

مكاتب الاتصال في منظومة الأمم المتحدة

من إعداد

جيرار بيرو

وحدة النفتيش المشتركة

جنيف ٢٠٠٧



الأمم المتحدة



JIU/REP/2007/10

ARABIC

Original: ENGLISH

مكاتب الاتصال في منظومة الأمم المتحدة

من إعداد

جيرار بيرو

وحدة التفتيش المشتركة



الأمم المتحدة، جنيف ٢٠٠٧



## موجز

### الأهداف:

التوصل إلى فهم متبصر وإدراك أفضل للأدوار المتنوعة التي تؤديها مكاتب الاتصال في منظومة الأمم المتحدة، واقتراح معايير وتدابير لزيادة فعاليتها إلى أقصى حد.

### النتائج والاستنتاجات الرئيسية

أُرسلت استبيانات إلى ٢٦ كياناً لها مكاتب خارج مقر عملها تقوم بتمثيلها لدى مقر عمل المؤسسات الأخرى التابعة لمنظومة الأمم المتحدة. وأجري نحو ١٥٠ مقابلة موثقة تتسم بطابع سري مع موظفين على جميع المستويات في إطار عينة تمثيلية تشمل ١٨ مكتباً من أصل ٢٧ مكتباً في جنيف ونيويورك.

وتؤدي هذه المكاتب وظيفة تمثيل أساسية مشتركة مماثلة للوظائف التي تؤديها البعثات الدبلوماسية التابعة للدول الأعضاء، حيث يكون كل مكتب من هذه المكاتب عيناً وأذنًا ولساناً لمنظومته الأم ويعمل على النهوض بمصالحها عن طريق الشراكات العديدة والمتنوعة.

وقد تطورت هذه الوظيفة الأساسية المشتركة في إطار تنوع ملفت للنظر في مكاتب الاتصال بشتى أحجامها وبمختلف أدوات التوظيف والتمويل التي تستخدمها، فضلاً عن أساليبها وأنماطها وتأثيرها السياسي على المسرح الدولي.

ولوظيفة التمثيل أوجه مختلفة، وإن لم تكن معروفة دائماً، مثل الأنشطة الإعلامية والدعوية، وجمع الأموال، وتنفيذ المشاريع والبرامج، وبناء القدرات. وبالإضافة إلى ذلك، تقدم هذه المكاتب خدمات للزوار من المنظمات الأم لأغراض شتى.

وفي السنوات الأخيرة، كانت جميع مكاتب الاتصال تقريباً تشكل جزءاً من العملية المشتركة بين الوكالات والتمثلة في إعادة التفكير في منظومة الأمم المتحدة وإصلاحها، وقد كرست قدراً كبيراً من جهودها لهذه الغاية، على حساب وظائف أخرى أحياناً.

ومن ناحية التأثير، من شأن تنفيذ التوصيات من ١ إلى ٧ أن يزيد من فعالية وكفاءة الإدارة الإجمالية لمكاتب الاتصال ووظائفها وعملياتها. كما أن من شأن تنفيذ التوصية ٨ أن يعزز مساءلة مكاتب الاتصال هذه.

### التوصية ٢: للهيئات التشريعية

ينبغي للهيئات التشريعية للمؤسسات المعنية التابعة لمنظومة الأمم المتحدة أن تُقرّ بالدور البالغ الأهمية لوظيفة التمثيل التي تؤديها مكاتب الاتصال وأن تمدّها بتمويل أساسي من الميزانية العادية أو الإدارية للمنظمة، بما يتناسب مع المهام الأساسية التي يراود أداؤها (انظر الفقرات ١١-١٦، و٧٥-٧٦، و٩٢-٩٥).

## توصيات موجهة إلى الرؤساء التنفيذيين

التوصيات ١ و ٣ إلى ٨ موجهة إلى الرؤساء التنفيذيين من أجل ما يلي:

- ◀ القيام، على أساس تشاركي، باستعراض وتقييم الأهمية الاستراتيجية لمكاتب الاتصال التابعة لمنظمتهم وتأثيرها المنشود على شركائهم، وتحديد الأولويات لهذه المكاتب بتطبيق نهج الإدارة القائمة على النتائج (التوصية ١، الفقرات ٥٠-٥٥ و ٩٣-٩٤)؛
- ◀ العمل، ضمن مكتب ذي حجم مناسب وهيكلي متوازنٍ للوظائف، على تحقيق الاستخدام الأمثل لمهارات وكفاءات الموظفين الحاليين وأي موظفين متخصصين يوفدون من المقر إلى مكاتب الاتصال المعنية وتكون وظائفهم إضافية إلى الوظائف الأساسية الممولة من الميزانية الأساسية، دون المساس بسلطة المدير أو بتماسك المكتب (التوصية ٣، الفقرات ٥٦-٦٥؛ والتوصية ٤، الفقرات ٦٠-٦٢)؛
- ◀ ضمان التخطيط المتعاقب والمناسب وحسن التوقيت عن طريق عملية تنافسية وشفافة تماماً تركز على الكفاءات التنظيمية والإدارية في حالة رؤساء المكاتب (التوصية ٥، الفقرات ٦٦-٦٨ و ٩٤)؛
- ◀ ضمان استفادة موظفي مكاتب الاتصال استفادة كاملة من فرص التعلم، بما فيها فرص التدريب، التي توفرها المنظمة الأم وتلك التي توفرها، في مواقع عملهم، الأقسام التدريبية التابعة للأمم المتحدة وغيرها من الوكالات التي توفر خدماتها بروح من التعاون والمعاملة المتبادلة (التوصية ٦، الفقرتان ٦٩-٧٠)؛
- ◀ استخدام تكنولوجيات الاتصال الحديثة، مثل عقد المؤتمرات عن بعد، وتحسين تقاسم المعلومات بين مكاتب الاتصال وجميع الوحدات الأخرى ذات الصلة التابعة للمنظمة الأم من أجل تعزيز وظائفها التفاوضية والدعوية، فضلاً عن تعزيز التماسك ضمن كل مكتب من مكاتب الاتصال (التوصية ٧، الفقرات ٧٧-٨٣)؛
- ◀ ضمان شمولية كافية لمراجعة حسابات مكاتب الاتصال بالاستناد إلى تقييم سليم للمخاطر (التوصية ٨، الفقرات ٨٩-٩١).

## المحتويات

الصفحة	الفقرات	
iii	.....	موجز
١	١٠-١	مقدمة
١	١	ألف- تعريف مكاتب الاتصال
١	٤-٢	باء- دواعي عملية الاستعراض هذه وأهدافها
٢	٨-٥	جيم- المنهجية
٣	٩	دال- النطاق
٥	١٠	هاء- تنويه
٥	١٦-١١	ثانياً- دور مكاتب الاتصال
٥	١٣	ألف- عدم بروز مكانة المنظمات بوضوح
٦	١٦-١٤	باء- الشراكات العديدة
٧	٣٥-١٧	ثالثاً- السمات المتطورة
٧	٢١-١٧	ألف- التنوع
٨	٢٢	باء- التطور التاريخي
٨	٢٦-٢٣	جيم- نيويورك وجنيف
١٠	٢٨-٢٧	دال- بُعد إقليمي
١١	٣٤-٢٩	هاء- ديناميات العمل المشترك بين الوكالات
١٣	٣٥	واو- مطلقو المبادرات
١٣	٤٩-٣٦	رابعاً- وظائف أخرى
١٣	٤١-٣٦	ألف- الأنشطة الإعلامية والدعوية
١٤	٤٣-٤٢	باء- جمع الأموال
١٥	٤٦-٤٤	جيم- الأنشطة التشغيلية
١٦	٤٩-٤٧	دال- خدمات الدعم

## المحتويات (تابع)

الصفحة	الفقرات
١٧	٩١-٥٠ ..... خامساً- الموارد والإدارة
١٧	٥٥-٥٠ ..... ألف- الإدارة القائمة على النتائج: التخطيط والإبلاغ والتقييم
١٨	٦٥-٥٦ ..... باء- موازنة هيكل ملاك الموظفين
٢٢	٦٨-٦٦ ..... جيم- الافتقار إلى القيادة
٢٣	٧٤-٦٩ ..... دال- أعراض أخرى لمكامن الضعف
٢٦	٧٦-٧٥ ..... هاء- الإدارة المالية
٢٨	٨٣-٧٧ ..... واو- إدارة المعلومات
٢٩	٨٨-٨٤ ..... زاي- المباني والخدمات المشتركة
٣٠	٩١-٨٩ ..... حاء- الرقابة
٣١	٩٥-٩٢ ..... سادساً- الاستنتاجات

## الجداول

٤	١- خريطة مكاتب الاتصال في منظومة الأمم المتحدة
٢١	٢- ملاك موظفي مكاتب الاتصال المشمولة بالتفتيش
٢٧	٣- ميزانيات مكاتب الاتصال

## المرفق

٣٣	استعراض عام للإجراءات التي يتعين أن تتخذها المنظمات المشاركة بشأن توصيات وحدة التفتيش المشتركة
----	--

## أولاً - مقدمة

### ألف - تعريف مكاتب الاتصال

١ - إن المهمة الأساسية التي يؤديها "ضابط الاتصال" والتي يرجع تاريخها على الأقل، في المجال العسكري، إلى سباق الماراثون الأسطوري لعام ٤٩٠ قبل الميلاد، في نقل الرسائل شخصياً بين المقر والجبهة (والعكس بالعكس). وفي مجال المنظمات الدولية، يهدف إنشاء مكاتب اتصال بين وكالة وأخرى إلى أداء مهمة مماثلة: توفير قناة منتظمة ودائمة متفق عليها اتفاقاً متبادلاً لتيسير الاتصال. وقد قامت الوكالات المتخصصة التي يوجد مقرها في أوروبا، أولاً، بإنشاء مكاتب اتصال لها في نيويورك خلال فترتي الأربعينات والخمسينات من القرن الماضي، بينما قامت صناديق الأمم المتحدة وبرامجها، في العقود التالية، بإنشاء مكاتب اتصال لها في جنيف. وبالإضافة إلى ذلك، قام بعض المكاتب شبه المستقلة للأمانة العامة للأمم المتحدة، مثل مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ومفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان، ومؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد)، واللجان الإقليمية، بفتح مكاتب لها في نيويورك. وعدا عن وظيفة الإبلاغ، يتعين على هذه المكاتب، بقدر ما يتعين على ضابط الاتصال العسكري (بل وأكثر منه)، أن تجيب عن أسئلة وأن تعلق على حالات تم تنظيمها الأم في المقر. وثمة نوع آخر من مكاتب الاتصال ظهر، في حالة الوكالات التشغيلية في الغالب، في مواقع قريبة من المصادر الرئيسية للتمويل الطوعي الذي تمس الحاجة إليه، وبخاصة في بروكسل وكوبنهاغن وطوكيو وواشنطن، ولكن هذه المكاتب لا تندرج في إطار هذا الاستعراض الذي تجريه وحدة التفتيش المشتركة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن بعض المكاتب الإقليمية، مثل منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في جنيف، تؤدي بالفعل بعض الوظائف التي تُسند عادة إلى مكاتب الاتصال، ولكنها لا تمثل وظيفتها الرئيسية وبالتالي فإن هذا الاستعراض لا يشملها.

#### مكتب الاتصال: التعريف

لأغراض هذا التقرير، يُعرّف مكتب الاتصال بأنه مكتب ينشئه كيان (منظمة أو صندوق أو برنامج) من كيانات منظومة الأمم المتحدة في المقر الرئيسي لكيان آخر لضمان تمثيل الكيان الأول والتنسيق بشأن القضايا والأنشطة التي تكون موضع اهتمام مشترك.

### باء - دواعي عملية الاستعراض هذه وأهدافها

٢ - في فترة التسعينات من القرن الماضي، عندما كانت مكاتب الاتصال لا تزال تُنشأ أو تُوسّع، أُعرب عن بعض الشكوك إزاء مبررات وجود مكاتب أخرى. فهل ينبغي الإبقاء على الطريقة التقليدية للاتصال، مع تحميل المنظمات كلفة كبيرة في وقت يشهد تزايداً سريعاً في خدمات شبكة الإنترنت وتنخفض فيه تكاليف السفر وتتوفر طائفة أوسع من أدوات الاتصال كالهاتف والبريد الإلكتروني وعقد المؤتمرات عن بُعد وبواسطة الفيديو؟ إن أسئلة كهذه قد أثّرت بصفة خاصة من قبل أعضاء اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية التي دعت الأمين العام، في عدة مناسبات في تقاريرها بشأن الميزانية البرنامجية المقترحة للأمم المتحدة<sup>(١)</sup>، إلى استعراض وظائف وملاك موظفي مكاتب الاتصال التي

(١) انظر الوثائق A/52/7، الفقرتان ١١٥-١١٦، و A/54/7، الفقرتان ١٠٦-١٠٧، و A/58/7، الفقرة ١٠٦، و A/59/552، و A/60/7، الفقرة ٤٣ من الجزء الرابع.

ثُمّوَل من الميزانية العادية للأمم المتحدة. وقد زاد هذا من الهواجس القائمة فيما يتعلق بمكاتب الاتصال، كالمقترحات التي تدعو إلى إنشاء وظائف جديدة أو إلى إعادة تصنيف الوظائف، إلى جانب الحالات الخطيرة والمعروفة من سوء الإدارة، علاوة على أنه لم يتم قط إجراء دراسة حول هذا الموضوع على نطاق المنظومة<sup>(٢)</sup>.

٣- ولذلك فإن الهدف الأساسي لهذا التقرير هو التوصل إلى فهم متبصر وإدراك أفضل للأدوار المتنوعة التي تؤديها مكاتب الاتصال التابعة لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة (الفصول من الأول إلى الرابع) بغية اقتراح بعض المعايير والتدابير من أجل تحقيق أقصى زيادة في فعالية هذه المكاتب من حيث الكلفة في أدائها لوظائفها (الفصل الخامس).

٤- وقد قام المفتش، واضعاً في اعتباره هذه الأهداف، بما يلي:

- استعراض ولايات المكاتب، وتطورها على مر الزمن، ووظائفها الحالية، ومستوى ونوع تمثيلها واتصالها، وميزانياتها وملاك موظفيها؛
- تقييم الأهمية المستمرة لمكاتب الاتصال ومزاياها النسبية في سياق تكنولوجيات الاتصال الحديثة؛
- تحديد أفضل الممارسات لنشرها على نطاق المنظومة.

### جيم - المنهجية

٥- بالنظر إلى الموارد المالية والبشرية المحدودة، لم يجر المفتش عملية تفتيش شاملة، بالمعنى الدقيق للكلمة، تغطي هذه المكاتب جميعها، ومن ثم فقد قرر ما يلي:

- التركيز على القضايا الوظيفية؛
- إجراء مقابلات مع الموظفين على جميع مستويات المكاتب التي شملها التفتيش (بمن فيهم المتدربون داخلياً والخبراء الاستشاريون)؛
- وضع ملخصات خطية وسرية للمقابلات وتأكيد صحتها من قِبَل الأشخاص الذين أجريت المقابلات معهم؛

---

(٢) استجابة إلى الطلب الذي وجهته الجمعية العامة بقرارها A/RES/58/270 المؤرخ ٢٣ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٣، الفقرة ٤٧، قدم الأمين العام تقريره A/59/395 المعنون "استعراض هيكل ووظيفة جميع مكاتب الاتصال أو التمثيل في نيويورك التابعة لمنظمات توجد مقرها في أماكن أخرى وتمول من الميزانية العادية" وهذه المنظمات هي مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد)، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، وبرنامج الأمم المتحدة للشؤون الإنسانية (الأونروا)، ومفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان، ومكتب الأمم المتحدة في فيينا، ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، واللجان الإقليمية. ولم يتضمن التقرير أي توصيات. وبناء على توصية من اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية، أحاطت الجمعية العامة علماً بالتقرير. وكررت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية طلبها الوارد في تقريرها بشأن الميزانية البرنامجية المقترحة لفترة السنتين ٢٠٠٦-٢٠٠٧.

- إدراج مكاتب الاتصال التي ينطبق عليها التعريف المذكور أعلاه في هذا التقرير؛
- اختيار عينة تمثيلية من تلك المكاتب.

٦- ووفقاً للمعايير والمبادئ التوجيهية الداخلية لوحدة التفتيش المشتركة وإجراءات عملها الداخلية، اشتملت المنهجية المتبعة في إعداد هذا التقرير على ما يلي: (أ) استعراض مكتبي أولي وعملية تحديد لنطاق التقرير؛ (ب) إرسال استبيان إلى ٢٦ منظمة مشاركة في وحدة التفتيش المشتركة؛ و(ج) إجراء نحو ١٦٠ مقابلة تتسم بطابع سري (تم إقرار صحة ١٥٠ مقابلة منها) في ١٨ مكتباً<sup>(٣)</sup>؛ و(د) إجراء تحليل متعمق للمعلومات والوثائق المجمعة. وقد التُمتست وروعت في إعداد الصيغة النهائية لهذا التقرير تعليقات من المنظمات المشاركة حول مشروع التقرير.

٧- ووفقاً للمادة ١١-٢ من النظام الأساسي لوحدة التفتيش المشتركة، وُضع هذا التقرير في صيغته النهائية بعد التشاور فيما بين المفتشين من أجل اختبار مدى صحة استنتاجاته وتوصياته بالاستناد إلى الحكمة الجماعية لأعضاء الوحدة.

٨- ومن أجل تسهيل تناول التقرير وتنفيذ توصياته ورصدها، يتضمن المرفق الأول جدولاً يحدد التأثير المنشود للتوصيات ويبيّن ما إذا كان التقرير يُقدّم إلى المنظمات المعنية بهدف اتخاذ إجراءات أو لمجرد العلم والإحاطة. ويُحدّد الجدول تلك التوصيات ذات الصلة بكل منظمة من المنظمات، ويبيّن ما إذا كانت التوصيات تتطلب، في رأي المفتش، اتخاذ قرار من قِبَل الهيئة التشريعية أو الإدارية للمنظمة المعنية أو ما إذا كان من الممكن أن يبت فيها الرئيس التنفيذي للمنظمة.

### دال - النطاق

٩- من بين ما يزيد عن ٥٠ مكتباً في شتى أنحاء العالم، وهي مكاتب تسجلها مؤسسات منظومة الأمم المتحدة كمكاتب اتصال، هناك ٢٧ مكتباً فقط ينطبق عليها التعريف العملي الوارد في الإطار المدرج على الصفحة ١. وهذه المكاتب توجد في مركزي عمل رئيسيين: ١٨ مكتباً في نيويورك، و٩ مكاتب في جنيف (انظر الجدول ١ أدناه). وتشمل المنظمات الأم، بالإضافة إلى المكاتب الثلاثة التي تمثل كيانات تابعة للأمم المتحدة (مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان، واللجان الإقليمية، والأونكتاد)، ثمانية صناديق أو برامج يمثلها ١١ مكتباً من مكاتب الاتصال، وثمانية وكالات متخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية، يمثلها ١٣ مكتباً من مكاتب الاتصال. وتتراوح ميزانيات هذه المكاتب بين ٥,٠ مليون و٧,٤ مليون دولار من دولارات الولايات المتحدة لكل فترة سنتين. ويخصص الجزء الأعظم من النفقات لتغطية تكاليف الموظفين؛ أما الموارد غير المتصلة بالموظفين (ومعظمها تكاليف إيجار) فتدار في الغالب محلياً ولا تتجاوز، باستثناء حالتين اثنتين، مبلغ مليون دولار (انظر

---

(٣) وهذه تشكل الأساس المتين الذي يستند إليه معظم الاستنتاجات والملاحظات والتوصيات الواردة أدناه والتي لا يمكن إثباتها جميعاً في النص إلا بالإشارة إلى بضعة أمثلة أو اقتباسات.

الجدول ٣ أدناه). ويبلغ التمويل المشترك لفترة سنتين من موارد الميزانية العادية و/أو موارد خارجة عن الميزانية نحو ٤٦,٤ مليون دولار، ثلثه تقريباً في جنيف وثلثاه في نيويورك، ويبلغ مجموع عدد وظائفها ١٧٠ وظيفة: وظيفة مساعد مدير عام واحد، و١٩ وظيفة برتبة مدير، و٧٩ وظيفة من الفئة الفنية، و٧١ وظيفة من فئة الخدمات العامة. ويبلغ مجموع تمويل المكاتب التي شملها التفتيش في نيويورك و جنيف ٣٩,٣ مليون دولار، أي ٨٤,٧ في المائة من المجموع، ويبلغ مجموع عدد موظفيها ١٤٥ موظفاً (٨٥ في المائة من المجموع): مساعد مدير عام واحد، و١٥ مديراً، و٦٧ موظفاً من الفئة الفنية، و٦١ موظفاً من فئة الخدمات العامة (انظر الجدول ٢ أدناه). ويتفاوت ملاك موظفي المكاتب التي شملها التفتيش بين موظفين اثنين و٢٦ موظفاً، وهي تتبّع طرائق تمويل وتعاقد مختلفة.

#### الجدول ١ - خريطة مكاتب الاتصال في منظومة الأمم المتحدة

مكاتب الاتصال في جنيف		مكاتب الاتصال في نيويورك	
١- منظمة الأغذية والزراعة*	-١	١- منظمة الأغذية والزراعة*	-١
٢- الوكالة الدولية للطاقة الذرية	-٢	٢- الوكالة الدولية للطاقة الذرية	-٢
٣- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي*	-٣	٣- منظمة العمل الدولية*	-٣
٤- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة*	-٤	٤- مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان*	-٤
٥- صندوق الأمم المتحدة للسكان*	-٥	٥- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية*	-٥
٦- برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية	-٦	٦- برنامج الأمم المتحدة للبيئة*	-٦
٧- منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية*	-٧	٧- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة*	-٧
٨- وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى*	-٨	٨- برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية	-٨
٩- برنامج الأغذية العالمي*	-٩	٩- مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين*	-٩
* مكاتب الاتصال المشمولة بالتفتيش (١٨ مكتباً من أصل ٢٧)		١٠- منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية	-١٠
		١١- اللجان الإقليمية للأمم المتحدة*	-١١
		١٢- وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى	-١٢
		١٣- مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة/مكتب الأمم المتحدة في فيينا	-١٣
		١٤- منظمة السياحة العالمية	-١٤
		١٥- برنامج الأغذية العالمي*	-١٥
		١٦- منظمة الصحة العالمية*	-١٦
		١٧- المنظمة العالمية للملكية الفكرية	-١٧
		١٨- المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	-١٨

## هاء - تنويه

١٠- يود المفتش أن يعرب عن تقديره لجميع من ساعدوه في إعداد هذا التقرير، وبخاصة أولئك الذين أجريت مقابلات معهم والذين أبدوا كل استعداد للإسهام بما يتوفر لديهم من معرفة وخبرة.

## ثانياً - دور مكاتب الاتصال

١١- يمكن تشبيه مكتب الاتصال بوسيط شبكي (مؤدم) ينقل ويترجم، في كلا الاتجاهين وبلغة تفهمها الشبكة الأخرى، الرسائل المتبادلة بين كيانين يرسل كل منهما ويتلقى الرسائل بلغته هو، وثقافته وطائفة أنشطته، أي أن الكيانين يتواصلان في الواقع من خلال هذا "الوسيط".

١٢- ومكتب الاتصال هو عين المنظمة الأم وأذنها ولسانها: فهو يمثلها. وهو، بوصفه العين والأذن الذكيتين، يقوم بجمع وتحليل وتقييم ونقل نخبة من المعلومات التي تُعتبر مهمة للسلطات التي يتبع لها. وهو، في الواقع، يمثل المنظمة الأم لدى العديد من الشركاء المتنوعين، حسبما يؤكده تحليل اختصاصات أو ولايات كل مكتب من مكاتب الاتصال<sup>(٤)</sup> (ونتيجة لذلك، لا يرى كل شريك سوى جزء صغير جداً من الأنشطة المؤداة). وموظف الاتصال، بوصفه لساناً لمنظمتها، يغتني الفرص العامة والخاصة لكي يوضح ولاية وأعمال منظمتها وأنشطتها الحالية والمرتبقة لكي يبين كيف تلي هذه الأنشطة، أو يمكن أن تلي، احتياجات الشركاء المباشرين واحتياجات البلد المعني أو المنظمة المعنية من غير الشركاء، وهو في ذلك يحاول دائماً أن يضع نفسه في مكانهم وأن يفهم وجهات نظرهم. وأخيراً، يتجلى أثر عمل مكتب الاتصال من خلال تأثيره في المناقشات الحكومية الدولية والمشاركة بين الوكالات وما يُتخذ فيها من قرارات، فضلاً عن الإجراءات التعاونية الملموسة (انظر الفقرة ١٦ أدناه).

## ألف - عدم بروز مكانة المنظمات بوضوح

١٣- يرى الأشخاص الذين أجريت مقابلات معهم أن العديد من منظمات الأمم المتحدة تعاني من نقص متصور في الاعتراف بها خارج المواقع التي توجد فيها مقار عملها. إلا أن مكاتب الاتصال التابعة للمنظمات يمكن أن تجتذب قدرًا من الاهتمام من وسائل الإعلام المحلية والمندوبين المحليين بحيث تتحول جميع الأنظار نحو أنشطة المنظمة الأم. وتشكل شخصية مدير المكتب عنصراً رئيسياً من عناصر ظهوره البيّن، وفي حين أن ممثلي صناديق الأمم المتحدة وبرامجها يؤدون دوراً رئيسياً في العمل الموضوعي في اجتماعات الجمعية العامة والمجلس الاقتصادي والاجتماعي، فكثيراً ما لا يُخصّص لهم أي مقعد (ولا لوحات تحمل أسماءهم)، بخلاف ممثلي الوكالات المتخصصة. وهم، عندما يشاركون بصفة مراقب وفقاً للقواعد المعمول بها، يجلسون في الصفوف الخلفية من غرف

---

(٤) يُعبّر القسمان ١١٦-١ و ١١٦-٣ من الدليل الإداري لمنظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة خير تعبير عن وظيفة مكتب الاتصال، حيث جاء فيهما أن المكتب "يتولى مسؤولية أساسية في تعزيز انعكاس سياسات المنظمة ومواقفها في المناقشات والقرارات ذات الصلة للهيئات الحكومية الدولية والمشاركة بين الوكالات في اجتماعات منظومة الأمم المتحدة...". كما أن بيان بعثة منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة فيما يخص مكتبها في نيويورك يشير، بالإضافة إلى ذلك، إلى الجهات المانحة والمجتمع المدني.

الاجتماعات ولا يُسمح لهم بالكلام إلا لوقت محدود وعلى سبيل المتابعة عقب الاستماع لعشرات من المندوبين وبعد تناقص جمهور المستمعين.

### باء - الشراكات العديدة

١٤ - إن شركاء مكاتب الاتصال هم، كما هو مبين في اختصاصاتها، مندوبو الدول الأعضاء والمنظمات الشقيقة، وموظفو أمانات منظماتهم وموظفو الأوساط الإعلامية، وممثلو المنظمات غير الحكومية، ثم الجمهور عموماً المعبر عنه من خلال وسائل الإعلام. وتسعى مكاتب الاتصال، في أدائها لوظيفتها التمثيلية، إلى الحصول على دعم هؤلاء الشركاء (الدور الدعوي)، بما في ذلك المساعدة المالية لتمويل تلك البرامج و/أو المشاريع المهمة بصفة خاصة لكل شريك من الشركاء المحددين. كما أن خدمات الدعم الإداري التي يوفرها مكتب الاتصال لمسؤولي منظمته الأم تستند أيضاً إلى وظيفته التمثيلية. ومن جهة ثانية، لا يبدو أن تنفيذ البرامج يشكل عنصراً متواتراً ولا مهماً في دور مكتب الاتصال، حيث إن هذا يظل من اختصاصات المقر والمكاتب الميدانية. وسيجري تناول هذه الأدوار بالتفصيل في الفصل الرابع أدناه.

١٥ - وبالتالي فإن على مكتب الاتصال، شأنه في ذلك شأن أي طرف فاعل في شبكة متعددة الأطراف لها بعدها المسرحي الواضح، أن يضطلع بأدوار شتى تُكَيَّف مع المركز والقوة النسبيين للمنظمة التي يمثلها ومع احتياجات جمهورها المحدد. ولكل مكتب من مكاتب الاتصال، في كل حالة من الحالات، أهداف مختلفة وبالتالي أنواع مختلفة من العلاقات، على النحو المعبر عنه في اختصاصاته. وهو يستخدم وسائل وأدوات اتصال مختلفة. وفي بعض الحالات، كما في حالة مكتب نيويورك للجان الإقليمية، يؤدي مكتب الاتصال دوراً محفزاً. وقد قُدِّمت للمفتش، بناءً على طلبه، رسوم بيانية للهيكل التنظيمية تبين توزيع المسؤوليات والشراكات التي ينطوي عليها الأمر بالنسبة لكل موظف من موظفي مكاتب الاتصال. وقد أعدَّ بعضها إعداداً جيداً بصفة خاصة، فهي تبين "تخصصاتها" الجغرافية والوظيفية (مكتب مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في نيويورك، مثلاً). كما قُدِّمت إلى المفتش قوائم بالأفرقة والهيئات التي تشارك فيها مكاتب الاتصال (برنامج الأمم المتحدة للبيئة فيما يتصل بالمشاركة في الهيئات والأفرقة المشتركة بين الوكالات) أو قوائم تتضمن بنود جدول أعمال الجمعية العامة للأمم المتحدة التي اضطلع مكتب الاتصال المعني بدور نشط في تناولها (منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)، نيويورك). وقد كان كلا النوعين ملفتاً للنظر وأوسع نطاقاً مما كان متوقعاً. كما لاحظ المفتش، في العديد من مكاتب الاتصال، وجود اتجاه ظهر في السنوات الأخيرة نحو تعزيز العلاقات مع المجتمع المدني، وبخاصة مع الجامعات والمنظمات غير الحكومية المعنية بالتنمية المستدامة (منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة (الفاو)، واليونسكو)، فضلاً عن وجود عمليات جديدة غير متوقعة مثل الشراكة بين الأديان في مجال البيئة.

١٦ - وخلاصة القول إن مكتب الاتصال هُماز للفرص، إذ يتعين عليه أن ينشئ روابط سريعة بين الأفكار والنصوص والأنشطة والاتصالات مع الأشخاص المناسبين على المستويات المناسبة قبل أن ينسج هذه الروابط في الوقت المناسب ليحوّلها إلى حقائق واقعة. وتتمثل المرحلة النهائية من مراحل العلاقة بين منظمة ما وأخرى، أو العلاقة مع دولة من الدول الأعضاء، في مفهوم التعاون الذي يرد أيضاً في العديد من الاختصاصات. وفي مرحلة ما، ينبغي أن تفضي المحادثات إلى

إجراءات تكميلية مع الشركاء: ويتمثل أحد الأدوار الرئيسية لمكتب الاتصال، في هذا الصدد، في التحديد المنهجي للمجالات والوسائل المحتملة للتعاون وهيئة العقول للتلاقي قبل أن يتسنى إبرام أي اتفاق.

### ثالثاً - السمات المتطورة

#### ألف - التنوع

١٧- بالإضافة إلى وظيفة التمثيل الأساسية المشتركة بين جميع مكاتب الاتصال، هناك عدد من العوامل التاريخية والثقافية والتكنولوجية والسياسية والمالية التي تؤثر تأثيراً مباشراً على أنشطتها. والنتيجة التي تترتب على ذلك هي وجود تنوع كبير من حيث حجم مكاتب الاتصال وتأثيرها. وتبين الأمثلة الأربعة المدرجة أدناه مدى هذا التنوع والتعدد:

#### مكتب منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) في نيويورك

١٨- يوجد لدى مكتب الاتصال التابع لليونيدو في نيويورك والذي أنشئ مع إنشاء هذه المنظمة نفسها في عام ١٩٦٦ عشرة موظفين يؤدون دوراً هاماً. وخلال فترة السبعينات من القرن الماضي، كان هذا المكتب يضطلع أيضاً بدور مركز تشجيع الاستثمار في أمريكا الشمالية، حيث كان عدد موظفيه يتراوح بين ١٥ و ٢٠ موظفاً يوفرون مناخاً من التنافس فيما بين الخبراء والدول لترويج المشاريع في شتى أنحاء العالم. وفي وقت لاحق، تقلص عدد الموظفين بشكل حاد بعد أن فقدت المنظمة الأم الدعم الذي كانت تحصل عليه من المتبرعين الرئيسيين. وفي الفترة من عام ٢٠٠٤ إلى عام ٢٠٠٥، اقتصر عدد الموظفين، على مدى ١٤ شهراً، على موظف مسؤول واحد من الرتبة ف-٥ وموظف واحد من فئة الخدمات العامة. وقد أسندت إلى مدير جديد تم تعيينه في عام ٢٠٠٥ مسؤوليات أخرى في الميدان قبل شهر واحد من بدء عملية التفتيش، حيث كانت الموارد البشرية للمكتب حينئذ تتألف من موظف مسؤول واحد من الرتبة ف-٥ وموظف واحد من فئة الخدمات العامة برتبة خ ع-٥، وخبير استشاري واحد.

#### مكتب برنامج الأغذية العالمي في نيويورك

١٩- تطوّر مكتب برنامج الأغذية العالمي في نيويورك من مكتب صغير في أوائل فترة التسعينات، حين كان يتألف من موظف دولي واحد ومساعدتين اثنتين مخصصتين للاتصال بحكومتى الولايات المتحدة وكندا، ليتحول إلى مكتب مكتمل مكلف بالاتصال بالوكالات والمنظمات الحكومية الدولية، فضلاً عن الاضطلاع بأدوار إعلامية ودعوية وذلك بحلول نهاية العقد. واعتباراً من الفترة ٢٠٠٣-٢٠٠٥، أصبح المكتب يُعنى، بالإضافة إلى ذلك، بأنشطة جمع الأموال من القطاع الخاص، وزاد العدد الإجمالي لموظفيه إلى ١٧ موظفاً (منهم خبراء استشاريون ومتدربون داخليون). وفي عام ٢٠٠٦، أعيد تركيز عمل المكتب، حيث ألغيت تدريجياً مسؤولياته المتمثلة في الاتصال بالقطاع الخاص ووُزعت هذه المسؤوليات بين المقر و"أصدقاء برنامج الأغذية العالمي" في واشنطن العاصمة. وظلت جميع الوظائف الرئيسية الأخرى كما هي.

## مكتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في جنيف

٢٠- شهد مكتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في جنيف، شأنه في ذلك شأن البرنامج نفسه، تطوراً هائلاً على مدى العقدین الأخيرین، فتحول من سفارة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في أوروبا ليحتل مكانة في مجال الأعمال المتخصصة. وقد أصبحت أنشطة جمع الأموال وإقامة الشركات تشكل الأولويات الجديدة للمكتب، بالإضافة إلى وظيفته التمثيلية. ومع افتتاح مكاتب في بعض بلدان أوروبا الوسطى والشرقية، لم تعد جنيف المركز الأساسي الذي كانت تمثله بالنسبة لتنفيذ البرامج. فقد ظهرت مجالات برنامجية جديدة كالتجارة وحقوق الإنسان وفيروس نقص المناعة البشري والتعاون اللامركزي. واعتمدت الأنشطة التقليدية للتعاون التقني من أجل التنمية طرائق جديدة، حيث تُدار من جنيف مشاريع بناء القدرات في أفريقيا وأمريكا اللاتينية. ومع نقل الموظفين من مقر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى جنيف، أصبح مكتب الاتصال بمثابة مظلة جامعة لعدة وحدات مستقلة (بدرجات متفاوتة) بالاعتماد على مصادر تمويل مختلفة وموظفين يعملون على جبهات متعددة.

## مكتب نيويورك للجان الإقليمية

٢١- إن مكتب نيويورك للجان الإقليمية هو مكتب فريد من نوعه من حيث إنه يوفر خدمات موضوعية للجان الإقليمية ويضطلع بدور المركز الرئيسي لنشر المعلومات وتنسيق المواقف من أجل ضمان زيادة اتساق الأولويات البرنامجية: فهو يعزز أوجه التكامل والتآزر ويؤدي دوراً محفزاً ويجمع بين مختلف اللجان. كما أنه يُعد تقارير توليفية ومنشورات مختلفة بالنيابة عن اللجان.

## باء - التطور التاريخي

٢٢- تبين الأمثلة الواردة أعلاه التغييرات التي طرأت على وظائف مكاتب الاتصال على مر الزمن. كما أنها تعكس التغييرات التي حدثت في المنظمات الأم التي تتبع لها هذه المكاتب. فخلال العقود الثلاثة التي تلت الحرب العالمية الثانية، كان هناك اتجاه عام يتمثل في قيام كل منظمة بتأكيد استقلالها الذاتي. إلا أن الإدراك التدريجي لأهمية أدوارها، المترابطة في أحيان كثيرة، في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية قد أدى لاحقاً إلى التوصل إلى فهم أفضل لأهدافها المشتركة، وبخاصة في سياق المؤتمرات الرئيسية التي عقدها الأمم المتحدة في فترة التسعينات، فضلاً عن القضايا الشاملة والمشاركة التي تهتمها. ونتيجة لذلك، تحولت مكاتب الاتصال بعيداً عن التمثيل الدبلوماسي الفردي المحض للوكالات أو لرؤسائها التنفيذيين لتتجه بدرجة أكبر بالعمل المشترك بين الوكالات (انظر الفرع هاء أدناه)، وبخاصة في سياق الأهداف الإنمائية للألفية. وإن المشاركة الكاملة لبعض مكاتب الاتصال في هذا الاتجاه قد أكسبها (وبالتالي أكسب منظمتها الأم) أهمية استراتيجية متجددة عززها إدراك العديد من الدول الأعضاء بأنه يتعين عليها هي نفسها أن تكون أكثر اتساقاً في مختلف أدوارها التمثيلية ضمن منظومة الأمم المتحدة.

## جيم - نيويورك و جنيف

٢٣- إن أسباب إنشاء مكاتب للاتصال في نيويورك و جنيف تتمثل في المزايا النسبية لهاتين المدينتين، حسبما شدد عليه موظفو مكاتب الاتصال.

٢٤- فمن الواضح أن نيويورك هي العاصمة السياسية للأمم المتحدة، حيث توجد فيها الجمعية العامة، ومجلس الأمن، والأمين العام، ورؤساء إدارات الأمانة العامة مثل إدارة الشؤون السياسية، وإدارة عمليات حفظ السلم، ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية. ثم إن الوجود الإضافي لثلاثة من الصناديق والبرامج الأربعة الرئيسية: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)، يضيف إلى جدول الأعمال مسائل إنمائية وإنسانية<sup>(٥)</sup>. وبالنظر إلى روابط هذه الصناديق والبرامج بالتمويل الميداني والطوعي، فإن نيويورك أصبحت تشكل موقعاً بالغ الأهمية بالنسبة لأهم الجهات المانحة والفاعلة. ولهذا الأسباب، فإن نيويورك تظل مركز العمل السياسي المشترك بين الوكالات وصلة الوصل الرئيسية لآليات تنسيق هذا العمل.

٢٥- وفيما يتعلق بجنيف التي تتميز بميزة الحياد السويسري العريق، فإن تقليد العمل المتعدد الأطراف فيها يرتبط أساساً بما يلي:

- المساعدة الإنسانية في إطار الصليب الأحمر ثم مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ومكتب الأمم المتحدة لتنسيق عمليات الإغاثة في حالات الطوارئ الذي أصبح يُعرف الآن بمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية؛
- السلم ونزع السلاح في إطار عصبة الأمم، ومؤتمر نزع السلاح، وغير ذلك من الأنشطة التي تُنظَّم في حينها من أجل السلم أو الحوار؛
- قضايا الموارد البشرية والصحة العالمية في إطار منظمة العمل الدولية، وقسم الشؤون الصحية في عصبة الأمم، ثم منظمة الصحة العالمية، وبرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشري/متلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز)؛
- حقوق الإنسان في إطار مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان التي تشهد نمواً سريعاً؛
- قضايا التجارة في إطار الاتفاق العام بشأن التعريفات الجمركية والتجارة (مجموعة "الغات")، ومؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد)، ومركز التجارة الدولية، ومنظمة التجارة العالمية؛
- التعاون الاقتصادي في أوروبا في إطار لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأوروبا؛
- الأنشطة البيئية في إطار برنامج الأمم المتحدة للبيئة الذي توجد له وحدات مختلفة في جنيف، بالإضافة إلى أمانات عدد من الاتفاقات البيئية المتعددة الأطراف.

---

(٥) أما البرنامج الرابع من بينها، أي برنامج الأغذية العالمي، فيوجد مقره في روما، بالإضافة إلى منظمة الأغذية والزراعة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية.

٢٦- وتستضيف جنيف المقر الثاني للأمم المتحدة، فضلاً عن ٢٥ منظمة دولية، ونحو ٢٠٠ بعثة دائمة وقرابة ٥٠٠ منظمة غير حكومية. وقد نظّم مكتب الأمم المتحدة في جنيف وحده ٦٥٧ ٨ اجتماعاً في عام ٢٠٠٦ مدة كل منها نصف يوم. وفي الآونة الأخيرة، أدت هذه التطورات إلى تعزيز دور مكاتب الاتصال القائمة في جنيف، مما تطلب توفر موظفين من ذوي الاختصاصات المختلفة في ميادين متنوعة كالثقافة الإنسانية وحقوق الإنسان والصحة والتجارة (وبخاصة في مكاتب الاتصال التابعة لمنظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان).

### دال - بُعد إقليمي

٢٧- قام بعض المنظمات في نيويورك، مثل منظمة الأغذية والزراعة ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)، بإعطاء مركز إقليمي صريح لمكاتب الاتصال التابعة لها في نيويورك، حيث يُشار إلى "نيويورك الكبرى" أو إلى أمريكا الشمالية. فعلى سبيل المثال: ينظر الأونكتاد نظرة واحدة إلى وظيفة تمثيله العالمي لدى الأمانة العامة للأمم المتحدة، وصناديق الأمم المتحدة وبرامجها، والوفود الدائمة إلى الأمم المتحدة، واتصالها بالمجتمع المدني في أمريكا الشمالية؛ ويرجع تفضيل منظمة الصحة العالمية لمنطقة "نيويورك الكبرى" إلى عام ١٩٩٩ عندما انتدب المكتب الأفريقي لمنظمة الصحة العالمية أحد كبار الموظفين لكي يقوم تحديداً "بزيادة الوعي بالمشاكل والأولويات الصحية لأفريقيا في الأمم المتحدة وفي أوساط المجتمع المدني في نيويورك الكبرى"<sup>(٦)</sup>؛ وقد أغلقت اليونسكو مكتب تمثيلها في واشنطن ونقلت معظم أنشطته إلى نيويورك، في حين أن هناك وكالات أخرى قد اعتمدت خياراً مختلفاً فأبقت على مكاتبها في نيويورك وواشنطن (منظمة الأغذية والزراعة، وبرنامج الأغذية العالمي، ومنظمة الصحة العالمية، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية)، كما أن هناك منظمات أبقى، في أوروبا، على مكاتبها في جنيف وبروكسل (منظمة الأغذية والزراعة، وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (الأمم المتحدة - الموئل)، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)، وبرنامج الأغذية العالمي) بل إن هناك منظمات فتحت مكاتباً ثالثة في كوبنهاغن (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، وبرنامج الأغذية العالمي) وذلك بهدف رئيسي يتمثل في جمع الأموال. وقد قسّم برنامج الأمم المتحدة للبيئة لمكتبه الإقليمي لأمريكا الشمالية إلى مكاتب اثنين: إذ احتفظ بوظيفة الاتصال في نيويورك وانتقل المكتب الإقليمي إلى واشنطن في الفترة ١٩٩٩-٢٠٠٠. وقد كان رد فعل اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية قوياً إزاء وجود مكاتب منفصلين لبرنامج الأمم المتحدة للبيئة في أمريكا الشمالية ومكاتب لبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (الموئل) في أوروبا، وأوصت اللجنة بعملية إعادة نقل ودمج لأنشطتهما<sup>(٧)</sup>. ورداً على ذلك، شدد برنامج الأمم المتحدة للبيئة على الفرق بين الوظائف التي يؤديها مكتبها وعلى أن لكل منهما شركاءه المختلفين، وخلص إلى أن إعادة دمج المكاتب لن تفضي إلى تحسين الكفاءة من حيث الكلفة ولا إلى تحقيق وفورات، خصوصاً إذا كانت العلاقات والشراكات التي أُقيمت حتى الآن في واشنطن سيحافظ عليها من خلال السفر المتكرر فقط.

(٦) مقتبسة من ورقة بعنوان "الطريق إلى الأمام" (The road ahead)، وهي ورقة غير رسمية مثيرة للاهتمام صدرت في عام ٢٠٠٤ بشأن مكتب منظمة الصحة العالمية في نيويورك.

(٧) انظر A/60/7، الفرع الرابع، الفقرتان ٤٣ و ٥٠.

٢٨- ومن وجهة نظر استراتيجية بالنسبة لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة، يُطرح سؤال حول ما إذا كان هناك ازدواج أو تنافس في الوظائف بين نيويورك وواشنطن في أمريكا الشمالية وبين جنيف وبروكسل في أوروبا، وبين الوظائف العالمية والوظائف الإقليمية؟ أم أن هناك تفرعاً وتكاملاً؟ إن الجواب على ذلك يتوقف على الوظائف المُسندة إلى تلك المكاتب: فحيثما يتعلق الأمر بالتمثيل العالمي أساساً، تُعتبر نيويورك وجنيف مدينتين تتسمان بأهمية بالغة؛ أما حيثما يكون جمع الأموال هو الشاغل الرئيسي (وكذلك ضرورة الاتصال بكل من الولايات المتحدة الأمريكية والمؤسسات المالية الدولية أو بالخدمات التشغيلية للمفوضية الأوروبية)، فإن واشنطن وبروكسل تحتلان مكان الصدارة.

### هاء - ديناميات العمل المشترك بين الوكالات

٢٩- إن السمة الأبرز من بين جميع السمات المتغيرة لعمل مكاتب الاتصال تتمثل في دور التنسيق بين الوكالات الذي أصبح اليوم يتصدر، بل وحتى يتخطى في بعض الأحيان، وظيفة التمثيل الحكومي الدولي. إذ يتم الاضطلاع بهذا الدور على أساس يومي تحت مظلة أية آلية من الآليات القائمة للتنسيق المشترك بين وكالات الأمم المتحدة مثل آلية مجلس الرؤساء التنفيذيين لمنظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق؛ والفريق الإنمائي للأمم المتحدة؛ واللجان التنفيذية الأربع التي أنشئت في عام ١٩٩٧ في إطار الأمانة العامة للأمم المتحدة؛ ولجنة السياسات التابعة للأمين العام، وغير ذلك من الهيئات المعنية بإصلاح الأمم المتحدة؛ واللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات/اللجنة التنفيذية للشؤون الإنسانية أو اللجان الفرعية التابعة لها.

٣٠- وقد ثبت أن المشاركة في العديد من الآليات المشتركة بين الوكالات، مهما كانت مشروعة، هي مشاركة كثيرة المتطلبات من حيث الوقت والموارد بالنسبة لمعظم الوكالات، وبالأخص بالنسبة لتلك الوكالات المُمثّلة عن طريق مكاتب الاتصال في نيويورك وجنيف، وذلك بالنظر إلى تزايد عدد الاجتماعات وتعدد القضايا التي يجري بحثها. وكثيراً ما تُتخذ القرارات دون أن يتوفر لمكاتب الاتصال ما يكفي من الوقت للتشاور مع مقار منظماتها الأم والحصول على نتائج عملية صنع القرارات فيها. وقد استهلك التحضير لجميع هذه الاجتماعات ومتابعتها قدراً كبيراً من وقت وطاقة موظفي بعض مكاتب الاتصال. ويأمل المفتش أن تكون الفترة ٢٠٠٥-٢٠٠٦ قد شهدت نهاية لهذا الوضع، مع تنفيذ برنامج العمل الشامل وزيارات الفريق الرفيع المستوى المعني بالاتساق على نطاق منظومة الأمم المتحدة في مجالات التنمية والمساعدة الإنسانية والبيئة، وهو البرنامج الذي كان قد أوشك على الانتهاء وقت إجراء عملية التفتيش في نيويورك. وقد تم تلخيص هذه العملية، على موقع الفريق على شبكة الويب تلخيصاً اتسم بروح الدعابة حيث جاء فيه: "نُجتمِع، ونتشاور، ونُجتمِع، ونتشاور، ونصوغ، ونعيد الصياغة، ونُجتمِع، ونعيد الصياغة، ونُجتمِع، ونعيد الصياغة..."<sup>(٨)</sup>.

---

(٨) ملخص توصيات الفريق الرفيع المستوى التابع للأمين العام المعني بالاتساق على نطاق منظومة الأمم المتحدة، تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٦ (www.undg.org).

٣١- وقد استمع المفتش إلى بعض الشواغل التي أعرب عنها إزاء تحديد المسؤوليات بين المجموعة الإنمائية للأمم المتحدة ومجلس الرؤساء التنفيذيين لمنظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، وإزاء العلاقة بين أعضاء اللجنة التنفيذية وأعضاء فريق الدعم التابع للمجموعة الإنمائية للأمم المتحدة، وكذلك إزاء الدور الرائد لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ويأمل المفتش أن تعالج الجمعية العامة هذه المسائل في إطار المناقشات الجارية بشأن إصلاح الأمم المتحدة.

٣٢- ومن الأمثلة ذات الصلة بصفة خاصة مثال مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان التي تمثل، بالإضافة إلى دورها التمثيلي في الأفرقة المشتركة بين الوكالات المعنية بمجال تخصصها هي، العضو الوحيد في جميع اللجان التنفيذية الأربع التابعة للأمم المتحدة، وذلك وفقاً لقرار اتخذه الأمين العام بهدف إدماج قضايا حقوق الإنسان في جميع مجالات أنشطة الأمم المتحدة - وهو دور غير مرحب به دائماً. ولذلك فإنه كثيراً ما يُطلب من مكتب نيويورك أن يمثل المفوضة السامية، على مستوى وكيل الأمين العام، في اجتماعات اللجان التنفيذية الأربع جميعها واجتماعات أفرقتها الفرعية العديدة، وذلك بالنظر إلى أن العديد من هذه الاجتماعات تُعقد في نيويورك. وبالتالي يجب على مكتب الاتصال في نيويورك أن يحصل على الخبرة الفنية بشأن قضايا أخرى غير قضايا حقوق الإنسان من أجل تحديد نقاط المشاركة في أي عملية صنع للقرارات. وتتفاقم هذه الصعوبة من جراء عدم كفاية موظفي مكتب الاتصال. وقد كان هذا المكتب هو مكتب الاتصال الوحيد الذي لم يستطع فيه المفتش إجراء مقابلات مع جميع الأشخاص المختارين، لا بسبب أي نقص في حُسن النية بل لأن جميع الموظفين كانوا مشغولين تماماً في أماكن أخرى، حسبما تأكد من خلال الرجوع إلى جدول زمني اطلع عليه المفتش. وقبل النظر في طلب المفتش، كان على بعض الموظفين أن يحددوا مسبقاً الاجتماعات التي يمكنهم التخلي عن حضورها رغم أن حضورهم فيها كان ضرورياً! كما أن عملية الدمج قد تؤدي، لأسباب مماثلة، إلى إلقاء أعباء مفرطة على مكتب برنامج الأمم المتحدة للبيئة في نيويورك في المستقبل.

٣٣- كما أن التنسيق بين الوكالات يجري على أساس ثنائي فيما بين المنظمات، وكثيراً ما يُنظَّم بموجب مذكرات تفاهم (منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية) أو على أساس برامج مشتركة ثنائية أو متعددة الأطراف تُنفَّذ في بعض الحالات من قِبل مكاتب الاتصال. وقد حدد المفتش عدداً من هذه البرامج في مجالات الحراجة والأخشاب (اللجنة الاقتصادية لأوروبا ومنظمة الأغذية والزراعة)، والتجارة (الأونكتاد)، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والبنك الدولي، ومركز التجارة الدولي، وصندوق النقد الدولي، ومنظمة التجارة العالمية) أو في مجالات مواضيع أكثر تحديداً مثل الصحة البيئية للطفل وتغير المناخ التي تُحشد فيها جهود برنامج الأمم المتحدة للبيئة ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة ومنظمة الصحة العالمية.

٣٤- وعلى مدى عشر سنوات، أتاحت الاجتماعات الشهرية غير الرسمية التي تُعقد فيما بين مدراء مكاتب الاتصال في نيويورك إمكانية التبادل المباشر لوجهات النظر حول القضايا التي هي موضع اهتمام مشترك. وفي جنيف، شُرع في عام ٢٠٠٤ في عملية مماثلة من اجتماعات "غداء العمل"، واكتسبت هذه العملية زخماً جديداً اعتباراً من أواخر عام ٢٠٠٦ حيث استفادت من العمل بمبدأ تناوب المسؤولية.

## واو - مطلقو المبادرات

٣٥- إن الاستقلال الذاتي النسبي لمكاتب الاتصال وموظفيها (المعينين في مواقع في الخارج)، فضلاً عن مركزها الفريد بين المناقشات السياسية والأنشطة العملية المباشرة، (مع الحفاظ على الاتصال بالشركاء الآخرين وبالمكاتب الميدانية) قد مكّن بعض المكاتب من إطلاق مبادرات جديدة مؤثرة حققت قدراً متفاوتاً من النجاح. ومن الأمثلة على ذلك أن مكتب صندوق الأمم المتحدة للسكان في جنيف كان المنطلق لمكتب الاستجابة للطوارئ، وهو المكتب السلف لوحدة الاستجابة الإنسانية (الصحة الإنجابية). وقد حققت هذه المبادرة نجاحاً كبيراً بحيث إنه تم نقل المكتب إلى المقر، وبقيت جنيف قناة بسيطة تُستخدم للاتصال بالجهات المانحة وإبقاء نيويورك على علم. بما يستجد من تطورات. ولا يتسع المجال هنا للإشارة إلى عدد من المبادرات الأخرى الفعالة، والمرجحة مالياً في بعض الأحيان، بما في ذلك المبادرات المتخذة مع الشركاء من المجتمع المدني حيث كان لمكاتب الاتصال أو بعض موظفيها دور حاسم.

## رابعاً - وظائف أخرى

### ألف - الأنشطة الإعلامية والدعوية

٣٦- توفر كل من نيويورك وجنيف بيئات داعمة مختلفة لموظفي الإعلام في مكاتب الاتصال. ففي كلتا المدينتين طائفة من الأخصائيين الإعلاميين من وكالات الأنباء العالمية، وكذلك من الصحف والقنوات التلفزيونية والمحطات الإذاعية الرئيسية، وإن كان بدرجّة أقل. ففي نيويورك، ينصب الاهتمام أساساً على الجوانب السياسية للأمم المتحدة، لا سيما شؤون مجلس الأمن، في حين أن الإعلاميين في جنيف يهتمون مبدئياً بجميع جوانب أنشطة أي هيئة في المنظومة، بما فيها الجانب العملي.

٣٧- ولسنوات عدة، ظل بعض مكاتب الاتصال يؤدي الوظائف الإعلامية من خلال تشغيل مراكز توثيق يديرها عادة موظفو دعم برّدون على طلبات آحاد المستخدمين وينشرون البيانات الصحفية للمنظمة الأم وإصداراتها. لكن الانفجار الذي أحدثته الإنترنت والبواحيث (محركات البحث) والمكثبات الإلكترونية ومواقع تبادل المعرفة عوامل قد أحدثت ثورة في أساليب العمل التقليدية هذه.

٣٨- وأصبحت التوعية والدعوة عنصريين رئيسيين في استراتيجية المنظمات التي تتنافس على التمويل وعلى إبراز دورها. وأسندت إلى الموظفين الفنيين مهمة إجراء اتصالات مع وسائل الإعلام وجامعة الجمهور من خلال إجراء المقابلات وعقد المؤتمرات الصحفية وجلسات الإحاطة الإعلامية وتنظيم أنشطة خاصة ابتداء من المستوى المحلي وانتهاء بالمستوى العالمي وبناء الشراكات مع المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص قصد وضع منظماتهم في مواضع جديدة وإيصال رسائل مختارة تمثيلاً مع الأولويات المشتركة المحددة. ويُستثنى من ذلك مكثبات اتصال صغيران تابعان لمنظمة العمل الدولية (بسبب وظيفة شاعرة) ومنظمة الفاو حيث تؤدي هذه الوظيفة في المقر. أما المكاتب التي لا يوجد فيها موظف متفرغ للاتصال أو الإعلام، فإن رؤساء المكاتب أو موظفو الاتصال أو الموظفون الفنيون هم من يؤدون وظيفتي الإعلام والدعوة عبر تدخلات يومية، فضلاً عن تقديم عروض غير رسمية وإلقاء خطب رسمية أمام مختلف المستمعين.

٣٩- ولا يزال عدد قليل من مكاتب الاتصال ينشر المعلومات باستعمال الأساليب التقليدية، ومن هذه المكاتب مكتب الفاو في جنيف ومنظمة العمل الدولية ومكتب نيويورك للجان الإقليمية. وتوجد لدى هذه المكاتب مراكز توثيق توجد فيها وثائق مطبوعة يسهل اليوم العثور عليها من خلال شبكة الإنترنت أو في مكتبات مركزية. ولم يكن في وسع أي من تلك المكاتب أن ترد على استفسار المفتش بشأن عدد الطلبات المستلمة. وتبحث بعض مكاتب الاتصال عن حلول للمشكلة، وهو ما يحدث مثلاً في مكتب نيويورك للجان الإقليمية حيث أسندت إلى الموظفين المعنيين مسؤوليات إضافية لمتابعة موقع المكتب على الإنترنت (للرد على الأسئلة المتكررة) أو للعمل مع شبكة مكتبات المقار (لجمع ونشر الإصدارات وغيرها من الوثائق ذات الصلة).

٤٠- ويتصدر مكتب اتصال كل من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبرنامج الأغذية العالمي قائمة المكاتب التي تعمل بمفهوم الاتصال الجديد، وهما أفضل المكاتب تجهيزاً من حيث الموظفون لوضعه موضع التنفيذ. فمُنصب نائب مدير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في جنيف مكرس لهذه الوظيفة، وهو يغطي جميع البلدان الأوروبية (باستثناء دول الشمال والمملكة المتحدة وأيرلندا)، ويعمل معه فريق يضم إدارياً مكلفاً بالشراكة في مجال الاتصال. وبمعزل عن ذلك الفريق، يرأس أحد كبار موظفي المشاريع وحدة الاتصال والمنشورات التابعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي - مرفق البيئة العالمية، وهو مسؤول عن نشر المعلومات عن آثار المشاريع المنفذة وإقامة علاقات مع الأطراف المعنية. ومع أن مكتب جنيف قد أطلق وأنتج في الماضي برنامجاً تلفزيونياً ناجحاً جداً (اسمه "أزيموت" (Azimuth)) يعرض أنشطة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والمنظمات الشقيقة في الميدان وقد عرضه نحو مائة قناة في جميع أنحاء العالم، فإن مهمة الإنتاج التلفزيوني لم تعد مسندة إلى مكتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في جنيف.

٤١- والاتصال ليس وظيفة من وظائف مكاتب الفاو، باستثناء بعض الاتصالات بوسائط الإعلام في إطار مناسبات خاصة مثل اجتماعات المائدة المستديرة أو حلقات العمل. ويتولى المقرر إعداد البيانات الصحفية وإصدارها. بيد أن مكاتب اتصال الفاو تتسم بالقدرة على الابتكار في مجال الاتصال بالوفود عبر العروض الحاسوبية (باور بوينت) ومواقعها الشبكية الخاصة بها. وتتفاوت مكاتب الاتصال تفاوتاً شديداً في استعمال المواقع الشبكية لنشر المعلومات وتتراوح نوعية الدعم والمعلومات المتاحة عن مكاتب الاتصال أو المقدمة من هذه المكاتب بين "أدنى حد" (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي واليونسكو) و"فعالة" (الفاو وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة).

### باء - جمع الأموال

٤٢- لا تؤدي معظم مكاتب الاتصال سوى دور الميسر في جمع الأموال من خلال النشاط الدعوي. ومن بين الاستثناءات الرئيسية أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - جنيف قد جعل من جمع الأموال أولويته الاستراتيجية الأولى بالنسبة إلى عدد من البلدان الأوروبية، وحوّل سلطة لذلك، وهو يُساءل عن النتائج باستعمال مؤشرات مالية قابلة للقياس. وعبر تنظيم أنشطة مبتكرة، مثل مباريات كرة القدم السنوية "مباريات مكافحة الفقر" التي يشارك في تنظيمها زين الدين زيدان ورونالدو وأصدقائهما، جمع البرنامج ١,٥ مليون دولار خصصت بالكامل لتمويل مشاريع ميدانية. وجمعت أموال إضافية بواسطة تنظيم احتفالات وحفلات موسيقية ومسابقات رياضية (٧٠٠ ٠٠٠ دولار). وحتى وقت إجراء عملية التفتيش، لم يكن استعمال الجزء الأكبر من هذه الأموال قد تقرر بعد ذلك عقب مرور أشهر على تسجيل الإيرادات.

٤٣- وسلك برنامج الأغذية العالمي مسلكاً مختلفاً جداً. فهو، كما أشير في الفقرة ١٩ أعلاه، قد أنشأ أولاً وظيفة لجمع الأموال من القطاع الخاص في مكتبه بنيويورك بين عامي ٢٠٠٢ و ٢٠٠٥، كما قرر إسناد هذه الوظيفة إلى جهة خارجية. وأشار المسؤولون المعنيون إلى أن المنظمة تعوزها الخبرة الداخلية للقيام بهذه الوظيفة على نحو فعال.

### جيم - الأنشطة التشغيلية

٤٤- كانت بعض مكاتب الاتصال في الماضي تعمل بهمة كبيرة في تنفيذ الأنشطة التشغيلية، بما فيها إشراك المنظمات غير الحكومية. وفي الوقت الحالي، تقوم مكاتب الاتصال الأربعة التالية المشمولة بالتفتيش بأنشطة بناء القدرات:

- (أ) يشارك مكتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - جنيف في بناء القدرات في المجالات التالية:
- التجارة: هناك موظف واحد من الفئة الفنية متفرغ كلياً لإدارة الصندوق الاستئماني لإطار السلامة الذي وضعه مؤتمر هونغ كونغ الوزاري لعام ٢٠٠٥ من أجل مساعدة أقل البلدان نمواً على إدراج التجارة في صلب الخطط الوطنية لمكافحة الفقر بواسطة مشاريع المساعدة التقنية (١٥ بلداً بحد أقصى قدره مليون دولار لكل مشروع)؛
  - حقوق الإنسان: هناك موظف واحد من الفئة الفنية يعمل في برنامج لإدراج البعد الخاص بحقوق الإنسان في مختلف البلدان ويجري دراسات نموذجية؛
  - الشراكات: أنشئ مركز رئيسي للشراكات المبتكرة في مكتب الاتصال يديره موظف برتبة مد-١ ويعمل فيه موظفان من الفئة الفنية لوضع استراتيجية تعاون مع الحكومات الإقليمية والمحلية من خلال نهج إقليمي للتنمية، وتشجيع الروابط بين السلطات المحلية والمنظمات غير الحكومية.
- (ب) يعمل مكتب الفاو - جنيف على بناء القدرات عبر تنظيم اجتماعات مائدة مستديرة وحلقات عمل بشأن قضايا التجارة في جنيف وتنفيذ مشروع مشترك مع لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأوروبا بشأن الحراجة في البلدان التي كانت اقتصاداتها تُوجّه مركزياً. ويتولى المسؤولية عن هذا العمل موظفان من الفئة الفنية وخبير استشاري واحد.
- (ج) كان مكتب الفاو بنيويورك يتولى مهمة الاتصال بين الفاو - روما ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية في نيويورك بشأن وضع المشاريع وإقرارها في إطار بعض الصناديق الاستئمانية.
- (د) يقوم مكتب صندوق الأمم المتحدة للسكان - جنيف بدور ثلاثي مشابه في مجال مد الجسور بخصوص النداءات القطرية في حالات الطوارئ الإنسانية، ويضطلع بالبحث والتطوير، ويقدم المشورة التقنية للميدان في مجال الصحة الإنجابية ومشاكل الاعتداء الجنسي، وينظم دورات لتدريب المديرين لفائدة "أطباء بلا حدود" والاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر.

٤٥ - وعلاوة على ذلك، يضطلع مكتب نيويورك للجان الإقليمية اليوم بدور مركز التنسيق بين مشاريع "حساب التنمية" من أجل تعزيز أوجه التكامل وإيجاد أوجه التآزر. وقد أنشئت قاعدة بيانات وأجريت عملية مطابقة لتحديد أوجه التشابه بين مقترحات المشاريع المقدمة من مختلف اللجان الإقليمية. وتم من خلال هذه العملية ترشيح المشاريع وتحقيق وفورات ناشئة عن زيادة الكفاءة.

٤٦ - وينبغي، من حيث المبدأ، أن تكون المكاتب الإقليمية والقطرية في وضع أفضل من مكاتب الاتصال للاضطلاع ببعض الأنشطة المشار إليها آنفاً. وتقريب المساعدة إلى المستفيدين المستهدفين هو أحد أهم أغراض سياسات اللامركزية.

### دال - خدمات الدعم

٤٧ - تقدم مكاتب الاتصال، كأى مكتب يقع خارج المقر، خدمات الدعم إلى المديرين والموظفين الموفدين في بعثات رسمية إلى البلدان المضيفة؛ وهي تنظم الاجتماعات والمؤتمرات الصحفية والعروض وتصدر المنشورات وغير ذلك؛ وتعد لهم المذكرات والمعلومات التي تقدم في جلسات الإحاطة الإعلامية والخطب؛ وتنظم مرافق المكاتب وتقوم بالحجز في الفنادق وربما وفرت لهم خدمات النقل. وقد يكون تراكم هذه المهام مستهلكاً للوقت ويعطل عمل المكتب أحياناً بسبب عبء العمل الإضافي، لا سيما بالنسبة إلى المكاتب الصغيرة وأثناء فترات الذروة مثل اجتماعات الجمعية العامة والمجلس الاقتصادي والاجتماعي والأنشطة والمؤتمرات الخاصة عند استقبال المسؤولين رفيعي المستوى. فمكتب نيويورك للجان الإقليمية، على سبيل المثال، يوفر الدعم للاجتماعات العادية للأمانات التنفيذية التي تعقد مرتين أو ثلاث مرات في السنة وللإجتماعات السنوية لرؤساء برامج التخطيط التي تضطلع بها اللجان والتي قد يحضرها بين ١٥ و ٢٠ شخصاً في نفس الوقت، بدعم من موظف واحد من الفئة الفنية وثلاثة موظفين من فئة الخدمات العامة. ولتوفير خدمات فعالة أثناء هذه الفترة، دون الحاجة إلى اللجوء إلى خدمات الموظفين المؤقتين، أو الإفراط في العمل الإضافي، ينظم رئيس المكتب أوقات عمل موظفي الدعم بطريقة مرنة. وتستفيد بعض مكاتب نيويورك وجنيف من وجود الزوار لتنظيم جلسات إحاطة إعلامية للموظفين ولجمهور أوسع بشأن القضايا التي هي موضع اهتمام، وهي ممارسة جيدة يشجعها المفتش.

٤٨ - ورغم الجهود المتكررة المبذولة من كلا الجانبين، لم يستطع المفتش أن يحصل من إدارة السلامة والأمن في نيويورك على أي إحصاءات عن عدد الزوار من كل منظمة ممن طلبوا تراخيص دخول في عامي ٢٠٠٥ و ٢٠٠٦، وهي إحصاءات كان من شأنها لو توفرت أن تساعد في تقييم مدى كفاءة وظيفة التمثيل التي تؤديها مكاتب الاتصال.

٤٩ - ونظراً إلى تنوع الوظائف التي تؤديها مكاتب الاتصال والتي تتجاوز بكثير المفهوم الأصلي للاتصال، فقد اختار عدد من المنظمات الأخذ بتسمية أعم مثل "مكتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في جنيف" أو "مكتب المفوضية السامية لحقوق الإنسان في نيويورك". ويود المفتش تشجيع المنظمات الأخرى على أن تحذو في ذلك حذو تلك المنظمات.

## خامساً - الموارد والإدارة

### ألف - الإدارة القائمة على النتائج: التخطيط والإبلاغ والتقييم

٥٠ - إن خطط العمل ككل وخطط العمل الفردية ليست أداة تخطيط فحسب بل هي أيضاً شرط مسبق لتدعيم المساءلة عن النتائج من خلال نظام تقييم الأداء. غير أن معظم مكاتب الاتصال المشمولة بالتفتيش لا تطبق نهجاً قائماً على النتائج كأداة للتخطيط وإن كانت منظمتها الأم قد اعتمدت هذا النهج رسمياً. ففيما عدا استثناءات نادرة، مثل برنامج الأغذية العالمي - نيويورك وجنيف، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين - نيويورك، فإن خطط عملها السنوية، إن وجدت، وخطط عملها الفردية التي كان العمل على تنفيذها جارياً خلال عملية التفتيش لا تتجاوز تحديد الأهداف والغايات والأنشطة. وعادة ما تكون النتائج المتوقعة ومؤشرات قياسها غير متوفرة.

٥١ - والجدول الزمني المُفَعَّل في جميع مكاتب الاتصال هو أهم أداة للتخطيط للاجتماعات وتنظيمها (تحديد مسؤولية الحضور على أساس كل حالة على حدة) ثم الإبلاغ أحياناً. بل إن برنامج الأغذية العالمي - نيويورك يعقد في هذا الصدد اجتماعات صباحية للموظفين من الفئة الفنية لتحديد أولويات اليوم. ويرى المفتش أن تلك أدوات تخطيط مفيدة لكنها غير كافية ولا يمكن أن تحل محل التخطيط الفعال لتحقيق النتائج. وهي تمثل تخطيطاً ضعيف المستوى إن هي استخدمت بمعزل عن غيرها من الأدوات.

٥٢ - ويعترف المفتش بما قد تحدثه بعض العوامل الخارجية، مثل العدد الكبير للاجتماعات التي يدعو المنظمون إلى عقدها في مهلة قصيرة، من تأثير على التخطيط الفعال. وعلى الرغم مما سلف، يعتقد المفتش أن السبيل الوحيد لتقليص أثرها السلبي إلى أدنى حد يتمثل في تحديد أولويات وظائف مكاتب الاتصال على مستوى المنظمة؛ فمن شأن ذلك أن يساعد على فرز الوظائف العديدة التي يتعين الاضطلاع بها والاجتماعات التي يجب حضورها على مستوى مكتب الاتصال وذلك من خلال توفير بعض المرونة. وعلى مكاتب الاتصال أن تستجيب بالكامل وفي الوقت المناسب، حتى في حالات تنازع الالتزامات. وهنا يكون تحديد الأولويات أشد ضرورة. فتحديد الأولويات يعني الفعل الاستباقي وليس مجرد رد الفعل إزاء العوامل الخارجية. وتحديد الأولويات يتطلب أن تعيد مكاتب الاتصال النظر في كل وظيفة من وظائفها من حيث الأثر المتوقع. وعلى مديري مكاتب الاتصال تحديد الأولويات تمثيلاً مع الأهداف الاستراتيجية المقررة التي تحددها منظمتها الأم على المستوى التنفيذي.

٥٣ - وفيما يلي الأسئلة التي ينبغي الإجابة عنها لدى إعادة النظر النقدي هذه: ما الذي نريد تحقيقه؟ وكيف يمكن قياس الأثر المتوقع؟ وما هي الموارد (بما فيها الوقت) التي ينبغي ويمكن تخصيصها لذلك؟ وما هو نوع الاجتماعات التي ينبغي متابعتها بعمّة (الحضور الشخصي أم التدخلات الشفهية أم السجلات الخطية) أو التي يمكن توفير الخدمات لها عبر المشاركة بالحضور مع الزملاء من المنظمات الأخرى؟ وما هي الجوانب الأساسية في إبلاغ جميع المعنيين في المقار وفي الميدان؟ وما هي الوتيرة والشكل الأمثلان للإبلاغ؟ وكيف يمكن استعمال التكنولوجيات الجديدة على نحو أفضل لتحقيق هذه الأهداف؟

٥٤ - والتقييم الذاتي أمر لا بدّ منه لأغراض الإبلاغ، علماً بأن الإبلاغ بالنتائج هو الطريقة المعتادة لإثبات القيمة المضافة لعمل هذه المكاتب. كما أن التقييم الذاتي عامل حاسم في إدراج الاستنتاجات في عملية التخطيط.

ومن خلال هذا النوع من الممارسة، أدرك مكتب برنامج الأغذية العالمي - نيويورك، على سبيل المثال، الحاجة إلى تعزيز وظيفته التمثيلية على المستوى الحكومي الدولي، نظراً لأن هذه الوظيفة قد تراجعت أمام أولويات أخرى على صعيد العمل المشترك بين الوكالات.

٥٥ - ولاحظ المفتش في هذا الصدد أن بعض مكاتب الاتصال تعدّ ملخصات أسبوعية/شهرية وتقارير سنوية عن الأنشطة. بيد أنها لا تقوم عادةً بالإبلاغ عن الآثار، وهو أمر لا ينبغي الخلط بينه وبين النتائج المباشرة للاجتماعات. والمكتب الوحيد الذي يبلغ في نهاية السنة عن الكيفية التي يسهم بها في تحقيق الأهداف التنظيمية المحددة هو مكتب منظمة العمل الدولية في نيويورك.

#### التوصية ١

ينبغي للرؤساء التنفيذيين للمؤسسات المعنية في منظومة الأمم المتحدة أن يقيموا تقييماً شاملاً مدى الأهمية الاستراتيجية لمكاتب الاتصال التابعة لمؤسساتهم وأن يحددوا أولويات هذه المكاتب من حيث الأثر المنشود، مستخدمين نهج الإدارة القائمة على النتائج كأداة للتخطيط والإبلاغ والتقييم.

#### التوصية ٢

ينبغي للهيئات التشريعية التابعة للمؤسسات المعنية في منظومة الأمم المتحدة، استناداً إلى تقييم الرؤساء التنفيذيين لهذه المؤسسات لعمل مكاتب الاتصال التابعة لها، أن تعترف بدورها الاستراتيجي وتوفر التمويل الأساسية لها من الميزانيات العادية للمنظمات، بما يتناسب مع الأولويات المحددة.

#### باء - موازنة هيكل ملاك الموظفين

٥٦ - كان الملاك الحالي لموظفي مكاتب الاتصال إبان عملية التفتيش (٢٠٠٦)، باستثناء الوظائف الشاغرة، وإضافة الخبراء الاستشاريين والمتدربين الداخليين، يتفاوت تفاوتاً شديداً بين ٣ موظفين (الأونروا - جنيف واليونيدو - نيويورك واليونسكو - جنيف) و ٢٦ موظفاً (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - جنيف). والواقع أن عدد موظفي معظم هذه المكاتب يتراوح بين ٨ و ١٢ (انظر الجدول ٢ أدناه). ويعتقد المفتش أنه لا توجد صيغة سحرية موحدة لتحديد العدد الأمثل لموظفي مكتب من المكاتب. وبتطبيق نهج الإدارة القائمة على النتائج، يحدّد ملاك موظفي المكتب على أساس النتائج التي يُراد تحقيقها تمشياً مع الأولويات الاستراتيجية المحددة لذلك المكتب.

٥٧ - ويرى المفتش أن معظم مكاتب الاتصال المشمولة بالتفتيش كان فيها ما يكفي من الوظائف من الفئة الفنية ضمن جدول ملاك الوظائف المعتمدة. بيد أن هيكل ملاك الوظائف كان غير متوازن في بعض الحالات (في مكاتب الفاو في نيويورك و جنيف، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، ومنظمة الصحة العالمية، ومكتب نيويورك للجان الإقليمية، حيث كان عدد موظفي الدعم يساوي عدد الموظفين من الفئة الفنية أو يفوقه. (يبدو أنه يمكن ترشيد بعض الوظائف التي يضطلع بها حالياً موظفو الدعم، مثل شؤون المالية والإدارة، وأمانة المكتبات، وتلقي الإملاء، والطباعة، وفتح الأبواب أمام الزوار، وحفظ الوثائق وتوزيعها).

٥٨ - ويساور المفتش قلق بالغ إزاء كفاءة وظيفة مساعد الشؤون الإدارية والمالية. فهو يرى، نظراً إلى تفويض السلطات المحدود لمكاتب الاتصال تلك، أن عدد المعاملات، والإجراءات المعالَجة المتصلة بالموارد البشرية لا يبرر توظيف شخصين متفرغين في مكتب برنامج الأغذية العالمي - نيويورك ولا مساعد متفرغ في مكاتب الفساو وصندوق الأمم المتحدة للسكان في جنيف. وقد علّقت المنظمات المعنية قائلة إن هؤلاء الأشخاص يقدمون أيضاً خدمات دعم للزوار وللإجتماعات والمشاورات. ففي مكتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - جنيف، إبان عملية التفتيش، كان خمسة مساعدين للشؤون المالية ومساعدان اثنان في مجال الموارد البشرية موظفين في وحدات فرعية مختلفة لدعم تنفيذ المشاريع أو تقديم خدمات لمكاتب أخرى على أساس تقاسم التكاليف.

٥٩ - كما وجد المفتش أن للموظفين رتباً عالية في بعض المكاتب. ففي مكتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - جنيف، على سبيل المثال، كان معظم موظفي الدعم (اثنان من الرتبة خ ع-٧ وخمسة من الرتبة خ ع-٦) ونصف موظفي الفئة الفنية (أحدهم من الرتبة مد-٢ وآخر من الرتبة مد-١ وخمسة من الرتبة ف-٥ أو L-5) من ذوي الرتب العليا بسبب نقص الفرص الوظيفية والحراك الوظيفي وربما نتيجة لانتداب موظفين من الفئة الفنية من بعض الشُعَب في المقار إلى وحدات منفصلة.

٦٠ - ويقوم الموظفون المنتدبون بمهام تتطلب درجة من الخبرة الفنية تتجاوز المعرفة المتوقعة من موظف جيد غير متخصص. وهم مرتبطون من حيث التمويل والدعم التقني بالشُعَب التي تنتدبهم وهم مستقلون من الناحية العملية، ويقدمون التقارير مباشرة إلى المقر. ولاحظ المفتش أن هذه الترتيبات قد تسير سيراً حسناً ما دامت الخطوط الإدارية والتقنية لتسلسل السلطة واضحة المعالم ولا تحاول أن تتعدى إحداها على الأخرى.

٦١ - والتمن الذي يتعين دفعه اليوم مقابل توفير أخصائين منتدبين داخل مكتب من مكاتب الاتصال هو أنهم لا يكونون متفرغين للعمل مع المكتب. فلا ينبغي الاستهانة بأهمية العمل المضطلع به والوقت المنفق في الخارج لإسداء مشورة تقنية رفيعة المستوى (بما في ذلك من خلال النشر) إلى المكاتب والمشاريع الميدانية. كما أن الاضطلاع بهذا النوع من العمل بعدد قليل جداً من الموظفين يقلص فرص تلقي خدماتهم والإمكانات المموسسة لتمثيل المنظمة الأم من خلال المشاركة الفعلية في كل أنواع الاجتماعات التي تُعقد في جنيف ونيويورك. والنتيجة النهائية هي وجود حاجة قوية جداً لتوفير قدرات تقنية متخصصة جديدة ضمن موظفي مكاتب الاتصال لتمكينهم ليس فقط من "إعلام" مقارهم بشأن القضايا التقنية بل أيضاً من "إسداء المشورة" لها بشأن تلك القضايا على النحو المسلّم به في بعض الاختصاصات الجديدة لمكتب الاتصال.

٦٢ - وينبغي إعادة النظر في مدى فعالية هذه الترتيبات من حيث الكلفة للتأكد من عدم إنشاء هياكل إضافية على مستوى مكتب الاتصال تتطلب استحداث مناصب ذات رتب عالية مصطنعة. وأخيراً، ينبغي إعادة النظر في جدول ملاك الموظفين في المكتب وفي الوصف الوظيفي للتأكد من معالجة الأولويات الاستراتيجية الجديدة.

٦٣ - ولاحظ المفتش، في هذا الصدد، أن اختصاصات المكتب والوصف الوظيفي لعمل موظفي مكتب الاتصال يغلب عليهما طابع مغرق في العموميات أو أنه عفىّ عليهما الزمن. وقد أجرى مكتب برنامج الأغذية العالمي -

نيويورك مؤخراً عملية إعادة تصنيف لجميع الوظائف، وهو يطبق وصفاً وظيفياً عاماً يمكن أن يشكل نموذجاً لمكاتب اتصال أخرى.

٦٤ - وكانت رتب رؤساء المكاتب أيضاً مختلفة إبان عملية التفتيش: واحد برتبة مساعد مدير عام (مكتب منظمة الصحة العالمية - نيويورك)، وخمسة برتبة مد-٢ (مكتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - جنيف ومفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان ومفوضية شؤون اللاجئين، والفاو، واليونسكو - نيويورك)، وثلاثة برتبة ف-٥ (الأونكتاد واليونيدو - نيويورك، والأونروا - جنيف)، في حين كانت الأغلبية برتبة مد-١.

٦٥ - وتعتقد بعض المنظمات أن من الاعتبارات البالغة الأهمية أنه ينبغي أن تكون لرئيس مكتب الاتصال رتبة تسمح له بأن ينوب عن الرئيس التنفيذي للمنظمة بخصوص الاجتماعات أو الأنشطة أو الاتصالات المحلية المهمة مع مسؤولي الأمم المتحدة وبعثاتها. ويرى المفتش أن الرتبة ينبغي أن تتناسب مع مستوى المسؤوليات المقترنة بها، بما في ذلك عدد الموظفين المرؤوسين، وهذا يتفاوت كثيراً بين مكتب وآخر (انظر الجدول ٢ أدناه). وربما كان العديد من مسؤولي الأمانة والوفود يهتمون بالرتب أكثر من اهتمامهم بالوظائف في حد ذاتها.

### التوصية ٣

ينبغي للرؤساء التنفيذيين للمؤسسات المعنية في منظومة الأمم المتحدة أن يضمنوا توازن الهيكل الوظيفي لموظفي مكاتب الاتصال ورتبهم، بالاستناد إلى مشاركتهم الفعالة المطلوبة في معالجة القضايا التي هي موضع اهتمام مشترك في المراكز الدولية الرئيسية المعنية وإلى جرد للمهارات والكفاءات.

### التوصية ٤

ينبغي للرؤساء التنفيذيين للمؤسسات المعنية في منظومة الأمم المتحدة أن يجرؤوا تحليلاً للتكاليف والمزايا قبل انتداب موظفين إضافيين، زيادة على النواة الضرورية من الموظفين الممولين من الميزانية الأساسية، للعمل في مكاتب الاتصال.

الجدول ٢- ملاك موظفي مكاتب الاتصال المشمولة بالتفتيش (من حزيران/يونيه إلى تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٦)

وظائف شاغرة	الجموع	متدربون داخليون	خبراء استشاريون	الوظائف المشغولة			المنظمات
				فئة الخدمات العامة	الفئة الفنية	برتبة مدير	
١ ف-٤	٥			١ خ ع-٦، ١ خ ع-٧، ١ خ ع-٤	١ ف-٥	١ مد-١	مكتب نيويورك للجان الإقليمية
	٩		١	١ خ ع-٦، ٣ خ ع-٥	١ ف-٥، ٢ ف-٤	١ مد-٢	الفاو - جنيف
	٩			٢ خ ع-٦، ٢ خ ع-٥، ١ خ ع-٤	١ ف-٥، ٢ ف-٤	١ مد-٢	الفاو - نيويورك
١ ف-٥، ١ ف-٣	١١	٢		١ خ ع-٦، ١ خ ع-٧، ١ خ ع-٤، ١ خ ع-٥، ١ خ ع-٢	٣ ف-٢	١ مد-١	منظمة العمل الدولية - نيويورك
١ مد-٢	١٥	٢		١ خ ع-٦، ١ خ ع-٧، ٣ خ ع-٤، ١ خ ع-٥	٢ ف-٥، ٣ ف-٤، ٢ ف-٣		مفوضية حقوق الإنسان - نيويورك
	٧	٢		١ خ ع-٦، ١ خ ع-٥	١ ف-٥، ١ ف-٤، ١ ف-٣		الأونكتاد - نيويورك
	٢٦		٣	٤ خ ع-٧، ٣ خ ع-٦، ١ خ ع-٥	٥ ف-٥، ٢ ف-٤، ٥ ف-٣، ١ ف-٢	١ مد-٢، ١ مد-١	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - جنيف
١ مد-١، ١ خ ع-٧/٦، ١ خ ع-٣	٨			١ خ ع-٦، ١ خ ع-٥، ٢ خ ع-٤	١ ف-٥، ١ ف-٤، ٢ ف-٣		برنامج الأمم المتحدة للبيئة - نيويورك
	٣			١ خ ع-٥	١ ف-٣	١ مد-١	اليونسكو - جنيف
	١٤	٢	٢	١ خ ع-٥، ٢ خ ع-٤	٢ ف-٥، ٢ ف-٤، ١ ف-٣، ١ ف-٢	١ مد-٢	اليونسكو - نيويورك
	١١	٣	٢	١ خ ع-٦، ١ خ ع-٤	٢ ف-٥، ١ ف-٤	١ مد-١	صندوق الأمم المتحدة للسكان - جنيف
١ مد-٢	١٤			١ خ ع-٦، ٢ خ ع-٧، ٢ خ ع-٥	٣ ف-٥، ٢ ف-٤، ١ ف-٣، ١ ف-٢	٢ مد-١*	مفوضية شؤون اللاجئين - نيويورك
١ ف-٥	٣			٢ خ ع-٣		١ مد-١	اليونيدو - جنيف
١ مد-١	٤		١	١ خ ع-٥	٢ ف-٥		اليونيدو - نيويورك
	٣	١		١ خ ع-٦	١ ف-٥		الأونروا - جنيف
	٩	١	١	١ خ ع-٦، ١ خ ع-٤	٢ ف-٥، ١ ف-٤، ١ ف-٢	١ مد-٢	برنامج الأغذية العالمي - جنيف

## الجدول ٢ (تابع)

وظائف شاغرة	المجموع	متدربون داخليون	خبراء استشاريون	الوظائف المشغولة			المنظمات
				فئة الخدمات العامة	الفئة الفنية	برتبة مدير	
	١٣	١	٢	١ خ ع-٥، ١ خ ع-٦، ١ خ ع-٤	١ ف-٥، ٣ ف-٤	٢ مد-١	برنامج الأغذية العالمي - نيويورك
١ مد-١، ٢ ف-٥، ١ خ ع-٥	١٢	٤		١ خ ع-٧، ٢ خ ع-٥، ١ خ ع-٤	٢ ف-٣، ١ ف-٢	١ مساعد مدير عام	منظمة الصحة العالمية - نيويورك
٢ مد-٢	١٧٥	١٨	١٢	١٠ خ ع-٧	٢٤ ف-٥	١ مساعد مدير عام	المجموع
٣ مد-١				١٦ خ ع-٦	٢٠ ف-٤	٥ مد-٢	
٣ ف-٥				١٩ خ ع-٥	١٥ ف-٣	١٠ مد-١	
١ ف-٤				١٣ خ ع-٤	٨ ف-٢		
١ ف-٣				٢ خ ع-٣			
١ خ ع-٦-٧				١ خ ع-٢			
١ خ ع-٥							
١ خ ع-٣							
				٦١	٦٨	١٦	
١٣	١٧٥	١٨	١٢	١٤٥			

المصدر: عمليات التفتيش.

\* يشغل أحد هذين المنصبين موظف في برنامج الأغذية العالمي معار لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية التي يتفرغ لها.

## جيم - الافتقار إلى القيادة

٦٦- في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٦، كانت وظيفة رئيس المكتب شاغرة في أربعة مكاتب من أصل أحد عشر مكتباً شملها التفتيش في نيويورك، ولم يشغل منصب خامس إلا للتو بعد مضي عشرة أشهر على شغوره. فإن لم يكن هذا الوضع مجرد صدفة، فإنه يكشف عن غياب ظاهر للتخطيط المناسب للخلافة في منصب بالغ الأهمية في المنظمات الخمس المعنية (مفوضية حقوق الإنسان وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة ومفوضية شؤون اللاجئين واليونيدو ومنظمة الصحة العالمية). وقد شهد المفتش حالات موظفين مسؤولين بالوكالة مثل كاهلهم بالعمل، كما لاحظ إحباط الموظفين وانعدام ما يحفزهم على العمل بسبب عدم تيقنهم مما ستؤول إليه أوضاعهم.

٦٧- وقد جرت العادة على أن تقوم عملية الاختيار لشغل منصب رئيس المكتب على أساس استنسابي إلى حد كبير بل ومسيّس أحياناً، عوضاً عن أن تقوم على أساس المنافسة المفتوحة، وقد ترتبت على ذلك خسائر وفرص ضائعة أبلغ بها المفتش.

٦٨- ونتيجة لذلك، فإن بعض رؤساء المكاتب يفتقرون إلى الخبرة الإدارية اللازمة والقدرة على القيادة من أجل التمكن بكفاءة من استخدام مهارات موظفيهم وتوزيع المهام بينهم وتكوين أفرقة منسجمة. وتلقى المفتش شكاوى عفوية بشأن التحرش في أماكن العمل وعدم التقدير للكفاءات وللعمل المنجز.

## التوصية ٥

ينبغي للرؤساء التنفيذيين للمؤسسات المعنية في منظومة الأمم المتحدة أن يكفلوا وجود تخطيط ملائم وفي الوقت المناسب لخلافة رؤساء مكاتب الاتصال التابعة لها. وينبغي اختيار رؤساء المكاتب عبر عملية تنافسية شفافة تماماً تركز على الكفاءات الإدارية.

### دال- أعراض أخرى لمكامن الضعف

٦٩- من الأعراض الأخرى لسوء إدارة الموارد البشرية على المستوى التنظيمي ما يلي:

- وجود وظائف ممولة من أبواب ميزانية مختلفة من نفس ميزانية المقر (اليونسكو - نيويورك)، إضافة إلى مصادر التمويل القائمة على التبرعات، مما يجبر رئيس المكتب على إجراء مفاوضات مستقلة كل سنتين مع شتى المديرين ويجعل من التقييم الشامل مهمة أصعب؛
- وجود وظائف متعلقة بمشاريع (الوظائف "L") في موقع به مقر، دون أن تكون هناك أي صلة بالمشاريع؛
- معظم الوظائف ممولة من موارد خارج الميزانية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - جنيف)؛
- تعاقب عقود عمل قصيرة الأجل (منظمة العمل الدولية - نيويورك، ومنظمة الصحة العالمية) بما في ذلك بالنسبة إلى المناصب العليا، مما يبدد الطاقات إلى حد ما؛
- مكوث الوظائف شاغرة لفترات طويلة جداً (منظمة العمل الدولية ومفوضية حقوق الإنسان وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة - نيويورك ومنظمة الصحة العالمية)؛
- استخدام الخبراء الاستشاريين بانتظام لأداء مهام يضطلع بها عادة الموظفون الدائمون. ووقت إجراء عملية التفتيش، كان عشرة خبراء استشاريين موظفين في سبعة مكاتب (الفاو - جنيف وبرنامج الأغذية العالمي - نيويورك وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة ومنظمة العمل الدولية واليونسكو - نيويورك وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي - جنيف)، وكان اثنان منهم يعملان في السابق كمتدربين داخليين يقومان بمهام مشابهة (برنامج الأغذية العالمي - نيويورك)؛
- أصبح وجود المتدربين الداخليين أمراً لا غنى عنه لضمان حضور دائم في الاجتماعات الحكومية الدولية الكثيرة. ووقت إجراء عملية التفتيش، كان ١٨ متدرباً داخلياً يعملون في نصف مكاتب الاتصال التي شملها التفتيش (منظمة العمل الدولية ومفوضية حقوق الإنسان والأونكتاد واليونسكو وبرنامج الأغذية العالمي ومنظمة الصحة العالمية - نيويورك وصندوق الأمم المتحدة للسكان والأونروا وبرنامج الأغذية العالمي - جنيف). بيد أن مركزهم لا يسمح لم بإلقاء خطابات أو الإجابة علناً عن أي استفسار موجه إلى المنظمات التي يعملون معها. وعلى العموم، فإن الشروط التي تحكم توظيفهم هي شروط تقييدية إلى حد بعيد وذلك لتفادي التوظيف

المخالف للأصول. ويتعايش نظامان للتعيين الخاص بهؤلاء المتدربين وذلك بحسب المنظمات المعنية، أي صفر في المائة و ١٠ في المائة من بدل الإقامة اليومي المحلي. وعليه، فإن مزية التدريب الداخلي في الأمم المتحدة تقتصر على من يقدر على تحمل كلفته؛

- وجود موظفين فرضهم مكتب إدارة الموارد البشرية التابع للأمم المتحدة دون طلب (الأونكتاد)؛

- وجود موظفين مدرجين في جدول ملاك الوظائف لكنهم كانوا دائماً يعملون في أماكن أخرى بصفتهم منتدبين بل (حالة سابقة) مُنعوا من الظهور في المكتب؛

- وجود موظفين يؤويهم مكتب اتصال دون أن يكونوا جزءاً لا يتجزأ من أنشطته (برنامج الأمم المتحدة للبيئة) أو مدرجين في جدول ملاك الوظائف رغم أنهم معينون في أماكن أخرى؛ وإن هذا يطرح بوجه خاص قضية توفير موظفين لأمانة بعض آليات التنسيق بين الوكالات، مثل مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية؛

- عدم تناوب الموظفين؛ فبعضهم ظل في نفس المكتب لأكثر من ٢٠ سنة (الفاو - نيويورك)؛

- فرص تعلم محدودة. فالمديرون لا يشجعون على الاستفادة من الفرص ولا هم يبحثون عنها بهمة، ما عدا بعض الاستثناءات (الفاو - نيويورك ومنظمة الصحة العالمية وبرنامج الأغذية العالمي). وفي نيويورك، لا يمكن لموظفي الوكالات المتخصصة الاستفادة من دورات الأمم المتحدة التدريبية باستثناء دروس اللغة؛

- لا توجد فرص وظيفية لموظفي الدعم الذين تلقوا تعليماً متطوراً أو اكتسبوا مهارات بأنفسهم. وهناك العديد من الموظفين من فئة الخدمات العامة يتمتعون بكفاءات تفوق متطلبات العمل الذي يقومون به؛

- لا يوجد تقييم منتظم للأداء الفردي.

٧٠- و يقر المفتش بأنه لا يمكن حل العديد من هذه القضايا إلا على المستوى التنظيمي عبر إصلاح إدارة الموارد البشرية الجاري في معظم المنظمات. ولذلك فإنه يتمتع عن تقديم أي توصيات محددة في هذه المرحلة، باستثناء ما يتصل بقضية التدريب التي يمكن معالجتها فوراً.

#### التوصية ٦

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن يضمنوا، بروح من التعاون والمعاملة بالمثل، أن تكون فرص التعلم المتاحة لموظفيهم في نيويورك وجنيف متاحة أيضاً لموظفي مكاتب الاتصال في هذين الموقعين وأن يشجعوا موظفي مكاتب الاتصال التابعة لهم على الاستفادة الكاملة من فرص التعلم التي تتيحها في أماكن عملهم أقسام التدريب في الأمم المتحدة والوكالات الأخرى.

٧١- وقد جرت العادة على أن يكون مكتب الاتصال جزءاً من إدارة العلاقات الخارجية التي ترصد عمله وتعتمد الجدول الزمني المؤقت لاجتماعاته وأنشطته. وهي، في الوضع المثالي، تقرأ تقاريره وتنشرها كما ينبغي وترسل في الوقت المناسب تقارير موجزة يعدها أخصائيوه بشأن القضايا موضع النقاش. ومن المفترض أن يكون موظف الاتصال التقليدي شخصاً من الرتبة الفنية متفتح الذهن غير متخصص بموضوع بعينه ولكن له معرفة جيدة جداً بالمنظمة التي يعمل فيها، بما في ذلك الخبرة الميدانية ومهارات تواصلية جيدة. ومن المهم جداً الحصول على ردود فعل من المقر لتلقي المساهمات اللازمة في حينها. ولما كانت ردود الفعل هذه غير منتظمة وتعتمد على أهمية القضية أو درجة استعجالها، أمكن اعتبار مديري مكاتب الاتصال وموظفيها أشخاصاً يملكون المؤهلات التقنية الكافية، ومن ثم فإن لهم القدرة على التأثير في العملية، والإدلاء في النهاية ببيانات، دون انتظار الحصول على توجيهات. وهذا يكون ممكناً عندما يكون محور النقاشات سياسياً أساساً، مما يسمح للفترة السليمة بأن تسود.

٧٢- وقد تغير هذا الوضع تغيراً شديداً في العقد المنصرم ليصبح الاتجاه السائد هو الاستعانة بأخصائيين منتدبين من الخارج، وذلك نتيجة لما يلي:

- وجود محتوى أكثر تعقيداً تقدماً في التفكير الموضوعي ضمن الأفرقة العاملة والهيئات الفرعية بجميع أنواعها حيث تتطلب المواضيع التي تناقش اليوم الحضور المنتظم (وربما الدائم) لخبراء حقيقيين، وهم في الغالب أخصائيوه منتدبون من الخارج<sup>(٩)</sup>؛
- ما للوقائع اليومية المستقاة من الميدان، من خلال تكنولوجيات الاتصالات الجديدة، من تأثير على موظفي مكاتب الاتصال؛
- المسؤوليات الجديدة التي تلقى على عاتق مكاتب الاتصال نتيجة لتزايد العمل المشترك بين الوكالات.

٧٣- ويختلف التسلسل الإداري باختلاف المنظمات، بل فيما بين أعضاء مكتب الاتصال نفسه أحياناً. فعلى سبيل المثال، كانت مكاتب اتصال برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وقت إجراء عملية التفتيش، تابعة لمكتب الموارد والشراكات الاستراتيجية، وكانت مكاتب اتصال برنامج الأغذية العالمي تابعة لإدارة السياسات والشؤون الخارجية، ومكاتب اتصال الفاو تابعة لمكتب المستشار الخاص للمدير العام، ومكاتب اتصال مفوضية شؤون اللاجئين تابعة للمكتب التنفيذي للمفوض السامي، وكان مكتب اتصال صندوق الأمم المتحدة للسكان تابعاً لشعبة الإعلام والعلاقات الخارجية وتعبئة الموارد، بينما كان رئيس مكتب نيويورك للجان الإقليمية تابعاً في الوقت

---

(٩) مكتب صندوق الأمم المتحدة للسكان في جنيف هو مثال نموذجي على هذا التحول. فمن بين موظفي الصندوق دبلوماسيون وعاملون طبيون، وهناك تسلسل إداري مزدوج: فمدير المكتب تابع لشعبة الإعلام والعلاقات الخارجية وتعبئة الموارد، بينما يتبع الأخصائيوه لوحدهم التقنية التي يظنون ينتمون إليها بوصفهم موظفين منتدبين وذلك في إطار علاقات تعاون يومي.

نفسه للأمانات التنفيذية الخمس للجان الإقليمية، إلخ. والهيكل التنظيمي الذي ينبغي تجنبه هو ذلك الهيكل الذي تصبح فيه مكاتب الاتصال ضائعة بين العديد من المكاتب الميدانية أو القطرية.

٧٤- وقد توجد ضمن المكتب نفسه خطوط تسلسل إداري مختلفة من حيث تبعية الموظفين المتدينين للمقر<sup>(١٠)</sup>. ووجود هذه الخطوط التكميلية لا يثير أي مشكلة ما دام رئيس المكتب على علم بأهم الأعمال الجارية وما دامت هناك اجتماعات منتظمة لجميع الموظفين حيث يقف كل موظف على ما قام به الآخر أو ما يقوم به. ففي إحدى المناسبات، كشف المفتش لإحدى المديرات، عن غير قصد، أن وصفاً وظيفياً لمنصب موظف منتدب من الخارج قد نشر في مكتبها. ومن جهة أخرى، ينبغي للمديرين ألا يعرفوا الإبلاغ المباشر من قبل موظفي مكاتب الاتصال للمقار الفنية أو الوحدات الميدانية المعنية ولا أن يحاولوا احتكار هذه الوظيفة عبر أي وسيلة بيروقراطية.

### هاء - الإدارة المالية

٧٥- كانت ميزانيات فترة السنتين ٢٠٠٤-٢٠٠٥ لآحاد مكاتب الاتصال تتراوح بين ٠,٣ مليون دولار (المنظمة العالمية للأرصاد الجوية - نيويورك) و٤,٧ ملايين دولار كل سنتين (مفوضية شؤون اللاجئين - نيويورك، يليها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - جنيف بمبلغ ٤,٤ ملايين دولار). وكانت أغلبية المكاتب المشمولة بالتفتيش ممولة من الموارد العادية حصراً، ولم يشذ عن ذلك سوى أربعة مكاتب مُولت من موارد عادية وأخرى من خارج الميزانية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومنظمة الصحة العالمية)، وكان أحدها ممولاً بالكامل من موارد خارجة عن الميزانية (مفوضية شؤون اللاجئين) (الجدول ٣ أدناه).

٧٦- ولا عجب في أن تمثل تكاليف الموظفين أكثر من ثلاثة أرباع ميزانيات المكاتب المشمولة بالتفتيش. وعموماً، لا تتجاوز الموارد من غير الموظفين التي تدار محلياً مبلغ ٠,٥ مليون دولار (الميزانيات التشغيلية أكبر في الفاو ومنظمة العمل الدولية وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة وبرنامج الأغذية العالمي ومنظمة الصحة العالمية - نيويورك). وقلماً تتجاوز التكاليف غير المتعلقة بالموظفين مبلغ مليون دولار (مفوضية شؤون اللاجئين - نيويورك وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي - جنيف). ومعظم هذه الموارد مخصصة لاستئجار أماكن العمل وتكنولوجيات المعلومات والاتصالات، وكثيراً ما يكون ذلك في شكل سداد تكاليف خدمات قدمتها الأمم المتحدة بأسعار متفق عليها. وقد كان هذا موضوع مفاوضات مطولة جرت قبل بضع سنوات بين الأمم المتحدة ومختلف الصناديق والبرامج.

---

(١٠) من الأمثلة على ذلك أنه إذا كان مدير مكتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في جنيف يتبع مكتب الموارد والشراكات الاستراتيجية، نتيجة للانتداب، فإن بعض موظفي مكتب الاتصال يتبعون مكتب السياسات الإنمائية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - مرفق البيعة العالمية) مباشرة في المقر.

## الجدول ٣- ميزانيات مكاتب الاتصال (٢٠٠٤-٢٠٠٥ بالدولار الأمريكي)

المجموع الكلي	تكاليف غير متعلقة بالموظفين			تكاليف الموظفين			الموظفات
	المجموع	موارد خارجة عن الميزانية	الميزانية العادية	المجموع	موارد خارجة عن الميزانية	الميزانية العادية	
							المكاتب المشمولة بالتفتيش
١ ٥٨٥ ٦٠٠	١٠٣ ٨٠٠	صفر	١٠٣ ٨٠٠	١ ٤٨١ ٨٠٠	صفر	١ ٤٨١ ٨٠٠	مكتب نيويورك للجان الإقليمية
٢ ٣٨٥ ٠٠٠	٤٠٣ ٠٠٠	صفر	٤٠٣ ٠٠٠	١ ٩٨٢ ٠٠٠	صفر	١ ٩٨٢ ٠٠٠	الفاو - جنيف
٢ ٨٣٦ ٠٠٠	٨١٥ ٠٠٠	صفر	٨١٥ ٠٠٠	٢ ٠٢١ ٠٠٠	صفر	٢ ٠٢١ ٠٠٠	الفاو - نيويورك
٢ ٢٨٥ ٧٥٠	٧٠٧ ٢٢٢	صفر	٧٠٧ ٢٢٢	١ ٥٧٨ ٥٢٨	صفر	١ ٥٧٨ ٥٢٨	منظمة العمل الدولية - نيويورك
٢ ٢٠٠ ٠٠٠	١٠٠ ٠٠٠	صفر	١٠٠ ٠٠٠	٢ ١٠٠ ٠٠٠	صفر	٢ ١٠٠ ٠٠٠	مفوضية حقوق الإنسان - نيويورك
٧٨٧ ٣٠٠	٨ ٣٠٠	صفر	٨ ٣٠٠	٧٧٩ ٠٠٠	صفر	٧٧٩ ٠٠٠	الأونكتاد - نيويورك*
٤ ٤٣٦ ٧٨٠	١ ٣٤٦ ٠٠٠	٤٤ ٠٠٠	١ ٣٠٢ ٠٠٠	٣ ٠٩٠ ٧٨٠	٤٣٢ ٨٧٢	٢ ٦٥٧ ٩٠٨	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - جنيف
٢ ٩٥٦ ٠٠٠	٨١٣ ٤٠٠	٧٨٦ ٠٠٠	٢٧ ٤٠٠	٢ ١٤٢ ٦٠٠	١ ٨٦٢ ٠٠٠	٢٨٠ ٦٠٠	برنامج الأمم المتحدة للبيئة - نيويورك
٨٨٩ ٠٠٠	صفر	صفر	صفر	٨٨٩ ٠٠٠	صفر	٨٨٩ ٠٠٠	اليونسكو - جنيف
٢ ٦٨٧ ٢٠٩	صفر	صفر	صفر	٢ ٦٨٧ ٢٠٩	صفر	٢ ٦٨٧ ٢٠٩	اليونسكو - نيويورك
١ ٤٤٢ ٠٠٠	٣٨٠ ٢٠٠	٢٠٠ ٠٠٠	١٨٠ ٢٠٠	١ ٠٦١ ٨٠٠	٢١٩ ٢٠٠	٨٤٢ ٦٠٠	صندوق الأمم المتحدة للسكان - جنيف
٤ ٧٣٤ ٠٥٥	١ ١٣٩ ٢٦٠	١ ١٣٩ ٢٦٠	صفر	٣ ٥٩٤ ٧٩٥	٣ ٥٩٤ ٧٩٥	صفر	مفوضية شؤون اللاجئين - نيويورك
١ ٥٥٧ ٧٧٥	٢١٦ ٨٣٩	صفر	٢١٦ ٨٣٩	١ ٣٤٠ ٩٣٦	صفر	١ ٣٤٠ ٩٣٦	اليونيدو - جنيف**
١ ٥٠٦ ١٥٤	٤٢٢ ٥١٨	صفر	٤٢٢ ٥١٨	١ ٠٨٣ ٦٣٦	صفر	١ ٠٨٣ ٦٣٦	اليونيدو - نيويورك**
٦٨٠ ١٣٩	٨٣ ٦٨٣	صفر	٨٣ ٦٨٣	٥٩٦ ٤٥٦	صفر	٥٩٦ ٤٥٦	الأونروا - جنيف
١ ٦٩١ ٦٣٤	٣٨٢ ٠٣٤	صفر	٣٨٢ ٠٣٤	١ ٣٠٩ ٦٦٠	٤٤١ ٨٠٠	٨٦٧ ٨٠٠	برنامج الأغذية العالمي - جنيف
١ ٧٦٤ ٧٣٢	٥٩٨ ٣٣٢	صفر	٥٩٨ ٣٣٢	١ ١٦٦ ٤٠٠	صفر	١ ١٦٦ ٤٠٠	برنامج الأغذية العالمي - نيويورك
٢ ٨٩١ ٠٠٠	٦٩٧ ٠٠٠	٦٩٧ ٠٠٠	صفر	٢ ١٩٤ ٠٠٠	صفر	٢ ١٩٤ ٠٠٠	منظمة الصحة العالمية - نيويورك
٣٩ ٣١٦ ١٢٨	٨ ٢١٦ ٥٨٨	٢ ٨٦٦ ٢٦٠	٥ ٣٥٠ ٣٢٨	٣١ ٠٩٩ ٥٤٠	٦ ٥٥٠ ٦٦٧	٢٤ ٥٤٨ ٨٧٣	المجموع الفرعي
							مكاتب الاتصال غير المشمولة بالتفتيش
٥٤٣ ٧٠٠	٣٧ ٥٠٠	صفر	٣٧ ٥٠٠	٥٠٦ ٢٠٠	صفر	٥٠٦ ٢٠٠	الوكالة الدولية للطاقة الذرية - جنيف
٩٨٧ ١٠٠	٥٧ ٣٠٠	صفر	٥٧ ٣٠٠	٩٢٩ ٨٠٠	صفر	٩٢٩ ٨٠٠	الوكالة الدولية للطاقة الذرية - نيويورك
٩٤١ ٠٧٤	٢٤٧ ٨٧٤	٢٤٧ ٨٧٤	صفر	٦٩٣ ٢٠٠	٦٩٣ ٢٠٠	صفر	الأمم المتحدة - المونل - جنيف
١ ٤١٩ ٦٠٢	٢٤١ ٤٠٢	١٣١ ٩٠٢	١٠٩ ٥٠٠	١ ١٧٨ ٢٠٠	٣٠٣ ٧٠٠	٨٧٤ ٥٠٠	الأمم المتحدة - المونل - نيويورك
١ ٠٥٧ ٩١٢	٢١٧ ١٠٠	٢١٧ ١٠٠	صفر	٨٤٠ ٨١٢	٣٥٩ ٤١٢	٤٨١ ٤٠٠	مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة/مكتب الأمم المتحدة في فيينا - نيويورك
٨٧٤ ٦٠٥	٥٢ ٩٣٠	صفر	٥٢ ٩٣٠	٨٢١ ٦٧٥	صفر	٨٢١ ٦٧٥	الأونروا - نيويورك
٢٢ ٦٣٩	٢٢ ٦٣٩	صفر	٢٢ ٦٣٩	صفر	صفر	صفر	منظمة التجارة العالمية - نيويورك***
٩٦٠ ٣٠٠	٧٤٥ ٠٠٠	صفر	٧٤٥ ٠٠٠	٢١٥ ٣٠٠	صفر	٢١٥ ٣٠٠	المنظمة العالمية للملكية الفكرية - نيويورك
٣٠٩ ٣٥٠	صفر	صفر	صفر	٣٠٩ ٣٥٠	صفر	٣٠٩ ٣٥٠	المنظمة العالمية للأرصاد الجوية - نيويورك****
٧ ١١٦ ٢٨٢	١ ٦٢١ ٧٤٥	٥٩٦ ٨٧٦	١ ٠٢٤ ٨٦٩	٥ ٤٩٤ ٥٣٧	١ ٣٥٦ ٣١٢	٤ ١٣٨ ٢٢٥	المجموع الفرعي
٤٦ ٤٣٢ ٤١٠	٩ ٨٣٨ ٣٣٣	٣ ٤٦٣ ١٣٦	٦ ٣٧٥ ١٩٧	٣٦ ٥٩٤ ٠٧٧	٧ ٩٠٦ ٩٧٩	٢٨ ٦٨٧ ٠٩٨	المجموع الكلي
٣١ ٨٦٥ ٣٠٨	٦ ٧٤١ ٢٠٣	٢ ٩٧١ ٢٦٢	٣ ٧٦٩ ٩٤١	٢٥ ١٢٤ ١٠٥	٦ ١١٩ ٩٠٧	١٩ ٠٠٤ ١٩٨	المجموع الفرعي الكلي - نيويورك
١٤ ٥٦٧ ١٠٢	٣ ٠٩٧ ١٣٠	٤٩١ ٨٧٤	٢ ٦٠٥ ٢٥٦	١١ ٤٦٩ ٩٧٢	١ ٧٨٧ ٠٧٢	٩ ٦٨٢ ٩٠٠	المجموع الفرعي الكلي - جنيف

المصادر: الردود على استبيان وحدة التفتيش المشتركة كما وردت.

\* الأونكتاد: بعض التكاليف الإضافية غير المتعلقة بالموظفين تغطيها الميزانية المركزية، علاوة على الأرقام المبينة.

\*\* اليونيدو: حوّل اليورو إلى دولار بسعر صرف قدره ١,٢٤ (متوسط القيمة للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥).

\*\*\* كان مكتب اتصال منظمة التجارة العالمية في مرحلة الإنشاء وكان يعمل فيه موظف غير متفرغ من فئة الخدمات العامة.

\*\*\*\* المنظمة العالمية للأرصاد الجوية: حوّل الفرنك السويسري إلى دولار بسعر صرف قدره ٠,٨٠ (متوسط القيمة للفترة

٢٠٠٤-٢٠٠٥).

## واو - إدارة المعلومات

٧٧- يقع جمع المعلومات وتبادلها، كما أشير آنفاً، في صلب وظيفتي التمثيل والدعوة اللتين تضطلع بهما مكاتب الاتصال. وبناء عليه، فإن إدارة المعلومات بفعالية خارج كل مكتب وداخله هي عامل رئيسي في نجاح هذه المكاتب.

٧٨- خلافاً لبعض التوقعات، لم يقلل التقدم التكنولوجي من أهمية وظيفة التمثيل وإنما غير الطريقة التي تعمل بها مكاتب الاتصال ووسع نطاق تأثيرها.

٧٩- ولم تجعل التكنولوجيات الجديدة عمل مكاتب الاتصال زائداً عن الحاجة. فالحضور المستمر ووجود بنية دائمة هما وحدهما الكفيلان ببناء المعرفة العميقة وأداء "العمل الاستخباراتي" اللازم للحصول على المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب للتأثير في القرارات التي يُتفاوض بشأنها، أكثر فأكثر، في اجتماعات غير رسمية. وبصرف النظر عن مشاركة المسؤولين في المقر في اتخاذ القرارات عبر مؤتمرات تعقد بواسطة الفيديو أو مؤتمرات عن بُعد أو عبر السفر في بعثات، فإنه لا يمكن ضمان العمل التحضيري الذي يمهد السبيل أمام اتخاذ تلك القرارات وتنفيذها ومتابعتها إلا من خلال حضور دائم في عين المكان من قبل موظفين أكفاء. ولا يمكن أن تكون هناك علاقة ثقة مثمرة ومستمرة إلا بالتواصل الشخصي الأولي (وربما تجديده بانتظام)، فهو علة وجود أي بعثة دبلوماسية أو مكتب اتصال.

٨٠- وقد أدى استعمال البريد الإلكتروني والمؤتمرات عن بُعد والمؤتمرات التي تعقد بواسطة الفيديو إلى زيادة تدفق المعلومات والرسائل المتبادلة مع مكاتب الاتصال زيادة هائلة، إضافة إلى تعقد عملية صنع القرار وتسريعها. فالقرارات تُتخذ والمعلومات ذات الصلة تُنشر في وقت أقصر، بل في الزمن الحقيقي أحياناً لفائدة الشبكات المتعددة الأبعاد التابعة لوحدات المقر والمكاتب الميدانية والبعثات الدبلوماسية والمنظمات غير الحكومية وغيرها من الشركاء.

٨١- بيد أن المفتش لاحظ أنه رغم تزايد النقاشات التي تركز على البعد القطري في نيويورك وجنيف، فإن عدداً قليلاً من مكاتب الاتصال يتبادل المعلومات بانتظام بواسطة البريد الإلكتروني مع المكاتب الميدانية، والعكس صحيح. بل إن عدداً أقل من المكاتب (برنامج الأغذية العالمي - نيويورك وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان - جنيف واللجان الإقليمية ومكتب منظمة الصحة العالمية في نيويورك) يستعمل بانتظام أسلوب عقد المؤتمرات عن بُعد أو المؤتمرات التي تُعقد بواسطة الفيديو كأداة للاتصال واتخاذ القرارات. وقد أفاد برنامج الأغذية العالمي - نيويورك بأنه قد ثبت لديه أن هذين النوعين من المؤتمرات مفيدان للغاية أثناء الأزمات الإنسانية في إعلام الفاعلين الرئيسيين بالمستجدات وإدراج المنظور الميداني في المفاوضات الجارية ونقل مواقف المنظمات المختلفة وتحسين التنسيق بين الوكالات. كما يستعمل برنامج الأغذية العالمي بانتظام أسلوب عقد المؤتمرات عن بُعد لتبادل أحدث المعلومات وتناول المواضيع التي هي محل اهتمام مشترك بين مكاتب العلاقات الخارجية التابعة له في روما وجنيف ونيويورك. وبالمثل، ينظم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مؤتمرات عن بُعد تُعقد كل أسبوع مع مسؤولي الاتصالات في مكاتب الاتصال التابعة له. وقبل عقد هذه الاجتماعات، يجري تبادل الرسائل الإلكترونية بشأن أهم الأنشطة وذلك لتيسير المناقشات واتخاذ القرارات.

٨٢- ويشجع المفتش جميع المديرين على تدليل العقبات المالية والتقنية التي تعترض الاستعمال اليومي لتكنولوجيات الاتصال الجديدة، وعلى تبسيط الترتيبات الإدارية ذات الصلة بالموضوع. ومزايا هذه التكنولوجيات تتجاوز بكثير أي استثمار معقول، لا سيما بوصفها بديلاً عن السفر لأغراض إجراء المقابلات.

٨٣- وعلى صعيد آخر، ينبغي أن تتدفق المعلومات بفعالية داخل المكتب. وفي حين أنه من السهل والطبيعي تبادل المعلومات ضمن الأفرقة الصغيرة، فإن إدارتها ينبغي أن تتم بعناية داخل المكاتب الأكبر حجماً، لا سيما تلك التي تتكون من وحدات متعددة، وذلك من خلال أدوات وأنماط سلوك تفضي إلى الشفافية والثقة، مثل التقويمات المتاحة على الإنترنت لآحاد الأنشطة، والاجتماعات العادية التي تُعقد مع جميع الموظفين قصد تبادل الآراء بحرية حول القضايا الفنية والإدارية، وعقد جلسات الإحاطة الإعلامية وإعداد تقارير الموظفين عن البعثات بعد الانتهاء منها، وسوى ذلك. وبرنامج الأغذية العالمي - جنيف ومفوضية حقوق الإنسان - نيويورك هما من بين الأمثلة الجيدة في هذا المضمار. بيد أن المفتش يأسف لأن هذه الشروط غير مستوفاة في جميع المكاتب التي شملها التفتيش.

#### التوصية ٧

ينبغي للرؤساء التنفيذيين للمؤسسات المعنية في منظومة الأمم المتحدة أن يضمنوا نشر المعلومات المناسبة كما يجب وعلى نطاق واسع بين مكاتب الاتصال ومنظمتها الأم وكذلك داخل مكاتب الاتصال باستخدام جميع وسائل الاتصال لبلوغ أقصى حد ممكن من القدرة على الوصول، مثل عقد المؤتمرات عن بُعد وبواسطة الفيديو واجتماعات الموظفين وجلسات الإحاطة الإعلامية للموظفين والاستماع إلى تقارير الموظفين عن البعثات بعد الانتهاء منها.

#### زاي- المباني والخدمات المشتركة

٨٤- المنظمة الوحيدة في نيويورك التي يؤويها مبنى الأمانة العامة للأمم المتحدة هي مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان. ومعظم مكاتب الاتصال تستأجر حيزاً للمكاتب (المبنى DC-I والمبنى DC-II) من شركة التعمير للأمم المتحدة<sup>(١١)</sup> مقابل ٥٩ دولاراً للقدم المربع سنوياً. ومكتب اتصال منظمة العمل الدولية في نيويورك هو المكتب الوحيد الواقع في مبنى تجاري ويدفع مبلغ ٥١,٦٤ دولاراً للقدم المربع سنوياً. وفي جنيف، يُدفع الإيجار في دار البيعة الدولية وفي قصر الأمم بمبلغ يعادل ٥٠,٨٦ دولاراً للقدم المربع سنوياً.

٨٥- وتقدّم خدمات تكنولوجيا المعلومات على أساس اتفاقات توفير الخدمات المبرمة مع طرف الأمم المتحدة بمبلغ قدره ٢٠٠٠ دولار لكل موقع عمل في نيويورك في إطار مجموعة كاملة و١٢٠٠ دولار في جنيف، بفارق ملحوظ. وتختلف الأسعار والشروط باختلاف المركز وحسب تقاسم المسؤوليات بين الأمم المتحدة والمنظمات الأخرى.

(١١) شركة التعمير للأمم المتحدة هي شركة منافع عامة تابعة لولاية نيويورك أنشئت في عام ١٩٦٨ لمساعدة مجتمع الأمم المتحدة في توفير أماكن للمكاتب وغيرها من الاحتياجات العقارية.

٨٦- وكان برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وقت إجراء عملية التفتيش، يقدم خدمات تكنولوجيا المعلومات والخدمات المالية وخدمات الموظفين إلى مكتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لمنع الأزمات والإنعاش، ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، وبرنامج متطوعي الأمم المتحدة، وذلك على أساس تقاسم التكاليف.

٨٧- وشراء اللوازم والمعدات المكتبية أو تأمين خدمات السفر لا يمر دائماً عبر قناة الأمم المتحدة. فبعض المكاتب لا ترى في ذلك أي قيمة مضافة بسبب حجم المعاملات الصغير واحتمال حصول تأخيرات. ويبدو أن وكالة سفر الأمم المتحدة في نيويورك لا تقبل سوى الزبائن من الأمانة العامة للأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها التي أبرمت معها اتفاقاً؛ وبالتالي فإن مكاتب اتصال الوكالات المتخصصة مستثناة من هذه الخدمات.

٨٨- وقد اقترحت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية في الفقرة ١٠٦ من تقريرها (A/58/7) إنشاء "خدمة اتصال مشتركة موحدة لجميع صناديق الأمم المتحدة وبرامجها الممثلة حالياً في مقر الأمم المتحدة". ويرى المفتش أن من المستحيل حالياً إدماج خدمات مكاتب اتصال أخرى بالنسبة إلى مكاتب الاتصال التابعة لمنظومة الأمم المتحدة، بل الأمم المتحدة نفسها، وذلك نظراً إلى تنوع الولايات والمؤهلات المطلوبة والقواعد والإجراءات وسير العمل.

#### حاء - الرقابة

٨٩- تحقق المفتش من أن معظم المكاتب قد خضعت لتدقيق الحسابات في السنوات الأخيرة إما من قبل إدارات الرقابة الداخلية التابعة لها (الفاو - نيويورك وجنيف ومنظمة العمل الدولية ومكتب نيويورك للجان الإقليمية واليونسكو - نيويورك واليونيدو والأونروا - جنيف) أو من قبل مدققي حسابات خارجيين (الأونكتاد وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومفوضية شؤون اللاجئين ومفوضية حقوق الإنسان). وقد سمح ذلك بإجراء التصحيح اللازم للممارسات الإدارية في بعض الحالات (اليونسكو - نيويورك وصندوق الأمم المتحدة للسكان - جنيف). ولاحظ المفتش أن حسابات أهم مكتب اتصال من حيث التمويل (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - جنيف) لم تدقق منذ سنوات عديدة.

٩٠- وقد قِيم خبير استشاري في عام ٢٠٠٤ عمل مكتب برنامج الأغذية العالمي في نيويورك إلا أنه لم تجر أي متابعة للتوصيات. وكانت هناك عملية تقييم داخلي بناء على طلب إدارة المكتب جارية وقت القيام بعملية التفتيش من قبل وحدة التفتيش المشتركة. ولم يسجل المفتش أي عملية تقييم أخرى لمكاتب الاتصال المشمولة بالتفتيش.

٩١- ويعترف المفتش بأن مستوى الموارد التي يديرها كل مكتب قد لا يبرر، من الناحية المالية البحتة، إجراء عمليات تدقيق للحسابات على نحو متواتر. بيد أن الأهمية الاستراتيجية لمكاتب الاتصال وانعزالها النسبي ينطويان على بعض المخاطر التي تتجاوز كثيراً حجم الموارد المالية المتاحة. فمن الضروري بالتالي أن تُشمل هذه المكاتب برقابة كافية إما من خلال التدقيق الإداري و/أو التقييم الدوري استناداً إلى تقييم صحيح للمخاطر.

## التوصية ٨

ينبغي للرؤساء التنفيذيين للمؤسسات المعنية في منظومة الأمم المتحدة أن يطلبوا من رؤساء دوائر الرقابة ضمان أن تكون مكاتب الاتصال مشمولة بعمليات تدقيق وتقييم كافية.

### سادساً - الاستنتاجات

٩٢- كانت تلك مهام مكاتب الاتصال ومواطن قوتها ومكامن ضعفها في إطار وظيفة التمثيل المعقدة التي تضطلع بها. وقد كشف التفتيش أن معظم مكاتب الاتصال تقوم بعمل هام يتجاوز وظيفة الاتصال التقليدية. وفي هذا الصدد، يوافق المفتش تماماً على بيان الأمين العام الوارد في تقريره (A/59/395) بشأن مكاتب الاتصال الممولة من الميزانية البرنامجية للأمم المتحدة في نيويورك ويرى أنه ينطبق على معظم مكاتب الاتصال في منظومة الأمم المتحدة. وقد جاء في البيان المذكور أن هذه المكاتب التمثيلية تسهم مساهمة جوهرية في برامج عمل منظمتها الأم، مبقيةً على نسبة أصغر بكثير من وظائف الاتصال التقليدية، وأن الأنشطة تركز على المسائل التي تتطلب مشاركة الممثلين في الاجتماعات المعقودة على الصعيد الحكومي الدولي وداخل الأمانة العامة على السواء. كما جاء في البيان أن هذه المكاتب تستفيد في عملها من التكنولوجيا الحالية وتسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الفعالية ضمن حدود موارد الميزانية المحدودة المتاحة لها. والهدف من التوصيات الموجهة إلى السلطات المسؤولة عنها، كما ترد في هذا التقرير، هو بالتحديد مساعدتها على القيام بذلك.

٩٣- ومن حيث مبدأ أعلى جودة بأفضل سعر، وجد المفتش ما يلي:

- خلال فترة عملية التفتيش (من حزيران/يونيه إلى تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٦)، انخفضت الفعالية من حيث الكلفة فيما يخص عمل عدة مكاتب من جراء عدم كفاية عدد الوظائف (المشغولة) أو لكونها ليست بعيدة بما يكفي من مقارها؛
- إن بعض المكاتب القائمة منذ أمد بعيد (لا سيما تلك التابعة لوكالات متخصصة) والتي تضطلع بوظيفة اتصال تقليدية تتمتع بإمكانات زيادة الكفاءة والابتكار في الإدارة؛
- استطاعت مكاتب أخرى، وقد أعملت قدرتها على الإبداع، أن تضم إليها موظفين مهنيين من خلال جميع أنواع الترتيبات ومصادر التمويل. وتنتمي الفاو وصندوق الأمم المتحدة للسكان وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في جنيف إلى هذه الفئة؛ ويلاحظ المفتش أنه إذا كان لهذا النهج مزايا عديدة، فإنه لا يخلو من المخاطر؛
- هناك فئة أخيرة من المكاتب تحقق نجاحاً، بفضل طموح مشروع وعمل موظفين منهكين لكنهم ممتازون، في جعل منظمتها الأم متميزة من حيث النفوذ والتأثير. ولما كانت هذه المكاتب تشارك في مناقشات مهمة سياسياً، فقد حُولت سلطة قوية و/أو أنها تتبع بصورة مباشرة (لكنها ليست حصرية)، من حيث التسلسل الإداري إلى رؤسائها التنفيذيين (برنامج الأغذية العالمي ومفوضية

شؤون اللاجئين ومفوضية حقوق الإنسان)، ومن ثم فهي في وضع أفضل يسمح لها بتقديم المشورة والتأثير في المفاوضات الجارية.

٩٤- ويرى المفتش أن الميزة النسبية للفئة الأخيرة من مكاتب الاتصال هي قدرة بعض الرؤساء التنفيذيين على إدراجها ضمن رؤيتهم الاستراتيجية للمنظمات الأم واستعدادهم لذلك. كما أن إنجازات هائلة تتحقق عندما يُعثر على المديرين المناسبين وبمكّن الموظفين تمكيناً كاملاً من تبني تلك الرؤية ووضعها موضع التنفيذ.

٩٥- وعلى العموم، فإن مكاتب الاتصال تسهم في اتساق وتماسك منظومة الأمم المتحدة في القرن الحادي والعشرين. فهي تساعد شركاءها في الهيئات الحكومية الدولية والهيئات المشتركة بين الوكالات على فهم أوجه تكاملها، و"التفاكر" والتفاعل بصورة طبيعية. كما أنها تمكن منظومة الأمم المتحدة، وإن كان لا يُعترف لها بذلك إلى حد بعيد، من أن تعمل بوصفها "أمماً متحدة واحدة". وإذا كان عمل هذه المكاتب ثانوياً وغير ظاهر للعيان، فإن لها دوراً زهيد الكلفة (نسبياً) ولا يمكن الاستغناء عنه، وهو بالنسبة لآلية منظومة الأمم المتحدة أشبه ما يكون بدور المزيّتات بالنسبة لبعض الآلات الهشة.

## المرفق ١

استعراض عام للإجراءات التي يتعين أن تتخذها المنظمات المشاركة بشأن توصيات وحدة التفتيش المشتركة

الوكالات المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية													الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها										الأثر المنشود				
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	مظنة التجارة العالمية	اليونيدو	المنظمة العالمية للملكية الفكرية	المنظمة البحرية الدولية	المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	الاتصالات الدولية	الاتحاد البريدي العالمي	منظمة الصحة العالمية	الإيكاد	اليونسكو	الفاو	منظمة العمل الدولية	برنامج الأغذية العالمي	اليونيسيف	صندوق الأمم المتحدة للسكان	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	الأونروا	مفوضية شؤون اللاجئين	الأمم المتحدة - المثل	برنامج الأمم المتحدة للبيئة	مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة	الأونكتاد			الأمم المتحدة*		
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	لا تتخذ إجراءات	التقرير	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	للعلم والإحاطة		
ن	ن	ن	ن		ن			ن		ن	ن	ن	ن		ن	ن	ن	ن		ن	ن	ن	ن	ن	(هـ)	التوصية ١ (الصفحة ١٨)	
ش	ش	ش	ش		ش			ش		ش	ش	ش	ش		ش	ش		ش	ش	ش			ش	ش	(ز)	التوصية ٢ (الصفحة ١٨)	
ن	ن	ن	ن		ن			ن		ن	ن	ن	ن		ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	(هـ)	التوصية ٣ (الصفحة ٢٠)	
ن	ن	ن	ن		ن			ن		ن	ن	ن	ن		ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	(هـ)	التوصية ٤ (الصفحة ٢٠)	
ن	ن	ن	ن		ن			ن		ن	ن	ن	ن		ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	(ز)	التوصية ٥ (الصفحة ٢٣)	
ن	ن	ن	ن		ن			ن		ن	ن	ن	ن		ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	(ج)	التوصية ٦ (الصفحة ٢٤)	
ن	ن	ن	ن		ن			ن		ن	ن	ن	ن		ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	(ب)	التوصية ٧ (الصفحة ٢٩)	
ن	ن	ن	ن		ن			ن		ن	ن	ن	ن		ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	(د)	التوصية ٨ (الصفحة ٣١)	

شرح الرموز: ش: توصية لاتخاذ قرار من قبل الجهاز التشريعي

ن: توصية لاتخاذ قرار من قبل الرئيس التنفيذي

□: توصية لا تتطلب اتخاذ إجراء من قبل هذه المنظمة

الأثر المنشور: (أ) تحسين المساءلة (ب) نشر أفضل الممارسات (ج) تعزيز التنسيق والتعاون (د) تعزيز الضوابط والامتثال (هـ) زيادة الفعالية (و) تحقيق وفورات مالية ذات شأن (ز) زيادة الكفاءة (ح) آثار أخرى

\* تشمل جميع الكيانات الواردة في الوثيقة (ST/SGB/2002/11) ما عدا الأونكتاد ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة والأمم المتحدة - الممثل ومفوضية شؤون اللاجئين والأونروا.