

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

المجلس التنفيذي  
الدورة العادية الثالثة

روما، 20 - 2003/10/24

## قضايا السياسات

البند 4 من جدول الأعمال

تقرير موجز عن استعراض مبادرة  
اللامركزية في برنامج الأغذية العالمي



Distribution: GENERAL  
**WFP/EB.3/2003/4-B**  
9 September 2003  
ORIGINAL: ENGLISH

طبعت هذه الوثيقة في عدد محدود من النسخ. يمكن الإطلاع على وثائق المجلس التنفيذي في صفحة  
برنامج الأغذية العالمي في شبكة انترنت على العنوان التالي: (<http://www.wfp.org/eb>)

## مذكرة للمجلس التنفيذي

### الوثيقة المرفقة مقدمة لمجلس التنفيذي لينظر فيها

تدعو الأمانة أعضاء المجلس الذين يرغبون في إبداء بعض الملاحظات أو لديهم استفسارات تتعلق بمحتوى هذه الوثيقة الاتصال بموظفي برنامج الأغذية العالمي المذكورة أسماؤهم أدناه، ويفضل أن يتم ذلك قبل ابتداء دورة المجلس التنفيذي بفترة كافية.

رقم الهاتف: 066513-2252

Mr k. Tuinenburg

مدير مكتب التقييم (OEDE):

رقم الهاتف: 066513-2033

Ms P. Hougesen

موظف التقييم (OEDE):

الرجاء الاتصال بمشرف وحدة التوزيع وخدمات الاجتماعات إن كانت لديكم استفسارات تتعلق بإرسال الوثائق المتعلقة بأعمال المجلس التنفيذي أو استلامها وذلك على الهاتف رقم: (066513-2328).



## ملخص

تمثلت الأهداف الرئيسية لعملية تطبيق اللامركزية في تقريب متخذي القرارات والموظفين من المستفيدين، وتعزيز المكاتب القطرية وزيادة الدور المعياري للمقر. وبعد مرور ست سنوات على اتخاذ هذه المبادرة، بات المديرين القطريون مسؤولين عن إدارة جميع أنشطة العمليات في بلدانهم بعد أن أسندت إليهم سلطة جديدة في تصميم البرامج وإجازتها، والتعاقد على المشتريات، والنقل، والتمويل، وإدارة الموارد البشرية. وازداد عدد كبار المديرين في الميدان إلى أكثر من الضعف. ونقلت ستة مكاتب إقليمية إلى خارج روما حيث تقوم بتقديم الدعم والإرشاد للمكاتب القطرية. وتحسن الإرشاد المعياري المقدم من المقر ويات متاحا عبر الشبكة الداخلية للبرنامج. ويجري تطبيق الإدارة المبنية على النتائج من أجل الارتقاء بعملية قياس الأداء التنظيمي والبرامجي. وازدادت الموارد المحشودة محليا وأقيمت شراكات جديدة مع المنظمات غير الحكومية ووكالات الأمم المتحدة الأخرى. ويجري التوسع في التدريب في مجال الإدارة لدعم الهيكل الجديد، وسوف يساعد منسقو عمليات التوظيف الجديدة على وضع استراتيجيات عامة إزاء الموارد البشرية.

وأحرز تقدم كبير في تحقيق الأهداف الرئيسية لعملية تطبيق اللامركزية، وتعذر إحراز مزيد من التقدم بسبب أوجه الغموض التي أحاطت بأدوار وقدرات المكاتب الإقليمية والتأخر في توفير إمكانية الاتصال بالنظم للمكاتب القطرية، وعدم اتساق قدرات المكاتب القطرية والافتقار إلى التنسيق المطلوب لمواصلة التغيير والتحسين التنظيميين.

وحدث تراجع في تكاليف وعدد موظفي المقر. وعلى الرغم من تزايد التكاليف مقارنة بخطط الأساس 1996-1997، فقد اتسمت اللامركزية بحيادها تجاه الموظفين وقيمت التكاليف في حدود الميزانية المعتمدة. وازدادت أعباء العمل زيادة كبيرة في الفترة المعنية. وتشمل التحديات التي مازالت قائمة ما يلي:

- تعديل الأدوار والمسؤوليات في المكاتب الإقليمية وتوفير أعداد كافية من الموظفين؛
- تعزيز التفاهم المشترك وتجديد الالتزام باللامركزية ووضع خطة للسير قدما نحو تحقيق أهدافها؛
- تحديد المسؤولية في المقر عن تنسيق ورصد التحسينات التنظيمية، ولاسيما التحسينات التي تتجاوز حدود الأقسام؛
- كفاءة اتساق الإرشاد المعياري المقدم من المقر والمكاتب الإقليمية ووضوحه وترابطه وتقديمه بشكل ملائم للتقليل قدر المستطاع من الأعباء التي تقع على المكاتب القطرية؛
- إنشاء برنامج للترقي الوظيفي للمديرين القطريين من أجل كفاءة تمتعهم بالقدرة على تحمل المسؤولية والسلطة الإضافية الملقاة على كاهلهم.

## مشروع القرار\*

يحيط المجلس علما بالتوصية الواردة في هذا الاستعراض لمبادرة اللامركزية (WFP/EB.3/2003/4-B) كما يحيط علما باستجابة الإدارة حتى الآن كما هو وارد في وثيقة المعلومات المرفقة (WFP/EB.3/2003/INF/6). ويشجع المجلس على اتخاذ مزيد من الإجراءات بشأن تلك التوصيات مع مراعاة الملاحظات التي أبدت أثناء النقاش.

\* هذا مشروع قرار، وللإطلاع على القرار النهائي الذي اعتمده المجلس، يرجى الرجوع إلى وثيقة القرارات والتوصيات الصادرة في نهاية الدورة.



## أهداف وأسلوب الاستعراض

1- اتخذ البرنامج، منذ عام 1997، سلسلة من المبادرات لتحقيق اللامركزية في صنع القرارات وفي دعم العمليات، بما في ذلك تفويض السلطة للمديرين الميدانيين، ونقل الهياكل الميدانية إلى الخارج وتعديل وظائف المقر. وفي أكتوبر/تشرين الأول، طلب المجلس التنفيذي إجراء "استعراض للامركزية (بما في ذلك الجوانب المتعلقة بكفاءة التكاليف والآثار الواقعة على البرمجة)"<sup>(1)</sup>. على أنه لا بد من تحديد خط أساس ووضع مجموعة من مؤشرات الجودة البرمجية لقياس التأثيرات الواقعة على البرمجة. ومع استمرار هذه العملية التي يرأسها مكتب قياس الأداء والإبلاغ الذي أنشئ مؤخرا، فإن هذا الاستعراض لا يتناول إلا ما أحرز من نجاح على طريق التحول إلى منظمة لا مركزية والتكاليف التي ينطوي عليها ذلك. وقام فريق من الاستشاريين المستقلين بإجراء هذا الاستعراض في مايو/أيار ويونيو/حزيران 2003<sup>(2)</sup>. وكان الهدف من هذا الاستعراض هو:

- ← تحليل تطور تكاليف الهيكل اللامركزي؛
- ← استعراض ما أحرز من تقدم على طريق تحقيق الأهداف الأصلية للامركزية؛
- ← استعراض الآليات التي تدعم اللامركزية، مثل نظم المعلومات والتدريب والمبادئ التوجيهية؛
- ← تحديد الدروس وأفضل الممارسات التي يمكن أن تفيد العملية.

2- وجرى استعراض الوثائق ومقابلة الموظفين العاملين في المقر. وشارك المديرين الإقليميون في اجتماع استغرق نصف يوم في روما أثناء انعقاد الدورة السنوية للمجلس التنفيذي لعام 2003 وذلك لمناقشة القضايا والممارسات المتعلقة باللامركزية وأجريت كذلك مقابلات معهم. وأجريت مقابلات مع أكثر من 30 مديرا إقليميا من جميع المناطق سواء بصورة شخصية أو عبر الهاتف. وتوجه المستشارون إلى المكاتب الإقليمية في القاهرة وكمبالا وداكار والمكاتب القطرية في السنغال وكوت دي فوار وإثيوبيا وأوغندا.

## أهداف وإستراتيجيات اللامركزية

3- كانت اللامركزية العنصر الأساسي في برنامج للتغيير المؤسسي بدأه المدير التنفيذي السابق. وتمثلت الأولوية القصيرة الأجل في تقوية المكاتب القطرية، وأما الرؤية الطويلة الأجل فتمثلت في إنشاء البرنامج على أساس التفكير والتحليل الاستراتيجيين الميدانيين وفي ظل وجود موظفين يتمتعون بالمرونة والقدرة على التحرك سريعا والعمل حيثما اقتضت الحاجة. وتمثل حجر الزاوية لعملية اللامركزية في ضرورة تواجد كبار الموظفين وصانعي القرار في الميدان بالقرب من المستفيدين<sup>(3)</sup>. وسوف تتحول السلطة تدريجيا من المقر الذي سيركز حينذاك على تقديم الدعم إلى الميدان. وسوف تيسر اللامركزية تحقيق أهداف البرنامج المتعلقة بتعبئة الموارد واستقطاب الدعم.

4- وشملت الاستراتيجيات تفويض السلطة والمسؤولية وإنشاء هيكل إقليمية لتوجيه ودعم المكاتب القطرية، ونقل كبار الموظفين والمتخصصين إلى المكاتب القطرية والإقليمية وتوفير النظم ودعم الآليات.

5- وفي عام 1997 فوضت سلطات جديدة للمكاتب الميدانية. وأُنشئت سبعة مكاتب إقليمية أطلق عليها اسم مكاتب دون إقليمية وذلك لدعم المكاتب القطرية في البرمجة، والمالية، والنقل والإمداد، والموارد البشرية<sup>(4)</sup>. وتقلص حجم المكاتب الإقليمية في المقر ونقلت الوظائف المكتبية إلى الميدان كوظائف لموظفي البرامج والاستشاريين. وفي عام 1998 نقل مكتبان إقليميان من المقر إلى القاهرة وماناغوا على سبيل التجربة. وفي عام 2001، نقلت أربعة مكاتب إقليمية إلى بانكوك وداكار وكمبالا وياندي لتلغي بذلك معظم المكاتب دون الإقليمية وتستوعب وظائفها<sup>(5)</sup>. وأعيد توزيع موظفي البرمجة

(1) برنامج عمل المجلس التنفيذي للفترة 2003-2004.

(2) يمكن الحصول على التقرير الفني الكامل من مكتب التقييم فقط باللغة الإنكليزية.

(3) ترد أهداف المدير التنفيذي السابق إزاء اللامركزية في وثيقتين، هما "إعداد البرنامج للمستقبل: منظمة تفي بولايتنا" (يوليو/تموز 1996) و"تنفيذ التغيير التنظيمي (فبراير/شباط 1997).

(4) أنشئت المكاتب دون الإقليمية في بادئ الأمر في أبيدجان وإسلام أباد وكمبالا ومابوتا ونيروبي وسراييفو. وأنشئت فيما بين عامي 1997 و2002 مكاتب دون إقليمية إضافية في أديس أبابا وبانكوك وليما ونيو دلهي وماناغوا وأوغادغو وبريستينا وياندي.

(5) ظل المكتب الإقليمي لشرق أوروبا في روما. وفي عام 2002 تحول المكتب الإقليمي في ياندي إلى مكتب دون إقليمي وأصبح مسؤولا أمام المكتب الإقليمي لغرب أفريقيا في داكار. ونقل المكتب الإقليمي في ماناغوا إلى بنما سيتي في عام 2003.



والنقل والإمداد والمالية والشئون العامة والموارد البشرية والمشتريات العاملين في المقر على المكاتب الإقليمية لتوفير مزيد من الدعم المباشر للمكاتب الميدانية.

6- وجرت في المقر عمليات تحديث للسياسات والأدلة والإجراءات التشغيلية وإتاحتها على الشبكة الداخلية. وأعيدت هيكلية قسم العمليات وغيره من الأقسام لدعم تطبيق اللامركزية، كما أعيدت هيكلية وظائف المراجعة والتفتيش والتقييم لتحسين رصد الأنشطة الميدانية في سياق من لامركزية صنع القرار.

## تحليل تكاليف اللامركزية

7- دعت اختصاصات هذا الاستعراض إلى "تقييم تطور التكاليف المالية والمدخرات مع بيانات، مثل أعداد الوظائف التي جرى استحداثها في الميدان وإغائها في المقر، والتكلفة الإدارية للمكاتب الإقليمية والتكاليف العامة للامركزية." ويغطي هذا الاستعراض الفترات المالية الأربع من 1996-1997 حتى 2002-2003. وطلب من المستشارين مقارنة التكاليف الخاصة بالموظفين والسفر والاتصالات باستخدام بيانات ميزانية دعم البرامج والإدارة المتعلقة بالفترات المالية الأربع ومقارنة المخصصات في البيئة المركزية السابقة في الفترة 1996-1997 مع مخصصات الهيكل اللامركزي.

8- ولم يتح وقت كاف لإجراء استعراض تفصيلي لنفقات اللامركزية، حيث تعذر ذلك في ظل الانتقال من أساليب المحاسبة القديمة إلى النظام الجديد. ولذلك فقد وفر البرنامج بيانات عن الميزانية باستخدام ميزانية دعم البرامج والإدارة الأصلية للفترة 1996-1997 باعتبارها الأساس الذي يستند إليه. ويعرض ذلك صورة واقعية عن أثر اللامركزية على التكاليف والتوظيف في قسم العمليات والمكاتب الإقليمية والمكاتب دون الإقليمية على مدى الأعوام الثمانية. وعلى الرغم من القيود المتأصلة في بيانات الميزانية، فإن البيانات الواردة في الجداول والمعدلة مع تطوير ميزانيات الفترة المالية، تكشف عن نمط واضح للتكاليف والتحول في الموظفين من المقر إلى الميدان مع تنفيذ اللامركزية. وتعذر عزل المعلومات المتعلقة بتكاليف السفر والاتصالات أثناء تلك الفترة لتحليلها.

9- وينبغي ملاحظة أن تمويل دعم البرنامج يتم من خلال مصدرين، هما تكاليف الدعم غير المباشر التي تمول ميزانية دعم البرامج والإدارة، وتكاليف الدعم المباشر. وسعياً إلى عزل تكاليف اللامركزية قبل قيام المستشارين بإجراء الاستعراض، تقرر ألا يكون للقرارات المتخذة بشأن اللامركزية إلا أدنى تأثير على تكاليف الدعم المباشر المستخدمة في العادة لتمويل التكاليف المتغيرة للمكاتب القطرية. وأدرجت معظم تكاليف اللامركزية في ثلاث من فئات ميزانية دعم البرامج والإدارة، هي: قسم العمليات، والمكاتب الإقليمية، والمكاتب دون الإقليمية. ويستند التحليل الحالي لعملية اللامركزية إلى البيانات المستمدة من مقارنة فئات التكاليف تلك على مدى الفترة المعنية وما يقترن بها من عمليات نقل الموظفين من المقر إلى الميدان.

## تطور الهيكل الميداني

10- أنشأ البرنامج منذ عام 1997 عدداً من المكاتب دون الإقليمية وبدأ في نقل مكاتبه الإقليمية إلى الخارج على المراحل التالية:

- ◀ 1998-1999: إنشاء 13 من المكاتب دون الإقليمية ونقل مكتبين إقليميين إلى القاهرة وماناغوا.
- ◀ 2000-2001: نقل 4 مكاتب إقليمية كانت تتخذ من روما مقراً لها إلى الميدان وإغلاق 10 مكاتب دون إقليمية.
- ◀ 2002-2003: إغلاق المكاتب دون الإقليمية الثلاثة المتبقية وإنشاء وظيفتي مدير (برتبة مد 2) لترؤس كل مكتب إقليمي لا مركزي.

11- ويبين الجدول 1 أن التكاليف الخاصة بالموظفين وغير الموظفين أثناء الفترة المعنية قد تزايدت في هاتين الفئتين بنحو 20.3 مليون دولار أمريكي، أي زهاء 10 ملايين دولار أمريكي سنوياً. و عوض الانخفاض الحاد في تكاليف المقر البالغة 23.1 مليون دولار أمريكي، أو 55 بالمائة، ارتفاع تكاليف إنشاء وتشغيل الهياكل الإقليمية. وحدث جانب كبير من هذا التغيير أثناء الفترة المالية 1998-1999 عندما أنشئ 13 مكتباً دون إقليمياً ونقل مكتبان إقليميان إلى القاهرة وماناغوا على سبيل التجربة.

### الجدول 1: تطور مجموع التكاليف: التكاليف الخاصة بالموظفين وغير الموظفين الممولين من ميزانية دعم البرامج والإدارة (آلاف الدولارات الأمريكية)

النسبة المئوية للتغيير	2002-2003	2000-2001	1998-1999	1996-1997
------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------

المقر



**الجدول 1: تطور مجموع التكاليف: التكاليف الخاصة بالموظفين وغير الموظفين الممولين من ميزانية دعم البرامج والإدارة (آلاف الدولارات الأمريكية)**

	1996-1997	1998-1999	2000-2001	2002-2003	النسبة المئوية للتغيير
قسم العمليات	26 085	21 224	23 823	18 692	
المكاتب الإقليمية	15 723	11 307	6 004	-	
<b>المجموع الفرعي</b>	<b>41 808</b>	<b>32 531</b>	<b>29 827</b>	<b>18 692</b>	<b>55-</b>
الميدان					
المكاتب الإقليمية	-	5 042	40 874	38 486	
مكاتب دون إقليمية	-	17 226	1 626	4 918	
<b>المجموع الفرعي</b>	<b>-</b>	<b>22 268</b>	<b>42 500</b>	<b>43 404</b>	
<b>المجموع</b>	<b>41 808</b>	<b>54 799</b>	<b>72 327</b>	<b>62 086</b>	<b>49+</b>

12- وارتفع مرة أخرى مجموع التكاليف في الفترة المالية 2001-2000 عندما نقلت أربعة مكاتب إقليمية أخرى إلى الخارج. ونشأت زيادة التكاليف في معظمها بسبب الموارد الإضافية للقسم 416 (ب) البالغة 11.5 مليون دولار أمريكي التي توافرت للمكاتب الإقليمية ومكاتب التجمعات أثناء تلك الفترة المالية والتي تشكل جزءاً من التكاليف البالغة 72.3 مليون دولار أمريكي المبينة في الجدول 1. وأشار البرنامج إلى أن 4 ملايين دولار أمريكي من 11.5 مليون دولار أمريكي قد استخدمت كتكاليف لبدء تشغيل المكاتب الإقليمية المتبقية التي نقلت إلى الخارج في أواخر عام 2001. وأعيد أثناء الفترة 2003-2002 تشكيل المكاتب الإقليمية في أفريقيا مرة أخرى لتشمل ما يلي: (1) إنشاء المكتب الإقليمي للجنوب الأفريقي في جوهانسبيرغ، و(2) تحويل مكتب ياوندي إلى مكتب دون إقليمي، و(3) إغلاق المكتب دون الإقليمي في مابوتا. على أن تكاليف إعادة التشكيل لم تدرج في التحليل لأن ميزانية الفترة 2003-2002 لم تكن قد عدلت بما يعبر عن هذا التغيير.

**التغييرات في التوظيف**

13- يبين الجدول 2 أن نسب التوظيف بين المقر والميدان قد تغيرت أثناء تطبيق اللامركزية، وهو أمر لا يدعو إلى الدهشة. ففي الفترة 1997-1996 وقبل البدء في تطبيق اللامركزية، بلغ عدد الموظفين من الفئة المهنية وفئة الخدمة العامة في قسم العمليات 202 موظف. وتزايد عدد الموظفين الممولين من ميزانية دعم البرامج والإدارة في قسم العمليات بما يتراوح بين 122 و324 موظفاً عندما أنشئت المكاتب دون الإقليمية ونقل أول مكتبين إقليميين إلى الخارج في الفترة 1998-1999. وأثناء الفترتين الماليتين التاليتين، ظل عدد الوظائف ثابتاً على الرغم من نقل أربعة مكاتب إقليمية أخرى إلى الخارج. (6) وتم تحويل معظم وظائف المكاتب دون الإقليمية إلى المكاتب الإقليمية عندما نقلت هذه المكاتب الإقليمية إلى الخارج وأغلقت مكاتب التجمعات.

**الجدول 2: تطور الوظائف الممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة: المقر والميدان**

	1996-1997		1998-1999		2000-2001		2002-2003		النسبة المئوية للتغيير
	خدمات فني * عامة**	فني	خدمات فني عامة	فني	خدمات فني عامة	فني	خدمات فني عامة		
المقر									
قسم العمليات	53	59.5	47	68	47	72	48	69	
المكاتب الإقليمية	47	42.5	32	33	0	0	0	0	
<b>المجموع الفرعي</b>	<b>100</b>	<b>102</b>	<b>79</b>	<b>101</b>	<b>47</b>	<b>72</b>	<b>48</b>	<b>69</b>	<b>42-</b>
الميدان									
المكاتب الإقليمية	0	0	11	21	79	89	79	98	
مكاتب التجمعات	0	0	45	67	10	19	10	16	
<b>المجموع الفرعي</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>56</b>	<b>88</b>	<b>89</b>	<b>108</b>	<b>89</b>	<b>114</b>	
<b>مجموع عدد الوظائف</b>	<b>100</b>	<b>102</b>	<b>135</b>	<b>189</b>	<b>136</b>	<b>180</b>	<b>137</b>	<b>183</b>	
<b>مجموع عدد الموظفين</b>		<b>202</b>		<b>324</b>		<b>316</b>		<b>320</b>	<b>58+</b>

\* موظفو الفئة المهنية.

\*\* موظفو فئة الخدمة العامة.

(6) أصر المدير التنفيذي السابق على ثبات الأعداد العامة للموظفين مع تطبيق مزيد من اللامركزية.



## التغيرات في عبء العمل

14- على الرغم من تزايد تكاليف اللامركزية من فترة الأساس 1996-1997، ازداد عبء العمل زيادة كبيرة كما يعبر عن ذلك الدوران (مجموع النفقات) أثناء نفس الفترة. ويبين الجدول 3 النمو في نفقات وحجم الأغذية الموزعة من مستويات فترة الأساس 1996-1997 إلى المستويات التقديرية للفترة 2002-2003، حيث ازدادت نفقات البرنامج بنحو 62 في المائة وازداد حجم الأغذية الموزعة بنسبة 77 في المائة. وتبدو الزيادة معقولة عند مقارنة مؤشرات الحجم تلك مع زيادة تكلفة دعم البرامج والإدارة بنسبة 49 في المائة وزيادة عدد الموظفين بنسبة 58 في المائة في قسم العمليات والمكاتب الإقليمية والمكاتب دون الإقليمية على مدى الفترات الأربع. ولم يحدد التحليل نسبة الزيادة الناجمة عن عبء العمل في مقابل تطبيق اللامركزية.

### الجدول 3: مجموع نفقات البرنامج وحجم الأغذية الموزعة للفترات 1997-1996 حتى 2002-2003

	الأرقام الفعلية للفترة 1996-1997	الأرقام الفعلية للفترة 1998-1999	الأرقام الفعلية للفترة 2000-2001	الأرقام التقديرية للفترة 2002- 2003
النفقات (بملايين الدولارات الأمريكية)	2 671	2 918	3 190	4 404
حجم الأغذية (بملايين الأطنان المترية)	4.916	6.182	7.031	8.716

## التغيرات في تركيب الموظفين الميدانيين

15- كان أحد الأهداف الرئيسية لتطبيق اللامركزية هو تحديث كفاءة الموظفين ووضعهم المهني في هيكل ميداني يتمتع بسلطة موسعة ويعمل به كبار صانعي القرارات المنقولين. ويبين الجدول 4 التغير في رتب الوظائف، وبخاصة عدد وظائف المديرين من رتبة مد 1 ومد 2 التي ازدادت ثلاثة أضعاف. وقد نشأ جزء من الزيادة نتيجة تطبيق اللامركزية، وأما الزيادات في رتب الوظائف الميدانية فترجع إلى مبادرة تعزيز الإدارة التي أجازها المجلس التنفيذي في الفترة 2002-2003. وينبغي ألا يغيب عن البال أن البيانات المتعلقة بالرتب المهنية تختلف عن أعداد الموظفين الواردة في الجدول 2 والتي تقتصر على الوظائف الممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة. ويشمل الجدول 4 الوظائف المهنية التي تمول من تكاليف الدعم المباشر.

### الجدول 4: الوظائف المهنية حسب الرتبة (الموظفون الميدانيون فقط) الممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة وتكاليف الدعم المباشر

الفترة المالية	مد 2	مد 1	مهني 5	مهني 4	مهني 3	مهني 2	مهني 1	المجموع
2003-2002	13	28	72	109	159	123	7	511
2001-2000	10	24	76	120	171	139	8	548
1999-1998	0	18	61	96	124	65	0	364
1997-1996	0	13	45	127	128	56	0	369

## تقييم التقدم المحرز على طريق تحقيق الأهداف الأصلية

16- تم وضع إطار تحليلي لتسهيل تقييم التقدم المحرز في تحقيق الأهداف الأولية لتطبيق اللامركزية. ونوضح أدناه ملخصاً يحدد المؤشرات العملية لكل هدف. وتستمد الأهداف والمؤشرات بالدرجة الأولى من الوثائق التي تقدم مبادرات التغيير في الفترة 1997-1996<sup>(7)</sup>.

الهدف	مؤشرات التقدم
1 انتقال السلطة والمسائلة إلى الميدان	تفويض وتطبيق السلطة الهياكل الإقليمية التي تدعم المكاتب القطرية مزيد من كبار الموظفين والمتخصصين في الميدان الذين يتمتعون بقدرات على تنفيذ المسؤولية الجديدة. آليات لكفالة المراقبة والمسائلة. تعديل الوظائف لتناسب مع الأدوار الجديدة.
2 التحول في دور المقر من السيطرة إلى	

(7) كما سبق.



3	الدعم زيادة الحصول على الدعم وتعبئة الموارد	تعديل الإرشاد المعياري ليتناسب مع المسؤولية الجديدة. إقامة تحالفات مع الحكومات ووكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية. زيادة تعبئة الموارد واستقطاب الدعم.
4	زيادة تقاسم المعرفة	مزيد من الاجتماعات والزيارات الإقليمية من وإلى المكاتب الإقليمية. تبادل الأفكار والنهج.
5	آليات تعزيز الدعم	تحسين نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. توسيع التدريب ليشمل دعم الأدوار الجديدة. ترشيد الإجراءات.

## تفويض السلطة والمساءلة

- 17- جرت عمليات جديدة لتفويض السلطة في مجالات تصميم المشاريع وإجازتها والإدارة المالية والموارد البشرية والمشتريات ومراقبة الجرد والنقل وقبول المساهمات. وتم تفويض مساعد المدير التنفيذي في إجازة الأرصد الأولية للمشاريع التي تصل إلى 3 ملايين دولار أمريكي. ويمكن للمديرين الإقليميين تنقيح الميزانيات في حدود 3 ملايين دولار أمريكي وتقع عليهم مسؤولية ترؤس لجان استعراض البرامج. وفوضت السلطة إلى المديرين القطريين لإجازة المخصصات وما يرتبط بها من مشتريات غذائية لعمليات الطوارئ في حدود 200 000 دولار أمريكي من حساب الاستجابة العاجلة. ويرى المدير القطريون أن من المفيد بصفة خاصة منحهم المركز التمثيلي الذي كان يمنح من قبل لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي والذي كان له أثره في تعزيز صورة البرنامج ومركزه.
- 18- ويعتقد المدير القطريون أن التفويضات المالية الجديدة متوازنة ولكنها مفيدة، وبخاصة للمكاتب الصغيرة. وما زالت سلطة حساب الاستجابة العاجلة/عمليات الطوارئ محدودة بالنسبة لمتوسط تكلفة أي عملية طوارئ. ويجري النظر في زيادة مقدارها 500 000 دولار أمريكي. وأعرب المدير القطريون عن الحاجة إلى مزيد من السلطة لإدارة الموارد المحشودة محليا للبرهنة للجهات المانحة على كيفية إنفاق الأموال المقدمة منها. ولا يستطيع المدير القطريون حاليا تفويض سلطة مالية إضافية على الرغم من انعقاد النية في أول الأمر على أن يكون تفويض السلطة انتقائيا.
- 19- فضلا عن السلطة الجديدة، فقد أتاحت اللامركزية للمكاتب القطرية الاضطلاع بمسؤولية جديدة عن إعداد الوثائق ومعالجتها، وبنود الميزانية والمالية، وتقديم التقارير، وتقديرات المخصصات الغذائية، ومتابعة الموارد. ويفيد بعض المديرين القطريين بأن هذا قد أنهك الموظفين والقدرات إنهاكا كبيرا ومفرطا في بعض الأحيان، وبخاصة في المكاتب الصغيرة.
- 20- وتتطلب السلطة أيضا المساءلة. وفيما يلي آليات مساءلة المديرين القطريين عن قراراتهم وأفعالهم في الهيكل اللامركزي:
- ← المعايير والإجراءات المبينة في الإرشادات المكتوبة أو المثبتة في النظم الآلية؛
  - ← لجان استعراض البرامج، وهي لجان تقدم ملاحظات بشأن جودة وثائق المشاريع؛
  - ← نظام إدارة وتقييم الأداء الذي يقوم فيه المشرفون بتقييم الأداء وفقا لمعايير محددة سلفا وخطط عمل سنوية؛
  - ← الرصد والتقييم الداخليان وعمليات المراجعة والتفتيش المالية والتشغيلية التي تركز على التقيد بالمعايير والإجراءات.
- 21- وقد تحسن الإرشاد المعياري وبت متاحا من خلال موقع wfpgo على الشبكة الداخلية للبرنامج، ويتأسس حاليا لجان استعراض البرامج المديرين الإقليميين الذين يشرفون على المديرين القطريين، وأعيدت هيكلة وظائف المراقبة في المقر لزيادة التلاحم. على أن الكثير من المديرين القطريين والإقليميين أشاروا شكوكا حول سرعة وجود عمليات إدارة وتقييم الأداء وأشاروا إلى وجود مقاومة لهذه العملية<sup>(8)</sup>.
- 22- وينبغي مساءلة المديرين عن جودة البرامج. ولم يحدد البرنامج إلى الآن تدابير متسقة لجودة البرامج وإن كان إنشاء مكتب قياس الأداء والإبلاغ يعد خطوة كبيرة في هذا الصدد.

## دور المكاتب الإقليمية المنقولة

- 23- أنشئت المكاتب الإقليمية في المقام الأول لدعم المكاتب القطرية التي تعد الوحدات التنظيمية الأساسية في الميدان. ويفيد الموظفون الميدانيون بأن قرب المكاتب قد تمخض عن نتائج إيجابية:
- ← تمتع المكاتب الإقليمية بفهم أوضح لعمل وقدرات المكاتب القطرية؛

(8) تقوم شعبة الموارد البشرية حاليا باستعراض تقييم الموظفين.



- ◀ إجراء مزيد من الزيارات المتكررة إلى المكاتب القطرية وبخاصة المكاتب القطرية الصغيرة؛
- ◀ قيام المكاتب الإقليمية بتخطيط وإدارة العمليات الإقليمية؛
- ◀ زيادة التعاون مع الشركاء الإقليميين والمحليين؛
- ◀ تقاسم الأفكار المبتكرة داخل المناطق.

- 24- على أنه يلزم توضيح دور المديرين الإقليميين ومسؤولياتهم وسلطاتهم. ويتعين موازنة مشاركتهم في التفكير العام والاستراتيجي مع الدعم العملي المقدم للمديرين القطريين. فبعضهم لديه عمليات إقليمية يقوم بإدارتها وكلهم لديهم متخصصون إقليميون يقومون بإدارتهم في ميادين مثل الموارد البشرية، والمالية. ولم تفوض للمديرين الإقليميين سلطة مالية أكبر كثيرا من السلطة المفوضة للمديرين القطريين إلا فيما يتعلق بتنقيح الميزانية. ويمكن تعزيز دورهم من خلال السلطة المالية التي يمكن تفويضها بشكل انتقائي للمديرين القطريين.
- 25- وقد خصص لكل مكتب إقليمي في أول الأمر نفس عدد الموظفين الأساسي وكان من المتوقع تغطية نحو 12 بلدا. وكان على الموظفين والاستشاريين الإقليميين التركيز على توجيه ودعم المكاتب القطرية. وحال كتابة هذا التقرير وبعد مرور سنتين من عملية النقل إلى الخارج، أسندت للمتخصصين الإقليميين أدوار متعددة وغامضة في بعض الأحيان: إسداء المشورة وتقديم الإرشاد، والإشراف ومراقبة الجودة، وإدارة ودعم المكاتب الإقليمية ومعالجة الصفقات في المكاتب القطرية. وينطبق هذا بشكل خاص على المتخصصين في المالية والموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وقد أثار هذا الوضع شكوكا حول ما إن كانت المكاتب الإقليمية مزودة بعدد كاف من الموظفين الذين يتمتعون بالمهارات السليمة لدعم المكاتب القطرية بشكل متنسق. وتغيرت التشكيلات الإقليمية، فأصبح لدى المديرين الإقليميين إحساس قوي بالمقاصد وبات المديرين القطريين على وعي أوضح بالاحتياجات. وحين الوقت لإعادة تقييم الأدوار والمسؤوليات والطرق التي تعمل بها المكاتب الإقليمية، ولتعديل مستويات الموظفين وقدراتهم وفقا لذلك. ويجب ألا يغرب عن البال أن المكاتب الإقليمية الكبيرة الكاملة الخدمة قد تحد من المرونة في المستقبل.

### التحول في دور المقر

- 26- كان على المقر أن يتحول من السيطرة إلى دعم الميدان والتركيز على الإرشاد المعياري والمعايير والاستراتيجيات والأولويات من أجل تعزيز اللامركزية في صنع القرارات.
- 27- وقد أدخلت أهم التغييرات في قسم العمليات حيث تمت الاستعاضة عن الموظفين المكتبيين في المقر بموظفي البرامج أو الاستشاريين في المكاتب الإقليمية أو القطرية. وبلغ عدد موظفي قسم العمليات، بمن فيهم موظفو النقل والإمداد، في المقر 66 موظفا في 31 يناير/كانون الثاني 2003، مقارنة بعدد بلغ 110 في عام 1997. وفي عام 2001 تم تعيين موظفين للاتصال في المكاتب الإقليمية. وأعيدت هيكلة قسم العمليات للتركيز على الاستعداد للبرامج والاستجابة للطوارئ وتقييم الاحتياجات وتسلسل تسليم الأغذية، بما في ذلك عمليات التعاقد على شراء الأغذية. ولذلك فإن قسم الاستراتيجية والسياسات ودعم البرامج الذي أعيد تنظيمه قام بتوسيع نطاق إرشاده المعياري ودوره في مجال دعم البرامج لخطة البرنامج الاستراتيجية. كما أدخلت تغييرات أقل أهمية في دوائر المقر الأخرى.
- 28- وأحرز تقديم كبير على طريق تحسين الإرشاد المعياري، وبخاصة في تعزيز إمكانية الوصول إلى الإرشاد والأدلة والتوجيهات والتعميمات وغير ذلك من المعلومات على الشبكة الداخلية. ويعتبر دليل تصميم البرامج المنقح ودليل الاستجابة للطوارئ على جانب كبير من الفائدة. وأعد قسم إدارة الموارد البشرية مؤخرا دليلا عن إدارة الموظفين المحليين. والوثيقة الرئيسية التي توفر إرشادا بشأن الأدوار الخاصة باللامركزية والسلطة المفوضة هو التوجيه OD/2000/004 المؤرخ في 10 نوفمبر/تشرين الثاني 2000: "مبادئ توجيهية بشأن الهيكل النموذجي وتعريفات الوحدات وتوزيع الوظائف وتخصيصها، والبيانات الوظيفية، وتدقق العمل وتفويض السلطة في مكاتب قسم العمليات". ويعترف قسم العمليات بالحاجة إلى تحديث الإرشاد على ضوء التجربة المكتسبة من عمليات النقل إلى الخارج.
- 29- ويفيد الموظفون الميدانيون بأن الإرشاد المقدم قد يكون أكثر من اللازم وليس العكس، ويطلبون مزيد من التنسيق في الإرشاد المقدم من مختلف إدارات المقر. ويرغب هؤلاء الموظفون في إرشاد بسيط وواضح بلغات العمل الرئيسية وفي شكل يسهل على المستعملين استخدامه في الميدان. ولا توجد حاليا سياسة للبرنامج بشأن شكل وأسلوب الإرشاد المعياري، كما لا توجد مراقبة مركزية لاتساق الإرشاد وسهولة قراءته. ويتولى المستشارون كتابة الكثير من الإرشاد وهو ما يسهم في عدم اتساق أسلوب الكتابة. كما يساور الموظفين الميدانيين قلق إزاء السرعة الشديدة التي يجاز وينفذ بها الإرشاد بما لا يتيح التشاور الكافي مع المكاتب الميدانية أو القطرية للتدريب والتكيف.

### المشاركة الميدانية في تعبئة الموارد واستقطاب الدعم

- 30- جنبا إلى جنب مع تطبيق اللامركزية، طالب المدير التنفيذي المديرين القطريين والمديرين الإقليميين ببذل مزيد من الجهد لتعبئة الموارد محليا وزيادة استقطاب الدعم لصالح التحسينات في سياسات الأمن الغذائي الوطنية. وطالما اضطلع



المقر بوظيفة تعبئة الموارد ولكن بات من اللازم إبراز صورة البرنامج وتحسين الاتصالات التي تجري على المستوى المحلي لأن بعض الجهات المانحة كانت تستند بشكل متزايد فيما تتخذه من قرارات بشأن التمويل إلى مدخلات من مكاتبها الميدانية.

- 31- وفي 31 يناير/كانون الثاني 2003، تم وضع موظفي استعلامات في أربع مكاتب إقليمية وسبعة مكاتب قطرية كبيرة. وتحسنت صورة البرنامج كثيرا نتيجة ذلك. ويفيد المديرون القطريون بتزايد الاتصالات مع ممثلي الجهات المانحة المحلية. ويفيد قسم جمع التبرعات والاتصالات بأن المساهمات المؤكدة أو التي تتفاوض المكاتب القطرية بشأنها قد تزايدت من 2 مليون دولار أمريكي في عام 1997 لتصل إلى 30 مليون دولار أمريكي في عام 2003. كما يفيد المديرون القطريون بأن عدم القدرة على الاحتفاظ بالمساهمات المحلية وتعقبها يثبط من عمليات جمع التبرعات المحلية. ويقوم البرنامج حاليا باستعراض إدارته للمساهمات والعمليات المرتبطة بها. وهناك مشروع رائد في العراق يفوض سلطة إضافية للمدير القطري في مجال الميزانية وإدارة الموارد.
- 32- ومن الإنجازات التي حققت نجاحا بارزا في استقطاب الدعم للأمن الغذائي نشر "أطلس انعدام الأمن الغذائي في المناطق الريفية من الهند" بالتعاون مع مؤسسة M.S.Swaminathan التي ساهمت في وضع وثيقة تخطيطية حكومية بعنوان "تحرر الهند من الجوع في عام 2007". على أن استقطاب الدعم عموما يستخدم بالتبادل تقريبا مع تعبئة الموارد رغم تباين الأهداف. ويلزم تقديم إيضاحات وإرشاد جديد حتى يحقق استقطاب الدعم أثره المرجو.

### تقاسم المعرفة الإقليمية

- 33- كان أحد أهداف اللامركزية هو زيادة تقاسم المعرفة فيما بين المكاتب الميدانية في كل منطقة من أجل الاستفادة من الدروس والممارسات المبتكرة والإجابة على ما يشيع من تساؤلات واجتذاب المعارف. ويجري تحقيق ذلك من خلال عقد الاجتماعات الإقليمية وإجراء الزيارات من وإلى المكاتب القطرية وإقامة اتصالات بين المديرين القطريين والنظراء. وبطبيعة الحال فإن جانبا كبيرا من تقاسم المعرفة يجري بشكل غير رسمي.
- 34- ويبدو، رغم ذلك، أنه لا يوجد حاليا سوى القليل من تقاسم المعرفة بين المناطق. ويفيد المديرون الإقليميون بعدم توافر الوقت لديهم لمناقشة المشاكل العامة وإيجاد حلول لها. وتعتبر اجتماعات الإمداد الإقليمية التي تعقد سنويا مثلا على تقاسم المعرفة في البرنامج، حيث تستعرض النتائج والتوصيات في المقر وتدمج في دليل النقل.

### التوظيف والقدرات

- 35- يضخم الهيكل اللامركزي من قضايا التوظيف والقدرات. ومثال ذلك أن السلطة والمسؤولية الإضافية قد زادت من فعالية ذوي الخبرة من المديرين القطريين حيث أوجدت نمودجا للاختصاصات. وأفضى تفاوت قدرات المديرين القطريين على معالجة المسؤوليات الجديدة إلى الدعوة إلى زيادة توضيح المسارات الوظيفية وتحسين التدريب والتبكير بتقديمه للتعيينات الجديدة، إضافة إلى إنشاء نظام يمكن بواسطته إسداء النصح إليهم على يد ذوي الخبرة من زملائهم في العمل. ويعمل قسم الموارد البشرية حاليا على وضع برنامج جديد للتدريب والترقي الوظيفي للمدراء والمديرين القطريين.
- 36- ويفتقر المتخصصون الإقليميون إلى دعم النظراء الذي كانوا يحصلون عليه أثناء وجودهم في المقر. وإذا كان هؤلاء المتخصصون يفتقرون إلى الدراية الفنية أو إذا لم يكونوا متواجدين فلن يمكنهم تقديم الدعم الكافي للمكاتب القطرية التي ربما ستضطر حينئذ إلى التماس المساعدة من المقر. ويتوقع من المتخصصين إسداء النصح للمديرين القطريين والقيام بمراقبة الجودة، ولذلك لا بد أن يكونوا من أكثر موظفي البرنامج تمتعا بالخبرة والكفاءة. وينبغي أن يكون لهذه الوظائف مركز يعادل مركز المديرين القطريين وأن ينظر إليها باعتبارها هدفا من أهداف الترقى الوظيفي. وهذه المسائل ترتبط بالتوظيف أكثر من ارتباطها بالتدريب، ولعل ممارسات التوظيف الحالية تحتاج إلى إعادة نظر على ضوء الطابع الفريد الذي تتسم به المكاتب الإقليمية.
- 37- وشكك الموظفون الميدانيون في النمو في المقر في وقت تتحول فيه السلطة والمسؤولية إلى الميدان. فقد أضيفت إلى الوظائف في المقر 37 من وظائف تكاليف الدعم المباشر وميزانية دعم البرامج والإدارة منذ 1998-1999<sup>(9)</sup>. كما أعرب هؤلاء الموظفون عن قلقهم إزاء قلة عدد موظفي المقر الذين قبلوا النقل إلى الميدان في عام 2003. ومن المفهوم أن المدير التنفيذي يعمل على تقليل عمليات نقل الموظفين في عام 2003 توفيراً للتكاليف. ويحتوي التقرير الكامل على تفاصيل بخصوص ذلك وبخصوص مسائل التوظيف الأخرى، ولكن ربما يلزم تحليل التوظيف لتقييم أثر اللامركزية.
- 38- وأنشأ قسم الموارد البشرية مؤخرا وظائف لتنسيق التوظيف في كل وظيفة رئيسية- مثل البرامج، والنقل والإمداد، والمالية، والموارد البشرية- لدعم الاستراتيجيات العامة عن طريق تنسيق مقتضيات التوظيف ورصد مستوياته وكفالة

(9) ميزانية برنامج الأغذية العالمي، 2002-2003.



الالتزام بمتطلبات تنقل الموظفين. وقد يعالج ذلك بعض مسائل التوظيف الصعبة وإن كان ينبغي رصد الوظيفة حتى لا يتحول الدعم المقدم من المقر إلى سيطرة مركزية.

## التدريب

- 39- تمثل الهدف من التدريب في كفاءة قدرة جميع الموظفين على تحمل المسؤوليات الجديدة والعمل في حالات الطوارئ وعمليات التطوير. وفي عام 1999 أصدر فرع الترقى الوظيفي خطة لمدة ثلاث سنوات لتوسيع التدريب مع التركيز على تفهم التغيير التنظيمي، والقيادة، ووضع البرامج، والإدارة المالية. وجرى تحديث لهذه الخطة حتى تشمل تطبيق اللامركزية في كثير من مسؤوليات التنسيق وتقديم التدريب.
- 40- وتجري إعادة تصميم التدريب على الإدارة الذي مازال البرنامج مسؤولاً عنه، وتوفيره لموظفي الدرجة المهنية م-2 فما فوقها، بمن فيهم الموظفون الوطنيون. وقد طبقت اللامركزية في مجال التدريب على شبكة البرنامج للمعلومات والنظام العالمي للمعلومات، ووضعت وحدات تدريبية جديدة لإدارة الطوارئ والتخطيط لحالات الطوارئ والتوجه المالي. ويقوم فرع الترقى الوظيفي منذ عام 1997 بتنفيذ برنامجين اثنين على الأقل في مجال التدريب على الإدارة كل عام للموظفين المهنيين، وقام في عام 1997 بتنظيم حلقات دراسية في مجال القيادة التنفيذية لكبار المديرين، بمن فيهم المديرون القطريون، ولكن البرنامج توقف. وتقوم المكاتب الإقليمية بوضع خطط للتدريب. ومثال ذلك أن المكتب الإقليمي لغرب أفريقيا في داكار قام في عام 2002 بتقديم تدريب لعدد 880 موظف في مجالات إدارة البرامج، والنقل والإمداد والمشتریات، والمالية والإدارة، والموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وشبكة البرنامج للمعلومات والنظام العالمي للمعلومات.
- 41- ويقترح المديرون الميدانيون أن يكون الدافع وراء التدريب هو الطلب وأن يصمم لتلبية الاحتياجات التي يحددها المدراء. وينبغي ألا يكون التدريب مجرد قائمة تعرض على الموظفين المهتمين. ولا مناص من وجود بعض التعارض بين التدريب من أجل الاحتياجات الراهنة في مقابل التدريب من أجل المتطلبات في المستقبل.

## شبكة البرنامج ونظامه العالمي للمعلومات

- 42- أطلقت شبكة البرنامج ونظامه العالمي للمعلومات في مطلع عام 2001 لتتزامن مع نقل المكاتب الإقليمية إلى الخارج. ووقت كتابة هذا التقرير لم يكن يتصل بالشبكة اتصالاً كاملاً سوى 15 مكتبا قطريا و6 مكاتب إقليمية منقولة. ومن المقرر توصيل 29 مكتبا قطريا بالشبكة مع نهاية عام 2003 ويكون عدد المكاتب القطرية التي لم يتم توصيلها بعد 27 مكتبا. بل إن المكاتب القطرية المتصلة اتصالاً كاملاً بالشبكة تفيد بأن الوصول إلى الشبكة يمكن أن يكون بطيئاً للغاية وتفيد بعض المكاتب بوجود ثغرات تصل إلى سنة بين تدريب الموظفين على شبكة البرنامج ونظامه العالمي للمعلومات وبين التوصيل الكامل بالشبكة، وهو ما يقلل من فوائد التدريب. ويلزم تقديم مزيد من التدريب في مجال إدارة المشاريع والميزانيات.
- 43- ويؤثر عدم الاتصال بالشبكة أيضا على عمل المكاتب الإقليمية. وإذا كانت هناك نسبة كبيرة من المكاتب القطرية غير متصلة بالشبكة، مثلما في حالة المكتب الإقليمي لغرب أفريقيا في داكار حيث لا يتصل بالشبكة إلا مكتبان قطريان من بين كل 19 مكتبا قطريا، فإن المكتب الإقليمي يصبح مركزا لمعالجة المعاملات المالية والبرامج والموارد البشرية وغير ذلك من المعاملات الإدارية. وقد تعطى الأولوية لتلك المسائل على المساعدة التقنية والمشورة ومن ثم تنقلص قيمة القرب.

## ترشيد العمليات والإجراءات

- 44- تم التشديد من منذ مستهل عملية اللامركزية على ترشيد العمليات والإجراءات من أجل "تسهيل السرعة والمساءلة التنظيمية"<sup>(10)</sup>. وأجري بعض الترشيد في المراحل المبكرة ولكن الجهود المبذولة مؤخرا ترتبط بتطوير النظم الآلية. وقد كرس اهتمام هائل لتحديث الإرشاد المعياري والأدلة الأخرى وإنتاجها آليا، ولكن التركيز انصب على توثيقها وتوزيعها أكثر من ترشيدها وتسهيل استخدامها. ومن قبيل المفارقة أن الموظفين الميدانيين قد أبدوا في تعليقاتهم أن بعض الإجراءات الآلية الجديدة، مثل الإجازات الإلكترونية، باتت أكثر صعوبة عن ذي قبل.
- 45- وتختلط الآراء في هذه المرحلة حول ما إن كان عقد لجان لاستعراض البرامج على المستوى الإقليمي قد رشد العملية أو حسن من جودة الوثائق. ومن المقرر إجراء مراجعة لعملية استعراض البرامج في أواخر عام 2003.

(10) "الاستعداد للمستقبل: منظمة تقي بولايتنا" (يوليو/تموز 1996).



## التحديات والفرص

- 46- على الرغم مما أحرز من نجاح وما تحقق من فوائد بفضل اللامركزية، هناك العديد من التحديات والعقبات المحتملة التي نتطرق إليها فيما يلي من فقرات.
- 47- فقد أسفرت عملية نقل المكاتب الإقليمية إلى الخارج عن بعض الفوضى والتداخل في الأدوار والمسؤوليات بين المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية وكذلك بدرجة أكبر بين المقر والمكاتب الإقليمية.

### التوصية 1

- تحديد أنسب دور لكل مكتب إقليمي على ضوء خليط البرامج القطرية وقدرة المكاتب القطرية في المنطقة.
- تقييم التوظيف في المكاتب الإقليمية.
- ↔ إتاحة صلاحيات جديد للمديرين القطريين لزيادة أو تقليص السلطة المفوضة للمديرين القطريين.

- 48- وهناك افتقار إلى فهم مشترك لأهداف اللامركزية والالتزام بها. وبدون هذا الالتزام وبخاصة بين كبار الموظفين، فإن عملية تحسين الهيكل اللامركزي قد تفقد زخمها.

### التوصية 2

- ↔ إعداد وتوزيع وثيقة تعيد تأكيد التزام المدير التنفيذي بتطبيق اللامركزية على جميع الموظفين، وتوضيح مفهوم المنظمة الميدانية المرنة وترسم صورة برنامج الأغذية العالمي اللامركزي حقا وتحديد الخطوات نحو كفاءة إحراز مزيد من التقدم.

- 49- لا توجد في المقر أي مسؤولية رسمية عن الرصد يكون من شأنها تسريع وتنسيق التغييرات التنظيمية التي تتجاوز حدود الأقسام.

### التوصية 3

- تحديد مسؤولية وسلطة لمراقبة ورصد مبادرات التغيير، من المنطقي إسنادها لمكتب المدير التنفيذي.

- 50- ومع تزايد المبادئ التوجيهية والمعايير التي تقوم أقسام المقر بإعدادها لتوزيعها على الميدان، لابد أن تتسق الإرشادات في أسلوبها ومحتواها، وأن تكون واضحة ومحكمة الصياغة ومناسبة من حيث طريقة العرض للتقليل قدر المستطاع من الأعباء التي تقع على المكاتب القطرية.

### التوصية 4

- وضع سياسات للبرنامج بشأن الشكل والأسلوب واللغة المستخدمة في الإرشاد المعياري.
- إنشاء فريق عامل لإسداء المشورة بشأن طرق تسهيل استعمال الإرشادات ومراجعة المسودات لتزويدها بمنظور ميداني.
- ↔ النظر في استخدام كاتب تقني متفرغ.

- 51- لا يمكن للمديرين القطريين الذين يفتقرون إلى الخبرة والثقة أو الذين لا يتمتعون بالقدرة الإدارية الكافية أن يستفيدوا من السلطة والمسؤولية الجديدة على الوجه الكامل. وهناك حاجة إلى الترقى الوظيفي والتدريب والتمرس والتوجيه وبخاصة للمديرين القطريين الجدد.



## التوصية 5

← وضع برنامج للتربقي الوظيفي للمديرين القطريين يشمل تحديد المسارات الوظيفية وإسداء النصح من جانب كبار المديرين القطريين والتدريب على القيادة والإدارة والموارد البشرية والمالية وتعبئة الموارد واستقطاب الدعم، والعلاقات مع وسائل الإعلام، والعلاقات مع الجهات المانحة، وتحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها.

## استنتاجات

- 52- تعتبر تكاليف تطبيق اللامركزية متعادلة في سياق التغير في عبء العمل. وبتحليل التكاليف والموظفين في قسم العمليات يتضح أن تحول الموارد الهائلة قد تحقق على النحو الذي كان مقررا عن طريق تقليل العمليات في المقر. وتماشيا مع أحد أهداف اللامركزية، نقل صانعو القرارات إلى الميدان من خلال المرحلة الأولى لمبادرة تعزيز الإدارة في الفترة 2000-2001.
- 53- وأحرز البرنامج تقدما هائلا على طريق تحقيق الأهداف الرئيسية لعملية تطبيق اللامركزية على الرغم من التغييرات في الاستراتيجية فيما يتعلق بالمكاتب الإقليمية، وببطء تطور النظم وآليات الدعم. ونقلت السلطة التشغيلية وصناعة القرار من المقر، ويجري تحسين الأدوات المتاحة للمكاتب الميدانية. وتقوم المكاتب الإقليمية بتقديم مزيد من الدعم والإرشاد المباشرين للمكاتب القطرية وتساعد على تحسين صورة البرنامج محليا وإقليميا. ويزيد المقر من تركيزه على الإرشاد المعياري وصنع القرار، وباتت العمليات تتسم بدرجة كبيرة من اللامركزية، ومازالت الوظائف الأخرى مقسمة بين المقر والميدان.
- 54- وسوف يتطلب الحفاظ على فعالية وكفاءة التكاليف الخاصة بالمكاتب المنقولة إلى الخارج مراجعة منتظمة واستعدادا لإجراء تعديلات دورية. وينبغي أن تظل هياكل المكاتب وموظفيها وربما مواقعها قادرة على التكيف مع التغييرات في عمل وأولويات البرنامج واحتياجات المكاتب القطرية إلى الدعم. ولا بد للموظفين والمجلس من قبول ما تتمخض عنه المرونة من تغيير مستمر.
- 55- وهناك العديد من عمليات الاستعراض والتحسينات المطلوب إجرائها لنجاح اللامركزية، ويدرك البرنامج الكثير منها ويسعى إلى تحقيقها. كما توجد تحديات تتطلب اهتمام الإدارة العليا لتعطي زخما متجددا لمبادرة اللامركزية. وقد صادق مديران تنفيذيان متعاقبان على ما أصبح يعرف الآن باسم فلسفة الإدارة التي ينبغي تطبيقها والحفاظ عليها وتحسينها باستمرار.

