

Distr.: General  
30 January 2015  
Arabic  
Original: English

الجمعية العامة



الدورة التاسعة والستون  
البند ١٣٢ من جدول الأعمال  
الميزانية البرنامجية لفترة السنتين ٢٠١٤-٢٠١٥

دراسة جدوى شاملة لتطبيق استراتيجيات الاستخدام المرن لأماكن  
العمل في الأمم المتحدة  
تقرير الأمين العام

موجز

عملاً بالجزء الرابع من قرار الجمعية العامة ٢٤٧/٦٨ بء، يقدم هذا التقرير دراسة جدوى شاملة لتطبيق استراتيجيات الاستخدام المرن لأماكن العمل في مقر الأمم المتحدة. ويتضمن التقرير موجزاً للاستنتاجات الرئيسية التي خلصت إليها الدراسة المتعلقة بالاستخدام المرن لأماكن العمل، التي أجريت خلال عام ٢٠١٤، بما في ذلك نتائج برنامج تجريبي للاستخدام المرن لأماكن العمل في مقر الأمم المتحدة، واستنتاجات استعراض أجراه استشاريون خارجيون. ويشمل التقرير أيضاً تحليلاً تفصيلياً للتكاليف والفوائد ومقترحا للتنفيذ. ويُطلب إلى الجمعية العامة أن توافق على خطة التنفيذ التي يقترحها الأمين العام، وأن تأذن للأمين العام باتخاذ الخطوات الأولية اللازمة للتنفيذ في مقر الأمم المتحدة.



الرجاء إعادة استعمال الورق

130215 120215 15-01236 (A)



## المحتويات

الصفحة	الفصل
٤	أولا - مقدمة
٤	ألف - معلومات أساسية .....
٥	باء - الفريق العامل المتعدد التخصصات .....
٥	ثانيا - تقييم إمكانية تنفيذ استراتيجيات الاستخدام المرن لأماكن العمل في مقر الأمم المتحدة .....
٥	ألف - الدراسة المتعلقة باستخدام الحيز المكاني
٧	باء - الدراسة الاستقصائية لأداء مكان العمل .....
٨	جيم - تحليل البيئة المادية لمكان العمل الحالي .....
١٠	دال - الهياكل الأساسية القائمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وسبل دعمها .....
١٠	هاء - تحليل مواصفات تخطيط المكان المخصص للإدارات والمكاتب .....
١٣	واو - تحليل استعداد الموظفين .....
١٤	زاي - العوامل الحاسمة لنجاح التنفيذ .....
١٥	ثالثا - تنفيذ البرنامج التجريبي .....
١٥	ألف - المبادئ التوجيهية للبرنامج التجريبي .....
١٥	باء - تصميم البحوث .....
١٧	جيم - هيئة مشهد التغيير .....
١٧	دال - النتائج والاستنتاجات المستخلصة من الدراسة التجريبية، بما في ذلك التعليقات المقدمة من المشاركين .....
٢٠	هاء - تحقيق الكفاءة في استخدام الحيز على النحو المين في الدراسة التجريبية .....
٢١	رابعا - نتائج واستنتاجات دراسة الجدوى .....
٢١	ألف - نتائج البرنامج التجريبي والدراسة والاستقصاء .....
٢٢	باء - الفوائد النوعية المتأتية من الاستخدام المرن لأماكن العمل .....
٢٣	جيم - الفوائد الكمية المتأتية من الاستخدام المرن لأماكن العمل .....

٢٣	دال - المقارنة بين تكاليف مشروع التنفيذ المقترح في المقر والانخفاض المتوقع في تكاليف استئجار المباني التجارية على الأمد الطويل .....
٢٥	خامسا - الاستراتيجية المتعلقة ببرنامج الاستخدام المرن لأماكن العمل والدعم المقدم له .....
٢٥	ألف - نظام دعم إدارة الموارد البشرية .....
٢٥	باء - الدعم المقدم في مجال تكنولوجيا المعلومات من خلال اتباع استراتيجية على المستويين الشخصي والمؤسسي .....
٢٦	جيم - النهج المتبع في مجال الاتصالات .....
٢٧	دال - تخطيط حيز العمل وإعادة تصميمه .....
٢٩	سادسا - إدماج الاستخدام المرن لأماكن العمل في المبادرات الأخرى .....
٢٩	ألف - أوموجا .....
٣٠	باء - الخطة الاستراتيجية لحفظ التراث .....
٣٠	جيم - الاستدامة .....
٣٠	دال - نظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ .....
٣١	سابعا - خطة تنفيذ الاستخدام المرن لأماكن العمل في المقر .....
٣٥	ثامنا - التكلفة التقديرية لمشروع تنفيذ نظام الاستخدام المرن لأماكن العمل في المقر .....
٣٨	تاسعا - التمويل المقترح للمشروع .....
٣٨	ألف - نهج التمويل .....
٣٩	باء - الاحتياجات من الموارد لفترة السنتين ٢٠١٤-٢٠١٥ .....
٤١	عاشرا - تنفيذ استراتيجيات الاستخدام المرن لأماكن العمل في مراكز العمل الأخرى .....
٤١	حادي عشر - الخطوات المقبلة .....
٤٢	ثاني عشر - الإجراءات التي يُوصى إلى الجمعية العامة باتخاذها .....
المرفقات	
٤٣	الأول - التكلفة التقديرية للمشروع، حسب السنة، من أجل تنفيذ نظام الاستخدام المرن لأماكن العمل في المقر .....
٤٤	الثاني - تكاليف التجهيز (للقدم المربع) لمبنى الأمانة العامة ومبنى FF .....

## أولا - مقدمة

## ألف - معلومات أساسية

١ - استجابةً لطلب الجمعية العامة الوارد في الجزء الرابع من قرارها ٢٤٧/٦٨ بء، يقدم هذا التقرير دراسة جدوى شاملة لتنفيذ استراتيجيات الاستخدام المرن لأماكن العمل في مقر الأمم المتحدة، التي يرى الأمين العام أنها ستؤدي إلى تحسين المنظمة من خلال تحديث بيئة العمل للموظفين، والحد من المساحة العقارية للمنظمة ومن الأثر البيئي الناجم عنها.

٢ - فمن خلال تحديد العمل باعتباره نشاطا لا مكانا، تدعم رؤية الاستخدام المرن لأماكن العمل، بشكل مباشر، هدف الأمين العام المتعلق بالإصلاح الإداري على نطاق أوسع، المتمثل في إقامة نموذج حديث ومرن لعمل الأمانة العامة يؤدي إلى زيادة الفعالية في مختلف إجراءات العمل. ومثلما سيسعى نظام أوموجا إلى مواءمة طرق أداء العمل بحيث تكون العمليات والأدوات الإدارية هي نفسها أيا يكن مكان العمل، وعلى غرار توافر إمكانية التنقل للموظفين بين مراكز العمل، التي ستتيح للمنظمة نقل الموظفين بسهولة أكبر من الناحية الاستراتيجية، ستتوفر للموظفين من خلال الاستخدام المرن لأماكن العمل المرنة اللازمة للعمل حيثما تتحقق فعاليتهم القصوى. وبالإضافة إلى ذلك، سينشأ عن تزويد الموظفين بأدوات تكنولوجيا المعلومات وبالمرونة التي يحتاجون إليها للعمل في أماكن مختلفة فائدة مضافة هي تعزيز التأهب لاستمرارية تصريف الأعمال في المنظمة.

٣ - ومن خلال تنفيذ برنامج الاستخدام المرن لأماكن العمل، ستسعى الأمم المتحدة إلى تخصيص مكان يتحقق فيه أقصى قدر من الفعالية والرفاه لموظفيها. وينبغي أن تكون أنواع الأماكن المتوافرة مناسبة للعمل الذي يضطلع به الموظفون. وتتطلب استراتيجيات الاستخدام المرن لأماكن العمل نهجا متسقا ومتكاملا لإدارة شؤون الموظفين وتلبية الاحتياجات المتعلقة بالتكنولوجيا وبأماكن العمل. وبناء على ذلك، تعالج دراسة الجدوى المقدمة في هذا التقرير كل عنصر من هذه العناصر.

٤ - ويختلف برنامج الاستخدام المرن لأماكن العمل عن ترتيبات العمل المرنة القائمة حاليا، التي تشكل السياسة المتعلقة بالموارد البشرية التي أعلن عنها الأمين العام (انظر [ST/SGB/2003/4](#)) والتي تتيح مواعيد عمل مضغوطة والعمل عن بُعد، من بين ميزات أخرى.

٥ - وفي هذا التقرير، يوضح الأمين العام الأنشطة المشمولة بدراسة واختبار استراتيجيات الاستخدام المرن لأماكن العمل في مقر الأمم المتحدة، التي جرى اتباعها منذ صدور تقرير الأمين العام عن تنفيذ نظام استخدام مرن لأماكن العمل في مقر الأمم المتحدة (A/68/387).

وخلال هذه الفترة، كان التنسيق جارياً مع الزملاء الذين يعملون على الخطة الاستراتيجية لحفظ التراث في مكتب الأمم المتحدة في جنيف. وقُدِّم أيضاً مقترح للتنفيذ على نطاق أوسع لنيويورك على ضوء الفرص التي سيتيحها قريباً انتهاء مدة عقود الإيجار في المباني التجارية. وسيكون النظر في استراتيجيات الاستخدام المرن لأماكن العمل في مراكز العمل الأخرى موضوع المزيد من الدراسة، مع إيلاء الاعتبار الواجب للظروف والاحتياجات والفوائد المحتملة على الصعيد المحلي (انظر الفرع العاشر).

#### باء - الفريق العامل المتعدد التخصصات

٦ - يتطلب نجاح تنفيذ الاستخدام المرن لأماكن العمل أكثر من مجرد إحداث تغيير في ترتيب الحيز المكاني وإتاحة مجموعة متنوعة من أماكن العمل للموظفين. ويُعدُّ توافر تكنولوجيا المعلومات ودعم إدارة الموارد البشرية من العناصر الحاسمة لتحقيق هذه الغاية. ولذا فقد أنشأ الأمين العام فريقاً عاملاً متعدد التخصصات لكفالة أن يتم وضع برنامج الاستخدام المرن لأماكن العمل على نحو يتسم بالشمول، مع المراعاة الكاملة للجوانب المتعلقة بالموارد البشرية والتكنولوجيا والمرافق في هذه المسألة. ويضم الفريق العامل المتعدد التخصصات ممثلين عن مكتب إدارة الموارد البشرية، ومكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ودائرة إدارة المرافق التابعة لمكتب خدمات الدعم المركزية، ومكتب وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية.

٧ - وتلقى الفريق العامل المتعدد التخصصات وفريق المشروع مساعدة من استشاريين خارجيين متخصصين في مجال استراتيجيات الاستخدام المرن لأماكن العمل. وأجرى الاستشاريون دراسات متعلقة باستخدام الحيز المكاني، ودراسات استقصائية للموظفين، وتقييماً تفصيلياً لأسلوب العمل، من خلال التواصل مع الموظفين والمديرين على جميع المستويات. وقاموا أيضاً بتحليل الحافظة العقارية، بما في ذلك ترتيبات عقود إيجار العقارات المستأجرة.

#### ثانياً - تقييم إمكانية تنفيذ استراتيجيات الاستخدام المرن لأماكن العمل في مقر الأمم المتحدة

##### ألف - الدراسة المتعلقة باستخدام الحيز المكاني

٨ - لاحظ الأمين العام، في تقريره المتعلق بتنفيذ نظام استخدام مرن لأماكن العمل في مقر الأمم المتحدة (A/68/387)، أن الدراسة المحدودة النطاق التي أُجريت في صيف

عام ٢٠١٣ خلصت إلى أن متوسط معدل استخدام الحيز المكاني في مبنى الأمانة العامة يبلغ نحو ٥٠ في المائة. وفي محاولة لمواصلة استقصاء هذه النتيجة، أُجريت خلال الأسبوع الثاني من شهر أيلول/سبتمبر ٢٠١٤ دراسة شاملة بشأن استخدام الحيز المكاني لخمسة عشر طابقاً في خمسة مبانٍ في نيويورك، هي مبنى الأمانة العامة، ومبنى DC-1، ومبنى DC-2، ومبنى Innovation Luggage، ومبنى يونيتار. وجرت معاينة ما مجموعه ١٦٠ حيز عمل في الدراسة التي أُجريت في المباني الخمسة على النحو المبين في الشكل ١ أدناه.

### الشكل ١

نطاق الدراسة التي أُجريت في أيلول/سبتمبر ٢٠١٤ في المقر بشأن استخدام أماكن العمل

النسبة المئوية لمجموع الأماكن التي تمت معاينتها	عدد الأماكن التي تمت معاينتها	المبنى/الطابق
١٤	١٦٤	<b>DC-1</b>
٧	٨٥	الطابق العاشر
٧	٧٩	الطابق الخامس عشر
١٢	١٤٠	<b>DC-2</b>
٦	٧٠	الطابق الخامس
٦	٧٠	الطابق السابع عشر
١٤	١٦٣	<b>Innovation</b>
٨	٩٥	الطابق الخامس
٦	٦٨	الطابق السادس
٥١	٥٩٢	الأمانة العامة
١٠	١١٢	الطابق الثاني عشر
٩	٩٩	الطابق الرابع عشر
٥	٥٨	الطابق الخامس عشر
٩	١٠٥	الطابق الواحد والعشرون
١٠	١١٤	الطابق السادس والعشرون
٩	١٠٤	الطابق السادس والثلاثون
٩	١٠١	يونيتار
٣	٣٣	الطابق الثالث
٣	٣٥	الطابق الرابع
٣	٣٣	الطابق الخامس
	١١٦٠	المجموع

٩ - وشملت أماكن العمل التي تمت معاينتها مقاعد العمل وغرف الاجتماعات والمقصورات وأماكن الاجتماعات غير الرسمية وأماكن تخزين الأطعمة ومناطق الجلوس والأماكن المتاحة وغرف العمل وأماكن متنوعة أخرى. وقام المحللون، ساعة بعد ساعة، بتسجيل عدد الأشخاص في مكان معين، والأنشطة الرئيسية والثانوية الجارية فيها، والمعدات المستخدمة. وشملت الدراسة المتعلقة باستخدام أماكن العمل الإدارات والمكاتب التالية التي تمثل مجموعة متنوعة من أنواع العمل وأساليبه: إدارة الشؤون الإدارية، وإدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات، وإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، وإدارة عمليات حفظ السلام، وإدارة شؤون الإعلام، ومكتب خدمات الرقابة الداخلية، ومكتب الشؤون القانونية.

١٠ - وقد تبين أنه يجري، في المتوسط، استخدام ما يتراوح بين ٣٨ و ٤٨ في المائة من أماكن العمل المخصصة في أي وقت من الأوقات خلال أيام العمل (تختلف نسبة استخدام الأماكن تبعاً لأوقات اليوم). وتتوافق معدلات استخدام الأماكن التي جرت معاينتها مع معدلات الاستخدام التي سُجلت في المنظمات الأخرى التي لا تعتمد استراتيجيات الاستخدام المرن لأماكن العمل. وتُظهر هذه النتائج أن الأماكن يمكن أن تُستخدم بكفاءة أكبر إلى حد بعيد في حال قيام الأمانة العامة باتباع استراتيجيات الاستخدام المرن لأماكن العمل.

## باء - الدراسة الاستقصائية لأداء مكان العمل

١١ - أجرى الاستشاريون الخارجيون دراسة استقصائية لمؤشر أداء مكان العمل. واستُخدم المؤشر كأداة قياس وتحليل بهدف تقييم فعالية المكان نسبةً إلى أنماط العمل، وفعالية التصميم الحالي لمكان العمل وصفاته المادية في مقر الأمم المتحدة. وبالإضافة إلى الجانب المادي لمكان العمل، أجرت الدراسة الاستقصائية تحليلاً كذلك لأنماط عمل الموظفين ومدى ارتياحهم إزاء العناصر التي يتكون منها مكان العمل الحالي.

١٢ - وفي أيلول/سبتمبر ٢٠١٤، وُزع استقصاء قائم على شبكة الإنترنت على عينة عشوائية من موظفي الأمم المتحدة العاملين في المقر. وتمت مقارنة النتائج مع النقاط المرجعية المتاحة لمتوسطات القطاع، ولأبرز الشركات على صعيد الأداء، ومجموعة مختارة من الوكالات الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية، بما في ذلك وزارة التجارة، ووزارة الصحة والخدمات الإنسانية، وإدارة الخدمات العامة، ومكتبة الكونغرس. ولا تتوفر النقاط المرجعية للمؤشر الذي استخدمه الاستشاريون إلا للوكالات الحكومية التابعة للولايات المتحدة المذكورة أعلاه. وتشير نتائج الدراسة الاستقصائية إلى أن الموظفين يرون أن ثمة مجالاً

متاحا لتحسين تصميم البيئة المادية لمكان العمل بما يلي احتياجات الموظفين والاحتياجات التنظيمية في مقر الأمم المتحدة بصورة أفضل.

### جيم - تحليل البيئة المادية لمكان العمل الحالي

١٣ - أُجري تحليل تفصيلي للهيكل الأساسية الحالية لحافظة الأمانة العامة العقارية في نيويورك، بما في ذلك تصميم المباني، وكفاءة الحيز المكاني، والنظم الآلية والكهربائية، ونظم الإضاءة والسباكة، وتحليل تخطيط الأماكن، باعتبار ذلك شرطا مسبقا لتحديد الحلول الفعالة والمناسبة في مكان العمل. وأجري في سياق التحليل أيضا تقييم للخيارات المتاحة لتنظيم أنواع الأماكن. وتبين أن المباني في الحافظة الحالية هي اليوم في مراحل مختلفة من الاستعداد لبرنامج الاستخدام المرن لأماكن العمل، ويمكن أن تتكيف مع هذا البرنامج بدرجات متفاوتة. وتعلق الاختلافات الرئيسية القائمة بنطاق الحيز المكتبي المفتوح، ومدى توافر ضوء النهار والمناظر الخارجية، والقدرة على التكيف مع أنواع متنوعة من الأماكن لتعزيز التعاون، والنطاق التكنولوجي لشبكة تكنولوجيا المعلومات، وعدد الموظفين العاملين في مجمل الطوابق، والقدرة على استيعاب حجرات مزودة بمراحيض. وجرى النظر في جميع المباني في الحافظة الحالية على ضوء التنفيذ المحتمل لبرنامج الاستخدام المرن لأماكن العمل، ووجد أنهما ملائمة بدرجات متفاوتة.

١٤ - ويرد أدناه موجز للاعتبارات الرئيسية التي أُخذت في الحسبان لكل مبنى، بما في ذلك تحويل أماكن العمل والدعم على صعيد تكنولوجيا المعلومات:

(أ) مبنى الأمانة العامة: يُعدُّ مبنى الأمانة العامة أنسب المباني في الحافظة العقارية في نيويورك لتنفيذ برنامج الاستخدام المرن لأماكن العمل نظراً لحيزه المكتبي المفتوح ونظم المباني التي تم تحديثها بالكامل. ومن شأن إدخال تعديلات على ترتيب الأثاث أن يتيح بيئة مهيأة للاستخدام المرن لأماكن العمل في مبنى الأمانة العامة. والتغيير الذي تدعو الحاجة إليه في المقام الأول بهدف إتاحة بيئة للاستخدام المرن لأماكن العمل في مبنى الأمانة العامة هو تحويل الحيز إلى أنواع أماكن أكثر تنوعاً، بما يشمل المزيد من التعاون وأماكن الاختلاط الاجتماعي. وترد في الجدول ٥ من هذا التقرير قائمة بأنواع المساحات المقترحة؛

(ب) مبنى DC-1 ومبنى DC-2: يشمل التصميم القائم لهذين المبنىين نسبة كبيرة من المكاتب المغلقة بدلا من حيز مكتبي مفتوح. ولإقامة بيئة الاستخدام المرن لأماكن العمل في مبنى DC-1 ومبنى DC-2، يتعين أن تخضع الطوابق لعملية تجديد وإعادة تصميم كبيرة ومكلفة من أجل تحقيق هدف رئيسي هو الحد من عدد المساحات المكتبية المغلقة، وإضافة

أثاث جديد يسهل نقله ووسائل التكنولوجيا الحديثة المحمولة، وإقامة تنوع أكبر في أنواع المساحات لأغراض التعاون والاستعمال العام في المقام الأول. وبناء على ذلك، لا يجري النظر في تحويل مبنى DC-1 ومبنى DC-2 إلى بيئة للاستخدام المرن لأماكن العمل، مع العلم أيضا أن هناك إمكانية بألا يكون المبنيان متاحين بدءا من عام ٢٠٢٣؛

(ج) مبنى Innovation Building: إن أرضيات الطوابق التقليدية المستطيلة الشكل تجعل من مبنى Innovation Building مبنى يسهل تكييفه مع برنامج الاستخدام المرن لأماكن العمل. ويختلف التخطيط الحالي بين طابق وآخر، إذ يضم خليطا من الحيز المكتبي المفتوح (كما هو الحال في مكتب أوموجا) والمكاتب المغلقة (كما هو الحال في مكتب خدمات الرقابة الداخلية وإدارة شؤون الإعلام). وعلى غرار مبنى DC-1 ومبنى DC-2، يتطلب مبنى Building Innovation أعمال تجديد كبرى ولذا لا يجري النظر فيه لتنفيذ برنامج الاستخدام المرن لأماكن العمل؛

(د) مبنى يونيتار: مبنى يونيتار مملوك للأمم المتحدة وتتألف طوابقه بمعظمها من حيز مكتبي مفتوح. وفي بعض النواحي، يملك مبنى يونيتار أصلا خصائص بيئة الاستخدام المرن لأماكن العمل. وتعمل الطوابق الثلاثة العليا وفقا لترتيبات العمل المرنة، وهو ما أتاح لشاغليها، أي دائرة تدوين المحاضر الحرفية التابعة لإدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات، استيعاب زيادة عدد الموظفين في الأوقات التي تسجل ذروة في الطلب خلال السنة. وبالتالي، فإن تلك الطوابق لا تتطلب مزيدا من أعمال التجديد لزيادة الكفاءة أو لإيواء الموظفين من الأماكن المستأجرة الأخرى؛

(هـ) مبنى FF Building: هو واحد من المباني التجارية التي تستأجرها الأمم المتحدة. ولدى المبنى تخطيط مكتبي تقليدي للطوابق، وهو يشمل مزيجا متوازيا من المكاتب المغلقة بطول محيط ثابت، وحيزا مكتبيا داخليا مفتوحا. ولذلك فإن الضوء الطبيعي محدود في المساحات الداخلية من الطوابق. ورغم أن الطوابق تتسم بالكفاءة حاليا مقارنة ببقية المباني في حافظة مقر الأمم المتحدة، فإن تحويل هذا المبنى إلى بيئة الاستخدام المرن لأماكن العمل سيزيد مع ذلك من كفاءته ويؤدي إلى تحسين نوعية مكان العمل بدرجة كبيرة لأنه سيتيح قدرا أكبر من الضوء الطبيعي. ولدى مبنى FF Building طوابق واسعة ذات نظم آلية محدثة، وهو ما من شأنه أن يقلص التكاليف الإجمالية لأعمال التجديد، ويجعل بالتالي من هذا المبنى مرشحا جيدا لتنفيذ برنامج الاستخدام المرن لأماكن العمل.

## دال - الهياكل الأساسية القائمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وسبل دعمها

١٥ - توفر الهياكل الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات القائمة في الأمانة العامة أسسا وطيدة داخل المنظمة يمكن الاستعانة بها في دعم تنفيذ نظام الاستخدام المرن لأماكن العمل. ويعتمد نظام الاستخدام المرن لأماكن العمل على الحلول التكنولوجية من أجل دعم مبادئه، ومنها على سبيل المثال أدوات التكنولوجيا المحمولة التي لا تقيد الموظفين بمكاتبهم وتمكنهم من أداء مهامهم في البيئة الأنسب أيا كانت. وتشمل معدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخدماتها اللازمة لدعم نظام الاستخدام المرن لأماكن العمل ما يلي:

(أ) المعدات المحمولة: الحواسيب الحجرية وقواعد التثبيت والهواتف الذكية؛

(ب) خدمة المكاتب المتنقلة القائمة: تتيح للمستعملين المأذون لهم الحصول على البيانات أو على تطبيقات مركزية معينة للأمم المتحدة من أي حاسوب متصل بشبكة الإنترنت، بما في ذلك من خارج مباني الأمم المتحدة؛

(ج) تطبيقات مجموعة يوناييت (Unite Suite) القائمة: وهي مجموعة من الخدمات التي تتيح لموظفي الأمم المتحدة التواصل وتقاسم المعلومات وتبادلها. وتشمل بعض الخدمات أنشطة التواصل الاجتماعي، وإدارة الوثائق، والربط عن طريق الأجهزة المحمولة بنظام البريد الإلكتروني لوتس نوتس (Lotus Notes)، وخدمات نظام ويبكس (Webex)، والمنصات العالمية؛

(د) النظام الهاتفي القائم الذي يستخدم بروتوكول الإنترنت: يتيح هذا النظام استخدام أي هاتف من قبل أشخاص تُخصَّص لهم خطوط هاتفية فرعية بالأمم المتحدة. ويتيح أيضا وظيفة تحويل المكالمات التي تسمح للمستعملين بتحويل جميع المكالمات من خطوط الهواتف الفرعية إلى هاتف محمول.

## هاء - تحليل مواصفات تخطيط المكان المخصص للإدارات والمكاتب

١٦ - بينما تدعو استراتيجيات الاستخدام المرن لأماكن العمل عادة إلى توحيد أولي لأنواع الأماكن وعناصرها، فإن الهدف يتمثل في تكييف عملية التنفيذ بما يتماشى مع الاحتياجات المحددة للإدارات والمكاتب استنادا إلى مجموعة معينة من المهام التي تؤديها تلك الإدارات والمكاتب. ولذلك، يلزم تكييف تصميم أنواع الأماكن الموحدة حسب الترتيبات المناسبة لأنواع العمل المضطلع به في كل إدارة. وقد جرى تحديد مواصفات تخطيط المكان بالنسبة لمقر الأمم المتحدة من خلال سلسلة عمليات أُجريت بمشاركة الموظفين. وحُدِّدت مواصفات تخطيط أماكن خمسة، استنادا إلى مستوى الخصوصية المطلوب لنوع العمل المقرر إنجازه، وقدر

التركيز اللازم لأداء العمل، والاحتياجات من قبيل إتاحة المكاتب أو الوثائق المرجعية ومتطلبات التكنولوجيا الأخرى، وقدر التعاون الخارجي والداخلي اللازم. وترد أدناه الفئات الخمس لمواصفات تخطيط المكان التي تشمل إدارات ومكاتب الأمم المتحدة:

(أ) المواصفات التنفيذية: تتولى الإدارات أو المكاتب أو الشعب التي تتطلب هذه المواصفات المسؤولية عن اتخاذ القرارات على المستويات العليا في المنظمة. ولدى هذه الجهات احتياجات كبيرة من السرية والخصوصية نظراً للموضوع الذي يتم التعامل معه، والذي كثيراً ما يتولاه كبار الموظفين. والموظفون القائمون بهذه الأنشطة يستضيفون ضيوفاً خارجيين في كثير من الأحيان. ولذا هناك حاجة إلى تأمين قدر كبير من التعاون في حيز مغلق وفي مكان ملائم للتركيز. وبالتالي، تنطوي مواصفات تخطيط هذا المكان على أدنى عدد من مقاعد العمل لكل طابق؛

(ب) مواصفات السياسة العامة: يلزم الإدارات أو المكاتب أو الشعب التي تتطلب هذه المواصفات توازناً جيداً بين الحيز المفتوح والحيز المغلق تبعاً للطابع المتنوع للمهام المضطلع بها. ومن الضروري التعاون وأداء العمل الجماعي في هذا السياق؛ ولذلك، يُخصَّص مقعد للتعاون مقابل كل مقعد للعمل في عملية التخطيط لتلبية هذه الاحتياجات. وهذه نسبة مرتفعة نسبياً بالمقارنة مع التخطيط التقليدي للمكاتب ولكنها شائعة في برامج الاستخدام المرن لأماكن العمل؛

(ج) مواصفات التعاون: لدى العديد من الإدارات أو المكاتب أو الشعب عمل يتطلب التنسيق والتعاون بشكل وثيق مع الأفرقة الداخلية والخارجية. وفي هذه المجالات، هناك حاجة إلى قدر أكبر من الأماكن لإقامة هذا التعاون، ولا سيما التعاون المفتوح، لأن التفاعلات تميل إلى أن تكون أقل تكلفاً وأكثر كفاءة في سياق مفتوح؛

(د) مواصفات الخصوصية: تُعدُّ الحاجة إلى الخصوصية التي تتطلبها سرية العمل ومواد العمل شرطاً بارزاً للأماكن في عدد من الإدارات أو المكاتب أو الشعب (بما في ذلك مكتب الشؤون القانونية، ومكتب خدمات الرقابة، فضلاً عن أماكن في إدارة الشؤون الإدارية). وهذا يتطلب قدراً كبيراً من أماكن التركيز المغلقة في شكل مكاتب وغرف تركيز. ويتم الاضطلاع بمعظم الأعمال في هذا السياق بشكل فردي، وعادة ما تكون الأفرقة صغيرة لأدائها. ونتيجة لذلك، تنطوي هذه المواصفات على أدنى قدر من أماكن التعاون المفتوح؛

(هـ) مواصفات دعم العمليات: يؤدي عدد من الموظفين مهامّ تهدف في المقام الأول إلى دعم الفئات الأخرى في المنظمة وتمكينها ومساعدتها. وتتسم المهام الرئيسية التي

يضطلعون بها بطابع فردي وتقوم على التركيز. وكثيرا ما يحتاج هؤلاء الموظفون إلى استخدام التكنولوجيا المتخصصة والاستعانة بموارد أخرى. ويحتاجون أيضا إلى أكثر الأماكن المفتوحة تركيزا وإلى أماكن التعاون المغلقة. ونتيجة لذلك، تنطوي مواصفات هذا التخطيط على أكبر معدل إشغال لكل طابق.

١٧ - وكشف تحليل للأعمال التي تقوم بها الإدارات والمكاتب والشعب، ومواصفات تخطيط المكان الواجبة التطبيق لكل منها، التوزيع التالي لمواصفات تخطيط المكان بالنسبة لمجموع الموظفين في المقر، على النحو المبين في الجدول ١ أدناه.

#### الجدول ١

#### تحليل عدد الموظفين في المقر حسب مواصفات تخطيط المكان

مواصفات تخطيط المكان	النسبة المئوية لمجموع عدد الموظفين المنطبقة عليهم المواصفات
مواصفات تنفيذية	٢
مواصفات السياسة العامة	١٩
مواصفات التعاون	١٥
مواصفات الخصوصية	٦
مواصفات الدعم التشغيلي	٥٤
مواصفات أخرى (غير محددة بعد)	٤

١٨ - وسيلزم مواصلة التعاون مع الإدارات والمكاتب خلال تنفيذ برنامج الاستخدام المرن لأماكن العمل في المرحلة المقبلة لكفالة أن تكون أشكال الأماكن مصممة على نحو يلي الاحتياجات الدقيقة لكل فئة من الموظفين.

١٩ - وسيكون لدى كل من مواصفات تخطيط الأماكن الخمسة مزيج فريد من أنواع الأماكن استنادا إلى احتياجات الإدارات أو المكاتب أو الشعب، وطابع العمل المضطلع به. وتصدر الإشارة أيضا إلى أنه كثيرا ما سيكون هناك مزيج من مواصفات تخطيط المكان داخل كل إدارة. وفي حين أن بعض مواصفات تخطيط المكان تعكس أحيانا نسبة مرتفعة من الأماكن المغلقة لأغراض السرية، مثل الأماكن التي يُضطلع فيها بالأعمال المتعلقة بالموارد البشرية أو بالأعمال القانونية، فإن المواصفات الأخرى تعكس احتياجات الإدارات والمكاتب التي تؤدي أنشطة تتطلب المزيد من التعاون على أساس يومي، من قبيل الدعم التشغيلي. وهناك عدد من المكاتب الصغيرة التي لم تشملها بعد عملية المشاركة مع الإدارات. ويُشار إليها بعبارة "مواصفات أخرى (غير محددة بعد)" في الجدول ١ أعلاه، وهي تمثل،

كما أُشير، نسبة ٤ في المائة من مجموع عدد الموظفين في المقر. وسيكون من الضروري إجراء اتصال مباشر مع تلك المكاتب من أجل تحديد أفضل مزيج من الأماكن بالنسبة لكل منها.

#### واو - تحليل استعداد الموظفين

٢٠ - تضمن التقرير السابق للأمين العام عن تنفيذ نظام استخدام مرّن لأماكن العمل في مقر الأمم المتحدة (A/68/387) نتائج مستخلصة من حلقات عمل مجموعات تركيز صغيرة تشير إلى ارتفاع مستوى الاهتمام بالدوام المرّن وثقة الموظفين في ما لديهم من مهارات تكنولوجية وقدرة على إدارة العمل عن بُعد.

٢١ - ومن أجل مواصلة قياس استعداد الموظفين لنظام الاستخدام المرّن لأماكن العمل واهتمامهم به، استهلّت إدارة الشؤون الإدارية دراسة استقصائية لموظفي المقر، في شباط/فبراير ٢٠١٤، لجمع الآراء بشأن بيئة المكاتب الحالية والفرص المتاحة لأماكن العمل المقبلة في مقر الأمم المتحدة. وردّ نحو ١٧٠ ١ موظفاً من موظفي الأمم المتحدة في المقر بتقديم معلومات عن خياراتهم المفضّلة المتعلقة بالعمل والمكتب وأي قيود قد يواجهونها في بيئة عملهم. وأظهرت نتائج الاستقصاء أن الموظفين يفضلون مكان عمل يدخله الضوء الطبيعي، ويتسم بالمرونة، ويتيح حرية اختيار مكان العمل حسب احتياجاتهم في أي وقت محدد، إلى جانب توافر أماكن التعاون مع الآخرين أو الأماكن اللازمة للتركيز على العمل الفردي مثلاً. وسوف تُدمج هذه العوامل في الخطط المقبلة لنظام الاستخدام المرّن لأماكن العمل.

٢٢ - وعلى الرغم من أن الاستجابة العامة للدراسة الاستقصائية كانت إيجابية، يتبين من متابعة التواصل مع الموظفين أن الاستعداد للتغيير يختلف بدرجات كبيرة في جميع أنحاء المنظمة. وأظهرت الآراء الواردة أنه بينما يرحب بعض الأفراد والأفرقة والأفراد باستراتيجيات الاستخدام المرّن لأماكن العمل، يبدي البعض الآخر حماساً أقل إزاء المفاهيم حسبما يفهمونها في الوقت الحالي.

٢٣ - وللتعامل مع هذه المستويات المتفاوتة من الاستعداد، من الضروري اعتماد استراتيجية متينة لإدارة التغيير، كي يصبح الموظفون على نفس المستوى من القبول والتفهم. وعلى النحو المبين في الجزء زاي أدناه، يجب أن يتم ذلك في مرحلة مبكرة ومن زاوية استراتيجية، قبل تنفيذ برنامج الاستخدام المرّن لأماكن العمل في مقر الأمم المتحدة.

## زاي - العوامل الحاسمة لنجاح التنفيذ

٢٤ - بناء على الدروس المستفادة من تنفيذ مبادرات الاستخدام المرن لأماكن العمل في المنظمات الأخرى، يمكن أن تتوقع الأمم المتحدة وجود عدد من العوامل الحاسمة لنجاح تنفيذ نظام الاستخدام المرن لأماكن العمل، على النحو المبين أدناه:

(أ) بروز الدعم المقدم من القيادة العليا: كشفت مبادرات الاستخدام المرن لأماكن العمل في المنظمات الكبيرة الأخرى وجود ارتباط مباشر وقوي بين نجاح المبادرة وبرزو الدعم المقدم من القيادات العليا للاستخدام المرن لأماكن العمل؛

(ب) الترويج بوضوح لرؤية الاستخدام المرن لأماكن العمل: سوف يتطلب الترويج لرؤية الاستخدام المرن لأماكن العمل في مقر الأمم المتحدة، في إطار السعي إلى تحقيق فهم الموظفين لها وكسب دعمهم لها، بيانا واضحا للغرض الذي يشكل القوة المحركة للبرنامج، وتحديد نطاقه المحتمل، وتوضيح الاحتياجات التنظيمية والتشغيلية والمالية التي يجب أن يلبسها البرنامج؛

(ج) تعديل ثقافة مقر الأمم المتحدة بما يلي الاستخدام المرن لأماكن العمل: يتطلب نجاح هيئة بيئة الاستخدام المرن لأماكن العمل إعادة النظر في كيفية عمل الناس وفي أماكن عملهم. وكما لوحظ أيضا خلال العمل المضطلع به في الأمانة العامة في إطار الدراسة التي أُحررت بشأن الاستخدام المرن لأماكن العمل، هناك خطر يتمثل في أن الذين يعارضون سياسة ترتيبات العمل المرنة القائمة حاليا، التي صدرت في نشرة الأمين العام ST/SGB/2003/4، سيتخذون في بعض الحالات موقفا مناهضا لبرنامج الاستخدام المرن لأماكن العمل دون أن يدركوا أنه متميز عن ترتيبات العمل المرنة (وإن كان يكملها). وعلى النحو المبين في الفقرة ٤، تشكل هذه الترتيبات إحدى السياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وهي تتيح مواعيد عمل مضغوطة والعمل عن بُعد وغيرها من الميزات.

٢٥ - ومن أجل المضي قدما في إعداد رؤية للاستخدام المرن لأماكن العمل في مقر الأمم المتحدة، وتحديد نطاق ووتيرة قابلين للتحقيق في عملية التنفيذ، نُظمت حلقة عمل لكبار الممثلين في جميع أنحاء الأمانة العامة للأمم المتحدة. وبحث المشاركون التغييرات اللازم إدخالها على الثقافة المؤسسية القائمة والإجراءات الواجب اتباعها لتمكين المنظمة من العمل بفعالية أكبر. وبالإضافة إلى ذلك، ركز المشاركون على وجه التحديد على عدد من أوجه القصور في أماكن العمل الحالية، التي يمكن أن يعالجها تنفيذ برنامج الاستخدام المرن لأماكن العمل.

## ثالثاً - تنفيذ البرنامج التجريبي

## ألف - المبادئ التوجيهية للبرنامج التجريبي

٢٦ - سعياً إلى اختبار تطبيق الاستخدام المرن لأماكن العمل في بيئة عمل الأمم المتحدة، وُضع برنامج تجريبي ويجري تنفيذه في الطابقين الثامن عشر والتاسع عشر من مبنى الأمانة العامة. ويشمل البرنامج التجريبي، الذي لا يزال جارياً، ١٢٨ موظفاً من شعبة التخطيط الاستراتيجي والتوظيف التابعة لمكتب إدارة الموارد البشرية.

٢٧ - وحفاظاً على المبادئ التي تقوم عليها استراتيجيات الاستخدام المرن لأماكن العمل، لا يقتصر البرنامج التجريبي حصراً على الحيز المكتبي. وحرصاً على تحقيق أقصى قدر من الفعالية، يتلقى الموظفون المشاركون وأماكن العمل المعاد تشكيلها دعماً من الجهات المناسبة المسؤولة عن التوجيه والتدريب والتكنولوجيا لتمكين الموظفين المشاركين من العمل بمرونة. ويتعلق البرنامج التجريبي بالتعلم والتكيف والتعديل. وهو يتيح فرصة للموظفين للتعبير عن احتياجاتهم وآرائهم بشأن كيفية استجابة البيئة الجديدة لهم. ويتيح أيضاً فرصة ليس فقط لاكتساب فهم أعمق لكيفية أداء العمل، إنما أيضاً لاختبار الأماكن المعاد تشكيلها والتكنولوجيا الجديدة. وبالنظر إلى أن البرنامج التجريبي جزء هام من تشكيل مكان العمل المقبل في الأمانة العامة، فمن الضروري تسجيل حجم الرضا الناجم عنه وتحليله.

## باء - تصميم البحوث

٢٨ - يستكشف البرنامج التجريبي مجموعة متنوعة من أنواع الأماكن الجديدة بهدف تعزيز الخبرة المكتسبة من العمل اليومي. ويبين الجدول ٢ شتى أنواع الأماكن التي يتم اختبارها في إطار البرنامج التجريبي.

## الجدول ٢

## أنواع ووظائف الأماكن التجريبية

نوع المكان	الوصف
مكان الاستقبال	هو مكان جذاب للترحيب بالضيوف في المكان التجريبي. ويمكن للموظفين الاطلاع فيه على نظام التسجيل، حيث يمكنهم إما تسجيل وصولهم أو تحديد مكان الزملاء في الطابق نفسه.
المنطقة الهادئة	صُممت المنطقة الهادئة لممارسة العمل الفردي الذي يحتاج إلى التركيز، دون عزل المستعملين تماماً عن زملاء العمل والنشاط القائم في مكان العمل.
منطقة التعاون	تستوعب منطقة التعاون الأفرقة والعمل التفاعلي التعاوني.

نوع المكان	الوصف
جناح الاجتماعات	أجنحة الاجتماعات مثالية لعقد اجتماعات موسعة ذات طابع رسمي أكبر، أو اجتماعات صغيرة تتطلب الخصوصية بالنظر إلى المواد الحساسة المطروحة أو موضوع المناقشة.
جناح المدير/الاجتماعات	أجنحة المديرين/الاجتماعات تُستخدم كمكاتب في وجود المديرين، لكن يمكن حجز هذه الأماكن في غيابهم.
صالة العمل	يمكن أن تُستخدم صالة العمل التي تشمل أيضا مرافق تخزين الأطعمة/المطابخ، ووفرة من الأماكن التي توجد فيها موائد، بوصفها مكانا للاستراحة أو الاجتماع أو لكليهما. وتتيح المساحات بعلوها المتفاوت بين مكان وآخر العمل وقوفا و/أو جلوسا. وعندما لا يعمل الموظفون فيها، تصبح صالة العمل مكانا للاستجمام والاختلاط الاجتماعي.
مقصورة التركيز	مقصورات التركيز أماكن مغلقة يُخصّص كل منها لمستخدم واحد، وهي متاحة للعمل الذي يحتاج إلى تركيز شديد لفترة طويلة و/أو لإجراء مكالمات هاتفية أو للاتصال عن طريق الفيديو.
المكتبة	المكتبة مكان هادئ يتاح فيه الاطلاع على الملفات المشتركة وغيرها من موارد الإدارات.

٢٩ - واختيرت شعبة التخطيط الاستراتيجي والتوظيف التابعة لمكتب إدارة الموارد البشرية لتكون المجموعة الأولى لاختبار بيئة الاستخدام المرن لأماكن العمل. وكان موظفو الشعبة موزعين في البداية بين مبنى الأمانة العامة ومبنى DC-1. وفي عام ٢٠١٤، لزم الشعبة أيضا استيعاب فريق جديد معني بتنقل الموظفين. ومن خلال المشاركة في البرنامج التجريبي للاستخدام المرن لأماكن العمل، تمكنت الشعبة من نقل قسم الامتحانات والاختبارات، الذي كان يوجد سابقا في مبنى DC-1، إلى مبنى الأمانة العامة. وهذا ما أتاح للقسم مزامنة عمله بدرجة أكبر مع عمليات شعبة التخطيط الاستراتيجي والتوظيف، وأتاح أيضا للفريق المعني بالتنقل العمل في موقع مشترك مع بقية الشعبة. وفي تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٤، انتقل ما يقرب من ٦٠ موظفا في شعبة التخطيط الاستراتيجي والتوظيف إلى مكان في جزء من الطابق الثامن عشر من مبنى الأمانة العامة الذي أُعيد تشكيله ليصبح مكان عمل تجريبي للاستخدام المرن. وانتقل موظفو الشعبة المتبقون إلى الطابق التاسع عشر في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٤.

٣٠ - ومع ازدياد الحاجة إلى التعاون في العمل، أُتيح لموظفي الشعبة أنواع الأماكن الجديدة المدرجة في الجدول ٢. وزُود جميع المشاركين في البرنامج التجريبي بحاسوب حجري مُدار عن بعد وبهاتف ذكي، وهم يتمتعون بالمرونة في اختيار طريقة ومكان عملهم داخل مكان العمل التجريبي تبعا لاحتياجات عملهم الآتية وأسلوب عملهم الشخصي.

٣١ - وتم تجهيز أماكن العمل في المنطقة الهادئة ومنطقة التعاون وأجنحة الاجتماعات ومقصورات التركيز بمقاعد تراعي في تصميمها سلامة وسهولة الاستعمال، وشاشات حاسوبية مزدوجة، ولوحة مفاتيح وفأرة، وهاتف منضدي، وقاعدة تثبيت مزودة بربط بالشبكة المحلية للحواسيب الحجرية للمشاركين. وأُتيحَت أيضاً في الأماكن الأخرى منافذ للطاقة والإيثرنت. وأُتيحَت تقنية الاتصال اللاسلكي بالإنترنت في جميع أنحاء الطابق.

#### جيم - هيئة مشهد التغيير

٣٢ - عُقدت عدة اجتماعات ولقاءات مفتوحة مع موظفي الشعبة وإدارتها من أجل هيئة المشاركين للأسلوب الجديد في العمل قبل بدء استخدامه. وركزت الاجتماعات على شرح المفاهيم المتعلقة بالاستخدام المرن لأماكن العمل وتوفير التوجيه للمستعملين والمديرين والمشرفين. وبالإضافة إلى ذلك، كانت هناك مناقشات لمجموعات تركيز صغيرة، وتم إجراء مقابلات وتبادل المعلومات من خلال عقد اجتماعات أسبوعية ومن خلال شبكة الممارسة المهنية "Unite Connections" التي أنشئت لخدمة أغراض البرنامج التجريبي.

#### دال - النتائج والاستنتاجات المستخلصة من الدراسة التجريبية، بما في ذلك التعليقات المقدمة من المشاركين

٣٣ - أنشئ عدد من الآليات من أجل تمكين المشاركين في الدراسة التجريبية من تقديم التعليقات ومناقشة تجاربهم في نظام الاستخدام المرن لأماكن العمل. ومن بين هذه الآليات شبكة Unite Connections للممارسين التي أنشئت لأغراض البرنامج التجريبي، والدراسات الاستقصائية التي أجريت في المرحلة السابقة للإشغال والمرحلة اللاحقة له، والمقابلات، ومناقشات مجموعات التركيز، ورصد كيفية استخدام الحيز المكتبي.

٣٤ - وأبلغ المشاركون في الدراسة التجريبية حتى الآن عن تجربة إيجابية في مجملها. وفي مرحلة مبكرة من الدراسة، سُئل كل مشارك من المشاركين الستين الذين كانوا يعملون في الطابق الثامن عشر، في حينه، عما يفضلون. ومن بين الردود الواردة، البالغ عددها ٣٥ رداً، أعرب ١٦ مشاركاً عن تفضيلهم للحيز الذي اقترحه الدراسة التجريبية، وأعرب ٨ آخرون عن تفضيلهم للحيز المكتبي السابق للدراسة، بينما لم يُبدِ ١١ مشاركاً أي تفضيل. وأعرب المشاركون عن تأييدهم لاستخدام التكنولوجيا الجديدة، وزيادة التفاعل مع الزملاء، والمرونة في اختيار مكان العمل. وأعرب معظم الموظفين بحماسة عن تأييدهم لإتاحة قدر أكبر من الضوء الطبيعي في الحيز المكتبي، على نحو ما يوفره التصميم المفتوح لحيز العمل بعد إعادة تشكيله، والذي استُخدم في الدراسة التجريبية. وقدم المشاركون أيضاً تعليقات قيّمة بشأن

جوانب حيز العمل المقترحة في إطار البرنامج التجريبي، والتي يمكن تحسينها في حالة تطبيق نظام الاستخدام المرن لأماكن العمل على نطاق أوسع في الأمانة العامة. وترد فيما يلي النتائج والاستنتاجات الرئيسية المستخلصة من الدراسة التجريبية حتى الآن.

#### ترتيبات الجلوس

٣٥ - ليس ثمة مقعد عمل محدد يُخصَّص لجلوس كل موظف من الموظفين في الحيز الذي تقترحه الدراسة التجريبية، بل يُخصَّص لهم الحيز المكتبي المستخدم بأكمله، ويمكن للموظفين استخدام جميع الأمكنة، بما في ذلك مكتب المدير عندما لا يكون قيد الاستعمال. بيد أن عدد الأشخاص الذين يُخصَّص لهم حيز مكتبي يزيد عن عدد المقاعد المتوفرة. وقد استخدمت الدراسة التجريبية نسبة قدرها ٠,٨١ إلى ١,٠٠ فيما يتعلق بعدد المقاعد إلى عدد الأشخاص (٨١ مقعد عمل لـ ١٠٠ موظف). وبناء على ذلك، يتم "اقتسام" المقاعد حسب الحاجة. وكشف التحليل الذي تضمنته الدراسة التجريبية أن المقاعد غير المخصصة تم اعتمادها، على وجه العموم، بسرعة ودون صعوبة تُذكر إلى حد ما. وبالإضافة إلى ذلك، صار المشاركون معتادين على تهيئة حيز عملهم وترتيبه في بداية ونهاية كل يوم عمل. وأعرب بعض الشاغلين بوضوح عن تفضيلهم مبدأ المقعد المخصص، لأنه يتيح لهم إضفاء طابع شخصي على مكان عملهم، باعتبار أن هذا الترتيب يوفر لهم قدرا من الخصوصية بطبيعة الحال. ومع ذلك، تم الخلوص إلى استنتاج عام مفاده أن ترتيب المقاعد غير المخصصة يمكن تطبيقه على الكثير من الموظفين في مقر الأمم المتحدة.

٣٦ - وفي ضوء ما سبق، ونظرا لأن تقاسم المقاعد جزء لا يتجزأ من برنامج الاستخدام المرن لأماكن العمل، يمكن تطبيق نسبة قدرها أقل من ١ إلى ١ لتقاسم المقاعد.

#### الحجم النموذجي لمكان العمل

٣٧ - كانت أماكن العمل الفردية النموذجية في الدراسة التجريبية صغيرة نسبيا لأن المراد منها هو دعم المهام الرئيسية المضطلع بها في فرادى أماكن العمل، مثل العمل القائم على الحاسوب والتكلم عبر الهاتف. وكان هذان النشاطان أكثر الأنشطة التي جرى رصدها في مقاعد العمل المشغولة خلال تحليل الأنشطة. ولكل إدارة مزيج مختلف من الاحتياجات. ومن ثم يتعين تعديل حيز العمل خلال عملية التنفيذ على نحو يعكس هذه الاحتياجات.

### الكثافة (عدد المقاعد في الحيز التجريبي)

٣٨ - مع تطبيق النسبة الجديدة لعدد المقاعد إلى عدد الأشخاص، ازداد عدد شاغلي الطابق عما كان عليه في شكله الأصلي. وخلال التخطيط للدراسة التجريبية، كان هذا الجانب هو أحد الشواغل التي كثيرا ما أشار إليها المشاركون. ومع ذلك، قال الشاغلون بعد انتقاهم إلى الحيز المعاد تشكيله، إنهم لم يشعروا أبدا بأن الحيز مكتظ. إلا أنه أُفيد عن ثمة شكاوى بشأن الضجة الناجمة عن المحادثات التي تجري في الحيز المفتوح. وقرر الموظفون أن هذه المسألة يلزم معالجتها بصفقتها جزءا من قواعد نظام الاستخدام المرن لأماكن العمل، والتي سيجري تناولها داخل الشعبة.

### أنواع الأماكن

٣٩ - من بين مختلف أنواع الأماكن المتاحة في المساحة المشمولة بالدراسة التجريبية، أشار المشاركون إلى أنهم يودون الحصول على المزيد من مقصورات التركيز، لكنهم أضافوا إنه ينبغي تحسين الصوتيات في المقصورات. ونُظر إلى توافر الصالات بعين الاستحسان، ولكن تلك الصالات لم تُشغل إلا بصورة متقطعة. وهذا يشير إلى أنه ينبغي إدراج الصالات ضمن الطوابق، إنما مع تقليص المساحة المخصصة لها. وأفيد عن استخدام المكتبة بوصفها حيزا تعاونيا مغلقا، لكن قلما استُخدمت كمكتبة. وأعرب الموظفون أيضا عن الحاجة إلى مساحة تخزين أكبر للأمتعة الشخصية التي تشغل حيزا أكبر مثل الملابس البديلة، والمظلات، والأحذية العالية (الطويلة الساق)، والسترات الكبيرة، وغير ذلك من الملابس الخارجية.

### التكنولوجيا

٤٠ - وفي ظل إتاحة حزم شخصية من أدوات تكنولوجيا المعلومات (يتألف كل منها من حاسوب محمول وهاتف ذكي)، ومرافق سمعية بصرية مشتركة، وزيادة عدد نقاط دخول الشبكة في أرضيات الصالات، توافرت للمشاركين المرونة اللازمة للعمل في أي مكان من الطابق. وبعد فترة من التكيف، أتقن الموظفون المشاركون من الشعبة استخدام معدات تكنولوجيا المعلومات الشخصية والمشاركة. وأعربوا عن تأييدهم للمرونة التي توفرها لهم الحواسيب المحمولة في اختيار مكان العمل.

٤١ - وأعرب مسؤولون من مكاتب وإدارات أخرى في نيويورك ومسؤولون زائرون من مراكز عمل أخرى، بعد أن شاهدوا البرنامج التجريبي وتحديثوا مع المشاركين، عن اهتمام كبير بتنفيذ برنامج الاستخدام المرن لأماكن العمل في مواقعهم. وكثيرا ما ينبع هذا الاهتمام من الرغبة في اعتماد أساليب عمل حديثة وأكثر فعالية. وعلاوة على ذلك، يواجه العديد من

المكاتب ومراكز العمل تحديات متعلقة بالحيز المكاني، كما هو الحال عند حدوث طفرة في مستوى التوظيف استجابةً للطلب، أي عندما يُطلب من تلك المكاتب ومراكز العمل، على سبيل المثال، استيعاب أفرقة مخصصة للتعامل مع أزمات محددة. ويوفر الاستخدام المرن لأماكن العمل في كثير من الأحيان سبلاً للتصدي لهذه التحديات دون الاضطرار إلى طلب حيز إضافي.

#### هاء - تحقيق الكفاءة في استخدام الحيز على النحو المبين في الدراسة التجريبية

٤٢ - قبل بدء البرنامج، كان يوجد في الحيز المستخدم لأغراض الدراسة التجريبية بالطابقين الثامن عشر والتاسع عشر من مبنى الأمانة العامة ٨٤ مقعد عمل (٧٢ مكاناً مخصصاً و ١٢ مكاناً متاحاً). ومن خلال عملية إعادة التصميم، تمت إضافة ٢١ مقعد عمل للحيز ذاته ليبلغ العدد الإجمالي الجديد ١٠٥ مقاعد. ويأخذ مفهوم الاستخدام المرن لأماكن العمل في الحسبان عدد الموظفين الغائبين، أو الموظفين المسافرين أو الذين يتابعون دورات تدريبية، والوظائف الجاري تعيين موظفين فيها، والموظفين المشاركين في اجتماعات في أي وقت من الأوقات، والشاغلين المؤقتين، مثل المتدربين الداخليين والخبراء الاستشاريين. وأظهرت الدراسة التجريبية أن ١٢٨ موظفاً يمكن أن يعملوا بشكل مريح في حيز يشمل ١٠٥ مقاعد عمل. وبالإضافة إلى الكفاءة المكتسبة في استخدام الحيز في الطابقين الثامن عشر والتاسع عشر، على النحو المبين في الجدول ٣ أدناه، بات يمكن الآن تخصيص ١٥ مقعد عمل في مبنى DC-1 للإدارات الأخرى.

#### الجدول ٣

#### الكفاءة المكتسبة في استخدام الحيز خلال الدراسة التجريبية

التصميم	مقاعد العمل	السعة	الحيز (النسبة المئوية)	الكفاءة المكتسبة في استخدام
الشكل الأصلي <sup>(أ)</sup>	٨٤	٨٤	-	-
بعد إعادة التصميم على أساس الاستخدام المرن لأماكن العمل <sup>(ب)</sup>	١٠٥	١٠٥	٢٥	٢٥
بعد تطبيق النسبة الجديدة لتقاسم المقاعد	١٠٥	١٢٨	٥٢	٥٢

(أ) الحيز المفتوح والمكاتب والأماكن المتاحة.

(ب) مقاعد العمل.

## رابعاً - نتائج واستنتاجات دراسة الجدوى

### ألف - نتائج البرنامج التجريبي والدراسة والاستقصاء

٤٣ - رغم تنفيذ البرنامج التجريبي والدراسة ضمن مساحة صغيرة، لقد أتاحت النتائج التي خلصا إليها أجوبة على الأسئلة الأساسية بشأن إمكانية تطبيق استراتيجيات الاستخدام المرن لأماكن العمل في مقر الأمم المتحدة. وترد أدناه الاستنتاجات الرئيسية المستخلصة من البرنامج التجريبي والدراسة:

(أ) كانت الدراسة التجريبية ناجحة إلى حد كبير. وتشير التعليقات الأولى الواردة إلى أن الاستخدام المرن لأماكن العمل في مقر الأمم المتحدة يمكن أن يتكامل بالنجاح بعد إدخال بعض التعديلات عليه، من قبيل التخطيط لزيادة الأماكن الهادئة الفردية وتحسينها لهذه المجموعة بعينها؛

(ب) ومن خلال إتاحة اختيار أماكن العمل والمرونة في استخدامها للموظفين، وإتاحة قدر أكبر من الضوء الطبيعي فيها، يمكن أن يؤدي برنامج الاستخدام المرن لأماكن العمل إلى تحسين نوعية تجربة استخدام مكان العمل في الأمم المتحدة عموماً؛

(ج) ويمكن أن تتفادى الأمم المتحدة، في المقر على الأقل، قدراً كبيراً من الاحتياجات المتعلقة باستئجار العقارات التجارية بعقود طويلة الأجل، من خلال أوجه الكفاءة المكتسبة في استخدام الحيز المكتبي بعد تنفيذ برنامج الاستخدام المرن لأماكن العمل. لكن يتعين، في هذا الصدد، أن يُبادر إلى هذا الاستثمار مقدماً؛

(د) وبالقيمة الصافية، تُعتبر التكاليف غير المتكررة التي ستنتج عن تنفيذ استراتيجيات الاستخدام المرن لأماكن العمل وتكاليف التشغيل المتكررة متواضعة بالقياس إلى الوفورات التي ستتحقق على الأمد البعيد بعد إخلاء العقارات الذي سيمكن لمقر الأمم المتحدة القيام به بفضل ترتيبات الاستخدام المرن لأماكن العمل؛

(هـ) وتوفر الهياكل الأساسية للتكنولوجيا القائمة أساساً متيناً لتنفيذ نظام الاستخدام المرن لأماكن العمل متى عززتها المبادرات الجارية في مجال التكنولوجيا، من قبيل نظام أوموجا ومجموعة "Unite Connections"، التي توفر مناخاً للتعاون يمكن الوصول إليها عبر الشبكة المحلية وشبكة الإنترنت، والاستثمارات الاستراتيجية الجديدة التي تتيح إمكانية التنقل في أماكن العمل الفردية، ومنها مثلاً الحواسيب المحمولة والهواتف المحمولة؛

- (و) ويتوقف نجاح تطبيق الاستخدام المرن لأماكن العمل على إحداث تغيير ثقافي يستوعب طرقاً جديدة للعمل والإدارة والتخطيط. ومن بين التغييرات المطلوبة التحول من تخصيص الحيز على أساس التراتبية نحو الأخذ بنهج يراعي الاحتياجات الوظيفية؛
- (ز) وتتفاوت مدى الاستعداد للتغييرات اللازمة المتعلقة بتطبيق نظام العمل المرن تفاوتاً كبيراً، سواء بين شخص وآخر أو على صعيد الإدارات والمكاتب والشعب. وهذا وإن بدا أمراً عادياً، فإنه يُبرز ضرورة تنفيذ برنامج شامل للتعاون وإدارة التغيير.

#### باء - الفوائد النوعية المتأتية من الاستخدام المرن لأماكن العمل

- ٤٤ - يمكن أن يعود الاستخدام المرن لأماكن العمل بفوائد جمة على الأفراد والمنظمة ككل من خلال توفير أساليب أكثر ذكاءً للعمل. وتشمل الفوائد التي تعود على الأشخاص توافر خيار أكبر فيما يتعلق بمكان العمل وكيفية القيام به. وسينشأ عن الجهود التي يبذلها المدبرون بغية زيادة الثقة والتمكين أثر إيجابي على حفز الموظفين ورفع معنوياتهم. وتعزز بيئة الاستخدام المرن لأماكن العمل التعاون والتفاعل بين الزملاء وتحدُّ من الشعور بالإحباط إزاء الحواجز التي تعوق الأداء الفعال للعمل<sup>(١)</sup>. ومن شأن بيئة العمل النابضة بالحياة والمتسمة بالنشاط أن تعزز الرضا الوظيفي والاستمتاع بمكان العمل.
- ٤٥ - ويمكن أن تتيح ترتيبات العمل المرنة، بالنسبة للأمم المتحدة، زيادة الترابط والتعاون على نطاق المنظمة بصرف النظر عن موقع العمل. ومن بين الفوائد الأخرى التي حددها المنظمات التي نفذت نظام الاستخدام المرن لأماكن العمل تبادل المعارف والمعلومات فيما بين الموظفين بقدر أكبر من الفعالية، وتحسين قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ، وخفض معدل التغيب عن العمل، وتحسين الاحتفاظ بالموظفين، وتعزيز سمعة المنظمة، وتحسين القدرة على اجتذاب موظفين من ذوي الكفاءات العالية.

(١) في الدراسة الاستقصائية الموضحة في الفقرتين ٢١ و ٢٢، أعرب الموظفون عن شعورهم بالإحباط إزاء الحواجز المادية الناشئة عن تخصيص الحيز على أساس تراتبي، الأمر الذي يؤدي إلى العزلة الاجتماعية والحد من التعاون.

## جيم - الفوائد الكمية المتأتية من الاستخدام المرن لأماكن العمل

٤٦ - يؤدي تحسين كفاءة استخدام الحيز المكاني نتيجة الاستخدام المرن لأماكن العمل إلى تحقيق وفورات عقارية مباشرة وتحسين الاستدامة البيئية. ويقابل ذلك تكلفة متواضعة محتملة من جراء زيادة تكاليف استخدام المرافق والتنظيف، نظراً لأن الأماكن التي تُستخدم بنسبة أكبر خلال يوم العمل يزداد استهلاكها للمرافق بعض الشيء، ويمكن أن تتطلب أعمال تنظيف بتواتر أكبر. وتصدر الإشارة مع ذلك إلى أن التعليقات الواردة من عمال التنظيف خلال الدراسة التجريبية التي أجريت في الأمانة العامة أفادت أنه من الأسهل القيام بأعمال التنظيف في إطار نظام الاستخدام المرن لأماكن العمل، إذ يتعين على الموظفين إزالة جميع الملفات والمتعلقات عند إخلاء حيز العمل. وبالمقارنة مع مبادرات الاستخدام المرن لأماكن العمل في المنظمات الأخرى، ليس من المتوقع أن يسفر التنفيذ المقترح في مقر الأمم المتحدة عن زيادات كبيرة في تكاليف التشغيل.

## دال - المقارنة بين تكاليف مشروع التنفيذ المقترح في المقر والانخفاض المتوقع في تكاليف استئجار المباني التجارية على الأمد الطويل

٤٧ - تقدّر التكلفة الإجمالية لمشروع تنفيذ استراتيجيات الاستخدام المرن لأماكن العمل في مقر الأمم المتحدة المقترح في هذا التقرير، على النحو المبين في الفقرات من ٦٨ إلى ٧٨، بمبلغ ٤٩,٦ مليون دولار (انظر الجدول ٨ والمرفق الأول للاطلاع على التفاصيل). ومن المتوقع أن يسفر تنفيذ هذه الاستراتيجيات عن تخفيض قدره ١٨ في المائة في إجمالي حافظة الحيز المكتبي في مقر الأمم المتحدة. وتنطوي مقارنة التكاليف الإجمالية المقدرة للمشروع على انخفاض يقدر بنحو ١٨,١ مليون دولار في عام ٢٠١٨ و ١٩,٨ مليون دولار في التكاليف السنوية للإيجار بموجب عقود تجارية ابتداء من عام ٢٠١٨<sup>(٢)</sup> فصاعداً، بعد أن تتخلى الأمانة العامة عن عقود استئجار أماكن عمل تشغلها حالياً في ثلاثة مباني تجارية في نيويورك. والمباني الثلاثة المعنية هي مبنى ديلي نيوز (Daily News Building)، ومبنى ألبانو (Albano Building)، ومبنى كورت سكوير (Court Square Building). وستنتهي مدة عقود الاستئجار الخاصة بهذه المباني في عام ٢٠١٧ وأوائل عام ٢٠١٨. ومع تحقيق النجاح في تنفيذ استراتيجيات الاستخدام المرن لأماكن العمل، لن تجدد الأمانة العامة هذه العقود.

(٢) يبلغ الانخفاض المقدر في تكاليف الإيجار السنوية بموجب عقود تجارية لعام ٢٠١٨ ما قدره ١٨,١ مليون دولار. ويعكس هذا المبلغ تكاليف استئجار مبنى ألبانو (Albano Building) ومبنى كورت سكوير (Court Square Building)، اللذين سيستمر شغلها في كانون الثاني/يناير وشباط/فبراير من تلك السنة (١٩,٨ مليون دولار مطروحا منها ١,٧ مليون دولار).

وعقب تنفيذ استراتيجيات الاستخدام المرن لأماكن العمل، سيظل عدد الموظفين في الأماكن المستأجرة خارج المجمع مسوغاً للخيارات المقترحة التي يجري النظر فيها لإيواء الموظفين على الأمد الطويل (انظر A/68/734).

٤٨ - ويوضح الجدول ٤ التفاصيل المتعلقة بتكاليف الإيجار وتكاليف التشغيل السنوية المتوقعة لعام ٢٠١٦ وتواريخ انتهاء عقود الإيجار الخاصة بكل مبنى من المباني الثلاثة المقرر إحلاؤها.

#### الجدول ٤

تكاليف الاستئجار وتكاليف التشغيل وتواريخ انتهاء عقود الإيجار

(بآلاف دولارات الولايات المتحدة)

المبنى	تكاليف الإيجار السنوية (٢٠١٦)	تكاليف التشغيل السنوية (٢٠١٦)	التكلفة الإجمالية السنوية (٢٠١٦) <sup>(أ)</sup>	تواريخ انتهاء عقود الإيجار
مبنى دبليو نيوز (Daily News Building)	٢ ٩٤٧,٨	٣ ٦٦,٢	٣ ٣١٤,٠	نيسان/أبريل ٢٠١٧
مبنى ألبانو (Albano Building)	١ ٠٠٩٩,٧	١ ٩٦٢,٧	١ ٢ ٠٦٢,٤	كانون الثاني/يناير ٢٠١٨
مبنى كورت سكوير (Court Square Building)	٣ ٤٣٩,٩	٩٧٠,٨	٤ ٤١٠,٧	شباط/فبراير ٢٠١٨
المجموع	١ ٦ ٤٨٧,٤	٣ ٢٩٩,٧	١ ٩ ٧٨٧,١	

(أ) استناداً إلى معدل تناسبي للتكاليف السنوية لعام ٢٠١٦ الموضحة أعلاه، تبلغ تكاليف استئجار مبنى ألبانو ومبنى كورت سكوير عن شهري كانون الثاني/يناير وشباط/فبراير ٢٠١٨ ما قدره ١,٧ مليون دولار.

٤٩ - ويقابل التكلفة الكاملة للمشروع انخفاض في تكاليف الإيجار والصيانة بحلول عام ٢٠٢٠. وبعد ذلك، سيتحقق انخفاض سنوي في تكاليف الإيجار والصيانة بما قدره ١٩,٨ مليون دولار.

## خامسا - الاستراتيجية المتعلقة ببرنامج الاستخدام المرن لأماكن العمل والدعم المقدم له

٥٠ - سيتضمن أي برنامج ناجح وواضح المعالم للاستخدام المرن لأماكن العمل في مقر الأمم المتحدة تحديث ممارسات العمل بغية اتباع نهج متسق ومتكامل في إدارة شؤون الموظفين والتكنولوجيا وأماكن العمل، وتوفير الدعم المناسب من خلال إشراك الموظفين والتدريب والقيادة. ومن أجل بلوغ الأهداف التنظيمية المتمثلة في إتاحة خيارات أكبر أمام الموظفين بشأن الكيفية التي يعملون بها والمكان الذي يعملون فيه، يجب مواءمة برنامج الاستخدام المرن لأماكن العمل مع الاحتياجات والثقافة السائدة الخاصتين بالمنظمة. وهذا ما يتطلب في كثير من الأحيان سلوكيات ومهارات جديدة وينطوي على توقعات مختلفة بشأن كيفية القيام بالعمل.

## ألف - نظام دعم إدارة الموارد البشرية

٥١ - على النحو المذكور سابقا، ينطوي تنفيذ الاستخدام المرن لأماكن العمل على أكثر من مجرد تغيير الحيز المادي في المكتب. فهو يتطلب اتباع نهج أكثر حداثة، يقوم على قدر أكبر من روح المبادرة إزاء إدارة الموارد البشرية.

٥٢ - ولا بد من التواصل باستمرار مع الموظفين من أجل تقييم وتعزيز معنوياتهم ورفاههم ومدى رضاهم عن مكان العمل المادي. وينبغي للأمم المتحدة أن تعلن عن ممارسات العمل المرنة الخاصة بها وأن تُدرج التأهيل التكنولوجي في برنامج التوظيف لديها.

٥٣ - وتوفر السياسة الحالية المتعلقة بترتيبات الدوام المرنة (انظر ST/SGB/2003/4)، خيارات للموظفين المشاركين لتكييف مواعيد عملهم ومكانه، من أجل تحقيق هدف واضح متمثل في تحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية لموظفي الأمانة العامة. وبرنامج الدوام المرن وترتيبات العمل المرنة قائمان بذاتهما كلٌّ بمعزل عن الآخر، ولكن ينبغي تنسيقهما من الناحية الاستراتيجية لاكتساب أقصى قدر من الفوائد المتكاملة.

## باء - الدعم المقدم في مجال تكنولوجيا المعلومات من خلال اتباع استراتيجية على المستويين الشخصي والمؤسسي

٥٤ - يشكل مدى السهولة التي يمكن أن يتحرك بها الموظفون في بيئة المكتب الجديدة عنصرا رئيسيا من عناصر الدوام المرن. وتكتسي ترقية التكنولوجيا وإدماجها في برنامج

الاستخدام المرن لأماكن العمل أهمية كبيرة في تحقيق المرونة المنشودة وتهيئة بيئة عمل ذات جودة عالية.

٥٥ - ويبين تقييم تفصيلي لنظام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات القائم حاليا في الأمم المتحدة أن المنظمة لديها الأسس المتينة لإدخال تغييرات مجدية على مكان العمل. والخطوات التالية ضرورية لكي تُمضي الأمانة العامة قدما صوب تحقيق الاستخدام المرن لمكان العمل:

(أ) تزويد المستعملين بأحدث النسخ من التطبيقات الحالية للمكاتب المتنقلة؛

(ب) نشر شبكة آمنة للاتصال اللاسلكي بالإنترنت في المؤسسة؛

(ج) تعزيز واعتماد خدمات Unite التابعة لمكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع الإدارات، بما في ذلك Unite Docs، وUnite Connections، وUnite Drive، لإتاحة الاطلاع على جميع وثائق العمل البالغة الأهمية بواسطة الأجهزة المحمولة ومن بُعد؛

(د) توفير معدات وخدمات موحدة للمنظم السمعية والبصرية في أجنحة قاعات الاجتماعات بما يتيح للمستعملين اكتساب الخبرة ذاتها في جميع أنحاء المجمع؛

(هـ) كفاءة المستوى المطلوب من أمن تكنولوجيا المعلومات اللازم للدوام المرن. وتشمل الأنشطة التي يتعين الاضطلاع بها العمل على تطوير نظام كشف الاختراقات وتعزيز رصد البرمجيات الخبيثة وسائر الهجمات التكنولوجية.

## جيم - النهج المتبع في مجال الاتصالات

٥٦ - يرتبط نجاح استراتيجيات الاستخدام المرن لأماكن العمل ارتباطا وثيقا بقدرية المنظمة على إحداث تحول في ثقافتها دعما لاتباع أساليب عمل جديدة. ورغم الصعوبات التي تكتنف هذه التحولات الثقافية التي تشمل المنظمة بجميع مستوياتها، من حيث الشروع في تنفيذها وقدرتها على التأثير، إلا أنها ضرورية تماما من أجل النجاح في تنفيذ برنامج الاستخدام المرن لأماكن العمل.

٥٧ - وفي هذه المرحلة، تم تحديد الكثير من التغييرات اللازمة لتحقيق النجاح في الاستخدام المرن لأماكن العمل. وتم أيضا تحديد العوامل الدافعة والأطراف صاحبة المصلحة.

## دال - تخطيط حيز العمل وإعادة تصميمه

٥٨ - تم تحديد ستة أنواع رئيسية لحيز العمل في المقر من خلال سلسلة من المقابلات، ومشاركة الموظفين، ورصد الحيز الحالي للعمل، وتحليل نتائج دراسات استقصائية. ويشتمل كل من هذه الأنواع الستة لحيز العمل على أثاث وعناصر خاصة به. وترد هذه الأنواع الجديدة المقترحة لحيز العمل في الجدول ٥ أدناه.

### الجدول ٥

#### الأنواع الجديدة المقترحة لحيز العمل

<p>نوع الحيز: حيز مغلق للتركيز</p> <p>العناصر: المكاتب وغرف التركيز /غرف الهاتف</p> <p>تشير المقابلات وتحليل الأنشطة إلى أنه عندما يشغل موظفو الأمم المتحدة مقاعد عملهم، فإنهم يقضون معظم وقتهم في تأدية مهام فردية تتطلب التركيز. والحيز المغلق المخصص للتركيز هو مكان مغلق ومعزول يمكن للموظفين الجلوس فيه لأداء مهام تتطلب التركيز.</p> <p>وتشمل معايير الأماكن المقترحة لبيئة العمل المرنة زيادة المساحة المخصصة للحيز المغلق للتركيز، المجهز بالتكنولوجيا والأدوات المناسبة.</p> <p>نوع الحيز: حيز مفتوح للتركيز</p> <p>العناصر: مكتب متنقل متكامل، ومكتب متاح</p> <p>يشكل الحيز المفتوح المخصص للتركيز معظم المساحة في التصميم المقترح للدوام المرن. وهناك عنصران يشكّلان الحيز المفتوح المخصص للتركيز وهما: المكاتب المتكاملة غير المخصصة، والمكاتب المتاحة للاستخدام المؤقت. والفرق بين هذين العنصرين هو الوقت المستغرق في استخدام كل مكتب. فالمكتب متاح لا يُستخدم إلا لفترة زمنية قصيرة، فيما يمكن استخدام المكتب المتكامل طوال اليوم. ولكي يسفر الحيز المفتوح المخصص للتركيز عن النتائج المتوخاة، لا بد أن تكون ألواح منخفضة وأن يقع على مقربة من مكان التخزين ومن الحيز المغلق المخصص للتركيز.</p>
--

نوع الحيز: حيز مغلق للعمل القائم على التعاون

العناصر: غرف الاجتماعات وغرف الأفرقة

تستخدم الأفرقة الحيز المغلق لإنجاز العمل القائم على التعاون. وهو مكان مغلق ومجهز بالأدوات التي تتيح التفاعل في إطار العمل التعاوني، ويشمل الشاشات وتكنولوجيا التداول بالفيديو والتداول بالصوت.

وفي تصميم ترتيبات الدوام المرنة، هناك عنصران يشكلان الحيز المغلق للعمل القائم على التعاون وهما غرف الاجتماعات وغرف الأفرقة. وغرف الاجتماعات أكثر استيفاء لمقتضيات عقد اجتماعات رسمية، ولذا تكون مجهزة في العادة بأدوات تكنولوجية أكثر تطوراً. أما غرف الأفرقة، فهي مخصصة بقدر أكبر لعقد اجتماعات غير رسمية، وتستخدم في العادة لإنجاز العمل التعاوني الداخلي على نطاق مصغر، ويمكن أن تحتوي على أنواع من الأثاث الوثير نسبياً من قبيل كراسي الصالات.

نوع الحيز: حيز مفتوح للتعاون

العناصر: مساحات مفتوحة لعمل الأفرقة وحيز لمقهي في مكان العمل

تعتبر الأماكن المفتوحة للتعاون أماكن أقل اتصافاً بالطابع الرسمي ليجتمع فيها الموظفون على عجلة للحديث في مشاريع أو لالتقاء فيما بينهم من حين لآخر. والحيز المفتوح للتعاون في أماكن العمل الحالية التابعة للأمم المتحدة هو أقل الأنواع توفراً في جميع المباني. وتحتوي العناصر المقترحة للحيز المفتوح للتعاون على مساحات مفتوحة لعمل الأفرقة ومقهي في مكان العمل.

وتحتوي المساحات المفتوحة لعمل الأفرقة على الأثاث اللازم لدعم الاجتماعات غير الرسمية، بما في ذلك سطح العمل ومقاعد متعددة. ويحتوي مقهي مكان العمل على مقاعد وثيرة نسبياً، ومع ذلك يمكن استخدامه للعمل.

نوع الحيز: حيز مغلق مخصص للموارد

العناصر: غرفة الطباعة/النسخ وغرفة الملفات/التخزين

المساحات المغلقة المخصصة للموارد هي أماكن مغلقة وتستوعب أدوات العمل وموارده. ويوجد لدى الأمم المتحدة حالياً ما يكفي من هذه الأماكن. وسوف يستمر استخدام هذه الأماكن في تصميم ترتيبات الدوام المرنة.

وتتألف عناصر هذا النوع من غرف الطباعة/النسخ، وغرف الملفات/التخزين. وستصمّم غرف الطباعة/النسخ لكي تفي تماما باحتياجات الموظفين من الطباعة والنسخ، وسيكون فيها مكان مناسب للتخزين والأجهزة وخدمات إعادة تدوير الورق/إتلافه. وتحتوي غرف الملفات/التخزين على أثاث التخزين المتاح لحفظ الملفات والاستجابة للاحتياجات الخاصة بكل إدارة. وتتسم غرف التخزين بأهمية خاصة للموظفين إذ بإمكانهم أن يضعوا فيها أغراضهم الشخصية إذا لم تعد تخصّص لهم مكاتب دائمة.

نوع الحيز: حيز مفتوح مخصص للموارد

عناصر نوع الحيز: مكان تخزين الأطعمة ومكان مفتوح لحفظ الملفات/التخزين  
يكتسي الحيز المفتوح المخصص للموارد أهمية خاصة في تصميم نظام الاستخدام المرن لأماكن العمل نظرا لأن الموارد أصبحت مشتركة بين الجميع.

وتحتوي عناصر هذا النوع على مكان لتخزين الأطعمة ومكان مفتوح لحفظ الملفات/التخزين. وفي إطار الخطة المقترحة للدوام المرن، سيتمكن الموظفون، في ظل استراتيجية واضحة للحيز المفتوح المخصص للموارد، من الوصول سريعا وبسهولة إلى الخزانات العامة/الخزانات الشخصية الموجودة على مقربة من أماكن عملهم. وتوجد بالقرب من الحيز المفتوح للتعاون مرافق لتخزين الأطعمة حيث يلتقي الموظفون ويتبادلون أطراف الحديث.

٥٩ - وسوف تصاغ حلول الاستخدام المرن لأماكن العمل بما يتناسب مع الاحتياجات التشغيلية في كل إدارة على حدة، وهو ما سيسفر عن توليفات فريدة من أنواع الأماكن الجديدة المقترحة لكل شكل من أشكال التخطيط.

سادسا - إدماج الاستخدام المرن لأماكن العمل في المبادرات الأخرى

ألف - أوموجا

٦٠ - يرُد بيان مواعمة الاستخدام المرن لأماكن العمل مع نظام أوموجا في تقرير الأمين العام عن تنفيذ نظام استخدام مرن لأماكن العمل في مقر الأمم المتحدة (A/68/387، الفقرة ٤١). ولوحظ أن مفهوم استراتيجيات الدوام المرن يتماشى على نحو وثيق مع مبادرات تغييرية أخرى يجري تطبيقها حاليا في الأمم المتحدة، وفي طليعتها الجهود الرامية إلى إيجاد قوة عاملة أكثر تنقلا ونشر نظام أوموجا. ويتخطى نظام أوموجا الحدود التنظيمية والجغرافية والوظيفية، معززا ثقافة الشفافية والمساءلة والتمكين والمشاركة والوحدة على نطاق الأمم المتحدة. وسيتيح نظام أوموجا للموظفين المأذون لهم في أماكن عمل الأمم

المتحدة على نطاق العالم إجراء المعاملات بقدر أكبر من الاتساق والجودة والأمان والتحكم. وبما أنه سيكون بوسع الموظفين الاستفادة من النظام المشترك لتخطيط الموارد في المؤسسة وتنفيذ سلسلة عمليات متعددة على نحو منسق وغير مرتبط. يمكن العمل، سيكون نشر نظام أوموجا مؤقتاً للدوام المرن. ورغم أنه يُنظر إلى البرنامجين على أنهما يكملان أحدهما الآخر، إلا أن كلاً منهما قائم بمعزل عن الآخر. ولا يشكل بدء تنفيذ نظام أوموجا شرطاً مسبقاً لبدء الاستخدام المرن لأماكن العمل، مثلما لا يُشترط أن يكون الاستخدام المرن لأماكن العمل قائماً لبدء تنفيذ نظام أوموجا.

#### باء - الخطة الاستراتيجية لحفظ التراث

٦١ - شارك مدير مشروع متفرغ من الفريق المعني بالخطة الاستراتيجية لحفظ التراث في أنشطة الفريق العامل المتعدد التخصصات في الوقت الذي كان يجري فيه وضع برنامج تجريبي وتنفيذه في الطابقين الثامن عشر والتاسع عشر من مبنى الأمانة العامة. وفي إطار خطة التنفيذ، سينظر الفريق المعني بالخطة الاستراتيجية لحفظ التراث في سبل تطبيق استراتيجيات مختلفة للاستخدام المرن لأماكن العمل في مكتب الأمم المتحدة في جنيف. وسيتيح استخدام الحيز المكتبي الحالي بقدر أكبر من الكفاءة فرصة لاستيعاب المزيد من موظفي الأمم المتحدة في قصر الأمم من بين الموظفين العاملين حالياً في جنيف.

#### جيم - الاستدامة

٦٢ - منذ عام ٢٠٠٨، وتمشيا مع استراتيجية حياد الأمم المتحدة مناخياً، تشارك الأمانة العامة في شبكة مشتركة بين الوكالات لتعزيز الإدارة المستدامة بيئياً لأماكن عمل الأمم المتحدة على نطاق العالم. وخلال مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، دعت الدول الأعضاء منظومة الأمم المتحدة إلى تحسين إدارة مرافقها وعملياتها، عن طريق أخذ ممارسات التنمية المستدامة في الحسبان والاستفادة من الجهود المبذولة حالياً وتعزيز فعالية التكلفة (انظر الفقرة ٩٦ من مرفق قرار الجمعية العامة ٦٦/٢٨٨). وسيشكل برنامج الاستخدام المرن لأماكن العمل جزءاً من الاستجابة لتلك الدعوة.

#### دال - نظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ

٦٣ - من شأن العمل المتنقل، على النحو المتوخى في الاستخدام المرن لأماكن العمل، أن يشكل جزءاً من النظام المهيكل للصيانة والاختبار والاستعراض في إطار نظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ، وهو ما يدعم الجهود الرامية إلى مواصلة تعزيز القدرات في

بمجال استمرارية تصريف الأعمال واستعادة القدرة على العمل بعد الكوارث. وعلى النحو المبين في تقرير الأمين العام المعنون "نظام إدارة المرونة في المنظمة: إطار إدارة حالات الطوارئ" (A/67/266)، يُعتبر العمل عن بعد والقدرة على أداء المهام الحيوية عن بعد من القدرات الرئيسية اللازمة التي تتيح لموظفي الأمانة العامة مواجهة حالات الطوارئ بفعالية، وهما يشكلان بالتالي عنصرين أساسيين لتنفيذ نظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ.

## سابعاً - خطة تنفيذ الاستخدام المرن لأماكن العمل في المقر

٦٤ - يبين الجدول ٦ تحليلاً لأوجه الكفاءة المتوقعة من استخدام الحيز المكاني نتيجةً لتنفيذ الاستخدام المرن لأماكن العمل في المقر. ومن المقدَّر أن يتم استيعاب ٨٠٠ موظف إضافي في مبنى الأمانة العامة و ١٥٠ موظفاً إضافياً في مبنى FF.

### الجدول ٦

#### المكاسب المتوقعة من الكفاءة في استخدام الحيز المكاني

المبنى	التصميم	مقاعد العمل	السعة	المكاسب من زيادة الكفاءة في استخدام الحيز المكاني (النسبة المئوية)
مبنى الأمانة العامة (٢٦ طابقاً)، بما فيها ٢٠٦ أماكن متاحة للاستخدام المؤقت	الأصلي	٢ ٤٥٩	٢ ٤٥٩	-
	بعد تشكيل أماكن العمل لغرض الاستخدام المرن	٢ ٦٠٧	٢ ٦٠٧	٦
	بعد تطبيق النسبة الجديدة لتقاسم المقاعد (١:٠,٨)	٢ ٦٠٧	٣ ٢٥٩	٣٣
مبنى FF (٨ طوابق)	الأصلي	٥٥٨	٥٥٨	-
	بعد تشكيل أماكن العمل لغرض الاستخدام المرن	٥٦٦	٥٦٦	١,٤
	بعد تطبيق النسبة الجديدة لتقاسم المقاعد (١:٠,٨)	٥٦٦	٧٠٨	٢٧

٦٥ - بعد النظر بالتفصيل في الحفاضة العقارية الحالية لمقر الأمم المتحدة وفي أوجه الكفاءة التي يمكن تحقيقها من خلال تنفيذ نظام الاستخدام المرن لأماكن العمل، تقرر أن إخلاء مباني ألبانو وديلي نيوز وكورت سكوير بحلول تاريخ انتهاء عقود الاستئجار الحالية هو هدف مستحسن ويمكن تحقيقه. وترد في الجدول ٧ تواريخ انتهاء عقود الاستئجار لهذه المباني.

## الجدول ٧

## تواريخ انتهاء عقود الإيجار

(بآلاف دولارات الولايات المتحدة)

المبنى	تاريخ انتهاء عقد الإيجار
مبنى ألبانو	كانون الثاني/يناير ٢٠١٨
مبنى كورت سكوير	شباط/فبراير ٢٠١٨
مبنى ديلي نيوز	نيسان/أبريل ٢٠١٧

٦٦ - تشمل خطة التنفيذ المقترحة على تحويل ٢٦ طابقاً من طوابق مبنى الأمانة العامة و ٨ طوابق من مبنى FF إلى تصميم مهياً للاستخدام المرن لأماكن العمل. وإذا وافقت الجمعية العامة على خطة التنفيذ المقترحة، فسيبدأ التخطيط الأولي والأعمال التحضيرية في نيسان/أبريل ٢٠١٥. وستبدأ في أيلول/سبتمبر ٢٠١٥ أعمال التشييد في مبنى الأمانة العامة لتحويل الطوابق إلى تصميمات الاستخدام المرن لأماكن العمل، ويُتوقع أن تنجز الأعمال في أواخر عام ٢٠١٧. وسيؤدي تحويل الطوابق الـ ٢٦ من مبنى الأمانة العامة إلى إيجاد سعة إضافية تستوعب حوالي ٨٠٠ موظف. وسوف يُحوّل مبنى FF بعد ذلك إلى تصميم مهياً للاستخدام المرن لأماكن العمل مما سيؤدي إلى إيجاد سعة إضافية تستوعب قرابة ١٥٠ موظفاً. ويُتوقع أن يتم إنجاز أعمال التشييد في مبنى FF في شباط/فبراير ٢٠١٨. وستتيح السعة الإضافية إخلاء مبنى ديلي نيوز ومبنى كورت سكوير عند انتهاء عقدي إيجارهما في نيسان/أبريل ٢٠١٧ وفي شباط/فبراير ٢٠١٨، على التوالي. ويمكن أن يستوعب مبنى FF الحوّل حديثاً جميع الموظفين المنقولين من مبنى ألبانو عندما تنتهي مدة عقد إيجار ذلك المبنى في شباط/فبراير ٢٠١٨. وفيما يتعلق بأعمال تجديد مبنى الأمانة العامة، فعلى الرغم من أنها ستؤدي إلى إتاحة سعة إضافية، لا بد من تشييد أماكن داخلية للإيواء المؤقت من أجل استيعاب عملية النقل اللازمة للموظفين استعداداً لخطة التنفيذ، على النحو التالي:

(أ) تجهيز أماكن الإيواء المؤقتة تبعاً لنظام الاستخدام المرن لأماكن العمل (من نيسان/أبريل ٢٠١٥ إلى آب/أغسطس ٢٠١٥). وقبل أن يكون بالإمكان تحويل مبنى الأمانة العامة إلى نظام الاستخدام المرن لأماكن العمل، سيلزم تحويل الطوابق السفلية لمبنى الأمانة العامة إلى مكان للإيواء المؤقت؛

(ب) تهيئة مبنى الأمانة العامة لاعتماد نظام الاستخدام المرن لأماكن العمل (من أيلول/سبتمبر ٢٠١٥ إلى آب/أغسطس ٢٠١٧). خلال السنة الأولى من تهيئة مبنى

الأمانة العامة، ستتوفر عن طريق أعمال التجديد الخاصة بتصميم أماكن العمل للاستخدام المرن سعة إضافية أولية تستوعب قرابة ٣٠٠ موظف في مبنى الأمانة العامة. ويُتوقع إنجاز عملية إعادة التصميم الكاملة لـ ٢٦ طابقاً في مبنى الأمانة العامة بحلول آب/أغسطس ٢٠١٧، وهو ما سيؤدي إلى توفير سعة إضافية لـ ٨٠٠ موظف؛

(ج) إخلاء مبنى ديلي نيوز ومبنى FF (من أيلول/سبتمبر ٢٠١٦ إلى آب/أغسطس ٢٠١٧). عند توفر حيز إضافي في مبنى الأمانة العامة، سيشغل الموظفون من المباني الأخرى (مبنى DC-1، ومبنى DC-2، ومبنى Innovation، ومبنى FF، ومبنى ديلي نيوز) هذا الحيز الجديد في الطوابق المخصصة لهم في مبنى الأمانة العامة. وفي الوقت نفسه، سينتقل الموظفون من مبنى FF إلى المباني الأخرى (مبنى الأمانة العامة، ومبنى DC-1، ومبنى DC-2، ومبنى Innovation) لإفساح المجال لإنجاز أعمال التجديد. وسيتم إخلاء مبنى ديلي نيوز بانتهاء تاريخ عقد الإيجار (نيسان/أبريل ٢٠١٧)؛

(د) تهيئة مبنى FF لاعتماد نظام الاستخدام المرن لأماكن العمل (من كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٦ إلى شباط/فبراير ٢٠١٨). بحلول نهاية عام ٢٠١٦، سيتم إخلاء مبنى FF بأكمله وسيتم تجديده بتصميمات الاستخدام المرن لأماكن العمل. والوقت المتوقع لإنجاز إعادة التصميم هو ١٤ شهراً؛

(هـ) إخلاء مبنى ألبانو ومبنى كورت سكوير (من أيلول/سبتمبر ٢٠١٦ إلى آب/أغسطس ٢٠١٧). مع تهيئة جزء من مبنى FF وما سينشأ عن ذلك من حيز متاح، سينتقل نصف عدد الموظفين في مبنى ألبانو إلى هذا الحيز بعد إنجاز أعمال التجديد فيه، في حين سينتقل ما تبقى من الموظفين، مؤقتاً، إلى أماكن الإيواء المؤقتة في مبنى الأمانة العامة والمباني الأخرى التي أُخْلِيت فيها جيوب إيواء منفصلة قبل انتهاء عقد إيجار مبنى ألبانو (كانون الثاني/يناير ٢٠١٨). وعندما تتم تهيئة ما تبقى من طوابق المبنى FF، سينتقل الموظفون الموجودون في أماكن الإيواء المؤقتة إلى هذا المبنى بعد إنجاز أعمال التجديد فيه. وكذلك سيتمكن الموظفون في مبنى كورت سكوير من إخلاء المبنى قبل تاريخ انتهاء عقد إيجاره (شباط/فبراير ٢٠١٨) والانتقال إلى الأماكن المتاحة في المباني الأخرى.

٦٧ - ويرد في الشكل ٢ لمحة عامة عن الجدول الزمني للمشروع.

الشكل ٢  
الجدول الزمني للمشروع

الجدول الزمني لمشروع تنفيذ الاستخدام المرن لأماكن العمل																		
	عدد الأشهر	البداية	الانتهاء	٢٠١٥			٢٠١٦			٢٠١٧			٢٠١٨					
التخطيط والتواصل مع الإدارات																		
تجهيز أماكن الإيواء المؤقتة	٥	١٥ نيسان/ أبريل	١٥ آب/ أغسطس															
تهيئة مبني الأمانة العامة لاعتماد نظام الاستخدام المرن لأماكن العمل	٢٤	١٥ أيلول/ سبتمبر	١٧ آب/ أغسطس															
إخلاء مبني FF ومبني ديلي نيوز	١٢	١٦ أيلول/ سبتمبر	١٧ آب/ أغسطس															
تهيئة مبني FF لاعتماد نظام الاستخدام المرن لأماكن العمل	١٤	١٦ كانون الأول/ ديسمبر	١٨ شباط/ فبراير															
إخلاء مبني ألبانو ومبني كورت سكوير	٥	١٧ أيلول/ سبتمبر	١٨ شباط/ فبراير															

## ثامنا - التكلفة التقديرية لمشروع تنفيذ نظام الاستخدام المرن لأماكن العمل في المقر

٦٨ - يرد في الجدول ٨ موجز للتكاليف التقديرية لمشروع تنفيذ نظام الاستخدام المرن لأماكن العمل في المقر حسب النشاط. ويرد في المرفق الأول كشف تفصيلي، عاما بعد عام، للتكاليف التقديرية.

### الجدول ٨

#### التكلفة التقديرية للمشروع حسب النشاط

(بآلاف دولارات الولايات المتحدة)

التكلفة التقديرية للفترة ٢٠١٨-٢٠١٥	أنشطة المشروع
٥٠٠,٠	خدمات التخطيط والتصميم
٣١ ٣٦٦,٨	أعمال تهيئة/تجديد مبنى الأمانة العامة
١٣ ٣٣٥,٧	أعمال تهيئة/تجديد مبنى FF
٢ ٣٠٥,٩	أماكن الإيواء المؤقتة
٧١٥,٠	عمليات النقل الإضافية للموظفين
٤٨ ٢٢٣,٤	المجموع الفرعي، تهيئة/تنفيذ نظام الاستخدام المرن لأماكن العمل
١ ٣٧٥,٢	المجموع الفرعي، الإشراف على المشروع وإدارته
٤٩ ٥٩٨,٦	المجموع

٦٩ - وسيكلف التنفيذ المقترح لنظام الاستخدام المرن لأماكن العمل في المقر مبلغا يقدر بـ ٤٩ ٥٩٨ ٦٠٠ دولار، بما يشمل خدمات التخطيط والتصميم (٥٠٠ ٠٠٠ دولار)، وتكاليف أعمال تهيئة مبنى الأمانة العامة (٣١ ٣٦٦ ٨٠٠ دولار)، وتكاليف أعمال تهيئة مبنى FF (١٣ ٣٣٥ ٧٠٠ دولار)، والتكاليف الأولية لتجهيز وتشغيل أماكن الإيواء المؤقتة (٢ ٣٠٥ ٩٠٠ دولار)، وتكاليف عمليات النقل الإضافية للموظفين إلى المباني الواقعة خارج المجمع (خارج نطاق الاستخدام المرن لأماكن العمل) (٧١٥ ٠٠٠ دولار)، وأتعاب فريق المشروع (١ ٣٧٥ ٢٠٠ دولار)، على النحو المبين أدناه بالتفصيل.

تخطيط المراحل (٥٠٠ ٠٠٠ دولار)

٧٠ - يتعين تسديد أتعاب أولية قدرها ٥٠٠ ٠٠٠ دولار للخبراء الاستشاريين عن إعداد مراحل التخطيط والتصميم التفصيلية، وذلك في بداية المشروع، من أجل وضع نهج للتنفيذ معدّ خصيصاً لتلبية الاحتياجات المحددة لفرادى الإدارات والمكاتب.

التكاليف التقديرية للأعمال المتعلقة بتهيئة مبنى الأمانة العامة وتنفيذها  
(٨٠٠ ٣٦٦ ٣١ دولار)

٧١ - تم تحديد التكلفة الإجمالية لأعمال تهيئة هذين المبنىين استناداً إلى تكلفة الوحدة التقديرية لكل قدم/متر مربع، بعد احتسابها لمبنى الأمانة العامة ومبنى FF، بما فيها تكاليف البرمجة، والتشييد، وحلول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الصعيدين الشخصي والمؤسسي، على النحو المبين أدناه بالتفصيل. وتبلغ التكلفة التقديرية لأعمال تهيئة مبنى الأمانة العامة ٦٠٠ ٤٩٧ ٢٤ دولار، استناداً إلى التكاليف التقديرية البالغة ٣٢ ٦٤ دولاراً للقدم المربع (٦٩٢ دولاراً للمتر المربع)، لمساحة قدرها ٨٦٩ ٣٨٠ قدماً مربعاً (٣٥ ٣٨٤ متراً مربعاً). وتغطي هذه التكلفة، في المقام الأول، أعمال التشييد الخفيفة والأثاث. وتشمل تكاليف التشييد (٣٥ دولاراً للقدم المربع أو ٣٧٧ دولاراً للمتر المربع)، بشكل رئيسي، الجدران الجديدة المكونة من ألواح الجبس، وقد تشمل أيضاً الواحها الزجاجية للمكاتب. وبالنظر إلى التجديدات التي أُدخلت مؤخراً على مبنى الأمانة العامة، فإن هذه التكلفة لا تشمل الأعمال الميكانيكية ولا أعمال السباكة أو الكهرباء، أو أعمال الهدم. وتشمل التقديرات قدراً صغيراً من أعمال النجارة، وبسط السجاد (للغرف الإضافية)، والطلاء، والمشغولات المعدنية، والألواح الجدارية المصنوعة من القماش. وتُقدَّر تكاليف الأثاث بمبلغ ٢٤ دولاراً للقدم المربع (٢٥٨ دولاراً للمتر المربع)، بما في ذلك بدل المعدات السمعية - البصرية. وتشمل تكاليف التشييد غير المباشرة (٥,٣٢ دولاراً للقدم المربع أو ٥٧ دولاراً للمتر المربع) تكاليف إصدار التصاريح، ورسوم البناء، وأتعاب فريق التشييد والتصميم.

٧٢ - وتغطي التكاليف التقديرية لعملية التنفيذ في مبنى الأمانة العامة، البالغة ٢٠٠ ٨٦٩ ٦ دولاراً، تمديد الكابلات، وتركيب قواعد التثبيت، والشاشات الحاسوبية المزدوجة، فضلاً عن تكاليف أخرى متعلقة بالتكنولوجيا، بما في ذلك الحواسيب المحمولة والأجهزة المحمولة وملحقاتها (٢٠٠ ٨٥٩ ٥ دولاراً). وتشمل أيضاً مبلغ ١٠١٠ ٠٠٠ دولاراً لتغطية عمليات النقل الداخلية إلى أماكن الإيواء المؤقتة للموظفين الموجودين أصلاً في مبنى الأمانة العامة.

التكاليف التقديرية للأعمال المتعلقة بتهيئة مبنى FF وتنفيذها (٧٠٠ ٣٣٥ ١٣ دولار) ٧٣ - تبلغ التكاليف التقديرية لأعمال تهيئة مبنى FF ما قيمته ١٠٠ ٩٥٧ ١١ دولار، استنادا إلى التكلفة التقديرية البالغة ١٦٨,٤٧ دولارا للقدم المربع (١ ٨١٤ دولارا للمتر المربع)، لمساحة قدرها ٧٠ ٩٧٥ قدما مربعا (٦ ٥٩٤ مترا مربعا). ويغطي هذا المبلغ جميع أعمال التشييد في مبنى FF وتجديد أثاثه، لكونه أقدم من مبنى الأمانة العامة. وسيتطلب المبنى الحالي أعمال هدم كبيرة للمكاتب على امتداد المحيط الثابت وأماكن تخزين المؤن الإضافية. وثمة تكاليف مفترضة للأعمال الميكانيكية، والكهربائية، ونظام مرشحات إطفاء الحرائق، وأعمال السباكة، رغم أنه من غير الواضح إلى أي مدى سيكون ذلك ضروريا. وتتضمن تكاليف التشييد (١٠٠ دولار للقدم المربع، أو ١٠٧٦ دولارا للمتر المربع) اعتمادات لأعمال النجارة، وبسط السجاد، والتبليط، وتركيب ستائر النوافذ. وتغطي تكاليف الأثاث (٣٠ دولارا للقدم المربع، أو ٣٢٣ دولارا للمتر المربع) جميع حلول الأثاث الجديد، مع مراعاة إمكانية إعادة استخدام ما هو متوفر من أثاث مبنى الأمانة العامة. وتمثل التكلفة غير المباشرة (١٨,٤٧ دولارا للقدم المربع، أو ١٩٩ دولارا للمتر المربع) أتعاب فريق التشييد/التصميم وأي إنشاءات تخصصية إضافية، بما في ذلك الأعمال الميكانيكية، والكهربائية، والميكانيكية، والتجهيزات السمعية البصرية، وتجهيزات المطابخ، وأعمال الإضاءة.

٧٤ - وتغطي التكاليف التقديرية للتنفيذ في مبنى FF، البالغة ٦٠٠ ٣٧٨ ١ دولار، تمديد الكابلات، وتركيب قواعد التثبيت، والشاشات الحاسوبية المزدوجة، فضلا عن تكاليف أخرى متعلقة بالتكنولوجيا، بما في ذلك الحواسيب المحمولة والأجهزة المحمولة وملحقاتها.

أماكن الإيواء المؤقتة (٢ ٣٠٥ ٩٠٠ دولار)

٧٥ - ستجري التجهيزات الأولية لمساحة قدرها ٢٠ ٠٠٠ قدم مربع (١ ٨٥٨ مترا مربعا) في الطابق السفلي من مبنى الأمانة العامة في بداية المشروع، وستبلغ التكلفة للقدم للمربع ٦٤,٣٢ دولارا، بتكلفة إجمالية قدرها ١ ٢٨٧ ٠٠٠ دولار. وإضافة إلى ذلك، يلزم مبلغ ١ ٠١٨ ٩٠٠ دولار لأعمال الصيانة والتنظيف وكفالة تشغيل هذا الحيز خلال سنوات المشروع الثلاث.

عمليات النقل الإضافية للموظفين (٧١٥ ٠٠٠ دولار)

٧٦ - نظرا إلى دمج الإدارات في المباني التي جرت فيها أعمال تجديد حديثا، سيتعين على بعض الموظفين الانتقال إلى أماكن الإيواء المؤقتة ضمن المباني الحالية الواقعة خارج نطاق

الاستخدام المرن لأماكن العمل. وتبلغ التكلفة التقديرية الإجمالية لتلك التنقلات الإضافية ما قيمته ٧١٥ ٠٠٠ دولار.

فريق إدارة المشروع (٢٠٠ ٣٧٥ ١ دولار)

٧٧ - ستلزم موارد بقيمة تقدّر بـ ٢٠٠ ٣٧٥ ١ دولار لإنشاء فريق إدارة المشروع أثناء تنفيذ مشروع الاستخدام المرن لأماكن العمل للفترة من نيسان/أبريل ٢٠١٥ إلى شباط/فبراير ٢٠١٨، وهو سيتكوّن من مدير للمشروع في وظيفة برتبة ف-٥، ومدير للتصميم والتشييد في وظيفة برتبة ف-٤، وموظف واحد من فئة الخدمات العامة (الرتب الأخرى). وترد أدناه تفاصيل أخرى عن فريق المشروع.

## تاسعا - التمويل المقترح للمشروع

### ألف - نهج التمويل

٧٨ - على النحو المبين في الفرع الثامن وفي المرفق الأول من هذا التقرير، سيتطلب التنفيذ المقترح لنظام الاستخدام المرن لأماكن العمل في مقر الأمم المتحدة توفير موارد بقيمة ٤٩,٦ مليون دولار على مدى ثلاث سنوات. وخلال هذه الفترة، على النحو المبين في الفقرات من ٤٧ إلى ٤٩ ومثلما ورد في الجدول ٤، يعتزم الأمين العام التخلي عن عقود الإيجار حيث تنتهي مدتها في ثلاثة مبانٍ تجارية. وستتاح فرصة لتحقيق وفورات مقبلة في تكاليف الإيجار (بعد إنجاز أعمال التجديد) من أجل تمويل المشروع، على الرغم من أن ذلك يطرح مسألة توقيت التدفقات النقدية.

٧٩ - وفي هذه المرحلة، يطلب الأمين العام الموافقة على النطاق المقترح لمشروع الاستخدام المرن لأماكن العمل في مقر الأمم المتحدة، وعلى سلطة الدخول في التزامات لتكاليف عام ٢٠١٥، وعلى سلطة استخدام صندوق رأس المال المتداول والحساب الخاص الذي أنشأته الجمعية العامة بموجب قرارها ٣٠ ٤٩ - ألف (د-٢٧)، بمبلغ قدره ٥,٨ ملايين دولار (انظر الفرع تاسعا - باء أدناه) على أساس التدفق النقدي.

٨٠ - ويعتزم الأمين العام تقديم اقتراح لتمويل تكاليف المشروع الإجمالية (أي مبلغ إضافي قدره ٤٣,٨ مليون دولار للفترة من عام ٢٠١٦ إلى عام ٢٠١٨) في تقريره المرحلي المقبل، لعرضه في الجزء الرئيسي من دورة الجمعية العامة السبعين. وسيأخذ الاقتراح في الحسبان الوفورات المقبلة التي ستتحقق في تكاليف الاستئجار من أجل تمويل المشروع. وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أنه سيتمكن بذلك استرداد تكاليف المشروع بحلول عام ٢٠٢٠.

## باء - الاحتياجات من الموارد لفترة السنتين ٢٠١٤-٢٠١٥

٨١ - ستبلغ الاحتياجات من الموارد اللازمة لتنفيذ استراتيجيات الاستخدام المرن لأماكن العمل في مقر الأمم المتحدة على النحو المبين أعلاه، لفترة السنتين ٢٠١٤-٢٠١٥، ما قيمته ٥ ٨١٩ ٠٠٠ دولار. ويورد في الجدولين ٩ و ١٠ موجز للتكلفة التقديرية خلال عام ٢٠١٥ من أجل التنفيذ المقترح لنظام الاستخدام المرن لأماكن العمل. وتشمل الاحتياجات من الموارد لعام ٢٠١٥ اقتراح إنشاء ثلاث وظائف في إطار المساعدة المؤقتة العامة (وظيفة برتبة ف-٥، ووظيفة برتبة ف-٤، ووظيفة من فئة الخدمات العامة (الرتب الأخرى))، والخدمات التعاقدية، وتكاليف الأثاث والمعدات.

## الجدول ٩

## الاحتياجات من الموارد لعام ٢٠١٥ حسب أنشطة المشروع

(بآلاف دولارات الولايات المتحدة)

الاحتياجات التقديرية	أنشطة المشروع
٥٠٠,٠	خدمات التخطيط والتصميم
٣ ٥١٦,٤	أعمال تهيئة/تجديد مبنى الأمانة العامة
١ ٤٢٢,٨	أماكن الإيواء المؤقتة
٢٦,٢	عمليات النقل الإضافية للموظفين
٣٥٣,٦	الإشراف على المشروع وإدارته
٥ ٨١٩,٠	المجموع

## الجدول ١٠

## الاحتياجات من الموارد لعام ٢٠١٥ حسب أوجه الإنفاق

(بآلاف دولارات الولايات المتحدة)

الاحتياجات التقديرية	أوجه الإنفاق
٣٥٣,٦	تكاليف الموظفين الأخرى
٢ ٥٩٩,١	الخدمات التعاقدية
٢ ٨٦٦,٣	الأثاث والمعدات
٥ ٨١٩,٠	المجموع

## تكاليف الموظفين الأخرى (٦٠٠ ٣٥٣ دولار)

٨٢ - تغطي الاحتياجات من الموارد البالغة ٦٠٠ ٣٥٣ دولار تكاليف فريق مخصص لإدارة المشروع من خلال إنشاء ثلاث وظائف، اعتباراً من نيسان/أبريل ٢٠١٥، تكون ممولة في إطار المساعدة المؤقتة العامة. وسيطلب تنفيذ استراتيجيات الاستخدام المرن لأماكن العمل إضافة مؤقتة لموارد مخصصة بغية تقديم المساعدة إلى دائرة إدارة المرافق. مكتب خدمات الدعم المركزية طوال مدة التنفيذ. وتشمل تلك الموارد وظيفة واحدة لمدير مشروع (برتبة ف-٥) لتولي التخطيط العام، وإدارة التغيير، والعمل مع الإدارات على وضع الخطط التفصيلية اللازمة؛ ووظيفة واحدة لمدير التصميم والتشييد (برتبة ف-٤) من أجل تولي مجمل أعمال تصميم وتشيد الأماكن، يدعمه مساعد إداري (من فئة الخدمات العامة (الرتب الأخرى)) للمساعدة في أداء المهام الإدارية للمشروع.

## الخدمات التعاقدية (١٠٠ ٥٩٩ ٢ دولار)

٨٣ - تغطي الاحتياجات من الموارد البالغة ١٠٠ ٥٩٩ ٢ دولار تكاليف خدمات تخطيط وتصميم برنامج المشروع (٥٠٠ ٠٠٠ دولار)، وخدمات التصميم المعماري لأماكن الإيواء المؤقتة (١٠٦ ٥٠٠ دولار)، وتشيد أماكن الإيواء المؤقتة (٢٠٠ ٤٨٠ دولار)، وتكاليف أعمال تنظيف وتشغيل أماكن الإيواء المؤقتة (٩٠٠ ١٣٥ دولار)، وخدمات التصميم المعماري لأماكن العمل في مبنى الأمانة العامة (٢٢٦ ٠٠٠ دولار)، وتشيد الأماكن في مبنى الأمانة العامة (٦٠٠ ١٠١٩ دولار)، والتنقلات بين مبنى الأمانة العامة وأماكن الإيواء المؤقتة (٧٠٠ ١٠٤ دولار)، والتنقلات فيما بين المباني الواقعة خارج المجمع (٢٦ ٢٠٠ دولار).

## الأثاث والمعدات (٣٠٠ ٨٦٦ ٢ دولار)

٨٤ - تغطي الاحتياجات من الموارد البالغة ٣٠٠ ٨٦٦ ٢ دولار تكاليف الأثاث في أماكن الإيواء المؤقتة (٣٠٠ ٧٠٠ دولار)، وأثاث الأماكن في مبنى الأمانة العامة (٤٨٧ ٠٠٠ دولار)، والمعدات الخاصة بمحطات عمل تكنولوجيا المعلومات في مبنى الأمانة العامة (٦٠٠ ١٨١ دولار)، والمعدات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات للموظفين العائدين إلى أماكن العمل في الأمانة العامة (٤٠٠ ٤٩٧ دولار).

## عاشرا - تنفيذ استراتيجيات الاستخدام المرن لأماكن العمل في مراكز العمل الأخرى

٨٥ - بغية مساعدة مراكز العمل الأخرى في تنفيذ استراتيجيات الاستخدام المرن لأماكن العمل، كُلف فريق الخبراء الاستشاريين بوضع وثائق توجيهية بشأن كيفية إدارة العملية بكاملها في مقر الأمم المتحدة والكيفية التي يمكن بها تكرارها. وهذه الوثيقة التوجيهية يُشار إليها باسم مجموعة الأجزاء. وفي ضوء ارتفاع نسبة الأماكن المستأجرة تجاريا في المقر بنيويورك وعملية رسم الخطة الاستراتيجية لحفظ التراث، فإن التركيز الفوري منصب على عملية التنفيذ في هذين الموقعين. وستواصل العمل على تطوير وتنقيح التوجيهات الواردة في مجموعة الأجزاء باستخدام الدروس المستفادة في نيويورك وجنيف بعد شروعهما في عملية التنفيذ، وسيتم تطبيق تلك التوجيهات على مشاريع يجري التخطيط لها حاليا في سائر مراكز العمل في إطار الاستعراض الاستراتيجي للمرافق.

## حادي عشر - الخطوات المقبلة

٨٦ - في حال موافقة الجمعية العامة على خطة التنفيذ المقترحة، ستقوم الأمانة العامة على الفور بما يلي:

- (أ) البدء بالتخطيط التفصيلي وبالأعمال التحضيرية لخطة التنفيذ المقترحة؛
  - (ب) الالتزام بتوفير الموارد المطلوبة لعام ٢٠١٥، على النحو المبين أعلاه بالتفصيل؛
  - (ج) الشروع، بموازاة جهود التخطيط المبينة بالتفصيل، في عملية شاملة لإدارة التغيير من أجل إشراك الإدارات، والاستماع إلى شواغلها، وتثقيفها بشأن ترتيبات العمل المرنة، وتنقيح خطط التنفيذ لتصبح على المستوى اللازم من التفصيل؛
  - (د) متابعة جهود التواصل المنتظمة مع ممثلي الموظفين وجميع أصحاب المصلحة المعنيين؛
  - (هـ) مواصلة التعاون الوثيق مع مكتب الأمم المتحدة في جنيف وسائر مراكز العمل المهتمة بالموضوع؛
- ٨٧ - وسيجري إبلاغ الجمعية العامة بنتائج الخطوات المقبلة في الجزء الرئيسي من دورتها السبعين في إطار التقرير المرحلي للأمين العام.

## ثاني عشر - الإجراءات التي يُوصَى إلى الجمعية العامة باتخاذها

٨٨ - يُطلب إلى الجمعية العامة القيام بما يلي:

(أ) الإحاطة علما بالتقدم المحرز منذ صدور التقرير الأخير المتعلق بالاستخدام المرن لأماكن العمل في مقر الأمم المتحدة؛

(ب) الموافقة على الخطوات المقبلة لتنفيذ استراتيجيات الاستخدام المرن لأماكن العمل في الأمم المتحدة، على النحو المبين في الفرع الحادي عشر من هذا التقرير؛

(ج) الموافقة على النطاق المقترح لمشروع الاستخدام المرن لأماكن العمل في مقر الأمم المتحدة، على النحو المبين في الفرع السابع من هذا التقرير، بما في ذلك الجدول الزمني لتنفيذ المشروع خلال الفترة الممتدة من عام ٢٠١٥ إلى عام ٢٠١٨ ضمناً؛

(د) الموافقة على إنشاء ثلاث وظائف مؤقتة: (وظيفة برتبة ف-٥، ووظيفة برتبة ف-٤، ووظيفة من فئة الخدمات العامة (الرتب الأخرى)) اعتباراً من ١ نيسان/أبريل ٢٠١٥؛

(هـ) منح إذن للأمين العام بالدخول في التزامات تصل إلى مبلغ قدره ٥ ٨١٩ ٠٠٠ دولار فيما يتعلق بتكاليف المشروع خلال عام ٢٠١٥، على النحو المبين في الجدول ١٠ من التقرير؛

(و) منح إذن للأمين العام، بصورة استثنائية، باستخدام صندوق رأس المال المتداول والحساب الخاص الذي أنشأته الجمعية العامة بموجب قرارها ٣٠٤٩-ألف (د-٢٧)، لتمويل مشروع الاستخدام المرن لأماكن العمل في مقر الأمم المتحدة بمبلغ قدره ٥ ٨١٩ ٠٠٠ دولار على أساس التدفق النقدي؛

(ز) الاعتراف بضرورة الحفاظ على رصيد جيد من السيولة المتاحة للمنظمة، والطلب إلى الأمين العام أن يقدم باستمرار معلومات إلى الدول الأعضاء عن تلك السيولة، حسب الاقتضاء؛

(ح) الطلب إلى الأمين العام أن يقدم تقريره المقبل المتعلق باستراتيجيات الاستخدام المرن لأماكن العمل في الأمم المتحدة إلى الجمعية العامة، في الجزء الرئيسي من دورتها السبعين، وأن يقدم التكاليف التقديرية المتبقية في إطار المشروع للأعوام ٢٠١٦، و ٢٠١٧، و ٢٠١٨، وطرائق التمويل.

## المرفق الأول

التكلفة التقديرية للمشروع، حسب السنة، من أجل تنفيذ نظام  
الاستخدام المرن لأماكن العمل في المقر

(بآلاف دولارات الولايات المتحدة)

أنشطة المشروع	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨	المجموع
خدمات التخطيط والتصميم	٥٠٠,٠	-	-	-	٥٠٠,٠
أعمال تهيئة/تجديد مبنى الأمانة العامة	٣٥١٦,٤	١٨٣٠٣,٨	٩٥٤٦,٦	-	٣١٣٦٦,٨
أعمال تهيئة/تجديد مبنى FF	-	٥٩١,٢	١١٧٠٤,٣	١٠٤٠,٢	١٣٣٣٥,٧
أماكن الإيواء المؤقتة	١٤٢٢,٨	٤٠٧,٦	٤٠٧,٦	٦٧,٩	٢٣٠٥,٩
عمليات النقل الإضافية للموظفين	٢٦,٢	٢٤٠,٨	٣٥٥,٣	٩٢,٧	٧١٥,٠
المجموع الفرعي، أعمال تهيئة/تنفيذ أماكن العمل للاستخدام المرن	٥٤٦٥,٤	١٩٥٤٣,٤	٢٢٠١٣,٨	١٢٠٠,٨	٤٨٢٢٣,٤
المجموع الفرعي، الإشراف على المشروع وإدارته	٣٥٣,٦	٤٧١,٥	٤٧١,٥	٧٨,٦	١٣٧٥,٢
المجموع	٥٨١٩,٠	٢٠٠١٤,٩	٢٢٤٨٥,٣	١٢٧٩,٤	٤٩٥٩٨,٦

## المرفق الثاني

## تكاليف التجهيز (للقدم المربع) لمبنى الأمانة العامة ومبنى FF

تكاليف تجهيز مبنى الأمانة العامة

(بدولارات الولايات المتحدة)

النشاط	التكلفة لكل قدم مربع
الأثاث (يشمل بدل المعدات السمعية - البصرية)	٣٥,٠٠
أعمال التشييد الخفيفة	٢٤,٠٠
أعمال النجارة المعمارية	
المشغولات المعدنية المحوّفة	
المشغولات المعدنية والزجاجية المعمارية	
الألواح الجصية وأعمال النجارة	
الشرائح الخشبية والصوتيات	
السجاد/بلاط الأرضية بمركّبات الفينيل/زخرفة الأرضية	
الطلاء/ورق الجدران	
الألواح الجدارية المصنوعة من القماش	
التصاريح	٠,٥٠
رسوم البناء	٠,٥٠
التكاليف غير المباشرة: أعمال التصميم، وأتعاب استشاريي التشييد	٤,٣٢
إجمالي تكلفة تجهيز مبنى الأمانة العامة	٦٤,٣٢

## تكاليف تجهيز مبنى FF

(بدولارات الولايات المتحدة)

النشاط	التكلفة لكل قدم مربع
الأثاث	٣٠,٠٠
التشييد	١٠٠,٠٠
أعمال الهدم	
الأعمال الخرسانية/أعمال البناء/مقاومة النيران	
الهياكل الفولاذية	
أعمال النجارة المعمارية	
المشغولات المعدنية المحوّفة	

التكلفة لكل قدم مربع	النشاط
	المشغولات المعدنية والزجاجية المعمارية
	الألواح الجصية وأعمال النجارة
	الشرائح الخشبية والصوتيات
	البلاط الخزفي والحجر
	السجاد/بلاط الأرضية. عمركبات الفينيل/زخرفة الأرضية
	الطلاء/ورق الجدران
	الألواح الجدارية المصنوعة من القماش
	الأجهزة والأدوات
	ستائر النوافذ
	التدفئة والتهوية والتبريد
	أعمال السباكة
	مرشحات إطفاء الحريق
	تجهيزات الإضاءة
	الأعمال الكهربائية
	مدّ كابلات الاتصالات
٢,٠٠	الرسوم البيانية/اللافتات
٩,٠٠	المعدات السمعية - البصرية
٢,٠٠	الأمن
٥,٠٠	استشاريو التخطيط
١,٠٠	التصاريح
١,٠٠	رسوم البناء
١٨,٤٧	التكاليف غير المباشرة: أعمال التصميم، وأتعاب استشاريي التشييد
١٦٨,٤٧	إجمالي تكلفة تجهيز مبنى FF