



منظمة الأغذية
والزراعة
للأمم المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food
and
Agriculture
Organization
of
the
United
Nations

Organisation
des
Nations
Unies
pour
l'alimentation
et
l'agriculture

Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация
Объединенных
Наций

Organización
de las
Naciones
Unidas
para la
Agricultura
y la
Alimentación

مؤتمر منظمة الأغذية والزراعة الإقليمي الثلاثون للمشرق الأدنى

الخرطوم، جمهورية السودان، 4-8 ديسمبر/كانون الأول 2010

نحو رؤية جديدة لشبكة المكاتب الميدانية

1 - دعا الإجراء 3-84 من خطة العمل الفورية الإدارة إلى استعراض شبكة المكاتب القطرية للمنظمة بالاستناد إلى عدد من المعايير المحددة. وتمثل الهدف من ذلك في ضمان القضاء، كحد أدنى، على العجز الهيكلي في ميزانية الشبكة من خلال طرق بديلة من الحضور القطري. ونوقش تحليل المعايير الذي أجرته الإدارة خلال أربعة اجتماعات لجماعات العمل التابعة للجنة المؤتمر المعنية بالتقييم الخارجي المستقل عام 2009. ورغم المداولات المكثفة، فقد تعذر التوصل إلى توافق في الآراء بشأن هذه المسألة. وفي الوقت ذاته، وافقت لجنة المؤتمر، ومن ثم المؤتمر، على معالجة العجز الهيكلي في ميزانية شبكة المكاتب القطرية عبر إلغاء الخفض المعياري المتعلق بالوظائف الشاغرة (أي إلغاء تطبيق عامل انقضاء الوقت على ميزانية شبكة ممثلات المنظمة)، وأقرت التدابير المؤقتة التي اقترحتها الإدارة والمتمثلة بما يلي: تكليف منسقي الطوارئ بالعمل كمسؤولين بالإنابة عن ممثلات المنظمة، حيثما كان ذلك مجدياً، وبالاتفاق مع الجهات المانحة؛ وتعيين الممثلين الحاليين للمنظمة في الوظائف الشاغرة في المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية؛ وانتداب الموظفين التقنيين في المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية للعمل بشكل إضافي كممثلين للمنظمة.

2 - وفي هذا السياق طلب تقرير لجنة المؤتمر، الذي اعتمده المؤتمر في نوفمبر/تشرين الثاني 2009، إلى الإدارة إعداد رؤية للأجلين المتوسط والطويل بشأن هيكل وعمل شبكة المكاتب الميدانية تراعي إجراءات خطة العمل الفورية بشأن اللامركزية، وذلك كي تناقشها المؤتمرات الإقليمية.

3 - وترمي هذه الوثيقة إلى توفير بعض العناصر لنهج اللامركزية لتعزيز فائدته وفعاليتها. كما توفر الوثيقة بعض المعلومات الأساسية عن الجهود الماضية للامركزية لفهم السياق الذي تجري فيه

التغييرات. وبعد تلقي المساهمات من المؤتمرات الإقليمية فإن الإدارة ستقوم عام 2010 بصياغة وعرض مقترحات بهذا الشأن على الأجهزة الرئاسية المعنية لاستعراضها واتخاذ قرار بشأنها.

أولا - اندفاع رئيسية نحو اللامركزية (1994-2005)

4 - ظلت اللامركزية عملية متواصلة في المنظمة منذ قيامها. ووافق المؤتمر على افتتاح مكتب إقليمي لأوروبا عام 1946. وبين عامي 1946 و1959 تم إنشاء أربعة مكاتب إقليمية في مواقعها الحالية، كما أقيمت شعب مشتركة مع اللجان الاقتصادية الإقليمية للأمم المتحدة في الفترة الواقعة بين عامي 1951 و1974. وبدأ المجلس عملية إنشاء ممثلات المنظمة عام 1976 لتحل محل نظام كبار المستشارين الزراعيين الممولين بصورة مشتركة مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والذين كانوا يرفعون تقاريرهم إلى ممثلي البرنامج المذكور. وبُذلت جهود واسعة لتطبيق اللامركزية في ظل استعراض المدير العام لبرامج المنظمة، وهياكلها، وسياساتها الذي أسفر عن حزمة من تدابير الإصلاح التي طُرحت أمام المجلس في عام 1994. وعُرِّفت اللامركزية بأنها أحد المبادئ التوجيهية، ولذا فإن المنظمة سعت إلى تحقيق "أكبر قدر ممكن من لامركزية الأنشطة الفنية بنقلها إلى المستويات الإقليمية والإقليمية الفرعية والقطرية".¹

هيكل شبكة المكاتب الميدانية وعملها

5 - مكاتب المنظمة الإقليمية والإقليمية الفرعية. عززت مجموعة إصلاحات عام 1994 المكاتب الإقليمية الخمسة من خلال نقل الخبرة الفنية وخبرة المساعدات في مجال السياسات وإنشاء وحدات المعاونة الإدارية. وأوكلت إلى المكاتب الإقليمية مسؤولية تحديد مجالات أولوية العمل للمنظمة في الإقليم المعنى؛ ورصد التطورات والاتجاهات الإقليمية الرئيسية في مجال الزراعة وتقديم التقارير عنها؛ وتقديم المشورة بشأن العمل المعياري وعمل التعاون التقني للمنظمة في الأقاليم المعنية، وتقديم الدعم الفني الأولي للبلدان وللبرامج الميدانية؛ وتقديم الدعم على المستويين الإداري والإشرافي لتنفيذ البرامج الميدانية؛ وتنظيم المؤتمرات الإقليمية، والاجتماعات التقنية ذات الطابع الإقليمي. وفي المرحلة الأولى للامركزية خلال الفترة المالية 1994-1995، وبالإضافة إلى تعزيز المكاتب الإقليمية الخمسة الموجودة بالفعل، أنشئت خمسة مكاتب إقليمية فرعية لتوفير دعم أفضل، وأكثر قدرة على الاستجابة للدول الأعضاء. وفي نفس الوقت، ألغيت الأقسام المشتركة مع لجان الأمم المتحدة الإقليمية الاقتصادية والاجتماعية.

6 - المكاتب القطرية. تطورت مسؤوليات المكاتب القطرية بحيث انتقلت من وظائف الاتصال أساساً إلى مهام تشغيلية واستراتيجية بارزة. واستخدم عدد من الوسائل المبتكرة لتوفير تغطية قطرية

¹ الفقرة 24 من الوثيقة CL 106/2.

أوسع بالاستناد إلى الميزانيات المحدودة المتاحة. وشمل ذلك الاعتماد المتعدد؛ والمراسلين الوطنيين؛ وتعيين ممثلي المنظمة/الموظفين التقنيين المنتدبين.

7 - **عمليات البرنامج الميداني.** اكتسبت المسؤولية عن البرنامج الميداني الطابع اللامركزي تدريجياً. وعلى مدى الفترة الممتدة بين عامي 1996 و1998، نقلت المسؤولية عن عمليات المشروعات بصفة عامة إلى المكاتب الإقليمية. وفي الفترة 2000 - 2001 تم تطبيق المزيد من اللامركزية على مسؤولية عمليات المشروعات الميدانية القطرية بنقلها إلى الممثلات القطرية للمنظمة مع الاحتفاظ بمجموعة أساسية من مسؤولي العمليات في المكاتب الإقليمية التي تقوم بتشغيل مشروعات إقليمية ومشروعات في بلدان لا يوجد فيها ممثلون للمنظمة. وأبقى في روما جزء ضئيل من مهمة التنسيق والرصد للبرنامج الميداني.

8 - **لا مركزية المساعدات في مجال السياسات وتطوير البرامج الميدانية.** في عام 1995، تم دمج الموظفين المعنيين بتقديم المساعدات في مجال السياسات للبلدان الأعضاء في قسم تحليل السياسات السابق مع الموظفين المسؤولين عن تطوير البرامج الميدانية في مصلحة التعاون التقني، حيث تم تطبيق اللامركزية على هذا القسم الجديد إلى حد كبير بنقل المسؤوليات إلى المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية. وفي عام 2004 تقرر أيضاً منح المكاتب القطرية دوراً قيادياً في تجهيز البرنامج الميداني.

9 - **دعم نظم الاتصالات والمعلومات.** تم عام 1999 منح المكاتب الإقليمية القدرة على النفاذ إلى نظام أوراكل، كما زوّدت كل ممثلات المنظمة بخدمة شبكة الإنترنت. وأنشئت شبكة معلومات المكاتب القطرية لتزويد هذه المكاتب بالقدرة على الحصول مباشرة على المعلومات. وأثمر النظام المحاسبي الميداني الجديد والأتمتة المكتبية تغييرات هامة في الاتصالات وتقديم التقارير وإدارة الحسابات بصفة عامة على مستوى المكاتب القطرية. وعبر شبكة الإنترنت، تمكنت المكاتب القطرية من الحصول على مجموعة متسعة باطراد من الخدمات مثل الوصول إلى المعلومات الأساسية المتعلقة بالشؤون المالية والميزانية (مستودع البيانات) و نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية.

10 - **تفويض السلطات.** زاد الحد الأقصى للمشتريات التي تنجزها المكاتب القطرية في عام 1997 من 20 000 دولار أمريكي إلى 25 000 دولار أمريكي، وتلك التي تخص ممثلي الأقاليم الفرعية إلى 50 000 دولار أمريكي، والممثلين الإقليميين إلى 100 000 دولار أمريكي. كما مُنح ممثلو المنظمة سلطة أكبر لتعيين خبراء استشاريين وطنيين.

ثانياً - التغييرات بعد التقييم المستقل لتطبيق اللامركزية في المنظمة

11 - طلبت إدارة المنظمة ولجنة البرنامج في الفترة 2003-2004، أي بعد نحو عشر سنوات من الخطوة الرئيسية الأولى للانتقال إلى اللامركزية، إعداد تقييم مستقل بغرض تقدير اللامركزية وتقديم توصيات بهذا الشأن.² واقترح فريق التقييم عدداً من السبل للنهوض بعمل شبكة المكاتب الميدانية.

رؤية لتطبيق اللامركزية (2005)

12 - نوقشت استجابة الإدارة للتقييم في ثلاث دورات للجنة البرنامج (الثانية والتسعون والثالثة والتسعون والرابعة والتسعون) وتم إقرار الإجراءات المقترحة. وتضمنت استجابة الإدارة "رؤية لتطبيق اللامركزية" ترمي إلى توفير سياق شامل للامركزية.³ ووفقاً لهذه الرؤية فإن شبكة المكاتب القطرية ستتعاون مع الوحدات الأخرى في المنظمة، وتحدد الاتجاهات، وتتقاسم المعارف، وتحشد الإجماع والالتزام، وتعمل مع البلدان والشركاء الآخرين، وستستخدم المعارف لمساندة وتنفيذ الحلول لمشكلات الجوع، والفقر، والتنمية المستدامة. وتضمنت العناصر الأساسية الأخرى للرؤية ما يلي:

- **المكاتب القطرية.** تمشياً مع التركيز القطري، فإن المنظمة بحاجة إلى حضور قطري شامل. غير أن نوع وطريقة تمويل هذا الحضور سنتباين، وذلك مثلاً من خلال الاعتماد المتعدد.
- **المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية.** سيتوافر الدعم التقني الأولي للبلدان، وإضافة إلى دعم المكاتب القطرية، من الفرق التقنية المتعددة الاختصاصات المتمركزة في المكاتب الإقليمية الفرعية، والتي سيزاد عددها. وسيتغير دور المكاتب الإقليمية بحيث تركز بصورة أكبر على القضايا والهموم الإقليمية.
- **تجهيز البرامج.** ينبغي اعتماد نهج قطري التركيز فيما يتعلق بهيكل المنظمة، وبرنامج عملها، ونظمها، وإجراءاتها. وستحدد أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل السبل المثلى التي يمكن للمنظمة فيها أن تساعد البلدان في تحقيق أولوياتها. وستشكل هذه الأطر أيضاً لبناء برامج المنظمة الإقليمية والإقليمية الفرعية. كما ستوفر نتائج المؤتمرات الإقليمية، والهيئات الإقليمية الأخرى، كلجان المصايد الإقليمية وهيئات المصايد الإقليمية، مدخلات لإعداد البرامج الإقليمية التي سيجرى في وقت لاحق دمجها في برنامج العمل والميزانية والخطة المتوسطة الأجل للمنظمة. وستشكل أطر

² الوثيقتان FC108/18 - PC92/6 a).

³ الوثيقتان PC 94/3 و FC 100/26.

الأولويات القطرية المتوسطة الأجل مدخلات كذلك لتحديد مزيج المهارات التقنية على المستويات الإقليمية والإقليمية الفرعية.

- **الموارد البشرية.** ينبغي أن يتمتع الموظفون القطريون للمنظمة بمؤهلات رفيعة، كما يجب أن يتم اختيار أفضل المرشحين لشغل وظائف ممثلي المنظمة. وسيتم تحسين أنشطة إطلاع هؤلاء الممثلين، وتدريبهم، وتقييمهم. وستستفيد المكاتب القطرية من الخبرات التقنية المتوافرة في كل أرجاء المنظمة. وسييسر الوصول إلى الخبرات خارج المنظمة بفضل الزيادة الكبيرة في الميزانيات المخصصة للموارد من غير الموظفين في مختلف أنحاء المنظمة.
- **القضايا الإدارية.** ينبغي أن تعمل كل عناصر هيكل المنظمة بصورة فعالة وكفاءة. وسيتوافر تمويل أفضل للهياكل اللامركزية، كما سيسهل الوصول إلى النظم المؤسسية، وسيتوسع تفويض السلطات المتعلقة بإنفاق وتلقي الموارد واتخاذ بعض القرارات وإجراء المعاملات المتعلقة بالعاملين.
- **الاتصالات.** سيتم تحسين الاتصالات وتبادل/تناوب الموظفين بين المقر الرئيسي والمكاتب القطرية، وكذلك بين مختلف المستويات في تلك المكاتب. وسيستكمل ذلك التوسع في الاستخدام المبتكر للتكنولوجيا، مثل البريد الإلكتروني، والاجتماعات عبر الشبكات الإلكترونية والدارات البصرية.

13 - **استجابة الأعضاء.** ناقشت كل من لجنة البرنامج ولجنة المالية استجابة الإدارة، بما في ذلك الرؤية لتطبيق اللامركزية. وأبدت لجنة البرنامج "ارتياحها لاستجابة الإدارة، ورأت أن الأمانة قبلت التوجهات الرئيسية في التقييم ومعظم ما جاء فيه من توصيات". وأعربت لجنة المالية عن "تقديرها للتوجهات العامة في الوثيقة والرؤية التي جاءت فيها". وأشارت كلتا اللجنتين إلى الحاجة إلى مواصلة العمل بشأن إجراءات محددة تتعلق باللامركزية. وأقر مؤتمر المنظمة اقتراحات الإدارة المتعلقة باللامركزية عام 2005.

إجراءات اللامركزية بعد عام 2005

14 - بعد التقييم المستقل لتطبيق اللامركزية في المنظمة، وإقرار الأجهزة الرئاسية لاقتراحات الإدارة، أُدخل عدد من التغييرات على هيكل شبكة المكاتب الميدانية وعملها تنفيذاً للرؤية⁴، والتي يُعرض بعضها أدناه.

⁴ انظر، ضمن جملة وثائق، ضمیمة إلى برنامج العمل والميزانية للفترة المالية 2006-2007 المقدم من المدير العام (الإصلاحات المقترحة).

15 - **المكاتب القطرية.** جرى تطبيق نماذج جديدة لتعيين ممثلي المنظمة القطريين بهدف تحسين توزيع الموارد المتاحة. وأسفرت هذه النماذج عن خفض عدد وظائف الخدمات العامة ووظائف الموظفين الإداريين الدوليين وعن زيادة عدد الموظفين الفنيين الوطنيين. وتم تدريجياً تطبيق أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل وأنجزت في 66 بلداً عضواً. وأسهمت هذه الأطر، المستكملة بإعداد وثائق مماثلة على المستوى الإقليمي، في إضفاء تركيز قطري على عملية البرمجة والميزنة، وكذلك على تعبئة الموارد وتجهيز البرنامج الميداني.

16 - **المكاتب الإقليمية الفرعية.** تم افتتاح مكاتب إقليمية فرعية في أفريقيا، وآسيا الوسطى، وأمريكا الوسطى. ومن المزمع افتتاح مكتب إقليمي فرعي جديد آخر لبلدان مجلس التعاون لدول الخليج العربية واليمن دون أن تتكبد المنظمة أي تكاليف. وأنشئت فرق متعددة التخصصات في موقعين آخرين بحيث ارتفع العدد الإجمالي لهذه الفرق التابعة للمكاتب الإقليمية الفرعية إلى 13 فريقاً. وأطلقت فرق إدارة إقليمية فرعية تضم المنسقين الإقليميين الفرعيين، والموظفين التقنيين الإقليميين الفرعيين، وممثلي المنظمة. وتهدف هذه الفرق إلى إرساء أوجه التضافر في الأقاليم الفرعية، وترويج نهج مشترك إزاء المشكلات والتفاعل مع المؤسسات الإقليمية الفرعية المعنية بتنشيط التكامل الاقتصادي والتجارة. وجرى تحديد مزيج المهارات في المكاتب الإقليمية الفرعية من خلال التشاور بين المكاتب الإقليمية وإدارات المقر الرئيسي. وفي أعقاب توصيات البلدان الأعضاء الآسيوية في المؤتمر الثامن والعشرين لإقليم آسيا والمحيط الهادي لم تُنشأ مكاتب إقليمية فرعية إضافية في هذا الإقليم، باستثناء المكتب الإقليمي الفرعي لجزر المحيط الهادي، الذي تمت الموافقة عليه في الدورة السادسة بعد المائة للمجلس في مايو/أيار 1994.

17 - **المكاتب الإقليمية.** أوكلت إلى المكاتب الإقليمية مسؤولية قيادة استجابة المنظمة إزاء الأولويات الإقليمية وتنفيذ البرامج والمشروعات الإقليمية المعنية. ويقود الممثلون الإقليميون فرق الإدارة الإقليمية المؤلفة من المنسقين الإقليميين الفرعيين لاستعراض التحديات البرمجية والإدارية وإعداد أطر الأولويات القطرية المستندة إلى أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل، ونتائج المؤتمرات الإقليمية، وطلبات المنظمات القطرية.

18 - **الموارد.** زيدت الموارد المتاحة للمكاتب الإقليمية الرئيسية والفرعية لبنود السفر والموارد البشرية من غير الموظفين. وحصلت ممثلات المنظمة على أكثر من نصف الدخل المتأتي من خدمات الدعم الإداري والتشغيلي والمستخلص من المشروعات غير المتعلقة بالطوارئ. كما اتخذت ترتيبات خاصة لتعويض هذه الممثلات عن دورها في تنفيذ برامج الطوارئ.

19 - **تفويض السلطات.** في مايو/أيار 2006 طبق عدد من التدابير لتمكين المكاتب الميدانية، بما في ذلك توسيع سلطة التوريد، وخطابات الاتفاقات، والتوظيف، والحسابات النقدية التشغيلية. وزوّدت

ممثليات المنظمة باعتماد لبرنامج التعاون التقني بمبلغ يصل إلى 200 000 دولار أمريكي سنوياً لكل بلد. ومُنحت المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية سلطة من المستوى ذاته فيما يتعلق بالأقاليم الرئيسية والفرعية. ويمكن لممثليات المنظمة تلقي مساهمات من الجهات المانحة المحلية بقيمة تصل إلى 200 000 دولار أمريكي. وزيدت سلطة التوريد من 100 000 دولار أمريكي إلى 150 000 دولار أمريكي للمكاتب الإقليمية، ومن 50 000 دولار أمريكي إلى 75 000 دولار أمريكي للمكاتب الإقليمية الفرعية، ومن 25 000 دولار أمريكي إلى 50 000 دولار أمريكي لممثليات المنظمة، كما تمنح منح تفويض أوسع في البلدان التي تنفذ فيها برامج طوارئ ضخمة. وأوكلت إلى ممثليات المنظمة المسؤولية عن كل دورة المشروعات الإنمائية للبرنامج الميداني في بلدانها. وبالمثل فإن للمكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية مسؤوليات وسلطات عن المشروعات الإقليمية الرئيسية والفرعية في مناطق اختصاصها المعنية.

20 - دعم تكنولوجيا المعلومات لتطبيق اللامركزية. أسفر التحسين والتوسيع المهمين لشبكة معلومات المكاتب القطرية عن ترشيد بارز للعمليات الإدارية المرتبطة بالمكاتب الميدانية. وتُعالج حالياً تعديلات الميزانية، وتوريد السلع والخدمات، وطلبات تخصيص الموارد الإضافية، والتخلص من المعدات القديمة، والعمليات الأخرى، بصورة إلكترونية عبر الشبكة المذكورة، مما يُعفي المقر الرئيسي من الحاجة إلى أن يبعث بنماذج ورسائل إلى الوحدات المسؤولة في هذا الشأن.

ثالثاً - نحو رؤية جديدة لهيكل وعمل شبكة المكاتب الميدانية في المنظمة

21 - أكد إعلان روما الصادر عن مؤتمر القمة العالمي حول الأمن الغذائي، الذي انعقد في نوفمبر/تشرين الثاني 2009، أن "الأمن الغذائي هو مسؤولية وطنية، وأن أيّ خطط لمواجهة التحديات المتصلة بالأمن الغذائي، لا بد وأن تكون وطنية الإعداد، والتصميم، والملكية، والقيادة، وأن تستند إلى التشاور مع جميع أصحاب الشأن الرئيسيين". كما أشار المشاركون في المؤتمر إلى [إننا] "سوف نكثف الدعم الدولي لتعزيز إعداد استراتيجيات فعالة تأخذ البلدان بزمامها واستراتيجيات إقليمية تنتم بالفعالية، ولتطوير خطط للاستثمار تأخذ البلدان بزمامها، وتشجيع المسؤولية والشفافية والمساءلة المتبادلة". ولكي تؤدي المنظمة مهمتها فإنها بحاجة إلى شبكة فعالة من المكاتب الميدانية التابعة لها لضمان حضور قوي، وتفاعلي، ومستجيب على المستوى القطري، بالتعاون الوثيق مع الحكومات والشركاء الإنمائيين. وبما أن الزراعة هي علم للنظم الإيكولوجية والظروف المحلية، وأن الموارد المتاحة ضئيلة، فإن شبكة المنظمة يجب أن تنتم بالمرونة، وأن تتواءم مع احتياجات الأعضاء المختلفين. وتوفر الأقسام الواردة أدناه بعض عناصر نهج للامركزية يرمي إلى تعزيز فائدتها وكفاءتها.

22 - الرؤية الشاملة. يقتضي الأمر تعزيز شبكة المكاتب الميدانية التابعة للمنظمة أكثر فأكثر وتدعيمها لمساندة البلدان الأعضاء في تحقيق الغايات المعتمدة والأهداف الاستراتيجية فيما يتعلق بالأمن الغذائي والتنمية الريفية المستدامين. ويتمثل دور هذه المكاتب في توفير خدمات عالية الجودة للأعضاء وضمان عناية المنظمة، خلال سعيها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المعتمدة وتأدية وظائفها الرئيسية، بالأولويات والاحتياجات الوطنية. وبناء على هذه الاعتبارات، فإن الرؤية الشاملة للإدارة هي التالية:

إرساء شبكة من المكاتب الميدانية توفر، بكفاءة وفعالية، المشورة السياساتية والخدمات التقنية رفيعة الجودة إلى الأعضاء، للمساعدة على بناء القدرات الوطنية لتحقيق الأمن الغذائي وتنشيط الزراعة والتنمية الريفية، مع القيام في الوقت ذاته بضمان مراعاة الشبكة العالمية للمنظمة للأولويات والاحتياجات الوطنية. وسيعمل في شبكة المكاتب الميدانية خبراء مضمومون وماهرون من القادرين على الاستفادة من النطاق الكامل للخبرات التقنية المتاحة في المنظمة، وأعضائها، وشركائها، من خلال الشبكات والمجموعات المهنية لاقتسام المعارف.

هيكل شبكة المكاتب الميدانية

23 - فيما يلي بعض المبادئ التوجيهية لهيكل شبكة المكاتب الميدانية:

- **الحجم والتركيب** - تتواءم بعض المكاتب القطرية مع المتطلبات البرمجية للبلد المعني، وتتضافر تضافراً كاملاً مع الحكومة والشركاء الآخرين، بما في ذلك منظومة الأمم المتحدة، والجهات المانحة، والمنظمات غير الحكومية. وسيستند الحضور القطري إلى نهج مرن يراعي التغيرات في قدرات البلدان الأعضاء واحتياجاتها الإنمائية على مر الزمن.
- **هيكل الدعم** - تمنح المكاتب الإقليمية/الإقليمية الفرعية الأولوية القصوى لتقديم المساندة والدعم التقني للأنشطة على المستوى القطري، بغية ترويج نهج قطري يرتكز على البرامج. وتوفر المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية والفرق المتعددة التخصصات تغطية كافية من حيث المساعدة التقنية، ومشورة السياسات، وبناء القدرات، بدعم وتعاون من الإدارات التقنية المعنية في المقر الرئيسي.
- **اتخاذ القرارات بشأن الهيكل**. إن الأعضاء، فرادى وضمن السياق الإقليمي والإقليمي الفرعي، هم الحكم الأمثل على حضور المنظمة والدعم المطلوب على المستويات القطرية والإقليمية والإقليمية الفرعية الذي يتلاءم مع احتياجاتهم. ويعمل المؤتمر الإقليمي كمنتدى

لمناقشة واعتماد نوع الحضور القطري، والإقليمي والإقليمي الفرعي للمنظمة اللازم للإقليم المعني.

- **التمويل.** يُستخدم التمويل المستدام، المعتمد على نهج مبتكرة، لتعزيز وتقوية شبكة المكاتب الميدانية. وتعمل الإدارة والأعضاء معاً في تقييم مختلف نماذج التمويل، بما في ذلك العمليات على المستوى القطري. وتُستعمل خيارات مختلفة، مثل المساهمات المالية الطوعية من البلد المغطى (بما في ذلك الدعم من الخبراء الوطنيين، والفنيين المبتدئين، والتعاون بين بلدان الجنوب)، والمكاتب المشتركة مع البرامج و الوكالات الأخرى. وفي هذا الصدد، فإن الموارد المتاحة من "صندوق الابتكار" في المنظمة ستُستخدم في استطلاع النهج المبتكرة.

عمل شبكة المكاتب الميدانية

24 - ينبغي أن يستند ما تقدمه المنظمة من مشورة في مجال السياسات ودعم لبناء القدرات على المعارف والخبرات التقنية المثلى المستقاة من مختلف أرجاء العالم. ومن بين المتطلبات الرئيسية إرساء تفاعل وثيق بين شبكة المكاتب الميدانية ومكاتب المقر الرئيسي لضمان ارتباط مختلف أنحاء المنظمة ببعضها البعض ارتباطاً فعالاً وعملها ككل واحد، بما يتماشى مع الاستراتيجية المؤسسية والإدارة المستندة إلى النتائج. وفيما يلي العناصر الضرورية لذلك:

- **الوصول إلى قاعدة المعرفة في المنظمة.** تستطيع المكاتب القطرية بسهولة الوصول إلى المعارف التقنية العالمية للمنظمة، وإلى الممارسات المثلى من مختلف بقاع العالم. وهذه المعلومات منظمة وميسورة المنال من خلال شبكات المعارف والمجموعات المهنية لاقتسام المعارف.
- **انتقال الموظفين.** هناك تناوب منتظم للموظفين بين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية لضمان إدراك كل الموظفين للحقائق الميدانية؛ والممارسات المثلى الدولية وزوايا النظر والمعارف العالمية؛ وسبل عمل خدمات الدعم المركزية.
- **بناء الخبرات الوطنية واستكمالها.** تتولى المكاتب القطرية حشد الخبرات المتاحة على المستوى الوطني من خلال العمل مع مختلف المنظمات (الحكومية منها وغير الحكومية). وإذا ما اقتضى الأمر ذلك، يتم استكمال هذه الخبرات بخبرات إقليمية ودولية، بما في ذلك عبر التعاون بين بلدان الجنوب.

- **الاستجابة.** تستجيب مختلف وحدات المنظمة بسرعة للمطالب الناشئة المنبثقة من خلال المكاتب القطرية، وذلك على نحو يتسم بالتضافر وحسن التوقيت. ويتلقى الموظفون التقنيون والفنيون في كل أرجاء شبكة المكاتب الميدانية قسطاً كافياً من التدريب والدعم.
- **النظم الإدارية والمالية الفعالة.** تتمتع المكاتب القطرية بالقدرة على الوصول الكامل إلى النظم الإدارية والمالية المحدثة لضمان عملها على المستوى الأمثل.
- **الاتصالات الفعالة.** تمتلك كل المكاتب الميدانية مستوى مناسب من مرافق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما في ذلك القدرة على الوصول إلى مرافق الاجتماعات المعقدة عبر شبكات الاتصالات والدارات البصرية والنظم المستندة إلى شبكة الإنترنت، للاتصال بسرعة وبتكلفة زهيدة مع كل الوحدات الأخرى في المنظمة.

التوجيهات المطلوبة

25 - قامت الإدارة، على مدى السنوات الأخيرة، بعدد من المبادرات لدعم وتعزيز المكاتب الميدانية أكثر فأكثر، كما أن العمل متواصل في هذا الصدد. وقد ترغب المؤتمرات الإقليمية في إبداء ملاحظاتها وتوفير مشورتها بشأن الاعتبارات المتعلقة باللامركزية والمعروضة أعلاه.