

Distr.: General  
13 December 2010  
Arabic  
Original: English

## الجمعية العامة



الدورة الخامسة والستون

البندان ٥٣ و ١٤٣ من جدول الأعمال

استعراض شامل لكامل مسألة عمليات

حفظ السلام من جميع نواحي هذه العمليات

الجوانب الإدارية والمتعلقة بالميزانية لتمويل

عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام

تعزيز قدرة الأمم المتحدة على إدارة عمليات حفظ السلام  
ودعم استمرارها

تقرير الأمين العام

موجز

يستجيب هذا التقرير للفقرة ٢٥ من قرار الجمعية العامة ٢٨٧/٦٣، التي جاء فيها أن الجمعية العامة طلبت إلى الأمين العام أن يقدم في الدورة الخامسة والستين المستأنفة تقريراً يبين فيه المكاسب الاستراتيجية والتشغيلية التي تتحقق من إعادة هيكلة إدارة عمليات حفظ السلام وإنشاء إدارة الدعم الميداني. ويسعى هذا التقرير إلى إثبات نتائج وأثر إعادة الهيكلة والإصلاحات التي أعقبتها. ويجدد التقرير أيضاً التحديات والثغرات وما يلزم من تعديلات هيكلية بسيطة لتعزيز المكاسب المحققة.

ويتضح من تعقيبات الدول الأعضاء، ومن نتائج استبيان شمل البعثات الميدانية في عام ٢٠١٠، ومن مقاييس الأداء أنه منذ أن تم إقرار إعادة الهيكلة قبل ثلاثة أعوام ونصف، تحققت تحسينات ملحوظة في قدرة الأمانة العامة على إنشاء عمليات لحفظ السلام وعمليات



ميدانية أخرى وإدارتها ودعم استمرارها. ولعل الأهم في كل ذلك، هو أن إنشاء إدارة الدعم الميداني قد مهد السبيل نحو اعتماد دعم البعثات عنصرا استراتيجيا للمساعدة على تنفيذ الولايات السياسية والمتعلقة بصنع السلام وحفظ السلام وبناء السلام. وقد أدت إعادة الهيكلة إلى بلورة نموذجي عمل مختلفين: (أ) نموذج استراتيجي للمقر، يقدم للعمليات الميدانية توجيهات استراتيجية وتشغيلية متكاملة؛ (ب) ونموذج لمقدمي الخدمات، يعرض الخبرات في المجالات الرئيسية من الأنشطة المقررة للبعثات. ونتيجة لذلك، أمكن للإدارة أن تحسن التوجيه والدعم المقدمين للبعثات الميدانية، وأن تواصل في أثناء ذلك تمهين عمليات حفظ السلام.

وقد حقق نموذجا العمل المشار إليهما نجاحات يسجلها هذا التقرير، وذلك من خلال وحدة القيادة، وتكامل هياكل الإدارة والاشتراك في تطوير وتقييم السياسات وموارد التدريب، وهو ما حافظ على الاتساق التنظيمي وعلى وفورات الحجم. ونتج عن تعزيز التوجيه والرقابة أن أصبح هناك مزيد من الوضوح فيما يتعلق بدور البعثات واتجاهها، وفي تقدير ما يتم إحرازه من تقدم نحو توطيد السلام. وتمخضت القدرات الجديدة عن اعتماد نهج أوضح لتنفيذ ولايات بناء السلام في وقت مبكر، وبخاصة في مجالات الشؤون المدنية وسيادة القانون والمؤسسات الأمنية. وأدت القدرات المعززة الجديدة إلى زيادة الاتساق والكفاءة في تنفيذ الولايات، وبخاصة في مجالات مثل إصلاح قطاع الأمن، والتخطيط العسكري المتخصص، وتكوين القوات. ومكنت تلك القدرات أيضا من زيادة فعالية الشراكات، وتحسين قدرة منظومة الأمم المتحدة على حشد قدراتها الجماعية لدعم توطيد السلام وإيصال المساعدة السريعة إلى البعثات خلال مراحل البدء والانتقال والاستجابة للأزمات.

وبعد أن بلغ نشر عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام مستويات تاريخية، أصبحت هذه العمليات تمر الآن بفترة توطيد، وذلك بعد أن تم في العام الماضي إغلاق عدد منها أو إعادة تشكيلها أو تحويلها إلى عمليات انتقالية. غير أن عمليات حفظ السلام لا تزال من أصعب وأبرز وأنجح أدوات حفظ السلام والأمن الدوليين، ولا تزال هي أكبر الوسائل المتعددة الأطراف التي تساهم في تثبيت الاستقرار في جميع أنحاء العالم في فترات ما بعد انتهاء النزاعات. ويتواصل دعم استمرار عملية الإصلاح التي بدأت قبل عشرة أعوام بصدر تقرير الفريق المعني بعمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام (A/55/305-S/2000/809)، وذلك بناء على توافق آراء مؤداه أن التدخلات التي يضطلع بها مباشرة بعد انتهاء النزاعات هي تدخلات لا تحتاج فحسب إلى بيئة مستقرة وأمنة لكي تتجذر فيها عمليات السلام، بل تحتاج أيضا

إلى اتخاذ تدابير مبكرة لبناء السلام للتصدي للأسباب الجذرية للتزاعات وبناء سلام دائم. وقد سعت كل من إدارة الأمم المتحدة لحفظ السلام وإدارة الدعم الميداني بورقتهما المعنونة "خطة لشراكة جديدة: رسم أفق جديد لعمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام" إلى المساهمة في الحوار مع أصحاب المصلحة بشأن الواجهة المستقبلية لهذه العمليات والجهود الجماعية المطلوبة كيما يتصدى المجتمع الدولي لتحديات الأمن والسلام، ويغتني الفرص السانحة في هذا الصدد. وقد قُطع شوط حاسم باتخاذ الجمعية العامة القرار ٦٤/٢٦٩ الذي حددت فيه العناصر الرئيسية لاستراتيجية الدعم الميداني على الصعيد العالمي. ويؤدي تنفيذ مبادرة الأفق الجديد إلى إنشاء نظم تتيح قدرا أكبر من قابلية التنبؤ وتتسم بمزيد من الاحترافية والقدرة على التكيف لدعم المشروع العالمي الذي استحال إليه العمل المضطلع به في مجال حفظ السلام.

فعمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام، بحكم ما تتسم به من مرونة وما تنطوي عليه من قدرة فريدة على نشر أفراد عسكريين وآخرين مدنيين وأفراد شرطة لتنفيذ ولايات متعددة الأبعاد في سياقات وبيئات تشغيلية صعبة، إنما تظل بمثابة العنصر الأساسي لاستجابة المجتمع الدولي وإحدى أدواته الرئيسية في التصدي للمخاطر التي تهدد السلام والأمن الدوليين. وتثبت الاستثمارات التي وظفت في العقد الماضي التزام الجمعية العامة بالإبقاء على عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام وتكييفها باستمرار بما يذلل التحديات الناشئة. وفي معرض تسليط الأضواء على السبل التي حققت بوجه عام المكاسب المنشودة من هذه الاستثمارات، يعالج هذا التقرير أيضا التحدي الذي يطرحه ترسيخ تلك المكاسب. فمن خلال الالتزام المتواصل والمشارك، ستزداد عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام قوة وقدرة على التكيف، وستثبت نجاحاتها كأداة رئيسية لتذليل التحديات التي تواجه المجتمع الدولي في مجالي السلام والأمن.

## المحتويات

## الصفحة

٥	.....	أولاً - مقدمة
٧	.....	ثانياً - تطور نشاط الأمم المتحدة لحفظ السلام
١٠	.....	ثالثاً - نتائج إعادة الهيكلة وآثارها
١٢	.....	ألف - القيادة والرقابة والمساءلة
١٥	.....	باء - وحدة القيادة وتكامل جهود الدعم المقدم لعمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام
١٨	.....	جيم - زيادة توجيه عمليات حفظ السلام ودعمها
٥٠	.....	دال - التحسينات المدخلة على العمليات الإدارية والتنظيمية
٥١	.....	رابعاً - الاستنتاجات والتوصيات
٥٢	.....	خامساً - الإجراءات المطلوب من الجمعية العامة اتخاذها

## أولا - مقدمة

١ - باعتماد ولايات متعددة الأبعاد تزداد تنوعا، وإقرار الموارد اللازمة لتنفيذها، أثبتت الأمم المتحدة التزامها القائم منذ مدة طويلة بعمليات حفظ السلام باعتبارها أصعب وأبرز وأنجح أداة لحفظ السلام والأمن الدوليين. وبتطور التحدي الماثل أمام المجتمع الدولي، فقد بات لزاما أن تتسم عمليات حفظ السلام بمزيد من المرونة وتسعى إلى اتخاذ مجموعة من تدابير الإصلاح. وقد بدأت هذه الجهود تبذل جديا بتنفيذ التوصيات المعتمدة المبينة في تقرير الفريق المعني بعمليات الأمم المتحدة للسلام (A/55/305-S/2000/809). وتلتها خطة عام ٢٠١٠ لعمليات السلام، وكذلك قرارات الجمعية العامة المؤيدة لتوصيات كل من اللجنة الخاصة واللجنة الخامسة المتعلقة بعمليات حفظ السلام.

٢ - وقد تطلبت فترة التوسع غير المسبوق في عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام توطيد المكاسب التي تحققت من خلال تدابير الإصلاح المتعاقبة، للتصدي لتحديات السلام والأمن في القرن الحادي والعشرين. ولذلك، اقترح إجراء إصلاحات في هيكل الأمانة العامة بغية زيادة تعزيز قدراتها على إنشاء عمليات لحفظ السلام وإدارتها ودعم استمرارها<sup>(١)</sup>. وكانت المقترحات تهدف إلى تعزيز القدرات في مجالات القيادة والإدارة والتوظيف، وإجراء تغييرات هيكلية تستجيب على نحو مرن للتحديات الناشئة، وتحافظ على استمرار المكاسب المحققة، وتعزز الكفاءة المهنية لإدارة عمليات حفظ السلام، وتزيد من دقة التركيز. وتسلم المقترحات أيضا بالحاجة إلى استحداث قدرة لتقديم الدعم تكون متفرغة للشؤون الإدارية واللوجستية ومسؤولة عنها. وفي عام ٢٠٠٧، أقرت الجمعية العامة بموجب قرارها ٢٥٦/٦١ و ٢٧٩/٦١ معظم التوصيات، وهو ما أدى إلى إعادة هيكلة إدارة عمليات حفظ السلام وإنشاء إدارة الدعم الميداني.

٣ - ثم إن الجمعية العامة لم تعترف فحسب بالحاجة إلى تهيئة بيئة مستقرة وآمنة لدعم عمليات السلام، بل واعترفت أيضا بالحاجة إلى استحداث قدرات جديدة تتخذ تدابير مبكرة لبناء السلام وتعيد بسط سيادة القانون وتمكن من التذكير ببذل جهود لتحقيق التعافي والتنمية لمعالجة الأسباب الجذرية للتزاع بغية الشروع في بناء السلام المستدام.

٤ - وكان التزام الجمعية العامة بمواصلة عملية الإصلاحات الهيكلية والتنظيمية والإدارية قد عزز عمليات حفظ السلام ومكنها من تذليل التحديات الناشئة. وبعد أن تم في عام ٢٠٠٨ ترسيخ سيادة القانون والشرطة والمؤسسات الأمنية، وقدرات الإجراءات المتعلقة

(١) انظر A/61/749؛ A/61/858 و Corr.1 و Add.1 و Add.1/Corr.1 و Add.2؛ و A/62/741؛ و A/63/702 و Corr.1.

بالألغام، داخل المكتب الجديد لسيادة القانون والمؤسسات الأمنية، اتخذت الجمعية العامة القرار ٢٥٠/٦٢ الذي أقرت فيه تعزيز مكتب الشؤون العسكرية (انظر A/62/752) بغية زيادة مراعاة احتياجات دعم العناصر العسكرية في كامل مجموعة عمليات الأمم المتحدة. وفي عام ٢٠٠٩، اتخذت الجمعية العامة القرار ٢٨٧/٦٣ وعززت بذلك سيادة القانون وقدرتي سيادة القانون والشرطة، وقد تشمل ذلك توسيع قدرة الشرطة الدائمة واستحداث قدرة صغيرة للنشر السريع لأخصائيين في مجالي العدالة والإصلاحات (انظر A/62/752). وعززت أيضا شعبة الشرطة بغية دعم استمرار الدور المتزايد لشرطة الأمم المتحدة في تقديم الخدمات الفورية في مجالي دعم الأمن وإنفاذ القوانين، والقيام في الأثناء بتقديم المساعدة في بناء المؤسسات على المدى الطويل.

٥ - وأقرت الجمعية العامة في قرارها ٢٦٩/٦٤ استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي بغية تحسين كفاءة وفعالية تقديم الدعم الإداري واللوجستي الميداني في مجموعة متنوعة من السياقات والظروف التشغيلية، والتصدي للتحديات الماثلة في هذا المجال. وقد خلقت هذه الإصلاحات جميعها هيكلًا مؤسسيًا وإطارًا للمساءلة لزيادة إضفاء طابع احترافي على عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام.

٦ - وكان قد جرى من قبل عملاً بقراري الجمعية العامة ٢٧٩/٦١ و ٢٥٠/٦٢، تقديم تقريرين عن إصلاحات عام ٢٠٠٧، وعن حالة تنفيذ القرارين من حيث تعزيز قدرة الأمم المتحدة على إدارة عمليات حفظ السلام ودعم استمرارها: تقرير أولي (A/62/741) وتقرير شامل (A/63/702 و Corr.1).

٧ - وأيدت الجمعية العامة في قرارها ٢٨٧/٦٣، ما تضمنه التقرير الشامل للجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية ذو الصلة (A/63/841) من توصيات بشأن تعزيز قدرة الأمم المتحدة على إدارة عمليات حفظ السلام ودعم استمرارها. وقد أوصت اللجنة الاستشارية في الفقرة ٢٦ من تقريرها بأن أقدم إلى الجمعية في دورتها الخامسة والستين المستأنفة تقريراً يبين المكاسب الاستراتيجية والتنفيذية المحققة من خلال إعادة الهيكلة، والإصلاح، وأساليب العمل.

٨ - وهذا التقرير مقدم استجابة لذلك الطلب. ويؤسس التقرير على التقريرين الأولي (A/62/741) والشامل (A/63/702) ويسعى إلى إثبات كيف أن أعمال الإصلاح الجارية وقدرات التعزيز الإضافية قد حققت القصد وبلغت الأهداف المحددة. ويحدد التقرير أيضا التحديات والثغرات وما يلزم من تعديلات هيكلية بسيطة لتوطيد المكاسب المحققة حتى الآن. وبشكل خاص، يورد التقرير ما صدر عن الدول الأعضاء والبعثات الميدانية، بما في ذلك

البلدان المساهمة بقوات وأفراد شرطة من تعقيبات متاحة بشأن نتائج إعادة الهيكلة وأثرها في قدرة الأمانة العامة على تخطيط عمليات حفظ السلام وغيرها من العمليات الميدانية وإنشائها وإدارتها ودعم استمرارها. وتعكس التعقيبات الواردة من الميدان نتائج الاستبيان الذي أجرته إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني في عام ٢٠١٠، وقد استخدم هذا الاستبيان الشكل ذاته الذي استخدمه الاستبيان المتعلق بإعادة الهيكلة الذي أجره مكتب خدمات الرقابة الداخلية في عام ٢٠٠٨، لتقييم التقدم المحرز والتحديات المتبقية من المنظور الميداني. وهذا الاستبيان الذي يورد إجابات ١٦ من أصل ١٧ بعثة شملها الاستبيان، وإجابات مكتب فريق دعم الوساطة المشترك (معدل الإجابة ٩٤ في المائة)، إنما تعكس نتائج المنظور الميداني إلى حد بعيد. وترد في سائر أجزاء هذا التقرير النتائج المتعلقة بالمسائل المحددة.

٩ - ويستكشف التقرير كيف أفضت التعديلات الهيكلية والقدرات المعززة إلى مزيج فريد من نمودجي عمل في جميع أجهزة إدارتي عمليات حفظ السلام والدعم الميداني: نمودج استراتيجي في المقر يقدم للعمليات الميدانية توجيهات استراتيجية وتشغيلية متكاملة، ونمودج لمقدمي الخدمات يعرض الخبرات في المجالات الرئيسية من الأنشطة المقررة للبعثات. ويسلم التقرير بالتحديات والفرص الكامنة في كليهما: التحدي المتمثل في تحقيق التوازن الفعلي في تطبيق كلا النموذجين، وبخاصة من حيث تحقيق تكامل الجهود ووحدة القيادة؛ وفرص بلورة نماذج مرنة وفعالة من حيث التكلفة لتعزيز ما تقدمه الأمم المتحدة وشركاؤها من مزايا نسبية في التصدي للتحديات التي تواجه صنع السلام وحفظ السلام وبناء السلام.

## ثانياً - تطور نشاط الأمم المتحدة لحفظ السلام

١٠ - تتطلب الأخطار التي تهدد السلام والأمن الدوليين أن تصدر عن المجتمع الدولي استجابات واضحة وفعالة وأن تتسم منظومة الأمم المتحدة بالاتساق. فرغم أن عمليات حفظ السلام ليست الأداة الوحيدة للتصدي لتلك التهديدات، فإنها تقدم، من خلال الأفراد النظاميين والقدرات المدنية المتخصصة، الأمن، والدعم السياسي والمتعلق ببناء السلام في المراحل الأولى لتهيئة الظروف اللازمة لقيام البلدان بتوطيد السلام والمضي نحو تحقيق التعافي على المدى الطويل.

١١ - وظلت عمليات حفظ السلام تمثل طوال فترة متواصلة من التطور منذ عام ١٩٤٨ عنصراً أساسياً وأداة مرنة في تحقيق استجابة المجتمع الدولي للأخطار التي تهدد السلام والأمن. فمُنذ إعادة الهيكلة في عام ٢٠٠٧، أخذت الأمم المتحدة بأشكال جديدة من عمليات حفظ السلام وأقامت شراكات شملت عملية مختلطة في دارفور بين الأمم المتحدة والاتحاد الأفريقي،

وهي عملية صعبة من الناحية اللوجستية ومتعددة الأوجه من الناحية السياسية وتتسم بدناميتها من الناحية التشغيلية. وفي عام ٢٠٠٨، استهلّت الأمم المتحدة أيضا بعثة الأمم المتحدة في جمهورية أفريقيا الوسطى وتشاد، وهي أيضا بعثة صعبة وشاملة لعدة قطاعات تتطلب تعاوننا وثيقا مع الشركاء الدوليين الآخرين، وبخاصة الاتحاد الأوروبي. وقد أحدثت هاتان العمليتان اللتان نشرتا بينما كانت إعادة الهيكلة جارية، زيادة مآذونا بها في قوام أفراد الأمم المتحدة الميدانيين بنسبة ٣٠ في المائة. وبلغت عمليات الأمم المتحدة بقيادة إدارة حفظ السلام أوجها في عام ٢٠٠٩، حيث وصلت العمليات المنتشرة في العالم إلى ١٧ عملية لحفظ السلام وبعثة سياسية خاصة واحدة. وبلغت مستويات النشر الفعلية مستويات عالية قياسية في آذار/مارس ٢٠١٠، حيث أصبحت تعد ١٢٥ ٥٢٠ فردا تدعمهم ميزانية قدرها زهاء ٨ بلايين دولار.

١٢ - وبإغلاق بعثة مراقبي الأمم المتحدة في جورجيا في عام ٢٠٠٩، وتحويل البعثة في بوروندي إلى مكتب الأمم المتحدة في بوروندي، وإغلاق بعثة الأمم المتحدة في جمهورية أفريقيا الوسطى وتشاد في نهاية عام ٢٠١٠، وإعادة هيكلة بعثات الأمم المتحدة في كوسوفو في عام ٢٠٠٩، وبعثة منظمة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في جمهورية الكونغو الديمقراطية في عام ٢٠١٠، أصبحت الأرقام الحالية لنشر عمليات حفظ السلام تبلغ ١٣ عملية لحفظ السلام وبعثة سياسية خاصة واحدة، تضم قرابة ١٢٤ ٠٠٠ من الأفراد الميدانيين تدعمهم ميزانية سنوية قدرها زهاء ٧,٣ بليون دولار. والتخطيط جار لمعالجة احتمال أن تتحول كل من بعثة الأمم المتحدة في ليبيريا وبعثة الأمم المتحدة المتكاملة في تيمور - ليشتي وبعثة الأمم المتحدة في السودان بعد الاستفتاء إلى بعثات انتقالية. وتقدم إدارة الدعم الميداني، بوصفها من مقدمي الدعم إلى جميع الكيانات الميدانية، المجموعة الكاملة من خدمات الدعم الإداري واللوجستي إلى ١٥ بعثة ميدانية أخرى وغيرها من الكيانات الميدانية التي تقودها إدارة الشؤون السياسية، وتدعمها ميزانية تبلغ ٥٦٣ مليون دولار. ورغم تعزيز آليات التخطيط المشترك، لا يزال تحقيق الاتساق بين مؤسسات منظومة الأمم المتحدة يصطدم بتحديات تعزى إلى تعدد مصادر التمويل واختلاف آليات التخطيط ودوراته، والخطوط الفاصلة بين المسؤوليات، والقواعد واللوائح التنظيمية.

١٣ - ولا تزال عمليات حفظ السلام تواجه تحديات كبيرة في عدد منها. فقد واجهت العملية المختلطة للاتحاد الأفريقي والأمم المتحدة في دارفور، وبعثة منظمة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في جمهورية الكونغو الديمقراطية تحديات في تنفيذ ولاياتيهما، وبخاصة فيما يتعلق بحماية المدنيين والتصدي لتهديدات الذين يريدون تعكير الأجواء. ومما زاد من الصعوبات التي واجهتها البعثتان، اقتران تلك الصعوبات بعوامل تمثلت في أن موافقة

الحكومتين كانت محدودة والاختلاف بشأن الاستراتيجية التي اتبعتها المجتمع الدولي وعدم كفاية القدرات. وفي هايتي، أبرز الزلزال الذي وقع فيها في كانون الثاني/يناير ٢٠١٠ أن ثمة حاجة ماسة إلى التخطيط لحالات الطوارئ، وإلى قدرات احتياطية للانتشار السريع، وترتيبات مرنة وناجعة لتقديم الدعم، وآليات فعالة للتعاون والعمل المشترك مع الشركاء من داخل منظومة الأمم المتحدة وخارجها. وفي كوت ديفوار، أبرز الجدل الدائر حول الجولة الأولى من الانتخابات الرئاسية التي جرت في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٠ مرة أخرى هشاشة الاستقرار السياسي في ذلك البلد. وأكدت النتائج المتنازع عليها التي أسفرت عنها الجولة الثانية من الانتخابات الرئاسية والأزمة السياسية الحادة التي تلتها المخاطر التي تهدد الاستقرار على نطاق أوسع.

١٤ - وفي تموز/يوليه ٢٠٠٩، أصدرت الإدارتان ورقة غير رسمية معنونة "خطة جديدة للشراكات: رسم أفق جديد لعمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام، للمساهمة في الحوار بين الجهات المعنية بحفظ السلام بشأن الاتجاه المستقبلي لعمليات حفظ السلام والجهود الجماعية المطلوبة لمواجهة التحديات المتطورة. وتهتم "مبادرة الأفق الجديد" على سبيل الأولوية بما يلي:

(أ) كفالة توخي استراتيجية سياسية وتوجه واضحين، وكذلك التخطيط المتسق للبعثات من خلال حوار مستمر بين مجلس الأمن، والبلدان المساهمة بقوات أو أفراد شرطة، والأمانة العامة، وبين الميدان والمقر في مجال التخطيط لعمليات حفظ السلام وإنشائها ودعم استمرارها؛

(ب) إرساء الأسس الحاسمة لتحقيق السلام الدائم بتوضيح ومعالجة المسائل والأدوار في العلاقات بين الوساطة/صنع السلام/حفظ السلام/بناء السلام للتصدي للثغرات وأوجه التداخل؛

(ج) توضيح وإنجاز الأدوار الحاسمة، مثل حماية المدنيين وتوخي نهج حازم إزاء حفظ السلام؛

(د) توخي نهج يتجه نحو استحداث القدرات ينأى عن عمليات نشر مشاة بأعداد مكثفة وينحو باتجاه استحداث قدرات أخف وأكثر قدرة على التحرك وتخصيصا لدعم الاحتياجات الحالية والمستقبلية لعمليات حفظ السلام، مع مراعاة واقع العرض، وضيق البيئة المالية والأثر الاقتصادي المترتب على نشر حفظة السلام في البلدان المضيفة؛

(هـ) تعزيز أعمال التخطيط والإدارة المسؤولة والرقابة في العمليات الميدانية؛

(و) وضع وتنفيذ استراتيجية لتقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي مدتها خمس سنوات لإنجاز المجموعة الكاملة من خدمات دعم العمليات الميدانية تكون أكثر اتساقا وقدرة على الاستجابة وتبسيطا وفعالية من حيث التكلفة وقابلية لإعمال المساءلة. ويستعرض هذا التقرير بالتفصيل ما أحرز من تقدم خلال السنة الماضية في تنفيذ مبادرة الأفق الجديد.

١٥ - وفي سياق المبادرة المذكورة، التي هي حجر زاوية بالنسبة لإدارة الدعم الميداني، تم التوصل إلى اعتبار الدعم عنصرا استراتيجيا في تنفيذ الولايات، وذلك عندما اعتمدت الجمعية العامة في قرارها ٢٦٩/٦٤، العناصر الأساسية لاستراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي. ومثلما يرد في تقرير الأمين العام (A/65/643)، تتعلق الاستراتيجية في جملة أمور بتبسيط نظم وإجراءات إدارة الميزانية والشؤون المالية؛ وتحسين إدارة الموارد المالية، وذلك من خلال الانتقال إلى تعزيز التخطيط الاستراتيجي لاحتياجات البعثات الميدانية من أعداد الموظفين المدنيين وإدارة شؤونهم؛ واستحداث مجموعات خدمات نموذجية تفتح الباب لإحلال قدرات موحدة لوجستية وأخرى في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات السريعة النشر (انظر A/65/643). ويتمثل الهدف من ذلك، في تحسين فعالية وكفاءة الدعم المقدم إلى البعثات الميدانية، مع القيام في آن معا بتحسين سلامة أفراد الأمم المتحدة وأمنهم.

### ثالثا - نتائج إعادة الهيكلة وآثارها

١٦ - اقترح التقرير المتعلق بتعزيز قدرة الأمم المتحدة على إدارة عمليات السلام ودعم استمرارها<sup>(١)</sup>، ما يلي:

(أ) إنشاء إدارة الدعم الميداني لتعزيز المسؤولية وتفويض السلطة والمساءلة في مجال إدارة موارد الأمانة العامة بغية تأمين تقديم دعم لعمليات حفظ السلام يتسم بقدر أكبر من الوضوح والتبسيط والقدرة على الاستجابة؛

(ب) زيادة قدرتي القيادة والإدارة لتعزيز التوجيه والرقابة في مجال عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام وأنشطة الدعم الميداني الأوسع نطاقا وتعزيز ملاك الموظفين بقدر كبير، مما يدعم بمزيد من الفعالية العمليات رغم كثرة عددها وطابعها المعقد؛

(ج) استحداث قدرات جديدة لدعم الأنشطة المتخصصة المقررة لعمليات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة التي تدعمها إدارة عمليات حفظ السلام؛

(د) تحقيق تكامل الهياكل لضمان زيادة الوضوح في تقديم التوجيه والدعم للعمليات الميدانية في مجالات الأنشطة الشاملة لعدة قطاعات أو المترابطة؛

(هـ) تبادل الموارد بين إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني بغية تحقيق الوضوح التنظيمي ووفورات الحجم وضمان زيادة اتساق ودعم العمليات الميدانية في مجالات السياسات العامة والتدريب وتقييم الشراكات في مجالات الأنشطة الشاملة لعدة قطاعات والمترابطة.

١٧ - ووثق التقرير الأولي (A/62/741) الجهود الأولى لإنشاء هياكل الجديدة وملء الوظائف المعتمدة الجديدة. وسلط التقرير الأضواء على ارتفاع مستوى التعامل مع الدول الأعضاء والوعي بما للدعم الإداري واللوجستي من دور حاسم في تنفيذ الولايات. وأشار التقرير أيضا إلى أن نُهَج معالجة المجالات المترابطة للأنشطة المقررة أصبحت تتسم بمزيد من الشمولية والوضوح، وبخاصة في مجالات سيادة القانون والمؤسسات الأمنية، والدور المحوري للشراكات وسائر الترتيبات التعاونية. وبالإضافة إلى ذلك، تضمن التقرير لمحة عن التحديات الرئيسية التي تواجه تقديم الدعم الاستراتيجي والتشغيلي المطلوب لإنشاء ودعم استمرار عمليات ميدانية تقتزن بجهود لتبسيط أساليب العمل وتحسين الجودة في دعم العمليات الميدانية على نحو يتسم بالكفاءة والفعالية. وكانت الجمعية العامة طلبت في قرارها ٢٥٠/٦٢ (الفقرة ٢٤) موافقتها بتقرير شامل عن إعادة الهيكلة يشمل التدابير المتخذة من أجل التصدي للتحديات الإدارية الناشئة عن إعادة الهيكلة، وعن تحسين الهيكل الجديد سبل كفاءة الكفاءة والفعالية في تقديم الدعم لعمليات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة وفي التنسيق مع إدارة الشؤون السياسية.

١٨ - وقد وصف التقرير الشامل المتعلق بإعادة الهيكلة (A/63/702 و Corr.1) أوجه التوفر الأخرى، والمنجزات الأولى والتحديات المستمرة. وتحديدا، سلط التقرير الأضواء على السبل الكفيلة بأن يتخذ من دعم البعثات عنصرا استراتيجيا يمكن من إنجاز الولايات السياسية والمتعلقة بحفظ السلام وبناء السلام. وقد عولج هذا المفهوم على سبيل المثال في قرار مجلس الأمن ١٨٦٣ (٢٠٠٩) الذي طلب فيه المجلس إلى الأمين العام أن يقدم لبعثة الاتحاد الأفريقي في الصومال مجموعة من تدابير الدعم اللوجستي، بما في ذلك المعدات والخدمات. وقد أرسى القرار آلية فريدة لمعالجة الحالة الأمنية المعقدة. وأدت قدرة إدارة الدعم الميداني على توفير مجموعة متسقة وشاملة من تدابير الدعم إلى إنشاء مكتب الأمم المتحدة لدعم بعثة الاتحاد الأفريقي في الصومال، أي عملية للأمم المتحدة تخضع للمساءلة مباشرة أمام وكيل الأمين العام لشؤون الدعم الميداني. وقد أثبتت هذه العملية قدرة المنظمة على أن تقدم

المجموعة الكاملة من تدابير الدعم الوجودي في ظل ظروف تشغيلية شديدة الصعوبة، في الوقت الذي يستمر فيه التخطيط للاستجابة لإعلان مجلس الأمن في قراره ١٨٦٣ (٢٠٠٩) و ١٩١٠ (٢٠١٠) اعترامه بإنشاء عملية للأمم المتحدة لحفظ السلام.

١٩ - ووصف التقرير الشامل كذلك الأثر الأولي للهياكل المنشأة حديثاً وأنشطتها وتعزيز القدرات في مجالات القيادة والإدارة وملاك الموظفين. وأبرز التقرير الفوائد التي تتحقق في وفورات الحجم من تبادل الموارد وتحقيق وحدة القيادة وتكامل الجهود. وأشار التقرير أيضاً إلى التحديات التي اعترضت إرساء وتقديم ما كان متوقفاً من بعض الآليات الجديدة من فوائد أبرزها الأفرقة التشغيلية المتكاملة.

## ألف - القيادة والرقابة والمساءلة

### الأدوار والمسؤوليات

٢٠ - في القرار ٢٧٩/٦١، طلبت الجمعية العامة تحديد دور نائب الأمين العام ومهامه في الإصلاح على نحو واضح يشمل إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني وإدارة الشؤون السياسية وإدارة الشؤون الإدارية. وأعادت الجمعية تأكيد هذا الطلب في قرارها ٢٥٠/٦٢. وعلى نحو ما هو مبين في التقرير الأولي (A/62/741) ووفقاً لقرار الجمعية العامة ١٢/٥٢ بء، يساعد نائب الأمين العام هذا الأخير في الإشراف اليومي على عمليات الأمانة العامة. وتركز نائبة الأمين العام حالياً على الإدارة الاستراتيجية وعلى السياسات الإدارية الشاملة، كالمسائل المتصلة بإدارة الموارد البشرية، وأطر العمل المتعلقة بالمشتريات والمساءلة. وهي تكفل أيضاً تنسيق المسائل الإدارية الرئيسية، وبخاصة من خلال لجنة الإدارة ومجلس الأداء الإداري الذي ترأسه. وفي هذا السياق، تواصل نائبة الأمين العام تقديم التوجيه بشأن المسائل الإدارية المتصلة بعمليات حفظ السلام.

٢١ - وفي تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٩ وشباط/فبراير وآذار/مارس ٢٠١٠، صدرت نشرات للأمين العام تعلن عن سبل تنظيم مهام إدارة الشؤون السياسية (ST/SGB/2009/13 و Corr.1)، وإدارة عمليات حفظ السلام (ST/SGB/2010/1) وإدارة الدعم الميداني (SG/SGB/2010/2). وتوضح هذه النشرات أدوار تلك الإدارات ومسؤولياتها، بما في ذلك الأدوار القيادية في مجالات الوساطة، والانتخابات، والشرطة، والإصلاحات، والعدالة، ودعم الإجراءات المتعلقة بالألغام، إضافة إلى الترتيبات الإدارية لإنجاز الخدمات التي تقدمها إدارة الدعم الميداني.

٢٢ - وتواصل إدارة الشؤون السياسية وإدارة عمليات حفظ السلام الاسترشاد بالمبادئ المنصوص عليها في تلك النشرات. وبموجب هذه الأحكام، توجه إدارة عمليات حفظ السلام جميع عمليات حفظ السلام المدرجة ضمن مسؤولياتها، وتشمل هذه العمليات جميع عمليات حفظ السلام التقليدية والمتعددة الأبعاد التي تضم عنصرا عسكريا و/أو عنصرا للشرطة، والتي يجوز أن تضم عنصري صنع السلام وبناء السلام، وتشمل بالإضافة إلى ذلك بعض البعثات السياسية الخاصة على النحو الذي حدده الأمين العام، وتتولى إدارة عمليات حفظ السلام إدارة تلك العمليات والبعثات وتزويدها بالتوجيه السياسي والمتعلق بالسياسات العامة والتوجيه الاستراتيجي. وتوجه إدارة الشؤون السياسية جميع البعثات السياسية الخاصة، التي يكون حفظ السلام والوساطة أو بناء السلام من العناصر الرئيسية في الولايات المنوطة بها، وهي التي تتولى إدارة تلك البعثات وتزويدها بالتوجيه السياسي والتوجيه الاستراتيجي.

٢٣ - ويؤمّن تقسيم العمل على هذا النحو وضوح الأدوار والمسؤوليات وضوحا كافيا، ثم إنه يتيح المرونة المطلوبة لتوحي أفضل السبل لمعالجة الاحتياجات التي تتطلبها العمليات. وقد تم تعزيز الإجراءات والعمليات بما يكفي لكي يستطيع كلاهما وضع الشروط المرجعية لنقل مسؤوليات الإدارات الرائدة، وتحديد التوقيت المناسب لنقلها وتسهيلها على نحو ما يتضح من انتقال الإدارة الرائدة المسؤولة عن بوروندي انتقالاتا سلسا من إدارة عمليات حفظ السلام إلى إدارة الشؤون السياسية، وذلك اعتبارا من كانون الثاني/يناير ٢٠١٠.

٢٤ - وتحتاج الكيانات داخل منظومة الأمم المتحدة إلى التعاون على تنفيذ الولايات المعقدة. ونتيجة لذلك، فإن إدارة الشؤون السياسية والبعثات التي تديرها هذه الإدارة، إضافة إلى سائر إدارات الأمانة العامة وكيانات المنظومة، تعتمد باطراد على القدرات المتخصصة والخبرات الفريدة الموجودة في إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني. وينطبق هذا الأمر بوجه خاص على مجالات الدعم الميداني، بما في ذلك شؤون الموظفين، والمالية، والشؤون اللوجستية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى مؤسسات سيادة القانون والأمن والشؤون العسكرية.

٢٥ - وإدارة عمليات حفظ السلام تدرك أن الجمعية العامة أكدت من جديد في قرارها ٢٧٩/٦١ والقرارات اللاحقة المتعلقة بحساب الدعم، أن أموال حساب الدعم ينبغي ألا تستعمل إلا لغرض دعم عمليات حفظ السلام، لذلك فهي لا تقدم هذا الدعم إلا في حدود الموارد المتاحة. غير أنه ينبغي أن تستفيد الأمانة العامة من المزايا النسبية التي تتيحها مراكز الامتياز في جميع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بما يخدم مصالح المنظمة على النحو الأفضل، سواء كان ذلك من حيث الاتساق المؤسسي أو من حيث فعالية التكلفة. ولهذا

الأسباب، فإنه لا بد من إتاحة هذه القدرة المتخصصة المعززة الموجودة لدى إدارة عمليات حفظ السلام لكي تدعم، في مجالات اختصاصها، جميع الأنشطة المشمولة بأي ولاية يصدرها مجلس الأمن، كما هو الحال بالفعل بالنسبة لقدرتي الوساطة والانتخابات الموجودتين لدى إدارة الشؤون السياسية، وقدرة الإجراءات المتعلقة بالألغام الموجودة لدى إدارة عمليات حفظ السلام، وقدرة الدعم الميداني الموجودة لدى إدارة الدعم الميداني.

٢٦ - وفي التقرير المتعلق بتنفيذ قرار الجمعية العامة ٢٦١/٦٣ بشأن تعزيز إدارة الشؤون السياسية، جرى تقديم عدد من الملاحظات بشأن التعاون بين المؤسسات والدعم المتبادل بينها في مجال تقديم الدعم لكل من إدارة الشؤون السياسية، وإدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني (A/65/161 و Corr.1). وسيتم تقييم الخيارات المتاحة لتيسير استفادة البعثات الميدانية التي تقودها إدارة الشؤون السياسية من ذلك الدعم وتلك القدرات المتخصصة الأخرى، بما في ذلك ما يتعلق منها بتحسين الانتشار السريع، والخدمات اللوجستية، والمشتريات، والتمويل، وتمكين المقر من دعم البعثات السياسية الخاصة على نحو يتسم بالكفاءة. ورغم أنه يتوقع أن تتصدى استراتيجية الدعم الميداني على الصعيد العالمي لبعض التحديات الميدانية، فإن هناك حاجة إلى إجراء فحص أوسع نطاقاً للمجموعة الكاملة من القدرات المطلوبة لتقديم الدعم الكافي للبعثات السياسية وإدارتها بما يتسق مع حجمها والولاية المنوطة بها. ويجب كذلك التصدي للتحديات الناشئة عن اختلاف مصادر التمويل ودوراته، بالإضافة إلى اختلاف آليات التخطيط ودوراته، والخطوط الفاصلة بين المسؤوليات، والقواعد واللوائح التنظيمية، بغية تأمين الاتساق داخل الأمانة العامة في تنفيذ ولايات السلام والأمن.

٢٧ - وعندما يعتمد مجلس الأمن ولاية تنطوي على عناصر بناء السلام لعملية لحفظ السلام أو بعثة سياسية خاصة، فإن تلك العملية أو البعثة هي التي تتولى على الصعيد القطري الدور القيادي في تنفيذ أنشطة بناء السلام المقررة. وترأس الإدارة الرائدة حسب الاقتضاء آلية التنسيق المراعي لظروف كل قطر على صعيد منظومة الأمم المتحدة، أو فرقة العمل المتكاملة، أو فرقة العمل التابعة للبعثة. وإذا تغيّب عن الإدارات الرائدة العاملة في شراكة مع مكتب دعم بناء السلام أهمية دور لجنة بناء السلام، بما في ذلك دورها الاستشاري لدى مجلس الأمن، فإنها ستقدم إلى لجنة بناء السلام دعماً يشمل البلدان المدرجة في جدول أعمالها، بما في ذلك من خلال التحليلات والإحاطات الدورية بشأن التفاعلات.

٢٨ - وقد حددت نشرة الأمين العام ST/SGB/2010/2 أدوار إدارة الدعم الميداني ومسؤولياتها. وسعياً إلى تنفيذ المهام المنوطة بهذه الإدارة، أي التمكن من تنفيذ الولايات

الميدانية للأمم المتحدة تنفيذا يتسم بالكفاءة والفعالية، من خلال القيام في وقت مبكر وعلى نحو مسؤول بتقديم خدمات دعم متكاملة وعالية الجودة في مجالات الموارد البشرية، والدعم اللوجستي، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والإدارة المالية، تعمل الإدارة المذكورة ضمن الإطار العام للسياسات والرقابة والإجراءات التي وضعتها إدارة الشؤون الإدارية في مجالات المالية والميزانية والموارد البشرية والمادية.

٢٩ - وكان من بين الأهداف الرئيسية لإعادة الهيكلة التي أجريت في عام ٢٠٠٧، إنشاء إدارة لتعزيز كفاءة واتساق الدعم الميداني المقدم إلى البعثات الميدانية وتأمين الإشراف عليها إشرافا فعالا. ويخضع وكيل الأمين العام لشؤون الدعم الميداني للمساءلة أمام البعثات الميدانية فيما يتعلق بتقديم ذلك الدعم، والإشراف على جميع الميزانيات السنوية لحفظ السلام البالغة أكثر من ٨ بلايين دولار. وتواجه الإدارة التحدي المتمثل في النهوض بهذه المسؤوليات ضمن إطار إداري صمم أساسا لمقر منظم، لا لعمليات واحتياجات ميدانية المنحى. وقد تحققت الفوائد المتوخاة إلى حد بعيد بفضل تفويض السلطة ونقلها من إدارة الشؤون الإدارية إلى إدارة الدعم الميداني في مجالات إدارة الموارد البشرية والمسائل المتعلقة بالمشتريات، على نحو ما يتضح من تعقيبات البعثات الميدانية، وهو ما يثبت رضا ٦٩ في المائة من تلك البعثات على مستوى جودة خدمات إدارة الدعم الميداني ومستوى الكفاءة والقدرة على الاستجابة. غير أن الاستبيان أشار أيضا إلى مجالات يمكن فيها زيادة توضيح أدوار الإدارة ومسؤولياتها وتعزيز التوجيه الميداني. ذلك أن إطار سلطة صنع قرارات وكيل الأمين العام لشؤون الدعم الميداني وخطوط المساءلة بدءا بالميدان، وصولا إلى إدارة الدعم الميداني من شأنه أن يستفيد من تلك الزيادة في التوضيح ليتسنى إيجاد آلية لدعم العمليات الميدانية تكون مسؤولة وتملك جميع الصلاحيات اللازمة.

## باء - وحدة القيادة وتكامل جهود الدعم المقدم لعمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام

٣٠ - بتشديد المقترحات المقدمة بشأن إعادة الهيكلة في عام ٢٠٠٧، على وحدة القيادة وتكامل الجهود، فإنها تؤكد بذلك ضرورة أن يقدم الممثلون الخاصون ورؤساء البعثات إلى الأمين العام عن طريق وكيل الأمين العام لعمليات حفظ السلام تقارير عن جميع البعثات التي تقودها إدارة عمليات حفظ السلام. وقدم رؤساء البعثات تقارير تفيد بأن خطوط المساءلة هذه واضحة. وإلى جانب هياكل المقر في إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني، وبغية تمكين الممثلين الخاصين للأمين العام ورؤساء البعثات، أنشأ الأمين العام بالتوازي مع تلك الهياكل لمديري/رؤساء شؤون دعم البعثات خطا مباشرا لتقديم التقارير إلى الممثل الخاص/رئيس البعثة. وتجاوزت البعثات الميدانية مع هذا التغيير حيث إن ٨١ في المائة من تلك

البعثات اعتبرت أن الخط الجديد لتقديم التقارير يوضح بشكل أفضل مسألتي تفويض السلطة والمساءلة على مستوى البعثات.

٣١ - وعقد الأمين العام لأول مرة في عام ٢٠١٠، اتفاقاً بين القيادة العليا وكل ممثل من ممثليه الخاصين/رؤساء البعثات لتعزيز الرقابة والمساءلة. وبفضل هذه الاتفاقات التي شملت الأهداف الاستراتيجية الخاصة (التخطيط والتكامل والسياسات العامة) والإدارية ومقاييس الأداء، صارت للأمين العام القدرة على تقييم أداء القيادة في ضوء المعايير المعمول بها على نطاق المنظمة. وفي الوقت نفسه، تم تصميم تلك الاتفاقات على نحو يتيح تحسين الاتساق بين البعثات والقيادات في المقر بما يعزز الدعم المقدم لتنفيذ الولايات.

٣٢ - وفي إطار إعادة هيكلة إدارة عمليات حفظ السلام وإنشاء إدارة الدعم الميداني، اقترح أن يخضع وكيل الأمين العام لشؤون الدعم الميداني للمساءلة أمام وكيل الأمين العام لإدارة عمليات حفظ السلام في جميع المسائل المتصلة بحفظ السلام بغية ضمان وحدة القيادة وتكامل الجهود الحاسمة لدعم العمليات المتنوعة والمتعددة الأبعاد التي تقودها إدارة عمليات حفظ السلام. وقد لاحظت الجمعية العامة في قرارها ٦١/٢٧٩ فرادة هذا الترتيب وأشارت إلى ضرورة ألا يرسى سابقة. وفي هذا الصدد، ساعد تبادل الموارد والهياكل المشتركة بين الإدارتين كليهما في تأمين استمرار تكامل الجهود والقيادة والمراقبة الفعالتين. قد أبلغ ٦٩ في المائة من البعثات أنها لم تلاحظ أي حوادث تنم عن وجود ضعف في وحدة القيادة منذ أن تمت إعادة الهيكلة؛ واعتبر ٧٥ في المائة منها أن احتمال تعرض وحدة القيادة لمخاطر مستبعد جد، إن لم يكن معدوماً.

٣٣ - وحيث إن إدارة الدعم الميداني مسؤولة أيضاً عن تقديم الدعم إلى البعثات الميدانية التي تقودها إدارة الشؤون السياسية، فقد أبرم بين مكنتي وكيالي الأمين العام لإدارتي الدعم الميداني، والشؤون السياسية، اتفاق بشأن مستوى الخدمات، وذلك لتحديد المسؤوليات المتعلقة بتوفير ما يلزم البعثات الخاصة التي تقودها إدارة الشؤون السياسية من احتياجات إدارية واحتياجات تتعلق بتعزيز الدعم المقدم لتلك البعثات. وجدير بالذكر في هذا الصدد، أن قرابة ٩٣ في المائة من ميزانية الدعم الميداني تمول من خلال حساب الدعم، ويجب الاعتماد من ثم على وفورات الحجم لتلبية الالتزامات القائمة فيما يتعلق بدعم البعثات التي تقودها إدارة الشؤون السياسية.

٣٤ - وفي عام ٢٠٠٨، أعلنت إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني عن سياسة تفويض صلاحيات السلطة والقيادة والمراقبة لتوضيح الترتيبات المتصلة بهذا الشأن بالنسبة للعناصر النظامية في عمليات حفظ السلام، لتحقيق مزيد من التكامل الفعلي للجهود

التي تبذلها البعثات في عمليات حفظ السلام المتعددة الأبعاد. وتقوم القدرة المعنية بالتقييمات في الإدارات بإجراء تقييم داخلي بشأن تفويض سلطات صنع القرارات وتنفيذ مسؤوليات حفظ السلام المضطلع بها في المقر، وبين المقر والميدان، وداخل عمليات حفظ السلام. وترمي الدراسة إلى تحديد أي نقاط غامضة أو ثغرات في الهيكل العام للقيادة والمراقبة، وسبل تعزيز هذا النظام والأدوار الاستراتيجية لتلك الإدارات فيما يتعلق بعمليات حفظ السلام. وسيسترد بنتائج هذا التقييم استعراض سياسة تفويض سلطتي القيادة والمراقبة، التي سيبدأ إجراؤه في آذار/مارس ٢٠١١.

٣٥ - وفي معرض الرد على ملاحظات اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية (A/64/753، الفقرة ٨)، وضحت إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني الأدوار والمسؤوليات والخطوط الفاصلة بين المسؤوليات للوحدات التي توضع ميزانيتها في إطار حساب الدعم ولكنها توجد في قاعدة الأمم المتحدة للوجستيات في برينديزي<sup>(٢)</sup>، ومكتب الأمم المتحدة للاتصال في بروكسل ومكتب الأمم لدى الاتحاد الأفريقي في أديس أبابا:

المنصب	خط المساءلة
رئيس، القدرة الدائمة للشرطة	مستشار شرطة، مكتب سيادة القانون والمؤسسات الأمنية
رئيس، القدرة الدائمة للعدل والإصلاحات	رئيس، دائرة القانون الجنائي والمشورة القضائية، مكتب سيادة القانون والمؤسسات الأمنية
قائد دائرة التدريب المتكامل، برنديزي	رئيس، دائرة التدريب المتكامل، شعبة السياسات والتقييم والتدريب
أمين هيئة الاستعراض المركزية في الميدان	مدير، شعبة الموظفين الميدانيين
موظف لشؤون الموارد البشرية، يرأس وحدة التحقق من الجهات المرجعية	رئيس، وحدة التطوير الوظيفي والتنسيب، شعبة الموظفين الميدانيين
موظف اتصال أقدم لشؤون الشراكات، بروكسل	مدير، شعبة السياسات والتقييم والتدريب
موظف تخطيط أقدم، الفريق المعني بتقديم الدعم للاتحاد الأفريقي في مجال حفظ السلام والدعم، أديس أبابا	رئيس مكتب الأمم المتحدة لدى الاتحاد الأفريقي <sup>(١)</sup>

(أ) يخضع الموظف الأقدم لشؤون التخطيط للمساءلة أمام رئيس مكتب الأمم المتحدة لدى الاتحاد الأفريقي بشأن المسائل اليومية المتعلقة بالعمليات. وتزود إدارة عمليات حفظ السلام رئيس المكتب بالتوجيه الاستراتيجي بشأن الدعم المقدم لبناء قدرات الاتحاد الأفريقي في مجال بناء السلام، بما في ذلك تنفيذ تقرير "برودي" (A/63/666-S/2009/813).

(٢) الوحدات المستضافة في برنديزي تديرها قاعدة اللوجستيات.

٣٦ - وفي سياق استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي، فإن جميع المقترحات المتعلقة بنقل المهام إلى مركز عالمي في برينديزي لتقديم الخدمات، وإلى المركز الإقليمي لتقديم الخدمات في عنتبي استرشد فيها بالمبدأ القاضي بأن تخضع القدرات المنقولة للمساءلة أمام قيادة قاعدة اللوجستيات، أو المركز الإقليمي المذكور، حسب الاقتضاء، وسيستمر الاضطلاع في المقر بجميع المهام المتصلة بما تنطوي عليه العملية من توجيه استراتيجي وإشراف فيما يتعلق بجميع مجالاتها ومسؤولياتها الأخرى.

٣٧ - وتواصل هيئات صنع القرار المشتركة بين الإدارات العمل على نحو سلس وفعال على المستويات الاستراتيجية والتشغيلي والمتعلق بالسياسات من أجل دعم وحدة القيادة وتكامل الجهود. وبالمثل، ستبقى الإدارتان محكومتين وفقاً لإطار فلسفي واحد وسياسات عامة وإجراءات واحدة تدعمها قدرات مشتركة في مجالات التقييم والمعارف والإدارة والتدريب. وقد تمخضت عن هذه الترتيبات رؤية ومبادئ توجيهية موحدة، وقيام الإدارتين والعمليات الميدانية على حد سواء بتطبيق مناهج ومعايير مشتركة.

## جيم - زيادة توجيه عمليات حفظ السلام ودعمها

### ١ - العمليات: التخطيط الاستراتيجي والتوجيه والإشراف

٣٨ - شكل تحسين التخطيط الاستراتيجي لعمليات حفظ السلام وتوجيهها والإشراف عليها أحد الأهداف الرئيسية لإعادة الهيكلة التي أجريت في عام ٢٠٠٧. ورحبت الدول الأعضاء بعمليات التخطيط المشتركة بين مجلس الأمن والبلدان المساهمة بقوات وأفراد شرطة والأمانة العامة، المتسمة بمزيد من التكامل والتشاور المبينة في ورقة غير رسمية (انظر الفقرة ١٤ أعلاه). فقد أنجزت هذه المشاورات من خلال تدابير من قبيل تقديم إحاطات منظمة قبل وبعد كل بعثة من بعثات التقييم التقني. وهو ما أعطى مهلة لإجراء مناقشات ومداولات مع تلك البعثات، وتقديم إحاطة إلى البلدان المساهمة بقوات وأفراد شرطة بشأن تقارير الأمين العام قبل أسبوع من مداولات مجلس الأمن بشأنها. ومثلما كان الحال بالنسبة للتقييمات التي أجريت في تشاد، وتيمور - لشتي، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، وكوت ديفوار، فقد حسنت هذه المشاورات إطلاع البلدان المساهمة بقوات وأفراد شرطة على تطور عمليات السلام في تلك البلدان، وأوجدت فهماً مشتركاً بين الأمانة العامة والدول الأعضاء بشأن الواجهة المستقبلية لهذه العمليات. وفي عدة بلدان من بينها تيمور - لشتي، وليبيريا، وهاييتي، وضعت معايير مرجعية خاصة بكل بلد لتمكين مجلس الأمن من أن يرصد على نحو أفضل التقدم المحرز صوب توطيد السلام ويشارك بمزيد من الفعالية مع الدول الأعضاء وسائر أصحاب المصلحة فيما يتعلق بولاية البعثة ودورها. وبالإضافة إلى ذلك، أكد إلى حد بعيد

استبيان بشأن إجراءات المساءلة لتحديد المعلومات ذات الأولوية التي يحتاجها مجلس الأمن فائدة تقارير الأمين العام من حيث الشكل، والمحتوى، والتواتر، في إثراء مداولات الدول الأعضاء بشأن عمليات حفظ السلام. ونفذت التوصيات الرئيسية التي صدرت في ضوء الاستبيان المذكور، وبخاصة ما يتعلق منها بزيادة التقييد بمواعيد تقديم تلك التقارير وتعزيز المشاورات على مستوى الخبراء قبل وضعها في صيغتها النهائية.

٣٩ - وقد أحرز تقدم ملحوظ لضمان توشي الأمم المتحدة لنهج متكامل في البلدان التي تنتشر فيها بعثات حفظ السلام إلى جانب وجود وكالات الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها. واستهلكت في عام ٢٠٠٩ على نطاق المنظومة أنشطة جديدة للتوجيه والتدريب، لقيت في عام ٢٠١٠ تقديراً في جوائز الأمم المتحدة الـ ٢١ باعتبارها مبادرة مميزة في مجال تحسين أداء وفعالية برامج الأمم المتحدة وخدماتها في جميع أنحاء العالم. كما أن الإدارة بقيامها لهذا الغرض، بتطبيق منهجية جديدة طورت من خلال عملية التخطيط المتكامل للبعثات، تكون قد التزمت أيضاً بأن تقدم بحلول منتصف عام ٢٠١١ أطراً استراتيجية متكاملة في جميع البعثات العشر التي تقودها إدارة عمليات حفظ السلام. وقد فرغ حتى الآن من وضع خمسة من تلك الأطر، والعمل جارٍ للانتهاء من وضع البقية. ويتمثل الهدف من هذه الأطر في التأكد من أن تصبح لمنظومة الأمم المتحدة على المستوى القطري رؤية مشتركة للأهداف الاستراتيجية، ووضوح بشأن النتائج والأدوار والمسؤوليات، والاتفاق على آليات رصد بغية تحسين الاستفادة من القدرات وأثر منظومة الأمم المتحدة في المساهمة في توطيد السلام في البلد.

٤٠ - وبوجود خبرات مخصصة لإدارة المخاطر ومشاريع سياسات عامة ومبادئ لإدارة المخاطر، وأعمال استباقية لتحديد وتحليل وترتيب المخاطر ذات الأولوية في بعثتي الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في هايتي وقوة الأمم المتحدة المؤقتة في لبنان اللتين يجري فيهما تجريب تلك السياسات العامة والمبادئ التوجيهية، والتخفيف منها، إذا أمكن، فإن البعثتين تعززان بذلك قدرة المنظمة على إدارة المجالات القليلة المناعة واتخاذ التدابير اللازمة للحد من انعدام منها إلى حدود مقبولة. ويجري التركيز على السلامة، والحماية أثناء العمليات، والمخاطر المالية وخطر تشويه السمعة.

## ٢ - التوجيه والدعم في المجالات السياسية والتشغيلية والتقنية

٤١ - على النحو المبين في نشرة الأمين العام ST/SGB/2010/1، يعمل الأمين العام المساعد بصفته نائباً لوكيل الأمين العام لعمليات حفظ السلام ويكون مسؤولاً، في جملة أمور، عن ضمان وضع استراتيجيات شاملة ومتكاملة للعمليات التي تقودها الإدارة وتنفيذها بطريقة

فعالة، وعن توفير التوجيه السياسي والدعم التشغيلي المتكامل لتلك العمليات. وتشكل الأفرقة التشغيلية المتكاملة في مكتب العمليات الآلية الرئيسية لتقديم الدعم التشغيلي المتكامل للبعثات الميدانية وللقيادات في إدارتي عمليات حفظ السلام والدعم الميداني.

٤٢ - وبالرغم من التحديات التي ووجهت في البداية، فقد أصبحت الأفرقة والمفهوم ذاته آلية أساسية لتقديم الدعم التشغيلي المتكامل للبعثات الميدانية التي تدعمها وواجهة التفاعل الرئيسية مع الهيئات الحكومية الدولية والبلدان المساهمة بقوات وبأفراد الشرطة والدول الأعضاء بشأن الخطط والمسائل الشاملة والتي تتعلق ببعثات معينة. وبعد ثلاث سنوات من إنشاء أول فريق تشغيلي متكامل، وبفضل التقييمات الذاتية التي أفضت إلى تحسين إدارة هذه الأفرقة وعملياتها، كان آخر تقييم لها صدر عن البعثات الميدانية والإدارة العليا إيجابيا بشكل عام. ولكن على مستوى العمل، لم يلق أداؤها نفس القدر من الاستحسان؛ فهناك ٣٧ في المائة من البعثات الميدانية، أبلغت عن كونها راضية جدا أو راضية إلى حد ما عن فعالية الأفرقة التشغيلية المتكاملة والتزامها بالمواعيد وسرعة استجابتها، بينما أعربت نسبة مماثلة من البعثات عن عدم رضاها إلى حد ما. وظلية الأشهر العديدة الماضية، تبين أن هناك عدة تحديات تواجه أداء الأفرقة التشغيلية المتكاملة لمهامها على النحو الأمثل، مثلما تشير إلى ذلك المراجعة التي أجراها مكتب خدمات الرقابة الداخلية في عام ٢٠١٠، ولا سيما ما يتصل بمرونة إدارة الموارد المخصصة للأفرقة استنادا إلى الاحتياجات التشغيلية. وإضافة إلى ذلك، أدخلت تعديلات لإيضاح أدوار الأفرقة التشغيلية المتكاملة ومسؤولياتها والمجالات المتخصصة. ويرد عرض أكثر تفصيلا للتقدم الذي أحرزته الأفرقة ولإنجازاتها والتحديات التي واجهتها في تقرير الأمين العام عن الأفرقة التشغيلية المتكاملة (A/65/669) المقدم استجابة لقرار الجمعية العامة ٢٦٦/٦٤.

٤٣ - والخبرة المكتسبة منذ عام ٢٠٠٧ تلخص التحديات التي واجهتها إدارتا عمليات حفظ السلام والدعم الميداني في تطبيق نموذجين معينين لتسيير الأعمال: أحدهما يستخدم تقنيات الإدارة بأسلوب المصفوفة للقيام بوظيفة توفير التوجيه والدعم للمقر في المجالين الاستراتيجي والتشغيلي؛ بينما يسعى الآخر إلى إقامة مراكز امتياز توفر مزايا نسبية لتقديم الدعم المتخصص للعمليات الميدانية. وأبلغ واحد وثلاثون في المائة من العمليات الميدانية عن حوادث تتعلق بتعليمات متضاربة أو بالتأخر في تلقي الدعم بسبب مشاكل تتعلق بالاتصالات أو التنسيق. وبالرغم من التحديات والدروس المستفادة، فإن قيمة كلا النموذجين وجدواهما بالنسبة لدعم عمليات الأمم المتحدة الميدانية تظلان ثابتتين. وتشير التجربة إلى أنه في الحالات التي تمت فيها موازنة النموذجين وإدارتهما بفعالية، كانت الفوائد من حيث دعم الهيئات الحكومية الدولية والبعثات الميدانية تفوق التحديات بكثير. لذلك

تبقى الإدارتان ملتزمتين بتطبيق الدروس المستفادة، ومنها ضرورة إيضاح الأدوار والمسؤوليات، بما في ذلك التسلسل القيادي وأطر المساءلة؛ ومبادئ التعاون والتنسيق والتشاور المتفق عليها؛ والمرونة في تخصيص الموارد واستخدامها ضمن الإطار المنصوص عليه في النظام المالي والقواعد المالية للأمم المتحدة والإجراءات والعمليات الراسخة، وذلك تحسبا للاحتياجات التشغيلية واستجابة لها.

٤٤ - وكجزء من مبادرة الأفق الجديد، أشركت الإدارتان الدول الأعضاء في تحسين التخطيط الاستراتيجي من أجل نهج قائم على القدرات يحدد الخيارات للانتقال من نموذج تقليدي يتمثل في نشر وحدات المشاة بأعداد غفيرة إلى قدرات أقل عددا وأكثر حراكا تعتمد على عناصر التمكين الأساسية. وسيؤدي هذا العمل القاعد لتحديد تلك الخيارات ويمكن الدول الأعضاء من الاستجابة بشكل أفضل للاحتياجات الفورية والمتوسطة الأجل من القدرات. وقد حظي إنتاج قوائم الثغرات وتعميمها بقبول حسن لدى مجلس الأمن والبلدان المساهمة بقوات وبأفراد الشرطة ولدى الدول الأعضاء. فقد أسهم ذلك في زيادة الوعي بالثغرات الشاملة والتي تم بعثات بعينها، وكان أداة أكثر فعالية لتوجيه اهتمام البلدان التي من المحتمل أن تسهم بالوحدات وأفراد الشرطة إلى الأولويات. والإدارتان ملتزمتان بتحديث قوائم الثغرات كل ثلاثة أشهر وتعملان مع الدول الأعضاء على وضع آلية مناسبة لمركز تبادل من أجل تيسير الترتيبات الثنائية/المتعددة الأطراف الكفيلة بتقليص الثغرات التي تم تحديدها. أما التدريب على معايير القدرات وما يتصل بها المقدم للأفراد العسكريين وأفراد الشرطة في مجالات النشاط الأساسية فيهدف إلى تحسين أداء حفظ السلام في المهام الأساسية والمتخصصة. وساهمت الإدارتان كذلك في الاستعراض الشامل الذي يجريه حاليا مكتب دعم بناء السلام للقدرات المدنية الدولية من أجل وضع توقعات للاحتياجات والاستجابة لها بشكل منهجي أكثر.

### الموارد المشتركة

٤٥ - وافقت الجمعية العامة في قرارها ٢٧٩/٦١ على المقترحات المتعلقة بالموارد المشتركة لمكتب رئيس الديوان وشعبة السياسات والتقييم والتدريب لتيسير تكامل الجهود واتساق السياسات واستخدام الموارد بفعالية. ويعمل المديرون الذين يشرفون على هذه القدرات المشتركة تحت إشراف كل من الأمين العام المساعد لعمليات حفظ السلام والأمين العام المساعد للدعم الميداني.

٤٦ - وأنشئت وظيفة رئيس الديوان للإشراف على الشؤون الإدارية الداخلية لإدارة عمليات حفظ السلام وكفالة التكامل الفعال بين إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم

الميداني على جميع المستويات. وكجزء من تلك المسؤوليات، يقود رئيس الديوان الأنشطة المتصلة بالعلاقات العامة، وإدارة شؤون الاتصالات والمعلومات، وإدارة البرامج، وإدارة الإصلاحات والتغيير، والاتفاقات الخاصة بالقيادة الميدانية العليا، ويشرف على المكتب التنفيذي، وعلى تحليل الظروف وإدارة الأزمات ووظائف منسق شؤون سلامة وأمن أفراد الأمم المتحدة وأماكن عملها في العمليات الميدانية. وقد أشار التقرير المتعلق بتعزيز قدرة الأمم المتحدة على إدارة عمليات حفظ السلام ودعم استمرارها (A/63/702) إلى أنه منذ إعادة الهيكلة، ما برح مكتب رئيس الديوان يقدم، كمورد مشترك، الخدمات والدعم بفعالية إلى وكيل الأمين العام.

### السلامة والأمن

٤٧ - إن منسق شؤون الأمن يحسّن قدرة وكيل الأمين العام على الإشراف على شؤون سلامة وأمن أفراد الأمم المتحدة وأماكن عملها في العمليات الميدانية، بالتشاور الوثيق مع إدارة شؤون السلامة والأمن. ويقدم المنسق المشورة والدعم إلى وكيل الأمين العام لعمليات حفظ السلام في الاضطلاع بمسؤولياته عن سلامة وأمن الوحدات العسكرية ووحدات الشرطة المشكّلة. ومن أوائل الإنجازات مراعاة بُعد حفظ السلام في السياسات والإجراءات الأمنية للشبكة المشتركة بين الوكالات لإدارة المسائل الأمنية التي صدر منها ٢٦ منذ تموز/يوليه ٢٠١٠. وذلك خاصة فيما يتصل بالمسائل المتعلقة بالأفراد النظاميين. كما قاد المنسق بنجاح جهود إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني من أجل توسيع نطاق نموذج منظومة الأمم المتحدة لتقييم المخاطر الأمنية الذي أقره مجلس الرؤساء التنفيذيين بحيث أصبح يشمل العنصر العسكري وعنصر الشرطة في عمليات حفظ السلام. ومن المنتظر أن يفضي هذا الجهد إلى مؤامة تقييمات المخاطر بين العنصرين المدني والعسكري وعنصر الشرطة في عمليات حفظ السلام، وإلى تحسن الوعي بالمخاطر الأمنية واتساق تدابير إدارة المخاطر.

### التوعية بالحالة السائدة وإدارة الأزمات

٤٨ - يوفر مركز العمليات، الذي نُقل إلى مكتب رئيس الديوان في عام ٢٠٠٧، لبعثات حفظ السلام، التوعية بالحالة السائدة، في الوقت المناسب وبشكل متكامل، ويسر الاستجابة في حالات الأزمات. فنسق التطورات في العمليات الميدانية وحجمها وتعقيدها أمور تقتضي إدارة المعلومات بوصفها مكسبا استراتيجيا يُستفاد منه في اتخاذ القرارات المستنيرة. وبالتالي، قاد مركز العمليات الاستعراض والتنقيح الشاملين للسياسات والإجراءات لكي تستمر التوعية الفعالة بالحالة السائدة والاتصالات بين المقر والميدان، ولكي تجري، حسب الاقتضاء،

زيادة سرعة وجودة عملية جمع المعلومات ومقارنتها وتحليلها ونشرها بالشكل المناسب. واستفادت هذه الجهود من الدروس المستخلصة من إدارة الأزمات في السودان وكوت ديفوار وجمهورية الكونغو الديمقراطية وهايتي. وأنشأ مركز العمليات أيضا قدرة متواضعة للبحث والتحليل قصد تحسين الإبلاغ عن الاتجاهات لغرض الإنذار المبكر، وعن التحديات التشغيلية الناشئة. ومن الأمثلة على ذلك تعقب التطورات بشأن الصومال والجماعات المسلحة في شرق جمهورية الكونغو الديمقراطية مما عزز فهم الحالة والديناميات في الميدان وتأهب المقر للاستجابة للأزمة، إذا اقتضت الضرورة.

٤٩ - ومن خلال مبادرة لتحسين أسلوب تصريف الأعمال، استحدث مركز العمليات آلية رسمية مشتركة للتصدي للأزمات لكفالة اتباع نهج موحد وشامل ومتكامل دعما للعمليات الميدانية، بوسائل منها التأهب المعزز لحالات الأزمات، والاستجابات المناسبة، إلى جانب إجراءات من أجل سرعة واتساق تدفق المعلومات واتخاذ القرارات. وتتيح الآلية للقادة والمديرين في البعثات وفي المقر فهما مشتركا لحالات الأزمات، وتساعد في عملية اتخاذ القرارات في الوقت المناسب أثناء الأزمة. وما برحت تُستخدم بالفعل لتعزيز التأهب و/أو إدارة الأزمات في أفغانستان وجمهورية الكونغو الديمقراطية والسودان وكوت ديفوار وهايتي. ولمواصلة تعزيز فعالية تبادل المعلومات والاستجابة في حالة الأزمات والتشغيل المشترك داخل المنظمة، يقود مركز العمليات مسعى الأمانة العامة لبحث مفهوم مركز عمليات مشترك معني بالأزمات.

٥٠ - وانطلاقا من تقييم أجرته شعبة السياسات والتقييم والتدريب، وضع مركز العمليات ونشر في السياسات والمبادئ التوجيهية المنقحة، معايير مشتركة تتعلق بميكمل وأداء مراكز العمليات المشتركة المتكاملة ومراكز التحليل المشتركة للبعثات في الميدان. وتساهم هذه الجهود في زيادة الاتساق في أداء مراكز العمليات المشتركة ومراكز التحليل المشتركة للبعثات في جميع البعثات بالنسبة لأنشطة أساسية من قبيل الإبلاغ عن الحوادث العادية والاستثنائية، وتيسير التصدي للأزمات وتحليل الاتجاهات. وستدعو الحاجة إلى الرصد المستمر لتنفيذ هذه السياسات والمبادئ التوجيهية من أجل التحسن المطرد. وقد لُمست حدود هذه الأنشطة من خلال الإحاطات الداخلية للقيادة العليا في الأمانة العامة، وكذلك الإحاطات الأسبوعية التي تقدم للبلدان المساهمة بوحدات وبأفراد الشرطة. وقد أعرب المستشارون العسكريون ومستشارو الشرطة عن عميق تقديرهم لمظاهر التحسن الملحوظة والشكل التفاعلي للإحاطات الأسبوعية.

## العلاقات العامة

٥١ - أنشئ قسم العلاقات العامة من أجل إدارة العلاقات مع وسائط الإعلام، وأنشطة الإعلان على صعيد الإدارة، والمراسلات المؤسسية والاتصالات الداخلية وتقديم المشورة والدعم الفنيين لعناصر شؤون الإعلام في العمليات الميدانية، وهو يتعاون مع المتحدث باسم الأمين العام ومع إدارة شؤون الإعلام لتحقيق تفاعل استباقي وأكثر فعالية وسرعة مع وسائط الإعلام بشأن مسائل حفظ السلام والدعم الميداني. وإضافة إلى ذلك، ينظم مؤتمرات صحفية كل ثلاثة أشهر يعقدها وكيلا الأمين العام لإدارتي عمليات حفظ السلام والدعم الميداني قصد إطلاع وسائط الإعلام على آخر المستجدات والتحديات في عمليات حفظ السلام. وبالتعاون مع العمليات الميدانية، ما برحت إدارتا عمليات حفظ السلام والدعم الميداني في المقر تضعان بشكل منهجي خططاً للاتصالات الاستراتيجية خاصة بالأحداث الهامة المتصلة بتنفيذ ولايات البعثات وبالآزمات لضمان التنسيق المستمر بين المقر والعمليات الميدانية بشأن المسائل التي تهم بعثات بعينها أو مسائل حفظ السلام الأوسع نطاقاً. وأفضت هذه الجهود إلى إيجاد نهج أكثر تماسكاً إزاء الاتصالات وإلى زيادة اتساق المراسلات بين المقر والميدان بالنسبة للجهات المتلقية الخارجية والداخلية. ومن الأمثلة على ذلك إطلاع وسائط الإعلام والموظفين بانتظام على آخر مستجدات الآزمات وجهود الاستجابة في أعقاب زلزال هايتي، بوسائل منها إنشاء رابط اتصالات خاص على موقع فيسبوك حظي بقدر غير مسبوق من الاستحسان؛ ودور الأمم المتحدة في الانتخابات بما فيها التي جرت في أفغانستان والسودان وكوت ديفوار، والاستفتاءات في السودان؛ ودور الأمم المتحدة في حماية المدنيين؛ والاستجابة في حالات ادعاءات الاعتداء والاستغلال الجنسيين.

٥٢ - لقد عزز هذا القدرات في مجال العلاقات العامة كما يسر وضع استراتيجية للاتصالات من أجل زيادة تسخير الوسائط الإلكترونية، بما في ذلك الشبكات المجتمعية، سيجري عرضها في مستهل عام ٢٠١١، وإجراءات تشغيل موحدة من أجل الإدارة الاستراتيجية والأنشطة التمثيلية للإدارتين فيما يتصل بإبلاغ الرسائل الأساسية بطريقة هادفة وفعالة من حيث التكلفة.

## إدارة المعلومات

٥٣ - عملاً بتوصية مكتب خدمات الرقابة الداخلية (انظر A/61/743)، يتأسس رئيس الديوان لجنة لإدارة المعلومات مشتركة بين إدارتي عمليات حفظ السلام والدعم الميداني لكفالة إشراك القيادة إشراكاً فعلياً في وضع وتنفيذ استراتيجية ومشاريع إدارة المعلومات الخاصة بالإدارتين. وبواسطة هذه الآلية، ما برحت تزداد قدرة الإدارتين على توحيد

الأولويات والمشاريع في مجال إدارة المعلومات وربطها مباشرة بأولوياتهما الاستراتيجية والتشغيلية وهيئة حلول تكنولوجية مؤسسية، مما أفضى إلى انخفاض قدره ٤٥٠.٠٠٠ دولار كان متوقعا في تمويل وضع المشاريع للفترة ٢٠١١/٢٠١٢. وقادت وحدة إدارة معلومات حفظ السلام عملية إعادة تصميم الشبكة الإلكترونية الداخلية لحفظ السلام؛ ونشر نماذج للشبكات الداخلية للبعثات، والنشر التدريجي في مستهل آب/أغسطس ٢٠١٠ لنظام الإدارة الاستراتيجية من أجل تقديم البيانات والمعلومات الآنية عن الحالة السائدة في الميدان في شكل لوحة قصد دعم اتخاذ القيادة للقرارات في المقر وفي الميدان في عام ٢٠١٢؛ ومستودع تقارير العمليات من أجل التخزين الآمن لمراسلات المقر/الميدان وتوافرها. وقد أفضى إرساء الحوكمة في مجال إدارة المعلومات، في شكل سياسات ومعايير وإجراءات ونظم، إلى زيادة المساءلة وتعزيز نزاهة إدارة المعلومات وأمنها واتساقها. وبالإضافة إلى ذلك، أفضى بناء قدرات منسقي إدارة السجلات والمعلومات إلى تعزيز الأدوار والمسؤوليات المتصلة بإدارة المعلومات في الإدارتين وإلى تحقيق أوجه كفاءة من الوصول الآني إلى المعلومات لدعم اتخاذ القرارات، والامتثال لسياسات أمن المعلومات والاحتفاظ بالسجلات. كما نتج عنه أيضا زيادة فعالية إدارة السجلات والمحفوظات، وتقليص الاحتياجات من حيز التخزين بمقدار ٧٠٠٠ قدم طولي تقريبا، مع ما يصاحب ذلك من وفورات في التكاليف المتكررة تقدر بقرابة ٩٠.٠٠٠ دولار في السنة.

### السياسات والتقييم والتدريب

٥٤ - كان الغرض من إنشاء شعبة السياسات والتقييم والتدريب كمورد مشترك بين إدارتي عمليات حفظ السلام والدعم الميداني هو كفاءة وجود صلات بين وضع السياسات والتوجيهات، والاستفادة بشكل منهجي من أفضل الممارسات والدروس المستخلصة، وتوحيد التدريب وتصميمه وتقديمه استنادا إلى تقييم أداء الإدارتين والبعثات في المجالات الرئيسية وما يتصل بذلك من تغييرات في السياسات والتوجيهات القائمة أو صدور الجديد منها.

٥٥ - والقسم المعني بأفضل ممارسات حفظ السلام مسؤول عن إطار السياسات والتوجيهات الخاص بالإدارتين، والسياسات والمشورة المواضيعية الشاملة لعدة مجالات (الشؤون المدنية، والحماية، والمسائل الجنسانية وفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز)، والأنشطة المتصلة بإدارة المعارف والدروس المستفادة وأفضل الممارسات. ويرأس القسم موظف من الرتبة مد-١، وهو كيان تنظيمي مشكّل بحجم دائرة، يؤدي وظائف متصلة اتصالا وثيقا بالسياسات والتوجيهات الشاملة لعدة مجالات. لذلك أوصي بتغيير اسم هذا

المورد الذي سيظل مشتركاً بين إدارتي عمليات حفظ السلام والدعم الميداني، ليصبح دائرة السياسات وأفضل الممارسات.

### السياسات والتوجيه

٥٦ - كتكملة لإعادة هيكلة إدارتي عمليات حفظ السلام والدعم الميداني، ودعمًا للجهود الجارية من أجل تمكين حفظ السلام، تعهدت الإدارتان بزيادة وتحسين التوجيه المكيف حسب احتياجات العمليات الميدانية، ووضع معايير لأداء وظائف وأنشطة حفظ السلام. ومنذ إعادة الهيكلة في عام ٢٠٠٧، أصدرت الإدارتان ١٧٠ وثيقة إضافية من وثائق التوجيه تم حتى الآن تنزيلها قرابة ٣٦ ٠٠٠ مرة من الموقع الشبكي الداخلي لعمليات حفظ السلام. وأفضي وضع المعايير وتعزيز التوجيه إلى زيادة الاتساق في أداء الوظائف الأساسية. وكان ثمة قبول حسن لنشر مواد السياسات والتوجيهات الجديدة في مجالات من قبيل الشرطة والانتخابات والتنسيق المدني - العسكري ودليل بدء البعثات، ودأبت على استخدامها العمليات الميدانية والدول الأعضاء في تدريب أفرادها. وقد أشار تسعة وستون في المائة من العمليات الميدانية إلى أن مواد التوجيه مناسبة جدا أو مناسبة من حيث الجودة والتغطية. وأصبح التوجيه الأساسي موجودا ومتاحا للموظفين في المقر وفي الميدان بالنسبة لجميع عناصر حفظ السلام.

٥٧ - وعلى سبيل المثال، تحسن أداء البعثات في مجال نزع السلاح والتسريح وإعادة الإدماج الذي هو مجال أساسي. وأفادت دراسة استقصائية ميدانية أجريت في أيار/مايو ٢٠٠٨ بشأن أثر المعايير المتكاملة على نطاق منظومة الأمم المتحدة لتخطيط برامج نزع السلاح والتسريح وإعادة الإدماج وتنفيذها وتمويلها وإدارتها، بأن ٨٩ في المائة من المخبين أبلغوا أن المعايير والتوجيهات لبت احتياجاتهم؛ وأفاد ٩٥ في المائة بأنه أصبح لديهم فهم أفضل لعمليات نزع السلاح والتسريح وإعادة الإدماج؛ وأبلغ ٨٥ في المائة عن تحسن تخطيط وتصميم وإدارة عمليات نزع السلاح والتسريح وإعادة الإدماج؛ واستخدم ٨٧ في المائة التوجيهات لأغراض التدريب على عمليات نزع السلاح والتسريح وإعادة الإدماج ورصد تلك العمليات وتقييمها؛ وخلص ٨١ في المائة إلى أنهم تمكنوا من الاضطلاع بمهامهم بشكل مختلف؛ واستخدم ٨٠ في المائة معايير وضع السياسات في عمليات نزع السلاح والتسريح وإعادة الإدماج.

٥٨ - ومنذ مدة قصيرة، قامت إدارة الدعم الميداني أيضا بإعداد وثائق توجيهات أساسية منها، على سبيل المثال، التوجيه الخاص بتجنب أي أثر سلبي لعمليات حفظ السلام على البيئة. فالسياسة البيئية التي أُقرت في أيار/مايو ٢٠٠٩ تقتضي أن تكفل البعثات السيطرة على

تأثيرها في البيئة وفي صحة السكان المحليين والحد منه، مثلاً عن طريق مراقبة تسربات النفط والوقود والحيلولة دون حدوثهما، ووضع برنامج لإدارة النفايات. وأخذت سياسات سلامة الطيران وإدارة المخاطر التشغيلية بنهج أكثر توحيدا لتحديد مستوى الخطر المتصل بمختلف أنواع الرحلات الجوية، فاسترشدت بما عملية صنع القرار في هذا المجال.

٥٩ - وفي سياق مبادرة الأفق الجديد، كرست الإدارتان اهتماما خاصا لمجالات النشاط الشاملة والحاسمة التي تتضمنها الولاية والتي تحتاج إلى توافق الآراء وإلى رؤية واضحة لدى الجهات المعنية بحفظ السلام لكي يجري إنجازها بفعالية. ومن الأمثلة على ذلك حماية المدنيين، واتباع نهج حازم إزاء حفظ السلام، وكذلك الصلة بين صنع السلام/حفظ السلام/بناء السلام والحالات الانتقالية. والإطار الاستراتيجي الذي يسترشد به وضع استراتيجيات لحماية المدنيين خاصة ببعثات معينة والمتوقع إعداد صيغته النهائية في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠، سيكون بمثابة أساس لنماذج التدريب ذات الصلة بالموضوع ولتحديد الاحتياجات من الموارد والقدرات. وقامت خمس بعثات تتضمن ولاياتها حماية المدنيين بوضع استراتيجيات أو هي تقوم بذلك حاليا استنادا إلى مشروع الإطار الاستراتيجي. وتعمل الإدارتان أيضا على إعداد استراتيجية يُسترشد بها في تحديد أولويات وتسلسل مهام بناء السلام الأولى الحاسمة التي يضطلع بها حفظة السلام في مجالي السلامة والأمن. وإضافة إلى ذلك، تواصل الإدارتان حوارهما مع الدول الأعضاء بشأن تعزيز فعالية حفظ السلام من جوانب عدة بما في ذلك الحاجة إلى القيام، عن طريق المواقف والأفعال، بردع المخاطر التي تهدد تنفيذ الولاية، وعملية السلام الأوسع نطاقا وسلامة وأمن أفراد حفظ السلام.

### الدروس المستفادة/الممارسات الجيدة

٦٠ - عزز نظام إدارة المعارف في الإدارتين القدرة على تحديد الدروس المستفادة والممارسات الجيدة وإدماجها في المعايير والسياسات والتوجيه والتدريب. وقد استرشدت السياسات الجديدة أو المنقحة والتوجيه والتدريب بالدروس المستفادة الأساسية في مجالات من قبيل وحدات الشرطة المشكّلة وحماية المدنيين والتوعية الجنسانية في صفوف الأفراد العسكريين وأفراد الشرطة. واستفادت الإدارتان من التكنولوجيا لزيادة استخدام أدوات إدارة المعارف؛ وقد زاد عدد جماعات الممارسين من ٣ في عام ٢٠٠٨ إلى ٤٥ حاليا، مما جعل تبادل المعارف يزداد بقدر كبير بين مجموعة متنوعة من الوظائف في البعثات وبين المقر والميدان.

## التقييم

٦١ - إن شعبة السياسات والتقييم والتدريب، وهي الجهاز المكلف بالتقييم في مكتب المدير، ما برحت منذ إنشائها في عام ٢٠٠٧، تضطلع بنجاح بمسؤولياتها عن تقييم أداء البعثات الميدانية والعمليات المواضيعية في المقر، وتوصي بإدخال التحسينات عليها. والتقييمات المواضيعية تستعرض عمليات إدارتي عمليات حفظ السلام والدعم الميداني في المقر و/أو في مختلف العمليات الميدانية لتقييم اتساقها، حسب الاقتضاء، وتحديد المشاكل المشتركة والحلول المحتملة. وكانت استنتاجات التقييم والتوصيات مفيدة للإدارتين في عمليات صنع القرار المتصلة، على سبيل المثال، بقدرات التدريب اللازمة لتلبية احتياجات البعثات الميدانية إلى التدريب المتصل بالسياسات الجديدة. وكانت أيضا بمثابة توجيه بالنسبة لإدارة البعثات وتحسين العمليات في مجالات من قبيل عمليات دعم بعثة الأمم المتحدة في السودان، وعمليات المعلومات والاتصالات المتكاملة في العملية المختلطة للاتحاد الأفريقي والأمم المتحدة في دارفور. وأفضى تقييم أجري في عام ٢٠٠٨ لمراكز العمليات المشتركة ومراكز التحليل المشتركة للبعثات في العملية المختلطة للاتحاد الأفريقي والأمم المتحدة في دارفور وبعثة الأمم المتحدة في السودان وبعثة الأمم المتحدة المتكاملة في تيمور - ليشتي إلى تنقيحات للسياسات والتوجيهات الخاصة بتلك المراكز قصد تحسين تبادلها للمعلومات والتقييمات المتكاملة التي تجريها. وأفضت التوصيات الناتجة عن التقييم الداخلي للأفرقة التشغيلية المتكاملة إلى تحسينات تشغيلية لتلك الأفرقة، بما في ذلك عن طريق زيادة الوضوح بشأن تقاسم العمل في المجالات الوظيفية المتخصصة، والمرونة في توزيع الموارد المتخصصة لتلبية الاحتياجات التشغيلية للبعثات الميدانية وتحسين تدريب الموظفين المتخصصين حتى يقوموا بمهامهم بفعالية. وإلى جانب الدعم المقدم من فريق إدارة المعارف، تشكل هذه البرامج والتقييمات الذاتية التي أعطيت الأولوية أداة تمكن المنظمة من تحقيق التحسينات التنظيمية والإدارية المستمرة في إدارتي عمليات حفظ السلام والدعم الميداني.

## التدريب

٦٢ - لتحسين الأداء وتنفيذ الولاية أعطت الإدارتان الأولوية لتعزيز إطار حوكمة التدريب على حفظ السلام. ففي عام ٢٠٠٨، أصدرتا استراتيجية جديدة للأمم المتحدة خاصة بالتدريب في مجال حفظ السلام، صحبتها في نيسان/أبريل ٢٠١٠ سياسات وتوجيهات تحدد بوضوح المسؤوليات التي تقع على عاتق الدول الأعضاء وإدارتي عمليات حفظ السلام والدعم الميداني والعمليات الميدانية فيما يتصل بالتدريب. ويُرسى الإطار دورة لإدارة شؤون التدريب تكفل الاستخدام الفعال من حيث التكلفة لموارد التدريب وتحسن إعداد جميع فئات

الموظفين للاضطلاع بواجباتهم كحفظه للسلام تابعين للأمم المتحدة. وهو ينص أيضا على عمليات لتحديد معايير التدريب استنادا إلى أولويات المنظمة والسياسات والتوجيهات الخاصة بالإدارتين، ويكفل تدريب الموظفين المدنيين في عمليات حفظ السلام بحيث يستوفون نفس معايير المنظمة التي يتعين أن تتوافر في غيرهم من موظفي الأمانة العامة، قصد بناء ثقافة مشتركة على نطاق المنظمة. وإضافة إلى ذلك، تم تدريب ١٢٨ مدربا من الدول الأعضاء على معايير التدريب السابق للانتشار، التي تم تحديثها وفقا لتلك السياسة والتوجيهات. ويُنتظر أن يتولى هؤلاء المدربون تدريب ١٩٠٠٠ من الأفراد النظاميين الذين سيُنشرون في عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام خلال السنة التالية. كما أن ١٤ من موظفي الأمم المتحدة والمشاركين المقدمين من الدول الأعضاء وعددهم ٨٨، الذين أتموا الدورة المستكملة لكبار قادة البعثات منذ عام ٢٠٠٩، تم تعيينهم في وظائف قيادية عليا في عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام. وما برحت تتزايد استفادة أفراد البعثات من التدريب على معايير الإدارة والاتصالات على صعيد الأمانة العامة نتيجة لزيادة تفوق ٥٦ في المائة في عدد مدربي البعثات المعتمدين لتقديم الدورات التي يتيحها مكتب إدارة الموارد البشرية. ويرد استعراض شامل للتقدم في التدريب على حفظ السلام في تقرير الأمين العام (A/65/644).

### الشراكات والتعاون

٦٣ - ساهم فريق الشراكات، منذ إنشائه في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٧، في زيادة تأثير مشاركته في مرحلة ما بعد النزاع، من خلال تعزيز الوصول إلى المجموعة الكاملة من قدرات وخبرات منظومة الأمم المتحدة على نطاقها الأوسع وشركائها الرئيسيين. وانطلاقا من إطار الشراكة بين الأمم المتحدة والبنك الدولي لعام ٢٠٠٨، فإن عدة عمليات لحفظ السلام عملت بشكل وثيق مع البنك الدولي على الصعيدين الاستراتيجي والتشغيلي. ففي جمهورية الكونغو الديمقراطية وهايتي وليبيريا، تعاون كل من إدارة عمليات حفظ السلام، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والبنك الدولي، في تنفيذ مشاريع تتطلب كثافة في اليد العاملة استندت إلى وحدات الهندسة العسكرية التابعة للبعثة، وتوظيف العمالة المحلية من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وتمويل من البنك الدولي. ولُخصت الدروس المستفادة على شكل مبادئ توجيهية صدرت في وقت لاحق لجميع العمليات الميدانية التي تقودها إدارة عمليات حفظ السلام. وركزت جهود الشراكة في الآونة الأخيرة على تحسين إمكانية التشغيل المشترك والتخطيط المشترك أو المنسق مع الاتحاد الأوروبي الذي نشر في تشاد وجمهورية أفريقيا الوسطى وجمهورية الكونغو الديمقراطية عمليات عسكرية ومدنية للعمل جنبا إلى جنب مع عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام أو تحسباً لها. وعقب نشر قوة حفظ السلام

بقيادة الاتحاد الأوروبي في جمهورية الكونغو الديمقراطية، وُضعت المبادئ المشتركة بين الأمم المتحدة والاتحاد الأوروبي لتوجيه عملية التخطيط للانتشار المشترك، وطُبقت حين التخطيط من أجل تشاد. وبالمثل، فإن الدروس المستفادة من نقل السلطة بين الاتحاد الأوروبي والأمم المتحدة فيما يخص قوة حفظ السلام في شرق تشاد وشرق جمهورية أفريقيا الوسطى قد سُجّلت في وثيقة استعراض لاحق تم تأليفها على نحو مشترك. ويمكن لهذه الوثيقة أن تكون بمثابة أداة هامة لحوار مستقبلي بشأن التعاون بين المنظمتين.

٦٤ - وأنشأت الأمانة العامة والاتحاد الأفريقي شراكة تشغيلية من أجل السلام والأمن من خلال تنفيذ إطار برنامج السنوات العشر لبناء قدرات الاتحاد الأفريقي وتقديم الدعم للهيكل الأفريقي للسلام والأمن. وتستتبع هذه الشراكة أيضا مجموعة متنوعة من المبادرات ذات الأجل القصير - والمتوسط - إلى الطويل، بوصفها مبادرات متابعة لتقرير الفريق المشترك بين الاتحاد الأفريقي والأمم المتحدة ("تقرير برودي" A/63/666-S/2008/813)، فضلا عن عدة آليات في سياقات قطرية محددة.

٦٥ - وقدمت الأمم المتحدة مساعدة للجهود التي تبذلها مفوضية الاتحاد الأفريقي والكيانات الإقليمية لتعزيز قدرتها على التخطيط لعمليات حفظ السلام ونشرها واستمرارها. وعلى مرّ السنة الماضية، قامت إدارتا عمليات حفظ السلام والدعم الميداني ومفوضية الاتحاد الأفريقي بتعزيز تبادل المعلومات، وتعلم الدروس بصورة متبادلة، وبوضع آليات لرصد الاستعداد، وبناء القدرات التدريبية، وتعزيز التعاون. وشملت الجهود تقديم المشورة التقنية (في الشؤون العسكرية، وشؤون الشرطة، ونزع السلاح والتسريح وإعادة الإدماج، والأمن، والإعلام والدعم) ذات الصلة بتطوير القوة الاحتياطية الأفريقية وبعثة الاتحاد الأفريقي في الصومال، بالإضافة إلى حزمة دعم الخدمات اللوجستية المقدمة من خلال مكتب الأمم المتحدة لدعم بعثة الاتحاد الأفريقي في الصومال وإدارة الدعم الميداني.

٦٦ - وركز الدعم الذي قدمته الإدارتان إلى الاتحاد الأفريقي على التدريب لتعزيز القدرة على التخطيط وتهيئة الأشخاص الذين يحتاجون أن يشغلوا مناصب قيادية عليا، ويهدف التدريب الذي تقدمه الإدارتان إلى تمكين مفوضية الاتحاد الأفريقي والجماعات الاقتصادية الإقليمية من الاضطلاع بمسؤولية هذه الجهود على مرّ الزمن. وانتهى من التدريب حوالي ١٥٠ شخصا، وقد أدرجتهم مفوضية الاتحاد الأفريقي في قائمة المرشحين المقبولين الذين يحتاجونهم في عمليات حفظ السلام الأفريقية في المستقبل. وبالإضافة إلى ذلك، شارك خبراء إصلاح القطاع الأمني التابعون للاتحاد الأفريقي في زيارات تعريفية إلى المقر وفي

حلقات العمل السنوية المشتركة بين الوكالات، التي تنظمها الأمم المتحدة لكبار المسؤولين القائمين على إصلاح القطاع الأمني.

٦٧ - وبُذلت جهود إضافية لتعزيز آليات للحوار الاستراتيجي بين الأمم المتحدة ومفوضية الاتحاد الأفريقي. وفي أديس أبابا، تم ترشيح مكاتب الأمم المتحدة العاملة في مجالي السلام والأمن، بإنشاء مكتب الأمم المتحدة لدى الاتحاد الأفريقي في ١ تموز/يوليه ٢٠١٠، الذي دُمج فيه ما كان يُعرف سابقاً بمكتب الأمم المتحدة للاتصال لدى الاتحاد الأفريقي، والفريق المعني بتقديم الدعم للاتحاد الأفريقي في مجال حفظ السلام، وفريق التخطيط التابع للأمم المتحدة لدى بعثة الاتحاد الأفريقي في الصومال. ودُمجت أيضاً في هذا المكتب الجديد عناصر الدعم التابعة للآلية المشتركة للدعم والتنسيق ضمن العملية المختلطة للاتحاد الأفريقي والأمم المتحدة في دارفور. وبالإضافة إلى ذلك، أُنشئت في ٢٥ أيلول/سبتمبر ٢٠١٠ فرقة عمل مشتركة بين الأمم المتحدة والاتحاد الأفريقي لشؤون السلام والأمن من أجل معالجة المسائل الاستراتيجية ذات الاهتمام المشترك على مستوى وكلاء الأمين العام للشؤون السياسية وعمليات حفظ السلام والدعم الميداني ومفوض الاتحاد الأفريقي. وستجتمع فرقة العمل المشتركة مرتين في السنة، بالتناوب بين نيويورك وأديس أبابا.

٦٨ - ويدعم فريق الشراكات آليات التنسيق من قبيل اللجنة التوجيهية المشتركة بين الأمم المتحدة والاتحاد الأوروبي ومحادثات الموظفين، حيث تناولت المناقشات قضايا تشغيلية عملية ذات اهتمام مشترك في عدد من السياقات التي تعمل فيها الأمم المتحدة والاتحاد الأوروبي جنباً إلى جنب. واستُخدمت أيضاً اللجنة التوجيهية بوصفها منبرا مفيدا للتوصل إلى اتفاق بشأن برامج عمل مشتركة في عدد من المجالات الشاملة لعدة قطاعات، مثل مذهب ممارسة عمل الشرطة على الصعيد الدولي، وإصلاح القطاع الأمني، والشؤون الجنسانية. وبالإضافة إلى ذلك، دعمت الإدارتان أطرا جديدة للتعاون على مستوى الأمانة العامة مع المنظمات الإقليمية، بما في ذلك منظمة معاهدة الأمن الجماعي. واستطلع فريق الشراكات سبل التعاون مع رابطة أمم جنوب شرق آسيا، مع التركيز بصفة خاصة على الوسائل التي تتيح للقدرات المدنية الإقليمية أن تساهم بأفضل شكل في الجهود العالمية لحفظ السلام. ومع بدء تقليص عمليات حفظ السلام، تغدو مشاركتها مع الشركاء أمرا أكثر أهمية لضمان انتقال مستمر إلى بناء السلام على مدى أطول.

### الرقابة والمساءلة

٦٩ - في سياق مبادرة لتحسين طرائق العمل لتبسيط وتعزيز إجراءات تعيين الموظفين لأداء مهام تنطوي على مسؤولية كبيرة في مجال الموارد البشرية والمالية والمادية، تقوم إدارتا الشؤون

الإدارية والدعم الميداني بوضع إطار للإبلاغ من الجهات الميدانية إلى المقر بشأن ممارسة السلطات المفوضة. ومن أجل زيادة تعزيز التسلسل القيادي واستكمال الجهود المبذولة لاستعراض التفويضات الحالية للسلطة وتحقيق اتساقها، تُعدُّ إدارة الدعم الميداني لتطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام من خلال وضع إطار للمساءلة يكفل وضوح الأدوار والمسؤوليات، وتفويضات للسلطة تتدفق من وكيل الأمين العام للدعم الميداني إلى رؤساء البعثات ومديري/رؤساء دعم البعثات، ويأخذ في الحسبان، من جملة أمور، التفويضات المباشرة للسلطة من إدارة الشؤون الإدارية والأحكام الواردة في الفقرة ٧ من الجزء الثالث من قرار الجمعية العامة ٢٩٦/٥٩.

### السلوك والانضباط

٧٠ - قامت الوحدة المعنية بالسلوك والانضباط التابعة لإدارة الدعم الميداني، التي هي مورد مشترك لإدارتي عمليات حفظ السلام والدعم الميداني، بتعزيز الرقابة والمساءلة في إدارة حالات سوء السلوك تجنب حدوثها، وذلك من خلال وضع سياسات وبرامج تساعد على تحقيق أعلى معايير السلوك وتحدد ما يجب اتباعه لاتخاذ الإجراء المناسب والسريع إزاء سوء السلوك. ومن خلال العمل مع الأفرقة المعنية بالسلوك والانضباط في البعثات الميدانية ومع شركاء منظومة الأمم المتحدة، شرعت الوحدة في تطبيق تدابير نُظمية لمنع سوء السلوك، بما في ذلك: إخضاع جميع فئات الموظفين لتدريب سابق للانتشار وتمهيدي؛ وتسجيل جميع ادعاءات سوء السلوك ومتابعتها. وعزز ذلك قدرة المنظمة على تبيين المخاطر المرتبطة بسلوك الموظفين والتخفيف من آثارها، واتخاذ الإجراءات المناسبة والسريعة على صعيد الإدارة بشأن جميع ادعاءات سوء السلوك التي يثبتها التحقيق الذي تجريه سلطات الأمانة العامة ذات الصلة أو الدول الأعضاء. وتشمل الخطوات الملموسة الرامية إلى تعزيز إطار السلوك والانضباط: وثائق قانونية وسياسية وإدارية منقحة تُخضع الآن جميع فئات الموظفين إلى معايير سلوك واحدة في الأمم المتحدة؛ وتوجيهات إضافية تكمل الإطار الأولي، بما في ذلك الاستراتيجية الشاملة الرامية إلى التصدي للاستغلال والاعتداء الجنسيين واستراتيجية تقديم المساعدة للضحايا؛ ووضع أداة جديدة لإدارة القضايا موضع التطبيق في تموز/يوليه ٢٠٠٨. وقد حسّنت الأداة قدرة المنظمة على إدارة ادعاءات سوء السلوك والإبلاغ عنها، بما في ذلك إنتاج البيانات الإحصائية. وهذه البيانات متاحة للجمهور منذ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٩ عن طريق الموقع الشبكي للوحدة المعنية بالسلوك والانضباط التابعة للأمم المتحدة. وتستخدم الأداة أيضا بوصفها وسيلة آمنة وعملية تتيح للمسؤولين المخوّلين أن يتبادلوا المعلومات السرية وأن يدققوا في جميع المرشحين المدنيين الذين يُختارون لمهام ميدانية لكشف أي سوء

سلوك سابق. وأدت هذه الإنجازات مجتمعة إلى استجابة المنظمة لقضايا السلوك والانضباط على نحو يتسم بقدر أكبر من الاتساق والشمول، وذلك من خلال الوضوح في الأدوار والمسؤوليات، وتحسين التنسيق بين هيئات الأمم المتحدة في المقر وفي الميدان، والتخلص من ازدواجية الجهود.

### الاستجابة لمراجعات الحسابات ومجلس التحقيق

٧١ - حددت المقترحات المقدمة في عام ٢٠٠٧ بشأن إعادة الهيكلة أن القدرة غير كافية لإدارة الاستجابات للمراجعات الخارجية والداخلية للحسابات، واستعراض عملية مجلس التحقيق، والترويج بصورة منهجية للدروس المستفادة والممارسات الجيدة بوصفها عوامل مساعدة لتلافي نقاط الضعف والتعرض المتزايد للمخاطر. ومن خلال تعزيز بسيط للقدرات، وإجراء تغيير في خطوط التسلسل الإداري للموظفين العاملين تحت إشراف الأمين العام المساعد للدعم الميداني، تولى الفريق المعني بالاستجابة لمراجعة الحسابات ومجالس التحقيق إجراء رصد منتظم لكفالة اتخاذ الإجراءات المناسبة بشأن جميع استنتاجات وتوصيات هيئة الإشراف ومجلس التحقيق. وهذه المتابعة المتواصلة، المدعومة بقاعدة بيانات مخصصة لتتبع مراجعة الحسابات ومجلس التحقيق وموصولة بجميع المكاتب في إدارتي عمليات حفظ السلام والدعم الميداني وبالعمليات الميدانية، أدت إلى تخفيض بنسبة ٧٠ في المائة في التوصيات غير المنفذة الصادرة عن مكتب خدمات الرقابة الداخلية التي تقع ضمن اختصاص الإدارتين في الفترة بين حزيران/يونيه ٢٠٠٧ وحزيران/يونيه ٢٠١٠، وتخفيض بنسبة ١٥ في المائة في عدد التوصيات المتكررة الصادرة عن مجلس مراجعي الحسابات في نفس الفترة. وقد أدى تحسن الأداء في هذه المجالات الرئيسية إلى إنجازات هامة في معالجة الثغرات وتحقيق تحسينات في مجالات مثل: إدارة السلامة الجوية، حيث أدى إلى انخفاض في عدد حوادث السلامة الجوية المبلغ عنها؛ وتخطيط عمليات الشراء وتقييمات أداء البائعين، حيث أدى إلى وفورات في التكاليف من خلال التخطيط المسبق وتحسين نوعية الخدمات والمنتجات المشتراة؛ والتوظيف الميداني، حيث أدى إلى انخفاض في معدلات الشغور العامة في العمليات الميدانية. وشهدت أيضا الفترة من كانون الثاني/يناير ٢٠٠٩ إلى آذار/مارس ٢٠١٠ انخفاضا بنسبة ٦١ في المائة في التوصيات غير المنفذة الصادرة عن مجلس التحقيق. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الخبرات والدروس المستفادة والممارسات المثلى المبينة في تقارير مجلس التحقيق منذ تموز/يوليه ٢٠٠٧ قد طبقت لدى تحديث إجراءات التشغيل الموحدة لتوجيه مجالس التحقيق في جميع العمليات الميدانية.

## قيادة البعثات

٧٢ - أدى تعزيز قسم التعيينات في مناصب الإدارة العليا ونقله إلى مكتب وكيل الأمين العام للدعم الميداني إلى تحسن قدرة المنظمة على تحديد واجتذاب قادة مؤهلين بصورة مناسبة لشغل وظائف في العمليات الميدانية. وأدى مشروع نُفِّذَ في عام ٢٠٠٩ لتحسين طرائق العمل إلى وضع إجراءات رسمية ومنهجية خاصة بتعيينات القيادة الميدانية من أجل التخطيط للخلافة وإدارة الشواغر والإشراف، مما أتاح للإدارتين اعتماد نظرة شمولية إزاء أفرقة قيادة البعثة ومتطلباتها عبر جميع البعثات؛ وتعزيز قدرتها على التخطيط الاستباقي والإدارة الاستراتيجية للتعيينات العليا في البعثات؛ والإسهام في بناء فريق القيادة العليا على نحو فعال يلي أعداد ونطاق وظائف القيادة السياسية والتنفيذية الرفيعة المستوى في جميع عمليات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة. وبالإضافة إلى نشر أفرقة القيادات المؤقتة في مهل زمنية قصيرة للغاية لمواجهة الثغرات في القيادة في أعقاب زلزال هايتي، وفي أفغانستان وكوت ديفوار ودارفور خلال العام الماضي، أدت التحسينات إلى تقليص الفجوات الفاصلة بين التعيينات في القيادات الميدانية من ٨٧ يوما في المتوسط في الفترة ٢٠٠٧/٢٠٠٨ إلى ٣١,٥ يوما في الفترة ٢٠٠٩/٢٠١٠. وأدى الاهتمام الجدي بالتمسك بالأهداف الإنسانية للمنظمة إلى تحسين التوازن بين الجنسين على مستوى رؤساء البعثات ونوابهم، فسجل ارتفاعا من ٢ في المائة في عام ٢٠٠٧ إلى ٢٢ في المائة في الوقت الحاضر. وبالإضافة إلى ذلك، فإن البدء في تطبيق آلية لحل المشاكل على المستوى الرفيع، تضم رؤساء إدارات الشؤون السياسية، وعمليات حفظ السلام، والدعم الميداني، والشؤون الإنسانية، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، يقدم دعما نشطا للأداء الفعال لفرق القيادة المتكاملة في العمليات الميدانية.

## ٣ - المجالات التخصصية

### سيادة القانون والمؤسسات الأمنية

٧٣ - اعترافا بكون حفظة السلام هم بناء سلام في مرحلة مبكرة، أنشأت الجمعية العامة في قرارها ٢٧٩/٦١ مكتب سيادة القانون والمؤسسات الأمنية من أجل دمج هياكل ووظائف الشرطة والقضاء والإصلاحات ونزع السلاح والتسريح وإعادة الإدماج وإجراءات مكافحة الألغام وإصلاح القطاع الأمني في إدارة عمليات حفظ السلام.

٧٤ - وتؤكد الخبرة المكتسبة منذ عام ٢٠٠٧ أهمية إنشاء المكتب، ولا سيما بوصفه مركزا للدعم المتخصص لعمليات السلام ومحاورا رئيسيا للدول الأعضاء ومنظومة الأمم المتحدة والشركاء الخارجيين فيما يخص دعم الولايات المتعلقة بسيادة القانون والأمن في الميدان.

وحسّن ذلك من قدرة المنظمة على الاضطلاع بولايات معقدة ومكررة بصورة مبكرة لبناء السلام في مجالات السلامة والأمن، على النحو المحدد في تقرير الأمين العام عن بناء السلام في المرحلة التي تعقب مباشرة انتهاء النزاع (A/63/881-S/2009/304). وللمضي قدماً في دعم النهج المتكامل، تعمل إدارتا عمليات حفظ السلام والدعم الميداني مع شركاء منظومة الأمم المتحدة على وضع استراتيجية مبكرة لبناء السلام من أجل توجيه أولويات ومراحل مبادرات السلامة والأمن.

٧٥ - وتتجلى فوائد اتباع نهج موحد بشأن سيادة القانون من خلال القدرة المحسّنة على مساندة الأنشطة التنفيذية التي هي جزء من الولاية الأساسية في ١٧ عملية حفظ سلام وبعثة سياسية خاصة، والتعاون مع منظومة الأمم المتحدة والدخول في شراكات أوسع. فعلى سبيل المثال، في جنوب السودان، أنشئت خلية تقديم المشورة والتنسيق لقطاعي العدالة والأمن عقب بعثة تقييم مشتركة بين مكتب سيادة القانون والمؤسسات الأمنية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. كما أدت بعثة التقييم المشتركة المعنية بسيادة القانون، التي نفذها في تيمور - ليشتي خبراء تابعون من مكتب الأمين العام المساعد لسيادة القانون والمؤسسات الأمنية ومن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، إلى مشروع مشترك لإصلاح القطاع الأمني يُعنى بالرقابة المدنية والحوكمة الديمقراطية، وإلى برنامج بشأن أعمال الشرطة يحظى بدعم مشترك. وتبلغ العمليات الميدانية، منذ إعادة الهيكلة التي جرت في عام ٢٠٠٧، عن تحسينات تتراوح بين ٢٧ و ٥٣ في المائة في التوجيه والدعم الذي يقدمه المقرر في المسائل المتعلقة بسيادة القانون والمؤسسات الأمنية. وفي الوقت نفسه، تقيد جميع العمليات المتعددة الأبعاد التي لها ولاية في مجال سيادة القانون بأن المكتب يتعامل بفعالية مع السياسات والاستراتيجيات التي لها صلة بعناصر المكتب الخاصة بسيادة القانون والمؤسسات الأمنية والتعامل مع الشركاء.

٧٦ - وجرت إعادة هيكلة شعبة الشرطة وتعزيزها عملاً بقراري الجمعية العامة ٢٨٧/٦٣ و ٢٧١/٦٤. وتنفيذا لتوصيات مكتب خدمات الرقابة الداخلية بشأن إدارة عمليات شرطة الأمم المتحدة، أعادت إدارة عمليات حفظ السلام تقييم تنظيم شعبة الشرطة لتعزيز فعالية عملياتها من أجل معالجة معدلات الشغور، وتبسيط عملية توظيف أفراد الشرطة من خلال إنشاء كيان واحد يعمل فيه متخصصون في الموارد البشرية، وتحسين الاتصالات مع البلدان المساهمة بقوات الشرطة والبعثات الميدانية بهدف تحقيق التزامن في تناوب شرطة الأمم المتحدة. وأذنت الجمعية العامة في قرارها ٢٨٧/٦٣ و ٢٧١/٦٤ بإنشاء ٢٠ وظيفة إضافية لشعبة الشرطة، ووضعتها في موقع يتيح قدرًا أكبر من الفعالية والكفاءة في اختيار وتوظيف خبراء شرطة مؤهلين ووحدات شرطة مشكّلة ومجهزة بصورة جيدة لعمليات حفظ السلام؛

مع تمكينها من الاتصال الوثيق بالدول الأعضاء، والتركيز على جميع جوانب التخطيط الاستراتيجي لعناصر الشرطة في عمليات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة.

٧٧ - وقد ساعد التوجيه في مجال التخطيط الاستراتيجي البعثات الميدانية والشرطة وغيرها من وكالات إنفاذ القانون في الدول المضيفة في تشاد وجمهورية الكونغو الديمقراطية وهايتي وكوسوفو وليبيريا والسودان وتيمور - ليشتي على تطوير أعمال التخطيط والتقييم التي تقوم بها لإصلاح الشرطة وعمليات التنمية. والمساعدة في مجال التخطيط، التي قدمت إلى بعثة الأمم المتحدة في جمهورية أفريقيا الوسطى وتشاد، وبعثة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في هايتي، وبعثة منظمة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في جمهورية الكونغو الديمقراطية، وقوة الأمم المتحدة لحفظ السلام في قبرص، ومكتب الأمم المتحدة المتكامل لبناء السلام في سيراليون، وبعثة الأمم المتحدة للإدارة المؤقتة في كوسوفو، وبعثة الأمم المتحدة في ليبيريا، وبعثة الأمم المتحدة المتكاملة في تيمور - ليشتي، وعملية الأمم المتحدة في كوت ديفوار من خلال تطوير مفهوم العمليات الخاص بشرطة الأمم المتحدة في كل منها استنادا إلى نموذج وُضع مؤخرا لعملية التخطيط المتكامل للبعثات، أدت إلى مقاييس للرؤية الواضحة والأداء، فضلا عن تحديد أولويات المهام الشرطية المحددة في الولاية وتحديد مراحلها بصورة أفضل.

٧٨ - ومثلما طلبت الجمعية العامة في الفقرتين ١١ و ١٢ من قرارها ٢٧١/٦٤، سأدرج تقييمي لرتبة وظيفية مستشار لشؤون الشرطة في سياق حساب دعم عمليات حفظ السلام للفترة من تموز/يوليه ٢٠١١ إلى حزيران/يونيه ٢٠١٢، اعترافا بأهمية الدور الذي تضطلع به شعبة الشرطة التابعة لإدارة عمليات حفظ السلام في المساهمة في عمليات حفظ السلام، بما في ذلك جهودها في مجال بناء السلام وتوسيع نطاق أعمال الشرطة في عدد من العمليات.

٧٩ - ومن خلال زيادة القدرة على إجراء تقييمات الاختيار قبل الانتشار، تحقق ارتفاع يقرب من ١٠٠ في المائة في عدد أفراد الشرطة الذين تم اختبارهم - من ١٢ ١٥٠ في عام ٢٠٠٩ إلى ٢٤ ٠٥٠ في عام ٢٠١٠ - مما أدى إلى انخفاض في معدل الشغور العام من ٢٥,٦ في المائة في عام ٢٠٠٩ إلى ٢١,٣ في المائة في عام ٢٠١٠. وبالإضافة إلى ذلك، ارتفعت نسبة تمثيل المرأة في شرطة الأمم المتحدة من ٧,٨ في المائة في آب/أغسطس ٢٠٠٩ إلى ١٠ في المائة تقريبا في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٠. وستواصل هذه الجهود من أجل تحقيق هدف ٢٠ في المائة بحلول عام ٢٠١٤.

٨٠ - واستنادا إلى استعراض الهياكل الموجودة وإلى مشاورات غير رسمية مع البلدان المساهمة بقوات، يُقترح فصل قسم إدارة ودعم البعثات إلى قسمين، بحيث يركز قسم على

إدارة البعثات والدعم؛ ويعمل الآخر بوصفه قدرة مكرسة، تسمى قسم الاختيار والتوظيف، لضمان الشفافية والاستقلالية والمساءلة والاتساق والتوحيد، وتعزيز فعالية وكفاءة جميع العمليات ذات الصلة بتوظيف أفراد الشرطة واختيارهم ونشرهم. ولن يترتب على إنشاء القسم الجديد المعني بالاختيار والتوظيف أثر من حيث التكلفة.

٨١ - وسيشكّل توسيع قدرة الشرطة الدائمة وإنشاء هيئة تكميلية دائمة للعدل والإصلاحات، التي أقرتها الجمعية العامة في قرارها ٦٤/٢٧٠، بمجرد تزويدها بالموظفين على نحو كامل، قدرة معززة لدعم البعثات الميدانية عند بدء تشغيلها، أو عند تقليص حجمها، أو حين التحولات والمراحل الحاسمة الأخرى. ورغم تمويلها من حساب الدعم، تمثل هذه القدرات التي يمكن نشرها بسرعة مساعدات هامة لجميع أشكال الوجود الميداني.

٨٢ - وعزز القسم الاستشاري الموسّع المعني بالقانون الجنائي والشؤون القضائية القدرات على أرض الواقع عن طريق: زيادة التقييم والدعم التقني المقدم في الموقع للعناصر المعنية بالعدالة والإصلاحات، مما أدى إلى تحسين الأطر القانونية وتعزيز المؤسسات الوطنية في أفغانستان وبوروندي وتيمور - ليشتي وجمهورية الكونغو الديمقراطية والسودان وليبيريا وهاييتي، ومساعدة البعثات في الدعم الذي تقدمه لوضع استراتيجيات وطنية للإصلاح في مجال سيادة القانون في أفغانستان وتيمور - ليشتي وجمهورية الكونغو الديمقراطية ودارفور وجنوب السودان وليبيريا وهاييتي مما أدى إلى عمليات إصلاح تجري قيادتها وتنسيقها على الصعيد الوطني، وساهم أيضا في تعبئة موارد إضافية؛ وتعزيز المساعدة المقدمة إلى تلك البلدان المضيفة نفسها من أجل كفالة أن تكون نظم السجون آمنة وإنسانية، والمساهمة في تخفيض المخاطر الأمنية وتحسين أوضاع السجون، وإجراء دورة تدريبية لموظفي الشؤون القضائية والإصلاحات لتمكينهم من مساعدة الجهات الفاعلة الوطنية وفقا للمواد التوجيهية والممارسات المثلى المحددة.

٨٣ - وقد أتاحت الخبرة التي قدمتها إلى الدول الأعضاء والبعثات عن طريق قدرات جديدة، مثل وحدة إصلاح القطاع الأمني، تنفيذ الولايات بصورة أكثر فعالية. فعلى سبيل المثال، أتاح تطبيق النهج الاستراتيجي إزاء إصلاح القطاع الأمني على نطاق المنظومة كفالة الاتساق والتماسك في تقديم الدعم للجهود الإقليمية والوطنية لإصلاح القطاع الأمني، مثل الدعم المقدم إلى الاتحاد الأفريقي وغينيا كوناكري. وعزز التدريب المقدم لأكثر من ٣٥٠ مهنيا من جميع كيانات الأمم المتحدة العاملة في مجال دعم الجهود الوطنية لإصلاح القطاع الأمني النهج التنظيمي ورسّخ خبرة المنظمة في هذا المجال. وستؤدي التوجيهات التي يجري وضعها في الصيغة النهائية في المجالات الأساسية لأنشطة إصلاح القطاع الأمني إلى

تقديم دعم إضافي لهذا الجهد. وبالإضافة إلى ذلك، فإن النشر السريع للخبرات المتعلقة بإصلاح القطاع الأمني باستخدام قائمة المرشحين المقبولين الحديثة الإنشاء قد أدى إلى زيادة فعالية التقييم والتخطيط لمبادرات إصلاح القطاع الأمني على الصعيد القطري، فضلا عن زيادة فعالية وكفاءة الدعم الدولي والإقليمي.

٨٤ - وستؤدي التوجيهات الصادرة مؤخرا بشأن العلاقة بين نزع السلاح والتسريح وإعادة الإدماج وإعادة الإعمار، والروابط بين نزع السلاح والتسريح وإعادة الإدماج والعدالة الانتقالية، والتدريب الذي سيقدم في المستقبل للعاملين في هذا الشأن، إلى تعزيز قدرة المنظمة على كفاءة التنسيق لهذه التدابير الرامية إلى تحقيق الاستقرار بعد انتهاء النزاع. والجيل الثاني من مفهوم نزع السلاح والتسريح وإعادة الإدماج، المذكور في المنشور *Second Generation DDR Practices in Peace Operations: A Contribution to the Hew Horizon Discussion on Challenges and Opportunities for the United Nations Peacekeeping* (الجيل الثاني من ممارسات نزع السلاح والتسريح وإعادة الإدماج في عمليات السلام: مساهمة في مناقشة الأفق الجديد بشأن التحديات والفرص لجهود الأمم المتحدة في مجال حفظ السلام) الذي صدر في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٩، سيبني على أساس النظر في أنشطة بديلة يمكن تنفيذها لبناء الثقة في عمليات السلام، والمساهمة في تحقيق بيئة آمنة، والمساعدة على إرساء أسس بناء السلام على المدى الطويل في الحالات التي يكون فيها نزع السلاح والتسريح وإعادة الإدماج بالأسلوب التقليدي وحده غير كافيا.

٨٥ - وعند الاقتضاء وتوفر الموارد، يدعم أخصائيو في مجال سيادة القانون البعثات السياسية الخاصة من خلال المشاركة في التقييمات، والتوظيف، والتوجيه في مجالات إصلاح القطاع الأمني، ونزع السلاح والتسريح وإعادة الإدماج، والشرطة، بما في ذلك قدرة الشرطة الدائمة، والعدالة والإصلاحات. وكقاعدة عامة، تتحمل إدارة الشؤون السياسية تكلفة الانتشار الميداني لدعم البعثات السياسية الخاصة.

### الشؤون العسكرية

٨٦ - وافقت الجمعية العامة، بقرارها ٢٧٩/٦١، على إنشاء مكتب الشؤون العسكرية برئاسة أمين عام مساعد، إلى جانب موافقتها بعد عام، بموجب قرارها ٢٥٠/٦٢، على زيادة تعزيز المكتب استجابةً للمقترحات المعروضة في التقرير المتعلق بالتحليل الشامل لمكتب الشؤون العسكرية (A/64/752). ويجري تناول تأثير هذا التعزيز في التقرير اللاحق (A/64/572 و Corr.1).

٨٧ - وقد أدى تعزيز القدرات المتعلقة بوضع السياسات والمبادئ وبالالاتصال والتخطيط وتكوين القوات إلى تمكين المكتب على نحو أفضل من تدعيم تعاونه مع البلدان المساهمة بقوات، مما نتج عنه تحسين القدرة على نشر القوات في البعثات المحددة. ومن بين الأمثلة على ذلك زيارات التقييم والزيارات السابقة للنشر إلى البلدان الجديدة المساهمة بقوات وهي زيارات تستهدف التقييم والتوجيه والتدريب، مما نتج عنه نشر كتائب جيدة الإعداد والتجهيز في عمليات حفظ السلام. كذلك، فإن تعزيز قدرات الخبراء قد مكّن من التخطيط للعمليات الأرضية والجوية والبحرية/النهرية المتخصصة، فضلاً عن وضع مبادئ العمليات البحرية والتخطيط لأعمال فرقة العمل البحرية التابعة لقوة الأمم المتحدة المؤقتة في لبنان. والتوسع في تكوين القوات مكّن المنظمة من أن تدير على نحو أفضل الأعداد القياسية من الوحدات العسكرية والأفراد المنشورين فردياً، مع تحقّق فائدة محددة هي الجهد الإضافي المبذول لإدخال البلدان التي بدأت حديثاً في المساهمة بقوات في نظام الترتيبات الاحتياطية وإضافة خمسة مساهمين جدد في عمليات حفظ السلام. وفضلاً عن ذلك، سينتقل نظام الترتيبات الاحتياطية إلى الأخذ بأداة مبتكرة تفاعلية تركز على شبكة الإنترنت ترمي إلى تحسين دقة البيانات ووقت الاستجابة. وقد عجلت الموارد الإضافية بعملية إعداد مذكرات التفاهم وبأنشطة ما قبل الانتشار وأنشطة الاستطلاع كما أنّها، بالتعاون مع إدارة الدعم الميداني، قد عجلت بالمفاوضات المتعلقة بالمعدات المملوكة للوحدات.

٨٨ - وأسفر إنشاء فريق تقييم عن تحقيق تحسينات نوعية في عمليات إحاطة الدول الأعضاء بالمعلومات، وخاصة البلدان المساهمة بقوات، بشأن تقييم التهديدات العسكرية وتقييم المخاطر في العمليات الميدانية ومناطق النزاع المحتملة والتي قد تؤثر على عمليات حفظ السلام. كذلك فإن القدرات المكرّسة لوضع السياسات والمبادئ قد حسّنت قدرة المكتب على دعم المساهمين بقوات ودعم العمليات الميدانية عن طريق الاعتماد على الدروس المستفادة وأفضل الممارسات لوضع مواد توجيهية في مجالات مثل التنسيق بين الجانبين المدني والعسكري، وحماية المدنيين، وتقييم المخاطر الأمنية والتخفيف منها؛ وضمان أن ينعكس المنظور العسكري على النحو المناسب في السياسات الشاملة المتعلقة بحفظ السلام والدعم وبصورة أعم، تمكّن المكتب المعزّز من الخوض في مبادرات جديدة مثل نهج الأفق الجديد القائم على القدرات والنهج القوي بشأن المبادرات المتعلقة بحفظ السلام واستراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي. ويقوم مكتب الشؤون العسكرية وشعبة الشرطة، بالتعاون مع إدارة الدعم الميداني، بوضع مفهوم الوحدات القياسية القائم على 'معسكر المائتي فرد'، الذي يشمل تكنولوجيا معلومات واتصالات موحدة وعناصر أمنية ولوجستية والذي يرمي إلى تيسير نشر القوات والشرطة على نحو سلس.

٨٩ - وقد وَضَّحت هذه التحسينات أيضاً في النشر السريع للخبراء العسكريين من المقر لمساعدة البعثات في مراحل بدء نشاطها أو تعزيزها أو التصدي للأزمات. وتشمل الأمثلة الحديثة إيفاد فريق إلى مقر العملية المختلطة للاتحاد الأفريقي والأمم المتحدة في دارفور بغية دعم قائد القوة في استحداث العمليات والإجراءات الرامية إلى ترشييد إدارة العنصر العسكري، ونشر ضباط اتصال لدى القيادة الجنوبية للولايات المتحدة وفريق تخطيط في بورت - أو - برنس كرد فعل للزلزال الذي وقع في هايتي في كانون الثاني/يناير ٢٠١٠.

٩٠ - وعلى وجه الإجمال، أفادت نسبة ٦٩ في المائة من العمليات الميدانية عن استمرار (٢٥ في المائة) أو تحسين (٤٤ في المائة) الجودة والتوقيت والتجاوب في التوجيه والدعم المقدمين من المكتب.

### الدعم الميداني

٩١ - إن قدرة المنظمة على الوفاء بولاياتها المتعلقة بالشؤون السياسية وحفظ السلام وبناء السلام لا مناص من أن تتوقف على قدرتها على أن تدعم على نحو فعال ومتسم بالكفاءة أنشطتها على أرض الواقع في أكثر ظروف العمليات صعوبة. وقد أدى إنشاء إدارة مكرسة لهذا الغرض تكون رئاستها من رتبة وكيل الأمين العام إلى رفع مستوى الدعم وكان معناه أن قضايا الدعم قد بدأت تدخل في تشكيل عمليات صنع القرار، بما في ذلك في مجلس الأمن. وقد أظهرت الخبرة أن استناد عملية صنع القرار بشأن جوانب الدعم الحاسمة الأهمية إلى قدر أكبر من المعلومات هو أمر له تأثير إيجابي على تنفيذ الولايات.

٩٢ - وكما هو واضح في استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي، تتحرك الإدارة في اتجاه أن تصبح جهة تمكينية استراتيجية يسمح وضعها بأن تقدم الموارد وخدمات الإدارة على نحو فعال إلى جميع العمليات الميدانية التابعة للمنظمة، بما في ذلك العمليات التي تقودها إدارة الشؤون السياسية، وقد استفادت الإدارة من قدراتها لكي تمارس دوراً رئيسياً في جهود المنظمة الرامية إلى التصدي بطرق جديدة للتحديات التي تواجه المجتمع الدولي. وفي الدراسة الاستقصائية المتعلقة بعام ٢٠١٠، أفادت نسبة ٦٣ في المائة من العمليات الميدانية عن حدوث تحسينات في الجودة والتوقيت والتجاوب، على وجه الإجمال، في توجيه والدعم المقدمين منذ إنشاء إدارة الدعم الميداني.

٩٣ - وقامت إدارة الدعم الميداني، عن طريق مكتب الأمم المتحدة لدعم بعثة الاتحاد الأفريقي في الصومال وهو المكتب التابع لها، بتقديم الدعم اللوجستي إلى الاتحاد الأفريقي في الصومال، بما في ذلك تقديمه بإيجاد طريق مستدامة للتوريد إلى مقديشو من مومباسا بكينيا فيما يتعلق بالوزن الأساسية. وقد عملت الإدارة بالنيابة عن الأمين العام مع الاتحاد الأفريقي

وحكومة السودان لضمان مرور الموظفين والموارد المادية على نحو آمن ومطرد بغية تيسير النشر الكامل للعملية المختلطة للاتحاد الأفريقي والأمم المتحدة في دارفور. وعملت الإدارة أيضاً على نحو وثيق مع بعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى العراق وبعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى أفغانستان بغية إيجاد حلول عملية طويلة الأجل للتحديات التشغيلية وللتهديدات الأمنية، بما في ذلك استخدام إنشاءات موجودة في مناطق بحرية وتدابير اجتهادية لتعيين واستبقاء الموظفين الذين يدخلون ضمن السلطة التي فوضتها الي الجمعية العامة. وعلاوة على ذلك، دعمت الإدارة العمل التخطيطي وساعدت في تحويل كياني الأمم المتحدة الموجودين في غينيا الاستوائية وجمهورية أفريقيا الوسطى إلى مكتبين متكاملين لبناء السلام، وهي تقدم حالياً المشورة إلى إدارة الشؤون السياسية بشأن إنشاء مركز إقليمي لمنع نشوب النزاعات في غرب أفريقيا.

٩٤ - واستناداً إلى الخبرة المكتسبة على مدى أكثر من ثلاث سنوات من العمل، وتمشياً مع الأعمال الجاري القيام بها بشأن تنفيذ استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي، تبين لإدارة الدعم الميداني وجود حاجة إلى تحديد التوزيع الأمثل للموارد المتخصصة لدى الإدارة بين الأفرقة التشغيلية المتكاملة ومكتب وكيل الأمين العام للدعم الميداني. وبينما تقوم الأفرقة التشغيلية المتكاملة بتقديم الدعم الشامل المتكامل إلى عمليات محددة من عمليات حفظ السلام، فإن مجموعة الإدارة العليا لإدارة الدعم الميداني مسؤولة عن تقديم التوجيه والمشورة بشأن السياسات إلى جميع عمليات حفظ السلام وإلى البعثات السياسية الخاصة في جميع مجالات الدعم الإداري واللوجستي. وهي مسؤولة أيضاً عن الإبقاء على نظرة عامة استراتيجية على جميع حالات الوجود الميداني بشأن مهام ومبادرات الدعم. ولا بد من تخصيص الموارد المناسبة للقيادة العليا لإدارة الدعم الميداني لكي يمكن إيجاد الرقابة الاستراتيجية الملائمة على الموارد المخصصة من جانب الجمعية العامة من أجل الأنشطة الميدانية للمنظمة، وفقاً للأولويات التشغيلية وبما يتمشى مع السياسات والأولويات المطبقة على نطاق المنظمة.

### إدارة الموارد البشرية

٩٥ - استناداً إلى المعلومات المستمدة من استعراض شامل أُجري في الفترة ٢٠٠٥/٢٠٠٦ لهيكل وعمليات إدارة شؤون الموظفين والدعم الميدانيين، اقترح إعادة هيكلة دائرة إدارة شؤون الموظفين والدعم لتصبح هي 'شعبة الموظفين الميدانيين' مع تعزيز قدرات الدعم المتخصصة والتشغيلية على السواء. وتقرر كذلك تقوية الشعبة بتوسيع نطاق عمليات

تفويضها السلطات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من أجل القيام على نحو أكثر فعالية بتعيين الموظفين الميدانيين وتنظيم شؤونهم وإدارتهم.

٩٦ - وقد أدى النمو الذي حدث في السنوات الأخيرة في مستويات توظيف الموظفين المدنيين في البعثات الميدانية إلى جعل عملية إدارة الموارد البشرية التنفيذية إدارة استراتيجية فعالة أمراً حاسماً للأهمية لنجاح البعثات الميدانية. وتعزيزاً للقدرات المتعلقة بالقيادة والتنظيم والقدرات التنفيذية بغية تحسين إدارة الموارد البشرية في الميدان من حيث الحجم والنطاق، أنشئت شعبة الموظفين الميدانيين وزُودت بدائرتين مكرستين للدعم التأسيسي والدعم التشغيلي. وعملية إعادة التنظيم هذه قد وضّحت الأدوار والمسؤوليات ومكّنت من تقديم الدعم التشغيلي اليومي المستمر إلى فرادى البعثات ومن تركيز الاهتمام المستمر على عملية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في مجالات مثل السياسة العامة، وتخطيط القوة العاملة، والتعيين، والتوظيف، والتطوير الوظيفي.

٩٧ - وكان توسيع نطاق عمليات تفويض السلطة بالشعبة يرمي إلى تحسين تقديم الخدمات إلى الميدان بشأن قضايا مثل تصنيف الوظائف، والموافقة على النقل إلى رتبة أعلى وعلى منح سلطة تقديرية في صنع القرار في مجال إدارة شؤون الموظفين وإدارة الاستحقاقات. ومع ذلك، ما زالت توجد تحديات تواجه نظم إدارة الموارد البشرية بالنظر إلى أن ٦٩ في المائة من العمليات الميدانية قد أفادت أن الجودة والتوقيت والتجاوب في التوجيه والدعم المقدمين من الشعبة بشأن مسائل إدارة الموارد البشرية قد ظلت على المستوى نفسه (٤٤ في المائة) أو تحسنت بعض الشيء أو تحسناً يُعتد به (٢٥ في المائة) وأن ٢٥ في المائة منها قد أشار إلى حدوث بعض التدهور منذ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٨ عندما طبقت عمليات جديدة للتعيين والاختيار وُضعت على غرار النظم والآليات المعمول بها في المقر. بيد أنه على المستوى الاستراتيجي ومستوى صنع القرار بالمقر، أتاح الهيكل الجديد تقديم إسهامات أكثر منهجية وأفضل تنسيقاً مع إدارة الشؤون الإدارية بشأن القضايا التي تؤثر على شروط خدمة الموظفين الميدانيين والإصلاح العام لعملية إدارة الموارد البشرية.

٩٨ - وقد مكّن تعزيز القدرات المتعلقة بالتدريب والرصد الذاتي من زيادة تفويض السلطات إلى البعثات الميدانية فيما يتعلق باختيار الموظفين وتعيينهم ومهام إدارية أخرى. ورأت نسبة ٦٢ في المائة من العمليات الميدانية المشمولة بالدراسة الاستقصائية التي أُجريت مؤخراً أن عمليات التفويض ملائمة، بينما أعربت نسبة ٣١ في المائة من العمليات عن الحاجة إلى مستويات أعلى من التفويض. ولضمان ممارسة السلطات المفوضّة ممارسة ملائمة، تقوم شعبة الموظفين الميدانيين باستحداث برامج للتعلّم الإلكتروني لشؤون إدارة الموارد

البشرية من أجل القائمين بأعمال إدارة الموارد البشرية في الميدان. وتُجري الشعبة، بالتعاون مع مكتب إدارة الموارد البشرية، تدريبات بشأن الرصد الذاتي تقوم بها، في جملة أمور، عن طريق الأخذ بسجلات لقياس الإنجاز في مجال إدارة الموارد البشرية، على النحو المبين في تقرير الأمين العام عن 'استعراض إصلاح إدارة الموارد البشرية' (A/65/305).

٩٩ - وتمكنت أيضاً شعبة الموظفين الميدانيين من إصلاح عملية التعيين المرتكزة على الاختيار من قوائم المرشحين للأخذ بنظام جديد بشأن التعيين يعتمد نهجاً استباقياً مُداراً بصورة مركزية، وذلك بوضع قوائم بالمرشحين المؤهلين تقوم هيئات خبراء بتقييمها وتقرها هيئة استعراض مركزية ميدانية ثم تكون جاهزة للاختيار الفوري منها من جانب مديري البعثات في إطار سلطة الاختيار المفوضه لهم. وقد أدت الترتيبات التعاقدية المرشدة في إطار مجموعة من قواعد النظام الإداري للموظفين، التي وافقت عليها الجمعية العامة في قرارها ٢٥٠/٦٣، إلى إيجاد أمانة عامة علمية واحدة تُدمج الموظفين الميدانيين وموظفي المقر معاً. وهذا الدمج يوجّه النظام الجديد لاختيار الموظفين الذي يسري على الميدان وعلى المقر على السواء. ويتيح هذا النظام الجديد لوكيل الأمين العام للدعم الميداني المرونة اللازمة لكي يجري داخلياً نقل الموظفين الذين تم فحص مؤهلاتهم عن طريق آلية قوامها هيئة استعراض مركزية تشمل جميع البعثات دون الإعلان عن الوظيفة، كما مكن الإدارة من القيام على نحو أفضل بنشر الموظفين بسرعة أكبر في بداية نشاط البعثة أو عند التوسّع فيها أو تصفيتها أو عند مواجهتها لأزمة، كما أنه يسمح بنقل موظفين من البعثات التي يجري تخفيض حجمها أو تصفيتها. ونتيجة لذلك، انخفضت معدلات الوظائف الشاغرة من ٣٠ في المائة في ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠٠٩ إلى ١٥ في المائة في ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١٠، فيما يتعلق بالموظفين المعيّنين محلياً، ومن ٢٨ في المائة في ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠٠٩ إلى ٢٤ في المائة في ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١٠ فيما يتعلق بالموظفين الدوليين. ويتطلب أيضاً النظام الجديد لاختيار الموظفين من المديرين القائمين بالتعيين النظر على النحو الواجب في المرشحين المنتمين إلى بلدان مساهمة بقوات أو بأفراد شرطة لشغل وظائف في عمليات حفظ السلام ووظائف ممولة في إطار حساب الدعم. وفي ٣١ آب/أغسطس ٢٠١٠، كان ٨٨ في المائة من موظفي البعثات مواطنين منتمين إلى بلدان مساهمة بقوات أو بأفراد شرطة.

## الإدارة المالية

١٠٠ - استجابةً لمستوى ومدى تعقيد الترتيبات المالية والتعاونية المبرمة مع المنظمات الإقليمية ومنظومة الأمم المتحدة الأوسع نطاقاً، وافقت الجمعية العامة على تعزيز شعبة

الميزانية والمالية للعمليات الميدانية. وقد تمثلت المزايا المقصودة من هذا التعزيز في تحسين التوجيه والدعم المقدمين إلى العمليات الميدانية في سياق إعداد الميزانية والعمليات اليومية.

١٠١ - وتعمل شعبة الميزانية والمالية للعمليات الميدانية مع إدارة الشؤون الإدارية بشكل وثيق، وتحديدًا مع شعبة تمويل عمليات حفظ السلام بشأن هذه العمليات، ومع شعبة تخطيط البرامج والميزانية بشأن البعثات السياسية الخاصة، عند إعداد وتقديم الميزانيات الميدانية. وعملية التنفيذ الجارية للإصلاحات الأوسع نطاقاً المتعلقة بالإدارة المالية وإدارة الميزانية في المنظمة بأسرها، وخاصة الأخذ بالمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ومشروع تخطيط الموارد في المؤسسة (مشروع أوموجا: Umoja)، من المتوقع أن تسفر عن إضفاء الطابع الأمثل على عملية إعداد الميزانية مما سيؤدي إلى خدمة الدول الأعضاء هي والميدان على نحو أفضل. وإني أنوي أيضاً القيام باستعراض آخر لأدوات وعمليات الميزانية المستخدمة لتوفير التمويل مثلاً للمكاتب المتكاملة والترتيبات التعاونية التي تجمع معاً المهام التي كانت تجري ميزنتها عادة وفقاً لعمليات وأطر زمنية مختلفة.

١٠٢ - ومنذ تموز/يوليه ٢٠٠٧، جرى تبسيط عملية وضع الميزانيات وتحسين إعدادها، وخاصة عن طريق نشر أفرقة 'أباكوس' المتكاملة لدعم وضع الميزانيات الميدانية في المكان نفسه. وتشتمل النتائج المحققة على تحسين الامتثال للمواعيد النهائية لتقديم الميزانية فيما يتعلق بعمليات حفظ السلام من نسبة قدرها ٥٠ في المائة في الفترة ٢٠٠٧/٢٠٠٨ إلى ١٠٠ في المائة في الفترتين ٢٠٠٨/٢٠٠٩ و ٢٠٠٩/٢٠١٠. وقد نوهت الهيئات التشريعية أيضاً بالتحسينات التي حدثت في جودة مقترحات الميزانية المقدمة أثناء الدورتين الثالثة والستين والرابعة والستين للجمعية العامة. وأفادت نسبة ٨٣ في المائة من العمليات الميدانية أن الدعم المقدم إلى مهمة الميزنة والتمويل قد ظل على المستوى نفسه (٥٠ في المائة) أو تحسّن (٣١ في المائة). كذلك فإن تعزيز تدابير ضمان الجودة - مثل تحليل الاحتياجات من الموارد لدى جميع البعثات، ووضع مقاييس مرجعية والالتزام بها (أي معايير لتحديد التكاليف ونسب للموارد)، والاستعراض المتكامل لميزانيات البعثات من جانب أفرقة العمليات المتكاملة، وكذلك من جانب أفرقة الاستعراض العليا المشتركة بين الإدارات، بالإضافة إلى تحسين تدريب موظفي الميزانية، هي أمور قد حسّنت الاتساق في تقديرات الميزانية وأسفرت عن تحسين المعدل الإجمالي لتنفيذ ميزانية العمليات الميدانية، الذي ارتفع من ٩٢ في المائة في الفترة ٢٠٠٧/٢٠٠٨ إلى ٩٧ في المائة في الفترة ٢٠٠٨/٢٠٠٩. ومن المتوقع مع مرور الوقت أن يؤدي تحقيق تحسينات أخرى في مواءمة طلبات الموارد مع الاحتياجات التشغيلية إلى تخفيض حالات الزيادة في الإنفاق أو النقص في الإنفاق.

١٠٣ - وقد أدى أيضاً تعزيز شعبة الميزانية والمالية للعمليات الميدانية إلى تعزيز قدرة البعثات الميدانية على إدارة الموارد المالية والإبلاغ عنها. فبرنامج 'باكت' (برنامج إعداد مجموعة متقدمة من المتدربين) قد مكّن المنظمة من أن تدرّب على نحو مكثّف موظفي ميدانيين جدد يعملون في مجال الميزانية والمالية من أجل نشرهم في عمليات ميدانية خلال فترة ثلاثة أشهر ملء شواغر حساسة. كذلك فإن التدريب في موقع العمل بشأن النظم المالية ومنهجية الميزنة في الميدان، ووضع دليل للشؤون المالية في الميدان والحفاظ عليه، ونقل المهارات عن طريق الزيارات قد أسهمت جميعاً في زيادة الخبرة الفنية الأساسية في الميدان. وإسهام الشعبة في حزم الدعم الميداني من أجل تنفيذ نظام تخطيط الموارد في المؤسسة، والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ومراكز الدعم الإقليمي والعالمي هي أمور تهدف جميعاً إلى تحسين إعداد الموظفين الفنيين الماليين في الميدان للأخذ بممارسات عمل جديدة.

١٠٤ - وبالإضافة إلى ذلك، تحسّن الدعم المقدم إلى البلدان المساهمة بقوات وبأفراد شرطة. فعلى الرغم من حدوث زيادة بنسبة ٦٩ في المائة في حجم المطالبات المتعلقة بإدارة المعدات المملوكة للوحدات منذ الفترة ٢٠٠٦/٢٠٠٧، تمكنت الشعبة من خفض الوقت المتوسط اللازم لتجهيز عمليات رد التكاليف من ستة أشهر إلى ثلاثة أشهر، وذلك عن طريق تطبيق تحسينات عمليات أداء العمل وما يرتبط بها من تعزيز النظم الداعمة.

١٠٥ - وكجزء من تنفيذ استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي، فإنه جرى تعزيز الإطار المالي لبدء البعثات أو التوسّع فيها وذلك عن طريق موافقة الجمعية العامة على استخدام ما يصل إلى ١٠٠ مليون دولار من الصندوق الاحتياطي لعمليات حفظ السلام وما يصل إلى ٥٠ مليون دولار من مخزونات النشر الاستراتيجية دون تجديدها وهو ما يؤدي إلى إيجاد تمويل أقوى للعمليات الجديدة دون الحصول على تمويل إضافي من الدول الأعضاء. وتهدف هذه التدابير إلى التعجيل بعملية التمويل وإلى إتاحة النشر السريع للموارد المادية والبشرية في الميدان. واستناداً إلى احتياجات أكثر واقعية بشأن الموارد، فإنه يوجد نموذج تمويل موحد مقترح بخصوص السنة الأولى من أي عملية من عمليات حفظ السلام، يجري إعداده لتنظر فيه الجمعية العامة في الجزء الثاني من دورتها الخامسة والستين المستأنفة ويُنتظر أيضاً أن يسهم في بدء البعثات ونشرها بسرعة. وتُقدّم تفاصيل إضافية عنه في تقرير الأمين العام عن نموذج التمويل الموحد المقترح في إطار استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي (A/65/643).

## اللوجستيات

١٠٦ - الدعم اللوجستي لعمليات حفظ السلام هو أحد العوامل الرئيسية الاستراتيجية التي تمكّن من تنفيذ الولايات. واحتياجات الدعم التشغيلي لعمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام تتسم بالتعقيد وتباين فيما بين البعثات، فتتراوح بين توصيل حصص الإعاشة إلى بيئات نائية ومعادية وإدارة عمليات تناوب القوات والأفراد الآخرين باستخدام مجموعة متنوعة من وسائل النقل المختلفة. وفي حين أن لكل بعثة احتياجات مختلفة، فإن وجود احتياجات تشغيلية وموارد معينة تشترك فيها جميع البعثات، مثل حصص الإعاشة والوقود والنقل البري والجوي، هو أمر يمثل بعض أهم محركات التكلفة في عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام.

١٠٧ - وفي حين أن إنشاء إدارة الدعم الميداني لم يغيّر شعبة الدعم اللوجستي تغييراً يُعتد به، بصرف النظر عن إنشاء شعبة مستقلة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (انظر الفقرة ١١٢ أدناه)، فإن إنشاء إدارة للدعم تُسند رئاستها لموظف برتبة وكيل أمين عام قد أرسى الأساس لوضع نهج أكثر استراتيجية وعالمية بشأن إدارة الشؤون اللوجستية الميدانية. وقد رأت نسبة خمسين في المائة من العمليات الميدانية المشمولة بالدراسة الاستقصائية أن الجودة والتوقيت والتجاوب فيما يتعلق بإدارة العمليات اللوجستية قد تحسنت. والخبرة المكتسبة في مجال إدارة العمليات اللوجستية على الصعيد العالمي كانت أساساً ارتكز عليه وضع استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي. وأحد العناصر الرئيسية التي تدخل في تشكيل الاستراتيجية هو مفهوم الخدمات المتكاملة المقدمة عن طريق مراكز الخدمات (مراكز الخدمات الإقليمية والعالمية) بغية إتاحة تضافر الطاقات وتحقيق الفعالية من حيث التكلفة ووفورات الحجم، فضلاً عن إتاحتها إمكانية الحد من الطابع الذي تختص به البعثة مما يحسّن سلامة الموظفين وأمنهم.

١٠٨ - وقد أدى استحداث مفهوم مراكز الخدمات إلى إعادة تحديد مواصفات قاعدة الأمم المتحدة للوجستيات لكي تصبح مركز خدمات عالمياً. وتقوم هذه القاعدة أيضاً بدور رئيسي في تطوير الوحدات النموذجية وهو أحد أعمدة استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي، إذ تُستحدث وحدات نموذجية من أجل البعثات على نطاق العالم. وهذه الحزم اللوجستية المحددة مسبقاً ستسمح بنشر البعثات على نحو أسرع وأكثر كفاءة وبالتخطيط لشراء السلع والخدمات التي تحتاج البعثات إليها تخطيطاً أكثر قابلية للتنبؤ. وتعمل شعبة الدعم اللوجستي على نحو وثيق مع قاعدة الأمم المتحدة للوجستيات بغية تنفيذ نهج عالمي بشأن إدارة الشؤون اللوجستية. وترد في التقرير المتعلق بالتقدم المحرز في تنفيذ استراتيجية

تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي (A/65/643) معلومات أكثر تفصيلاً عن تنفيذ مفهوم مراكز الخدمات وتطوير الوحدات النموذجية.

### المشتريات

١٠٩ - ما زال تدبير المشتريات على نحو فعال يشكل عاملاً رئيسياً من العوامل المساعدة على تنفيذ ولايات البعثات. وقد واصلت إدارة الدعم الميداني وإدارة الشؤون الإدارية التعاون معاً في تحسين تقديم الدعم في مجال تدبير المشتريات عن طريق تبسيط العمليات مع الالتزام بالمبادئ المتعلقة بالضوابط والرقابة والمساءلة الداخلية القوية.

١١٠ - وقد حُدِّدت في إطار لإدارة الشراء على نطاق الأمانة العامة الأدوار والمسؤوليات وخطوط المساءلة وإجراءات الشراء المبسطة فيما يتعلق بالعمليات الميدانية. ورأت نسبة ٦٢ في المائة من العمليات الميدانية أن تحديد الأدوار والمسؤوليات واضح جداً أو واضح بعض الشيء، بينما أفادت نسبة ٣١ في المائة من العمليات أن هذا التحديد غير واضح بعض الشيء أو غير واضح تماماً. وللتمكن من تدبير المشتريات على نحو أنسب من حيث التوقيت وأكثر كفاءة، قامت إدارة الشؤون الإدارية بزيادة تفويض السلطة المتعلقة بالشراء لإدارة الدعم الميداني في آب/أغسطس ٢٠٠٨ من مستوى قدره ٢٠٠.٠٠٠ دولار إلى مستوى قدره ٥٠٠.٠٠٠ دولار في حالات الشراء التي لا تكون أساسية ولا تتضمن متطلبات خاصة. ونتيجة لزيادة التفويض، أصبح في إمكان العمليات الميدانية أن توافق محلياً على مزيد من الحالات مما يجد من عدد الحالات التي تُرسل إلى لجنة المقر للعقود وبالتالي خفض وقت المعالجة للحالات المعنية التي كانت سابقاً في حاجة إلى موافقة اللجنة. وفي عام ٢٠٠٨، قدمت البعثات ٥٨٩ حالة إلى اللجنة؛ وخفض هذا العدد إلى ٤٧٩ حالة في عام ٢٠٠٩ و ٤١١ حالة في عام ٢٠١٠. وأفادت نسبة ٨١ في المائة من العمليات الميدانية أن مستوى التفويض كافٍ بينما رأت نسبة ٥,١٢ في المائة أنه يلزم وجود مستويات أعلى من التفويض.

١١١ - ويقوم مكتب المشتريات الإقليمي في عنيتي، الذي كان قد أنشئ كإدارة تجريبية للشؤون الإدارية في تموز/يوليه ٢٠١٠ والذي يستمد موظفيه من شعبة التوريد ومن الموظفين الميدانيين، بشراء المواد والخدمات المطلوبة لعمليات ومكاتب حفظ السلام في شرقي أفريقيا ووسط أفريقيا. ومتى صدر للمكتب التفويض الأكبر المقترح بسلطة الشراء، فإن هذا التفويض سيسمح بالتبسيط المتوقع لعمليات الشراء ودمج الاحتياجات وتقاسم التكاليف فيما بين البعثات مما يؤدي إلى تحقيق وفورات الحجم. ويُنتظر أيضاً من المكتب، بسبب قربته من عمليات حفظ السلام في أفريقيا، أن يقدم دعماً أكثر تجاوباً في ظل درجة أوثق من

التواؤم مع البعثات التي يخدمها ومن فهم احتياجاتها وأولوياتها. وسيقوم أيضاً مكتب المشتريات الإقليمي بتقديم الدعم الإقليمي في تنظيم وإدارة وتنفيذ المبادرات المتعلقة بإصلاح عمليات الشراء. وفي حين أن مكتب المشتريات الإقليمي يتسق مع نهج استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي من حيث إنشاء مركز للخدمات الإقليمية في عنتيبي، فإنه يقدم تقاريره مباشرة إلى إدارة الشؤون الإدارية.

### تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

١١٢ - أنشأ القرار ٢٧٩/٦١ شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خَلْفاً لدائرة تكنولوجيا المعلومات التي كانت قائمة من قبل. وقد أُعطيت الشعبة الجديدة قدرات معززة من حيث القيادة. بموجب قرار الجمعية العامة ٢٥٠/٦٢، مع رفع مستوى وظيفة مدير الشعبة. وقد ارتكز المقترح المتعلق بها على الحاجة إلى إدارة النمو المستمر في حجم ونطاق الأنشطة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البعثات الميدانية؛ وإلى تقديم الدعم التقني لعملية الأخذ بالنظم المتبعة في مؤسسات الأعمال لكي تُنفذ في عمليات حفظ السلام؛ والحد من ازدواجية الجهود بين شعبة خدمات تكنولوجيا المعلومات التابعة لإدارة الشؤون الإدارية (والتي تشكل الآن جزءاً من مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)؛ وتقريب خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أصحاب المصلحة؛ وتحسين دعم تنفيذ ولاية البعثات الميدانية.

١١٣ - وقد استُغلت أيضاً تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على نحو أفضل لمساعدة العمليات المضطلع بها في المقر والميدان في الوفاء بالولايات المتعلقة بحفظ السلام، وخاصة في مجالات مثل سيادة القانون والمؤسسات الأمنية، وتطبيقات الشرطة والتطبيقات العسكرية، فضلاً عن السياسة العامة، وإدارة المعرفة، والتقييم، والتدريب. ويقوم على هذا الدعم أيضاً تنفيذ استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي، بما في ذلك الهياكل الأساسية ونظم المعلومات، بغية دعم إنشاء مركز الخدمات الإقليمية في عنتيبي والعناصر الحاسمة الأهمية في المبادرات المتعلقة بتطوير الوحدات النموذجية، وخاصة معسكرات المائي فرد الجاري استحداثها حالياً بالتشاور مع الدول الأعضاء.

١١٤ - وقد أدى التعاون مع مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال وضع وتنفيذ استراتيجيات وسياسات بشأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى ضمان مواءمة الأنشطة الميدانية مع الرؤية والسياسة العامة والمعايير المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على نطاق الأمانة العامة ككل. كذلك فإن شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تكفل أن تُؤخذ في الاعتبار الاحتياجات التشغيلية في الميدان. وهذه تشمل

الاحتياجات التي ينفرد بها الميدان ووتيرة العمليات وأوضاع العمليات (أي الهياكل الأساسية المحلية)، والحفاظ على التسلسل القيادي. وبالإضافة إلى ذلك، يجري تعزيز قاعدة الأمم المتحدة للوجستيات عن طريق الاتفاقات المتعلقة بتقديم الخدمات بغية دعم احتياجات المنظمة الأوسع نطاقاً، بما في ذلك استضافة نظم معمول بها في مؤسسات الأعمال من أجل الأمانة العامة. وسيؤدي ذلك إلى تمكين المنظمة من تحقيق وفورات في الحجم والنطاق وضمان الربط مع العمليات الميدانية ربطاً قوياً يعوّل عليه.

١١٥ - وبينما تدير الشعبة قاعدة عملاء تضم أكثر من ١٣٠.٠٠٠ عميل وأكثر من ٤٥٠ وصلة اتصالات كبرى وعقوداً إيطارية بشأن معدات وأجهزة كبرى تتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تبلغ قيمتها أكثر من ١ مليار دولار، فإنها قد قامت بعدد من المبادرات الاستراتيجية لإدارة حجم العمل الذي تنهض به. ويؤدي اتباع نهج إقليمي في تقديم الخدمات إلى إزالة الازدواجية في الجهود وضمان الاتساق في الخدمات المقدمة إلى جميع البعثات وتحقيق وفورات الحجم. وقد سلمت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية في تقريرها (A/64/660) بالمزايا السياسية لهذا النهج، كما وافقت عليه الجمعية العامة في قرارها ٢٦٩/٦٤ على أساس التوصيات الواردة في تقرير الاستعراض العام. ويرد في مشاريع الميزانية الخاصة بالبعثات لعام ٢٠١٠ مزيد من المعلومات عن مشروع الأخذ بالطابع الإقليمي بشأن البعثات في الشرق الأوسط (قوة الأمم المتحدة المؤقتة في لبنان، وقوة الأمم المتحدة لمراقبة فض الاشتباك، وقوة الأمم المتحدة لحفظ السلام في قبرص، وهيئة الأمم المتحدة لمراقبة الهدنة). ويحقق المشروع هذه الأهداف بالفعل. وقد جرى تحقيق تخفيضات مالية سنوية متكررة تتجاوز ٣,٥ ملايين دولار، بما في ذلك خفض قدره ١٧ وظيفة. وأدى إضفاء الطابع المركزي على الطلبات إلى الحد من الطابع المميز لدعم البعثات في العمليات الميدانية. كذلك فإن فرضة مراكز البيانات (الأخذ بالطابع الافتراضي فيها) وتوحيدها قد أسهما أيضاً في تحقيق وفورات الحجم. وبالإضافة إلى ذلك، فإن التعاون مع مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة الشؤون الإدارية قد كفل استخدام الحلول المعمول بها في مؤسسات الأعمال من أجل تناول الاحتياجات الميدانية الفريدة التي كثيراً ما تركز على التكنولوجيا، مثل الحاجة إلى العمل باستخدام وصلات اتصالات ساتلية ذات فترة فاصلة سريعة، والشبكة الميدانية ذات المنطقة الواسعة. وقد جرى تجريب النظم في العمليات الميدانية كجزء من هذه الجهود، بما في ذلك النظام المعمول به في مؤسسات الأعمال لإدارة العلاقة مع العملاء، بغية ضمان انطباقها على الميدان. وقد أفادت نسبة ٨٨ في المائة من العمليات الميدانية أنها راضية جداً أو راضية نوعاً ما عن عناصر الجودة والتوقيت والتجاوب

في التوجيه والدعم المقدمين من الشعبة؛ بينما أفادت ٥٦ في المائة من هذه العمليات عن تحقيق تحسينات يُعتد بها أو بعض التحسينات في هذه المجالات منذ الأخذ بإعادة الهيكلة.

## دال - التحسينات المدخلة على العمليات الإدارية والتنظيمية

١١٦ - أكدت الجمعية العامة، وهي توافق على مقترحات إعادة الهيكلة، على أن الإصلاح الهيكلي والقدرات الإضافية إنما يشكلان جزءاً فقط من معادلة الإصلاح وأنه ينبغي توجيه اهتمام أكبر إلى تناول القضايا التنظيمية، وخاصة إجراء تحسينات في عمليات وإجراءات أداء العمل. وفي شباط/فبراير ٢٠٠٨ قامت إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني، بالتعاون مع إدارة الشؤون الإدارية، بإطلاق مبادرة تحسين إجراءات أداء العمل التي ترمي إلى ترشيد وتحسين نوعية إجراءات أداء العمل. واستناداً إلى تقييم للاحتياجات، وتمشياً مع أولويات الإدارات بشأن الأعمال الأساسية وجهود الإصلاح، أوليت الأولوية لتنفيذ مشاريع في المجالات العامة المتعلقة بالتخطيط وشؤون الموظفين والمشتريات والتمويل. وقد تم الانتهاء حتى الآن من مشاريع مجموعها ٢٢ مشروعاً عبّرت أغلبيتها حدود الإدارات وشملت إجراء تحسينات مثل توضيح الأدوار والمسؤوليات فيما بين أصحاب المصلحة، وتوحيد الإجراءات واستخدام نماذج موحدة، والتدريب على المعايير والإجراءات، واستغلال التكنولوجيا. وقد جرت، عند الاقتضاء، مواءمة المشاريع مع المبادرات الرئيسية الأخرى المتعلقة بالتغيير مثل الإصلاحات المتصلة بإدارة الموارد البشرية وتخطيط الموارد على النحو المعمول به في مؤسسات الأعمال. ومن المهم أن هذه المشاريع قد أفادت كنماذج لما يمكن تحقيقه في ظل الأخذ برؤية مشتركة وفي ظل الالتزام بالتغيير في شكل التحسين التنظيمي المستمر.

١١٧ - وتشمل أمثلة النتائج التي تحققت ما يلي: تحديد ما قيمته ٦٢ مليون دولار من المعدات في البعثات في انتظار الإغلاق من الناحية المالية بعد أن تحددت التصفية وسُجلت لأغراض التسوية أو التصرف فيها أو إعادة توزيعها فيما بعد، وتخفيض الوقت الذي تستغرقه دورة الإجراءات بخصوص عملية التصرف في الأصول بنسبة ٥١ في المائة (من ١٤٧ يوماً إلى ٧٣ يوماً) وتوحيد عملية التخطيط للتصرف في الأصول؛ واستحداث عملية للقيام على نحو منهجي بفحص ملفات المرشحين وإدراجهم في قائمة للتعين منها، فضلاً عن وضع منهجية جديدة للتقييم تسهم في تحسين نوعية المرشحين المسجلين في هذه القوائم والتعجيل بنشر الموظفين في العمليات الميدانية؛ وتخفيض الوقت المتوسط اللازم لإدخال عمليات تحديث النظام المالي، وما يتصل به من نشاط الإدارة المالية في العمليات الميدانية، من يوم واحد إلى نصف يوم؛ وخفض وقت إعداد الاتفاقات التي تُبرم مع المانحين والاتفاقات المالية الخاصة بالأنشطة المتعلقة بإزالة الألغام للتمكن باستمرار من الوفاء بمهلة قدرها سبعة أيام، مما يجعل

من الممكن وصول الأموال إلى العمليات الميدانية بسرعة أكبر، ومما يكفل مواصلة المشاريع الحاسمة الأهمية؛ وحفض وقت دورة النشر بخصوص الوثائق التوجيهية المتعلقة بحفظ السلام والدعم الميداني من ٤٣ يوماً إلى ١٨ يوماً، مما يجعل هذا التوجيه متاحاً بسرعة أكبر للعمليات الميدانية. واعترافاً بهذه الإنجازات، فإن الأمم المتحدة هي حالياً أحد المتنافسين الستة النهائيين في فئة "أفضل برنامج لبدء النشاط" من جائزة الامتياز في "الجودة مع السرعة" (Lean Six Sigma).

## رابعاً - الاستنتاجات والتوصيات

١١٨ - تشتمل إدارة عمليات حفظ السلام بعد إعادة هيكلتها على مجالات ذات خبرة متخصصة هامة مما أتاح لها القيام، إلى جانب إدارة الدعم الميداني، بتقديم الدعم الاستراتيجي والتشغيلي المتكامل إلى البعثات الميدانية والتصرف كمقدمي خدمات بغية التمكين من تنفيذ الولاية في المجالات المتخصصة. وتشمل عناصر مقدمي الخدمات مكتب سيادة القانون والمؤسسات الأمنية، ومكتب الشؤون العسكرية، والقدرات المشتركة بين الإدارتين في شعبة السياسات والتقييم والتدريب، ومكتب رئيس الأركان. وفي الوقت نفسه، تحافظ إدارة عمليات حفظ السلام على تقديم الدعم والتوجيه المتكاملين المترابطين إلى العمليات ذات الولايات المتعددة وتسعى إلى تدعيم ذلك. وبالنظر إلى استمرار تطور التحديات التي تواجه المجتمع الدولي في مجال السلام والأمن، فإن كلتا الإدارتين ينبغي أن تسعيا على نحو فعال إلى التصدي للتحدي المتمثل في معالجة التوترات الملازمة لإدارة نموذجي عمل متميزين ولكن مترابطين بغية مواصلة تقديم التوجيه والدعم الاستراتيجيين والتشغيليين معاً في المقر فضلاً عن تقديم خدمات الخبراء المتخصصة. وينبغي أن يستمر هذان النموذجان في التكيف، حسبما قد يلزم، من أجل خدمة الولايات المتطورة والعمليات الميدانية التي تنفذ هذه الولايات، مع القيام على نحو مستمر بتناول القضايا الناشئة على جدول أعمال السلام والأمن الدوليين. وبالإضافة إلى ذلك، ومع برهنة إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني كمقدمي خدمات على ميزتهما النسبية، سيكون من الضروري استحداث خيارات تمكّنهما من تقديم الدعم إلى البعثات السياسية الخاصة وإلى الكيانات الأخرى في الميدان في مجالات خبرتهما الفنية، كما هو الوضع الآن في حالة قدرات الدعم الموجودة في إدارة الشؤون السياسية والمتعلقة بالانتخابات والوساطة.

١١٩ - وقد أدت النتائج المعروضة في هذا التقرير إلى استنتاج مفاده أن الإدارتين قد تغلبتا على التحديات الأولية، وأن عملية إعادة الهيكلة التي جرت في عام ٢٠٠٧ قد ترسخت جذورها وأنها تحقق الفوائد المقصودة منها. كذلك فإن إعادة هيكلة الإدارتين وتعزيزهما قد

أديا إلى مواصلة تمهين عمليات حفظ السلام التي تقوم بها الأمم المتحدة وإلى تمكين الإدارتين من مواجهة فترة نمو مكثف وولايات ومسارح عمليات تشكل تحديات على نحو متزايد. ونتائج الدراسة الاستقصائية الميدانية التي أُجريت في عام ٢٠١٠ تدعم هذه الاستنتاجات، إذ يشار فيها إلى حدوث تحسينات وتقدم فيها تعقيبات إيجابية بشأن توقيت وجودة الدعم المقدم من المقر. وقد عادت هذه الإصلاحات بالفائدة المقصودة منها وهي تعزيز قدرة الأمم المتحدة بقدر كبير على تنظيم عمليات حفظ السلام وإدارتها وضمان استمرارها، كما أنها أرست أساساً هاماً يمكن بالاستناد إليه تدعيم المكاسب المحققة.

١٢٠ - وينبغي للدول الأعضاء أن تحيط علماً بالتأثير الإيجابي لسلسلة الإصلاحات الوارد وصفها في هذا التقرير، وينبغي للجمعية العامة أن توافق على التعديلات الهيكلية الطفيفة المقترحة، كما ينبغي الحفاظ قبل كل شيء على نهج القيادة والدعم الفعالين لمسألة التكييف المستمر لعمليات حفظ السلام التي تضطلع بها الأمم المتحدة من أجل التنبؤ بالتحديات التي تواجه المجتمع الدولي في مجال السلام والأمن ومن أجل مواجهة هذه التحديات.

## خامساً - الإجراءات المطلوب من الجمعية العامة اتخاذها

١٢١ - يُطلب إلى الجمعية العامة القيام بما يلي:

- (أ) أن تحيط علماً بهذا التقرير وأن تُبقي على الدعم المقدم إلى عملية إصلاح وتعزيز عمليات حفظ السلام التي تضطلع بها الأمم المتحدة؛
- (ب) أن توافق على تغيير اسم 'قسم السياسات وأفضل الممارسات' ليصبح 'دائرة السياسات وأفضل الممارسات'؛
- (ج) أن توافق على المقترح الداعي إلى شطر قسم إدارة البعثات ودعمها في شعبة الشرطة إلى قسمين: 'قسم إدارة البعثات ودعمها' و 'قسم الاختيار والتعيين'.