

تقييمات
شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة
الأطراف ٢٠١٧-٢٠١٨

ملخص أداء المنظمات

وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل
اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى
(الأونروا)

منشور في يونيو ٢٠١٩

النتائج الرئيسية

إن الأونروا على دراية تامة بمهمتها وسياقها، بالنظر إلى مشاركتها الطويلة الأمد في المنطقة وقوة كوادرها العاملة.

تتأثر الأونروا بشكل كبير بسياقها التشغيلي، وفي المقام الأول بعدم وجود حل سياسي في ما يتعلق بالدولة الفلسطينية والحصار المفروض على غزة والحرب الأهلية السورية. وفي الوقت نفسه، تتأثر الوكالة بتقلبات وندرة تجمع مواردها إلى جانب زيادة التكاليف واحتياجات اللاجئين وشواغل الحماية. بفضل مشاركتها الطويلة، ووجودها الميداني الراسخ، ودورها القوي في مجال التعليم والصحة والخدمات الاجتماعية، فإن الأونروا لديها فهم فريد وشامل للسياق الذي تعمل فيه، ومن تهدف إلى خدمته وما هو مطلوب لإنجاز مهمتها. إن موظفي الأونروا ملتزمون للغاية. إن الغالبية العظمى من الموظفين هم من اللاجئين الفلسطينيين ويشكلون جزءاً من مجتمعات اللاجئين التي تخدمها الأونروا. وهذه ميزة نسبية للأونروا معترف بها من قبل كل من المنظمة وشركائها، وتم تطويرها بشكل جيد ضمن إستراتيجية الأونروا، وهي تنعكس في وثائقها الداعمة التي تغطي قضايا الصراع والاقتصاد السياسي والنوع الاجتماعي والضعف. وتعكس استراتيجية الأونروا المتوسطة الأجل للفترة ٢٠١٦-٢٠٢١ فهمها العميق، من حيث أنها تطلعية على صعيد عملها الإداري ضمن حدود ولاية الأونروا؛ وتأخذ في الاعتبار احتياجات المنظمة حتى عام ٢٠٢١؛ وتسلط الضوء على أنه هناك حاجة إلى الاستثمار لتحقيق كل هدف استراتيجي من حيث تعزيز القدرات، والاستفادة من الشركاء، والإصلاح المؤسسي، وتطوير البنية التحتية، والأهم من ذلك، متطلبات الموارد والتعبئة.

حقائق رئيسية عن الأونروا

الولاية: تأسست الأونروا بموجب قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم ٣٠٢ (رابعاً) تاريخ ٨ كانون الأول/ديسمبر ١٩٤٩. ينص تفويض الأونروا على توفير الحماية والمساعدة من خلال تقديم خدمات الإغاثة والتنمية البشرية والحماية للاجئين الفلسطينيين المسجلين لدى الوكالة وغيرهم من الأشخاص المؤهلين لتلقي خدمات الأونروا، بما في ذلك الأشخاص النازحين جراء أعمال العنف التي دارت عام ١٩٦٧، في مناطق عملياتها الخمس (قطاع غزة، والأردن، ولبنان، والجمهورية العربية السورية وال الضفة الغربية بما فيها القدس الشرقية). على الرغم من أنها تأسست كوكالة مؤقتة، فإن الأونروا لا تزال عاملة منذ ٦٨ سنة وقد قامت الجمعية العمومية للأمم المتحدة بتجديد ولاية الأونروا بشكل متكرر (لولاية مدتها ثلاث سنوات)، وقد جددت ولايتها مؤخراً حتى ٣٠ حزيران / يونيو ٢٠٢٠. تقدم الأونروا المساعدة والحماية لحوالي ٥,٥ مليون لاجئ فلسطيني مسجل لمساعدتهم على تحقيق كامل إمكاناتهم في التنمية البشرية.

الحكومة: ليس للأونروا مجلس تنفيذي. يقدم المفوض العام للأونروا تقاريره إلى الجمعية العامة للأمم المتحدة ويساعده نائب المفوض العام. تم إنشاء اللجنة الاستشارية في عام ١٩٤٩ وهي مكلفة بمهمة تقديم النصح ومساعدة المفوض العام للأونروا في تنفيذ مهام ولاية الوكالة. تضم اليوم اللجنة الاستشارية في عضويتها ٢٨ عضواً، بما في ذلك ممثلي المانحين والحكومات المضيفة، وثلاثة أعضاء مراقبين. وهي تجتمع مرتين سنوياً لمناقشة القضايا التي تهم الأونروا،

الهيكل التنظيمي: تضم الأونروا أكثر من ٢٨,٠٠٠ موظفاً، معظمهم من لاجئ فلسطين. يعمل الموظفون في جميع مناطق عمليات الوكالة الخمس. يقع مقر الأونروا في عمان وغزة والقدس الشرقية. توجد مكاتب تمثيلية في نيويورك، واشنطن العاصمة؛ وبروكسل، مع مكتب اتصال في القاهرة.

التمويل: يتم تمويل الأونروا بشكل أساسي من التبرعات. بلغت نفقات الميزانية البرنامجية للأونروا للعام المالي ٢٠١٧ ٧٧٤,٧٧ مليون دولار. تسترشد مخصصات الميزانية بالأهداف والأولويات الاستراتيجية المحددة في الاستراتيجية متوسطة الأجل، حيث يتم تخصيص نصف هذه الميزانية تقريباً إلى التعليم. واستجابةً لحالات الطوارئ في المنطقة، أطلقت الأونروا نداءات الطوارئ لتغطية تكاليف المساعدة التي لا تغطيها الميزانية البرنامجية. وفي السنوات الأخيرة، عانت الأونروا من عجز متكرر في ميزانياتها.

وتواصل الأونروا تحقيق التوازن بين النهج الحذر والصارم لإدارة المخاطر مع نهج استراتيجي متزايد لكيفية تفاعلها ومع من تتفاعل. طبقت الوكالة باستمرار إجراءات داخلية قوية لإدارة ميزانية المنظمة، مع الاستجابة بفعالية لظروف التمويل المتقلبة. تسعى الأونروا بنشاط إلى اتباع استخدام تكتيكي جيد للتمويل ذي الصلة بالمشاريع في إطار البرمجة وتتبع نهجاً أكثر استراتيجية للعمل مع مجموعة من الجهات الفاعلة ونهج الشراكة، يركز على الاستفادة من موارد الوكالة والميزة النسبية. إن التحديات المالية الحالية التي تواجهها الأونروا تجبرها على التفكير بشكل أكثر ابتكاراً في الشراكات؛ لتعظيم الفرص لزيادة حشد الموارد من خلال الشراكات؛ و / أو لإيجاد طرق لتعزيز النتائج من خلال عمليات جمع وتوظيف إبداعية لموارد الأونروا البشرية وتمويلها وشراكاتها. وتظل المخاطر التي تواجه المنظمة فيما يتعلق بتقديم الخدمات عالية، على الأقل في المدى القصير، وستظل تتطلب إدارة نشطة.

للأونروا نظام مراقبة مدروس وقوي يقوم على النتائج. على الرغم من القيود في أدلة التقييم المذكورة أعلاه، تُعتبر الإدارة القائمة على النتائج، بما في ذلك التفكير التقييمي، ممارسة حية داخل مناطق الخدمة على فترات منتظمة وعلى المستويات المختلفة للمنظمة. وعلى الرغم من أن نظام المراقبة القائم على النتائج جديد نسبياً، فإنه يعتمد على أسس قوية ويقوم بإنتاج كميات كبيرة من البيانات. وقد وجّه هذا النظام عملية التخطيط وصنع القرار على المستويات المختلفة داخل المنظمة وأنتج بيانات واضحة عن الإنفاق حسب منطقة التشغيل والبرنامج. ومع ذلك، فإن العمليات ذات الصلة لا تزال مرهقة بالنسبة للعدد القليل من الموظفين المسؤولين عن إدارتها. بالإضافة إلى ذلك، لا يتم الإبلاغ بشكل كامل عن العناصر الرئيسية لعمل الأونروا، مثل الحماية، في نظام المراقبة القائم على النتائج، وقد يكون جمع البيانات الموثوقة والدقيقة أمراً صعباً بالاعتماد على مجال العمليات.

في هذا السياق التشغيلي شديد التقلب والتحديات، أثبتت الأونروا قدرتها على مواصلة تقديم خدماتها الأساسية للوفاء بولايتها المؤقتة، على الرغم من التحديات. بشكل عام، هناك مجموعة محدودة من الأدلة المستقلة لتقييم أداء الوكالة من حيث نتائجها. تشير التقييمات المتاحة إلى أهمية خدمات الأونروا في ظل الظروف التشغيلية والإنسانية شديدة الصعوبة. استناداً إلى بيانات وتحليل نتائج الإدارة، تُظهر المجالات البرنامجية الأساسية للتعليم والصحة إنجازات قوية من حيث جودة تقديم الخدمات، والتقدم المحرز نحو تحقيق النتائج التعليمية والصحية التي تستهدفها الوكالة، والنتائج المشابهة جداً لخدمات مقدمي الخدمات الآخرين في نفس بيئات التشغيل. علاوةً على ذلك، تم تحقيق الكثير من هذا التقدم في سياق متدهور، أو في أفضل الأحوال، استراتيجي جامد. بشكل عام، أدت الاضطرابات السياسية والصراعات والقيود المفروضة على السفر والتجارة والقيود المفروضة على الموارد إلى إعاقة قدرة الأونروا بشكل كبير على تحقيق النتائج والوفاء بأهداف التسليم المقررة. وغالباً ما يؤدي نقص الأموال إلى الإضرار بكفاءة وفعالية التكلفة بالنسبة للكفاءة الإنمائية للأونروا.

وفي الوقت نفسه، تستجيب الإصلاحات للقيود، وتجمع برامج التعليم والصحة الخاصة بالأونروا، على سبيل المثال، بين القدرة التقنيّة العالية والقدرة المثبتة على العمل بكفاءة. وقد أدت قيود التمويل المستمرة إلى زيادة تدابير توفير التكاليف والتشغيف، إلا أن برامج الأونروا الأساسية حافظت على تقديم خدمات عالية الجودة وسط اتخاذ خطوات لتعزيز الجوانب الشاملة للبرمجة. من أمثلة مبادرات البرامج الصحية التي تضطلع بها الأونروا، نقل جميع العيادات الصحية إلى نظام الصحة الإلكترونية (السجلات الطبية الإلكترونية) وفرق صحة الأسرة التي تركز على الشخص. توفر هذه الفرق ميزة القيام بزيارات أطول ولكن أقل تواتراً للأطباء الأساسيين، وبالتالي تقتصر زيارات المستشفيات على الأشخاص الأكثر ضعفاً فقط في حين تتم إحالة الآخرين إلى مرافق الرعاية الأقل تكلفة. وقد أدى إصلاح التعليم إلى زيادة الكفاءة وخفض التكاليف بشكل كبير من خلال الإدارة الأكثر صرامة لعملية تشكيل الفصول الدراسية. وعلى الرغم من أن المبادرات تعكس عملية إصلاح ذات إدارة جيدة وناضجة، إلا أن هذه البرامج لا تزال غير قادرة إلى حد كبير على التغلب على الشكوك المستمرة بشأن التمويل وسيقاق التشغيل الذي يتسم بالتحدي المتزايد، بالنظر إلى زيادة حجم الفصول الدراسية، وما إلى ذلك. وفي مجالات الإغاثة والخدمات الاجتماعية وتحسين المخيمات / البنية التحتية، فقد تم تحديد اتجاه الإصلاح، ولكن عملية التغيير حديثة العهد؛ ولا تزال المكاسب التي تحققت حتى الآن وزخم الإصلاح ضعيفين.

في الوقت نفسه، تحتاج الأونروا إلى إيجاد طريقة لمعالجة الافتقار إلى التقييمات الاستراتيجية. لدى الأونروا خطة تقييم متوسطة الأجل تغطي نفس الفترة الزمنية التي تغطيها الاستراتيجية متوسطة الأجل، وقد وضعت الوكالة خطة عمل سنوية للتقييم. ومع ذلك، فإن تغطية التقييم التي تجريه الأونروا من خلال هذا الهيكل الرسمي تأثرت بوضع التمويل الحالي للمنظمة، مما أدى إلى عدم إنجاز عدد من التقييمات النوع الاجتماعي على النحو المخطط له. يوجد تقييم مستقل محدود للغاية لإثبات وتوجيه تقدم المنظمة نحو أهدافها الإستراتيجية ومساهماتها في التعلم ومسار الأهداف الإنسانية والإنمائية الأوسع في المنطقة. إن الأدلة القوية على أهمية وفعالية وأثر وكفاءة العمل البرنامجي للأونروا ونهجها الشامل يمكن أن توجه التفكير الاستراتيجي للوكالة والجهات المانحة لها والحكومات المضيفة بشأن أفضل السبل للتعامل مع التحديات المعقدة التي تنتظرها.

يمكن للأونروا أيضاً أن تتبع نهجاً أكثر استراتيجية في كيفية إدارة قوتها العاملة. على الرغم من اختلاف الظروف في مناطق العمليات، إلا أن هناك بوجه عام حركة محدودة داخل هياكل التوظيف الخاصة بالأونروا وفرصة محدودة لإدخال مهارات جديدة و / أو إعادة تنظيم الموظفين الذين يعملون بشكل غير متسق. في ظل هذه القيود، تستخدم الأونروا فرق العمل لتسهيل العمل المتبادل وكوسيلة لتحديد الموظفين الموهوبين داخل المنظمة. وبهذه الطريقة، يحصل الموظفون أيضاً على فرصة لاستخدام مهاراتهم بالكامل، نظراً لأن الموظفين في قطاع غزة ومناطق العمليات الأخرى قد يكونون يتمتعون بمؤهلات تفوق ما هو مطلوب لمناصبهم. وتشكل الفرصة المحدودة لتطوير مهارات القيادة في المنطقة، قيوداً. تؤدي أيضاً زيادة متطلبات الجودة في وقت يوجد فيه ضغط على الموارد إلى ظهور تحديات أمام إدارة أداء الموظفين اللامركزية واحتياجات الإدارة الاستراتيجية على صعيد الموارد البشرية. وعلى الرغم أن نظام إدارة أداء موظفي الأونروا محدد بوضوح، إلا أنه لا يتم تنفيذه دائماً في الممارسة العملية. يمكن أن تستفيد الوكالة من إستراتيجية الموارد البشرية الاستراتيجية التي تظل تراعي أوجه عدم اليقين والمخاطر الأمنية المتزايدة التي يواجهها الموظفون، ولكنها تتطلع أكثر إلى الحاجة إلى إعادة تكوين موارد الموظفين ومزيج المهارات المتغيرة لتمكين الأونروا من السير بشكل أفضل في الطريق نحو الوفاء بولايتها.

يمكن للأونروا العمل على تحسين نهجها تجاه القضايا الشاملة. تعكس التقييمات المتاحة الدمج المتكامل للقضايا الشاملة؛ في حين أن حقوق الإنسان والحماية مدمجة في نهج الأونروا وأنشطتها، يتم التعامل مع النوع الاجتماعي، وبدرجة أقل بكثير، تغيير المناخ، بشكل أقل ثباتاً. تحتاج الأونروا إلى هياكل متماسكة ومتسقة في جميع أنحاء المنظمة لزيادة تعزيز هيكلها الجنساني ومنع أن تكون قضايا الجنسانية مرتبطة بالمشاريع أو متوقعة في نطاق برنامج واحد. تتطلب المنظمة أيضاً سياسة و / أو استراتيجية واضحة في ما يتعلق بنهجها في معالجة الاستدامة البيئية وتغير المناخ. هناك أدلة محدودة على أن الالتزام بالاستدامة البيئية يوجّه التدخلات على المستوى البرنامجي.

أخيراً، تحتاج الأونروا إلى المضي قدماً في تقديم أجندة الحماية. إن الأونروا ملتزمة بحماية حقوق الإنسان على أعلى المستويات. تتضمن الاستراتيجية متوسطة الأجل أحدث بيان للسياسة العامة للأونروا عن التزامها ونهجها في معالجة حقوق الإنسان للاجئين الفلسطينيين من خلال جميع جوانب عملها، مع إبراز الحقوق كأولوية استراتيجية للفترة ٢٠١٦-٢٠٢١. ولمواصلة عملها في مجال الحماية، أنشأت الأونروا على مستوى المقر شعبة حماية في عام ٢٠١٦ إلى جانب فرق حماية مخصصة في جميع مناطق عملياتها. مع ذلك، فقد تم تخصيص موارد أساسية محدودة من الميزانية البرنامجية لهذه الشعبة والهياكل المرتبطة بها عبر مكاتب الأونروا الميدانية. وعلى مستوى المكاتب الميدانية، تأتي العديد من الموارد المتاحة للحماية من المشاريع، بما في ذلك لمرتبات شاغلي وظائف الحماية المؤسسية الرئيسية. إن ٥٪ فقط من التكاليف اللازمة للحماية تأتي الآن من الميزانية البرنامجية. ونظراً لأن الوكالة تنظر في أفضل الطرق لتضمين أجندة للحماية، فإنها تواجه وضعاً متدهوراً في العديد من مكاتبها الميدانية والتي كانت فيها الأجندة حتى الآن مرتبطة إلى حد كبير بمشاريع. يجب أن تفكر الوكالة في الطرق (بما في ذلك التقارير العملية) التي تلائم بيئة ذات مخصصات محدودة للغاية للميزانية البرنامجية للموظفين والموارد اللازمة لمزيد من الحماية.

الأداء في لمحة

تقوم بذلك، على سبيل المثال، من خلال توفير تعليم أساسي قوي ومن خلال تمثيل اللاجئين الفلسطينيين داخل الأمم المتحدة ولدى الدول الأعضاء في الأمم المتحدة. ومع ذلك، فإن أزمة التمويل المستمرة كان لها تأثير كبير على قدرة الأونروا على الاستثمار في خدماتها وتطويرها وأنظمتها بما يتجاوز "أساسيات" توفير التعليم والصحة وخدمات الإغاثة والخدمات الاجتماعية وخدمات المخيمات.

إن الأونروا في عام ٢٠١٨ هي منظمة مختصة ومرنة وحازمة. تعكس طريقة عملها والنتائج التي تحققتها في بيئة محدودة الموارد منظمة جيدة الإدارة تقدم النتائج. توفر الأونروا شريان حياة للأسر التي تعيش في فقر مدقع وتوفر الاستقرار في بيئة غير مستقرة بطبيعتها من خلال الحفاظ على آمال وإمكانيات اللاجئين الفلسطينيين. وهي

موجز تصنيف أداء الأونروا (٢٠١٧-٢٠١٨)

لدى الوكالة عمليات إصلاح وتحسين تنظيمية قوية. ومع التعلم والتكيف التكراري، أسفرت هذه العمليات عن نهج برنامجية أكثر فعالية تتميز بالكفاءة التقنية العالية. ويتجلى هذا بشكل خاص في مجالي التعليم والصحة حيث شجع الهيكل التشغيلي للأونروا وسهّل الابتكار في مناطق عملها. إن عمليات الإصلاح في مجالات الخدمات الأخرى مثل خدمات الإغاثة والخدمات الاجتماعية وخدمات المخيمات، على الرغم من أنها مدروسة بشكل جيد، كانت أكثر عرضة لأزمة التمويل، وكان التقدم أقل تطوراً خلال الفترة التي تم تقييمها.



Key



نطاق تقييم الأداء التنظيمي هذا؛ وتعلق هذه الأسئلة بمدى قدرة الأونروا، بالنظر إلى ولايتها المؤقتة والمسيّسة، على "التكيف مع التغييرات المستقبلية" دون النظر في الأسئلة الأكثر جوهرية ومعالجتها من خلال هيكلها الإداري وضمن ديناميكية النظام السياسي الدولي.

وتقيد أزمة التمويل قدرة إدارة الأونروا على الاستفادة من نقاط القوة في الوكالة، والتعامل بنشاط أكبر مع التحديات الجديدة، والبدء في استكشاف أين وكيف يمكن لنهج أكثر تماسكاً عبر الوكالة تقديم قيمة مضافة. وعلى نطاق أوسع، لا تزال هناك أسئلة وجودية وأيديولوجية إلى حد ما خارج

معلومات حول هذا التقييم

موقع شبكة تقييم أداء المنظمات متعددة الأطراف على www.mopanonline.org. سيتم توفير استجابة إدارة الأونروا على هذا الموقع الإلكتروني أيضاً.

يغطي تقييم الأداء مقر الأونروا ومناطق عملياتها الخمس. ويتناول النظم والممارسات والسلوكيات التنظيمية، وكذلك النتائج التي تحققت خلال الفترة من ٢٠١٦ إلى منتصف ٢٠١٨. ويعتمد على ثلاثة خطوط من الأدلة: مراجعة الوثائق، والمقابلات مع الموظفين والمجموعات الصغيرة واستطلاع الشركاء عبر الإنترنت.^٢

خطوط الأدلة التي وضعتها شبكة تقييم أداء المنظمات متعددة الأطراف للأونروا

- مراجعة ١٥٠ وثيقة
- مقابلات مع ٨٩ موظف
- ٤٢ شريك مشمولين بالاستطلاع في مناطق العمليات الخمس

تستلزم المنهجية ٣,٠ الخاصة بشبكة تقييم أداء المنظمات متعددة الأطراف إطاراً يتكون من ١٢ مؤشراً رئيسياً للأداء ومؤشرات دقيقة مرتبطة بها. وتتضمن معايير تميز المنظمة الفعالة متعددة الأطراف. ويرد المزيد من التفاصيل في دليل منهجية شبكة تقييم أداء المنظمات متعددة الأطراف.^٣

إن شبكة تقييم أداء المنظمات متعددة الأطراف هي شبكة تتألف من ١٨ دولة تتشارك مصلحة مشتركة في تقييم فعالية المنظمات المتعددة الأطراف الرئيسية التي تمولها، بما في ذلك وكالات الأمم المتحدة والمؤسسات المالية الدولية والصناديق العالمية. تقوم الشبكة بإنتاج وجمع وتحليل وتقديم معلومات ذات صلة وذات مصداقية حول الفعالية التنظيمية والتنموية للمنظمات التي تقوم بتقييمها. تهدف قاعدة المعارف هذه إلى المساهمة في التعلم التنظيمي داخل المنظمات وفيما بينها، وعملائها المباشرين وشركائها، وأصحاب المصلحة الآخرين. يستخدم أعضاء الشبكة التقارير لتلبية احتياجات المساءلة الخاصة بهم وكمصدر للمدخلات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

إن وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا) هي واحدة من ١٤ منظمة قامت بتقييمها شبكة تقييم أداء المنظمات متعددة الأطراف في الفترة ٢٠١٧-٢٠١٨. وكان هذا التقييم هو الثاني الذي تجرّبه شبكة تقييم أداء المنظمات متعددة الأطراف للأونروا؛ وقد أجري التقييم الأول في عام ٢٠١١. سهلت الديناميك وسويسرا التقييم الذي خضعت له الأونروا نيابة عن الشبكة.

يرافق هذا الملخص التقييم الكامل الذي تم نشره في أوائل عام ٢٠١٩، والذي يمكن العثور عليه على

المنظمات التي تم تقييمها من قبل شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف في الفترة ٢٠١٧-٢٠١٨:

● بنك التنمية الآسيوي	● مرفق البيئة العالمية	● الصندوق الدولي	● مفوضية الأمم المتحدة	● اليونيسكو	● المفوضية السامية	● برنامج الأغذية
● منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة	● الشراكة العالمية من أجل التعليم	● للتنمية الزراعية	● السامية لحقوق الإنسان	● صندوق الأمم المتحدة للسكان	● للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	● العالمي
		● المنظمة الدولية للهجرة	● هيئة الأمم المتحدة للمرأة		● الأونروا	● منظمة الصحة العالمية

١: أستراليا، بلجيكا، كندا، الدنمارك، فنلندا، فرنسا، ألمانيا، أيرلندا، إيطاليا، اليابان، كوريا، لوكسمبورغ، هولندا، النرويج، السويد، سويسرا، المملكة المتحدة والولايات المتحدة - ومراقبان من نيوزيلندا والولايات المتحدة الامارات العربية.

٢: تم إجراء الاستطلاع عبر الإنترنت بين شركاء الأونروا في مناطق عملياتها الخمس (قطاع غزة والأردن ولبنان وسوريا وال الضفة الغربية بما فيها القدس الشرقية).

٣: متوفر على www.mopanonline.org