

Distr.: General
18 December 2007
Arabic
Original: English

الجمعية العامة



الدورة الثانية والستون

البند ١٤٠ من جدول الأعمال

الجوانب الإدارية والمتعلقة بالميزانية لتمويل
عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام

أفضل ممارسات حفظ السلام

تقرير الأمين العام

موجز

عملاً بقرار الجمعية العامة ٢٧٦ / ٦١، يعرض هذا التقرير لمحة عامة عن سياسات استخلاص أفضل الممارسات في مجال حفظ السلام، بما في ذلك كيفية استخدام المعلومات المتعلقة بأفضل الممارسات في تخطيط البعثات وكذلك كيفية تحقق مكاسب الكفاءة والتحسينات في الفعالية نتيجة لهذه الجهود. ويصف التقرير المنهجية والأدوات التي استخدمت في إدارة أفضل ممارسات عمليات حفظ السلام منذ استحداث نظام جديد لهذه الأنشطة في عام ٢٠٠٥. ويربط هذا النظام الجديد وتحديد وتبادل أفضل الممارسات في الميدان بوضع مواد توجيهية (سياسات ومبادئ توجيهية وإجراءات) تعكس هذه الدروس. وتشكل هذه المواد التوجيهية مبدءاً مؤسسياً ينشر عن طريق برامج التدريب وأطر تشغيل التطبيقات الإلكترونية لإدارة المعلومات والموظفين المختصين بأفضل الممارسات في البعثات. ويتضمن التقرير تقييماً أولياً للأثر المبكر للنظام ويبرز التحسينات في الكفاءة والفعالية، وكذلك في تخطيط البعثات التي تحققت كنتيجة لذلك.



أولا - ضرورة تبادل المعرفة والتوجيه المؤسسي

١ - لقد تطورت أنشطة حفظ السلام التي تقوم بها الأمم المتحدة إلى مهمة عالمية ذات نطاق غير مسبوق. ويتطلب نطاق وتعدد الأنشطة المبذولة في عمليات متعددة الأبعاد، وكذلك ضرورة النشر السريع والكفاءة في استخدام الموارد، اتباع نهج يتسم بالكفاءة المهنية في طريقة إدارة العمليات. ووفقا للمشار إليه في تقرير الفريق المعني بعمليات الأمم المتحدة لعمليات حفظ السلام المقدم في عام ٢٠٠٠، تحقق البعثات مكاسب كثيرة من تبادل أفضل الممارسات وتطبيق الدروس المستفادة والرجوع إلى كم التوجيهات^(١) التي تنقل الطرق التي ثبتت فعاليتها في تنفيذ مهام حفظ السلام (انظر A/55/305-S/2000/809، الفقرة ٢٢٩). ويهدف تبادل وإصدار توجيهات مكتوبة بشأن أفضل الممارسات إلى تحسين كفاءة وفعالية عمليات حفظ السلام الحديثة عن طريق تزويد الموظفين والشركاء المؤسسيين من خلفيات ثقافية ومهنية عديدة بنهج موحد؛ وتعزيز الاستمرارية في سياق معدل دوران الموظفين المرتفع؛ وزيادة المساءلة عن طريق صياغة معايير وتوقعات مؤسسية؛ ونشر الخبرة الفنية في مجال حفظ السلام عن طريق تبادل المعارف والتدريب^(٢). وقد حُدد تقديم دعم أفضل للموظفين في هذا المجال باعتباره عنصرا هاما في "عمليات السلام ٢٠١٠"، وهو برنامج إصلاح داخلي يهدف إلى تعزيز إدارة حفظ السلام وكفاءتها المهنية.

٢ - وبيّنت نتائج استقصاء أجرته إدارة عمليات حفظ السلام بالأمانة العامة في عام ٢٠٠٤ أن الموظفين في الميدان يرغبون في توجيه مؤسسي أفضل. وأشار ٥٠ في المائة من بين ٥٩٤ ممن ردوا على الاستقصاء إلى أنهم ينحتون من جديد توجيهات (أو "يعيدون اختراع العجلة") "في كل الأوقات" أو "في الأغلب الأعم"، بينما أشار ٤٦ في المائة إلى أنهم لم يتلقوا أي مواد توجيهية أو توجيه شفوي لدى التحاقهم بوظائفهم الحالية. وأشار ٢٨ في المائة فحسب إلى أنهم تلقوا نوعا من التعليمات المكتوبة في شكل سياسات أو أدلة أو أفضل ممارسات أو غير ذلك. وأبرز الاستقصاء والنتائج التي توصل إليها الفريق المعني بعمليات الأمم المتحدة للسلام ضرورة إدخال تحسينات على نظام الدروس المستفادة المتاح لأفراد حفظ السلام في ذلك الحين.

(١) "أفضل الممارسات" هي طريقة لتحقيق هدف ما ثبت أنها فعالة في حالات أخرى؛ و "الدروس" هي ملاحظة تضيف إلى المعلومات العامة المتعلقة بالموضوع وتشير إلى أنه يتعين تكرار شيء ما أو تجنبه في المستقبل؛ و "التوجيه" يشير إلى تعليمات أو مشورة أو مقترحات تتعلق بتنفيذ مهمة ما.

(٢) لدى نحو ٥٥ في المائة من موظفي البعثات خبرة تقل عن عامين في مجال حفظ السلام.

ثانياً - تحويل الدروس إلى دروس مستفادة

٣ - منذ عام ١٩٩٥، تولت وحدة الدروس المستفادة مساعدة إدارة عمليات حفظ السلام في جهودها لتحسين عمليات حفظ السلام بناء على الدروس المستفادة من الخبرات السابقة. وفي الفترة بين عامي ١٩٩٥ و ٢٠٠٠، أعدت وحدة الدروس المستفادة دراسات عن الدروس المستفادة تركز على أوجه النجاح والفشل في البعثات المختلفة، فضلاً عن مجموعة من التقارير التي تتناول مواضيع يعينها. وصاغ هذه الدراسات في الأغلب موظفو المقر الذين سافروا إلى البعثات لإجراء تحليلات أو لوضع تقارير بناء على مؤتمرات جمعت كبار المديرين والخبراء. وأصبح واضحاً مع ذلك أن هذه المنهجية المتعلقة بالدروس المستفادة ليس لها أثر كاف على مستوى التخطيط في المقر، وليست محسوسة بالقدر الكافي في الميدان. ولم تُستوعب بسهولة الدراسات الضخمة التي أُجريت بعد انتهاء البعثات المغلقة في جهود التخطيط والتنفيذ السريعة الخطى. ولا يمكن بسهولة تتبع الاتجاهات السائدة في البعثات المختلفة، وفي ضوء عدم وجود نظم كافية لإدارة المعلومات، فقد كان من الصعب غالباً، حتى بالنسبة لأكثر الموظفين همّة، تحديد أماكن الوثائق وتطبيق الدروس في عملهم اليومي.

٤ - وطبقاً لما أشير إليه في كل من تقرير اللجنة الخاصة المعنية بعمليات حفظ السلام (انظر A/C.4/55/6، الفقرة ٤٢) والفريق المعني بعمليات الأمم المتحدة للسلام (انظر A/55/305-S/2000/809، الفقرة ٢٢٩) يتمثل أحد أوجه القصور الهامة في هذه المنهجية في عدم وجود عملية لتحويل الدروس إلى سياسات وإجراءات يمكن أن تهيئها للعمليات اللاحقة. وإدارة عمليات حفظ السلام ليس لديها نظام لإصدار ونشر التوجيهات السارية. ونتيجة لذلك، لا تتوفر مواد توجيهية إلا بشكل محدود، كما أن جودتها متفاوتة وغالباً ما يتسم وضعها بعدم الوضوح، وخاصة فيما يتعلق بتوقعات الامتثال. وفي أعقاب تقرير الفريق المعني بعمليات الأمم المتحدة للسلام، وافقت الجمعية العامة في عام ٢٠٠١ على توفير موارد لإنشاء قدرة يعاد تشكيلها في مجال الدروس المستفادة والسياسات، تأخذ شكل وحدة أفضل ممارسات حفظ السلام في مكتب وكيل الأمين العام لعمليات حفظ السلام. وبدأت الوحدة عملها بشكلها الجديد تحت رئاسة رئيس برتبة مد-١ في آذار/مارس ٢٠٠٣، وقادت عمليات جادة لإعادة التقييم الداخلي للنهج الذي تتبعه إدارة عمليات حفظ السلام في تحديد أفضل الممارسات. وتحددت عدة مسائل هامة خلال عملية الاستعراض تلك يرد بيانها في الفقرات ٥ إلى ٧ أدناه:

٥ - لكي تصبح الدروس دروساً يمكن "تعلمها"، يلزم أن تتحقق المنظمة من الدروس المحددة وتقرها في شكل مواد توجيهية موحدة، ويلزم نشر التوجيهات ورصد تنفيذها.

ولا يؤدي تحديد الدروس وأفضل الممارسات في حد ذاته إلى تحسين الأداء. ويجب أن يقترن بعملية تسعى إلى تنفيذ تحسينات في طريقة إدارة العمليات وتسييرها يجب أن تخضع أيضا للرصد وإعادة التقييم على أساس مستمر.

٦ - والتعلم من الدروس هو نشاط مستمر يضطلع به على أفضل نحو الممارسون في الميدان بتوجيه ودعم من المقر. ونظرا لتغير بيئات العمليات والمجموعة الكبيرة من الدروس الجديدة التي تنزغ كل يوم في البعثات، ينبغي أن تستخلص الدروس وأن تطبق على أساس مستمر ليس فقط عند إغلاق البعثات. ويمكن للبعثات أن تُحسن بشكل فوري من فعاليتها عن طريق تطبيق الدروس التي تعلمتها. وعلى هذا الأساس، ينبغي أن ينفذ الجزء الأكبر من نشاط تعلم الدروس في الميدان بدعم من فريق من المقر مكلف بتعهد نظم الدعم وإجراء تحليلات للاتجاهات واستخلاص أفضل الممارسات وإدراجها في السياسات والإجراءات، فضلا عن استخلاص الدروس على مستوى المقر وتحديد أولويات المستقبل بالنسبة لتعلم الدروس.

٧ - قد يكون تعلم الدروس عملية طبيعية، لكن تبادلها وتنفيذها فيما بين البعثات المختلفة ليس كذلك. فعلى الرغم من أن معظم الموظفين يشيرون إلى أنهم يشتركون بصفة منتظمة في تعلم الدروس، فإنه ما لم تبذل جهود منهجية لتوثيق هذه الدروس وتبادلها فإن تأثيرها سيظل محصورا في الفرق المحلية. وفي ضوء الانتشار الجغرافي لموظفي حفظ السلام، فينبغي لهذه الجهود أن تشمل توحيد نماذج الدروس المستفادة وإنشاء أطر إلكترونية لتشغيل التطبيقات لتبادل أفضل الممارسات. وعلاوة على ذلك، فإنه نظرا لسرعة خطى الأنشطة في عمليات حفظ السلام، فنادرًا ما يتمكن الموظفون في الميدان وفي المقر من تكريس الوقت الكافي لتوثيق الدروس أو تبادل أفضل الممارسات أو تحليل المسائل المستجدة في مجال السياسات. ومن الضروري وجود موظفين مكرسين لتيسير الاحتفاظ بالمعارف المتخصصة في الميدان وتبادلها وكذلك التركيز على مسائل السياسات الهامة للمنظمة.

ثالثا - نظام جديد لإدارة أفضل الممارسات في عمليات حفظ السلام

٨ - بناء على هذا الفهم الجديد، سعت إدارة عمليات حفظ السلام إلى إقامة نظام للدروس المستفادة من شأنه أن يقيم صلات أقوى بين التعلم وتحسين الأداء عموما. وقد بدأ هذا النظام الجديد في عام ٢٠٠٥ بعد تقييم لأفضل الممارسات ولنظم وضع السياسات المستخدمة في نحو ٢٠ منظمة أخرى في أرجاء العالم. وقد انتقل هذا بالإدارة بعيدا عن النموذج الجامد للدروس المستفادة بعد انتهاء البعثة نحو نهج استراتيجي بقدر أكبر لتحسين الأداء يربط تحديد وتبادل أفضل الممارسات بوضع السياسات والمبادئ التوجيهية

والإجراءات التي تعكس هذه الدروس. وتشكل هذه المبادئ التوجيهية مبدأً مؤسسياً يمكن نشره بعد ذلك من خلال برامج التدريب، وأطر تشغيل التطبيقات الإلكترونية لإدارة المعلومات، والعمل الذي يقوم به الموظفون المختصون بأفضل الممارسات في البعثات. ويضم النظام الجديد جميع عناصر عملية تحسين الأداء وهي: الدروس المستفادة، والتثبيت، وإعلان السياسات ونشرها، والتدريب، والتنفيذ، والتقييم.

٩ - وأيدت اللجنة الخاصة المعنية بعمليات حفظ السلام وضع هذا النظام الجديد للتعلم (انظر A/61/19 (Part II)، الفقرات ١٨٨-١٩٠). وفي تموز/يوليه ٢٠٠٧، أصبح هذا النهج الجديد له طابع مؤسسي عن طريق تكوين شعبة السياسات والتقييم والتدريب كجزء من إعادة التشكيل الهيكلي لإدارة عمليات حفظ السلام (انظر A/C.5/61/L.71). ويعيد هذا تجميع قسم أفضل ممارسات حفظ السلام (الاسم الذي أطلق بدلا من وحدة أفضل ممارسات حفظ السلام في عام ٢٠٠٥) ودائرة التدريب المتكامل وقدرة التقييم الجديدة في شعبة واحدة مكرسة لعمليات التعزيز المنهجية لحفظ السلام في الأمم المتحدة. وتقدم الشعبة الجديدة خدمات أفضل الممارسات ووضع التوجيهات والتدريب لإدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني لضمان أن تعمل الإدارتان وفقا لمبدأ موحد وأن يجري تحديد الدروس وأفضل الممارسات وتبادلها بشأن نطاق كامل من أنشطة حفظ السلام، وأن تستند برامج التدريب في مجال حفظ السلام التي تقدمها الأمم المتحدة وشركاؤها الخارجيون في مجال التدريب إلى معايير موحدة.

١٠ - والجهود الرامية إلى تحسين الطريقة التي تسير بها عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام بناء على الدروس المستخلصة من التجارب، ما هي إلا انعكاس لاتجاه أوسع سائد في القطاعين الخاص والعام إزاء إقامة "منظمات للتعلم". والأدوات والمنهجيات والتكنولوجيات التي تستخدمها إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني مماثلة لتلك المستخدمة في أماكن أخرى، وإن كانت مصممة بحيث تعكس الطابع المحدد لأنشطة حفظ السلام وتنوعها وانتشار الأفراد على نطاق عالمي. وقد استثمرت معظم القوات المسلحة موارد ضخمة في الدروس المستفادة ووضع المبادئ وقدرات التدريب. وشاع بشكل متزايد استخدام بوابات الشبكات الداخلية وشبكات البريد الإلكتروني الميسرة وإنشاء وحدات مكرسة لتحسين الأداء في الحكومات والمؤسسات العسكرية وفي غيرها من المنظمات الدولية، من بينها شركاء منظومة الأمم المتحدة. وفي الواقع، فإنه وفقا لمكتب خدمات الرقابة الداخلية، فإن استثمار المنظمات المماثلة في الحجم لإدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني في الدروس المستفادة وفي وضع التوجيهات وفي وظائف التقييم يجاوز كثيرا

الموارد المكرسة لهذه الأنشطة في الأمانة العامة للأمم المتحدة (انظر E/AC.51/2006/2، الفقرة ٥٠).

١١ - وتصف الفروع التالية بقدر أكبر من التفصيل الجهات الفاعلة والعمليات والتكنولوجيات الأساسية التي أنشأتها إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني لاستخلاص أفضل الممارسات ووضع التوجيهات ونشرها على أفراد حفظ السلام في الأمم المتحدة.

ألف - الجهات الفاعلة الرئيسية: قسم أفضل ممارسات حفظ السلام والموظفون المختصون بأفضل الممارسات

قسم أفضل ممارسات حفظ السلام

١٢ - يتولى قسم أفضل ممارسات حفظ السلام المسؤولية عن تنسيق جميع الأنشطة المتصلة بتحديد وتبادل الدروس المستفادة وأفضل الممارسات ووضع ونشر المواد التوجيهية بالنسبة لكل من إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني. والهدف الذي يرمي إليه القسم هو إنشاء نظام موحد للمبادئ المؤسسة على التجربة من أجل زيادة تعزيز فعالية أنشطة حفظ السلام التي تقوم بها الأمم المتحدة، وتيسير نقل المعرفة عبر جميع عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام. ويقدم القسم أيضا تحليلات وتوصيات في مجال السياسات بشأن المسائل المستجدة والشاملة مثل تكامل البعثات وحماية المدنيين وإدارة المخاطر. وعلاوة على مهامه الأساسية، تتوافر لدى القسم قدرات استشارية بشأن المسائل الجنسانية وفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، وقدرة مؤقتة تتصدى لتقديم التوجيهات في مجال حماية الأطفال، ومركز اتصال معني بالشؤون المدنية. وقد زوّدت المهام المتعلقة بإدارة المعارف والتوجيه بست وظائف من الفئة الفنية.

١٣ - ويتولى تنسيق أنشطة الدروس المستفادة وأفضل الممارسات فريق لإدارة المعارف مسؤول عن ما يلي (أ) تنسيق وتقديم التوجيه إلى شبكة الموظفين الميدانيين المسؤولين عن أفضل الممارسات، (ب) إنشاء أدوات موحدة لاستخلاص أفضل الممارسات والدروس، (ج) تجهيز وتحليل التقارير عن أفضل الممارسات لتحديد الاتجاهات والمسائل الرئيسية التي يجري بعد ذلك إطلاع الإدارة العليا لإدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني عليها وللمساعدة في صياغة برنامج لتخطيط السياسات. ومن أجل تعزيز التواصل بين أفراد حفظ السلام، يركز الفريق على بدء شبكات للمعارف على الإنترنت ودعمها ("شبكات الممارسين") تربط الأخصائيين في مختلف البعثات بعضهم ببعض. ويتولى الفريق أيضا إدارة

الجهود الرامية إلى تعزيز ونشر منتجات أفضل الممارسين عن طريق الشبكة الداخلية لعمليات السلام قسم أفضل ممارسات حفظ السلام. بموقع عام له يوفر وثائق مرجعية للشركاء الخارجيين من قبيل مراكز التدريب الوطنية في مجال حفظ السلام. وعلاوة على ذلك، يقدم فريق إدارة المعارف دعماً إلى الزملاء في الإدارتين في أنشطة تعلم الدروس على مستوى المقر.

١٤ - ويتولى فريق التوجيه تدوين أفضل الممارسات وتحويلها إلى سياسات وإجراءات، وهو الفريق المسؤول عن دعم أنشطة وضع التوجيهات في إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني. بما في ذلك تقديم الدعم لصياغة المواد التوجيهية والتحقق من صحتها والموافقة عليها ونشرها. ويقدم عنصران متخصصان في إدارة عمليات حفظ السلام وفي إدارة الدعم الميداني بمساعدة الفريق في وضع التوصيات، ويتولى الفريق دور الريادة في وضع مواد توجيهية بشأن المسائل الشاملة. ويعمل الفريق أيضاً بوصفه أمانة فريق الإدارة العليا الموسع للإدارتين، وهي هيئة داخلية لاستعراض السياسات بشأن مسائل حفظ السلام. ويعمل فريق إدارة المعارف وفريق التوجيه في تعاون وثيق لضمان إدراج الدروس المحددة في الميدان في المواد التوجيهية الرسمية لكل من الإدارتين، ولضمان أن تساعد الخبرة الميدانية في الإفادة في تحديد الأولويات على مستوى المقر.

١٥ - ومن أجل تلبية الطلبات المتزايدة للحصول على أفضل الممارسات والتوجيه، عُزز فريق إدارة المعارف وفريق التوجيه بقدرته إضافية مولت من تبرعات على مدى السنتين الماضيتين.

الموظفون الميدانيون المختصون بأفضل الممارسات

١٦ - في البعثات التي يُلحق بها موظف مختص بأفضل الممارسات يكون هذا الموظف برتبة ف-٤ ويُلحق بمكتب رئيس الأركان. والموظف المختص بأفضل الممارسات هو مورد يُخدم جميع عناصر بعثة الأمم المتحدة وله دور مزدوج: أولاً ربط البعثات بإدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني في المقر (رأسياً) وكذلك بالبعثات الأخرى (أفقياً) لكي يمكن للبعثة التي يعمل فيها أن تستفيد من الذاكرة المؤسسية والخبرة الجماعية المدرجة في التوجيهات الرسمية وأفضل الممارسات الموضوعة على نطاق المنظومة؛ ثانياً جمع أفضل الممارسات من البعثة التي يعمل بها لإحالتها كمادة مرجعية إلى زملائه في البعثة ذاتها أو في بعثات أخرى ولكي تصب في مشاريع وضع السياسات في المقر. ويتيح هذا للبعثات أن تستفيد وأن تبني على معارف وخبرات بعضها الأخرى، ويكفل أن يعكس الكم المتطور لمبادئ حفظ السلام الدروس المستفادة من الممارسين في الميدان.

١٧ - ويقدم الموظف المختص بأفضل الممارسات مساعدة مباشرة إلى الوحدات المتخصصة لاستخلاص دروسها وأفضل ممارستها باستخدام مجموعة من الأدوات المشار إليها في الفرع بآء أدناه. وقد أظهرت التجربة أن الطابع المؤقت والسريع الخطى لعمليات حفظ السلام وكذلك ارتفاع معدل دوران الموظفين لا يؤدي إلى قيام الأفراد والأفرقة بتدوين خبرتهم بدون مساعدة من موظف مختص يمكن أن يساعد في إنشاء ذاكرة مؤسسية في مجال حفظ السلام. ويسرّ الموظف المختص بأفضل الممارسات عملية التعلم، ويكفل تدوين الممارسات الجيدة وإحالة التوصيات القابلة للتطبيق إلى قيادة البعثة لاستعراضها واتخاذ إجراء بشأنها وكذلك إلى المقرر لكي ترجع إليها البعثات الأخرى ولوضع مواد توجيهية في المستقبل.

١٨ - والموظف المختص بأفضل الممارسات مسؤول أيضا عن إجراء البحوث على مستوى البعثات في المسائل المستجدة في مجال البعثات التي تثيرها إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني أو قيادة البعثة بشأن مسائل من قبيل استراتيجيات تكامل البعثات أو استراتيجيات المرحلة الانتقالية أو استراتيجيات الخروج. وقد تصدر هذه المبادرات عن المقرر استجابة لقرارات تشريعية من أجل وضع التوجيهات أو لتلبية احتياجات عملية بعينها. فعلى سبيل المثال، ركز الموظف المختص بأفضل الممارسات في البعثة الموفدة إلى بوروندي، الموجود منذ آذار/مارس ٢٠٠٦، على استخلاص أفضل الممارسات في مجالات التخطيط الاستراتيجي وتكامل منظومة الأمم المتحدة، وهما موضوعان لهما أهمية خاصة للبعثة، وكذلك لمنظومة حفظ السلام ككل.

١٩ - وقد اعترفت اللجنة الخاصة المعنية بعمليات حفظ السلام بالدور الرئيسي الذي يؤديه الموظفون المختصون بأفضل الممارسات في تبادل أفضل الممارسات بين البعثات وتحديد الدروس التي تُدمج في التوجيهات في المستقبل، وأوصت اللجنة بأن "تصبح هذه الوظيفة سمة من سمات عمليات حفظ السلام من خلال تعيين ما لا يقل عن موظف واحد، عند الاقتضاء (A/61/19 (Part II)، الفقرة ١٩٠) " واعتبارا من كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٧، أنشئ منصب واحد لموظف لأفضل الممارسات في حوالي ثلث جميع العمليات وهي بعثة الأمم المتحدة في السودان، ومكتب الأمم المتحدة المتكامل في بوروندي، وبعثة منظمة الأمم المتحدة في جمهورية الكونغو الديمقراطية، وعمليات الأمم المتحدة في كوت ديفوار، وبعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى أفغانستان، ومكتب الأمم المتحدة المتكامل في سيراليون، وبعثة الأمم المتحدة المتكاملة في تيمور - ليشتي، وقوة الأمم المتحدة المؤقتة في لبنان. ورغم أن بعض التعيينات لم تحدث إلا خلال السنة الماضية، فإن النتائج الأولية التي يتناولها الفرع الرابع تشير إلى أن هذه القدرة تسهم بالفعل في تعزيز الكفاءة والفعالية وزيادة الكفاءة المهنية لعمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام.

باء - العمليات الرئيسية: ربط الدروس المستفادة بالتوجيه والمبادئ

٢٠ - بدأت عملية "مجموعة أدوات استخلاص أفضل الممارسات" في أيلول/سبتمبر ٢٠٠٥ لتيسير وتوحيد استخلاص أفضل الممارسات والدروس المستفادة بواسطة أفراد حفظ السلام في الميدان وفي المقر. وتضم مجموعة الأدوات أربع منهجيات رئيسية بسيطة للتعلم شائعة في كثير من المنظمات الصغيرة والمعقدة: '١' الاستعراض اللاحق وهو استعراض جماعي لمشروع أو إجراء يمكن الموظفين من أن يدرجوا أو يوثقوا ما حدث وسبب حدوثه وما نجح منه وما يحتاج إلى تحسين؛ '٢' دراسة استقصائية للممارسات وهي لقطة عن كيفية قيام الممارسين بأداء مهمة معينة أو نشاط بعينه، على سبيل المثال، كيفية إدارة البعثات لتعيين الموظفين المحليين؛ '٣' تقرير انتهاء المهمة وهو تقييم يجريه كبار الموظفين عن تنفيذ المسؤوليات المعهودة إليهم والممارسات الإدارية للمنظمة التي أسهمت أو عرقلت تحقيق الأهداف الصادر بها تكليف؛ '٤' ومذكرة تسليم يعدها الموظف الذي أوشك على ترك منصبه لمساعدة خلفه في القيام بواجباته. وتهدف الأدوات إلى ضمان تبادل الموظفين للمعلومات المؤسسية بهدف تمكين الزملاء الآخرين من أداء وظائفهم بقدر أكبر من الفعالية والكفاءة.

٢١ - ويقوم الموظفون المختصون بأفضل الممارسات بجمع التقارير عن مجموعة الأدوات وغالبا ما يتولون بدء هذه التقارير وصياغتها. ويحلل قسم أفضل ممارسات حفظ السلام التقارير على أساس منتظم ويضع تحليلات للاتجاهات تُرفع إلى الإدارة العليا لإدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني لاستعراضها. وتوفر هذه التحليلات آلية لتحديد الأولويات في مجال السياسات ووضع التوجيهات استنادا إلى الاحتياجات الميدانية. والعمل الذي يقوم به موظفو أفضل الممارسات وقسم أفضل ممارسات حفظ السلام له أهمية حاسمة في كفاءة إدراج الدروس المحددة في الميدان في المواد التدريبية والتوجيهية. وتؤدي عملية إصدار المواد التدريبية والتوجيهية إلى "استفادة" المنظمة من الدروس المحددة من خلال مجموعة أدوات استخلاص أفضل الممارسات. ولذا فإن استخلاص أفضل الممارسات هو الخطوة الأولى في الدورة المؤدية إلى التحسين المنهجي للأداء.

٢٢ - ولقد جرى توحيد المواد التوجيهية التي أعدها إدارة الدعم الميداني وإدارة عمليات حفظ السلام في أربعة أنواع من الوثائق، هي: التوجيهات في مجال السياسات، وإجراءات التشغيل الموحدة، والمبادئ التوجيهية، والأدلة. وتتبع نماذج وإرشادات صياغة هذه المواد النماذج الصادرة عن المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس. ويستعرض فريق الإدارة العليا الموسع لإدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني التوجيهات الرفيعة المستوى والشاملة،

ويُقر هذه التوجيهات وكييل الأمين العام لعمليات حفظ السلام. وتنتج الإدارتان عددا متزايدا من المواد. وعلاوة على ذلك، يجري أيضا إعداد مواد توجيهية بالاشتراك مع المكاتب والإدارات الأخرى مثل مفوضية حقوق الإنسان ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية وشعبة المساعدة الانتخابية/إدارة الشؤون السياسية، فضلا عن غيرها من شركاء منظومة الأمم المتحدة، لدعم زيادة التكامل والأداء الفعال في الميدان. وفور إقرار السياسات والمواد التوجيهية، توضع الوثائق على الشبكة الداخلية لعمليات السلام وتعمم كذلك عن طريق البرقيات الرسمية المشفرة والرسائل الإخبارية وشبكات الممارسين وعمل الموظفين المختصين لأفضل الممارسات والبرامج التدريبية.

جيم - التكنولوجيات التمكينية: الشبكة الإلكترونية الداخلية لعمليات السلام وشبكات الممارسين

الشبكة الإلكترونية الداخلية لعمليات السلام

٢٣ - في أعقاب التوصية الواردة في تقرير الفريق المعني بعمليات الأمم المتحدة للسلام، بدأت الشبكة الإلكترونية الداخلية لعمليات السلام في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٦ عملها لتيسير توزيع المواد التوجيهية ومواد أفضل الممارسات على عشرين بعثة ميدانية بواسطة إدارة عمليات حفظ السلام. والشبكة الداخلية هي مصدر مشترك بين إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني متاحة لجميع العاملين في مجال حفظ السلام لتوفير المعلومات الموحدة بصرف النظر عن الموقع أو الرتبة أو الولاية. وهي تعمل كمستودع مركزي يسهل الدخول إليه للحصول على التوجيهات الرسمية والاطلاع على الدروس المستفادة من العمليات الأخرى.

٢٤ - ولقد بُذلت جهود استثنائية لكفالة توافر قاعدة البيانات في كل بعثة ميدانية، وحتى في أكثرها بعدا، في حدود إمكانيات البنية التحتية التقنية الفريدة المحتفظ بها من أجل بعثات حفظ السلام. ويجري نسخ قاعدة البيانات، على سبيل المثال، محليا في كل بعثة لتمكين الموظفين من تنزيل الملفات الكبيرة بدون إهماك نطاق تردد شبكة الإنترنت في البعثة. وموظفو أفضل الممارسات هم من بين الجهات الرئيسية التي تسهم بالمواد، ويتم ذلك أساسا عن طريق تقارير مجموعة الأدوات التي تُجمع في البعثات الميدانية. وسيستمر تطوير قاعدة البيانات استجابة للمدخلات الواردة من الميدان، وهي تُعد بمثابة مصدر متجدد للمعلومات.

شبكات الممارسين

٢٥ - بغية تكملة مجموعة الأدوات والشبكة الإلكترونية الداخلية، استحدث قسم أفضل ممارسات حفظ السلام وبدأ شبكات الممارسين، وهي شبكات بريد إلكتروني مُيسرة تربط الأخصائيين بنظرائهم في البعثات الأخرى وفي المقر لكي يتمكنوا من طلب المعلومات التي تساعدهم في أعمالهم وتبادلها وجمعها. ويمكن للأعضاء أن يوجهوا استفسارات على الشبكة ويتلقوا ردودا تنقل إليهم الدروس وأفضل الممارسات. وتستخدم هذه الأوساط في معظم الأحيان لتبادل أفضل الممارسات في المجالات التي لم يتم فيها بعد وضع التوجيهات أو لم تكن هناك حاجة إليها، أو حيث توجد مواد محدودة على الشبكة الداخلية. وبالإضافة إلى شبكة سيادة القانون الأصلية، فقد أنشئت شبكات للممارسين في تسعة ميادين متخصصة تشمل السلوك والانضباط والتخطيط والمنظور الجنساني والشؤون المدنية وإدارة الممتلكات.

رابعا - قياس الأثر

٢٦ - رغم أن عناصر النظام الجديد لأفضل الممارسات قد بدأ تطويرها منذ عام ٢٠٠٥، فإن بعض التحليلات المبكرة لأثرها تقدم مؤشرا للمكاسب المتحققة حتى الآن نتيجة هذه الجهود. ولقد جرى استحداث عدة مؤشرات بديلة للأداء بغية تتبع التقدم المحرز. وهي: (أ) نواتج النظام، و (ب) الفائدة المتوقعة للمواد التوجيهية ومواد أفضل الممارسات من جانب المستعملين النهائيين، بناء على دراسة استقصائية ميدانية للاستعمال، (ج) وأمثلة على المكاسب في مجال الكفاءة والفعالية. واستجابة للطلب المحدد من جانب الجمعية العامة بشأن الأثر على تخطيط البعثات، يهتم هذا الفرع بتقييم لإسهام أفضل الممارسات في هذا المضمار.

ألف - النواتج

٢٧ - بين أيلول/سبتمبر ٢٠٠٥ وتشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٧، أُعد وُجّهَ ما مجموعه ٧٨ استعراضا لاحقا و ١٢٩ تقريرا من تقارير انتهاء المهام وثمانى دراسات استقصائية للممارسات. وفي نفس الفترة، عُرضت ثلاثة تحليلات للاتجاهات على فريق الإدارة العليا الموسّع كجزء من برنامج تخطيط السياسات لإدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني.

٢٨ - وفي أعقاب وضع إطار العمل التوجيهي لإدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني في نيسان/أبريل ٢٠٠٦، تم إصدار ما مجموعه ٢٤ توجيها في مجال السياسة العامة وثمانية مبادئ توجيهية و ١٤ من إجراءات التشغيل الموحدة وأربعة أدلة في مجموعة واسعة

النطاق من مهام التشغيل. وبالإضافة إلى ذلك، فقد وضع قسم أفضل ممارسات حفظ السلام وثيقة مبادئ رئيسية معنونة "عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام: المبادئ والمبادئ التوجيهية (ويُشار إليها أيضا بوثيقة "المبادئ العليا") وهي تحدد المبادئ والمفاهيم التي تستند إليها كيفية تخطيط عمليات حفظ السلام المعاصرة التي تضطلع بها الأمم المتحدة وإدارة هذه العمليات وتسييرها.

٢٩ - ولقد أثبتت الشبكة الداخلية لعمليات السلام شعبيتها بين صفوف الموظفين في الميدان وفي المقر. ومنذ بداية عمل الشبكة الداخلية في أيار/مايو ٢٠٠٦، سجلت أكثر من ٥٠.٠٠٠ عملية تنزيل للتوجيهات وأفضل الممارسات ووثائق البعثات. وعلى سبيل المثال فقد تم تنزيل كتيب الأمم المتحدة للمراقبين العسكريين، مثلا، أكثر من ٦٠٠ ١ مرة بينما جرى الرجوع إلى الاستعراض اللاحق لكيفية مواجهة بعثة منظمة الأمم المتحدة في جمهورية الكونغو الديمقراطية للاشتباكات المسلحة في كينشاسا ٤٥٥ مرة. وتتضمن قاعدة البيانات حاليا أكثر من ١٧٠٠ وثيقة منظمة حسب إطار متسق يشمل جميع المواد التوجيهية والدروس المستفادة وأفضل الممارسات القائمة فضلا عن مئات المواد التي تنتجها البعثات، والتي يمكن أن تستخدمها البعثات الأخرى لزيادة الكفاءة.

٣٠ - وتُستخدم شبكات الممارسين أيضا استخداما مكثفا كأداة لتبادل المعرفة بين الأخصائيين الموزعين في مختلف البعثات. ولقد تجاوزت العضوية بالفعل ٤٥٠ ١ موظفا في عشرة من شبكات الخبراء، إلى جانب حوالي ٢٠٠٠ وثيقة من وثائق المكتبة ونحو ٧٠٠ تبادل مباشر أو مدار بواسطة شخص لأفضل الممارسات حدث عن طريق الاستفسارات والإجابات. وتلقى قسم أفضل ممارسات حفظ السلام ١٤ طلبا لإنشاء شبكات ممارسين جديدة في مجالات متباينة مثل المشتريات والشؤون السياسية والترجمة. ولقد كان الطلب على الشبكات طلبا كبيرا، ويرجع ذلك في جزء منه إلى الزيادة الكبيرة في عدد البعثات التي عُين فيها كثير من الموظفين الجدد الذي لا يملكون إلا قدرا محدودا من الخبرة في مجال حفظ السلام وليس لديهم شبكة شخصية من الزملاء من ذوي الخبرة.

باء - دراسة استقصائية للعاملين في الميدان

٣١ - بناء على الدراسة الاستقصائية لعام ٢٠٠٤ التي أجراها قسم أفضل ممارسات حفظ السلام، فقد أجرى القسم دراسة استقصائية جديدة في عام ٢٠٠٧ لتقييم التقدم المحرز في تقديم التوجيهات للموظفين في الميدان ودعمهم بأفضل الممارسات. ومن بين ما مجموعه ١٣٠٠ مجيبا، أي ضعف الردود على الدراسة الاستقصائية لعام ٢٠٠٤، أبلغ ٨٥ في المائة منهم عن أنهم قد رجعوا إلى تقارير التوجيهات وأفضل الممارسات لدعم عملهم. ومن بين

أولئك الذين رجعوا إلى المواد، رأى ٥٣ في المائة منهم أنها مواد "لها أهمية" حاسمة أو مفيدة للغاية ويعتقد ٣٨ في المائة إنها مفيدة نوعا ما. ومن بين الموظفين الذين يرون إن هذه المواد هي مواد "مفيدة نوعا ما" أو "مفيدة للغاية" أو "لها أهمية حاسمة"، أشار ٦٠ في المائة منهم إلى أن المواد قد أدت إلى زيادة معارفهم في مجال عملهم المعني، وأشار ٢٢ في المائة منهم إلى أنهم وفروا وقتا نتيجة لذلك، ولاحظ ١٩ في المائة منهم أن المواد ساعدت في تحسين تخصيص الموارد، وقال ٣٠ في المائة منهم إن المواد ساعدت في تحسين التخطيط وأبلغ ٣٦ في المائة منهم عن أنهم تجنبوا تكرار الأخطاء المرتكبة في الماضي^(٣). ولقد انخفضت النسبة المئوية للموظفين الذين أبلغوا عن أنهم لم يتلقوا مذكرة بتسليم المهام أو دورة عن تسليم المهام أو توجيهات مكتوبة عند التحاقهم بعملهم من ٤٦ في المائة في عام ٢٠٠٤ إلى ٣٢ في المائة في عام ٢٠٠٧.

٣٢ - ومع ذلك، فلا يزال هناك ما يقرب من ٥٠ في المائة من جميع المحييين في عام ٢٠٠٧ الذين ذكروا أنهم اضطروا إلى إعادة اختراع العجلة "غالبا" أو "في جميع الأوقات"، وهي نتيجة متوقعة نظرا إلى أن التقدم المحرز في وضع مبدأ شامل لحفظ السلام لم يتم إلا في مجالات قليلة حتى الآن. وبالإضافة إلى ذلك، فقد أبلغ ٧١ في المائة من المحييين عن أنهم قد حددوا شخصا الدروس المستخلصة في "الأغلب الأعم" أو "في جميع الأوقات" في أعمالهم، مما يشير إلى أن تبادل أفضل الممارسات لا يزال يوفر إمكانيات كبيرة من حيث تحقيق المكاسب الناجمة عن الكفاءة في عمليات حفظ السلام. ومن بين مجموع عدد المحييين، أشار ٥٥ في المائة منهم إلى أن "تحسين الحصول على المواد المتعلقة بأفضل الممارسات" سيكون مفيدا في أعمالهم، مما يشير إلى ضرورة بذل مزيد من الجهود لتعزيز أدوات النشر.

٣٣ - وتبين النتائج أن نظام التوجيهات وأفضل الممارسات قد أصبح أداة عمل هامة لأفراد حفظ السلام حيث يجري تزويد عدد متزايد من الموظفين بالتوجيهات والمواد المكتوبة وعن الدروس المستفادة. ومع ذلك فقد ذكروا أيضا أنه يلزم بذل المزيد من الجهود لاستحداث مواد لجميع مهام حفظ السلام وإدماج عمليات التعلم في أعمال الموظفين اليومية.

جيم - تحسين الفعالية والكفاءة

٣٤ - تقدم الأمثلة التالية مؤشرا نوعيا بشأن كيفية مساعدة الأدوات المستحدثة منذ عام ٢٠٠٥ للموظفين في الميدان في زيادة كفاءة أدائهم لمهامهم.

(٣) المحييون بإمكانهم اختيار أكثر من إجابة واحدة.

٣٥ - ويعطي قيام إدارة عمليات حفظ السلام مؤخرًا بوضع التوجيه في مجال السياسات بشأن المشاريع ذات الأثر السريع، مثالًا توضيحيًا لكيفية عمل المكونات العديدة لنظام أفضل الممارسات والتوجيه بطريقة فعالة مع بعضها البعض. وعقب بدء شبكة الممارسين المختصين بالشؤون المدنية في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٥، كان من أول المسائل التي أثارها أعضاء الشبكة هي الغموض الذي يكتنف إدارة وغرض المشاريع ذات الأثر السريع. وبناء على الشواغل التي أعرب عنها الممارسون المختصون بالشؤون المدنية بدأ قسم أفضل ممارسات حفظ السلام في إجراء دراسة استقصائية عن الممارسات عن طريق جمع معلومات عن أفضل الممارسات والدروس المستفادة في تنفيذ المشاريع ذات الأثر السريع في سائر البعثات. وقد تقرر أن هناك حاجة إلى سياسة عامة، وعززت الجمعية العامة ذلك في قرارها ٢٦٦/٦٠. وأعد القسم المذكور مسودة السياسة العامة بناء على أفضل الممارسات التي حددت في الاستقصاء. وتمت مناقشة مسودة السياسة العامة مناقشة مكثفة مع شبكة الممارسين المختصين بالشؤون المدنية، ومن ثم صقلها. وقد صدر توجيه في مجال السياسة العامة بشأن المشاريع ذات الأثر السريع في شباط/فبراير ٢٠٠٧ وهو يشكل الآن توجيهها واضحًا يسترشد به في ما يتعلق بنطاق المشاريع ذات الأثر السريع وإدارتها، وفي تحديد الشروط الواجب توافرها في طلبات الميزانية لبرامج المشاريع ذات الأثر السريع.

٣٦ - ومما يوضح قيمة المواد التوجيهية لموظفي البعثات، استخدام المديرين العاملين في دارفور أثناء التخطيط لمرحلة بدء العملية المختلطة للاتحاد الأفريقي والأمم المتحدة في دارفور، مسودة الدليل الميداني لبدء البعثات التي توضح الخطوط العريضة لإنشاء الهياكل الرئيسية والمهام المطلوب إنجازها في المرحلة المبكرة للعملية. وقد أسس الدليل الميداني، الذي من المتوقع نشره في ربيع عام ٢٠٠٨، على الدروس المستفادة من حالات بدء العمليات المتعددة الأبعاد السابقة. ويشمل قاعدة بيانات للوثائق العامة (كاستمارات ونماذج جاهزة واختصاصات وما غير ذلك) يمكن إعادة استخدامها بواسطة البعثات الجديدة، الأمر الذي يقلل كثيرًا من الحاجة إلى "إعادة اختراع العجلة" في تلك الشهور الأولى الهامة. وسوف ينتج عن النهج الموحدة لمرحلة بدء العملية وقاعدة بيانات الوثائق مكاسب من حيث توفير الوقت والتركيز بشكل أفضل على الأولويات الأساسية.

٣٧ - وقد تساعد بعض الأدوات في تحسين الكفاءة عن طريق تمكين البعثات من إعادة استخدام المواد التي تم إعدادها في بعثات أخرى وجرى تبادلها مباشرة بين البعثات. فعلى سبيل المثال، تمكن كل من مكتب الأمم المتحدة المتكامل في بوروندي وفريق مراقبي الأمم المتحدة العسكريين في الهند وباكستان من إعادة استخدام نموذج التدريب على القيادة الآمنة للسيارات الذي أعدته عملية الأمم المتحدة في كوت ديفوار وتم تبادله من خلال شبكات

الممارسين، مما مكنها من توفير الوقت والموارد للذين كانا سيكرسا، لولا ذلك، لإعداد البرنامج. وفي مثال آخر، قدمت قوة الأمم المتحدة المؤقتة في لبنان في آذار/مارس ٢٠٠٧ استفسارا إلى شبكة أفضل الممارسات طالبة المشورة بشأن الأمر الإداري المتعلق بسفر الموظفين المدنيين والعسكريين أثناء الخدمة. وجرى تبادل الأمثلة التي طبقت في البعثات بين بعثة الأمم المتحدة للاستفتاء في الصحراء الغربية، وبعثة الأمم المتحدة المتكاملة في تيمور - لشتي، وبعثة الأمم المتحدة في إثيوبيا وإريتريا، ومكتب الأمم المتحدة المتكامل في كوت ديفوار، وبعثة الأمم المتحدة في السودان وفريق مراقبي الأمم المتحدة العسكريين في الهند وباكستان، مما مكن قوة الأمم المتحدة المؤقتة في لبنان من إعداد نموذجها الخاص بناء على أفضل ممارسات البعثات الأخرى.

٣٨ - ومن أمثلة تحسين إحدى البعثات لأدائها بناء على الدروس التي تم تحديدها من خلال عمل الموظفين المختصين بأفضل الممارسات، تمكنت بعثة مراقبي الأمم المتحدة في جمهورية الكونغو الديمقراطية من تحسين نوعية تخطيطها للعمليات في مواجهة الاضطرابات في كيفو الشمالية التي وقعت في عام ٢٠٠٧، عن طريق الاستفادة من ممارسة تحديد الدروس المستفادة التي تم القيام به عقب أزمة بوكافو في عام ٢٠٠٤، وكانت ممارسة تحديد الدروس المستفادة هامة في تحسين نوعية التخطيط، ولا سيما إذا وضعنا في الاعتبار أن غالبية الموظفين الذين كانوا يعملون في البعثة في عام ٢٠٠٤ قد تركوا العمل بحلول عام ٢٠٠٧. وعلاوة على ذلك فإن الدروس المستفادة من هذه الأزمة وغيرها قد استنير بها في صياغة السياسات بشأن القيادة والتحكم في عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام.

٣٩ - ومن الأمثلة الأخرى للتعلم الداخلي داخل البعثات الذي ساعد بعثات أخرى، قيام الموظف المختص بأفضل الممارسات في بعثة الأمم المتحدة في السودان بإجراء استعراض لاحق عن رد الفعل إزاء تحطم إحدى المروحيات، مما مكن البعثة على الفور من صقل وتحسين إجراءاتها لإدارة الأزمات. وقد تم تنزيل الاستعراض ذاته بوصفه مرجعا بواسطة ٥٩ من موظفي البعثات الأخرى منذ نشره. وبالمثل، فقد تولى الموظف المختص بأفضل الممارسات في بعثة الأمم المتحدة المتكاملة في تيمور - ليشتي، إجراء استعراضات لاحقة للانتخابات بين الدورات الانتخابية الثلاث في تيمور - ليشتي في نيسان/أبريل وأيار/مايو (رئاسية) وحزيران/يونيه (برلمانية) ٢٠٠٧. وأدت أنشطة التعلم إلى تحسين الإجراءات المتبعة في الدوريتين الثانية والثالثة، فضلا عن تجنب العديد من المصاعب وذلك بناء على الدروس المستفادة من الدورة الأولى. وقد استفادت البعثة أيضا من التقارير عن تقديم الدعم للانتخابات في بوروندي وأفغانستان في تخطيطهما لدعم الانتخابات. ويجري حاليا الاستفادة من الاستعراضات اللاحقة التي أعدها بعثة الأمم المتحدة المتكاملة في تيمور - ليشتي في بعثة

نيال في الانتخابات المقرر إجراؤها في ذلك البلد. وقد أضاف الاستعراض اللاحق للانتخابات التي عقدت في جمهورية الكونغو الديمقراطية في عام ٢٠٠٦ المزيد إلى رصيد المعرفة في مجال دعم الانتخابات، كما سيكون مفيداً في مواصلة تطوير التوجيهات في مجال دعم الانتخابات الذي تقدمه عمليات حفظ السلام.

دال - إسهام أفضل الممارسات في تخطيط البعثات

٤٠ - في سبيل دعم مذكرة الأمم المتحدة التوجيهية بشأن عملية التخطيط المتكامل للبعثات الصادرة في عام ٢٠٠٦، ركزت العديد من الجهود على مواصلة تطوير التوجيهات وأفضل الممارسات المتعلقة بأنشطة التخطيط. وتقوم إدارة عمليات حفظ السلام، بالتحديد، بوضع مبادئ توجيهية للتنفيذ في أربعة من مجالات عملية التخطيط المتكامل للبعثات كما استضافت حلقة عمل استمرت لمدة ثلاثة أيام في عام ٢٠٠٧، حيث أتيح للمخططين من العديد من أجزاء منظومة الأمم المتحدة على مستويي المقر والميدان مناقشة الكيفية التي يمكن من خلالها تجسيد خبراتهم وأفضل ممارساتهم في هذه المبادئ التوجيهية. وتهدف حلقة العمل والمشاورات اللاحقة إلى كفالة أن تساعد التوجيهات الناتجة في النهاية المخططين في مواجهة التحديات الملموسة التي يواجهونها في تطبيق منهجية عملية التخطيط المتكامل للبعثات. وعلاوة على ذلك، فإن تبادل المعلومات اليومي بين المخططين في الميدان وفي المقر يتم من خلال شبكات الممارسين المعنية بالتخطيط.

٤١ - ويجري الآن وضع الدليل الميداني لبدء البعثات والتوجيهات بشأن السياسة العامة لإدارة المخاطر في صيغتهما النهائية من أجل دعم موظفي التخطيط في المقر وفي الميدان عند نشر أي بعثة جديدة. ويواصل الموظفون المختصون بأفضل الممارسات في الميدان جمع الدروس المتعلقة بجهود تخطيط البعثات بهدف تعزيز توجيهه على نطاق المنظومة. وقد أجرى الموظفون المختصون بأفضل الممارسات حتى الآن، استعراضات لاحقة لمجموعة من خبرات التخطيط تشمل التخطيط الاستراتيجي وتكامل عمليات الأمم المتحدة في سيراليون؛ وإعداد استراتيجية متكاملة لبناء السلام في بوروندي؛ والخفض التدريجي لقوات عملية الأمم المتحدة في بوروندي. وعلى نفس المنوال، أجرى قسم أفضل ممارسات حفظ السلام استعراضات لاحقة في المقر بشأن عملية التخطيط لبعثة دارفور والتخطيط للتعاون بين الأمم المتحدة وقوة الاتحاد الأوروبي لحفظ السلام في جمهورية الكونغو الديمقراطية بغية استخلاص الدروس على المستوى الاستراتيجي. وقد أتيحت نتائج هذه الاستعراضات للأشخاص الذين يضطلعون بجهود تخطيط أخرى. واستفاد فريق تخطيط نشر بعثة الأمم المتحدة في جمهورية أفريقيا

الوسطى وتشاد، على سبيل المثال، من النماذج الجاهزة والوثائق العامة التي أعدت كمتابعة للاستعراض اللاحق بشأن التخطيط للتعاون بين قوة الأمم المتحدة والاتحاد الأوروبي في جمهورية الكونغو الديمقراطية.

٤٢ - وتواصل الجهات المختصة بمختلف المجالات في كل من إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني إعداد توجيهات تتعلق بتخطيط تنفيذ الولايات في مجالات عملها. وعلى سبيل المثال، فقد شرعت وحدة الشؤون الجنسانية، التابعة لقسم أفضل ممارسات حفظ السلام، في وضع الصيغة النهائية للمبادئ التوجيهية لمستشاري الشؤون الجنسانية ومراكز الاتصال في مجال الشؤون الجنسانية في عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام، التي ترمي إلى توفير إطار تشغيلي موحد لتعميم المنظور الجنساني على نطاق كل من البعثات المتعددة الأبعاد والبعثات التقليدية. وعلاوة على ذلك، فقد وضعت وحدة الشؤون الجنسانية بالاشتراك مع مكتب العمليات مبادئ توجيهية لموظفي الشؤون السياسية بشأن تعميم المنظور الجنساني، وأعدت بالاشتراك مع إدارة الشؤون السياسية مبادئ توجيهية مشتركة بشأن تعزيز دور المرأة في العمليات الانتخابية التي تجرى بعد انتهاء الصراعات.

٤٣ - وبالمثل، فقد وفرت معايير الأمم المتحدة المتكاملة لتزع السلاح والتسريح وإعادة الإدماج توجيهات وإرشادات لأولئك الذين يضطلعون بإعداد وتنفيذ ودعم برامج نزع السلاح والتسريح وإعادة الإدماج. وبالرغم من قيام الأمم المتحدة بإعداد المعايير المتكاملة لتزع السلاح والتسريح وإعادة الإدماج لبرامج نزع السلاح والتسريح وإعادة الإدماج المنفذة في سياقات حفظ السلام، فإن السياسات والتوجيهات الواردة في تلك المعايير يمكن تطبيقها أيضا في برامج نزع السلاح والتسريح وإعادة الإدماج في سياقات لا علاقة لها بحفظ السلام. وتجمع المعايير المتكاملة لتزع السلاح والتسريح وإعادة الإدماج بين المعرفة، والدروس المستفادة وأفضل الممارسات في ٢٤ مجالا مختلفا تتراوح بين المفاهيم الأساسية، والسياسات العامة والاستراتيجيات، وبين تخطيط البرامج، وتصميمها، وإدارتها ورصدها وتقييمها والقضايا الشاملة، كقضايا المرأة، والشؤون الجنسانية ونزع السلاح والتسريح وإعادة الإدماج وفيرس نقص المناعة البشرية/متلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز) ونزع السلاح والتسريح وإعادة الإدماج. وقد صدرت المعايير المتكاملة لتزع السلاح والتسريح وإعادة الإدماج في عام ٢٠٠٦ وهي تشكل الآن الوثيقة المرجعية الأساسية للمخططين والممارسين في مجال نزع السلاح والتسريح وإعادة الإدماج.

رابعاً - الطريق نحو المستقبل

٤٤ - يتمثل الهدف الطويل الأجل لنظام التعلم السائد في إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني في تطوير مجموعة شاملة ومتاحة ومستكملة من التوجيهات المتعلقة بأنشطة الأمم المتحدة في مجال حفظ السلام. وينبغي أن تتطور هذه التوجيهات باستمرار بالاستعانة بالدروس المستفادة في الميدان وفي المقر، وأن يتم نشرها من خلال التدريب وأن تستمر من خلال تدفق المعارف المتواصل بين أوساط حفظ السلام. ومن الأهمية بمكان أن نبني على الخبرات الناشئة عن حجم عمليات النشر الحالية لكفالة تلقي أفراد حفظ السلام الحاليين أفضل ما يمكن من الدعم من زملائهم في أرجاء العالم.

٤٥ - وحتى مع صغر القدرة المتاحة حالياً، فإن نقل دروس الحاضر المستفادة إلى المستقبل وتبادل أفضل الممارسات على نطاق القارات، سيظل مهمة صعبة فعلياً. والدرس المستفاد من إحدى البعثات في وقت محدد لا يكون دائماً قابلاً للتطبيق في حالة أخرى. ولا ينبغي لنظم تبادل الدروس وتقديم التوجيه أن تصبح ذات نهج جامد أو غير مؤسسي على الأدلة. ويجب أن تكون المنظمة قادرة على تطبيق معارفها لتحسين العمليات المستقبلية، على أن تواصل ذلك باستخدام نهج تتسم بالابتكار والتكيف. وستوفر القدرة الجديدة في مجال التقييم المتاحة لإدارة عمليات حفظ السلام، المصممة لرصد التقدم الذي تحرز به البعثات في سبيل تنفيذ ولاياتها، الآلية التي تشتد الحاجة إليها لتقييم صحة وأهمية المواد التوجيهية في تطبيقاتها اليومية. وفي نفس الوقت، يؤدي التدريب دوراً هاماً في ترجمة المواد التوجيهية إلى معارف ومهارات فردية. وسيكون بالتالي تعزيز الصلات بين أفضل الممارسات ونظام التوجيه والتقييم والتدريب، أولوية لشعبة السياسات والتقييم والتدريب.

٤٦ - وتوفير الدعم الفعال للخطوط الأمامية لأنشطة الأمم المتحدة في مجال حفظ السلام هو المسؤولية الرئيسية لإدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني. ولا يقاس الدعم في مجال حفظ السلام الحديث، من حيث مجرد توفير الأفراد والأموال والمواد في الوقت المناسب فحسب. فهو يشمل اليوم أيضاً القدرة على تطبيق المعرفة المؤسسية للمساعدة في إيجاد حلول للتحديات الجديدة وتجنب تكرار مشكلات الماضي. وسيجري تناوب أكثر من ١٠٠٠٠ موظف في عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام في عام ٢٠٠٨. وكثير من هؤلاء الشباب من الرجال والنساء - جنود، وضباط شرطة، ومدنيون قادمون من كافة مناحي الحياة - لم يسبق لهم العمل في عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام. ويأتي هؤلاء من خلفيات متعددة ولديهم توقعات مشروعة بأن المؤسسة التي أرسلتهم إلى بيئات ما بعد الصراع القاسية، ستتيح لهم الحصول على ما يحتاجونه من المعرفة والتوجيه اللازمين لأداء عملهم.