

استعراض ملاك المكاتب الميدانية ومواقعها ونطاق تغطيتها

مقدمة

1- ناقش الأعضاء، خلال الدورة المشتركة لمجموعات العمل الأولى والثانية والثالثة في 17 أبريل/ نيسان 2009، الوثيقة المعنونة "استعراض ملاك المكاتب الميدانية ومواقعها ونطاق تغطيتها". ولدى دراسة تلك الوثيقة طلب الأعضاء توضيحات يسر الإدارة أن تقدمها في هذه الوثيقة. وتنقسم هذه الوثيقة إلى قسمين، القسم الأول المعنون "استعراض نطاق التغطية القطرية للمنظمة" يتناول القضايا المتعلقة بالعجز الهيكلي في ميزانية شبكة الممثلات القطرية للمنظمة، والقسم الثاني المعنون "العمل كمنظمة واحدة" يتناول: (1) الوضع الحالي للمكاتب الميدانية على المستويات القطرية والإقليمية الفرعية والإقليمية؛ (2) البيئة الخارجية التي تواجه المكاتب الميدانية؛ (3) ملاك المكاتب القطرية والإقليمية الفرعية والإقليمية؛ (4) القدرات والتدريب؛ و (5) التحديات الرئيسية التي تواجه نظام اللامركزية.

2- و لدى استعراض التغطية القطرية من جانب مجموعات العمل الأولى والثانية والثالثة في 17 أبريل/ نيسان 2009، أعرب عن وجهات نظر متباينة بشأن استخدام معايير خطة العمل الفورية. "فقد رأى بعض الأعضاء أن معايير خطة العمل الفورية ليست مناسبة لتوفير الأساس اللازم للتغييرات في نطاق التغطية القطرية. وأشار بعض الأعضاء الآخرين إلى أن بمقدور معايير خطة العمل الفورية، إذا ما طبقت بشكل مرن، أن توفر للإدارة نقطة انطلاق مفيدة لوضع مقترحات بشأن تغطية فعالة للمكاتب القطرية" (الفقرة 9 من مذكرة الرئيس). وفي نفس الوقت، "طلب من الإدارة استكشاف السبل المختلفة لمعالجة العجز الهيكلي في شبكة ممثلي المنظمة بما في ذلك القيام بمزيد من التطوير لمعايير خطة العمل الفورية المتعلقة بالمكاتب القطرية بشكل مرن" (الفقرة 11 من مذكرة الرئيس).

3- ويتناول القسم الأول من هذه الوثيقة "استعراض نطاق التغطية القطرية للمنظمة" التدابير التي تتخذها الإدارة لمعالجة العجز الهيكلي في الميزانية على أساس مستدام دون أي عمليات نقل صافية للموارد الحالية من المقر الرئيسي. وعلاوة على ذلك يتناول الأعمال الأخرى بشأن المعايير التي طلبها الأعضاء.

4- وخلال اجتماع 17 أبريل/ نيسان 2009، أبلغت الإدارة أيضا عن تنفيذ مصفوفة الإجراءات في خطة العمل الفورية بشأن تطبيق اللامركزية. ففي ذلك الاجتماع، فضلا عن الاجتماع غير الرسمي المعني بتطبيق اللامركزية مع الممثلين الدائمين في 7 أبريل، نيسان 2009، طلب المزيد من المعلومات عن كيفية ربط خطة العمل الفورية بالتغييرات الجارية ولاسيما تلك الناشئة عن التقييم الخارجي لنظام اللامركزية في المنظمة الذي أجرى عام 2004 وبالمبادرات الجارية الأخرى. وسوف تساعد هذه المعلومات في تحديد سياق الإجراءات التي تتخذ لضمان اتساق نظام اللامركزية في المنظمة مع التغييرات التي تجري في الأماكن الأخرى في منظومة الأمم المتحدة. كما طلبت معلومات عن تقييم العوامل التي تحقق النجاح لنظام اللامركزية مثل جوانب القوة ونقاط الضعف في المكاتب الميدانية، وقدراتها على تحمل أعباء المسؤوليات الإضافية، ومتطلبات نجاح تطبيق الإدارة المعتمدة على النتائج، وتحسين إقامة شبكات المعرفة وتعزيز الموامة مع جداول الأعمال الإنمائية الوطنية والإقليمية الفرعية والإقليمية.

5- ويوفر القسم الثاني المعنون "العمل كمنظمة واحدة" عرضا عاما للهيكل الحالي لشبكة المكاتب الميدانية للمنظمة وملاكها وقدراتها والتدريب فيها، وللتحديات الرئيسية التي تتعلق بعضها بكيفية دعم وتمويل هذه المكاتب.

القسم الأول: استعراض نطاق التغطية القطرية للمنظمة

ألف- التدابير الفورية الممكنة لمعالجة العجز الهيكلي في الميزانية

6- كما أشير في الوثيقة المقدمة لمجموعات عمل لجنة المؤتمر المعنية بالتقييم الخارجي المستقل في 17 أبريل/ نيسان 2009، يقدر الفرق بين المبلغ المدرج في الميزانية لشبكة ممثلات المنظمة وتكاليف الإبقاء على جميع الوظائف طوال العام بمبلغ 2.7 مليون دولار سنويا. ويتناول هذا القسم سلسلة من التدابير تعتمزم الإدارة تنفيذها لمعالجة هذا العجز الهيكلي في ميزانية شبكة الممثلات القطرية المختلفة.

7- **المساهمات النقدية الحكومية النظرية:** لمعظم البلدان المضيقة اتفاقات مع المنظمة لتغطية بعض أو جميع التكاليف ذات الصلة بالتمثيلية، وفي عدد من الحالات كانت هذه التكاليف لا تقتصر على توفير مباني المقر والموظفين الوطنيين، وغير ذلك، بل كانت تشمل أيضا مساهمات نقدية في التكاليف العامة. وكان بالوسع أن تغطي هذه المساهمات النقدية الحكومية النظرية المتفق عليها، إذا سددت بالكامل، ما يقرب من أربعة في المائة من المصروفات الشاملة لشبكة الممثلات القطرية خلال السنوات الخمس الماضية. غير أن هذه المبالغ لم تكن تسدها جميع البلدان في الوقت المحدد. فعلى سبيل المثال فإنه من بين المبلغ المتفق البالغ 757 000 دولار أمريكي، لم يتم تحصيل سوى ثلثي هذا المبلغ (503 000 دولار أمريكي) في 2008. ومن حيث المستوى الكلي التجميعي للمساهمات النقدية الحكومية النظرية المستحقة، في أبريل/ نيسان 2009 بلغت المتأخرات الكلية أكثر من 6 ملايين دولار أمريكي من بينها 5.3 مليون دولار أمريكي متأخرات مستحقة لأكثر من سنة. ويوفر الملحق الأول معلومات عن البلدان والمبالغ من المتأخرات. وتبذل الإدارة جهدا خاصا لاستعادة المتأخرات من المساهمات النقدية الحكومية النظرية. غير أن نجاح هذا الجهد يتوقف على استجابة البلدان الأعضاء المعنية، ويتعذر تقديم تقديرات يعتمد عليها للمبالغ التي قد تسترد في المدى القصير.

8- **عامل انقضاء الوقت:** يطبق "عامل انقضاء الوقت" لدى حساب الاحتياجات من الميزانية لوظائف الموظفين وهذا العامل عبارة عن خصم يطبق على الميزانية المقدرة بموجب مبررات تشير إلى أن بعض الوظائف سوف تظل شاغرة لبعض الوقت نتيجة لحركة الموظفين ودورانهم. وتشيع التباينات في المنهجية في منظومة الأمم المتحدة حيث يرجع ذلك جزئيا إلى ما كان متبع في وضع الميزانيات، بدرجة كبيرة، على أساس المدخلات وليس اعتبارات تسليم البرامج أو على أساس النتائج. وقد وجد التقييم الخارجي المستقل أن عامل انقضاء الوقت يحسب على أساس فرضية كاذبة ترى أن برنامج العمل الذي يتعين تنفيذه لن ينخفض إذا ظلت إحدى الوظائف شاغرة. ومن الناحية العملية فإن أي مدير سوف يحتاج إلى استخدام خبراء استشاريين أو موظفين مؤقتين للاضطلاع بالعمل الذي كان يمكن أن يقوم به أحد الموظفين. ويحسب الخصم على مستوى كل برنامج ومن ثم فهو يشمل جميع الوحدات بصرف النظر عما إذا كان لديها وظائف شاغرة من عدمه. ومن الناحية العملية فإن عامل انقضاء الوقت يسفر عن خصم نسبة 2.5 في المائة للأعضاء عن تكاليف الوظائف الفنية و1.7 في المائة عن تكاليف موظفي الخدمات العامة.

9- ويمثل ذلك مشكلة خاصة بالنسبة لشبكة ممثليات المنظمة حيث يتعين القيام بالعمل بصورة مستمرة، ولا يمكن "استيعاب" عامل انقضاء الوقت في كل مكتب من هذه المكاتب. وقد حدد التقييم الخارجي المستقل وخطة العمل الفورية "العجز الهيكلي" على أساس الإبقاء على جميع الوظائف في شبكة ممثليات المنظمة طوال الوقت وهو ما يقدر بمبلغ 2.7 مليون دولار سنويا. وأوصى التقييم الخارجي المستقل بإلغاء عامل انقضاء الوقت¹. وقد أيدت الإدارة² ذلك. وسيؤدي إزالة عامل انقضاء الوقت من ميزانية شبكة ممثليات المنظمة إلى خفض العجز الهيكلي بنحو 0.9 مليون دولار ليصل إلى 1.8 مليون دولار.

10- التدابير الأخرى: تشمل التدابير الأخرى التي تعتمدها الإدارة تنفيذها لمعالجة العجز في شبكة ممثليات المنظمة مايلي:

- (1) تعيين منسقي الطوارئ قاثمين بأعمال الممثلين القطريين للمنظمة في البلدان التي تشكل فيها عمليات الطوارئ جزءا كبيرا من برنامج عمل المنظمة وحيث يكون منسق الطوارئ موظفا أقدم ومحرك. وسيتفق ذلك مع النهج المتكامل للميزانية الذي تطبقه المنظمة.
- (2) إغارة الموظفين الفنيين من المكاتب الإقليمية للعمل كممثلين قطريين للمنظمة أو وضع الممثلين القطريين الحاليين في الوظائف الشاغرة للموظفين الفنيين في المكاتب الإقليمية.
- (3) خفض رتب بعض الوظائف من رتبة مدير حيثما يكون ذلك ممكنا.

11- وسوف تسفر التدابير المشار إليها في 1 إلى 3 من الفقرة 10 عن تحقيق وفورات في التكاليف تغطي بالكامل العجز الهيكلي البالغ 1.8 مليون دولار (بعد إزالة عامل انقضاء الوقت). وقد يمكن تحقيق المزيد من الوفورات إذا أمكن تعيين كبار المستشارين الفنيين في المشروعات الإقليمية أو الإقليمية الفرعية الكبيرة قاثمين بأعمال الممثلين القطريين للمنظمة على نسق ذلك المتعلق بمنسقي الطوارئ المشار إليه في الفقرة 10- (1) أعلاه.

باء- تغييرات في استخدام المعايير

12- طرحت خلال المناقشات التي دارت بشأن المعايير اقتراحات بإجراء تغيير في تطبيق بعض المعايير. وعلى وجه الخصوص أشارت بعض البلدان إلى ضرورة مراجعة معيارين من المعايير الخمسة:

- في حالة المعيار (أ) نسبة برنامج المنظمة إلى تكاليف المكتب "رأى بعض الأعضاء الإستمرار في معالجة مشروعات الطوارئ من خلال الوحدات في المقر الرئيسي ولا داعي لإدراجها في التحليل" (الفقرة 10 من مذكرة الرئيس). ولذا ينبغي أن ينظر التحليل في المشروعات والبرامج الإنمائية فقط.
- وفي حالة المعيار (هـ) إمكانيات الزراعة في التنمية الاقتصادية، رأى بعض البلدان أن التحليل الذي أجرى حتى الآن والذي نظر في مساهمة الزراعة في الناتج المحلي الإجمالي ومعدلات النمو السابقة كان جامدا

¹ الوثيقة A.1 2007/2 C، التوصية 7-3 الفقرة 1207.

² الوثيقة PWB 2007/3 C 2008-2009، الفقرة 248.

وخلفي النظرة. ولذا ينبغي أن ينظر التحليل المنقح في بعض العوامل مثل الأراضي غير المستخدمة وإمكانات زيادة الغلات.

13- إعادة تعريف المعيار (أ): بالنسبة لإدراج الجزء الإنمائي فقط في العمليات الميدانية للمنظمة، لم يستوف سوى 18 بلدا المعيار (أ) مقابل 42 بلدا تستوفي هذا المعيار إذا أخذت جميع عمليات المنظمة الميدانية (الإنمائية والطوارئ) في الاعتبار. ويتضمن الجدول 1 فيما يلي مقارنة موجزة لذلك:

الجدول 1: عدد البلدان التي تستوفي المعيار (أ)
بالتعريفين المختلفين للبرنامج الميداني

الجميع	عدد البلدان بحسب نوع التغطية			مجموع البلدان
	آخرون	مسؤول فني منتدب	ممثل المنظمة	
145	63	9	73	
42	4	2	36	نسبة 1:3 (إنمائية وطوارئ)
18	1	2	15	نسبة 1:3 (إنمائية فقط)

وفيما يتعلق بالتطبيق التدريجي للمعايير الأربعة الأخرى، لم تستوف سوى أربعة بلدان جميع المعايير الخمسة مقابل خمسة بلدان إذا جرى تعريف البرنامج الميداني على أنه يشمل العمليات الإنمائية والطوارئ. ويبين الملحق الثاني (الجدولان 1 و2) عدد البلدان التي تستوفي بالتدرج المعايير الخمسة بالتعريفين المختلفين للبرنامج الميداني.

14- إعادة تعريف المعيار (هـ): مازالت عملية تعريف إمكانات النمو الزراعي عملية معقدة بالنظر إلى أنها تعتمد على السياسات والاستثمار وما لدى البلدان من موارد طبيعية. و جرى في أعقاب المناقشات مع شعبة الإحصاء تجميع وتحليل مؤشرين هما: مساحة الأراضي الصالحة للزراعة غير المستغلة مما يشير إلى إمكانات التوسع في المساحة المزروعة، والعجز في الغلات في محاصيل الحبوب الرئيسية مما يشير إلى إمكانات زيادة الغلات. وقد صنفت البلدان البالغة 145 المشمولة بالتحليل في ثلاث مجموعات على أساس إمكانات زيادة المساحة والغلات. وتبين أن نحو 48 بلدا لديها إمكانات عالية لكل من زيادة المساحة ومضاعفة الغلات. ويقابل ذلك 31 بلدا صنفت في التحليل السابق على أن لديها إمكانات عالية حيث أن لديها نسبة عالية من الزراعة في الناتج المحلي الإجمالي وحققت نموا قويا في السنوات القليلة الماضية. ويتضمن الجدول 2 التالي مقارنة موجزة لكلا الحسابين:

الجدول 2: عدد البلدان التي تستوفي المعيار (هـ)
بالتعريفين المختلفين لإمكانيات الزراعة

المعيار مجموع البلدان	عدد البلدان بحسب نوع التغطية		
	ممثل المنظمة	مسؤول فني منتدب	آخرون
الجميع	73	9	63
145	73	9	63
إمكانيات الزراعة (المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي والأداء الاقتصادي السابق)	24	1	6
31	24	1	6
إمكانيات الزراعة (إمكانيات زيادة المساحة ونمو الغلات)	40	3	5
48	40	3	5

واستناداً إلى المعيارين المنقحين (أ) و(هـ)، تستوفي خمسة بلدان جميع المعايير الخمسة التي خضعت للتحليل حتى الآن. ويبين الملحق الثاني (الجدول 3) عدد البلدان التي تستوفي بالتدريج المعايير الخمسة بالتعريفين المختلفين للبرنامج الميداني. وتجدر الإشارة إلى أنه بصرف النظر عن التعريف المستخدم، فإن العدد النهائي للبلدان التي تستوفي جميع المعايير الخمسة هو خمسة في كلتي الحالتين. غير أن العدد الفعلي للبلدان يختلف عن ذلك.

جيم- الاستنتاجات العامة

15- كما أشير أعلاه، فإن بوسع الإدارة أن تعالج العجز الهيكلي في الميزانية من خلال سلسلة من التدابير، من بينها عامل انقضاء الوقت، تقع ضمن سلطة المدير العام. وفي نفس الوقت، قد يرغب الأعضاء في مواصلة المناقشات في إطار مجموعاتها الإقليمية بشأن السبل المؤدية إلى الوصول بالتغطية القطرية إلى الحد الأمثل مع مراعاة الخصائص المختلفة للأقاليم والأقاليم الفرعية.

القسم الأول - الملحق الأول

التأخرات من المساهمات النقدية الحكومية النظيرة المستحقة لأكثر من عام والمبالغ المستحقة

المبلغ المتأخر لأكثر من عام بآلاف الدولارات الأمريكية	البلد العضو
5.0	شيلي
259.1	هندوراس
20.8	جمهورية فنزويلا البوليفارية
6.0	بيرو
0.6	نيبال
150.6	كوت ديفوار
609.9	غينيا
33.9	هايتي
33.4	بينن
102.3	مالي
368.3	النيجر
21.3	توغو
50.3	باربادوس
8.4	نيجيريا
4.9	باكستان
6.9	الصين
720.0	غانا
5.3	اندونيسيا
1.5	العراق
8.6	كينيا
405.0	مالاوي
26.8	موزامبيق
665.0	ناميبيا
18.1	غامبيا
822.7	الفلبيين
0.2	السودان
0.2	أوغندا
271.8	اليمن
0.3	زامبيا
190.0	الصومال
35.2	الجمهورية العربية السورية
174.4	ميانمار
5.1	سري لانكا
298.5	أثيوبيا
5330.3	المجموع

القسم الأول – الملحق الثاني

**الجدول 1: عدد البلدان التي تستوفي المعايير الخمسة المطبقة
(المعيار (أ) ليشمل التنمية والطوارئ)**

المعيار	عدد البلدان بحسب نوع التغطية			الجميع
	ممثل المنظمة	مسؤول فني منتدب	آخرون	
	73	9	63	145
(أ) نسبة 1:3 (التنمية والطوارئ)	36	2	4	42
(ب) أطر الأولويات الوطنية متوسطة الأجل	30	1	2	33
(ج) الحجم ومستوى الفقر	13		1	14
(د) أقل البلدان نموا	10			10
(هـ) إمكانيات الزراعة (النمو السابق والمساهمة في الناتج المحلي الإجمالي)	5			5

**الجدول 2: عدد البلدان التي تستوفي المعايير الخمسة المطبقة
(المعيار (أ) ليشمل المشروعات والبرامج الإنمائية فقط)**

المعيار	عدد البلدان بحسب نوع التغطية			الجميع
	ممثل المنظمة	مسؤول فني منتدب	آخرون	
	73	9	63	145
(أ) نسبة 1:3 (التنمية فقط)	15	2	1	18
(ب) أطر الأولويات الوطنية متوسطة الأجل	14	1	0	15
(ج) الحجم ومستوى الفقر	10	0	0	10
(د) أقل البلدان نموا	8	0	0	8
(هـ) إمكانيات الزراعة (النمو السابق والمساهمة في الناتج المحلي الإجمالي)	4			4

**الجدول 3: عدد البلدان التي تستوفي المعايير الخمسة المطبقة
(المعيار (هـ) استنادا إلى الأراضي الزراعية غير المستغلة والثغرات في الغلات)**

المعيار	عدد البلدان بحسب نوع التغطية			الجميع
	ممثل المنظمة	مسؤول فني منتدب	آخرون	
	73	9	63	145
(أ) نسبة 1:3 (التنمية فقط)	15	2	1	18
(ب) أطر الأولويات الوطنية متوسطة الأجل	14	1	0	15
(ج) الحجم ومستوى الفقر	10	0	0	10
(د) أقل البلدان نموا	8	0	0	8
(هـ) إمكانيات الزراعة (الأراضي الزراعية غير المستغلة و ثغرات الغلات)	5			5

القسم الثاني – العمل كمنظمة واحدة

ألف- الهيكل الحالي للمكاتب الميدانية

16- تشكل الهيكل الحالي للمكاتب الميدانية للمنظمة بفعل عملية إصلاح المنظمة التي وافق عليها المؤتمر عام 2005 وبفعل دورات المجلس في نوفمبر/ تشرين الثاني 2006 وفي يونيو/ حزيران ونوفمبر/ تشرين الثاني 2007. وتستجيب عملية الإصلاح للتقييم المستقل الذي أجرى عام 2004 لنظام اللامركزية في المنظمة والذي رأى أن الهيكل الميداني، رغم أهميته للمنظمة، في حاجة إلى تطوير وفقا للاحتياجات والأولويات الوطنية والإقليمية. وجرى بالتدريج، كجزء من عملية الإصلاح في 2005، توضيح الأدوار والمسؤوليات والأعمال التي تضطلع بها المكاتب الميدانية، وبدئ في تنفيذ العديد من الخطوات للتركيز على أدوار المكاتب الإقليمية والمكاتب الإقليمية الفرعية، وتفويض السلطة للمكاتب الميدانية وإتاحة الفرص لها للحصول بقدر أكبر من السهولة على موارد البرنامج.

17- وتكلف جميع المكاتب الميدانية حاليا بتمثيل المنظمة، والتوعية بمواقفها السياساتية وإبلاغ رسالتها وتعزيز الأمن الغذائي والتنمية الزراعية والريفية ووضع الاستراتيجيات، والبرمجة وتنسيق المساعدات على المستوى الملائم، ودعم تبادل المعارف والمعلومات، وإدارة تنفيذ البرنامج الميداني، وعمليات المشروعات، وضمان أمن الموظفين وبصورة أكثر تحديدا:

- **ممثلات المنظمة القطرية:** قيادة استجابة المنظمة للأولويات القطرية في سياق إطار النتائج المؤسسية للمنظمة، ومساعدة بلدها/ بلدانها المعتمدة لديها في تنمية القدرات الوطنية، وتعبئة الموارد، وإقامة الشراكات، وتبادل المعارف والمعلومات لدعم التنمية الغذائية والزراعية والريفية. كما توفر الدعم للبلد/ البلدان المعتمدة لديها للحصول بطريقة حسنة التوقيت، على مساعدة المنظمة وشركائها وفقا للأولويات المتفق عليها. كما أن هذه الممثلات مسؤولة عن الميزانيات الخاصة بمشروعات التنمية الوطنية وبعض مشروعات الطوارئ الوطنية (شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل هي في غالب الأحيان المسؤولة عن ميزانيات مشروعات الطوارئ الوطنية). وبابها الأول لطلب الحصول على الدعم التقني هو المكتب الإقليمي الفرعي/ الفريق المتعدد التخصصات. وفي حالة عدم توافر الخبرات المطلوبة في هذا الباب، يقدم الدعم التقني من المكتب الإقليمي أو المقر الرئيسي.

- **المكاتب الإقليمية الفرعية/ الأفرقة المتعددة التخصصات³:** تقود استجابة المنظمة للأولويات على المستوى الإقليمي الفرعي، وتقدم الدعم للمنظمات الإقليمية الفرعية. وهي الباب الأول الذي يطرق لطلب المساعدة التقنية للبلدان في الإقليم الفرعي (من خلال الممثلات القطرية للمنظمة). وتحال الطلبات التي لا تتوافر بشأنها الخبرات المطلوبة إلى المكتب الإقليمي أو المقر الرئيسي. وتتولى المكاتب الإقليمية الفرعية/ الأفرقة المتعددة التخصصات مسؤولية الميزانيات الخاصة بمشروعات التنمية على مستوى الإقليم الفرعي (شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل مسؤولة عن

³ توجد المكاتب الإقليمية الفرعية/ الأفرقة المتعددة التخصصات في نفس مقار المكاتب الإقليمية، وتقوم بنفس وظائفها بالضبط، ونفس عدد الموظفين عادة (موظف استثمار واحد ومسؤول سياسات وخمسة موظفون فنيون يتولى أحدهم أيضا منصب المنسق الإقليمي الفرعي).

مشروعات الطوارئ الإقليمية الفرعية)، وتيسر العمل بروح الفريق بين الموظفين الفنيين على المستوى الإقليمي الفرعي وممثليات المنظمة، وتوفر الدعم التقني والسياساتي لمنظمات التكامل الإقليمية الفرعية. وتحصل المكاتب الإقليمية الفرعية على مساعدة كبيرة نتيجة لتخصيص ممثليات المنظمة في الإقليم الفرعي جزءاً من وقتها للعمل كموظفين فنيين للمكاتب الإقليمية الفرعية/ الأفرقة المتعددة التخصصات، مما يؤدي إلى زيادة كبيرة في الموارد التقنية المتوفرة تحت تصرف المكاتب الإقليمية الفرعية لخدمة البلدان تحت إشرافها.

• **المكاتب الإقليمية:** تضطلع بمسؤولية قيادة استجابة المنظمة للأولويات الإقليمية، والعلاقات مع المنظمات على نطاق الإقليم. ولدى هذه المكاتب ملاك كبير من الموظفين الفنيين وغيرهم من الموظفين للاضطلاع بالأعمال المنوطة بها. وهذه المكاتب مسؤولة عن الميزانيات الخاصة بالمشروعات الإنمائية الإقليمية (شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل مسؤولة عن ميزانيات مشروعات الطوارئ الإقليمية)، وتشرف على المكاتب الإقليمية الفرعية/ الأفرقة المتعددة التخصصات. ويشارك المديرون العامون المساعدون/ الممثلون الإقليميون في جميع الاجتماعات الرئيسية التي تعقدتها الإدارة العليا.

• **المقر الرئيسي:** يضطلع بمسؤولية قيادة عملية وضع أطر النتائج المؤسسية، وقيادة استجابة المنظمة للأولويات العالمية. والموظفون في المقر الرئيسي هم المسؤولون عموماً عن الميزانيات الخاصة بالمشروعات الإنمائية العالمية في حين تتولى شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل مسؤولية الميزانيات الخاصة بمشروعات الطوارئ واسعة النطاق و/أو المعقدة.

18- وأصبحت المكاتب الإقليمية والمكاتب الإقليمية الفرعية/ الأفرقة المتعددة التخصصات مسؤولة، لأول مرة، لدى إعداد برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011، عن تخطيط وبرمجة الموارد الخاصة بالأعمال التقنية والسياساتية في إقليمها (إقليمها الفرعي). وستتولى هذه الجهات، في بداية الفترة المالية 2010-2011 جميع المسؤوليات الخاصة بالميزانية والبرامج الخاصة بالموظفين الفنيين.

19- وقد صمم نموذج نظام اللامركزية في المنظمة بكل طبقاته المتعددة لتيسير الحوار بشأن الأغذية والزراعة على جميع المستويات سواء أكانت حكومات أو جهات أخرى من أصحاب الشأن على المستوى الوطني أو منظمات التكامل الاقتصادي الإقليمية وغيرها من المنظمات الإقليمية أو في المنتديات العالمية.

20- ولاحظ التقييم الخارجي المستقل للمنظمة الذي أجرى عام 2007 أنه يجري تنفيذ العديد من التغييرات في سياق عملية إصلاح المنظمة، وأن بعض هذه التغييرات يسير في الاتجاه الصحيح. وخلص التقييم إلى أن المنظمة تحتاج إلى وجود قوي خارج روما إلا أن الهيكل الميداني متناثر ويفتقر إلى الموارد، ولا يتقاسم إطار برامجي مشترك، وأن تسلسل السلطة غير واضح. وبغية تحسين الاتجاه الاستراتيجي الشامل للمكاتب الميدانية، اقترح التقييم الخارجي المستقل أن: (1) تركز المكاتب الإقليمية على السياسات والتحليلات الإقليمية، وتتولى الخط الأول من المسؤولية إزاء وضع الاستراتيجيات والبرامج عبر الإقليم الذي تتبعه؛ (2) تصبح المكاتب الإقليمية الفرعية/ الأفرقة المتعددة التخصصات ذراع المنظمة في تقديم الدعم التقني في الأقاليم الفرعية التي تتبعها؛ (3) يتعين استعراض المكاتب الميدانية

في سياق علامات قياس ومعايير الكفاءة التكليفية. وعلى ذلك فقد أكد التقييم العناصر الأساسية المتضمنة في عملية إصلاح المنظمة لعام 2005 وخاصة التركيز على المكاتب الإقليمية، والمكاتب الإقليمية الفرعية/ الأفرقة المتعددة التخصصات.

باء- البيئة الخارجية التي تواجه المكاتب الميدانية

21- تتسبب الأحداث الخارجية في زيادة الطلبات التي تلقى على كاهل المكاتب الميدانية. وتتضمن أهم هذه الأحداث مايلي: (1) إعلان باريس بشأن فعالية المعونة لعام 2005 (أعيد تأكيده بخطة عمل أكرأ لعام 2008) الذي أبرز قضايا الملكية والتوافق والتجانس والتركيز على النتائج والمساءلة المتبادلة؛ (2) عملية إصلاح الأمم المتحدة التي تهدف إلى زيادة الاتساق في النشاطات التشغيلية الخاصة بالتنمية والتي تشمل، ضمن جملة أمور، مبادرة "العمل كمنظمة واحدة" في ثمانية بلدان تجريبية إتبعته تقرير فريق الأمين العام رفيع المستوى المعني بالتجانس على مستوى منظومة الأمم المتحدة، وهو التقرير الذي صدر عام 2006؛ (3) الاهتمام الخاص الذي أسند للتعاون بين الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها، وإعداد استراتيجيات مشتركة توجه التنسيق على المستويات العالمية والإقليمية والوطنية والمحلية.

22- وكانت المنظمة تقوم، على المستوى المؤسسي، بتنسيق إجراءاتها مع هذه الإصلاحات. فقد وافق مؤتمر المنظمة على قرارين - أحدهما في 2005 والآخر في 2007 (القرار 2005/13 والقرار 2007/2) - لتنفيذ قراري الجمعية العامة للأمم المتحدة (250/59 و2008/62) بشأن استعراض السياسات الشاملة كل ثلاث سنوات، والطلب من جميع هيئات منظومة الأمم المتحدة العمل صوب أنشطة إنمائية أكثر اتساقا على المستوى القطري. وفي هذا السياق، تعمل المنظمة أيضا مع الوكالات الأخرى بشأن "نظام الإدارة والمساءلة التابع لنظام الأمم المتحدة الإنمائي والمنسق المقيم" الذي يحدد خطوط المساءلة بشأن المنسقين المقيمين، وأعضاء فريق الأمم المتحدة القطري، وأفرقة المديرين الإقليميين. وتبذل المنظمة جهودا لتوفيق أوضاعها مع جدول أعمال الإصلاح في الأمم المتحدة، وسوف تشارك، مثلا، على أساس تجريبي، في أفرقة المديرين الإقليميين التي تتألف من المديرين الإقليميين/ ممثلي المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة في الإقليم، وتنشأ كآلية رئيسية للهيكل الإقليمي لمنظومة الأمم المتحدة.

جيم- ملاك الوظائف

المكاتب القطرية

23- هناك في الوقت الحاضر 235 موظفا فنيا و480 موظفا من فئة الخدمات العامة يعملون في المكاتب القطرية بتمويل من البرنامج العادي. ويرأس جميع المكاتب القطرية الكاملة موظف فني دولي هو الممثل القطري للمنظمة الذي يدعمه موظف فني وطني واحد أو في أحيان كثيرة موظفان (مساعد برامج المكاتب القطرية في جميع المكاتب ومساعد إداري في هذه المكاتب في بعض المكاتب). وينتمي بقية الموظفين لفئة الخدمات العامة حيث يقدمون الدعم لدائرتي

البرامج والإدارة أو لمجال اللوجستيات. وفي عدد من البلدان، تقدم الحكومة جزءاً من موظفي الخدمات العامة (وفي حالات قليلة موظف فني) كمساهمة عينية. وبصفة عامة فإن عدد موظفي المنظمة الذين يمولون من البرنامج العادي يتراوح بين ستة على الأقل وثلاثة عشر كأقصى حد.

24- ولا يوجد لدى الممثلات القطرية للمنظمة موظفون فنيون مخصصون. ففي البلدان التي تتضمن برامج ميدانية كبيرة، يمكن تعيين موظفين فنيين دوليين أو وطنيين مؤقتين في المشروعات. ولدى المنظمة في الوقت الحاضر أيضاً وحدات للتنسيق في حالات الطوارئ في نحو 40 بلداً. غير أنه لا يمكن للموظفين الفنيين/ والمعنيين بحالات الطوارئ تكريس سوى نسبة محدودة من وقتهم لدعم وضع البرامج أو للنشاطات مثل الدعوة والدعم العام السياساتي أو العمل كجهة لعقد الاجتماعات لأصحاب الشأن الذين يعملون في التنمية الزراعية والريفية. وبوسع المكاتب القطرية أيضاً بالإضافة إلى ما تقدمه المكاتب الإقليمية الفرعية/ الأفرقة المتعددة التخصصات والمكاتب الإقليمية والمقر الرئيسي، استخدام خبراء استشاريين (وطنيين عادة) للقيام بالأعمال التقنية من خلال مرفق برنامج التعاون التقني (رهنها بموافقة الحكومة). وبوسعها بالإضافة إلى ذلك استخدام حصتها من استرداد تكاليف الدعم الإداري والتشغيلي في زيادة قدراتها التشغيلية والإدارية والبرمجية بحسب التقلبات في أعباء العمل من خلال استخدام موظفين وطنيين مؤقتين.

المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية

25- يوجد حالياً 253 موظفاً فنياً و303 موظفين من فئة الخدمات العامة في المكاتب الإقليمية/ المكاتب الإقليمية الفرعية بتمويل من البرنامج العادي. ويجري حالياً في سياق التحضير لبرنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011، استعراض توليفة المهارات في المكاتب الإقليمية/ المكاتب الإقليمية الفرعية/ الأفرقة المتعددة التخصصات لتحسين التوافق بين الوظائف والاحتياجات. وينبغي لدى القيام بهذا العمل إجراء توازن دقيق بين الاحتياجات والأولويات والنتائج المنشودة والقدرات اللامركزية وتوافر الموارد. وتتولى المكاتب الإقليمية زمام المبادرة في هذا المجال. وتقوم المكاتب الإقليمية بإعداد وثائق تحريرية عن مجالات الأولوية الرئيسية المرتبطة بالأهداف الإستراتيجية. ويتوقع الانتهاء من إعداد المقترحات النهائية بشأن توليفة المهارات قبل نهاية يونيو/ حزيران 2009.

26- وتمثل المكاتب الإقليمية الفرعية/ الأفرقة المتعددة التخصصات بوابة المنظمة الأولى في طلب الدعم التقني للبلدان ومنظماتها الإقليمية الفرعية (باستثناء بلدان رابطة التعاون الإقليمي في جنوب آسيا ورابطة أقطار جنوب شرق آسيا التي يغطيها المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادي ولا توجد بها مكاتب إقليمية فرعية/ أفرقة متعددة التخصصات). ونظراً لأن متوسط عدد الوظائف الفنية في المكاتب الإقليمية الفرعية/ الأفرقة المتعددة التخصصات يصل إلى سبعة، يرأس أحدهما المكتب، لا يمكن دائماً تغطية جميع مجالات الخبرة المطلوبة. ومن هنا، فإن المكاتب الإقليمية الفرعية/ الأفرقة المتعددة التخصصات سوف تواصل الاعتماد أيضاً على المكاتب الإقليمية والمقر الرئيسي في الحصول على الخبرات المتخصصة، وعلى منسقي الطوارئ والموظفين الفنيين لإقامة الشبكات وعلى الموارد من غير الموظفين لتعزيز قدراتها التقنية بطريقة تتسم بالمرونة.

27- وفيما يتعلق بالعمل الإداري، لدى المكاتب الإقليمية وحدة إدارية لخدمة المكتب الإقليمي والفريق المتعدد التخصصات الذي يشاركه في المقر إن كان يوجد مثل هذا الفريق. وفي حالة المكاتب الإقليمية الفرعية التي لا توجد في نفس المقر مع المكاتب الإقليمية، تقتصر المسؤوليات الإدارية على تقديم الخدمات للاحتياجات المباشرة للمكاتب الإقليمية الفرعية، والبلد المضيف وما يتصل بذلك من مشروعات. وليس لهذه المكاتب أي دور في توفير الدعم الإداري للممثلات القطرية في الإقليم الفرعي. وعلاوة على ذلك فإن الكثير من معاملاتها الإدارية، مثلما الحال في جميع المكاتب الميدانية، تقوم بتجهيزها محور مركز الخدمات المشتركة الخاص بكل منها مما يتيح للمكاتب الإقليمية الفرعية/الأفرقة المتعددة التخصصات الفرصة للتركيز على الأعمال التقنية.

دال- القدرات والتدريب

إطار القدرات

28- حددت المنظمة في عام 2006 من خلال عملية تشاورية داخلية واسعة، المهارات والمعارف والخصائص التي ينبغي أن تتوفر لدى الموظفين بالإضافة إلى معارفهم التقنية لكي يتحقق الأداء الناجح. كما وضع إطار محدد للقدرات للممثلين القطريين للمنظمة يتصل اتصالا دقيقا باختصاصات المنظمة الأساسية والإدارية. ونظرا لأن لدى معظم رؤساء المكاتب الميدانية الآن خبرات سابقة مع المنظمة، فإن هذه المجموعة من المهارات تتعزز بصورة متبادلة.

التدريب

29- عقب تحديد القدرات، قامت مجموعة عمل مشتركة بين الإدارات بوضع برنامج تدريب شامل للممثلين القطريين. ويهدف هذا البرنامج إلى بناء قدرات نوعية بالتركيز على تمثيل المنظمة، وضمان البرنامج الميداني الفعال، وتيسير وتنسيق حالات الطوارئ وإدارة المكتب القطري. ويرتكز التدريب على المعلومات المكثفة التي تقدم لجميع رؤساء المكاتب الميدانية قبيل تولي المهمة المناطة بهم. وتستمر عملية التزويد بالمعلومات الأولية بالنسبة للممثلين القطريين الجدد على المنظمة، لمدة أربعة أسابيع في روما ويعقب ذلك أسبوع في المكتب الإقليمي المعني ويومان إلى ثلاثة أيام في المكتب الإقليمي الفرعي المعني. وعقب ما يقرب من عام من توليهم أول مهمة، يدعى الممثلون القطريون، بصفة عامة، إلى المقر الرئيسي لحضور دورة تجديدية لمدة أسبوع يقدم فيها تحديث للمعلومات عن القضايا الناشئة، والتدريب المتقدم عن تمثيل المنظمة والمشتريات، والاتصال بصورة فعالة، كما يشركون في مركز تطوير الإدارة الذي تنظمه المنظمة بالاشتراك مع الصندوق الدولي للتنمية الزراعية وبرنامج الأغذية العالمي. وعقدت أيضا مؤخرا دورات تدريب وحلقات عمل عن بعض الموضوعات مثل الاستجابة لحالات الطوارئ. وقد أشاد المشاركون إشادة كبيرة بفرص التدريب. ولا يقتصر التدريب على رؤساء المكاتب الميدانية. إذ يحصل الموظفون الفنيون الوطنيون وموظفو الخدمات العامة أيضا على التدريب المتصل بعملهم والذي يمول محليا من مخصصات تنمية مهارات الموظفين، ويشركون في برامج التدريب على المستويات الإقليمية أو العالمية. ومخصصات البرنامج العادي لتدريب الموظفين في المكاتب الميدانية محدودة للغاية (180 000 دولار أمريكي سنويا لجميع موظفي ممثلات المنظمة بما في ذلك الموظفين الذين تقدمهم الحكومات). وفي

حين أن التمويل من الجهات المانحة قد أتاح تكثيف برامج التدريب في السنوات الأخيرة، فإن نقص الاعتمادات التي يمكن التنبؤ بها يتسبب في صعوبة التخطيط والبرمجة.

30- تعد حاليا شعبة إدارة الموارد البشرية خطة تدريبية لجميع الموظفين بما في ذلك وحدة خاصة لرؤساء المكاتب الميدانية. ويشمل ذلك التدريب الأساسي على الإدارة المعتمدة على النتائج، ويعمل مكتب التنسيق واللامركزية وفرع عمليات الخزانة حاليا على إقامة أكاديمية الكترونية: عبارة عن منصة متكاملة لتنفيذ الدورات على الويب مباشرة مما سيمكن الموظفين في المكاتب الميدانية من وضع خطط التعلم الشخصية استنادا إلى جوانب القوة ونقاط الضعف التي جرى تحديدها من خلال نظام تقييم وإدارة الأداء. وسيجري الجمع بين التعلم على الويب مباشرة والرصد وفرص أحداث التعلم المباشر سواء في المقر الرئيسي أو في المكاتب الإقليمية أو المكاتب الإقليمية الفرعية/ الأفرقة المتعددة التخصصات.

هاء- التحديات الرئيسية التي تواجه نظام اللامركزية

31- ثمة عدد من التحديات يواجه جهود تطبيق اللامركزية في المنظمة، ويجري في الفقرات التالية مناقشة ذلك بإيجاز

التركيز على النتائج

32- يجري خلال عملية تحضير برنامج العمل والميزانية الحالي، ربط نتائج الوحدات في المكاتب الإقليمية والمكاتب الإقليمية الفرعية/ الأفرقة المتعددة التخصصات بالنتائج التنظيمية المؤسسية للمنظمة. وسيكون من المهم في المستقبل ربط نتائج وحدات المكاتب الميدانية، بصورة واضحة أيضا بجدول أعمال التنمية اللامركزية مع مراعاة أطر الأولويات الوطنية متوسطة الأجل، وأولويات المنظمات الإقليمية والإقليمية الفرعية والتوجيه الصادر عن المؤتمرات الإقليمية. وعلى المستوى القطري، فإن الجهود المشتركة لفريق الأمم المتحدة القطري للحصول على أموال الأهداف الإنمائية للألفية، والجهود المشتركة، على مستوى البلدان التجريبية الثمانية للتسليم كمنظمة واحدة، لتعبئة موارد الأمم المتحدة، تعني أن دمج عملية أطر الأولويات الوطنية متوسطة الأجل مع إطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية أمر يكتسي أهمية متزايدة لترتيب أولويات قضايا الأغذية والزراعة. وسوف يزداد تعزيز التركيز على النتائج من خلال الإستراتيجية المشتركة المتفق عليها مع الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها. غير أنه بدون توافر موارد أساسية قابلة للبرمجة وخبرات تقنية قطرية، يواصل الممثلون القطريون للمنظمة السعي بجدية في كثير من الأحيان لإدراج التنمية الزراعية والريفية "على جدول الأعمال".

33- وسوف تبدأ المؤتمرات الإقليمية، بحلول عام 2010، الاضطلاع بأدوارها الجديدة بما في ذلك توفير التوجيه والمشورة بشأن برنامج المنظمة في الإقليم فضلا عن البرنامج الشامل للمنظمة من حيث تأثيره على الإقليم. وقد بدأت المكاتب الإقليمية بالفعل في وضع استراتيجيات إقليمية/ أطر أولويات يمكن أن تصبح أساسا للاستعراض الذي تجريه المؤتمرات الإقليمية للعمل الإقليمي للمنظمة. وسوف يشكل استكمال هذه العملية الخاصة بالتخطيط من القاعدة للقمة

ودمجها مع الأهداف الإستراتيجية والنتائج التنظيمية وتوافقها مع الأهداف العالمية، التحدي الرئيسي الذي يواجه المنظمة. ويتعلق أحد الأمثلة الجيدة على التقدم الذي أحرز مؤخرا في هذا الصدد بعمل فريق المهمات رفيع المستوى المعني بأزمة الأمن الغذائي العالمية، ودعوته للأمن الغذائي والزراعة على المستوى العالمي.

جمع فريق المهمات رفيع المستوى المعني بأزمة الأمن الغذائي العالمية الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها والمنظمات الأخرى التابعة لمنظمة الأمم المتحدة ومؤسسات بريتون وودز وغيرها من الشركاء معا لإعداد إطار شامل للعمل للتصدي لأزمة الغذاء العالمية. ويترأس فريق المهمات المشار إليه الأمين العام للأمم المتحدة مع المدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة بوصفه نائبا للرئيس. ونتيجة لمشاركة المنظمة، تتطلب الخطوط التوجيهية المنقحة لإعداد أطر الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية قيام أفرقة الأمم المتحدة القطرية بمعالجة قضية أزمة الأغذية، ويتعين على أفرقة الأمم المتحدة القطرية التسعين التي تعد إطارا جديدا للمساعدة الإنمائية للأمم المتحدة للفترة 2009-2011 (وخاصة تلك الأفرقة العاملة في بلدان الأولوية الثلاثين التي حددها فريق المهمات رفيع المستوى المعني بأزمة الأمن الغذائي العالمية) إسناد الأولوية الملزمة لقضايا الأمن الغذائي. وتعاونت الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها بصورة وثيقة، بالارتكاز على جوانب التكامل بينها. فقد زاد برنامج الأغذية العالمي من استجابته لحالات الطوارئ للتصدي لارتفاع تكاليف المساعدات الغذائية. وقدمت المنظمة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية دعما إضافيا للمدخلات الزراعية. وجرت، داخل المنظمة، معالجة قضايا الأزمة الغذائية في اجتماع السياسات بشأن مبادرة المنظمة الخاصة بالارتفاع الحاد في أسعار الأغذية. وقد شارك المديرون العامون المساعدون/ الممثلون الإقليميون في هذا الاجتماع واضطلعوا بدور نشط في دعم الإطار الشامل للعمل في إقليم كل منهم. وقد جرى دمج الإطار الشامل للعمل في مبادرة المنظمة بشأن الارتفاع الحاد في أسعار الأغذية التي أصبحت أيضا الوثيقة المرجعية لمجال التركيز المؤثر للمنظمة بشأن أزمة الغذاء العالمية.

إقامة شبكات المعرفة واللامركزية

34- سيصبح جميع الموظفين الفنيين في المكاتب الميدانية اعتبارا من 1 يناير/ كانون الثاني 2010 تحت الإدارة المباشرة لرؤساء المكاتب الإقليمية/ المكاتب الإقليمية والفرعية لكل منهم. ويطبق الموظفون الفنيون في المكاتب الميدانية باستمرار، بغية مواصلة توفير المشورة الفنية رفيعة المستوى، المعايير والسياسات التقنية المؤسسية. ويسهمون في التعلم المؤسسي بشأن الممارسات الجيدة، ويتمتعون بسلطات ومساءلة تقنية مفوضة مناسبة. ويتطلب ذلك تعزيز الشبكات الرسمية التي تسند المسؤولية والمساءلة للموظفين في مختلف المواقع بجانب شبكات التعلم غير الرسمية. وثمة حاجة شديدة إلى إقامة شبكات للتعلم تيسر تبادل المعارف فيما بين المكاتب الميدانية والمقر الرئيسي والشركاء الخارجيين.

”شعبة الإنتاج النباتي ووقاية النباتات الواحدة“: دراسة حالة

أدركت شعبة الإنتاج النباتي ووقاية النباتات، عقب مشاورة داخلية أجريت عام 2007، الحاجة إلى تحسين عملية تبادل المعارف فيما بين موظفي المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية لضمان تطبيق المعايير والسياسات المؤسسية المعنية بالإنتاج النباتي ووقاية النباتات في المنظمة بصورة متنسقة بصرف النظر عن الموقع، وتوفير الاستنارة المستمرة لها من خلال الخبرات الميدانية ذات الصلة. ويشمل ذلك نظم المعلومات والأدوات اللازمة لدعم عملية تبادل المعارف، والأمر الأكثر أهمية التغييرات الثقافية والسلوكية والهيكيلية والإدارية.

ويتمثل الهدف في توفير الدعم للتبادل حسن التوقيت للمعلومات التقنية مثل البلدان التي تمت زيارتها، والعقود المبرمة، والمشكلات التي ووجهت والحلول التي اقترحت. والمنافع المتوخاة هي زيادة الاتساق في أعمال الإنتاج النباتي ووقاية النباتات في المنظمة، وإنهاء ازدواجية الجهود التي لا داعي لها، وزيادة التطبيق المنهجي للدروس المستفادة.

وتشير المرحلة الأولى إلى أنه في حين أنه يمكن وضع البرمجيات والأدوات في أماكنها بسرعة، فإن تحفيز العاملين على أن تدرك أن الوقت الذي يستخدم في نشاطات تبادل المعارف يسهم بصورة مباشرة في تحقيق جودة النتائج هو التحدي الأكثر أهمية. وتبدأ الشعبة، إذا سمحت السياسات والموارد، في معالجة هذا الأمر من خلال التدريب، والتنميد الهادف للسفرات لإتاحة الوقت اللازم للاجتماعات المباشرة وتناوب العمل ومنح المكافآت للموظفين الذين يشتركون في ممارسات تبادل المعارف الجيدة وتعليم الموظفين.

35- وقد تعالج استراتيجية إدارة المعلومات والمعرفة التي يجري إعدادها في الوقت الحاضر، عددا من المسائل الاستراتيجية عن إدارة المعارف في عملية اللامركزية. ويتواصل العمل التقني بشأن هذا الموضوع، وسوف تجري مناقشات الجهاز الرئاسي لاستراتيجية المنظمة بشأن إدارة المعلومات والمعرفة بعد الإنتهاء من برنامج العمل والميزانية.

الأموال الكافية والقابلة للتنبؤ والبرمجة

36- يتعين على الممثلين القطريين للمنظمة، للانخراط بفعالية في العدد الكبير من المبادرات التي تتخذ على المستوى القطري، إدارة عدد كبير من المبادرات والمشاركة فيها. غير أن نقص موظفي الدعم التقني والبرنامجي في المكاتب القطرية يتسبب في صعوبة تحقيق جميع التوقعات والطلبات المقدمة من الحكومات المضيفة، والجهات المانحة، والمنسق المقيم للأمم المتحدة، وفريق الأمم المتحدة القطري. غير أن مشاركة الممثلين القطريين القوية في العملية القطرية، بمساندة قوية من المكاتب الإقليمية الفرعية والمكاتب الإقليمية والمقر الرئيسي أدت إلى تحقيق بعض التحسينات. وقد أسفر ذلك عن تعبئة أموال كثيرة في البلدان التجريبية للتسليم كمنظمة واحدة فضلا عن البلدان الأخرى بما في ذلك من الهدف واحد من الأهداف الإنمائية للألفية. ويبلغ نصيب ميزانية المنظمة في صندوق إنجاز الأهداف الإنمائية للألفية المشترك بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وإسبانيا نحو تسعة في المائة (نحو 65 مليون دولار). وأنشئ مؤخرا مرفق متعدد الجهات المانحة بمبلغ 400 مليون دولار أمريكي للعامين 2009 و2010 (“التسليم الموسع كنافذة تمويل واحدة”) ستتاح من خلاله الموارد غير المخصصة لأفرقة الأمم المتحدة القطرية التي ستنتهج أسلوب التسليم كمنظمة واحدة لإعداد أطر الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية الخاصة بها للفترة 2009-2011. وتتولى المنظمة قيادة اللجنة التوجيهية للمرفق

الجديد المتعدد الجهات المانحة بوصفها نائبا لرئيس مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية. وسوف يؤدي استكمال العمل في مجالات التركيز المؤثرة بما في ذلك استراتيجية الاتصال وتعبئة الموارد لكل مجال من هذه المجالات إلى زيادة مساعدة المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية والقطرية في العمل معا في تعبئة الموارد.

تنسيق عمليات الأعمال

37- سيصبح التعاون الأوثق مع منظومة الأمم المتحدة على المستويات القطرية والإقليمية الفرعية والإقليمية عنصرا أساسيا للمنظمة لضمان التآزر والفعالية فضلا عن الحصول على الموارد التي يتزايد توجيهها على المستوى القطري من خلال منظومة الأمم المتحدة. غير أن هذا التعاون يتطلب أيضا نظاما مشتركة إدارية وتنظيمية وخاصة بإعداد التقارير. وقد تحقق تقدم في هذا المجال. فالمنظمة تعمل مع وكالات منظومة الأمم المتحدة الأخرى في مراجعة أدواتها وصكوكها الخاصة بأعمال المشروعات والبرامج، وأسهمت بنشاط في تحقيق الاتساق في الخطوط التوجيهية لإطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، ووضع خطوط توجيهية لخطة العمل الخاصة بإطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية (نهج يعتمد على أفضل الممارسات من برنامج الهدف واحد)، وإطار ميزانية الهدف واحد، وتقوم بتحقيق التوافق بين وثيقة المشروع الموحدة الخاصة بها وأفضل الممارسات في منظومة الأمم المتحدة. وتقوم المنظمة بتطبيق معيار الأمم المتحدة للمشاركة ماليا مع شركاء التنفيذ على المستوى الوطني (النهج المنسق إزاء التحويلات النقدية) على أساس تجريبي في البلدان التجريبية الثمانية للتسليم كمنظمة واحدة. كما تتضمن "وثيقة الاستراتيجية المشتركة" للمنظمة مع الصندوق الدولي للتنمية الزراعية وبرنامج الأغذية العالمي التعاون الإداري بوصفه إحدى الركائز الأربع.

38- وإعمالا لتوصيات التقرير النهائي للاستعراض المفصل، اتخذت الإدارة تدابير لزيادة تمكين المكاتب الميدانية فيما يتعلق بالمشتريات وتجري استعراضا للقواعد واللوائح ذات الصلة.

علامات القياس وتقييم الأداء

39- تعتبر علامات القياس والتقييم المعتمد على الأداء نتيجة طبيعية أساسية لنظام الإدارة المعتمد على النتائج. وينبغي أن يوفر هذا النظام الخاص بالمكاتب الميدانية: (1) خط أساس يمكن في ضوءه قياس أداء المكتب الميداني باستخدام المؤشرات وعلامات القياس المستخلصة من تحليل منظمات المقارنة؛ (2) الإجراءات والنظم لقياس الأداء في ضوء خطوط أساس متفق عليها؛ (3) عمليات القرارات اللازمة لتحديد وتنفيذ التحسينات اللازمة. وفي حين أن ثمة حاجة إلى خبرات خارجية لتحقيق تقدم في هذا العمل، أعدت بعض الأفكار الأولية وجاري استعراضها.