

Distr.: General
2 April 2012
Arabic
Original: English

المجلس الاقتصادي والاجتماعي



لجنة البرنامج والتنسيق

الدورة الثانية والخمسون

الدورة الموضوعية، ٤-٢٩ حزيران/يونيه ٢٠١٢

البند ٢ من جدول الأعمال المؤقت*

المسائل البرنامجية: التقييم

الاستعراض الذي يجري كل ثلاث سنوات لتنفيذ التوصيات التي
وضعتها لجنة البرنامج والتنسيق في دورتها التاسعة والأربعين بشأن
التقييم المواضيعي للدروس المستفادة: البروتوكولات والممارسات
تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية

موجز

يقدم التقرير الحالي لمكتب خدمات الرقابة الداخلية وفقاً للقرار الذي اتخذته لجنة
البرنامج والتنسيق في دورتها الثانية والعشرين (انظر A/37/38، الفقرة ٣٦٢) باستعراض تنفيذ
توصياتها بعد ثلاث سنوات من اتخاذ قرارات بشأن التقييمات المقدمة إلى اللجنة. وقد بين
هذا الاستعراض ثلاثي السنوات ما إذا كانت التوصيات المنبثقة عن التقييم المواضيعي
للدروس المستفادة: البروتوكولات والممارسات، قد جرى تنفيذها أم لا.

* E/AC.51/2012/1.



وقد لاحظت اللجنة أهمية الدروس المستفادة بوصفها وسيلة مهمة لتعزيز أنشطة المنظمة وأبدت شعورها بالقلق إزاء عدم كفاية الدروس المستفادة وعدم اتباع أسلوب ممنهج ومنتظم في هذا الشأن. وأوصت اللجنة بأن تحيط الجمعية العامة علماً بتقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية، الذي تضمن خمس توصيات، وقدمت هي أيضاً خمس توصيات. وقد نُفذت ثلاث توصيات من التوصيات الخمس للجنة ولم تنفذ التوصيتان الأخريان.

ومن هاتين التوصيتين أن يحدد الأمين العام مفهوم "الدروس المستفادة" بغية وضع إطار لجمع هذه الدروس وإطلاع الآخرين عليها. فرغم إنشاء فرق عمل لإدارة المعرفة على نطاق المنظومة والأمانة العامة لمعالجة المسألة ضمن الإطار الأعم لتعزيز إدارة المعرفة، لا يوجد حتى الآن تعريف موحد لـ "الدروس المستفادة" في الأمانة العامة.

ومن التوصيات التي نفذت أن يضمن الأمين العام نشر الدروس المستفادة على نطاق واسع واستخدامها في التخطيط مستقبلاً. فقد شجع المكتب التنفيذي للأمين العام على تعلم الدروس من خلال عملية التقييم السنوي لكبار المديرين. كما يتطلب تقرير الأداء البرنامجي الذي يصدر كل سنتين وما يتصل به من تقارير مؤقتة التركيز على الدروس المستفادة. وفضلاً عن ذلك، يجري حالياً وضع استراتيجية وخطة لإدارة المعرفة تخص الأمانة العامة. ونفذت بعض البرامج كل منها على حدة مبادرات في مجال الدروس المستفادة، مثل البوابات والتقارير الإلكترونية المتعلقة بأفضل الممارسات.

وجرى تنفيذ التوصية الداعية إلى أن يضمن الأمين العام نشر ومناقشة وتنفيذ النتائج والتوصيات المستمدة من التقييمات، وذلك بإنشاء قاعدة بيانات إلكترونية بشأن التقييمات على نطاق الأمانة العامة من المقرر بدء تشغيلها بحلول نهاية الربع الأول من عام ٢٠١٢.

ونفذت التوصية الداعية إلى أن يدرس الأمين العام سبل تعزيز دور هيئات التنسيق داخل الأمانة العامة في تيسير تبادل الدروس المستفادة فيما بين البرامج. فقد أنشأت هيئات التنسيق آليات لتنسيق تبادل المعلومات فيما بين البرامج، بما في ذلك الدروس المستفادة.

ولم تنفذ التوصية الداعية إلى أن ينظر الأمين العام، في سياق تنفيذ قرار الجمعية العامة ٦٣/٢٧٦، في سبل تمكّن الدول الأعضاء من الوصول بشكل ممنهج إلى الدروس المستفادة. فلم توضع آلية تتيح للدول الأعضاء الوصول بشكل ممنهج إلى الدروس المستفادة.

أولا - مقدمة

١ - نظرت لجنة البرنامج والتنسيق، في دورتها التاسعة والأربعين، في تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية عن التقييم المواضيعي للدروس المستفادة: البروتوكولات والممارسات (E/AC.51/2009/5). وكان الهدف من التقييم هو تحديد وتقييم نظم وآليات تحديد وجمع ونشر الدروس المستفادة في برامج الأمانة العامة للأمم المتحدة^(١). ولذلك، بحث التقييم النظم والبروتوكولات التي تستخدمها البرامج لجمع الدروس واستخدامها وحدد مواطن القصور الهامة وبين مدى دمج الدروس المستفادة في عمليات البرامج لتحسين الأداء.

٢ - ولاحظت اللجنة أهمية الدروس المستفادة باعتبارها وسيلة مهمة لتعزيز أنشطة المنظمة وأشارت إلى أن التقرير تضمن تحليلا واضحا وسليما للموضوع. وأوصت اللجنة بأن تحيط الجمعية العامة علما بالتقرير، الذي تضمن خمس توصيات، ووضعت هي أيضا خمس توصيات.

٣ - والهدف من الاستعراض الذي يجري كل ثلاث سنوات هو الإبلاغ عن حالة تنفيذ التوصيات الخمس للجنة البرنامج والتنسيق. ومع أن هذه التوصيات الخمس جميعها موجهة إلى الأمين العام؛ فإن ما يرد من بيانات في هذا الاستعراض ينصب في المقام الأول على مستوى البرامج.

٤ - وتضمنت منهجية الاستعراض ما يلي: (أ) استعراض وتحليل التقارير المحلية التي تقدم مرة كل سنتين بشأن حالة التوصيات التي تُرصد من خلال قاعدة بيانات مكتب خدمات الرقابة الداخلية لمتابعة المسائل؛ (ب) تحليل المعلومات والوثائق والتقارير ذات الصلة المستمدة من البرامج؛ (ج) مقابلات مع مديرين وموظفين في ١٠ برامج، تقوم ٤ منها أيضا بتنظيم اجتماعات هيئات تنسيق، ومع هيئتي تنسيق إضافيتين^(٢).

(١) لأغراض التقييم، يشير مصطلح "برامج الأمانة العامة" إلى البرامج التي تتلقى بعض تمويلها أو كله من الميزانية العادية وبالتالي تشملها الولاية الرقابية لمكتب خدمات الرقابة الداخلية. ويشمل المصطلح البرامج التي لها ولاية فنية والبرامج التي لها ولاية إدارية أو ولاية في مجال خدمات الدعم.

(٢) فيما يلي البرامج العشرة: إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، وإدارة الدعم الميداني، وإدارة الشؤون الإدارية، وإدارة عمليات حفظ السلام، وإدارة الشؤون السياسية، وإدارة شؤون الإعلام، والمكتب التنفيذي للأمين العام، ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، ومكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومكتب المستشار الخاص لشؤون أفريقيا. وتعمل أيضا إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، وإدارة الشؤون السياسية، والمكتب التنفيذي للأمين العام كجهات منظمة لاجتماعات اللجنة التنفيذية للشؤون الاقتصادية والاجتماعية، واللجنة التنفيذية للشؤون الإنسانية، واللجنة التنفيذية للسلام والأمن، ولجنة السياسات. فضلا عن ذلك، حرت مقابلات مع أمانة مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، ومكتب الأمم المتحدة لتنسيق العمليات الإنمائية بوصفهما الجهتين المنظمين لاجتماعات مجلس الرؤساء التنفيذيين ومجموعة الأمم المتحدة الإنمائية.

٥ - وأُطلعت على مشروع التقرير إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، وإدارة الدعم الميداني، وإدارة الشؤون الإدارية، وإدارة عمليات حفظ السلام، وإدارة الشؤون السياسية، وإدارة شؤون الإعلام، والمكتب التنفيذي للأمين العام، ومركز التجارة الدولية، ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، ومكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان، وأمانة مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، ومكتب تنسيق عمليات التنمية. ومع أنه جرى إدماج التعليقات غير الرسمية لهذه الهيئات في التقرير حسب الاقتضاء، لم تكن هناك تعليقات رسمية لضمها إليه.

ثانياً - النتائج

٦ - نفذت ثلاث توصيات من الخمس توصيات التي وضعتها لجنة البرنامج والتنسيق ولم تنفذ اثنتان. ويرد فيما يلي بيان بحالة تنفيذ كل توصية.

التوصية ١: أن يعرف الأمين العام مفهوم "الدروس المستفادة" بغية وضع إطار لجمع هذه الدروس وإطلاع الآخرين عليها.

٧ - أشار مكتب خدمات الرقابة الداخلية في تقييمه إلى أنه لا يوجد تعريف متفق عليه على نطاق واسع وموحد لما يشكل "دروسا مستفادة" في الأمانة العامة. ومع أنه جرى إنشاء فرق عمل لإدارة المعرفة على نطاق المنظومة والأمانة العامة لمعالجة هذه المسألة في السياق الأوسع لتعزيز إدارة المعرفة، لم تقم المنظومة أو الأمانة العامة بوضع تعريف موحد للدروس المستفادة. ومن جهة أخرى، وضعت بعض البرامج داخل الأمانة العامة تعريفات متماثلة لهذا المفهوم وتقوم باستخدامها.

٨ - وقد توقفت عن العمل فرقة العمل على نطاق المنظومة المعنية بتبادل المعرفة، التي نشأت لوضع استراتيجية لتعزيز تبادل المعرفة في الأمم المتحدة. بما في ذلك احتمال وضع تعريف موحد للدروس المستفادة، ولم تضع تعريفا على نطاق المنظومة لهذا المفهوم. وفضلا عن ذلك، ومع أن أحد أهداف الفريق العامل المعني بإدارة المعرفة (الذي كان يعرف سابقا بفرقة العمل التابعة للأمانة العامة والمعنونة بتبادل المعرفة) يتمثل في المساعدة على تهيئة بيئة تعاونية فعالة يستطيع فيها موظفو الأمم المتحدة وغيرهم من المعنيين جمع وتبادل وحيازة المعرفة الأساسية المتصلة بخبرتهم الفنية (انظر A/62/793، الجدول ١)، فإن الفريق لم يضع تعريفا موحدًا للدروس المستفادة على مستوى الأمانة العامة.

٩ - وفي سياق هذه المبادرات المؤسسية الأكبر، اتخذت برامج منفردة لنفسها تعاريف لمفهوم الدروس المستفادة ونشرتها في منشورات شتى ومواقع إلكترونية، وذلك كجزء من سياسات تقييم البرامج في معظم الأحيان. ويضم الجدول ١ بعض الأمثلة على ذلك.

الجدول ١

تعاريف الدروس المستفادة

البرنامج	التعريف
مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية	تعميمات تستند إلى تقييمات لمشاريع أو برامج أو سياسات وتنطلق في التجريد من ظروف محددة إلى حالات أعم. وكثيرا ما تبرز الدروس نقاط قوة ونقاط ضعف في الإعداد والتصميم والتنفيذ تؤثر على الأداء والنتائج والأثر.
إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني	دروس مستقاة من إجراءات ومشاريع وعمليات سابقة يجري حاليا تطبيقها أو أخذها في الاعتبار. ويمكن أن تكون الدروس إيجابية أو سلبية، من حيث أنها قد تركز تكرار نهج معين أو تجنبه في المستقبل.
مركز التجارة الدولية	المسار الذي يسلكه الأفراد والمنظمات في إنشاء المعرفة ونقلها واستخدامها لإحداث تغيير إيجابي أو تحقيق أهدافهم.

١٠ - لم تنفذ هذه التوصية. فمع أن هناك برامج قامت منفردة بوضع تعريف للدروس المستفادة، سيلزم وضع تعريف على نطاق الأمانة العامة لكي تعتبر التوصية في حكم المنفذة.

التوصية ٢: أن يضمن الأمين العام نشر الدروس المستفادة على نطاق واسع واستخدامها في التخطيط مستقبلا.

١١ - خلص مكتب خدمات الرقابة الداخلية إلى أن معظم برامج الأمانة العامة لا تتبع نهجا نظاميا في تحديد الدروس المستفادة وجمعها ونشرها واستخدامها. وكان المتبع إلى حد كبير وقت التقييم هو جمع الدروس وتبادلها حسب الحاجة وكان يجري الاعتماد على آليات غير رسمية. وكانت الوسيلة الأشيع استخداما في الدروس المستفادة هي التجربة الشخصية والاتصال غير الرسمي فيما بين الموظفين.

١٢ - ومع أن تعلم الدروس هو مهمة غير مركزية، بحيث لا تتولى جهة واحدة مسؤولية الدروس المستفادة داخل الأمانة العامة، فإن المكتب التنفيذي للأمين العام قد اتخذ بعض المبادرات لتشجيع هذا التعلم. وفي جهد مشترك مع إدارة الشؤون الإدارية، يقوم المكتب التنفيذي بجمع الدروس المستفادة من خلال عملية التقييم السنوية لكبار المديرين ثم إطلاع

مجلس تقييم أداء المديرين عليها. فإذا اعتقد المجلس أن بإمكان الأمانة العامة بنطاقها الأوسع الاستفادة من الاقتراحات، يقوم نائب الأمين العام بإطلاع جميع وكلاء الأمين العام على موجز لتلك الاقتراحات. ويقدم المجلس أيضا اقتراحات محددة للمكاتب كل منها على حدة استنادا إلى ما يرد إليه من تعليقات وملاحظات من خلال هذا التقييم السنوي.

١٣ - ويتطلب تقرير الأداء البرنامجي الذي تصدره إدارة الشؤون الإدارية كل سنتين بشأن جميع برامج الأمانة العامة التركيز بوجه خاص على الدروس المستفادة أثناء إعداد التقارير. وقد أصدرت الإدارة، منذ عام ٢٠٠٨، تقارير مؤقتة عن الأداء البرنامجي استطاع من خلالها مديرو البرامج تسجيل دروس من تنفيذ البرامج بشكل أكثر انتظاما.

١٤ - وفضلا عن ذلك، يقوم الفريق العامل المعني بإدارة المعرفة بوضع استراتيجية وخطة من أجل الأمانة العامة لحفظ وإتاحة طرق العمل وأفضل الممارسات والدروس المستفادة بشكل أكثر انتظاما بالاستعانة بأدوات وسياسات في مجال إدارة المعرفة (انظر A/62/793، الفقرة ٥٤). ويضم الفريق العامل في عضويته خبراء متخصصين من المكاتب التنفيذية والإدارية لـ ١٢ إدارة ومكتبا يلتقون بشكل منتظم لمناقشة الأهداف المبينة في الجدول ٢^(٣).

الجدول ٢

مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات برنامج إدارة المعرفة^(أ)

الغاية	تهيئة بيئة تعاونية فعالة يستطيع فيها موظفو الأمم المتحدة وغيرهم من المعنيين جمع المعرفة الفنية المتصلة بمجال خبرتهم وإتاحة الاطلاع عليها وامتلاكها
الأهداف	<ul style="list-style-type: none"> • حفظ المعرفة المؤسسية • تيسير وتعزيز تبادل المعرفة والتعاون • تحسين تنظيم المعلومات وزيادة سهولة الحصول عليها وإمكانية الاستفادة منها • استخدام الحلول المتاحة من مصادر مفتوحة حيثما كان ذلك مناسباً • تحسين المواقع الإلكترونية وإدارة المحتوى الشبكي • تحسين وتعزيز قدرات التحليل ودعم اتخاذ القرار • تحسين سياسات وعمليات إدارة المعلومات

(أ) A/62/793، الجدول ١.

(٣) فيما يلي أعضاء الفريق العامل: إدارة شؤون الإعلام، ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، وإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، ومؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، وإدارة الشؤون السياسية، وإدارة الشؤون الإدارية، ومكتب الأمم المتحدة في جنيف، ومكتب الأمم المتحدة في فيينا، ومكتب الأمم المتحدة في نيروبي، وإدارة عمليات حفظ السلام ومكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات.

١٥ - وهناك أداة استحدثتها مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأتاحها لتعزيز تعلم الدروس في الأمانة العامة وهي عبارة عن إطار لإدارة المشاريع خاص بالبرامج التي تتعامل مع مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ويضم سجلا خاصا بالدروس المستفادة. وبإمكان مديري البرامج استخدام السجل بعد إكمال أو إنهاء كل مهمة ومشروع لتدوين أي دروس يمكن تطبيقها بنجاح على مشاريع أخرى.

١٦ - وتحت مظلة هذا السياق المؤسسي الأوسع الذي يقدر قيمة نشر الدروس المستفادة واستخدامها في التخطيط، قامت بعض البرامج كل منها على حدة بتنفيذ مبادرات لتعزيز جمع الدروس المستفادة وإتاحة الإطلاع عليها. وتوجد لدى إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني سياسة لتبادل المعرفة تحدد الإطار لجمع الدروس المستفادة وإتاحة الإطلاع عليها. ويستند الإطار إلى عنصرين متكاملين هما: العنصر البشري والعنصر الوثائقي. ويتألف العنصر البشري من شبكة من الموظفين المعنيين بأفضل الممارسات والمنسقين الموفدين في بعثات حفظ السلام من المكونات المدنية والشرطية والعسكرية لهذه البعثات. ويوجد أيضا ٢٦ تجمعا مهتما بالممارسات يقوم من خلاله أعضاؤه في البعثات الميدانية وفي مقر الأمم المتحدة ومنظومة الأمم المتحدة بإطلاع الآخرين على ما لديهم من معرفة وطلب الإطلاع على معرفة الآخرين. ويتألف العنصر الوثائقي من مجموعة المواد المتعلقة بأفضل الممارسات وقاعدة بيانات السياسات والممارسات. وتضم مجموعة المواد إرشادات وقوالب جاهزة لتقارير نهاية المهمة واستعراضات الخبرة المكتسبة وإرشادات بشأن استبيانات الدراسات المتعلقة بالممارسات والدروس المستفادة. ويمكن من خلال قاعدة بيانات السياسات والممارسات الإطلاع على الوثائق المتعلقة بأفضل الممارسات والدروس المستفادة المعدة باستخدام مجموعة المواد. ويدير مجموعة المواد وقاعدة البيانات القسم المعني بأفضل الممارسات في مجال حفظ السلام التابع لشعبة السياسات والتقييم والتدريب في إدارة عمليات حفظ السلام.

١٧ - وتمتلك إدارة الشؤون السياسية أيضا بوابة إلكترونية بعنوان "أطلع الآخرين على معرفتك" أطلقت في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٠ وتتولى إدارتها وحدة التوجيه والتعلم، وبها أدوات مماثلة في مجال أفضل الممارسات متاحة لموظفي الإدارة في المقر والميدان. ويستعين الموظفون بهذه الأدوات في إطلاع الآخرين على دروسهم وممارساتهم الجيدة وضمان وصول التوصيات ذات الصلة الآتية من الميدان إلى المقر بصورة مباشرة قدر الإمكان.

١٨ - وفي إدارة الشؤون الإدارية، نشر مكتب وكيل الأمين العام دليلا إرشاديا للمديرين من ثلاثة مجلدات بعنوان "الدروس المستفادة من الاجتهادات القضائية لنظام إقامة العدل"،

وذلك بهدف تعزيز فهم المديرين لنظام إقامة العدل في المنظمة. وفضلا عن ذلك، أجريت بقيادة مكتب وكيل الأمين العام دراسة بشأن الدروس المستفادة على نطاق الإدارة بشأن الاستجابة للأزمة في هايتي، وذلك لاستخلاص دروس من التجربة وتحديد تدابير علاجية لتعزيز استجابة المنظمة واستعدادها لمواجهة حالات الأزمات في المستقبل^(٤). وجرى مناقشة نتائج الدراسة في محافل شتى، منها اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق وفي الاجتماعات المشتركة بين الإدارات. وجرى تشكيل فريق عامل أدى إلى تنفيذ خطة عمل.

١٩ - وتدعم وحدة التقييم وبحوث الاتصال التابعة لإدارة شؤون الإعلام التزام الإدارة بإشاعة ثقافة التقييم عن طريق توفير الدعم الهادف إلى استخلاص دروس بشأن فعالية وأثر منتجات الإدارة وخدماتها وتحسين فعالية وأثر هذه المنتجات والخدمات. فعلى سبيل المثال، أصدرت الوحدة بعد انعقاد مؤتمر الأمم المتحدة بشأن تغير المناخ لعام ٢٠٠٩ تقريراً عن أثر الاتصال قبل المؤتمر وأثناءه وبعده، استند إلى الدروس المستفادة من عمليات رصد وسائل الإعلام التي جرت من قبل.

٢٠ - ومن الأمثلة الأخرى على مراعاة الدروس المستفادة في عملية التخطيط تنقيح الاستراتيجية المواضيعية لمفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ استناداً إلى الدروس المستفادة خلال سنتي تنفيذ الاستراتيجية في فترة السنتين السابقة. وأبرز تحليل للنتائج مجالات كان فيها ما أبلغ عنه من نتائج بشأن إنجاز متوقع محدد ضئيلاً أو منعماً؛ أو أبلغ فيها عن نتائج بشأن أولوية مواضيعية دون وجود إنجازات مواضيعية محددة تخصها؛ أو وجد فيها تداخل بين استراتيجيات مواضيعية معينة؛ أو تبين فيها من تحقيق النتائج أن التنفيذ كان يسير بشكل جيد. واستخدمت الأفرقة المسؤولة عن الاستراتيجيات المواضيعية المختلفة هذا التحليل في عملية التخطيط الخاصة بالمفوضية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣.

٢١ - وقد جرى تنفيذ هذه التوصية.

التوصية ٣: أن يكفل الأمين العام نشر الاستنتاجات والتوصيات المستمدة من التقييمات ومناقشتها والتصرف بناء عليها.

٢٢ - خلص التقييم الذي أجراه مكتب خدمات الرقابة الداخلية إلى أن استخدام التقييمات كمصدر للدروس المستفادة لزيادة التعلم على صعيد المنظمة والتأثير على تصميم البرامج والبرامج الفرعية والمشاريع وتخطيطها وتنفيذها كان محدوداً. وشددت على هذه

(٤) After-Action Review of the Haiti Crisis Response: Lessons Learned & Action Plan, September 2010

النقطة أيضا اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية في تقريرها الأول عن الميزانية البرنامجية لفترة السنتين ٢٠١٢-٢٠١٣، عندما أكدت على أهمية إجراء رصد وتقييم منتظمين للأنشطة البرنامجية، لتحديد مدى أهمية أنشطة المنظمة وكفاءتها وفعاليتها وتأثيرها؛ ورأت أيضا أن هذين النشاطين يشكلان عنصرا محوريا في الإدارة الفعالة (A/66/7)، الفقرة ٤٩). ورحبت اللجنة الاستشارية بالمعلومات التي قدمها الأمين العام عن الفوائد التي تتحقق من أنشطة الرصد والتقييم، بما في ذلك بيان الدروس المستفادة ومتابعة الحلول والممارسات الجيدة الموصى بها (المرجع نفسه، الفقرة ٥٤).

٢٣ - وفيما يتعلق بنشر نتائج وتوصيات التقييم، وافق الأمين العام على مبادرة معجلة لإنشاء قاعدة بيانات إلكترونية للتقييمات على نطاق الأمانة العامة، مع ما يخصها من إجراءات، وذلك لتزويد البرامج بإمكانية الوصول إلى هذه المصادر القيمة للدروس المستفادة^(٥). فضلا عن ذلك، ووفقا لما ذكره الأمين العام في تقريره عن التقدم المحرز نحو إنشاء نظام للمساءلة في الأمانة العامة للأمم المتحدة (A/66/692)، فإنه ما زال ملتزما بتنفيذ توصيات هيئات الرقابة. ويشكل تنفيذ التوصيات جزءا من اتفاقات كبار المديرين، كما أن إدارة الشؤون الإدارية تقدم تقريرا فصليا إلى لجنة الإدارة عن حالة التنفيذ. وقد اتخذ الأمين العام أيضا خطوات لتعزيز تسلسل المساءلة إزاء هيئات الرقابة عن طريق القيام، باستخدام المنشورات الإدارية، بتحديد الأدوار والمسؤوليات داخل الأمانة العامة فيما يتعلق بتعهدات وتقارير وتوصيات هيئات الرقابة، بما فيها التوصيات المستمدة من التقييمات. فعلى سبيل المثال، توجد حاليا شبكة من المنسقين من أجل اتخاذ ما هو مناسب من إجراءات حيال توصيات التقييم التي تضعها هيئات الرقابة.

٢٤ - وعلى مستوى البرامج، أفادت بعض البرامج عن حدوث تحسن في كيفية نشرها ومناقشتها وتنفيذها للنتائج والتوصيات المستمدة من التقييمات. فعلى سبيل المثال، تُبين استراتيجية التقييم التي وضعها مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية أن أنشطة التقييم لا توفر إلا قدرا محدودا من القيمة المضافة إذا لم يُستفد من هذه الأنشطة في صورة تنفيذ للتوصيات والخروج بخلاصات نظرية من الاستنتاجات الرئيسية لتعزيز السياسات وغيرها من عمليات اتخاذ القرار ذات الصلة. ويعلق فريق الإدارة العليا على جميع التوصيات المذكورة في التقييمات من خلال مصفوفة ردود الإدارة وتدمج التوصيات المعتمدة في خطط المكتب.

(٥) The Change Plan: Proposals by the Change Management Team to the Secretary-General, December

(para. 80)، 2011، يمكن الاطلاع عليه بالنقر على الرابط التالي: www.un.org/sg/pdf/the-change-plan.pdf

وبالمثل، تحدد سياسة التقييم الخاصة بإدارة الشؤون السياسية آلية لتطبيق نتائج وتوصيات التقييم. وتتضمن السياسة بنوداً منها ما يلي:

(أ) ربط التقييم بنظم التعلم وإدارة المعرفة بالمنظمة: يتعين على هيئات الإدارة ورؤساء كل برنامج فرعي/وحدة وموظف التقييم العمل سوياً لكفالة إسهام التقييم في تحسين اتخاذ القرارات والإدارة القائمة على النتائج؛

(ب) قبول التوصيات أو رفضها: ينبغي أن تكون نتائج واستنتاجات وتوصيات كل تقرير من تقارير التقييم خاضعة للاستعراض من جانب الجهات صاحبة الشأن في الإدارة، وحذاً لو تم ذلك من خلال فريق الإدارة العليا فيها، وذلك قياساً على مجموعة من المعايير المحددة في اختصاصات كل عملية تقييم ذاتي؛ وينبغي تتبع الرد على كل تقييم لإدراج التعليقات المشتملة على قبول أو عدم قبول وخطط لإجراءات المتابعة؛

(ج) رصد التوصيات وتنفيذها: ستحدد تقارير التقييم مديري البرامج المسؤولين عن تنفيذ أي توصيات يقرها فريق الإدارة العليا. ويجب أن يقوم مكتب وكيل الأمين العام بإعداد ونشر تقارير بصفة دورية تتابع حالة الامتثال لتوجيهات التقييم وتنفيذها.

٢٥ - وفضلاً عن ذلك، تشير سياسة التقييم الخاصة بمركز التجارة الدولية إلى أن الهدف من التقييم هو ضمان توافر معلومات جيدة التوقيت وصحيحة وموثوقة تكون ملائمة للموضوع الخاضع للتقييم وإلى أن هناك نية واضحة لاستخدام نتائج التقييم وتوصياته والدروس المستفادة منه. ويقوم منسقو شؤون التقييم في المركز بإبلاغ شعبهم بالدروس المستفادة من التقييمات وبتيسير اعتمادها، وخاصة في سياق وضع المشاريع والبرامج والموافقة عليها داخل شعبهم.

٢٦ - وقد جرى تنفيذ هذه التوصية.

التوصية ٤: أن يدرس الأمين العام سبل تعزيز دور هيئات التنسيق داخل الأمانة العامة في تيسير تبادل الدروس المستفادة فيما بين البرامج.

٢٧ - خلص مكتب خدمات الرقابة الداخلية إلى أن التنسيق داخل البرامج وفيما بينها في مجال الدروس المستفادة محدود وأن هيئات التنسيق الرئيسية للمنظمة لم تقم إلا بدور ضئيل في تيسير تبادل الدروس فيما بين البرامج. وعقب التقييم، حسنت هيئات التنسيق من آليات تبادل المعلومات والدروس المستفادة فيما بين البرامج. وتشكل هذه الهيئات محافل لتشجيع

تبادل المعرفة من أجل تعزيز الشفافية وبناء توافق الآراء والتعلم وتطبيق الممارسات والسياسات الناجحة فيما بين البرامج. وترد أدناه مناقشة لأمثلة من اللجنة التنفيذية للشؤون الإنسانية واللجنة التنفيذية للسلام والأمن ولجنة السياسات واللجنة التنفيذية للشؤون الاقتصادية والاجتماعية.

٢٨ - ففي ميدان الشؤون الإنسانية، قام مديرو اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات في عام ٢٠١١، والتي تضم اللجنة التنفيذية للشؤون الإنسانية، بإعداد وإقرار خلاصة وافية بالإجراءات المتفق عليها. وفي جهد بدأه منسق الإغاثة في حالات الطوارئ، قام مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية بدور قيادي في تيسير تبادل الدروس المستفادة بين كامل قطاعات جهاز الأمم المتحدة الإنساني. واستعرض مديرو اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات نموذج الاستجابة الإنسانية وأدخلوا عليه تعديلات من وحي الدروس المستفادة في عامي ٢٠١٠ و ٢٠١١.

٢٩ - وفي ميدان السلام والأمن، يسرت اللجنة التنفيذية للسلام والأمن تبادل الدروس المستفادة فيما بين البرامج في سياق الربيع العربي والسياقات غير المشتملة على بعثات. ففي مواجهة هذا التحدي، نظمت اللجنة التنفيذية اجتماعات أتيح فيها الاطلاع على دروس مستفادة من تونس ومصر، مما أسفر عن وضع توصيات على مستوى السياسات تخص السياقات غير المشتملة على بعثات، وهو ما أدى بدوره إلى تقديم سياسة بشأن الظروف الخاصة في السياقات غير المشتملة على بعثات، وهي السياسة التي أقرها الأمين العام في كانون الثاني/يناير ٢٠١٢. وجرى تعميم السياسة على المنسقين المقيمين وتنفيذها في الجمهورية العربية السورية.

٣٠ - وفي ميدان الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، وبعد عقد اجتماع في ١٤ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠، دخلت شبكة لكبار الاقتصاديين طور التشغيل. وأنشئت هذه الشبكة لضمان الترابط والتعاون في العمل التحليلي والتوجيه المقدم على مستوى السياسات في منظومة الأمم المتحدة وتمارس نشاطا في مجالي تبادل المعرفة والعمل التعاوني بشأن المناسبات الحكومية الدولية المرتقبة والمنشورات الرئيسية.

٣١ - ومع أن هيئات التنسيق التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق لا تقتصر على الأمانة العامة للأمم المتحدة، فإنها تعمل أيضا كمحافل لتعزيز تبادل المعرفة من أجل التعلم وتطبيق الممارسات التي ثبت نجاحها فيما بين المنظمات الأعضاء. ومن الأمثلة على ذلك إتاحة الاطلاع على أفضل الممارسات المستخلصة من التنسيق الذي جرى فيما مضى على نطاق المنظومة فيما يخص حادث محطة تشيرنوبيل

النوعية لتوليد الكهرباء وذلك استنادا إلى دروس مستفادة من تقارير عن استجابة مجلس الرؤساء التنفيذيين ومنظماته الأعضاء. وبالمثل، عُممت على جميع كيانات المنظومة دروس مستفادة من تحليلات وتقارير مجلس الرؤساء التنفيذيين من قبيل تلك المتعلقة بالهجوم على مكاتب الأمم المتحدة في الجزائر.

٣٢ - فضلا عن ذلك، استحدثت مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين مجموعة مواد على شبكة الإنترنت لتحسين أداء جهاز الأمم المتحدة الإنمائي على المستوى القطري، وهي عبارة عن سجل للإرشادات والدروس المستفادة والأدوات المستمدة من تجارب البلدان الثمانية التي شملتها المبادرة التجريبية لـ "توحيد الأداء"، ومن تجارب أفرقة الأمم المتحدة القطرية التي بذلت جهودا لكي تصبح أكثر ترابطاً^(٦). وكجزء من مجموعة المواد، تزود أفرقة الأمم المتحدة القطرية بمذكرات إرشادية وقوالب جاهزة ووثائق نموذجية لتعزيز تبادل الدروس المستفادة فيما بينها. ويقوم مكتب تنسيق العمليات الإنمائية، بالنيابة عن مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، بإدارة شبكة ممارسات التنسيق، التي تربط حاليا بين نحو ٤٠٠٠ موظف من جميع أنحاء منظومة الأمم المتحدة، مما يمكنهم من إتاحة الاطلاع على ممارساتهم الجيدة وخبراتهم وإطلاق أفكار جديدة وزيادة معرفتهم بكيفية تنفيذ خطة الإصلاح في الأمم المتحدة.

٣٣ - ويقوم المنسقون المقيمون والأفرقة القطرية بإبلاغ الأمين العام سنويا بنتائج خطط عملهم المشتركة والدروس المستفادة منها. والأفرقة القطرية ملزمة بتحديد واحدة أو أكثر من مبادرات التنسيق التي أدت إلى إحداث زيادة كبيرة في كفاءة وفعالية تنفيذ وأثر الأنشطة الإنمائية للأمم المتحدة وبالإبلاغ عنها. كما تشجع الأفرقة القطرية على تحديد أي مبادرات تنسيقية أدت إلى زيادة العبء أو تكاليف المعاملات على كاهل منظومة الأمم المتحدة أو النظراء الوطنيين حتى يتسنى اتخاذ التدابير التصحيحية. ويجري كل عام إعداد تقرير تجميعي يسلط فيه الضوء على الإنجازات الرئيسية والتحديات المتبقية والدروس المستفادة. وتوزع هذه التقارير على منظومة الأمم المتحدة بكاملها وعلى الدول الأعضاء وتنشر في الموقع الإلكتروني لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية.

٣٤ - وقد جرى تنفيذ هذه التوصية.

(٦) <http://toolkit.undg.org/overview>

التوصية ٥: أن ينظر الأمين العام، في سياق تنفيذ قرار الجمعية العامة ٢٧٦/٦٣، في السبل التي يمكن بها للدول الأعضاء الوصول بشكل ممنهج إلى الدروس المستفادة.

٣٥ - منذ أن انتهى مكتب خدمات الرقابة الداخلية من تقييمه، لم توضع آلية لتمكين الدول الأعضاء من الوصول بشكل ممنهج إلى الدروس المستفادة. ومع أنه جرى في أواخر عام ٢٠٠٨ إنشاء موقع إلكتروني متاح للبعثات الدائمة الموجودة في نيويورك يسمى deleGATE لتلبية احتياجات الوفود العاملة في المقر من المعلومات، فإن هذا الموقع لا يوفر إمكانية الوصول بشكل ممنهج إلى الدروس المستفادة.

٣٦ - ويشكل تحسين جودة الدعم المقدم إلى الدول الأعضاء أحد المنجزات الرئيسية المنشود تحقيقها في خطة التغيير الطويلة الأجل التي أقرها الأمين العام في كانون الثاني/يناير ٢٠١٢. وفضلا عن ذلك، استحدثت أداة من أدوات تكنولوجيا المعلومات في مجال تقديم الخدمات وانسياب العمل تسمى iNeed وذلك لتوحيد وتحسين طريقة تقديم الخدمات، بغية تحسين نوعيتها والحد من التكاليف من خلال إدارة الموارد بكفاءة. وقد أوصى فريق إدارة التغيير بأن يقوم مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتوسيع نطاق أداة iNeed بحلول عام ٢٠١٣ لتلي أيضا احتياجات الدول الأعضاء من الخدمات. ويمكن للدول الأعضاء، باستخدام هذه الأداة، طلب الوصول إلى الدروس المستفادة عند الاحتياج إليها.

٣٧ - ولم تنفذ هذه التوصية. فلكي تعتبر التوصية في حكم المنفذة، سيلزم إنشاء آلية تمكن الدول الأعضاء من الوصول بشكل ممنهج إلى الدروس المستفادة.

ثالثا - خاتمة

٣٨ - أبرز التقييم الذي أجراه مكتب خدمات الرقابة الداخلية قيمة تعلم الدروس في تحسين كفاءة المنظمة وفعاليتها. وقد خلص التقييم إلى ضعف تلك العملية وإلى أن التعلم بشكل منفرد لا يمكن أن يصبح تعلمًا على مستوى المنظمة إلا إذا جرى بشكل رسمي وممنهج جمع الدروس وتدوينها ونشرها. والدروس التي جرى تحديدها كان يلزمها أن يجري على نحو مناسب تخزينها وتبادلها ودمجها في الأنشطة المقبلة، وذلك لكي تساعد في تحسين أداء البرامج.

٣٩ - وإجمالاً، فقد اتخذت الأمانة العامة في السنوات الثلاث الماضية خطوات لتحسين جمع الدروس المستفادة وتخزينها واستخدامها، بما في ذلك عن طريق وضع تعاريف لهذه الدروس على مستوى البرامج ووضع استراتيجيات وإنشاء آليات لنشرها واستخدامها، وتعزيز متابعة

توصيات التقييم. إلا أنه يلزم القيام بالكثير حتى تصبح الأمم المتحدة منظمة متعلمة بحق. ويلزم دمج الدروس المستفادة بشكل كامل في طرق أداء العمل في الأمانة العامة لكي تسهم هذه الدروس في تعزيز أداء المنظمة.

(توقيع) كارمان ل. لا بوانت
وكيل الأمين العام لخدمات الرقابة الداخلية
٢ نيسان/أبريل ٢٠١٢
