

Distr.: General
26 February 2021
Arabic
Original: English

المجلس الاقتصادي والاجتماعي



لجنة البرنامج والتنسيق

الدورة الحادية والستون

الدورة التنظيمية، 15 نيسان/أبريل 2021

الدورة الموضوعية، 1-25 حزيران/يونيه 2021*

البند 3 (ب) من جدول الأعمال المؤقت**

المسائل البرنامجية: التقييم

تقييم إدارة الشؤون السياسية وبناء السلام

تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية

موجز

قيّم مكتب خدمات الرقابة الداخلية أهمية وكفاءة وفعالية العمل الذي تضطلع به إدارة الشؤون السياسية وبناء السلام في مجال منع نشوب النزاعات في البيئات غير المتعلقة بالبعثات، وما تقدمه من دعم في هذا المجال، مع التركيز في المقام الأول على الشعب الإقليمية التابعة للإدارة، التي تضطلع بالمسؤولية الأساسية عن ولايتها المتعلقة بمنع نشوب النزاعات. وقد أجري التقييم باستخدام الدراسات الاستقصائية، والمقابلات، ودراسات الحالات الفردية، والزيارات الموقعية، والمراقبة المباشرة، وعمليات استعراض الوثائق، وتقييم 155 من النواتج التحليلية للإدارة، وتحليل لبيانات السجلات الخاصة بمراسلات الإدارة وتحليلات للبيانات الثانوية.

* تواريخ الدورة الموضوعية هي تواريخ تقديرية.

** E/AC.51/2021/1



الرجاء إعادة استعمال الورق



وكان برنامج عمل الإدارة متوائماً بشكل جيد مع ولايتها المتعلقة بمنع نشوب النزاعات؛ وكانت خطط عملها، وأنشطتها وكفاءات الموظفين فيها ذات صلة وثيقة بأهدافها المتعلقة بمنع نشوب النزاعات، رغم أنها كانت تقتصر إلى نهج أكثر اتساعاً بالطابع الاستباقي والاستراتيجي في عملها في مجال منع نشوب النزاعات. وتوظف الإدارة أدواتها في مجالي الوساطة والدبلوماسية الوقائية بصورة فعالة وتساهم بفعالية في منع نشوب النزاعات عندما تتوفر عوامل تمكينية أساسية مثل الإرادة السياسية القوية، وحسن القيادة والدعم الدولي المتناسك. وتستفيد الإدارة بفعالية من شراكاتها داخل منظومة الأمم المتحدة لتنفيذ أنشطتها المتعلقة بمنع نشوب النزاعات، ولكن الشراكات مع المنظمات الإقليمية ومنظمات المجتمع المدني تتباين في فعاليتها.

ويتسم عموماً العنصر الأساسي في عمل الإدارة المتعلق بمنع نشوب النزاعات - تحليلاتها السياسية - بحسن التوقيت والنوعية الجيدة ويساهم في الجهود المبذولة لمنع نشوب النزاعات. وتستجيب هذه التحليلات لاحتياجات المستعملين وتظهر فهماً واضحاً للسياسات القطرية والإقليمية. غير أن استخدامها في دعم اتخاذ القرارات فيما يتعلق بمنع نشوب النزاعات متفاوت.

وكانت أوجه القصور في تكامل الشعب الإقليمية، وعمليات العمل وإدارة المعارف تتسبب في نشوء تحديات أمام تحقيق أهداف منع نشوب النزاعات بكفاءة وقت إجراء التقييم. وكان التكامل مع إدارة عمليات السلام غير منتظم، ولكنه أدى في الجوانب التي نُفذ فيها إلى إجراء تحليلات أقوى. وإضافة إلى ذلك، تعرضت الإدارة لصعوبات بسبب ثقافة يُرى أنها هرمية وتقتصر إلى الابتكار.

ويقدم مكتب خدمات الرقابة الداخلية أربع توصيات هامة إلى الإدارة:

- (أ) تعزيز الثقافة الإدارية والاتصالات؛
- (ب) إنشاء آلية للموظفين لإبداء وجهات نظر مختلفة بشأن التحليلات السياسية دون الكشف عن هويتهم؛
- (ج) وضع استراتيجية لمعالجة العوامل التي تعوق منع نشوب النزاعات؛
- (د) تعزيز شراكاتها الخارجية.

المحتويات

الصفحة

4	أولاً - المقدمة والهدف
4	ثانياً - معلومات أساسية
6	ثالثاً - المنهجية
7	رابعاً - نتائج التقييم
7	ألف - كان برنامج عمل إدارة الشؤون السياسية وبناء السلام متوائماً بشكل جيد مع ولايتها المتعلقة بمنع نشوب النزاعات
9	باء - ساهمت إدارة الشؤون السياسية وبناء السلام بفعالية في منع نشوب النزاعات، لا سيما من خلال الوساطة والدبلوماسية الوقائية، عندما توافرت عوامل تمكينية أساسية، مثل الإرادة السياسية القوية، وحسن القيادة والدعم الدولي المتناسك
12	جيم - لئن كانت التحليلات السياسية لإدارة الشؤون السياسية وبناء السلام، وهي عنصر أساسي في عملها في مجال منع نشوب النزاعات، تتسم عموماً بحسن التوقيت والنوعية الجيدة، يتسم استخدامها في دعم صنع القرارات المتعلقة بمنع نشوب النزاعات بأنه غير منتظم
16	دال - تؤدي الشراكات مع كيانات الأمم المتحدة دوراً إيجابياً في أنشطة منع نشوب النزاعات التي تضطلع بها إدارة الشؤون السياسية وبناء السلام، في حين أن شراكاتها مع المنظمات الإقليمية والمجتمع المدني تتباين في فعاليتها
19	هاء - تتسبب أوجه القصور في تكامل الشعب الإقليمية، وعمليات العمل وإدارة المعارف في نشوء تحديات أمام تحقيق أهداف منع نشوب النزاعات بكفاءة
22	خامساً - الخاتمة
23	سادساً - التوصيات
25	التعليقات الواردة من إدارة الشؤون السياسية وبناء السلام

المرفق

أولا - المقدمة والهدف

- 1 - تمثل الهدف العام من التقييم في تحديد مدى أهمية وكفاءة وفعالية العمل الذي تضطلع به إدارة الشؤون السياسية وبناء السلام في مجال منع نشوب النزاعات، بأكبر قدر من المنهجية والموضوعية، في البيئات غير المتعلقة بالبعثات، وما تقدمه من دعم في هذا المجال، مع التركيز في المقام الأول على الشعب الإقليمية التابعة للإدارة، التي تضطلع بالمسؤولية الأساسية عن ولايتها المتعلقة بمنع نشوب النزاعات. ولم يشمل التقييم وحدة إنهاء الاستعمار وشعبة حقوق الفلسطينيين. وانبثق موضوع التقييم من عملية لتحديد النطاق ورد وصفها في الورقة الاستهلاكية المتعلقة بالتقييم (التقرير الداخلي لمكتب خدمات الرقابة الداخلية الداخلي IED-19-011). وأجري التقييم وفقا لقواعد ومعايير التقييم في منظومة الأمم المتحدة⁽¹⁾.
- 2 - وسعى مكتب خدمات الرقابة الداخلية إلى الحصول على تعليقات إدارة الإدارة على مشروع التقرير، التي أخذت في الاعتبار في التقرير النهائي. ويرد الرد الرسمي في المرفق.

ثانيا - معلومات أساسية

الولاية

- 3 - تأسست الإدارة في كانون الثاني/يناير 2019 في إطار إصلاح ركيزة السلام والأمن التابعة للأمم المتحدة، الذي أقر في قرار الجمعية العامة 199/72. وتجمع الإدارة بين مهام إدارة الشؤون السياسية ومكتب دعم بناء السلام السابقين وتتقاسم شعبها الإقليمية مع إدارة عمليات السلام. ويوفر التوجيه للبرنامج في قرارات الجمعية العامة وولايات مجلس الأمن.
- 4 - وتتمثل ولاية الإدارة في الاضطلاع بالمسؤولية عن جميع مسائل الأمانة العامة المتعلقة بمنع نشوب النزاعات وإدارتها وحلها على المستوى العالمي (3) (A/75/6 Sect. 3). والإدارة هي الكيان الرئيسي في المنظمة فيما يتعلق بمهام المساعي الحميدة والتحليل السياسي والوساطة والمساعدة الانتخابية ودعم بناء السلام والتوجيه السياسي، من حيث اتصال هذه المهام بإعمال الدبلوماسية الوقائية وصنع السلام وبناء السلام والحفاظ عليه (المرجع نفسه).
- 5 - وتقوم الإدارة بإدارة 36 بعثة سياسية خاصة والإشراف عليها، بما في ذلك ثلاثة مكاتب إقليمية هي: مكتب الأمم المتحدة الإقليمي لوسط أفريقيا، ومكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا ومنطقة الساحل، ومركز الأمم المتحدة الإقليمي للدبلوماسية الوقائية لمنطقة وسط آسيا.

القيادة والموارد

- 6 - يرأس الإدارة وكيل للأمن العام وأربعة أمناء عامين مساعدين، يعمل ثلاثة منهم في إدارة عمليات السلام أيضا: لأفريقيا؛ ولأوروبا، ووسط آسيا والأمريكيتين؛ وللشرق الأوسط وآسيا والمحيط الهادئ. ويرأس الأمن العام المساعد الرابع أيضا مكتب دعم بناء السلام.

(1) انظر فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، قواعد ومعايير التقييم (نيويورك، 2016).

7 - وتندرج الإدارة في إطار ميزانية برنامج الشؤون السياسية من الميزانية العادية للأمم المتحدة. وبلغ مجموع موارد ميزانية الإدارة في عام 2019 مبلغا قدره 83 885,2 مليون دولار، كان مبلغ 46 041,2 مليون دولار منه ممولا من الاشتراكات المقررة (بما في ذلك 3 376,9 ملايين دولار لمكتب دعم بناء السلام) وكان مبلغ 37 884 دولار ممولا من التبرعات. ولئن كان تمويل الإدارة وإدارة الشؤون السياسية السابقة من الميزانية العادية قد انخفض ببطء في الفترة التي المشمولة بهذا التقييم، 2014-2019، اضطرت الإدارة إلى الاعتماد بشكل متزايد على الموارد الخارجة عن الميزانية لتنفيذ ولاياتها.

8 - وتلقت إدارة الشؤون السياسية السابقة، من خلال ندائها المتعدد السنوات، 35,6 مليون دولار في عام 2018 في شكل تمويل من 30 جهة مانحة لدعم قدرات الأمم المتحدة وشركائها في المقر وفي الميدان من خلال نشر موظفين ذوي خبرة فنية يعينون لفترات قصيرة. ويقوم صندوق بناء السلام أيضا، الذي يديره مكتب دعم بناء السلام، بتعبئة التمويل من الجهات المانحة وهو جمع 928 مليون دولار وخصصها لـ 54 بلدا منذ إنشائه، في عام 2006. وفي عام 2018، قدم الصندوق الدعم لـ 96 مشروعا في 40 بلدا بمبلغ قدره 183 مليون دولار بغرض الحفاظ على السلام⁽²⁾.

9 - وفي الفترة 2018-2019، كان ملاك الإدارة يتألف من 339 وظيفة في المقر، و 59 وظيفة ممولة من موارد خارجة عن الميزانية. وإضافة إلى شغل وظائف في المقر، يعمل أكثر من 4 000 موظف في البعثات السياسية وبعثات بناء السلام في جميع أنحاء العالم.

منع نشوب النزاعات

10 - يشمل منع نشوب النزاعات مجموعة واسعة من الأنشطة لمنع نشوب النزاعات وتصعيدها واستمرارها وتكرارها. وتشمل هذه الجهود الرامية إلى الحفاظ على السلام أيضا معالجة الظروف الأساسية التي تسهم في نشوب النزاعات. وفي هذا التقييم، قُيِّمت شعبة التفتيش والتقييم التابعة لمكتب خدمات الرقابة الداخلية عمل الإدارة في مجال منع نشوب النزاعات في هذا السياق العام.

11 - وقد عُرِف عمل الإدارة في مجال منع نشوب النزاعات في هذا التقييم باعتباره يتألف مما يلي:

- *التحليل، والإنذار المبكر وتقديم المشورة*: الرصد والتحليل المستمران للتطورات السياسية في جميع أنحاء العالم، والكشف المبكر عن الأزمات المحتملة وإسداء المشورة إلى الأمين العام، الذي قد يوجه انتباه مجلس الأمن إليها في وقت لاحق
- *الدبلوماسية الوقائية*: الأنشطة المضطلع بها في إطار المساعي الحميدة للأمين العام لتقادي النزاعات الناشئة بين الأطراف، ومنع تصاعد تلك النزاعات إلى عنف، والحد من انتشارها عندما يحدث ذلك
- *الوساطة*: تقديم المشورة بشأن الوساطة ونشر الخبراء في مبادرات الوساطة على الصعيد العالمي وتقديم الدعم لعمليات الوساطة المحلية

12 - وفي حين تدعم الإدارة جميع أهداف التنمية المستدامة، فهي تسهم في الهدف 16 (المجتمعات السلمية والشاملة للجميع) من خلال عملها في مجال العمليات الدستورية الشاملة للجميع، والحوارات الوطنية والانتخابات السلمية، وفي الهدف 5 (المساواة بين الجنسين) من خلال زيادة الدعم لإشراك المرأة في صنع السلام، ومنع نشوب النزاعات والمشاركة السياسية.

(2) يمكن الاطلاع على مزيد من المعلومات على www.un.org/peacebuilding/fund.

ثالثاً - المنهجية

13 - يغطي التقييم الفترة 2017-2019 وهو استخدم نهجا متعدد الطرق يضمّ مصادر البيانات النوعية والكمية التالية:

(أ) المقابلات: 101 مقابلة شبه منظمة مع 108 من موظفي الإدارة والشركاء في المواقع الميدانية وفي المقر؛

(ب) الدراسات الاستقصائية: دراسة استقصائية على شبكة الإنترنت لجميع موظفي المقر وموظفي الإدارة الأساسيين الميدانيين⁽³⁾، ودراسة استقصائية على شبكة الإنترنت للشركاء الداخليين والخارجيين الأساسيين، بما في ذلك كيانات الأمم المتحدة الأخرى، والمنسقون المقيمون، والمنظمات الإقليمية ومنظمات المجتمع المدني⁽⁵⁾؛

(ج) دراسات الحالات الفردية: ثلاث دراسات حالات فردية قطرية تتطوي على جمع بيانات في الموقع (الأردن، وبوروندي وجزر سليمان) وثلاث دراسات تتطوي على استعراضات مكتوبة (بوركينافاسو، ومدغشقر وهندوراس)؛

(د) الملاحظات المباشرة لـ 11 اجتماعا، بما في ذلك اجتماعات داخلية واجتماعات شاملة لعدة نظم؛

(هـ) تقييم الخبراء الخارجيين لـ 155 ناتج تحليلي للإدارة؛

(و) استعراضات الوثائق في الاستعراضات اللاحقة، والدروس المستفادة، والتقارير السنوية للإدارة، وخطط العمل، وأوصاف الوظائف، ومنتجات إدارة المعارف ووثائق الشراكات؛

(ز) تحليل بيانات سجلات مراسلات الإدارة؛

(ح) تقييم ثقافة المنظمة؛

(ط) تحليل ثانوي لبيانات برامج الإدارة.

14 - وواجه التقييم القيود التالية:

(أ) صعوبة قياس نتائج منع نشوب النزاعات ونسبتها إلى الإدارة أو منظومة الأمم المتحدة⁽⁶⁾؛

(ب) الطبيعة الدينامية للإصلاحات الجارية في ركيزتي السلام والأمن والتنمية.

(3) باستثناء شعبة حقوق الفلسطينيين ووحدة إنهاء الاستعمار.

(4) نشرت الدراسة الاستقصائية للموظفين في الفترة من 9 إلى 20 أيلول/سبتمبر 2019 وأُرسلت إلى 469 موظفاً؛ وأجاب عليها 184 موظفاً، بمعدل استجابة بلغ 39,2 في المائة.

(5) نشرت الدراسة الاستقصائية للشركاء في الفترة من 4 إلى 18 تشرين الأول/أكتوبر 2019 وأُرسلت إلى 544 موظفاً؛ وأجاب عليها 178 موظفاً، بمعدل استجابة بلغ 32,7 في المائة.

(6) لم يتمكن التقييم من تقييم الجهود السرية، أو "الدبلوماسية الهادئة" التي جرى الاضطلاع بها خلال فترة التقييم.

وخففت شعبة التفتيش والتقييم التابعة لمكتب خدمات الرقابة الداخلية من القيود عن طريق دراسة مساهمة الإدارة في جهود منع نشوب النزاعات، باستخدام دراسات الحالة الإفرادية كأمثلة توضيحية، وتقييم النتائج المبكرة للإصلاح.

15 - وتود شعبة التفتيش والتقييم أن تشكر إدارة الشؤون السياسية وبناء السلام على تعاونها طوال فترة التقييم.

رابعاً - نتائج التقييم

ألف - كان برنامج عمل إدارة الشؤون السياسية وبناء السلام متوائماً بشكل جيد مع ولايتها المتعلقة بمنع نشوب النزاعات

اتسمت خطط عمل الإدارة، وأنشطتها وكفاءات موظفيها بأنها ذات صلة وثيقة بأهدافها المتعلقة بمنع نشوب النزاعات

16 - في الخطة الاستراتيجية لإدارة الشؤون السياسية السابقة للفترة 2016-2019، صيغت بوضوح رؤية للوفاء بولايتها في مجال منع نشوب النزاعات لكي تشجع البحث عن حلول سياسية شاملة للجميع ومساعدة البلدان على الوصول إليها، باعتبارها تشكل العنصر الأساسي في منع نشوب النزاعات وحالات العنف السياسي أو تسويتها. وبناء على ذلك، تمثل الهدف الاستراتيجي الأول للخطة في تعزيز السلام والأمن الدوليين من خلال عمليات المنع، والوساطة وبناء السلام الشاملة للجميع⁽⁷⁾.

17 - وفي سياق الخطة الاستراتيجية للإدارة، كانت خطط عملها وأنشطتها متسقة بشكل جيد مع ولايتها المتعلقة بمنع نشوب النزاعات. وأشار تحليل لخطط عمل الشعبة إلى عدة أنشطة ذات صلة، من بينها تقديم تحليل سياسي إلى الإدارة العليا؛ وتقديم المساعدة التقنية إلى الدول الأعضاء؛ والمشاركة في أنشطة الإنذار المبكر، مثل تنبيه اللجنة التنفيذية، ولجنة بناء السلام ومجلس الأمن إلى الأزمات الناشئة⁽⁸⁾. وأفاد موظفو الشعب الإقليمية الذين شملتهم الدراسة الاستقصائية بأنهم كانوا يقضون معظم وقتهم (65 في المائة على الأقل) في الأنشطة الرئيسية المتعلقة بمنع نشوب النزاعات، بما في ذلك التحليل، والكتابة والدعم (انظر الشكل الأول). ومثلت تلك النسبة زيادة عن عام 2006، عندما تبين، من خلال تقييم أجراه مكتب خدمات الرقابة الداخلية، أن الموظفين المسؤولين عن مناطق معينة كانوا يخصصون أقل من 45 في المائة من وقتهم لأنشطة مماثلة⁽⁹⁾.

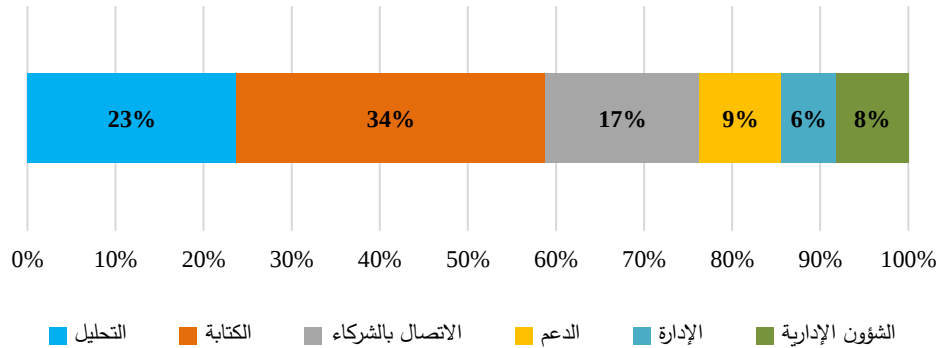
(7) انظر إدارة الشؤون السياسية، "الخطة الاستراتيجية للفترة 2016-2019"، المتاحة على https://dppa.un.org/sites/default/files/dpa_strategic_plan_2016-2019.pdf. وتقوم الإدارة بوضع خطة للفترة 2020-2022.

(8) هذه هي اللجنة التنفيذية الرفيعة المستوى، المنشأة لمساعدة الأمين العام في اتخاذ القرارات بشأن المسائل ذات العواقب الاستراتيجية التي تتطلب اهتماماً رفيع المستوى.

(9) انظر E/AC.51/2006/4. شملت هذه الأنشطة الرصد، والبحث والكتابة.

الشكل الأول

أبلغ موظفو الشعب الإقليمية التابعة للإدارة عن قضاء ما لا يقل عن 65 في المائة من وقتهم في أداء الأنشطة الرئيسية في مجال منع نشوب النزاعات المتمثلة في التحليل، والكتابة والدعم⁽¹⁰⁾



المصدر: الدراسة الاستقصائية التي أجراها مكتب خدمات الرقابة الداخلية وشملت موظفي الإدارة.

18 - وكان لدى موظفي الإدارة أيضا المهارات والكفاءات اللازمة للقيام بالأنشطة. وكانت إعلانات الوظائف الشاغرة في الإدارة تتطلب أن يكون موظفو الشؤون السياسية حاصلين على شهادة في مجال يتعلق بمنع نشوب النزاعات وأن تكون لديهم خبرة في تحليل النزاعات أو حلها، وكانت توصيفات الوظائف في الإدارة تتطلب أن يقوم الموظفون بجمع وتنسيق وتحليل المعلومات السياسية بانتظام. وأظهرت نوعية الجيدة عموما لتحليلات الإدارة في مجال منع نشوب النزاعات (التي نوقشت في النتيجة جيم) أنه كان لدى الموظفين تصورات واضحة للسياقات المعقدة وأنهم كانوا يستطيعون إبلاغ المستخدمين بها. وإضافة إلى ذلك، لوحظ في الاجتماعات الداخلية أن الموظفين يشاركون وهم على دراية في مناقشات معقدة متعلقة بمنع نشوب النزاعات.

كانت الإدارة تفتقر إلى نهج أكثر اتساما بالطابع الاستباقي والاستراتيجي في عملها في مجال منع نشوب النزاعات

19 - تعني الحاجة إلى معالجة بؤر النزاعات الساخنة الناشئة على الفور أن عمل الإدارة كثيرا ما يتسم بطابع رد الفعل وليس بالطابع الاستباقي. ويؤدي اتباع نهج يتسم من طابع رد الفعل إلى تقليل الوقت المخصص للرصد والإنذار المبكر؛ وقد أبلغ الموظفون الذين شملتهم الدراسة الاستقصائية عن قضاء أقل من 12 في المائة من وقتهم الإجمالي في الرصد. وأشار بعض الشركاء الذين كانوا قد تلقوا تحليلا في مجال منع نشوب النزاعات إلى أن التحليلات لم تكن في بعض الأحيان استراتيجية بما فيه الكفاية. وعلاوة على ذلك، تضمن أقل من نصف الإعلانات عن وظائف الإدارة التوصية بالحلول/الإجراءات الممكنة باعتبارها مسؤولية متوقعة، ولم تتضمن الإعلانات عن العديد من الوظائف "الإنذار المبكر" ضمن المسؤوليات.

(10) تشمل الأنشطة ما يلي: التحليل - الرصد، وجمع وتحليل البيانات من مصادر مختلفة؛ والكتابة - إعداد وكتابة مذكرات المعلومات الأساسية، والإحاطات، والتقارير، ونقاط الحوار والمذكرات؛ والمساندة - الدعم المقدم للبعثات السياسية الخاصة وأشكال الوجود الميداني. ويشمل الاتصال مع الشركاء الوقت المتعلق بمنع نشوب النزاعات.

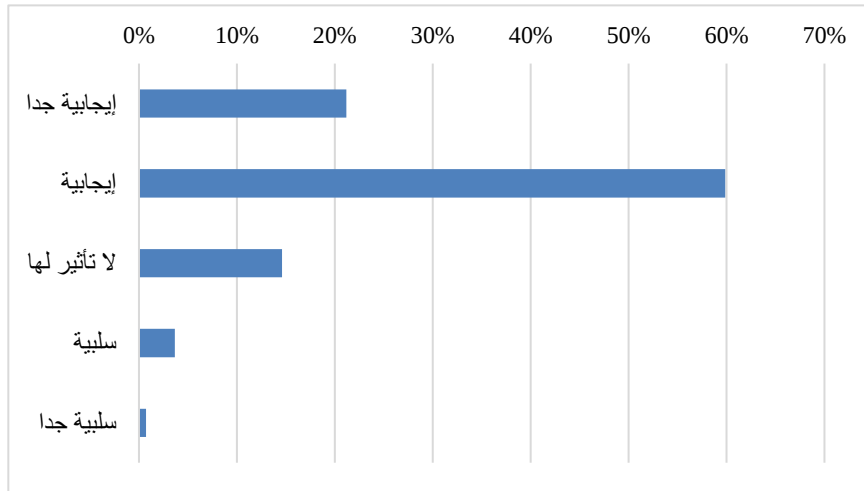
20 - ولم تكن أولويات منع نشوب النزاعات واضحة في بعض الأحيان. ولئن كانت خطط عمل الشعبة متسقة مع أهداف الإدارة وغاياتها، فإن الأولويات الخاصة بالشعبة فيما يتعلق بالإسهام في تحقيق الغايات لم تكن واضحة.

باء - ساهمت إدارة الشؤون السياسية وبناء السلام بفعالية في منع نشوب النزاعات، لا سيما من خلال الوساطة والدبلوماسية الوقائية، عندما توافرت عوامل تمكينية أساسية، مثل الإرادة السياسية القوية، وحسن القيادة والدعم الدولي المتناسك تسهم الإدارة بفعالية في جهود منع نشوب النزاعات بشكل عام

21 - يقيّم الشركاء عمل الإدارة بشكل عام في مجال منع نشوب النزاعات تقييماً إيجابياً. وأفاد معظم الشركاء الذين شملتهم الدراسة الاستقصائية (81 في المائة) بأن للإدارة تأثيراً إيجابياً في المنع في بلدان كل منهم (انظر الشكل الثاني)، وأبرزوا مساهمات الإدارة الفعالة من خلال دعمها للوساطة، وقدرتها على عقد الاجتماعات وحضورها الميداني. وأبدى أيضاً الشركاء الذين أجريت معهم مقابلات تقييمات إيجابية عموماً لمساهمات الإدارة في منع نشوب النزاعات. وأشار عدد منهم إلى البعد الإقليمي المتزايد للنزاع، وإلى أن إصلاح ركيزة السلام والأمن ووضع عدة استراتيجيات إقليمية في عامي 2018 و 2019 يسرا اتباع نهج إقليمية أكثر تماسكاً.

الشكل الثاني

قيم الشركاء مساهمات الإدارة في مجال منع نشوب النزاعات في بلدانهم تقييماً إيجابياً



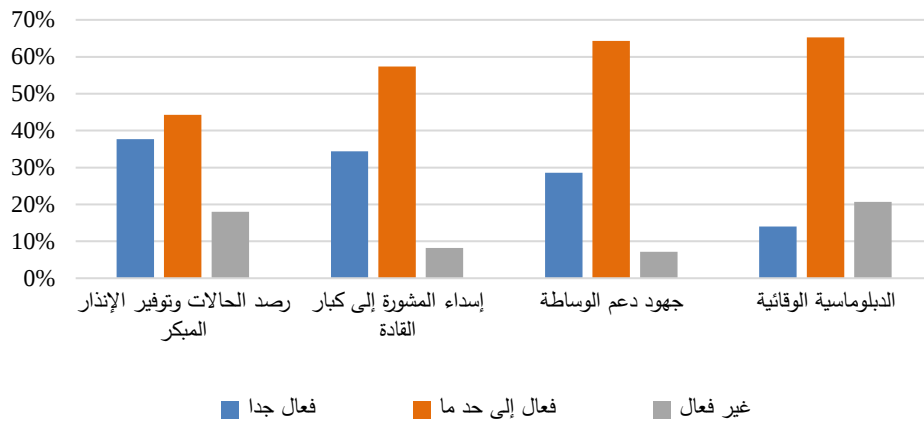
المصدر: الدراسة الاستقصائية التي أجراها مكتب خدمات الرقابة الداخلية وشملت شركاء الإدارة.

22 - وإضافة إلى ذلك، قيم معظم الموظفين الذين شملتهم الدراسة الاستقصائية (69 في المائة) النوعية الإجمالية للعمل الذي تقوم به الإدارة في مجال منع نشوب النزاعات بأنه ممتاز أو جيد. ومن بين جميع

الأنشطة التي قيمت، قيمت جهود دعم الوساطة بأعلى تقييم (انظر الشكل الثالث)⁽¹¹⁾. وتطوع الموظفون الذين شملتهم الدراسة الاستقصائية بالمشاركة في 38 حالة قطرية محددة، بما في ذلك 21 حالة في غرب أفريقيا، كأمثلة إيجابية على منع نشوب النزاعات. وكثيرا ما ذكروا بابوا غينيا الجديدة وغامبيا ومدغشقر، كسيناريوهات أسهمت فيها مشاركة الإدارة في تحقيق نتائج إيجابية، في مقابل النتائج التي توصلت إليها التقييمات الخارجية المشار إليها في الفقرة 28 أدناه. ووصف معظم الموظفين الذين أجريت معهم مقابلات المساهمات الإجمالية للإدارة في مجال منع نشوب النزاعات وصفا إيجابيا.

الشكل الثالث

قيم الموظفون الإدارة تقييما إيجابيا بوجه عام في مجال منع نشوب النزاعات



المصدر: الدراسة الاستقصائية التي أجراها مكتب خدمات الرقابة الداخلية وشملت موظفي الإدارة.

23 - ودعمت الشراكات داخل الإدارة الشعب الإقليمية بقدرات تقنية محددة في مجال منع نشوب النزاعات. وسلطت الشعب الإقليمية الضوء على شعبة السياسات والوساطة وشعبة المساعدة الانتخابية بوصفهما الكيانين اللذين عملت معهما بأكبر قدر من الانتظام فيما يتعلق بالمنع. وعلى النحو المبين في دراسات الحالات الفردية الخاصة بجزر سليمان ومدغشقر وهندوراس، اضطعت كلتا الشعبتين بأدوار رئيسية.

استخدمت الإدارة أدواتها في مجالي الوساطة والدبلوماسية الوقائية استخداما فعالا، لا سيما لعقد اجتماعات مع الجهات الفاعلة في مجال منع نشوب النزاعات في سياقات عديدة

24 - ساهمت الإدارة بفعالية في سياقات منع نشوب النزاعات من خلال تسهيل الحوار بين الجهات الفاعلة الأساسية في النزاعات. وفي هذه الحالات، أدت الإدارة دوراً رئيسياً في خلق مساحة آمنة ومحايدة لمختلف المجموعات السياسية والمتنافسة للالتقاء معاً وهو ما يمكن ألا تتمكن من القيام به لولا ذلك. وفي بعض الحالات، وفر وجودها بيئة آمنة يمكن في إطارها التحكيم في الخلافات السياسية.

25 - وأظهرت أربع من ست دراسات حالات قطرية مساهمات فعالة في عمليات الحوار الوطني وعمليات الانتقال السياسي. وفي هندوراس، دعمت الإدارة المنسق المقيم ونشرت عضوا في فريق الخبراء

(11) في حين أفاد الموظفون بأنهم يقضون وقتاً أقل في الرصد (انظر الفقرة 21 من هذا التقرير)، فقد قيموا فعالية النشاط تقييماً إيجابياً عموماً.

الاحتياطي لتيسير عملية حوار بين الأحزاب السياسية في أعقاب أزمة انتخابية، أدت في نهاية المطاف إلى الحد من العنف وإلى إصدار مجموعة من التوصيات لاتخاذ إجراءات في المستقبل. وفي مدغشقر، عمل المستشار الخاص بشكل وثيق مع الاتحاد الأفريقي والجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي لإشراك الجهات الفاعلة السياسية في نزع فتيل أزمة انتخابية، مما أفضى إلى إجراء حوار وطني وانتخابات رئاسية وتشريعية سلمية في عام 2019. وفي جزر سليمان، جمعت مشاريع صندوق بناء السلام لدعم الحوار الوطني مجموعات إثنية تفاقت التوترات فيما بينها بسبب النزاعات المتعلقة باستخدام الأراضي وساعدت على إدماج الفئات المهمشة، مثل النساء والشباب، في عملية السلام. وفي بوروندي، دعمت الإدارة عملية حوار من خمس جولات بين الحكومة وأحزاب المعارضة، أجري بتيسير من جماعة شرق أفريقيا.

26 - وأبرزت تقييمات داخلية وخارجية أخرى⁽¹²⁾ أجريت مؤخراً ما تقوم به الإدارة من أنشطة فعالة في مجالي الوساطة والدبلوماسية الوقائية في بابوا غينيا الجديدة، والسلفادور وغامبيا وكولومبيا. ففي بابوا غينيا الجديدة، على سبيل المثال، دعمت الإدارة تنفيذ اتفاق بوغانفيل للسلام، وفي غامبيا، سهلت جهود الدبلوماسية الوقائية عملية للانتقال السياسي السلمي. وأبرز الموظفون الذين شملتهم الدراسة الاستقصائية أيضاً دور الممثل الخاص للأمين العام لمكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا ومنطقة الساحل بوصفه مثالا للمساعي الحميدة الفعالة.

تتسم جهود منع نشوب النزاعات بأنها أكثر فعالية عندما تمكّن بالإرادة السياسية القوية، والقيادة القوية على المستوى الرفيع داخل الإدارة والأمم المتحدة وبالدعم الدولي المتناسك

27 - أتيح تحقيق النجاحات المذكورة أعلاه بفضل عدة عوامل. وهي تتضمن العاملين الخارجيين التاليين، اللذين تتمتع الإدارة بقدر أقل من التحكم فيهما:

(أ) الإرادة السياسية للحكومات المضيفة والجهات الفاعلة الوطنية والإقليمية الأخرى ذات الصلة؛

(ب) تماسك مجلس الأمن، حيثما ينطبق ذلك.

وتتضمن العوامل أيضاً العاملين الداخليين التاليين اللذين تتمتع الإدارة بقدر أكبر من التحكم فيهما:

(أ) قيادة قوية على صعيد المستوى الرفيع داخل الإدارة والأمم المتحدة؛

(ب) شراكات قوية داخل منظومة الأمم المتحدة.

وقد حُدّدت العوامل بوصفها عوامل حاسمة الأهمية في دراسات الحالة القطرية، وأشار إليها الكثير من الموظفين الذين أجريت معهم مقابلات وشملتهم الدراسة الاستقصائية وأبرزت في الدروس المستفادة للإدارة وفي الاستعراضات اللاحقة.

28 - وأفضت أنشطة الإدارة في مجال منع نشوب النزاعات في السيناريوهات الأكثر تعقيداً لمنع نشوب النزاعات إلى نتائج متباينة، على النحو الموضح في دراستي الحاليتين لإفراديتين لبوركينا فاسو وبوروندي. ففي بوروندي، دعم المبعوث الخاص عملية حوار بقيادة جماعة شرق أفريقيا، أسفرت عن خمس جولات من

(12) تشمل التقارير السنوية والتقارير المستكملة الخاصة بالنداء المتعدد السنوات للإدارة؛ وتقييم الخطة الاستراتيجية للفترة 2016-2019 لإدارة الشؤون السياسية السابقة؛ ودراسات جامعة الأمم المتحدة بشأن جهود الدبلوماسية الوقائية التي تبذلها الإدارة.

الحوار بين الحزب الحاكم وأحزاب المعارضة في المنفى. وأوقفت العملية عندما امتنع الحزب الحاكم عن المشاركة في الجولة الخامسة واتخذ خطوات لتعزيز السلطة. ولم يكن للمبعوث الخاص ومكتبه سبل إضافية تذكر يلجأ إليها بسبب مبدأ الولاية الاحتياطية⁽¹³⁾ وقدما فعليا إمكانية التواصل مع الحكومة. ولاحظ أصحاب المصلحة أن وجود المكتب وإبقاء بوروندي على جدول أعمال مجلس الأمن يساعدان على التخفيف من احتمالات نشوب نزاع في المستقبل. وفي بوركينافاسو، تصاعدت في عام 2019 زيادة في التطرف العنيف، تسببت فيها الجماعات الأجنبية غير التابعة للدول. وعملت الإدارة على تعبئة موارد المجتمع الدولي لدعم الحكومة في الحد من التصعيد ودعم التماسك الاجتماعي.

حدّد الموظفون والشركاء فرصا إضافية لتعزيز عمل الإدارة في مجال منع نشوب النزاعات

29 - أشار الموظفون في كثير جدا من الأحيان إلى الحاجة إلى إجراء تغيير في ثقافة تنظيمية يحددها الجمود والحذر المفرط كسبيل لتحسين عمل الإدارة في مجال منع نشوب النزاعات (يناقش من المناقشة في النتيجة هاء). وكان من المواضيع الأساسية التي شدد عليها العديد من الموظفين والشركاء الحاجة إلى تواصل أكثر جرأة مع الدول الأعضاء والشركاء. وشاطر شريك أجريت معه مقابلة الرأي القائل بأن المنظمة يمكن أن تكون أكثر جرأة وأكثر صراحة عند تحليل مصالح الدول الإقليمية والقوى الكبرى وعند معالجة ديناميات القوى الأكبر. وأخيرا، أشار العديد من الشركاء وعدد من الموظفين الذين أجريت معهم مقابلات وشمّلتهم الدراسة الاستقصائية إلى أن زيادة المشاركة في جميع الركائز، ولا سيما مع الجهات الفاعلة في مجال التنمية، يمكن أن تعالج على نحو أفضل الدوافع الهيكلية للنزاع وتسمح باتباع نهج أكثر شمولية وتعددا في جوانبها في السياقات الأكثر صعوبة؛ وأشار البعض إلى أن زيادة العمل مع الشركاء في مجال حقوق الإنسان يمكن أن يعزز الإنذار المبكر. وفي هذا الصدد، دعم صندوق بناء السلام بالفعل عدة مشاريع للإنذار المبكر في بوركينافاسو وغينيا والنيجر.

جيم - لئن كانت التحليلات السياسية لإدارة الشؤون السياسية وبناء السلام، وهي عنصر أساسي في عملها في مجال منع نشوب النزاعات، تتسم عموما بحسن التوقيت والتنوعية الجيدة، يتسم استخدامها في دعم صنع القرارات المتعلقة بمنع نشوب النزاعات بأنه غير منظم

أنتجت الإدارة تحليلات اتسمت عموما بحسن التوقيت والاستجابة لاحتياجات المستخدمين

30 - أعدت تحليلات الإدارة في الوقت المناسب، وكثيرا ما كانت استجابة للطلبات أو للاجتماعات المقررة. وأعطى الشركاء الذين شملتهم الدراسة الاستقصائية تقييمات عالية لحسن توقيت التحليل، حيث قيمه 75 في المائة باعتباره جيدا أو ممتازا. ويعتقد أيضا العديد من الشركاء ومعظم الموظفين الذين أجريت معهم مقابلات أن حسن التوقيت كان كافيا.

31 - وكان يُنظر أيضا إلى التحليلات بشكل عام باعتبارها تستجيب لاحتياجات المستخدمين. وأجاب 23 في المائة من الشركاء الذين شملتهم الدراسة الاستقصائية بأن احتياجاتهم لُبيّت إلى حد بعيد، في حين قال 52 في المائة إن احتياجاتهم لُبيّت إلى حد ما. وأظهر أيضا تحليل لبيانات سجلات مراسلات الإدارة

(13) يُنص في هذا المبدأ على أن احتمالات تحقيق السلام المستدام أكبر إذا كانت عملية حل النزاعات بقيادة جهات فاعلة قريبة ثقافياً أو جغرافياً أو استراتيجياً من المسألة. وللإطلاع على مزيد من المعلومات، انظر http://cmi.fi/wp-content/uploads/2017/03/Principle_of_Subsolidarity_ECCAS_CMI_English.pdf

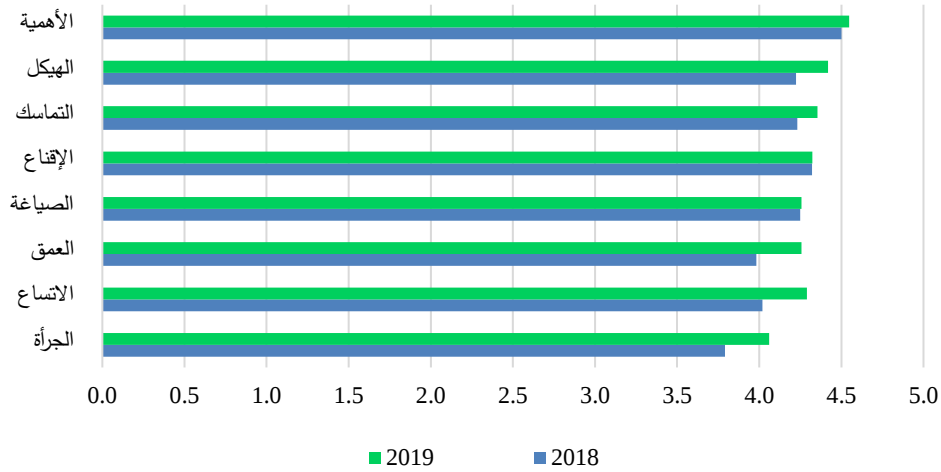
معدل استجابة عال؛ حيث كلف موظفون بتلبية 50 في المائة من الطلبات على الفور، وكلف موظفون بتلبية 90 في المائة منها في غضون خمس دقائق. وكان متوسط الفترة الزمنية لإغلاق الطلبات أو إنجازها 4,6 أيام.

أنتجت الإدارة تحليلات ذات نوعية جيدة أظهرت فهماً واضحاً للسياقات القطرية والإقليمية

32 - أظهر تقييم خبراء خارجيين لعينة من وثائق التحليل التي تنتجها الإدارة من عامي 2018 و 2019 أن الإدارة أنتجت منتجات ذات نوعية جيدة بشكل عام، بمتوسط تقييم قدره أربع نقاط على مقياس من خمس نقاط. ويبين الشكل الرابع متوسط التقييم لكل معيار من معايير التقييم الثمانية. وتحسن الجودة بشكل طفيف منذ فترة ما قبل الإصلاح في عام 2018.

الشكل الرابع

كانت النوعية العامة لتحليلات الإدارة في عامي 2018 و 2019 جيدة

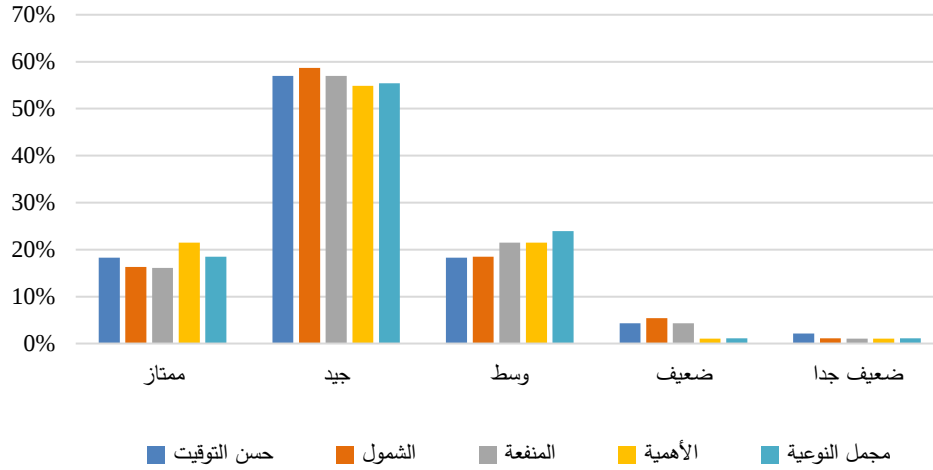


المصدر: تحليل وتقييم مكتب خدمات الرقابة الداخلية لعينة وثائق متعلقة بمنع نشوب النزاعات.

33 - وكانت تقييمات الموظفين والشركاء لنوعية التحليلات إيجابية عموماً. وقيم 74 في المائة من الشركاء (انظر الشكل الخامس) و 73 في المائة من الموظفين الذين شملتهم الدراسة الاستقصائية نوعية التحليلات باعتبار أنها جيدة أو ممتازة. وأعطى الشركاء التحليلات أعلى تقييم فيما يتعلق بالأهمية، وأشار ثلثهم إلى أن التحليلات تحسنت بعد الإصلاح.

الشكل الخامس

أعطى الشركاء تقييماً إيجابية لنوعية تحليلات الإدارة



المصدر: الدراسة الاستقصائية التي أجراها مكتب خدمات الرقابة الداخلية وشملت شركاء الإدارة.

34 - وعلى الرغم من التقييم الجيد عموماً، جاءت الجراًة⁽¹⁴⁾، في أدنى مرتبة بين المعايير التي قيمت، وهو ما يتماشى مع تصورات الموظفين أيضاً. وأعرب الموظفون الذين أجريت معهم مقابلات وشملتهم الدراسة الاستقصائية عموماً عن أوجه إحباط من الأثر المعيق للحساسيات السياسية ولمطالبتهم بأن يكونوا أقل جراًة في انتقاد الدول الأعضاء. وكان أكثر التحسينات شيوعاً التي اقترحتها الموظفين من أجل إنتاج تحليلات أكثر فائدة وصرامة هو أن تكون هذه التحليلات أكثر جراًة وبروزاً، كما لوحظ أيضاً في الفقرة 31 أعلاه. غير أن موظفي الإدارة أعربوا أيضاً عن تقديرهم لضرورة توخي الحذر في عملهم، نظراً للحساسيات السياسية المشار إليها أعلاه. ولاحظ الموظفون المخاطر الناشئة عن حالات تسرب المعلومات الحساسة.

تفتقر التحليلات إلى تقييماً أكثر تكاملاً

35 - يتيح إدماج التحليلات مجالاً للتحسين. ولاحظ الشركاء الذين شملتهم الدراسة الاستقصائية وأجريت معهم مقابلات وجود ضرورة لتحسين التنسيق على نطاق المنظومة وفي جميع الركائز من أجل إنتاج تحليلات أكثر تكاملاً؛ وسلطوا الضوء على العمل مع ركيزة التنمية باعتبارها مجالاً يلزم فيه زيادة التعاون من أجل إنتاج سيناريوهات أكثر اتساقاً بالطابع الكلي للآزمات الناشئة. وحددت أيضاً الروابط غير الكافية مع الموظفين الميدانيين الذين ينتجون التحليلات باعتبارها من المخاطر. ففي الأردن، على سبيل المثال، لم يكن لدى الموظفين الموجودين في عمان سوى القليل من المدخلات في نقاط الحوار فيما يتعلق بزيارات مسؤولي الأمم المتحدة الرفيعة المستوى، أو لم يكن لديهم شيء منها، مما شكل خطراً على التواصل المتناسك مع النظراء الحكوميين. وأشار بعض الموظفين الذين أجريت معهم مقابلات إلى إحباطهم من القيود المفروضة على الشكل فيما يتعلق بتحليلاتهم - لا سيما الحد الأقصى من صفحة واحدة وشرط أن تتضمن التحليلات نقاط عمل - وهو ما يعتقدون أنه قلل من قدرتهم على تقديم تحليل متعمق. ولكن، تجدر

(14) تُعرّف بأنها "ملاحظة الآثار المترتبة على السياسة العامة، و/أو ديناميات قوة الدول الأعضاء، و/أو مصلحة العملاء".

الإشارة إلى أن التحليلات المقدمة في صفحة واحدة لم تكن جميعها تتضمن تحليلاً، وأن بعضها كان يوضع بهدف خدمة أغراض إعلامية فقط. وفي حين أعرب كبار المديرين في الإدارة وموظفو المكتب التنفيذي للأمين العام عن تقديرهم للوضوح والكفاءة الناتجين عن الشروط، أعرب الموظفون عن شواغلهم إزاء عدم قدرتهم، في إطار القيود، على إبراز مسائل هامة قد لا تتطلب اتخاذ إجراءات فورية بل ينبغي أن تكون على رادار صانعي القرار.

على الرغم من وجود بعض الأمثلة الإيجابية على التحليلات الجيدة التي تسهم في منع نشوب النزاعات، يتسم استخدامها من أجل صنع القرارات على المستويات الرفيعة بالتفاوت وبعدم فهمها بوضوح دائماً

36 - تسهم التحليلات الجيدة في المشاركة الفعالة في منع نشوب النزاعات في عدد من السياقات. وأكدت الملاحظة والمقابلات التي أجريت مع المشاركين أن التحليلات استخدمت بفعالية في الاستعراضات الإقليمية الشهرية، وكذلك في اجتماعات اللجنة التنفيذية ولجنة النواب، وهي الآليات الرئيسية لرفع الحالات على الصعيد القطري إلى القيادة العليا بغرض اتخاذ إجراءات. ومثلت تلك الأوضاع أيضاً أمثلة على التعاون بين الركائز، نظراً لأن الاستعراضات الإقليمية الشهرية كانت تجرى برئاسة مشتركة للإدارة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وكانت تشمل الشركاء في المقر والميدان من الكيانات الإنسانية وكيانات منظومة حقوق الإنسان. وعلاوة على ذلك، قدمت جميع دراسات الحالات الفردية الست أمثلة على التحليلات المستخدمة لدعم المشاركة في منع نشوب النزاعات. ففي أحد الأمثلة، شكلت الأعمال التي قام بها مكتب المبعوث الخاص لبيرووندي أساس الإحاطات التي قدمها المبعوث الخاص إلى مجلس الأمن. وفي هندوراس، أدت التحليلات السياسية للإدارة دوراً رئيسياً في توجيه جهود الحوار. وفي جزر سليمان، وفر تحليل للنزاعات والتنمية ودراسة استقصائية عن التصورات الوطنية بشأن بناء السلام مدخلات بالغة الأهمية لمشاريع صندوق بناء السلام.

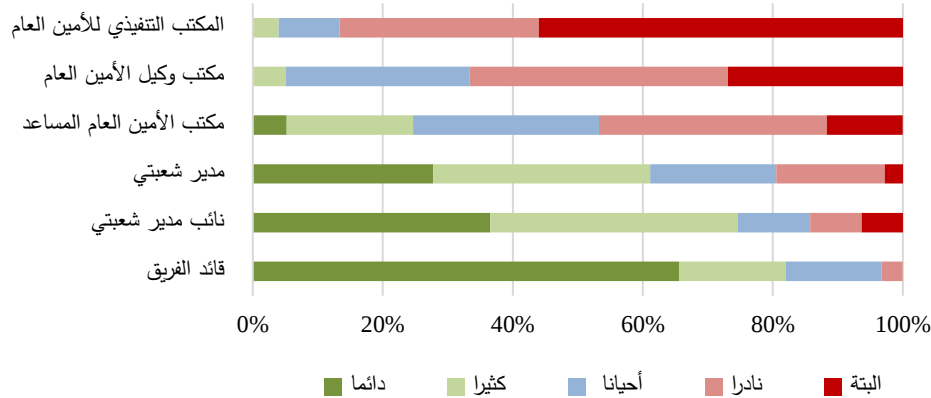
37 - ولكن على الرغم من الأمثلة الإيجابية المقدمة أعلاه، قال بعض الموظفين الذين أجريت معهم مقابلات إن الحجم الكبير الإجمالي للمعلومات المنتجة استخدم استخداماً ناقصاً. وأجاب 72 في المائة من الشركاء عندما سئلوا عما إذا كانوا يستخدمون تحليلات الإدارة في صنع القرارات بأنهم يستخدمونها، إلى حد ما أو إلى حد بعيد. ولكن، في المقابلات، أعطى موظفو المكتب التنفيذي للأمين العام، وهم من المستخدمين الأساسيين، إجابات متباينة على فائدة التحليلات الواردة من الإدارة. وكانت إجاباتهم تتوافق مع تصورات موظفي الإدارة بأن المكتب التنفيذي للأمين العام يعتمد على الإدارة أقل مما يعتمد على الموارد الداخلية الخاصة به في التحليلات والمعلومات السياسية والمتعلقة بالمنع.

38 - وقد ساهم عدم تقديم تعليقات بشأن تحليلات موظفي الإدارة في عدم فهم في صفوفهم بشأن أفضل السبل التي يمكن بها أن يلبي عملهم احتياجات كبار القادة من المعلومات وأن يتسم بأكثر قدر من الفائدة فيما يتعلق بصنع القرارات. وأفاد معظم موظفي الإدارة الذين أجريت معهم مقابلات بأنهم لم يتلقوا أي تعليقات من مكتبهم التابع لوكيل الأمين العام أو المكتب التنفيذي للأمين العام، وأشار عدد منهم إلى أنهم نادراً ما دُعوا خلال الفترة قيد الاستعراض إلى الانضمام إلى اجتماعات مشتركة رفيعة المستوى أو إلى المشاركة في زيارات رفيعة المستوى، كما جرت العادة في الماضي، وهذا يعني بدوره أنهم لا يفهمون دائماً سياق طلبات التحليل. وأبلغ الموظفون الذين شملتهم الدراسة الاستقصائية عن نفس المسألة، وتلقى 85 في المائة تعليقات قليلة أو لم يتلقوا أي تعليقات من المكتب التنفيذي للأمين العام، وتلقى 65 في المائة

منهم تعليقات قليلة أو لم يتلقوا أي تعليقات من مكتب وكيل الأمين العام (انظر الشكل السادس). وقالوا إن عدم تلقي تعليقات وعدم إمكانية الوصول إلى الاجتماعات الرفيعة المستوى أثارا خطر إنتاج معلومات أقل ملاءمة لاحتياجات كبار القادة. غير أن كبار موظفي الإدارة أشاروا إلى أنه لا يمكن تقاسم جميع المعلومات مع الموظفين على جميع المستويات، نظرا للحساسية السياسية للمعلومات.

الشكل السادس

أبلغ الموظفون عن ندرة تلقي التعليقات من كبار المديرين بشأن التحليلات أو عدم تلقيها إطلاقاً⁽¹⁵⁾



المصدر: الدراسة الاستقصائية التي أجراها مكتب خدمات الرقابة الداخلية وشملت موظفي الإدارة.

دال - تؤدي الشراكات مع كيانات الأمم المتحدة دورا إيجابيا في أنشطة منع نشوب النزاعات التي تضطلع بها إدارة الشؤون السياسية وبناء السلام، في حين أن شراكاتها مع المنظمات الإقليمية والمجتمع المدني تتباين في فعاليتها

استفادت الإدارة على نحو فعال من شراكاتها داخل منظومة الأمم المتحدة لتنفيذ أنشطتها في مجال منع نشوب النزاعات

39 - تبرز الوثائق الاستراتيجية للإدارة أهمية الشراكات بوصفها عنصرا أساسيا في منع نشوب النزاعات، وحلها وبناء السلام⁽¹⁶⁾، وتبرز أن هذه الشراكات تحقق داخل الأمم المتحدة نتائج جيدة عموما. وإجمالا، نظر موظفو الإدارة باستحسان إلى الشراكات في منظومة الأمم المتحدة: قال 98 في المائة من الموظفين الذين شملتهم الدراسة الاستقصائية إن هذه الشراكات تيسر عملهم في مجال منع نشوب النزاعات. وقد قابل هذا الشعور شعور مماثل أبداه شركاء الإدارة في الأمم المتحدة الذين شملتهم الدراسة الاستقصائية، حيث قيم 70 في المائة منهم شراكاتهم مع الإدارة باعتبارها جيدة أو ممتازة. وطرحت الشراكات، ولا سيما مع كيانات الأمم المتحدة، في جميع الاجتماعات التي لاحظها المكتب تقريبا.

(15) سئل المستطلعون عن متوسط تواتر التعليقات المقدمة بشأن جميع تحليلات منع نشوب النزاعات. ولم يكن يفترض أن تصل جميع هذه التحليلات إلى جميع مستويات الإدارة.

(16) انظر إدارة الشؤون السياسية، "الخطة الاستراتيجية للفترة 2016-2019".

40 - وأشار شركاء الأمم المتحدة الذين شملتهم الدراسة الاستقصائية والذين أجريت معهم مقابلات إلى عدة طرق أثرت بها شراكتهم مع الإدارة تأثيراً إيجابياً في منع نشوب النزاعات. فوفاً، قدمت الإدارة تحليلات شاملة وعالية الجودة: أفاد ثلاثة أرباع شركاء الأمم المتحدة بأنها لبت احتياجاتهم المتعلقة بالتحليلات في هذا الصدد. وإضافة إلى ذلك، تواصلت الإدارة بفعالية مع الشركاء من أجل المشاركة المتماكة على المستوى الميداني. ففي هندوراس، على سبيل المثال، عملت الإدارة والمنسق المقيم مع الممثل المقيم لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي على تيسير الحوار السياسي، مما أدى إلى قيام أعضاء من الأحزاب المتعارضة بالتحدث إلى بعضهم البعض للمرة الأولى. وفي جزر سليمان، قامت شراكة قوية مع هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة بتيسير مشاركة المرأة في الحوارات المتعلقة ببناء السلام.

يتسم البرنامج المشترك مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنه شراكة فعالة بشكل خاص في منظومة الأمم المتحدة

41 - أقامت الإدارة شراكة فعالة مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من خلال البرنامج المشترك بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وإدارة الشؤون السياسية وبناء السلام لبناء القدرات الوطنية فيما يتعلق بمنع نشوب النزاعات. وقد أعيد تشكيل البرنامج في عام 2018 لتوفير نهج أكثر تماسكاً واستراتيجية إزاء منع نشوب النزاعات، فضلاً عن تحسين تبادل المعارف في سياق إصلاح ركيزتي السلام والأمن والتنمية وضمان وجود صلة مستمرة بالمنسقين المقيمين. وفي عام 2019، نشر البرنامج المشترك 49 مستشاراً للسلام والتنمية للعمل مع المنسقين المقيمين وأفرقة الأمم المتحدة القطرية لربط ركيزتي التنمية والسلام والأمن داخل البلد من خلال توفير التحليل السياسي وتحليل النزاعات ودعم تصميم البرامج التي تراعي النزاعات. وأعرب الموظفون والشركاء الذين أجريت معهم مقابلات عن ثناء شبه شامل لبرنامج مستشاري السلام والتنمية بوصفه أداة أساسية لتحسين التحليل، والمعلومات على المستوى الميداني وتعزيز التعاون على نطاق المنظومة. وساهم البرنامج المشترك أيضاً في معالجة القضايا الجنسانية في منع نشوب النزاعات: أفاد 84 في المائة من مستشاري السلام والتنمية الذين شملتهم الدراسة الاستقصائية بأنهم يدعمون مشاركة النساء والشباب في أنشطتهم.

42 - وقدمت عدة دراسات حالات إفرادية أمثلة ملموسة عن السبل التي استقادت بها الإدارة من البرنامج المشترك بفعالية. وفي هندوراس، استُخدم لبناء علاقات قوية مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين وجهات أخرى لدعم العمل المتعلق بالمنع. وفي الأردن، حدد مستشار السلام والتنمية خطة عمل لفريق الأمم المتحدة القطري للاضطلاع بالتنسيق من أجل تحسين تحليل عوامل الخطر من أجل وضع نظام للإنذار المبكر وجمع مخاطر النزاع والاستجابات له في إطار واحد، يتماشى مع أهداف التنمية المستدامة. وكان مستشارو السلام والتنمية أساسيين في تحديد الحاجة إلى مشاريع صندوق بناء السلام والشروع في إطلاقها في جزر سليمان.

لئن كان لا يوجد إطار رسمي لمشاركة الإدارة والمنسقين المقيمين، تظهر هذه الشراكات بعض الأمل في تعزيز عمل الإدارة في مجال منع نشوب النزاعات

43 - لئن كان إصلاح النظام الإنمائي يعيد تنظيم دور المنسق المقيم لتمثيل الأمين العام على المستوى القطري والعمل بالنيابة عن المنظمة بأسرها، لا يوجد إطار رسمي للمشاركة بين الإدارة والمنسق المقيم ويتسم عمل المنسق المقيم في منع نشوب النزاعات بدرجة من عدم الوضوح. فمعظم المنسقين المقيمين

الذين شملتهم الدراسة الاستقصائية لم يكونوا متأكدين من مقدار العمل المتعلق بمنع نشوب النزاعات الذي ينبغي الاضطلاع به مع الحكومات ولا من كيفية الاستفادة على النحو الأشد فعالية من الدعم الذي توفره الإدارة في هذا العمل. وبالمثل، أشار بعض موظفي الإدارة الذين أجريت معهم مقابلات إلى عدم تأكدهم من مقدار المعلومات التي ينبغي تقاسمها ووقت تقاسمها والأشخاص الذين ينبغي تقاسمها معهم.

44 - وأبلغ المنسقون المقيمون وموظفو الإدارة عن تحقيق بعض النجاح في سياق علاقتهم الجديدة. وأفاد ثلث المنسقين المقيمين الذين شملتهم الدراسة الاستقصائية عن تحسن العلاقات مع الإدارة منذ الإصلاح، ويرجع ذلك أساساً إلى تحسين الاتصالات وتبادل المعلومات. وفي هذا الصدد، أعرب المنسقون المقيمون عن تقديرهم لتلقيهم المزيد من الدعم من المقر، وأعرب موظفو الإدارة عن تقديرهم لوجودهم في الميدان الذي يسهم في إثراء تحليلهم. وكانت هناك عدة أمثلة على الشراكات الفعالة بين الإدارة والمنسقين المقيمين. وفي جنوب السودان، وسري لانكا وهندوراس، ساهمت الخبرة السياسية للمنسقين المقيمين وحنكتهم في إقامة علاقة إيجابية مع الإدارة ومشاركة أكثر فعالية في منع نشوب النزاعات.

تتسم الشراكات مع المنظمات الإقليمية بأنها أكثر تبايناً في المساهمة في منع نشوب النزاعات

45 - بالرغم من أن المنظمات الإقليمية ودون الإقليمية كانت من الشركاء المهمين للإدارة في مجال المنع، كانت فعالية تلك الشراكات متفاوتة. وكانت أقوى شراكة إقليمية للإدارة مع الاتحاد الأفريقي، على النحو المقتن من خلال الإطار المشترك للأمم المتحدة والاتحاد الأفريقي لتعزيز الشراكة في مجال السلام والأمن، وهو أول إطار من نوعه. وقد حدد الإطار عدداً كبيراً من آليات التعاون من أجل منع نشوب النزاعات والتوسط فيها، والتصدي للنزاعات، ومعالجة الأسباب الجذرية واستعراض الشراكات وتعزيزها. وكثيراً ما ذكر الموظفون الذين أجريت معهم مقابلات الاتحاد الأفريقي كشريك إقليمي فعال. وكان أحد الأمثلة على هذه الفعالية في مدغشقر، حيث أسفر نهج متماسك للاتحاد الأفريقي، والجماعة الإنمائية لجنوب أفريقيا والأمم المتحدة عن نتائج إيجابية في منع حدوث مزيد من الأزمات الانتخابية والسياسية. وأشار الموظفون الذين أجريت معهم مقابلات إلى منظمات إقليمية ودون إقليمية أخرى، بما في ذلك الجماعة الكاريبية والجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا، كانت تعمل بفعالية مع الإدارة في مجال منع نشوب النزاعات. وفي الحالات التي نجحت فيها هذه الشراكات، تمكنت الإدارة من الاستفادة من المزايا النسبية التي توفرها المنظمات الإقليمية ودون الإقليمية، وتحديدًا وجودها الميداني، ومعارفها المحلية، وشبكاتها ونفوذها.

46 - وبالرغم من الأمثلة الإيجابية المذكورة أعلاه، أسهمت عدة عوامل مقيدة في تفاوت فعالية الشراكات الإقليمية عموماً. وتمثل أحد العوامل في الهيكل المحدود أو غير المحدد للشراكة: وجد استعراض لـ 10 اتفاقات شراكة للأمم المتحدة مع منظمات إقليمية ودون إقليمية أن 7 منها ناقشت صراحة التنسيق والتعاون في مجال منع نشوب النزاعات، ولكن 3 منها فقط كانت خاصة بالإدارة. وفي المقابلات، أعرب بعض الموظفين عن أنهم، من دون منكرة تفاهم خاصة بالإدارة، يجدون صعوبة في معرفة أفضل طريقة لدعم المنظمات الإقليمية أو التواصل معها. وثمة عامل آخر يسهم في تفاوت الفعالية هو الافتقار إلى القدرات ذات الصلة في بعض المنظمات الإقليمية. وفي بعض الحالات - بما في ذلك حالات رابطة أمم جنوب شرق آسيا، وجماعة شرق أفريقيا وجامعة الدول العربية - كان الشريك الإقليمي أو دون الإقليمي الرئيسي يركز في المقام الأول على الجانب الاقتصادي و/أو كان أقل قدرة على العمل أو أقل تجهيزاً

للاضطلاع بدور في مجال المنع. وأخيراً، لم يُنظر إلى جميع الشركاء الإقليميين أو دون الإقليميين باعتبارهم وسطاء محايدين لازمين لجهود المنع.

تتسم الشراكات مع منظمات المجتمع المدني بأنها مخصصة بدرجة أكبر

47 - لأن كان لدى مكتب دعم بناء السلام ارتباطات منتظمة مع منظمات المجتمع المدني وكان قد قدم ما يقرب من 12,9 مليون دولار من أموال صندوق بناء السلام لأعمال منظمات المجتمع المدني المتعلقة بمنع نشوب النزاعات، فإن نهج الإدارة في التعامل مع منظمات المجتمع المدني يتسم بأنه مخصص ويفتقر إلى نهج استراتيجي للإدارة، وهو ما تجلّى في المشاركة المتنوعة لمنظمات المجتمع المدني في جميع دراسات الحالات الإفرادية الست. وفي بوروندي وهندوراس، كانت مشاركة المجتمع المدني في عمليات الحوار والوساطة مغلقة أو محدودة، مما قلل من إمكانية مشاركة المرأة. وفي المقابل، كانت مجموعات النساء والشباب جزءاً أساسياً من أنشطة الحوار والوساطة التي دعمتها الإدارة في جزر سليمان في عام 2018، مما زاد من فهم الظروف المحلية وعزز في نهاية المطاف الحوار المتعلق بالسلام. وحدد عدد من الموظفين الذين أجريت معهم مقابلات تعزيز مشاركة المجتمع المدني ك مجال للتحسين.

هاء - تتسبب أوجه القصور في تكامل الشعب الإقليمية، وعمليات العمل وإدارة المعارف في نشوء تحديات أمام تحقيق أهداف منع نشوب النزاعات بكفاءة

يتسم التكامل مع إدارة عمليات السلام بأنه غير منتظم، ولكنه يؤدي في الجوانب التي ينفذ فيها إلى إنتاج تحليلات أقوى

48 - تمثل أحد العناصر الرئيسية لإصلاح ركيزة السلام والأمن في الجمع بين الشعب الإقليمية التابعة لإدارة الشؤون السياسية وإدارة عمليات حفظ السلام السابقتين في ركيزة إقليمية مشتركة بين إدارة الشؤون السياسية وبناء السلام وإدارة عمليات السلام. بيد أن الآراء بشأن مدى تحقيق الإصلاح لتكامل تلك الأقسام متباينة. وأشار معظم موظفي الإدارة الذين أجريت معهم مقابلات إلى درجة منخفضة أو مختلطة من التكامل، حيث أبلغ عن أدنى مستوى من التكامل في شعب وسط أفريقيا والجنوب الأفريقي، وشرق أفريقيا وغرب أفريقيا، وهو ما يقابل المناطق التي يوجد فيها أكبر عدد من عمليات حفظ السلام. وأفاد معظم موظفي الإدارة الذين شملتهم الدراسة الاستقصائية بأن دمج الثقافة التنظيمية لإدارة الشؤون السياسية وبناء السلام والثقافة التنظيمية لإدارة عمليات السلام، وهو مؤشر هام على التكامل الفعال بشكل عام، لم يحدث إلا بقدر ضئيل (39 في المائة) أو لم يحدث على الإطلاق (25 في المائة).

49 - وأسهمت عدة عوامل في عدم انتظام التكامل، بما في ذلك المستويات الأعلى من موظفي إدارة عمليات حفظ السلام السابقة في بعض الشعب وتغيير العقلية ببطء. ولاحظ بعض موظفي الإدارة الذين أجريت معهم مقابلات التحديات المتمثلة في وجود وكيلين للأمين العام وفي دمج نهج مختلفة. وخلال فترة من الإصلاح تدمج فيها المهام، تتسم زيادة التواصل مع القيادة العليا، وليس خفضه، بفائدتها فيما يتعلق بتحقيق تكامل أقوى. وفي عام 2019، عُقد لقاء مفتوح واحد مع وكيل الأمين العام لإدارة الشؤون السياسية وبناء السلام ووكيل الأمين العام لإدارة عمليات السلام، وعقدت ثلاثة اجتماعات على الأقل مع وكلي الأمين العام والأمناء العاميين المساعدين والمديرين، فضلاً عن معتكفات بشأن الإصلاح حضرها كلا وكلي الأمين العام.

50 - ومع التسليم بأنه ليس من الضروري أن تدمج جميع الشعب الإقليمية بنفس القدر، أعطى الموظفون من الشعب التي لا تزال في مرحلة الانتقال إلى الدمج الكامل تقييمات أدنى للأثر الإيجابي للإصلاح على إعداد تحليلات متكاملة. وكثيراً ما ذكر الموظفون الذين أجريت معهم مقابلات أن الإدماج الفعال يبسر إجراء تقييم أكثر اتساقاً بالطابع الكلي وبالتماسك للحالات القطرية وزيادة الوعي بالمواضيع الشاملة التي تؤثر في النزاعات. وإضافة إلى ذلك، كانت نوعية التحليلات التي أجريت في عام 2019 (نوقشت في النتيجة جيم) فيما يتعلق بالاتساع، والتماسك والعمق أعلى في الشعب التي كان عليها أن تندمج بقدر أقل مقارنة بالشعب التي كان عليها أن تندمج بقدر أكبر. وقد كشفت مراقبة اجتماعات الموظفين الداخلية في الشعب عموماً عن وجود تدفق جيد في تبادل المعلومات بين الموظفين في الشعب.

تؤدي عمليات العمل إلى ظهور أوجه قصور

51 - تعوق بعض عمليات العمل المتعلقة بالأنشطة الأساسية للإدارة اتباع نهج أكثر تبسيطاً في عملها. وقد حددت من خلال استعراض داخلي أجري في عام 2019 عدة أمثلة على أوجه القصور في عمليات العمل في إنتاج الوثائق، بما في ذلك ما يلي:

(أ) نفس عملية التصريح لجميع الوثائق، بغض النظر عن أولويتها؛

(ب) طبقات تصريح متعددة وازدواجية في وظائف الاستعراض في جميع الطبقات؛

(ج) معايير غير واضحة لاستعراض الوثائق؛

(د) عدم وضوح المسألة عن الوثائق المكتوبة.

52 - وأوصي في الاستعراض بأن تكون أدوار استعراض الوثائق في جميع مراحل عملية التصريح محددة تحديداً أفضل وبأن تعتمد مسارات مختلفة وأقصر للتصريح فيما يتعلق بالوثائق ذات الأولوية الاستراتيجية العليا والوثائق المستعجلة. وأثيرت شكوك بشأن الاستعراضات المزدوجة التي يجريها وكيل الأمين العام والأمين العام المساعد كلاهما. وشكك بعض موظفي الإدارة الذين أجريت معهم مقابلات في ضرورة وجود مستويات متعددة من الاستعراض داخل الإدارة.

53 - وعلاوة على ذلك، لم يوافق سوى نصف الموظفين الذين شملتهم الدراسة الاستقصائية (54 في المائة) على أن شعبتهم تركز على الكفاءة، حيث علق عدد منهم بأن عدم وضوح الأدوار الإدارية والمساءلة و/أو عدم وجودهما، وبطء اتخاذ القرارات والعمليات المرهقة للموافقة على السفر تحد من الكفاءة. ولاحظ بعض الموظفين الذين شملتهم الدراسة الاستقصائية أن دور المكتب التنفيذي غير واضح ولذلك لا يُنظر إليه على أنه يدعم بشكل كاف الأعمال الفنية التي تضطلع بها الإدارة، وأن هناك افتقاراً إلى إجراءات تشغيلية واضحة ومتسقة فيما يتعلق بالهيكل المتكامل الجديد. وأشار بعض المديرين الذين أجريت معهم مقابلات إلى أوجه القصور المحتملة من حضور مجموعتين من الاجتماعات الإدارية الأسبوعية لكل من الإدارة وإدارة عمليات السلام، بدلاً من عقد اجتماع مشترك واحد.

بالرغم من الجهود المثيرة للإعجاب، لا تستفيد الإدارة استفادة كاملة من أنظمة إدارة المعارف القائمة

54 - أنشأت الإدارة إطاراً متيناً لإدارة المعارف. ولديها إطار للتعليم والتقييم يناقش أدوار ومسؤوليات إدارة المعارف، ويوفر مجموعة أدوات لأفضل الممارسات، وينشر أفضل الممارسات في الميدان ويدعم مختلف

عمليات التعلم الأخرى. وتتيج ثلاث شبكات من مراكز التنسيق للبعثات السياسية الخاصة، والتخطيط والسياسات مزيداً من الفرص لتبادل الخبرات والمعارف، وتعمل الإدارة مع إدارة عمليات السلام على وضع إطار مشترك لإدارة المعارف.

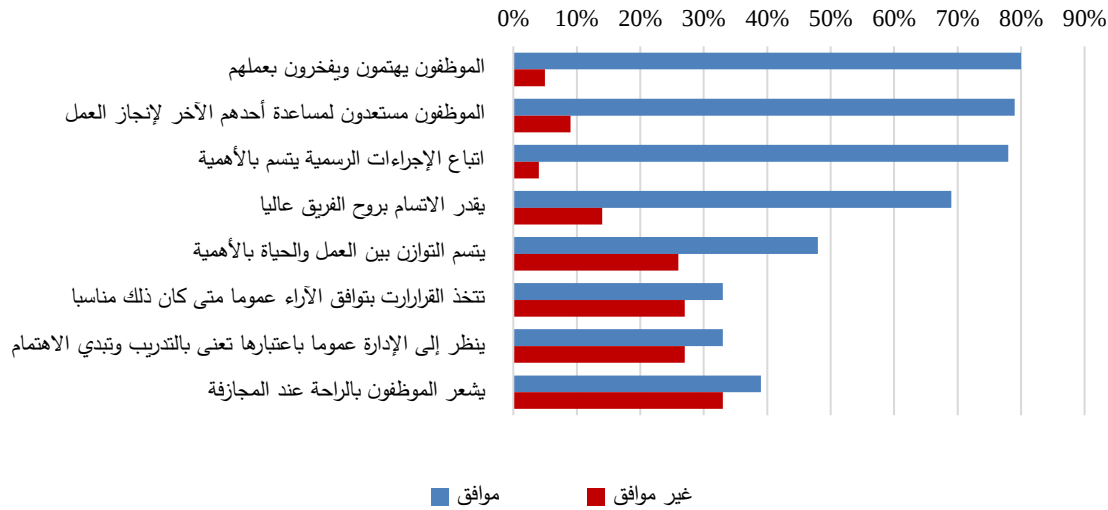
55 - ومع ذلك، أفاد الموظفون الذين أجريت معهم مقابلات وشملتهم الدراسة الاستقصائية بأن استخدام أدوات وعمليات إدارة المعارف الخاصة بالإدارة، فضلاً عن تأثيرها، يتسم بالتفاوت. وينتج ذلك من عدة عوامل، منها عدم وعي الموظفين لاستخدامهم وتدريبهم عليها وعدم تنفيذها. وأبلغ الموظفون عن بعض أوجه القصور فيما يتعلق بتبادل المعارف، تتعلق أساساً بأنه يتسم بطابع غير منظم و/أو بطابع شخصي على نحو مفرط.

تؤدي الثقافة التنظيمية للإدارة إلى تفاقم أوجه القصور المذكورة

56 - تتطوي الثقافة التنظيمية للإدارة على عناصر تسهل وتعرق في آن معا تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وترد في الشكل السابع أدناه عناصر ثقافة الإدارة مقيمة في أعلى وأدنى الدرجات، على نحو ما أفاد به الموظفون الذين شملتهم الدراسة الاستقصائية.

الشكل السابع

أعطى موظفو الإدارة تقييمات متنوعة فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية للإدارة



المصدر: الدراسة الاستقصائية التي أجراها مكتب خدمات الرقابة الداخلية وشملت موظفي الإدارة.

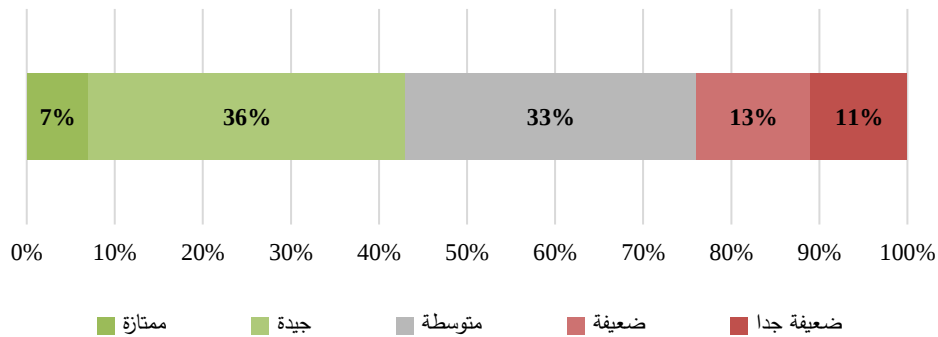
57 - وثقافة الإدارة هي ثقافة يفخر فيها الموظفون بعملهم ويؤمنون بقوة القيم الأساسية للمنظمة. ويُنظر إلى الموظفين على أنهم يدعمون بعضهم بعضاً، وأنهم ملتزمون ويعملون لمصلحة الفريق، وكل ذلك يسهم في تهيئة بيئة عمل يتعاون فيها الموظفون بنوايا إيجابية لتحقيق الأهداف المشتركة. وفي جميع اجتماعات الإدارة الداخلية التي جرت مراقبتها، جرى تبادل المعلومات والأفكار بطريقة مهنية، مع إبداء آراء مختلفة ومناقشتها بشكل جماعي.

58 - وفي الوقت نفسه، تواجه الإدارة صعوبات بسبب ثقافة يرى أنها هرمية وشكلية ومفتقرة إلى الابتكار. وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن الإبداع والتفكير الابتكاري، فضلا عن تشجيع الموظفين وتمكينهم على جميع المستويات، كلها عوامل ضرورية لوضع وتجريب حلول جديدة لمنع نشوب النزاعات حيث تكون العوامل التمكينية الرئيسية مفقودة وحيث يمكن أن تكون هناك حاجة إلى نهج غير نمطي.

59 - وتتسم الروح المعنوية في الإدارة بالتفاوت. وقد قيم أقل من نصف جميع الموظفين الذين شملتهم الدراسة الاستقصائية ممن كان لديهم رأي (43 في المائة) الروح المعنوية بأنها ممتازة أو جيدة (انظر الشكل الثامن). وأفاد ما يقرب من النصف (49 في المائة) بأن الروح المعنوية قد انخفضت منذ الإصلاح، وأشار 42 في المائة إلى أنها ظلت على حالها وقال 9 في المائة إنها تحسنت. وأفاد بعض الموظفين الذين أجريت معهم مقابلات بأنهم يشعرون بأن قيمة عملهم تُبَخَس، وهو شعور تقاوم بسبب التغييرات المرتبطة بالإصلاح، وضالة الآفاق المتصورة للتطور الوظيفي ووجود بيئة عمل بدني صعبة.

الشكل الثامن

أعطى الموظفون تقييماً متباينة للروح المعنوية في الإدارة



المصدر: الدراسة الاستقصائية التي أجراها مكتب خدمات الرقابة الداخلية وشملت موظفي الإدارة.

خامسا - الخاتمة

60 - في عالم كثيراً ما تتقل الخلافات كاهله، تحتل الأمم المتحدة حيزاً فريداً لا يقدر بثمن بوصفها وسيطاً يتسم بالدراية والحيادية والموضوعية ويمكنه أن يتوقع اللحظات الحرجة التي قد يكون فيها خطر نشوب النزاعات كبيراً ويستجيب لها. وفي حين أن عدد النزاعات المسلحة يتجه نحو الانخفاض على الصعيد العالمي⁽¹⁷⁾، فإن التوترات الجديدة والمتجددة لا تزال تهدد أيضاً اتفاقات السلام الهشة في أنحاء كثيرة من العالم.

61 - وفي هذا السياق، تمتلك الإدارة دراية وخبرة فنية كبيرتين اكتسبتهما على مدى عقود من الزمن بوصفها الذراع السياسي الرئيسي للأمانة العامة. وقد أثبتت أنه يمكنها في السياق الصحيح أن تؤدي دوراً هاماً في المساهمة في منع نشوب النزاعات بفعالية من خلال أدواتها الأساسية المتمثلة في التحليل، والإنذار المبكر، والوساطة والمشورة. غير أن هذا الدور يتعرض للتشكيك بصورة أكبر في السنوات الأخيرة. ويشكك

(17) للاطلاع على مزيد من المعلومات، انظر www.prio.org/Data/Armed-Conflict/?id=348.

موظفو الإدارة فيما إذا كانت القيادة العليا في المنظمة تستخدم نتائج عملهم وعن كيفية استخدامها لها، ويقولون إن التعليقات محدودة، وإن الإدارة معرضة لخطر أن تصبح نافذة.

62 - وكان الهدف من إصلاح ركيزة السلام والأمن الذي استحدث في عام 2019 هو وضع الأمم المتحدة في وضع يمكنها من تقديم دعم أكثر اتساما بالطابع الكلي وبالسلاسة للبلدان والمناطق التي إما تعاني من النزاعات أو تتعرض لخطرهما. وعلى امتداد السلسلة من النزاع إلى السلام، تتسم الحلول التي تتضمن مجموعة كاملة من أدوات الأمم المتحدة وآلياتها بأن لديها أكبر فرصة للنجاح. ولذلك، يجب أن تتخذ الإدارة نهجاً أكثر تكاملاً في عملها وأن تكون أكثر ابتكاراً في النظر في حلول جديدة في الحالات التي لا ينجح فيها اتخاذ نهج أكثر اتساما بالطابع التقليدي. ومع تصور أن الثقافة التنظيمية الموجودة هرمية وشكلية، ستكون هذه المهمة صعبة بشكل خاص.

63 - ويجب على الإدارة أن تعي الروح المعنوية بين موظفيها. وقد جعلت التغييرات التي أدخلت في سياق الإصلاح، والقيود المفروضة على أماكن العمل والإجراءات الجديدة السنة الماضية فترة انتقالية صعبة. وتحتم تلك العوامل إيلاء الاهتمام لتعزيز الروح المعنوية وتسخير أصول الإدارة من الموارد البشرية القيمة بصورة كاملة.

64 - ولا يمكن التكلم بصراحة عن منع نشوب النزاعات دون الاعتراف بالدور الحاسم الذي تؤديه الدول الأعضاء نفسها، في المقر أو على الصعيدين الإقليمي والوطني. ويتعين على الإدارة أن تزود الدول الأعضاء بتقييمات صادقة ومفتوحة للنزاعات.

سادسا - التوصيات

65 - تقدم شعبة التفتيش والتقييم التابعة لمكتب خدمات الرقابة الداخلية أربع توصيات هامة إلى إدارة الشؤون السياسية وبناء السلام.

التوصية 1 (النتائج ألف وباء وجيم وهاء)

66 - ينبغي أن تعزز الإدارة الثقافة الإدارية والتواصل من خلال:

- تعزيز ممارسة التواصل الإداري، بما في ذلك عقد اجتماعات منتظمة لموظفي الشعبة
- ضمان تقديم التعليقات الداخلية بشأن التحليلات، واستكشاف استخدام المنصات ذات الصلة (مثل Microsoft Teams أو SharePoint) للقيام بذلك
- السعي بصورة استباقية للحصول على تعليقات خارجية من كبار العملاء، بما في ذلك المكتب التنفيذي للأمين العام
- الاستجابة للمسائل التي أثبتت في الدراسة الاستقصائية المتعلقة بإشراك الموظفين لعام 2019
- تعزيز إدارة المعارف من أجل تحسين تبادل ونشر المعلومات المتعلقة بدراسات الحالات الفردية والدروس المستفادة المتعلقة بمنع نشوب النزاعات

مؤشرات الإنجاز: اجتماعات منتظمة للشعبة؛ وتقديم تعليقات داخلية منتظمة في إطار عملية استعراض التحليلات؛ وخطة عمل لمعالجة المسائل من الدراسة الاستقصائية المتعلقة بإشراك الموظفين

التوصية 2 (النتائج باء وجيم وهاء)

67 - ينبغي أن تتشئ الإدارة آلية تمكن الموظفين من إبداء وجهات نظر مختلفة بشأن التحليلات السياسية دون الكشف عن هويتهم وتشجيع المزيد من الجرأة في تلك التحليلات. وقد ترغب الإدارة عند إنشاء هذه الآلية في استعراض وتكييف النماذج القائمة من القنوات المخالفة في الرأي التي تستخدم في مختلف وزارات الخارجية الوطنية.

مؤشر الإنجاز: إنشاء الآلية ووضعها في الاستخدام

التوصية 3 (النتائج باء وجيم وهاء)

68 - ينبغي أن تضع الإدارة استراتيجية لمعالجة العوامل المعوقة لمنع نشوب النزاعات. ويمكن وضع هذه الاستراتيجية من خلال عملية داخلية تنظر في اتباع نهج جديدة لمعالجة هذه العوامل المعوقة، وكذلك استراتيجيات للحالات الأكثر تعقيداً، من أجل الاستناد إليها في اتخاذ القرارات من قبل كبار المسؤولين.

مؤشر الإنجاز: وضع الاستراتيجية وتطبيقها

التوصية 4 (النتيجة دال)

69 - ينبغي أن تعزز الإدارة شراكاتها الخارجية من خلال:

- القيام بصورة استباقية بتحديد عدد أكبر من الشركاء الخارجيين ذوي الصلة لتعزيز العمل في مجال منع نشوب النزاعات
 - وضع استراتيجية شاملة لإقامة الشراكات لتحديد أهداف الشركاء الخارجيين وأغراضهم وأنواعهم وقدراتهم التكميلية
 - تحسين الاستفادة من الشراكات القائمة في منظومة التنمية لتحسين التنسيق مع مكتب التعاون الإنمائي، ونظام المنسقين المقيمين والشركاء الآخرين في التنمية
- مؤشرات الإنجاز: زيادة في عدد الشراكات الخارجية؛ ووضع استراتيجية لإقامة الشراكات؛ وتطبيق خطة لزيادة التنسيق مع الشركاء في التنمية

(توقيع) فاتوماتا ندياي

وكيلة الأمين العام لخدمات الرقابة الداخلية

آذار/مارس 2021

التعليقات الواردة من إدارة الشؤون السياسية وبناء السلام

أشيرُ إلى مذكرتكم (OIOS-2020-00250) التي تحيلون بها مشروع تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية عن تقييم إدارة الشؤون السياسية وبناء السلام.

وأشكركم على إجراء عملية تشاورية وعلى إدماج معظم التعليقات الأولية لفريقي في التقرير.

وأرحب بانفتاحكم للعمل مع فريقنا لتعديل الصياغة المتعلقة بمنع نشوب النزاعات في الفقرة 10. وكما تعلمون، يتطور نهجنا إزاء منع نشوب النزاعات وفهمنا له بمرور الوقت. ونحن نرى أنه يشمل مجموعة واسعة من الأنشطة لمنع نشوب النزاعات، وتصعيدها واستمرارها وتكرارها. ونحن لا نميز بوضوح بين المنع الهيكلي وغيره من أشكال المنع؛ ولا نرى أيضا أن الحفاظ على السلام يشكل جزءا من إحدى الفئتين. وبالأحرى، يساعد الحفاظ على السلام أيضا على استيعاب الطابع الكلي لأبعاد منع نشوب النزاعات. ونعتقد كذلك أنه سيكون من غير الصحيح الإشارة إلى أن معالجة الظروف الأساسية التي تسهم في النزاع لا تتفق بالضرورة مع نطاق عمل الإدارة وولايتها وأنشطتها.

وبعد استعراض التقييم، يسرنا أن نبليكم بأننا سنقبل توصيات مكتب خدمات الرقابة الداخلية الواردة في مشروع التقرير. ونحن على ثقة بأن هذا التقييم والتوصيات الواردة فيه سيزيدان من تعزيز جهودنا في مجال منع نشوب النزاعات. وبناء على ذلك، أكملنا خطة عمل للتوصيات تبرز الخطوات الأساسية التي نعتزم التركيز عليها في السنوات المقبلة.

* في هذا المرفق، يقدم مكتب خدمات الرقابة الداخلية النص الكامل للتعليقات الواردة من إدارة الشؤون السياسية وبناء السلام. وقد أتبعنا هذه الممارسة تمشيا مع قرار الجمعية العامة 263/64، بناء على توصية اللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة. وأدخل المكتب تغييرات على الفقرة 10 من التقرير استجابة لتعليقات الإدارة.