



Distr.
GENERAL

A/41/424
23 June 1986

ARABIC
ORIGINAL : ARABIC/CHINESE/ENGLISH/
FRENCH/RUSSIAN AND SPANISH



الأمم المتحدة

الجمعية العامة

الدورة الحادية والأربعون

البندان ٨٢ (١) و ١١٧ من القائمة الأولى*

الأنشطة التنفيذية من أجل التنمية :

الأنشطة التنفيذية لمنظومة الأمم المتحدة

وحدة التفتيش المشتركة

التمثيل الميداني لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة :
الهيكل والتنسيق

مذكرة من الأمين العام

يتشرف الأمين العام بأن يحيل إلى الجمعية العامة تقرير وحدة التفتيش
المشتركة المعنون : "التمثيل الميداني لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة : الهيكل
والتنسيق" (JIU/REP/86/1) .

A/41/50/Rev.1

*

86-17156 ٢١٢٥ ح

التمثيل الميداني لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة :
الهيكل والتنسيق

من اعداد

الفريد ن • فورد

ايرل د • سوم

المحتويات

<u>الصفحة</u>	<u>الفقرات</u>	
١	٩ - ١ أولاً - مقدمة
٣	٥٨ - ١٠ ثانياً - منظومة الأمم المتحدة في الميدان
٣	١٧ - ١٠ ألف - نشأة التمثيل الميداني
٤	٢٨ - ١٨ باء - هيكل ووظائف المكاتب الميدانية
٨	٤٧ - ٢٩ جيم - التمثيل الميداني من ١٩٧٣ الى ١٩٨٣
١٦	٥١ - ٤٨ دال - مباني المكاتب
١٧	٥٨ - ٥٢ هاء - الخدمات المشتركة
٢٠	٨٦ - ٥٩ ثالثاً - المنسق المقيم
٢٠	٦٥ - ٥٩ ألف - خلفية تاريخية
٢١	٧٦ - ٦٦ باء - العوامل التي توعيد التنسيق
٢٥	٨٦ - ٧٧ جيم - العوامل التي تعوق التنسيق
٢٩	١١٢ - ٨٧ رابعاً - الطريق العملية الى الأمام
٢٩	٩٢ - ٨٧ ألف - الحكومات ازاء منظومة الأمم المتحدة
٣١	٩٥ - ٩٣ باء - دور المنسق المقيم
٣١	٩٨ - ٩٦ جيم - صفات المنسق المقيم
	 دال - العلاقة بين الممثلين المقيمين ومراكز الأمم المتحدة
٣٢	١٠٠ - ٩٩ للاعلام
	 هاء - دور المدير العام لشؤون التنمية والتعاون الاقتصادي
٣٤	١٠٥ - ١٠١ الدولي
٣٥	١١٠ - ١٠٦ واو - معايير لانشاء مكاتب ميدانية جديدة
٣٧	١١٢ - ١١١ زاي - ملاحظات عامة

المحتويات (تابع)

<u>الصفحة</u>	<u>الفقرات</u>	
٣٨	١١٥ - ١١٣ الخلاصة والتوصيات
٣٨	١١٤ - ١١٣ ألف - الهيكل
٣٩	١١٥ باء - التنسيق

قائمة الجداول

	<u>الجدول</u>
٤٢	١ التمثيل الميداني في الفترة من ١٩٧٣ الى ١٩٨٣ : عدد المكاتب
٤٤	٢ التمثيل الميداني في الفترة من ١٩٧٣ الى ١٩٨٣ : عدد الموظفين
٤٦	٣ التمثيل الميداني : المخصصات السنوية ل ١٩٧٣ و ١٩٧٨ و ١٩٨٣
٤٧	٤ التمثيل الميداني : المباني
	المرفق أمثلة عن الوظائف التي تضطلع بها المكاتب الميدانية لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة

أولا - مقدمة

- ١ - يستجيب هذا التقرير لطلب وجهته الجمعية العامة الى وحدة التفتيش المشتركة راجية منها " أن تدرس بتعمق هيكل التمثيل الميداني لاجهزة منظومة الأمم المتحدة ومؤسساتها، لاسيما فيما يتعلق بالمهام المنوطة بالمنسقين المقيمين " (قرار الجمعية العامة ١٧١/٣٨، الفقرة ٣٠). وعند تفسير طلب الجمعية العامة، استخدم المفتشان عبارة " التمثيل " بمعنى واسع ليشمل ايـة ترتيبات يكون بموجبها لمؤسسة ما وجود في الميدان لأي غرض كان ، حتى ولو كان يتعدى غرض الانشطة الانمائية البحتة .
- ٢ - والأمم المتحدة منظمة ذات بنية مشدودة بغير احكام وتتضمن قطاعات تخصص كثيرة ذات غرض مشترك واسع . وقد اسهمت هذه القطاعات في الأنشطة الانمائية التي تمت في الدول الاعضاء على مدى السنوات الاربعين الماضية ، وأفضت الى اقامة شبكة من المكاتب الميدانية التي تقدم خدمات الخبراء الارشادية والخدمات الفورية الى البلدان النامية المضيفة . وهذا النظام الشامل والمعقد في آن واحد يحتاج الى أهداف مشتركة كما يحتاج الى فحص دقيق دوري لضمان ان تكون عملياته ذات مغزى وفعالة من حيث التكاليف ومتسقة بعضها مع بعض .
- ٣ - وقد اتسع هذا النظام الى حد كبير وعزز تمثيله الميداني خلال الفترة من ١٩٧٣ الى ١٩٨٣ على المستويات القطرى ودون الاقليمي والاقليمي . ويركز الجزء الاول من هذه الدراسة (الفصل الثاني) الاهتمام على حجم وطبيعة هذا النمو ويدرس مدى ما يمكن للغرض المشترك في الظروف الراهنة أن يجد تعبيره في تحسين التخطيط والبرمجة وفي تنفيذ البرامج . فان مبررات البحث عن التناسق تتضاعف في هذا الوقت الذي تقل فيه الموارد .
- ٤ - ويتيح تحليل نمط النمو الخاص بالمستويات الميدانية امكانية عقد بعض المقارنات بين المنظمات . الا أن التحليل غير كامل لعدد من الاسباب الواضحة : أولا ، كان سيتعين عليه البحث بتعمق لا في الهيكل الميداني والعمليات الميدانية وحسب وانما ايضا في منظمات المقر ؛ وثانيا ، تتفاوت المنظمات الى حد كبير من حيث الحجم والفلسفة التنظيمية والطبيعة وأسلوب البرامج (وهذا واقع يوقر في الخدمات الفنية) وكذلك من حيث خليط الموظفين المطلوبين لاداء العمل . لذلك ، كان اجراء دراسة تشمل جميع هذه العناصر وتسعى الى التنسيق بينها سيتجاوز الموارد المتاحة وسيخرق الى حد كبير القيود المفروضة على طول التقارير . ومع ذلك ، فقد قام المفتشان بتعيين بعض الاتجاهات الواسعة التي تبدو ذات اهمية وبالتعليق عليها . ولا بد للهيئات الرئاسية من أن تجد هذه الاتجاهات على درجة من الاهمية تكفي لتبرير اجراء تحليل اعمق في منظمات كل منها .
- ٥ - ثم يتجه اهتمام التقرير في الفصل الثالث الى دور المنسق المقيم وتفاعل القوى التي توثر في علاقاته بزملائه في الميدان . وتبرز بعض العوامل اما بوصفها عوامل موعيدة لتنسيق أنشطة منظومة الأمم المتحدة أو عوامل معيقة لها .
- ٦ - ولقد كان " التنسيق " دائما احد شواغل منظومة الأمم المتحدة . وهناك عدد من الهيئات المنسقة التي تمثل هدفها الاول على صعيد الادارة أو البرمجة ، في اتاحة أساس أسلم منطقيًا وعمليا للاضطلاع بأنشطة متنوعة عن طريق : البحث النشط عن نظام مشترك للرواتب ، وهدف البرمجة

القطرية الايجابي والذي لم يتحقق بالكامل مع ذلك ، وهدف " تفادى الازدواج " الاقل طموحا والمفيد مع ذلك ، والبحث الجاد عن نهج موحد (متساند) لتحقيق التنمية • وكل ذلك يستهدف جعل منظومة الأمم المتحدة اكثر فعالية عند اضطلاعها بالتزاماتها •

٧ - وفي السنوات الاخيرة اتسع نطاق المناقشة بشأن التنسيق : فان الوكالات المانحة تتناول الآن هذه القضية بالتفصيل اكثر من ذي قبل كما أن البلدان المستفيدة من المعونة تقدر اكثر فأكثر المساعدة التعاونية المقدمة في شكل موارد • وفي الوقت الذي ناقش فيه الاجتماع العالمي للممثلين المقيمين لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي ، الذي عقد في كوبنهاغن ، بالدانمرك ، في تشرين الاول/ اكتوبر - تشرين الثاني / نوفمبر ١٩٨٥ ، مسألة " التحدى القائم امام التنسيق " كان موظفو برنامج الأمم المتحدة الانمائي يسهمون الى حد كبير في تنسيق المعونة المتعددة الاطراف والشائبة المقدمة الى افريقيا في ازمتهما الراهنة • وقد طلبت الجمعية العامة ذاتها ، بالقرار ١٧٧/٤٠ الى الامين العام أن يقوم ، بعد التشاور مع الرؤساء التنفيذيين للوكالات المتخصصة ، باعادة دراسة جميع جوانب مسألة التنسيق دراسة نقدية وأن يقدم تقريراً مرحلياً الى الجمعية العامة في دورتها الحادية والاربعين •

٨ - وعليه ، قام المفتشان في الفصل الرابع المعنون " الطريق العملي الواجب سلوكه " بارساء عملهما على طريقين رئيسيتين : أولاً ، ان التنسيق هو وسيلة دينامية لتنظيم مساهمات متعددة في جهود واحد ، وهو يتطلب العزم على تحقيق ذلك بنجاح ؛ وثانياً ، ان التنسيق المنبثق من نوع من الغيرية ، من وعي غير رسمي لاهمية تنسيق الاختصاص الذاتي مع اختصاص جهة اخرى لتحقيق غايات انمائية سليمة ، انما يعود بالنفع على البلدان المتلقية ، سواء تم هذا التنسيق داخل القطاعات أو بينها ، أو داخل منظومة الأمم المتحدة أو بين هذه المنظومة والوكالات الشائبة •

٩ - ويعرب المفتشان عن امتنانهما لجميع الذين اعطوا من وقتهم وخبرتهم وساعد تعاونهم الى حد كبير على اعداد هذا التقرير • ويأمل المفتشان ان يساعد هذا التقرير اولئك الذين يتعين عليهم دراسة هذه القضايا بحثاً عن حلول مجدية للمشاكل التي تم تعيينها •

ثانيا - منظومة الأمم المتحدة في الميدان

ألف - نشأة التمثيل الميداني

١٠ - في عام ١٩٤٥ ، تعهدت إحدى وخمسون دولة ذات سيادة رسميا بانقاذ الاجيال القادمة من ويلات الحرب . وخلال السنوات الاربعين التالية ، أكدت ١٠٨ دول اخرى هذا العهد . واذ هي تعمل معا بوصفها الأمم المتحدة ، تسعى الى تجنب خطر الحرب ، والى اعادة السلم عندما تكون رحى الحرب دائرة ، وبصورة اكثر ايجابية الى تهيئة الظروف لقيام سلم ثابت . وتحقيقا لهذا الغرض ، تنص المادة ٥٥ من ميثاق الأمم المتحدة على " تهيئة دواعي الاستقرار والرفاهية الضروريين لقيام علاقات سلمية وودية بين الأمم " .

١١ - وتعهد جميع الاعضاء باتخاذ اجراءات مشتركة ومنفصلة بالتعاون مع المنظمة من اجل بلوغ هذه الغايات . اما الوكالات المتخصصة ، التي تم انشاؤها بموجب اتفاق حكومي دولي والتي تتحمل مسؤوليات دولية في مجالات اختصاصها ، فقد تم تحديد علاقتها بالمنظمة تحديدا واضحا .

١٢ - ومن الناحية الدستورية ، فان الصكوك الاساسية للوكالات المتخصصة كما صدقت عليها الدول الاعضاء فرادى ، تمنح هذه الوكالات هوية مميزة واستقلالاً منفصلاً . ومع ذلك ، فقد اقيمت علاقة خاصة ، عملا بالمادة ٦٣ من الميثاق ، بين الأمم المتحدة والوكالات المتخصصة من خلال صكوك الاتفاق التي عقدت مع المجلس الاقتصادي والاجتماعي والتي وافقت عليها الجمعية العامة . وبالإضافة الى ذلك ، يمكن للمجلس الاقتصادي والاجتماعي ان ينسق وجوه نشاط الوكالات المتخصصة " بطريق التشاور معها وتقديم توصياته اليها " (المادة ٦٣) .

١٣ - ومن أجل التشجيع على تهيئة ظروف اقتصادية واجتماعية سلمية ، اعترفت الأمم المتحدة في وقت مبكر ، بالقيمة العملية التي ينطوي عليها الوجود الاقليمي الذي توقعه الميثاق . وهكذا ، خلال السنوات الثلاث الاولى من وجود المنظمة ، نشأت ثلاث من اللجان الاقتصادية والاجتماعية الخمس القائمة حاليا (اللجنة الاقتصادية لاروبا في عام ١٩٤٧ ، واللجنة الاقتصادية لآسيا والشرق الاقصى التي اصبحت الآن اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ في عام ١٩٤٧ ، واللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية التي اصبحت الآن اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية والكاريبي في عام ١٩٤٨) . ثم نشأت اللجنة الاقتصادية لافريقيا لاحقا في عام ١٩٥٨ ، واللجنة الاقتصادية لغربي آسيا (التي اصبحت الآن اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا) في عام ١٩٧٣ . وأنشأت هذه اللجان بدورها عددا كبيرا من المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والمالية والعلمية والتقنية والتكنولوجية التي تخدم الدول الاعضاء فيها على الصعيدين الاقليمي ودون الاقليمي . وتشمل الامثلة على ذلك ، في اقليم اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية والكاريبي ، معهد امريكا اللاتينية للتخطيط الاقتصادي والاجتماعي ؛ وفي آسيا والمحيط الهادئ ، مصرف التنمية الاسيوي والمعهد الاحصائي الاسيوي ؛ وفي افريقيا ، مراكز البرمجة والتشغيل المتعددة الجنسيات التي يمثل مدراؤها اللجنة الاقتصادية لافريقيا على المستوى دون الاقليمي . كما ساهمت هذه اللجان في اقامة وتنمية مؤسسات وطنية وعززت جهود التعاون والتكامل بوصفها الدعامة الاساسية للتنمية الاجتماعية الاقتصادية في كل من اقليمها .

١٤ - واتسمت اولى الاعمال التي نفذتها الأمم المتحدة في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية بجمع البيانات وبحث وتحليل المعلومات ونشرها . وهذا العمل القيم ، الذي مازال مستمرا قد اتسع نطاقا في عام ١٩٤٩ ، بفضل أنشطة البرنامج الموسع للمساعدة التقنية الذي يشرف عليه مجلس المساعدة التقنية . فقد اتاح هذا المجلس ، الذي كان مديره الامين العام ، اطارا يمكن فيسه للمنظمات المشاركة (الامم المتحدة والوكالات المتخصصة) أن تنسق جهودها وأن تتشاور وتتعاون بالكامل مع بعضها البعض في الأنشطة ذات الاهمية المشتركة . ويمكن لها ان تتبادل المعلومات بشأن التطورات والتقدم المحرز في مجال المساعدة التقنية .

١٥ - وكان مجلس المساعدة التقنية ولجنة التنسيق الادارية أداتي التنسيق على مستوى المقرر، ولكن ، بما أن أنشطة البرنامج الموسع للمساعدة التقنية وبعض برامج الوكالات كانت تنفذ في الميدان ، فقد اصبح التمثيل المشترك للمنظمات المشاركة في الميدان امرا اساسيا . وعليه ، تمت مجموعة من التعيينات في البلدان فرادى . وقد حمل من تم تعيينهم في البداية ألقابا مختلفة : " ممثل الامين العام " ، " الممثل المشترك " ، " موظف الاتصال التابع لمجلس المساعدة التقنية " ، " الممثل المقيم التابع لمجلس المساعدة التقنية " . ومع ذلك ، فقد كان غرضهم واحدا ، ألا وهو التمثيل المشترك للمنظمات المشاركة . وبينما تم تعيين غالبية الممثلين عن طريق وكالة مجلس المساعدة التقنية ، فقد اتخذت بعض المنظمات المشاركة ترتيبات مماثلة للتمثيل الميداني المشترك في بلدان اخرى .

١٦ - وعلى مدى السنوات الخمس والعشرين الماضية ، حثت الدول الاعضاء المنظمات المختلفة اكثر فأكثر على تحقيق اللامركزية في عملياتها : ويوجد في جميع المنظمات قدر كبير من الوثائق ومجموعة واسعة من القرارات بشأن هذا الموضوع . ومازال قرار الجمعية العامة ١٩٧/٣٢ اشمل هذه القرارات وإياعدها اثرا . وقد دافعت وحدة التفتيش المشتركة ذاتها ، في العديد من تقاريرها ، عن مفهوم لامركزية الهيكل والعمليات .

١٧ - ورأت الوكالات المتخصصة هي ايضا ميزة وجودها في الاقاليم . لذلك شرعت كبرى هذه الوكالات في انشاء مكاتب لها اما عملا بأحكام دستورية (كما هو الحال بالنسبة لمنظمة الاغذية والزراعة ومنظمة الصحة العالمية) او استجابة لحاجة فعلية . وما لبثت ان قامت منظمة الاغذية والزراعة ومنظمة العمل الدولية ومنظمة الامم المتحدة للتربية والعلم والثقافة ومنظمة الصحة العالمية بتعيين موظفين لها في المكاتب الميدانية . وبحلول عام ١٩٥٨ ، كانت هذه الوكالات ومنظمة الطيران المدني الدولية ممثلة في جميع القارات . مما يعكس النمو المطرد للبرنامج الموسع للمساعدة التقنية والزيادات الحاصلة في ميزانياتها العادية الخاصة .

باء - هيكل ووظائف المكاتب الميدانية

١٨ - جميع المنظمات تقريبا لها اليوم شكل ما من أشكال التمثيل على المستوى الميداني :
(أ) الأمم المتحدة ممثلة باللجان الاقتصادية على المستوى الاقليمي وهي ممثلة بواسطة برنامج الامم المتحدة في ١١٦ بلدا ؛

(ب) منظمة الصحة العالمية أقامت مكاتب اقليمية تخضع لتوجيهات برنامج المدير العام ، ولكنها تتمتع باستقلال تام فيما يتعلق باعداد برامج صحية على المستويات القطرى والاقليمي والمشارك بين الاقطار بمساعدة وارشاد اللجان الاقليمية ؛

(ج) الوكالات الكبرى الاخرى تمارس درجات متفاوتة من الرقابة المركزية الممزوجة ببعض أشكال تفويض السلطة الى المواقع الميدانية •

١٩ - وليس للمنظمات الصغرى كالاتحاد البريدي العالمي والمنظمة العالمية للارصاد الجوية تمثيل ميداني • وتدير ادارة التعاون التقني لاغراض التنمية ، التي تعمل بوصفها الوكالة التنفيذية للامم المتحدة ، برنامجا كبيرا للتعاون التقني دون ان يكون لها وجود ميداني ولكن بمساعدة الممثلين / المنسقين المقيمين ^(١) الذين يعملون نيابة عن ادارة التعاون التقني لاغراض التنمية في الميدان • ولدى منظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية ، التي اصحت الآن وكالة متخصصة ، ولكنها كانت تعمل حتى ا ب / اغسطس ١٩٨٥ كمنظمة مستقلة في اطار الامم المتحدة ، عدد من المستشارين الميدانيين الاقدمين للتنمية الصناعية على المستوى القطرى ، الذين اندمجوا تماما في مكاتب الممثلين / المنسقين المقيمين •

٢٠ - وتشير دراسة للوظائف التي توعيها هذه المكاتب الميدانية الى ان مكتبا نموذجيا مؤسسا على المستويين القطرى والاقليمي قد يضطلع بمهام ومسؤوليات كتلك المبينة ادناه • فعلى المستوى القطرى يعمل المكتب " كسفارة متعددة الاغراض " للوكالة • وتكون وظائفه الرئيسية كما يلي :

(أ) تمثيلية : بالمعنى الدبلوماسي ، يتفاعل ممثل الوكالة ، لدى اضلاعه بمهامه ، نيابة عن رئيسه التنفيذى ، لا مع الحكومة وحسب وانما ايضا مع الوكالات الاخرى ومع المانحين ، والوكالات الشائبة والمنظمات غير الحكومية وغيرها من المؤسسات المحلية ؛

(ب) تقنية : تقديم مجموعة كاملة من خدمات الخبراء الارشادية الى الحكومات المحلية فيما يتعلق بدورة المشروع ، اعتبارا من تعيين المشاكل فتقديم اقتراحات ملموسة فاعداد المشروع والتفاوض بشأنه حتى تنفيذه ورسده وتقديم تقرير عنه الى المقر ؛

(ج) اعلامية : المكتب القطرى هو " الهوائي " المحلي للوكالة ، الذى يوعن تدفق المعلومات في كلا الاتجاهين ، ويكيف البرامج مع السياسات الوطنية ، وينظم الاجتماعات والموائد المستديرة والحلقات الدراسية ، ويعمل كموظف " علاقات عامة " في تعزيز آراء وأهداف المنظمة ؛

(د) فنية : يخدم المكتب المحلي البعثات القادمة من المقر ، وينسق تدابير معونة الطوارئ في حالة الضرورة ، ويعمل كقناة موصلة الى المنظمات الاخرى الراغبة في الاسهام فى المشاريع الانمائية الداخلة في مجاله ، ويعد ملفات الزمالات الواردة من الفنيين المحليين ؛ الخ ••

(١) استخدم تعبير الممثل / المنسق المقيم في هذا التقرير للإشارة الى الموظف الذى يعمل في الوقت ذاته بوصفه الممثل المقيم لبرنامج الامم المتحدة الانمائي والمنسق المقيم لمنظمة الامم المتحدة •

ونمط عمل منظمة الصحة العالمية ، هو الاقل انطباقا على هذا النموذج • ذلك ان دستور منظمة الصحة العالمية يفترض وجود منظمة لامركزية منذ البداية ، ومن ثم ، فان المنسقين القطريين والمدراء الاقليميين التابعين لمنظمة الصحة العالمية هم أقل تمثيلا في صفتهم من نظرائهم فسي الوكالات الاخرى ، فموظف منظمة الصحة العالمية يباشر عمله ليكون جزءا عضويا من الجهاز الصحي في القطر أو الاقليم الذى يعمل فيه ويصبح بالفعل جزءا منه •

٢١ - وعلى المستوى الاقليمي ، تكون الوظائف موازية لوظائف المكاتب القطرية ولكنها تجرى على نطاق اوسع ، فهي :

(أ) تمثيلية : يضمن المكتب وظائف الاتصال مع هيئات التكامل الاقليمية والمنظمات الحكومية الدولية ، وما الى ذلك ؛

(ب) تقنية : يساند الممثلين القطريين ، ويشرف على عمل الامانات الاقليمية واللجان التقنية ، ويعزز التعاون التقني بين البلدان في الاقليم ، ويقدم المساعدة في مجال صياغة المشاريع الاقليمية ، ويدعم ويرصد تطورات المشروع ، ويعلم الحكومات بما يخص المسائل الاقليمية ، الخ ؛

(ج) اعلامية : يوافي المقر بآخر المعلومات المتعلقة بالاتجاهات والتطورات الحادثة في مجاله ، ويجمع ويحلل المعلومات المتعلقة بالتصديق على الاتفاقيات والمعايير وتطبيقها ، ويعلم المقر بما يخص اعداد سياسات اقليمية ؛

(د) فنية : ينظم مؤتمرات واجتماعات وحلقات دراسية اقليمية •

٢٢ - ومن المفهوم ان مشاركة الوكالات على المستوى دون الاقليمي تقع بين هذين المستويين •

٢٣ - وترد صورة مفصلة للوظائف التي يحتمل ان تقوم بها هذه المكاتب في المرفق الذى يقدم معلومات عن ثلاث منظمات (منظمة الاغذية والزراعة ومنظمة الصحة العالمية ومؤسسة الامم المتحدة لرعاية الطفولة) • ويبين الجدول ادناه عدد المكاتب القائمة على المستويات القطرية ودون الاقليمي والاقليمي خلال السنوات ١٩٧٣ و ١٩٧٨ و ١٩٨٣ :

١٩٨٣	١٩٧٨	١٩٧٣	
٤٠٦	٣٣٢	٢٥٦	المكاتب القطرية
٨٤	٨٢	٥٦	المكاتب دون الاقليمية
٦٥	٦٥	٤٨	المكاتب الاقليمية
٥٥٥	٤٧٩	٣٦٠	المجموع

٢٤ - ويجب ان يكون الهدف من اقامة مكاتب ميدانية هو جعل سلطات اتخاذ القرارات اقرب ما يمكن من الذين يتعين عليهم الاستفادة من خدمات الوكالة • ومع ذلك ، اذا تصور المرء حركة الانتقال من المركزية الى اللامركزية كخط مستقيم ، فستظهر وكالات عديدة على نقطة من الخط مازالت قريبة من المركزية بشكل مشير للدهشة • وقد ابدت وحدة التفتيش المشتركة آراءها بشأن وتيرة ونطاق اللامركزية في العديد من تقاريرها ، ولذلك فان واضعي هذا التقرير لن يتناولوا هذا المجال مرة اخرى • ومع ذلك ، يود المفتشان اجراء التعلقة التالية . ف. هذا الصدد •

٢٥ - لا تتمتع جميع المكاتب الميدانية بنفس نطاق العمل • فبعض الوكالات تكون اكثر مما ينبغي حذرة او غير راغبة في اعطاء موظفيها في الميدان مسؤولية وسلطة اتخاذ الاجراءات اللازمة دون الرجوع الى المقر • كما ان العديد من الاجراءات الادارية التي يمارسها المقر تخالف اللامركزية الحقيقية وتجعل العمل في الميدان أقل فعالية واكثر كلفة • فهناك قرارات كثيرة جدا يجب ان تنتظر تصريح المقر • وقد علم المفتشان ان اهداف المكاتب الميدانية تحبط احيانا بفعل وجود اوجه رقابة ذات مستوى ادنى في المقر • ولا بد من اختبار الممثلين القطريين واختيار الفنيين الموهوبين لقدرتهم على ادارة الشؤون واتخاذ المبادرات واصدار الاحكام : ينبغي تخويلهم سلطة اتخاذ القرارات اللازمة في الميدان • وقد اطلع المفتشان على حالات وجد فيها الممثلون ان نهج مقرهم يتسم بالاحباط الذاتي : فان احد الممثلين الذي كان في حاجة الى مساعدة موقتة عاجلة لمواصله عمل و كالتة الموافقة عليه لم يستطع اتخاذ قرار لهذا الغرض بدون موافقة من مقره ، وقد وصلت الموافقة ولكن في وقت جد متأخر مما أضر بالعمل الذي كان مقصودا اجراؤه • فيجب ان تساند الاجراءات الادارية اهداف المكاتب الميدانية ، لا ان تعيقها • ويحتاج الامر الى تحديد دور المقر ووظائفه واجراءاته ازاء الميدان تحديدا واضحا والى رسمها بحيث تخدم هدف اتخاذ القرارات بسرعة في الميدان •

٢٦ - ومن المشكوك فيه احيانا ان يكون جميع الممثلين القطريين متفرغين كليا للعمل في الميدان: فان بعض الممثلين الذين التقى بهم المفتشان لم يكونوا كذلك • فعلى الهيئات الرئاسية والحكومات ان تؤمن وجود عمل متفرغ للممثلين القطريين المحتمل تعيينهم ، ومجال كاف لهم " لانجاز عملهم " حين يتم تعيينهم • فاذا كانت للممثلين القطريين مسؤوليات كاملة ومتينة بالاضافة الى السلطة المطلوبة للعمل في الميدان ، يمكن للتعاون فيما بين الذين يتقاسمون جهود التنمية ان يصبح اقوى ولموسا بدرجة اكبر •

٢٧ - وعند النظر الى مواقع المكاتب الاقليمية ودون الاقليمية والى مجمل نمط التمثيل باعتبارها عناصر من المنظومة فانها لا تكون مفهومة تماما • ولكن هذا امر ينبغي فهمه نظرا لان العملية كانت عملية تطويرية لم تخضع فيها القرارات التي اتخذتها الوكالات المستقلة لاستشارات جماعية • ان الاعتبارات المتعلقة بالهيكل الاساسية ، وخاصة الاتصالات ، قد أثرت في الاختيارات ، كما ان التأثيرات السياسية لعبت دورها ، وان الحوافز المتاحة لاقامة مكتب في بلد معين قد تؤثر بدون وجه حق في اتخاذ قرار ؛ ويجوز ان تكون لمستويات المعيشة في البلدان المتوقع انشاء مكاتب ميدانية فيها قوة جذب • هذا فضلا عن انه قلما ترغب الوكالات في ان تصبح وكالات رائدة : ان الضرورة المنطقية للتفاعل مع وكالات اخرى او للتنسيق معها يمكن ان تخلق زخما ذاتيا وان تجذب عددا اكبر فاكبر من مكاتب الامم المتحدة الى المدن الرئيسية الاجدر بالاختيار في افريقيا وآسيا وامريكا اللاتينية •

٢٨ - ويعتقد المفتشان ان هذه الاتجاهات المفهومة كما هي تستحق دراستها بعناية لما يمكن ان تخلفه من آثار شاملة • وفي الحقيقة ، لا يمكن ان يكون هناك اي شك في ان زيادات اخرى في التمثيل الميداني من قبل منظومة الامم المتحدة ستعاضد التعامل مع الحكومات وتفرض ضغطا اكبر على مواردها التفاوضية وتضيف الى مشاكلها الفنية ، وعلى العموم تجعل التنسيق اكثر صعوبة • لذلك ، من الضروري النظر بموضوعية الى الترتيبات الكاملة للتمثيل الميداني في منظومة الامم المتحدة واعادة تقييم الاحتياجات كما تنشأ من الظروف الراهنة •

جيم - التمثيل الميداني من ١٩٧٣ الى ١٩٨٣

أوجه النقص في البيانات

٢٩ - كانت المادة التي قدمتها المنظمات ردا على استبيان وحدة التفتيش المشتركة متفاوتة من حيث التفصيل والشمول ومشوبة ببعض أوجه القصور . فقد قدمت ثلاث وكالات معلومات غير كاملة أو لم تقدم أية معلومات على الاطلاق ، ولم تصمد البيانات التي قدمتها ثلاث وكالات أخرى أمام الفحص الدقيق . وعلى الرغم من ذلك ، فان البيانات المتجمعة تنطوي على هامش خطأ يتراوح اجمالا بين ١ و ٢ في المائة . ولأغراض هذه الدراسة ، نعتبر هذا هامشا مقبولا .

نمط التمثيل

٣٠ - ان دراسة لنماذج التمثيل يمكن أن تفرق بين :

(أ) المنظمات التي لها تمثيل اقليمي قوي بالمقارنة مع تمثيلها القطري :

١' اللجان الاقتصادية الاقليمية التابعة للأمم المتحدة ؛

٢' منظمة الصحة العالمية حيث يعمل ٣٢٦ موظفا فنيا من أصل ٤٠٠ موظف فني في المكاتب الاقليمية ؛

٣' ثلاث منظمات من المنظمات الصغيرة ليست لها أية مكاتب قطرية : منظمة الطيران المدني الدولية ولها ستة مكاتب اقليمية ؛ والمنظمة الدولية للملاحة البحرية ولديها ستة مستشارين اقليميين ميدانيين لشؤون الملاحة البحرية (ثلاثة في افريقيا وثلاثة في أمريكا اللاتينية) يقومون بوظائف فنية ؛ والاتحاد الدولي للمواصلات السلكية واللاسلكية الذي وافق على ارسال ممثلين على مستوى المنطقة في مجال التعاون التقني للمرة الأولى في عام ١٩٨٤ : ستة يمارسون عملهم الآن واثنان من المقرر تعيينهما ؛ وأربعة من الممثلين الاقليميين الأقدمين يتوقع تعيينهم خلال عام ١٩٨٦ .

(ب) المنظمات التي لديها مزيج من التمثيل الاقليمي والتمثيل القطري (أو التمثيل

على مستوى المنطقة) :

١' منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة (الفاو) ولديها ١١٧ موظفا اقليميا من مجموع يبلغ ٢٤٢ موظفا . وقبل عام ١٩٧٧ ، لم تكن لدى الفاو أية مكاتب قطرية ؛

٢' منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) حيث يعمل ١٩٨ موظفا فنيا من أصل ٢٧٠ في مكاتب اقليمية ؛

٣' مؤسسة الأمم المتحدة لرعاية الطفولة (اليونيسيف) ولديها ١٠٩ موظفين اقليميين من مجموع يبلغ ٣٠٤ ؛

(ج) المنظمات التي لها تمثيل قطري (على مستوى المنطقة) واسع النطاق وليس لها الا تمثيل اقليمي ضئيل أو ليس لها أي تمثيل اقليمي : برنامج الأمم المتحدة الانمائي ، وبرنامج الأغذية العالمي ، وصندوق الأمم المتحدة للأنشطة السكانية ، واليونيدو ، والأمم المتحدة من خلال مراكزها للاعلام التي ليس لها أي تمثيل اقليمي ، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين التي لديها ٣٥ موظفا اقليميا من أصل ٢٦٠ موظفا .

(د) المنظمات التي ليس لها أي تمثيل ميداني : مركز التجارة الدولية ؛ والاتحاد البريدي العالمي ؛ والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية ؛ والوكالة الدولية للطاقة الذرية .

تكاليف الموظفين والمكاتب

٣١ - في عام ١٩٧٣ ، أشغلت منظومة الأمم المتحدة بموظفيها الذين بلغ عددهم ٨ ٧٠٠ موظفا تقريبا (منهم حوالي ٢ ٤٥٠ فنيا دوليا و ١٩٤ فنيا وطنيا و ٦ ٠٧٠ غير فني) زهاء ٣٦٠ مكتبا في ٩٠ بلدا . وبعد عشر سنوات ، تجاوز مجموع عدد الموظفين ١٢ ٥٠٠ وأصبح يضم أكثر من ٣ ٥٠٠ فني دولي ، و ٦٠٠ فني وطني ، و ٨ ٦٨٠ غير فني يخدمون في أكثر من ٥٥٠ مكتبا في أكثر من ١٣٠ بلدا .

٣٢ - ويبين الجدول ١ عدد مكاتب كل منظمة في السنوات ١٩٧٣ و ١٩٧٨ و ١٩٨٣ . ويبين الفرع ألف المكاتب في البلدان النامية ^(٢) ، ويبين الفرع باء الشيء نفسه لمنشآت منظومة الأمم المتحدة في البلدان المتقدمة (باستثناء مقرات الوكالات المتخصصة - والوكالة الدولية للطاقة الذرية ، ومنشآت الأمم المتحدة في جنيف وفيينا ، غير ان موظفي اللجنة الاقتصادية لأوروبا التابعة للأمم المتحدة قد أدرجوا) . ويبين الجدول ٢ عدد الموظفين لنفس هذه المنظمات . وقد أجري التحليل الوارد أدناه استنادا الى البيانات التي تظهر في الجزء ألف (البلدان النامية) من الجدولين (١) و (٢) ، ما لم ينص على غير ذلك .

٣٣ - وتعتبر الزيادات في عدد المكاتب والموظفين في البلدان النامية خلال العقد زيادات كبيرة : فقد افتتح زهاء ٢٠ مكتبا جديدا في كل عام ، أي ما يقارب مكتبا واحدا في كل أسبوعين ونصف الأسبوع ، وأضيف زهاء ١ ٠٠٠ فني دولي لاستكمال الموظفين ، وهو ما يمثل ، بالنسبة المئوية ، زيادة قدرها ٤٥ في المائة . كما ازداد عدد الموظفين غير الفنيين بنسبة ٤٥ في المائة وعدد الموظفين الفنيين الوطنيين بنسبة ٢٦٠ في المائة .

٣٤ - وتحملت منظومة الأمم المتحدة ^(٣) ٨٩٦ مليون دولار تكلفة ادارة هذه المكاتب فسي عام ١٩٧٣ . وفي عام ١٩٨٣ ، زادت التكلفة الى أكثر من ٣٥٧ مليون دولار ، أي ، بزيادة قدرها ٣٠٠ في المائة .

(٢) لغرض هذا التقرير ، هذه هي البلدان النامية في شتى الأقاليم الجغرافية باستثناء أوروبا . ولهذا ، يبين الجزء باء المكاتب في البلدان المتقدمة في أوروبا وأمريكا الشمالية واليابان وأستراليا .

(٣) للاطلاع على ال ١١ منظمة التي لدينا عنها هذه البيانات ، أنظر الجدول ٣ .

٣٥ - والمنظمة التي تنتشر مكاتبها أوسع انتشار هي الأمم المتحدة • فهي تقوم بأعمالها في ١٣٠ بلدا تقريبا : من خلال اللجان الاقتصادية الاقليمية الخمس ومكاتبها الفرعية ، ومن خلال مكاتب الممثلين المقيمين لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي الذين يقومون بوظائف تمثيلية لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي نفسه ، ولصندوق الأمم المتحدة للأنشطة السكانية ، ولبرنامج الأغذية العالمي ، ولليونيدو ، وللاونكتاد ، ولمكتب الأمم المتحدة لتنسيق عمليات الاغاثة في حالات الكوارث ، ولادارة التعاون التقني لأغراض التنمية ، ومن خلال مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ، واليونسيف ، ومن خلال المنسقين المقيمين الذين هم عادة الممثلون المقيمون لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي ، ومن خلال مراكزها للاعلام • وهذه الشبكة العالمية من مراكز البحوث والعمليات والاعلام في الخارج قد كلفت (للمنظمات التي تتوافر عنها المعلومات ، أي برنامج الأمم المتحدة الانمائي ، ومراكز الأمم المتحدة للاعلام ، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ، واللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ، وبرنامج الأغذية العالمي) ٤٨٥ مليون دولار لتقديم الخدمات في عام ١٩٧٣ عندما كان هناك ١٦٣ مكتبا ، مقابل ١٨٦٤ مليون دولار في عام ١٩٨٣ عندما أصبح هناك ٢٤٨ مكتبا ، أو بزيادة قدرها ٢٨٤ في المائة (بما في ذلك تكلفة المكاتب في البلدان المتقدمة) •

أسباب النمو

برنامج الأمم المتحدة الانمائي

٣٦ - لبرامج برنامج الأمم المتحدة الانمائي اتجاه قطري بشكل مهيمن • فان برنامجه الأساسي ، المسمى عادة برنامج أرقام التخطيط الارشادية ، يتميز بوجود برامج قطرية وبرامج مشتركة بين الأقطار بنسبة ٨٢ الى ١٨ • وان المكاتب القطرية ، التي تكون عادة ذات اعتماد لبلد واحد ولكن يجوز أيضا أن تخدم أكثر من بلد واحد ، تنشأ عندما يبدو انشؤها سليما من الناحيتين السياسية والاقتصادية ، ويكون ذلك دائما استجابة لطلب من حكومة مضيضة •

٣٧ - وبين عامي ١٩٧٣ و ١٩٨٣ ، أنشأ برنامج الأمم المتحدة الانمائي مكاتب في ٢٥ بلدا لرعاية شعونه ذاتها فحسب ولكن أيضا لرعاية شعور صندوق الأمم المتحدة للأنشطة السكانية وبرنامج الأغذية العالمي بصورة مباشرة ولرعاية شعور غيرها من منظمات وادارات منظومة الأمم المتحدة بموجب ترتيبات طويلة الأجل • وخلال الفترة المطابقة ، بقي عدد موظفي مكاتب برنامج الأمم المتحدة الانمائي في البلدان النامية (باستثناء الموظفين الفنيين المبتدئين) ثابتا من الناحية العملية • واذا أدرج الموظفون الفنيون المبتدئون ، تكون هناك زيادة متواضعة من ٤٣٧ الى ٥٠٠ • واذا أدرج موظفو صندوق الأمم المتحدة للأنشطة السكانية ، وبرنامج الأغذية العالمي ، واليونيدو (المستشارون الميدانيون الأقدمون للتنمية الصناعية والموظفون الفنيون المبتدئون) والمستشارون الزراعيون الأقدمون التابعون للفاو (حتى عام ١٩٧٨) ، فان الأرقام المقابلة سوف تبين زيادة من ٦٦٧ الى ٧٧٧ • وهناك عدة دول جزرية صغيرة في المحيط الهادي وفي البحر الكاريبي لا توجد مكاتب في كل منها ، ويجري تنفيذ برامجها في المحيط الهادي بواسطة مكاتب سبق أن أنشئت في ساموا وفيجي ، كما تنفذ برامجها في الكاريبي بواسطة مكاتب موجودة في باربادوس وجامايكا وترينيداد وتوباغو •

مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين

٣٨ - ان الاضطهاد السياسي والمنازعات الداخلية أو الدولية ، المقترنة أحيانا بالمجاعة والضائقة الاقتصادية ، كانت هي الأسباب الرئيسية للنمو الفاجع في عدد السكان اللاجئين في العالم . وقد شهدت السنوات العشر الأخيرة زيادة من حوالي ٢٤ مليون الى قرابة ١١ مليون لاجئ . وخلال هذه الفترة ، استجاب المانحون بدرجة مشجعة جدا بحيث ازدادت النفقات من ٢١٨ مليون دولار في عام ١٩٧٣ الى ٥٩٣ مليون دولار في عام ١٩٨٣ . وقد وجهت هذه الأموال بصورة أساسية الى آسيا وأفريقيا . ووجدت مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ، التي لها مكاتب مستقلة ، أن من الضروري افتتاح ٣٦ مكتبا في البلدان النامية ، وستة مكاتب في العالم المتقدم .

اليونيسيف

٣٩ - شهدت عمليات اليونيسيف أيضا خلال العقد الماضي نموا كبيرا من ٥٤٧ مليون دولار في عام ١٩٧٣ الى ٢٤٦ مليون دولار في عام ١٩٨٣ في الانفاق التشغيلي . وافتتح أربعة عشر مكتبا جديدا خلال نفس الفترة ، بزيادة اجمالية في عدد الموظفين الميدانيين الفنيين من ١٢٩ الى ٢٩٩ . كما ان عدد موظفي المشاريع الفنيين في اليونيسيف ازداد في الفترة المناظرة بدرجة كبيرة وارتفع من ١٨ الى ٣٥٠ .

مراكز الأمم المتحدة للاعلام

٤٠ - مع ان الوظائف التي تقوم بها مراكز الأمم المتحدة للاعلام تختلف عن وظائف المنظمات التنفيذية التابعة لمنظمة الأمم المتحدة ، فقد أدرجت هذه المراكز في التحليل بسبب دورها التمثيلي والموجه نحو الجمهور وبسبب كونها في الحقيقة جزءا من الهيكل التمثيلي للمنظمة . وخلال الفترة من ١٩٧٣ الى ١٩٨٣ ، ازداد مجموع عدد هذه المراكز من ٤٨ الى ٦٣ : فبعد أن كان عددها ٣٥ مركزا في البلدان النامية في عام ١٩٧٣ ، افتتح ١٢ مركزا جديدا مما رفع هذا المجموع الى ٤٧ ، وهناك ١٦ مركزا في البلدان المتقدمة ، بزيادة قدرها ثلاثة مراكز .

الفاو

٤١ - ازداد انفاق الفاو التشغيلي من ٩٩ مليون دولار في عام ١٩٧٣ الى حوالي ٢٧٥ مليون دولار في عام ١٩٨٣ (حيث استأثرت أموال برنامج الأمم المتحدة الانمائي بقرابة ٨٠ في المائة من مجموع البرنامج في عام ١٩٧٣ ، ولكنها هبطت الى ٤٤ في المائة في عام ١٩٨٣) . وفي بدايات الفترة ، كان لدى الفاو ٤٨ من المستشارين الزراعيين الأقدمين الممثلين القطريين ، ملحقين بالمكاتب القطرية لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي . وكان دورهم شبيها بالدور الذي لايزال يقوم به الآن المستشارون الميدانيون الأقدمون للتنمية الصناعية التابعون لليونيدو . وكانت للفاو أيضا أربعة مكاتب اقليمية تضم قرابة ١٠٠ فني دولي . وبعد قرار اتخذه مجلس الفاو في تموز/ يولييه ١٩٧٦ " لانشاء شبكة من الممثلين القطريين " كجزء من جهود لاضفاء اللامركزية على المنظمة ، بدأت الفاو في انشاء مكاتب قطرية في عام ١٩٧٧ . وبعد ستة أعوام ، أي في نهاية عام ١٩٨٣ ، كانت هناك ٦٠ من هذه المكاتب في البلدان النامية بلغ مجموع الموظفين فيها ١١٧ فنيا دوليا و ٥٤٣ موظف من

موظفي الخدمات العامة • وخلال الفترة المطابقة ، هبط عدد الخبراء في الفاو هبوطا ضئيلا (انتقل من ٩٦٤ في عام ١٩٧٤ ، الى ٦٣٢ في عام ١٩٧٨ ، والى ٧١٩ في عام ١٩٨٣) •
٤٢ - وتبين صورة النمو المقدمة أعلاه الخصائص التالية :

- كان النمو في حالة برنامج الأمم المتحدة الانمائي نتيجة زيادة في البلدان المستقلة المشتركة في برامج برنامج الأمم المتحدة الانمائي أكثر مما كان نتيجة تغيرات في حجم برامج برنامج الأمم المتحدة الانمائي أو في السياسات الناظمة للتمثيل الميداني ؛
- نتيجة لطبيعة النشاط القطري لمفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ، أفضت القفزة الكمية في عملياتها الى توسع تمثيلها الميداني توسعا كبيرا في البلدان المتأثرة ؛
- ازداد عدد المكاتب الميدانية لليونيسيف بطريقة مماثلة نظرا للنمو في الاشتراكات وفي نفقات البرامج ؛
- برنامج الأغذية العالمي ، الذي تميز بنمو آسي في تنفيذ البرامج ، شهد نمو متواضعا في منشآته الميدانية ؛
- لم تسفر الزيادة في منشآت الفاو الميدانية ، الناجمة عن تحول مقصود في سياسة التمثيل ، عن أية زيادة حقيقية في نفقات البرامج •

كيف يقارن موظفو المقر ؟

٤٣ - لا يمكن النظر الى أنماط النمو في الميدان بمعزل عن التغيرات الحاصلة في المقر^(٤) . لذلك قد يكون من المفيد النظر الى الأرقام الواردة أعلاه فيما له بعض الصلة بأرقام الموظفين الفنيين في أماكن عمل مقرات المنظمات نفسها وخلال فترة زمنية مماثلة^(٥) ، نما عدد موظفي المقر بنسبة ٢٢ في المائة في المتوسط ، ولكن مع تفاوتات كبيرة في معدلات النمو لشتى المنظمات بين ١٩٧٤ و ١٩٨٣ :
(أ) نمت بعض منشآت المقر بسرعة نسبيا • وعلى سبيل المثال ، كان لدى مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ٦٢ فنيا في المقر في عام ١٩٧٤ و ١٦٩ فنيا في نهاية عام ١٩٨٣ ،

(٤) ينبغي مع ذلك توخي بعض الحذر في اجراء هذه المقارنات ، نظرا لأن التغيرات في أنماط التوظيف في المقر قد تحدث لأسباب غير الأسباب المرتبطة بأنشطة البرامج التقنية •

(٥) المصدر : احصاءات اللجنة الاستشارية المعنية بالمسائل الادارية بخصوص شؤون الموظفين : وتختلف الفترة في الواقع اختلافا ضئيلا لأن اللجنة المذكورة لم تبدأ بنشر سلسلتها للاحصاءات الخاصة بشؤون الموظفين الا في عام ١٩٧٥ • وشملت هذه الاحصاءات عام ١٩٧٤ ، ولذلك فلم يكن يتوقع أن يكون النمو أقل مما ورد تبيانه هنا لو كانت السلسلة الزمنية قد بدأت في عام ١٩٧٣ •

أي بزيادة قدرها ١٧٢ في المائة ، في حين ازداد عدد موظفي اليونيسيف من ١١٢ إلى ٢٢٨ ، أي بنسبة ١٠٣ في المائة . وواضح أن الزيادتين في كلتا الحالتين هما دالة لنمو تنفيذ البرامج (أنظر الرسم البياني الأول) . وفي حالة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، بينما ركز حجم البرنامج بل هبط في نهاية فترة السنوات العشر ، ازداد عدد الفنيين في المقر من ٢٤٤ في عام ١٩٧٤ إلى ٢٨٨ في عام ١٩٨٣ (أي + ١٨ في المائة) ، وذلك إلى حد ما بسبب المسؤوليات الإضافية التي أقيمت على عاتق المسؤول الإداري لإدارة عدة صناديق استعمانية وأنشطة أخرى داخل المنظومة ، وبسبب نمو برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بوصفه وكالة تنفيذية . وكان لدى صندوق الأمم المتحدة للأنشطة السكانية ٥٩ فنيا في عام ١٩٧٧ و ١٠٧ في عام ١٩٨٣ (أي + ٨١ في المائة) .

(ب) ازداد عدد موظفي المقر الفنيين في اليونيسكو والفاو ، ولو بدرجة أبطأ ، رغم سياسات اللامركزية الرسمية : اليونيسكو من ٨٢١ إلى ٩١٥ (بزيادة ١١ في المائة) والفاو من ١٧٠ إلى ٢٩١ ، بزيادة ١٠ في المائة .

(ج) من بين المنظمات الرئيسية هناك منظمتان فقط - منظمة العمل الدولية ومنظمة الصحة العالمية - شهدتا هبوطا في عدد الموظفين الفنيين في المقر . والانخفاض في منظمة العمل الدولية من ٦٣٦ إلى ٥٩٨ ، الذي يمثل هبوطا بنسبة ٦ في المائة ، كان ناشئا بدرجة كبيرة عن قيود خارجية ، ولاسيما الانسحاب المؤقت للولايات المتحدة الأمريكية الذي أدى إلى حدوث تقلص في حجم برنامج المنظمة . أما الانخفاض في منظمة الصحة العالمية بنسبة ٢٤ في المائة من ٦٣١ إلى ٤٨٢ ، فيؤكد الاتجاه الاقليمي للمنظمة ، وهو التزام موروث من دستور منظمة الصحة العالمية .

موظفو المشاريع

٤٤ - كيف يبدو وضع النمو في عدد الموظفين الميدانيين بالمقارنة بالتطور الذي حصل في عدد موظفي المشاريع أو الموظفين التنفيذيين في المنظمات ؟ بينما تكاثر عدد موظفي المشاريع في مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين وفي اليونيسيف خلال الفترة ١٩٧٤ - ١٩٨٣ ، من لا أحد إلى ١٠٧ في حالة الأولى ومن ١٨ إلى ٣٥٠ في حالة الثانية ، شهدت المنظمات التالية في منظومة الأمم المتحدة هبوطا ملحوظا في أعداد موظفيها الفنيين العاملين في المشاريع (٦) .

(٦) المصدر : احصاءات اللجنة الاستشارية المعنية بالمسائل الادارية بخصوص شعوعون الموظفين : غير ان هناك ثلاثة استثناءات ملحوظة من هذا الاتجاه : فقد ازداد موظفو المشاريع في الأمم المتحدة من ١١٧٦ إلى ١٩٩٧ ، وفي منظمة الطيران المدني الدولية من ٢٠٠ إلى ٣٢٩ ، وفي المنظمة الدولية للملاحة البحرية من ١٦ إلى ٣٨ . وتبين الأرقام المقابلة لجميع المنظمات في النظام المشترك هبوطا في موظفي المشاريع من ٦٨٠٢ إلى ٦٤٩٠ (أي - ٤٦ في المائة) .

النقصان	موظفو المشاريع		النسبة المئوية	
	الفعلي	١٩٨٣		
١٣	٢٤٥	١ ٧١٩	١ ٩٦٤	الفاو
٢٤	١٨١	٥٨٥	٧٦٦	منظمة العمل الدولية الاتحاد الدولي للمواصلات
٣١	٨٤	١٨٥	٢٦٩	السلكية واللاسلكية
٢٦	١٧٨	٥١٢	٦٩٠	اليونسكو
٨٧	٤٣	٦	٤٩	الاتحاد البريدي العالمي
٥٥	٧٧٨	٦٤٠	١ ٤١٨	منظمة الصحة العالمية

٤٥ - وقد تكون أسباب هذا الهبوط متعددة وتختلف من منظمة الى منظمة : فقد يكون هناك نقصان في المستويات الحقيقية لتمويل أنشطة التعاون التقني ؛ وقد تتطلب الآن التغييرات الهيكلية في نوع المشاريع الممولة عددا من الخبراء المقيمين أقل نسبيا منه قبل عشر سنوات ؛ وقد يجري بشكل أوسع استخدام الخبراء الاستشاريين أو البعثات أو التدريب أو المعدات لأجل قصير . ومهما تكن الأسباب ، فإن الأرقام تعني بالفعل أن هناك عددا أكبر من الفنيين في المكاتب الميدانية يخدمون عددا أقل من خبراء التعاون التقني مما كان عليه الأمر قبل عشر سنوات . والواقع ان النسبة الاجمالية لموظفي المشاريع الفنيين الى الفنيين الموجودين في المكاتب الميدانية في البلدان النامية ، باستثناء اللجان الاقتصادية الاقليمية التابعة للأمم المتحدة ، قد هبطت من ٤٧ الى ١ الى ٢ الى ١٥ الى ١ (٧) . ويمارس الفنيون في المكاتب الميدانية وظائف غير الوظائف التي لها صلة مباشرة بالمشاريع ، ولكن هذا بحد ذاته لا يكاد يقدم تفسيراً كافياً للزيادة الكبيرة في عدد الفنيين في المكاتب الميدانية .

٤٦ - وإذا أدخل موظفو الخدمات العامة والموظفون الفنيون الوطنيون في الصورة ، فإن الاتجاه العام لا يتغير : وتصبح نسبة جميع موظفي المشاريع الى جميع موظفي المكاتب الميدانية ، باستثناء اللجان الاقتصادية الاقليمية ، ١٣٧ الى ١ بدلا من ١٠١ الى ١ . والواقع ، ان عدد موظفي المكاتب الميدانية (الذي بلغ مجموعه حوالي ٩ ٣٠٠ في عام ١٩٨٣) (٨) سوف يفوق في وقت قريب ، مع استمرار الاتجاهات الحالية ، عدد موظفي المشاريع (الذي بلغ مجموعه ٩ ٤١٧ في عام ١٩٨٣) . وهناك مقارنات أخرى يمكن اجراءها : يمكن ، مثلا ، ايجاد صلة بين النمو في عدد موظفي المكاتب الميدانية والنمو في المشاريع . غير أن صعوبات تثور هنا فيما يتعلق بالمراعاة الصحيحة للمزيج من الحجم المطلق للمشاريع والحجم النسبي للمكونات وتوزيعها داخل المشاريع .

(٧) المصدر : الجدول ٢ واحصاءات اللجنة الاستشارية المعنية بالمسائل الادارية .

(٨) مصدر هذا الرقم هو الجدول الأول من الوثيقة ACC/1984/PER/37 ، للجنة الاستشارية المعنية بالمسائل الادارية ، الذي أنقص منه موظفو المنشآت في جنيف وفيينا ؛ وهو أكبر من الرقم المستمد من الاجابات على استبيان وحدة التفتيش المشتركة نظرا لأن الردود الواردة من عدة منظمات هي ردود غير كاملة ، كما أوضح ذلك في بداية هذا الفصل .

٤٧ - توزيع المكاتب والموظفين الفنيين حسب الاقليم (٩)

(أ) افريقيا

حدثت أكبر زيادة (٧٥ في المائة) في عدد الموظفين خلال الفترة ١٩٧٣ - ١٩٨٣ فـ في افريقيا • ويعود جزء كبير من هذه الزيادة الى انشاء مقر برنامج الأمم المتحدة للبيئة في نيروبي والى الـ ٢٩ مكتبا قطريا جديدا التي افتتحها الفاو • وبالإضافة الى ذلك ، فان أسرع المنظمات نموا هي مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ، بزيادة قدرها خمسة أضعاف ، وذلك من ١٦ الى ٩١ موظفا فنيا ، وبرنامج الأغذية العالمي واليونيسيف ، حيث تضاعف عدد موظفيهما على التوالي من ٤١ الى ٨٢ ومن ٣٣ الى ٧٥ • ونما برنامج الأمم المتحدة الانمائي بمعدل أقل من المتوسط ولكنـه أضاف ٩٩ فنيا •

(ب) شمالي افريقيا والشرق الأوسط

في هذا الاقليم ثاني أكبر معدل متوسط لزيادة عدد الموظفين الفنيين وهو ٥٣ في المائة • وتعود هذه الزيادة بدرجة كبيرة الى انشاء اللجنة الاقتصادية لغربي آسيا في عام ١٩٧٣ • وتبين الفاو ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين واليونيسيف أعلى معدل للنمو ، في حين يبدو التوظيف في معظم المنظمات ثابتا نسبيا (منظمة العمل الدولية ، برنامج الأمم المتحدة الانمائي ، برنامج الأغذية العالمي) أو متجها نحو الهبوط ، لاسيما منذ عام ١٩٧٨ (اللجنة الاقتصادية لغربي آسيا ، اليونسكو ، منظمة الصحة العالمية) • ويفسر هبوط عدد الفنيين في الفاو في عام ١٩٨٣ بكون المكتب الاقليمي للفاو الموجود في القاهرة قد انتقل الى المقر •

(ج) آسيا والمحيط الهادي

يبلغ معدل نمو عدد الموظفين في الاقليم برمته ٣٩ في المائة ، أي تحت المتوسط • وتأتي مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين واليونيسيف في الطليعة وتليهما الفاو وبرنامج الأغذية العالمي واليونسكو • ويدور نمو برنامج الأمم المتحدة الانمائي حول المعدل المتوسط ، ويظل نصيبه من مجموع التمثيل الميداني ثابتا في هذا الاقليم • والمنظمة الوحيدة التي تسير في اتجاه نزولي طفيف هي منظمة الصحة العالمية •

(د) أمريكا اللاتينية والكاريبي ، هي الاقليم الذي فيه أبطأ نمو في التمثيل الميداني ،

اذ يبلغ ٢٥ في المائة • ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ، التي لم يكن لديها أي موظف فني فأصبح لديها ٣٩ موظفا فنيا ، لها أسرع نمو ، تليها الفاو (+ ١١١ في المائة) ، واليونسكو (+ ٤٩ في المائة) •

دال - مباني المكاتب

٤٨ - يعتقد المفتشان اعتقادا جازما ، وهو اعتقاد واسع الانتشار أن المكاتب المثالية لمنظومة الأمم المتحدة في أي بلد معين ينبغي أن تكون عبارة عن مبنى أو مجمع واحد واسع بما فيه الكفاية لاستيعاب جميع الموظفين وتوفير المجموعة الكاملة من الخدمات المكتبية . فمن شأن ترتيب من هذا النوع أن يكون أكثر الترتيبات اقتصادا من حيث ايجارات المكاتب وأكثرها فعالية من حيث توفير الخدمات الادارية والمالية المشتركة والموصلات والنقل وترتيبات الاجتماعات وما الى ذلك . ولكن من النادر أن يكون ذلك ممكنا الآن . ففي السابق ، مع وجود عدد أقل من الموظفين الذين يتعين استيعابهم ، لم يكن من غير المألوف أن يجري ايواء جميع موظفي الدعم والموظفين الاداريين للوكالات تحت سقف برنامج الأمم المتحدة الانمائي وحده . غير ان نمو البرنامج ، الذي جلب معه زيادات في موظفي الدعم ، أخذ يمارس ضغطا على الأمكنة الموجودة . وقد أفضى هذا في آخر المطاف الى نقل النزلاء ، الى أماكن أخرى . وأسفر توسيع تمثيل الوكالات عن نتيجة مماثلة . وكان في العروض المقدمة بتأمين أماكن معفية من الايجار أحيانا (للوكالة لا للحكومة المضيفة) ما جعل من المألوف قيام الوكالات باشغال أماكن مستقلة عن برنامج الأمم المتحدة الانمائي . ان عكس مسار هذا الاتجاه سيكون أفضل لمصالح الجميع . ولما كانت الحكومات مدعوة لتأمين مرافق الضيافة بموجب شروط الاتفاقات الأساسية ، فقد يكون ذا أهمية لها أن تحدد ما اذا كانت الترتيبات المنتشرة حاليا في بلد كل منها هي الترتيبات الأكثر اقتصادا وفعالية .

٤٩ - وهناك ، الآن ، واحد من أصل كل أربعة من مكاتب الفاو ومنظمة العمل الدولية يقسم المباني مع برنامج الأمم المتحدة الانمائي . ولمنظمة الصحة العالمية واليونسكو ومنظمة الطيران المدني الدولية مبان مستقلة في العادة ، رغم أن المفتشين قد علما انه سيتم ايواء ثلاثة مكاتب اقليمية جديدة لليونسكو في مباني الأمم المتحدة . وهناك ، داخل الأمم المتحدة نفسها ، أكثر من نصف مراكز الأمم المتحدة للاعلام وحوالي نصف مكاتب اليونيسيف وزهاء ثلث مكاتب مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين تتقاسم المباني مع برنامج الأمم المتحدة الانمائي . والمنظمات الوحيدة التي تقم على الدوام مع برنامج الأمم المتحدة الانمائي هي صندوق الأمم المتحدة للأنشطة السكانية وبرنامج الأغذية العالمي واليونيدو ، والسبب في ذلك أن الممثل المقيم لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي يمثل هذه الوكالات رسميا . وحيثما يكون من المستحيل وجود تجمع كبير لمنظمات الأمم المتحدة في مبان متقاسمة ، فقد يكون من المجدي أن تشجع الحكومات على قيام عدد أقل من المنظمات بتقاسم الأماكن مع برنامج الأمم المتحدة الانمائي .

٥٠ - وردا على سؤال طرحه المفتشان عن سبب قيام الوكالات باخلاء المباني التي كانت تتقاسمها في السابق مع برنامج الأمم المتحدة الانمائي ، ذكرت عدة أسباب : بناء على طلب البرنامج المذكور ، أو طلب الحكومة (على سبيل المثال ، بسبب تقديم أماكن مجانية أو أماكن أفضل) ولأسباب تتعلق بالأمن ، ولاسيما في حالة مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين . غير أن الرد الأكثر شيوعا بدرجته كبيرة كان عدم كفاية المساحة ، رغم أن مستوى الرد من الوكالات على السؤال المطروح كان ضعيفا على العموم .

٥١ - وفيما يتعلق بتكاليف الايجار المترتبة على المنظومة ، فان الأغلبية الواسعة من المكاتب تقع في فئتين : " فئة المكاتب المستأجرة من مالك خاص " (٣٨ في المائة) و " فئة المكاتب

المقدمة مجانا من الحكومة " (٣٦ في المائة) • ولدى منظمة الصحة العالمية أعلى نسبة من المكاتب المقدمة مجانا من الحكومة المضيفة (٥٩ في المائة) ، تليها الفاو (٥٤ في المائة) • في حين يبلغ الرقم المقابل في برنامج الأمم المتحدة الانمائي ٣٧ في المائة • ومن بين الوكالات التي لها تمثيل واسع ، تملك مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين أصغر نسبة من المكاتب " المجانية " (١٨ في المائة) وأكبر نسبة من المكاتب المستأجرة من مالك خاص (٥٤ في المائة) • غير أن النفقات على ايجار المكاتب الميدانية تشمل ممارسات مختلفة : فعلى سبيل المثال ، قد تقدم الحكومات المضيفة مباني معفاة من الرسوم أو قد تسدد ، جزئيا أو كليا ، تكلفة استئجار المكاتب من مالك خاص ، كجزء من مساهمتها في تكاليف التمثيل الميداني • وفي عام ١٩٨٣ ، تلقى برنامج الأمم المتحدة الانمائي أكثر من ٩٨ مليون دولار وتلقت اليونيسيف ١٧ مليون دولار كمساهمة نقدية حكومية في التكاليف المحلية للمكاتب الميدانية •

هاء - الخدمات المشتركة

٥٢ - يقدم برنامج الأمم المتحدة الانمائي خدمات من أنواع شتى الى منظمات أخرى لمنظومة الأمم المتحدة ، سواء أكانت هذه المنظمات ممثلة في الميدان أم لم تكن ، بينما يمثّل العكس الاستثناء لا القاعدة • وأن المدى الذي يدعي فيه أحد المكاتب الميدانية لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي الى تقديم خدمات الى منظمات أخرى لمنظومة الأمم المتحدة يتوقف على ثلاثة عوامل رئيسية :

- (أ) ما اذا كان للمنظمة أو لم يكن لها تمثيل ميداني في ذلك البلد ؛
- (ب) ما اذا كان تمثيل المنظمة في البلد هو على المستوى القطري أو على المستوى الاقليمي ؛
- (ج) حجم الأنشطة التي تقوم بها المنظمة في البلد •

دعم البرامج

٥٣ - حيثما تكون المنظمات قد أنشأت تمثيلها الخاص في بلد ما ، يكون الممثلون المحليون مكلفين عادة بالمسؤولية الكاملة عن برمجة أرصدهم العادية وأرصدهم الأخرى غير الأرصدة المتعلقة بأرقام التخطيط الارشادية ، رغم أن المنسق المقيم يتحمل أيضا مسؤولية تأمين تنسيق هذه الأرصدة مع المشاريع والبرامج الأخرى • كما يشترك الممثلون المحليون اشتراكا فعلا في أنشطة البرامج التي يمولها برنامج الأمم المتحدة الانمائي : والواقع أن وجود هؤلاء الممثلين غالبا ما ييسر المشاورات القطاعية مع الحكومات ويعزز الدعم التقني للمشاريع • ومع ذلك ، بينما يخفف هذا من عبء العمل الذي يتحمله في غير ذلك من الحالات المكتب الميداني لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي ، فإنه يستكمل اشتراك البرنامج المذكور بدلا من ازالته •

٥٤ - أما في الحالات التي لا يوجد فيها أي تمثيل محلي ، فإن خدمات دعم البرامج ، التي تلقى على عاتق برنامج الأمم المتحدة الانمائي ، تكون أثقل بالطبع مما لو كان للمنظمات ممثلون محليون • غير أن خدمات دعم البرامج يقدمها في أحوال ليست بالقليلة موظفون وخبراء استشاريون مبعوثون من المنظمات المعنية • وعلى الرغم من هذه البعثات ، فإن مكتب برنامج الأمم المتحدة الانمائي

هو الذي يتحمل أساسا تقديم الدعم التنفيذي للبرامج على أساس يومي ، بما في ذلك تنظيم المؤتمرات والحلقات الدراسية وحلقات التدارس •

الخدمات الادارية وخدمات الدعم المالي

٥٥ - مطلوب من برنامج الأمم المتحدة الانمائي توفير المجموعة الكاملة من الخدمات الادارية وخدمات الدعم المالي الى المنظمات التي ليس لها تمثيل قطري • أما بالنسبة للمنظمات الأخرى التي لها تمثيل داخل القطر ، فان توفير هذه الخدمات يتفاوت بدرجة كبيرة • ويبدو ان اليونيسيف والبنك الدولي يقومان ، في معظم الحالات ، بتأمين دعمهما الاداري والمالي الخاص ، وبذلك لا يحتملان برنامج الأمم المتحدة الانمائي من المطالب الا أقلها • وقد لا تكون هذه الممارسة دائما هي أكثر النهج اقتصادا • وتعتمد بعض المنظمات الأخرى ، على الرغم من وجودها المحلي ، على المكتب الميداني لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي للحصول على معظم هذا النوع من الدعم • وترد في القائمة التالية المهام الادارية والمالية التي قد تدعى مكاتب برنامج الأمم المتحدة الانمائي الى القيام بها :

(أ) شؤون الموظفين

- الأمن ؛
- توفير بطاقات الهوية والتأشيرات ، وتجديد جوازات المرور ؛
- تخليص الأمتعة الشخصية والمنزلية ؛
- تقديم المشورة والمساعدة للحصول على سكن ؛
- القبول في المدارس ؛
- امتيازات الاعفاء من الرسوم ؛
- النقل ؛
- الحجز في الفنادق/ تذاكر الطائرات ، الخ ؛
- الاعادة الى الوطن •

(ب) تنفيذ المشاريع/ البرامج

- ترخيص المركبات وتسجيلها ؛
- تخليص معدات المشاريع ؛
- تسجيل معدات المشاريع ؛
- الشراء باسم المشاريع ؛
- حسابات السلف ؛
- ادارة الزمالات ؛

- مدفوعات بدل المعيشة اليومية والسلف على الحساب للسفر ؛
- الدعم الاداري والخدمات الفنية فيما يتعلق بزيارات البعثات والزائرين القادمين للقيام بأعمال رسمية للأمم المتحدة ؛
- تأمين النقل للخبراء •

(ج) تقديم خدمات الى الوكالات

- استئجار وصيانة المكاتب ؛
- خدمات التلكس والبرقيات ؛
- خدمات الحقيبة الدبلوماسية ؛
- توزيع البريد •

٥٦ - فضلا عن ذلك ، يقوم برنامج الأمم المتحدة الانمائي ، في أغلبية البلدان ، بمهام ادارية لصالح النظام المشترك كالدراسات الاستقصائية عن تكلفة المعيشة ، وعمليات استعراض جداول المرتبات المحلية ، والدراسات عن الايجارات المحلية •

٥٧ - ويتضح من الردود الواردة ان المكاتب الميدانية لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي لاتزال تقدم ، وفقا لولايتها التأسيسية ، قدرا كبيرا ومجموعة واسعة من الخدمات الى منظمات أخرى لمنظومة الأمم المتحدة • وتتفاوت النسبة المئوية المقدرة للوقت المكرس لهذه الخدمات ، فهناك ردود متعددة تضع هذا الوقت في حدود ٤٠ - ٥٠ في المائة من مجموع وقت عمل المكاتب • وهناك اتفاق كبير ، حسب رأي المبلغين من الممثلين المقيمين ، على أن قيام المنظمات الأخرى بانشاء تمثيل داخل القطر لا يؤول الى خفض كبير في عبء عمل برنامج الأمم المتحدة الانمائي ، ولا ينبغي أن يؤول الى ذلك ، كما قد يقال • ويقدر أحد المجيبين أن نسبة ١٥ في المائة من وقت المكاتب تخصص لتقديم خدمات الى منظمات ممثلة محليا • وهذه التكلفة ستصبح ، في رأي المفتشين ، أكبر من ذلك بكثير لو حاولت هذه المنظمات ممارسة قدرتها الخاصة للدعم وستمثل ، في الوقت نفسه ، ازدواجا لعمل نظام قائم منذ وقت طويل وحسن التجريب قد خدم برنامج الأمم المتحدة الانمائي جيدا على مر السنين •

٥٨ - ان تنوع أشكال التمثيل الميداني الذي يقرب الى البلدان الخبرة العملية الخاصة لمنظومة الأمم المتحدة يمثل منفعة ايجابية وخصوصا للعالم النامي • غير أن قوة التنوع نفسها تضع صعوبات خطيرة في طريق مواءمة الاجراءات وتنسيق الأغراض والأهداف • وينظر الجزء الثالث من هذا التقرير في تحديات التنسيق ومشاكله نظرة أكثر تعمقا •

ثالثا - المنسق المقيم

ألف - خلفية تاريخية

٥٩ - أعدت وحدة التفتيش المشتركة في عام ١٩٨٣ تقريرا عن المكاتب الميدانية لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي (JIU/REP/83/4) • وقد بحث ذلك التقرير كيفية مباشرة الممثلين المقيمين لأعمالهم كروءاء للمكاتب الميدانية لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي دون أن يدرس بامعان دقيق دورهم الذي أسند اليهم حديثا كمنسقين مقيمين • بيد أن التقرير قد ألقى نظرة مستقبلية على الأحداث بالعبارات التالية :

" ••• يمكن استخدام التقرير الحالي ••• كأساس مفيد لأية دراسة مقبلة قد تقرر وحدة التفتيش المشتركة اجراءها بشأن المنسقين المقيمين ودورهم التنسيق بين الوكالات وكذلك بشأن هيكل النظام التمثيلي لمنظومة الأمم المتحدة على الصعيد القطري " (الفقرة ٥) •

٦٠ - ولقد جرى تناول جوانب التنسيق ، المتعلقة بالسياسات ، داخل منظومة الأمم المتحدة على الصعيد القطري بطريقة شاملة في قرار الجمعية العامة ١٩٧/٣٢ الخاص باعادة تشكيل القطاعين الاقتصادي والاجتماعي في منظومة الأمم المتحدة • وأحد أهداف اعادة التشكيل هو انجاز برامج عالية الجودة ، بأقل تكاليف ممكنة ، عن طريق منظومة الأمم المتحدة ، تتفاعل فيها جميع أجزائها بروح من الود والثقة • وتحتاج الحكومات أيضا الى أن تشعر بالثقة في منظومة الأمم المتحدة اذا ما كان لجهود المنظومة أن تنجح •

٦١ - وأفضل ما يكون النظر الى الدور الحالي والمسؤوليات الحالية للمنسقين المقيمين هو ما يجري في ضوء خلفيتهما التاريخية • وترجع بدايات المنسق المقيم الى البرنامج الموسع للمساعدة التقنية المذكور في الفقرة ١٤ من الفصل الثاني الذي كان أول برنامج جوهرى للتعاون التقني تضطلع به الأمم لصالح العالم النامي • وبدأ التمثيل المشترك للمنظمات المشاركة على الصعيد الميداني في عام ١٩٥٠ ، أي بعد سنة من ظهور البرنامج الموسع للمساعدة التقنية الى حيز الوجود • وأدى أول تعيين لممثل مقيم لمجلس المساعدة التقنية في عام ١٩٥٠ الى عدد من التعيينات الأخرى خلال السنتين التاليتين بحيث أنه بحلول أيار/ مايو ١٩٥٢ كان هنالك ١٥ ممثلا معتمدا لدى البلدان النامية • واتسعت الشبكة تدريجيا •

٦٢ - وفي عام ١٩٥٨ ظهر الى حيز الوجود الصندوق الخاص لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي وباشر الممثلون المقيمون لمجلس المساعدة التقنية مسؤوليات ميدانية بالنيابة عن الصندوق الخاص • وبحلول عام ١٩٦٠ كان هناك ٣٦ ممثلا مقيما •

٦٣ - وخلال هذا العقد الأول ، تبلور دور ومسؤولية الممثلين المقيمين بحيث أنهم كانوا في عام ١٩٦٠ يوظفون ، في ظل ما تم تفويض اياهم من مسؤوليات وسلطات ، بعدد وافر من المهام من بينها ما يلي :

- تمثيل الرئيس التنفيذي لمجلس المساعدة التقنية والمدير العام للصندوق الخاص؛
- تمثيل الأمم المتحدة والوكالات المتخصصة في مسائل لا صلة لها ، بالبرنامج الموسع للمساعدة التقنية والصندوق الخاص ؛

- العمل كقناة اتصال رئيسية بين مجلس المساعدة التقنية والحكومة فيما يتصل باعداد البرنامج السنوي للمساعدة التقنية للبلد المعني ؛
 - تنسيق المشاورات بشأن صياغة البرامج القطرية التابعة للبرنامج الموسع للمساعدة التقنية وطلبات الصندوق الخاص ؛
 - الأنشطة المتعلقة بالتنفيذ وتقديم التقارير والتقييم ؛
 - الدعم الاداري للمنظومة •
- ولقد وصفت وثيقة صادرة في وقت مبكر عن لجنة التنسيق الادارية العلاقة بين الممثلين المقيمين والمنظمات المشاركة كما يلي :

" (هـ) في حين أن للممثل المقيم مهمة تنسيقية ، فان المسؤولية عمن المشاورات البرنامجية على الصعيد التقني هي من شأن المنظمات المشاركة • فتجري كل منظمة الترتيبات الخاصة بها للاحتفاظ باتصالات مع الحكومات على جميع الأصعدة اللازمة بصدد برنامجها العادي ، فترسل معلومات الى الممثل المقيم عندما يكون ذلك متصلا بالبرنامج الموسع • بيد أن بعض المنظمات المشاركة قد قررت أن يكون بعض الممثلين المقيمين بالذات ممثلين ميدانيين لها فيما يتعلق بأنشطة المساعدة التقنية وكذلك ، في بعض الحالات ، لأغراض أخرى " (١٠) •

٦٤ - وبوجه عام لاتزال هذه المهام صحيحة أساسا اليوم • بيد أنها توسعت الى حد ما ، ولاسيما منذ " دراسة القدرة " و " توافق الآراء " اللذين أكدا على دور الممثل المقيم كمحور لتكامل أنشطة الأمم المتحدة •

٦٥ - ومنذ البداية كان للممثل المقيم دور تنسيقي طبيعي : فقد اعترف به على أنه القناة الرسمية لمشاورات البرمجة وطلبات المساعدة وكمحدث مناسب ولكن محايد باسم المنظومة • أما الكيفية التي يجري بها تأدية هذا الدور اليوم والعوامل التي تؤثر على جهود التنسيق التي يبشرها هؤلاء بوصفهم ممثلين مقيمين لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي وبوصفهم منسقين مقيمين لمنظومة الأمم المتحدة فهما موضوع التحليل الذي سيرد فيما يلي •

باء - العوامل التي توعيد التنسيق

الحكومة والمانحون

٦٦ - يقع على الحكومة بطبيعة الحال الواجب الرئيسي في تنسيق جميع تدفقات المعونة الداخلة الى بلدا • بيد أن منظومة الأمم المتحدة ، انطلاقا من موقفها المحايد ، هي في وضع جيد من حيث مساعدة الحكومات في هذه المهمة ، عند اللزوم : فهي تستطيع تقديم خدمة قد لا يكون في مقدور الحكومات ، بسبب وجوه النقص في الموظفين والتدريب ، أن تقدمها في ظل الضغوط الجارية الواقعة على مواردها الاقتصادية والادارية النادرة •

(١٠) وثيقة لجنة التنسيق الادارية CO-ORDINATION/E.326 المؤرخة في ١٢ نيسان /

٦٧ - وتوعيد الحكومات بوجه عام نظام المنسق المقيم كوسيلة لاضفاء الترابط على اسهام منظومة الأمم المتحدة في الجهود الانمائية الكلية لبلد ما • وهذا التأييد ذو أهمية حاسمة • ومن العناصر الهامة أيضا في التنسيق الناجح خبرة وشخصية المنسق المقيم ومكانته لدى الحكومة وبين زملائه ووجود وزارة منسقة قوية •

٦٨ - وظلت رغبة بعض المانحين الثنائيين في تقديم دعمهم لأساليب التنسيق المختلفة احدى العلامات الدالة على وجود نهج بناء ومفيد بشأن التنسيق وهي علامة قد تساعد في التغلب على انعدام الثقة لدى بعض الوكالات ازاء جهود التنسيق • وقد شملت أساليب التنسيق هذه ما يلي :

- الموائد المستديرة التي ينظمها برنامج الأمم المتحدة الانمائي عن طريق المنسق المقيم لتسهيل التخطيط الحكومي على ضوء موارد محددة تقدم في شكل معونة ، ولقد ركزت الموائد المستديرة من قبل بدرجة كبيرة على اكتشاف مقدار المعونة التي يجري التعهد بتقديمها الى آحاد البلدان • بيد أنه يجري توسيع نطاق هذه الموائد لدراسة الاحتياجات والأهداف الاقتصادية القطرية دراسة أعمق • وتساهم مجموعة البنك الدولي هو ، وفي كثير من الحالات ، صندوق النقد الدولي في التحليلات الاقتصادية الكلية والضريبية •

- بعثة تقييم التعاون التقني ، وهي عبارة عن جهد تعاوني مشترك بين برنامج الأمم المتحدة الانمائي والبنك الدولي يحدد ويحلل الاحتياجات ذات الأولوية للبلد في اطار الخطط والأهداف الحكومية • وتستفيد البعثة من الخبرة والمعرفة المتوفرتين لدى شركاء المعونة •

- الأفرقة الاستشارية التي ينظمها البنك الدولي لجمع الأطراف المعنية الرئيسية معا بغية تخطيط أفضل الوسائل للوفاء بالاحتياجات ذات الأولوية • ويمكن لهذه الأفرقة أن تدخل في مشاورات تكون اقتصادية بصفة عامة - أحيانا على الصعيد دون الاقليمي - أو تقتصر ، بشكل أضيق من ذلك ، على قطاع أو قطاع فرعي حيويين •

- التنسيق الذي تقوده وكالة تابعة للأمم المتحدة للمساعدة على ايجاد توافق في الآراء بشأن كيفية القيام بعملية قطاعية فرعية متخصصة ولكن معقدة • وأنشطة برنامج الأغذية العالمي في مالي مثال على ذلك •

وقد قصرت بعض هذه الجهود عن بلوغ النجاح ، فمثلا اعتقدت جهات مانحة شائبة كثيرة أنه يمكن للموائد المستديرة أن تتيح فرصا لاجراء تقييم أدق للوجهة الانمائية لبلد ما واتخاذ قرارات أكثر قطعية بشأن تحديد المجالات الدقيقة التي يمكن للجهات المانحة الشائبة أن تصب فيها مجهوداتها • بيد أنه توجد علامات تدل على قيام المانحين بالأعمال التحضيرية الأدق اللازمة لهذا النوع من التقييم وتشرط الآن الموائد المستديرة أن تقدم الحكومات طلباتها للمعونة "ليس في اطار خطط واستراتيجيات التنمية فقط ولكن أيضا في اطار الاسقاطات المتعلقة بموازين المدفوعات وغيرها من القيم الاجمالية الاقتصادية الأخرى ذات الصلة بالموضوع " •

٦٩ - وتعتمد جميع هذه الخطوات على ارادة الحكومات المتلقية للمساعدة ، ولكن يمكن لوجود محايد للأمم المتحدة في اطار دور تنسيقي أن يفعل الشيء الكثير من أجل حماية مصالح البلدان

الضعيفة • وتواجه أقل البلدان نموا بوجه خاص ظروفًا ضاغطة تدفعها إلى إيجاد ما يلزمها من موارد القوى العاملة للتعامل مع عدد كبير من المانحين : ففي وقت مبكر هو عام ١٩٨٠ كان هناك نحو ٨٢ جهة مانحة (شائية وغير حكومية) تقدم مساعدات انمائية إلى بلدان افريقية (١١) •

٧٠ - ولجميع أشكال التنسيق المذكورة في الفقرات الواردة أعلاه منظور قوامه البرامج لا المشاريع • وهذه الأشكال تهدف إلى تبين الأولويات التي تستطيع أن توفر القدرة القطرية المرجوة وإلى التعاون بغية تحقيق هذه الأولويات • ولا يود المفتشان الإيحاء بأنه لم يعد يوجد أي اهتمام ذاتي بالتعاون التقني المتعدد الأطراف أو الشائية ولكنهما يعتقدان أن بعض العلامات توحى (بالتأكيد في افريقيا) بنهج بناء بدرجة أكبر في شأن التنسيق •

الزخم المتولد عن البرمجة

٧١ - إن منطق البرمجة الذي يوءخذ به على حساب صياغة مشاريع منعزلة قد ظل يمارس بعض الضغوط لصالح التنسيق • فالبرمجة بطبيعتها نفسها تتضمن النظر إلى الكل لا إلى الأجزاء : فإذا كان ينبغي إنجاز ذلك بصورة سليمة على الصعيد القطري ، فلا بد من أن يكون للتمثيل الميداني مسؤوليات وطيدة فيما يتعلق بالمساعدة في صياغة وتنفيذ البرامج • فيجب أن تشمل واجبات الممثلين الميدانيين تشجيع اتساق مصلحة منظماتهم مع مصالح المؤسسات الأخرى الأعضاء في أسرة الأمم المتحدة ومـع الاسهامات القيمة التي تسهم بها الجهات الشائية والأجهزة غير الحكومية •

٧٢ - ولقد قامت بعض المنظمات فعلا بالتعاون فيما بينها في قطاعات محددة • فالبنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الانمائي يتعاونان في برامج تقييم وإدارة قطاع الطاقة مع منظمة العمل الدولية في بعض الحالات ومع منظمة الصحة العالمية في البرنامج الخاص للبحث والتدريب في مجال أمراض المناطق الحارة • وتوجد اتفاقات أكثر رسمية مع عدة وكالات متخصصة فيما يتعلق بالعقد الدولي لتوفير مياه الشرب والمرافق الصحية ، والفريق الاستشاري للبحوث الزراعية الدولية ، والبرامج التعاونية التابعة للبنك الدولي • كذلك توجد ترتيبات فيما يتعلق بأنشطة خاصة أخرى : فمثلا الفريق العامل المعني بالتعليم الزراعي والمشارك بين أمانات منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) ومنظمة العمل الدولية ومنظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة (الفاو) ، والتعاون بين الصندوق الدولي للتنمية الزراعية وبرنامج الأمم المتحدة الانمائي ومؤسسة الأمم المتحدة لرعاية الطفولة (اليونيسيف) وبرنامج الأغذية العالمي من ناحية وصندوق البقاء البلجيكي من الناحية الأخرى ، وبين اليونيسيف ومنظمة الصحة العالمية فيما يتعلق بالصحة والتغذية ، وفيما بين إدارة التعاون التقني لأغراض التنمية وبرنامج الأمم المتحدة الانمائي والبنك الدولي فيما يتعلق بالتعاون التقني في ميدان التخطيط الانمائي (١٢) • وتؤدي هذه الأشكال من التعاون إلى إيلاء جهود برنامجية أوسع •

(١١) أنظر (1980) OECD Development Co-operation, 1980 Review (Paris : 1980)

(١٢) أنظر الفقرة ٧٣ من الوثيقة A/39/417 المتعلقة بالأنشطة التنفيذية من أجل

التنمية ، مذكرة من الأمين العام •

٧٣ - كذلك فان برنامج الأمم المتحدة الانمائي وصندوق الأمم المتحدة للأنشطة السكانية واليونيسيف وبرنامج الأغذية العالمي ، التي أنفقت مجتمعة ما يزيد على ١٦ مليار دولار على البرامج الانمائية في عام ١٩٨٣ ، تتعاون معا عن طريق الفريق الاستشاري ، المشترك المعني بالسياسات • وكان الرؤساء التنفيذيون لهذه المؤسسات الأربع قد اتفقوا بصفة مشتركة على أنه يمكن تحقيق قدر أكبر من التناسق والتكامل في برامج كل منظمة من منظماتهم " عن طريق البرمجة المنسقة " ، بمعنى أن تعمل هذه المؤسسات معاً ابتداءً من أولى مراحل البرمجة وصياغة المشاريع لتحديد مجالات التكامل الممكنة ولتفادي الازدواجية • ويعتبر المفتشان التنسيق في هذا المجال عملية طبيعية مادامت هذه المؤسسات تشكل جزءاً من الأمم المتحدة ذاتها • ولدراسة الامكانات التي ينطوي عليها مثل هذا النهج ، قرر الفريق الاستشاري المشترك المعني بالسياسات القيام ، كخطوة أولية ، بتركيز الجهود على التعاون في مجال الصحة والتغذية مع الاهتمام الخاص بالحالة الاقتصادية والاجتماعية المتدهورة في افريقيا^(١٣)

٧٤ - ومن الواضح أن لمدير عام التنمية والتعاون الاقتصادي الدولي دورا يوعده في هذه الجهود • وقد حاول مكتبه بالاقناع حتى الآن ، وفي مواجهة استقلال الوكالات المتخصصة المقدس قانونياً ، أن يشجع على تحقيق تعاون أكبر داخل المنظومة • وقد ظل دور المدير العام ، في جملة أمور ، هو تخفيف الصعوبات ، التي كثيراً ما تكون اجرائية ، والتي تعترض طريق الانسجام الاداري • وهو يعتمد على المنسقين المقيمين لبذل كل جهد في الميدان بغية العمل على دمج طلبات الحكومات في الأنشطة البرنامجية لمنظومة الأمم المتحدة ؛ ولكن الوضع لا تيسره الولاية التي تصاحب المبادئ التوجيهية لأداء أعمال المنسقين المقيمين ، التي ينص أحدها على أن يتحمل المنسق المقيم " المسؤولية الشاملة عن الأنشطة التنفيذية من أجل التنمية وكذلك عن التنسيق فيما بينها " (القرار ٣٤/٢١٣) ، بينما أضيف صراحة أن المبادئ التوجيهية " لا تمس العلاقات القائمة بين الحكومات وأي من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة " • فهذان الحكمان لا يعزز كل منهما الآخر ولا يجعلان التنسيق مهمة أيسر • بيد أن المفتشين يعتقدان أنه يمكن للمدير العام أن يكون قوة ايجابية في البحث عن ازالة التضارب بشرط أن تقدم الحكومات لمكتبه الدعم الكامل في الجهود الرامية الى تحسين الترابط في تخطيط منظومة الأمم المتحدة وأنشطتها • والفريق الاستشاري المشترك المعني بالسياسات خطوة مفيدة من هذا القبيل نحو تحقيق البرمجة المنسقة • ومن المفيد أن تمضي جهود التنسيق قدماً في اطار تجمعات أصغر مشتركة بين القطاعات بدلا من انتظار المشاركة الكاملة من جانب جميع الجهات المعنية •

قدرات برنامج الأمم المتحدة الانمائي

٧٥ - لقد ظل الممثل المقيم لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي يعمل طوال السنوات الماضية بصفته العادية (دون أن يرفع راية المنسق المقيم) لحساب منظومة الأمم المتحدة وبالنيابة عنها في الشؤون المالية وشؤون الموظفين والشؤون الادارية العامة وكذلك في مجال الأمن • وظل كذلك يتحدث باسم المنظومة فيما يتعلق بحل المشاكل موضع الاهتمام المشترك • ولقد قبله ممثلو الوكالات على انه الأول بين قرنائهم في هذه المجالات المحددة ، وأنه على الرغم من أن البرمجة القطرية لم تسفر بصفة عامة عن قيام أسرة الأمم المتحدة ببذل جهد مشترك حقيقي للبرمجة الأساسية في معظم البلدان

(١٣) شرحه : أنظر الفقرة ٧٤ •

فان دوره في صياغة البرامج القطرية يكاد لم ينظر اليه قط نظرة مشوبة بالشك ولذلك يوجد شيء من بقايا الاحساس بالارتياح لدور المنسق - مادامت المصالح الفردية موضع احترام • ومن المؤكد أن خدمات برنامج الأمم المتحدة الانمائي التي تقدم في الميدان الى أسرة الأمم المتحدة بأكملها هي حافز ايجابي في السعي الحالي الى تحقيق تنسيق أفضل •

٧٦ - وتقدم شبكة الخدمات الانمائية التابعة لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي التي تمتلك مكاتب في ١١٦ بلدا دعما اداريا الى صندوق الأمم المتحدة للأنشطة السكانية في المقر وفي الميدان ، وهي تدير صناديق وأنشطة شتى وضعتها الجمعية العامة تحت اشرافها (مثل صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الانتاجية ، وصندوق متطوعي الأمم المتحدة ، ومكتب الأمم المتحدة لمنطقة الساحل السوداني) وتقوم كذلك بتمثيل عدة مؤسسات أخرى على الصعيد الميداني • وهي تقدم أيضا الدعم الاداري الى الكثير من مشاريع الوكالات المتخصصة في الميدان • ولهذه الشبكة قدرة جيدة على المساعدة في الجهود التنسيقية لمنظومة الأمم المتحدة :

" ان ثروة المعلومات والخبرة التي اكتسبها برنامج الأمم المتحدة الانمائي فيما يتعلق بالعمليات والتدفقات الدولية في مجال التعاون التقني ليست قاصرة على منظومة الأمم المتحدة ويمكن توفيرها في صورة خدمات استشارية للوحدات الحكومية المسؤولة عن الاشراف على التعاون التقني وتنسيقه " (أنظر الفقرة ٥٥ من الوثيقة DP/1984/4) •

ولقد جرى منذ وقت قريب جدا وضع هذا الرصيد من الخبرة موضع الاستخدام بانشاء مكتب الأمم المتحدة لعمليات الطوارئ في افريقيا الذي يديره مدير برنامج الأمم المتحدة الانمائي • وكانت هذه مهمة صعبة من حيث التنسيق لاشتمالها على جهات مانحة ثنائية ومتعددة الأطراف معا ولكن الدور التاريخي لبرنامج الأمم المتحدة في هذا الميدان قد جعلت منه جهة الوصل الطبيعية فيما يتعلق بالتنسيق المطلوب •

جيم - العوامل التي تعوق التنسيق

الانخفاض النسبي في دور برنامج الأمم المتحدة الانمائي كبرنامج للتمويل

٧٧ - ربما كان للانخفاض في التمويل المتاح لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي منذ عام ١٩٨٠ بعض التأثير - العاطفي الى حد بعيد - على أولئك الذين هم غير ملتزمين تماما بأهداف التنسيق • ففي عام ١٩٨١ انخفض مستوى الاسهامات الأساسية بنسبة ٦ في المائة من حيث القيمة الاسمية شم حدث منذ ذلك الحين زيادة حدية في عام ١٩٨٣ مما أتاح ما مجموعه ٧١٣٩ مليون دولار بالمقارنة بـ ٧٠٥٢ مليون دولار في عام ١٩٨٠ - وهي زيادة ليست ذات مغزى عندما يوضع التضخم في الاعتبار • وفي الوقت نفسه ، اجتذبت الوكالات المتخصصة مبالغ متزايدة من الأموال الخارجة عن الميزانية مما أسفر عن ظهور انخفاض كبير في تمويل برنامج الأمم المتحدة الانمائي عند مقارنته بالزيادات التي تحققت للوكالات المتخصصة والهيئات الأخرى • فتمويل برنامج الأغذية العالمي مثلا ، يعادل تقريبا تمويل برنامج الأمم المتحدة الانمائي ، وربما تمتلك بعض الوكالات الأكبر في بلدان معينة أموالا استثمارية وأموالا أخرى للانفاق منها أكبر مما يمتلكه برنامج الأمم المتحدة الانمائي ذاته • وهذه ظاهرة جديدة نسبيا ، ومما لا يثير الدهشة أنها قد أدت ، في نظر البعض ، الى النيل من مكانة

برنامج الأمم المتحدة الانمائي • فكان يمكن للبرنامج ، بوصفه مؤسسة التمويل المركزية ، أن يتوقع ، عندما كان متينا من الناحية المالية ، تعاونا أيسر من الوكالات المتخصصة التي كانت تعتمد على خزائنه • ولقد قال مدير البرنامج على نحو لا لبس فيه ، وهو يقدم تقريره السنوي لعام ١٩٨١ الى الدورة التاسعة والعشرين لمجلس الادارة ، في معرض تعليقه على هذا الوضع في وقت مبكر يرجع الى أواسط عام ١٩٨٢ :

" والاستنتاج لا مفر منه هو : أن الزيادة المثيرة في النفقات من الأموال الاستثنائية ربما لم توءد فقط الى صرف الاسهامات عن الموارد المركزية لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي، بل من الواضح انها قد أثرت تأثيرا ضارا على قدرة البرنامج على تأدية مهمة التنسيق الحيوية هذه التي أسندها المجتمع الدولي اليه " •

ومع ذلك يرى المفتشان أنه سواء احتفظ برنامج الأمم المتحدة الانمائي بقدرة قوية على التمويل أم لا فان الأسس التي توهله ليكون محور جهود التنسيق في منظومة الأمم المتحدة مازالت سليمة لم تمس •

علاقات برنامج الأمم المتحدة الانمائي بالوكالات

٧٨ - أبدى بعض الممثلين المقيمين تعليقات مفادها ما يلي :

(أ) ان انشاء وظيفة المنسق المقيم لم يحسن العلاقات مع الشركاء الآخرين من منظومة الأمم المتحدة في مجال التعاون الانمائي ؛

(ب) واذا كان ذلك قد أسفر عن شيء ، فها أنه أدى الى اساءة العلاقات نظرا الى أنه قد أثار شكوكا حول ممارسة السلطة ، لم تكن موجودة من قبل ؛

(ج) ان الوكالات قد قبلت الممثل المقيم على انه " الأول بين قرنائته " بحيث أنه بدا معه أن اضافة دور المنسق المقيم صراحة عليه لا مبرر له •

٧٩ - ويعتقد الكثير من الممثلين المقيمين أن لقب المنسق المقيم قد صعب عليهم القيام خاصة بتنسيق البرامج والمشاريع الأساسية • وبالإضافة الى ذلك فان عمل الشخص تحت رايتين لا ييسر الأمور: فهو يدين بالولاء لمدير برنامج الأمم المتحدة الانمائي كممثل مقيم وللأمين العام كمنسق مقيم • فضلا عن ذلك فانه ينظر الى المدير العام للتنمية والتعاون الاقتصادي الدولي ، المكلف بتحقيق الترابط في الطرق التي تتبعها المنظومة ككل ، على أنه زعيم جديد تتطلب تحركاته نوعا من اليقظة ، وعلى ذلك فبينما قد تنتقاد بعض الوكالات انقيادا حرفيا لمقتضيات الوصفة الجديدة ، فان الروح الكامنة وراء جهودها ليست داعمة تماما •

٨٠ - وكذلك تنتظر بعض الوكالات الى برنامج الأمم المتحدة الانمائي كمنافس على المشاريع نظرا الى أنه يقوم بتنفيذ عدد من المشاريع بنفسه عن طريق مكتبه لتنفيذ المشاريع • ففي الظروف التي يتوقع فيها أن يتخذ الممثل المقيم لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي قدرا من دور الحكم بصفته منسقا مقيما ، فان الوكالات تشعر بوجود تضارب ذاتي بين الوجهين المنفصلين لوظيفته • ووضع المنسق المقيم لا يستفيد مما قد يشير المرء اليه بـ " صورة برنامج الأمم المتحدة الانمائي " التي قد يحملها المنسق • فللعوامل النفسية وزن ما •

التعقيد التنظيمي لمنظومة الأمم المتحدة

٨١ - ينبغي أن نتذكر عند دراسة تشعب المنظمات في منظومة الأمم المتحدة أن الغرض الأصلي من انشاء الوكالات المتخصصة هو تقديم بحوث ووضع معايير في شتى مجالات الوظيفة وتشجيع الوكالات على التطور لتصبح مراكز ممتازة في ميادينها الخاصة . فالقفزة من هذا الدور الى دور " خوض المعركة" في الميدان ومباشرة أنشطة تنفيذية في الميدان هي قفزة جريئة تعني الاهتمام الايجابي بمحنة البلدان النامية .

٨٢ - ولم توضع في الاعتبار في التغيير الذي حدث في الغرض والتأكيد الحاجة الى هيكل من نوع مختلف لمنظومة الأمم المتحدة اذا ما كان للأنشطة التنفيذية أن تصبح أولوية عليا . فالهيكل التي وضعت أصلا لتنظيم من نوع معين قد اضطرت الى الاضطلاع بمتطلبات نوع جديد من النشاط . ولا يعتقد المفتشان أن من المفيد بوجه خاص اعادة فتح باب المناقشة حول ما اذا كان التحكم المركزي في الشؤون المالية والبرامج في منظومة الأمم المتحدة أكثر استصوابا من تحقيق اللامركزية في صورة مكونات منفصلة . ويكفي القول بأن الوكالات المتخصصة وكذلك البرامج الأخرى الموافقة عليها قد وضعت سياسات قطاعية مستقلة ، دون أن توضع في الاعتبار دائما مصالح منظومة الأمم المتحدة الأوسع نطاقا ، وأن كل وكالة من الوكالات قد وضع لها هيكل مختلف ليلئم فلسفتها الخاصة بها . ولذلك فالدفع الى العمل المشترك لم يكن قويا . ولقد شجعت الولايات الاختصاصية هذا العمل ولكن لم توجد الارادة في بعض الأحيان . ولم تتمكن لجنة التنسيق المركزية نفسها من اقامة أي آلية مركزية لاخضاع الأنشطة المتباينة التي تقوم بها مؤسسات منظومة الأمم المتحدة في الميدان للرقابة وزيادة ترشيد هذه الأنشطة .

٨٣ - وبطبيعة الحال لا تصبح المهمة أكثر يسرا عندما ينظر المرء الى المسارات المختلفة التي سلكتها هذه المؤسسات لبلوغ أهداف كل منها : دورات البرمجة وأساليب البرمجة المختلفة الخاصة بها ، والدرجات المختلفة للامركزية التي تمارسها الوكالات وتمارس داخلها ، والأنواع والمستويات المختلفة من التنظيم التي تشجعها في المناطق . فهذه جميعا تجعل تنسيق احداها مع الأخرى أكثر صعوبة .

دور مديري مراكز الأمم المتحدة للاعلام ازاء المنسقين المقيمين

٨٤ - استشر المفتشان من حين الى آخر بعض الشك حول تحديد من له الأسبقية كممثل للأمين العام في بلد ما في المناسبات التي تحتفل بها الأمم المتحدة : أهو مدير مركز الأمم المتحدة للاعلام أم الممثل / المنسق المقيم ؟ فمن المحتمل أن ترى ادارة شعور الاعلام أن الاجابة تقوم على ركيزتين :

- ان الاعلام ليس نشاطا تنفيذيا وانه لا يدخل ضمن مسؤوليات الممثل / المنسق المقيم ؛

- ان الأمين العام هو الذي يعين مدير مركز الأمم المتحدة للاعلام كممثل له للأغراض الاعلامية المتعلقة بالأمم المتحدة بينما يتم تعيين الممثل / المنسق المقيم من جانب مدير برنامج الأمم المتحدة الانمائي كممثل مقيم ومن جانب الأمين العام كمنسق مقيم .

٨٥ - وهذه الأوضاع تضيي ملاءمة اختصاصية على الوضع القائم • بيد أنه يبدو أن هناك قدرا من عدم الاتساق بين ظروف اثنين من موظفي الأمم المتحدة تتداخل مهامهما ويعتمد كل منهما على حدة لدى نفس الحكومة من جانب الأمين العام • ويعتقد المفتشان أن دور المنسق المقيم ازاء مدير مركز الأمم المتحدة للاعلام يحتاج الى شيء من اعادة التفكير • اذ يبدو أن من الصعب القول في ظل البيئة السائدة اليوم اليقظة اعلاميا والحية من ناحية الاتصالات بإمكان فصل المعلومات عن واقع الجهود التنفيذية المبذولة في الميدان • ويبدو أن هناك بعض الحجج السليمة (ليس أقلها الترابط) التي تبرر جعل الممثل/ المنسق المقيم ، بوصفه شخصية محورية في التعاون التقني ، يقوم بدور أرسخ في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنتاج الاعلامي للأمم المتحدة في البلد المعين هو فيه • والواقع ان بعض الممثلين المقيمين يعملون الآن مديرين أو مديرين بالنيابة لمراكز الأمم المتحدة للاعلام ، وهي حقيقة تبدو معها هذه الازدواجية أقل معقولة •

٨٦ - وثمة تعليقان مأخوذان من تقرير لجنة الاعلام المشتركة للأمم المتحدة بشأن "تصورات الجمهور عن منظومة الأمم المتحدة" (A/AC.198/G.8) يستحقان ذكرهما مرة أخرى هنا :

" ••• ينبغي لدوائر الاعلام التابعة لمنظومة الأمم المتحدة أن توعي شلاشة أدوار رئيسية : تقديم المشورة بشأن عنصر الاتصال الاجمالي في قضايا السياسات والقضايا التنفيذية ؛ والاسهام في رسم السياسات بالعمل كمرآة رئيسية ، لدى المنظمة ، تعكس الرأي الخارجي ، وخاصة رأي وسائط الاعلام ، وتيسير تحقيق أكبر قدر ممكن من التفهم والتغطية لسياسات وأنشطة الأمم المتحدة من جانب وسائط الاعلام وجهات توجيه الرأي الأخرى (الفقرة ١٩) " •

" وعلى الرغم من أن للوكالات المختلفة أهدافا مختلفة وجمهورا مستهدفا مختلفا ، فان لها فعلا مجالا من الأهداف الاعلامية المشتركة وكذلك مجموعات أساسية متماثلة من الناس يجب عليها جميعا أن تصل اليها • وهناك أيضا حاجة الى تنسيق الاجابات على انتقادات الجمهور في الحالات التي لا يجري فيها التمييز بين الوكالات • فآليات مواصلة التنسيق والتعاون لبلوغ هذه الغاية غير موجودة " (الفقرة ٢٣ (ب)) •

وهذه العبارات تسوق حججا تدعو ضمنا الى ايجاد حل للسؤال التالي : من الذي ينبغي أن يقوم الجهد الاعلامي في بلد ما ؟ ويعتقد المفتشان أنه يمكن أن يكون هناك دور هنا للمنسقين المقيمين • ويرد في الفصل التالي مزيد من البحث لهذه المسألة •

رابعاً - الطريق العملية الى الأمام

ألف - الحكومات ازاء منظومة الأمم المتحدة

٨٧ - تتحمل الحكومات المسؤولية الرئيسية عن تنسيق تدفق المعونة الى بلد كل منها • غير ان بعض أوجه التكليف التي تحت على التنسيق في منظومة الأمم المتحدة لا تجد دوما الدعم في الخطوات العملية التي تتخذها الحكومات على الصعيد الوطني للتيقن من أن تنسيق المعونة يجري بفعالية • فان بعض الحكومات تواصل ، كمسألة طبيعية ، التعامل مع وكالات فردية لمنظومة الأمم المتحدة ، على كلا صعيدي التخطيط القطاعي والمركزي ، دون مشاركة المنسقين المقيمين : هذا على الرغم من كون الحكومات قد أقرت بصورة جماعية وجود المنسقين المقيمين • وثمة حكومات أخرى تنقصها اما الأدوات أو القوى العاملة اللازمة لضمان ألا تضع الوزارات القطاعية الفردية مصالحها الخاصة فوق مصالح التخطيط الاقتصادي الوطني • ومن الواضح أن على الحكومات التزاماً بأن تساعد ، حيثما تستطيع ، عملية التنسيق داخل منظومة الأمم المتحدة : فينبغي لها أن توفر القوة الدافعة للمنسقين المقيمين ، وذلك بالطريقتين التاليتين :

- بتقديم المعلومات ذات الصلة التي ستمكّن هؤلاء من تعزيز التنسيق داخل المنظومة ؛ و
- بعدم تشجيع من يرغبون داخل منظومة الأمم المتحدة في سلوك طريقهم المستقلة غير المنسقة •

٨٨ - أما فيما يتعلق بالمساعدة المقدمة من منظومة الأمم المتحدة في الاطار الأوسع لتنسيق جميع تدفقات الموارد الى بلد ما ، فمن الواضح أن من مسؤولية الحكومة أن تقرر درجة الجهود التنسيقية الذي تطلبه من منظومة الأمم المتحدة من خلال المنسق المقيم • ويجب أن تكون للحكومة ، من موقعها الموقفي ، أشمل روعية لاحتياجاتها : والموضع الملائم لمنظومة الأمم المتحدة في الصورة هو مسألة تقررها الحكومات •

٨٩ - ان أحد الموفدين الى دورة عام ١٩٨٥ للمجلس الاقتصادي والاجتماعي في جنيف ، اذ لاحظ أن هناك كما يبدو عددا من المشاكل فيما يتعلق بالتنسيق وأن الخلافات فيما بين الوكالات لم تساعد على معالجة بعض جوانب الأزمة الافريقية ، قد طرح المسألة بصراحة وبصحة على النحو التالي ، قائلاً ان التنسيق على صعيد البلد المستفيد ينبغي أن يكون المسؤولية الرئيسية للبلد ذاته ، وان المساعدة الدولية ينبغي أن توجه على نحو لا ينتقص من سيادة البلدان المتلقية للمعونة ومن استقلال عملها •

٩٠ - وحيثما قامت منظومة الأمم المتحدة بتقديم مساعدة ذات شأن الى بلد ما ، وحيثما تكون للمانحين الشائين أيضاً مصلحة قوية في تحسين المسألة المالية عن مبالغ كبيرة نسبياً تنفق في البلدان النامية في شكل معونة (كما في الساحل) ، كان هناك نوع من حافز على التنسيق من جانب المانحين الشائين مع المانحين المتعددي الأطراف ، ولاسيما في القارة الافريقية • ويبدو ان الصورة العامة تتبع الخطوط التالية :

- قد تعتبر مجموعة البلدان النامية المتوسطة الدخل والبلدان النامية الأكثر تقدماً انها تستطيع بأنفسها تنسيق المدخلات التي ترغب فيها من مانحي المعونة ،

المتعددي الأطراف والشائيين • وعليه ، فقد تعول على خدمات منسق مقيم للتيقن من أن مدخلات منظومة الأمم المتحدة متساوقة بعضها مع بعض • غير انه في الماضي ، وخاصة في حالات الطوارئ ، طلب الى المنسقين المقيمين أن ينسقوا نوعي المعونة كليهما ، حتى في البلدان النامية الأقوى •

ان البلدان النامية ذات الاقتصادات الضعيفة ، مثل أقل البلدان نموا أو البلدان التي تعاني من كوارث طبيعية تثير مشاكل خاصة ، سوف تحتاج من حين لآخر الى مساعدة مع تنسيق المعونة المقدمة من منظومة الأمم المتحدة والمعونة الشائية • والمانحون الشائيون أنفسهم يعترفون بصورة متزايدة بفائدة جعل شكلي المعونة كليهما يخدمان الغرض المشترك المتمثل في بناء القدرة الوطنية حيثما تكون هذه القدرة ناقصة وفي ايجاد اطار اقتصادي أفضل للتقدم • وان برنامج الأمم المتحدة الانمائي بموائده المستديرة في آسيا وافريقيا ، والبنك الدولي بأفرقتيه الاستشارية في شتى أنحاء العالم ، يعملان على تلبية الحاجة الى ذلك • وبامكان الموائد المستديرة لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي (باعتقاد كثير من المانحين الشائيين) أن تقدم خدمة أفضل ، ليس فقط بمحاولة تحديد المدى الذي سيقدم به المانحون الشائيون المعونة الى بلدان معينة ولكن بالتشجيع على ابرام اتفاقات أساسية بين الحكومات والمانحين الشائيين والمانحين المتعددي الأطراف بشأن أهداف التخطيط والبرمجة التي يتعين التصدي لها • وتؤكد تجربة برنامج الأمم المتحدة الانمائي مؤخرا بخصوص الموائد المستديرة انه يجري بذل جهود في سبيل اجراء تحليل أوسع للمشاكل الاقتصادية والمالية القطرية كساق يمكن فيه اجراء تخطيط انمائي أفضل ويمكن فيه استخدام المعونة بشكل أفضل • وتعتقد بعض الوكالات انها لم تشترك في عملية المائدة المستديرة بالدرجة التي ترغب فيها • ويبدو أن التنسيق في هذا المضمار ، باشتراك الوكالات أيضا ، هو نتيجة طبيعية للجهود الجارية •

في الحالات التي تكون فيها مجموعات البلدان ، مثل البلدان النامية الجزرية ، تحت اشراف ممثل / منسق مقيم واحد ، يكون من الممكن تجنب المشاريع المجزأة واعطاء المعونة اطارا عمليا يمكن أن يساعد ، بموافقة البلدان المعنية ، على تشجيع الاتساق في جهودها الاقتصادية المشتركة •

أما البلدان الأخرى التي يكون فيها البرنامج الذي وضعته أسرة الأمم المتحدة أصغر من أن يتطلب أية ترتيبات معقدة جدا للتنسيق على أساس فردي فقد لا تحتاج الى جهاز تنسيق جد رسمي •

٩١ - ان بعض البيانات التي أدلى بها الممثلون / المنسقون المقيمون الى المفتشين قد أوحى ، بوجه عام ، بأنه في الوقت الذي يوجد فيه تنسيق ، من خلال الممثل المقيم لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي ، لمسائل معينة ادارية ، وخاصة بشؤون الموظفين ، ومالية ، وأمنية تشمل مؤسسات منظومة الأمم المتحدة في الميدان ، لم يحدث حتى الآن ، قدر كبير من التنسيق البرنامجي : فالبرامج لم تكن ،

٩٢ - ان مؤسسات منظومة الأمم المتحدة تميل بصورة طبيعية الى الاهتمام الشديد بقضايا التنسيق أو تحقيق " التوازن " بين البرامج داخل قطاعاتها الخاصة : فهي تنزع الى أن تكون أقل اهتماما بالانسجام والتوازن فيما بين القطاعات ، الأمر الذي يخرجها من وسطها • الا أن نوعي التنسيق كليهما - داخل القطاعات وفيما بينها - لازمان من أجل التخطيط المتساق • لذلك يجب أن نتاح باستمرار للممثل/المنسق المقيم امكانية الحصول على المعلومات التي تمكنه من روعية الروابط ، وكذلك الفرص الكفيلة بتحقيق التساق بين الأهداف ، في وقت مبكر بما فيه الكفاية لاجراء التنسيق • وان حرمانه من هذه المعلومات أو عرضها على مفض أو في وقت متأخر هو بمثابة احباط فرصة تحقيق خطط أكثر رشدا ومشاريع أكثر تعزيزا لبعضها البعض •

باء - دور المنسق المقيم

٩٣ - من المفهوم ان لدور المنسق المقيم أوجه تشديد مختلفة في أماكن مختلفة • فالظروف المحلية تؤثر في كيفية روعية هذا الدور وكيفية عمله • ومع ذلك فان للمنسق المقيم مسؤولية رئيسية متمثلة في مهمة تعزيز البرمجة التكميلية والمشاركة في البلد المعين فيه تحقيقا للهدف النهائي المتمثل في تحقيق البرمجة المتكاملة لجميع المدخلات التقنية لمنظومة الأمم المتحدة • ويلزمه من أجل ذلك الدعم الكامل من الحكومات والوكالات ، على كلا صعيدي الميدان والمقر • ومن الأهمية القصوى أن يبقى الممثلون الميدانيون على بينة بأنشطة البرمجة ، مثل اعداد المشاريع وتطويرها مع المانحين الشائيين ، وأن يطلع المنسقون المقيمون على هذه المعلومات في أبكر مرحلة ممكنة •

٩٤ - وقد قال ممثلون/ منسقون مقيمون كثيرون للمفتشين انهم لا يرون أي تغير في وظائفهم مع استحداث دور المنسق المقيم : فقدرتهم ومسؤولياتهم هي الآن كما كانت من قبل • واللقب الاضافي قد نزع (على حد قولهم) الى جعل بعض الوكالات تشتهر بوجود نية لتقليص سلطتها • ومما لا شك فيه أن استحداث دور المنسق المقيم قد أثار بعض الاستجابات التي تبدو ناشئة عن عدم الثقة • ومع ان هذه الاستجابات لم تساعد على تحسين الحالة ، فان المفتشين لم يجدا مواقف الوكالات سلبية بوجه عام •

٩٥ - وربما يمكن القول انه لو تحققت بالكامل الآمال المعقودة على البرمجة القطرية كقوة موحدة ولو أصبحت البرامج القطرية ، على وجه الاجمال ، نتيجة تفكير منسق والاستخدام التكاملية للموارد ، لكان دور المنسق المقيم سيغدو أسهل • وفي الأوضاع الحالية ، يتوقع من المنسق المقيم أن يستند في عمله الى توافق في الآراء هو غير موجود بعد • وعليه ، فان الطريق الى الأمام يجب أن تكون عملية ، يجب أن تعترف بالظروف كما هي ، ويجب السير قدما انطلاقا من هذا الادراك •

جيم - صفات المنسق المقيم

٩٦ - ان المشاكل الخطيرة المتمثلة في الجفاف والتدهور الاقتصادي في افريقيا جنوب الصحراء قد أعطت أهمية جديدة للتخطيط الانمائي والتنسيق • ويبدو من الواضح أن المنسق المقيم في المستقبل ينبغي أن يكون ليس فقط مديرا من أعلى درجة ذا قدرة على الاستفادة الى أقصى حد من الموارد البشرية المتاحة ، وانما أيضا مديرا ذا مواهب فكرية قوية وقدرة جيدة على تقدير الآثار الاقتصادية الكلية

للحالة المعينة • ولكن يجب ألا تغيب عن باله فرص التنسيق على النطاق الأصغر ، على صعيد القطاعات الفرعية ، حيث يبدو ذلك مجديا • ولكن اذا أريد للمنسق المقيم أن ينجح في جهوده التنسيقية ، سوف يلزمه بعض الموظفين المدربين في التخصصات الاقتصادية والقادرين على مساعدته على اعداد الوثائق الفنية اللازمة لجلساته مع الحكومة واجتماعات الموائد المستديرة ولبعثات المساعدة في مجال التعاون التقني واجتماعات الأفرقة الاستشارية التي تسعى الى التوصل الى توافق في الآراء بين جميع الأطراف المعنية بشأن القضايا الواسعة النطاق المتعلقة بالتخطيط والبرمجة الاقتصاديين •

٩٧ - وكثيرا ما قيل للمفتشين أن شخصية المنسقين المقيمين هامة : انه ينبغي للمنسقين المقيمين ألا يحاولوا أن يطغوا على زملائهم أو أن يسيطروا على الموقف ؛ وينبغي لهم أن يكونوا شركاء في جهد مشترك ؛ وينبغي لهم أن يكونوا مرنين • وقد أخبرنا أحد المنسقين المقيمين أنه يعتقد اجتماعات لممثلي منظومة الأمم المتحدة في أوقات مختلفة في مكاتب ممثلين غير ممثلي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ؛ وان رئيس كل اجتماع من هذه الاجتماعات هو الممثل المضيف للاجتماع • ان المنسقين المقيمين لن يقبلوا جميعهم هذا الاجراء بوصفه اجراء يرغبون في اعتماده ، لكن المفتشين يعتقدان بوجود مجال لهذا النوع من المرونة الذي يعترف بأن ادخال المصالح القطاعية الى اجتماع للأفكار قد يبرر التجربة والثقة - وحتى الشعور بأداء مهمة •

٩٨ - وفي الحالات التي تلمس فيها الحكومات التي لا تتوافر لديها القدرات البشرية خدمات منسق مقيم لتنسيق المعونة المتعددة الأطراف ، وربما المعونة الثنائية أو معونة المنظمات غير الحكومية ، المقدمة الى بلدانها ، من الجوهرى أن يتحلى المنسق المقيم بالصفات القيادية والادارية والفكرية الضرورية للمركز • فالمهمة سوف تتطلب من المنسق المقيم أكثر بكثير مما تتطلبه من الممثل المقيم العادي • فالخبرة والدراية والقدرة على العمل بسهولة مع الآخرين هي الصفات ذات الأهمية الرئيسية عند اختيار المنسق المقيم •

دال - العلاقة بين الممثلين المقيمين ومراكز الامم المتحدة للاعلام

٩٩ - يتم تعيين الممثل المقيم لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي من قبل المسوول الاداري وكمنسق مقيم يتم تعيينه من قبل الأمين العام ، بعد التشاور مع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة • ويتم أيضا تعيين مدير مركز الأمم المتحدة للاعلام من قبل الأمين العام • وقد حدثت حالات نشأ فيها تنازع (بشأن قضايا تتعلق بالمراسم فقط في كثير من الأحيان) بين الممثلين / المنسقين المقيمين ومديري مراكز الأمم المتحدة للاعلام • وفي بعض الحالات ، أنكر المديرون أن يكون للممثل / المنسق المقيم أي رأي في الطريقة التي يصرّفون بها شؤنهم ، نظرا لكون المديرين ، على حد قولهم ، مسوولين تجاه الأمين العام فقط • وعلاوة على ذلك ، فان اتصالاتهم النظامية بالحكومات الوطنية هي مع وزارة (الخارجية أو الاعلام) مختلفة عن الوزارة التي يتصل بها عادة الممثلون / المنسقون المقيمون (عادة وزارة المالية أو وزارة التخطيط الاقتصادي) : ومن ثم ، فان للمديرين دورا خاصا يهودونه خارج نطاق سلطة الممثل / المنسق المقيم •

١٠٠ - وليس من شك في أن الحالة تتعقد من جراء وجود مجالات اختصاص منفصلة ، ولكن قد يبدو أن المنظمة بحاجة إلى المنسقة المقمة الذي يمثّل عملها في المساعدة على الجمع بين عناصر المنظمة

في سبيل تحقيق ناتج أفضل في الميدان ينبغي أن يكون له اهتمام نقدي في المسائل الاعلامية التي تشكل جزءا هاما من الجهد التنفيذي الكلي • ويعترف المفتشان باتساع نطاق الواجبات التي يتعين على الممثلين/ المنسقين المقيمين أن يضطلعوا بها ، ومن ثم فهما لا يوصيان بأن يتحمل جميع المنسقين المقيمين المسؤولية عن الاعلام • غير أنه لا بد من الاقرار بأن بعض المنسقين المقيمين قد أشرفوا في الواقع على الاعلام - وبنجاح • ويعتقد المفتشان أن بعض السمات الأساسية للحالة تبرز بوضوح وينبغي على أساسها تحديد السياسة العامة التي يتعين انتهاجها مستقبلا :

(أ) المدير العام هو الممثل المعين من قبل الأمين العام والمكلف بمسؤولية خاصة بشأن التنمية والتعاون الاجتماعي والاقتصادي • ودور المدير العام هو حث مؤسسات منظومة الأمم المتحدة على العمل معا ، وهذا الدور انما يوعده في الميدان ، نيابة عنه ، المنسق المقيم • ومما يتعارض مع ذلك أن يعتبر من يعينه الأمين العام لتولي شئون الاعلام خارجا عن نطاق سلطة المنسق المقيم ؛

(ب) ان اطلاع المنسق المقيم على شتى جوانب النشاط الحكومي واحساسه بمشاكل البلد يجعلانه شخصا مناسباً للإشراف على جهود الأمم المتحدة الاعلامي في البلد • وينبغي لوكيل الأمين العام لشؤون الاعلام أن يجري مقابلات مع المنسقين المقيمين لتحديد ملاءمتهم و/ أو اهتماماتهم في مجال الاعلام ، قبل تعيينهم كمديرين ؛

(ج) ينبغي أن يكون لدى جميع الإداريين/ المديرين وعي اعلامي أو ميل اعلامي ، ولكنهم ليسوا كذلك : لذلك ، من المستصوب ، في الحالات التي لا يكون من المجدي فيها تعيين منسقين مقيمين كمديرين ، أن يعين كمديرين لمراكز الأمم المتحدة للاعلام موظفون فنيون اعلاميون يكونون بمثابة مستشارين للمنسقين المقيمين في شئون الاعلام • ويستدل من المشاورات المثمرة التي جرت بين ادارة التنمية والتعاون الاقتصادي الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الانمائي وادارة شئون الاعلام بشأن قضايا اعلامية سابقة ، انه ينبغي أن يكون من الممكن ضمان أن يكون مديرو مراكز الأمم المتحدة للاعلام ، الذين هم مستشارون للممثلين/ المنسقين المقيمين ، قادرين على الاضطلاع بمسؤولياتهم تجاه الجمعية العامة دون اعاقه من المنسقين المقيمين ؛

(د) ينتظر من المديرين أن يتشاوروا مع المنسقين المقيمين وأن يقدموا المشورة اليهم فيما يتعلق بمسائل الاعلام وأن يراعوا أيضا مشورة المنسق المقيم لدى اضطلاعهم بعملهم ؛

(هـ) لا ينبغي أن يتولى جميع المنسقين المقيمين بالضرورة شئون الاعلام • فينبغي مراعاة ظروف كل بلد على حدة • ولكن ينبغي أن يكون التعاون بين المدير والمنسق المقيم أمرا حتميا ؛

(و) ينبغي للأمين العام أن يبيت في مسألة معرفة ما اذا كان للمنسق المقيم أو للمدير الأولية في المناسبات الرسمية مثل يوم الأمم المتحدة • ويعتقد المفتشان أن المنسق المقيم هو الممثل المناسب في يوم كهذا ، مع ايلاء المراعاة الواجبة لمركز المدير ، الذي يكون له أيضا دور فني هام يضطلع به في مناسبة كهذه ؛

(ز) ينبغي للمنسق المقيم أن يبذل مساعيه الحميدة للتشجيع على زيادة التعاون فيما بين وكالات منظومة الأمم المتحدة العديدة في شئون الاعلام ، حيثما يزيد هذا التعاون من أثر الاعلام •

هاء - دور المدير العام لشؤون التنمية والتعاون الاقتصادي الدولي

١٠١ - في الحالات التي تقرر فيها الحكومات أنها تحتاج الى خدمات منسق مقيم ليحقق تكامل المدخلات المتعددة لمنظومة الأمم المتحدة مع برامج أو مشاريع معونة أخرى ، سوف يتعين على جميع المشتركين في مجهود المعونة أن يتفقوا على مزامنة خططهم وبرامجهم • ومن مسؤوليات المدير العام رصد فعالية التعاون فيما بين أسرة مؤسسات الأمم المتحدة • وهذا واجب يؤوله من خلال المنسقين المقيمين ، الذين ستسفر جهودهم العملية عن النتائج المطلوبة • غير انه ، في اطار الاجتماعات المعقودة حاليا على مستوى لجنة التنسيق الادارية أو المدير العام ، من الممكن جدا مناقشة القضايا الادارية والفنية ، مثل استصواب الحد من عدد المباني المنفصلة لمنظمات الأمم المتحدة حيثما تكون المباني والاتصالات المشتركة أكثر رشدا ويمكن أن تحقق فوائد التوفير للمنظومة ككل •

١٠٢ - وشمة مجال اداري آخر يمكن فيه للمدير العام أن يعزز مشاوراته مع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة ، وهو اختيار المنسقين المقيمين • فالوكالات المتخصصة لا تعتبر الآن أنها تضطلع بدور ذي معنى في اختيار المنسقين المقيمين : إذ أن الاختيار يبدو أمرا واقعا تقريبا عند حلول الوقت الذي يطلب اليها فيه ابداء رأي • وهي لم تثر أي اعتراض على الاختيارات الا قليلا جدا • غير أن نظرتها الى عملية الاختيار تدل على شيء من عدم الاهتمام أو عدم الثقة في طريقة اختيار المنسقين المقيمين ، وهذا واقع لا يبشر خيرا فيما يتعلق بالتزامها بالتعاون •

١٠٣ - ومن ثم ، فانه يبدو من المجدي وضع قائمة بالمرشحين الممكنين لوظائف المنسق المقيم ، قائمة تتضمن أسماء المرشحين المناسبين من الوكالات المتخصصة • ويمكن أن يتفق المدير العام وبرنامج الأمم المتحدة الانمائي على القائمة بالتشاور مع الوكالات المتخصصة ، وينبغي اتخاذ ما يلزم من تدابير لكي يكتسب مرشحو الوكالات المتخصصة تجربة في العمل لدى برنامج الأمم المتحدة الانمائي خلال فترة مناسبة بصفة موظفين أقدمين ، سواء في الميدان أو في المقر ، قبل أن يصبحوا موهلين للاختيار الفعلي • وعندئذ يتم اختيار المنسقين المقيمين المقبلين من القائمة المتفق عليها التي تكون خاضعة للاستعراض الدوري •

١٠٤ - ويقدم المنسقون المقيمون في الوقت الراهن تقارير سنوية الى المدير العام لمساعدته على الاشراف على الأنشطة التنفيذية على صعيد المنظومة : وتوفر هذه التقارير لوكالات منظومة الأمم المتحدة امكانية التبصر في المجالات التي تعترضها مشاكل وفي أفضل الطرق التي يمكن بها للمنظومة أن تخطط أنشطتها وتبرمجها بما يعود بالفائدة على البلدان فرادى • ويمكن لهذه التقارير ، اذا كانت تحليلية ، أن تكون مفيدة للمدير العام في اجتماعاته مع رؤساء الوكالات •

١٠٥ - وسوف يتعين على المدى الطويل مواجهة مسائل مثل مسألة معرفة ما اذا كان ينبغي للمنسق المقيم أن يشرف الى حد ما على المشاكل المتعلقة باللاجئين أو بحقوق الانسان (الأنشطة غير الانمائية) • ويفضل المفتشان روعية المنسقين المقيمين يتصدون لمشكلة التخطيط والبرمجة المتكاملين للتعاون الانمائي قبل أن تقع على كاهلهم أية واجبات جديدة رئيسية • وينبغي للمدير العام أن يواصل رصد الحالة •

واو - معايير لإنشاء مكاتب ميدانية جديدة

١٠٦ - ان منظومة الأمم المتحدة في الميدان خلال السنوات الاحدى عشرة الماضية قد أظهرت نمطا متناميا في أعداد الموظفين للأعمال المكتبية ، في حين أن عدد الموظفين التنفيذيين أخذ يتناقص (أنظر الفصل الثاني ، الفقرات من ٢٩ الى ٤٧) • ويؤكد الرسم البياني الأول هذا الاستنتاج ، حيث يبين كيف تطور حجم البرامج التنفيذية لمنظمات الأمم المتحدة على مر الزمن ، محسوبا بالدولارات • ويتعين النظر في بعض مدلولات الرسم البياني :

- ان أنشطة التعاون التقني لمنظومة الأمم المتحدة هي ، في أفضل الحالات ، مستقرة ، ان لم تكن آخذة في الانخفاض •

- ان الأنشطة التنفيذية للتعاون غير التقني التي تضطلع بها مؤسسة الأمم المتحدة لرعاية الطفولة وبرنامج الأغذية العالمي ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين قد شهدت زيادة كبيرة ، سواء بالقيمة النسبية أو بالقيمة المطلقة •

- ان أنشطة التعاون التقني التي يضطلع بها البنك الدولي ، سواء قيست بالمعنى التقني (أي مكوني " التدريب " و " الخبراء الاستشاريين " في قروض البنك الدولي) على النحو المبين في وثائق برنامج الأمم المتحدة الانمائي وادارة التنمية والتعاون الاقتصادي الدولي أو بالمعنى الأوسع (أي مكونات " التدريب " و " الخبراء الاستشاريين " و " دراسات الجدوى ") على النحو المبين في احصاءات البنك الدولي ، قد ازدادت عشرة أضعاف على مر السنوات العشر الماضية وقد أصبحت الآن أكبر من جميع أنشطة التعاون التقني لمنظومة الأمم المتحدة •

- ان برنامج الأمم المتحدة الانمائي قد فقد مركزه المهيمن داخل منظومة الأمم المتحدة ، حيث انتقل من ثلاثة أرباع أنشطة التعاون التقني لمنظومة الأمم المتحدة في عام ١٩٦٨ الى حوالي نصفها في عام ١٩٨٠ والى ما يزيد قليلا على ثلثها في عام ١٩٨٣ •

- ان الصناديق الاستثمارية أخذت في التوسع السريع ولكن يبدو الآن أنها تتناقص تدريجيا ، مع أنها لاتزال على مستوى عال •

١٠٧ - ومما لاشك فيه ان الاتجاهات اللامركزية الناجمة عن الجهود التي تبذلها وكالات الأمم المتحدة القطاعية لضمان تمويل اضافي أو بديل قد أضعفت " مركزية " عملية البرمجة القطرية لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي • ففي هذه الظروف ، كما يعترف به في الفقرة ٥١ من الوثيقة DP/1984/4 ، " قد تفقد البرمجة القطرية بذلك معناها " • وبالطبع ، فان المكاتب الميدانية لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي توفر وظائف خدمات أساسية للمؤسسات الأخرى لمنظومة الأمم المتحدة ، سواء كانت ممثلة في مراكز عمل معينة أم لم تكن ، بما في ذلك وظائف خدمات لأنشطة الصناديق الاستثمارية ولمنظمات (مثل الفاو) ذات شبكات ميدانية آخذة في النمو • وينشأ السؤال عما اذا كانت الزيادة المستمرة في المؤسسات الميدانية يمكن تبريرها دون فرض بعض القيود •

١٠٨ - ومن الواضح أن نهوض الوكالات بمسؤولياتها على الوجه الصحيح ما كان يمكن تحقيقه بدون وجود موظفي الوكالات الميدانيين وأنه قد استفاد من وجودهم • وفي بعض الحالات ، قدمت مكاتب الوكالات الميدانية دعماً قوياً إلى البلدان المحتاجة • ومن المؤكد أن حالة الطوارئ في أفريقيا قد أبرزت هذه الضرورة ، إذ أن نطاق المشكلة وكبرها والحجم الكبير للموارد التي جرى تخصيصها قد اقتضت وجوداً متفرغاً للوكالات في بعض المناطق • لكن دراسة لكامل الصورة توحى بوجود المؤسسات الميدانية بشكل مفرط • وقد تم ذكر بعض أوجه قصور النمط الراهن للتمثيل الميداني في الفقرتين ٢٦ و ٢٧ على وجه الخصوص من الفصل الثاني •

١٠٩ - لقد قدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي خدمات إلى أسرة الأمم المتحدة بشكل متواصل كجزء لا يتجزأ من وظائفه في الميدان • ولم تعتبر حتى التكلفة الحدية مناسبة إلا في ظروف محددة • ويقوم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، بشكل حقيقي ، باعانة مؤسسات أخرى لمنظمة الأمم المتحدة عن طريق تقديم خدمات إليها مجاناً أو دون كامل كلفتها • والأساس المنطقي الذي تستند إليه هذه الولاية هو أن وجود برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في بلد ما يتيح بالفعل توحيد تمثيل الأمم المتحدة فيما يتعلق بالأنشطة التنفيذية ويساعد على منع تكاثر تمثيل الوكالات • ومع أن هذا الأساس المنطقي قد تعرض عملياً لبعض التعديلات ، يظل صحيحاً أن مورد المكاتب الميدانية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي هو مورد ينبغي لمنظمة الأمم المتحدة أن تستخدمه إلى أقصى حد ممكن •

١١٠ - ولهذا السبب ، يعتقد المفتشان بوجود مراعاة الاعتبارات التالية قبل اعتماد أية ترتيبات جديدة لإقامة التمثيل الميداني أو لتوسيع نطاقه :

- (أ) ينبغي أن يكون نطاق ومدى تعقيد البرنامج المقرر تنفيذه قد حدا ، وأن يكونا على قدر كاف من الكبر مما يستدعي اتخاذ ترتيبات ميدانية خاصة ويقتضي عملاً متفرغاً من قبل الممثلين ؛
- (ب) ينبغي أن تبين الفوائد المراد جنيها من التمثيل الميداني بعبارات محددة ، وينبغي أن تكون التكاليف معقولة في ضوء هذه الفوائد ؛
- (ج) ينبغي أن يجري تشاور مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بشأن مدى الخدمات التي تطلبها الوكالة في الميدان ، وقدرة هذا البرنامج على تقديم الخدمات ، والشروط التي يمكن بمقتضاها القيام بذلك • وينبغي بذل كل جهد للاستفادة من خدمات البرنامج ؛
- (د) إذا كان برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لا يستطيع تقديم الخدمات ، ينبغي للوكالة أولاً أن تبين إمكانية تحقيق وفورات من تشغيل مكاتب إقليمية حيثما تناقصت أنشطتها ؛
- (هـ) عندما يكون برنامج ما قد نفذ أو عندما تكون أنشطة ما قد تباطأت إلى درجة لم يعد معها التمثيل الميداني يستخدم على أساس متفرغ ، ينبغي إغلاق المكتب الميداني ؛
- (و) ينبغي دراسة الأثر الفني لإقامة تمثيل ميداني جديد • فلا ينبغي إقامة تمثيل منفصل جديد حيثما يوعدي بلا ضرورة إلى زيادة عبء الحكومة أو إلى زيادة مشاكل التنسيق دون أن يسفر عن فوائد كبيرة ترجح على أوجه القصور • وينبغي تبرير إقامة تمثيل ميداني منفصل على أساس تحسين الفعالية ؛
- (ز) ينبغي لهيئات الإدارة أن تضع معايير دقيقة استناداً إلى الأسس المقترحة أعلاه •

زاي - ملاحظات عامة

١١١ - لا يستهين المفتشان بمصاعب تحسين التنسيق فيما بين أعضاء أسرة الأمم المتحدة ، كما أنهما لا يتجاهلان المواقف المختلفة التي قد يتخذها المانحون الشائيون من وقت لآخر بشأن تنسيق معونتهم مع المعونة المتعددة الأطراف • ومن المؤكد أن المشاكل الاقتصادية الرئيسية التي تواجهها البلدان الأقل نمواً في أفريقيا ، ولاسيما بلدان الساحل ، قد ركزت الاهتمام على ضرورة تنسيق المدخلات المعقدة الآتية من المصادر المختلفة الكثيرة التي تحركها دوافع مختلفة • ومن الملاحظ أن أعضاء لجنة المساعدة الإنمائية قد تعهدوا بالتعاون بشكل أوثق مع المانحين المتعددي الأطراف في محاولة ضمان أن تعطي المعونة فوائد محددة •

١١٢ - ان تنسيق البرامج الضخمة على نطاق شامل داخل منظومة الأمم المتحدة لن يمكن تحقيقه فوراً ؛ غير ان العمل يمكن أن يجري في تجمعات أصغر ، في اطار ترتيبات دون قطاعية • وسوف يستفيد من هذه التجربة التنسيق الأوسع نطاقاً من خلال الجهود المشتركة والتعاوني فيما بين القطاعات • وحيث انه قد أصبح من الواضح الآن أن البرامج الفردية الموضوعة دون مراعاة لعلاقتها ببرامج أخرى للمنظومة ذاتها يمكن أن تعجز عن تقديم الفوائد الايجابية التي تتوقعها الحكومات ، فقد تكون الطريق الآن أنسب قليلاً لبذل محاولات لتحسين التنسيق • ولبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي دور يوعده في هذا الشأن • فان خبرته العالمية الواسعة وتفهمه لاحتياجات العالم الثالث من خلال شبكته الواسعة الانتشار من المكاتب الميدانية والممثلين المقيمين يجعلانه مورداً قيماً لمنظومة الأمم المتحدة بكاملها • ويرتأي المفتشان أن تختبر هيئات الادارة هذا المورد الى أقصى حد قبل أن توافق على انشاء مكاتب ميدانية جديدة ، وهما يوصيان بذلك •

خامسا - الخلاصة والتوصيات

ألف - الهيكل

١١٣ - ان الممثلين الميدانيين والمكاتب الميدانية لمنظمة الأمم المتحدة يمثلون دورا لا يستهان به ، يقرب فوائد الخبرة الفنية المتخصصة الى البلدان النامية • وان بناء هذا الاطار المؤسسي ، الذي بدأ في وقت مبكر جدا ومازال مستمرا ، قد حظي دوما بدعم الحكومات ، نظرا لأن المنظمات تقدم بذلك وجودا ملموسا لعمالها • وقد نمت هذه الشبكة بسرعة في العقد الواقع بين عامي ١٩٧٣ و ١٩٨٣ • وفي الفقرات من ٢٤ الى ٢٨ ، أورد المفتشان بعض الملاحظات بشأن ما يعتبرانه أوجه قصور في الطريقة التي نما بها التمثيل الميداني •

١١٤ - ولأسباب تاريخية ومتعلقة بالمنظمات ، تطورت الشبكة بطريقة غير منسقة الى حد كبير • فان قدرا قليلا من التشاور يجري داخل المنظمة فيما يتعلق بضرورة انشاء مكاتب جديدة وبأفضل الأماكن ، بالنسبة الى المنظمة ككل ، لاقامة هذه المكاتب • وكثيرا ما تكون مكاتب الأمم المتحدة موجودة في أماكن متفرقة داخل مدينة ما ، وذلك بالدرجة الرئيسية بسبب تزايد عدد المكاتب الذي أحدث ضغطا على المرافق القائمة ، ولكن أيضا بسبب رغبة الحكومات أو الوكالات المعنية في أن تكون لها مرافق مستقلة • وتكون هذه الترتيبات أحيانا غير مناسبة أو غير اقتصادية • وللأسباب المذكورة أعلاه ، يقدم المفتشان التوصيات التالية ، مع ملاحظة أنه ، نظرا لتجانس المكاتب الميدانية لمنظمة الصحة العالمية وموظفيها الميدانيين مع الأقاليم التي يخدمونها ، فان التوصيات لن تنطبق دوما بكاملها على منظمة الصحة العالمية •

التوصية ١ : ينبغي للجمعية العامة أن تعيد تأكيد التزامها بالتطوير المترابط لأنشطة منظومة الأمم المتحدة بما يعود بالفائدة على الدول الأعضاء ، وبدور المنسق المقيم بوصفه الموظف الأنسب لتعزيز هذه الأهداف • كما ينبغي للجمعية العامة أن تضطلع بما يلي :

(أ) التماس دعم الدول الأعضاء وتعاون جميع الشركاء في منظومة الأمم المتحدة من أجل التوقف عن اقامة أية ترتيبات جديدة من أجل التمثيل الميداني الى أن تستوفى المعايير المحددة ، وذلك في ضوء الانفاق الاجمالي الكبير على التمثيل الميداني واحتمال ألا تسفر الزيادة الاضافية غير المنسقة في التمثيل الميداني عن فوائد متكافئة مع الكلفة ؛

(ب) اقرار المعايير المقترحة في الفقرة ١١٠ فيما يتعلق بالخطوات الواجب اتخاذها قبل وضع أية ترتيبات جديدة من أجل اقامة تمثيل ميداني ؛

(ج) توجيه النظر الى الاستثمار الكبير لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي في المباني المكتبية وفي الموظفين ذوي الخبرة الطويلة في خدمة منظومة الأمم المتحدة ، وحث جميع شركائه على استخدام المرافق التي يقدمها هذا البرنامج بدلا من اقامة مرافق جديدة بأنفسهم • وينبغي التشجيع على ايواء مجموعات صغيرة من الوكالات في مباني برنامج الأمم المتحدة الانمائي عندما قد لا يكون من الممكن وجود تجمعات أكبر من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة •

التوصية ٢ : ينبغي لهيئة الادارة لكل منظمة ممثلة في الميدان على الصعيد الاقليمي أو دون الاقليمي أو القطري أن تضطلع بما يلي :

(أ) وقف اتخاذ ترتيبات جديدة لاقامة تمثيل ميداني ، وذلك لضمان أن المعايير المقترحة في الفقرة ١١٠ وأية معايير أخرى قد يترأى أنها مستصوبة انما يجري استيفاؤها قبل أن توضع أي من هذه الترتيبات موضع التنفيذ ؛

(ب) اختبار فعالية تكاليف تمثيلها الميداني وكفاءته عن طريق استعراض ما يلي :
'١' ما اذا كانت كلفة التمثيل الميداني في حالات فردية وفي الاجمال تبررها كميّة الخدمات المقدمة والفوائد العائدة على البلدان المعنية ؛

'٢' ما اذا كان للممثلين ، نظرا الى ضرورة تحقيق اللامركزية في العمليات الى أقصى حد ممكن ، السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات الضرورية في الميدان وبالتالي اعفاء المقر من اتخاذ قرارات تسبب زيادات لا ضرورة لها في التكاليف وتعطل فعالية التمثيل في الموقع ؛

'٣' ما اذا كان لجميع الممثلين المواهب المهنية والادارية اللازمة للاضطلاع بمسؤولياتهم بنجاح ؛

'٤' ما اذا كانت سبل السلطة والاتصال بين المكاتب الاقليمية ودون الاقليمية والقطرية والمقر واضحة وتسهم في تصريف أعمال الوكالة بسرعة وبشكل مقتصد ؛

'٥' ما اذا كان موقع مكاتب معينة متفقا مع مقتضيات الاتصال اليومي وغيرها من المقتضيات ؛

'٦' المدى الذي يجري فيه استخدام مكاتب وخدمات برنامج الأمم المتحدة الانمائي (بما فيها المباني) واستصواب تشجيع استخدام هذه المرافق .

وينبغي انهاء التمثيل الميداني الذي لا يبدو ، لدى استعراضه ، قابلا للاستمرار .

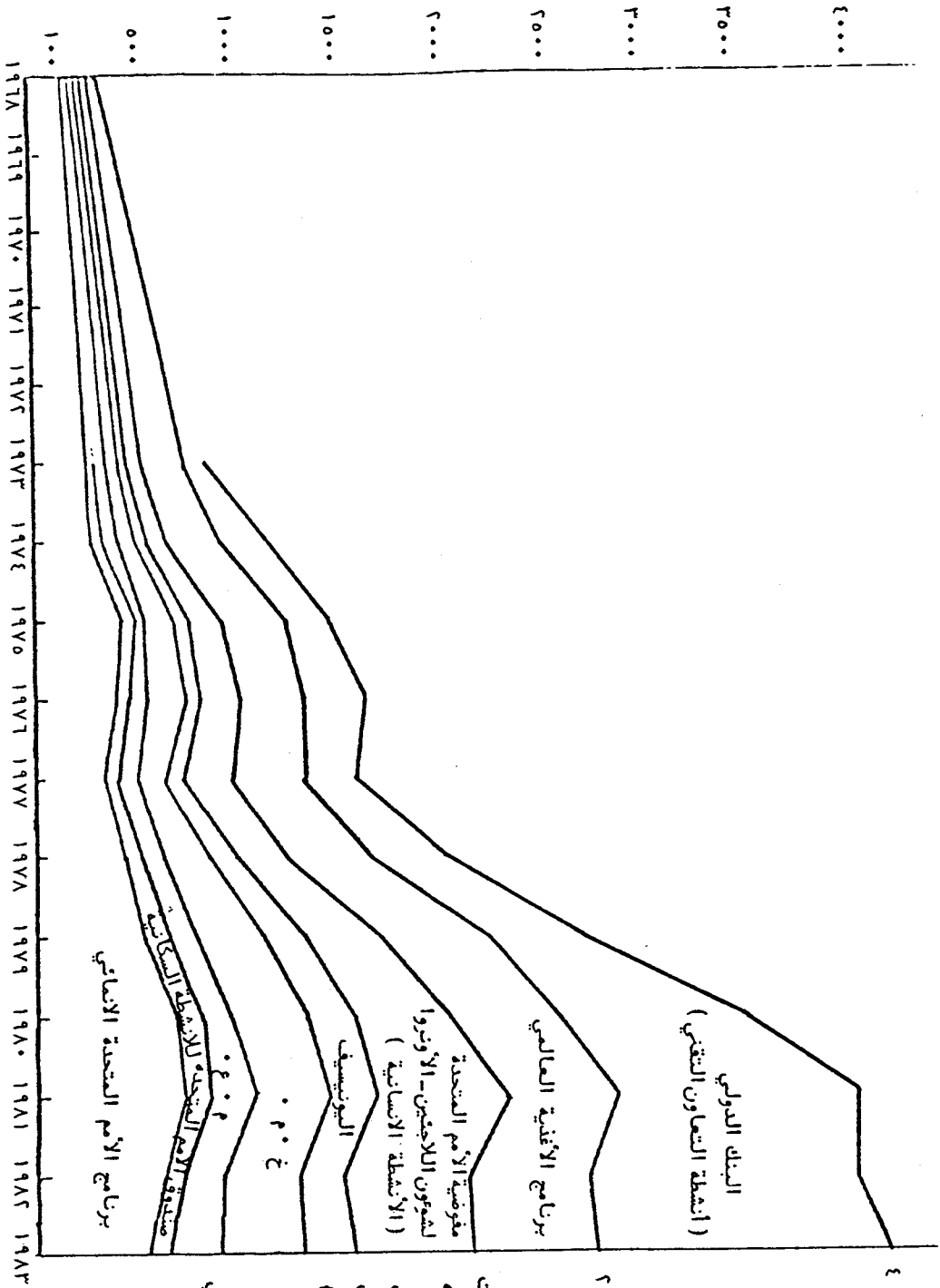
باء - التنسيق

١١٥ - ان وجود ممثل واحد لمنظومة الأمم المتحدة ، يكون المتحدث الرئيسي فيما يتعلق بشؤون البرامج والطوارئ والشؤون الادارية العامة والأمن ، كان دوما هو الحل المثالي . وعلى العموم ، فان هذا الموظف ، في شخص الممثل المقيم لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي ، قد خدم المنظومة جيدا ، ولعله قد خدمها أكثر في المسائل غير البرنامجية على مر السنين ، ولكنه خدمها ، الى حد ما ، في المسائل البرنامجية أيضا . غير انه ، في الآونة الأخيرة ، مع استحداث الوظيفة " الجديدة " للمنسق المقيم للأمم المتحدة ، الممثل الرسمي للأمين العام ، يبدو أن دور المتحدث الرسمي قد أصبح موضع شك . ويتناول الفصلان الثالث والرابع هذا الموضوع ويقترحان بعض الطرق العملية لتحسين الأمور . ويوعيد المفتشان بقوة استحداث وظيفة منسق مقيم . وهما يعتقدان بإمكانية تعزيز هذه الوظيفة ، من ناحية ، اذا ضمن الأمين العام اتاحة نسبة معينة من وظائف المنسق المقيم لأكثر المرشحين تأهيلا في منظومة الأمم المتحدة . وعلاوة على ذلك ، كما يذكر المفتشان في الفقرتين ٨٥ و ١٠٠ ، فهما يريان دورا للمنسقين المقيمين في تحقيق الترابط واعطاء دفعة للجهد الاعلامي في البلدان النامية . وعليه ، يقدم المفتشان التوصيتين التاليتين :

التوصية ٣ : ينبغي للمدير العام للتنمية والتعاون الاقتصادي الدولي أن يضع قائمة بالمرشحين الممكنين لوظائف المنسق المقيم ، بمن فيهم المرشحون المناسبون من الوكالات المتخصصة • وينبغي إتاحة الفرص لهؤلاء المرشحين من الوكالات المتخصصة للاطلاع على أساليب عمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي حيثما تترتأى ضرورة ذلك • ويتم اختيار منسقين مقيمين للمستقبل من القائمة المتفق عليها التي تكون خاضعة للاستعراض الدوري (أنظر الفقرة ١٠٣) •

التوصية ٤ : ينبغي للأمين العام أن يتخذ ما يلزم من تدابير من أجل الحصول على اعتماد واحد لدى الحكومات يشمل عمل المنسق المقيم وعمل مدير مركز الأمم المتحدة للاعلام في الوقت ذاته • كما ينبغي للأمين العام أن يراعي المبادئ التوجيهية المقترحة في الفقرة ١٠٠ من أجل ترشيح أفضل لعمل مديري مراكز الأمم المتحدة للاعلام بالنسبة الى عمل المنسقين المقيمين •

الرسم البياني الأول - الانفاق على الأنشطة التنموية في الفترة ١٩٦٨ - ١٩٨٣
(بمليين الدولارات)



المصادر :
A/39/417
DP/1982/5
البنك الدولي

برنامج الألفية العالمي - البيانات
عن الفترة ١٩٧٣-١٩٧٧ مستوفاه
خ م ٠٠ - أنشطة التعاون التنموي
الممولة من أموال خارجة عن
الميزانية (غير برنامج الأمم
المتحدة الانمائي وصندوق الأمم
المتحدة للأنشطة السكانية)
م ٠٠٠٠ - أنشطة التعاون التنموي
الممولة من الميزانية العادية

الجدول ١

التمثيل الميداني في الفترة من ١٩٧٣ إلى ١٩٨٣ : عدد المكاتب

الف - المكاتب في البلدان النامية

النسبة المئوية للزيادة (النقصان) في ١٩٧٣ على ١٩٨٣	عدد المكاتب			المنظمات
	١٩٨٣	١٩٧٨	١٩٧٣	
				<u>الأمم المتحدة</u>
٢٩	١١٢ (٦)	١٠٤	٨٧	برنامج الأمم المتحدة الانمائي (١)
٣٠٠	٤٨	٣٣	١٢	مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين اليونيسيف
٤٨	٤٣	٣٧	٢٩	مراكز الأمم المتحدة للإعلام (٢)
٣٤	٤٧	٤٠	٣٥	اللجنة الاقتصادية لأفريقيا (٣)
٤٠	٧	٦	٥	اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية والكاريبي
-	٧	٧	٧	اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ (٣)
١٠٠	٢	١	١	اللجنة الاقتصادية لغربي آسيا (٣)
ص	١	١	-	
٥٢	٢٦٧	٢٢٩	١٧٦	المجموع الفرعي :
١ ٥٠٠	٦٤	٤٢	٤	الفاو (٤)
٢٠	٦	٥	٥	منظمة الطيران المدني الدولية
٤	٢٧	٢٩	٢٦	منظمة العمل الدولية
٤٣	٣٣	٢٧	٢٣	اليونسكو
٢٤	٩٣	٨٥	٧٥	منظمة الصحة العالمية (٥)
٥٨	٤٩٠	٤١٧	٣٠٩	المجموع :

باء - المكاتب في البلدان المتقدمة (باستثناء المقر)

النسبة المئوية للزيادة (النقصان) في ١٩٧٣ على ١٩٨٣	عدد المكاتب			المنظمات
	١٩٨٣	١٩٧٨	١٩٧٣	
				<u>الأمم المتحدة</u>
-	٤	٤	٤	برنامج الأمم المتحدة الانمائي
٦٧	١٥	١٢	٩	مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين اليونيسيف
-	٢	٢	٢	مراكز الأمم المتحدة للإعلام
٢٣	١٦	١٦	١٣	برنامج الأغذية العالمي
-	٢	٢	٢	اللجنة الاقتصادية لأوروبا
-	١	١	١	اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية والكاريبي
-	١	١	١	
٢٨	٤١	٣٨	٣٢	المجموع الفرعي :
(يتبع)				

الجدول ١ (تابع)

باء - المكاتب في البلدان المتقدمة (باستثناء المقر) (تابع)

النسبة المئوية للزيادة (النقمان) في ١٩٧٣ على ١٩٨٣	عدد المكاتب			المنظمات
	١٩٨٣	١٩٧٨	١٩٧٣	
-	٣	٣	-	الفاو
-	١	١	١	منظمة الطيران المدني الدولية
١٠	١١	١١	١٠	منظمة العمل الدولية
١٦	٧	٧	٦	اليونسكو
-	٢	٢	٢	منظمة الصحة العالمية
٢٧	٦٥	٦٢	٥١	المجموع :
٥٤	٥٥٥	٤٧٩	٣٦٠	المجموع الكلي

ملاحظات

- (١) بما ان الممثل المقيم لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي هو في جميع الحالات ممثل برنامج الأغذية العالمي وصندوق الأمم المتحدة للأنشطة السكانية واليونيدو ، لا تعتبر مكاتب ممثلي هذه المنظمات الثلاث " مكاتب " منفصلة . والأرقام المتعلقة بالبلدان التي كان فيها ممثلون في ١٩٧٣ و ١٩٧٨ و ١٩٨٣ هي على النحو التالي : برنامج الأغذية العالمي : ٧٣ ، ٨٠ ، ٨٢ ؛ صندوق الأمم المتحدة للأنشطة السكانية : ٢٣ ، ٢٤ ، ٣١ ؛ اليونيدو : ٣٢ ، ٣٢ ، ٣٣ .
- (٢) في ٢١ بلدا ، يعمل الممثل المقيم لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي أيضا مديرا لمركز الأمم المتحدة للاعلام .
- (٣) بيانات مستخلصة من ميزانيات الأمم المتحدة .
- (٤) بالإضافة الى ذلك ، كان هناك ٤٨ مستشارا زراعيا أقدم ، يمثلون تواجد الفاو في الميدان ، يخدمون في مكاتب برنامج الأمم المتحدة الانمائي في عام ١٩٧٣ ، و ٢٤ في عام ١٩٧٨ .
- (٥) تحت اشراف منظمة الصحة العالمية ، اعتبرت مكاتب المنسقين الوطنيين في افريقيا كمكاتب ، حتى عندما لم يرد ذكر لوجود أي موظفين .
- (٦) بما في ذلك المكاتب الموجودة في ناميبيا وكمبوتشيا ، والتي هي غير عاملة حاليا .

المجلد ٢

التسجيل الميداني في الفترة من ١٩٧٢ إلى ١٩٨٢ : عدد الموظفين

الف - الموظفون في البلدان النامية

النسبة المئوية للزيادة (النسب) في ١٩٧٢ على ١٩٨٢	الموظفون الفتيون الوطنيون			موظفو الخدمات العامة المحليون			الموظفون الفتيون			الإجمالي
	١٩٨٢	١٩٧٨	١٩٧٢	١٩٨٢	١٩٧٨	١٩٧٢	١٩٨٢	١٩٧٨	١٩٧٢	
١١٢	١٠	(٣)	١٦٢	٢٦١٠	٢٦٧٧	٢٤١٧	٢٩٩	٢٦٣	٤٠٧	<p>الأمم المتحدة</p> <p>(١) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي</p> <p>برنامج الأمم المتحدة للبيئة</p> <p>مندوق الأمم المتحدة للأشغال السكانية</p> <p>مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين</p> <p>اليونيسيف</p> <p>مراكز الأمم المتحدة للأفلام</p> <p>اليونيدو (المستشارون الميدانيون الأقدمون للنسبة المئوية) (١)</p> <p>برنامج الأغذية العالمي</p> <p>اللجنة الاقتصادية لأفريقيا (٣)</p> <p>اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية والكاريبي</p> <p>اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ (٣)</p> <p>اللجنة الاقتصادية لغربي آسيا (٣)</p> <p>المجموع الفرعي :</p> <p>١٤٨</p> <p>١٨٣</p> <p>١٩٣</p> <p>١٩٧</p> <p>٢١٦</p> <p>٢٣٤</p> <p>٢٦٨</p> <p>المجموع :</p>
١١٣	١٠	(٣)	١٦٢	٢٦١٠	٢٦٧٧	٢٤١٧	٢٩٩	٢٦٣	٤٠٧	
١٩٧	١١٠	٧٧	١٥٦	٨١٥	٧٨٠	٤١٢	٢٢٩	١٦٤	١٢٩	
٧٠٠	٤٠	٣٤	٨	٢١٢	٢٠٣	١٥٢	٢٢	٢٥	٢٨	
-	٢	٢	-	٦٦	٦٤	٦٤	٢٣	٢٢	٢٢	
٥	١٢٦	٤٥	١٥	٦٤١	٤٢٨	٢٧٢	١٧٧	١٤٧	١٢٢	
-	(٥)	(٣)	-	٤٣	٢٩	٢١	٢٢٨	٢٢٧	٢٣٥	
-	-	٢	-	٥٢٨	٦٠٩	٥٥٤	٥٥٧	٢٦٩	٢٥٢	
-	-	٢٢	-	-	-	-	٢٣٠	١٨٧	١٧٤	
-	-	٢٤	٢٤	-	-	-	١١٢	١٣٠	-	
١٦١	٤٣	٤٦	١٨٩	٥٦٢٨	٤٨٧٢	٣٦٤٩	٢٠٩٢	١٨٢٣	١٤٢٨	
-	٣١	(٤)	-	١٠٠	٨٧	٨٧٩	٢٦٣	٢٦٤	٢٦٨	
-	٦٢	٧٥	-	٣٠٤	٥٥٦	١٨٦	٢٣٤	٢١٦	١٤٨	
-	٣٤	٢٥	١	٢٢٥	٢٠٨	١٨٩	١٤٢	٨٢	١٠٥	
-	٦٢	٧٥	-	٧٢	٥٢	٥٢	٧٦	٦٠	٤٨	
-	٢٦٤	٢٥٦	-	٤٤٢	٢٢٢	١١٧	٢٢٣	١٩٣	١٥٥	
١٠٦	٥٣	٥٣	١٦٥	٧٠٨٠	٦٠٥٦	٥٢٧٥	٣٦٨	٣٦٨	٣٠٩١	

(يتبع)

الجدول ٣

التمثيل الميداني : المخصصات السنوية لـ ١٩٧٣ و ١٩٧٨ و ١٩٨٣

١٩٨٣	١٩٧٨	١٩٧٣	المنظمات
			<u>الأمم المتحدة</u>
٨٤ ٦١٤ ٠٠٠	٤٨ ٠٧٤ ٢٠٧	٢٦ ٩٥٧ ٥٢٥	برنامج الأمم المتحدة الانمائي
٢٦ ٧٣٤ ٥٠٠	٩ ٢٤١ ٠٠٠	٣ ٣١٨ ٠٠٠ (١)	صندوق الأمم المتحدة للأنشطة السكانية
٢٠ ١٩٠ ٣٠٠	١١ ٤٤٣ ٥٠٠	٣ ٤٤٨ ٥٠٠	مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين
(٣) ١ ٠٠٠ ٠٠٠			اليونيسيف
٢١ ٥٦٢ ٠٠٠	١٠ ٥٧٧ ٠٠٠	٤ ٦٧١ ٩٩٥	مراكز الأمم المتحدة للاعلام
٣٣ ٣٦٥ ٤٧٥	١٩ ٤١٦ ٦٤٥	١٠ ٢٢٢ ٧١٠	اليونيدو
			برنامج الأغذية العالمي
			اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية والكاريبي
			اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ
			اللجنة الاقتصادية لغربي آسيا
١٨٧ ٤٦٦ ٢٧٥	٩٨ ٧٥٢ ٣٥٢	٤٨ ٦١٨ ٧٣٠	المجموع الفرعي :
٤٠ ٧١٠ ٠٠٠	١٧ ٥٥٧ ٠٠٠	٥ ٤٧٦ ٠٠٠	الفاو
٧ ٥١٣ ٠٠٠	٥ ٣٧٦ ٩٠٠	٢ ٨٨٥ ٥٠٠	منظمة الطيران المدني الدولي
٢٤ ٧٣٢ ٩٢٩	١٣ ٨١٧ ٦٦٨	٦ ٤٥٣ ٢٦٠	منظمة العمل الدولية (٢)
٥١ ٣٤٤ ٢٠٠	١٩ ٠٦٣ ٧٥٠	٩ ٤١٩ ٢١٩	اليونسكو
٤٥ ٥٣٤ ٧٠٠	٣١ ٩٣١ ٨٦٦	١٦ ٧٥٠ ٠٥٦	منظمة الصحة العالمية
٣٥٧ ٣٠١ ١٠٤	١٨٦ ٤٩٩ ٥٣٦	٨٩ ٦٠٢ ٧٦٥	المجموع :

ملاحظات :

- (١) تشمل كلفة ٢٠ موظفا فنيا و ١٦ موظفا من موظفي الخدمات العامة في المقر .
- (٢) المبالغ المبينة عن منظمة العمل الدولية تتعلق بنصف المخصصات لفترة السنتين .
- (٣) فيما يتعلق بمستشاري اليونيدو الميدانيين الأقدمين للتنمية الصناعية وموظفيهم الفنيين المبتدئين الذين لا يمولهم برنامج الأمم المتحدة الانمائي .
- لا توجد بيانات عن صندوق الأمم المتحدة للأنشطة السكانية واللجنة الاقتصادية لأفريقيا واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ، واللجنة الاقتصادية لغربي آسيا .
- لا يمكن الانتفاع ببيانات اليونسيف (لا يمكن فصل تكاليف المكاتب عن تكاليف البرمجة) .

الجدول ٤

التضميل الميداني : المسائي

رقم ١ *	رقم ٢ *	رقم ٣ *	رقم ٤ *	رقم ٥ *	رقم ٦ *	رقم ٧ *	رقم ٨ *	رقم ٩ *	رقم ١٠ *	رقم ١١ *	رقم ١٢ *	رقم ١٣ *	رقم ١٤ *	رقم ١٥ *	رقم ١٦ *	رقم ١٧ *	رقم ١٨ *	رقم ١٩ *	رقم ٢٠ *	رقم ٢١ *	رقم ٢٢ *	رقم ٢٣ *	رقم ٢٤ *	رقم ٢٥ *	
١	٨	٤٩	٤٠	٣	٤٩	٨	-																		
٢	٩	٤٣	١٥	٢	٤٣	٩	٥																		
٣	٤	١٧	٩	٢	١٧	٤	٣																		
٤	٢	١٨	١٧	٤	١٨	٢	٢																		
٥	١	٢٨	٢٢	١٢	٢٨	١	١																		
٦	-	-	٤	-	-	-	١																		
٧	-	-	-	-	-	-	١																		
٨	-	-	-	-	-	-	١																		
٩	-	-	-	-	-	-	١																		
١٠	-	-	-	-	-	-	١																		
١١	-	-	-	-	-	-	١																		
١٢	-	-	-	-	-	-	١																		
١٣	-	-	-	-	-	-	١																		
١٤	-	-	-	-	-	-	١																		
١٥	-	-	-	-	-	-	١																		
١٦	-	-	-	-	-	-	١																		
١٧	-	-	-	-	-	-	١																		
١٨	-	-	-	-	-	-	١																		
١٩	-	-	-	-	-	-	١																		
٢٠	-	-	-	-	-	-	١																		
٢١	-	-	-	-	-	-	١																		
٢٢	-	-	-	-	-	-	١																		
٢٣	-	-	-	-	-	-	١																		
٢٤	-	-	-	-	-	-	١																		
٢٥	-	-	-	-	-	-	١																		

* الرمز : ١ = ملوكية ؛

٢ = مستأجرة من الحكومة ؛

٣ = مستأجرة من مالك خاص ؛

٤ = تم الحصول عليها مجاناً من الحكومة ؛

٥ = تم الحصول عليها مجاناً من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (أو من منظمة أخرى)

المرفق

أمثلة عن الوظائف التي تضطلع بها المكاتب الميدانية لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة

١ - الفاو

تضطلع مكاتب الممثلين القطريين للفاو بالوظائف التالية :

- الإبقاء على اتصالات وثيقة ومنتظمة مع الوزارات والوكالات والمؤسسات الحكومية العاملة في ميدان الزراعة والحراة ومصائد الأسماك والميادين المتصلة بذلك ، وبالتالي ضمان توافق أنشطة الفاو مع أولويات الحكومات وأهدافها ؛
- تقديم تقارير الى المقر عن الحالة الغذائية والزراعية للبلدان ، وعن الاحتياجات من المساعدة الخارجية في حالات الطوارئ ؛
- تقديم المساعدة الى الحكومات في تعيين المشاريع وصياغتها ، بما في ذلك الدعم لبعثات البرمجة والاستثمار ؛
- القيام ، من خلال الاتصالات المستمرة بالوحدات الموجودة في مقر الفاو ، بضمنان تساوq عملية وضع البرامج مع السياسات والبرامج الوطنية ؛
- التعاون مع وكالات منظومة الأمم المتحدة الأخرى ، وكذلك مع ممثلي الوكالات الثنائية للبلدان المانحة والمؤسسات المالية الموجودة في البلدان التي تعمل فيها هذه المكاتب ؛
- رصد تنفيذ المشاريع التي تتولى الفاو تنفيذها وتقديم المشورة والمساعدة الى موظفي المشاريع • وفيما يتعلق بمشاريع مختارة في بلدان معينة ، يقدم ممثلو الفاو أيضا دعما اداريا ويضمنون العمليات المالية ؛
- القيام بوظائف أساسية أخرى كحضور الاجتماعات والمواعد المستديرة والحلقات الدراسية التقنية ، وتقديم المساعدة بخصوص الترتيبات المتعلقة بالزملاء الزائرين وباشتراك الموظفين الوطنيين في التدريب الخارجي ، والاحتفاظ بمكتبات مرجعية كي تكون منشورات الفاو التقنية متاحة بسهولة أكبر للموظفين الحكوميين وللجمهور في البلدان التي تعمل فيها هذه المكاتب •

٢ - اليونيسيف

(أ) المكاتب الاقليمية

يعمل المديرين الاقليميين بوصفهم " زملاء فنيين أقدمين " بالنسبة الى ممثلي اليونيسيف في الاقليم ، فيقدمون القيادة والمشورة والتنسيق والاشراف على المسائل الرئيسية وتقييم الأداء كما يقدمون من خلال مكاتبهم خدمات استشارية شتى • ويعملون أيضا في الاقليم بوصفهم ممثلي المدير

التنفيذي بمعنى عام واسع • ويستعرضون خطة العمل السنوية للممثلين في الاقليم ويزورون المكاتب في الاقليم عندما يعتبرون هم أنفسهم أو الممثل المعني أن ذلك ضروري • كما يوعي المديرون الاقليميون وظيفة ممثل لليونيسيف في البلدان التي يخدمها مكتبه مباشرة •

(ب) مكاتب ممثلي اليونيسيف

يطبق ممثلو اليونيسيف ، في كامل المنطقة التي تخدمها مكاتبهم ، سياسات اليونيسيف المتعلقة بالتعاون البرنامجي والخدمات الاستشارية ، ويرتبون أمر ايصال مدخلات اليونيسيف • وهم مسؤولون عن أدائهم الكلي تجاه المدير التنفيذي من خلال المدراء الاقليميين ، ويتلقون المشورة والتوجيه من هؤلاء • ويتصل الممثلون مباشرة بالشعب ذات الصلة في المقر حسب الضروري من أجل العمليات ويتبعون توجيهها العملي •

ومكاتب ممثلي اليونيسيف هي الوحدات الميدانية الأساسية من أجل التأييد والمشورة والبرمجة والتنفيذ ، بما في ذلك الخدمات الفنية والتقييم • وهذا يضع السلطة أقرب ما يمكن من النقطة التي يجري فيها تقديم التعاون • أما بصدد التعاون البرنامجي المباشر ، فان ممثلي اليونيسيف مسؤولون عن اعداد التوصيات من أجل توفير المساعدة ، واعداد خطط التشغيل ، وقوائم الامداد ، وتقديم مواعيد المساعدة الامدادية وغير الامدادية ، وترتيب المشتريات المحلية وعمليات استعراض تنفيذ البرامج ونتائجها ، وما الى ذلك • ويبقى ممثلو اليونيسيف على اتصال وثيق مع وزارات شتى فيما يتعلق بالنهوض بالخدمات التي تعود بالفائدة على الأطفال وتخطيط هذه الخدمات • كما ان مكاتب الممثلين مسؤولة عن الاعلام والاتصالات المتعلقة بدعم المشاريع ، وعن التماس تبرعات لليونيسيف من البلدان التي يخدمها المكتب ، وعن أشكال أخرى من التعاون بين البلدان واليونيسيف •

(ج) المكاتب الفرعية

في بعض البلدان التي ليس لليونيسيف ممثل فيها ، أنشئت مكاتب فرعية وطنية أو مكاتب اتصال وطنية • ويشرف على هذه المكاتب بشكل وثيق ممثل اليونيسيف ، الذي يكون عادة موجودا في بلد مجاور • وفي بعض البلدان الأكبر ، أنشئت مكاتب فرعية محلية داخل البلد في مراكز تابعة للمقاطعات أو النواحي (مثل باكستان أو بنغلاديش أو زائير أو السودان أو الهند) •

٣ - منظمة الصحة العالمية

تعيّن منظمة الصحة العالمية منسقي برامج المنظمة أو منسقي البرامج الوطنية بناء على طلب الحكومة ليكونوا بمثابة حلقة الوصل الرئيسية بين المنظمة والسلطات الصحية الحكومية ، وهيئات التنسيق الوطنية ، وممثلي وكالات وصناديق أخرى في البلد • والوظائف الرئيسية التي يوعيها منسقو برامج منظمة الصحة العالمية / منسقو البرامج الوطنية هي التالية :

- موافاة الحكومة بمعلومات وايضاحات تتعلق ببياسات هيئات ادارة المنظمة ، بما في ذلك الاستراتيجيات الاقليمية والعالمية لتوفير الصحة للجميع بهدف ضمان المراعاة التامة لهذه السياسات في عمليات استعراض السياسات والبرامج الوطنية ؛

- دعم الحكومة في تخطيط البرامج الصحية الوطنية وفي مواصلة ادارتها ؛
 - التعاون مع الحكومة في مجال تعيين البرامج الوطنية التي يمكن أن تسند فيها الى منظمة الصحة العالمية وظائف أكثر تحديدا على نحو مفيد ، وفي مجال تخطيط أنشطة مشتركة ومواصلة ادارتها من أجل تنفيذها ؛
 - مساعدة الحكومة على تعيين وتنسيق الموارد الخارجية المتاحة أو المحتمل أن تتاح من أجل تنفيذ البرامج الصحية الوطنية المعتمدة •
- وتسند سلطة رسمية الى منسقى برامج المنظمة أو منسقى البرامج الوطنية للتفاوض مع الحكومة على أنشطة البرامج التعاونية للمنظمة في البلد ، وفقا للسياسات التي اعتمدها الدول الأعضاء جماعيا في هيئات ادارة منظمة الصحة العالمية ، ووفقا لتوجيهات المدير الاقليمي بشأنها • ويشمل ذلك المفاوضات فيما يتعلق بصياغة البرامج وتعديلها وتنفيذها فيما بعد فيما يتصل بموارد منظمة الصحة العالمية على الصعيد القطري •
