



المدير التنفيذي

## "إلتزام بالإدارة الرشيدة"

تقرير مرحلي عن إصلاح الإدارة

(نيسان/أبريل ٢٠٠٢ – نيسان/أبريل ٢٠٠٣)

## "إلتزام بالإدارة الرشيدة"

تقرير مرحلي عن إصلاح الإدارة  
(نيسان/أبريل ٢٠٠٢ - نيسان/أبريل ٢٠٠٣)

### المحتويات

الصفحة

أولاً-	الالتزام بالتنفيذ.....	٣
ثانياً-	مكتب معني بالمخدرات والجريمة يتسم بالشفافية والابتكار (٢٠٠٢-٢٠٠٣).....	٣
ألف	صياغة الأولويات ضمن توجيهات الدول الأعضاء وتعاون الموظفين.....	٤
باء-	تنفيذ الأولويات العملية.....	٦
جيم-	تحويل الأفكار إلى وقائع.....	٧
دال-	مكتب واحد: التقدم في الدمج بين الجريمة والمخدرات.....	٩
هاء-	بناء الشراكات.....	١٠
ثالثاً-	طريق المستقبل (٢٠٠٤-٢٠٠٥).....	١١
ألف-	أصحاب المصلحة والاستراتيجية: البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥.....	١٢
باء-	اجراءات التغيير.....	١٢
جيم-	الموارد: التماس الاستقرار وامكانية التنبؤ والمرونة.....	١٤
دال-	التمويل البديل (المساهمات العينية).....	١٥
هاء-	آليات تمويل جديدة قيد الاستقصاء.....	١٥

### المرفقات

١-	تكوين الأولويات العملية: مبادئ توجيهية للفترة المتوسطة الأجل.....	١٦
٢-	المكتب المعني بالمخدرات والجريمة.....	١٧

## "إلتزام بالإدارة الرشيدة"

تقرير مرحلي عن إصلاح الإدارة  
(نيسان/أبريل ٢٠٠٢ - نيسان/أبريل ٢٠٠٣)

### أولاً - الإلتزام بالتنفيذ

انطلقت عملية إعادة ترتيب مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة عقب الدورة الخامسة والأربعين للجنة المخدرات في نيسان/أبريل ٢٠٠٢ - التي اعتمدت القرار ١٧/٤٥ - وحدث التغيير في الإدارة في أيار/مايو من العام نفسه. ومنذ ذلك الحين، اهتمك المكتب (الذي غُيّر اسمه في غضون ذلك إلى اسمه الحالي)، عقب دراسة دقيقة للعوامل التي تعرقل أداءه، في خطة عمل شاركت فيها الدول الأعضاء والموظفون عموماً.

ومنذ البدء، حددت خمسة من مجالات الإدارة لأجل تحسينها:

- (أ) الإدارة الرشيدة،
- (ب) التمويل،
- (ج) العمليات،
- (د) الموارد البشرية،
- (هـ) الاتصالات.

وفي صميم هذا الإطار، يكمن التزام المكتب بتنفيذ أهدافه البرنامجية، بدلا من اعتبار الموارد الموضوعة تحت تصرفه حقا في الإنفاق. ويلخص هذا التقرير القرارات التي أُخذت على مدى الاثني عشر شهرا الماضية لإصلاح المكتب، مع النظر إلى التدابير الإدارية المتوقع اتخاذها خلال الاثني عشر شهرا التالية.

### ثانياً - مكتب معني بالمخدرات والجريمة يتسم بالشفافية والابتكار (٢٠٠٢-٢٠٠٣)

تشدد أحدث أساليب الإدارة على الأهمية التي ينبغي إيلاؤها، على التوالي، إلى كل من '١' المالكين وهم في الأمم المتحدة الدول الأعضاء؛ '٢' الزبائن، وهم في هذه الحالة البلدان والمؤسسات المتلقية للمساعدة؛ '٣' الموارد البشرية، وهم موظفو المكتب.

وكثيرا ما يشار إلى المسؤولية الاجتماعية المنوطة بالإدارة، والتي يمكن تصنيفها في هذه الحالة بأنها '٤' العلاقات مع منظمات المجتمع المدني. وكانت التحسينات الإدارية على جميع هذه الجبهات كبيرة.

## ألف - صياغة الأولويات ضمن اطار توجيهات الدول الأعضاء وتعاون الموظفين

الإدارة الرشيدة، على الصعيدين الداخلي والخارجي، هي إحدى الوسائل الرئيسية لوضع إطار لتنفيذ البرامج.

### الشفافية والصراحة تجاه الدول الأعضاء

دلت الاجتماعات الدورية (الثنائية والمتعددة الأطراف) وحلقات العمل التي عقدت مع الممثلين الدائمين للدول الأعضاء في فيينا وكذلك في البعثات الموفدة إلى جميع أنحاء العالم، على اعترام المكتب الاسترشاد بتوجيهات هيئاته التشريعية والجهات المانحة والبلدان المتلقية للمساعدة. وتحقيقا لهذه الغاية، جاءت الاجتماعات الدورية مع البعثات الدائمة (على مستوى العضوية الكاملة وعلى المستوى الاقليمي) مكتملة للاجتماعات العامة التي عقدت بالتزامن مع الموظفين. وازضافة إلى ذلك، عقدت اجتماعات إعلامية بشأن المسائل التقنية بغية اطلاع الممثلين الدائمين على أنشطة المكتب. وقد وضعت الخطط لمناسبات مماثلة خلال الفترة المقبلة.

وقد استفادت العملية التي أدت إلى تعريف أولويات المكتب العملياتية على المدى المتوسط من المشاورات المستفيضة ضمن المكتب وخارجه. وتمخضت هذه المشاورات، في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٣، عن الأولويات العملياتية لمكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة: مبادئ توجيهية للفترة المتوسطة الأجل (انظر المرفق ١) وأرست الأسس التي يقوم عليها ترشيد برنامج عمل المكتب وهيكله التنظيمي.

وقد عُرض على الحكومات والموظفين، في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢، هيكل إداري وظيفي ذو ثلاث شُعب - البرامج العملياتية والتطوير المؤسسي والدعم الإداري - ثم عُرض عليهم ثانية في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٣، وتمت الموافقة عليه بالإجماع (انظر المرفق ٢).

## الإدارة التشاركية

تتألف اللجنة التنفيذية للمكتب، المنشأة في أيار/مايو ٢٠٠٢، من جميع مديري الشعب، وقد أُسند إليها اتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي بغية إثبات الطابع التشاركي الذي يتسم به المكتب في سياسته العامة. وتتخذ اللجنة التنفيذية، التي تجتمع أسبوعياً، جميع القرارات السياساتية وجميع التدابير الإدارية الرئيسية.

## الاتصالات مع الموظفين

تؤدي الاجتماعات المنتظمة مع كبار الموظفين والاجتماعات العامة مع جميع الموظفين التي تعقد، لضمان تقاسم المعلومات وتبادل الآراء، إلى استكمال الوظائف التشاركية المنوطة باللجنة التنفيذية. كما تُعقد مشاورات منتظمة بين الإدارة ومجلس الموظفين. وثمة تحسين آخر في عمل المكتب يُعنى بشفافية الاتصالات، وذلك بنشر جميع القرارات الرئيسية والتعيينات والأحداث والبيانات على شبكة المكتب الداخلية (إنترانت).

## الامتثال للإجراءات

تماشياً مع الإصلاحات التي أوعز بها الأمين العام، يتبع المكتب سياسة التقيّد الصارم بالقواعد والإجراءات. وتضمن هذه السياسة التطوير الوظيفي، بما في ذلك توفير الامكانيات المنصّفة في مجالات الترقية والأمن الوظيفي وقابلية التنقل. وقد أُدخل في أيار/مايو ٢٠٠٢ نظام جديد لاختيار الموظفين (غالاكسي) تندمج فيه على نحو متكامل جميع الوظائف المنوطة بإدارة الموارد البشرية. وقد أُتبعت إجراءات نظام "غالاكسي" حرفياً.

## اجتناب اللجوء إلى التقاضي

أُنشئت في فيينا آلية غير رسمية لمنع حدوث المنازعات وتسويتها. ويجري الآن تعيين أمين مظالم يكون مقرّه فيينا، لأجل تعزيز الانصاف في معاملة الموظفين والتقليل من عدد المظالم.

## باء- تنفيذ الأولويات العملية

### المقابل الجزئي للأموال المنفقة

لن تعرف الدول الأعضاء ما إذا كانت موارد دافعي الضرائب فيها قد أنفقت بصورة جيدة إلى أن ينشئ المكتب وظيفة تقييم مستقلة. وقد تقرر هذا الأمر الآن ونُشرت إعلانات الوظائف الشاغرة. فإضافة إلى تقديم الخدمة إلى الهيئات التشريعية وإلى الأعمال المعيارية المتعلقة بتنفيذ المعاهدات، يكمن قياس نجاح المكتب أو اخفاقه في عملياته الجاري تنفيذها، مما يساعد البلدان على تحقيق أهداف الدورة الاستثنائية للجمعية العامة للأمم المتحدة. ومن شأن وظيفة التقييم أن تكفل ارساء البرامج والمشاريع على الأساسين التاليين:

١' التشدد في التصميم والإدارة والتنفيذ. وهذا يعني أن يتسم التنفيذ بمهنية قصوى؛

٢' الشفافية في التنفيذ، بما في ذلك طريقة إنفاق الأموال.

ومن شأن موقع وظيفة التقييم وأهميتها في الاطار التنظيمي الجديد أن يعززا المساءلة المتعلقة بالمكتب. أما طابعها المستقل (عن الادارة) فمن شأنه أن يتيح المجال لنظام صريح مفتوح لتقدير حالات النجاح والاختفاق في تحقيق أهداف المشاريع ونتائجها.

### إشراك أصحاب المصلحة

يجري توسيع النظام الالكتروني الرئيسي لتقديم التقارير المالية التابع للمكتب ليشمل العواصم. فمنذ عام ٢٠٠٢، أصبح المكتب يتيح للدول الأعضاء القيام بالمساءلة عن طريق الاتصال الحاسوبي المباشر الذي يوفر سبل الوصول إلى النشاط المالي الخاص بالمشاريع من خلال نظام ادارة المعلومات البرنامجية والمالية (بروفي). ومن شأن تقديم التقارير عن طريق الاتصال الحاسوبي المباشر أن يوفر للدول الأعضاء المجال للاطلاع بصورة كاملة على البيانات المتعلقة باستغلال مواردها واستخدام مساهماتها.

### الدمج بين التمويل والأنشطة

يجري توسيع نظام "بروفي" ليشمل وثائق المشاريع، وكذلك للربط بين أهداف المشاريع واستخدام الموارد. أما المرحلة الثانية من النظام، فسوف تتيح لأصحاب المصلحة،

وكذلك على قدر مساو في الأهمية، لمديري البرامج، سبل الوصول التام إلى المعلومات الجوهرية عن تنفيذ أنشطة المشاريع والانجازات المتعلقة بها.

### النهج الاستراتيجي

يصدر المكتب دورياً (سنوياً) دراسات إجمالية قطرية ومخططات إدارية برنامجية استراتيجية قطرية بشأن كل بلد ومنطقة من البلدان والمناطق المتلقية للمساعدة، بحيث تشمل المعلومات ذات الصلة بالجريمة والمخدرات والارهاب وتبين بالتفصيل العمل المتعلق بالعمليات التقنية في هذين المجالين المعنيين. ومن شأن هذا الأسلوب أن يضع حدًا لانتقاء المشاريع على نحو محصص.

### جيم - تحويل الأفكار إلى وقائع

شرع المكتب، في أعقاب تحديد أولوياته العملية، في القيام باستعراض داخلي لكل من برامج وخطط عمل المكتب وميزانيته وموارده. ويتطلب كل من الدمج بين مسائل المخدرات والجريمة وتكوين قاعدة معرفية سليمة استحداث أدوات جديدة لتيسير تحقيق الكفاءة في تنفيذ البرامج وتقديم خدمات أفضل إلى الهيئات التشريعية.

### القيادة العقلانية

هناك حاجة إلى هذه الوظيفة التي سوف تُوفَّر من خلال مكتب جديد للسياسة العامة والتخطيط. وهذه الوظيفة الجديدة، التي تتوفر لديها قدرة بحثية متكاملة تُعنى بالجريمة والمخدرات معاً، سوف تعتمد على المقدرة العقلية المتوافرة لدى المكتب والتي يجب أن تظل من الدرجة الأولى وبلا منازع. وسوف تصدر قريباً بعد منشور اقتصاد الأفيون في أفغانستان الذي صدر مؤخراً، دراسات أخرى عن اقتصاد الكوكايين والتأثير البيئي الذي ينجم عن صنع المخدرات غير المشروعة، كما سيصدر المنشور السنوي عن اتجاهات المخدرات غير المشروعة واتجاهات الجريمة.

### الاعتماد على رأس المال البشري

ينهمك المكتب الآن بشدّة في عملية إصلاحات تُعرف باسم "الأهداف الأربعة"

:(4Rs)

- ١٤ إعادة الهيكلة،
- ٢٤ إعادة تحديد الملامح،
- ٣٤ إعادة التوزيع،
- ٤٤ التناوب في الوظائف.

وسوف تنبثق الكفاءة عن ١٤ إعادة التوزيع لغرض تنفيذ البرامج دون زيادة التكاليف الخاصة بالعاملين. وعلى الخصوص، سوف تبيّن الامكانيات المتاحة لإعادة توزيع الخبرة على المكاتب الميدانية لأجل تعزيز قدراتها على تقديم الخدمات إلى البلدان. أما شبكة المكاتب في الميدان فيجري ٢٤ إعادة تحديد ملامحها لضمان توافر الأساس المنطقي والاتساق اللازمين لمستويات التوظيف فيها وميزانياتها، مما يتماشى مع البرنامج الذي تديره. ويمكن تحقيق المزيد من التآزر بشأن المخدرات والجريمة من خلال ٣٤ إعادة هيكلة المكتب، وذلك لتحقيق التكامل التام بين الأنشطة العملية والأعمال المعيارية، وتحقيقه كذلك في مجالات الدعوة إلى المناصرة والاتصالات والمنظمات غير الحكومية.

ويخطط المكتب، تماشياً مع السياسة العامة لدى الأمانة العامة للأمم المتحدة بشأن القدرة على التنقل، للشروع في إطلاق ٤٤ برنامج التناوب في الوظائف. وسوف تضمن هذه السياسة جملة أمور منها تبادل المعارف والمواهب المنتظم بين الميدان والمقر. وحيث أننا منظمة صغيرة، يتطلّب هذا التناوب قدراً كبيراً من التخطيط والمرونة. ومن المتوقع أن يُعلن عن ١٠ إلى ٢٠ في المائة من الوظائف في الفئة الفنية بحلول صيف عام ٢٠٠٣ لتنفيذ مخطط التناوب الطموح هذا.

### الانصاف والتقيّد بالقواعد

قام المكتب بتعزيز الوسيلة اللازمة للمساءلة المتعلقة بالموارد البشرية. وجرى تنفيذ ثلاثة تدابير متقاربة.

١٤ أُطلق برنامج يوازن بين وقت العمل ووقت الأسرة، مما يتيح للموظفين الفرصة، بموجب شروط معينة تستند إلى قواعد محدّدة، لتكييف الوقت الذي يمضونه في مكاتبهم؛

٢٤ أُدخل نظام إدارة الوقت، لكي يرافق هذا النهج المرن في تنظيم وقت العمل، وذلك لإتاحة الفرصة للموظفين للإبلاغ بدقة عن حضورهم في



مكاتبهم. ويتيح هذا الأسلوب في ضبط الوقت المجال للإدارة أيضا للتيقن من التكاليف الحقيقية للعمليات (مما في ذلك المشاريع الممولة من التبرعات) وتكاليف الفرص المتاحة لها؛

٣٤ أصبح وقت دخول الموظفين وخروجهم يُسجّل الآن إلكترونياً، مما يساعد على تقدير المخاطر الأمنية في حال حدوث طوارئ.

ولا يمكن تحقيق أي من "الأهداف الأربعة" بمعزل عن الآخر. ويجب أن تتغير المواقف مع تغيير طرائق العمل. ويجب أيضا انشاء آليات تضمن الشفافية والإنصاف والتقيّد بالقواعد؛ كما يجب معالجة عدم التوازن في التمويل ومصادر التمويل بين برنامجي الجريمة والمخدرات.

## دال - مكتب واحد: التقدّم في الدمج بين الجريمة والمخدرات

### الدمج بين برنامجي المخدرات والجريمة

أصبحت هذه العملية ميسّرة منذ ١ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٣، بنقل صلاحية إدارة صندوق منع الجريمة والعدالة الجنائية من نيويورك إلى فيينا. وقد أدجحت هذه المسؤولية الآن، مع ادارة الميزانيتين العاديتين لهذين البرنامجين، في قسم واحد للمالية والميزانية في المكتب (وهذا ابتكار قياسي آخر تم خلال العام). وخلال عام ٢٠٠٣، سوف يتحقق التوحيد الكامل لخدمات الميزانية والخدمات المالية، مما يؤدي إلى تحقيق الوفورات ويتيح المجال لإعادة توزيع الموارد على نحو يعود بالنفع على العمليات.

### هيكل صفيفي جديد للعمليات

سوف يستند التنظيم الجديد للمكتب إلى هيكل صفيفي، يربط بين التعاون الجغرافي الذي يتولى إدارته مستشارون إقليميون (أي البعد الأفقي في الصفيفة) والدرابة التقنية المرتبطة بمعالجة قضايا المخدرات والجريمة والإرهاب (أي البعد العمودي). واستنادا إلى التقارير الإجمالية القطرية (التي تصدر كل سنتين) والأطر البرنامجية الاستراتيجية بشأن المخدرات والجريمة (التي تصاغ سنويا)، سوف يسعى المكتب إلى تحقيق نهج كُلي في تطوير حافظة مشاريعه.

## التوازن بين الطلب والعرض في معالجة الجريمة والمخدرات

يواصل برنامجا المكتب التوأمان، على نحو يتماشى مع الأولويات العملية، اتباع نهج أكثر تجانساً بشأن الطلب والعرض، يجسّد على نحو أفضل التوازن بين إجراءات العمل الوقائي وتدابير المكافحة.

### هاء- بناء الشراكات

لا يستطيع المكتب الادّعاء بأنه يفعل كل شيء وحده كما انه لا يستطيع مواصلة الاعتماد على مجموعة صغيرة فقط من المانحين لتوفير التمويل لكل من مشاريعه وهيكل الدعم الخاص به. فموارده (زهاء ١٠٠ مليون دولار في العام) محدودة جدا وغير مستقرّة ولا يمكن التنبؤ بها. وهي أيضا مخصّصة على أساس تقشّف شديد مما يُضعف على نحو خطير تنفيذ الأولويات العملية الجديدة. ويمثّل هذا المبلغ زهاء ١ في المائة من الموارد التي تنفقها الحكومات نفسها (أو توفرها ثانياً) للتصدّي لنفس مسائل المخدرات والجريمة. وعلاوة على ذلك، وعلى خلاف ندرة موارد المكتب، تستطيع جماعات الضغط التي تقترح تحرير تعاطي المخدرات واتباع أنماط حياة متقبّلة للمخدرات أن تعتمد على ميزانيات يبلغ مجموعها أضعافا عديدة من ميزانية المكتب (لا تقلّ عن ٥٠٠ مليون دولار في العام). وتمثّل قوة الشراكة مع المؤسسات التي تشاطرها الرأي موردا لها يمكنها استخدامه.

### الجريمة والمخدرات في التنمية المستدامة

يقوم المكتب بدور نشط في مشروع أهداف اعلان الألفية، الذي يتولى برنامج الأمم المتحدة الانمائي تنسيقه، بغية التأكد من الاعتراف، في أعمال برامج وصناديق الأمم المتحدة الأخرى وكذلك في المجتمع الدولي عامة، بما للجريمة والمخدرات غير المشروعة من تأثير في التنمية المستدامة.

### سبل العيش البديلة

أجرى المكتب، خلال العام الماضي، اتصالات مع المؤسسات المالية (البنك الدولي وصندوق النقد الدولي وغيرهما من المؤسسات المالية الدولية) وسائر الوكالات المتخصصة (كمنظمة الأغذية والزراعة) بغية تنبيهها وتزويدها بالمعلومات بشأن دعم البرامج المتعلقة

بالجريمة والمخدرات وبشأن الاتجاهات ذات الصلة التي ستساعد على ضمان التنمية المستدامة.

### فيروس نقص المناعة البشرية/متلازمة نقص المناعة المكتسب (الايدز)

عزّز المكتب كذلك شراكته مع برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الايدز (اليونيدز) بغية تحسين التصدي للنمو السريع جدا في الاصابة بالفيروس المذكور والايدز من خلال تعاطي المخدرات عن طريق الحقن في مناطق عديدة من العالم.

### الاتصال بالمجتمع المدني

لم يعد باستطاعة القطاع العام (سواء أكان وطنيا كالحكومات أم دوليا كالأمم المتحدة) أن يفعل كل شيء. وكتطور معاكس ايجابي لهذا العجز المسلّم به في الأموال العمومية، نمت مع الزمن حركة قوية من الخدمات التطوعية. ويستغل المكتب الآن هذه الموارد البشرية (والمالية) غير العادية لتنفيذ المشاريع الميدانية، وبخاصة في مجالي خفض الطلب على المخدرات والمعالجة.

واعترافا بما للمنظمات غير الحكومية من قيمة وامكانات، يعمل المكتب مع منظمات المجتمع المدني تماشيا مع سياسة الاتصال التي وضعها الأمين العام، بغية الاستفادة من خبراتها والاعتماد على درايتها. وكانت الدورة السادسة والأربعون للجنة المخدرات نفسها قد نُظمت لكي تكفل لاتاحة الفرص للمنظمات غير الحكومية للمشاركة وتقاسم الخبرات وكذلك اتاحة المشاركة المناسبة في الجزء الوزاري للمنظمات التي تتمتع بمركز استشاري لدى المجلس الاقتصادي والاجتماعي.

### ثالثا- طريق المستقبل (٢٠٠٤-٢٠٠٥)

أما وقد وضعت المبادئ التوجيهية المتعلقة بالأولويات العملية للفترة المتوسطة الأجل، سيكون عمل المكتب خلال الأشهر القادمة متّسقا مع ثلاثة عناصر مترابطة.

## ألف - أصحاب المصلحة والاستراتيجية: البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥

سيقوم المكتب، في وقت لاحق من هذا العام - عن طريق العمل من خلال الهيئات الاستشارية والتشريعية (اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية) والزملاء في المقر في نيويورك والموظفين - بعرض أهدافه الاستراتيجية وأولوياته حسب المناطق والأدوات لفترة السنتين التالية بأهداف ملموسة واضحة وتخصيص للموارد ومؤشرات للأداء وتحقيق الانجازات. وستكون نتيجة هذا العمل عرض الميزانية المقترحة للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥.

## باء - اجراءات التغيير

ستوضع اجراءات رئيسية لتحقيق المزيد من التحسين الاداري بأسلوب علني وشفاف. ولا يمكن تحقيق "الأهداف الأربعة" (إعادة التنظيم وإعادة التوزيع وإعادة تحديد الملامح والتناوب في الوظائف) شيئاً فشيئاً، اذ يجب انجازها في أقرب وقت ممكن. وبهذه الطريقة، يستطيع المكتب أن يركز على تنفيذ البرامج مع الحرص في الوقت نفسه على تجاوز انعدام اليقين الذي يساور الموظفين بشأن تنفيذ "الأهداف الأربعة". وعن طريق إعادة التنظيم وسياسة التناوب، ستولي إدارة الموارد البشرية الأولوية لتدريب الموظفين وإعادة تأهيلهم.

١٤ ' على صعيد العمليات، ستتناول اصلاحات الإدارة الاضافية دورة المشاريع وأدائها، مثل لجنة البرامج والمشاريع من أجل ما يلي:

- تحسين وتبسيط اختيار المشاريع وفقاً للأولويات؛
- زيادة الجودة في تصميم المشاريع وفقاً لأفضل الممارسات وأحدثها؛
- وضع معايير ثابتة ومقبولة للموافقة على المشاريع.

٢٤ ' على صعيد المكاتب الميدانية، ستقدم دراسة عن إعادة تكوينها إلى الدول الأعضاء والموظفين في حزيران/يونيه ٢٠٠٣. وسيساعد التقرير على تحديد شبكة المكاتب في الميدان، حيث توجد حاجة قصوى إليها، وفقاً للأولويات الاستراتيجية والتوجيه السياسي الصادر عن الهيئات التشريعية، وتزويدها بالموظفين لإدارة المشاريع المتعلقة بالجريمة والمخدرات، وتمويلها ذاتياً من خلال أعداد كافية من المشاريع.

٣٤ 'على صعيد الإدارة، سيترتب على إعادة تنظيم المكتب، إلى جانب تمثيله الوظيفي، عدد من الخطوات، ومنها ما يلي:

- إنجاز عملية الاستعراض الداخلي المستمر للإدارة والميزانية والمشاورات مع الموظفين (نيسان/أبريل - أيار/مايو ٢٠٠٣)؛
- إجراء مشاورات مع المقرر في نيويورك واعداد نشرات أمين عام منقحة تشمل مكتب الأمم المتحدة في فيينا ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (حزيران/يونيه ٢٠٠٣)؛
- عرض الهيكل التنظيمي والتعيينات في المناصب والوظائف على الدول الأعضاء في إطار كل ركن من أركان التنظيم الوظيفي (تموز/يوليه ٢٠٠٣).

#### ٤٤ 'تكنولوجيا المعلومات

- يتحول المكتب عن الذرّات (الورق) إلى البائتات (الالكترونيات) سواء أكان ذلك في فيينا أم في التعامل مع العواصم، ذلك أن المعلومات والتكنولوجيا يمثلان عنصرين هامّين من عناصر عملية الإصلاح. وقد بدأت الدول الأعضاء نفسها في استخدام المرافق (المعدات والبرامجيات الحاسوبية) التابعة للمكتب لتعزيز المشاورات داخل كل إدارة من الإدارات الحكومية (الائتمار عن بعد في الاجتماعات الوزارية، على سبيل المثال). ولكن هناك المزيد في الطريق، مثل:
- أنجز معظم أنشطة المرحلة الأولى من نظام "بروفي" (التقارير المالية عن طريق الاتصال الحاسوبي المباشر). وسيشرع في عام ٢٠٠٣ بتنفيذ المرحلة الثانية من هذا النظام مع ما تنطوي عليه من عنصر جوهري خاص بتقارير الإبلاغ عن المشاريع (بمساعدة مالية من المانحين) مما سيوفّر تديرا فعّالا يمكن للدول الأعضاء من أن تقيّم بواسطته أداء المكتب وإجراء الاتصال (الحاسوبي المباشر) مع المكتب والاتصال بنظم المكتب من أماكن بعيدة.

## ٥٠ على صعيد الموارد البشرية

ستولي ادارة الموارد البشرية أيضا أولوية خاصة لما يلي:

- تعيين نساء مؤهلات للوفاء بهدف التوازن الجنساني الذي يبلغ الآن ٤١ في المائة؛
- تعيين المزيد من الموظفين الدوليين (وفق التوزيع الجغرافي)؛
- تعيين موظفين شباب من الفئة الفنية يقلّ متوسط أعمارهم عن متوسط الأعمار الحالي البالغ ٤٨ عاما.

## جيم - الموارد: التماس الاستقرار وامكانية التنبؤ والمرونة

تقتضي التحسينات التي أجريت، والتي يُقصد منها تطبيق أولويات المكتب بكفاءة، وجود قاعدة مضمونة ومستقرة للتمويل بغية دعم العمليات في المقر ومنه وفي الميدان. ويلقى المكتب الكثير من التشجيع من التفاني والعمل الشاق من قبل الفريق العامل المعني بالتمويل المستقر والتابع للجنة المخدرات الذي عمل بكد طوال فصل الشتاء وبداية فصل الربيع للنظر في الخيارات المختلفة. فإدارة برامج من النوع الذي تريده الدول الأعضاء وتستحقه، يتطلب هيكلا مستقرًا للموظفين في الميدان وفي المقر، بغية الاضطلاع بالعمل وتوفير الدراية والدعم للمشاريع. ولا يمكن للمكتب أن يوفّر خدمات عالية النوعية ومتّسقة اذا كانت غالبية موظفيه تواجه عدم اليقين في عقود عملهم (محدّدة حاليا بستة أشهر فقط).

ويجري عكس اتجاه هذا الوضع ببطء من خلال:

- ١٠ المحافظة على توازن كاف في الموارد في صندوق برنامج المخدرات، وبسبب
- ٢٠ المساهمات الوشيكة في صناديق الأغراض العامة أو في ميزانية الدعم التي توائم بين الإيرادات والمصروفات.
- ٣٠ سيبحث المكتب، من جانبه، عن مجالات اضافية يُخفف بموجبها التكاليف ويزيد دخل المشاريع ويوسّع تقاسم التكاليف ويبحث عن موارد تمويل بديلة بغية خفض الضغط على المساهمات التي يقدمها المانحون التقليديون.

## دال - التمويل البديل (المساهمات العينية)

يسعى المكتب، في نفس الوقت، إلى اشراك الدول المتلقية للمساعدة اشراكا أكبر من الماضي. فقد وُضعت سياسة جديدة بشأن تقاسم التكاليف والشراكات مع الحكومات المتلقية للمساعدة، سعيا إلى اشراك الدول المتوسطة المستوى، في البرامج والمشاريع التي يوفر فيها المكتب الدراية وتوفر فيها الدول المتلقية للمساعدة، بعض تكاليف المشاريع أو تلك التكاليف كلها.

ويجري اختبار نموذج (موارد بشرية) آخر فيما يتعلق بتوفير الموارد العينية. وهو يرمي إلى خفض الاعتماد على الموظفين الدوليين في المكاتب والمشاريع الميدانية وتعيين موظفي برامج وطنيين، حيثما كان ذلك ممكنا. وعلى نحو أساسي إلى حد أكبر، يعتزم المكتب تشجيع العمل التطوعي وسيسعى إلى الاستفادة من متطوعي الأمم المتحدة والمتطوعين الدوليين.

## هاء - آليات تمويل جديدة قيد الاستقصاء

يدرس المكتب نهجا جديدة للتمويل، وخاصة مع رابطات لا تهدف إلى الربح ومع قطاع الشركات. وسيُقدّم تقرير عن فعالية هذه الآلية في الدورة القادمة للجنة المخدرات.

## تكوين

## الأولويات العملية: مبادئ توجيهية للفترة المتوسطة الأجل

يلتزم مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، خلال الفترة القادمة، بما

يلي:

- (أ) اتباع نهج متكامل ازاء مسائل المخدرات والجريمة؛
- (ب) وضع مسائل المخدرات والجريمة في سياق التنمية البديلة؛
- (ج) الموازنة بين أنشطة المنع والانفاذ؛
- (د) اختيار العمليات على أساس المعرفة والرؤيا الاستراتيجية؛
- (هـ) المساعدة على انشاء مؤسسات تعزز أفضل الممارسات الدولية؛
- (و) تدبّر الموارد بغية استغلال قوة الشراكة.

ويمكن، إلى حد ما، فهم الأولويات الثلاث الأولى الواردة أعلاه على أنها أولويات عملية، بينما تتضمن الأولويات المتبقية دلالة على الأدوات البرنامجية والعملية. وستباين التشديد النسبي على كل موضوع من هذه المواضيع بين بلد وآخر مجسدا مراحل التنمية المختلفة وتباين حدة المشكلة الاجتماعية. ويعد تقسيم الاستراتيجيات القطرية (انظر أدناه) إلى برامج ومشاريع تجسّد كلاً من الأولويات العملية للمكتب والبيئة السياسية لكل دولة، مسؤولية حاسمة من مسؤوليات الإدارة في المقر وفي الميدان.

والوضوح المتعلق بالأولويات لا يكفي. فسياقها يحتاج إلى التعزيز أيضا:

سيبقى عدد من المبادئ التوجيهية التركيز منصّباً على العمليات. فأولاً، ستتناول العمليات، بصفة خاصة، مسائل ذات آثار تتجاوز حدود البلدان. وثانياً، ستستفيد الأنشطة من قوة الأمم المتحدة التي لا تضاهيها قوة ومن الاطار المتعدّد الأطراف الذي توفره فيما يتعلق بالمشاورات والاجراءات. وثالثاً، ستراعي العمليات المسائل الحساسة جنسانياً؛

من الضروري الوفاء ببعض الشروط الميسرة من أجل تطبيق مجموعة الأولويات تطبيقاً فعالاً. وتحلّ في المرتبة الأولى على قائمة الأولويات، الحاجة إلى تمويل سليم ومتنبأ به ومستقر. وهناك حاجة أيضاً إلى موظفين ذوي مهارات مناسبة، يدعمهم نظام ادارة كفو. وتحتاج المكاتب الميدانية إلى التكامل والاتصال مع فيينا.



## المكتب المعني بالمخدرات والجريمة

(التنظيم الوظيفي)

الدعم الاداري	التنمية المؤسسية			البرامج العملية		
	العلاقات الخارجية	السياسات والتحليل	أجهزة السياسات	المخدرات	الجريمة	
الموارد المالية	الدعوة إلى المناصرة والاتصالات	التخطيط	شؤون المعاهدات والشؤون القانونية	خفض الطلب	التعاون التقني المستشارون الاقليميون المكاتب الميدانية	البرامج العالمية
الموارد البشرية	التمويل المشترك	البحوث	أمانة اللجان	خفض العرض		منع الجريمة والعدالة الجنائية
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	التنسيق بين الوكالات والعلاقات مع المنظمات غير الحكومية	التقييم		الخدمات العلمية		

## الهيكل الوظيفي للعمليات: الجغرافي والمواضيعي

الجريمة		المخدرات			
منع الجريمة والعدالة الجنائية	البرامج العالمية	الخدمات العلمية	خفض العرض	خفض الطلب	
					المستشار الاقليمي لشرق آسيا، بما في ذلك المكاتب الميدانية
					المستشار الاقليمي لافريقيا، بما في ذلك المكاتب الميدانية
					المستشار الاقليمي لأمريكا اللاتينية، بما في ذلك المكاتب الميدانية
					المستشار الاقليمي ليوراسيا، بما في ذلك المكاتب الميدانية

البرامج  
والمشاريع