساخن كجزء من مجموعة من أساليب توفير المعلومات والتواصل مع النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية. ويعرض الشكل ٣٠ الدروس المستفادة من تقليص حجم مركز الاتصال الهاتفي من تجربة العراق.

الشكل ٣٠: الدروس المستفادة من تقليص حجم العمليات في العراق

#### الدروس المستفادة من تقليص حجم العمليات في العراق

الدروس الرئيسية:

- يُمكن الاستعداد والمسح المنتظم للأفق من توقع التغييرات اللازمة في مركز الاتصال الهاتفي، إلا أن بطء اتخاذ القرارات يعيق التكيف السريع. وقد كان التحول في استراتيجية المفوضية وجدوى مراكز الاتصال الهاتفية مدفوعاً بالتغيير السياقي الأوسع، بالإضافة إلى قيود الموارد. وقد أثرت قرارات الجهات الفاعلة الأخرى على جدوى وملاءمة النظام المشترك بين الوكالات. درست المفوضية خياراتها المتعلقة بمركز الاتصال الهاتفي، إذ كان من الواضح أن نظام المجموعات سيُغلق، وأن النهج المشترك بين الوكالات ينتقل من العمل الإنساني إلى تركيز أكبر على الحلول الدائمة، وأن دعم المانحين يتناقص بسرعة. وكان أحد هذه

الخيارات أن تدعم المفوضية مركز معلومات العراق نفسه، ولكن تم رفض ذلك لأسباب منها التكلفة و"التوافق" مع استراتيجيتها. وبدلاً من ذلك، قررت المفوضية اعتماد نموذج نظام لامركزي للمساءلة تجاه الأشخاص المتضررين/آلية التواصل والتغذية الراجعة يديره شريك في كل محافظة من المحافظات التي تركز عليها أنشطة المفوضية، وهذا بدوره، شمل شكلاً من أشكال مركز الاتصال الهاتفي الذي يديره الشريك في تلك المحافظة. ومع ذلك، أصبحت عملية الانتقال من مركز معلومات العراق إلى نظام لامركزي متكامل للمساءلة أمام المتضررين/آلية الاتصال والملاحظات أكثر صعوبة بسبب تأخر قرار المفوضية بعدم الاستمرار في إدارة مركز معلومات العراق بشكل مستقل والنظام المستقبلي الذي ستعتمده في سبتمبر ٢٠٢٢. تفاقمت تحديات الانتقال بسبب التأخيرات الداخلية في تمديدات تكاليف الانتقال مما حد من الوقت وزاد الضغط على عملية الانتقال.

- **تحتاج إدارة المعلومات والبيانات إلى الاستمرارية والوقت عند تغيير أنظمة مركز الاتصال عبر الهاتف.** تم تنفيذ ممارسة جيدة في إدارة البيانات لضمان ألا يؤدي التغيير في النظام إلى فقدان بيانات مركز الاتصال عبر الهاتف - تم تنزيلها ونقلها إلى مكتب المفوضية في أربيل بحلول نهاية عام ٢٠٢٢، على الرغم من أن هذه كانت تجربة مكثفة بسبب القرار المتأخر نسبياً بنقل نظام المفوضية من مركز معلومات العراق إلى نموذج جديد. كما أن استخدام نظام معلومات مساعدة اللاجئين من قبل شريك مركز معلومات العراق (عمليات الأمم المتحدة - مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع) ومن قبل شركاء المساءلة أمام المتضررين الجدد قد وفر أيضاً بعض الاستمرارية في إدارة البيانات.
- **تُعد المشاركة الواسعة في تصميم التغيير والتواصل المُستدام معه أمراً بالغ الأهمية لضمان وصول النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية إلى الأنظمة المتطورة.** وقد شارك الشركاء في تصميم النظام الجديد. وجرى بعض المشاورات مع المجتمعات المحلية حول احتياجات المعلومات ذات الأولوية وقنوات الاتصال المُفضلة. ونفذت مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين نظاماً واسع النطاق ومتعدد القنوات لإيصال التغيير إلى المجتمعات المحلية، حيث لعب قادة المجتمع والمتطوعون دوراً هاماً في تعزيز الوعي. ومع ذلك، استمرت التساؤلات حول مركز معلومات العراق حتى بعد عامين، مما يُشير إلى حجم التواصل المطلوب.
- **يُعد الدعم المؤسسي لمن يقودون التغيير أمراً بالغ الأهمية.** وقد شعرت عملية العراق القطرية أنها تجد طريقها دون خبرة من جهات أخرى يُمكن الاعتماد عليها في كيفية إدارة عملية الانتقال. وعلى الرغم من وجود مكتب إقليمي داعم، لم تكن هناك إرشادات عملية مبنية على تجارب الآخرين في عملية الانتقال هذه من نظام مركز اتصال هاتفي مشترك بين الوكالات إلى نظام مركز اتصال هاتفي تديره مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، كجزء من انتقال أوسع نطاقاً من الاستراتيجيات الإنسانية إلى استراتيجيات التنمية.
- **يُمكن أن يُعزز تفويض بعض مهام تبادل المعلومات من مركز الاتصال الهاتفي إلى التواصل الذي يقوده اللاجئون والنازحون داخلياً الاعتماد على الذات.** وقد سلط السياق الجديد الضوء على خيارات مختلفة لمركز الاتصال عبر الهاتف والتواصل مع المجتمعات المحلية لتمكين التركيز بشكل أكبر على الإدماج والاعتماد على الذات، على سبيل المثال، من خلال تقديم المعلومات في المقام الأول من خلال منصات المعلومات التي يقودها اللاجئون بدلاً من مركز الاتصال عبر الهاتف. وكان هذا يتماشى مع استراتيجية المفوضية الأوسع لتعزيز الإدماج والاعتماد على الذات. كما تم البحث عن فرص لإشراك السلطات في بعض أنظمة آليات الاتصال والملاحظات، على سبيل المثال، إشراك السلطة المحلية في المسائل المتعلقة بالتعليم. وأظهرت التجربة الحاجة إلى الوضوح بشأن انخفاض مستويات المساعدة والتواصل الحساس من عمال المقسم، الأمر الذي يحتاج بدوره إلى الدعم والتدريب حيث أنه من الصعب على عمال المقسم نقل المعلومات غير المرغوب فيها. ومع ذلك، فقد قدر النازحون قسراً وغير حاملي الجنسية الوضوح من عمال المقسم فيما يتعلق بمستوى المساعدة المتغير لهم.
- **دراسة آثار انتقال الخدمات من مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين إلى السلطات على عمال المقسم.** وُجدت أيضاً تحديات خلال انتقال تقديم الخدمات من الجهات الفاعلة الإنسانية إلى الحكومة والسلطات، خاصةً عندما لم تعد بعض الخدمات متاحة. ورغم أن هذا الأمر كان خارج نطاق مركز الاتصال الهاتفي، إلا أنه كان له آثار عليه، على سبيل المثال، على المعلومات التي يقدمها موظفو الاتصال وقاعدة المعرفة، بالإضافة إلى الحاجة إلى تفاعل حساس مع المتصلين المعنيين من النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية.

#### ٤.٥.٣. دروس حول توسيع النطاق

١٦٢. واجهت كل من مصر وموريتانيا وتونس زيادة في أعداد طالبي اللجوء واللاجئين خلال فترة التقييم. وعمدت عمليات الدولة إلى توسيع نطاق أنظمة مراكز الاتصال الهاتفية ومركزيتها عندما ازداد عدد السكان المعنيين بشكل ملحوظ. وتتعلق الدروس المستفادة من هذه التجربة بالاستثمارات المالية والزمنية اللازمة لإنشاء مراكز اتصال مركزية، والاهتمام اللازم بالنازحين قسراً وغير حاملي الجنسية الوافدين إلى مناطق مختلفة من البلاد أو المستقرين فيها بالفعل، وإدراك كيفية تأثير



التغييرات على النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية الموجودين بالفعل في البلاد، وإمكانية وصولهم إلى مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين عبر مركز الاتصال الهاتفي. ويوضح الشكل ٣١ تجربة تونس.

الشكل ٣١: الدروس المستفادة من التوسع في تونس

## الدروس المستفادة من التوسع في تونس

عندما أوقف الشريك عملياته في تونس عام ٢٠٢٤، أنشأت المفوضية مركز اتصال هاتفيًا جديدًا في تونس، محولة إياه سريعًا من نظام التعاقد الخارجي إلى نظام داخلي. في البداية، أنشأت العملية القطرية في تونس مركزًا يعمل به موظفو حماية مناوبون أو "متناوبون". وسرعان ما تحول هذا المركز إلى مركز اتصال هاتفي مكتمل الموظفين.

### الدروس الرئيسية:

- يتطلب إنشاء مركز اتصال استثمارًا كبيرًا في الوقت والموارد من جميع أنحاء العملية القطرية. تشمل بعض الأنشطة الرئيسية ما يلي: شراء المعدات؛ توظيف وتدريب العاملين على الأنظمة ذات الصلة، بما في ذلك نظام معلومات مساعدة اللاجئين؛ إنشاء قاعدة معرفية وصيانتها لاستخدام العاملين؛ وتوصيل النظام إلى النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية. تحتاج العمليات القطرية إلى تخصيص هذه الموارد (وقت الموظفين والموارد المالية) منذ البداية.
- يُعدّ وضوح دعم الإدارة العليا أمرًا أساسيًا لضمان الدعم في جميع أنحاء العملية القطرية في أوقات الضغط الشديد، وعند دمج أداة جديدة.
- يُعدّ التركيز على الأساسيات في أي نظام حديث الإنشاء أمرًا بالغ الأهمية لتسريع بدء التشغيل (على سبيل المثال، تأجيل الاعتبارات التفصيلية للنظام، مثل نظام الرد الصوتي التفاعلي المُحسن، إلى وقت لاحق).
- يُمكن أن يوفر استخدام موظفي الحماية في مركز الاتصال حلاً مؤقتًا، ولكن على المدى القصير جدًا. يُرجى تعيين عمال مقسم بدوام كامل لنظام مركزي في أسرع وقت ممكن، لأن تحميل الموظفين الحاليين مسؤوليات إضافية، حتى لو كان ذلك بالتناوب، قد يُسبب إرهاقًا وعدم كفاءة في تطبيق مركز الاتصال الهاتفي.
- ضرورة التركيز على رفاهية الموظفين لتجنب الإرهاق، وضمان استمرارية العمليات، وتقليل دورة عمل الموظفين، على سبيل المثال، مراعاة ساعات العمل، وتقديم الدعم الجماعي والفردى خلال ساعات العمل.
- من الضروري تطوير معلومات مُتمايزة للنازحين قسراً وغير حاملي الجنسية الوافدين أو المقيمين بالفعل في البلد وفي مواقع مُختلفة، وذلك ضمن قاعدة معرفية مُشتركة. ومن الضروري مراعاة تأثير ذلك على مجتمعات النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية الحالية، وإمكانية وصولهم إلى مركز الاتصال الهاتفي التابع للمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، عند تطوير خدمة تُركز على الوافدين الجدد.
- من الضروري ضمان إدارة خطوط استشارية واضحة ومنسقة من قِبل مركز الاتصال الهاتفي، وكذلك تقديم الدعم من الوحدات المعنية في التدريب وبناء المعلومات والمعرفة ومراقبة الجودة.
- من الضروري ضمان استخدام قاعدة بيانات قوية، مثل نظام معلومات مساعدة اللاجئين، تدعم إصدار التذاكر والإحالات وتتبع الاتصالات في مكان واحد.
- من المهم أيضًا وضع ومراجعة مؤشرات الأداء الرئيسية لتوجيه تطوير النظام. يجب أن تركز مؤشرات الأداء الرئيسية أيضًا على الجودة، وليس فقط على الكمية والتكلفة.

### ٤.٥.٤. دروس مستفادة من إدارة التغيير

١٦٣. ترتبط العديد من الدروس المستفادة من كل نوع من السياقات، بما في ذلك الدروس المفصلة أعلاه، بإدارة التغيير. تشمل العوامل الرئيسية التي تدعم المفوضية في تكييف استخدامها لمركز الاتصال الهاتفي مع السياق المتغير ما يلي:

- يُعدّ اتخاذ قرار بشأن التغيير في أقرب وقت ممكن أمراً بالغ الأهمية، لأن التغيير يستغرق وقتاً لإرسائه وإبلاغه للنازحين قسراً وغير حاملي الجنسية وجميع الموظفين والشركاء، لا سيما بالنظر إلى الطبيعة متعددة الوظائف لمركز الاتصال الهاتفي. ومع ذلك، فإن القرارات الداخلية والخارجية (أو عدم اتخاذها أو تأخيرها) يمكن أن تجعل التغيير مفاجئاً وصعباً. في كل من العراق وليبيا، لم تُتخذ قرارات تغيير هيكل مركز الاتصال الهاتفي إلا قبل سنة ونصف من حدوث التغيير<sup>113</sup>، على التوالي. أفاد من قابلتهم المفوضية أن هذا يُعزى جزئياً إلى تأخر قرارات الشركاء بسحب التمويل، ولكن أيضاً إلى تأخرها بسبب إجراءات المفوضية للنظر في الخيارات البديلة والتعديلات. تُشكّل القرارات المتأخرة ضغطاً كبيراً على العملية، التي عادةً ما تتضمن اتفاقيات جديدة مع شركاء، وتدريب موظفي المقسم على أنظمة إدارة البيانات الجديدة (مثل نظام معلومات مساعدة اللاجئين)، وحملات تواصل لإيصال الأرقام أو الأنظمة الجديدة إلى النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية.
- ينبغي توجيه الخطط الهيكلية والفرق متعددة الوظائف من قبل موظفين مُخصّصين (مثل منسق انتقال مركز الاتصال عبر خط المعلومات/الهاتف لفترة مؤقتة) للمساعدة في توجيه العمليات. يُعدّ هذا أمراً بالغ الأهمية نظراً لأن عملية الانتقال في مراكز الاتصال عبر الهاتف مُعقّدة وتشمل العديد من الوحدات الوظيفية. وقد لوحظ أن إشراك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة المعلومات يدعم التغيير في مصر والأردن مع تطور نظام الاستجابة الصوتية التفاعلية، وفي ليبيا مع إنشاء نظام مركز الاتصال الجديد عبر الهاتف في عام ٢٠٢٤.
- سلّط الضوء في مقابلات المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في تونس ومصر على الدعم الواضح من الإدارة العليا كعامل رئيسي في حشد الدعم اللازم في جميع أنحاء البلاد لدعم التغييرات في مركز الاتصال عبر الهاتف والتعاون بين الوكالات.
- ساعدت استراتيجيات التواصل، بما في ذلك العمل الوثيق مع قادة المجتمع والمتطوعين، في تعريف النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية بمراكز الاتصال الهاتفية خلال فترات التغيير. وقد برز هذا في انتقال العراق من مركز معلومات عراقي إلى نظام لامركزي، وهو جزء من خطة عملية التغيير في مصر. يُعدّ التواصل المتكامل والواسع النطاق ومتعدد القنوات والمستدام مع المجتمعات أمراً بالغ الأهمية في إدارة التغيير واستدامة وصول النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية إلى خدمات مراكز الاتصال الهاتفية المتطورة. تُعدّ قواعد المعرفة المحدثة والأسئلة الشائعة ضرورية للمشغلين وغيرهم من الموظفين خلال عملية الانتقال.
- يُعدّ دور المكتب الإقليمي والمقر الرئيسي في دعم وتبادل الخبرات من أماكن أخرى، وإعطاء الأولوية للدول التي تمر بمرحلة انتقالية للحصول على الدعم الاستشاري والفني، أمراً بالغ الأهمية لمساعدة الإدارة على الانتقال. وقد أكدت جميع الدول على أهمية العمليات القطرية الأخرى ودعم المكتب الإقليمي لمساعدتها على تجاوز فترات التغيير. ومع ذلك، أفادت معظم العمليات القطرية أيضاً بالحاجة إلى مزيد من الدعم لفهم خيارات مراكز الاتصال الهاتفية. يُمثّل هذا التقييم والتوجيه العالمي المُرتقب للمفوضية بشأن مركز الاتصال الهاتفي عوناً ملموساً في هذا الصدد.
- كان التواصل الاستباقي مع القطاع الإنساني بالغ الأهمية في إدارة التغيير، سواءً لشركاء المفوضية أنفسهم أو ضمن نظام المساءلة تجاه المتضررين/التواصل مع المجتمع المحلي الأوسع بين الوكالات، لا سيما وأن التغييرات في المفوضية لها آثار على أنظمة المساءلة تجاه المتضررين والمستفيدين منها. وقد أُشير إلى أهمية هذا التفاعل في موريتانيا والعراق ومصر.

#### ٥.٥.٤. الدروس المستفادة من نماذج مراكز الاتصال الهاتفي وملاءمتها للسياقات المختلفة

١٦٤. النتيجة الرئيسية ٢٥: أشارت الدروس المستفادة من نماذج مراكز الاتصال الهاتفية المختلفة إلى عدم وجود مخطط شامل لمراكز الاتصال الهاتفية نظراً لتعدد المتغيرات المرتبطة بالسياق. ستحتاج النماذج إلى تكييف خاص بكل بلد. تشمل العوامل الرئيسية لاختيار نموذج مناسب مستوى التنسيق بين الوكالات، والحاجة إلى أنظمة خاصة بالمفوضية، والتقنيات المتاحة، واتجاهات السكان، ووجود قنوات اتصال بديلة، وتحليل التكاليف النسبية لنماذج مراكز الاتصال الهاتفية المختلفة.

١٦٥. درس التقييم مجموعة من نماذج مراكز الاتصال الهاتفية المختلفة، والتي كانت قيد التشغيل في العمليات القطرية التي تم تقييمها. وكما هو موضح في القسم ٣، وجد التقييم مجموعة متنوعة من النماذج، تتجاوز بمراحل النماذج الثلاثة الأولية التي تم النظر فيها في بداية التقييم. وشملت هذه الاختلافات داخل الإدارة (داخلياً أو بالتعاقد الخارجي)؛ ومدى المكونات المشتركة بين الوكالات لمركز الاتصال الهاتفي؛ والنماذج المركزية واللامركزية وأنظمة التوظيف؛ وما إذا كان موظفو الحماية أو العاملون بدوام كامل يشغلون الخطوط. يوضح الجدول أدناه نقاط القوة والدروس المستفادة فيما يتعلق بمنهج التعامل مع الأنظمة المختلفة، وانعكاساتها على أنواع السياقات ذات الصلة.

<sup>113</sup> المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين/مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع. تقرير أداء المشروع. التقرير النهائي. ٢٠٢٢.



١٦٦. يوضح الجدول أدناه نقاط القوة والدروس المستفادة الرئيسية عبر مجموعة نماذج مراكز الاتصال الهاتفية التي تم استكشافها في التقييم. هذه النماذج ليست حصرية، بل تعكس النماذج التي تمت دراستها في التقييم (انظر أيضاً القسم ٢.٣، الجدول ١). تجدر الإشارة إلى أنه من بين البلدان الستة التي تمت دراستها، هناك أربعة بلدان يغلب عليها اللاجئين/طالبو اللجوء، بينما العراق وليبيا فقط هما البلدان اللذان تحملت فيهما مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين مسؤوليات كبيرة تجاه النازحين داخلياً. يتم تلخيص النماذج أدناه على النحو التالي:

(أ) مركز اتصال هاتفي مشترك بين الوكالات (جماعي): يدعم مجموعة من المنظمات، بما في ذلك مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، وربما وكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة. لا يقتصر بالضرورة على وصول النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية، بل يشمل أيضاً أولئك الذين تخدمهم وكالات أخرى، مثل الأسر التي تعاني من انعدام الأمن الغذائي. من أمثلة هذا النموذج مركز معلومات العراق وخط المساعدة الليبي حتى عام ٢٠٢٤، والذي كان يقوده برنامج الأغذية العالمي.

(ب) مركز اتصال مركزي واحد قائم على الهاتف تابع لمفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين: يخدم هذا المركز مصالح المفوضية في المقام الأول، وهو مركز الاتصال الوحيد القائم على الهاتف الذي تدعمه المفوضية دون الحاجة إلى خطوط ساخنة إضافية أو خطوط مساعدة أو مركز اتصال آخر قائم على الهاتف تدعمه المفوضية (سواء كانت المفوضية تقوده أو شريك). ومن الأمثلة على ذلك خط المساعدة الأردني.

(ج) مركز اتصال لامركزي أو محلي قائم على الهاتف: هو مركز اتصال قائم على الهاتف تم إنشاؤه لمنطقة جغرافية محددة. قد تديره المفوضية أو شريك، ومن المرجح أن يؤدي إلى إنشاء مراكز اتصال متعددة قائمة على الهاتف لكل بلد إذا كان السكان في أكثر من موقع واحد. ومن الأمثلة على ذلك آلية الاتصالات واستطلاعات الرأي في العراق منذ عام ٢٠٢٣ وموريتانيا (٢٠٢٢) مركز اتصال هاتفي متعاقد عليه: يحدث هذا عندما يتم التعاقد مع جهة أخرى لتنفيذ مركز الاتصال الهاتفي من قبل المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (أو مجموعة مشتركة بين الوكالات) لتقديم خدمة مركز الاتصال الهاتفي للأشخاص النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية. قد يكون المزود جهة إنسانية أو تجارية. تشمل الأمثلة ليبيا وموريتانيا (٢٠٢٤) والعراق.

(د) مركز اتصال هاتفي يُدار داخلياً: يحدث هذا عندما تدير المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين مركز الاتصال الهاتفي مباشرة. تشمل الأمثلة مصر والأردن وتونس (2024).

(و) مركز اتصال هاتفي يعمل به فريق الحماية: يتناقض هذا مع النموذج الذي تديره المفوضية والذي يضم مشغلين بدوام كامل. بدلاً من ذلك، قد يتكون هذا النموذج من مركز الاتصال الهاتفي ببساطة من موظف منابوب في المفوضية وموظف حماية، وهو المسؤول عن خط الهاتف المحمول الذي يمكن للأشخاص النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية الاتصال به للوصول إلى المفوضية. غالباً ما يتم تناوب المسؤولية بين الموظفين. تشمل الأمثلة موريتانيا (٢٠٢١-٢٠٢٣).

الجدول ٣: نقاط القوة والدروس المستفادة من نماذج مراكز الاتصال الهاتفي.

نماذج مركز الاتصال الهاتفي	نقاط القوة	الدروس	السياقات ذات الصلة
مركز اتصال هاتفي مشترك بين الوكالات (جماعي)	<ul style="list-style-type: none"> <li>فوائد إيجابية للاجئين - رقم واحد - يعمل كمحطة واحدة لجميع الخدمات.</li> <li>رقم واحد معروف يبني الثقة في النظام.</li> <li>نظام للتنسيق بين الوكالات:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قد يكون مركز الاتصال الهاتفي مثقلاً بالأعباء، مع تعدد الطلبات عليه من قبل مجموعة واسعة من المتصلين. لذلك، يحتاج إلى عدد كبير من الخطوط والمشغلين لتجنب حجبها، ونظام فعال</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توجد آليات فعّالة للتعاون بين الوكالات.</li> <li>من المتوقع أن يبقى الاهتمام بالمنظمات قائماً لفترة طويلة.</li> <li>تُشير الأدلة إلى افتراض</li> </ul>

نماذج مركز الاتصال الهاتفي	نقاط القوة	الدروس	السياقات ذات الصلة
	<p>يمكن لمركز الاتصال الهاتفي أن يوفر منصة فعالة لضمان تحديث الخدمات والمعلومات لدعم الإحالات الفعالة.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تكلفة تدريب العاملين أقل/أسهل بفضل الموقع المركزي.</li> <li>• يدعم التماسك والاتساق والإنصاف (من حيث فرص النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية في الوصول إلى المركز).</li> <li>• قرب مركز الاتصال الهاتفي من وحدات المفوضية/قدراته التقنية يُمكن من تحديث قواعد المعلومات والتدريب بشكل أسرع.</li> <li>• قد تكون المتطلبات اللغوية المتعددة والمرافق المخصصة للاحتياجات الخاصة أكثر فعالية من حيث التكلفة في النظام المركزي.</li> </ul>	<p>لتوجيه المكالمات إلى مقدم الخدمة المناسب.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• لا توجد أدلة كافية على أن تقاسم التكاليف يُعادل توفير التكاليف (سواء للمفوضية أو بشكل جماعي) ، على الرغم من الافتراضات الشائعة حول هذا الموضوع.</li> <li>• تركيز أقل على الأولويات الخاصة بالمفوضية.</li> <li>• يتطلب استثمارات كبيرة في التنسيق، مثل القيادة المشتركة للمفوضية (التواصل مع المجتمعات المحلية/المساءلة أمام المجموعات المشتركة بين الوكالات المعنية بالأشخاص المتضررين) ، لضمان تلبية مصالح المفوضية.</li> <li>• يجب وضع اتفاقيات لتبادل البيانات قبل البدء.</li> <li>• ضمان الجودة لتلبية معايير المفوضية أمر بالغ الأهمية.</li> <li>• يتطلب قاعدة بيانات مشتركة، مثل نظام معلومات مساعدة اللاجئين، لتحقيق الكفاءة.</li> </ul>	<p>موثوق بوجود اهتمام مستمر بين الوكالات بالتمويل المشترك.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• السياقات التي يحتاج فيها الوافدون الجدد إلى مساعدة من وكالات متعددة لتسهيل الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالمساعدة الجماعية والصورة الجماعية للدعم المقدم.</li> </ul>
<p>مركز اتصال هاتفي مركزي واحد تابع للمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• سهولة/انخفاض تكلفة تدريب العاملين بفضل الموقع المركزي.</li> <li>• يدعم التماسك والاتساق والمساواة (من حيث فرص</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يجب وضع نظام يضمن توفر المعلومات المحلية للمتصلين بغض النظر عن موقعهم - وقد يكون هذا دور المكتب الميداني. هناك خطر من أن تُركز مراكز</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقود المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين نموذج تنسيق شؤون اللاجئين، ويمكنها دمج</li> </ul>

نماذج مركز الاتصال الهاتفي	نقاط القوة	الدروس	السياقات ذات الصلة
	<ul style="list-style-type: none"> <li>وصول النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية (إلى المركز)</li> <li>يُمكن قرب مركز الاتصال من وحدات المفوضية/قدراتها الفنية من تحديث قواعد المعلومات والتدريب بشكل أسرع.</li> <li>قد تكون المتطلبات اللغوية المتعددة والمرافق المخصصة للاحتياجات الخاصة أكثر فعالية من حيث التكلفة في نظام مركزي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاتصال الهاتفية المركزية توفير معلوماتها على المعلومات المتعلقة بالعاصمة إذا كانت هي مقرها.</li> <li>يتطلب الأمر خطوطاً وقدرة كافية لتمكين اللاجئين من الوصول للخدمة، وقد يُضرر بسمعة المفوضية وعلاقتها باللاجئين في حال نقص الإمكانيات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>شركائها التنفيذيين في النظام بسهولة نسبية.</li> <li>تدعم قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإدارة المتكاملة عالية الجودة في المكاتب القطرية نظاماً مركزياً منظوراً.</li> <li>السكان المشتتون والنازحون قسراً وغير حاملي الجنسية، حيث يتعذر إنشاء مراكز اتصال محلية متعددة عبر الهاتف.</li> <li>السياقات الحساسة سياسياً أو سريعة التغير، وتحتاج المفوضية إلى تحكم أكبر في المعلومات التي يتم تبادلها.</li> </ul>
مركز اتصال هاتفي محلي أو لامركزي	<ul style="list-style-type: none"> <li>يمكن دعمه بموظفين/مشغلين يتمتعون بفهم ومعلومات جيدة حول المساعدات المحلية وديناميكياتها.</li> <li>يمكن دمج الاتصالات مع السلطات المحلية.</li> <li>يمكن ربطه بسهولة أكبر بمنصات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يُعدّ توحيد المعايير والرصد المنهجي للأداء أمراً بالغ الأهمية لضمان اتساق الخدمات المقدمة عبر المناطق.</li> <li>يُعدّ رصد المعايير والأداء أمراً بالغ الأهمية لضمان الاتساق.</li> <li>يُمكن أن يقتصر ذلك على مفوضية الأمم المتحدة لشؤون</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>النازحون وغير حاملي الجنسية والنازحون بشكل غير منتظم في مواقع واضحة ومتباينة (جغرافياً ومن حيث السياق، والخدمات المتاحة،</li> </ul>

نماذج مركز الاتصال الهاتفي	نقاط القوة	الدروس	السياقات ذات الصلة
	<p>المعلومات التي يديرها اللاجئون لدعم الاعتماد على الذات.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يمكن دمج وسائل اتصال أخرى بسهولة، خاصة عندما يديرها نفس الشريك.</li> <li>يُحرر القدرة المركزية لعمليات المفوضية في البلاد، مما يسمح لمديري مراكز الاتصال الهاتفية بالتركيز على الرقابة وضمان الجودة وتحليل الاتجاهات بدلاً من الإدارة اليومية.</li> </ul>	<p>اللاجئين فقط أو على مستوى الوكالات.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يلزم وجود قاعدة بيانات مشتركة (مثل نظام معلومات مساعدة اللاجئين) لضمان الاتساق بين المراكز المتعددة.</li> </ul>	<p>وعوامل (الخطر).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>وجود هيكل ميداني تابع لمفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين أو شريك ذي قدرة في كل بيئة لتنفيذ أو مراقبة مركز اتصال هاتفي.</li> <li>سياقات التنمية أو تلك التي تنتقل نحو حلول دائمة، بالإضافة إلى بعض السياقات الإنسانية، على سبيل المثال حيث توجد سياقات متباينة للغاية داخل البلد.</li> </ul>
مركز اتصال هاتفي متعاقد عليه	<ul style="list-style-type: none"> <li>يُخفف العبء الإداري على المفوضية، مثل فرق الموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وخدمات الدعم الداخلي الأخرى.</li> <li>يُمكن الاستفادة من الخبرات والتجارب المكتسبة من تجارب أخرى، بما في ذلك القطاع الخاص.</li> <li>مرونة أكبر محتملة لزيادة عدد المُشغّلين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الحاجة إلى معايير واضحة وعملية ضمان جودة من قِبل المفوضية، بما في ذلك إمكانية الوصول إلى المكالمات/التسجيلات.</li> <li>الحاجة إلى بناء القدرة على التغيير في نطاق العمل.</li> <li>صعوبة تنظيم التدريب، وتحديث المعلومات، والتغييرات في قاعدة المعرفة.</li> <li>في حال إدارة المركز من قِبل جهة تجارية، فإن موظفي المفوضية لديهم تحفظات بشأن رعاية اللاجئين، وفقدان اتصالهم بالمفوضية، ونظام مدفوع بالربح.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عندما تكون قدرة المفوضية منخفضة، بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.</li> <li>عندما يوجد شركاء أو وكالات أخرى ذات قدرة وخبرة في إدارة مراكز الاتصال.</li> <li>عندما يكون من الممكن ضمان استقلالية الوكالة المتعاقد معها.</li> </ul>

نماذج مركز الاتصال الهاتفي	نقاط القوة	الدروس	السياقات ذات الصلة
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• الحاجة إلى حماية وإدارة قوية للبيانات.</li> <li>• لا يزال تحليل البيانات لتعلم البرامج يتطلب مدخلات من الوحدات الفنية لدمج معرفتها البرمجية والسياقية.</li> <li>• صعوبة دمج البيانات/الملاحظات مع أساليب المساءلة الأخرى التي تُديرها المفوضية تجاه الأشخاص المتضررين.</li> </ul>	
الإدارة الداخلية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يُسهّل إدارة الجودة وتحديث قاعدة المعلومات والتدريب.</li> <li>• يُمكن تصميمه بما يتوافق مع أولويات المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ويُتكيف بسرعة.</li> <li>• يُمكن ضمان حماية البيانات وإدارتها بسهولة أكبر.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قد تكون الإدارة والدعم المطلوبان من مجموعة من الوحدات، بما في ذلك خدمات الدعم (مثل الموارد البشرية، وإدارة المعلومات، وعلاقات العملاء، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، مطلوبين.</li> <li>• يستغرق التكيف والتغيير وقتًا، وغالبًا ما يكونان ضروريين عند وجود العديد من التغييرات الأخرى قيد التنفيذ (مثل توسيع/تقليص حجم المشروع).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• السياقات الحساسة التي يصعب فيها مشاركة المعلومات علنًا، وترغب المفوضية في الحفاظ على علاقة وثيقة مع اللاجئين، بمن فيهم أولئك الذين يصعب الوصول إليهم.</li> <li>• تتمتع القدرة التشغيلية القطرية بالمهارات الفنية اللازمة لإدارة ودعم النظام.</li> <li>• عدم توفر شريك مناسب لإدارة مركز اتصال هاتفي.</li> </ul>

نماذج مركز الاتصال الهاتفي	نقاط القوة	الدروس	السياقات ذات الصلة
فريق حماية مركز الاتصال الهاتفي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاتصال المباشر بين النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية وموظفي الحماية للحصول على المشورة واتخاذ الإجراءات اللازمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• غالباً ما يكون التوثيق ضعيفاً ونظام الإحالة/المتابعة ضعيفاً بسبب كثرة المطالب على الموظفين.</li> <li>• في نماذج التناوب، حيث يتولى موظفو الحماية مهاماً بدوام كامل لإدارة الخط الساخن لفترات محدودة (بدوام جزئي أو طوال اليوم) ، يمكن أن يدعم التناوب متابعة محلية أسرع، وإن كان أحياناً أقل توثيقاً أو منهجية.</li> <li>• يمكن أن يوفر تدبيراً مؤقتاً قيماً ريثما يتم إنشاء خط مركزي أو نظام جديد آخر.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مجموعات سكانية صغيرة، تتوفر فيها العديد من الطرق البديلة للنازحين قسراً وغير حاملي الجنسية للوصول إلى قنوات المعلومات والملاحظات والخدمات الأخرى (مثل مواعيد التسجيل)</li> <li>• دول تمر بمرحلة انتقالية، عند إنشاء نظام جديد (محدود المدة).</li> <li>• نظام لامركزي، حيث يمكن لموظفي الحماية الاحتفاظ بمعلومات مهمة حول مجموعة الخدمات المتاحة.</li> <li>• دول ذات موارد محدودة، ولكن على المدى القصير فقط.</li> </ul>

#### ٦.٥.٤. آثار الاتجاهات الخارجية على التموضع الاستراتيجي للمفوضية في استخدام مراكز الاتصال الهاتفية

١٦٧. النتيجة الرئيسية ٢٦: تبرز الاتجاهات الخارجية حاجة المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين إلى ترسيخ مكانتها كجهة فاعلة موثوقة وواضحة بين الوكالات، لا سيما من خلال تبادل البيانات والتعاون. وفي ظل مواجهة جميع الوكالات لضغوط تمويلية وفرص تقنية، فإن التعاون بين الوكالات بشأن المساءلة الأوسع نطاقاً تجاه الأشخاص المتضررين سيُشكل نهج المفوضية تجاه المشاركة الجماعية لمراكز الاتصال الهاتفية في سياقات مختلفة.

١٦٨. أبرزت العمليات القطرية التي شملها التقييم وعي المفوضية بالاتجاهات الرئيسية التي تؤثر على جدوى مراكز الاتصال الهاتفية. كما أشارت المقابلات مع أصحاب المصلحة الخارجيين إلى أن الوكالات الأخرى تواجه بعض الديناميكيات نفسها فيما يتعلق بأنظمة المساءلة تجاه الأشخاص المتضررين الخاصة بها. وفيما يلي توضيح لبعض الآثار الناشئة المتعلقة بالتعاون بين الوكالات، وضغوط التمويل، والتكنولوجيا.

١٦٩. يتعلق الاتجاه الرئيسي الأول بالتعاون بين الوكالات. أبرز أصحاب المصلحة العالميون التركيز المتزايد من جانب الوكالات الإنسانية والجهات المانحة على تعزيز التعاون بين الوكالات، بما في ذلك المساءلة أمام الأشخاص المتضررين.<sup>114</sup> وأشارت المقابلات الخارجية إلى أن الجهات المانحة مهتمة للغاية بكيفية عمل القطاع معًا بشكل عام في الاستجابات الإنسانية، بما في ذلك المساءلة أمام الأشخاص المتضررين. وهذا لا يعني بالضرورة وجود مركز اتصال جماعي بين الوكالات قائم على الهاتف، والذي من المرجح أن يحتاج إلى مزيد من التحليل لبعض العوامل المذكورة أعلاه. ومع ذلك، فإن أهمية قدرة المفوضية على إثبات مساهمتها، وأن تكون مرئية، في التطورات بين الوكالات على مستوى الدولة ستكون مهمة للتمويل وفعالية المساءلة أمام الأشخاص المتضررين.

١٧٠. وستكون التطورات في التعاون بين الوكالات بشأن إدارة البيانات والمعلومات ذات صلة أيضًا، على سبيل المثال، إدخال نظام إدارة المعلومات والحماية المجتمعية بين الوكالات ونظام إدارة المعلومات المتعلقة بالعنف القائم على النوع الاجتماعي في البلدان. وتميل هذه الأنظمة إلى الاعتماد على مشاركة البيانات مجهولة المصدر للتحليل. قد تكون اتفاقيات تبادل البيانات مفيدة أيضًا في التعاون بين الوكالات في مراكز الاتصال القائمة على الهاتف، مثل اتفاقيات تبادل البيانات على المستوى العالمي بين المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين وبرنامج الأغذية العالمي والبنك الدولي.<sup>115</sup> تشير الأدلة إلى أن هذه الاتفاقيات سهلت تعاون مراكز الاتصال الجماعية القائمة على الهاتف بين الوكالات، كما هو الحال في العراق وليبيا. قد يكون لها أيضًا آثار على تحليل البيانات المشتركة للاتجاهات، على الرغم من أن هذا جزء من مناقشة أوسع لآلية الاتصال والملاحظات، بدلاً من أن يكون خاصًا فقط بمراكز الاتصال القائمة على الهاتف. قد تكون هناك أيضًا اختلافات فيما إذا كان السياق هو في الغالب لاجئين أو يشمل عددًا كبيرًا من النازحين داخليًا أو مجموعات سكانية أخرى تدعمها إما المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين أو المنظمات. سيكون للسياق تأثير على هيكل التنسيق قيد التشغيل.

١٧١. الاتجاه الرئيسي الثاني هو الضغوط التمويلية المستدامة والمتنامية على العمل الإنساني. وهذا يعزز الطلب على فعالية التكلفة بما في ذلك تحليلات كفاءة التكلفة عبر جميع جوانب الاستجابات، بما في ذلك مراكز الاتصال القائمة على الهاتف. إن فهم التكاليف والفوائد الكاملة لقنوات الاتصال المختلفة والقدرة على توضيحها، من وجهة نظر المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين والنازحين قسراً وغير حاملي الجنسية، أمر أساسي لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن اختيار نموذج مراكز الاتصال الهاتفية وكيفية دمجها مع قنوات الاتصال الأخرى. سيُمكن ذلك المفوضية من إثبات القيمة مقابل المال.

١٧٢. أما الاتجاه الثالث، فهو أن التطورات التكنولوجية السريعة تُشكّل مراكز الاتصال الهاتفية، واتصالات اللاجئين، وغيرها من القنوات. وقد سلّطت الجهات المعنية الخارجية الضوء على الكفاءات المحتملة - مثل الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات - وكذلك الفوائد المحتملة - مثل وظائف تحويل الكلام إلى نص للأشخاص الذين يواجهون صعوبات في التواصل. وتستكشف بعض الوكالات، بما في ذلك المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، وظائف تحويل الكلام إلى نص، على الأقل على المستوى العالمي. ومع ذلك، سيكون ضمان حماية بيانات الفئات السكانية الضعيفة أمراً بالغ الأهمية. ومن الآثار المترتبة على المفوضية ضرورة مواكبة هذه التطورات، والحفاظ على مواءمة العمليات القطرية والمكاتب الإقليمية والمقر الرئيسي، وكذلك دمج إمكانية التكيف مع التقنيات الجديدة عند ظهورها في تطوير مراكز الاتصال الهاتفية.

<sup>114</sup> اليونيسف، ٢٠٢٣. الموجز الفني - التنسيق بين الوكالات في مجال المساءلة والمحاسبة.

<sup>115</sup> ورقة عمل مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ٢٠٢٣، اتفاقيات تبادل البيانات مع هيئات الأمم المتحدة الأخرى والمنظمات الدولية.

## ٥. النتائج والدروس (العبر)

١٧٣. يعرض هذا القسم استنتاجات التقييم المتعلقة بأبعاد الملاءمة، والكفاءة، والفعالية، والاتساق، والتموضع الاستراتيجي. ويشير كل استنتاج إلى الدروس الرئيسية والممارسات الجيدة التي حُددت في التقييم والتي تُعزز هذا البعد من برنامج مركز الاتصال الهاتفي

### الصلة

**الاستنتاج 1:** مراكز الاتصال الهاتفية التابعة للمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين متاحة لمعظم الأشخاص الذين تخدمهم المفوضية. العوامل التمكينية الرئيسية هي نطاق ملكية الهاتف والمقدمات التكنولوجية مثل الاستجابة الصوتية التفاعلية والتواصل واسع النطاق حول أنظمة مراكز الاتصال الهاتفية وأدوار قادة المجتمع والمتطوعين في توجيه النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية بشأن استخدام مراكز الاتصال الهاتفية. إن مشاركة النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية في تصميم مراكز الاتصال الهاتفية والمعرفة القائمة عليها أمر ضروري. ومع ذلك، يواجه البعض قيوداً في الوصول، بما في ذلك الأشخاص ذوو الاحتياجات الخاصة وضعف التواصل. يتم تمكين أهمية مراكز الاتصال الهاتفية من خلال التحديثات المنتظمة وفي الوقت المناسب لقواعد المعرفة التي تشمل فرقاً متعددة الوظائف من جميع أنحاء مكتب المفوضية، بما في ذلك المكاتب الميدانية والنازحين قسراً وغير حاملي الجنسية. ولكن القدرة على الوصول إلى مشغل أو خط مركز الاتصال الهاتفي تعوقه قدرته والأدوار المتعددة التي يسعى إلى لعبها في كل بلد.

١٧٤. يسر انتشار استخدام الهواتف الذكية، بما في ذلك الهواتف الذكية، إمكانية الوصول إلى مراكز الاتصال الهاتفية التابعة لمفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في مختلف البلدان. في بعض السياقات، تُعدّ مراكز الاتصال الهاتفية بمثابة نقطة اتصال مباشرة رئيسية بين المفوضية والنازحين قسراً وغير حاملي الجنسية لخدمات الدعم عندما يكون الوصول الشخصي محدوداً. يُعدّ الوصول إلى مراكز الاتصال الهاتفية محدوداً في بعض البلدان، ولفئات محددة، مثل الأشخاص ذوي الإعاقات. تلعب الفرق متعددة الوظائف من عمليات المفوضية في البلدان، بالإضافة إلى مصادر المجتمع المحلي، دوراً حاسماً في تكييف مراكز الاتصال الهاتفية مع السياقات المتطورة، بما في ذلك من حيث احتياجات المعلومات ذات الأولوية وخيارات التكنولوجيا المتاحة. (الشكل ١٢: مثال على الممارسة الجيدة ١ - منصة قاعدة معارف اللاجئين في ليبيا)، (الشكل ١٦: مثال على الممارسة الجيدة ٢ - عملية تصميم مركز اتصال هاتفي في تونس).

١٧٥. أحياناً، تُثقل أحجام المكالمات العالية كاهل بعض أنظمة مراكز الاتصال الهاتفية، مما يؤدي إلى إحباط النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية، واستخدامهم أساليب مثل الروبوتات أو جهات اتصال خارجية، مما يُحملهم تكاليف إضافية. تُحسن التكنولوجيا، مثل الاستجابة الصوتية التفاعلية المُحسّنة، إمكانية الوصول في سياقات مُعينة، ولكنها تُشكل تحديات جديدة لبعض المستخدمين الذين يحتاجون إلى دعم مُتخصص (الشكل 17: مثال على أفضل الممارسات 3 - استخدام الاستجابة الصوتية التفاعلية المُحسّنة لأتمتة العمليات في الأردن).

١٧٦. تؤكد الدروس على أهمية التقييمات الدورية القائمة على البيانات حول أولويات المعلومات وتفضيلات الاتصال للنازحين قسراً وغير حاملي الجنسية، بما في ذلك المُدخلات من المجموعات التي تواجه تحديات في الاتصال. يُعدّ التعاون المنهجي عبر عمليات المفوضية في البلدان، بما في ذلك المكاتب الميدانية، أمراً بالغ الأهمية للحفاظ على قاعدة معلومات مركز الاتصال الهاتفي، وبالتالي أهميته في ظل السياقات المتغيرة في البلدان المضيفة والأصلية.

### كفاءة

**الاستنتاج ٢:** أولت المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين اهتماماً بالغاً بالكفاءة في تصميم مراكز الاتصال الهاتفية، مستفيدةً بفعالية من الدروس المستفادة من عملياتها القطرية والمكتب الإقليمي، بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا، مثل نظام معلومات مساعدة اللاجئين والرد الصوتي التفاعلي، اللذين يُظهران فوائد واضحة في الكفاءة. تتطلب التغييرات في نظام مراكز الاتصال الهاتفية تخطيطاً سليماً واتخاذ قرارات في الوقت المناسب لإتاحة الوقت الكافي للتكيف، ونقل البيانات، والتدريب، وتنمية القدرات، بالإضافة إلى التواصل مع المجتمعات. وقد أعاققت فجوات البيانات والتركيز على كفاءة التكلفة، إدارة عملياتها القطرية للكفاءة، بدلاً من الربط الواضح بإدارة فعالية مراكز الاتصال الهاتفية.



١٧٧. تُشكّل أوقات التغيير في السياقات وفي نظام مركز الاتصال الهاتفي تحديات. ويستغرق تسهيل التغيير في مركز الاتصال الهاتفي وقتاً طويلاً، لذا فقد ثبت أن اتخاذ القرارات المبكرة أمرٌ أساسيٌّ لتمكين انتقال سلس عند تغيير الأنظمة (مثلاً، من نظام مشترك بين الوكالات إلى نموذج تُديره المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين) أو عند تغيير أرقام أو أنظمة مركز الاتصال الهاتفي (مثلاً، مع إدخال نظام الرد الصوتي التفاعلي). ويتطلب ذلك وقتاً أو تدابير مصاحبة، مثل تدريب المُشغّلين، ونقل البيانات، والتواصل مع المجتمعات، والتنسيق مع الشركاء والقطاع.

١٧٨. كما يُمكن أن تُشكّل التغييرات في السياق تحدياً عندما تكون مرونة مراكز الاتصال الهاتفية محدودة فيما يتعلق بالسعة. لذلك، من المهم منذ بداية تصميم مركز الاتصال الهاتفي دمج قابلية التكيف، مثل بناء مرفق لمزيد من خطوط الهاتف والمُشغّلين، أو دمج هذه السعة في عقود الشركاء في حالة الأنظمة المُتعاقد عليها. تُعزز تقنيات مثل نظام معلومات مساعدة اللاجئين والاستجابة الصوتية التفاعلية الكفاءة التشغيلية واستمرارية البيانات، مما يدعم إحالات الشركاء ويضمن استجابة فعالة للأزمات على الرغم من قيود الموارد.

١٧٩. ثمة قيود في قدرة العمليات القطرية على إدارة الكفاءة بسبب ثغرات في البيانات المستخدمة لتتبع التكاليف، على سبيل المثال، استبعاد التكاليف غير المباشرة، وعدم مراعاة تكاليف أو مدى استخدام الخطوط الساخنة التي يديرها الشركاء بدعم من المفوضية؛ وعدم مراعاة التكاليف التي يتحملها النازحون قسراً وغير حاملي الجنسية للوصول إليها، على سبيل المثال، تكلفة بطاقات SIM، ورسوم المكالمات، ووقت الانتظار، وتطبيقات إعادة الاتصال بأرقام مراكز الاتصال الهاتفية (إذا اختار اللاجئين استخدامها وأينما اختاروا). علاوة على ذلك، ركزت مؤشرات تتبع كفاءة مراكز الاتصال الهاتفية على حجم المكالمات، وتم فصلها عن مراقبة فعالية النظام.

١٨٠. تشمل الدروس الأخرى المُستفادة من الكفاءة أهمية التعاون الوثيق بين موظفي المقسم وموظفي إدارتها، وموظفي الوحدات الوظيفية، والشركاء، لتحديد الاختناقات وتخفيفها وتحسين سير العمل. كما يُمكن للتعاون الوثيق أن يُسهم في إيجاد فرص جديدة لتعزيز الكفاءة في كيفية استخدام مراكز الاتصال الهاتفية، على سبيل المثال مع تطور أنظمة الاتصال الأخرى، مثل الطرق الرقمية المُقدمة من خلال البوابة الرقمية للمفوضية.

## فعالية

**الاستنتاج 3:** ارتبط رضا المستخدمين عن مراكز الاتصال الهاتفية ارتباطاً مباشراً بقدرة كلّ من مركز الاتصال الهاتفي وعمليات المفوضية في البلاد على نطاق أوسع. وقد أثرت هذه القدرة على عوامل رئيسية مثل وقت انتظار المتصل وسرعة استجابة المفوضية للاستفسارات وسرعة حلها لها. وشملت العوامل المهمة الأخرى ملائمة المعلومات، التي افترضت أحياناً إلى التفاصيل المحلية في الأنظمة المركزية، وكفاءة وسلوك موظفي المقسم، الذين وُجدوا عموماً إيجابيين وداعمين. ساهم رقم واحد لمركز الاتصال الهاتفي في بناء الثقة في السياقات المتأثرة بالاحتلال، ولكنه أثار مخاوف لدى النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية بشأن زيادة تحميل النظام. وتبين أن مراقبة العمليات في البلاد لفعالية مراكز الاتصال الهاتفية كانت محدودة، وكذلك استخدامها لبيانات مراكز الاتصال الهاتفية من أجل "المشاركة والإدماج" في تصميم البرامج (على عكس تصميمها) و"تعليم البرامج وتكييفها"، وهما عنصران أساسيان في المساءلة تجاه الأشخاص المتضررين. ولم تكن أولويات العمليات في البلاد لمراكز الاتصال الهاتفية واضحة دائماً. وقد أدى ذلك في بعض الأحيان إلى تنافس في الطلب على موارد مراكز الاتصال الهاتفية وصعوبات في تقييم الفعالية.

١٨١. يُقيّد تقييم فعالية مراكز الاتصال الهاتفية في أبعاد إطار المساءلة تجاه المتضررين محدودة توافر البيانات وعدم اتساق الرصد في جميع عمليات البلدان. فبينما تجمع العديد من عمليات البلدان بيانات أساسية عن المكالمات (مثل: الحجم، والموقع، والنوع)، لم يُجرَ تحليل منهجي مُستمر للملاحظات المُستقاة من البيانات لإثراء عملية تعلم البرنامج وتكييفه (بدلاً من عملية تعلم وتكييف مركز الاتصال الهاتفي التي أُجريت). مع ذلك، تُظهر الممارسات الجيدة المُستقاة من عمليات البلدان كيفية دمج بيانات الملاحظات عبر قنوات الاتصال لتحسين التعلم والاستجابة (الشكل ٢٥: مثال على الممارسات الجيدة ٤ - استخدام بيانات خط المساعدة في الأردن). ويتعلق هذا بأسئلة أوسع نطاقاً حول أنظمة المساءلة تجاه المتضررين واستخدام بيانات المساءلة تجاه المتضررين لتكييف البرنامج.

١٨٢. في حال كانت مراكز الاتصال الهاتفية لامركزية أو يُنفّذها الشركاء، يبقى الحفاظ على الرقابة المركزية أمراً ضرورياً لضمان الجودة والاتساق في تقديم الخدمات والإحالة والمتابعة. يميل تتبع الأداء الحالي إلى التأكيد على المقاييس الكمية على الجوانب النوعية مثل تجربة المستخدم أو نتائج الحماية، مما يؤدي إلى تفويت فرص التحسين الهادف بما يتماشى مع التزامات المساءلة تجاه الأشخاص المتضررين. هناك مجال كبير لتعزيز مراقبة مستويات رضا النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية، والثقة في النظام، وجودة تجربة المستخدم. علاوة على ذلك، فإن فعالية معظم مراكز الاتصال

الهاتفية في إغلاق حلقات آراء المستفيدين والرد على الاستفسارات ومتابعة الإجراءات لا تتم مراقبتها أو الإبلاغ عنها باستمرار في جميع أنحاء العمليات القطرية (الشكل 26: مثال الممارسة الجيدة 5 - إغلاق حلقة آراء المستفيدين في تونس). يمكن أن يعزز الوضوح الأكبر فيما يتعلق بأهداف وأولويات مراكز الاتصال الهاتفية في سياقات محددة من مراقبة الفعالية خاصة عندما تؤدي قيود الموارد والقدرات إلى زيادة تحميل الأنظمة بسبب المطالب المتنافسة على استخداماتها المحتملة عبر إطار المساءلة تجاه الأشخاص المتضررين والأولويات الاستراتيجية للعمليات القطرية على سبيل المثال بين الوفاء بالأدوار المحتملة كآلية استطلاع الرأي أو مصدر معلومات أو بوابة للتسجيل.

## التماسك

**الاستنتاج ٤:** تستخدم المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين مراكز الاتصال الهاتفية على نحو ملائم ضمن منظوماتها الأوسع للتواصل والشفافية، بفضل معرفة الموظفين بنقاط قوة هذه المراكز وعيوبها في سياقات بلدان محددة. ومع ذلك، كان التنسيق والترابط مع خطوط المساعدة الساخنة للشركاء أضعف. ومن الآليات المهمة لدعم هذا الترابط هيكلية التعاون الداخلي بين الفرق لضمان تواصل متسق عبر قنوات الاتصال، وتطوير مركز الاتصال الهاتفي كجزء من نظام متماسك. وكان دور الإدارة العليا أساسياً في ضمان التنسيق بين المنظمات وتعزيز التعاون بين الوكالات.

١٨٣. ثمة استخدام مناسب لمركز الاتصال الهاتفي كجزء من أنظمة أوسع للتواصل والشفافية، وهو ما أتاحه وعي موظفي المفوضية بنقاط قوة وضعف مركز الاتصال الهاتفي في سياق بلدانهم. إن أساليب اتخاذ القرار المتعلقة بمركز الاتصال الهاتفي، والتي تجمع بين مراعاة قنوات الاتصال الأخرى وفعاليتها النسبية من حيث التكلفة، بالإضافة إلى الأساليب التي تجمع بين هذه القنوات لدعم التخطيط وصنع القرار، تُنشئ منظومة متماسكة للتواصل والشفافية. ويستجيب هذا لأولويات وتفضيلات المجموعات المختلفة، على الرغم من أن هذه الخيارات ليست دائماً صريحة أو موثقة، وقد تحتاج إلى تحديد أولويات أو موارد أكبر لتجنب التحميل الزائد.

١٨٤. هناك ميل إلى وجود روابط قوية بين مراكز الاتصال الهاتفي والوحدات الوظيفية للمفوضية، وخاصة في مجال الحماية، مما يُمكن من اتساق المعلومات. ومع ذلك، هناك اتساق أقل مع الخطوط الساخنة للشركاء، على سبيل المثال، استخدامها للتدخل النقدي وأحياناً للوصول في حالات الطوارئ. علاوة على ذلك، لا تُدمج البيانات المتعلقة باستخدامها وأدائها دائماً مع بيانات نظام مركز الاتصال الهاتفي "الأساسي" (الشكل ٢٩: مثال على أفضل الممارسات ٦ - دمج بيانات مركز الاتصال الهاتفي مع ملاحظات أخرى في نظام آلية التواصل وآراء المستفيدين في العراق لتعلم البرنامج وتكييفه).

١٨٥. يُدعم الاتساق عبر أنظمة الاتصال والشفافية في مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين من خلال عمليات اتصال منظمة تجمع بانتظام ما يلي:

- وحدات وظيفية للعلاقات الخارجية/الاتصالات، والحماية المجتمعية، وإدارة مركز الاتصال الهاتفي لضمان اتساق التواصل.
  - وحدات قطاعية أو موضوعية داخل وخارج مجال الحماية، بالإضافة إلى مكاتب ميدانية لدعم المعلومات والتدريب والجودة، وللمساهمة في تحليل البيانات لتعلم البرنامج وتكييفه.
  - إدارة المعلومات/تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كجزء من فريق متعدد الوظائف، مع وجود خبراء موضوعيين في خيارات التكنولوجيا وإدارة المعلومات كجزء من تطوير مركز الاتصال الهاتفي وفائدته.
- علاوة على ذلك، يُعد دور الإدارة العليا حيوياً للأسباب التالية:
- داخلياً، يجب عليهم دعم مختلف الوحدات بشكل واضح في تحديد أولويات مهامها لضمان فعالية مركز الاتصال الهاتفي.
  - خارجياً، يجب عليهم دعم التعاون بين الوكالات لإحراز تقدم في المناقشات بين الوكالات حول القضايا الحساسة، مثل تبادل البيانات وتقاسم التكاليف. يرتبط التعاون والاتساق بين الوكالات في مركز الاتصال الهاتفي ارتباطاً مباشراً بجودة التعاون بين الوكالات في المساءلة تجاه الأشخاص المتضررين والاستجابات الإنسانية بشكل عام. تُسهم الأدوار القيادية للمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين مساهمة كبيرة في اتساقه.

## التموضع الاستراتيجي

**الاستنتاج ٥:** يعتمد نموذج مركز الاتصال الهاتفي المناسب لكل سياق قطري على سياقه وأولوياته الاستراتيجية للعمليات القطرية. وقد استفاد التموضع الاستراتيجي لكل نموذج على مستوى القطاع من استثمار المفوضية في التعاون بين

الوكالات. إن إجراء مسح أفق أكثر انتظامًا، لاستباق آثار التحولات السياقية والتقدم التكنولوجي على مركز الاتصال الهاتفي، يمكن أن يدعم الاستعداد، ولكنه يتطلب أيضًا اتخاذ قرارات في الوقت المناسب للتكيف السريع مع تغير السياقات والحفاظ على فعاليتها وتموضعها الاستراتيجي.

١٨٦. لا توجد إجابات سهلة بشأن "الخيار الأفضل" لنموذج مركز الاتصال الهاتفي في بلد معين. يجب تكيف جميع النماذج مع السياق ويجب أن تستند الأحكام إلى تحليل السياق والأولويات الاستراتيجية (الجدول ٣). يتم تعزيز جميع نماذج مركز الاتصال الهاتفي من خلال التعاون الجيد بين الوكالات، على سبيل المثال، لرسم خرائط الخدمات، وفعالية الإحالة، وتطوير التحليل، وكذلك معرفة خطط الوكالات الأخرى التي يمكن أن تؤثر على خيارات وخطط المفوضية الخاصة. يتأثر اختيار النماذج المناسبة بعوامل تشمل: الاتجاهات السكانية؛ خيارات التكنولوجيا المتاحة؛ الموارد المتاحة؛ مدى رغبة المفوضية في استخدام مركز الاتصال الهاتفي لبناء علاقة مباشرة مع النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية، على سبيل المثال في السياقات التي يكون فيها الوصول صعباً ومستويات التعاون بين الوكالات محدودة. ترتبط جودة التعاون بين الوكالات حول مركز الاتصال الهاتفي بجودة التعاون بين الوكالات على نطاق أوسع. يمكن لقيادة مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في التعاون بين الوكالات بشأن المسألة تجاه المتضررين والتواصل مع المجتمعات المحلية أن تدعم فعالية مركز الاتصال الهاتفي.

١٨٧. هناك ضغوط خارجية لإظهار التعاون بين الوكالات وتعظيم الموارد. كما توجد ضغوط داخل المفوضية، بما في ذلك الضغوط المالية، وبين الوكالات، والتي يمكن أن تدعم التعاون أو تقيد. يكمن مجال واضح للتعاون في الخبرة المشتركة في استكشاف الفرص التي تتيحها التكنولوجيا للمساءلة تجاه المتضررين، بشكل عام، ومركز الاتصال الهاتفي، بشكل خاص. ومع ذلك، وعلى الرغم من الافتراضات الشائعة بشأن فعالية تكلفة مركز اتصال هاتفي جماعي وموحد بين الوكالات، إلا أن هناك أدلة محدودة على كيفية مقارنة أداء هذا النظام بالأنظمة التي تديرها المفوضية للنازحين قسراً وغير حاملي الجنسية، وكيف يمكن أن يختلف ذلك وفقاً لسياق وطبيعة الفئات السكانية الضعيفة التي يدعمها القطاع الإنساني، على سبيل المثال، ما إذا كان يختلف في سياقات ذات أعداد كبيرة من النازحين داخلياً بدلاً من سياق يغلب عليه اللجوء.

١٨٨. تُبرز الدروس الأخرى المستقاة من ديناميكية السياقات وتأثيرها على مراكز الاتصال الهاتفية، إلى جانب الوقت والموارد المالية اللازمة لتكثيف مركز اتصال هاتفي، أهمية مسح الأفق (الشكل ٣٠: الدروس المستفادة من تقليص حجم المركز في العراق. الشكل ٣١: الدروس المستفادة من توسيع نطاقه في تونس). وتُشدّد هذه الدروس على أهمية تحديد الهدف الاستراتيجي لمركز الاتصال الهاتفي بوضوح في سياق مُحدد، نظراً لتعدد أدواره. فبدون أولويات واضحة، يُخشى من إرهاق مركز الاتصال الهاتفي. يُعد مسح الأفق أمراً بالغ الأهمية لتوقع آثار التغيير المنهجي على مركز الاتصال الهاتفي التابع للمفوضية، مثل التغييرات في أولويات الشركاء الاستراتيجيين. كما أنه مهم لمواكبة التطورات التكنولوجية، سواءً من حيث استخدام المديرية الفيدرالية لخدمات الدعم اللوجستي للتكنولوجيا أو ما هو متاح للمفوضية في سياقات بلدان مُختلفة، إذ قد يؤثر ذلك على الخيارات المتاحة للمفوضية. وتُتيح أنظمة التخطيط طويل الأجل للمفوضية فرصاً لدمج هذا المسح وتخطيط السيناريوهات.

## ٦. التوصيات

١٩٠. وتستجيب التوصيات الواردة أدناه للاستنتاجات وتبني على الأدلة المستمدة من نتائج الممارسات الجيدة والدروس المستفادة والمجالات التي تحتاج إلى مزيد من التطوير لتعزيز وتعظيم إمكانيات لجان التغيير المجتمعي والموارد المخصصة لها.

## التوصية الأولى: الأهداف والأولويات الاستراتيجية

التوصية 1: توضيح هدف (أهداف) مركز الاتصال عبر الهاتف في سياق كل بلد محدد من حيث أهدافه الاستراتيجية وخدماته ووظائفه ذات الأولوية، ومراجعة ذلك بانتظام مع إشراك فريق متعدد الوظائف مع تطور السياقات.
النتائج الرئيسية والاستنتاجات ذات الصلة: KF25؛ KF21. الاستنتاجات 3 و 4 و 5.
المسؤول الرئيسي: حماية العمليات القطرية مع دعم من وظائف فريق العمليات القطرية المتعددة الوظائف (MFT) الأخرى والمكتب الإقليمي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (MPS/الحماية القائمة على المجتمع، وإدارة المعلومات).
الفترة الزمنية: الأشهر الستة القادمة
<p>الإجراءات المقترحة</p> <p>أ) وضع أهداف أكثر تحديداً للمفوضية لاستخدام مركز الاتصال الهاتفي في سياق بلد معين، وذلك في عملية التخطيط السنوي، وفي خطط الاستجابة للطوارئ، لتوجيه تحديد أولويات الخدمات والوظائف. ينبغي أن تكون الأهداف أكثر تفصيلاً من مجرد ذكر أدوار توفير المعلومات والتواصل ثنائي الاتجاه. وينبغي أن تستند أولويات مركز الاتصال الهاتفي إلى الميزة النسبية لمراكز الاتصال الهاتفي في سياق معين، وعلاقتها بقنوات الاتصال الأخرى والأدوار التي تؤديها. اتخاذ القرارات المتعلقة بمركز الاتصال الهاتفي كجزء من استراتيجية أوسع للمفوضية للتواصل مع النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية، بما يتماشى بشكل أفضل مع الإجراءات الأساسية لإطار المساءلة تجاه الأشخاص المتضررين.</p> <p>- عند صياغة الأهداف، يجب توضيح دور مركز الاتصال الهاتفي في الخدمات عالية الطلب، مثل التدخل النقدي، والوصول إلى مواعيد التسجيل.</p> <p>كما يجب توضيح علاقة مركز الاتصال الهاتفي الأساسي بأي خطوط ساخنة للشركاء، وخاصة تلك التي تدعمها المفوضية. ب) إشراك الوظائف المركزة على التكنولوجيا باستمرار (مثل موظفي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة المعلومات على مستوى الدولة، ومدير بيانات العمليات/إدارة معلومات البيانات وتحليلها على المستوى الإقليمي، وخدمة البيانات العالمية/خدمة البيانات العامة على المستوى العالمي) إلى جانب برامج الحماية المجتمعية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير مركز الاتصال الهاتفي، لضمان مراعاة التطورات التكنولوجية الأخرى ومتطلبات الخدمة على مستوى الدولة، تُوفر الفرق متعددة الوظائف هيكلًا جيدًا لهذا الغرض.</p> <p>ج) مراجعة التجارب الناشئة في مجال إنشاء نُهج متعددة القنوات للتواصل ثنائي الاتجاه، مثل تجربة تونس في دمج قنوات الاتصال في نظام مُشترك.</p> <p>د) الاستفادة من نتائج مراجعة المذكورة أعلاه في الفقرة ج) بالإضافة إلى تقييمات احتياجات المعلومات والاتصالات وأولوياتها وتفضيلاتها لتصميم مركز الاتصال الهاتفي، كجزء مُحتمل من نظام مُتكامل يجمعه مع قنوات أخرى، بما في ذلك القنوات الرقمية والشخصية (مثل التطبيقات والمنصات).</p> <p>هـ) تطوير ضمان أن يكون التصميم والمعايير والتطورات في مركز الاتصال عبر الهاتف مبنية على مزيج من مؤشرات الفعالية والكفاءة وأنها مرتبطة بهدفه الاستراتيجي فضلاً عن تحديد دورها بوضوح ثم قياسها وفقاً لالتزامات المساءلة تجاه الأشخاص المتضررين الأربعة (انظر التوصيتين 4 و 5 معاً والإجراءات المقترحة).</p>

## التوصية الثانية: الاستعداد للتغيير

<p><b>التوصية 2:</b> تضمين الاستعداد للتغييرات في السياق والتكنولوجيا ومستويات الطلب على خدمات مركز الاتصال المعتمد على الهاتف في تصميم وتطوير كل مركز اتصال معتمد على الهاتف.</p>
<p>النتائج الرئيسية ذات الصلة (KF) والاستنتاجات: KF ١٠ و ٢٤. الاستنتاجات ٢ و ٥</p>
<p>المسؤول الرئيسي: عملية حماية الدولة بدعم من وظائف عملية حماية الدولة الأخرى، والمكتب الإقليمي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (إدارة الحماية المجتمعية وإدارة المعلومات) وبالتشاور مع المقر الرئيسي (قسم الحماية الدولية، وخدمة البيانات العالمية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات).</p>
<p>الفترة الزمنية: 12 شهرًا القادمة</p>
<p><b>الإجراءات المقترحة</b></p> <p>أ) بناء القدرات اللازمة لتوسيع/تقليص عدد الخطوط والقنوات. يشمل ذلك وضع خطط للتغيير في الجوانب التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-القدرات البشرية، مثل قوائم موظفي المقسم أو الشركاء الوطنيين القادرين على زيادة عدد موظفي المقسم في حالات الطوارئ.</li> <li>-وحدات تدريبية إلكترونية فعالة وذات صلة لموظفي المقسم في حالات الطوارئ، أو فترات دوران العمل المرتفع (بما في ذلك منصة قاعدة معلومات اللاجئين).</li> <li>-القدرة المالية اللازمة لتمكين تفعيل هذه الأنظمة من خلال صناديق الطوارئ أو الوصول إلى صناديق الطوارئ.</li> <li>-توفير إمكانية تغيير عقود الشركاء لأي نظام متعاقد عليه، وتوضيح المسؤوليات المتعلقة بكيفية توفير الموارد اللازمة.</li> </ul> <p>ب) التخطيط لتأمين مراكز الاتصال الهاتفية لمستقبل آمن لضمان ملائمة واستدامة أنظمة البرمجيات من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-بناء المرونة اللازمة للتغيير التكنولوجي والتكامل مع وسائل الاتصال الأخرى وإدارة الهوية (مثل البوابة الرقمية).</li> <li>-إشراك جميع مستويات المفوضية عند تقييم أنظمة البرمجيات المستخدمة في مراكز الاتصال الهاتفية. الاستفادة من الخبرات على المستويين العالمي والإقليمي لضمان استخدام أي أنظمة برمجية جديدة تُطرح على مستوى العمليات القطرية لتكنولوجيا حديثة ومعتمدة من المفوضية.</li> <li>-تجنب تطوير أنظمة إدارة علاقات العملاء المخصصة على مستوى الدولة، بل استخدم بدلاً من ذلك أدوات داخلية موجودة حيثما توفر الدعم الكافي وأدلة على نجاحها (مثل نظام معلومات مساعدة اللاجئين). عند الحاجة إلى استخدام أدوات مخصصة، تجنب الالتزام باتفاقيات طويلة الأجل مع مقدمي الخدمات لتمكين التحول إلى أدوات الشركات عند الإمكان.</li> </ul> <p>ج) دمج مراكز الاتصال الهاتفية في أنظمة التأهب للطوارئ، لتعتبر أداة قياسية للاستجابة للطوارئ. في إرشادات التأهب، يجب تضمين خطوات إعدادها و/أو تطويرها مع تطور السياق (مثل التوسع/التقليص) مع مراعاة المدخلات الخاصة اللازمة للانتقال من السياقات الإنسانية إلى السياقات الإنمائية.</p>

### التوصية الثالثة: ضمان إمكانية الوصول إلى معلومات وخدمات مراكز الاتصال الهاتفي وأهميتها

التوصية 3: الاستثمار في المزيد من مشاركة النازحين قسرياً و غير حاملي الجنسية في مرحلة تصميم مراكز الاتصال الهاتفي لتحديد أولويات المجتمع، والعقبات التي تحول دون الوصول إليها، والتدابير اللازمة للتغلب عليها، فضلاً عن ضمان أهمية معلومات وخدمات مراكز الاتصال الهاتفي.

النتائج الرئيسية ذات الصلة (KF) والاستنتاجات KF1: ٢ الاستنتاج ١.

المسؤول الرئيسي: حماية عمليات الدولة، بدعم من وظائف أخرى في عمليات الدولة، وإدارة مركز الاتصال الهاتفي، ومكتب المكتب الإقليمي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (MPS/الحماية المجتمعية وإدارة المعلومات)

الفترة الزمنية: 12 شهراً القادمة

#### الإجراءات المقترحة

(أ) تطبيق مبادئ مصممة خصيصاً للمستخدمين لضمان استدامة أهمية المعلومات والخدمات والوصول إليها من خلال: (١) تقييمات مستقلة منتظمة (سنوية على الأقل) لاحتياجات وأولويات المعلومات وتفضيلات قنوات الاتصال، بالاعتماد على الأدوات المتاحة في مجموعة أدوات مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين للمساءلة تجاه الأشخاص المتضررين؛ (٢) بناء شراكات مع الفئات ذات الاحتياجات الخاصة لتحديد عوائق الوصول وسبل معالجتها؛ (٣) إشراك الفئات ذات الخبرة في مجال الاحتياجات الخاصة في اختبار أنظمة وابتكارات مراكز الاتصال الهاتفية لضمان إمكانية وصولهم إليها.

(ب) دمج المرافق المخصصة للأشخاص ذوي الإعاقات التواصلية، مثل خيار مكالمات الفيديو (مع إمكانية توفير خيار لغة الإشارة)، ووظائف تحويل الكلام إلى نص، والملاحظات الصوتية، بدعم من المكتب الإقليمي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (إدارة الحماية المجتمعية والمعلومات/MPS).

(ج) الاستخدام المنهجي لفرق المفوضية متعددة الوظائف لإثراء قاعدة معارف مركز الاتصال الهاتفي، وإشراك المكاتب الميدانية لدمج المعرفة المحلية؛ وإشراك المفوضية في بلد المنشأ، حسب الضرورة.

(د) هيكلية المشاركة بين إدارة مركز الاتصال الهاتفي والاتصالات والحماية المجتمعية لضمان تواصل متسق عبر القنوات والتحديث السريع لقواعد المعرفة التي يستخدمها موظفي المقسم في مركز الاتصال الهاتفي وغيرهم.

### التوصية الرابعة: تصميم معايير للكفاءة

التوصية الرابعة: تكييف وتطبيق إرشادات عالمية المستوى لمراكز الاتصال الهاتفي، تشمل نهجاً ومعايير كفاءة تُعزز الهدف الاستراتيجي لمركز الاتصال الهاتفي، مع الحفاظ على ولاية مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين وتقديم خدمة عالية الجودة لمستخدمي خدماتها من النازحين قسراً و غير حاملي الجنسية. ضمان إمكانية تكييف معايير ومنهجيات الكفاءة مع دور مركز الاتصال الهاتفي والهدف الاستراتيجي له في سياق محدد.

النتائج الرئيسية ذات الصلة (KF) والاستنتاجات KF 7: ٢ الاستنتاج 2.

لمسؤول الرئيسي: المكتب الإقليمي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (MPS)/الحماية المجتمعية وإدارة المعلومات بالتشاور مع المقر الرئيسي (قسم الحماية الدولية وخدمة البيانات العالمية) وعمليات الدولة.

الفترة الزمنية: الأشهر الستة القادمة

الإجراءات المقترحة

(أ) بالاعتماد على التوجيهات العالمية، وضع معايير للكفاءة تتعلق بأهداف مركز الاتصال الهاتفي التابع للمفوضية على المستويين الإقليمي/العالمي، والتكيف مع أنظمة كل دولة على حدى (بعيداً عن كونها مدفوعة بمعايير القطاع الخاص).

(ب) ضمان دعم النهج للمبادئ الإنسانية وضرورة تقديم خدمة عالية الجودة للنازحين قسراً وغير حاملي الجنسية. تجنب التنازل غير المقصود عن هذا من خلال استخدام مقاييس أداء للكفاءة تجمع بين جودة المكالمات وفعاليتها مع كمية المكالمات ومقاييس الكفاءة الأخرى (انظر التوصية ٥ أدناه).

(ج) عند اتخاذ القرارات بشأن كيفية تعزيز كفاءة التكلفة، ضع في اعتبارك كيفية تأثير رفاة المشغل بالاستجابة لأي زيادات في أهداف المكالمات المُعالجة يومياً.

(د) توجيه جمع البيانات وإدارة الأداء نحو دورة الخدمة الكاملة وليس فقط تحليلات المكالمات.

-بالاعتماد على التوجيهات العالمية، تكييف وتطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية للمفوضية على جودة المكالمات، مثل معرفة المشغل، وتصعيد المشكلات، وآداب المكالمات.

-التأكد من أن المكاتب المحلية لديها مناهج ومعايير لتتبع وفهم كيفية معالجة التذاكر والإحالات بشكل أفضل.

(هـ) ضمان وجود أنظمة واضحة وفعالة لتحديد أولويات الحالات العاجلة، بما في ذلك الوصول إلى الخدمة على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع للمتصلين الذين لديهم حالات حماية حرجية.

-تحديد وإعادة توجيه مجموعات فرعية محددة من المتصلين من خلال قنوات اتصال بديلة فعالة من حيث التكلفة، مما سيخفف الضغط على مراكز الاتصال الهاتفية (مثل منصات توفير المعلومات، وحجز مواعيد التسجيل، وتتبع تحديثات الحالة).

-ضمان الوضوح للأشخاص النازحين قسراً وغير حاملي الجنسية في عملية الوصول إلى الخدمات عند وجود حاجة ملحة.

-تسليط الضوء على علاقة/دور الخطوط الساخنة للشركاء وتقديم خدمات الطوارئ.

(و) تحديد ومعالجة العمليات التي تسبب عوائق في سير عمل مركز الاتصال الهاتفي، وإشراك موظفي مركز الاتصال الهاتفي في التحليل والحل.

#### التوصية الخامسة: إدارة مركز الاتصال الهاتفي لتحقيق الفعالية من حيث التكلفة

التوصية ٥: تعزيز إدارة خدمات الرعاية الصحية الأولية من خلال التركيز على فعالية التكلفة التي تجمع بين التحليل الشامل للتكاليف والكفاءة مع تحليل فعالية خدمات الرعاية الصحية الأولية من حيث النتائج بما في ذلك رضا المستخدمين؛ ومعدلات الإحالة والدقة والعمل؛ وفعالية حلقة آراء المستفيدين؛ ومساهمة خدمات الرعاية الصحية الأولية في نتائج الحماية.

النتائج الرئيسية ذات الصلة والاستنتاجات KF: ١٣، ١٦، ١٩، ٢٠. الاستنتاجان ٢ و٣.

مسؤول الرئيسي: حماية العمليات القطرية، وبدعم من وظائف أخرى في إدارة شؤون الأسرة والطفل في العمليات القطرية، ومكتب الشؤون الإقليمية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (الحماية المجتمعية/الحماية المجتمعية، إدارة المعلومات).

الفترة الزمنية: بحلول نهاية عام 2025

الإجراءات المقترحة



<p>أ) ضمان أن تشمل تحليلات التكاليف النطاق الكامل للتكاليف، بما في ذلك التكاليف المباشرة (مثل: الموظفون، والبرمجيات، والمعدات، والتراخيص) والتكاليف غير المباشرة. تضمنين متطلبات دعم المفوضية (مثل: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإدارة المعلومات، والموارد البشرية، والمالية) في عملية التحليل، بالإضافة إلى تكاليف الخط الساخن للشركاء وتقديم الخدمات.</p> <p>ب) تحليل ودراسة آثار أنماط تكوين المتصلين واتجاهاتهم على تصميم مركز اتصال هاتفي (مثل: نسبة المتصلين الجدد الذين قد يحتاجون إلى وقت أطول لكل مكالمة، وحجم المكالمات المكررة؛ الوافدون الجدد مقابل السكان المستقرين). ملاحظة ذروة الاتجاهات أو حالات الطوارئ وكيفية إدارتها.</p> <p>ج) وضع معايير (مُكيّفة على مستوى العمليات القطرية مع الأولويات الاستراتيجية للعمليات القطرية) لرضا المستخدمين؛ ومعدلات الإحالة، والدقة، والإجراءات؛ وفعالية آراء المستخدمين؛ ومساهمة مركز الاتصال الهاتفي في نتائج الحماية.</p> <p>د) استخدام أساليب منتظمة ومتسقة لتقييم رضا المستخدمين بين مختلف الفئات، واستكشاف كيفية تحسين مستويات الرضا. يمكن ذلك من خلال استطلاعات رضا في نهاية كل مكالمة، أو من خلال المراكز المجتمعية، والاستفادة من الأدوات المتاحة في مجموعة أدوات المساءلة تجاه الأشخاص المتضررين في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.</p> <p>هـ) تطوير أساليب، واستخدامها بشكل منهجي، لتتبع معدلات الإحالة ودقتها، بالإضافة إلى مستوى/سرعة/جودة الإجراءات التي تلي الإحالات.</p> <p>و) تطوير أساليب لفهم مساهمات خدمات مركز الاتصال الهاتفي (مثل المعلومات المباشرة، والاستشارات، والإحالات) في نتائج الحماية، وإدراجها في التقارير الدورية للعمليات القطرية. مشاركة نتائج هذا الرصد مع قادة اللاجئين وقادة المجتمع كل ٣-٦ أشهر.</p>
--

#### التوصية السادسة: استخدام البيانات لتعلم البرنامج وتكييفه

<p>التوصية ٦. تعزيز استخدام بيانات ردود الفعل من مراكز الاتصال الهاتفي لتعلم البرامج وتكييفها من خلال تحليلات أكثر تعمقاً ودمجها مع بيانات ردود الفعل الأخرى.</p>
<p>النتائج الرئيسية ذات الصلة (KF) والاستنتاجات KF: ١٥، ١٨. الاستنتاج ٣.</p>
<p>المسؤول الرئيسي: مكتب الحماية في الدولة مع دعم وظائف الرعاية الأسرية والعائلية الأخرى والمكتب الإقليمي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (إدارة الحماية المجتمعية والمعلومات/MPS)</p>
<p>الفترة الزمنية: الأشهر الستة القادمة</p>
<p>الإجراءات المقترحة</p> <p>أ) البناء على النماذج الحالية (مثل العراق) التي تدمج ملاحظات مراكز الاتصال الهاتفية حول الخدمات والمساعدة مع مصادر أخرى للملاحظات.</p>

ب) البناء على مقاييس الأداء المُحسّنة الواردة في التوصيتين ٤ و ٥، وتعميق التقارير المُستمدة من بيانات ملاحظات مراكز الاتصال الهاتفية، مع إجراء المزيد من التحليلات للاتجاهات ومحتوى المكالمات وغيرها بما يتماشى مع طلبات القطاع/البرنامج.

### التوصية السابعة: تحديد المواقع والتعاون بين الوكالات

التوصية 7: تحديد موقع المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في كل بلد وعلى المستوى المحلي باعتبارها جهة فاعلة مرنية وفعالة بين الوكالات فيما يتعلق بمجالات التعاون والتنسيق بين الوكالات.

النتائج الرئيسية ذات الصلة (KF) والاستنتاجات KF: ٢٣، ٢٦. الاستنتاج ٥.

المسؤول الرئيسي: المكتب القطري والحماية والإدارة العليا، بدعم من المكتب الإقليمي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا والمقر الرئيسي.

الفترة الزمنية: الأشهر الستة القادمة

الإجراءات المقترحة

أ) على مستوى العمليات القطرية، مشاركة البيانات مجهولة المصدر باستمرار من مراكز الاتصال الهاتفية لتمكين تحليل الاتجاهات بين الوكالات والتحليلات السياقية المشتركة.

ب) المتابعة الدقيقة للمبادرات المشتركة بين الوكالات، مثل المشاريع التجريبية للصندوق المركزي للاستجابة للطوارئ (CERF) في مجال المساءلة الجماعية تجاه المتضررين، لاستكشاف أثارها على مراكز الاتصال الهاتفية التابعة للمفوضية ومشاركة الدروس المستفادة منها عبر العمليات القطرية.

ج) الدعوة إلى دراسة عالمية مشتركة بين الوكالات حول التكاليف والفوائد والسياقات المناسبة لمراكز الاتصال الهاتفية الجماعية المشتركة بين الوكالات.

د) استكشاف المزيد من خيارات التعاون بين الوكالات بشأن استخدام التقنيات الجديدة فيما يتعلق بمراكز الاتصال الهاتفية ومساهمة المفوضية في ذلك.

هـ) الاستثمار في التنسيق بين الوكالات بشأن المساءلة تجاه المتضررين/التواصل مع المجتمعات المحلية. في حال عدم اكتمال التنسيق، أي عدم هيكلته رسمياً، قيادة عملية لإنشاء منتديات للتنسيق بين الوكالات، وفي حال وجوده، القيام بدور فعال فيه.

و) ضمان أن تكون المكاتب المحلية على دراية بدور المفوضية في تطوير الأدوات ذات الصلة بين الوكالات مثل موارد اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات للمساءلة الجماعية تجاه الأشخاص المتضررين.

### التوصية الثامنة: تبادل الدروس المستفادة وتعزيز التعلم على الصعيد العالمي

التوصية ٨: إدراج النتائج الرئيسية والدروس المستفادة والممارسات الجيدة من هذا التقييم الإقليمي في الأدوات والإرشادات والمواقع العالمية، حسب الحاجة

النتائج الرئيسية ذات الصلة (KF) والاستنتاجات KF: ٢٥؛ الاستنتاج ٥
المسؤول الرئيسي: قسم الحماية الدولية بالتشاور مع خدمة البيانات العالمية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وقسم العلاقات الخارجية والمكاتب الإقليمية.
الفترة الزمنية: الأشهر الستة القادمة
<p>الإجراءات المقترحة</p> <p>أ) دمج الدروس المستفادة من التقييم في مجموعة أدوات مركز الاتصال الجديدة وأدلة الممارسات الجيدة المرتبطة بها لدعم تطوير مراكز الاتصال الهاتفية للعمليات القطرية.</p> <p>ب) نشر نتائج التقييم، بهدف تعزيز استخدامها (النتائج الرئيسية، والدروس المستفادة، والممارسات الجيدة، وتوصيات التحسين) مع الجهات المعنية في المفوضية على مستوى المكتب الإقليمي والعمليات القطرية (مثل الحماية المجتمعية، وإدارة مراكز الاتصال الهاتفية، وإدارة المعلومات)، وخاصة الدروس المتعلقة بتوسيع نطاق العمل وتقليصه والخروج منه، والعوامل التي يجب مراعاتها عند اختيار نماذج مراكز الاتصال الهاتفية لسياقات محددة. على سبيل المثال، النشر خلال الدورات التدريبية، وجلسات تبادل المعلومات، والاستشارات، والنشرات الإخبارية، وما إلى ذلك.</p>

## ٧. الملاحق

الملحق ١: الشروط المرجعية

الملحق ٢: المراجع

الملحق ٣: المشاركون في التقييم

الملحق ٤: مصفوفة التقييم

الملحق ٥: منظومة بيانات ومعلومات مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ومسرد مصطلحات إدارة المعلومات

الملحق ٦: مسرد مصطلحات إدارة المعلومات

الملحق ٧: تحليل البيانات

الملحق ٨: تحليل البيانات المالية لبرنامج مركز الاتصال الهاتفي

الملحق ٩: سياق البلد ونظرة عامة على برنامج مركز الاتصال الهاتفي