

Distr.: General  
14 August 2015  
Arabic  
Original: English



الدورة السبعون

البند ١٣٤ من جدول الأعمال المؤقت\*\*

الميزانية البرنامجية المقترحة لفترة السنتين ٢٠١٦-٢٠١٧

## إطار نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في الأمانة العامة للأمم المتحدة

تقرير الأمين العام

موجز

يُقدم هذا التقرير وفقا لقرار الجمعية العامة ٦٧/٢٤٦. تتيح أوجه التقدم المحرز في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة والمبادرات الهادفة إلى إحداث تغيير في الآونة الأخيرة الفرصة لإعادة التفكير في هيكل الدعم الإداري المعقد الذي تطور في المنظمة على مدى العقود الماضية. وبوسع الدعم الإداري أن يصبح أصغر حجما وأكثر فعالية لتلبية الاحتياجات الحالية والناشئة للأمانة العامة.

وتمشيا مع هدف الأمين العام المتمثل في إنشاء أمانة عامة عالمية حقا، يتوخى نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي أن تصبح الأمانة العامة قادرة على الاضطلاع بولاياتها على نحو أفضل، بدعم من الخدمات الإدارية التي توفر ما يلزم، عند الحاجة، وعند الاقتضاء.

\* أعيد إصدارها لأسباب فنية في ٢٩ أيلول/سبتمبر ٢٠١٥.

\*\* A/70/150



الرجاء إعادة استعمال الورق

100915 090915 15-13830 (A)



وسيتيح هذا النهج على نطاق المؤسسة تقديم خدمات إدارية عالية الجودة وفي حينها في الأمانة العامة بأسرها في إطار مجموعة موحدة تضم النظام المالي والقواعد المالية للأمم المتحدة والنظامين الأساسيين والإداري لموظفي الأمم المتحدة. وستنظم مهام الدعم الإداري بحيث تضع احتياجات العملاء، والمتطلبات التشغيلية والنتائج أولاً، مع ضمان الرقابة والإشراف والفعالية من حيث التكلفة على النحو الملائم في الوقت نفسه أيضاً. وستبني الحلول النموذجية احتياجات شتى الأعمال وأوجه التعقيد التي تنطوي عليها بيئات العمل المختلفة في المقر وفي الميدان.

وسيستفيد نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي من الطاقات الكامنة في المبادرات الأخرى الهادفة إلى إحداث تغيير، بما في ذلك نظام أوموجا، واستراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي، والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإصلاحات الموارد البشرية. وسيستفيد كذلك من الدروس المستخلصة والخبرات المكتسبة من ترتيبات الخدمات المشتركة المستخدمة بالفعل في الأمانة العامة للأمم المتحدة ومنظومة الأمم المتحدة بوجه أعم.

ويقترح الأمين العام إعداد نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي على مراحل. ويقدم هذا التقرير إطاراً لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي يتضمن الرؤية والمبادئ التوجيهية، والفوائد المتوقعة، والنطاق الأولي للعمل، فضلاً عن خريطة طريق للتنفيذ. ويقدم هذا الإطار في ظل الاعتراف الكامل بمياكل الأمم المتحدة الفريدة التي تطورت بتوجيه من الدول الأعضاء، وبالطابع العالمي للمنظمة وبيئات عملها المعقدة وتاريخها المؤسسي والمعارف التي تراكمت لدى موظفيها.

ورهنًا بموافقة الدول الأعضاء على إطار نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، سيقدم الأمين العام مقترحاً تفصيلياً بشأن خدمات الدعم الإداري، بما في ذلك دراسة جدوى وخيارات الموقع لكي تنظر فيه الجمعية العامة في دورتها الحادية والسبعين. ويطلب إلى الجمعية العامة في غضون ذلك أن تأذن بتخصيص الموارد لإنشاء فريق مصغر مؤقت للمشروع وتأمين خبراء استشاريين لوضع المقترح بصيغته الكاملة.

## المحتويات

الصفحة	الفصل
٤	أولا - مقدمة: الحاجة إلى التغيير .....
٦	ثانيا - المبادرات الحاسمة الهادفة إلى إحداث تغيير .....
٧	ثالثا - الاستفادة من الخبرات المكتسبة .....
١٠	رابعا - الرؤية والفوائد المتوقعة والمبادئ التوجيهية .....
١٥	خامسا - النطاق الأولي وطرائق التنفيذ .....
٢٢	سادسا - خارطة الطريق .....
٢٧	سابعا - الآثار المالية .....
٢٨	ثامنا - الإجراءات المطلوب من الجمعية العامة اتخاذه .....

## المرفقات

٣٠	الأول - الدروس المستفادة من استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي .....
٣٢	الثاني - آراء مجلس مراجعي الحسابات بشأن مبادرات التحول في أسلوب العمل .....
٣٤	الثالث - استعراض عام: التقييم الأولي للعمليات التي يحتمل تنفيذها في بيئة مشتركة للخدمات .....
٣٨	الرابع - ترتيبات الحوكمة وإدارة المشاريع أثناء وضع دراسة الجدوى للنموذج العالمي لتقديم الخدمات ..
٣٩	الخامس - ترتيبات الخدمات المشتركة التابعة لصناديق الأمم المتحدة وبرامجها ووكالاتها المتخصصة .....
	السادس - ترتيبات الخدمات المشتركة في صناديق الأمم المتحدة وبرامجها ووكالاتها المتخصصة (حسب
٤١	الدراسة الاستقصائية التي جرت في نيسان/أبريل ٢٠١٥) .....

## أولا - مقدمة: الحاجة إلى التغيير

١ - شدد الأمين العام، لدى عرض برنامج عمله الخمسي على الجمعية العامة في ٢٥ كانون الثاني/يناير ٢٠١٢، على الحاجة إلى تعزيز الأمم المتحدة لضمان مزيد من الفعالية في إنجاز الولايات وتحقيق المزيد في ظل القيود المفروضة على الموارد. ويتمثل الإسهام الكبير نحو تحقيق هذا المسعى الأخذ بنموذج جديد لتقديم خدمات الدعم الإداري يوفر خدمات عالية الجودة على نطاق الأمانة العامة بأسرها على نحو يتسم بالاتساق والكفاءة.

٢ - ومنذ إنشاء الأمانة العامة للأمم المتحدة في عام ١٩٤٥، تطورت الهياكل الإدارية التابعة للمنظمة وتحولت إلى هيكل معقد يضم نحو ٩٨ كيانا قائما بذاته في ما يزيد على مئات المواقع التي تقدم الخدمات لكل مركز من مراكز العمل أو لإدارات ومكاتب محددة. وتتنوع الممارسات الإدارية تنوعا شديدا فيما بين الكيانات وبيئات العمل، وكذلك يتفاوت الأداء ورضى العملاء عن دقة توقيت الخدمة وجودتها.

٣ - وبصفة عامة، يشكل الهيكل المعقد لترتيبات الدعم الإداري تكلفة طائلة ويمكن أن يصبح أصغر حجما وأكثر فعالية وكفاءة من حيث التكلفة. ولقد دعا الأمين العام، طوال مدة ولايته، إلى توخي الإدارة الحصيفة للموارد وجعل المنظمة تلتزم بالانضباط الصارم في الميزانية. وفي هذا الصدد، خُفضت التكاليف الإدارية في الميزانية العادية بشكل متكرر لصالح العمل البرنامجي للمنظمة على مدى فترات السنتين الثلاث الماضية، بنسبة ٢ في المائة في الفترة ٢٠١٠-٢٠١١ وبنسبة ٣ في المائة في الفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ وبنسبة ٥ في المائة في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٥، مع مزيد من التخفيض بنسبة ٣,٦ في المائة في الميزانية المقترحة للفترة ٢٠١٦-٢٠١٧.

٤ - وسعيا لوضع نهج مستدام في تقديم الخدمات الإدارية يلائم الاحتياجات التشغيلية الحالية والناشئة في الأمانة العامة، يجب على المنظمة أن تتحول إلى نموذج جديد لتقديم الخدمات. وينبغي لهذا النموذج الاستفادة من الخبرات المتاحة على نطاق الأمانة العامة بأسرها والطاقت الكامنة في جميع المبادرات الهادفة إلى إحداث تغيير في الآونة الأخيرة، ولا سيما أوموجا، نظام التخطيط المركزي للموارد، والجمع بين الإشراف الإداري الحصيف على الموارد والتوجه نحو تحقيق النتائج وتحديد التركيز على الجودة وحسن التوقيت في تقديم الخدمات.

٥ - ويقترح الأمين العام اتباع نهج على مراحل في وضع نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي. ويقدم هذا التقرير الأساس المنطقي وإطار هذا النموذج في الأمانة العامة.

ويتضمن هذا الإطار الرؤية والمبادئ التوجيهية، والفوائد المتوقعة، والنطاق الأولي للعمل، ومنهجية التقييم، فضلا عن خريطة طريق للتنفيذ. ويعرض هذا الإطار في اعتراف كامل بمياكل الأمم المتحدة الفريدة التي تطورت بتوجيه من الدول الأعضاء، والطابع العالمي للمنظمة، وبيئات عملها المعقدة، وتاريخها المؤسسي على مدى ٧٠ عاما، والمعارف التي تراكمت لدى موظفيها. ويتسق هذا النهج مع توصية اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية "بوضع نموذج لتقديم الخدمات على نطاق المنظمة يضمن أقصى قدر ممكن من التآزر وتقاسم الهياكل الأساسية، ويراعي في الوقت نفسه الاحتياجات الخاصة بكل عنصر من عناصر المنظمة، بما فيها العناصر العاملة في مجال حفظ السلام" (A/69/860، الفقرة ٨٣).

٦ - ورهنا بموافقة الدول الأعضاء على إطار نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، سيرعرض الأمين العام مقترحا تفصيليا بشأن خدمات الدعم الإداري، بما في ذلك دراسة الجدوى وخيارات الموقع لكي تنظر فيه الجمعية العامة في دورتها الحادية والسبعين. ويطلب إلى الجمعية العامة، في غضون ذلك، أن تأذن بتخصيص الموارد لإنشاء فريق مصغر مؤقت للمشروع وتأمين خبراء استشاريين لوضع المقترح بصيغته الكاملة (انظر الفرع سابعاً).

٧ - وبموازاة ذلك، يجري العمل على تحسين طريقة تقديم الخدمات اللوجستية وإدارة سلسلة الإمدادات. ولقد أذنت الجمعية العامة مؤخرا بتخصيص موارد لوضع برنامج إدارة سلسلة الإمدادات من أجل دعم البعثات الميدانية. ويهدف هذا البرنامج إلى تحقيق أقصى زيادة في الموارد المتاحة، وتقديم القيمة مقابل المال، وتحسين الاستجابة في تنفيذ الولاية. يجري حاليا تصميم نظام أوموجا الموسع ٢ باعتباره عاملا تمكينيا أساسيا لهذا النهج الجديد وسيكون هذا العمل جزءا لا يتجزأ من نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي.

٨ - ولقد استرشد وضع إطار نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي بالمشاورات المكثفة بين أصحاب المصلحة من جميع أنحاء الأمانة العامة. ولقد عقد فريق عامل معني بنموذج تقديم الخدمات يضم ممثلين عن مالكي مشروع أوموجا على مستوى العمل من إدارة الشؤون الإدارية وإدارة الدعم الميداني في الأمانة العامة وكذلك من فريق أوموجا، اجتماعات منتظمة لإعداد مقترحات لكي تنظر فيها القيادة العليا للمنظمة. وعقدت عدة حلقات عمل مع خبراء إداريين من المقر والمكاتب الموجودة خارج المقر واللجان الإقليمية. وكان الفريق الرفيع المستوى للتخطيط الذي يرأسه وكيل الأمين العام لشؤون الإدارة ويضم ١٧ كيانا من كيانات الأمانة العامة بمثابة منتدى للمشاورات الرفيعة المستوى يجمع بين وجهات نظر مقدمي الخدمات والعملاء. وكان مقترح النموذج كذلك موضوع

نقاشات عديدة أجريت في لجنة الإدارة. ولقد نوقش إطار نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي مع ممثلي الموظفين، بما في ذلك من خلال اجتماع مخصص للجنة المشتركة بين الموظفين والإدارة.

## ثانيا - المبادرات الحاسمة الهادفة إلى إحداث تغيير

٩ - أصبح وضع نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي ممكنا مع تنفيذ مختلف المبادرات الهادفة إلى إحداث تغيير التي اتخذتها الأمانة العامة في السنوات الأخيرة:

(أ) يتيح أوموجا، وهو نظام التخطيط المركزي للموارد، إدارة متكاملة ورشيدة للموارد المالية والبشرية والمادية للأمانة العامة برمتها. ويشكل مصدرا وحيدا للمعلومات يمكن الوصول إليه من أي مكان، ويتيح الوصول المباشر إلى بيانات موثوق بها وآنية، ويحل محل العديد من نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات القديمة. ويكفل الأخذ بالحلول الآلية الموحدة تحسين التماسك والاتساق على نطاق المنظمة في تقديم خدمات الدعم الإداري، مع الاستجابة في الوقت نفسه لاحتياجات العملاء. ويفضي تحول طرق أداء العمل وتبسيطها إلى زيادة التشغيل الآلي والفصل الدقيق بين المهام إلى اتباع أسلوب جديد في العمل. ويعزز نظام أوموجا المساءلة والشفافية والضوابط الداخلية، ويدعم الإدارة القائمة على النتائج عن طريق تزويد صانعي القرار بالقدرة على تحسين الرصد والإدارة والإبلاغ بشأن الموارد التي تستخدمها البرامج والعمليات؛

(ب) عززت الاستراتيجية العالمية للدعم الميداني الدعم المقدم لعمليات السلام وهي توفر خدمات أكثر فعالية وكفاءة طوال دورة حياة البعثات. وتستند ركيزة الاستراتيجية القائمة على الخدمات المشتركة إلى الاعتراف بالحاجة إلى المزيد من التخصص في كل مستوى من المستويات (العالمي والإقليمي والمحلي) مما يفسح المجال لزيادة تركيز الخبرات واتساق الخدمات مع تحقيق وفورات الحجم في الوقت نفسه أيضا؛

(ج) توفر استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حولا على نطاق المؤسسة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الصعيد العالمي، وتقوم بمواءمة الخدمات عبر المناطق القائمة وتضمن في الوقت نفسه تنفيذ العمليات اليومية بفعالية وفي حينه. ويتغلب توحيد التطبيقات والخدمات على التجزؤ، وتيسر زيادة التركيز على الاستخبارات والدراسات التحليلية التجارية إضفاء طابع استراتيجي أكبر على عملية صنع القرارات. وتوفر استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بصفة أساسية البيئة التمكينية لنظام أوموجا وتقديم الخدمات على الصعيد العالمي معا؛

(د) أثرت المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام على مجموعة واسعة من الأنشطة على نطاق المنظمة وأوجدت إمكانيات لتحسين الكفاءة والفعالية والمساءلة في إدارة المنظمة. وسيحمل توفير بيانات أكثر تفصيلاً عن التكاليف، وتقديم تقارير مالية أوفى وأكثر شفافية شمولية وامثالا للمعايير المحاسبية الدولية، على تحسين إدارة الأصول والخصوم وتيسير اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر استنارة بشأن استخدام الموارد؛

(هـ) تدعم إصلاحات الموارد البشرية قوة عاملة ديناميكية تتميز بمهارتها العالية وقدرتها على التكيف مع بيئة سريعة التغير ومعوّلة ومتراصة. وتشمل العناصر الأساسية مواعيد شروط الخدمة، وإدخال أداة إدارة الكفاءات، المتمثلة في نظام إنسبير، وبدء تنفيذ إطار التنقل.

١٠ - ولقد شددت الجمعية العامة في دورتها التاسعة والستين "على أهمية المواءمة بين الترتيبات الجاري العمل بها حالياً في إطار استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي ونموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي الذي لم يبت فيه بعد، والمعرض حالياً على الجمعية العامة لتنظر فيه" (القرار ٢٦٢/٦٩، الجزء رابعاً، الفقرة ٨). وطلبت الجمعية العامة كذلك إلى الأمين العام "أن يكفل جعل كل المبادرات المتعلقة بإدخال تحسينات على الدعم الميداني وتقديم الخدمات تأخذ في الاعتبار الدروس المستفادة وأفضل الممارسات المستمدة من المبادرات الأخرى التي تقوم بها الأمانة العامة بغية تحقيق أقصى قدر من المنافع وتفاذي احتمال الازدواجية والتداخل" (القرار ٣٠٧/٦٩، الجزء خامساً، الفقرة ٦١). وتتفق المقترحات بشأن نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي مع هذه التوجيهات.

### ثالثاً - الاستفادة من الخبرات المكتسبة

١١ - سيستند نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي إلى تاريخ المنظمة الذي تطور على مدى أكثر من ٧٠ عاماً، وسيستفيد من الهياكل الأساسية والموارد التي رصدت في الماضي. وعلاوة على ذلك، سوف يستفيد من الخبرات والدروس المستخلصة من ترتيبات الخدمات المشتركة المستخدمة بالفعل في مختلف كيانات الأمانة العامة:

(أ) يقدم مقر الأمم المتحدة بعض الخدمات المركزية للأمانة العامة بأسرها. وعلى سبيل المثال، يستضيف مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مكاتب المساعدة الفنية للمستخدمين على الصعيد العالمي، وأدوات الإدارة والتعاون والأمن والتعاون، ويدير مكتب إدارة الموارد البشرية برنامج الفنيين الشباب للمنظمة بأسرها؛

(ب) دأبت المكاتب الموجودة خارج المقر على تقديم الخدمات بنجاح على مدى سنوات عديدة إلى الكيانات الأخرى التي تشترك معها في الموقع بمركز عمل كل منها، وفي بعض الحالات، في مناطق بعيدة:

- من الناحية التاريخية، اضطلع مكتب الأمم المتحدة في جنيف بدور مركز دعم محلي وإقليمي، وقدم الخدمات الإدارية وخدمات الدعم المتكاملة تماما إلى أكثر من ٣٠ كيانا من كيانات منظومة الأمم المتحدة في جنيف وبون وتورينو فضلا عن أكثر من ١٢٦ مكتبا من المكاتب الميدانية في نحو ٨٣ بلدا
- يقدم مكتب الأمم المتحدة في نيروبي الخدمات لبرنامج الأمم المتحدة للبيئة وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (موئل الأمم المتحدة) المشتركين في موقع واحد، بما في ذلك وجودهما في نحو ٦٠ موقعا مختلفا، ويقدم الخدمات الإدارية المشتركة إلى ما يزيد على ٥٠ مكتبا من مكاتب منظومة الأمم المتحدة الموجودة في كينيا
- يقدم مكتب الأمم المتحدة في فيينا إدارة الموارد البشرية والخدمات المالية لكيانات الأمانة العامة للأمم المتحدة الكائنة في فيينا، ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، بما في ذلك مكاتبه الميدانية التي تنتشر في أكثر من ٦٠ بلدا، ولمعهد الأمم المتحدة الأقاليمي لبحوث الجريمة والعدالة الكائن في تورينو

(ج) تقدّم بعض اللجان الإقليمية الخدمات الإدارية إلى كيانات الأمانة العامة للأمم المتحدة في مراكز العمل نفسها، بما يشمل المكاتب المنقولة من كيانات أخرى، وكذلك إلى مكاتبها الإقليمية في المنطقة، ويذكر من بين تلك اللجان، على سبيل المثال، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ، واللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، واللجنة الاقتصادية لأفريقيا، واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا؛

(د) البعثات الميدانية. لقد وفرت إدارة الدعم الميداني الخدمات المشتركة في إطار تنفيذ استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي الممتدة على خمس سنوات، وذلك انطلاقا من مركز الخدمات الإقليمي التابع لها في عنتيبي، أوغندا، ومركز الخدمات العالمي الذي يوفر الدعم اللوجستي على الصعيد العالمي وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى جميع البعثات الميدانية للأمم المتحدة. وحاليا، يتلقى ٧٠ في المائة من موظفي الأمانة العامة الميدانيين شكلا من أشكال الخدمات المشتركة الإدارية من مركز الخدمات الإقليمي ومركز الخدمات العالمي، أو من مكتب الدعم المشترك في الكويت. وقد رحبت الأمانة العامة بالنتائج التي تحققت من خلال هذه التجربة (انظر القرار ٣٠٧/٦٩)،



وسُيُستعان بالدروس المستفادة من تنفيذ الخدمات المشتركة المتاحة في استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي من أجل وضع نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي (انظر أيضا المرفق الأول). ومنذ شهر تموز/يوليه ٢٠١٥، جرى تعميم الاستراتيجية المذكورة في عمل إدارة الدعم الميداني. ويجري حاليا الاضطلاع بأنشطة تجريبية في إطار الأعمال الجارية لوضع نهج جديد لإدارة سلاسل الإمداد الخاصة بالبعثات الميدانية، وسيتم دمج هذه الأعمال في نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، وسيُسترشد بها في تصميم التوسعة ٢ لنظام أوموجا؛

(هـ) في إطار استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الممتدة على خمس سنوات، سيتولى مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحديد التوجه الاستراتيجي، وإنشاء آليات الإدارة، وممارسة الأنشطة الرقابية. كما سيقوم، بالتعاون مع مكاتب وإدارات الأمم المتحدة، بوضع معايير وبنى السياسات والتكنولوجيا. وستتولى مراكز التكنولوجيا الإقليمية في جنيف ونيروبي وبانكوك ونيويورك تنسيق خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الصعيد الإقليمي، ووضع التدابير المتعلقة بالإدارة. وتُعتبر هذه المراكز مكملّة للمراكز الإقليمية التابعة لإدارة الدعم الميداني. وعلى الصعيد العالمي، ستتولى مكاتب تقديم الخدمات في المنظمة في كلٍّ من بانكوك ونيروبي ونيويورك ومركز الخدمات العالمي (برينديزي) وجنيف، توفير خدمات مكاتب المساعدة، على مدار الساعة، فيما يتعلق بالتطبيقات الحرجة. وستنصب جهود المراكز المعنية بتطبيقات المنظمة على تطوير التطبيقات في ثلاثة مراكز رئيسية (بانكوك وفيينا ونيويورك)، وكذلك على تطوير التطبيقات عن طريق المراكز الإلكترونية، بهدف كفالة الاتساق في المشهد العام للتطبيقات والمواقع الشبكية.

١٢ - ترتيبات الدعم الفرعية - تتلقى الأمانة العامة أيضا، على أساس استرداد التكاليف، خدمات من الكيانات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة (مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي) المعنية بإدارة الموظفين الموفدين إلى مراكز عمل صغيرة أو نائية. وفي بعض الأحيان، تتوافر كذلك مجموعة من مقدمي الخدمات من داخل الأمانة العامة وخارجها لخدمة كيانات معينة. فعلى سبيل المثال، تتلقى مفوضية حقوق الإنسان الخدمات لمقرها ولوجودها الميداني في ٧٦ موقعا من مكتب الأمم المتحدة في جنيف، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، واللجان الإقليمية، ومن عمليات السلام التي تشمل عنصرا لحقوق الإنسان بين عناصرها.

١٣ - منظومة الأمم المتحدة - في السنوات الأخيرة، بذلت عدة صناديق وبرامج ووكالات متخصصة تابعة للأمم المتحدة جهودا متضافرة لتوحيد عمليات مكاتب الدعم

الخاصة بكل منها و/أو للانتقال إلى ترتيبات الخدمات المشتركة<sup>(١)</sup>. ويأخذ هذا التقرير في الحسبان عملية تبادل المعلومات الدورية بشأن مراكز الخدمات العالمية فيما بين كيانات الأمم المتحدة، التي تجري بتيسير من اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق (انظر CEB/2014/3, sect. VII). وبالتعاون مع أمانة مجلس الرؤساء التنفيذيين، نشرت الأمانة العامة للأمم المتحدة استبياناً شاملاً في ربيع عام ٢٠١٥ بهدف تحديد الترتيبات الإدارية لكيانات منظومة الأمم المتحدة وجمع الدروس من تجاربها. ويرد موجز للنتائج الرئيسية المتعلقة بالاستقصاء في المرفق الخامس (انظر أيضاً المرفق السادس).

١٤ - الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات - كما أحاطت الأمانة العامة علماً بالمناقشات الجارية في سياق استعراض السياسات الشامل الذي يجري كل أربع سنوات بشأن مواصلة السعي إلى "تقديم خدمات دعم ذات جودة أعلى تتسم بالكفاءة والفعالية من حيث التكلفة لجميع البلدان المستفيدة من البرامج" (القرار ٦٧/٢٢٦، الفقرة ١٥٢). وفيما تستمر المناقشات المتعلقة باستعراض السياسات الشامل ونموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، سيؤخذ الطلب المقدم من الجمعية العامة في الحسبان، قدر الإمكان، من أجل "التعجيل بإحراز التقدم نحو تعزيز التنسيق بين كيانات الأمانة العامة وأعضاء جهاز الأمم المتحدة الإنمائي، بسبل منها تبسيط الأدوات والعمليات وأساليب تسيير الأعمال المتصلة بالبرمجة وتحقيق الاتساق بينها، بهدف دعم الجهود الوطنية في البلدان التي تمر بمرحلة الانتقال من الإغاثة إلى التنمية على نحو فعال يتسم بالكفاءة ويتسق مع تلك الجهود" (القرار ٦٧/٢٢٦، الفقرة ١٠٧). وقد جرت إعادة تأكيد هذا الطلب من جانب المجلس الاقتصادي والاجتماعي (القرار ١٤/٢٠١٤، الفقرة ٢٩).

١٥ - وتسترشد الأمانة العامة أيضاً بالتوصيات ذات الصلة المقدمة من الهيئات الرقابية بشأن مختلف المبادرات التي تقوم على إحداث تحول حقيقي. وترد النتائج الرئيسية في هذا الصدد في المرفق الثاني.

## رابعاً - الرؤية والفوائد المتوقعة والمبادئ التوجيهية

١٦ - يتوخى نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي تحسين قدرة الأمانة العامة على الوفاء بولاياتها، بدعم من الخدمات الإدارية التي تقدم ما هو مطلوب حين تنشأ الحاجة إليه وحيثما تنشأ هذه الحاجة.

(١) في عام ٢٠٠٩، أجرت وحدة التفتيش المشتركة دراسة بشأن هذه المسألة (A/65/63؛ انظر أيضاً تعليقات مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق بشأن التقرير (A/65/63/Add.1)).

١٧ - وسيتيح النهج المتبع على نطاق المنظمة تقديم خدمات إدارية موحدة ذات جودة عالية وفي حينها للأمانة العامة بأسرها، ضمن مجموعة مشتركة من الأنظمة والقواعد الخاضعة للنظامين الإداري والأساسي لموظفي الأمم المتحدة والنظام المالي والقواعد المالية للأمم المتحدة. وسيجري تنظيم مهام الدعم الإداري على نحو يضع احتياجات الكيانات المتلقية للخدمات والضروريات التشغيلية والنتائج في المقام الأول، مع كفالة المستوى المناسب من الإشراف والرقابة والفعالية من حيث التكلفة. وستلبي كل احتياجات تسيير الأعمال والتعقيدات التي تكتنف مختلف البيئات التشغيلية في المقر وفي الميدان من خلال حلول نظام الوحدات.

١٨ - وسيسعى النموذج إلى تحقيق ما يلي:

(أ) الامتياز في تقديم الخدمات (الجودة/حُسن التوقيت/الفعالية من حيث التكلفة)؛

(ب) التوجه المراعي لاحتياجات الكيانات المتلقية للخدمات وتيسير الاستجابة لاحتياجات تسيير الأعمال؛

(ج) القدرة على التكيف والتحلي بالمرونة وقابلية التوسع؛

(د) تحقيق الفعالية في إدارة أداء المنظمة؛

(هـ) إضافة القيمة إلى هيكل الدعم الإداري بعد تبسيط وتوحيد إجراءاته.

إجراءات التبسيط والتخصص في أداء العمل، وتعزيز القدرات

١٩ - في حين تولى نظام أوموجا توحيد أساليب العمل وتشغيلها الآلي، سيضطلع نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي بتوحيد الهياكل الإدارية المحزأة داخل مراكز العمل وفيما بينها، عند الاقتضاء. وسيُنجز نموذج تقديم الخدمات، من خلال تركيزه على الكيانات المتلقية للخدمات وحُسن الأداء، ما يلي: (أ) تبسيط الأطر والمهام وتسلسل سير العمل على الصعيد الإداري؛ (ب) تحقيق التخصص في المسؤوليات الإدارية تبعاً لاختلاف الأدوار؛ (ج) تعزيز القدرات الإدارية على نطاق الأمانة العامة (انظر الشكل الأول).

## الشكل الأول

الفوائد الناشئة عن نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي



٢٠ - التبسيط - سيجري استعراض الهياكل الإدارية المتعددة المستويات في الأمانة العامة، بما في ذلك أبرز السياسات والإجراءات وعمليات تفويض السلطة على الصعيد الإداري، بهدف الحد من التعقيدات التي لا لزوم لها وجعل الأمانة العامة أكثر مرونة واستجابة إزاء الاحتياجات التشغيلية. وسيتم أيضا تعزيز آليات الرقابة والمساءلة. وبالإضافة إلى إعادة تصميم إجراءات العمل التي جرى الاضطلاع بها في سياق نظام أوموجا، سيتواصل استعراض العمليات الإدارية، بما في ذلك العمليات الجارية خارج نظام التخطيط المركزي للموارد، بهدف إزالة الخطوات المتكررة والتي لا تضيف قيمة إلى العمليات. وسيجري النظر كذلك في إمكانية وسبل تبسيط المهام الضرورية والاستفادة من الإمكانيات التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

٢١ - التخصص - وبالإضافة إلى ذلك، سيعمل نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي على إعادة تنظيم الهيكل الإداري للتمييز على نحو أفضل بين الأنشطة الاستراتيجية والأنشطة التشغيلية، وبين الإشراف الاستراتيجي وتقديم الخدمات الإدارية. وسيعمل أيضا على توضيح الأدوار والمسؤوليات، وإنشاء السلطة اللازمة لكل كيان. وسيتيح التخصص على كل مستوى من مستويات المنظمة زيادة تركيز الخبرات وتحقيق الاتساق في الخدمات

الإدارية، مع إسهام مختلف الكيانات باعتبارها جزءاً من نموذج مركزي موحد. وفيما يتعلق بالمهام الإدارية، من المتوقع إجراء تقسيم أوضح للعمل وإعادة تحديد المهام على أساس الموصفات الرئيسية التالية للمسؤوليات (انظر الشكل الثاني):

(أ) تتمثل مهام المقر في توفير التوجه الاستراتيجي، وصوغ السياسات، وأداء مهام الرقابة، وقيادة أنشطة إشراك أصحاب المصلحة؛

(ب) وتتمثل مهام المراكز في إنجاز العمليات بطريقة موحدة. بمعزل عن اعتبارات المكان<sup>(٢)</sup>، سواء على الصعيد العالمي أو الإقليمي أو على مستوى موقع بعينه؛

(ج) وتتمثل مهام المكاتب المحلية في أداء العمليات غير القابلة للتحويل المرتبطة بموقع بعينه.

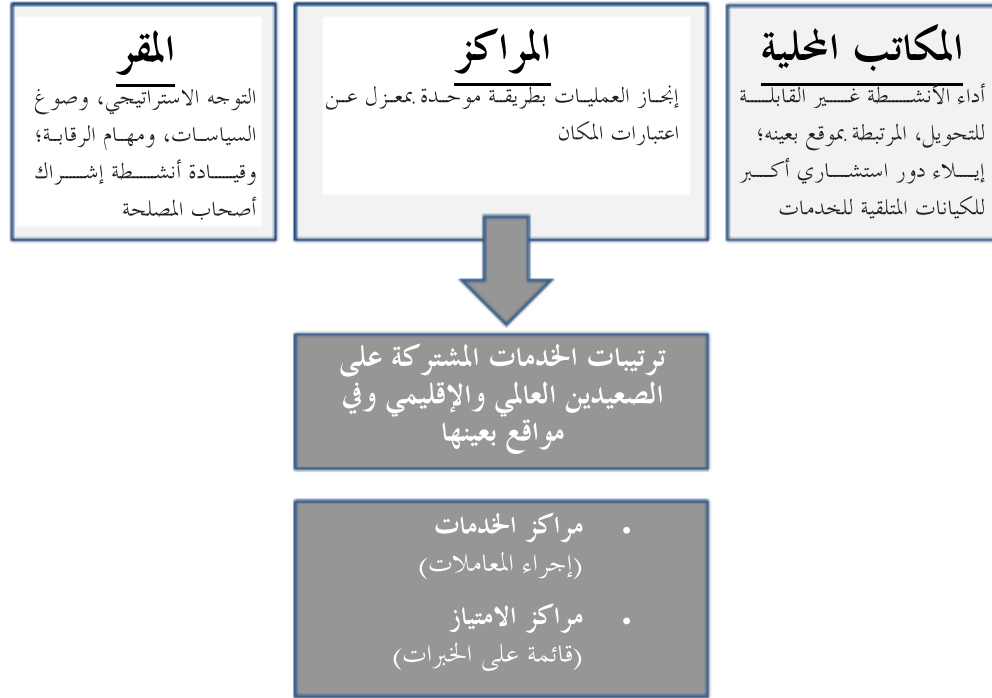
٢٢ - أما الكيانات المتلقية للخدمات التي تضطلع حالياً بمهام الدعم الإداري في بعض المواقع، فسوف تتخلى عن معظم المسؤوليات الإدارية المتعلقة بالمعاملات للتركيز على ولاياتها الأساسية. لكنها ستحتفظ بمسؤولياتها الاستراتيجية المتعلقة بالمسائل الإدارية كإعداد الميزانيات، وتنسيق عمليات مراجعة الحسابات، واختيار الموظفين وغيرها من المسائل المتعلقة بمديري الإدارات.

٢٣ - تعزيز القدرات: سيجري استكشاف مختلف الترتيبات المتعلقة بالخدمات المشتركة بالنسبة إلى مهام المراكز التي يمكن إنجازها بمعزل عن اعتبارات المكان، تبعاً لاحتياجات الكيانات المتلقية للخدمات ونوع المهام الإدارية، وفي ظل مراعاة التكاليف والفوائد النسبية. وترد أدناه بعض الأمثلة:

- ستتوافر الخدمات الإدارية المتعلقة بالمعاملات عن طريق مراكز الخدمات التي يمكن إنشاؤها على الصعيدين العالمي والإقليمي وفي مواقع بعينها.
- ستتوافر الخدمات الإدارية القائمة على الخبرات عن طريق مراكز الامتياز التي تقدم التوجيهات والمعارف العالية التخصص.

(٢) يصف إنجاز العمليات بمعزل عن اعتبارات المكان العمليات التي يجري الاضطلاع بها إما على الصعيد المحلي ويمكن توحيدها أو تبسيطها أو تشغيلها تشغيلاً آلياً، بشكل جزئي أو كامل، في بيئة الخدمات المشتركة، أو العمليات التي يقودها مقر الأمم المتحدة/المكاتب الموجودة خارج المقر ويمكن الاضطلاع بها في المواقع الأخرى.

## الشكل الثاني تحديد المسؤوليات



٢٤ - وسيجري استعراض ترتيبات الخدمات الفرعية (مثل الخدمات التي يقدمها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أو شركاء منظومة الأمم المتحدة الآخرون)، بهدف كفالة نهج مبسط مع الإبقاء على المرونة اللازمة لتلبية الاحتياجات التشغيلية على اختلافها. وسيتم تقييم الخدمات التي يقدمها الشركاء من خارج الأمانة العامة إلى الكيانات المستفيدة حالياً لتحديد ما إذا كان الانتقال إلى نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي سيؤدي إلى تلبية احتياجات تسيير الأعمال وتحقيق أوجه الكفاءة بطريقة متساوية أو بطريقة أفضل.

### الفوائد المتوقعة

٢٥ - تتيح إقامة بيئة الخدمات المشتركة وسيلة متبعة لتعزيز جودة الخدمات وتحسين الكفاءة التشغيلية. ويمثل تحقيق الفوائد على المستوى النوعي وتحسين الاستفادة من الموارد أمرين متلازمين. وسيحقق نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي الفوائد التالية:

(أ) توافر الخدمات ذات الجودة العالية في حينها بما يتفق مع احتياجات تسيير الأعمال ويستجيب لها؛

- (ب) زيادة الاتساق في تطبيق الأنظمة ضمن إطار السياسات الخاضع للترشيد والتبسيط؛
- (ج) زيادة الشفافية والمساءلة من خلال توحيد العمليات وتحسين الرقابة؛
- (د) تحقيق أوجه الكفاءة ووفورات الحجم؛
- (هـ) إعادة توجيه الموارد إلى المهام الجديدة والعمل البرنامجي؛
- (و) ترك أثر خفيف في مواقع العمل الشاق والمواقع الخطرة من أجل تحسين سلامة الموظفين ورفاههم.
- ٢٦ - كما سيُسترشد بالمبادئ التوجيهية والفوائد المتوقعة نفسها لمواصلة تطوير عنصر إدارة سلاسل الإمداد والعنصر اللوجستي في نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي.

## خامسا - النطاق الأولي وطرائق التنفيذ

### النطاق الأولي

- ٢٧ - في سياق عملية تقييم بيئة التشغيل الخاصة بالأمانة العامة للأمم المتحدة، يجري تطبيق منهجية مكونة من ستة أجزاء. وتُستخدم المنهجية لتحديد العمليات الإدارية التي تنطوي على إمكانية توحيد إجراءات العمل في إطار ترتيبات الخدمات المشتركة، ووضع خيارات لتصميم نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي. وتتألف المنهجية من العناصر التالية:
- الجزء ١: تخضع أساليب تسيير الأعمال الإدارية للتقييم من أجل تحديد ارتباطها أو عدم ارتباطها بمواقع بعينها، ثم تصنّف ضمن فئات أولية باعتبارها عمليات تابعة لـ "المقر" أو "المراكز" أو "المكاتب المحلية". ويُنظر إلى عمليات "المراكز" باعتبارها تنطوي على إمكانية الانتقال إلى بيئة الخدمات المشتركة.
  - الجزء ٢: تقييم الآثار الناشئة على الأعمال ومستوى صعوبة نقل كل عملية من عمليات "المراكز" إلى بيئة الخدمات المشتركة.
  - الجزء ٣: تحديد العمليات التي يتضح أن نقلها لا ينطوي إلا على صعوبات صغيرة أو معتدلة على صعيد تسيير الأعمال والتنفيذ، ومطابقتها مع الهياكل التنظيمية المناظرة في الأمانة العامة. وتُسهم هذه العملية في تحديد مواقع الأدوار الوظيفية الحالية في المنظمة، وإجراء قياس كمي لعبء العمل الذي يتم إنفاقه في كل عملية من العمليات المنطوية على إمكانات "المراكز".

- الجزء ٤: تقييم المواقع من أجل تحديد المواقع الممكنة لأداء المهام الموحدة، مع مراعاة الاعتبارات المتعلقة بالتنوع ونسبة التكاليف إلى الفوائد.
- الجزء ٥: إعداد دراسة جدوى استنادا إلى النتائج التي تم التوصل إليها في المراحل السابقة، والتصميم المقترح لتقديم الخدمات. ويتوخى من دراسة الجدوى تحديد التكاليف والفوائد المحتملة لتنفيذ نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي.
- الجزء ٦: وضع إطار متعلق بالمخاطر لتقييم المخاطر المحتملة، وإعداد استراتيجية للتخفيف من المخاطر استنادا إلى احتمال وقوعها ومستوى الآثار الناجمة عنها.

٢٨ - وقد أُجري تحليل أولي في هذا الصدد، بقيادة المسؤولين عن عمليات أوموجا، شمل ٣٤٧ عملية إدارية (بما في ذلك عمليات نظام أوموجا وغيرها من العمليات التي يتم تنفيذها خارج نظام التخطيط المركزي للموارد). ونُفذت عملية أخرى للتحقق من النتائج مع مراعاة تجربة نشر نظام أوموجا في المجموعتين ١ و ٢، والمجموعة ٣ في حزيران/يونيه ٢٠١٥. وتشير النتائج الأولية إلى إمكانية النظر في ١٤٢ عملية في إطار نهج الخدمات المشتركة (انظر المرفق الثالث الذي يتضمن لمحة عامة عن النتائج الأولية). وستواصل تقييم هذه العمليات في مواقع الخدمات المشتركة الحالية التي بدأت فعلا باستخدام نظام أوموجا، مثل مركز الخدمات الإقليمي في عنتبي، واستخدامها كذلك بوصفها تتيح فرصة لمواصلة تكيف نظام أوموجا مع بيئة الخدمات المشتركة. وتجدر الملاحظة أن هذا التقييم هو خطوة مؤقتة في إطار تطبيق المنهجية بأكملها؛ وسيلعبها تحليل متعمق آخر. بموازاة استمرار نشر نظام أوموجا وإرساله. ولن تؤخذ بعين الاعتبار سوى الخيارات التي يتم تحديدها على أنها ممكنة من الناحية العملية ومفيدة للمنظمة، كي تكون جزءا من دراسة الجدوى التفصيلية التي سيجري تقديمها إلى الجمعية العامة في دورتها الحادية والسبعين.

اتباع نهج أكثر شمولاً إزاء تقديم الخدمات

٢٩ - يشكل الانتقال إلى تقديم الخدمات بطريقة متواصلة وأكثر شمولية نقلة نوعية أساسية تعزز نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي. فعوض القيام بالعمليات المتعلقة بالموارد البشرية أو الشؤون المالية أو الدعم المركزي كل على حدة، تمكن بيئة للخدمات المشتركة من إدارة الأنشطة الإدارية ذات الصلة بطريقة مشتركة في مختلف أنحاء المنظمة بما يحقق التآزر ويفضي إلى نتائج أفضل.



٣٠ - وستعدّ طائفة من طرائق تقديم الخدمات بطريقة متواصلة، بحيث يمكن تكييفها لتناسب احتياجات مختلف العملاء وبيئات العمل. وستراعى عدة عوامل في تصميم طرائق تقديم الخدمات الإدارية هذه، بما في ذلك ما يلي: (أ) احتياجات العملاء، وعدد العملاء الذين يحتاجون إلى الدعم، ومواعيد تقديم الخدمات المطلوبة، والواجهة التي يطلب من خلالها العملاء الخدمة ويتواصلون مع الجهة التي ستقدمها؛ (ب) مدى تعقد الخدمات ومستوى الجهد والمعرفة اللازمين لإنجاز المهام ذات الصلة؛ (ج) حجم المعاملات، بما في ذلك التقلبات المحتملة في عبء العمل مع مرور الوقت؛ (د) الخبرة التنظيمية اللازمة لتقديم الخدمات، بما في ذلك المعارف القائمة ومهارات القوة العاملة؛ (هـ) مخاطر تعطيل أو تأخير إنجاز الولاية.

٣١ - وستتضمن المرحلة المقبلة من إعداد نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي إجراء مزيد من التحليل للعوامل المذكورة أعلاه وتحديد العلاقة فيما بينها والمنفعة التي قد تعود بها مقارنة بالتكلفة. وستمكن مختلف طرائق تقديم الخدمات، بما يشمل مجموعة أو حتى مزيجاً منها، من تيسير أكثر نُهج تقديم الخدمات فعالية في تقديم المساعدة الإدارية في موقع معين أو لفائدة عميل محدد. وتشمل هذه الطرائق ما يلي:

(أ) المجموعات الوظيفية تعزز العمليات غير المرتبطة بمواقع معينة وتقديم الكيان الواحد لخدمات شاملة. ويمكن اتباع هذا النهج داخل موقع أو مركز ما أو على الصعيد العالمي، وسيحل محل هيكل مجزأ يضم العديد من الكيانات المساهمة. ويمكن لمجموعات وظيفية مختلفة أن تشترك في موقع واحد. وفي مجال كشوف المرتبات، على سبيل المثال، يمكن توحيد عدة معاملات ذات صلة بالكشوف وتنفيذها بمعزل عن الموقع لتحقيق التآزر والاستفادة من المكاسب الناتجة عن زيادة الكفاءة؛

(ب) خطوط الخدمات تشمل عمليات تغطي مختلف المجالات الإدارية. فخط خدمة "استقدام الموظفين الجدد" المستخدم حالياً في مركز الخدمات الإقليمي في عنتيبي، على سبيل المثال، يشمل التحقق من الجهات المرجعية، وإدارة العروض، وإصدار العقود، وترتيبات السفر، والتوجيه الأولي، والتسجيل، والمعاملات المالية ذات الصلة. وهو بالتالي يجمع مهام من مختلف الخطوط التنظيمية تتعلق بالموارد البشرية والشؤون المالية والدعم المركزي في ترتيب واحد يركز على تقديم منتج أو خدمة للعملاء؛

(ج) محافظ العملاء المصممة وفقاً للاحتياجات توفر مركزاً جامعاً ضمن هيكل موحد يساعد عميلاً معيناً أو مجموعة معينة من العملاء في جميع احتياجات الدعم الإداري.

ويمكن لهذه المحافظ أن تشمل فئات محددة من الموظفين، مثل متطوعي الأمم المتحدة أو الأفراد النظاميين، أو كيانات بأسرها.

٣٢ - وتوضح الأمثلة المقدمة أدناه كيف يمكن لبعض المهام الإدارية أن تتطور في إطار نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي بعد استقرار نظام أوموجا واكتمال تنفيذه. وهذه الأمثلة مقدمة على سبيل التوضيح ليس إلا، وستخضع لمزيد من التحليل أثناء إعداد بيان جدوى النموذج:

(أ) إدارة الموارد البشرية - يمكن لتوحيد معاملات الموارد البشرية أن يتخذ أشكالاً مختلفة. فمن الممكن إنشاء مراكز إقليمية في مختلف المناطق الزمنية لتجهيز معاملات الموارد البشرية. ويتمثل خيار آخر في تجميع العملاء من إدارات ومكاتب لها نفس الظروف والاحتياجات التشغيلية في مركزين: مركز ميداني لتسيير شؤون الإدارات التي لها عمليات ميدانية كبيرة، ومركز آخر غير ميداني لتولي أنشطة إدارة الموارد البشرية للمكاتب الموجودة خارج المقر واللجان الإقليمية وإدارات المقر بنيويورك. ويمكن الجمع بين الخيارين أيضاً؛

(ب) توحيد خدمات كشوف مرتبات متعددة - يمكن توحيد الخدمات المتعلقة بكشوف المرتبات ضمن مركز إقليمي يتولى جميع معاملات كشوف المرتبات، بما فيها تلك الخاصة بالبعثات الميدانية. وفي حال وضع هذا الخيار موضع التنفيذ، ينبغي مواءمته مع الترتيبات المتعلقة بإدارة الاستحقاقات ليؤخذ في الحسبان المستوى العالي من التفاعل والترابط مع ما يقوم به الشركاء الآخرون في مجال الموارد البشرية. ومن الاعتبارات الأخرى التي يلزم مراعاتها في تصميم المركز موقع الموظفين؛ والمتطلبات اللغوية لخدمة الموظفين المحليين؛ ونوع وعدد الموظفين والعقود والاستحقاقات؛

(ج) مراكز الخدمات - بالاستفادة من الخبرات المكتسبة من تنفيذ نظام أوموجا ومن ترتيبات الخدمات المشتركة القائمة، يمكن دمج الخدمات المتعلقة بالشؤون الإدارية والمعاملات في مراكز للخدمات.

#### مبادئ التصميم

٣٣ - في إطار إعداد مقترحات بشأن وضع ترتيبات لتقديم الخدمات تلي بفعالية احتياجات الدعم الإداري المحددة في الأمانة العامة، ستسترشد المنظمة بعدد من مبادئ التصميم الشاملة، منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

(أ) توفير تجربة خالية من المشاكل للعملاء وكفالة إشراك العملاء في التصميم والتنفيذ؛

- (ب) تصميم حلول شاملة بسيطة وفعالة؛
- (ج) مراعاة أوجه الترابط بين مختلف المهام في تصميم طرائق تقديم الخدمات وفي تحديد نطاق قوائم الخدمات؛
- (د) تصميم بيئة خدمات مشتركة مرنة وقابلة للتكيف والقياس؛
- (هـ) إدماج آليات لمراقبة الجودة وتحسينها بالاستناد إلى مؤشرات الأداء الرئيسية؛
- (و) الاستفادة من وفورات الحجم والقضاء على ازدواجية الأنشطة في مختلف الكيانات؛
- (ز) كفالة استمرارية تصريف الأعمال من خلال إنشاء القدرات الاحتياطية اللازمة؛
- (ح) تفويض مناسب للسلطات مع توضيح الأدوار والمسؤوليات والخضوع للمساءلة؛
- (ط) خفض ومراقبة التكاليف التشغيلية للخدمات الإدارية.

#### إدارة العلاقات مع العملاء

- ٣٤ - في إطار صياغة المقترح المفصل المتعلق بنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، سيتعاون مقدمو الخدمات وممثلو العملاء تعاوناً وثيقاً لكفالة تحديد الاحتياجات المشتركة والفريدة لمختلف العملاء ومجموعات العملاء على النحو المناسب وتبليتها على النحو الواجب، مع الحفاظ على المستوى المطلوب من توحيد الدعم واتساقه.
- ٣٥ - ويجب أن يكون تعزيز القدرة على تقديم الخدمات الإدارية مصحوباً بإدارة الأداء ومراقبة الجودة على نحو محكم. ويجب تحديد احتياجات العملاء بوضوح حتى يتسنى تصميم نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي بطريقة تمكن من الاستجابة بفعالية لمتطلبات عمل كل منهم على حدة. وتمشيا مع الممارسات السليمة على المستوى الدولي ومع التجارب السابقة في إطار استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي، سيشمل النموذج آليات محكمة للأداء والمساءلة، منها على سبيل المثال ما يلي:

- (أ) اتفاقات مستوى خدمات تصاغ بالتشاور مع أصحاب المصلحة قبل بدء العمل بنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي لتحديد خدمات الدعم الإداري التي ينبغي تقديمها إلى العملاء. (تتضمن اتفاقات مستوى الخدمات مهلة التنفيذ المتفق عليها،

ومعايير الجودة، والشروط التي ينبغي أن تستوفيها الكيانات المستفيدة، وإجراءات الإحالة إلى مستويات أعلى)؛

(ب) مؤشرات أداء رئيسية توضع لرصد وقياس الأداء وتعزيز إدارة الموارد والمساءلة عنها. (تشمل مؤشرات الأداء الرئيسية مؤشرات للإنتاجية والقدرات، والكميات المجهزة، والعدد المطلوب من الموظفين)؛

(ج) سجلات أداء تتضمن بيانات الأداء الرئيسية لتيسير القيام بصفة منتظمة برصد الأداء وتقديم تقارير إلى العملاء ومقدمي الخدمات، وآليات للمساءلة والرقابة. وستتابع هذه السجلات تحقيق الأهداف والنقاط المرجعية المحددة، بما في ذلك استخدام الموارد، والفعالية من حيث التكلفة، والجودة وحسن التوقيت في تقديم الخدمات؛

(د) آليات تحسين مستمر تدمج في نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي بهدف إجراء استعراض دوري للسياسات والإجراءات، والدروس المستفادة والممارسات السليمة، تمشيا مع مفهوم التطوير التدريجي للنموذج بالاستناد إلى احتياجات العملاء.

٣٦ - وبإعفاء الكيانات المستفيدة من مهام إنجاز المعاملات الإدارية، يمكن لهذه الكيانات أن تعيد تركيز قدراتها على الأنشطة الأساسية. وجودة الخدمات وحسن توقيتها، مع التركيز الشديد على إدارة العلاقات مع العملاء بطريقة فعالة وتعاونية، أمر أساسي لتوليد واستمرار الدعم لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي. وستيسّر إدارة العلاقات مع العملاء من خلال العناصر التالية:

(أ) مكاتب مساعدة تستجيب لاستفسارات العملاء بشأن طلبات الخدمة المحددة وتحل المسائل ذات الصلة بتقديم الخدمات؛

(ب) آليات للإحالة إلى مستويات أعلى تدمج ضمن إطار تقديم الخدمات لكفالة حل المشاكل على وجه السرعة وإحالتها إلى كبار صانعي القرار، عند اللزوم؛

(ج) آليات لإبداء الرأي، من قبيل استقصاء آراء العملاء، تصدر بصفة دورية للاطلاع على آراء العملاء وتقييم الأداء وجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الترتيبات التشغيلية والموارد اللازمة لترتيبات الخدمات المشتركة، فضلاً عن نطاق مبادرات التحسين المستمر؛

(د) مجالس عملاء تجمع بصفة دورية بين العملاء ومقدمي الخدمات على الصعيد التنفيذي لمناقشة المسائل المتصلة بتقديم الخدمات والعلاقات مع العملاء.

٣٧ - وستصمّم ترتيبات الإدارة على نحو يكفل جعل الكيانات المستفيدة شريكا نشطا في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتقديم الخدمات وإشراكها عن كثب في رصد الأداء التنظيمي.

#### ترتيبات التمويل والميزانية

٣٨ - تتبع الأمانة العامة حاليا نهجا مختلفة في تمويل الخدمات المشتركة، وذلك إما عن طريق: (أ) ميزانية مقررة مستقلة؛ أو (ب) موارد تساهم بها الكيانات المشاركة؛ أو (ج) ترتيبات تمويل مشتركة؛ أو (د) على أساس استرداد التكاليف. وستقيم كل طريقة من هذه الطرائق من حيث فعاليتها التشغيلية، والشفافية في الاحتياجات من الموارد، لا سيما تجاه الدول الأعضاء، والمساءلة، والمرونة، وسهولة التنفيذ فيما يتعلق بنظام أو موجا وغيره من نظم تكنولوجيا المعلومات.

٣٩ - وفي إطار نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، ستقترح الأمانة العامة ترتيبات تمويليا محكما يمكن التنبؤ به وتعرضه على الجمعية العامة للموافقة عليه. ويجب توفير ملاك أساسي مستقر في الأجل الطويل لكفالة تقديم الخدمات وفقا لاتفاقات مستوى الخدمات. وعلاوة على ذلك، ومن أجل الاستجابة للتقلبات في عبء العمل، يجب أن تكون الترتيبات قابلة للتعديل في إطار زمني مناسب لمتطلبات العمل. وستحلّل مختلف الطرائق لاستيعاب مختلف مصادر التمويل من الميزانية العادية، وميزانيات بعثات حفظ السلام، وحساب الدعم، والتمويل الخارج عن الميزانية. وحسب الحالة الخاصة بكل موقع على حدة، يمكن مراعاة بعض الاختلافات للمواءمة مع طرائق تقديم الخدمات الخاصة بكل حالة من تلك الحالات.

٤٠ - وقد قررت الجمعية العامة منح استقلال تشغيلي وإداري لمركز الخدمات الإقليمي في عنتيبي، وطلبت إلى الأمين العام ما يلي: (أ) أن يقدم ميزانية مقترحة للمركز للفترة من ١ تموز/يوليه ٢٠١٦ إلى ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١٧، يقيّد على حساب البعثات التي يدعمها المركز؛ و (ب) أن يضع نماذج للتمويل المرن يُسترشد بها في تمويل الاحتياجات من الموارد لحساب دعم عمليات حفظ السلام وقاعدة الأمم المتحدة للوجستيات في برينديزي، إيطاليا، ومركز الخدمات الإقليمي في عنتيبي (القرار ٣٠٧/٦٩، الفقرتان ٦٢ و ٦٣). وستراعى نماذج التمويل المرن عند صياغة المقترح المفصل لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي.

## سادسا - خارطة الطريق

٤١ - ستقوم الأمانة العامة، رهنا بإقرار الجمعية العامة إطار نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي المبين في هذا التقرير، بإعداد مقترح مفصل بشأن هذا النموذج لتقديمه في الدورة الحادية والسبعين.

٤٢ - وعملا بتوجيهات الجمعية العامة، ستحلل بعناية مزايا وعيوب نقل المهام الإدارية إلى بيئة للخدمات المشتركة، مما يشمل إجراء تحليل لنسبة المنفعة مقابل التكلفة مشفوعا بتقديرات للاستثمار الأولي المتوقع، والتكاليف المتكررة، وعوامل المخاطرة والعوامل المخففة، واستمرارية تصريف الأعمال (القدرة على مواجهة الطوارئ)، بالإضافة إلى معلومات عن التحسينات النوعية المتوقعة في كفاءة وفعالية تقديم الخدمات وتحقيق وفورات في التكاليف، مع معلومات أساسية ومقاييس مرجعية لقياس التقدم المحرز. وعلاوة على ذلك، سيتضمن المقترح الدروس المستفادة وأفضل الممارسات.

### إدارة المخاطر

٤٣ - في إطار نهج الإدارة المركزية للمخاطر الذي تتبعه الأمانة العامة، أُدرج نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في بيان المخاطر التنظيمية ضمن فئة "التحول التنظيمي". وسيقم مشروع خطة لمعالجة المخاطر والتصدي لها خمس مبادرات تحولية رئيسية (هي نظام أوموجا، والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والإصلاحات المتعلقة بالموارد البشرية، ونموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي) ويحدد أوجه الترابط بينها. فهو يحدد عوامل المخاطرة الرئيسية ويقترح تدابير لتخفيف حدتها على مستوى المؤسسة.

٤٤ - وستعدّ خطة شاملة لتقييم وإدارة مخاطر نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في إطار المقترح المفصل المتعلق بهذا النموذج. ذلك أن فهم وتحديد درجة مناسبة لتحمل المخاطر لمختلف العملاء والسياقات التشغيلية سيشكل جانبا مهما من جوانب نموذج ذي طابع عالمي، لكنه يراعي التباينات، ولا سيما في إطار بيئة ميدانية متغيرة. ومن شأن ذلك أن يكفل المساءلة في آن واحد عن إنجاز الولاية والالتزام بجميع القواعد والأنظمة الواجبة التطبيق.

## تقييم المواقع

٤٥ - ستُدرج الخيارات المتعلقة بالحضور المستقبلي للمنظمة في مجال الخدمات الإدارية، ولا سيما مواقعها الجغرافية، في المقترح المفصل الذي سيقدم إلى الجمعية العامة في دورتها الحادية والسبعين. وستستند هذه الخيارات إلى تاريخ التنظيم الإداري للأمم المتحدة، مع الاستفادة من خبرة موظفي الأمم المتحدة ومن الاستثمارات السابقة في مراكز العمل الحالية، بما في ذلك هياكل وترتيبات الخدمات المشتركة التي وُضعت للبعثات الميدانية في إطار استراتيجية تقديم الخدمات على الصعيد العالمي. وستتضمن تحليل تكاليف ومنافع خيارات المواقع المحتملة إجراء استعراض للمزايا النسبية لمراكز العمل الحالية، فضلاً عن تقييم التكاليف والقدرات والكفاءات والمعايير الأخرى المرتبطة بالمواقع الجديدة المرشحة لإنشاء مراكز خدمات أو مراكز امتياز. ولن يُنظر في نقل المهام إلى مركز عمل جديد ما لم يُثبت بيان الجدوى تحقق فائدة واضحة.

٤٦ - ويشمل تقييم المواقع المحتملة للخدمات الإدارية عنصرين، هما: (أ) تحليل للتكاليف والمنافع المالية، و (ب) تقييم نوعي. واستناداً إلى المعايير التي تستخدمها إدارة الدعم الميداني في اختيار موقع إضافي لمركز خدمات إقليمي ثانٍ (انظر A/69/651، الفرع سادس - دال، الفقرة ٣٥)، سيُطبق الحد الأدنى التالي من معايير اختيار الموقع:

- (أ) الأمن والاستقرار؛
- (ب) مركز عمل يسمح فيه باصطحاب الأسرة؛
- (ج) المسائل المتعلقة بالصحة والتعليم والتنقل (بما في ذلك وجود مرافق طبية ومرافق تعليمية يُعتمد عليها ومطار دولي قريب)؛
- (د) الهياكل الأساسية (بما يشمل تكنولوجيا معلومات واتصالات حديثة يمكن الاعتماد عليها)؛
- (هـ) القدرة على توسيع نطاق الموقع بسرعة لاستيعاب الموظفين دون اضطراب الأمم المتحدة للقيام مجدداً باستثمار كبير في الهياكل الأساسية؛
- (و) توافر يد عاملة محلية مؤهلة تتمتع بالمهارات المطلوبة؛
- (ز) وجود علاقات قوية مع حكومة البلد المضيف من أجل ضمان الاعتراف بامتيازات الأمم المتحدة وحصاناتها وإمكانية الحصول على التأشيرات لموظفي الأمم المتحدة، بما في ذلك الأزواج والمعالون.

## الحوكمة وإدارة المشروع

٤٧ - تمشيا مع الممارسات الجيدة الدولية والتوجيهات الواردة من هيئات الرقابة بشأن المبادرات التحويلية الأخرى، سيجري وضع إطار فعال للحوكمة وإدارة المشروع من أجل تطوير ومرافقة عملية تنفيذ نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي. وتشمل عناصره ما يلي:

- (أ) دراسة جدوى مفصلة تحدد الفوائد والتكاليف، والنطاق، والنهج المقترح؛
- (ب) أدوار محددة بوضوح لإدارة المشروع، وترتيبات الحوكمة والمساءلة؛
- (ج) عنصر قوي لإدارة التغيير؛
- (د) المشاركة المنتظمة مع هيئات الرقابة ومراجعة الحسابات؛
- (هـ) ترتيبات الإبلاغ في حين وقته عن المشروع لدعم عملية اتخاذ القرارات؛
- (و) ضمانات متكاملة فعالة طوال مدة المشروع.

٤٨ - وعلى وجه التحديد، يقترح، رهنا بموافقة الجمعية العامة على هذا الإطار، وضع الترتيب التالي للحوكمة وإدارة المشروع من أجل تطوير وتنفيذ نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي (انظر أيضا المرفق الرابع):

- (أ) يأخذ وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية صفة مالك المشروع؛
- (ب) تتولى اللجنة التوجيهية تقديم التوجيه والإشراف وتكون (برئاسة وكيل الأمين العام/إدارة الشؤون الإدارية، ويضطلع وكيل الأمين العام/إدارة الدعم الميداني بمهمة نائب الرئيس)، وتتكون اللجنة من كبار الممثلين عن الإدارات والمكاتب المستفيدة ومالكي عملية أوموجا والبعثات الميدانية، ومقدمي الخدمات من مختلف قطاعات مراكز العمل؛
- (ج) سيجري تشكيل فريق صغير مكرس لمشروع نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي على أساس مؤقت ليقود تطوير دراسة جدوى النموذج ومقترحات إعادة التصميم التنظيمي، بدعم من بعض المستشارين ذوي الخبرة في ترتيبات الخدمات المشتركة ونماذج تقديم الخدمات وإدارة التغيير؛

(د) يقوم الفريق العامل، برئاسة قائد فريق مشروع النموذج، ويضم ممثلين عن الإدارات والمكاتب المستفيدة، وأصحاب عملية أوموجا، والبعثات الميدانية، ومقدمي



الخدمات من مختلف قطاعات مراكز العمل، بالتعاون مع الفريق المخصص للمشروع بإعداد دراسة الجدوى.

#### إدارة التغيير والتخطيط للمرحلة الانتقالية

٤٩ - النموذج المقترح سيرافقه عنصر قوي يتعلق بإدارة التغيير يوفر نهجا منظما لنقل الأمانة العامة للأمم المتحدة من المرحلة الإدارية لما بعد نظام أوموجا إلى المرحلة المنشودة في المستقبل. وسوف يقيم استعداد المنظمة للتحويل التنظيمي المرتبط بهذا الانتقال، مع كفالة التوافق مع مبادرات الإصلاح الأخرى. بالإضافة إلى ذلك، ستوضع استراتيجية إدارية وإعلامية من أجل تيسير تغيير الثقافة التنظيمية، وعلى وجه الخصوص تشجيع قيام توجه خدماتي أقوى وزيادة التركيز على تلبية احتياجات العملاء. وسيجري تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين الذين يجب إشراكهم من أجل كفالة الملكية المشتركة وبناء التزام بالنموذج على نطاق المؤسسة.

٥٠ - وستؤثر مواءمة وتوحيد قدرات الدعم الإداري على الموظفين بدرجات متفاوتة، وذلك حسب دورهم في المنظمة. وسوف يجري دمج القدرة الإدارية اللازمة في إطار نموذج العمل السابق والتي لم تعد مطلوبة في إطار نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي داخل مراكز العمل وبينها و/أو إعادة توجيهها لكي تؤدي مهام وأعمالا برنامجية جديدة. وسيضطلع الموظفون بأدوار جديدة عندما تتوفر بيانات ومعلومات إضافية، الأمر الذي سيتيح بدوره للمنظمة إمكانية إدارة المعلومات بطريقة أكثر استراتيجية وأن تتصرف بناء على هذه البيانات من خلال المعلومات التجارية. ويلزم التخطيط الدقيق والطويل الأجل للقوة العاملة من أجل التوصل إلى فهم كامل للأثر ولوضع استراتيجية لدعم انتقال الموظفين إلى وظائف جديدة ومساعدتهم على اكتساب المهارات ذات الصلة بالأدوار والمسؤوليات التي سيضطلعون بها في المستقبل. وسيكون من الضروري إعادة توصيف الوظائف وتدريب الموظفين.

٥١ - والمنظمة ملتزمة بالعمل بأقصى درجة من المراعاة للموظفين وسوف تدخل مع ممثلي الموظفين في حوار نشط أثناء مسيرة تقدم نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي.

#### الجدول الزمني

٥٢ - الجدول الزمني لصياغة نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي يسعى إلى تحقيق التوازن بين مختلف العناصر، بما في ذلك على وجه الخصوص:

- (أ) الجدول الزمني لنشر نظام أوموجا وفترة تتيته؛
- (ب) التحليل المتعمق للبيئة التشغيلية بعد نشر نظام أوموجا للاسترشاد به عند وضع دراسة الجدوى لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي؛
- (ج) بناء توافق في الآراء بين أصحاب المصلحة؛
- (د) دورة ميزانية الأمم المتحدة لفترة السنتين ٢٠١٨/٢٠١٩ والميزانيات السنوية لبعثات حفظ السلام.
- ٥٣ - وسوف يبحث خط الأساس للترتيب الإداري في البيئة التشغيلية لنظام أوموجا في ١ شباط/فبراير ٢٠١٦. وبعد ثلاثة أشهر من بدء المجموعة ٤، سيوفر الوضع الراهن في ذلك الوقت نقطة مرجعية لقياس المقترحات في المستقبل، بما في ذلك دراسة الجدوى.
- ٥٤ - وبناء على إطار نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي المذكور أعلاه، الذي طُلب من الجمعية العامة أن توافق عليه من حيث المبدأ، سيقوم الأمين العام بإعداد اقتراح مفصل، يراعي فيه الآراء التي أعربت عنها الدول الأعضاء في الدورة السبعين. وسيقدم تقرير مرحلي عن نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي إلى الجمعية العامة في دورتها الحادية والسبعين، بما في ذلك اقتراح مفصل مشفوع بدراسة جدوى، وتقديرات التكاليف، والخيارات المتعلقة بموقع الخدمات الإدارية في إطار النموذج. وستدرج التغييرات التي يستلزمها النموذج الجديد في الميزانية البرنامجية المقترحة لعام ٢٠١٨/٢٠١٩، وميزانية حفظ السلام وميزانية حساب الدعم.
- ٥٥ - جدول زمني للتنفيذ يشمل علامات بارزة محددة في الجدول ١ أدناه:

## الجدول ١

٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩
العملية الحكومية الدولية				
تقرير الأمين العام مع الإطار المقترح (أيلول/سبتمبر)	التقرير المرحلي للأمين العام مشفوع بدراسة الجدوى، الدعم ٢٠١٧/٢٠١٨ وتقديرات التكاليف	ميزانية حفظ السلام/حساب	التقرير المرحلي للأمين العام	التقرير المرحلي للأمين العام
الميزانية البرنامجية المقترحة ٢٠١٨-٢٠١٩				
إدراج في مخطط الميزانية				

٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩
(مقرر الجمعية العامة)	(مقرر الجمعية العامة)	(مقرر الجمعية العامة)		
التنفيذ				
مجموعتا أوموجا ٤+٣	مجموعة أوموجا ٥	توسعة أوموجا ٢		
تطوير المفهوم	مواءمة العملية وتبسيطها؛ تحليل عبء العمل والقوة العاملة إدارة التغيير	الدمج المادي على الصعيد العالمي والإقليمي والمحلي		

## سابعاً - الآثار المالية

٥٦ - من أجل وضع اقتراح مفصل لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، يطلب الأمين العام موارد مؤقتة إضافية من أجل تشكيل فريق صغير مخصص للمشروع وإشراك المستشارين ذوي الخبرة في ترتيبات الخدمات المشتركة وإدارة التغيير الداعمة. وسيتولى فريق مشروع نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، بمساعدة من الخبراء الاستشاريين، تقديم الدعم إلى جميع الأنشطة المتصلة بصوغ اقتراح مفصل بشأن النموذج. وتشمل النواتج الرئيسية، على سبيل المثال لا الحصر ما يلي: مقترحات تتعلق بإعادة التصميم التنظيمي؛ والخيارات المتعلقة بالموقع؛ وتحليل نسبة الفائدة إلى التكلفة؛ وأدوات إدارة الأداء في المنظمة؛ وآليات إدارة العلاقات مع العملاء؛ ونموذج تقدير التكاليف؛ واستراتيجية الحد من المخاطر؛ والتخطيط للقوة العاملة؛ والتخطيط لإدارة التغيير، والاتصال والانتقال؛ وتقييم استعداد المنظمة.

٥٧ - وفي إطار التوجيه العام لمالك المشروع، يكفل فريق المشروع التنسيق الوثيق مع جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك من خلال اللجنة التوجيهية لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي والفريق العامل المعني بنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، وهو مسؤول عن تقديم التقارير إلى الهيئات الحكومية الدولية وآليات الإدارة.

٥٨ - ومن المقترح أن يتكون فريق مشروع نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي من موظف رئيسي برتبة مد-١، وموظف برامج أقدم برتبة ف-٥، وموظفين إداريين برتبة ف-٤، وموظف إداري برتبة ف-٣، وموظف واحد من فئة الخدمات العامة (الرتب الأخرى). وفي حين أنه من المتوخى تأمين الموظفين الإداريين برتبة ف-٤، والموظف الإداري برتبة ف-٣ والموظف من فئة الخدمات العامة (الرتب الأخرى) عن طريق النقل، فإنه طُلبت مساعدة مؤقتة عامة لمدة ١٢ شهراً لتمويل وظيفة برتبة مد-١ ووظيفة برتبة ف-٥ لفترة أولية مدتها سنة واحدة.

فريق إدارة المشروع (٦٠٠ ٦٦٢ دولار)

٥٩ - يلزم موارد تقدر بمبلغ ٦٠٠ ٦٦٢ لفريق مشروع صغير مؤقت ليرافق إعداد اقتراح مفصل بشأن نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي لفترة أولية مدتها سنة واحدة في عام ٢٠١٦، ويتألف من وظيفة واحدة لموظف رئيسي (مد-١) للعمل كقائد للفريق، وموظف برامج أقدم (ف-٥).

خبراء لإعداد دراسة الجدوى (٥٠٠ ٠٠٠ دولار)

٦٠ - ويلزم مبلغ أولي مقداره ٥٠٠ ٠٠٠ دولار لتغطية أجور الخبراء الاستشاريين لإجراء تحليل معمق للاقتراح المفصل ولدراسة الجدوى المتعلقين بنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، كما هو مبين في الجدول ٢ أدناه.

الجدول ٢

الاحتياجات من الموارد

(بآلاف دولارات الولايات المتحدة)

نشاط المشروع	الاحتياجات التقديرية
خدمات التخطيط والتصميم	٥٠٠,٠
الإشراف على المشروع وإدارته	٦٦٢,٦
المجموع	١ ١٦٢,٦

ثامنا - الإجراء المطلوب من الجمعية العامة اتخاذ

٦١ - يطلب إلى الجمعية العامة ما يلي:

(أ) أن تحيط علما بتقرير الأمين العام وأن تؤيد إطار نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي للأمانة العامة كأساس لإعداد دراسة جدوى متكاملة؛

(ب) أن تطلب إلى الأمين العام أن يقدم اقتراحا مفصلا مشفوعا بدراسة جدوى إلى الجمعية في دورتها الحادية والسبعين؛

(ج) أن توافق على إنشاءوظيفتين مؤقتتين (واحدة من رتبة مد-١ وواحدة من رتبة ف-٥) في مكتب وكيل الأمين العام لشؤون الإدارة اعتبارا من ١ كانون الثاني/يناير ٢٠١٦، في البداية لفترة سنة واحدة؛

(د) أن توافق على اعتماد إضافي بمبلغ ١ ١٦٢ ٦٠٠ دولار في الميزانية البرنامجية المقترحة لفترة السنتين ٢٠١٦-٢٠١٧ في إطار الباب ٢٩ ألف، مكتب وكيل الأمين العام لشؤون الإدارة فيما يتعلق بتكاليف المشروع من أجل إعداد دراسة جدوى، على النحو المبين في الجدول ٢ من هذا التقرير.

## المرفق الأول

### الدروس المستفادة من استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي

#### الحوكمة وإدارة المشروع

١ - إنشاء خدمات مشتركة هو عملية طويلة تستغرق سنوات حتى تستقر وتستقر عن نتائج دائمة.

٢ - تدعو الحاجة إلى مشاركة الإدارة بقوة في المقر وفي جميع المواقع من أجل تقديم دعم مستمر للجهود المبذولة وإعادة تأكيد الأهداف والمقاصد المتوخاة في مبادرة التغيير بوضوح واتساق.

٣ - يجب ترشيد وتبسيط عدد كبير من الترتيبات الرسمية وغير الرسمية التي وضعت بشكل عضوي على مر الزمن من أجل وضع نموذج تشغيل موحد ومتسق.

٤ - ينبغي أن توفر نظم الحوكمة المساءلة والسلطة المطلوبتين، دون إعاقة القدرة على اتخاذ قرارات تجارية حيوية في المكان الذي يجري فيه العمل. وينبغي أيضاً أن تركز على تشكيل الرؤية المستقبلية للعمليات وألا تكتفي بالعمل كمجرد هيئة مستفيدة تركز على الأداء.

#### الجوانب التشغيلية

٥ - ينبغي تطوير عمليات موحدة لكفالة اتساق الدعم ووضوح التوقعات بشأن الاحتياجات والجدول الزمني، وما إلى ذلك.

٦ - هناك أكثر من مقارنة واحدة إزاء هيكل تقديم الخدمات، والخبرات التي اكتسبتها استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي من فئات الخدمات يمكن أن تقدم معلومات عن البدائل المتاحة للنموذج الوظيفي.

٧ - يجب التركيز بشكل كاف على إعادة تصميم ما تبقى من أدوار في البعثات من أجل الموارد البشرية والمالية لدعم نموذج الخدمات المشتركة على الصعيد المحلي.

#### احتياجات العملاء وإدارة الأداء

٨ - من المهم للغاية جمع بيانات معيارية يمكن الوثوق بها من البداية لقياس التقدم المحرز على مر الزمن.

- ٩ - ينبغي أن توضع فورا آليات إدارة الأداء، مثل اتفاقات مستوى الخدمات ومؤشرات الأداء الرئيسية وتقديم التقارير إلى العملاء المستفيدين.
- ١٠ - التركيز على العملاء والزبائن مهم للغاية - ليس في ترتيبات الخدمات المشتركة فحسب، بل وفي المنظمة ككل.

#### الموارد: الميزانية والتوظيف

- ١١ - ينبغي أن يكون لنموذج/مراكز تقديم الخدمات ميزانيتها الخاصة وموظفيها المخصصون. وينبغي التخطيط للقوة العاملة الخاصة بترتيبات الخدمات المشتركة بعناية لضمان تعيين الأفراد المناسبين الذين يتمتعون بالمهارات المناسبة في مراكز الخدمات والأماكن الأخرى من البداية.
- ١٢ - ويمكن أن يكون لنموذج التمويل تأثير كبير على الإدارة والأداء، وعلى المساءلة أيضا.
- ١٣ - وينبغي أن تكون الجداول الزمنية للتنفيذ التدريجي للنموذج، وتأمين الاحتياجات من الموظفين متناسبة مع المساءلة المتعلقة بالنتائج المتفق عليها. (النقل التدريجي للوظائف. مرور الوقت مقارنة بالمساءلة عن الأداء من البداية.)

#### إدارة التغيير

- ١٤ - إن إدارة التغيير أمر لا يمكن الاستهانة به. وينبغي تخصيص الوقت والجهد والموارد المخصصة للتخطيط للقوة العاملة والتدريب والاتصالات والتغيير الثقافي لجميع أصحاب المصلحة والكيانات.
- ١٥ - وقد تسبب إنشاء نموذج خدمات جديد مع تنفيذ مبادرات جديدة على نطاق المنظمة، مثل المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ومشروع أوموجا، بفرض ضغط كبير على الأنشطة التنفيذية وتخصيص الكثير من الوقت والقدرة لهذا الأمر. ولهذا ينبغي النظر بعناية في ترتيب المبادرات التحويلية.

## المرفق الثاني

## آراء مجلس مراجعي الحسابات بشأن مبادرات التحول في أسلوب العمل

الظروف اللازمة لنجاح التحول في أسلوب العمل<sup>(أ)</sup>

١ - حدد المجلس الشروط المسبقة والظروف التي تشارك فيها المنظمات العالمية التي نجحت في تحويل الخدمات والعمليات، ومنها:

- (أ) وضوح الرؤية ونموذج الأعمال؛
- (ب) تولّي رئيس المنظمة أو من يُعيّن مكانه زمام الأمور والقيادة عندما يتعلق الأمر بالتغيير؛
- (ج) هيكل تنظيمي يمكنه التكيف بسهولة مع التغيير؛
- (د) بيانات ومعلومات مؤسسية جيدة بشأن طائفة واسعة من المسائل التي تتسم بالأهمية لتصريف الأعمال بفعالية وكفاءة؛
- (هـ) آليات للتمويل والإدارة تدعم التغيير؛
- (و) التركيز على التحديات الثقافية وكيفية الحصول على التأييد من المنظمة؛
- (ز) التواصل بوضوح بشأن الحاجة إلى التغيير وأنماط السلوك المتوقعة؛
- (ح) فعالية التخطيط والتنظيم وإدارة المخاطر على جميع المستويات.

٢ - وعلاوة على ذلك، شدد المجلس على استفادة الإدارة العليا من الدروس الرئيسية التالية المستمدة من مراجعة حسابات المشاريع الرئيسية لتحويل أساليب العمل، وهي نظام أوموجا والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام والمخطط العام لتجديد مباني المقر<sup>(ب)</sup>:

- بالنسبة لكل برنامج من برامج التحول، ينبغي أن تكون هناك رؤيا متسقة وواضحة للتغيير - تستند إلى فهم جيد للعمل ككل، وفرص التغيير، وأنجع أساليب المضي قدما من حيث التكلفة؛

(أ) A/67/651، الفقرة ٣٦.

(ب) A/67/5 (Vol I)، الفقرة ١٨١. ويرد مزيد من التأكيد على العناصر الرئيسية اللازمة لأي برنامج منسجم لتغيير أساليب العمل، في الوثيقة A/69/5 (Vol I)، الفقرة ٣٤.



- وينبغي أن يكون هناك تقييم واقعي وشامل لقدرة الأمم المتحدة على استيعاب التغيير وإنجاز ولاياتها الجارية؛
- وتمس الحاجة إلى إدارة تحقيق الفوائد بصورة فعالة؛
- وتمس الحاجة إلى الصرامة والشفافية في الإبلاغ عن تكاليف المشاريع والتقدم المحرز؛
- وتمس الحاجة إلى المساءلة لنجاح مشاريع التحول في أسلوب العمل.

#### الحوكمة والضوابط والضمانات

٣ - في تقييمه للمخطط العام لتجديد مبادئ المقر<sup>(ج)</sup>، أبرز المجلس الاعتبارات المتعلقة بأفضل الممارسات على النحو التالي: "في معظم مشاريع المنظمات الكبرى المعقدة، تخضع البرامج وحافظات الأنشطة عادة لإدارة وحوكمة وضوابط قوية، تدعمها مجموعة من عمليات الضمان الداخلية والخارجية. ويتمثل الهدف منها في كفالة وضوح المساءلة والمسؤولية عن التنفيذ وفي الوقت نفسه، وضع ضوابط وحدود فعالة للتخفيف من حدة المخاطر وإدارتها دون الإفراط في تقييد التقدم. ويمتاز أي مشروع يدار بطريقة جيدة عادة بما يلي:

- (أ) دراسة جدوى مفصلة متكاملة، تبين بوضوح الفوائد والتكاليف والنهج المقترح؛
- (ب) التحديد الواضح للأدوار والمساءلة فيما يتعلق بإدارة المشاريع؛
- (ج) مجلس إدارة للمشروع - يتم تشكيله على النحو الواجب ويتسم بالفعالية؛
- (د) وجود آليات مناسبة لمراقبة التغيير؛
- (هـ) وجود ترتيبات للإبلاغ عن المشاريع في الوقت المناسب لدعم القيام بعملية اتخاذ القرارات على نحو يتسم بالفعالية والشفافية؛
- (و) وجود ضمانات متكاملة فعالة على مدى كامل حياة المشروع.

(ج) الدروس المستفادة من المخطط العام لتجديد مبادئ المقر: ورقة مقدمة من مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة، كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٤، الصفحة ١٦  
(www.un.org/en/auditors/board/auditors-reports.shtml).

## المرفق الثالث

## استعراض عام: التقييم الأولي للعمليات التي يحتمل تنفيذها في بيئة مشتركة للخدمات\*

عمليات المقر	عمليات مراكز الخدمات	العمليات المحلية
العمليات التي تدار من مقر الأمم المتحدة أو من المكاتب الواقعة خارج المقر ذات الترابط مع أصحاب المصلحة	العمليات المنفذة محليا ذات القدرة على التعزيز والتبسيط والأتمتة في بيئة مشتركة للخدمات أو العمليات التي تدار من المقر والتي يمكن الاضطلاع بها في أماكن أخرى	العمليات التي تدار محليا ويلزم الاحتفاظ بها
الشؤون المالية		
- التقييم	- حسابات القبض وتحصيلها؛ وحسابات الدفع/المدفوعات المسددة للموردين	- حسابات القبض وتحصيلها (الشركاء المحليون)؛ حسابات الدفع/المدفوعات المسددة للبائعين (انخفاض القيمة، البائعون المحليون)
- سداد تكاليف وحدات الشرطة المشكلة للدول الأعضاء/سداد تكاليف القوات	- تجهيز المدفوعات للموردين	- التسويات المصرفية (التسويات المحلية)
- الميزنة والتنبؤ		
- تقارير الأداء	- محاسبة الأصول	- إدارة المشاريع
- إعادة تقدير التكاليف	- أمين الصندوق والخزانة	
- الاستثمار/القطع الأجنبي + محاسبة الاستثمار	- التسويات المصرفية	
- إدارة البيانات الرئيسية	- إدارة البيانات الرئيسية وصيانتها (الشركاء التجاريون)	
- رد ضريبة الدخل	- تجهيز مطالبات السفر	

\* ينبغي الإشارة إلى أن تقييم العمليات يعتبر خطوة مؤقتة في إطار التطبيق الكامل للمنهجية التي تتكون من ٦ أجزاء (انظر الفقرة ٢٧ أعلاه)؛ وسيتبع ذلك تحليل متعمق إضافي عندما يحقق نشر نظام أو موحدا مزيدا من التقدم. ولن ينظر إلا في الخيارات التي تحدد على أنها مجدية من الناحية التشغيلية ومفيدة للمنظمة كجزء من دراسة الجدوى المفصلة التي ستقدم إلى الجمعية العامة في دورتها الحادية والسبعين.

عمليات المقر	عمليات مراكز الخدمات	العمليات المحلية
- المخصصات	- كشف المرتبات	
- إدارة البرامج	- إدارة المستويات النقدية	
- التأمين التجاري (الممتلكات والإصابات والمسؤولية) مع بعض المشتريات على الصعيد المحلي + مطالبات التأمين	- التأمين الصحي + التأمين على الحياة (اشتراك الموظفين، والتأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة/إدارة بيانات التأمين على الحياة بعد انتهاء الخدمة)	
- البيانات المالية	- إدارة المنح	
- أوموجا (تقارير الاستخبارات التجارية)	- عمليات المحاسبة	
	إدارة النقدية	
	تجهيز المدفوعات المحلية للبلدان المساهمة بالقوات وبالشرطة	
	محاسبة ضريبة القيمة المضافة	
الموارد البشرية	الموارد المتصلة بأوموجا	
- إدارة البيانات الرئيسية للموارد البشرية/صيانة الجداول المرجعية للموارد البشرية	- تسجيل الاستحقاقات	- الإجازات والدوام (الإدارة المحلية)
- التخطيط الشامل للقوى العاملة	- إدارة وتجهيز استحقاقات الموظفين	- الموافقة على الإجازات المرضية بدون شهادة والعمل الإضافي والإجازات التعويضية وبدل الخطر (عدم تسجيل بدل الخطر)
- دعم أوموجا الشامل للموارد البشرية	- إدارة البيانات الرئيسية للموارد البشرية	- الشروع في تحديد العقود
- إدارة المنظمة/الوظائف	- تعهد البيانات الشخصية للموارد البشرية	- الجزء المحلي من إدارة المنظمة/الوظائف
- أوموجا (تقارير الاستخبارات التجارية)	- إدارة شؤون الموظفين (الإلحاق بالعمل)	- الموارد البشرية التي لا علاقة لها بأوموجا
	- إدارة تنقلات الموظفين	
	- إدارة ملاك الوظائف	

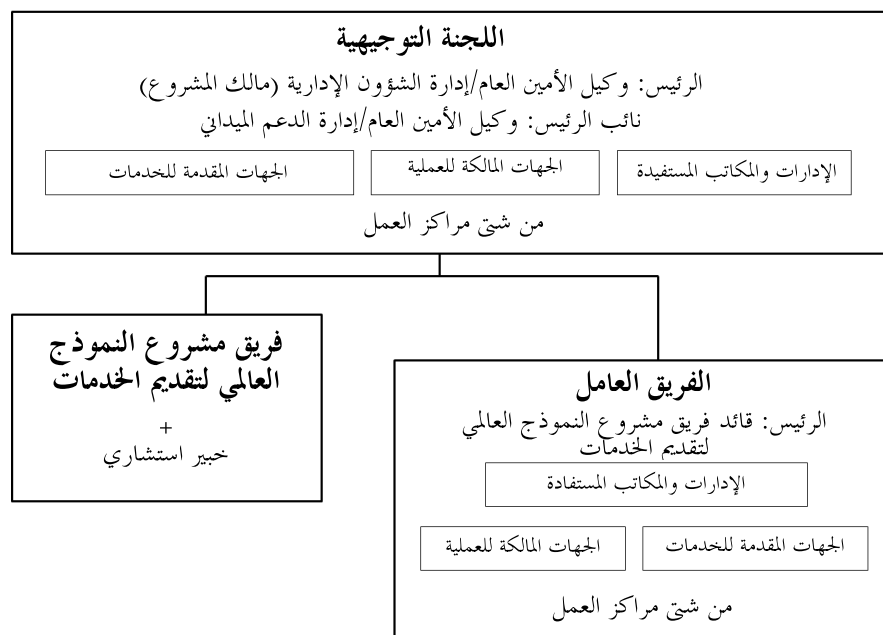
عمليات المقر	عمليات مراكز الخدمات	العمليات المحلية
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- الموارد البشرية واستحقاقات السفر؛ وإدارة شؤون الاستشاريين وفرادى المتعاقدين</li> </ul>
الموارد البشرية	الموارد غير المتصلة بأوموجا	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع الأولويات والسياسات المؤسسية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نظام إنسبيرا (إدارة العروض واستعراض الأهلية لتحويل الوظائف)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نظام إنسبيرا (اختيار الاستشاريين وإعداد قوائمهم؛ وتوظيف - انتقاء الموظفين)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاتساق والتنسيق بين الوكالات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التحقق من الوظائف والمصادقة عليها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توظيف واختبار فئة الخدمات العامة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التفاعل مع الهيئات التشريعية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استعراض الأداء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة المادية للامتحانات/التدريب/إسداء المشورة/الخدمات الوظيفية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الدعوة العالمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إدارة الحياة الوظيفية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الدراسة الاستقصائية للمرتبات المحلية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم المشورة/الدعم في مجال السياسات لشركاء الموارد البشرية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تفسير السياسات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المدخلات المحلية في الخدمات التي تدار على الصعيد العالمي/على صعيد مركز الخدمات</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نظام إنسبيرا (قائمة التوظيف)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إدارة العلاقة مع الزبائن</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إسداء المشورة في مجال السياسات للمكتب الرئيسي/مديري البرامج</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- برامج امتحانات اللغات والفنيين الشباب</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الخدمات القانونية، وحدة تقييم الإدارة</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استعراض النظام الإداري للموظفين والموافقة على الاستثناءات منه</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الرصد والرقابة والامتثال</li> </ul>		
خدمات الشركات		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المشتريات (إصدار طلبات تقديم العروض، والعقود الإطارية، وتفويض السلطة لإبرام عقود الكيانات المذكورة أعلاه)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المشتريات على الصعيد الإقليمي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المشتريات على الصعيد المحلي/إدارة العقود</li> </ul>

عمليات المقر	عمليات مراكز الخدمات	العمليات المحلية
- إدارة الأصول العالمية	- إدارة المرافق (التخطيط العقاري، واكتساب الإيجار)	- تعهد البيانات الرئيسية
- الاستعراض الاستراتيجي للأصول	- إدارة البيانات الرئيسية (الشركاء التجاريون والخدمات والمواد)	- خدمات المعدات (تخصيصها وإصلاحها والتصرف فيها)
- الاستعراض الاستراتيجي للمرافق	- السفر (تجهيز المبالغ المقطوعة؛ ووثائق سفر الأمم المتحدة)	- إدارة المرافق (في الموقع)
- الرقابة على إدارة السفر	- إدارة وشراء الاتفاق مع شركات الطيران	- خدمات السفر والنقل (الإدارة المحلية/شراء اتفاق مع شركات الطيران؛ وإدارة وكالات السفر؛ والتنسيق (إصدار التذاكر)؛ والتنسيق مع البلد المضيف)
- نظام أوموجا (تقارير الاستخبارات التجارية)	- دعم إنتاج أوموجا	- شحن الأمتعة الشخصية
سلسلة اللوجستيات والإمداد <sup>(أ)</sup>		
- تخطيط النشر والنشر	- تخطيط الطلب	- إدارة المخزون
- تخطيط القوات	- تخطيط العرض	- إدارة المخازن
- البيانات الرئيسية للقوات	- إدارة الأداء	- تنفيذ الشحن/النقل
	- تخطيط النقل ومراقبته	- إدارة الجودة
	- إدارة الأسطول	
	- جمع البيانات وتنظيفها	
	- التقليل/التصفية	

(أ) سيتم تحديث التصميم الأولي لأوموجا الموسع ٢ وفقاً لمتطلبات العمل لتنفيذ إدارة سلسلة التوريد، والمهام والعمليات التي هي حالياً قيد الوضع.

## المرفق الرابع

## ترتيبات الحوكمة وإدارة المشاريع أثناء وضع دراسة الجدوى للنموذج العالمي لتقديم الخدمات



## المرفق الخامس

ترتيبات الخدمات المشتركة التابعة لصناديق الأمم المتحدة وبرامجها  
ووكالاتها المتخصصة

١ - في نيسان/أبريل ٢٠١٥، أجرت الأمانة العامة للأمم المتحدة دراسة استقصائية عن النموذج العالمي لتقديم الخدمات بالتعاون مع مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق ورد على الدراسة الاستقصائية ثلاثة عشر كيانا من كيانات الأمم المتحدة. ويرد الاستعراض العام لتوحيد تقديم الخدمات في الكيانات التي ردت على الدراسة الاستقصائية في المرفق السادس.

٢ - وأشارت الدراسة الاستقصائية إلى أربعة نماذج محتملة لتوحيد تقديم الخدمات التي تم تحديدها في مناقشات اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى (CEB/2014/3، الفقرة ٧٩).

(أ) قيام فرادى المنظمات بتعزيز عمليات مكاتب الدعم التابعة لها في واحد أو أكثر من المواقع الإقليمية أو العالمية؛

(ب) تبادل الخدمات، التي يمكن أن يقدمها واحد أو أكثر من مراكز الخدمات إلى العديد من المنظمات على أساس استرداد التكاليف أو أي اتفاق آخر من اتفاقات الخدمات؛

(ج) إنشاء مراكز مشتركة لتقاسم التكاليف تُجمّع حول المنظمات ذات نماذج الأعمال المماثلة؛

(د) الاستعانة بمصادر خارجية لتقديم الخدمات إلى الأمم المتحدة أو الكيانات الخارجية.

٣ - وقامت ستة كيانات من الكيانات الـ ١٣ التي ردت على الدراسة الاستقصائية بتوحيد تقديم الخدمات وتخطط ثلاثة كيانات حالياً للتنفيذ. وعمل معظم الكيانات (منظمة الأغذية والزراعة، والمنظمة الدولية للهجرة، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وبرنامج الأغذية العالمي ومنظمة الصحة العالمية) على توحيد عمليات مكاتب الدعم التابعة لها، بينما قام برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بتبادل تقديم الخدمات مع كيانات أخرى على أساس استرداد التكاليف. واستعان صندوق النقد الدولي بمورّد خارجي من أجل خدمات تكنولوجيا المعلومات. ولم يتم أي كيان من الكيانات بإنشاء مراكز مشتركة لتقاسم التكاليف.

٤ - دراسة الجدوى - أجرت جميع الكيانات التي ردت على الدراسة الاستقصائية أو تعتزم إجراء دراسة جدوى قبل التنفيذ (بما في ذلك تحليل فعالية التكاليف، وتحليل لحالة العمليات التجارية، وتحليل الأداء) وذلك من أجل تحديد نموذج تقديم الخدمات، ونطاق الخدمات وموقعها ووفورات الحجم وعائد الاستثمارات. كما أتاحت هذه التحليلات فرصا للحصول على المعارف التنظيمية، وتوثيق العمليات والسياسات، والوقوف على إمكانيات إدخال تحسينات نوعية، بما في ذلك من خلال عملية إعادة تصميم أساليب العمل.

٥ - التأهب لتخطيط الموارد في المؤسسة - اعترف جميع المجهزين بأهمية استعداد نظام تخطيط الموارد في المؤسسة، قبل توحيد تقديم الخدمات. وقد اعتبر مكتب الأمم المتحدة للخدمات المشاريع أن تطبيق نظام تخطيط الموارد في المؤسسة من العوامل المحددة لتوحيد تقديم الخدمات. واضطرت منظمة الصحة العالمية التي تقوم في الوقت نفسه بتنفيذ نظام تخطيط الموارد في المؤسسة وإنشاء مركز عالمي للخدمات لمواجهة التحديات المتعلقة بالحلول اليدوية ونوعية البيانات وتراكم القضايا.

٦ - الحوكمة - أكدت الردود على الدراسة الاستقصائية الحاجة إلى نظام متين للحكومة، بما في ذلك تمثيل أصحاب المصلحة على نطاق واسع، وتحقيق مستوى مناسب لتفويض السلطة ومواءمة التسلسل الإداري، واتفاقات مستوى الخدمة. وتم اعتبار تحقيق التوازن الأمثل بين الرقابة الإدارية والتوجه نحو خدمة الزبائن شرطا أساسيا مهما لكفاءة وفعالية تقديم الخدمات.

٧ - إدارة التغيير - شدد العديد من الكيانات المجهية على أن التوعية بأثر العملية الانتقالية على الخدمات المشتركة، بالإضافة إلى التدريب والاتصالات تتسم بأهمية بالغة. وأوصي بالشروع في إجراء اتصالات مع جميع أصحاب المصلحة في وقت مبكر في العملية.



## المرفق السادس

ترتيبات الخدمات المشتركة في صناديق الأمم المتحدة وبرامجها ووكالاتها المتخصصة  
(حسب الدراسة الاستقصائية التي جرت في نيسان/أبريل ٢٠١٥)

نوع ترتيب الخدمة المشتركة	العمليات التجارية	الموقع	تاريخ الانتقال
منظمة الأغذية والزراعة	توحيد عمليات مكتب الدعم	بودابست، هنغاريا	٢٠٠٧
صندوق النقد الدولي	الاستعانة بمورد خارجي	بنغالور، الهند	٢٠١٠
المنظمة الدولية للهجرة	توحيد عمليات مكتب الدعم	مانايلا، الفلبين	٢٠٠٢
البرنامج الإنمائي	توحيد عمليات مكتب الدعم: تبادل الخدمات مع المنظمات الأخرى*	بنما سيتي، بنما	٢٠٠٧
	على الصعيد العالمي: الشؤون المالية، والمشتريات، والشؤون الإدارية.	كوالالمبور، ماليزيا	٢٠١٢، و ٢٠١٤-٢٠١٥
	على الصعيد العالمي: استحقاقات وبدلات الموظفين، وكشوف المرتبات العالمية، وخدمات الموظفين الفنيين المبتدئين، والمشتريات المتخصصة، والخدمات المشتركة	كوبنهاغن، الدانمرك	خدمات الموظفين الفنيين المبتدئين (٢٠٠١) الاستحقاقات والبدلات (٢٠٠٣) كشوف المرتبات (٢٠٠٤)
	المقر: الشؤون المالية، بما في ذلك الخزانة وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية	لم تنقل
	الأمّن، والخدمات المشتركة، والشؤون الإدارية، والشؤون المالية، والمشتريات، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والموارد البشرية	مراكز الخدمة الإقليمية (أديس، وعمان، وبانكوك، وإستانبول، وبنما)	تم استعراض الهياكل والمهام في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٥

نوع ترتيب الخدمة المشتركة	العمليات التجارية	الموقع	تاريخ الانتقال
برنامج الأغذية العالمي	توحيد عمليات مكتب الدعم	الخدمات المشتركة، والشؤون الإدارية، والشؤون المالية، والموارد البشرية	المكاتب القطرية في أكثر من ١٧٠ بلدا وإقليما
		مكتب المساعدة لتكنولوجيا المعلومات، وإدارة البيانات الرئيسية للموردّين، وإدارة استحقاقات السفر	نيودلهي، الهند ٢٠٠٧
		الدعم الميداني لتكنولوجيا المعلومات، ومركز الكفاءات	نيروبي، كينيا ٢٠١٢
		مركز كفاءات تكنولوجيا المعلومات	بانكوك، تايلند ٢٠٠٧
		البرنامج العالمي لاستئجار المركبات، والمشتريات غير الغذائية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات السريعة، وفريق حالات الطوارئ والدعم	دبي، الإمارات العربية المتحدة ٢٠٠٧
		المشتريات غير الغذائية، (برنامج الأغذية العالمي، ومستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية)	كوالالمبور، ماليزيا ٢٠١٢
منظمة الصحة العالمية	توحيد عمليات مكتب الدعم: تبادل الخدمات مع المنظمات الأخرى*	على الصعيد العالمي: الشؤون المالية، والسفر، والموارد البشرية، والمشتريات، والجوازات، والشؤون الإدارية، وتكنولوجيا المعلومات	سيرجايا، ماليزيا ٢٠٠٨
صندوق السكان	التطوير مستمر. وتجري حاليا دراسة للجدوى وتحليل مستقل للفوائد من حيث التكلفة		
اليونيسيف	توحيد عمليات مكتب الدعم	على الصعيد العالمي: الموارد البشرية، والشؤون المالية، وإدارة البيانات الرئيسية، ومكتب المساعدة العالمي	بودابست، هنغاريا ٢٠١٥
مكتب خدمات المشاريع	توحيد عمليات مكتب الدعم: تبادل الخدمات مع المنظمات الأخرى	على الصعيد العالمي: الموارد البشرية، والشؤون المالية، والسفر	بانكوك، تايلند ٢٠١٦

\* يمثل مفهوم تقاسم الخدمات مع المنظمات الأخرى، على النحو الذي ينفذه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة الصحة العالمية، استمرارا لترتيبات الدعم السابقة في إطار الهيكل الجديد لمركز الخدمة؛ وهو لا يشكل زيادة إجمالية في ترتيبات الخدمات المشتركة.