

Distr.: General
10 February 2009
Arabic
Original: English

المجلس الاقتصادي والاجتماعي



لجنة البرنامج والتنسيق

الدورة التاسعة والأربعون

الدورة التنظيمية

٣٠ نيسان/أبريل ٢٠٠٩

الدورة الموضوعية

٨ حزيران/يونيه - ٢ تموز/يوليه ٢٠٠٩

البند ٣ (ب) من جدول الأعمال المؤقت*

المسائل البرنامجية: التقييم

التقييم المواضيعي للدروس المستفادة: البروتوكولات والممارسات

تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية

”تعلم الدروس من أجل تعزيز كفاءة المنظمة وفعاليتها يتسم بالضعف“

موجز

عملاً بمقرر لجنة البرنامج والتنسيق في دورتها السادسة والأربعين، أجرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية (المكتب) تقييماً موضوعياً حول موضوع ”الدروس المستفادة: البروتوكولات والممارسات“. ويحدد هذا التقرير ويقيّم نظم وآليات تحديد الدروس المستفادة واستخلاصها وتعميمها واستخدامها في الأمانة العامة للأمم المتحدة.

* E/AC.51/2009/1



ويفتقر معظم برامج الأمانة العامة إلى نهج منظم لجمع الدروس المستفادة واستخدامها. وتُجمع الدروس ويجري تبادلها إلى حد كبير على أساس مخصص. إلا أنه عندما تُجرى أنشطة تعلم الدروس، يُبلغ عن أن لها أثراً إيجابياً على تعزيز أوجه كفاءة وفعالية البرامج.

ولا تتوافر باستمرار في الأمانة العامة العوامل التمكينية الأساسية التي تمكّن من تعلم الدروس اللازمة في أي منظمة، مثل الدعم الإداري وحوافز الموظفين. فالدعم الإداري المقدم في مجال تعلم الدروس متفاوت، ولا توجد حوافز للموظفين تدفعهم إلى المشاركة في أنشطة تعلم الدروس. كما يتسم بالقلة ما يُكرس لتعلم الدروس من موارد ووقت متاح. والتنسيق داخل البرامج وفيما بينها في مجال الدروس المستفادة محدود، ولا تؤدي هيئات التنسيق الرئيسية التابعة للمنظمة سوى دور ثانوي في هذا الصدد.

ويقدم مكتب خدمات الرقابة الداخلية خمس توصيات إلى مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، وإدارة شؤون الإعلام، والأمن العام، وبرامج الأمانة العامة المدرجة في نطاق هذا التقييم، ومكتب إدارة الموارد البشرية، هي كالتالي:

- (أ) تناول مسألة تعلم الدروس في استراتيجية إدارة المعارف على نطاق المنظومة التي يجري إعدادها حالياً؛
- (ب) تناول مسألة تعلم الدروس في استراتيجية إدارة المعارف في الأمانة العامة التي يجري إعدادها حالياً؛
- (ج) تعيين قسم تبادل المعارف في مكتبة داغ همرشولد كوحدة الأمانة العامة التي تضطلع بالمسؤولية عن تقديم المساعدة في مجال تعلم الدروس في المنظمة؛
- (د) وضع مبادئ توجيهية لاستخلاص الدروس المستفادة واستخدامها في تخطيط العمليات وتنفيذها؛
- (هـ) استحداث تدريب متعلق بـنهج وأدوات تعلم الدروس.

المحتويات

الصفحة

٤	أولا - مقدمة
٤	ثانيا - المنهجية
٦	ثالثا - معلومات أساسية
٧	رابعا - نتائج التقييم
	ألف - تفتقر معظم برامج الأمانة العامة إلى نهج منظم في استنباط الدروس المستفادة وتبادلها واستخدامها
٧	
١٠	باء - عدم استخدام الأدوات الحالية للاستفادة من الدروس على نحو كامل
	جيم - يفاد بأن أنشطة تعلم الدروس التي جرت حتى الآن أثرت تأثيرا إيجابيا على تعزيز الكفاءة التشغيلية وفعالية البرنامج
١٦	
	دال - هناك عدة عقبات تعرقل تعلم الدروس في الأمانة العامة، منها نقص الدعم الإداري والحوافز المقدمة للموظفين وهي أمور على جانب كبير من الأهمية لدعم تعلم الدروس
١٩	
٢٢	هاء - الموارد المخصصة لتعلم الدروس محدودة للغاية
	واو - التنسيق بين البرامج في تعلم الدروس محدود، وتقوم هيئات التنسيق الموجودة حاليا داخل الأمانة العامة بدور هامشي في تيسير تبادل الدروس المستفادة بين البرامج
٢٥	
٢٧	خامسا - النتيجة
٢٧	سادسا - التوصيات

أولا - مقدمة

١ - طلبت لجنة البرنامج والتنسيق، في دورتها السادسة والأربعين، إلى مكتب خدمات الرقابة الداخلية إجراء تقييم مواضيعي حول موضوع "الدروس المستفادة: البروتوكولات والممارسات"، (انظر A/61/16 و Corr.1، الفقرة ٣٧٠). وأيدت الجمعية العامة هذا الطلب في الفقرة ١٤ من قرارها ٢٣٥/٦١. وأُنجز هذا التقرير، الذي كان قد طُلب تقديمه أصلا إلى اللجنة في دورتها الثامنة والأربعين في عام ٢٠٠٨، إلا أنه لم يقدم إلى اللجنة في ذلك العام بسبب الدورة الجديدة للنظر في التقييمات لدى اللجنة، والتي تقرر بموجبها أن تنظر اللجنة في التقرير في دورتها التاسعة والأربعين. وصدر التقرير بوصفه تقريرا إداريا داخليا لمكتب خدمات الرقابة الداخلية في حزيران/يونيه ٢٠٠٨، وبدأ المكتب بالفعل متابعة التوصيات الواردة في التقييم.

٢ - ويتمثل الهدف العام لهذا التقييم في تحديد وتقييم نظم وآليات تحديد الدروس المستفادة واستخلاصها وتعميمها في برامج الأمانة العامة للأمم المتحدة^(١). وبناء على ذلك، يدرس التقييم النظم والآليات التي تستخدمها البرامج لجمع الدروس والاستفادة منها، ويكشف عن ثغرات كبيرة في هذا الشأن، ويحدد مدى دمج الدروس المستفادة في العمليات البرنامجية الرامية إلى تعزيز الأداء.

ثانيا - المنهجية

٣ - سعيا إلى استكشاف آليات تعلم الدروس على مستوى البرامج وعلى صعيد الأمانة العامة على حد سواء، يشمل نطاق هذه الدراسة ما مجموعه ٣٨ كيانا من كيانات الأمم المتحدة: ٣٢ برنامجا من برامج الأمانة العامة وست هيئات تنسيق على نطاق المنظومة (انظر المرفق)^(٢).

(١) لأغراض هذا التقييم، يشير مصطلح "برامج الأمانة العامة" إلى البرامج التي تتلقى تمويلا، جزئيا أو كليا، من الميزانية العادية للأمانة العامة للأمم المتحدة، وتندرج بالتالي ضمن ولاية الرقابة التي يقوم بها المكتب. ويشمل هذا المصطلح البرامج ذات الولاية الموضوعية والبرامج التي لها ولاية تشمل خدمات الإدارة والدعم.

(٢) كما هو مبين في الحاشية ١، حدد المكتب ٣٢ برنامجا داخل نطاق هذه التقييم. وامتنعت محكمة العدل الدولية عن المشاركة في هذه الدراسة.

٤ - وإجراء التقييم، استخدم المكتب الأساليب العشرة التالية: (أ) استقصاء لبرامج الأمانة العامة ينفذ ذاتيا قائم على شبكة الإنترنت^(٣)؛ (ب) استقصاء للبرامج الفرعية للأمانة العامة ينفذ ذاتيا قائم على شبكة الإنترنت^(٤)؛ (ج) استقصاء لموظفي الأمانة العامة ينفذ ذاتيا قائم على شبكة الإنترنت^(٥)؛ (د) ثلاث دراسات حالة أُجريت من أجلها ٢٥ مقابلة معمقة ونُظم لها فريق مناقشة واحد^(٦)؛ (هـ) ٢٣ مقابلة معمقة وفريق مناقشة واحد مع منسقين ومديرين وموظفين من جميع برامج الأمانة العامة (باستثناء البرامج التي اختبرت كدراسات حالة)؛ (و) تحليل لبيانات البرامج في نظام المعلومات المتكامل للرصد والوثائق^(٧)؛ (ز) تحليل لخطط عمل النظام الإلكتروني لتقييم الأداء^(٨)؛ (ح) تحليل لإعلانات الأمم المتحدة عن

(٣) يشار إليه في التقرير بعبارتي "استقصاء البرامج". وقد أُجري في الفترة من تشرين الأول/أكتوبر إلى كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٧. ومن أصل ٣٢ برنامجا مشمولاً فيها، وردت ردود من ٢٥ برنامجا، أي بمعدل استجابة يبلغ ٧٨ في المائة.

(٤) يشار إليه في التقرير بعبارتي "استقصاء البرامج الفرعية". وقد أُجري في الفترة من تشرين الثاني/نوفمبر إلى كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٧. ومن أصل ٥٦٤ موظفا في الأمانة العامة برتبة مد-١ ومد-٢، أُرسِل الاستقصاء إلى عينة عشوائية تتكون من ٢٣٠ فردا. ووردت ردود مجموعها ٧٠ ردا، أي بمعدل استجابة يبلغ ٣٠ في المائة.

(٥) يشار إليه في التقرير بعبارتي "استقصاء الموظفين". وقد أُجري في الفترة من تشرين الثاني/نوفمبر إلى كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٧. ومن أصل ٢٣ ١٥٨ موظفا في جميع البرامج (باستثناء مركز التجارة الدولية ووكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى، اللذين لم ترد قائمتا موظفيهما وقت إرسال الاستقصاء)، أُرسِل الاستقصاء إلى عينة عشوائية تتكون من ٨٥٨ فردا. ووردت ردود مجموعها ٣٢٦ ردا، أي بمعدل استجابة يبلغ ٣٨ في المائة.

(٦) تشمل دراسات الحالة الثلاث المنفذة: إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني (في دراسة حالة واحدة)، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية.

(٧) استُعرضت مدخلات البرامج في نظام المعلومات المتكامل للرصد والوثائق تحت حقل "الدروس المستفادة" لفترة السنتين ٢٠٠٦-٢٠٠٧ حتى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٧. ومن البرامج التي أُدرجت مدخلات تحت هذا المجال، اختير ٢٥ برنامجا فرعيا بشكل عشوائي، وأجري تحليل تفصيلي لبياناتها.

(٨) جرى تحليل ما مجموعه ١٩ ٦٧٣ وثيقة تقييم من وثائق النظام الإلكتروني لتقييم الأداء عن دورة الأداء ٢٠٠٤-٢٠٠٥؛ و ٢٤ ٣٢٢ وثيقة عن دورة الأداء ٢٠٠٥-٢٠٠٦، و ٢٨ ٧٤٤ وثيقة عن دورة الأداء ٢٠٠٦-٢٠٠٧. وبالنسبة لهذه الوثائق، قام مكتب الموارد البشرية ببحث على أساس كلمات رئيسية شملت عبارات "الدروس المستفادة" و "تعلم الدروس" و "تبادل الدروس" و "إدارة المعارف" و "أفضل الممارسات". ولم يشمل هذا التحليل خطط عمل وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى ومركز التجارة الدولية ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، إذ أن لديها نظاما مختلفا لتقييم الأداء.

الشواغر في نظام غالاكسي^(٩)؛ (ط) استعراض مكتبي للوثائق الرسمية للأمم المتحدة، بما في ذلك كراسات الميزانية البرنامجية؛ (ي) استعراض مكتبي للوثائق الداخلية والموارد القائمة على شبكة الإنترنت المتعلقة بالأعمال التي أنجزتها البرامج فيما يتعلق بالدروس المستفادة.

٥ - وللمنهجية التقييم هذه أوجه قصور عدة. فنظرا لاتساع نطاق التقييم، لم يكن من الممكن إجراء استعراض معمق شامل لجميع أنشطة الدروس المستفادة في الأمانة العامة. وبالإضافة إلى ذلك، يقر المكتب بصعوبة تقييم أثر تعلم الدروس بما أنه، على المستوى الفردي، عملية نظرية أساسا ويمكن أن يصعب تقييم نتائجها كميًا. كما أن بعض أنشطة تعلم الدروس المحددة في التقييم نُفذت مؤخرًا والوقت جدّ مبكر لتقييم نتائجها.

ثالثا - معلومات أساسية

٦ - يلاحظ المكتب أنه لا يوجد تعريف متفق عليه على نطاق واسع لما يشكل ”دروسا مستفادة“ أو ”أفضل الممارسات“ أو ”إدارة المعارف“ في برامج الأمانة العامة. وبالتالي، تُعرف ”الدروس المستفادة“ في هذا التقييم بأنها ”ما يُكتسب من معرفة أو فهم من تنفيذ برنامج أو برنامج فرعي أو مشروع ويحتمل أن يساعد في تعديل أو تحسين الأداء البرنامجي في المستقبل. وتُجمع هذه المعرفة عن قصد بهدف استخدامها في المستقبل، وتشمل الدروس الإيجابية والسلبية على حد سواء“. ويتصل بشكل وثيق بالدروس المستفادة مفهوم ”الممارسة الفضلى“ و ”إدارة المعارف“ اللذين كثيرا ما تستخدمهما البرامج. ولأغراض هذا التقييم، تُعرف ”الممارسة الفضلى“ بأنها ”التقنية أو المنهجية التي أثبتت، من خلال التجربة والبحث، أنها تحقق بشكل موثوق منه نتيجة منشودة في حالة معينة، وربما تكون قابلة للتطبيق في حالة أخرى“. ولذلك، يمكن النظر أيضا إلى الممارسة الفضلى كدرس من الدروس المستفادة الإيجابية. ولأغراض هذا التقرير، أدرجت أفضل الممارسات كدروس مستفادة. ومن جهة أخرى، فإن ”إدارة المعارف“ هي ”استحداث المعارف وتنظيمها وتخزينها وتقاسمها بصورة منهجية بغرض تحقيق أهداف المنظمة“ على نحو أفضل (انظر E/AC.51/2006/2). وربما تشمل استراتيجية إدارة المعارف، في جملة أمور، ”كيفية [تعلم] المنظمة من المشاريع [وإتاحتها لهذا التعلم] للأشخاص في أجزاء أخرى من المنظمة“

(٩) جرى تحليل ما مجموعه ٦٩٠ إعلانا من إعلانات الشواغر المنشورة في نظام غالاكسي في ١٠ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٧، تغطي جميع المستويات والفئات الوظيفية. وجرى تحليل الشواغر التي تشمل الكلمات الرئيسية ”الدروس المستفادة“ و ”تعلم الدروس“ و ”تبادل الدروس“ و ”إدارة المعارف“ و ”أفضل الممارسات“ حسب البرامج والفئة الوظيفية ورتبة الوظيفة. ولم يشمل التحليل وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى، ومركز التجارة الدولية، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، فهي تعلن عن شواغرها بشكل مستقل.

(المرجع نفسه). وبالتالي، كثيرا ما يشكل تحديد الدروس المستفادة وجمعها وتعميمها جزءا مهما من استراتيجية إدارة المعارف في منظمة ما.

رابعاً - نتائج التقييم

ألف - تفتقر معظم برامج الأمانة العامة إلى نهج منظم في استنباط الدروس المستفادة وتبادلها واستخدامها

٧ - تبين البيانات المستمدة من المقابلات والاستقصاءات أن تعلم الدروس لا يتم بشكل منتظم في برامج الأمانة العامة. وأفاد القائمون على ١٦ برنامجا من بين ٢٥ برنامجا في الأمانة العامة استجابات لاستقصاء البرامج بأنها تجمع الدروس المستفادة في حالات خاصة، مقارنة بتسعة برامج تجمع الدروس بشكل منتظم. إضافة لذلك لا يقوم إلا ثلث برامج الأمانة العامة بجمع الدروس من خلال آليات رسمية بالدرجة الأولى؛ وتعتمد بقية البرامج على آليات غير رسمية أو مزيج من الاثنين. وعندما سُئل القائمون على البرامج عن الوتيرة التي يتم بها جمع الدروس المستفادة، أفاد أكثر من نصفهم بقليل بأنهم يجمعون الدروس "أحيانا"، وتقوم ثلث البرامج بجمع الدروس "في أحيان كثيرة"، وقلة من البرامج هي التي تجمع الدروس "نادرا". وعندما طُلب من القائمين على البرامج وصف أنواع الأنشطة التي يقومون بها للخروج بدروس مستفادة، أفادت قلة قليلة بأنهم يستخدمون أنظمة ذات طابع رسمي، من قبيل أداتي التقييمات وأفضل الممارسات.

٨ - وتمشيا مع هذا النهج المخصص في الاستفادة من الدروس أفاد أقل من نصف برامج الأمانة العامة بأنه لديه سياسة أو مبادئ توجيهية مكتوبة تحدد نهجا موحدا منتظما لجمع تلك الدروس المستفادة واستخدامها. ومن بين سبعة برامج عرضت هذه المبادئ التوجيهية على مكتب الرقابة، تشترك خمسة منها في سياسة للرصد والتقييم. وقام البرنامجان المتبقيان فقط وهما إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني، بوضع سياسة ترسم الخطوط العريضة لنظام يهدف إلى تحديد أفضل الممارسات والدروس المستفادة وجمعها وتحليلها ودمجها ضمن العمليات البراجمجة، وتحديد المسؤوليات داخل الإدارات لكفالة جمع الدروس المستفادة واستخدامها على نحو سليم^(١٠).

(١٠) "توجيه بشأن السياسة صادر عن إدارة عمليات حفظ السلام (٢٦ حزيران/يونيه ٢٠٠٦)". للاطلاع على وصف مفصل لنظام أفضل ممارسات حفظ السلام، انظر تقرير الأمين العام عن أفضل ممارسات حفظ السلام (A/62/593 و Corr.1).

٩ - ويدعم تحليل كراسات الميزانية البرنامجية لفترة السنتين ٢٠٠٦-٢٠٠٧ الاستنتاج بأن تعلم الدروس لا تتم بشكل منتظم ولا تشكل جزءاً لا يتجزأ من تخطيط البرامج وتنفيذها ورصدها. ونادراً ما تظهر مصطلحات من قبيل "تعلم الدروس" و "تبادل الدروس" في القسم الخاص بالإطار الاستراتيجي لأي جزء. وفي القسم الخاص بالنواتج، لوحظ أن المنشورات واجتماعات أفرقة الخبراء هي السبيل لنشر أفضل الممارسات في مختلف المجالات المواضيعية. بيد أن استخدام هذه الأنشطة لتعلم الدروس لا يتم بشكل متسق.

١٠ - كما يبين تحليل مدخلات البرامج الفرعية في نظام المعلومات المتكامل للرصد والوثائق لفترة السنتين ٢٠٠٦-٢٠٠٧ عدم الانتظام هذا. فمن بين ٢٢١ برنامجاً فرعياً، اشتمل أقل من نصفها (١٠٥) على نوع من أنواع التحليل في الحقل المخصص للدروس المستفادة. وتظهر أوجه التفاوت هذه أيضاً على مستوى البرامج. ومع أن معظم البرامج الفرعية في ١٣ برنامجاً تُبلغ عن الدروس المستفادة، فإن أغلبية كبيرة من البرامج الفرعية في ١١ برنامجاً آخر لا تُبلغ عن أي دروس مستفادة. كما أن عدد البرامج الفرعية التي تبلغ عن الدروس المستفادة في سبعة برامج أخرى لا يتجاوز الواحد أو الاثنين. وعموماً، يبين تحليل المعلومات المتعلقة بالدروس المستفادة، التي أدخلتها البرامج الفرعية أن المعلومات المُبلغ عنها لا تتطرق إلى كيفية تأثير الدروس على تخطيط البرامج وتعزيزها في المستقبل. وفي عينة عشوائية مكونة من ٢٥ برنامجاً فرعياً تم استعراضها، وجد مكتب الرقابة مثل هذا التحليل في ثلاثة تقارير فقط. وعُثر في حالة واحدة فقط على دليل على الاستفادة بشكل مستمر من الدروس أثناء عملية تنفيذ برنامج عمل البرنامج الفرعي.

١١ - وتشير البيانات التي تم جمعها من خلال الاستقصاءات والمقابلات إلى ضرورة إيجاد عمليات أكثر انتظاماً لتحديد وجمع وتحليل ودمج الدروس المستفادة. ويقترح المستجيبون للاستقصاءات أن يبدأ هذا الانتظام الأقوى بتعريف "أفضل الممارسات" و "الدروس المستفادة". وعند تعريف هذه المفاهيم، ينبغي تحديد إمكانية تطبيقها ومجالات ذلك على نحو واضح، حيث إن الدروس ترتبط بسياق معين وإمكانية تطبيقها تقتصر غالباً على ظروف مماثلة لتلك التي تأتت عنها. ويجب أن يستمر الانتظام بخلق آليات رسمية لجمع الدروس وتبادلها داخل البرامج، وتوفير التدريب على استخدام تلك الآليات.

١٢ - كما يقترح المستجيبون للاستقصاءات والذين أُجريت معهم المقابلات ضرورة إيجاد إطار شامل داخل الأمانة العامة للاستفادة من الدروس وأن يقترن هذا بوجود مكتب أو آلية تقوم بتنسيق العمل بين البرامج المختلفة في هذا المجال. وفي هذا الصدد يلاحظ مكتب الرقابة عدم وجود آلية مخصصة لهذه المهمة حالياً على مستوى الأمانة العامة. علاوة على ذلك، ومع

أن قرار الجمعية العامة ٢٣٥/٦١ أقر توصية لجنة البرنامج والتنسيق الداعية إلى قيام فرقة العمل المعنية بتقاسم المعرفة والتابعة للأمانة العامة، تحت إشراف إدارة شؤون الإعلام، بوضع استراتيجية لإدارة المعارف على مستوى الأمانة العامة، فإن العمل على وضع هذه الاستراتيجية ما زال في مراحله الأولى.

١٣ - وكما ورد في الفقرة ٦، يمكن أن يكون تعلم الدروس عنصراً هاماً في استراتيجية إدارة المعارف لأي برنامج. وخلال العقدَيْن الماضيين، وضعت المنظمات التي أولت اهتماماً كبيراً لتبادل المعارف استراتيجيات تحدد، في جملة أمور أخرى، كيفية تعلم المؤسسات من الدروس وإتاحة هذه الدروس لأجزاء أخرى من المنظمة (انظر توصية مكتب الرقابة الواردة في الوثيقة E/AC.51/2006/2، الفقرة ٦). غير أن البيانات المستمدة من المقابلات ومن استقصاء للبرامج تكشف أن ثمانية برامج فقط داخل الأمانة العامة لديها حالياً استراتيجية لإدارة المعارف. علاوة على ذلك، فمن بين هذه البرامج الثمانية، لا تتطرق الاستراتيجية في حالتين على الأقل إلى الدروس المستفادة.

١٤ - لا يطلع معظم برامج الأمانة العامة موظفيها رسمياً أو بانتظام على كيفية جمع الدروس واستخدامها؛ ولا توجد لدى ثلث البرامج أية أنشطة لتعريف موظفيها بأنشطة تعلم الدروس. وتشير بيانات استقصاء الموظفين أن الموظفين يطلعون على طرق جمع مكاتبتهم للدروس المستفادة واستخدامها من خلال وسائل غير رسمية - حيث "يبلغهم زملاء آخرون بها" (٥٤ في المائة من المستجيبين) أو عن طريق "التعلم بالممارسة" (٥٣ في المائة من المستجيبين). ويقول ١٩ في المائة من الموظفين الذين أرسل إليهم الاستقصاء إنهم لا يعرفون كيف تستنبط مكاتبتهم تلك الدروس من الأساس.

١٥ - وتستخدم وسائل غير رسمية على نحو أكثر تواتر من الوسائل الرسمية في تعلم الدروس في الأمانة العامة. وتعد الخبرة الشخصية والتواصل غير الرسمي بين الموظفين الوسيلتين الأكثر استخداماً وتكشف البيانات التي جُمعت من خلال المقابلات أن بعض البرامج تعزو انتشار الأساليب غير الرسمية بوصفها المصدر الرئيسي لتعلم الدروس إلى كون الغالبية العظمى من الموظفين يعملون في البرامج لسنوات عديدة. ونتيجة للتواصل المتكرر عبر السنين، نشأ نظام غير رسمي للشبكات والعلاقات إلى جانب المعرفة الضمنية غير المكتوبة بشأن "من يعرف ماذا" في الإدارة. وكثيراً ما تتم على نحو غير رسمي استشارة الموظفين الذين عملوا في مجال خبرة معين لسنوات عديدة من جانب زملاء آخرين ممن يريدون تعلم "الخبرة الفنية غير المكتوبة". بيد أن مكتب خدمات الرقابة الداخلية يلاحظ مع القلق أن التبادل غير الرسمي للدروس لا يسمح باستنباطها وتوثيقها على نحو واف. ويمكن بسهولة

ضياح معارف ودروس قيمة عندما يترك موظفون أماكنهم أو ينتقلون إلى وظائف أخرى أو يتقاعدون. ويزداد القلق بشأن هذه المسألة في إطار البرنامج الجديد لتنقل الموظفين الذي تطبقه الأمانة العامة، وبسبب العدد الكبير من الموظفين الذين يتوقع أن يحالوا إلى التقاعد من المنظمة في القريب العاجل. وتبين التوقعات المسبقة لعمليات التقاعد أن نسبة الموظفين الحاليين الذين سيتقاعدون من بعض البرامج، خلال الأعوام الخمسة القادمة، ستصل إلى ٤٢ في المائة (إدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات) و ٤٥ في المائة (مكتب الأمم المتحدة في جنيف) و ٤٨ في المائة (مكتب إدارة الموارد البشرية واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا) (انظر A/61/257 و Corr.1، الفقرة ٥٥).

باء - عدم استخدام الأدوات الحالية للاستفادة من الدروس على نحو كامل

الاجتماعات والمؤتمرات

١٦ - بخلاف الوسائل غير الرسمية المذكورة آنفاً، يوجد بعض الأدوات لاستنباط الدروس المستفادة وتبادلها وتخزينها، وتتمثل إحدى هذه الأدوات في استخدام الاجتماعات والمؤتمرات المخصصة أو العادية، والتي تُعد من بين أكثر الآليات استخداماً لتعلم الدروس في برامج الأمانة العامة. وقد تتفاوت هذه الاجتماعات والمؤتمرات بشدة من حيث تركيبها ونطاقها. ومن بين الاجتماعات الأكثر استخداماً للخروج بدروس مستفادة نوع يسمى في بعض البرامج "الاجتماع التشاركي". ويعقد مثل هذه الاجتماعات بعد القيام بنشاط معين، من أجل استعراض ومناقشة السبلات والإيجابيات، وتحديد ما نجح من الممارسات وما فشل منها. وتستخدم هذه الاجتماعات في حالات كثيرة المكاتب المسؤولة عن تنظيم وخدمة الاجتماعات والمؤتمرات الحكومية الدولية. وبالمثل فإن الاجتماعات المخصصة أو العادية تستخدم للتخطيط للأنشطة، وي طرح الموظفون على مائدة النقاش أفضل الممارسات والدروس المستفادة التي اكتسبت من خلال خبرتهم العملية. وتشكل الاجتماعات العادية للمديرين التي تعقدها بعض البرامج فرصة مهمة أخرى للخروج بدروس مستفادة وأثناء تلك الاجتماعات، يتناقش رؤساء البرامج الفرعية ويتبادلون الممارسات التي يمكن أن تساعد مكاتبهم على القيام بعملهم والتنسيق فيما بينهم على نحو أفضل. وأخيراً تضم اجتماعات فرق الخبراء والمؤتمرات الدولية خبراء يتبادلون معارفهم في مجال معين، حيث يتم بعد ذلك جمعها واستخدامها لتسترشد بها أنشطة تخطيط البرامج أو تنفيذها.

١٧ - ومع أن الاجتماعات والمؤتمرات يمكن أن تيسر إجراء مناقشات أكثر تماسكاً يتسنى للمشاركين فيها تبادل الممارسات الناجحة والفاشلة، فقد تتفاوت بشدة الاستفادة المتحققة من تلك البرامج والمؤتمرات. ولا يمكن للدروس المستفادة، التي يتم تحديدها خلال تلك

المناقشات عن طريق استخدامها على سبيل المثال في وضع معايير أو إجراءات عمل أكثر وضوحاً، أن تساعد في تحسين أداء البرامج، في حالة تخزينها وتبادلها وإدماجها في الأنشطة المستقبلية على نحو واف. ويلاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أنه في حالة عدم حدوث ذلك، تصبح فائدة تلك الاجتماعات محدودة، شأنها في ذلك شأن الاتصالات غير الرسمية بين الموظفين: فالمعارف لا يتم تخزينها ولا توثيقها ومن ثم يمكن ضياعها بسهولة.

التقييمات

١٨ - تعتبر التقييمات، سواء كانت ذاتية أو خارجية، أداة أخرى كثيراً ما تستخدمها معظم البرامج لتعلم الدروس. ويوجد لدى أكثر من نصف برامج الأمانة العامة مهمة مكرسة للتقييم، فيما تعمل برامج أخرى على إنشاء هذه المهمة^(١١). ويُظهر استعراض لسياسات وتقارير التقييم التي يشارك فيها مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن أهداف مهام التقييم القائمة تشمل عادة ما يلي: توثيق الدروس المستفادة، وتحقيق قدر أكبر من التعلم المؤسسي استناداً إلى التجارب الماضية، وتقاسم المعارف، ودعم التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار على صعيدي البرامج والبرامج الفرعية^(١٢). وفضلاً عن ذلك، فإن بعض التقييمات الذاتية التي تجريها البرامج تعتبر دراسات محددة من أجل جمع الدروس المستفادة^(١٣).

١٩ - ولكن استعراضات بيانات ووثائق المقابلات تكشف عن محدودية الاستخدام الفعلي للتقييمات باعتبارها مصدراً للدروس المستفادة من أجل تحقيق قدر أكبر من التعلم على الصعيد التنظيمي وللتأثير على تصميم وتخطيط وتنفيذ البرامج والبرامج الفرعية والمشاريع^(١٤). ومع أن الأنظمة والقواعد التي تحكم تخطيط البرامج والجوانب البرنامجية للميزانية ورصد التنفيذ وأساليب التقييم تتطلب أن "تقيّم جميع الأنشطة المبرمجة خلال فترة زمنية محددة"

(١١) "تقدير لقدرات التقييم واحتياجاته في الأمانة العامة للأمم المتحدة"، تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية رقم IED-2006-006، (٢٤ آب/أغسطس ٢٠٠٧)، الفقرة ٤٩.

(١٢) انظر على سبيل المثال تقرير مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية المعنون: "دور التقييم في مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية"، المتاح على الموقع التالي: <http://ochaonline.un.org/ToolsServices/EvaluationandStudies/tabid/1277/Default.aspx>، واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ "نظام الرصد والتقييم في اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ"، (٢١ أيلول/سبتمبر ٢٠٠٧).

(١٣) انظر على سبيل المثال: مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، "برامج إعادة إدماج اللاجئين في جنوب شرقي آسيا: الدروس المستفادة من تجربة مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين" (نيسان/أبريل ٢٠٠٢)، و "الدروس المستفادة من تنفيذ مجموعة التدابير الأمنية في تزانيا"، (أيار/مايو ٢٠٠١).

(١٤) انظر على سبيل المثال: برنامج الأمم المتحدة للبيئة "الدروس المستفادة من التقييم. منهج لتقاسم المعارف"، ورقة دراسة خاصة ٢ (كانون الثاني/يناير ٢٠٠٧).

(المادة ٧-٢)، فإن مدى استعمال التقييمات على نطاق الأمانة العامة يتباين بقدر كبير. فبالنسبة لفترة السنتين ٢٠٠٤-٢٠٠٥، على سبيل المثال، قدّر مكتب الرقابة أن البرامج الفرعية في الأمانة العامة التي أجرت تقييمًا ذاتيًا أو خارجيًا بشكل أو بآخر كانت أقل من النصف (٤٨ في المائة)^(١٥). وفضلا عن ذلك، وبينما تُقيّم بعض المكاتب مشاريعها وأنشطتها الخاصة بانتظام، تُظهر بيانات المقابلات عن اعتماد مكاتب أخرى على التقييمات الخارجية حصرا، مثل التقييمات التي يجريها مكتب الرقابة ووحدة التفتيش المشتركة. وبينما يمكن للتقييمات الخارجية أن تشكل مصدرا مفيدا للممارسات السليمة والدروس المستفادة، فإنها لا تُجرى بتواتر كاف يتيح جمع الدروس المستفادة بأسلوب منتظم ومنهجي^(١٦). وبالإضافة إلى ذلك، لا يوجد مدخل منهجي لمراقبة جودة أنشطة التقييم في الأمانة العامة.

٢٠ - ولا يمكن للتقييمات أن تسهم في التعلم على الصعيد التنظيمي إلا في حالة تعميم النتائج والتوصيات ذات الصلة ومناقشتها واتخاذ إجراءات بناء عليها. إلا أن بيانات المقابلات تُظهر أن البرامج الفرعية، في حالات كثيرة، لا تستوعب الدروس المحددة من خلال عمليات التقييم ولا تنفذها. ومن بين العقبات الشائعة أمام تنفيذ تلك الدروس انعدام الوقت والموارد، والتصور الخاطئ بأن التقييمات ليست إلا أداة للمساءلة لا أداة للتعلم، والمتابعة غير الكافية لتنفيذ نتائج التقييمات في البرامج. وكثيرا ما يمكن إثارة الشكوك إزاء صحة ومصداقية الدروس المستفادة من خلال تقييم واحد، فلا يمكن تحسين مصداقية الدروس وقدرتها على التأثير في صنع القرار إلا من خلال ترتيب أنماط الدروس وتصنيفها كمراجع بشكل منهجي. وبالإضافة إلى ذلك، فعندما تُظهر الدروس المستفادة نتيجة للتقييم أوجه ضعف عامة تتطلب اتخاذ الإدارة العليا لقرارات هامة، يكون هناك اتجاه لتجاهل تلك الدروس، إلا في حال وجود التزام قوي من الإدارة بتنفيذ التغييرات استنادا إلى التجربة.

تخطيط ورصد أداء البرامج

٢١ - هناك آلية أخرى تستعملها البرامج لجمع واستخدام الدروس المستفادة وهي تخطيط ورصد أداء البرامج. ففي سياق الميزة القائمة على النتائج، يضع كل برنامج فرعي في الأمانة العامة إطاره الاستراتيجي الخاص الذي يبين الاتجاه العام ويحدد الإنجازات المتوقعة ومؤشرات الإنجاز. وعند إقرار الإطار الاستراتيجي، تُعد الميزانية البرنامجية وتقرها الجمعية العامة في شهر كانون الأول/ديسمبر من العام السابق على فترة السنتين التي ستُنفَّذ فيها الميزانية بالفعل.

(١٥) "تقدير لقدرات التقييم واحتياجاته في الأمانة العامة للأمم المتحدة"، تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية رقم IED-2006-006 (٢٤ آب/أغسطس ٢٠٠٧)، الفقرة ٣٨.

(١٦) المرجع نفسه، الفقرة ٧٦.

ويتعين على البرامج الفرعية أن تستعرض كل ستة أشهر إنجاز أهدافها، وأن تقدم تقريراً عما أحرزته من تقدم من خلال نظام المعلومات المتكامل للرصد والوثائق، وذلك عن طريق إعداد بيان واحد للمنجزات عن كل إنجاز متوقع. وتضم بيانات المنجزات وصفاً للأنشطة المنفذة والنواتج المنجزة، والنتائج المحققة، والدروس المستفادة، والمجالات التي تحتاج إلى تحسين. ويقر مكتب الرقابة بأن الدروس المستفادة يتعين إدماجها في تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج على النحو المقترح في تقرير الأمين العام بشأن "إطار المساءلة، وإطار إدارة المخاطر في المؤسسة والرقابة الداخلية، وإطار الإدارة القائمة على النتائج" (A/62/701 و Corr.1).

٢٢ - ولكن بيانات المقابلات والاستقصاءات تكشف الدور المحدود للغاية الذي اضطلعت به أعمال تخطيط ورصد أداء البرامج باعتبارها آليات لجمع الدروس المستفادة وإدخالها في إعداد وتنفيذ عمليات البرامج. وحديثاً بالذكر أن مكتب الرقابة لم يتمكن من استخلاص أية بيانات تدل على وجود أثر محدد للدروس المستفادة المجمعة عن طريق نظام المعلومات المتكامل للرصد والوثائق. ووصف عدد ممن أجريت المقابلات معهم أنظمة الرصد والتقييم في الأمانة العامة بأنها لا تزال ضعيفة، وأقروا بأن التخطيط الاستراتيجي للبرامج والبرامج الفرعية ورصدها لا يتسمان بالمنهجية كما ينبغي.

٢٣ - وهناك عدة أسباب لمحدودية دور تخطيط ورصد أداء البرامج في تعلم الدروس. أولاً، يعد التخطيط الكافي للبرامج أمراً ضرورياً: فرص أداء البرامج لا يكون فعالاً إلا في حالة وجود صلة بين الإنجازات المتوقعة ومؤشرات الإنجاز المخطط لها. وثانياً، على النحو المشار إليه في التقارير السابقة لمكتب الرقابة، فإن استخدام نظام المعلومات المتكامل للرصد والوثائق وما فيه من بيانات عن الأداء لإجراء التقييمات الإدارية واتخاذ القرارات في البرامج لا يزال استثناءً وليس قاعدة^(١٧). وثالثاً، في إطار الهيكل الحالي للإبلاغ، فإن تخطيط فترة السنتين الجديدة يمكنه استخدام نتائج النصف الأول فقط من فترة السنتين الحالية. وحسبما تُظهر بيانات المقابلات، فإن نتائج التقييمات الذاتية والدروس المستفادة على الصعيد الداخلي كثيراً ما تكون غير متاحة، أو لا تُجرى إلا بحلول السنة الثانية من فترة السنتين. وعندما تصبح تلك النتائج متاحة، غالباً ما يكون الوقت قد تأخر لإدخالها في عملية التخطيط لفترة السنتين التالية، مما يوجد فجوة واضحة بين وقت معرفة تلك الدروس ووقت إدماجها الفعلي

(١٧) انظر على سبيل المثال: تقرير الأمين العام عن أداء برامج الأمم المتحدة لفترة السنتين ٢٠٠٤-٢٠٠٥ (A/61/64)، الفقرة ٩٥؛ ومكتب خدمات الرقابة الداخلية، "التحقق من ممارسات الإدارة القائمة على النتائج في اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ"، (تموز/يوليه ٢٠٠٧)؛ ومكتب خدمات الرقابة الداخلية، "التحقق من ممارسات الإدارة القائمة على النتائج في مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين" (كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٧).

في التخطيط الاستراتيجي. وبالإضافة إلى ذلك، فإن التخطيط الاستراتيجي يعالج عادة ما يطلق عليه أحد المستجيبين من الإدارة: "المنظور المؤسسي العام"، ولا ينظر في مجموعة الدروس المستفادة الواضحة التي تفيد في تنفيذ أنشطة محددة. وأخيراً، فحتى مع تشجيع البرامج على كفاءة المشاركة الفعالة للموظفين في أنشطة التخطيط والرصد من أجل تعزيز تقاسم الخبرات، فإن إعداد الأطر الاستراتيجية كثيراً ما يكون مقصوراً على بضعة موظفين داخل البرنامج الفرعي، كما أن تدريب الموظفين على نظام المعلومات المتكامل للرصد والوثائق يعد محدوداً.

٢٤ - ويلاحظ مكتب الرقابة بالفعل أن بعض البرامج قد شرعت في اتخاذ خطوات من أجل كفاءة إدماج الدروس بفعالية في الدورة التالية لتخطيط المشاريع والبرامج. فعلى سبيل المثال، تحاول شعبة تنسيق مرفق البيئة العالمية في برنامج الأمم المتحدة للبيئة إدراج التعليقات الواردة والدروس المستفادة من التنفيذ الفعلي للمشاريع في نظام إقرار المشاريع عن طريق "الاستعراض السنوي لتنفيذ المشاريع"، وهو نموذج موحد للإبلاغ يشمل نقاشاً بشأن الدروس المستفادة. وتُنقَّح جميع استعراضات تنفيذ المشاريع في مجال مواضيعي محدد في اجتماع سنوي للاستعراض، وتكون الدروس المستفادة من خلال المشاريع جزءاً من المناقشات. وبالمثل، أنشأ برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (الموئل) "لجاناً لاستعراض البرامج"، تطلع بمهام من بينها كفاءة إدراج الدروس المستفادة من المشاريع السابقة في الجيل التالي من الأنشطة قبل إقرارها.

الوثائق

٢٥ - تعد التقارير والوثائق الأخرى التي تجمع الممارسات السليمة والدروس المستفادة أداة أخرى تستخدمها مختلف البرامج من أجل تعلم الدروس. ويتباين انتظام صدور تلك الوثائق ومدى طابعها تبايناً كبيراً. فبعض البرامج تُصدر تقارير عن الدروس المستفادة حسب الاقتضاء: على سبيل المثال، بعد عقد اجتماع لفريق من الخبراء بشأن مسألة معينة، يمكن لإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية أن تصدر ورقة عن السياسات تضم الدروس المستفادة في ذلك المجال. وتطلب برامج أخرى من موظفيها إعداد تلك التقارير المكتوبة بطريقة أكثر منهجية. ويلاحظ مكتب الرقابة أن النظام الذي وضعت إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني هو الأكثر تنظيماً في مجال جمع الدروس عن طريق التوثيق. فسياستهما المتعلقة بتقاسم المعارف تحدد خمسة أنواع من التقارير: (أ) "تقارير نهاية المهمة"، وهي تقييمات يضعها كبار الموظفين بشأن تنفيذ ولاياتهم؛ (ب) "الاستعراضات اللاحقة"، وهي مناقشات لمشروع أو إجراء بما يتيح لفريق ما أن يتأمل فيما حدث،

وأسباب حدوثه، والدروس المستفادة، والمتابعة اللازمة، وكيفية القيام بذلك المشروع أو الإجراء بشكل أفضل في المرة القادمة؛ (ج) "مذكرات تسليم المهام"، يضعها الموظفون ممن هم على وشك مغادرة وظائفهم من أجل مساعدة من سيخلفهم على الاضطلاع بالمهام؛ (د) "استقصاءات الممارسات"، وهي تُبذل عن كيفية اضطلاع الممارسين بمهمة أو نشاط معين؛ (هـ) "الدراسات المعنية بالدروس المستفادة"، وهي دراسات معمقة عن نشاط أو موضوع أو مجال وظيفي محدد^(١٨). وتوفر السياسات أيضا نماذج من أجل توجيه الموظفين في إعداد تلك التقارير. وتشكل هذه الوثائق مرشدا لوضع الأدلة والمبادئ التوجيهية للإدارات، مثل إجراءات التشغيل الموحدة والمذكرات التوجيهية. وبينما تقوم استعراضات منتصف المدة، والاستعراضات اللاحقة، وتقارير نهاية المهمة بجمع الدروس من نشاط معين أو من تجربة معينة لأحد الموظفين، فإن مذكرات السياسات، والمذكرات التوجيهية، والأدلة، وإجراءات التشغيل الموحدة تتسم بطابع أكثر عمومية، وتجمع الدروس من تجارب متعددة.

٢٦ - ويلاحظ مكتب الرقابة أن وضع النماذج النمطية التي تجمع المعلومات عن أفضل الممارسات والدروس المستفادة بعد تنفيذ الأنشطة أو عندما يترك أحد الموظفين منصبه، لا تتطلب موارد كبيرة، ولكن لم يضع تلك النماذج سوى عدد قليل من برامج الأمانة العامة. وهناك مجال واسع للتعاون فيما بين البرامج في هذا الصدد، وينظر مكتب الرقابة في إمكانية الاستفادة إدارات أخرى من العمل الذي أجرته بالفعل إدارة عمليات حفظ السلام في هذا المجال. وفضلا عن ذلك، فإنه في كل البرامج التي أعدت تلك الأدوات، لا يوجد نظام للمساءلة من أجل كفالة أن يُكمل الموظفون تلك التقارير الإلزامية.

أدوات أخرى

٢٧ - تُذكر من بين الأدوات الأقل استعمالا في مجال تعلم الدروس في الأمانة العامة أداتان تعتمدان بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات وهما: قواعد البيانات وشبكات الممارسين^(١٩). ومع أن بعض برامج الأمانة العامة استطاعت استخدام قواعد البيانات كآلية ناجحة للغاية لجمع الدروس المستفادة وتبادلها واستخدامها، توضح البيانات المستمدة من المقابلات أن قواعد البيانات كثيرا ما تكون صعبة التنفيذ، ويعزى ذلك في المقام الأول إلى حاجتها المستمرة إلى التعهد والتحديث، وما يترتب على ذلك من حاجة إلى تخصيص الموارد. وتواجه شبكات الممارسين مشكلة مماثلة. وقدر شخص ممن أجريت معهم المقابلات

(١٨) توجيه عام من إدارة عمليات حفظ السلام، (٢٦ حزيران/يونيه ٢٠٠٦).

(١٩) شبكات الممارسين شبكات معرفية تربط الأخصائيين إلكترونيا على نطاق نفس مجالات الاهتمام.

أن تيسير شبكة من شبكات الممارسين في الأمانة العامة يستغرق حوالي ٣٥ في المائة من وقت الموظف، في حين أن وكالات أخرى مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي كرسست موظفا متفرغا لتعهد هذه الشبكات. ورغم هذا الاعتماد الكبير على الموارد، فقد أثبتت قواعد بيانات الدروس المستفادة وشبكات الممارسين أنها تشكل أداتين مفيدتين للغاية في استخلاص المعارف وتخزينها وتبادلها، كما هو مبين في الجزء التالي. وبناء على ذلك، يرى مكتب الرقابة أن تخصيص الموارد الكافية لتنفيذ هاتين الأداتين على النحو السليم يشكل استثمارا مجديا طويل الأجل.

٢٨ - ويلاحظ مكتب الرقابة أن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات التي تستحدثها الأمانة العامة حاليا تتيح إمكانيات توثيق الدروس المستفادة وتبادلها. وبوجه خاص، من المتوقع أن تشمل مبادرة إدارة المحتوى في المؤسسة، وهي أداة لإدارة المحتوى استحدثتها إدارة الشؤون الإدارية، جميع بيانات وعمليات المنظمة في منصة واحدة، الأمر الذي يساعد الأمانة العامة على توثيق المعلومات وحفظها وتبادلها والبحث فيها واستخراجها بصورة منهجية منظمة. وفي حين أن بضعة برامج توخت بالفعل سبلا لاستخدام هذه المبادرة لأغراض تعلم الدروس (مثلا وضعت إدارة عمليات حفظ السلام استراتيجية لدمج موارد أفضل الممارسات الحالية في هذه المنصة) يرى مكتب المراقبة أن جميع البرامج يمكن أن تستفيد منها.

جيم - يفاد بأن أنشطة تعلم الدروس التي جرت حتى الآن أثرت تأثيرا إيجابيا على تعزيز الكفاءة التشغيلية وفعالية البرنامج

٢٩ - تكشف البيانات المستمدة من المقابلات والدراسات الاستقصائية أن أنشطة تعلم الدروس التي أجزتها برامج الأمانة العامة حتى الآن أثرت تأثيرا إيجابيا في العمليات البرنامجية، سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المنظمة. فعلى مستوى البرامج، تبين أجوبة استقصاءات البرامج، وإن جمعت بوسائل غير رسمية، أن الدروس المستفادة في كل البرامج تقريبا (٩٤ في المائة) مهمة "للهيئة" أو "إلى حد ما" في توجيه الأنشطة المقبلة. وعلى المستوى الفردي، يقول ٩٠ في المائة من المستجيبين لاستقصاء الموظفين أن الدروس المستفادة أثرت على عملهم. غير أن قياس أثر الأنشطة غير الرسمية لتعلم الدروس أمر صعب. وعلاوة على ذلك، لا يمكن أن يصبح التعلم الفردي تعلمًا على صعيد المنظمة ما لم تُستخلص الدروس وتوثق وتعمم بشكل رسمي ومنهجي.

٣٠ - وعلى مستوى البرامج، يفيد المستجيبون على استقصاء البرامج بأن الدروس المستفادة خلفت أكبر أثر في مجال التشجيع على تغيير السياسات وإدخال سياسات جديدة، وتحسين صورة البرامج وسمعتها، واتباع أساليب عمل ونهج جديدة، وزيادة كفاءة الأنشطة

وفعاليتها، وزيادة رضا الزبائن. وتركت الدروس المستفادة أثرا مماثلا على مستوى البرامج الفرعية، حيث توضح بيانات استقصاء البرامج الفرعية أن الدروس المستفادة أثرت أكبر تأثير في مجال المساعدة على تخطيط البرامج، وزيادة الكفاءة والفعالية، وتحسين صورة البرامج الفرعية وسمعتها، وزيادة رضا الزبائن. وأخيرا، على المستوى الفردي، تشير بيانات استقصاء الموظفين إلى أن أنشطة الدروس المستفادة تساعد الموظفين على تحسين بيئة العمل، وتعزيز تبادل المعرفة، وتشجيع العمل الجماعي، وتقوية النواتج وكفاءة الأنشطة.

٣١ - وتعطي بيانات المقابلات ودراسات الحالة أمثلة محددة لبعض الآليات الرسمية الخاصة بتعلم الدروس التي كان لها أثر إيجابي في تحسين بيئة العمل وتعزيز فعالية البرامج. وفي مجال الإدارة، أجرى مكتب الأمم المتحدة في نيروبي نشاطا من أنشطة تعلم الدروس التي أثبتت نجاحها بشكل خاص في تحسين بيئة العمل. فبعد أن أبرز تقييم داخلي وجود بعض المشاكل الكبيرة بين مختلف فئات الموظفين، وكذلك بين الإدارة والموظفين، نظمت إدارة البرنامج سلسلة من الاجتماعات لمناقشة وتحديد الممارسات الفاضلة في مجال الإدارة. وجمعت أفضل الممارسات التي حُددت من خلال هذه العملية في وثيقة سُميت "اتفاق أفضل الممارسات"، وأنشئ فريق يضم موظفين من كل الرتب (فريق الاتفاق) لكفالة تنفيذ أفضل الممارسات هذه. ويؤكد عدة أشخاص أجريت المقابلات معهم أن إحدى أكبر النتائج الملموسة لاتفاق أفضل الممارسات تمثلت في إيجاد مناخ أكثر ودية في البرنامج، وفي تحسين العلاقات بين الإدارة والموظفين.

٣٢ - ومن بين جميع أنشطة تعلم الدروس التي نظمها قسم أفضل ممارسات حفظ السلام التابع لإدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني، حظيت شبكات الممارسين بأكبر تقدير لدى المحيين في إطار المقابلات وأفرقة المناقشة. ويوجد حاليا عشر شبكات ممارسين مختلفة في الإدارات، تُعنى بمسائل مثل سيادة القانون، والشؤون المدنية، والإدارة الميدانية، كما أن هناك خمسة عشر طلبا لإنشاء شبكات إضافية. وفي المجموع، يشارك ١٤٥١ موظفا فيها، وجرى منذ آب/أغسطس ٢٠٠٥ تبادل ٧٨٦ استفسارا وردا داخلها (انظر A/62/593 و Corr.1، الفقرة ٣٠). ويفيد الموظفون العاملون في البرامج بأن هذه الآليات تساعدهم على الشعور بأنهم جزء من مجموعة عالمية تتشاطر الاهتمامات والتحديات، وتمكنهم من جمع المعلومات المتصلة بعملهم بسرعة. وتساعد شبكات الممارسين أيضا في تحسين الفعالية بتمكين البعثات من إعادة استخدام المواد التي أُعدت في بعثات أخرى. فمثلا، من خلال إحدى شبكات الممارسين، أتاحت عملية الأمم المتحدة في كوت ديفوار وحدة تدريبية على القيادة المأمونة للمركبات عملت العملية على استحداثها؛ واستُخدمت هذه الوحدة لاحقا من جانب مكتب الأمم المتحدة المتكامل في بوروندي وفريق مراقبي الأمم المتحدة

العسكريين في الهند وباكستان، مما أتاح لهما توفير الوقت والموارد التي كانت ستخصص لولا ذلك لاستحداث عنصر تدريبي جديد.

٣٣ - وفي مجال تنظيم الاجتماعات وخدماتها، قدمت إدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات أمثلة على الكيفية التي استُخدمت بها أفضل الممارسات والدروس المستفادة المجمعّة عن طريق عقد اجتماعات ”تشريحية“ للاجتماع العام الرفيع المستوى للدورة الستين للجمعية العامة، في تنظيم الاجتماع الرفيع المستوى المعني بتغير المناخ الذي عقد في نيويورك في أيلول/سبتمبر ٢٠٠٧. كما أصدرت الإدارة مجموعة من المبادئ التوجيهية والممارسات الفضلى ترمي إلى مساعدة أمناء الاجتماعات الحكومية الدولية في أعمالهم، وأصدرت، بالتعاون مع مكتب الشؤون القانونية، دليلاً لأفضل الممارسات المتعلقة بتفسير قواعد الاجتماعات. ويفيد موظفو الإدارة بأن هذه الوثائق أثبتت أنها مفيدة للغاية في دعم الأمناء في الاضطلاع بأعمالهم، وفي توضيح القواعد الإجرائية وكفالة تطبيقها بشكل موحد.

٣٤ - ويلاحظ في برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية مثال آخر على الكيفية التي يقال إن الدروس المستفادة أثرت بها على نحو إيجابي على العمليات البرنامجية. ولدى هذا البرنامج قاعدة بيانات خاصة بأفضل الممارسات أصبحت مستودعاً مفيداً للممارسات الجيدة والدروس المستفادة. وقاعدة البيانات هذه، التي أنشئت في عام ١٩٩٦ كسبيل لتنفيذ ولاية البرنامج المتمثلة في تعزيز أعمال شركائه في مجال المستوطنات البشرية، تجمع المعلومات المتصلة بالمستوطنات البشرية من جميع أرجاء العالم وتصنفها وتعرضها في شكل دراسات حالات إفرادية. وتُجمع دراسات الحالة عن طريق التنافس السنوي على ”جائزة دبي الدولية لأفضل الممارسات في مجال تحسين البيئة المعيشية“، وهي جائزة تقدمها بلدية دبي. ويتعين أن تستوفي أفضل الممارسات معايير معينة، وهي كما يلي: يجب أن تكون أنشطة منفذة أثبتت نجاحها وتركت أثراً إيجابياً وملموساً، ويجب أن تكون شاملة للجميع وابتكارية، ويجب أن تراعي المساواة بين الجنسين. ويستعرض البرنامج جميع ما يُعرض من أفضل الممارسات، وتدرج في حالة استيفائها المعايير المحددة في قاعدة البيانات العامة.

٣٥ - ويذكر أن قاعدة بيانات موئل الأمم المتحدة هذه خلفت أثراً داخل البرنامج وخارجه. فداخل الأمم المتحدة، استُخدمت على نطاق واسع كمجمع للمعلومات لبيان الاتجاهات وتزويد التقارير والمؤتمرات بالمعلومات، واقتُبس العديد من ممارساتها في منشورات مثل ”تقرير حالة المدن في العالم“ (State of the World's Cities Report) و”التقرير العالمي عن المستوطنات البشرية“ (Global Report on Human Settlements)، وهما تقريران يصدران كل سنتين. وقد عرضت أفضل الممارسات في مجال الحكم الرشيد على الصعيد المحلي، التي

حددت عن طريق قاعدة البيانات، في المنتدى العالمي الخامس المعني بالتغيير الجذري لمفهوم الحكم، الذي نظّمته إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية في عام ٢٠٠٣. أما خارج نطاق الأمم المتحدة، فقد أصبحت قاعدة البيانات أداة لتبادل الممارسات الناجحة ولتيسير التعاون اللامركزي فيما بين المجموعات. وعلى سبيل المثال، نُفذ بنجاح في بلدان أخرى من العالم مثل الجمهورية التشيكية والفلبين وكينيا أحد المشاريع الفائزة بجائزة دبي للفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٣، وهو مشروع وضعته المنظمة الدولية لمراكز الأبحاث، في ألمانيا. كما نُفذ بنجاح في عدة مدن على صعيد أمريكا اللاتينية برنامج آخر معني بالشباب في الأحياء المهمشة، كان قد نُفذ أولا في البرازيل وثبت نجاحه في الحد من الجريمة وفي تعزيز التضامن في المجتمع.

دال - هناك عدة عقبات تعرقل تعلم الدروس في الأمانة العامة، منها نقص الدعم الإداري والحوافز المقدمة للموظفين وهي أمور على جانب كبير من الأهمية لدعم تعلم الدروس

٣٦ - وتؤكد البيانات المستمدة من المقابلات والاستقصاءات المبادئ الأساسية لتعلم الدروس في المنظمات حيث وجدت أن الدعم الإداري للدروس المستفادة أمر حيوي كي تعي المنظمات تلك الدروس على نحو فعال^(٢٠). ويلاحظ مكتب الرقابة أن برامج الأمانة العامة التي تمارس فيها أنشطة تعلم الدروس على نحو أكثر انتظاما ورسمية هي تلك البرامج التي تعرب فيها الإدارة العليا على نحو صريح عن اقتناعها بأهمية تعلم الدروس، وتقدم دعما فعالا لتطوير نظم وأنشطة تعلم الدروس. وتقوم الإدارة العليا بدور أساسي عن طريق "تحديد المنهج من القمة" وإرسال إشارات إلى كل من الإدارة والموظفين في البرنامج بشأن أهمية تعلم الدروس. فالإدارة التي تدعم الدروس المستفادة، تخصص على الأرجح موارد لتلك الأنشطة. وقد رعت الإدارة العليا في إدارة عمليات حفظ السلام، على سبيل المثال، الجهود الرامية إلى الدروس المستفادة وتوزيعها بانتظام داخل البرنامج عن طريق مخاطبة الموظفين مرارا وتكرارا بشأن أهمية التعلم لتيسير أعمال الإدارة على نحو أكثر فعالية. ومن ذلك مثلا أن وكيل الأمين العام عند عرض خطة "عمليات السلام لعام ٢٠١٠" على جميع موظفي الإدارة في عام ٢٠٠٥، أشار إلى ضرورة استخلاص التجارب الجماعية للإدارة واستخدامها كلما أنشئت بعثة جديدة أو نفذت مهمة جديدة.

(٢٠) Alan M. Webber: "Will companies ever learn?" Fast Company No 39, September 2000, pp 274

٣٧ - وقد حدد مكتب إدارة الموارد البشرية التعلم على مستوى المنظمة بوصفه أحد خصائص الإدارة الفعالة، وأكد على مسؤولية الإدارة العليا والقادة التنظيميين عن إيجاد آليات لتبادل المعارف والتعلم، وإرساء ثقافة للتعلم في برامجهم^(٢١). بيد أن مكتب الرقابة لاحظ أن مكتب إدارة الموارد البشرية لا يقدم أي نوع من الدعم لتعلم الدروس داخل المنظمة؛ ولاحظ على وجه الخصوص أن برنامج تنمية قدرات الموظفين لعام ٢٠٠٨ لم يعرض لتقديم أي تدريب يتعلق بتعلم الدروس^(٢٢). وذكرت إدارة الشؤون الإدارية أن أي تدريب على تعلم الدروس يجب أن يدرج ضمن استراتيجية تنظيمية للتدريب على القيادة والإدارة والتنمية التنظيمية. ويجب أن يكون تعلم الدروس جزءاً من التدريب المقترح لبناء القدرات في مجال الإدارة والتقييم القائمين على النتائج، وفقاً لمقترح الأمين العام (A/62/701 و Corr.1، الفقرة ٨٧ و Add.1).

٣٨ - كما يلاحظ مكتب الرقابة أن التزام الإدارة بتعلم الدروس يتفاوت بدرجة كبيرة في أنحاء الأمانة العامة، سواء داخل البرامج أو فيما بينها. وتبين البيانات المستمدة من المقابلات والاستقصاءات على مستوى البرامج درجات شديدة التفاوت من الالتزام من جانب كبار المسؤولين. وتبذل الإدارة العليا جهودات واضحة في بعض البرامج للتفكير في تحديد السبل الكفيلة بتحسين إجراءات العمل وطرق تسييره. بيد أن تعلم الدروس لا تبدو من أولويات الإدارة العليا في برامج أخرى، ويترك اتخاذ المبادرة في هذا الشأن لمديري البرامج الفرعية. ويعد ضيق الوقت، وكون تنفيذ تعلم الدروس يتطلب اتخاذ قرارات تعالج مشاكل مركبة على مستوى النظام ككل في البرنامج نفسه، والحاجة إلى التنسيق مع أصحاب مصلحة متعددين، من بين الأسباب التي جعلت تعلم الدروس أمراً أقل أهمية بالنسبة للإدارة العليا في العديد من البرامج.

٣٩ - ويتضارب تقييم الموظفين لدعم الإدارة فيما يتعلق بتعلم الدروس، حيث يرى ٣٦ في المائة من الموظفين الذين ردوا على الاستقصاء أن دعم الإدارة لعملية تعلم الدروس "جيد" أو "ممتاز"، ويقول ٢٧ في المائة منهم إنه "مقبول"، ويجده ٢٩ في المائة منهم "ضعيفاً" أو "ضعيفاً للغاية". وتقدم البيانات المستمدة من المقابلات أمثلة واضحة على تجاهل المديرين ببساطة لدروس مستفادة كان يمكن أن يعود بالفائدة على التخطيط للأنشطة وتنفيذها، وكذلك على أنشطة لتعلم الدروس توقفت رغم اهتمام الموظفين بها ودعمهم لها، بسبب قلة

(٢١) "مواصفات المدير الكفء" و "مواصفات الإدارة الفعالة"، مكتب إدارة الموارد البشرية، الفقرتان ٧ و ١٣.

(٢٢) مكتب إدارة الموارد البشرية، برنامج تنمية قدرات الموظفين لعام ٢٠٠٨.

دعم الإدارة. وعلى سبيل المثال فقد توقفت مبادرة أفضل الممارسات والقصص الناجحة التي أطلقها برنامج الأمم المتحدة للبيئة في محاولة منه لتنسيق وجمع ونشر التجارب الناجحة في مجال الإدارة البيئية، بسبب قلة الموارد والمشاركة في الإدارة.

٤٠ - وإضافة إلى الدعم المحدود من جانب الإدارة، ثمة عقبة أخرى تعرقل تعلم الدروس في الأمانة العامة وتمثل في نقص النظم التي تكفل المساءلة بشأن استخدام الدروس المستفادة عند وضع البرامج وتنفيذها. وتكشف البيانات المستمدة من المقابلات أن استخدام الدروس يترك لتقدير الأفراد، دون وجود عوامل ردع أو جزاءات لمراقبة المديرين والموظفين ومساءلتهم عن عدم استخدام أفضل الممارسات والدروس المستفادة المتاحة لهم. ولا يشير إطار المساءلة الذي يتم وضعه حالياً في الأمانة العامة للأمم المتحدة على نحو صريح إلى تعلم الدروس، رغم أن تعلم الدروس سيكون، وفقاً لما ذكره موظفون في إدارة الشؤون الإدارية، جزءاً من الخطة الجديدة للإدارة القائمة على النتائج المقترح تطبيقها في المستقبل القريب.

٤١ - ورغم التوصل إلى نتائج أكثر إيجابية من البيانات المستمدة من الاستقصاءات، تشير المعلومات المستقاة من المقابلات إلى أن ثقافة تعلم الدروس وتبادلها داخل المنظمة تحتاج إلى مزيد من التطوير. ووفقاً للبيانات المستمدة من الاستقصاءات، وصف حوالي نصف المستجيبين (٤٦ في المائة) ثقافة النظر في أخطاء الماضي ومناقشتها على الملأ في برامجهم بأنها "جيدة" أو "ممتازة"، بينما رأى ٢١ في المائة منهم أنها "مقبولة"، وقال ٢٨ في المائة منهم إنها "ضعيفة" أو "ضعيفة للغاية". بيد أن البيانات المستمدة من المقابلات تكشف كذلك أنه قد يتعذر في بعض الأحيان على مديري البرامج والموظفين وأصحاب المصلحة الضالعين في تنفيذ برنامج عمل الاعتراف بأخطائهم. وعندما تعتمد المساعدة التقنية والأنشطة الاستشارية الخاصة بوضع السياسات على تمويل خارج الميزانية، يخشى مديرو البرامج من أن يجعل الاعتراف بالأخطاء الجهود التي تبذل في المستقبل لجمع الأموال أكثر صعوبة.

٤٢ - وثمة صعوبة إضافية تواجه تعلم الدروس في الأمانة العامة، أشار إليها عدة أشخاص ممن ردّوا على أسئلة الاستقصاءات والمقابلات، وهي تتمثل في طبيعة الأعمال التي تضطلع بها مختلف البرامج والتي تنسم غالباً بالحساسية السياسية. فعندما يكون محور برنامج عمل ما، على سبيل المثال، هو إجراء تحليلات سياسية، وكفالة التنسيق بين السياسات أو تقديم دعم حكومي دولي، فإن النتائج المترتبة على تجارب تعلم الدروس تمسّ مسائل من قبيل سيادة الدول الأعضاء وسياساتها، ومن ثم لا تكون قابلة للنشر بشفافية على نطاق واسع. ويشرح المستجيبون أيضاً، أنه في حالة العمل على المستوى القطري على سبيل المثال، يكون الوضع

مختلفا كل مرة حيث تكون الولايات والديناميات مع السلطات الوطنية فريدة من نوعها في كل حالة.

٤٣ - وتحدد الغالبية العظمى من المستجيبين الذين ردوا على أسئلة الاستقصاءات غياب الجوائز والحوافز بوصفه أحد العقبات الرئيسية التي تحول دون استخدام المنظمة للدروس المستفادة^(٢٣). ويرى ٦١ في المائة من المستجيبين لاستقصاء البرامج أن الجوائز والحوافز التي تمنح حاليا عند استخلاص الدروس المستخلصة "ضعيفة" أو "ضعيفة للغاية"، ولم يتمكن مكتب الرقابة من التوصل إلى أي أمثلة داخل الأمانة العامة على تقديم جوائز أو حوافز لتعلم الدروس. غير أن وكالات أخرى داخل منظومة الأمم المتحدة بدأت بالفعل في تطبيق مثل هذه الحوافز. وعلى سبيل المثال، قامت شبكة مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية التابعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بغية تعزيز المشاركة الفعالة للموظفين في عمليات تبادل أفضل الممارسات والخبرات التي تقوم بها، بمنح جائزة قدرها ٢ ٠٠٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة، ويمكن أن تستخدم هذه الجائزة في أنشطة التعلم من قبيل المشاركة في مناسبة للتعلم أو زيارة لمكتب قطري آخر من أجل تبادل الخبرات. غير أن إدارة الشؤون الإدارية ذكرت أنها تشك في الحاجة إلى تخصيص حوافز لتعلم الدروس. واقترح الأمين العام تقديم حوافز للموظفين والإدارة في سياق أوسع من أجل تشجيع التوجهات القائمة على النتائج بصفة عامة. وقد عولجت العقبات، التي توصل إليها مكتب الرقابة في هذه الفقرة، في سياق نظر الجمعية العامة في الوثيقة A/62/701 و Corr.1 و Add.1.

٤٤ - كما أن الإشارات إلى تعلم الدروس محدود في النظام الإلكتروني لتقييم أداء الموظفين المعمول به في الأمانة العامة. وأظهر تحليل لجميع خطط العمل المتعلقة بنظام تقييم الأداء في الأمانة العامة خلال دورات الأداء الثالث السابقة أن ٥ في المائة فقط منها أشارت إلى "استخلاص الدروس المستفادة"، أو "إدارة المعارف"، أو "أفضل الممارسات". وكانت البرامج التي حققت أعلى نسبة في إشارة خطط العمل إلى تعلم الدروس بين الموظفين، فهي موئل الأمم المتحدة (٢٠ في المائة) وإدارة عمليات حفظ السلام (١٤ في المائة).

هاء - الموارد المخصصة لتعلم الدروس محدودة للغاية

٤٥ - يلاحظ مكتب الرقابة، وإن كان ليس لديه علم بأي مقاييس معمول بها تتعلق بالموارد المخصصة لتعلم دروس على مستوى المنظمة، أن تلك الموارد محدودة للغاية في الأمانة

(٢٣) يمكن أن تشمل الحوافز المقدمة لتعلم الدروس، تقدير الموظفين علنا، أو التقدير من خلال تقييم الأداء والأجور.

العامّة. ويعتقد ٧٥ في المائة من المستجيبين الذين ردوا على أسئلة استقصاء البرامج أن الموارد الحالية المخصصة لتعلم الدروس في برامجهم غير كافية. وتضم ثلث البرامج فقط حالياً وحدة أو جماعة مخصصة عُهد إليها بالقيام بأنشطة استخلاص الدروس المستفادة. وفي الغالبية العظمى من الحالات، توكل إلى الوحدة المكلفة بمهام التقييم والرصد داخل البرنامج مسؤوليات استخلاص الدروس المستفادة. ونظراً لأن القيام بأنشطة تعلم الدروس يعدّ إضافياً، ونظراً لكون هذه الوحدات مبعثرة في العادة فإن الوقت الفعلي الذي تخصصه تلك المكاتب لتعلم الدروس محدود للغاية.

٤٦ - علاوة على ذلك، فإن برنامجين فقط من بين ٢٥ برنامجاً لديها موارد مالية مخصصة لأنشطة تعلم الدروس وهما: إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني، فقد وافقت الجمعية العامة في أعقاب تقرير الفريق المعني بعمليات الأمم المتحدة للسلام، على توفير الموارد لهما لإنشاء قدرة أعيد تشكيلها لتعلم الدروس ووضع سياسات، وهي قسم لأفضل ممارسات حفظ السلام (انظر A/62/593 و Corr.1، الفقرة ٤). وتشمل الموارد المخصصة لهذا القسم ست وظائف من الرتبة الفنية على أساس التفرغ. إضافة لذلك، فإن عشر بعثات لحفظ السلام لديها موظفون معنيون بأفضل الممارسات. وتستخدم هذه الموارد في وضع إطار عمل شامل للتوجيهات المتعلقة بسياسات حفظ السلام وإنشاء وتنفيذ وتنسيق أدوات وأنشطة لأفضل الممارسات بالنسبة للإدارتين، اللتين تضمّان ١٠٠ ٠٠٠ موظف ميداني و ٦٥٠ موظفاً من المقر (المرجع نفسه، الفقرة ١٢). ولاحظ مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد) أن إتاحة الموارد للقيام بأنشطة تعلم الدروس على مستوى الإدارة مسألة خطيرة. ولاحظت إدارة عمليات حفظ السلام [أن تنفيذ أنظمة وأنشطة تعلم الدروس] ليس من المقترحات التي لا تحتاج للموارد، فهو يساعد المنظمة على أن يكون أداؤها أكثر فعالية في الأجل الطويل، استناداً إلى معارف موثقة توثيقاً جيداً ومتاحة في جميع مجالات البرامج.

٤٧ - وكما ذكر آنفاً، لا تتوفر كذلك موارد تكنولوجية لاستخلاص الدروس المستفادة. حيث يتوفر خمسة برامج فقط من بين ٢٥ برنامجاً دعم تقني مخصص للقيام بأنشطة تعلم الدروس. ويلاحظ مكتب الرقابة أن قاعدة بيانات أفضل ممارسات مؤئل الأمم المتحدة لم تصبح مستدامة إلا بتوفر القدرة لدى موظفي البرنامج على الحصول على المساعدة من أصحاب المصالح الخارجيين فيما يتعلق بالتمويل. وتعد المواقع الشبكية الخاصة أو الصفحات المخصصة على شبكة الإنترنت الداخلية لتعلم الدروس، وقواعد بيانات استخلاص تلك الدروس، وشبكات الممارسين، ومجموعات البرامجيات الإحصائية، من بين الأدوات التكنولوجية الأكثر شيوعاً المستخدمة في جمع وتوزيع الدروس المستفادة خارج نطاق الأمم المتحدة، وهذه الأدوات غير موجودة عموماً داخل الأمانة العامة.

٤٨ - كما أن مقدار الوقت الذي يُخصّصه الموظفون لأنشطة تعلم الدروس محدود للغاية. وتكشف نتائج استقصاءات الموظفين أن متوسط الفترة الزمنية التي يقضيها الموظف في الأنشطة المتعلقة بتعلم الدروس هو تسع ساعات شهريا، وذلك استنادا إلى إجابات الموظفين على سؤال عن مقدار الوقت الذي يُخصّصونه لتعلم الدروس. بيد أنه توجد فروق جوهرية في توزيع الوقت: فبينما أفاد ١٠ في المائة من الموظفين الذين ردوا على السؤال أنهم يقضون ما بين ٢٠ و ٥٠ ساعة شهريا في تعلم الدروس، ذكر ٥٨ في المائة من الموظفين أنهم يُخصّصون أقل من ٥ ساعات شهريا لتلك الأنشطة. وتشير البيانات المستمدة من المقابلات إلى أن أنشطة تعلم الدروس المستفادة تتطلب غالبا جهودا إضافية فوق أعباء العمل المثقلة بالعمل.

٤٩ - وتعزى قلة الوقت الذي يُخصّصه موظفو الأمانة العامة لأنشطة تعلم الدروس جزئيا إلى كون تعلم الدروس لا يشكل بالنسبة للغالبية العظمى منهم جزءا من توصيف وظائفهم^(٢٤). وكشف تحليل لإعلانات الشواغر في نظام غالاكسي الأمم المتحدة أن مصطلحات من قبيل "الدروس المستفادة" أو "استخلاص الدروس المستفادة"، أو "تبادل الدروس المستفادة"، أو "إدارة المعارف"، أو "أفضل الممارسات" لم ترد سوى في ٩ في المائة فقط من إعلانات الشواغر. ويمكن ملاحظة فروق مهمة بين البرامج والفئات المهنية. فبينما تستخدم هذه المصطلحات في ٣٣ في المائة من إعلانات برامج مثل اللجنة الاقتصادية لأفريقيا واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا وإدارة عمليات حفظ السلام، لا تتضمن برامج أخرى أي إشارة إلى تعلم الدروس في أي من إعلانات شواغرها^(٢٥). وبين الفئات المهنية، تأتي نظم الإدارة والمعلومات والتكنولوجيا وإدارة البرامج واللوجستيات في مقدمة البرامج التي تشير غالبا إلى تعلم الدروس، بينما لم يشر أي من إعلانات الشواغر في ميادين الشؤون المدنية والهندسة وإدارة المعلومات إلى ذلك.

(٢٤) يقر مكتب خدمات الرقابة الداخلية بأن "الالتزام باستمرار التعلم" هو أحد الموصفات التي ترد غالبا في إعلانات الشواغر.

(٢٥) بيد أن إعلانات الشواغر، بالنسبة للوظائف في البعثات الميدانية التي تتبع إدارة عمليات حفظ السلام، لا ترد إشارة إلى هذه المصطلحات سوى في ٩ في المائة من الحالات.

واو - التنسيق بين البرامج في تعلم الدروس محدود، وتقوم هيئات التنسيق الموجودة حالياً داخل الأمانة العامة بدور هامشي في تيسير تبادل الدروس المستفادة بين البرامج

٥٠ - يلاحظ مكتب الرقابة أن مستوى التنسيق بين برامج الأمانة العامة منخفض بصفة عامة فيما يتعلق بتعلم الدروس. وتشير البيانات المستمدة من الاستقصاءات والمقابلات إلى أن معظم البرامج لا تتبادل الدروس المستفادة بانتظام مع برامج أخرى. وبينما تبين البيانات المستمدة من استقصاء البرامج أن ٤٠ في المائة من البرامج تتبادل الدروس المستفادة مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى و ٢٧ في المائة مع كيانات خارج الأمم المتحدة، فإن البيانات المستمدة من المقابلات تكشف أن تبادل الدروس عبر البرامج يحدث غالباً في حالات مخصصة. والنتيجة أن كل برنامج وغالباً كل برنامج فرعي، يضع أنشطته الخاصة لتعلم الدروس وينفذها. ومع أن بعض البرامج الفرعية وضعت أنظمة وأنشطة مفيدة لتعلم الدروس، فإن نقص التنسيق وتبادل المعلومات يحول دون استفادة آخرين داخل البرنامج نفسه أو في برامج أخرى من تلك الجهود.

٥١ - وحدد المستجيبون ضيق الوقت والطبيعة الخاصة لكل برنامج وبرنامج فرعي باعتبارهما التحديين الرئيسيين اللذين يواجهان عملية التنسيق في تعلم الدروس. وبعد تحديد الأمور المفيدة لبرنامج آخر أو برنامج فرعي آخر يعمل في مجال مختلف وأحياناً بمبادئ توجيهية وترتيبات عمل وأصحاب مصلحة خارجيين مختلفين، مهمة صعبة. ويعتبر التعاون مع كيانات الأمم المتحدة خارج نطاق الأمانة العامة أكثر صعوبة في الغالب، نظراً لأن هذه الكيانات لها نظم إدارية وإجراءات وسياسات برنامجية مختلفة.

٥٢ - ويلاحظ مكتب الرقابة كذلك أن معظم هيئات التنسيق الست في الأمم المتحدة والتي تم استعراضها تقوم بدور محدود في التنسيق على مستوى الأمانة العامة في مجال الدروس المستفادة. وتشير البيانات المستمدة من المقابلات إلى أن اللجنة التنفيذية للشؤون الاقتصادية والاجتماعية، واللجنة التنفيذية للسلام والأمن، ومجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق تُجري أحياناً مناقشات يتبادل خلالها المشاركون الخبرات بشأن موضوعات فنية مختلفة، وإن كانت هذه المبادلات محدودة ولا تتم بانتظام. وفي اللجنة التنفيذية للشؤون الاقتصادية والاجتماعية، التي تنظم عملها من خلال مجموعات مواضيعية، يحدث بعض التبادل للدروس المستفادة داخل المجموعات، لكن نظراً لنقص الالتزام بهذا الموضوع داخل الأمانة العامة، فإن هذه المبادلات محدودة وتتم في حالات خاصة. ويتبادل رؤساء اللجان التنفيذية الممارسات الجيدة والدروس المستفادة خلال مشاوراتهم الدورية

بشأن المسائل المتعلقة بالسياسات، وبرامج العمل وغيرها من المسائل التي تعنيهم. ومع التسليم بالفائدة المحتملة لهذه الهيئات التنسيقية في استخلاص الدروس المستفادة، فقد أبرز المستجيبون وجود عقبات محتملة ينبغي التغلب عليها لكي تتمكن الهيئات التنسيقية من تيسير استخلاص الدروس المستفادة على نحو أفضل. وتشمل هذه العقبات ضرورة تحديد ما ينبغي تعلمه، وضرورة كفاءة المسألة عن ضخ الدروس المستفادة في دورة جديدة لتنفيذ الأنشطة، والعدد الكبير لأعضاء اللجان، واتساع نطاق الآليات الحكومية الدولية التي تقدم لها التقارير.

٥٣ - ولا تقوم اللجنة التنفيذية للشؤون الإنسانية ولجنة السياسات بأي أنشطة تنسيقية في مجال الدروس المستفادة، ويقول المستجيبون من هاتين اللجنتين إن الولايات الموكلة إلى اللجنتين تحول دون جعلهما محفلين مناسبين لتبادل الدروس. وفي حالة اللجنة التنفيذية للشؤون الإنسانية، يعزى ذلك إلى كون محفل آخر هو اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات التي تجمع بين كيانات الأمم المتحدة وشركاء خارجيين يعملون في مجال الشؤون الإنسانية، يقوم بتيسير تلك المبادلات على نحو أفضل. وتركز لجنة السياسات اهتمامها، باعتبارها محفلاً لمساعدة الأمين العام في اتخاذ القرارات، على التوجيه الاستراتيجي والقرارات المتعلقة بالسياسات بشأن المسائل المواضيعية والخاصة ببلدان بعينها والتي تؤثر على المنظمة، بدلا من التركيز على الجوانب التنفيذية للعمل.

٥٤ - وفي مقابل ذلك، فإن مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية لديها ولاية مختلفة تماما، وتقوم بدور أكبر بكثير في مجال استخلاص الدروس المستفادة. وتتمثل مهمتها الرئيسية، والتي تدعمها أمانة مزودة بقدر كاف من الموظفين، في توفير التوجيه بشأن كيفية العمل معا في إطار فريق قطري وكيفية تحسين فعالية الأنشطة الإنسانية لمنظومة الأمم المتحدة. ومن ثم فقد صيغت المواد التوجيهية الصادرة عن تلك الهيئة على أساس عمليات التقييم وتجارب تعلم الدروس التي تجرى من خلال جهود مشتركة بين الوكالات الأعضاء في المجموعة الإنمائية.

٥٥ - ويضم مجلس الرؤساء التنفيذيين، بوصفه جهة التنسيق على مستوى المنظومة، عددا من الآليات لتعلم الدروس، تركز أساسا على تبادل المعلومات وتجنب الازدواجية. ويحضر بانتظام اجتماعات اللجنة الرفيعة المستوى المعنية بالإدارة، والتي تدعمها عدة شبكات متخصصة مثل الشبكة المشتركة بين الوكالات لإدارة المسائل الأمنية، واللجنة الرفيعة المستوى المعنية بالبرامج، رؤساء البرامج لمناقشة المسائل المتعلقة بالإدارة والبرامج ذات الصلة بمنظومة الأمم المتحدة ككل. إضافة إلى ذلك، يستضيف مجلس الرؤساء التنفيذيين خمس شبكات تشمل عضويتها المنظومة ككل؛ ويرأس كل شبكة كبار موظفي الوكالات. ومع أن البيانات المستمدة من المقابلات تكشف أن تبادل الخبرات غير الناجحة والإخفاقات يمكن

أن يكون صعبا في هذا المستوى الرفيع، فإن مناخ تبادل المعارف الذي توفره مثل هذه الشبكات يسمح بوجود روابط بين الوكالات بشأن الموضوعات ذات الاهتمام المشترك. علاوة على ذلك، توفر مواقع تلك الشبكات على الإنترنت منتدى لتبادل الخبرات وبحث الرسائل للشبكة بأكملها.

خامسا - النتيجة

٥٦ - يتصف بالضعف تعلم الدروس بغية تحسين الكفاءة والفعالية في المنظومة. وقد وضع مكتب خدمات الرقابة الداخلية محددات هامة لكيفية تعلم برامج الأمانة العامة للدروس واستخدامها لتحسين كفاءة وفعالية عملها. ومن أجل الاستفادة من المعارف الموجودة داخل المنظمة، والتعلم من الأخطاء والنجاحات، ينبغي على البرامج أن تضع أنظمة وأدوات فعالة لاستنباط الرسائل المستفادة وتوثيقها وتبادلها، ومن أجل دمج الدروس المستفادة على نحو فعال في التخطيط والعمليات. فالأدوات الموجودة حاليا لتعلم الدروس ليست كافية تماما، ولا تسود المنظمة ثقافة أصيلة لتبادل المعارف والتعلم من الخبرات، بدعم من الإدارة العليا ووجود حوافز للموظفين، على نحو متسق. كما أن تخصيص موارد محددة لأنشطة تعلم الدروس إلى جانب زيادة تبادل الدروس بين برامج الأمانة العامة أمر ضروري لمساعدة المنظمة على بلوغ أهدافها على نحو أفضل. ويلاحظ مكتب الرقابة أن المقترحات التي وضعت لمعالجة بعض هذه العقبات وردت في تقرير الأمين العام بشأن إطار المساءلة في الأمانة العامة، وإدارة المخاطر في المؤسسات وإطار الرقابة الداخلية، وإطار الإدارة القائمة على النتائج (A/62/701 و Corr.1). ويخلص مكتب الرقابة إلى أن الدروس تضيع إلى الأبد في حالة عدم وجود آليات رسمية لتعلمها، وهذا مورد ليس بوسع المنظمة أن تتجاهله.

سادسا - التوصيات

٥٧ - أصدر مكتب خدمات الرقابة الداخلية خمس توصيات لتعزيز عمل الأمم المتحدة في مجال الدروس المستفادة. وهذه التوصيات موجهة لفرقتي العمل المعنيتين بتبادل المعارف الموجودتين حاليا في الأمم المتحدة (واحدة على مستوى منظومة الأمم المتحدة والأخرى على مستوى الأمانة العامة)، وللأمين العام و ٣٢ برنامجا تشملهم الدراسة، وإدارة الشؤون الإدارية^(٢٦) ويلاحظ مكتب الرقابة أن إدارة الشؤون الإدارية ذكرت، في تعليقاتها، أن الأمين العام يتفق مع مجمل هذه التوصيات. بيد أن الإدارة علقت بأنها اقترحت إنشاء وحدة

(٢٦) يسلم مكتب الرقابة بأنه إضافة إلى تعلم الدروس، ثمة عناصر هامة أخرى في استراتيجية إدارة المعارف تستحق اهتماما ماثلا.

مركزية للقدرات معنية بالإدارة القائمة على النتائج يمكنها تنسيق أنشطة تعلم الدروس، في إطار الدعم المقدم لإدارة القائمة على النتائج، ويمكنها المشاركة في بناء القدرات والتدريب على استخدام الدروس المستفادة في إطار الإدارة القائمة على النتائج. (انظر A/62/701 و Corr.1).

التوصية ١

استراتيجية منظومة الأمم المتحدة لتعلم الدروس

٥٨ - ينبغي لمجلس الرؤساء التنفيذيين أن يطلب إلى فرقة العمل الحالية التابعة له والمعنية بتقاسم المعرفة على مستوى المنظومة أن تعالج مسألة تعلم الدروس عند وضع استراتيجية لإدارة المعارف على مستوى منظومة الأمم المتحدة (كما ورد في توصيات الوثيقة E/AC.51/2006/2 الفقرة ٧٢، التي أيدتها الجمعية العامة بقرارها ٢٣٥/٦١، الفقرة ١٤)^(٢٧) (انظر الفصل الرابع، الاستنتاج ألف) وبصفة خاصة، ينبغي على فرقة عمل مجلس الرؤساء التنفيذيين أن تقوم بما يلي:

- (أ) إدراج فهم أساسي مشترك لما يعنيه مصطلحا "الدروس المستفادة" و "أفضل الممارسات" وسبب أهميتهما؛
 - (ب) تقديم وصف شامل لكيفية تعلم منظومة الأمم المتحدة من أنشطتها وكيفية إتاحة هذا التعلم لجميع كيانات المنظومة؛
 - (ج) تعزيز التنسيق بين الوكالات في مجالات تطوير وتبادل وتيسير وتوجيه أنشطة تعلم الدروس في منظومة الأمم المتحدة؛
 - (د) التعاون الوثيق مع فرقة العمل المعنية بتقاسم المعرفة التابعة للأمانة العامة والمسؤولة عن كفاءة معالجة الدروس المستفادة ضمن استراتيجية إدارة المعارف على مستوى الأمانة العامة بما يضمن تحقيق التنسيق وتجنب ازدواجية الجهود.
- ويسلم مكتب الرقابة بأن عمل فرقة عمل مجلس الرؤساء التنفيذيين سيسفر عن إطار عام سيحتاج لتكييفه على مستوى البرنامج بحيث يلبي الاحتياجات والأهداف الخاصة لكل برنامج.

(٢٧) حالة تنفيذ التوصية في شباط/فبراير ٢٠٠٩ "مستمر".

التوصية ٢

استراتيجية تعلم الدروس على مستوى الأمانة العامة

٥٩ - ينبغي لإدارة شؤون الإعلام أن تطلب إلى فرقة العمل المعنية بتقاسم المعرفة التابعة لها حالياً في الأمانة العامة، والتي ترأسها مكتبة داغ همرشولد، أن تعالج مسألة تعلم الدروس عند وضع استراتيجية لإدارة المعارف على مستوى الأمانة العامة للأمم المتحدة (كما ورد في توصيات الوثيقة E/AC.51/2006/2، الفقرة ٧٢ والتي أيدتها الجمعية العامة في قرارها ٢٣٥/٦١، الفقرة ١٤)^(٢٨) (انظر الفصل الرابع، الاستنتاج ألف). وقد ذكرت إدارة شؤون الإعلام أنه لم تُخصص أي اعتمادات في الميزانية لهذه الأنشطة والخدمات والتي ينبغي أن تشمل زيادة الاتصالات بالمكاتب الواقعة خارج المقر من أجل إنشاء شبكة من جهات التنسيق، واستخدام تطبيقات تكنولوجية جديدة، وخبرات متخصصة وإعادة تدريب الموظفين. ويتطلب التجديد والتغيير استثمارات؛ وينبغي الاعتراف بأن هذا العمل لا يمكن القيام به ضمن الميزانية الحالية للإدارة. وينبغي على فرقة العمل والأمانة العامة أن تقوم على وجه الخصوص بما يلي:

- (أ) إدراج فهم أساسي مشترك لما يعنيه مصطلح "الدروس المستفادة" و "أفضل الممارسات" وسبب أهميتهما؛
 - (ب) تقديم وصف شامل لكيفية تعلم الأمانة العامة للأمم المتحدة من أنشطتها وكيفية إتاحة هذا التعلم لجميع برامج الأمانة العامة؛
 - (ج) تيسير جهود التنسيق بين كيانات منظومة الأمم المتحدة فيما يتعلق بأنشطة تعلم الدروس؛
 - (د) التعاون الوثيق مع فرقة العمل المعنية بتقاسم المعرفة التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين والمسؤولة عن كفاءة معالجة الدروس المستفادة ضمن استراتيجية إدارة المعارف على مستوى المنظومة بما يضمن تحقيق التنسيق وتجنب ازدواجية الجهود.
- ويسلم مكتب الرقابة بأن عمل فرقة عمل الأمانة العامة سيسفر عن إطار عمل سيحتاج لتكييفه على مستوى البرنامج بحيث يلبى الاحتياجات والأهداف الخاصة لكل برنامج.

(٢٨) حالة تنفيذ هذه التوصية في شباط/فبراير ٢٠٠٩ "مستمر".

التوصية ٣

تخصيص مكتب في الأمانة العامة للمساعدة في تعلم الدروس

٦٠ - ينبغي على الأمين العام، عندما ينظر في تعيين قسم تبادل المعارف في مكتبة داغ همرشولد ليكون الوحدة الرائدة في الأمانة العامة التي تضطلع بمسؤولية تطوير وتشجيع وتيسير وتوجيه أنشطة تبادل المعارف في الأمانة العامة (كما ورد في توصيات الوثيقة E/AC.51/2006/2 الفقرة ٧٥، التي أيدتها الجمعية العامة في قرارها ٢٣٥/٦١، الفقرة ١٤)^(٢٩)، أن يكفل أن يكون هذا القسم أيضا هو الوحدة المخصصة لبناء القدرات المتعلقة بتعلم الدروس في الأمانة العامة (انظر الفصل الرابع، الاستنتاج ألف). وقد ذكرت إدارة شؤون الإعلام أنه لم تخصص أي اعتمادات في الميزانية لهذه الأنشطة والخدمات، والتي ينبغي أن تشمل زيادة الاتصالات بالمكاتب الواقعة خارج المقر من أجل إنشاء شبكة من جهات التنسيق، واستخدام تطبيقات تكنولوجية جديدة، وخبرات متخصصة وإعادة تدريب الموظفين. ويتطلب التجديد والتغيير استثمارات؛ وينبغي الاعتراف بأن هذا العمل لا يمكن القيام به ضمن الميزانية الحالية للإدارة. وبالتعاون مع شعبة خدمات تكنولوجيا المعلومات، ينبغي أن يكلف قسم تبادل المعارف بما يلي:

(أ) تطوير وتقاسم أدوات وبروتوكولات أساسية لاستنباط وتوزيع الممارسات الجيدة والدروس المستفادة؛

(ب) جمع وتعميم أمثلة على حوافز تقدم للمديرين والموظفين كي يستخلصوا الدروس المستفادة، وعلى سبل كفاءة المساءلة بشأن استخدام الدروس المستفادة، وكيف يمكن للبرامج أن تستخدم النظام الجديد لإدارة المحتوى في المؤسسة في تعلم الدروس؛

(ج) إنشاء وصيانة موقع شبكي تابع للأمانة العامة يعنى بتعلم الدروس وغير ذلك من المسائل، حسب الاقتضاء، مع توفير التوجيهات والأدوات والممارسات الجيدة والإرشادات؛

(د) توفير التوجيه والدعم للبرامج بشأن تعلم الدروس.

ويسلم مكتب الرقابة بضرورة توخي المرونة في معالجة احتياجات كل برنامج على حدة، لكنه يرى أن قسم تبادل المعارف يمكن أن يقوم بدور مهم فيما يتعلق بتعزيز الاتساق والتنسيق والتجانس حسب الاقتضاء بين أدوات الأمانة العامة وأنشطتها وآلياتها المتعلقة بتعلم الدروس.

(٢٩) حالة تنفيذ هذه التوصية في شباط/فبراير ٢٠٠٩ "مستمر".

التوصية ٤

المبادئ التوجيهية لتعلم الدروس على مستوى البرامج

٦١ - ينبغي على برامج الأمانة العامة التي يغطيها هذا التقييم أن تضع مبادئ توجيهية لتعلم الدروس من شأنها خلق إطار عمل لتحديد وتوثيق ونشر أفضل الممارسات والدروس المستفادة، فضلا عن استخدام تلك الدروس عند التخطيط للعمليات والأنشطة البرمجية وتنفيذها. وينبغي ألا يكون تعلم الدروس نظاما مستقلا، وإنما يمكن دمجه في الأنظمة ذات الصلة القائمة بالفعل. ومن ثم، يمكن للبرامج وضع مبادئ توجيهية من خلال سياسات لإدارة المعارف واستخلاص الدروس المستفادة، وأيضا من خلال أنظمة أو إجراءات أخرى ذات صلة، من قبيل سياسة للتقييم على سبيل المثال (انظر الفصل الرابع، الاستنتاج ألف). وأعلن مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية تحفظه على وضع سياسة "مستقلة" لتعلم الدروس في هذه المرحلة، كما اعتبر أن تنفيذ مثل هذه السياسة يحتاج إلى الموارد. وذكرت إدارة الشؤون الإدارية أن تنفيذ هذه التوصية سيُعالج في السياق الذي اقترحه الأمين العام بشأن إطار الإدارة القائمة على النتائج، رهنا بنظر الجمعية العامة فيه. وينبغي النظر إلى تخصيص موارد لاستخلاص الدروس المستفادة على مستوى البرامج بوصفه جزءا من تخصيص الموارد للرصد والتقييم. ومع مراعاة الخصائص المميزة للبرامج من حيث الحجم والميزانية والولاية، ينبغي للمبادئ التوجيهية لتعلم الدروس أن تراعي الجوانب التالية:

- (أ) استنادا إلى التعريف الأساسي الذي يتم التوصل إليه على مستوى المنظومة ككل وعلى مستوى الأمانة العامة، مواصلة وضع تعريف بكل برنامج لمصطلحي "الدروس المستفادة" و "أفضل الممارسات" وإمكانية تطبيقهما في سياق عمل البرنامج؛
- (ب) الأدوات التي يستخدمها البرنامج لتحديد وجمع وتوثيق وتقاسم أفضل الممارسات والدروس المستفادة، بما في ذلك تحسين الأدوات الحالية؛
- (ج) إجراءات أو آليات إعادة تغذية العمليات والأنشطة البرمجية بأفضل الممارسات والدروس المستفادة؛
- (د) مسؤوليات التنسيق الشامل المتعلق بنظام الدروس المستفادة داخل البرنامج؛
- (هـ) التدريب على استخدام أدوات تعلم الدروس والتي سيتم توفيرها لموظفي البرامج؛
- (و) الموارد المخصصة لتعلم الدروس؛

(ز) الحوافز المقدمة للموظفين من أجل تعزيز جمع ونشر واستخدام الدروس المستفادة؛

(ح) التدابير الخاصة لكفالة مساءلة الإدارة والموظفين عن اتباع الإجراءات المنصوص عليها في سياسة تعلم الدروس، وعن مراعاة الدروس المستفادة عند التخطيط للأنشطة أو تنفيذها.

ينبغي لبرامج الأمانة العامة التي وضعت بالفعل سياسة لتعلم الدروس أن تكفل معالجة المسائل المذكورة آنفا ضمن هذه السياسة.

التوصية ٥

التدريب وبناء القدرات

٦٢ - يلاحظ مكتب الرقابة المقترح الأمين العام (انظر A/62/701 و Corr.1) الخاص بإنشاء قسم جديد في إدارة الشؤون الإدارية يكون مسؤولاً عن تنفيذ مبدأ الإدارة القائمة على النتائج ودعم قدرات الرصد والتقييم داخل الأمانة العامة. وفي حالة موافقة الجمعية العامة على إنشاء هذا القسم الجديد، ينبغي عليه، بالاشتراك مع مكتب إدارة الموارد البشرية التابع لإدارة الشؤون الإدارية، أن يساهم في تنمية القدرات في مجال تعلم الدروس داخل الأمانة العامة، عن طريق توفير تدريب، ضمن برنامج تطوير وتدريب موظفي الأمانة العامة، على فهم وأدوات تعلم الدروس. وفي حالة عدم الموافقة على هذا القسم، ينبغي على مكتب إدارة الموارد البشرية أن يوفّر التدريب المذكور آنفاً (انظر الفصل الرابع، الاستنتاج دال). ولاحظت إدارة الشؤون الإدارية أنها ستحتاج لموارد إضافية من أجل تنفيذ هذه التوصية.

(توقيع) إنغا بریت ألينيوس

وكيلة الأمين العام لخدمات الرقابة الداخلية

٢٣ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٩

المرفق

برامج الأمانة العامة للأمم المتحدة التي شملها التقييم

- إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية
- إدارة الدعم الميداني
- إدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات
- إدارة الشؤون الإدارية
- إدارة الشؤون السياسية
- إدارة شؤون الإعلام
- إدارة عمليات حفظ السلام
- إدارة شؤون السلامة والأمن
- اللجنة الاقتصادية لأفريقيا
- اللجنة الاقتصادية لأوروبا
- اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي
- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ
- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا
- المكتب التنفيذي للأمين العام
- مركز التجارة الدولية المشترك بين الأونكتاد ومنظمة التجارة العالمية
- مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية
- مكتب شؤون نزع السلاح
- مفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان
- مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين
- مكتب الممثل السامي لأقل البلدان نموا والبلدان النامية غير الساحلية والدول الجزرية الصغيرة النامية

مكتب خدمات الرقابة الداخلية
 مكتب الشؤون القانونية
 مكتب شؤون الفضاء الخارجي
 مكتب المستشار الخاص لشؤون أفريقيا
 مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية
 برنامج الأمم المتحدة للبيئة
 برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية
 مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة
 وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى
 مكتب الأمم المتحدة في جنيف
 مكتب الأمم المتحدة في نيروبي
 مكتب الأمم المتحدة في فيينا

لجان التنسيق التابعة للأمم المتحدة التي شملها التقييم

اللجنة التنفيذية للشؤون الاقتصادية والاجتماعية
 اللجنة التنفيذية للشؤون الإنسانية
 اللجنة التنفيذية للسلام والأمن
 لجنة السياسات
 مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية
 مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق