

Distr.: General
12 January 2017
Arabic
Original: English

المجلس الاقتصادي والاجتماعي



لجنة البرنامج والتنسيق

الدورة السابعة والخمسون

الدورة التنظيمية، ٢٠ نيسان/أبريل ٢٠١٧

الدورة الموضوعية، ٣٠-٥ حزيران/يونيه ٢٠١٧

المسائل البرنامجية: التقييم

تقييم مكتب إدارة الأمم المتحدة للشؤون السياسية

تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية

موجز

إدارة الشؤون السياسية هي الإدارة الرئيسية في الأمم المتحدة المسؤولة عن صون السلام والأمن الدوليين عن طريق مساعدة الدول الأعضاء وسائر المنظمات الدولية والإقليمية ودون الإقليمية على تسوية الخلافات والتراعات التي قد تفضي إلى العنف وعلى منع نشوبها. وكان آخر تقييم أجراه مكتب خدمات الرقابة الداخلية لإدارة الشؤون السياسية هو التقييم الذي شمل الفترة من عام ٢٠٠٦ إلى عام ٢٠٠٨. ومنذ ذلك الحين، تطورت الإدارة من إدارة تقوم إلى حد كبير على العمل المكتبي، إلى عملية تركز أكثر على النشاط الميداني، حيث أعادت توجيه أنشطتها لدعم العمل الميداني الرامي إلى منع نشوب النزاعات وحلّها.

وتنفّذ أعمال تسوية النزاعات ومنع نشوبها أساساً من خلال البعثات السياسية الخاصة، التي ارتفع عددها منذ عام ٢٠٠٨، وكذلك من خلال أفرقة الأمم المتحدة القطرية حيث لا توجد بعثات. وتقدم الإدارة من المقر الدعم لهذه الكيانات من خلال التنسيق مع الدول الأعضاء وكيانات الأمم المتحدة وغيرها لكي تهيء على نطاق واسع بيئةً مواتيةً لنجاح



الرجاء إعادة استعمال الورق

030217 260117 17-00516 (A)



الكيانات الميدانية. وعلى المستوى الميداني، يتراوح الدعم الذي تقدّمه الإدارة من المساعدة العامة (ومثال ذلك التوجيه في مجال السياسات والمساعدة الإدارية) إلى الخبرة المتخصصة (ومثال ذلك المساعدة الانتخابية والوساطة)، ويهدف إلى تعزيز قدرة الكيانات الميدانية على الوفاء بالولايات المنوطة بها في مجال تسوية النزاعات ومنع نشوبها.

وقد تناول المكتب في هذا التقييم مدى وجاهة وفعالية وكفاءة الدعم الفني الذي قدّمته إدارة الشؤون السياسية للعمل الميداني في مجال تسوية النزاعات ومنع نشوبها في الفترة من عام ٢٠٠٨ إلى عام ٢٠١٥. واعتمد على طائفة واسعة من المصادر النوعية والكمية لدعم التحليل الذي أُجري في إطار التقييم.

وخلال الفترة المشمولة بالتقييم، قدّمت إدارة الشؤون السياسية الدعم تقريباً في جميع بيئات النزاع ذات الخطورة القصوى. وساعد على توسيع دائرة تأثير الإدارة عالمياً إنشاء مكاتب إقليمية تابعة لها، إلى جانب إيفاد مستشارين للسلام والتنمية حيث لا توجد بعثات. لكن نطاق عمل الإدارة أضيق خارج البيئات ذات الخطورة القصوى. وعلى الرغم من أن ضعف الموارد حدّد من قدرة الإدارة على تلبية جميع الاحتياجات، فإن وثائق التخطيط الاستراتيجي فيها لا تُظهر وجود تفكير واضح ومستند إلى البيانات يبيّن كيف ستركّز الإدارة مواردها المحدودة على بيئات أخرى تحتاج إلى الدعم. وقد أكد موظفو الإدارة والكيانات الميدانية التي يقدّمون لها الدعم، وتبين من الملاحظات المباشرة للمكتب، أن ابتعاد الإدارة عن التحليل المكثي خلف ثغرة، هي تحليل الإنذار المبكر الذي يمكن أن يساعد الإدارة على التنبؤ بالتهديدات المحتملة للسلام ومواجهتها على نحو أفضل.

وعلى الرغم من هذه الثغرات، يوجد من الأدلة ما يشير إلى أن الدعم الذي تقدّمه الإدارة يتسم بالفعالية، ويسهم إسهاماً إيجابياً في النجاح على المستوى الميداني. ويشير الموظفون العاملون من عدة كيانات ميدانية إلى أمثلة لهذا النجاح. وفي الوقت نفسه، يشير هؤلاء الموظفون إلى جوانب أقل فعالية، مثل عجز الإدارة على مواجهة التحديات الإدارية على نطاق المنظومة، وضعف التنسيق والتدخل مع الجهات الفاعلة الأخرى في إطار العمل الميداني، وعدم توفر توجيه استراتيجي طويل الأجل للعمل الميداني. وقد تحسّن الاهتمام الذي توليه الإدارة للشؤون الجنسانية وحقوق الإنسان، لكن التوازن بين الجنسين في القيادة ما زال مختلفاً في كل من المقر والميدان، وحقوق الإنسان ليست، لا هي ولا الشؤون الجنسانية، أولوية في جميع البيئات الميدانية.

وبينما تستجيب الإدارة لاحتياجات الدعم في عدد متزايد من العمليات الميدانية، فإن مواردها البشرية والمالية لا تواكب وتيرة الطلب. ويحد توسع الإجراءات الإدارية في الأمم المتحدة أيضا من كفاءة أداء الإدارة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن وضع الإدارة أضعف من أن يؤهلها لرصد مدى مساءلة البعثات بصورة عامة عن النتائج، وتقيّد البعثات بمبادئ الأمم المتحدة وانسحاب البعثات في نهاية المطاف. ونتيجة عدم الاهتمام بتسخير المعارف المتعلقة بالأداء، لم تتمكن الإدارة كذلك من تعزيز المساءلة، ومن التعلم من نجاحاتها ومواطن ضعفها.

ويقدم مكتب خدمات الرقابة الداخلية أربع توصيات مهمة، حظيت جميعها بقبول إدارة الشؤون السياسية، وهي توصيات تدعو الإدارة إلى القيام بما يلي:

- إضفاء الطابع المؤسسي على دورها في تعزيز المساءلة على المستوى الميداني، بالتشاور مع المكتب التنفيذي للأمين العام
- سدّ الثغرات التحليلية الرئيسية، أي في مجمل التحليل السياقي للإنذار المبكر والعمل المبكر، وفي التقييم
- تعزيز عمليات التخطيط في المقر وعلى المستوى الميداني
- اتخاذ تدابير من أجل رصد موارد كافية لسد الثغرات الأساسية في العمل.

المحتويات

الصفحة	الفصل
٥	أولاً - المقدمة والهدف
٥	ثانياً - معلومات أساسية
١١	ثالثاً - المنهجية
١٣	رابعاً - نتائج التقييم
١٣	ألف - هناك أدلة على أن الدعم الفني الذي تقدمه الإدارة كان فعالاً حتى الآن، وأنه رغم الصعوبات الخارجية الكبيرة، يُنظر إلى هذا الدعم باعتباره يساهم في النجاح الميداني بطرق جديدة بالثناء
٢١	باء - تقدم الإدارة الدعم على الصعيد العالمي في معظم الظروف التي تشهد حالات نزاع شديدة الحساسية، ويُلبي هذا الدعم بوجه عام الاحتياجات الميدانية المعبر عنها؛ إلا أن الإدارة تفتقر إلى استراتيجية شاملة لتحديد طبيعة الدعم الذي يمكن أن تقدمه الإدارة في ظروف أخرى، والطريقة التي يمكن من خلالها للإدارة أن تساعد في الانسحاب في نهاية المطاف
٢٩	جيم - كُيفت الإدارة مواردها لتلبية احتياجات الوجود الميداني الآخذ في الاتساع، ولكن هياكلها وإجراءاتها الداخلية، إلى جانب الإجراءات الإدارية المرهقة المعمول بها في الأمم المتحدة، حدّت من قدرة الإدارة على القيام بذلك بأكثر الطرق كفاءة
٣٢	دال - أعدت الإدارة كميات كبيرة من المنتجات المعرفية، إلا أنها لم تسخّر هذه المعارف كما ينبغي لتعزيز التعلم أو المساءلة، سواء في المقر أو على الصعيد الميداني
٣٥	هـ - لا يزال إشراف المقر على مساءلة البعثات ضعيفاً
٣٨	خامساً - خلاصة
٣٩	سادساً - التوصيات

أولاً - المقدمة والهدف

١ - اختارت شعبة التفتيش والتقييم في مكتب خدمات الرقابة الداخلية إخضاع إدارة الشؤون السياسية للتقييم استناداً إلى تقييم للمخاطر أجرتها الشعبة لتحديد أولويات التقييم البرنامجي في الأمانة العامة. واختارت لجنة البرنامج والتنسيق التقييم البرنامجي للإدارة لتنظر فيه في دورتها السابعة والخمسين المقرر عقدها في حزيران/يونيه ٢٠١٧^(١). وأيدت الجمعية العامة هذا الاختيار في قرارها ٨/٧٠.

٢ - ويرد الإطار المرجعي العام لمكتب خدمات الرقابة الداخلية في قرارات الجمعية العامة ٢١٨/٤٨ بآء و ٢٤٤/٥٤ و ٢٧٢/٥٩، وكذلك في نشرة الأمين العام المتعلقة بإنشاء المكتب (ST/SGB/273) التي تخوّل المكتب الشروع في أي إجراء يراه ضرورياً للنهوض بمسؤولياته وتنفيذ ذلك الإجراء والإبلاغ عنه. ويُجرى تقييم المكتب وفقاً للأنظمة والقواعد التي تحكم تخطيط البرامج والجوانب البرنامجية للميزانية ورصد التنفيذ وأساليب التقييم^(٢).

٣ - والهدف العام للتقييم هو تحديد مدى وجاهة وكفاءة وفعالية الدعم الفني الذي قدّمته الإدارة للعمل الميداني الرامي إلى تسوية النزاعات ومنع نشوبها في الفترة من عام ٢٠٠٨ إلى عام ٢٠١٥. وقد حُدّد موضوع التقييم عقب تقييم للمخاطر البرنامجية تورده الورقة الاستهلاكية للتقييم التي أُعدّت في بداية التقييم^(٣). وأُجري التقييم طبقاً لقواعد ومعايير التقييم في منظومة الأمم المتحدة^(٤).

٤ - وقد طُلب إلى المسؤولين الإداريين في إدارة الشؤون السياسية التعليق على مشروع التقرير، وأُخذت تعليقاتهم في الحسبان في التقرير النهائي. ويرد رد الإدارة في المرفق.

ثانياً - معلومات أساسية

نبذة تاريخية عن إدارة الشؤون السياسية وولايتها

٥ - إدارة الشؤون السياسية هي الإدارة الرئيسية في الأمم المتحدة المسؤولة عن صون السلام والأمن الدوليين عن طريق مساعدة الدول الأعضاء وسائر المنظمات الدولية والإقليمية

(١) انظر A/70/16.

(٢) انظر ST/SGB/2016/6، البند ٧-١.

(٣) IED-15-006.

(٤) انظر UNEG/FN/Standards (2005).

ودون الإقليمية على تسوية الخلافات والتراعات التي قد تفضي إلى العنف وعلى منع نشوبها. وهذه الإدارة التي أنشئت في عام ١٩٩٢ تتلقى التوجيه البرنامجي من خلال قرارات الجمعية العامة والولايات التي يقررها مجلس الأمن.

٦ - ويشمل دور الإدارة المجالات التالية^(٥):

(أ) رصد وتقييم التطورات السياسية العالمية، بهدف معرفة الأزمات المحتملة قبل استفحالها؛

(ب) تصدّر عمليات الاستجابة للأزمات، بما في ذلك إيفاد خبراء في مجال الوساطة وتقديم الإرشاد والتوجيه الاستراتيجي في مجالي السياسة والسياسات العامة إلى البعثات السياسية الخاصة؛

(ج) إسداء المشورة الاستراتيجية إلى الأمين العام ومبعوثيه بشأن منع نشوب التراعات والوساطة وبناء السلام؛

(د) تقديم المساعدة المتصلة بالانتخابات بناءً على طلب الدول الأعضاء، وتنسيق الاستجابات على نطاق المنظومة بشأن المسائل الانتخابية؛

(هـ) تقديم الدعم الفني وخدمات الأمانة إلى مجلس الأمن والجمعية العامة والهيئات الفرعية التابعة لهما، وسائر الهيئات الحكومية الدولية.

٧ - وكان آخر تقييم أجرته شعبة التفتيش والتقييم للإدارة هو التقييم الذي شمل الفترة من عام ٢٠٠٦ إلى عام ٢٠٠٨. ومنذ ذلك الحين، تطورت الإدارة من مؤسسة تقوم إلى حد كبير على العمل المكتبي ويتركز نشاطها في المقر، إلى عملية تركز أكثر على النشاط الميداني.

العمل الميداني المتعلق بتسوية التراعات ومنع نشوبها

٨ - أخذت التراعات المسلحة تتراجع عدداً وشدةً في تسعينات القرن الماضي، لكن هذا الاتجاه انعكس في السنوات الأخيرة. فقد تزايدت الحروب الأهلية، وكذلك الهجمات التي تشنها الحكومات والجماعات المسلحة ضد المدنيين، لأول مرة منذ عقد من الزمن، والكثير من التراعات المسلحة اليوم أشد استحكاماً وأعصى على الحل السياسي^(٦). وقد ركزت الجهود المبذولة لمعالجة هذه التراعات على نوعين من البعثات الميدانية: عمليات حفظ السلام

(٥) انظر A/67/6.

(٦) Human Security Report 2013، تقرير متاح من خلال <http://hsrgroup.org/human-security-reports/2013/overview.aspx>.

والبعثات السياسية الخاصة. ووفقاً لميزانية فترة السنتين ٢٠١٤-٢٠١٥، كان هناك ١٦ عملية لحفظ السلام و ٣٤ بعثة سياسية خاصة^(٧).

٩ - وتعرّف البعثات السياسية الخاصة بمعناها الواسع بأنها بعثات مدنية توفدها الأمم المتحدة لمدة محدودة من أجل تقديم الدعم إلى الدول الأعضاء من خلال المساعي الحميدة ومنع نشوب النزاعات وصنع السلام وبناء السلام^(٨). وتُنشأ البعثات السياسية الخاصة بقرار من الجمعية العامة أو مجلس الأمن، أو بمبادرة شخصية من الأمين العام، من أجل المساعدة على منع نشوب النزاعات وحلّها، أو بناء السلام الدائم في الدول الخارجة من الحروب الأهلية^(٩). والبعثات السياسية الخاصة أداة أساسية لعمل الأمم المتحدة في مجال منع نشوب النزاعات وحلّها، حيث توفر منبراً للتحليل السياسي والدبلوماسية.

١٠ - وتصنّف الإدارة بعثاتها السياسية الخاصة إلى ثلاث مجموعات مواضيعية، هي:

- المجموعة الأولى: المبعوثون الخاصون/الشخصيون والمستشارون الخاصون للأمين العام
- المجموعة الثانية: مختلف أنواع أفرقة رصد الجزاءات
- المجموعة الثالثة: المكاتب السياسية ومكاتب دعم بناء السلام والمكاتب المتكاملة

١١ - وكما يبيّن الشكل الأول، ارتفع العدد الإجمالي للبعثات السياسية الخاصة التي تقودها إدارة الشؤون السياسية من ٢١ بعثة في فترة السنتين ٢٠٠٨-٢٠٠٩ إلى ٣٤ بعثة في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٥، وحدث معظم هذا الارتفاع في المجموعتين الأولى والثانية.

الشكل الأول

عدد البعثات السياسية الخاصة التي قادتها إدارة الشؤون السياسية في الفترة من عام ٢٠٠٨ إلى عام ٢٠١٥، موزعة حسب المجموعات

٢٠١٥-٢٠١٤	٢٠١٣-٢٠١٢	٢٠١١-٢٠١٠	٢٠٠٩-٢٠٠٨
١١ ^(أ)	٦	٥	٦
١٢ ^(ب)	٩ ^(ب)	٨	٦

المجموعة الأولى: المبعوثون الخاصون/الشخصيون والمستشارون الخاصون للأمين العام

المجموعة الثانية: مختلف أنواع أفرقة رصد الجزاءات

(٧) انظر A/69/363/Add.8.

(٨) المرجع نفسه.

(٩) انظر A/69/363 و ST/SGB/2009/13.

٢٠٠٨-٢٠٠٩	٢٠١٠-٢٠١١	٢٠١٢-٢٠١٣	٢٠١٤-٢٠١٥	
٩	١٢	١٢	١١	المجموعة الثالثة: المكاتب السياسية ومكاتب دعم بناء السلام والمكاتب متكاملة
٢١	٢٥	٢٧	٣٤	المجموع

المصدر: A/64/349 و A/66/354 و A/68/327 و A/69/363 و A/65/328/Add.7 و A/69/363/Add.8.

(أ) تشترك الإدارة في قيادة إحدى البعثات مع إدارة عمليات حفظ السلام.

(ب) انظر A/65/328/Add.7.

(ج) انظر A/69/363/Add.8.

١٢ - وقد ركّز هذا التقييم أساساً على المجموعتين الأولى والثالثة، لأنهما تشكّلتان القناتين الميدانيتين الرئيسيتين للعمل في مجال منع نشوب النزاعات وحلّها؛ وأما كيانات المجموعة الثانية فهي أفرقة مخصصة من الخبراء الخارجيين الذين يقومون بمهام محددة لجمع المعلومات باسم مجلس الأمن، بدعم من الإدارة^(١٠). وعلاوة على ذلك، وبالإضافة إلى هذه المجموعات الثلاث، تقدّم الإدارة الدعم إلى فئة رابعة، أكثر تنوعاً، من البلدان في بيئات لا توجد فيها بعثات سياسية خاصة (على سبيل المثال، عمليات حفظ السلام والأفرقة القطرية وغيرهما) من خلال وجود مستشارين لشؤون السلام والتنمية (انظر الفقرات ١٩ إلى ٢٤ و ٣١ إلى ٣٥ أدناه).

١٣ - ويوجز الشكل الثاني الدعم الواسع النطاق الذي تقدّمه الإدارة. وقد استخلصت شعبة التفتيش والتقييم هذه المعلومات أثناء عملية جمع البيانات، وهي تساعد في فهم الدعم الذي تقدّمه الإدارة عن طريق تصنيف عمل الإدارة إلى فئات لم تكن معروفة على نطاق واسع قبل التقييم. والدعم الذي تقدّمه الإدارة ويشمل جميع المجالات البرنامجية العريضة المبيّنة في الفقرة ٦، يهدف إلى تيسير التوصل إلى النتائج التي يتناولها هذا التقييم. وتتوزع هذه النتائج على مستويين. فعلى المستوى الميداني، تسعى الإدارة إلى بناء أو رفد قدرة الجهات المعنية الميدانية، سواء على المستوى السياسي الشامل أو في مجالات تقنية محددة، لتمكينها من تحقيق الجوانب المختلفة لولاياتها. وأما على مستوى المقر، فتهدف الإدارة إلى تهيئة بيئة تمكينية واسعة للمساعدة على تيسير العمل الميداني، على سبيل المثال، من خلال التنسيق مع الدول الأعضاء وسائر الكيانات في منظومة الأمم المتحدة وجهات أخرى على نحو يجعلها قناة لإبصال المعلومات والدعوة والدعم والتنسيق^(١١). وتتألف إدارة الشؤون السياسية من ست شعب إقليمية (هي شعبة أفريقيا الأولى، وشعبة أفريقيا الثانية، وشعبة الأمريكتين،

(١٠) أدرجت شعبة التفتيش والتقييم كيانات المجموعة الثانية في التقييم، لكن أولتها تركيزاً أقل.

(١١) أوضحت شعبة التفتيش والتقييم مستوي النتائج هذين في مسار التأثير البرنامجي الوارد في الورقة الاستهلاكية التي أعدتها.

وشعبة آسيا والمحيط الهادئ، وشعبة أوروبا، وشعبة الشرق الأوسط وغرب آسيا)، تقوم، بالإضافة إلى تقديمها الدعم إلى بلدان المجموعتين الأولى والثالثة (وكذلك البلدان التي لا توجد فيها بعثات)، بالتنسيق مع شعب أخرى من شعب الدعم في الإدارة، مثل شعبة المساعدة الانتخابية، وشعبة السياسات والوساطة، ومكتب وكيل الأمين العام. ويقدم الدعم إلى المجموعة الثانية إلى حد كبير من قبل شعبة شؤون مجلس الأمن.

الشكل الثاني

أنواع الدعم الفني المقدم من إدارة الشؤون السياسية للعمل الميداني لتسوية النزاعات ومنع نشوبها خلال الفترة الممتدة بين عامي ٢٠٠٨ و ٢٠١٥



المصدر: المقابلات والاستقصاءات التي أجرتها شعبة التفتيش والتقييم.

الموارد المالية

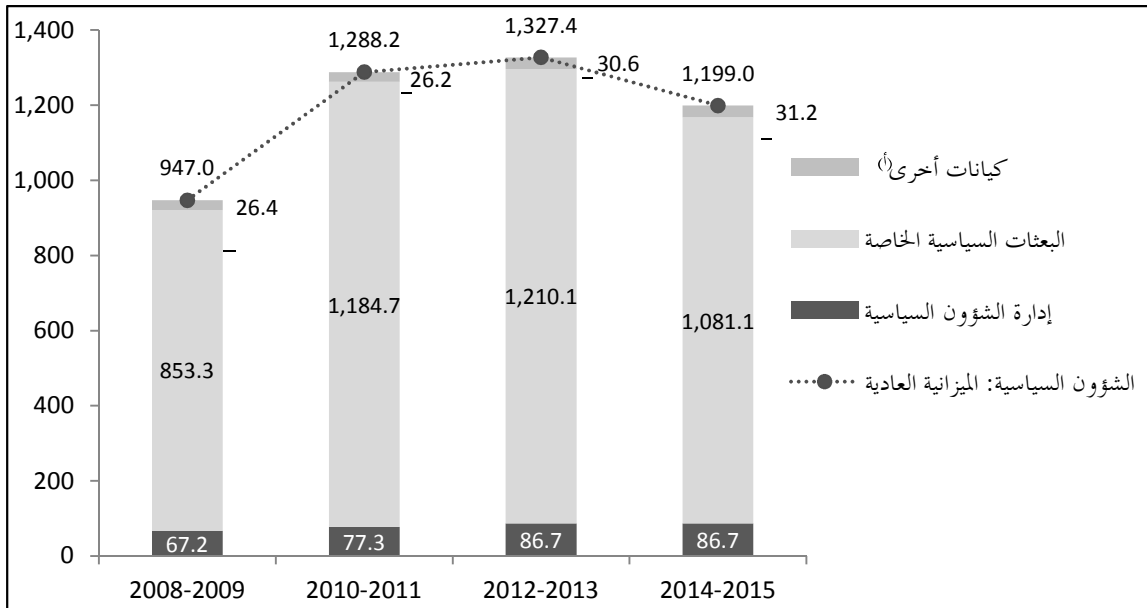
١٤ - يرد كل من إدارة الشؤون السياسية والبعثات السياسية الخاصة التي تدعمها في إطار ميزانية الشؤون السياسية (الجزء الثاني، الباب ٣) من الميزانية العادية للأمم المتحدة. وشكلت ميزانية الشؤون السياسية لعام ٢٠١٥ نحو ٢٠ في المائة من مجموع الموارد المالية للميزانية العادية للأمم المتحدة^(١٢).

١٥ - ووفقاً لما يبينه الشكل الثالث، تمثل باستمرار ميزانيات البعثات السياسية الخاصة الغالبية العظمى للموارد المخصصة من الميزانية العادية للشؤون السياسية. فالنمو العددي للبعثات السياسية الخاصة تواكبه زيادات أكبر في الميزانية.

الشكل الثالث

الموارد المالية للميزانية العادية، الشؤون السياسية، ٢٠٠٨-٢٠١٥

(بملايين دولارات الولايات المتحدة)



المصدر: تجميع للبيانات من الوثائق A/68/6 (sect.3) و A/66/6 (Sect.3) و A/64/6 (Sect.3).

(أ) تتضمن فئة "كيانات أخرى": سجل الأضرار، ومكتب دعم بناء السلام، ومكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة لعملية السلام في الشرق الأوسط.

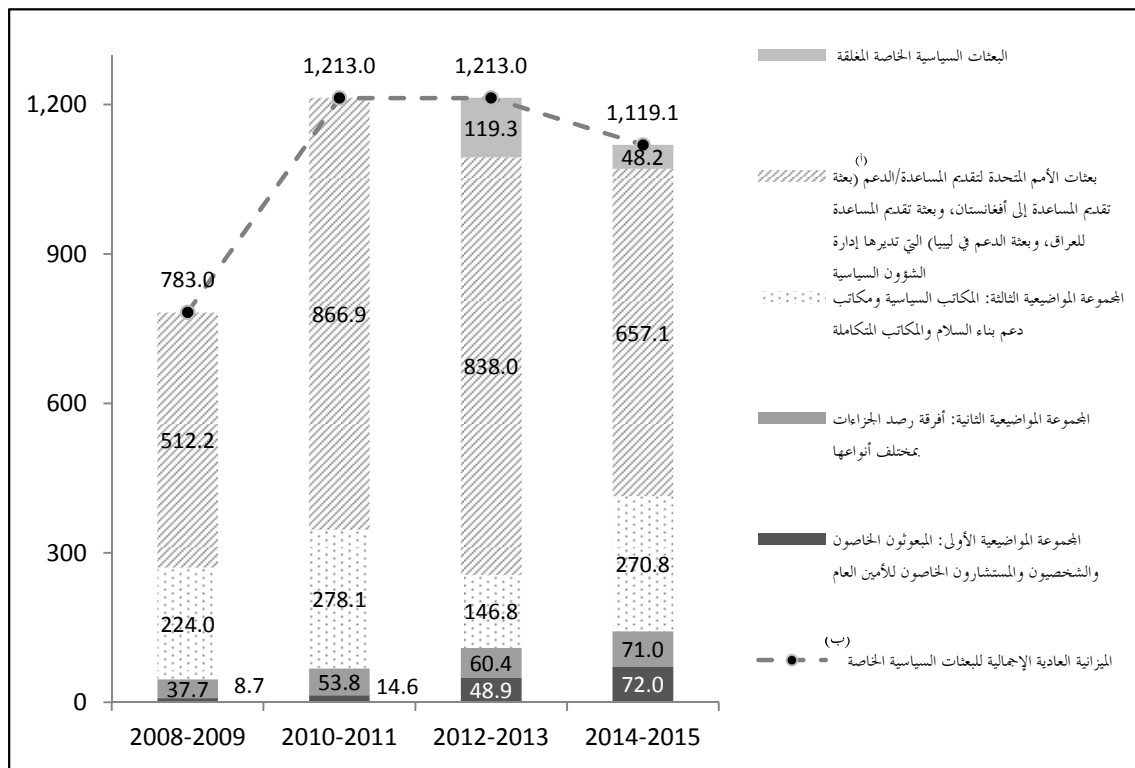
(١٢) انظر A/68/6 (Sect. 3).

١٦ - ويبين الشكل الرابع توزيع هذه الموارد بين المجموعات خلال الفترة المذكورة نفسها. وقد حظيت ثلاث من كبريات البعثات التابعة للمجموعة الثالثة (بعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى أفغانستان وبعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة للعراق وبعثة الأمم المتحدة للدعم في ليبيا) بأكثر نسبة من الميزانية الإجمالية للبعثات السياسية الخاصة.

الشكل الرابع

موارد الميزانية العادية للبعثات السياسية الخاصة، حسب المجموعات، ٢٠٠٨-٢٠١٥

(بملايين دولارات الولايات المتحدة)



المصدر: تجميع للبيانات من الوثائق A/69/363 و A/68/327 و A/67/346 و A/66/354 و A/65/328 و A/64/349 و A/63/346. ملاحظة: تعزى الفوارق البسيطة بين موارد البعثات السياسية الخاصة المذكورة في الشكلين الثالث والرابع إلى اختلاف مصادر البيانات المستخدمة.

(أ) تعكس احتياجات بعثة الأمم المتحدة للدعم في ليبيا/بعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى أفغانستان لعام ٢٠١٥ ستة أشهر من التمويل المؤقت، رهنا بإعداد ميزانيات مدتها ١٢ أشهر. انظر A/68/327 و A/66/354.

(ب) يعزى الانخفاض الطفيف الذي طرأ في ميزانيات البعثات السياسية الخاصة في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٥ إلى تقديم بعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى أفغانستان وبعثة الأمم المتحدة للدعم في ليبيا ميزانيات جزئية لعام ٢٠١٥.

ثالثاً - المنهجية

١٧ - اعتمد التقييم على أسلوب متعدد المنهجيات، تقاطعت فيه مصادر البيانات التالية:

(أ) **بعثات الدراسات الإفرادية**، وشملت إجراء المقابلات ومجموعات التركيز والملاحظات المباشرة والاستعراضات المكتبية: تسع ملاحظات مباشرة وخمسة استعراضات مكتبية على صعيد البعثات، بالإضافة إلى ١١٠ مقابلات ومجموعات تركيز مع موظفي البعثة، وأعضاء أفرقة الأمم المتحدة القطرية، والحكومات، والجهات المعنية الأخرى، في كل من لجنة الكاميرون ونيجيريا المختلطة، ومكتب المبعوث الخاص للأمين العام لمنطقة الساحل، وبعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى أفغانستان، ومكتب الأمم المتحدة المتكامل لبناء السلام في غينيا - بيساو، ومكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا، وبعثة الأمم المتحدة للدعم في ليبيا^(١٣)؛

(ب) **الدراسات المكتبية للحالات الإفرادية**: الاستعراضات المكتبية نفسها المشار إليها أعلاه، مع كل من بعثة الأمم المتحدة للمساعدة في العراق، ومكتب المبعوث الخاص إلى اليمن، ومكتب المستشار الخاص للأمين العام لميانمار؛

(ج) **المقابلات على مستوى المقرر والمناقشات ضمن مجموعات التركيز**: ٤٦ مقابلة مع موظفي الإدارة و ١٣ من شركاء الأمم المتحدة ومراكز التفكير الخارجية؛

(د) **الدراسات الاستقصائية**: دراسات استقصائية عبر الإنترنت لعينة غير عشوائية مكونة من ٥٩ موظفاً من الفئة الفنية في الإدارة في المقرر^(١٤)، و ٨٥ دراسة حالة لموظفي البعثات^(١٥)، و ١٤ مستشاراً للسلام والتنمية^(١٦)، و ٢٥ خبيراً من خبراء المجموعة الثانية^(١٧)؛

(هـ) **عمليات الاستعراض المنظمة للوثائق**: تحليلات لعينات مختارة (أو لمجملها) شملت ٢٩ وثيقة من وثائق التخطيط والإبلاغ؛ و ٥١ تقييماً واستعراضاً للخبرات المكتسبة وتقارير أخرى عن الدروس المستفادة؛ وتسعة تقارير لمراجعي الحسابات؛ وأربعة تقارير عن مهام للتقييم الاستراتيجي ومهام للتقييم التقني؛ وثمانية تقارير عن نهاية المهمة مقدمة من الممثل

(١٣) اختارت شعبة التفتيش والتقييم دراسات إفرادية استناداً إلى حجم البعثة ومدة ولايتها، وتمثيل المجموعات، والانتشار الجغرافي.

(١٤) جميع الموظفين من الرتبة ف-٢ إلى الرتبة مد-٢؛ وقد بلغ معدل الاستجابة ٢٢,٩ في المائة.

(١٥) بلغ معدل الاستجابة ٤١,٧ في المائة.

(١٦) بلغ معدل الاستجابة ٥٣,٨ في المائة.

(١٧) بلغ معدل الاستجابة ٣٩,٧ في المائة.

الخاص للأمين العام؛ و ٢٣ اتفاقاً من اتفاقات الممثلين الخاصين للأمين العام؛ فضلاً عن استعراض لوثائق الإدارة وبرامج البعثات.

١٨ - وواجه التقييم ثلاثة قيود منهجية رئيسية، هي: الصعوبة الكامنة في تقييم تسوية التزاعات ومنع نشوبها، وندرة بيانات النتائج التي توصلت إليها الإدارة، وانخفاض معدل الردود على الاستقصاء الموجه لموظفي الإدارة. وقد عاجلت شعبة التفتيش والتقييم وجهي الصعوبة الأول والثاني من خلال تعقب الدعم الذي قدمته الإدارة والنتائج المحققة على المستوى الميداني بالترتيب الزمني، مع مراعاة الصعوبات الخارجية، من خلال الاستعراض المكتبي والأدلة الإدراكية. وعاجلت وجه الصعوبة الثالث من خلال إعداد تحليل لغير المجيبين على الاستقصاء، تبين من خلاله أن المواصفات الديمغرافية للمجيبين على الاستقصاء تعبر بأمانة عن مواصفات موظفي الإدارة بصورة أعم، مما يبين مستوى مقبولا من التمثيل لدعم الاستفادة من الاستقصاء في التقييم.

رابعاً - نتائج التقييم

ألف - هناك أدلة على أن الدعم الفني الذي تقدمه الإدارة كان فعالاً حتى الآن، وأنه رغم الصعوبات الخارجية الكبيرة، يُنظر إلى هذا الدعم باعتباره يساهم في النجاح الميداني بطرق جديدة بالثناء

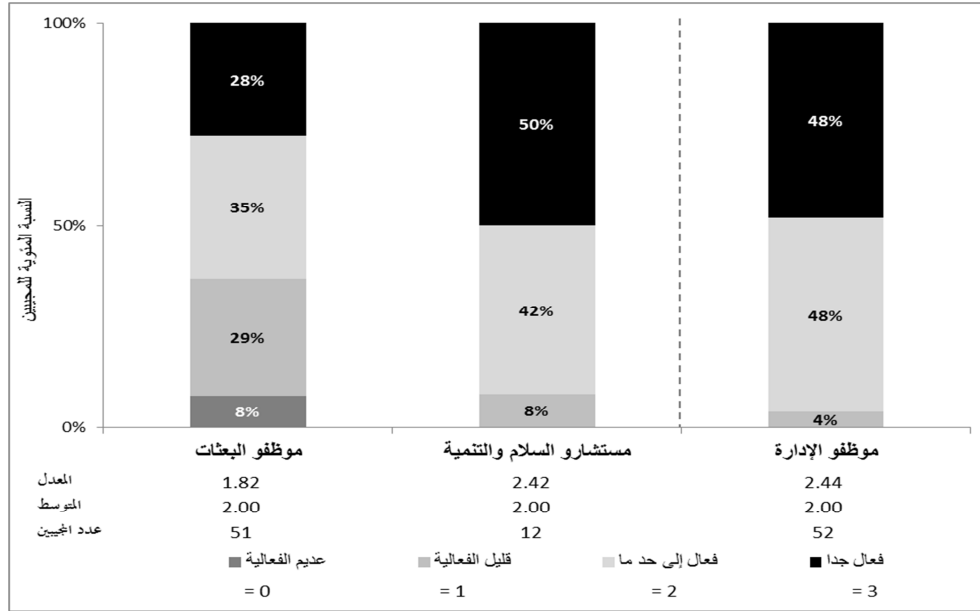
الأدلة على فعالية الدعم

١٩ - إذا كان عدم توفر بيانات تنتجها الإدارة يصعب مهمة التقييم^(١٨)، فإن هناك دليلاً يشير إلى فعالية الدعم الفني الذي تقدمه الإدارة للعمل الميداني الرامي إلى تسوية التزاعات ومنع نشوبها. ووفقاً لما يبينه الشكل الخامس، تصنف الكيانات الميدانية التي تتلقى الدعم، ولا سيما المستشارون في شؤون السلام والتنمية، الدعم الذي تقدمه الإدارة بأنه من درجة عالية نسبياً. وقد أيد القادة الميدانيون هذا التقييم الإيجابي: ففي المقابلات، علق إيجاباً ستة من أصل تسعة ممثلين خاصين للأمين العام شملتهم دراسات الحالات الإفرادية على الدعم المقدم من الإدارة، على غرار تعليقاتهم على ١٣ من أصل ١٩ من الاتفاقات المستعرضة. وعلاوة على ذلك، من أصل ٢٩ تقييماً واستعراضاً للخبرات المكتسبة وتقارير عن الدروس المستخلصة تتناول مدى الفعالية، قيم ٢٠ منها إدارة الشؤون السياسية بشكل إيجابي.

(١٨) انظر الفقرة ١٨ أعلاه، والفقرات ٤٤ إلى ٥٠ أدناه.

الشكل الخامس

انطباعات عامة بشأن مدى فعالية الدعم المقدم من الإدارة، ٢٠٠٨-٢٠١٥

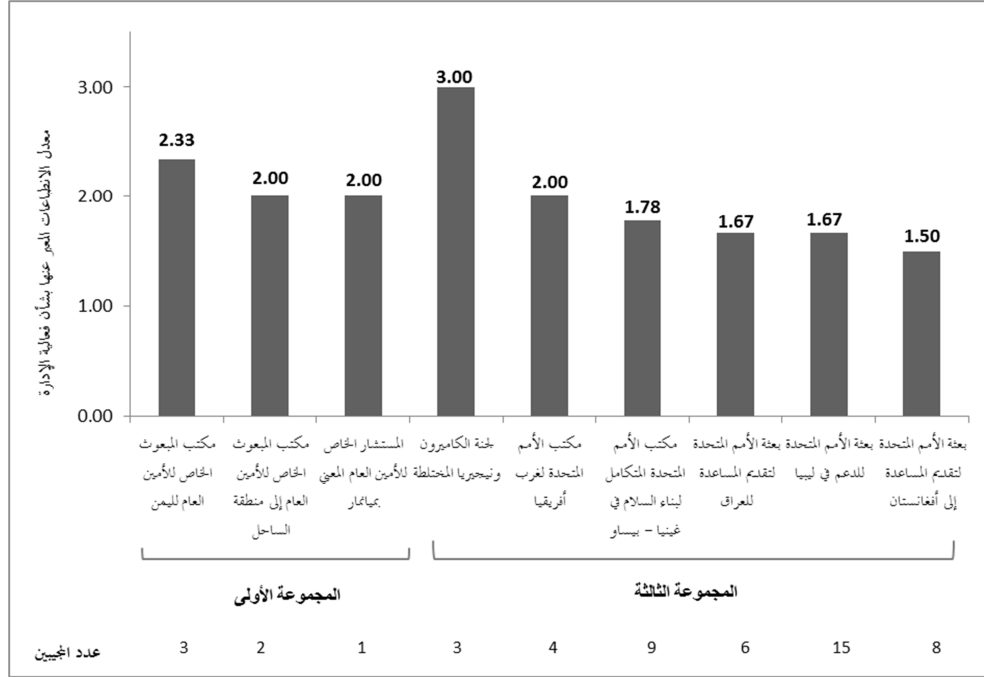


ملاحظة: تعريف "الفعالية" المقدم من الشعبة هو: "حجم الدعم الرفيع الجودة الذي قدمته إدارة الشؤون السياسية للعمل الميداني، مثل الدعم المقدم من خلال تحسين القدرات، وتقديم خبرات تقنية خاصة لم تكن متاحة من قبل، وإسداء المشورة السليمة التي تفضي إلى اتخاذ القرارات على بينة أكثر من الأمور، وما إلى ذلك".

٢٠ - وفي هذا السياق الإيجابي عموماً، كانت هناك اختلافات في التعليقات المقدمة من الكيانات الميدانية، في جميع الظروف الميدانية وأنماط الدعم. ويفيد الشكل السادس بأن البعثات الصغيرة تميل أكثر من كبريات البعثات إلى تقييم الدعم بكونه فعالاً. ويمكن عزو هذا الاختلاف إلى كون البعثات الأصغر حجماً أكثر احتياجاً إلى الدعم، مثل خدمات مستشاري شؤون السلام والتنمية، أو إلى التعقيد النسبي للبيئة التشغيلية لكبريات البعثات، وفق ما تم تأكيده في تقرير الممثلين الخاصين للأمين العام عن نهاية العمل التي وردت من أكبر بعثتين هما بعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة للعراق وبعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى أفغانستان. فكبريات البعثات منوطة بها ولايات بمجالات أوسع، مما يتطلب تقديم دعم طويل الأجل لبناء القدرات في مجال الحوكمة.

الشكل السادس

انطباعات عامة بشأن مدى فعالية الدعم المقدم من الإدارة بحسب البعثات التي شملتها الدراسات الإفرادية



المصدر: استقصاءات شعبة التفتيش والتقييم.

ملاحظة: البعثات معروضة بحسب المجموعة، بالترتيب التنازلي لمعدل الاستجابة.

٢١ - ويمكن أيضاً لهذه الاختلافات بين البعثات الأصغر والأكبر حجماً أن تبرر التباين في التعليقات على أنماط محددة من الدعم الذي تقدمه الإدارة^(١٩). وأياً كان حجم البعثة، فإن موظفي البعثات يؤكدون، في المقابلات والاستقصاءات، الدعم التقني الذي يقدمه الخبراء في المساعدة الانتخابية والوساطة، بالإضافة إلى الدعم الذي تقدمه الإدارة العليا لإدارة الشؤون السياسية في إطار المساعي الحميدة (مثل طرح مسألة الخطورة السياسية على المفاوضات)، باعتباره دعماً فعالاً للغاية. بيد أن مستشاري السلام والتنمية والبعثات السياسية الخاصة الأصغر حجماً يشيرون أيضاً، أكثر من كبريات البعثات، إلى التوجيه السياسي العام باعتباره شكلاً من أشكال الدعم الفعال بوجه خاص. وبالإضافة إلى ذلك، تستنتج التقييمات واستعراضات الخبرات المكتسبة التي تضطلع بها الإدارة (مثل تلك المتعلقة بالوساطة، وتحليل

(١٩) تبلغ نسبة علاقة الترابط -٠,٦٢: كلما كانت البعثة أكبر حجماً إلا وتدنى تقييمها لفعالية الدعم المقدم.

التزاعات، والتخطيط الاستراتيجي) أن هذا الدعم يقدم عموماً في الوقت المناسب ويزيد معارف المشاركين. وعلى النقيض من ذلك، صنف التوجيه الاستراتيجي الطويل الأجل بأنه أقل أشكال الدعم فعالية^(٢٠). وبالمثل، أعرب الموظفون في أربع من أصل تسع بعثات عن انتقادهم للمنتجات التحليلية التي تقدمها الإدارة؛ ولم يأت رد إيجابي سوى من بعثتين اثنتين^(٢١).

٢٢ - ووفق ما يبينه الشكل السابع، أيدت التقييمات الذاتية لموظفي الإدارة الآراء المعبر عنها على الصعيد الميداني، مع أن تقييم الموظفين للدعم الذي يقدمونه كان أعلى درجة. وحظيت الخبرة التقنية لدى الإدارة بتقدير عالٍ للغاية، بما في ذلك من الموظفين العاملين في شعب غير مسؤولة عن هذا الدعم. وتؤكد التقييمات الذاتية أيضاً مواطن القوة والضعف النسبية التي تم إبرازها في الاستعراض المكتبي^(٢٢). والمجال الآخر الذي يولى أهمية كبيرة هو الدعم الذي يقدم لعملية صنع القرار على مستوى المقر، وهو جانب أساسي من تركيز إدارة الشؤون السياسية على تمهئة بيئة تمكينية للعمل الميداني.

٢٣ - وقد تبين من التقييم الذاتي الذي أجراه موظفو المقر لمدى التشجيع في الإدارة على التعلم والمساءلة، والتنسيق الداخلي، وجمع المعلومات وتحليلها أن الجوانب موضوع التقييم أقل فعالية إلى حد ما. وقد أكد هذا التقييم الذاتي عموماً دراسات الحالات الفردية التي أجريت لبعثات بعينها (انظر الفقرة ٢١ أعلاه).

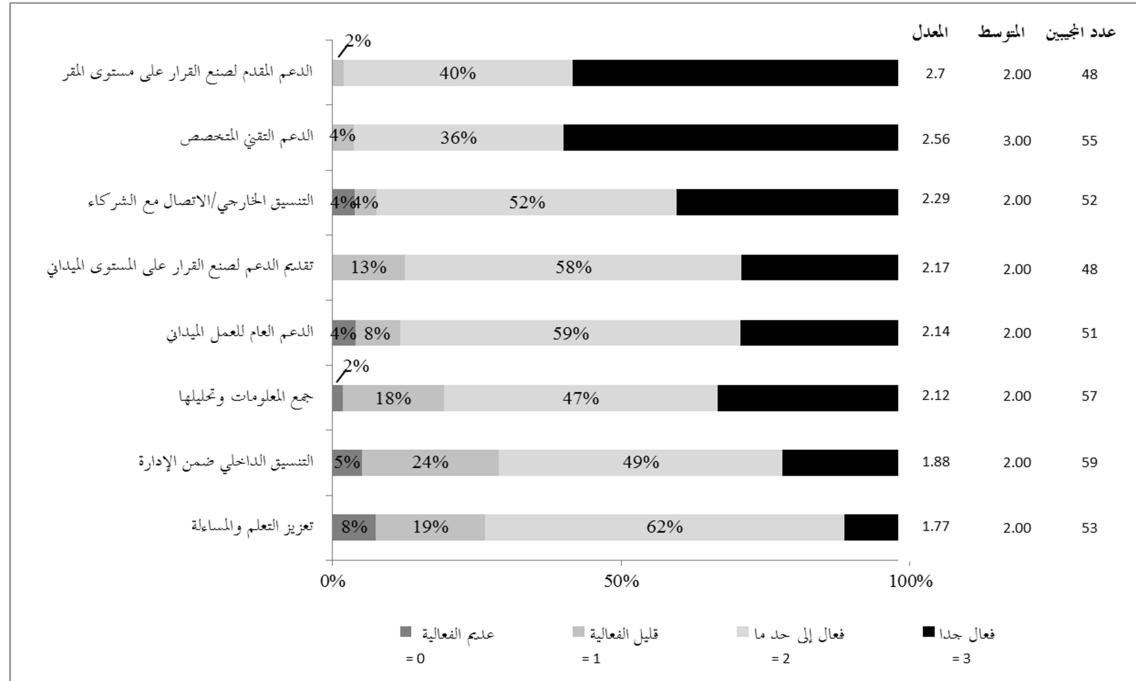
(٢٠) نادراً ما توصي تقارير التقييم الاستراتيجي بتغييرات استراتيجية، رغم الوجود الطويل الأجل للبعثات وتغير الظروف على أرض الواقع، الأمر الذي يؤكد هذه النتائج. وبالإضافة إلى ذلك، لم يكن لدى خمس من أصل تسع بعثات شملها الاستعراض استراتيجيات للخروج.

(٢١) انظر النتيجة دال.

(٢٢) من أصل ٢٩ من التقييمات والتقارير الأخرى التي تقيم مدى الفعالية، تناول ٢٢ منها أوجه الدعم المذكورة، مع وصف ٢٠ منها لهذا الدعم بالإيجابي. وصنفت خمس تقييمات أيضاً التنسيق في إنشاء بعثة أو نقل تبعيتها، بالإيجابي.

الشكل السابع

التقييم الذاتي الذي أجراه موظفو المقر لمدى الفعالية في الإدارة، بحسب نوع الدعم



المصدر: استقصاءات شعبة التفتيش والتقييم.

٢٤ - وكانت فعالية الإدارة في دعم المساواة بين الجنسين وحقوق الإنسان متفاوتة. واعتبر موظفو البعثات ومستشارو السلام والتنمية وخبراء المجموعة الثانية المشمولون بالاستقصاء أن الدعم المقدم من الإدارة يراعي بصورة عادلة الفوارق بين الجنسين^(٢٣). وبالإضافة إلى ذلك، فإن نسبة ٨٨ في المائة من جميع عمليات السلام التي اضطلع بها بمشاركة الأمم المتحدة في عام ٢٠١٤ تخللتها مشاورات دورية مع المنظمات النسائية، بالمقارنة مع ما نسبته ٥٠ في المائة منها في عام ٢٠١١^(٢٤). ومع ذلك، فإن أربعة فقط من أصل تسع بعثات شملتها دراسات فردية أفادت بتلقي الدعم المتصل بنوع الجنس من الإدارة؛ ولم تقدم البعثات الخمس المتبقية معلومات ملموسة عن كيفية دعم الجهود الرامية إلى تعميم المنظور الجنساني. وعلاوة على ذلك، لم تبلغ أي بعثة عن تلقي دعم ذي صلة بحقوق الإنسان، قائلةً جميعها إن

(٢٣) قال معظم المجيبين إن الدعم يراعي الاعتبارات الجنسانية "نوعاً ما" (٤٥,٧ في المائة) أو "كثيراً" (٢٢ في المائة).

(٢٤) دراسة عالمية عن تنفيذ قرار مجلس الأمن ١٣٢٥ (٢٠٠٠).

مفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان هي المصدر دعمها الرئيسي. وفي إحدى البعثات، أثار كبار المديرين شواغل مفادها أن قيادة البعثة قد أغفلت تماما مسألتي نوع الجنس وحقوق الإنسان، رغم أنهما عنصران أساسيان من عناصر الولاية المنوطة بالبعثة، وذلك من أجل التركيز على نشاطها المفضل ألا وهو المساعي الحميدة (انظر الفقرات ٥١ إلى ٥٦ أدناه). وعلى نطاق أوسع، لم يتحقق بعد التوازن بين الجنسين في القيادة على مستوى المقر وفي البعثات^(٢٥).

الدليل على مساهمة الإدارة في نتائج منع نشوب النزاعات وحلها على الصعيد الميداني

٢٥ - استنادا إلى الأدلة المحدودة المتاحة، من المعقول القول إن الدعم الذي تقدمه الإدارة ساهم في منع نشوب النزاعات وحلها على الصعيد الميداني. فالكينانات المتلقية للدعم من أفغانستان وبوركينا فاسو والعراق وغينيا وميانمار ونيجيريا واليمن (وكذلك من غيانا وفنزويلا (جمهورية - البوليفارية) وقيرغيزستان وكينيا وملديف، وإن بدرجة أقل) تقول إن الدعم الذي قدمته إدارة الشؤون السياسية، من قبيل المشورة المتخصصة في مجال مفاوضات وقف إطلاق النار في اليمن، والمشورة المتخصصة في الانتخابات في أفغانستان، والتوجيه السياسي في ملديف، كان له تأثير إيجابي في مسار تسوية النزاعات، وذلك، على سبيل المثال، من خلال التوصل إلى اتفاق يراعي الفوارق بين الجنسين نسبيا في اليمن أو تصميم عملية إعادة فرز الأصوات في الانتخابات الرئاسية التي أجريت عام ٢٠١٤ في أفغانستان.

٢٦ - ويتسع نطاق هذه الإسهامات المبلغ عنها أيضا ليشمل منع نشوب النزاعات كذلك من خلال الإسهام، على سبيل المثال، في عملية نقل السلطة سلميا إلى الرئيس الجديد في نيجيريا في عام ٢٠١٥، وتيسير التوصل إلى تفاهق بشأن نتائج الانتخابات الرئاسية الأفغانية بطريقة سلمية. بيد أن هذه الأمثلة من حالات النجاح في منع نشوب النزاعات كانت نادرة، الأمر الذي يعود في جزء منه إلى انعدام الدراسات التحليلية في هذا المجال (انظر الفقرة ١٨ أعلاه، والفقرات ٤٤ إلى ٥٠ أدناه). وشدد تقرير الفريق المستقل الرفيع المستوى المعني بعمليات الأمم المتحدة للسلام

(٢٥) ازدادت نسبة النساء في وظائف الرتب من الرتب ف-٥ إلى مد-٢ من ١٨ في المائة إلى ٢٩ في المائة في الفترة الممتدة من عام ٢٠١١ إلى عام ٢٠١٤. ولكن مناصب وكيل الأمين العام والأمناء العامين المساعدين للشؤون السياسية يشغلها جميعها ذكور. وأما قيادة البعثات فهي أقل توازنا بين الجنسين: فمن أصل ٢٣ ممثلا خاصا للأمين العام/أميننا عاما مساعدا يقودون بعثات شملت دراسات حالات إفرادية في الفترة الممتدة من عام ٢٠٠٨ إلى عام ٢٠١٥، لا توجد سوى امرأة واحدة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن معظم كبار مديري البعثات هم من الذكور.

على انخفاض مستوى الاستثمار في منع النزاعات على نطاق أوسع، على الرغم من أن تكلفة التقاعس في هذا المجال أصبحت أكبر بالنسبة للمجتمع الدولي^(٢٦).

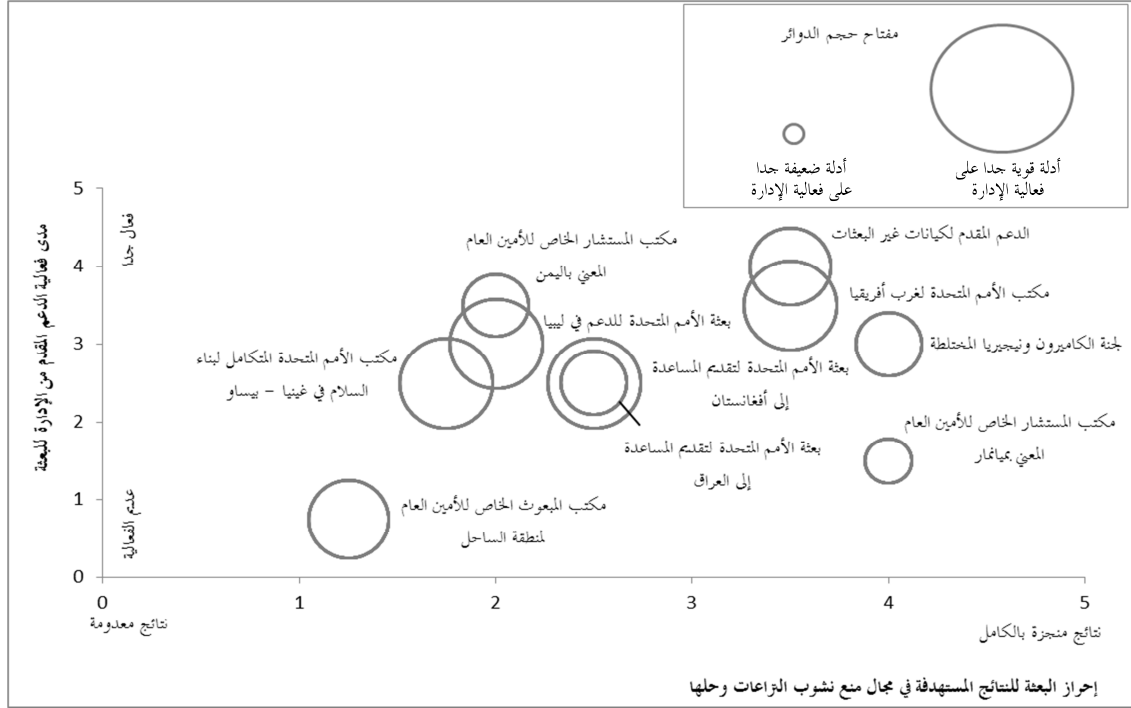
٢٧ - وعلى الرغم من أنه من الصعب قياس أثر فعالية الدعم على النجاح على مستوى البعثات، فإن الشكل الثامن يعرض بإيجاز تحليلاً للعلاقة بين فعالية الدعم الذي تقدمه الإدارة والنتائج التي تحققها البعثات في مجال منع نشوب النزاعات وحلها. ويحدد هذا الشكل التصنيفات الموحدة لمدى فعالية الدعم الذي تقدمه الإدارة مقابل مقياس موجز لنجاح البعثة بوجه عام، إذ يحسب كلا البعدين على أساس تقاطع البيانات المتاحة، مع مراعاة أن المسار المفضي إلى منع نشوب النزاعات وحلها هو مسار متقطع في كثير من الأحيان، ومع مراعاة العوامل الخارجية العديدة التي تؤثر في نجاح البعثة. ولا يستلزم هذا التحليل أن ما يُشار إليه من نتائج تحرزها البعثات ما كان ليتحقق لولا الدعم الذي تقدمه الإدارة، وإنما من المنطقي أن الإدارة أسهمت في تلك النتائج. وتجد النتائج المتباينة صدى لها في تعليقات العملاء^(٢٧) وفي التقييمات الذاتية لموظفي الإدارة^(٢٨).

(٢٦) انظر A/70/95-S/2015/446، الفقرات ٢٥ و ٣٠ و ٣٥.

(٢٧) وإن لم يكن التركيز ينصب في المقام الأول على خبراء المجموعة الثانية في هذا التقييم، فقد خضع جميعهم للاستقصاء. وعموماً، أفاد ٧٣,١ في المائة منهم أن الدعم الفني الذي تقدمه الإدارة اتسم بالفعالية، بما في ذلك تيسيرها للاجتماعات وتعزيزها للتعاون بين الأفرقة. وأشار ٨٣ في المائة أيضاً إلى أن الإدارة تفادت المساس باستقلاليتهم. وتمثل مجالات الدعم التي تعتبر أقل فعالية في التدريب التمهيدي الذي قال عنه ٥٢,١ في المائة إنه كان بالإمكان أن يُعدّهم بشكل أفضل لفهم القواعد الإدارية، وفي المواصفات المتعلقة بمعايير الإثبات، التي قدر ٣٧,٥ في المائة أنها كانت أقل إيجابية. وعلاوة على ذلك، قال ٧٠,٨ في المائة إن دعم المسائل الإدارية قُدم بدون فعالية، مما عرقل عملهم.

(٢٨) اعتبر ٢٩ في المائة أن مساهمة المقر في نجاح البعثات كانت كبيرة، و ٥٤,٠ في المائة أنها كانت متوسطة، و ١٢,٠ في المائة أنها كانت ضئيلة جداً، بينما رأى ٥,٠ في المائة أن الإدارة لم تسهم على الإطلاق في هذا النجاح.

الشكل الثامن
موجز تقييم شعبة التفتيش والتقييم لمدى الفعالية في الدعم المقدم من الإدارة ونتائج
البعثات عموما



المصدر: تقييم شعبة التفتيش والتقييم استنادا إلى التحليل المتقاطع لجميع الأدلة المتاحة.

هناك عوامل خارجة عن سيطرة الإدارة أعاقَت نجاح البعثات ودعم الإدارة لها

٢٨ - هناك عدد من العوامل الخارجة عن سيطرة الإدارة أعاقَت النجاح على صعيد البعثات، ومن ثم حُدَّت من فعالية الدعم المقدم من الإدارة. وهذه العوامل التي تم توثيقها بدءاً في تقرير الفريق المستقل الرفيع المستوى المعني بعمليات الأمم المتحدة للسلام^(٢٩) والتي يشتبه في هذا التقييم، تشمل موارد الإدارة المتعلقة بعدد متزايد من البعثات التي تحتاج إلى الدعم من الإدارة (انظر الفقرة ١١ أعلاه والفقرات ٢٩ إلى ٣٢ أدناه). ومن تلك العوامل أيضاً الطابع الشكلي للولايات الصادرة عن مجلس الأمن، إذ كثيراً ما تغطي الولايات المنوطة ببعثات المجموعة الثالثة ما يصل إلى ١٠ مجالات من مجالات العمل، وبعض هذه المجالات، من قبيل سيادة القانون ونزع السلاح والتسريح وإعادة الإدماج، يقع خارج نطاق تخصص

(٢٩) انظر: A/70/38-S/2015/446، الفقرات ٢٣ إلى ٢٨.

الإدارة^(٣٠). ومن العوامل الأخرى القيود التي تحد من الحركة والتنقل، فضلا عن التقلبات المصاحبة لكل نزاع، وسلوكيات الأطراف المتنازعة والأطراف المعنية الأخرى. وأخيرا، يؤكد كل من الموظفين والكيانات الميدانية المتلقية للدعم أن القواعد والإجراءات الإدارية للأمم المتحدة، ولا سيما تلك المتعلقة بالموظفين والسفر، تحد بدرجة كبيرة من الفعالية على أرض الميدان^(٣١). وبناء على ذلك، يقول ٧٥,٥ في المائة من موظفي الإدارة إن العوامل الخارجية أثرت بشدة في فعالية الدعم.

باء - تقدم الإدارة الدعم على الصعيد العالمي في معظم الظروف التي تشهد حالات نزاع شديدة الحساسية، ويلبي هذا الدعم بوجه عام الاحتياجات الميدانية المعبر عنها؛ إلا أن الإدارة تفتقر إلى استراتيجية شاملة لتحديد طبيعة الدعم الذي يمكن أن تقدمه الإدارة في ظروف أخرى، والطريقة التي يمكن من خلالها للإدارة أن تساعد في الانسحاب في نهاية المطاف

٢٩ - في هذا التقييم، عُرِفَ الجدوى بأنها درجة التي تبلغها الإدارة في تقديم دعمها الفني إلى المواقع التي تشتد الحاجة فيها أكثر إلى هذا الدعم، وما إذا كان الدعم المقدم يلبي احتياجات ميدانية. وتُقدر جدوى الإدارة، بهذا التعريف، بأنها عالية عموما، مع وجود بعض التفاوتات وعدم تلبية بعض الاحتياجات.

اهتمام كبير بحالات النزاع الشديدة الحساسية مقابل تذبذب الاهتمام بالحالات الأخرى

٣٠ - لتقييم جدوى الإدارة بمقياس تأثيرها على الصعيد العالمي، صنفت شعبة التفتيش والتقييم ١٦٣ بلدا و ١١ حالة غير قطرية إلى ست فئات تقوم على ثلاثة مؤشرات بديلة لمدى حساسية النزاع هي: مؤشر السلام العالمي، ومؤشر التغطية الإعلامية لمختلف النزاعات، وعدد المشردين داخليا ضمن حدود البلدان. وتعرّف هذه الفئات على النحو التالي:

(٣٠) في استعراضها لجميع التقارير الأربعة لبعثات التقييم الاستراتيجي وبعثات المساعدة التقنية، لم يجر البتة تغيير ولاية بشكل كبير أو تقليص حجمها. وعلاوة على ذلك، وخلال الفترة المشمولة بالتقييم لم يتم إغلاق سوى ثلاث بعثات سياسية خاصة؛ وانتقلت جميع البعثات المتبقية إلى بعثات سياسية خاصة أخرى أو عمليات لحفظ السلام. ويؤكد هذا الاستنتاج تقرير الفريق المستقل الرفيع المستوى المعني بعمليات الأمم المتحدة للسلام (الفقرات ٣٧ إلى ٣٩)، فضلا عن عمليات مراجعة الحسابات التي يقوم بها مكتب خدمات الرقابة الداخلية التي تبين أن خمسا من أصل تسع عمليات مراجعة خلصت إلى أنه لا وجود لاستراتيجيات انسحاب.

(٣١) يقول ٨٤ في المائة من موظفي الإدارة أن القواعد والإجراءات الداخلية حدثت من فعالية الدعم المقدم لهم. وبالإضافة إلى ذلك، يذكر الممثلون الخاصون للأمين العام، في أربعة من أصل ثمانية تقارير عن نهاية التدخل، هذا المجال باعتباره أحد العوامل الرئيسية التي تهدد تحقيق نتائج على المستوى الميداني.

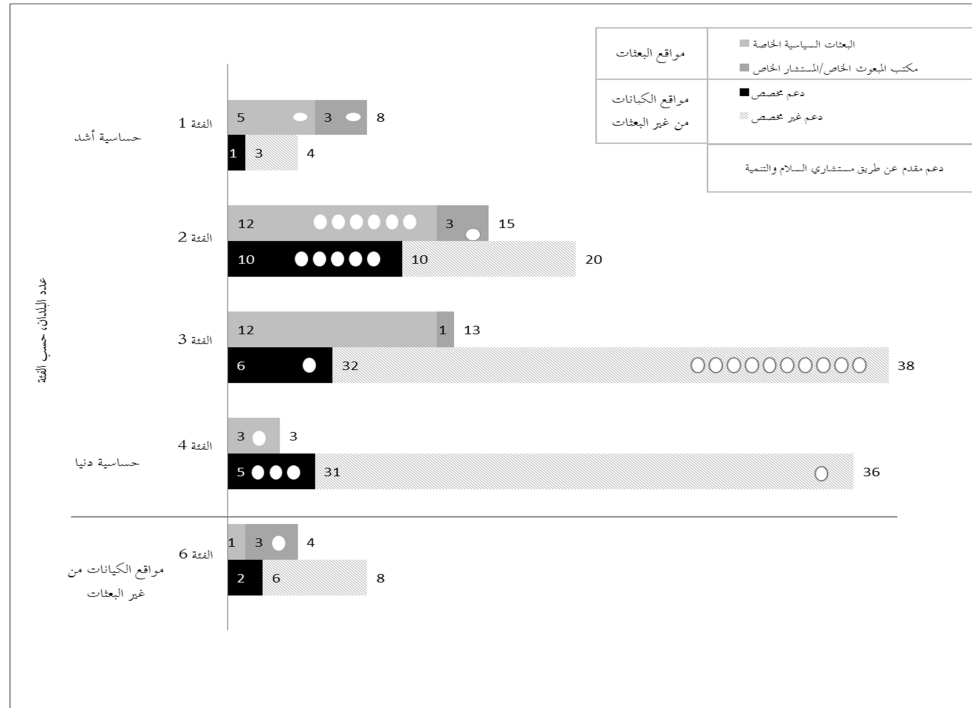
تصنيف مؤشر السلام العالمي	متوسط تصنيف وسائط الإعلام	متوسط عدد المشردين داخلياً (بالملايين)
حساسية أشد	الفئة ١	منخفضة جداً
حساسية شديدة	الفئة ٢	منخفضة
حساسية متوسطة	الفئة ٣	متوسطة
حساسية منخفضة	الفئة ٤	عالية
حساسية دنيا	الفئة ٥	عالية جداً
لا ينطبق -		لا يوجد
نزاعات غير قطرية	الفئة ٦	لا ينطبق
		منخفضة - لا يوجد
		لا ينطبق

٣١ - وحددت شعبة التفتيش والتقييم حضور الدعم الذي تقدمه الإدارة في كل فئة من هذه الفئات. وكما يبين الشكل التاسع، قدمت الإدارة الدعم إلى جميع مواقع النزاع الشديدة الحساسية (أي الفئة ١) تقريباً، وغالباً ما كان ذلك من خلال الدعم المباشر للبعثات، ولكن أيضاً من خلال الدعم المخصص غير المباشر أو عن طريق مستشاري السلام والتنمية. وفي ما عدا هذه الفئة العليا، كان حضور الإدارة أقل اتساقاً: فهناك ٨ فئات تضم بلدين اثنين و ٢٢ فئة تضم ٣ بلدان لم تتلق الدعم من الإدارة، على الرغم من أنها في ظروف شديدة الحساسية. وعلى العكس من ذلك، تلقت الدعم ثمانية بلدان من الفئة ٤ ذات الحساسية المنخفضة. ويؤكد موظفو الإدارة الذين شملهم الاستقصاء هذه النتائج المتباينة^(٣٢).

(٣٢) المعدل = ٣,٤١ (حيث ١ = غير موافق بشدة و ٤ = موافق بشدة) استجابة لبيان يتصل بالدعم الذي تقدمه الإدارة إلى البلدان التي تشتد فيها الحاجة إليه على الصعيد العالمي.

الشكل التاسع

حضور الدعم الذي تقدمه الإدارة في خمس فئات من مواقع النزاع، ٢٠٠٨-٢٠١٥



المصدر: تحليل شعبة التفتيش والتقييم لبيانات مجمعة من المصادر التالية: مؤشر السلام العالمي لعام ٢٠١٥ (www.visionofhumanity.org)، ووكالة تجميع الأخبار عن النزاعات المسلحة في جميع أنحاء العالم (www.conflictmap.org/conflicts)، وبيانات عن التشرد الداخلي (www.internal-displacement.org).

٣٢ - وعلى الرغم من هذه الفجوات، تعمل الإدارة على دعم عدد من البلدان أكبر مما كان عليه الأمر في عام ٢٠٠٨ (انظر الشكل الأول). ومكنتها من القيام بذلك ثلاث مبادرات رئيسية خلال الفترة المشمولة بهذا التقييم. فأولاً، اضطلعت بتوسيع نطاق وجودها الإقليمي من خلال إيفاد بعثة سياسية خاصة إقليمية إلى أفريقيا الوسطى وستة مكاتب اتصال في مناطق لا توجد فيها بعثة سياسية خاصة. وثانياً، عملت بنشاط على تعزيز شراكاتها من أجل منع نشوب النزاعات وحلها، وعلى الأخص من خلال البرنامج المشترك بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وإدارة الشؤون السياسية لبناء القدرات الوطنية في مجال منع نشوب النزاعات^(٣٣) باعتباره وسيلة لتلبية احتياجات المواقع التي لا توجد فيها بعثات^(٣٤). وأوفدت

(٣٣) مذكرة الشراكة بين الإدارة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، أيلول/سبتمبر ٢٠١٥.

الإدارة ٣٦ مستشاراً من مستشاري السلام والتنمية في عام ٢٠١٥، بزيادة نسبتها ٢٥,٠ في المائة بالمقارنة مع العامين السابقين؛ ومن المتوقع أن يزداد هذا العدد إلى ٤٠ مستشاراً في عام ٢٠١٦^(٣٥). وإن كلا من تقرير الفريق المستقل الرفيع المستوى المعني بعمليات الأمم المتحدة للسلام وفريق الخبراء الاستشاري المعني باستعراض عام ٢٠١٥ لهيكل الأمم المتحدة لبناء السلام، وإن كانا يشيران إلى الصعوبات التي تعترض البرنامج^(٣٦)، فهما يشيدان بالبرنامج المشترك باعتباره مثالا على فعالية التعاون بين الوكالات في مجال منع نشوب النزاعات وحلها^(٣٧). وثالثاً، أنشأت الإدارة قدرات داخلية جديدة للدعم لدعم مهام منع نشوب النزاعات وحلها، بما في ذلك وحدة دعم الوساطة وشعبة السياسات والوساطة ومكتب مخصص (وإن كان صغيراً) ونظام منسقين للشؤون الجنسانية. وعلاوة على ذلك، أنشأت الإدارة في عام ٢٠٠٨ فريقاً احتياطياً من الوسطاء ممول من الموارد الخارجة عن الميزانية، وهو فريق من خبراء الوساطة العاملين بدوام كامل في مجالات تقنية محددة (على سبيل المثال، وضع الدساتير، والمسائل الجنسانية، والموارد الطبيعية وتقاسم السلطة) للنشر السريع حسب الحاجة. وأخيراً، حسنت الإدارة قدرتها على تعبئة الموارد الخارجة عن الميزانية لكل من الموظفين والمشاريع الميدانية عن طريق وظيفة مخصصة للجهات المانحة والاتصال الخارجي.

أنواع الدعم التي يعتبرها الكثيرون مجدية، مع بعض الاختلافات، والاحتياجات التي من الممكن أنها لم تُلب بعد

٣٣ - على نحو ما يبينه الشكل العاشر، يُعترف عموماً بجدوى الدعم الذي تقدمه الإدارة. ولكن توجد بعض الاختلافات بين هذه المجموعات، فمستشارو السلام والتنمية يعتبرون أن الدعم الذي تقدمه الإدارة أكثر جدوى بالمقارنة مع موظفي البعثات وموظفي إدارة الشؤون السياسية أنفسهم.

(٣٤) تم تعزيز الإطار المعياري لمنع النزاعات مؤخراً عن طريق الهدف ١٦ من أهداف التنمية المستدامة. وبالإضافة إلى ذلك، توضح الخطة الاستراتيجية للإدارة للفترة ٢٠١٦-٢٠١٩ الجهود الرامية إلى تعزيز الدعم السياسي والتقني لأفرقة الأمم المتحدة القطرية، واستثمرت في بناء علاقات مع الممثلين الدائمين والمنسقين الإقليميين من أجل زيادة وعيهم بالدعم الذي تقدمه.

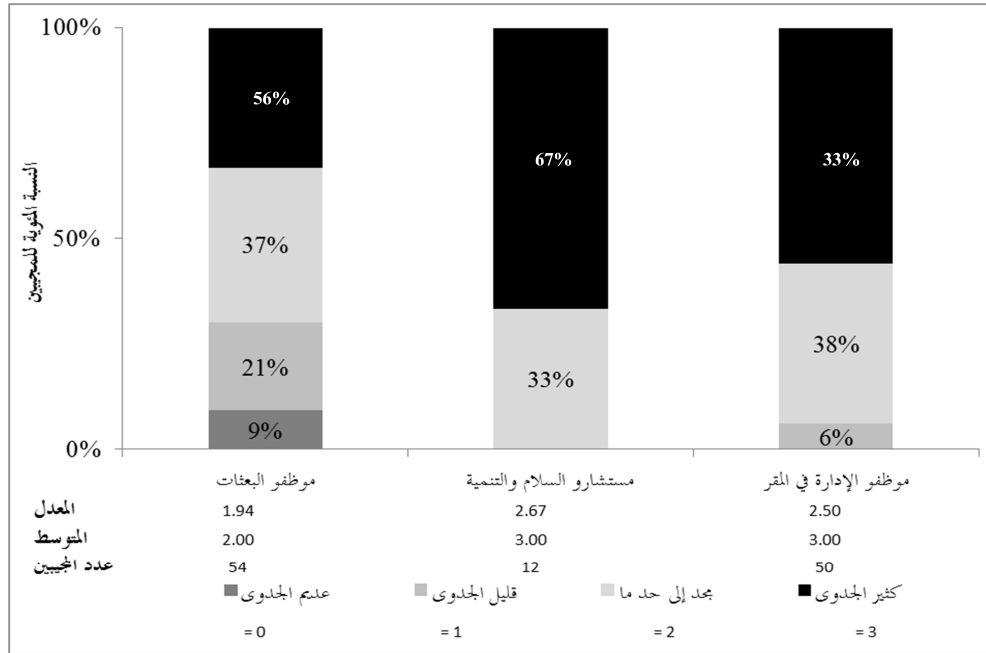
(٣٥) نداء إدارة الشؤون السياسية المتعدد السنوات، الفترة ٢٠١٦-٢٠١٧.

(٣٦) انظر: A/70/95-S/2015/446، الفقرات ١٤٢ إلى ١٤٨.

(٣٧) انظر S/2015/730.

الشكل العاشر

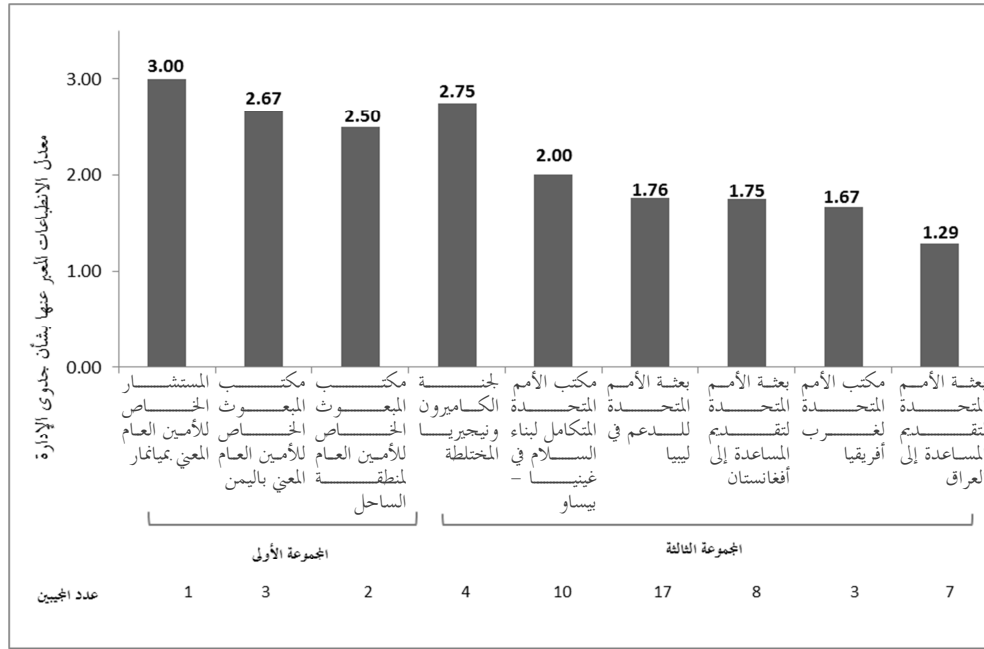
الانطباعات السائدة بشأن جدوى الدعم الذي تقدمه الإدارة، ٢٠٠٨-٢٠١٥



المصدر: استقصاءات شعبة التفتيش والتقييم.

٣٤ - يمكن أن تُردّد الاختلافات الأوضح في تصنيفات موظفي البعثة إلى التنوع داخل هذه المجموعة. ويلخص الشكل الحادي عشر التعليقات المقدمة من هذه المجموعة، موزعة حسب فرادى البعثات المختارة لدراسة الحالة. وعموماً، فإن البعثات الأصغر حجماً التابعة للمجموعة الثالثة وكذلك البعثات الصغيرة الحجم التابعة للمجموعة الأولى، كان تقييمها للدعم الذي تقدمه الإدارة أكثر إيجابية من التقييم الذي أعربت عنه البعثات الأكبر حجماً.

الشكل الحادي عشر
الانطباعات السائدة لدى الكيانات الميدانية عن مدى جدوى الدعم الذي تقدمه
الإدارة، حسب البعثات المختارة لدراسة الحالة



المصدر: استقصاء أجرته شعبة التفتيش والتقييم.

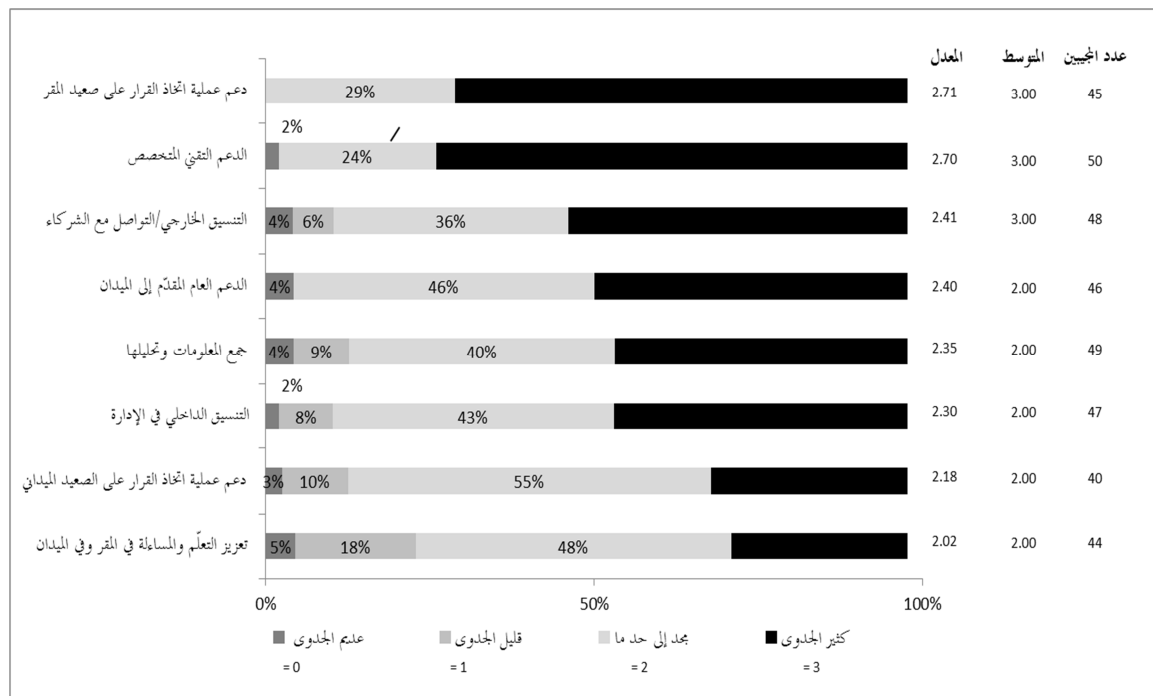
ملاحظة: البعثات معروضة بحسب المجموعة، بالترتيب التنازلي لمعدلات الاستجابة.

٣٥ - وتختلف الانطباعات أيضا فيما يتعلق بجدوى الدعم باختلاف نوع الدعم المقدم. فعلى سبيل المثال، اعتُبر الدعم في مجال الانتخابات مجديا للغاية لبعثة الأمم المتحدة للدعم في ليبيا التي تلقت الدعم في ثلاث جولات انتخابية ليبية، وبعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى أفغانستان التي ساعدت الإدارة من خلالها على التوصل إلى حل سلمي للأزمة الانتخابية وإجراء مراجعة غير مسبقة لانتخابات عام ٢٠١٤، بينما كان دعم الوساطة والخبرة مجديا على وجه الخصوص لمكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا، بما في ذلك إيفاد فريق احتياطي من الوسطاء. وذكر مستشارو السلام والتنمية، في الوقت نفسه، أن الدعم المقدم من الإدارة لكفالة استرسال عمليات التواصل بين عدة شركاء في المقر، وكذلك توجيهاتها السياسية وخبرتها الفنية، على درجة عالية من الجدوى. وأيد موظفو الإدارة هذا الرأي، على نحو ما يبينه الشكل الثاني عشر، الذي مفاده أن تصنيف الدعم التقني المحدد ودعم صنع القرار على مستوى المقر، مجد جدا.

٣٦ - ومع ذلك، كانت هناك احتياجات يحتمل أنها لم تلب، حيث اختلفت الكيانات الميدانية في درجة علمها بالدعم المقدم من الإدارة في المقر. ففي حين كان معظم كبار المديرين على علم بالدعم الذي تقدمه الإدارة في مجال الوساطة والمساوي الحميدة، لم يكن موظفو البعثات السياسية الخاصة والعديد من المنسقين الإقليميين على علم تام بالخدمات التي تقدمها الإدارة. وكان العلم بالدعم الإداري أكثر من العلم بالدعم الفني، وثمة نوع محدد من الدعم ذكر أنه ناقص، وهو الدعم المتصل بالدراسات التحليلية في المجالات التي تتمتع فيها الإدارة بميزة نسبية، من قبيل الدراسات التحليلية المتعلقة بالجوانب الإقليمية أو الدروس المستفادة من حالات مماثلة. وتم تسليط الضوء على هذه الثغرات في ثلاث من أصل ست بعثات سياسية خاصة تمت زيارتها، وأبرزت بعثتان أخريان الحاجة إلى المزيد من التوجيهات الاستراتيجية الطويلة الأجل (انظر الفقرة ٢١ أعلاه).

الشكل الثاني عشر

التقييم الذاتي الذي أجراه موظفو المقر لمدى الإدارة، بحسب نوع الدعم



المصدر: استقصاء أجرته شعبة التفتيش والتقييم.

عمليات التخطيط في المقر لا تسترشد بالتحليل المنهجي على النحو الواجب، الأمر الذي يعوق تكييف خدمات الدعم مسبقا لتلبية الاحتياجات

٣٧ - يساعد الاستعراض المكتبي لوثائق الإدارة المتعلقة بالتخطيط في توضيح الاختلافات في تقييم مدى بجدوى الإدارة. فإن الإدارة، من منظور أعم، رفعت من قدرتها على التخطيط الاستراتيجي منذ التقييم الذي أجرته شعبة التفتيش والتقييم وشمل الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٨، حيث وضعت الإدارة خططها الاستراتيجية الأولى عام ٢٠١٣. وقد أُفيد أن الخطة الاستراتيجية للإدارة للفترة ٢٠١٦-٢٠١٩ ستُستكمل بإطار للنتائج وخطط عمل على مستوى الشعب. وحسّنت الإدارة كذلك من عملياتها في التخطيط الاستراتيجي والتوجيه داخل شعبة السياسات والوساطة. وعلى النحو الذي أوصى به تقرير الفريق المستقل الرفيع المستوى المعني بعمليات الأمم المتحدة للسلام، أنشئت مؤخرًا وظيفة مركزية مصغرة للتحليل والتخطيط داخل المكتب التنفيذي للأمين العام بهدف الجمع بين العمل التحليلي الذي يتم في المقر وذلك الذي يتم في الميدان، لكي يُسترشد به عند اتخاذ الإدارة للقرارات المتعلقة بالتقييم والتخطيط الاستراتيجي لعمليات السلام.

٣٨ - وعلى الرغم من هذا التقدم التنظيمي الكبير، لا تزال هناك مواطن ضعف في عمليات التخطيط في المقر وفي الميدان. فعلى صعيد المقر، تتضمن خطط عمل الشعب التي وضعت مؤخرًا الأولويات العامة للإدارة، مع اشتغال بعضها على استراتيجيات لتحقيق هذه الأولويات، غير أن هذه الخطط لا تحدّد، على نحو متّسق أو بصورة استباقية، البعثات الأخرى التي ستقدّم لها الدعم وأنواع هذا الدعم وسبل العمل مع الشعب الأخرى من أجل تحقيق الأهداف المشتركة في دعم منع نشوب النزاعات وحلّها^(٣٨). وأما على الصعيد الميداني، فقد أشار الكثير من المراجعات التي أجراها مكتب خدمات الرقابة الداخلية إلى وجود ثغرات في التخطيط، من قبيل انعدام الترابط بين خطط العمل وخطط تنفيذ الولايات والأطر المنطقية؛ وضعف الترابط بين خطط الأفرقة القطرية للأمم المتحدة؛ والافتقار إلى استراتيجيات الخروج^(٣٩). وقد تكون هذه الثغرات ناجمة عن محدودية القدرات من الموارد البشرية (انظر الفقرتين ٤٠ و ٤١ أدناه)، أو عن نقص الاستثمار في المنتجات المعرفية التي يمكن أن تساعد في التخطيط الاستراتيجي (انظر الفقرات ٤٤ إلى ٥٠ أدناه)، أو عن طبيعة المكاسب الأخيرة المشار إليها في الفقرة ٣٧ أعلاه. وتؤكد الكيانات التي تدعمها الإدارة، فضلًا عن موظفي الإدارة، وجود هذه الثغرات^(٤٠).

(٣٨) أظهر الاستعراض الذي أجرته شعبة التفتيش والتقييم لخطط عمل ٢٧ شعبة تفاوتًا كبيرًا بين خطط العمل من حيث جودتها ونطاقها.

(٣٩) استعراض عمليات المراجعة التي أجراها مكتب خدمات الرقابة الداخلية بين عامي ٢٠٠٨ و ٢٠١٥.

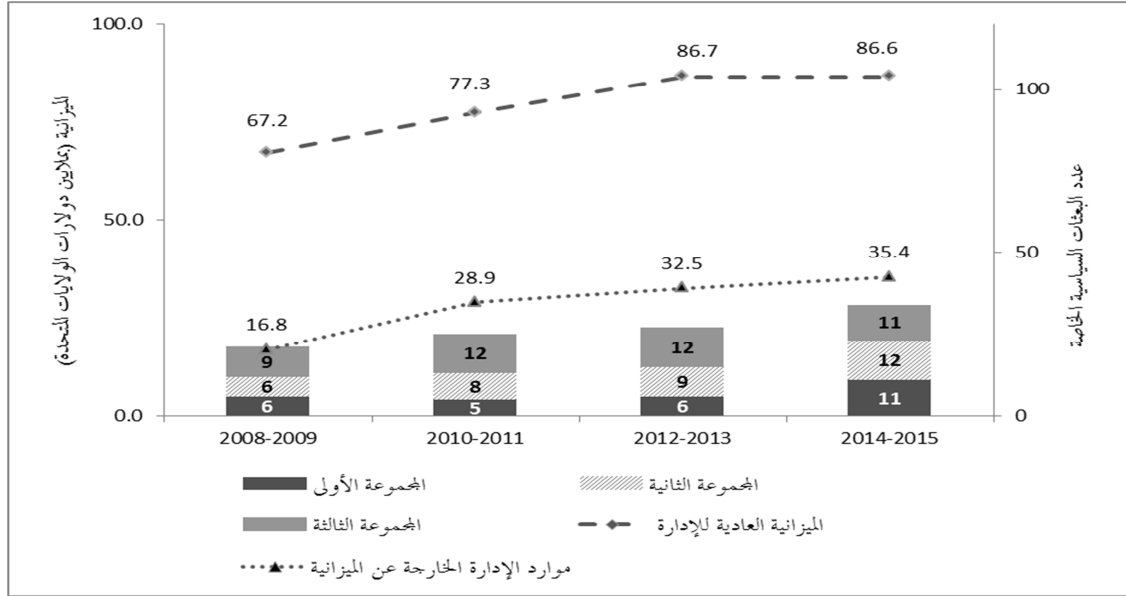
(٤٠) يرى المستشارون في شؤون السلام والتنمية ممن أجابوا على الاستقصاء وموظفو إدارة الشؤون السياسية في المقر أن ثمة مجالات لتحسين قدرة إدارة الشؤون السياسية على التخطيط وقدرتها على التدخل المبكر. وكرّر

جيم - كُيِّفَت الإدارة مواردها لتلبية احتياجات الوجود الميداني الآخذ في الاتساع، ولكن هياكلها وإجراءاتها الداخلية، إلى جانب الإجراءات الإدارية المرهقة المعمول بها في الأمم المتحدة، حدّت من قدرة الإدارة على القيام بذلك بأكثر الطرق كفاءة

٣٩ - كما يبين الشكل الثالث عشر، زادت موارد الإدارة، ولكن بمستوى لا يتناسب مع عدد الكيانات التي تحتاج إلى مساعدة الإدارة. فبينما ارتفع عدد البعثات السياسية الخاصة بنسبة ٦٢ في المائة (وارتفع عدد بعثات المجموعة الأولى الأصغر حجما وربما الأكثر اعتمادا على الدعم بنسبة ٨٣ في المائة)، لم تنم الموارد إلا بنسبة ٥٠ في المائة. وبالإضافة إلى ذلك، اعتمدت الإدارة، بصورة متزايدة، على الموارد الخارجة عن الميزانية، التي زادت نسبتها في ميزانيتها الإجمالية من ٢٠ إلى ٣٠ في المائة تقريبا.

الشكل الثالث عشر

تطور موارد الإدارة والبعثات السياسية الخاصة، بحسب المجموعات



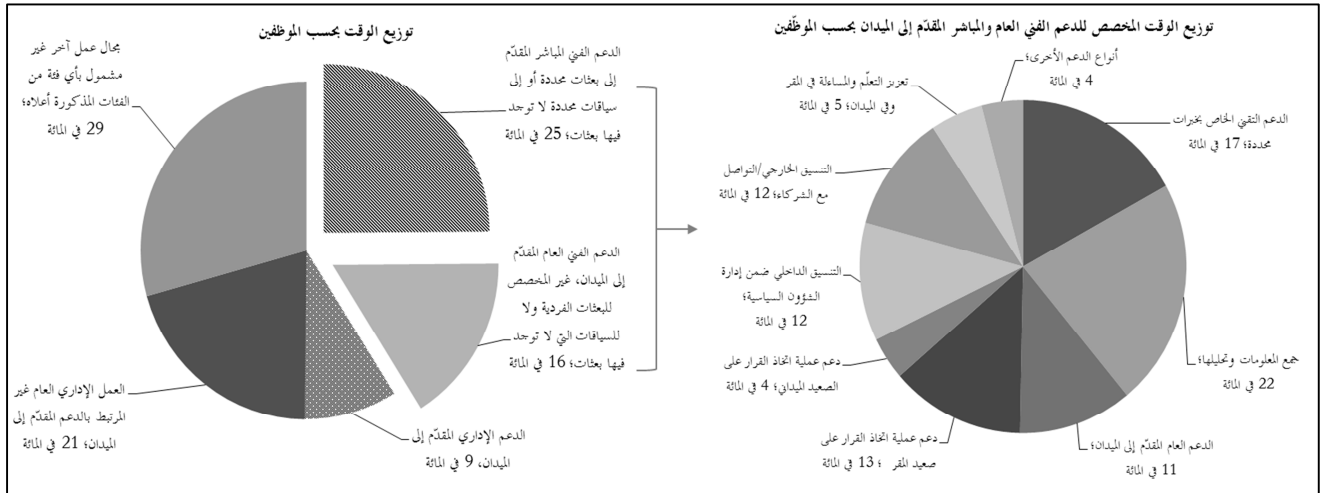
المصدر: A/69/416 و A/68/9 (Sect.3) و A/66/6 (Sect. 3) و A/64/6 (Sect.3) و A/69/349 و A/66/354 و A/68/327.

الموظفون في البعثات ذلك، وزادوا على قدرات التخطيط الاستراتيجي الحاجة إلى القدرات التحليلية لكي تسترشد بها الاستراتيجية.

٤٠ - لقد تكيّفت الإدارة مع هذا الواقع باتخاذ خطوات لتلبية احتياجات تنامي الحضور الميداني (انظر الفقرة ٣٢ أعلاه)، من خلال القيام باستثمارات متواضعة نسبياً في مهمة الدعم المكتبي؛ فعلى سبيل المثال، يتراوح العدد الإجمالي لموظفي الدعم المكتبي في الإدارة بين موظف واحد وخمسة موظفين في كل بعثة.

٤١ - غير أن الإدارة وجدت صعوبة في تحقيق الفعالية والكفاءة في هذا السياق. فبينما تتفاوت التعقيبات الواردة من الميدان بشأن فعالية الدعم الذي تقدّمه الإدارة وجدواه (انظر الفقرات ٢٠ إلى ٢٣ و ٣٣ إلى ٣٦ أعلاه)، يفيد موظفو الدعم المكتبي أنفسهم أن عددهم غير كاف، وكثيراً ما يقومون بعملهم على حساب مجالات هامة أخرى. وكما يبين الشكل الرابع عشر، يفيد الموظفون أنهم يقضون ٤١ في المائة من وقتهم في تقديم الدعم الفني إلى البعثات في الميدان و ٥٩ في المائة منه في العمل الإداري والمحالات الأخرى. وإضافة إلى ذلك، وعلى النحو الذي يبيّنه الرسم البياني الدائري إلى يمين الشكل، فإنهم يقضون نصف الوقت المكرّس لتقديم الدعم الفني، أي نصف الـ ٤١ في المائة من وقتهم الإجمالي، في التنسيق الداخلي والخارجي ودعم عمليات اتخاذ القرار في المقر، ولا يقضون سوى ٢٢ في المائة منه في جمع المعلومات وتحليلها، و ١٧ في المائة منه في تقديم الدعم التقني الخاص بخبرات محددة. وتثبت هذه النتائج تعليقات الموظفين والموظفين المكتبيين والمديرين الذين جرت مقابلتهم والذين قالوا إنهم يقضون الكثير من الوقت في إعداد نقاط الحوار ومذكرات الإحاطة للإدارة العليا والاهتمام بالمسائل الإدارية، مما يترك القليل من الوقت لإجراء التحليل السياسي.

الشكل الرابع عشر
استخدام الوقت كما يبلغ عنه موظفو الإدارة أنفسهم

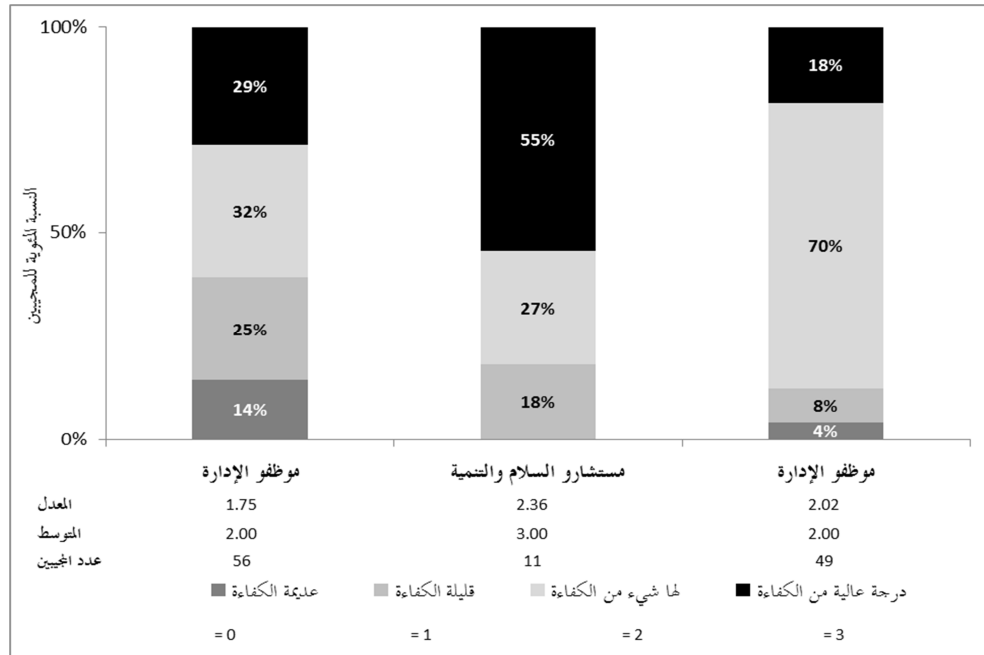


المصدر: استقصاء أجرته شعبة التفتيش والتقييم.

٤٢ - وكما يبين الشكل الخامس عشر، اعتبر الموظفون في المقر وفي الميدان أن الإدارة تحقق الكفاءة إلى حد ما. أما مستشارو شؤون السلام والتنمية الأقل عدداً والأكثر اعتماداً على خدمات المساعدة، فقد نظروا إلى كفاءة الإدارة بإيجابية أكبر^(٤١).

الشكل الخامس عشر

الانطباعات السائدة عن كفاءة الإدارة في تقديم الدعم، ٢٠٠٨-٢٠١٥



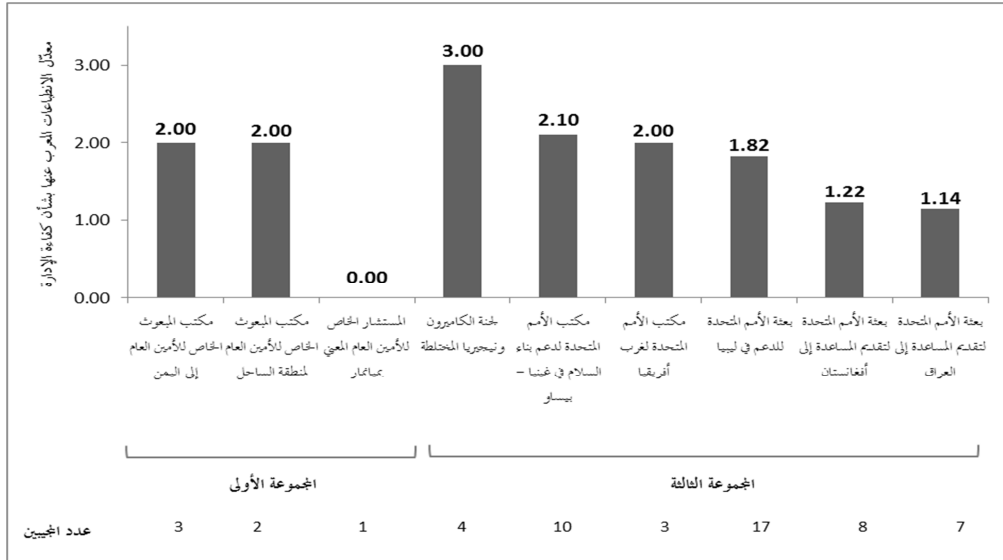
المصدر: استقصاءات أجرتها شعبة التفتيش والتقييم.

٤٣ - يبين الشكل السادس عشر الانطباعات الواردة من البعثات كل على حدة، ويظهر أن البعثات الصغرى، مثل تلك المكونة من مستشاري شؤون السلام والتنمية، ترى عموماً أن الدعم الذي تقدمه الإدارة أكثر كفاءة مما تراه البعثات الأكبر حجماً والبعثات المكلفة بمهام أوسع نطاقاً. وساعدت انطباعات موظفي البعثات التي أعربوا عنها أثناء مهام دراسة الحالات إفرادية في توضيح المجالات المحددة التي حدث فيها التفاوت. ففي كل بعثة تمت زيارتها، أفاد عدد كبير من الموظفين أن القواعد والإجراءات الإدارية للأمم المتحدة، التي تساعد الإدارة في التعامل معها، هي أحد أهم التحديات، حيث تحدّ من قدرتهم على الاضطلاع بالولاية المنوطة بهم في مجال منع نشوب النزاعات وتسويتها بطريقة فعالة. وأكد الممثلون الخاصون للأمم العام هذا الرأي في تقارير نهاية المهام التي أعدوها^(٤٢).

(٤١) غير أن ٦٨ في المائة من الموظفين أفادوا أن الإدارة أصبحت أكثر كفاءة مع مرور الوقت.

الشكل السادس عشر

انطباعات الكيانات الميدانية عن كفاءة الدعم الذي تقدّمه الإدارة، بحسب البعثات التي شملتها دراسات حالات إفرادية



المصدر: استقصاء أجرته شعبة التفتيش والتقييم.

ملاحظة: البعثات معروضة بحسب المجموعة، بالترتيب التنازلي لمعدل الاستجابة.

دال - أعدت الإدارة كميات كبيرة من المنتجات المعرفية، إلا أنها لم تسخر هذه المعارف كما ينبغي لتعزيز التعلم أو المساءلة، سواء في المقر أو على الصعيد الميداني

٤٤ - خطت الإدارة خطوات واسعة في استخدام المعارف باعتبارها مصدرا للتعلم المؤسسي والتحسين. فقد أنشأت، على سبيل المثال، وحدة التوجيه والتعلم في عام ٢٠١٠، ووضعت سياسة للتقييم في عام ٢٠١٢، وإطارا للتعلم والتقييم في عام ٢٠١٣ (نُقح في عام ٢٠١٤). وبناء عليه، سُجّلت هذه الخطوات في سجل إنجازات الإدارة في التقييم الذي أجرته شعبة التفتيش والتقييم للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣، باعتبار تلك الخطوات تحسينات مقارنة بسجل إنجازات الإدارة للفترة ٢٠١٠-٢٠١١.

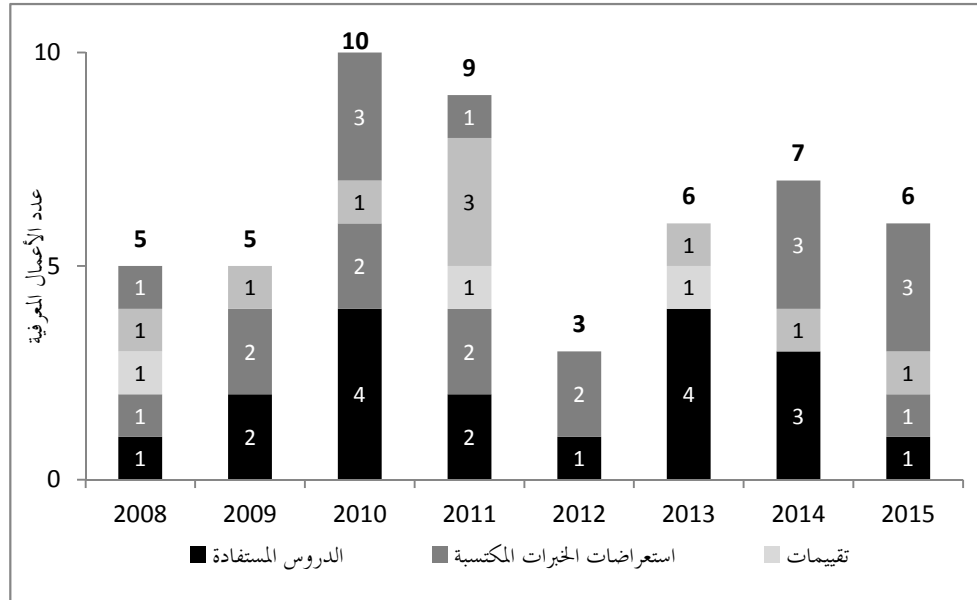
٤٥ - بيد أن تقييم الفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ نفسه، وهذا التقييم أيضا، يشير إلى ثغرات باقية في النظم التي تستخدمها الإدارة من أجل تسخير المعارف لأغراض التعلم والمساءلة. أولا، ليس للإدارة هيكل يسمح لها بإنتاج تقييمات أداء مستقلة، سواء في المقر أو في الميدان. وفي الوقت الحاضر، يتوزّع إنتاج المنتجات المعرفية بين مكتب وكيل الأمين العام للشؤون السياسية، المكلف بإعداد التقييمات (ولكن قدرته على القيام بذلك محدودة)، ووحدة التوجيه

والتعلم، التي تنتج طائفة من المنتجات غير المتعلقة بالتقييم (استعراضات الخبرات المكتسبة وتقارير عن الدروس المستفادة، على سبيل المثال). ولا يوجد في الإدارة حتى الآن مكتب مخصص للتقييم، الأمر الذي يجعلها استثناء من معظم الكيانات الأخرى التابعة للأمانة العامة.

٤٦ - وعلى النحو المبين في الشكل السابع عشر، أنتجت الإدارة خلال الفترة قيد التقييم ما مجموعه ٥١ عملاً معرفياً. ومعظمها هذه الأعمال كان استعراضات للخبرات المكتسبة موجهة للتعليم وتمارين متعلقة بالدروس المستفادة. وطوال فترة الثماني سنوات، لم تتضمن هذه المنتجات إلا ثلاثة تقييمات^(٤٢).

الشكل السابع عشر

عدد الأعمال المعرفية التي أنتجتها الإدارة، ٢٠١٥-٢٠٠٨



المصدر: استقصاء أجرته شعبة التفتيش والتقييم.

٤٧ - واعتبرت شعبة التفتيش والتقييم أن هذه العمليات الـ ٥١ متفاوتة الجودة، وإن كانت قد أسفرت عن عدد من التوصيات العملية لتحسين الإدارة. بيد أن عدد التقييمات منخفض، وبخاصة في ظل شدة المخاطر المالية والبرنامجية وتلك المتعلقة بالسمعة التي تواجهها الإدارة؛ ولم يشمل أي تقييم النتائج المتوخاة على نطاق أوسع في البعثات السياسية الخاصة (انظر

(٤٢) تقييم النداء المتعدد السنوات للفترة ٢٠١١-٢٠١٣ (٢٠١٣)، وتقييم بدء بعثة الأمم المتحدة للدعم في ليبيا (٢٠١٣) وتقييم منتصف المدة لآلية تمويل الاستجابة السريعة (٢٠١٢).

الفقرات ١٤ إلى ١٦ أعلاه). وعلاوة على ذلك، وعلى الرغم من أن الإدارة دأبت منذ عام ٢٠١٣ على اختيار الحالات لعمليات استخلاص الدروس بصورة منهجية، لا يصلح هذا النهج لتحديد الحالات المثلى التي تسمح باستخلاص أكثر الدروس نفعا^(٤٣). ولم يكن لإنتاج مواد التعلّم كبير علاقة بتنوّع البعثات التي تقودها الإدارة؛ فالمواد المنتجة لبعثات المجموعة الأولى قليلة جدا^(٤٤)؛ أما بخصوص بعثات المجموعة الثالثة المشمولة بالتقييمات، فإن إنتاج مواد التعلّم لم يكن له كبير علاقة بحجم البعثة^(٤٥). ولم يتناول أي تقرير حقوق الإنسان، ولم تتناول المسائل الجنسانية إلا التقارير التسعة لمراجعة الحسابات.

٤٨ - وتُعزى أسباب هذا الانخفاض النسبي في مستوى الاهتمام بالتقييمات المستقلة التي تركز على النتائج وتستند إلى المخاطر إلى أسباب هيكلية وأخرى متصلة جزئيا بالموارد. فالتقييمات الثلاثة التي اضطلعت بها الإدارة أدارتها فعليا وحدة التوجيه والتعلم، التي أشارت إلى كثرة الأولويات المتزاخمة وشح الموارد إلى درجة لم تسعفها في تكريس وقت كاف لإجراء التقييم. وإضافة إلى ذلك، لم تتح لها الموارد اللازمة لإدارة التقييمات، ولا النفوذ الذي يتمتع به مكتب وكيل الأمين العام للشؤون السياسية أيضا، الأمر الذي أضعف موقفها في وجه العوائق الداخلية التي تعترض إجراء تقييم مستقل.

٤٩ - وفي كل من سياسة التقييم وإطار التعلم والتقييم، توضّح الإدارة عزمها على ربط خطة التعلّم بإطارها الاستراتيجي واتفاق وكيل الأمين العام باتفاق الأمين العام. وتتضمّن الخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠١٦-٢٠١٩ إطارا قائما على النتائج بمؤشرات نجاح واضحة يمكن أن تُبنى عليها خطة للتقييم (خط الأساس لعام ٢٠١٥ وأهداف عامي ٢٠١٦ و ٢٠١٧، على سبيل المثال). ومع ذلك، قال ٦٣ في المائة من موظفي الإدارة الذين شملتهم الدراسة الاستقصائية إن استثمار الإدارة عموما في الرصد والتقييم غير كاف، وقال ٤٣ في المائة منهم إن الإدارة لا تفكر في أدائها بصورة منهجية. وفي العموم، لم يحصل موظفو البعثة

(٤٣) تُستعرض المواضيع المحتملة من خلال عملية تشاركية، الأمر الذي قد يحدّ اختيار الأمثلة الإيجابية عوضا عن الأمثلة الأغنى بالدروس. وبعد ذلك تختار وحدة التوجيه والتعلم بصورة منهجية الحالات على أساس معايير ثلاثة، وقد يحرّف هذا الأمر العملية صوب المزيد من الأمثلة الإيجابية. ومن شأن هذا التحريف الإيجابي أن يساعد على فهم التقييم الإيجابي للإدارة في استعراضات الخبرات المكتسبة وتقارير الدروس المستفادة المستعرضة (انظر الفقرة ١٩ أعلاه).

(٤٤) تناول ١٩ تقريراً بعثات المجموعة الثالثة، وثمانية سياقات لا توجد فيها بعثات، وبعثة واحدة من المجموعة الأولى.

(٤٥) منتج معرفي واحد لكل بعثة من البعثات الكبرى، بعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى العراق وبعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى أفغانستان وبعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى الصومال؛ وما تبقى من منتجات للبعثات الأصغر حجما.

الذين أجريت مقابلات معهم على المنتجات المعرفية، ولم يكونوا على علم بوجود قاعدة بيانات بالسياسات والممارسات، باستثناء موظفي البعثات الذين سبق لهم أن عملوا في الإدارة. وقد أقر هؤلاء الموظفون بحاجة أكبر إلى الدروس المستفادة^(٤٦).

٥٠ - وكانت شعبة التفتيش والتقييم قد بينت هذه الثغرات المعرفية لأول مرة في تقييمها للإدارة للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٨^(٤٧). وبما أن الإدارة تعترم تنقيح سياسة التقييم التي تعمل بها، فإن هذا التنقيح فرصة لتجاوز هذه الثغرات.

هاء - لا يزال إشراف المقر على مساءلة البعثات ضعيفا

٥١ - إضافة إلى الفجوات المعرفية فيما يتعلق بالأداء المؤسسي بوجه عام، كان هناك قصور مماثل في التدابير اللازمة لإنفاذ المساءلة الفردية للقادة الميدانيين عن النتائج. وقد سلطت شعبة التفتيش والتقييم الضوء لأول مرة على هذه المسألة في تقييمها للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٨^(٤٨). ومنذ ذلك الحين، أثارت طائفة من المراجعات التي أجراها مكتب خدمات الرقابة الداخلية شواغل مماثلة^(٤٩). وبعد مضي عقد على ذلك، ومع محدودية التقدم الموثق، تظل الفجوة قائمة^(٥٠).

٥٢ - وتعود جذور هذه الفجوة إلى عوامل هيكلية تقع إلى حد كبير خارج نطاق سيطرة الإدارة، وإن كان يقع ضمن اختصاصها الإقرار بها وإدارتها حيثما أمكن، أو رفعها إلى المستوى المناسب^(٥١). وباستثناء اثنين من الممثلين الخاصين للأمين العام والمبعوثين الخاصين، فإن جميعهم قادة برتبة وكيل أمين عام، وجميعهم من كبار رجال الدولة ممن لهم باع طويل في

(٤٦) على سبيل المثال، لم يشعر ٥٠ في المائة من مستشاري شؤون السلام والتنمية الجيبيين على الاستقصاء أن الإدارة تتيح الدروس على نحو كاف لتحسين العمل الميداني.

(٤٧) انظر E/AC.51/2007/2/Add.4، الفقرة ٥٣.

(٤٨) المرجع نفسه، الفقرات ٤٦ إلى ٤٩ و ٥٨ و ٥٩ (هـ).

(٤٩) انظر A/64/294؛ والمراجعة التي أجراها مكتب خدمات الرقابة الداخلية للدعم الفني والإداري المقدم من الإدارة للمبعوثين الخاصين، ٢ أيلول/سبتمبر ٢٠١١، التكاليف رقم ٢٠١١/٥٦٠/٠١، والمراجعة التي أجراها مكتب خدمات الرقابة الداخلية لمكتب الأمم المتحدة المتكامل لبناء السلام في سيراليون، ٢٣ كانون الثاني/يناير ٢٠١٢، التكاليف رقم ٢٠١١/٥٦٠/٠٢.

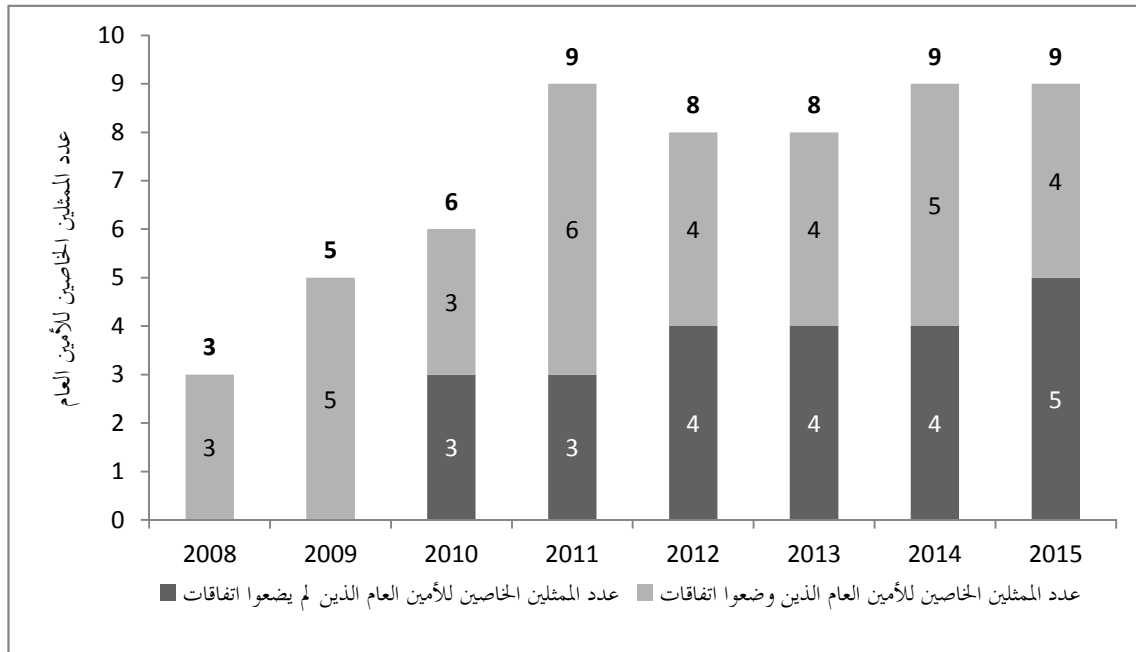
(٥٠) ركز التقييم الذي أجرته شعبة التفتيش والتقييم في عام ٢٠٠٧ بصفة محددة على مكاتب المبعوثين الخاصين. وفي هذا التقييم، تبين شعبة التفتيش والتقييم أن هذه المكاتب تمثل تحديات أكبر فيما يتعلق بالمساءلة، نظرا لعدم وجود اتفاقات.

(٥١) في إطار متابعة التقييم الذي أجرته شعبة التفتيش والتقييم في عام ٢٠٠٧، لاحظت الإدارة بصورة صائبة أن معظم العمل المتعلق بالتوصية تقع على عاتق المكتب التنفيذي للأمين العام.

العمل الدبلوماسي. وهم مسؤولون مباشرة أمام الأمين العام وليس أمام رئيس الإدارة، الذي يتساوى معهم في رتبة وكيل الأمين العام. ويُلزَم الممثلون الخاصون للأمين العام منذ عام ٢٠٠٩ بوضع اتفاقات مع الأمين العام. ويمثل هذا الإجراء، الذي تقوده الإدارة، العلامة الوحيدة الأشد وضوحاً على التقدم الموثق نحو تعزيز المساءلة على الصعيد الميداني منذ التقييم الذي أجرته شعبة التفتيش والتقييم للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٨^(٥٢). ومع ذلك، لم ينفذ هذا الالتزام بالكامل؛ وكما يبين الشكل الثامن عشر، فإن نسبة وكلاء الأمين العام في البعثات المختارين لدراسة الحالات الفردية، الذين أكملوا الاتفاقات بصورة متسقة، تراوح نسبة ٥٠ في المائة خلال الفترة قيد التقييم.

الشكل الثامن عشر

نسبة قادة البعثات المشمولة بدراسة الحالات الفردية الذين وضعوا الاتفاقات، ٢٠٠٨-٢٠١٥



المصدر: استعراض شعبة التفتيش والتقييم للوثائق.

٥٣ - وأكثر ما يلفت النظر أن لا أحد من المبعوثين الخاصين المشمولين بالدراسة قد أكمل اتفاقاً في أي وقت، نظراً لأنهم غير ملزمين بذلك، بخلاف الممثلين الخاصين للأمين العام.

(٥٢) نتج وضع هذه الاتفاقات عن التقييم الذي أجرته شعبة التفتيش والتقييم في عام ٢٠٠٧؛ ويذكر استعراض المتابعة التالي الذي يجري كل ثلاث سنوات (انظر الوثيقة E/AC.51/2011/3) أن الاتفاقات هي العلامة الأشد وضوحاً على التقدم المحرز في تعزيز مساءلة البعثات.

٥٤ - ورغم أن المكتب التنفيذي للأمين العام مسؤول بالدرجة الأولى عن الإشراف على المسألة على الصعيد الميداني، فإن الإدارة تضطلع بدور في هذا المجال بإبداء التعليقات على اتفاقات الممثلين الخاصين للأمين العام. وفي بادرة إيجابية تدل على اهتمام المكتب التنفيذي بالمسألة الميدانية، أكمل المكتب تقييمات الأداء في نهاية الدورة، استجابة لجميع الاتفاقات التي وضعها ٢١ من وكلاء الأمين العام خلال هذه الفترة. ولكن فيما يتجاوز مستوى الامتثال، تفتقر وثائق الأداء هذه إلى التركيز القوي على المسألة الفردية؛ فمن بين النتائج المستهدفة للممثلين الخاصين، البالغ عددها ٥٦٩ نتيجة خلال الفترة ٢٠٠٨-٢٠١٥، ركزت الغالبية العظمى (٦٩,٦ في المائة) على النواتج (مثل الجلسات التدريبية المعقودة)، وليس على النتائج المنجزة، وذلك رغم الجهود التي يدعى أن الإدارة بذلتها لغرس توجه أكبر نحو النتائج في الاتفاقات. وإضافةً إلى ذلك، صنفت نسبة ٦٣,١ في المائة من هذه النتائج البالغ عددها ٥٦٩ ضمن فئة تحققت "بصورة مرضية" من جانب الممثلين الخاصين، ونسبة ٢٥,٤ في المائة ضمن فئة تحققت "بصورة مرضية جزئياً"، ونسبة ١١,٥ في المائة فقط ضمن فئة "لم تتحقق"، وبالنسبة لنتائج الفئة الأخيرة، لم تكن هناك حالة واحدة عزا فيها تقييم الأداء عدم إنجازها إلى الممثل الخاص؛ بل اقتصرَت الأسباب المذكورة لعدم الإنجاز على العوامل الخارجية. وعلاوةً على ذلك، فإن موظفي الإدارة الذين يقدمون المدخلات إلى اتفاقات الممثلين الخاصين لهم رتب وظيفية أدنى من رتبة الممثلين الخاصين؛ ولا تصلح رتبة وكيل الأمين العام بصلاحياتها الأكبر كقناة للتعليقات الكلية للإدارة على أداء البعثة المعنية.

٥٥ - وإزاء هذه الخلفية، تبدو العلاقة بين مكتب وكيل الأمين العام للشؤون السياسية وقيادة البعثات بصورة موحدة علاقة زمالة يقدم فيها المكتب الدعم لقيادة البعثات بدلاً من أن تكون علاقة رقابة تكون للمكتب فيها اليد الطولى. وفي جميع البعثات المشمولة بدراسات الحالات الفردية، وصفت المجموعة الحالية من قادة البعثات علاقتها بمكتب وكيل الأمين العام (وبوكيل الأمين العام نفسه) بأنها علاقة ثقة متبادلة وعلاقة تواصل حسب الحاجة. وفي هذه الحالات، أفاد قادة البعثات وكبار مديريها بأن عدم قيام الإدارة بالرقابة يمثل شكلاً مفيداً من أشكال الدعم في حد ذاته: فبدون "اليد الطولى" للمقر، يمكن للقادة أن يتعاملوا مع المهام السياسية الصعبة التي هم بصدد حلها. إلا أن هذا الشعور يقيد دائماً تعقيب مفاده أن الطبيعة الإيجابية لهذه العلاقة تستند إلى الكفاءة الشخصية وأسلوب وكيل الأمين العام والممثلين الخاصين للأمين العام.

٥٦ - وبينت دراسات الحالات الفردية للبعثات وجود العديد من الأمثلة الإيجابية على الفعالية الميدانية كما بينت بضع حالات تؤكد على الفجوة في الرقابة المؤسسية. وعلى سبيل

المثال، في ثلاث من البعثات السبع المشمولة بدراسات الحالات الفردية، التي يقودها موظفون برتبة وكيل أمين عام، كانت هناك شواغل أثارها موظفو البعثات، وأثارها كذلك جهات معنية خارجية، بشأن إهمال الممثلين الخاصين، حالياً أو سابقاً، لمجالات واسعة تندرج ضمن الولاية المنوطة بهم، من أجل التركيز على دور المساعي الحميدة الذي يقومون به. وفي حالة واحدة، أفيد بأن هذا السلوك حدث دون خطة لإسناد هذه الجوانب من الولاية إلى نائب الممثل الخاص للأمين العام في البعثة. وفي حالتين، أثار الموظفون شواغل بشأن السلوك الأخلاقي لقائد بعثة سابق، غير أنه لم يتم العثور على أي تقييم لأداء الممثلين الخاصين المعنيين. ويؤكد هذه الفجوة قيام موظفي الإدارة بإعداد تقارير عن أنفسهم بشأن فعالية الأنشطة التي تضطلع بها الإدارة في مجال تعزيز التعلم والمساءلة، كما تؤكد قدرتهم المحدودة على تكريس الوقت لهذه المهمة (انظر الفقرة ٢٢ أعلاه والشكل السابع).

خامسا - خلاصة

٥٧ - منذ التقييم الذي أجرته شعبة التفتيش والتقييم وشمل الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٨، تكيفت الإدارة مع النمو الكبير للعمل الميداني المتعلق بمنع نشوب النزاعات وتسويتها، وذلك من خلال إعادة توجيه أنشطتها وهياكلها وشراكاتها لدعم هذا العمل. وهي تقدم حالياً الدعم تقريباً لجميع المواقع التي تشهد حالات نزاع شديدة الحساسية، وهناك أمثلة جديدة بالثناء على الكيفية التي أسهم بها الدعم الذي تقدمه في تحقيق النجاح على أرض الميدان، على الرغم من المصاعب الخارجية الكبيرة التي تؤثر على هذا النجاح. وتقر الكيانات التي تتلقى الدعم من الإدارة، لا سيما البعثات الأصغر حجماً والأكثر اعتماداً على المساندة، بإنجازات الإدارة في التكيف مع متطلبات الدور المنوط بها الأكثر تركيزاً على العمل الميداني، وتنظر بعين إيجابية إلى تلك الإنجازات.

٥٨ - وعلى الرغم من هذه المكاسب، لا تزال الإدارة تتكيف لتلبية الاحتياجات من الدعم الملقة على عاتقها. وعلى سبيل المثال، أصبحت قدراتها التحليلية، التي كانت في وقت ما موضع تركيز أساسي، تمثل فجوة رئيسية فيما تقدمه من دعم. ورغم أن الصعوبات المادية والهيكليّة قد حدت من قدرة الإدارة على إرضاء التوقعات بالكامل، فإن الصعوبات التي تواجهها داخلياً أيضاً. فالإدارة لا تزال تفتقر إلى وظيفة مكرسة للتقييم يكون لها ما ينبغي من الاستقلالية والموارد لإنتاج معارف موضوعية وموثوقة بما عن الأداء، وذلك بالرغم من مرور نحو عقد من الزمن منذ أشارت شعبة التفتيش والتقييم إلى هذه الثغرة. كما أن عمليات التخطيط في الإدارة لا تدمج التحليل بصورة منهجية باعتباره عنصراً في استراتيجيات هذه العمليات. وفوق ذلك كله، تبقى الإدارة في موقع لا يسعها في الإشراف على المساءلة على المستوى الميداني.

سادسا - التوصيات

٥٩ - تقدم شعبة التفتيش والتقييم أربع توصيات هامة إلى الإدارة، وقد قبلتها الإدارة جميعا.

التوصية ١ (النتيجة هاء)

- ينبغي للإدارة أن تسعى، بالتشاور مع المكتب التنفيذي للأمين العام، إلى إضفاء الطابع المؤسسي على دورها في المساهمة في المساءلة على المستوى الميداني، عن طريق ما يلي:
- وضع إطار للمساءلة يبين بوضوح أدوار الإدارة ومسؤولياتها (بما في ذلك أدوار ومسؤوليات وكيل الأمين العام للشؤون السياسية) في مقابل أدوار ومسؤوليات المكتب التنفيذي وقيادة البعثات، في المساهمة في أعمال المساءلة على المستوى الميداني
 - الدعوة إلى تفعيل شرط دخول المبعوثين الخاصين والمستشارين الخاصين في اتفاقات
 - إتاحة اتفاقات قيادات البعثات لاطلاع العموم عليها.

المؤشرات: وضع وتنفيذ ورصد إطار يؤدي إلى تعزيز دور الإدارة في تعزيز المساءلة في البعثات؛ وتعميم شرط الدخول في اتفاقات؛ وإتاحة الاتفاقات لاطلاع العموم عليها

التوصية ٢ (النتائج ألف ودال وهاء)

- ينبغي لإدارة الشؤون السياسية أن تسد ثغرتين تحليليتين رئيسيتين، تتصلان معا باحتياجاتها من التعلم والمساءلة على النحو المبين أساسا في الخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠١٦-٢٠١٩ وأولويات الإدارة، وهما:
- وظيفتها في مجال التحليل السياسي، باعتبارها أداة للإنذار المبكر تفضي إلى اتخاذ إجراءات مبكرة، وباعتبارها عنصرا يدخل في عمليات التخطيط على مستوى المقرر والمستوى الميداني
 - وظيفتها في مجال التقييم وغيرها من الموارد المعرفية اللازمة للتقييم (مثل استخلاص الدروس واستعراضات الخبرات المكتسبة)، وذلك عن طريق التأكد من أن التنقيح المقرر لسياسة التقييم التي تعمل بها الإدارة يعالج بصورة وافية الثغرات التخطيطية المتصلة بالاستقلالية والموارد والمخاطر.

المؤشرات: اتخاذ الإجراءات المذكورة أعلاه، ورصد تنفيذها، بحث تفضي إلى الحصول على منتجات تحليلية تكون ملائمة لتلبية الاحتياجات المعرفية للإدارة، وتتسم بجودة عالية، وتكون لها مصداقية عند أصحاب المصلحة الرئيسيين، وتكون مفيدة في اتخاذ القرارات عن بيئة من الأمور

التوصية ٣ (النتيجتان ألف وجيم)

ينبغي للإدارة أن تعزز عمليات التخطيط على مستوى المقر والمستوى الميداني عن طريق كفالة ما يلي:

- قيام جميع الشعب في المقر بإدماج المعارف الناتجة عن التحليلات المستندة إلى البيانات (انظر التوصية ٢)، وقيامها أيضا بتوضيح الأساس المنطقي المبني على أدلة وافية لتحديد المجالات التي ستستثمر فيها مواردها المحدودة وأنواع الدعم المحددة التي ستستعين بها في ذلك، سواء بشكل فردي أو بالتعاون مع الشعب الأخرى
- ضمان جودة جميع خطط البعثات والوثائق المتصلة بها (الميزانيات والهياكل التنظيمية) حتى يكون هناك دائما وضوح تام بشأن السبل التي ستلبي من خلالها توقعات مجلس الأمن والمكتب التنفيذي للأمين العام (مثل مواءمة الهياكل التنظيمية مع الولاية، ومؤشرات الإنجاز التي تركز على النتائج، واستراتيجية الخروج)، تمشيا مع التوصية ١.
- المؤشرات: ضمان إدارة الشؤون السياسية للجودة في جميع خطط البعثات، وإدخال التغييرات اللازمة لتحقيق التوافق التام مع توقعات مجلس الأمن والمكتب التنفيذي للأمين العام.

التوصية ٤ (النتيجتان باء وجيم)

ينبغي للإدارة أن تتخذ، بالتشاور مع مجلس الأمن والهيئات الحكومية الدولية الأخرى ومجموعات الدول الأعضاء وفرادى الجهات المانحة والمكتب التنفيذي للأمين والمراقب المالي للأمم المتحدة والشركاء، التدابير الكفيلة برصد الموارد الكافية لسد الفجوات الوظيفية الأساسية، سواء من خلال عمليات إعادة تخصيص الموارد الداخلية، أو بتكثيف الجهود في مجال تعبئة الموارد لتوفير موارد إضافية ومضمونة أكثر، أو من خلال الجمع بين هاتين الوسيلتين بطريقة ما، في المجالات التالية:

- منع نشوب النزاعات، بما في ذلك إجراء التحليلات للمساعدة على زيادة القدرة على الإنذار المبكر والإجراءات المبكرة
- التقييم
- إدارة المعارف
- التخطيط الاستراتيجي
- عملية تعبئة الموارد نفسها.

المؤشرات: إجراء المشاورات مع أصحاب المصلحة المذكورين، على نحو يؤدي إلى توفير موارد كافية ومضمونة أكثر لتغطية المجالات المشار إليها.

التعليقات الرسمية المقدمة من الإدارة

تعرض شعبة التفتيش والتقييم أدناه النص الكامل للتعليقات الواردة من إدارة الشؤون السياسية على تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية بشأن التقييم الذي أجره المكتب للإدارة. وقد استُنت هذه الممارسة وفقا لقرار الجمعية العامة ٢٦٣/٦٤، بناء على توصية من اللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة.

تعليقات الإدارة على نتائج التقييم الذي أجري لمكتب إدارة الشؤون السياسية

- ١ - أشير إلى مذكرتك المؤرخة ٩ أيار/مايو ٢٠١٦، وأود أن أعرب عن تقديري لروبرت مكاوتش وأعضاء فريقه على الحوارات المفيدة والفرصة التي أتاحت لنا لنقدم تعليقات وردودا غير رسمية على مشروع التقرير المتعلق بتقييم إدارة الشؤون السياسية.
- ٢ - وأشعر بامتنان وأنا أرى أن معظم تعليقاتنا والتوضيحات الوقائية التي قدمناها قد أخذت بعين الاعتبار. وليس لدينا في هذه المرحلة أي تعليقات إضافية.
- ٣ - ونحن نرى أن التقرير، باعتبار زاوية نظره ونطاقه، يحيط بالتدابير التي اتخذتها الإدارة منذ التقييم السابق لتحسين فعاليتها وكفاءتها في مجالي الوساطة ومنع نشوب النزاعات. ونحيط علما بالتوصيات المقترحة في التقرير لمواصلة تعزيز قدراتنا وأساليب عملنا.
- ٤ - ويسرني أن أرفق خطة عملنا المقترحة لتنفيذ التوصيات. ونحيط علما بأن بعض التوصيات تتطلب دعم جهات فاعلة أخرى، من بينها المكتب التنفيذي للأمين العام، والدول الأعضاء، والجمعية العامة، وسنسعى إلى العمل مع جميع هذه الجهات لضمان تنفيذ التوصيات.
- ٥ - واسمحوا لي مرة أخرى أن أتقدم بالشكر لفريقكم الذي عمل في إعداد هذا التقييم لما أبداه من انفتاح والتزام وروح بناءة طوال هذه العملية.