

التصور الخاص بهيكل شبكة المكاتب الميدانية في منظمة الأغذية والزراعة وطريقة عملها

ألف - المقدمة

1- أيد مؤتمر منظمة الأغذية والزراعة (المنظمة) في سنة 2009 الطلب الذي صدر في ختام مناقشات لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل (لجنة المؤتمر) بخصوص الإجراء 3-84 من خطة العمل الفورية والذي يطلب إلى الإدارة "إعداد رؤية متوسطة إلى طويلة الأجل تتعلق بهيكل ووظيفة شبكة المكاتب الميدانية، بما يراعي الإجراءات الخاصة باللامركزية التي وردت في خطة العمل الفورية". وطلب المؤتمر كذلك التشاور مع المؤتمرات الإقليمية. وتماشياً مع هذا الطلب، عُرضت على المؤتمرات الإقليمية الخمسة التي عُقدت على مدار سنة 2010 وثيقة بعنوان "نحو تصوّر جديد لشبكة المكاتب الميدانية" تضمنت توصيات بشأن الهيكل المنشود وطريقة العمل. وقام أيضاً الاجتماع المشترك بين لجنتي البرنامج والمالية ببحث التقدم المحرز على صعيد اللامركزية في الاجتماع الذي عقده يوم 27 أكتوبر/تشرين الأول 2010 وأكد مجدداً الطلب الموجه إلى الإدارة بأن تزود لجنتي البرنامج والمالية ولجنة المؤتمر أيضاً بتصور متكامل لعمل شبكة المكاتب الميدانية للمنظمة على نحو فعال وكفؤ والاستفادة منها بما يعكس الإجراءات الواردة في خطة العمل الفورية بخصوص اللامركزية وأي مبادرات متصلة بها بهذا الصدد. وكان المجلس قد أيد هذا الطلب في دورته الأربعين بعد المائة التي عُقدت في نوفمبر/تشرين الثاني - ديسمبر/كانون الأول 2010.

2- ويتضمن القسم "باء" من هذه الوثيقة موجزاً يلخص وجهات نظر المؤتمرات الإقليمية في موضوع اللامركزية والتصور العام للهيكل والوظائف المعروضة عليها. ويتضمن القسم باء أيضاً تصوراً رفيع المستوى لشبكة المكاتب العالمية. ويعطي القسم "جيم" من ثمّ لمحة عامة عن الفوائد المترتبة على الإجراءات التي يجري حالياً تنفيذها في إطار خطة العمل الفورية، وهي تتوافق مع تقييم ما يستجد من ثغرات وتحديات ومخاطر. ويتناول القسم "دال" بعض الإجراءات الاستراتيجية موزعة على أربعة مجالات رئيسية. وفي الختام، يطلب القسم "هاء" توجيهات الأعضاء بخصوص هذا التصور وأيضاً بخصوص بعض الإجراءات الاستراتيجية.

باء - التصور العام لشبكة المكاتب الميدانية

حصيلة مناقشات المؤتمرات الإقليمية

3- عُرض العمل المنجز في مجال اللامركزية، بالإضافة إلى الوثيقة بعنوان "نحو تصوّر جديد لشبكة المكاتب الميدانية"، على المؤتمرات الإقليمية الخمسة وكان موضوع بحث معمق. ويتضمن المرفق 1 موجزاً عن مناقشات المؤتمرات الإقليمية بشأن اللامركزية. وقد اتفقت المؤتمرات الإقليمية بشكل عام مع ما أنجز من عمل حتى الآن في مجال اللامركزية وأثنت عليه وأعلنت دعمها له. كما صادق المؤتمران الإقليميان لأفريقيا والشرق الأدنى على التصور العام بما في ذلك الاقتراحات الخاصة بالهيكل وبطريقة العمل على نحو ما عُرضت عليهما.

4- **التغطية القطرية.** في ما يتعلق بالتغطية القطرية من خلال ممثلات المنظمة، أبرزت المؤتمرات الإقليمية أهمية الوجود القطري للمنظمة. وطالبت المؤتمرات الإقليمية لكل من أفريقيا وآسيا والمحيط الهادئ وأوروبا وأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي بتوسيع نطاق وجود المنظمة وبتعزيزه. واعتبر كذلك المؤتمران الإقليميان لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي وأفريقيا أنَّ معايير استعراض المكاتب القطرية، على نحو ما جاء في خطة العمل الفورية، ليست معايير عملية. وطلب كذلك المؤتمر الإقليمي لأفريقيا مراعاة الاحتياجات الخاصة لهذا الإقليم مشيراً إلى أنَّ تعدد الاعتمادات لممثلي المنظمة لن يكون تدبيراً مناسباً في أفريقيا. وطالب أيضاً المؤتمر الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي بأن تُبقي المنظمة على وجودها القطري حيثما تدعو الحاجة وبناء على طلب الحكومات المعنية، وأن يجري تقييم إمكانية تشاطر المكاتب مع برامج ووكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة، مشدداً على ضرورة ألا يؤثر هذا على ولاية المنظمة أو على برامجها.

5- **هيكل شبكة المكاتب الميدانية وطريقة عملها.** أبرزت المؤتمرات الإقليمية الحاجة إلى تعزيز القدرات التقنية للمكاتب الميدانية بقدر أكبر. واقترح أيضاً المؤتمر الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ تعزيز قدرة المكاتب الميدانية على الاستجابة بسرعة لحالات الطوارئ والكوارث، إلى جانب معالجة القضايا الخاصة بالاستثمارات؛ وإقامة روابط فعالة داخل المنظمة ومع الحكومات ومنظمات منظومة الأمم المتحدة والشركاء في التنمية؛ والمحافظة على علاقات وثيقة بين المكاتب الميدانية والموظفين في المقر الرئيسي. وقد برز في ختام المؤتمرات الإقليمية في سنة 2010 عدد من النقاط الرئيسية الأخرى بشأن هيكل الشبكة هي: تعزيز شبكة المكاتب الميدانية بما يشمل النهوض بقدرات المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية؛ إجراء تعديلات في المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية التي تتشاطر المقر نفسه في سانتياغو وبودابست¹؛ وافتتاح مكاتب قطرية جديدة.

التصور العام

6- إنَّ التصور العام للإدارة، استناداً إلى المعلومات العامة المستردة من المؤتمرات الإقليمية، هو كالاتي:

إنَّ منظمة الأغذية والزراعة، التي تعمل كمنظمة واحدة، وتشكل فيها المكاتب الميدانية جزءاً لا يتجزأ منها، هي مقدّم للمشورة العالية الجودة على صعيد السياسات والمعلومات والدعم لتنمية القدرات والخدمات التقنية في مجالي الأغذية والزراعة على مستوى العالم أجمع.

ويتمثل حجر الأساس لتصبح المنظمة المقدم الأول على صعيد العالم للخدمات في مجال ولايتها في وجود شبكة متينة ومتجاوبة تتمحور حول المكاتب القطرية وتقدم دعماً فعالاً في الوقت المطلوب للأعضاء بالاستفادة من الخبرات الفنية المتاحة لدى مختلف الوحدات في المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية وفي المقر الرئيسي، وأيضاً من جانب الشركاء

¹ يقترح التقييم المستقل الذي أنجز مؤخراً للمكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية في الشرق الأدنى الأمر نفسه بالنسبة إلى المكتب في القاهرة، مصر.

والأعضاء أنفسهم. ويمكن من هذا المنظار العمل في أربعة مجالات رئيسية مرتبطة بالهيكل والتوظيف والعمليات والتمويل على نحو ما يرد بإيجاز في الرسم البياني 1.

جيم - التقدم المحرز على صعيد اللامركزية والقضايا المستجدة

7- بُذلت في السنوات القليلة الماضية جهود لإقامة شبكة من المكاتب الميدانية² تلبي احتياجات الأعضاء. وشهد البرنامج الميداني للمنظمة زيادة ملحوظة حيث بلغ 1.2 مليار دولار أمريكي في فترة السنتين 2008-2009 وكان المصدر الرئيسي للأموال المساهمات الطوعية ومعظمها مخصص للمشاريع القطرية - أنظر الجداول 3-7 في القسم الثاني والتي ترد فيها البيانات الخاصة بالبرنامج الميداني وعن مصادر التمويل من البرنامج العادي ومن المساهمات الطوعية بين عامي 2004 و2010. وتحسّنت أيضاً قوة شبكة المكاتب الميدانية للمنظمة وجدواها في ظلّ ارتفاع مستوى الأنشطة القطرية. وتضطلع المكاتب الميدانية أكثر فأكثر بأنشطة إنمائية، لا سيما على المستوى القطري، انظر الجدولين 8 و9 في القسم الثالث اللذين يتضمنان بيانات عن مستوى الموارد من خارج الميزانية المستخدمة في المكاتب الميدانية للاضطلاع بعملياتها. وقد تحسّن اتساق عمل المكاتب الميدانية وجدواها بالنسبة إلى الاحتياجات القطرية بفضل عمليات داخلية كتحسين التخطيط من خلال أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل (والتي أصبحت تُعرف باسم أطر البرامج القطرية)³، وأيضاً بفضل توثيق علاقات العمل مع الشركاء وفي طليعتهم الشركاء في الأمم المتحدة على المستويين القطري والإقليمي⁴. وتسارعت وتيرة اللامركزية مع انطلاق خطة العمل الفورية حيث أنجز معظم الإجراءات المتصلة بصورة مباشرة باللامركزية أو أنّ العمل جارٍ على تنفيذها. وتشمل الإجراءات الرئيسية التي أنجزت حتى الآن إشراك المكاتب الإقليمية مشاركة كاملة في صنع القرارات في المسائل الخاصة بالسياسات وبالبرامج؛ نقل مسؤولية الإشراف على الموظفين التقنيين الإقليميين وممثلي المنظمة إلى المكاتب الإقليمية؛ إضفاء الطابع اللامركزي على عملية صنع القرارات المتعلقة ببرنامج التعاون التقني؛ تفويض قدر أكبر من السلطات إلى المكاتب الميدانية في مجالات المشتريات والموارد البشرية وما إلى ذلك؛ الدمج التام لموظفي المكاتب الميدانية في نظام الإدارة المستند إلى النتائج؛ زيادة التدريب؛ وإجراء تحسينات في نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين الاتصالات وزيادة استخدام المكاتب الميدانية للنظم المتاحة في المنظمة عبر الإنترنت. وتتعلق الإجراءات الرئيسية الواردة في خطة العمل الفورية والمتصلة بشكل مباشر باللامركزية والتي لا تزال قيد التنفيذ بعملية وضع المعايير القياسية (الإجراء 3-88) وهي حالياً موضع نقاش لوضعها بشكلها النهائي، بالإضافة إلى إعداد مواصفات معدلة لمؤهلات (الإجراء 3-87) الموظفين في المكاتب الميدانية. ومن المتوقع إنجاز هذين الإجراءين في خلال سنة 2011 على أن يبدأ التنفيذ في 2012-2013.

² يتضمن الجدولان 1 و2 (القسم الأول) معلومات عن شبكة المكاتب الميدانية، بما في ذلك الهيكل والتوظيف والموارد من البرنامج العادي.

³ تخضع هذه العملية لمزيد من التحسينات في أعقاب التقييم المستقل للتخطيط القطري؛ والخطوات التوجيهية لإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية؛ ونموذج تخطيط العمل على المستوى القطري.

⁴ تشارك المنظمة بنشاط في عملية إصلاح الأمم المتحدة على مستوى المقر الرئيسي؛ وعلى المستوى الإقليمي من خلال فرق الإدارة الإقليمية التابعة لمنظمة الأمم المتحدة؛ وعلى المستوى القطري، لا سيما مبادرات "توحيد الأداء" التجريبية الثماني وفي مختلف المبادرات.

الرسم البياني 1: العمل كمنظمة واحدة في منظمة الأغذية والزراعة

التصور

إن منظمة الأغذية والزراعة، التي تعمل كمنظمة واحدة، وتشكل فيها المكاتب الميدانية جزءاً لا يتجزأ منها، هي مقدّم للمشورة العالية الجودة على صعيد السياسات وللمعلومات والدعم لتنمية القدرات والخدمات التقنية في مجالي الأغذية والزراعة على مستوى العالم أجمع.

الاستراتيجية

شبكة متينة ومتجاوبة تتمحور حول المكاتب القطرية وتقدم خدمات فعّالة في الوقت المطلوب بالاستفادة من مجموعة الخبرات الفنية المتاحة في المنظمة ولدى أعضائها وشركائها.

الهيكل

- تغطية أوسع للمكاتب القطرية
- شبكة مرنة من المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية بما يلبي الاحتياجات الخاصة لكل إقليم

التوظيف

- الابتكار ونماذج أكثر مرونة للتوظيف ومجموعة المهارات
- تحسين التعيين على أساس المؤهلات
- تعزيز التدريب وتنمية قدرات الموارد البشرية
- نشر الموظفين من ذوي الخبرات على نطاق أوسع بما في ذلك من خلال زيادة التنقل بين المكاتب الميدانية ومع المقر الرئيسي

العمليات

- تحسين التنسيق بين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية كافة
- تكامل أفضل بين العمليات الإنمائية وعمليات الطوارئ على المستوى القطري
- تحسين الإشراف والتقييم

التمويل

- تخصيص ما يكفي من الموارد الأساسية والإيرادات لدعم هيكل الشبكة وعملياتها والتوظيف فيها
- زيادة تعبئة الموارد وتخصيصها لدعم أطر البرامج القطرية المتفق عليها

الفوائد

8- تساهم الإجراءات المنفذة في إطار خطة العمل الفورية لدعم اللامركزية في أن تعمل منظمة الأغذية والزراعة كمنظمة واحدة، في ظلّ تحسّن التخطيط لعمل المنظمة واتساقه لمؤازرة الأعضاء وإشراك المكاتب الميدانية بقدر أكبر في مختلف جوانب صنع السياسات الاستراتيجية. وبدأت تبرز بعض الفوائد كالآتي:

- إبراز احتياجات الأعضاء وأولوياتهم على نحو أكبر في سياسات المنظمة وبرامجها ومشاريعها. ويأتي هذا نتيجة إشراك المكاتب الميدانية بشكل أكبر ومنهجي في عملية صنع القرارات ووضع السياسات على المستويات العليا؛ تفويض السلطات بشأن برنامج التعاون التقني؛ وتعزيز دور المكاتب الميدانية لتعبئة الموارد وإقامة الشراكات؛ والتركيز بقدر أكبر على تحديد الأولويات على المستويات القطرية والإقليمية الفرعية والإقليمية، بما في ذلك اضطلاع المؤتمرات الإقليمية بدور أكبر بكثير.
- قوة عمل في المنظمة تتسم بقدر أكبر من التكامل والتعاقد. ويأتي هذا نتيجة إدراج موظفي المكاتب الميدانية ضمن هيكل المسألة في المنظمة واشتراط المشاركة في تخطيط العمل وفي نظام تقييم وإدارة الأداء؛ واعتماد سياسة التناوب والتنقل؛ بذل مجهود أكبر للتدريب؛ وإطلاق مبادرات لتغيير الثقافة في المقر الرئيسي وفي المكاتب الميدانية.
- شبكة من المكاتب الميدانية تتسم بقدرة أكبر على الاستجابة والعمل بشكل فعال بفضل تفويض قدر أكبر من السلطات خاصة في مجالي إدارة الموارد البشرية والمشتريات من السلع والخدمات.

9- ومن المتوقع تحقيق فوائد أخرى مع الوقت من حيث زيادة الكفاءة والفعالية، بما في ذلك تلك الناشئة عن نقل الوظائف من المقر الرئيسي إلى المكاتب الإقليمية لإدارة الموظفين التقنيين وممثلي المنظمة. ومن شأن هذه الفوائد الإضافية، إلى جانب أنشطة أخرى واردة في خطة العمل الفورية، مثل تغيير الثقافة والإدارة المستندة إلى النتائج، أن تمكن المنظمة من العمل تدريجياً في إطار من اللامركزية التامة بما يتماشى والتصور العام لشبكة المكاتب الميدانية.

الثغرات والتحديات والمخاطر والقضايا

10- إنّ تطبيق أي عملية تغيير على نطاق واسع، على غرار تلك الجارية في إطار خطة العمل الفورية، لا بد وأن يتأتى عنها عدد من الثغرات والتحديات والمخاطر. وأهمها، بنظر الإدارة حالياً، هي ما يلي:

- كيفية تحديد الحجم والنطاق الأمثل لشبكة المكاتب القطرية. فثمة إجماع متزايد، على نحو ما تبين في مناقشات المؤتمرات الإقليمية حول ضرورة تعزيز شبكة المكاتب الميدانية، بما في ذلك من خلال إنشاء مكاتب قطرية جديدة.
- كيفية تأمين مستوى وتوزيع كافيين للموارد الأساسية والإيرادات لدعم هيكل شبكة المكاتب الميدانية وعملياتها والتوظيف فيها بما يتماشى ومسؤولياتها الموسّعة. ويُعتبر هذا عاملاً حاسماً لخلق البيئة المشجّعة لإسداء

المشورة على مستوى السياسات ولتقديم الخدمات التقنية وتعبئة الموارد، بما يمكن من التصدي للمجالات المتفق عليها التي أُسندت إليها الأولوية، بما في ذلك تلك المشار إليها في أطر البرامج القطرية.

- كيف يمكن التأكد من أن اللامركزية، التي تتمحور بشكل رئيسي حول المكاتب الإقليمية الخمسة، لن تفضي إلى حدوث تشتت في المنظمة تنشأ عنه "خمس منظمات إقليمية للأغذية والزراعة" لكل منها أساليب في العمل وتطبيقات متباينة لسياسات المنظمة؛ القدرة المحدودة للموظفين على التنقل عبر الأقاليم؛ ومنهجيات وعمليات مختلفة للتعاطي مع المكاتب القطرية.
- كيف يمكن كفالة بقاء المسؤولين التقنيين في المكاتب الميدانية التابعين مباشرة الآن لسلطة الممثلين الإقليميين، مرتبطين ارتباطاً وثيقاً بزملائهم التقنيين في المقر الرئيسي وأيضاً بزملائهم في المكاتب الميدانية الأخرى، وأن يكونوا قادرين على الاستفادة بالكامل من المعرفة التقنية للمنظمة من أجل دعم المشاريع والبرامج وإسداء المشورة في مجال السياسات.
- ما هي أفضل السبل للاستفادة من أوجه التآزر بين برامج "التنمية" و"الطوارئ". ومن شأن اعتماد نهج متكامل أكثر إزاء هذين المجالين الرئيسيين من مجالات عمل المنظمة أن يسهل عملية التنفيذ وأن يكفل حشد الدراية التقنية الكاملة للمنظمة من أجل التدخلات القصيرة الأجل وأن يساهم أيضاً في تفعيل عملية الانتقال من الإغاثة وإعادة التأهيل إلى عملية إنمائية أطول أجلاً.

دال - مجالات العمل للتصدي للثغرات والتحديات والمخاطر

- 11- سوف يتطلب تنفيذ التصور، على نحو ما ذكر أعلاه، اتخاذ الإجراءات في أربعة مجالات رئيسية تتعلق بالهيكل والتوظيف والعمليات والتمويل.

الهيكل

- 12- ينبغي لهيكل المكاتب الميدانية أن يكون ضماناً لكي تعمل المنظمة بمختلف أقسامها (المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية) كمنظمة واحدة وأن تستند المساعدات المقدمة إلى الأعضاء إلى مجموعة الخبرات التقنية بأكملها المتاحة لدى المنظمة وأعضائها وشركائها. وتقدم المنظمة حالياً الخدمات وفق تركيبة متشعبة تشمل المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية والمكاتب الإقليمية الفرعية والمكاتب القطرية والبرامج والمشاريع على المستوى الميداني. وترد في المرفق 2 ولايات كل من المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية والقطرية.

- 13- لكن ثمة اختلافات كبرى بين الأقاليم. فإقليم أفريقيا مثلاً يتمتع بأشمل الهياكل حيث يوجد فيه مكتب إقليمي وأربعة مكاتب إقليمية فرعية و41 مكتباً قطرياً. وفي المقابل، يوجد في إقليم آسيا والمحيط الهادئ مكتب إقليمي فرعي واحد، في حين لا توجد في أوروبا مكاتب قطرية كاملة السلطات. ونظراً إلى عدم وجود حل واحد يصلح في جميع الحالات، سيتعين على الأعضاء اتخاذ القرارات المتعلقة بالهيكل.

14- ويحتاج بعض القضايا إلى مزيد من الدرس من جانب الإدارة بما في ذلك تنقيح شبكة المكاتب القطرية للمنظمة من خلال عدد من التدابير كاتفاقات تقاسم الكلفة، لا سيما من جانب البلدان المتوسطة الدخل؛ اتفاقات مصممة بحسب نوع المشاريع ومحددة زمنياً وتمثيلية؛ استخدام المكاتب القطرية في منظومة الأمم المتحدة بقدر أكبر؛ وتحسين الاستعانة بتعدد الاعتمادات بموازاة تدعيم الموظفين القطريين حيثما تدعو الحاجة في المكاتب القطرية المعنية. وينبغي كذلك إعادة النظر في الإجراء المتبع حالياً والذي يقضي بتغطية بعض البلدان من خلال انتداب/إعارة مسؤولين تقنيين من المكاتب الإقليمية أو الإقليمية الفرعية/الفرق المتعددة الاختصاصات أو تعيين ممثلين للمنظمة في مناصب في المكاتب الإقليمية.

15- وفي ما يلي بعض الخيارات التي يمكن أن يبحثها الأعضاء في المؤتمرات الإقليمية المقبلة:

- تصميم هيكل للمكاتب الميدانية ملائم على أفضل نحو لاحتياجات كل إقليم. وقد يعني هذا البحث في إمكانية اعتماد هيكل مؤلف من عدد أقل من الطبقات بين المستوى القطري، حيث يجري القسم الأكبر من العمل، والمركز الرئيسي للخبرات التقنية العالمية الموجود لدى الشعب الفنية في المقر الرئيسي.
- تعزيز المكاتب الإقليمية الفرعية/الفرق المتعددة الاختصاصات بقدر أكبر من خلال التركيز مجدداً على عمل المكاتب الإقليمية بالنسبة إلى القضايا الإقليمية الاستراتيجية والمتعلقة بالسياسات.

التوظيف

16- تعتمد كفاءة المنظمة إلى حد كبير على نوعية الموظفين خاصة أولئك الذين يعملون مع الأعضاء على المستوى القطري. وإذا ما أرادت المنظمة تأدية الولاية الموكلة إليها، لا بد من أن يعمل في شبكة المكاتب الميدانية موظفون من ذوي الخبرات والمهارات قادرين على الاستفادة من جميع الخبرات التقنية المتاحة لدى المنظمة والأعضاء فيها وشركائها. ويجري حالياً اتخاذ إجراءات هامة تكفل أعلى نوعية من الموظفين مثلاً من خلال السياسات المشجعة للتدريب والتنقل والتناوب. والعمل جارٍ أيضاً على دراسة إطار المؤهلات في المنظمة، بما في ذلك رؤساء المكاتب الميدانية، وسيمهد هذا لتحسين عملية تعيين الموظفين وإدارتهم استناداً إلى مؤهلاتهم. لكن قد يتعين على الإدارة البحث في خيارات أخرى من بينها:

- سبل إتاحة هامش أكبر من المرونة للمكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية في ما يتعلق بالمستوى العام للتوظيف، بالإضافة إلى مجموعة المهارات. ويجب أن تكون هذه الأخيرة متسقة مع عملية تحديد الأولويات على المستويات القطرية والإقليمية الفرعية والإقليمية. ومن الخيارات الممكنة، استحداث فئتي الموظفين "الأساسيين" و"غير الأساسيين" لشغل مناصب الأعضاء في الفرق المتعددة الاختصاصات. وقد اعتمدت بعض منظمات الأمم المتحدة الأخرى هذا النوع من الممارسات خاصة "التعيين لفترات محددة" بالنسبة إلى الموظفين غير الأساسيين.

- إيجاد طرق مبتكرة لتدعيم الموارد البشرية في المكاتب الميدانية ومنها مثلاً الخبراء الوطنيين والفنيون المبتدئون والمتطوعون والخبراء في التعاون بين بلدان الجنوب. وأبرمت المنظمة بالفعل عدداً من الاتفاقات مع الجامعات ومراكز الأبحاث وبالإمكان توسيع نطاق هذا الأسلوب في العمل إلى حد بعيد.

العمليات

17- تتمتع المنظمة بشبكة واسعة من المكاتب الميدانية وهي موجودة في ما يربو على 130 بلداً. وتتسم وحدة الهدف والممارسة في مختلف أقسام المنظمة بأهمية قصوى لتجنبّ التداخل والتشتت والازدواجية والتضارب في العمل. وتحقيقاً لذلك، تمّ بذل جهود كبرى لإعداد إطار استراتيجي عام وخطة متوسطة الأجل تُحدّد فيها الغايات والأهداف التي ينبغي أن تصبو إليها المنظمة بمختلف أقسامها. وستؤدي الإدارة المستندة إلى النتائج ونظام تقييم وإدارة الأداء دوراً هاماً في هذا المجال، علماً أنّه يجري حالياً تعميمهما على مختلف أقسام المنظمة. وهناك عدد من المبادرات الهامة الأخرى الجاري تنفيذها من ضمنها مبادرات لإجراء تغييرات في التخطيط وتحديد الأولويات وجهود إدارة المعرفة والمبادرات لتنمية القدرات والتحسينات على صعيد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونظم المعلومات وقد أفضت جميعاً إلى ازدياد التفاعل بين المكاتب الميدانية والمقر الرئيسي.

18- وهناك بعض المجالات الأخرى التي يجدر بالإدارة أن تنظر فيها للحرص على إجراء مزيد من التحسينات، بما في ذلك المجالات التالية:

- تحسين التنسيق لكي لا تؤدي اللامركزية إلى التشتت حيث تعمل المكاتب الميدانية والأقاليم الخمسة بصورة مستقلة عن المقر الرئيسي وعن بعضها البعض. ويؤدي بالفعل الاجتماع الشهري للجنح التشغيلي برئاسة نائب المدير العام للعمليات دوراً هاماً بهذا الصدد. وبالإمكان النظر في إمكانية إجراء مزيد من التحسينات في الإشراف والتنسيق على المستوى المركزي.
- تعزيز التخطيط خاصة لكفالة مراعاة الخطط القطرية في الجهود الرامية إلى تحديد الأولويات على المستويين الإقليمي والإقليمي الفرعي.
- إجراء مزيد من التحسينات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يتيح للمكاتب الميدانية، حيثما أمكن ذلك، الاستفادة بالكامل من نظم المنظمة الخاصة بالشؤون المالية والإشراف وإدارة المعرفة.
- ما هي أفضل وسائل التكامل بين برامج الطوارئ والبرامج الإنمائية التي تنفذها المنظمة على المستوى القطري. وقد يشمل هذا، في المدى المنظور، مزيداً من التآزر بين عمليات الطوارئ وممثلات المنظمة. وسيتميّز في الأجلين المتوسط إلى الطويل البحث في مسألة الأخذ بزمام تنسيق جميع البرامج في البلد المعني بما يكفل أكبر قدر ممكن من التآزر والكفاءة والفعالية مع الحفاظ على المرونة اللازمة.

التمويل

19- سيكون من الضروري تأمين موارد إضافية في المكاتب الميدانية لكي تضطلع بعملياتها وللقيام بالتوظيف اللازم، في ظل اتساع مسؤولياتها بالنسبة إلى صنع القرارات والتنفيذ والتشغيل. وفي حال عدم توافر تلك الموارد، يجوز تحويل الأموال من الدعم التقني إلى الإشراف والإدارة والمراقبة. ويشكل هذا خطراً داهماً في المكاتب الإقليمية التي باتت تضطلع بعدد من المسؤوليات التشغيلية وخدمات الدعم المماثلة التي كانت من صلاحيات المقر الرئيسي. وعلاوة على ذلك، لا بدّ من تأمين الموارد على المستوى القطري لتصميم أطر البرامج القطرية وإطلاقها، خاصة في ظلّ مزيد من تضافر الجهود في منظومة الأمم المتحدة. ولكي تكون اللامركزية عملية فعّالة، سيكون من الضروري معالجة مسألة الموارد من خلال اتباع نهج متوازن يشمل الموارد الأساسية، بالإضافة إلى تفعيل عملية تعبئة الموارد وتوليد الدخل من قبل المكاتب الميدانية.

20- وهناك عدد من الخيارات التي يتعيّن على الأعضاء والإدارة أن يبحثوا فيها معاً وهي:

- مزيد من التكامل بين موارد البرنامج العادي والموارد من خارج الميزانية على مستوى المكاتب الميدانية بحيث يتماشى حجم هذه المكاتب وهيكلها وتركيباتها مع الاحتياجات الخاصة للبرنامج.
- زيادة الموارد من المشاريع الممولة من خارج الميزانية إلى المكاتب الميدانية من خلال تحسين عملية إعداد ميزانية المشاريع وإدارتها المالية بهدف استرداد جميع التكاليف المتكبّدة على المستوى القطري من المشاريع والبرامج.
- حشد كمّ إضافي من الموارد المالية المحلية من قبل المكاتب الميدانية عامة والمكاتب القطرية خاصة، من المانحين والمنظمات/المؤسسات الإقليمية والإقليمية الفرعية ومن القطاع الخاص.

هاء - التوجيهات المطلوبة

21- بشكل عام، شهد العمل على صعيد اللامركزية، لا سيما تنفيذ خطة العمل الفورية، تقدماً مرضياً وهو ما أقرته جميع المؤتمرات الإقليمية. لكن لا بد من معالجة القضايا المستجدة والتحديات والمخاطر لكي تتمكن شبكة المكاتب الميدانية من تقديم الدعم للأعضاء على نحو فعال وكفؤ. وقد يرغب الأعضاء مع تقدم هذه العملية في إعطاء توجيهاتهم بشأن التصرّ والاستراتيجية ومجالات العمل الرئيسية على نحو ما هو وارد في هذه الوثيقة. وبالإضافة إلى ما تقدّم:

- باستطاعة الأجهزة الرئاسية، بما فيها المؤتمرات الإقليمية، إعطاء مزيد من التوجيهات عن الهيكل العام لشبكة المكاتب الميدانية وعن الأدوار النسبية لكلّ من المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية/الفرق المتعددة الاختصاصات والمكاتب القطرية في دعم الأعضاء. وسيشكّل هذا منطلقاً لكي تواصل الإدارة مناقشة هذا الموضوع.
- بمواصلة استمرار الجهود الرامية إلى زيادة كفاءة استخدام الموارد وتعبئة موارد من خارج الميزانية، قد يتعيّن إعادة النظر في تخصيص الموارد الأساسية والإيرادات لتأمين القدر الكافي من التمويل اللازم لدعم هيكل شبكة الموارد الميدانية وعملياتها والتوظيف فيها. وقد يرغب الأعضاء في معاودة النظر في مسألة توزيع موارد البرنامج العادي بين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية. وقد يعمد أيضاً المانحون بالأخص إلى دعم استرداد المكاتب الميدانية للتكاليف على نحو أفضل لقاء إدارة المشاريع والبرامج.