

Distr.: General
21 December 2010
Arabic
Original: English

الجمعية العامة



الدورة الخامسة والستون
البند ١٤٣ من جدول الأعمال
الجوانب الإدارية والمتعلقة بالميزانية لتمويل
عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام

تقرير عن تقدم التدريب في مجال حفظ السلام

تقرير الأمين العام



أولا - مقدمة

١ - في تقريرها A/63/746، المؤرخ ٢٩ نيسان/أبريل ٢٠٠٩، أوصت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية بأن يُطلب إلى الأمين العام إعداد تقرير شامل بشأن التدريب في مجال حفظ السلام، بحيث يوضح أثر استراتيجية التدريب لعام ٢٠٠٨ في مجال حفظ السلام وتقييم احتياجات التدريب الاستراتيجية لحفظ السلام، مع طرح منهجية لحساب تكاليف أنشطة التدريب ومن أجل رصد وتقييم برامج التدريب بما يكفل تلبية الأهداف البرنامجية والغايات التنظيمية والنتائج المتوقعة. وقد أحاطت الجمعية العامة علماً بهذا الطلب في قرارها ٢٦٩/٦٤. ويُقدّم هذا التقرير عملاً بالتوصية المذكورة أعلاه بحيث يغطي أنشطة التدريب بالنسبة لعمليات حفظ السلام.

٢ - وقد طرحت استراتيجية التدريب لعمليات حفظ السلام لعام ٢٠٠٨ وتقييم الاحتياجات الاستراتيجية للتدريب اتجاهاً جديداً بالنسبة للتدريب في المجال المذكور على النحو الذي أوجزه تقرير عام ٢٠٠٩ بشأن تقدم التدريب في مجال حفظ السلام (A/63/680). ويرسم الاتجاه الجديد دوراً أكثر استراتيجية بالنسبة لدائرة التدريب المتكامل التابعة لشعبة السياسات والتقييم والتدريب، مع التركيز على وضع معايير التدريب لحفظ السلام وكفالة تلبية احتياجات التدريب التي تتسم بالأولوية وتشمل مجالات شاملة إلى جانب تعزيز وضع المعايير المتصلة تحديداً بالوظائف وبمجال التدريب التقني من جانب المكاتب التي تضمها شعبتا عمليات حفظ السلام والدعم الميداني، إضافة إلى تقديم التوجيه وإسداء المشورة والدعم بشأن تنفيذ معايير التدريب للدول الأعضاء ولمراكز التدريب المتكامل في البعثات على صعيد العمليات الميدانية. وقد جاء الاتجاه الموضح في استراتيجية ٢٠٠٨ ضمن إطار أعرض من إصلاحات حفظ السلام على النحو الوارد في عملية الأفق الجديد التي أطلقت نهجاً شاملاً على أساس القدرات المتاحة مستهدفة في ذلك تحسين الأداء في الميدان بشكل عام.

٣ - ويوضح هذا التقرير التحسينات التي أضفيت في جميع مراحل دورة التدريب، بما في ذلك تحديد الاحتياجات التدريبية ورسم أولوياتها، وطرح المعايير وضمان كفاءة التنفيذ ورسم معالم النظم الجديدة بما يقتضيه رصد وتقييم أثر التدريب بما في ذلك المنهجيات المستخدمة للوقوف على زيادات الكفاءة التي نجمت عن التدريب ذاته. ويعالج التقرير القضايا التي أثارها اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية في الفقرة ١٤٨ من تقريرها لعام ٢٠٠٩ (A/63/746) وكذلك طلب توفير المعلومات بشأن برنامج التدريب في مجال الإدارة العليا للبعثات والموارد (برنامج سمارت) الموضح في الفقرة ٦٨ من تقرير اللجنة

(A/64/660). وتبين المنجزات التي تحققت حتى الآن أن التدريب في مجال حفظ السلام يمثل استثماراً استراتيجياً، سواء للأمم المتحدة أو للمجتمع الدولي، بما يمكن أن يتيح توفير موظفين أقدر على مواجهة الاحتياجات المعقدة التي تصادف ما تقوم به الأمم المتحدة في مجال حفظ السلام في مرحلة التوطيد التي تجتازها.

ثانياً - تحديد احتياجات التدريب ورسم أولوياتها

٤ - التدريب في مجال حفظ السلام مسؤولية مشتركة فيما بين الدول الأعضاء وشعبة عمليات حفظ السلام/شعبة الدعم الميداني وكذلك عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام. فالدول الأعضاء مسؤولة عن تدريب ما قبل الانتشار بالنسبة للأفراد الرسميين، بينما تضطلع شعبة عمليات حفظ السلام/شعبة الدعم الميداني فضلاً عن البعثات الميدانية بالمسؤولية عن مواصلة التوجيه والتدريب وتدريب جميع المدنيين. ولكفالة المساهمة الفعالة من جانب هؤلاء الشركاء وكذلك الموارد التي يأتون بها في التدريب في مجال حفظ السلام، فقد ركزت استراتيجية الأمم المتحدة في مجال التدريب لحفظ السلام وتقييم احتياجات التدريب الاستراتيجية على أهمية اتباع سياسات تدريبية واضحة ترسم الأدوار والمسؤوليات التي تضطلع بها جميع الكيانات المشاركة في هذا المجال التدريبي مع إنشاء آلية حوكمة من أجل تعريف أولويات واضحة في مجال التدريب على حفظ السلام.

٥ - وبالتشاور مع الدول الأعضاء والعمليات الميدانية ومحاوِر الاتصال في مجال التدريب بالمقر والشركاء الرئيسيين، بما في ذلك مكتب إدارة الموارد البشرية، اعتمدت شعبة عمليات حفظ السلام وشعبة الدعم الميداني سياسة متعلقة بالتدريب بالنسبة لجميع أفراد الأمم المتحدة العاملين في مجال حفظ السلام (أيار/مايو ٢٠١٠) وسياسة متعلقة بالدعم المقدّم من أجل تدريب ما قبل الانتشار للأفراد العسكريين وعناصر الشرطة (تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٩)، مع رسم أدوار ومسؤوليات دائرة التدريب المتكامل التابعة لشعبة السياسة والتقييم والتدريب، ومكتب إدارة الموارد البشرية، ومحاوِر الاتصال في مجال التدريب بالمقر والمستويات العليا من الإدارة والدول الأعضاء فيما يتعلق بكفالة احتياجات التدريب ذات الأولوية بالنسبة إلى أفراد حفظ السلام بحيث يتم تلبيتها على نحو من الفعالية والكفاءة. أما وثائق السياسات فهي ترسم الدور الذي يضطلع به الفريق العامل التابع لإدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني وهو هيئة إدارية من المستوى الأعلى تضم جميع مديري الإدارتين المذكورتين ويترأسه رئيس الموظفين، فيما يتصل بإقرار المستوى الاستراتيجي لأولويات التدريب في مجال حفظ السلام استناداً إلى تقييم الاحتياجات الشاملة الذي تقوده دائرة التدريب المتكامل. وفي تموز/يوليه ٢٠١٠ أقر الفريق العامل المذكور الأولويات التالية

فيما يتصل بالتدريب للمستوى الاستراتيجي والشامل استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها في عام ٢٠٠٨ من واقع تقييم احتياجات التدريب الاستراتيجية في مجال حفظ السلام وعملية الأفق الجديد على أساس فئات الموظفين:

الجدول ١

قائمة بأولويات التدريب المحددة لحفظ السلام

لجميع العاملين في مجال حفظ السلام		
إلزامية	موصى بها	أخرى
دورات محدّدة لحفظ السلام	دورات محدّدة لحفظ السلام	دورات مكتب إدارة الموارد البشرية
١ - ما قبل الانتشار (تنفيذ تدريب مدني قبل الانتشار للمدنيين وتوجيه مؤسسات التدريب على حفظ السلام بشأن تدريب ما قبل الانتشار للأفراد العسكريين وأفراد الشرطة	١ - توحيد مهارات الحاسوب الأساسية المتاحة في البعثات	١ - الرخصة الدولية لتشغيل الحاسوب
٢ - التوجيه	دورات لمكتب إدارة الموارد البشرية	دورات التعلم الإلكتروني القائمة (موقع المهارات)
٣ - الاستغلال والإيذاء الجنسيان ومدونة قواعد السلوك بشأن التدريب المتواصل	٢ - الاتصالات على مستوى التفاعل الثقافي	٢ - إدارة المشاريع
٤ - دورة توجيه بشأن فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز	٣ - توجيه العملاء	٣ - التفكير النقدي؛ الأسلوب الابتكاري في حل المشاكل
٥ - نهج السلامة والأمن في التدريب على مستوى البيئات الميدانية في بلدان معيّنة	دورات التعلم الإلكتروني القائمة (موقع المهارات)	٤ - بناء الأفرقة والتواصل الفعال ضمن فريق وحل المنازعات في موقع العمل
الدورات القائمة في مجال التعلم الإلكتروني	٤ - مهارات الاتصال (مهارات العرض ومهارات التفاوض وتيسير الاجتماعات والأفرقة العاملة وكتابة التقارير)	٥ - مهارات الحاسوب المتقدمة (مكتب ميكروسوفت المتقدم ودورات مذكرات لوتس (Lotus Notes))
٦ - السلامة والأمن (دورات الأمن الأساسي والمتقدم في الميدان)		
٧ - الأخلاقيات والتزاهة في موقع العمل (دورة منع التحرش والملاحقة الجنسية واستغلال السلطة في موقع العمل)		
ملاحظة: مراكز التدريب المتكامل للبعثات تتولى وضع وتنفيذ دورات تدريبية محدّدة حسب البعثة (ومن ذلك مثلاً ما يتم دعماً لاستراتيجيات المدنيين في البعثة).		

للمديرين/الممارسين		
إلزامية (حسب المسؤوليات)	موصى بها	تقنية ومحددة وظيفياً
دورات مكتب إدارة الموارد البشرية	دورات من أجل حفظ السلام	١ - اعتماد شهادات على الموارد البشرية
١ - برنامج الاختيار حسب الكفاءة وبرنامج المقابلة لاكتشاف المهارات (لجميع أعضاء أفرقة المقابلة)	١ - برنامج سمات (مما في ذلك برنامج التنمية الإدارية)	٢ - خدمات المعلومات الجغرافية المشتركة
٢ - إدارة الأداء على أساس الكفاءة	٢ - منهج حفظ السلام المشترك (قيد الوضع)	٣ - إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
٣ - المهارات الإشرافية	دورات منظومة الأمم المتحدة	٤ - إدارة المعدات المملوكة للوحدات
٤ - برنامج التنمية الإدارية	٣ - مشتركة بين إدارة عمليات حفظ السلام - ومكتب تنسيق العمليات	٥ - مكتب حكم القانون ومؤسسات الأمن
٥ - إدارة المشاريع	حلقة عمل للتخطيط الاستراتيجي (دورة الإطار الاستراتيجي المتكامل)	٦ - نزع السلاح والتسريح وإعادة الدمج
٦ - التفاوض التعاوني	٧ - مسؤولو الشؤون القضائية	٧ - نوع الجنس
٧ - كتابة التقارير وإدارة ما يكتبه الآخرون	٨ - حماية الطفل	٩ - مركز العمليات المشتركة
الدورات القائمة للتعليم الإلكتروني	١٠ - خدمات اللوجستية ولا سيما المؤثرة على الصحة والسلامة	١١ - خدمات اللوجستية ولا سيما المؤثرة على الصحة والسلامة
٨ - الشراء	٩ - المعايير الدولية لحاسبة القطاع العام	١٠ - مركز العمليات المشتركة
٩ - المعايير الدولية لحاسبة القطاع العام	١١ - خدمات اللوجستية ولا سيما المؤثرة على الصحة والسلامة	١١ - خدمات اللوجستية ولا سيما المؤثرة على الصحة والسلامة
ملاحظة: يتواصل الصقل مع تطور إدارة المواهب وما يتصل بذلك من خطط إدارة حالات التوالى والتعلم المهني. تكلف مراكز التدريب المتكامل بوضع وتنفيذ الدورات التدريبية المحددة حسب البعثة (مثلاً برامج بناء القدرات للموظفين الوطنيين).		

للقائدات العليا		
إلزامية	موصى بها	نظم تدريب مطلوبة من أجل
١ - برنامج القيادات العليا للمعنيين الجدد	١ - دورة كبار قادة البعثة	١ - وحدات الشرطة المشكّلة
٢ - برنامج تنمية القيادة	٢ - مخططو الشرطة	٢ - مخططو الشرطة
	٣ - ضباط الشرطة الأفراد	٣ - ضباط الشرطة الأفراد
	٤ - ضباط الإصلاحات	٤ - ضباط الإصلاحات

للقيادات العليا	للضباط العسكريين وضباط الشرطة والإصلاحات
إلزامية	موصى بها
	نُظم تدريب مطلوبة من أجل
	٥ - الخبراء العسكريون في البعثة
	٦ - ضباط الأركان العسكريون
	٧ - كتائب المشاة
	٨ - الوحدات الطبية
تدخلات التدريب "المنضبطة زمنياً" على أساس الأفرقة	
١ - بناء الأفرقة	
٢ - حماية المدنيين والواجبات المتكاملة الأخرى (ومنهما مهام التقييم التقني)	
٣ - ممارسات مراكز القيادة والتدريب على أساس سيناريو حسب طلب البعثات	

٦ - وقد أحالت دائرة التدريب المتكامل أولويات المستوى الاستراتيجي إلى عمليات حفظ السلام في آب/أغسطس ٢٠١٠ مشفوعة بتوجيه بشأن تنفيذها بالنسبة للسنة المالية الراهنة، إضافة إلى توجيه تفصيلي لإعداد تقارير ميزانيات التدريب للفترة ٢٠١١-٢٠١٢. أما قائمة الأولويات الواردة في الجدول ١ فقد تم وضعها تفصيلاً لتوضيح ما إذا كان المقر أو الميدان يتحمل المسؤولية الأساسية عن التنفيذ. وبالنسبة للبرامج التي تضطلع فيها مراكز التدريب المتكاملة في البعثات بالدور القيادي لضمان التنفيذ، فقد صُنفت الأولويات على أنها (أ) إلزامية؛ و (ب) مطلوبة؛ و (ج) تقديرية بالنسبة للتنفيذ في البعثة، من أجل توجيه المراكز المذكورة بشأن تخصيص الموارد المالية لتلك الأولويات.

٧ - وعلى مستوى البعثة، فإن سياسة تدريب جميع أفراد الأمم المتحدة لحفظ السلام تضع على عاتق المركز مسؤولية العمل مع المستوى الإداري الأعلى في البعثة لتنسيق وضع خطة تدريب شاملة للبعثة بحيث تشمل ما تم اعتماده من أولويات استراتيجية ومن احتياجات تدريبية محدّدة للبعثة بالذات بالنسبة للأفراد العسكريين وأفراد الشرطة والعاملين المدنيين. وهذا يتطلب كذلك أن يُصدر رئيس كل من العنصر العسكري وعنصر الشرطة توجيهاً تدريبياً سنوياً. كما أن التوجيه الأولي بشأن عملية إنجاز خطة التدريب للبعثة ما والاستراتيجيات ذات الأولوية وخطط التدريب القائمة للبعثة يتم إعلانها كلها على الموقع الشبكي "مجتمع الممارسات" لدعم إدارة المعارف وتقاسم أفضل الممارسات بين العاملين في مجال التدريب. وحتى الآن فقد أنجزت خمس من البعثات (هي بعثة تحقيق الاستقرار في هايتي، وبعثة تحقيق الاستقرار في جمهورية الكونغو الديمقراطية، وقوة مراقبي الأمم المتحدة لفصل القوات وقوة الأمم المتحدة المؤقتة في لبنان وبعثة الأمم المتحدة في ليبيريا) خطة تدريب على مستوى البعثة تشمل الأولويات الاستراتيجية للبعثة وتضم تدريباً يترتب أو لا يترتب عليه آثار في الميزانية. أما بقية البعثات فقد طلبت نماذج ومزیداً من التوجيه التفصيلي بشأن

صيغة خطة تدريب للبعثة. وتُسَلِّط الأضواء على أهمية بناء القدرات للموظفين الوطنيين خلال مرحلة تخفيض حجم البعثة باعتبار أن البعثات تضطلع بتقييمات لاحتياجاتها وتضع الأولويات المختصة تحديداً بكل منها. وفي الوقت الحالي فإن بعثة تقديم المساعدة في أفغانستان، بعثة الأمم المتحدة في السودان وبعثة الأمم المتحدة الدولية لتييمور - ليشتي وضعت أولويات بالنسبة للبرامج المحددة لكل منها بالنسبة للموظفين الوطنيين.

٨ - وطبقاً لسياسة التدريب المتعلقة بجميع موظفي الأمم المتحدة لحفظ السلام فإن مكاتب إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني التي تتوافر لديها الموارد المطلوبة تنفذ عملية تقييم للاحتياجات ورسم أولويات التدريب التقني المحدد حسب الوظائف القائمة. وفي عام ٢٠٠٩ أجرى مكتب حكم القانون ومؤسسات الأمن تقييماً للاحتياجات ووضع استراتيجية للتدريب من أجل تلبية الاحتياجات ذات الأولوية ومنها مثلاً التخطيط والتقييم والشراكة وبناء العلاقات والتكامل وبناء القدرات الوطنية وبناء المؤسسات مع اتباع استراتيجية المكتب المذكور البعيدة المدى التي اعتمدها المكتب في ٢٣ تموز/يوليه ٢٠٠٨. كذلك فإن شعبة الدعم اللوجستي في إدارة الدعم الميداني اتبعت سياسة بشأن التدريب والتنمية تتطلب من كل من الدوائر والأقسام اللوجستية والبعثات الميدانية إقرار أهداف في مجال التدريب والتنمية المهنية بما يكفل تلبية احتياجات الأولوية المحددة حسب الوظائف، وكذلك الاحتياجات التدريبية التقنية. ومثل هذه التقييمات والاستراتيجيات المتعلقة بالاحتياجات يتم تحقيقها في حدود الموارد القائمة بما يمكن أن يفضي إلى تأخيرات في التوصل إليها. وعلى النحو الموضح في الفرع جيم أدناه يعكف كثير من المكاتب على عملية إقرار معايير التدريب الأولية على أساس الدروس المستفادة إضافة إلى المزيد من تقييمات الاحتياجات المفصلة.

٩ - وقد أتاحت آلية وضع الأولويات تحسين وتعميق عملية التخطيط من جانب كيانات التدريب المختلفة، كما أدت إلى تحسين التنسيق ضمن نطاق إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني ومع مكتب إدارة الموارد البشرية بما أدى إلى إنهاء حالات الحشو والازدواج في تنفيذ التدريب. وهناك أيضاً حاجة إلى تنسيق مماثل ورسم أولويات التدريب بين إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني وسائر إدارات الأمانة العامة التي تتولى وضع وتنفيذ التدريب لصالح العاملين في مجال حفظ السلام. ويتيح مجلس التعلم الاستشاري وجود آلية يمكن استخدامها لوضع الأولوية وتنسيق احتياجات التدريب والتمويل بما يؤثر على عمليات حفظ السلام. ومن واجب المجلس الاستشاري المذكور أن يعمل على تعظيم التعاون عبر المهن المختلفة... وأن "يقدم الدعم الفعال للجهود الرامية إلى تأمين الموارد المطلوبة بما يكفل فعالية تنفيذ أنشطة التعلم والتنمية التي تضطلع بها المنظمة" (ST/SGB/2009/8، الفقرة ٢-٢ (ب)).

ثالثاً - وضع المعايير

١٠ - لتوفير التوجيه الواضح لمختلف شركاء تنفيذ التدريب، توضع معايير الأمم المتحدة للتدريب في مجال حفظ السلام بالنسبة لكل من مراحل التدريب الثلاث: ما قبل الانتشار ثم التوجيه والتدريب المتواصل. ويتم تعريف معايير التدريب للأمم المتحدة لحفظ السلام في إطار التدريب لجميع العاملين في الأمم المتحدة في مجال حفظ السلام، سواء بوصفها دورة أو منهجاً يتولى تعريف الهدف التدريبي الشامل مع الوقوف على هوية الأفراد المستهدفين الذين يقتضي الأمر أن يكملوا التدريب ثم يطرح نتائج التعلم المحددة بالنسبة لكل موضوع يتم تغطيته في سياق عملية التدريب. وهذا يتيح للمعلمين المرونة لكي يكتفوا مواد التدريب حسب السياق المحلي الذي يعملون فيه، فضلاً عن ضمان أن يصل المشاركون إلى نفس مستوى المعارف أو المهارات بصرف النظر عن نوعية المعلم أو البعثة أو مؤسسة التدريب التي نفذت الدورة ذات الصلة. وكما يتم توضيحه أدناه فإن معايير التدريب لحفظ السلام يتم إنجازها بالنسبة إلى عمليات التدريب الشاملة والتقنية والمحددة وظائفياً.

ألف - ما قبل الانتشار

١١ - على مدار تقييم الاحتياجات وعمليات الأفق الجديد، سلطت الدول الأعضاء الضوء على الحاجة إلى اعتماد معايير واضحة للتدريب فيما قبل الانتشار تعزيزاً لقدرتها على إعداد ونشر القدرات من الأفراد العسكريين وأفراد الشرطة على نحو كاف. وفي عام ٢٠٠٩ طرحت إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني مواد أساسية مستكملة لتدريب ما قبل الانتشار بحيث تُطرح المعلومات الأساسية بالنسبة للتدريب في مرحلة ما قبل الانتشار للعسكريين وأفراد الشرطة فضلاً عن المدنيين الذين يكملون دورة تدريبية فيما قبل الانتشار تقدمها دائرة التدريب المتكامل. وهي متاحة باللغات الإسبانية والإنكليزية والفرنسية على الموقع الشبكي الذي تديره شعبة السياسات والتقييم والتدريب بوصفها محور موارد حفظ السلام (<http://peacekeepingresourcehub.unlb.org>) وكذلك على موقع مجتمع الممارسة للمدربين في الدول الأعضاء، إضافة إلى طرح توجيه إضافي وعرض أفضل الممارسات بشأن استخدامها. ويتمثل الهدف من المواد المذكورة أعلاه في تزويد الأفراد العسكريين وأفراد الشرطة والمدنيين بفهم مشترك للمبادئ والقواعد واللوائح الأساسية التي تنطبق على عمليات حفظ السلام بالأمم المتحدة طبقاً لأحدث سياسات وتوجيهات للأمم المتحدة ولإدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني. وفي بداية كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠ كانت هذه المواد قد تم تحميلها من الموقع الشبكي لمحور موارد حفظ السلام ١٢ ٨٩٤ مرة.

١٢ - وقد تم استكمال المواد المذكورة بمواد تدريب متخصصة تركز على المهارات والمعارف المطلوبة للاضطلاع بمهام محدّدة في مجال عمليات حفظ السلام بالأمم المتحدة. وفي عام ٢٠٠٩ صدرت مواد التدريب المتخصصة لأفراد ضباط الشرطة، ومن ثم فقد أقرّت معايير الأمم المتحدة للتدريب فيما قبل الانتشار في مجال حفظ السلام بالنسبة لجميع أفراد ضباط الشرطة من أجل إعدادهم للانتشار في عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام. واعتباراً من كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠ كانت مواد التدريب المتخصصة قد تم تفريغها إلكترونياً ٩٦٣ ٥ مرة. كما تم تطوير واختبار الصيغ الأولى من هذه المواد لأغراض التدريب فيما قبل الانتشار للخبراء العسكريين في البعثات وللعاملين بالمؤسسات الإصلاحية ووحدات الشرطة المشكّلة، ومن المتوقع إصدارها إلى جميع الدول الأعضاء في النصف الأول من عام ٢٠١١. كذلك من المتوقع في عام ٢٠١١ أن يتم تطوير الصيغ المستكملة والجديدة من معايير الأمم المتحدة في مجال التدريب قبل الانتشار لحفظ السلام بالنسبة إلى ضباط الأركان العسكريين وكثائب المشاة والوحدات الطبية بوصفها نواتج للعام المذكور في إطار مشاريع نموذجية لتنمية القدرات. وهذه المشاريع النموذجية تهدف إلى تحديد المنهجيات اللازمة لتعريف معايير التدريب بصورة أوثق من حيث ارتباطها مع توقعات الأداء التي من شأنها أن تسد الثغرات الجوهرية في القدرات بطريقة تطلعية ومستدامة.

باء - التوجيه

١٣ - فيما توسّع معايير واحتياجات التدريب بالنسبة لمرحلة ما قبل الانتشار، فقد أصدرت إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني معايير تدريبية للتوجيه إلى جميع البعثات بحيث كانت مستكملة ومحدّدة حسب البعثة في آب/أغسطس ٢٠١٠ وبما يقضي على الازدواجية بين المرحلتين. وجاءت معايير التدريب التوجيهي التي تشمل عناصر متكاملة لجميع الأفراد، فضلاً عن عناصر متخصصة بالنسبة للعسكريين والشرطة والمدنيين لتؤكد على المواضيع الخاصة تحديداً بالبعثة ذات الصلة وهو أمر من الصعب طرحه في دورات التدريب الأساسية فيما قبل الانتشار، بما في ذلك الولايات التي تضطلع بها البعثات والأولويات الاستراتيجية، وهياكل البعثة، والتعاون مع الفريق القطري للأمم المتحدة وسياسات مستوى البعثة وإجراءات التشغيل المعيارية. ويتم إعلان معايير التدريب التوجيهي للبعثة ذات الصلة على موقع الممارسة الجماعية الشبكي من أجل موظفي التدريب بالأمم المتحدة مع استكمالها بانتظام طبقاً لتطورات السياسات المتبعة في إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني. ويتلقى أعضاء الممارسة الموحّدة المذكورة أعلاه، وعددهم

١٩٠ فرداً، إخطارات عبر البريد الإلكتروني عندما يحدث استكمال للمعلومات أو معايير التدريب أو التوجيه أو المواد ذات الصلة.

جيم - التدريب المتواصل

١٤ - تضع دائرة التدريب المتكامل المعايير بالنسبة للتدريب المتواصل، المتعلق بالقضايا الشاملة لأفراد حفظ السلام خلال عملية تنميتهم. وتعمل مكاتب إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني في تنسيق مع كل من دائرة التدريب المذكورة أعلاه على وضع المعايير اللازمة للتدريب التقني والمحدد وظيفياً على نحو ما يقتضيه تنفيذ فعالية معينة. وما زال العنصر الأخير يشكل مجالاً هو قيد التطوير إلى حد كبير. ولا تزال ثمة تحديات تتعلق بضمان تخصيص الموارد المستدامة من أجل التنفيذ المنهجي عبر جميع بعثات ومقار حفظ السلام.

١٥ - ولدى اعتماد الأولويات الاستراتيجية للتدريب في مجال حفظ السلام، فقد أكد الفريق العامل على مستوى مديري إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني الذي يترأسه رئيس موظفي إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني على أهمية استخدام معايير مكتب إدارة الموارد البشرية للتدريب في مجالات القيادة والإدارة والاتصالات حسب الملائم. بما يكفل تدريب العاملين الميدانيين على أساس نفس المعيار أسوة بسائر العاملين في الأمانة العامة. ويوضح الفرع رابعاً التعاون القائم بين إدارة الموارد البشرية ودائرة التدريب المتكامل ومراكز التدريب التكامل في البعثات من أجل تنفيذ الدورات حسب معايير مكتب إدارة الموارد البشرية لصالح العاملين في مجال حفظ السلام. ويرد وصف التحسينات الفنية التي أضفيت على برنامج القيادات العليا ودورة كبار قادة البعثات وتدريب العناصر الإدارية العليا في البعثات، في الفرعين رابعاً وخامساً على التوالي.

١٦ - كذلك تعمل إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني مع الشركاء على بدء وضع منهج مشترك في مجال حفظ السلام يشمل التدريب التأسيسي مع التأكيد على الأدوار والمهام الأساسية وأوجه الترابط بين عناصر البعثة والشركاء لصالح شاغلي الرتبة ف-٣ وما فوقها، وكذلك التخطيط الاستراتيجي وإدارة البرامج والمهارات الإدارية لرؤساء الأقسام الفنية وهو أمر ما زال يشكل حتى الآن ثغرة في مجال التدريب. كما أن الإدارتين المذكورتين أعلاه تعملان على استكشاف منهجية للبعثات كي تنفذ ممارسات على أساس سيناريوهات تستهدف عملية صنع القرار وإدارة الأزمات وتقاسم المعلومات بحيث يمكن تكييفها حسب الاحتياجات والسياقات المحددة لكل بعثة. وهذه المنهجية الجديدة من شأنها أن تساعد بعثات حفظ السلام المتعددة الأبعاد على أن تتصدى من داخلها لقضايا الأمن المعقدة وتحديات بناء السلام فيما بعد النزاع مما يتطلب تدخلاً مركزاً ومتناسقاً فيما بين عدد كبير من العناصر

المتباينة للغاية في الأمم المتحدة سواء ضمن الهيكل الرسمي للبعثة المعنية أو فيما يتجاوز هذا الهيكل ذاته.

١٧ - وبالإضافة إلى هذه المعايير التدريبية الشاملة، فإن ثمة ٢٤ مجموعة من معايير التدريب التقني المحددة وظيفياً هي الآن قيد التطوير. بما يمثل ٦٨ في المائة من العناصر الفنية وعناصر الدعم الموجودة في عمليات حفظ السلام المتعددة الأبعاد وعددها ٣٥ عنصراً. وعملت إدارة عمليات حفظ السلام، على سبيل المثال، دائرة القانون الجنائي والمشورة القضائية في مكتب حكم القانون ومؤسسات الأمن، على وضع برنامج تدريبي شامل تم تصميمه تحديداً لصالح العاملين في الشؤون القضائية الذين يتم إيفادهم إلى عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام لتعزيز معارفهم وأدائهم الفني، وهو ما تم تنفيذه بالفعل مرتين مع حلول شهر تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٠. كما وضع محور اتصال الشؤون المدنية في المقر سيناريو مستنداً إلى دورة التدريب على المهارات لتعزيز قدرة موظفي الشؤون المدنية على تنفيذ ولايتهم. وثمة نموذج استكشافي تم إنجازه مؤخراً لدورة تدريبية جديدة بشأن مشاريع الأثر السريع يقصد بدورها إلى إفادة موظفي الشؤون المدنية وغيرهم من العاملين ذوي الصلة في البعثة، فيما يتم وضع دورات للإدارة التشغيلية والاستراتيجية لموظفي المؤسسات الإصلاحية الذين يشتغلون في عمليات حفظ السلام. وما زالت قيد التطوير عمليات التدريب الموحد بشأن إجراء التحقيقات ومنع ارتكاب العنف الجنسي والعنف المرتكب على أساس جنساني لضباط الشرطة المختارين بالفعل أو العاملين حالياً في البعثات الميدانية ومن المتوقع أن يتولوا أمر التحقيقات. وهذه الدورة تركز على المهارات المتخصصة اللازمة لمعالجة هذه القضايا في إطار بيئة معقدة فيما بعد النزاع وقد يكون ضباط الشرطة مفتقرين إليها بحكم تجربتهم المحلية. أما الأمثلة التي اعتمدتها إدارة الدعم الميداني فتشمل إنجاز التدريب على إدارة المعدات المملوكة للوحدات وبرنامج لاعتماد الشهادات لجميع العاملين في مجال الموارد البشرية بعمليات حفظ السلام على نحو ما تطوره شعبة الموظفين الميدانيين بالتعاون مع كورنيل. وبالإضافة إلى ذلك فإن شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بوصفها جزءاً من التخطيط اللاحق، تعمل بدورها على إقرار معيار تدريبي لموظفي المعلومات والاتصالات العاملين لكي يصبحوا رؤساء في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات باعتبار ذلك جزءاً من التخطيط لتطويرهم الوظيفي.

رابعاً - ضمان كفاءة تنفيذ التدريب في مجال حفظ السلام

١٨ - ما زال الدور القيادي في تحديد احتياجات ومعايير التدريب بالنسبة إلى عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام من واجب شعبة السياسة والتقييم والتدريب. كما أن وضع وتنفيذ التدريب في مجال حفظ السلام ينطوي على التعاون والشاركة مع الدول الأعضاء لأغراض التدريب في مرحلة ما قبل الانتشار للعسكريين وأفراد الشرطة، فضلاً عن مسؤولية إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني والأمانة العامة للأمم المتحدة عن التدريب الشامل والتدريب التقني المحدد وظيفياً لصالح المدنيين بالتعاون مع بعثات حفظ السلام في مجال التوجيه والتدريب المتواصل بعد انتشار البعثة في الميدان. أما التطوير الكامل لهيكل التدريب في مجال حفظ السلام بالنسبة لمبادرات تنمية القدرات للمساهمين بالقوات العسكرية وأفراد الشرطة وتطوير قوة العمل بالنسبة إلى الموظفين المدنيين، والدعم التدريبي المباشر لبعثات حفظ السلام، فلسوف ينطوي على شراكة أوسع وأبعد مدى لكي تشمل مؤسسات التدريب على حفظ السلام على مستوى العالم كله، فضلاً عن كيانات التدريب، سواء داخل نطاق الأمانة العامة أو على مستوى منظومة الأمم المتحدة بصورة أوسع.

١٩ - وتتم عملية التدريب فيما قبل الانتشار بالنسبة للعسكريين وأفراد الشرطة بواسطة مؤسسات التدريب على حفظ السلام بالدول الأعضاء. ولدعم الدول الأعضاء بما يكفل أن يتم التنفيذ طبقاً لمعايير الأمم المتحدة للتدريب على حفظ السلام في ما قبل الانتشار، تضطلع إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني بتنفيذ برامج لتدريب المدربين كي يكونوا على دراية بمضمون تلك المعايير، مع توزيع أفرقة الدعم التدريبي المتحركة لكي تقدم مساعدة موقعية إلى أي مؤسسة تدريبية، فضلاً عن تقاسم التوجيهيات وأفضل الممارسات وإسداء المشورة إلى العاملين في المؤسسات البالغ عددها ١٠٦، وهي تتولى أمر التدريب على حفظ السلام من ٦٠ من الدول الأعضاء المدرجة حالياً على القائمة الواردة في قاعدة بيانات الإدارتين.

٢٠ - ومنذ صدور تقرير عام ٢٠٠٩ بشأن تقدم التدريب في مجال حفظ السلام (A/63/680) تم تنفيذ ستة من برامج تدريب المدربين من أجل ٦١ من الدول الأعضاء وكان منها ٢٣ في المائة من البلدان الجديدة أو الناشئة من حيث مساهمتها بقوات عسكرية أو أفراد من الشرطة. ويورد الجدول ٢ المزيد من التفاصيل. وقد تم توزيع اثنين من أفرقة دعم التدريب المتحركة بناءً على طلب البعثتين الدائميتين لباكستان والصين لتعزيز كفاءات تنفيذ التدريب بين المعلمين، والمساعدة على تصميم دورة قيادة متخصصة لصالح كبار الضباط في مؤسستهما للتدريب العسكري في مجال حفظ السلام على التوالي. وفي آذار/مارس ٢٠٠٩، أطلقت شعبة السياسة والتقييم والتدريب موقعاً شبكياً مستكملاً هو محور موارد

حفظ السلام من أجل تزويد الدول الأعضاء وسائر الشركاء بسبل إطلاع أفضل على مبدأ حفظ السلام ودروسه المستفادة ومواده التدريبية. ولتيسير تهيئة منتدى أكثر تفاعلاً بحيث يتيح الاتصال في الوقت الحقيقي بين مؤسسات التدريب العاملة في مجال حفظ السلام وكذلك مع إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني، أطلقت الشعبة ممارسة افتراضية جماعية من أجل المدربين في الدول الأعضاء بتاريخ ١٨ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٠. وهذه الممارسة تضم حالياً ١٤٧ من المدربين الأفراد بوصفهم أعضاء يمثلون ٣٧ من مؤسسات التدريب المختلفة في مجال حفظ السلام. وخلال شهر تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٠، زار عدد يصل إلى ٦٣ من المستخدمين المميزين الموقع المذكور للحصول على المعلومات المتاحة وبمتوسط يبلغ ٦٨ طلباً يومياً لتفريغ الوثائق. مما يوضح أن المدربين يستفيدون بالفعل من تحسين سبل الحصول على التوجيه التدريبي.

الجدول ٢

برامج تدريب المدربين التي نفذتها إدارة عمليات حفظ السلام في عامي ٢٠٠٩ و ٢٠١٠

عدد الدول الأعضاء						
المشاركة (عدد البلدان						
الجديدة أو الناشئة						
البلد	فئة	المساهمة بقوات عسكرية	عدد المدربين الذين	احتمل تدريبهم في	عدد حفظة السلام	
السنة	المضيف	المنطقة المشمولة	العاملين	أو أفراد من الشرطة)	تم تدريبهم	
	الأرجنتين	أمريكا الجنوبية	عسكريون وشرطة	١٠ (٦)	٢٢ عسكرياً و ٧ شرطة	٤ ٣٥٠
٢٠٠٩	غانا	أفريقيا	شرطة	٩ (صفر)	٢٠ شرطة	٣ ٠٠٠
	إندونيسيا	آسيا - المحيط الهادئ	عسكريون	٨ (١)	٢٠ عسكرياً	٣ ٠٠٠
	السويد	أوروبا	شرطة	١٣ (صفر)	٢٠ شرطة	٣ ٠٠٠
٢٠١٠	أستراليا	آسيا - المحيط الهادئ	شرطة	١٢ (٥)	٢٠ شرطة	٢ ٢٥٠
	كينيا	أفريقيا	عسكريون	٩ (٢)	٢٤ عسكرياً	٣ ٦٠٠
	المجموع			٦١ (١٤)	٦٦ عسكرياً + ٦٨ شرطة = ١٣٤	١٩ ٢٠٠

(أ) العدد المحتمل المقدّر لحفظة السلام استناداً إلى إسقاطات دائرة التدريب والمشاركين.

٢١ - وتواصل إدارة التدريب المتكامل في شعبة السياسات والتدريب تقديم برنامج التدريب فيما قبل الانتشار للمدنيين الذي كان قد أكمله أكثر من ٢ ٢٠٠ من الموظفين المدنيين الدوليين الذين لم يكونوا ملتحقين ببعثات في السنوات الثلاث التي سبقت. وخلال

السنة المالية ٢٠٠٩-٢٠١٠ أكمل ٣٧٠ مدنياً برنامج التدريب وكان منهم نسبة ٧٥ في المائة تم إيفادهم إلى عمليات حفظ السلام في أفريقيا.

٢٢ - وقامت إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني بتعزيز محتوى وتنفيذ منهجيات دورة كبار قيادات البعثة وكذلك برنامج القيادات العليا وهو المعروف سابقاً باسم برنامج توجيه القيادات العليا. ومن نتيجة ذلك أصبحت مثل هذه الدورات أكثر تفاعلاً بعد زيادة تركيزها على القضايا الناشئة من الميدان فيما استهدفت الوقوف على التحديات المشتركة التي تنشأ في البعثات ومن ذلك مثلاً التخطيط والتكامل والاتصال والدور الذي يمكن أن يضطلع به كبار قادة البعثة في مواجهة تلك التحديات. وكنتيجة لتطوير العمليات المطلوبة في مجال الفحص والاستهداف فإن ١٤ من بين ٨٨ مشاركاً في الدورات الأربع الأخيرة المعقودة في مجال تدريب كبار قيادات البعثات التي نُظمت بين شهري تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٨ وحزيران/يونيه ٢٠١٠ جرى تعيينهم بعد ذلك بوصفهم من كبار القادة في عمليات حفظ السلام وكان من بينهم أربع نساء. ومن هنا جاءت التغيرات الإيجابية للغاية وحظيت بثناء مستطاب من جانب المشاركين والمعلمين على السواء. كما أضيفت تحسينات على برنامج "سمارت" الخاص بكبار إداريي البعثة نتيجة لما تم من تقييم في عام ٢٠٠٩. ويرد وصف للتحسينات والأثر الناجم عن البرنامج المذكور بمزيد من التفاصيل في الفرع خامساً.

٢٣ - وفي الوقت الحالي يشكل التنفيذ المباشر لكل من برنامج التدريب فيما قبل الانتشار، ودور كبار قادة البعثة وبرنامج مستوى الإدارة العليا وبرنامج "سمارت" ما يقرب من ثلث الموارد من غير الوظائف وربع الموارد من الوظائف المخصصة لأغراض التدريب لإدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني من واقع حساب دعم حفظ السلام. وبما أن عدداً متزايداً من معايير التدريب قد تم إعلانه، كما أن الطلبات على التدريب الشامل والمحدد وظيفياً ما زالت في حال من التوسع، ستكون إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني بحاجة متزايدة إلى الاعتماد على الشراكة من أجل تنفيذ التدريب والوفاء بجميع الأولويات التي تم تحديدها. وهذا سوف يسمح لموارد التدريب المخصصة لمقار إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني أن تُستخدم أساساً في عملية إدارة نظام التدريب الشامل في مجال حفظ السلام وفي وضع المعايير ذات الصلة ورصد وتقييم ما يتم لضمان الجودة، وكفالة أن يتصدى التدريب لردم ثغرات القدرات ويؤدي بحق إلى تعظيم الأداء على النحو الموضح في النهج المنطلق على أساس القدرات.

٢٤ - وقد تم توضيح وصياغة تقسيم العمل بين مكتب إدارة الموارد البشرية ودائرة التدريب المتكامل في متن سياسة التدريب الموجهة إلى جميع العاملين في مجال حفظ السلام، وفي نشرة الأمين العام الصادرة بشأن التعلم وسياسة التنمية (ST/SGB/2009/9). أما إدارة التدريب، بوصفها محور الاتصال للتعلم من أجل إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني وعمليات الأمم المتحدة في مجال حفظ السلام، فهي تقود عملية تحديد احتياجات التدريب ووضع الأولويات في مجال حفظ السلام بما يشمل ذلك من تعزيز ورصد الامتثال لمعايير التدريب الصادرة عن الأمانة العامة/مكتب إدارة الموارد البشرية بالنسبة إلى العاملين المدنيين، كما يتم التنسيق فيما بين إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني ومكتب إدارة الموارد البشرية بشأن تخصيص الموارد وتنفيذ دورات إدارة الموارد البشرية في الميدان، مع التأكيد على بناء قدرات داخلية ضمن عمليات حفظ السلام لتنفيذ دورات المكتب المذكور مباشرة وبما يحقق أقصى فعالية من حيث التكاليف. ويواظب المكتب أيضاً على الحفاظ على ضمان الجودة بما في ذلك ما يتم من خلال اعتماد مؤهلات المدربين وإضفاء التحسينات على محتوى الدورات ومنهجياتها بالتعاون مع إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني وغيرهما من إدارات الأمانة العامة. وقد أدى تنفيذ هذا النهج المتناسق إلى اعتماد مؤهلات ٣٧ من المدربين في ١٠ من بعثات حفظ السلام التي تقودها إدارة عمليات حفظ السلام وبعثتين سياسيتين خاصتين من أجل تنفيذ دورات ذات أولوية بالنسبة للمكتب في الميدان (إجراء المقابلات على أساس الكفاءة ومهارات الاختيار وإدارة الأداء على أساس الكفاءة والمهارات الإشرافية) وهذا يمثل زيادة في المدربين المعتمدين بأكثر من ٥٦ في المائة من عام ٢٠٠٩. بما أدى إلى زيادة ملموسة في العاملين بالميدان القادرين على إنجاز التدريب الإداري بنفس المعيار الذي يعمل به موظفو الأمانة العامة الآخرون وهو أمر لم يكن متاحاً لهم في السابق.

٢٥ - ويُعد تزايد قدرات التدريب في البعثة جزءاً من نهج أوسع نطاقاً لتعزيز استخدام المواقع الأفضل من حيث فعالية التكاليف لتنفيذ التدريب. وبقدر ما تسمح الظروف فإن الدورات التي تُعد من الأولويات الشاملة بالنسبة للعاملين في مجال حفظ السلام يتم تنفيذها مباشرة في البعثة من خلال التعاون الإقليمي بين البعثات و/أو المكاتب البعيدة عن المقر كيما انطبق ذلك ضمن نفس المنطقة للتوصل لتخفيض تكاليف السفر إلى أدنى حد. ومن خلال إنشاء مركز إقليمي للتدريب والمؤتمرات في عنتبي، زادت بعثات منطقة البحيرات الكبرى إلى حد ملموس من إمكانية حصولها على التدريب وعلى المؤتمرات وعلى خلوة المنتجعات في ظل بيئة تفضي إلى التعلم ضمن مناطق عمل البعثة ذات الصلة. ومن خلال تجميع احتياجاتها استطاعت البعثات أن تنفذ التدريب الذي كانت كل منها على حدة تفتقر

إلى الموارد الكافية لتنفيذه. وعلى سبيل المثال ففي بداية شهر كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠ استضاف مركز خدمات عنتبي الإقليمي فعالية لتدريب المدربين على المقابلة استناداً إلى الكفاءة ومهارات الاختيار لبعثات البحيرات الكبرى في أعقاب فعالية أخرى لتدريب المدربين عقدت على المستوى الإقليمي في غرب أفريقيا واستضافتها عملية الأمم المتحدة في كوت ديفوار في شهر تشرين الثاني/نوفمبر. وفي الشرق الأوسط، تعكف عمليات حفظ السلام والبعثات السياسة الخاصة واللجان الإقليمية على استكشاف إمكانيات التعاون بشأن دورات التدريب المبنية عن مكتب إدارة الموارد البشرية من أجل المزيد من تعظيم الموارد واستقاء الدروس المستفادة في هذا الصدد كيما تشملها الجهود المبذولة حالياً في إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني لتحديد المواقع الأكثر فعالية من حيث التكاليف.

٢٦ - كما تعكف إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني على مناقشة اتفاق مع كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة ومعهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث (يونيتار) للتعاون بشأن تنفيذ دورة لكبار قادة البعثات مع وضع منهج مشترك لحفظ السلام ومن ثم تنفيذه، إضافة إلى الممارسات المستندة إلى سيناريوهات على نحو ما سبق في الفقرة ١٦ أعلاه. وسوف تواصل الإدارتان تعريف أهداف التدريب ونتائج التعلم استناداً إلى الأولويات المحددة وإلى مبدأ ومعايير الأمم المتحدة في حفظ السلام بينما يعمل كل من كلية موظفي الأمم المتحدة ومعهد التدريب والبحث على استثمار مزاياهما النسبية في التصميم التعليمي ومنهجيات التنفيذ بما يكفل أقصى قدر من الجودة فضلاً عن إمكانية إتاحة الموارد وفعالية التكاليف في تنفيذ المنهج التعليمي المذكور. كما أن الإدارتين تشتركان مع الاتحاد الأفريقي في تعزيز قدرتهما على تقديم الدعم في مجال التدريب. وفي مجال التدريب التقني والمحدد وظيفياً تعمل إدارة عمليات حفظ السلام، من خلال السبعة عشرة عضواً الذين يضمهم الفريق العامل المشترك بين الوكالات والمعني بترع السلاح والتسريح وإعادة الدمج، على مساعدة مؤسسات التدريب بالدول الأعضاء في وضع وتنفيذ ما تمارسه من تدريب في مجال نزع السلاح والتسريح وإعادة الدمج. وفي هذا المضمار شكلت المؤسسات التدريبية في ١٧ من الدول الأعضاء فريق التدريب المتكامل المعني بترع السلاح والتسريح وإعادة الدمج الذي يتعهد بوضع وتقاسم المواد التدريبية استناداً إلى معايير الأمم المتحدة المتكاملة في مجال نزع السلاح والتسريح وإعادة الدمج.

٢٧ - وبالإضافة إلى ذلك، تستثمر إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني قدرتهما في مجال التكنولوجيا لزيادة إمكانية الحصول على التدريب بالنسبة لموظفي حفظ السلام من خلال التعلم الإلكتروني. وبالتعاون مع مكتب إدارة الموارد البشرية أتيح دورات أساسية للتعلم الإلكتروني للبعثات من خلال موقع مهارات الأمم المتحدة

(UN skill port). كما أن مراكز التدريب المتكاملة للبعثات تدير عمليات تسجيل في هذا الميدان فيما توفر دائرة التدريب المتكامل سبل التوجيه للبعثات فضلاً عن توفير مساهمة مالية بمبلغ ١٠٠ ٠٠٠ دولار سنوياً إلى مكتب إدارة الموارد البشرية لتغطية تكاليف موظفي حفظ السلام. كما يعمل المكتب المذكور على إدارة العقود ويقدم وسائل المساندة التكنولوجية. ومنذ أيار/مايو ٢٠٠٩ تم تسجيل ما يقرب من ٢ ٧٠٠ من العاملين في دورات موقع مهارات الأمم المتحدة ومنهم ٣٣ في المائة يستخدمون بفعالية الدورات المتاحة. ويوضح استعراض للدورات العشرين الأكثر إنجازاً حتى الآن أن مستخدميها أكملوا في الغالب الأعم الدورات المتعلقة بالتدريب والاتصالات فضلاً عن مهارات تكنولوجيا المعلومات.

٢٨ - وقامت إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني بتحويل دورة التوجيه في المقر إلى نموذج للتعليم الإلكتروني بحيث أصبح التدريب متاحاً لجميع موظفي الإدارتين الجدد فور وصولهم إلى المكان المقصود. كما تستخدم مكاتب الإدارتين بصورة متزايدة سبل التعلم الإلكتروني المحدد وظيفياً إضافة إلى التدريب التقني في هذا المجال، بما في ذلك ما يتم من وضع التوجيهات وعمليات نزع السلاح والتسريح وإعادة الدمج وإدارة المعدات المملوكة للقوات وتدريب الموارد البشرية. واستناداً إلى الدروس المستفادة من هذه المبادرات تعمل إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني ومكتب إدارة الموارد البشرية على إنجاز التوجيهات بالنسبة لجميع إدارات الأمانة العامة والمكاتب البعيدة عن المقر والعمليات الميدانية بشأن معايير الحد الأدنى لتصميم وتنفيذ مشاريع التعلم الإلكتروني بما يكفل أن يصبح التدريب الإلكتروني المباشر للأمم المتحدة متاحاً بصورة متكافئة للموظفين المنخرطين في عمليات حفظ السلام أسوة بغيرهم من موظفي إدارات الأمانة العامة.

خامساً - رصد وتقييم التدريب

٢٩ - تتولى دائرة التدريب المتكامل رصد عمليات وضع وتنفيذ خطط التدريب في مجال حفظ السلام بواسطة مكاتب إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني وعمليات حفظ السلام بما يكفل أن تتم طبقاً للأولويات والمعايير المتفق عليها. وبالتعاون مع مراكز التدريب المتكامل في البعثات تنفذ الدائرة المذكورة أعلاه منهجية تقييم لتحديد ما إذا كانت فرادى برامج التدريب تمثل لمعايير التدريب المعتمدة، كما تتولى تقييم أثرها على تنفيذ الولايات المضطلع بها، وترصد قدر الإمكان عائد الاستثمارات ذات الصلة من خلال مقارنة المنافع النقدية بما في ذلك زيادات الكفاءة مع تكاليف البرنامج. ويتمثل هدف نظام الرصد والتقييم في طرح معلومات كمية وكيفية لتوضح أن التدريب يمثل استثماراً استراتيجياً وفعالاً من حيث التكاليف في مجال حفظ السلام.

٣٠ - ولقد جاءت سياسة عام ٢٠١٠ بشأن التدريب لجميع موظفي الأمم المتحدة في مجال حفظ السلام لتلزم عمليات حفظ السلام التي تقودها إدارة عمليات حفظ السلام بوضع خطة شاملة للتدريب على مستوى البعثة المعنية بحيث تتناول الأولويات التدريبية الاستراتيجية والمحددة حسب البعثة لصالح العسكريين وأفراد الشرطة والمدنيين بما يمكن، أو لا يمكن، أن تترتب عليه آثار في الميزانية. وفي ١٢ نيسان/أبريل ٢٠١٠ استهل فريق التقييم التابع لإدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني تقييماً لقدرة مراكز التدريب المتكامل القائمة على مستوى البعثات للنهوض بالتزاماتها فيما يتصل بإنجاز خطط تدريب البعثة ذات الصلة بتنسيق مع الإدارة العليا في البعثة وبما يضمن تنفيذها. ولاحظ تقرير التقييم أن توسع دور مراكز التدريب المتكامل في البعثات وفعالية إدارة دورة التدريب سوف يتوقفان على ثلاثة عوامل رئيسية محدّدة في سياسة التدريب على النحو التالي:

(أ) مشاركة القيادة العليا في البعثة في وضع أولويات تنفيذ الاحتياجات التدريبية للولاية؛

(ب) قيام صلات مباشرة بين أولويات تنفيذ الولاية وخطة التدريب في البعثة؛

(ج) إتاحة قدرات معزّزة لمراكز التدريب المتكامل في البعثة من أجل إجراء تقييمات للاحتياجات المتصلة بالولاية وتصميم وتنفيذ حزم تدريبية مستجيبة لهذا الأمر مع إجراء تقييمات للتدريب.

٣١ - وقد لاحظ فريق التقييم أن مشاركة إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني وبالذات دائرة التدريب المتكامل سوف تتساوى في الأهمية، ليس فقط فيما يتصل بتنفيذ السياسات وإتاحة التوجيه التكميلي، ولكن أيضاً في كفالة أن تتم برامج التدريب المتعددة المعمول بها، أو التي هي قيد التصميم، أو التي تنطوي عليها المبادرات الجديدة، في إطار من التنسيق والتجانس ويتاح لها الموارد اللازمة التي تضعها موضع التطبيق. ومن شأن إشراف مركز التدريب المتكامل على جميع عمليات التدريب في البعثات أن يتطلب كذلك تنسيقاً يتماشى مع العناصر المناظرة مع إضفاء الطابع المؤسسي على سلطة رئيس مركز التدريب المتكامل على جميع العاملين الذين يكلفون بالعمل في المركز، وهذا سوف يقتضي إعادة تركيز الموارد البشرية المتاحة في مراكز التدريب المتكامل على مستوى البعثات.

٣٢ - ومن الناحية التاريخية، فقد ظلت العقبة الأساسية بالنسبة إلى فعالية رصد وتقييم التدريب على حفظ السلام تتمثل في غياب البيانات الأساسية عن النواتج المتحققة؛ ومن ذلك مثلاً عدد ونوعيات الدورات المنفذة أو عدد وفئات العاملين المدربين والعجز عن جمع بيانات التقييم من المشاركين عبر المنظومة وهي التي يمكن جمعها وتحليلها لدى جهة إيداع

مركزية. وعلى ذلك فالخطوة الأولى في تطبيق أي منهجية للتقييم ظلت تتمثل في إيجاد أدوات شاملة لجمع البيانات بحيث يتيح الوصول إليها بالنسبة إلى دائرة التقييم المتكامل/شعبة السياسة والتقييم والتدريب ومراكز التدريب المتكامل على مستوى البعثات. ومن ثم فقد قامت إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني في عام ٢٠١٠ بوضع وتشغيل نظام إلكتروني لإدارة التدريب في ١١ من عمليات حفظ السلام التي تقودها إدارة عمليات حفظ السلام وفي بعثتين سياسيتين خاصتين كجزء من جانب الدعم الميداني لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات. والنظام الجديد يمثل تطبيقاً على أساس الشبكة العنكبوتية ويتيح لجميع العاملين في مجال حفظ السلام في بعثة ما الانخراط في سلك الدورات مع الحفاظ على تاريخهم التدريبي كأفراد. كما أن البيانات الإلكترونية تنتقل معهم كلما انتقلوا من بعثة إلى أخرى، فضلاً عن أن النظام الإلكتروني الجديد يتيح للمشرفين والموظفي مراكز التدريب المتكامل في البعثات رصد تدريب الأفراد ويزودهم بمعلومات في الوقت الحقيقي بشأن الدورات المنفذة وبشأن الموظفين المدربين وبشأن الفئات والنوعيات من العاملين الذين يطلبون التدريب. وبالإضافة إلى جمع بيانات النواتج الأساسية فهو يشمل شكلاً آلياً للتقييم من أجل جمع الاستجابات الفورية من جانب المشاركين إزاء الدورة المعنية مع تجميع نتائج هذه الاستجابات بالنسبة إلى المدربين. ويتسم مركز التدريب المتكامل في بعثة ما بالقدرة على بلوغ وإدارة جميع البيانات للبعثة ذات الصلة كما أن إدارة التدريب المتكامل ما برحت قادرة على التواصل مع إمكانية إبلاغ مركزية للبيانات عبر البعثات بما يتيح إجراء تحليل شامل للتدريب المطلوب والمنفذ وللعاملين الذين تم تدريبهم.

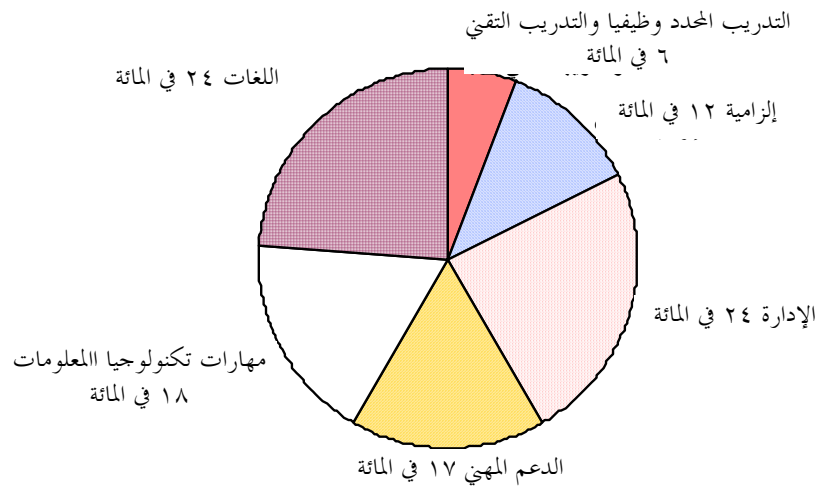
٣٣ - وتعكف إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني على التنسيق مع مكتب إدارة الموارد البشرية بشأن بدء العمل بنظام انسيابها بما يكفل سلاسة توحيد البيانات من نظام الإدارة الإلكترونية للتدريب إلى نظام تخطيط موارد المؤسسات. وعليه، فإن نظام التدريب الإلكتروني، ومن ثم نظام تخطيط الموارد المذكور، من شأنهما أن يتيح الرصد في الوقت الحقيقي لحالة التنفيذ، سواء على مستوى البعثة أو المقرر لخطط التدريب بما يضمن أن يصبح موظفو حفظ السلام قادرين على الوصول إلى سبل التدريب وإكماله في جميع مجالات الأولوية المعتمدة وطبقاً لمعايير الأمم المتحدة. وعلى سبيل المثال، فإن التقارير الواردة من بعثة الأمم المتحدة في جمهورية أفريقيا الوسطى وتشاد، التي تتمتع بأكثر سبل التنفيذ تقدماً بالنسبة لنظام التدريب الإلكتروني، تشير إلى أنه منذ أيار/مايو ٢٠١٠، نُفِّذَت ٨٤ دورة تدريبية وأكملها ٦٤٨ موظفاً يمثلون ٦٥ في المائة من واقع ١٠٠٠ موظف قدّموا طلباً من أجل التدريب. وقد تم ما يقرب من نصف الدورات في مجال الدعم والإدارة المهنية ومن ثم أسهمت في استبقاء الموظفين. واعتباراً من تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٠، أعيد تكليف ٣٤ في المائة من موظفي البعثة المذكورة أو اختيروا لوظائف في بعثات أخرى. ويرد التفصيل

الكامل للدورات في الشكل ١ أدناه. وعليه فإن نظام التدريب الإلكتروني بات يشكل تحديداً رئيسياً يتيح لدائرة التدريب المتكامل الاضطلاع بمهامها في مجال الرصد بما يكفل الوفاء بأولويات التدريب، كما يطرح الأساس من أجل تنفيذ منهجية التدريب الموضحة في الفقرة ٣٥.

الشكل ١

بيانات نظام التدريب الإلكتروني بشأن الدورات المعقودة في بعثة الأمم المتحدة في جمهورية أفريقيا الوسطى وتشاد منذ أيار/مايو ٢٠١٠

تفاصيل الدورات المعقودة في البعثة منذ أيار/مايو ٢٠١٠



٣٤ - وفي الوقت الحالي يقتصر الوصول إلى نظام التدريب الإلكتروني على من يستخدمونه ضمن منظومة الأمم المتحدة ومن ثم لا يمكن استخدامه من أجل رصد التدريب فيما قبل الانتشار الذي تقوم به الدول الأعضاء. ويمثل التعرف على التدريب الآلية التي تستخدمها إدارة عمليات حفظ السلام - إدارة الدعم الميداني من أجل استعراض التدريب فيما قبل الانتشار للعسكريين وأفراد الشرطة الذي تضطلع به الدول الأعضاء بحيث تتأكد مما إذا كانت الدورة المحددة ذات الصلة تتوافق مع معايير التدريب فيما قبل الانتشار التي تعتمد عليها عمليات حفظ السلام بالأمم المتحدة. واعتباراً من كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠ تلقت إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني ٢٣ طلباً للاعتراف بالتدريب الذي تم على مستوى دورات ما قبل الانتشار بالنسبة للعسكريين وأفراد الشرطة الذين يوزعون

على عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام. وحتى الآن تم الاعتراف بـ ١٧ دورة. وفي ضوء عقبات الموارد، فإن طلبات الاعتراف بالتدريب يتم ترتيبها حسب الأولوية وعلى أساس المعايير المتصلة بأثر الدورة على عمليات حفظ السلام (عدد المشاركين الوطنيين والدوليين في الدورة ونسبة المشاركين الموزعين على عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام وتواتر انعقاد الدورات) إلى جانب التوازن الجغرافي. أما الطلبات الستة المتبقية للاعتراف بالتدريب فسوف يتم البت فيها عندما تتاح الموارد المطلوبة. كما أن تحليل المشورة المقدمة إلى الدول الأعضاء خلال الاعتراف بالتدريب يوضح توافر استعداد قوي للالتزام بمعايير الأمم المتحدة فيما يتعلق بالتدريب قبل الانتشار، برغم أن مؤسسات التدريب في مجال حفظ السلام تواجه تحديات في تخصيص الوقت الكافي للتدريب وكفالة المستوى الملائم والخبرة المنهجية من جانب المعلمين الذين يقدمون النماذج المختلفة فضلاً عن تنفيذ تقييمات الدورات.

٣٥ - وتعكف إدارة عمليات إدارة حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني على تنفيذ منهجية "عائد الاستثمار" (على نحو ما أيده كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة واعتمده مكتب إدارة الموارد البشرية من أجل تقييم التعلم وتقدير الأثر) لتقييم أثر التدريب على تحسين الأداء، مع العمل قدر الإمكان على المقارنة بين الفوائد الكمية العائدة من البرامج والتكاليف المتكبدة. ومن شأن نهج عائد الاستثمار أن يضيف تحليل فعالية التكاليف إلى النموذج التقليدي للمستويات الأربعة من تقييم التعلم والتدريب (نموذج كيركباتريك). وعليه، يتولى نهج عائد الاستثمار تقييم ما يلي:

- (أ) رضا المشاركين عن البرنامج (الاستجابة)؛
- (ب) التغيرات في المعارف والمهارات والمواقف لدى المشاركين (التعلم)؛
- (ج) التغيرات في الأسلوب المتبع أثناء العمل من جانب المشاركين (تطبيق المعارف والمهارات)؛
- (د) التغيرات في النتائج التنظيمية الناجمة عن استخدام المهارات من جانب المشاركين (الأثر)؛
- (هـ) الفرق بين المنافع النقدية للبرنامج والتكاليف المتكبدة بشأنه (عائد الاستثمار).

٣٦ - كما اضطلعت دائرة التقييم المتكامل بإجراء استعراض داخلي لبرنامجها لتقييم الأسلوب الذي يتم به تطبيق منهجية التقييم على أساس عائد الاستثمار. وتم تقييم الأهداف البرنامجية وبيانات الأثر المطروحة من أجل تحديد ما إذا كانت التغيرات في الأسلوب المتبع

أثناء العمل أو التغيرات في النتائج التنظيمية يمكن تقييمها، ومن ثم مقارنتها مع المعلومات المتاحة بشأن التكاليف. وأوضح الاستعراض أنه في معظم الحالات فإن هدف التدريب يتطلب المزيد من الصقل، ويقتضي وجود صلة واضحة مع الأهداف الاستراتيجية للإدارات المعنية بما يتيح قياساً كمياً للأثر الناجم. وغالباً لا تكون البيانات الشاملة بشأن تكاليف التصميم والتنفيذ متاحة وبالذات عندما يكون الشركاء قد قدموا مساهماتهم عيناً. وهذه المعلومات لا تنعكس حالياً في عمليات تقصي الأثر المالي داخلياً، التي توجه نحو إنهاء التقارير السنوية للميزنة على أساس النتائج وعلى أساس تقارير الأداء. ومن أجل وضع إجراءات أفضل لمعالجة هذه القضايا تضطلع إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني بإجراء اثنتين من الدراسات الإفرادية للتقييم عند المستوى الخامس؛ إحداهما بشأن برنامج سيغما التدريبي كجزء من مبادرة عملية بناء القدرات لتحسين الأعمال التجارية، والأخرى عن برنامج التدريب على مستوى الإدارة والموارد العليا في البعثات (سمارت).

٣٧ - ويتمثل الهدف من التقييم الأول للتدريب في تحديد المدى الذي أسهم به التدريب في زيادات الكفاءة الشاملة وتحسين العمليات على نحو ما تحقق من خلال إنجاز مشاريع برنامج سيغما المذكور أعلاه. ويتم الانتهاء من بيانات الأثر الكامل وعائد الاستثمار برغم أن النتائج الأولية توضح ارتباطاً إيجابياً بين المستويات المرتفعة للتعلم وبين استخدام المهارات في موقع العمل. وبين صفوف المتدربين البالغ عددهم ٢٢ ممن أكملوا استقصاء التقييم أوضح شخص واحد فقط أنه سوف يمكنه استكمال مشروع سيغما دون التدريب. أما أغلبية المستجيبين فقد أوضح أفرادها أنهم استخدموا بصورة متكررة مهارات إدارة المشاريع والاتصالات والقيادة التي اكتسبوها من التدريب على مشاريع سيغما من أجل إنجاز المهام الأخرى في موقع العمل. ويوضح التقييم كذلك أن الربط بين التدريب وبين تنفيذ المشاريع في موقع العمل يؤدي إلى تيسير تطبيق المهارات بما يفضي إلى أثر تنظيمي إيجابي.

أثر برنامج سمارت

٣٨ - تم أساساً وضع نهج سمارت في عام ٢٠٠٦ استجابة إلى النتائج التي نجمت عن مراجعة شاملة لحسابات بعثات حفظ السلام أجراها مكتب خدمات الرقابة الداخلية. ولاحظ تقرير المراجعة نقصاً في الرقابة الملائمة وضعفاً في المعلومات المطروحة بشأن القواعد واللوائح والتوجيهات والعمليات المنفذة في عمليات حفظ السلام، فضلاً عن شواغل تتعلق بعنصر المساءلة والنزاهة، ثم أوصى بإجراء تغييرات تنظيمية هيكلية وبدعم آليات المراقبة وتقديم تدريب إضافي. وعلى هذا الأساس تم تصميم برنامج سمارت لكي يقدم هذا التدريب باستخدام نهج مختلط يجمع ما بين التعلم الإلكتروني وحلقات العمل الشخصية. أما جانب

التعلُّم الإلكتروني، فيتألف من ثمانية نماذج إلكترونية تغطي المعلومات الأساسية بشأن الأمم المتحدة والموارد البشرية والإدارة المالية والضوابط الداخلية وآليات الضبط الإدارية والدعم التشغيلي (الدعم اللوجستي والدعم المتكامل) والشراء. وفي عام ٢٠٠٨ أكمل ٩٧ في المائة من المشاركين جميع نماذج التعلُّم الإلكتروني ثم أكمل ١٠٠ في المائة هذا التعلُّم في عام ٢٠٠٩. وكان استكمال نماذج التعلُّم الإلكتروني شرطاً مسبقاً للانخراط في سلك حلقات العمل الشخصية. ويعمل استشاريو التدريب الخارجيون وموظفو الأمم المتحدة على تقديم التعليم في ثلاث حلقات عمل شخصية يتم عقدها على مدار فترة سنة واحدة. كما يقوم المعلمون والموجهون بتوجيه المشاركين من خلال دورات تفاعلية مصممة لتطبيق المعارف المكتسبة من نماذج التعلُّم الإلكتروني. ويساعد الموجهون على تيسير عقد الجلسة العامة ويقودون المجموعات المنفصلة ويقدمون المشورة بشأن مواجهة التحديات اليومية وبشأن التنمية الوظيفية. ويستخدم البرنامج حالياً ستة موجهين في كل حلقة عمل تضم ٤٠ مشاركاً.

٣٩ - وقد استُخدم معظم التكاليف الأولية للبرنامج (٢٠٠٦/٢٠٠٨) من أجل وضع نماذج التعلُّم الإلكتروني. وأما استكمال النماذج طبقاً لتطورات السياسات فسوف يمثّل كلفة متكررة ملموسة في المستقبل. وتعكف إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني حالياً على استكشاف خيارات بديلة من أجل الصيغ المستكملة للبرمجة التقنية ودمج النماذج ضمن منهاج تنفيذ التعلُّم الإلكتروني الوارد في نظام انسيباً من أجل تقليل تلك التكاليف إلى أدنى حدّ. ولخفض مصاريف عقد حلقات العمل مستقبلاً سوف يعتمد برنامج سمات المذکور أعلاه بصورة أقل على المستشارين الخارجيين من أجل تنفيذ دورات التدريب، وبدلاً من ذلك، يتولى إعداد موظفي الأمم المتحدة لأداء هذه المهام المتصلة بتقديم التعليم. وهذا قد يشمل إتاحة دورات لتدريب المدربين بين صفوف موظفي الأمم المتحدة بحيث يتولون مهام التيسير والتعليم في هذا المضمار.

٤٠ - وفي بداية عام ٢٠١٠ أُجري تقييم شامل لبرنامج سمات من أجل قياس ما إذا كان البرنامج يؤدي إلى تحسين أداء المديرين الذين اضطلعوا بالتدريب. كما تمت دراسة استقصائية للمشاركين والمشرفين عليهم مع إجراء مقابلات مع المعلمين والميسرين. ولأن التقييم تم في مرحلة مبكرة نسبياً (بعد سنة البداية مباشرة) فالمطلوب وقت إضافي لكي يتجلى أثر التدريب في الميدان. أما استقصاءات المشاركين والمشرفين، فأوضحت أن ٦٠ في المائة من المشرفين أعربوا عن اعتقادهم بأن الدورة أدت إلى تحسين المسؤوليات الإدارية والمالية، وما يقرب من نسبة ٦٧ في المائة كانت ترى في برنامج سمات عاملاً في تعزيز زيادة شعور الموظفين بالمسؤولية وإتاحة المزيد من فرص التقدم أمامهم، في حين أن أغلبية المديرين اتفقت

على أن المشاركين كانوا قادرين على تطبيق ما تعلموه عملياً، كما أن ٥٥ في المائة من المديرين شعروا بأن برنامج سمارت كان يؤدي إلى تحسين الموقف العام إزاء العمل لدى المشاركين، فيما وافق المشاركون على أن البرنامج كان يحقق أهدافه، وأن التعليم كان يزيد من فعالية البرنامج، وأن البرنامج كان مهماً بالنسبة لوظائفهم وأنهم مارسوا ما تعلموه في أدائهم لأعمالهم.

٤١ - وخلص التقييم إلى ضرورة أن يستمر البرنامج بشكل عام في شكله الحالي وفي تواتره ومدة انعقاده الحالية، وينبغي وضع استراتيجية تقييم بشأن عائد الاستثمار مع تنفيذها بما يكفل جمع بيانات أكثر موثوقية، فضلاً عن مواصلة رصد فعالية البرنامج. وشملت التوصيات ذات الصلة: استهداف مشاركين من مستوى الرتبة ف-٤ والرتبة ف-٥ مع إدراج برنامج تنمية المهارات الإدارية التابع لمكتب إدارة الموارد البشرية وغير ذلك من الدورات الموحدة القائمة ذات الصلة مثل دورات الأخلاقيات، ووضع نماذج جديدة بشأن التخطيط وإدارة المخاطر وإدارة المشاريع ومعايير المحاسبة الدولية وتحسين الوضوح بشأن أدوار المعلمين. وفي تموز/يوليه ٢٠١٠ أضيفت التغييرات الموصى بها واعتمدها اللجنة الاستشارية لبرنامج سمارت التي يترأسها وكيل الأمين العام لإدارة الدعم الميداني. وتوضح الاستجابة الأولية أن البرنامج المنقح يستجيب لاحتياجات المشاركين. وبرغم أنه قد استخدم استشاريون خارجيون في حلقة العمل الأولى إلا أن المشاركين أوضحوا تفضيلاً قوياً لصالح موظفي الأمم المتحدة كي يقدموا هذه الدورات في المستقبل. وخلال حلقتي العمل التاليتين فلسوف يتولى عرض المهام ذات الصلة موظفو الأمم المتحدة الذين تتوافر لديهم المعارف الفنية والمهارات في مجال التيسير على أن يقوموا بهذه المهام بشكل تدريجي.

٤٢ - أما تقييم عائد الاستثمار الذي تم بالتعاون مع معهد فيليبس لعوائد الاستثمار، فهو مصمم لقياس نتائج التدريب على أساس برنامج سمارت ودورات التعلم الإلكتروني، فضلاً عن حلقات العمل الشخصية على مدار الأجل الأطول (ثلاث سنوات وأكثر). ويتمثل الهدف في تقييم ما إذا كان المشاركون يكتسبون المعارف والمهارات الملائمة من أجل الحفاظ على مستوى مقبول من الكفاءة في أداء مهام الدعم الإداري وتحسين فهمهم بمسؤولياتهم الإدارية والائتمانية، فضلاً عن عنصر المساءلة في الميدان. ويتم حالياً جمع البيانات ابتداءً من الاستقصاءات التي تتم بالنسبة إلى المشاركين والمشرفين عليهم. وفي نهاية المطاف، فلسوف يتم قياس تقييم عائد للاستثمار مقابل ما تجنيه المنظمة من عوائد مالية ممكنة في أنشطة الدعم لبعثات حفظ السلام. وهذه سوف تشمل تحسينات عملية يمكن قياسها فيما يتصل بالمشاكل السابقة التي وردت في تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية، ومنها مثلاً إهدار وخسارة أقل في الموارد ومساءلة مالية أفضل وخفض ملموس في حوادث الغش

أو سوء استعمال السلطة من خلال تحسين سبل الرقابة، فضلاً عن النهوض بالتخطيط في استخدام الموارد.

٤٣ - على أن قياس هذه النتائج من شأنه أن يتطلب أكثر من مجرد إجراء الاستقصاءات على المشاركين ومشرفيهم. وسوف تجري دراسة لتقارير مراجعي الحسابات وللتقارير التي وضعها مديرو دعم البعثات وتقارير مكتب خدمات الرقابة الداخلية، فضلاً عن استبيانات تقدم إلى الأقسام المسؤولة مثلاً عن الشراء والمالية والموارد البشرية والأمور اللوجستية بما يكفل التأكد مما إذا كان ثمة تحسين كمي قد طرأ على الإدارة في هذه المجالات نتيجة تطبيق برنامج سمات. كما سوف تُنجز تقارير تقييم مرحلية بعد كل دورة من دورات برنامج سمات. وفي السنتين القادمتين من المتوقع أن توضح بيانات التقييم ما طرأ من تحسن على تعلم المشاركين وتطبيقهم للمهارات. كما أن أثر هذا التطبيق للمهارات من المتوقع أن يصبح ملحوظاً على مدار فترة زمنية أطول تقدر بستين إلى ثلاث سنوات تقريباً. ومن شأن نتائج تقييم برنامج سمات والدروس المستفادة في هذا الشأن وكذلك تقييم نظام سيغما والتنفيذ الكامل لنظام التعلم الإلكتروني، تفضي إلى إنشاء نظام راسخ للرصد والتقييم عبر عمليات التدريب في مجال حفظ السلام.

سادسا - الموارد

٤٤ - تسلط استراتيجية التعلم والتنمية التي اعتمدها مجلس التعلم الاستشاري الأعضاء على أهمية التخصيص المتناسق والمتوائم للموارد المرصودة لأغراض التدريب عبر منظومة الأمم المتحدة، بما في ذلك ما يتصل بالتدريب في مجال حفظ السلام. وبالنسبة للفترة ٢٠١٠/٢٠١١، فإن موارد الميزانية العادية المخصصة للتعلم والتنمية تمثل نحو ١,١٢ في المائة من تكاليف الموظفين، أما الأموال المخصصة للتدريب من واقع حساب دعم حفظ السلام فتتمثل نحو ١,٢٩ في المائة من تكاليف الموظفين بالمقر. ويسفر المجموع الإجمالي عن نسبة ١,١٨ في المائة من تكاليف الموظفين وهي تدنو كثيراً عن مستوى الحد الأدنى المعتمد لأفضل الممارسات البالغ ٢ في المائة من تكاليف الموظفين. وهذا الهدف الذي يمثل الحد الأدنى عند نسبة ٢ في المائة أيدته رسمياً شبكة الموارد البشرية للأمم المتحدة باسم مجلس الرؤساء التنفيذيين في عام ٢٠٠٣.

٤٥ - ويوضح تحليل للنفقات للفترة ٢٠٠٨/٢٠١٠ أن الموارد المالية يتم بصورة متزايدة توجيهها إلى التدخلات في مجال التدريب التي تستهدف بدورها جميع فئات الموظفين مما يعكس التركيز المتزايد على أنشطة إدارة التدريب وتقييمه، فضلاً عن الجهود المبذولة للاستجابة إزاء تقييم احتياجات التدريب الاستراتيجي في مجال حفظ السلام لعام ٢٠٠٨،

الذي توصل إلى أن أمر التكامل أو التنسيق بين عناصر بعثة ما هو موضع ضعف لا بد من علاجه من خلال التدريب. وفي الفترة ٢٠١٠/٢٠٠٩ خصّصت نسبة ١٦ في المائة من بند التدريب في حساب دعم حفظ السلام للتدخلات التي تتم لصالح جميع العاملين في مجال حفظ السلام مقابل نسبة ٦ في المائة في الفترة ٢٠٠٨/٢٠٠٩. أما الموارد المخصصة لأنشطة التدريب التي تستهدف الأفراد العسكريين فقد ظلت على ما هي عليه عند نسبة ٢٤ و ٢٣ في المائة على التوالي. ولأن إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني لا تزالان تتحملان المسؤولية الأساسية عن التنفيذ المباشر للتدريب لصالح العاملين المدنيين، ومن ذلك مثلاً ما يتم من خلال برامج تدريب المدنيين فيما قبل الانتشار أو برنامج سمات، فإن الجانب الأكبر من الموارد المالية تم تخصيصه لأنشطة المدنيين بحيث يشمل ٧٠ في المائة من ميزانية التدريب للعام ٢٠٠٨/٢٠٠٩ و ٦١ في المائة للفترة ٢٠٠٩/٢٠١٠.

٤٦ - وفي وقت إعداد التقرير، تخصص نسبة ٦٨ في المائة من نفقات حساب دعم حفظ السلام للأولويات المشتركة بين القطاعات و ٣٢ في المائة للتدريب التقني والمحدد وظيفياً ولأنشطة أخرى غير ذات أولوية. وفي ضوء التركيز الجديد على تلبية أولويات التدريب التي تم تعريفها، فإن تحليلات المستقبل لمخصصات ونفقات التمويل سوف تركز بدورها على مدى ما يتم به تخصيص اعتمادات مالية لصالح الأولويات المحددة.

٤٧ - وكما أشير إليه في الفقرة ٤٥، فإن أغلبية اعتمادات التدريب من واقع حساب دعم حفظ السلام تخرج إلى أن تخصص لصالح تدريب المدنيين. وهذا يرجع إلى المسؤولية المشتركة عن التدريب في مجال حفظ السلام بين الأمانة العامة والدول الأعضاء: تدريب ما قبل الانتشار للأفراد العسكريين هو مسؤولية الدول الأعضاء بينما يندرج تدريب المدنيين ضمن مسؤولية الأمانة العامة. ومع ذلك فإن تحليلاً للموارد البشرية المخصصة للتدريب يوضح أن أغلبية وظائف التدريب في المقر مكرّسة لتدريب العسكريين والشرطة باعتبار أن دائرة التدريب المتكامل مخصص لها ٣٤ وظيفة في نيويورك وبرنيزي، إيطاليا: ١٠ وظائف لمهنيين مدنيين و ٧ وظائف من فئة الخدمات العامة وثلاث وظائف لضباط شرطة و ١٤ وظيفة لضباط عسكريين. وعليه، فإن نسبة ٤١ في المائة من موظفي الدائرة المذكورة هي من الأفراد العسكريين العاملين في مجالات التدريب العسكري، ونسبة ٩ في المائة هم من أفراد الشرطة العاملين في مجال تدريب الشرطة. أما نسبة الأفراد النظاميين فتعكس أهمية دورهم في دعم جهود التدريب على مستوى الدول الأعضاء في حين أن تركيز الموظفين المدنيين في الشعبة والدائرة المذكورتين ينصب على قضايا إدارة التدريب وعلى الأمور التنظيمية دعماً لتدريب جميع فئات العاملين (من عسكريين وشرطة ومدنيين). وتدلل إحصاءات الموارد البشرية في الميدان على نسبة مختلفة للعسكريين والشرطة عن المقر؛ فمن بين موظفي التدريب البالغ

عدددهم ٢٣٣ في عمليات حفظ السلام التي تقودها إدارة عمليات حفظ السلام، فإن نسبة ٥٦ في المائة هي من المدنيين ونسبة ٢٧ في المائة من الشرطة ونسبة ١٧ في المائة من العسكريين. بما يعكس إعطاء الأولوية في التدريب في مرحلة ما قبل الانتشار لصالح الأفراد النظاميين بدلاً من التدريب في البعثة في ضوء قصر دورة تناوبهم على صعيدها.

٤٨ - وتتولى إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني حالياً استكشاف الآليات الكفيلة بتشكيل هيكل اعتمادات التمويل بصورة أكثر اتساقاً لصالح التدريب في مجال حفظ السلام. وكما هو موضح أعلاه، يتم تنفيذ استراتيجية شراكة بحيث تحتفظ إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني بمقاليد السيطرة على معايير ومحتوى التدريب، فيما تحشدان شركاء ذوي ميزة نسبية فيما يتصل بتنفيذ التدريب الفعال من حيث التكاليف. وفي الوقت نفسه تُبذل جهود كي تتحول إلى الميدان تكاليف تنفيذ البرامج الموجهة للموظفين في الميدان، ومنها برنامج سماتر وعلى أن يتم ذلك من خلال استحداث مركز تكاليف للتدريب قائم في إدارة التدريب المتكامل. وفي حالة فعاليتها فإن هذه الآلية سيتم أيضاً استخدامها لتغطية تكاليف التنفيذ لسائر البرامج التقنية والشاملة والمحددة وظيفياً لصالح العاملين الميدانيين، ومن ثم تكفل تمويلاً مستداماً وقابلاً للتنبؤ. بما يضمن أن يصبح بإمكان جميع الأفراد المستهدفين الحصول على هذا التدريب بطريقة مناسبة من حيث التوقيت. وهذا من شأنه أيضاً أن يتيح للبعثات الأصغر حجماً أن تحصل على البرامج المتناسقة مركزياً، حيث أن هذه البرامج غير متاحة حالياً بسبب عقبات التمويل. وهناك بعثات من قبيل هيئة الأمم المتحدة لمراقبة الهدنة في فلسطين وفريق مراقبي الأمم المتحدة العسكريين في الهند وباكستان يتم تمويلها من خلال الميزانية العادية ولكنها لا تحصل حالياً من أموال التدريب اللازم لترقية المهارات الفنية والتقنية إلا من مكتب إدارة الموارد البشرية. ونظراً لعدد الموظفين المدنيين في تلك المواقع، فإن مكتب إدارة الموارد البشرية لا يمتلك عادة القدرة على تنظيم دورات تدريبية مركزية على صعيدها. وحتى بالنسبة إلى البعثات الأصغر التي تمتلك تمويلاً من الاشتراكات المقررة فإن برامج من قبيل برنامج التنمية الإدارية ما زالت غير متاحة بسبب تكاليف تبلغ ١٠٦ ٠٠٠ من الدولارات لفوج واحد قوامه ٢٥ مشاركاً. وتبذل حالياً جهود مع البعثات لاستكشاف طرائق التنفيذ التي يمكن أن تؤدي إلى خفض التكاليف بنسبة قد تصل إلى ٤٠ في المائة.

٤٩ - وبالإضافة إلى ذلك فقد عمدت إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني إلى وضع آليات عديدة لتحسين فعالية تكاليف نفقات التدريب الحالية. أما آلية رسم الأولويات الواردة في الفرع ثانياً فتتيح تحسين التنسيق ورصد الموارد بما يكفل تخصيصها لصالح تلبية أهم احتياجات التدريب. وقد قامت دائرة التدريب المتكامل باستعراض تقارير

التدريب التي قدمتها جميع مكاتب إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني طالبةً تمويلًا من حساب دعم حفظ السلام من أجل التأكد من تلبية احتياجات الأولوية، وذلك في تقاريرها المقدمة للفترة ٢٠١٢/٢٠١١ ولل قضاء على أي ازدواجية تقوم فيما بين برامج التدريب المنفّذة عبر القطاعات المختلفة بما في ذلك برامج التدريب المنسّقة مركزياً بواسطة مكتب إدارة الموارد البشرية. وبالإضافة إلى ذلك فقد عمدت السياسة المتبعة إلى إقرار المعايير التالية للتوصّل لفعالية التكاليف التي تم على أساسها استعراض جميع تقارير ميزانية التدريب:

- التوافق مع أولويات التدريب المعتمدة
- غياب فرص تدريبية بديلة متاحة دون آثار مترتبة من حيث التكاليف
- تصميم البرنامج يتفق مع القواعد واللوائح القائمة وخاصة ما يتعلق بالاستشاريين
- القضاء على ازدواجية طلبات التدريب
- الطابع الملائم لموقع أو مكان التدريب
- النظر في بدائل للسفر لأغراض التدريب (من ذلك مثلاً استخدام التعلم الإلكتروني والشبكة العنكبوتية أو عقد المؤتمرات عن طريق الفيديو)
- إتاحة وملاءمة الخبرات المتوافرة داخلياً من أجل وضع أو تنفيذ التدريب (أو النظر في إيجاد خبرات متاحة داخلياً من خلال تدريب المدربين وسُبل الاعتماد والتعلم الإلكتروني وما إلى ذلك)
- إتاحة فرص للإفادة من وفورات الحجم وخاصة من خلال إبرام عقود شاملة في حالة استخدام مورّد خارجي.

٥٠ - وبالإضافة إلى ذلك، ومن أجل مواصلة تحسين رصد نفقات التدريب، فقد طلب الفريق العامل التابع لإدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني أن تُصدر دائرة التدريب المتكامل تقارير فصلية بشأن أنشطة ونفقات التدريب لتحال إلى مديري البرامج وإلى محاور الاتصال للتدريب في المقر.

سابعاً - الاستنتاجات

٥١ - على النحو الموضح في سياق التقرير، فإن هيكل التدريب في مجال حفظ السلام تم وضعه بالفعل، كما أن وثائق الاستراتيجية الشاملة والسياسات المتبعة أُرست الدعائم التي يقوم عليها فهم مشترك لأدوار ومسؤوليات جميع الأطراف والكيانات صاحبة المصلحة المشاركة في التدريب في مجال حفظ السلام. ويتم وضع معايير التدريب لكي ترسم

الأولويات الشاملة والمحددة وظيفياً والمتسمة بالطابع التقني. وقد بدأ العمل بها عبر المنظومة نتيجة المزيد من التنسيق بين إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني والدول الأعضاء والعمليات الميدانية. وتؤدي إدارة أمر المعلومات والمعارف إلى تحسين إتاحة وجود البيانات المتصلة بالتدريب بما يتيح بالتالي تحسين التنسيق والنهوض بعمليات صنع القرار الصادر بشأن التدريب. كما يتم وضع وتنفيذ آليات الرصد والتقييم التي من شأنها أن تساعد على كفاءة تطبيق معيار التدريب المعتمد وتنفيذه، فيما يتيح لإدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني تقديم دعم أفضل لجهود الدول الأعضاء المبذولة بشأن التدريب في مجال حفظ السلام.

٥٢ - وفي هذا السياق تؤكد إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني الالتزام بإزاء التدريب في مجال حفظ السلام بوصفه استثماراً استراتيجياً يهدف إلى تحسين القدرات اللازمة لتلبية الاحتياجات المتزايدة التعقيد في مجال حفظ السلام. ومع إتاحة المزيد من البيانات الأشمل والأفضل نوعياً بشأن الأثر الإيجابي للتدريب، لا بد من مضاهاة ذلك بموارد أكثر اتساقاً وقابلية للتنبؤ يتم رصدها لصالح التدريب في مجال حفظ السلام. وتتطلع إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني إلى مزيد من مشاركة الدول الأعضاء ومؤسساتها التدريبية، كما تشجّع هذه الدول الأعضاء على مواصلة دعم قدراتها ومؤسساتها في مجال التدريب من أجل عمليات حفظ السلام.