

Distr.: General
21 March 2018
Arabic
Original: English



الدورة الثانية والسبعون

البند ١٢٤ و ١٣٤ و ١٣٦ و ١٤٩ من جدول الأعمال
إصلاح الأمم المتحدة: التدابير والمقترحات
استعراض كفاءة الأداء الإداري والمالي للأمم المتحدة
الميزانية البرنامجية لفترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩
الجوانب الإدارية والمتعلقة بالميزانية لتمويل عمليات
الأمم المتحدة لحفظ السلام

نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في الأمانة العامة للأمم المتحدة

تقرير الأمين العام

موجز

يُقدّم هذا التقرير عملاً بالجزء السابع عشر من قرار الجمعية العامة ٢٧٢/٧١ ألف الذي طلبت فيه الجمعية إلى الأمين العام أن يعرض على نظرها تقريراً عن نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي يتضمن اقتراحاً شاملاً ومكتملاً يأخذ بعين الاعتبار آراء جميع الجهات صاحبة المصلحة. وطلبت الجمعية أيضاً إلى الأمين العام أن يكفل تقديم مقترحات الميزانية المتعلقة بالمنافع النوعية والكمية المتأتية من وضع وتنفيذ نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي مشفوعة بخطة واضحة لتحقيق المنافع.

والتصور الذي يقوم عليه نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في الأمانة العامة للأمم المتحدة يتمثل في توفير خدمات الدعم الإداري بطريقة تعين على تنفيذ ولايات الأمم المتحدة بشكل فعال. وفي حين ساعد نظام أوموجا على توحيد أساليب العمل وتشغيلها آلياً، سيساهم نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في توحيد الهياكل الإدارية المجزأة داخل مراكز العمل وفيما بينها بهدف تحسين تقديم الخدمات. ويشمل ذلك إعادة تنظيم الهيكل الإداري للأمانة العامة بطريقة تتيح على نحو أفضل تمييز الأنشطة الاستراتيجية عن الأنشطة التنفيذية، وتمييز الرقابة الاستراتيجية عن تقديم الخدمات الإدارية.



وييسط هذا التقرير تفاصيل مقترح نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، وهي تشمل المعلومات الأساسية والفوائد النوعية والكمية. ورهنا بما تتخذه الجمعية العامة من قرارات بشأن هذا التقرير، ستشروع الأمانة العامة للأمم المتحدة في الانتقال إلى هذا النموذج الجديد في كانون الثاني/يناير ٢٠١٩. ويتطلب مواصلة إعداد نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي أيضا توفير الموارد اللازمة لإدارة تنفيذ المشروع وفق الجدول الزمني المعجل للتنفيذ.

المحتويات

الصفحة

٤	أولاً - مقدمة
٥	ثانياً - مسوغات التغيير

أولا - مقدمة

١ - يقدّم هذا التقرير عملاً بقرار الجمعية العامة ٢٧٢/٧١ ألف الذي طلبت فيه الجمعية إلى الأمين العام أن يُعدّ مقترحاً شاملاً لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي. ويستند ذلك إلى العمل المبين في تقرير الأمين العام عن نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في الأمانة العامة للأمم المتحدة (A/70/323) وفي تقريره اللاحق، الذي قدم فيه تفاصيل إضافية عن المقترح (A/71/417). وروعت في إعداد التقرير قرارات الجمعية العامة ذات الصلة بالموضوع وكذا الملاحظات والتوصيات الصادرة عن اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية وهيئات الرقابة.

٢ - وفي تقريره لعام ٢٠١٦ (A/71/417)، توخى الأمين العام تنفيذ نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي على مرحلتين. فأما نطاق المرحلة الأولى، المزمع تنفيذه خلال الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩، فينحصر في إدارة عمليات الموارد البشرية والحسابات المستحقة الدفع وكشوف المرتبات، ويقوم على توحيد تلك العمليات في ستة من مراكز العمل. وهي تشمل أيضاً توحيد المهام الإدارية في نيويورك، وتوسيع نطاق الخدمات المشتركة ليشمل البعثات. وأما المرحلة الثانية، المزمع تنفيذها خلال فترة السنتين ٢٠٢٠-٢٠٢١، فتقوم على توحيد إدارة الموارد البشرية والحسابات المستحقة الدفع وكشوف المرتبات وعمليات أخرى في موقعين من مواقع الخدمات المشتركة كحد أدنى.

٣ - وفي تقريره المعنون "تغيير النموذج الإداري في الأمم المتحدة: ضمان مستقبل أفضل للجميع" الصادر في عام ٢٠١٧ (A/72/492)، اقترح الأمين العام التعجيل بجدول التنفيذ التدريجي والانتقال مباشرة إلى إنشاء مراكز الخدمات المشتركة اعتباراً من كانون الثاني/يناير ٢٠١٩، بدلاً من توحيد الخدمات في مراكز العمل الست ثم الانتقال بعد ذلك إلى استحداث مركزين اثنين كحد أدنى. وسيسهّم تخطي المرحلة الأولية في تسريع تنفيذ الخدمات المشتركة على نطاق الأمانة العامة، وهو أمر سيساعد على تعزيز الاتساق والجودة والكفاءة في تقديم الخدمات في فترة زمنية أقصر. وبالنظر إلى ضرورة التشاور مع جميع الجهات المعنية بشأن أثر الاستراتيجية المعجلة لتنفيذ نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي وأثر جهود الإصلاح بشكل أعم، فقد اعتُبر من الأنسب تقديم مقترح شامل للتنفيذ المعجل إلى الجمعية العامة، مشفوع بتفاصيل الاقتراحات المتعلقة بالإصلاح الإداري في الجزء الثاني المستأنف من الدورة الثانية والسبعين. وهذا سيكفل أن يكون تنفيذ نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي منسجماً مع جميع مبادرات الإصلاح الأخرى.

٤ - ومن ثم فإن هذا التقرير يتضمن المقترح الكامل للتنفيذ المعجل لنموذج مراكز الخدمات المشتركة على نطاق الأمانة العامة اعتباراً من عام ٢٠١٩، فضلاً عن تفاصيل ما يترتب عن ذلك من آثار في الميزانية. وترد المعلومات المتعلقة بتقييم مواقع مراكز الخدمات المشتركة في الفرع الثالث - باء وفي إضافة هذا التقرير (A/72/801/Add.1). وفي حين ركز التقرير السابق للأمين العام (A/71/417) على عدد معين من العمليات (أي إدارة الموارد البشرية والحسابات المستحقة الدفع وكشوف المرتبات)، سيقدّم هذا التقرير نظرة شاملة عن العمليات التي يمكن إدماجها في مراكز الخدمات المشتركة كجزء من استراتيجية التنفيذ المعجل في ٢٠١٩. ويستفيد المقترح من تجربة كيانات الأمم المتحدة الأخرى في تنفيذ الخدمات المشتركة والدروس المستفادة منها.

ثانيا - مسوغات التغيير

ألف - الرؤية التي يبني عليها نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي

٥ - يعد نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي واحدا من العناصر التمكينية الرئيسية في الخطة الإصلاحية التي وضعها الأمين العام وهو يتوافق توافقا تاما مع الهيكل التنظيمي المنقح والإطار التنفيذي المنشودين في الإصلاح الإداري الذي يقترحه. ويأخذ النموذج بعين الاعتبار أيضا الخبرة المكتسبة من الشروع في تنفيذ نظام الخدمات المشتركة للمعاملات الإدارية في الأمانة العامة فيما يتعلق بعدد كبير من الموظفين المدنيين الدوليين والموظفين الوطنيين والأفراد النظاميين في بعثات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة وغيرها من البعثات الميدانية^(١). ويقوم نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي والذي من جملة مقوماته الحوكمة والتكنولوجيا وإدارة التغيير (انظر الشكل الأول)، على توحيد الخدمات في المهام التالية:

- (أ) **مهام المقر** - وهي تركز على توفير التوجيه الاستراتيجي، ورسم السياسات، والرقابة، وقيادة انخراط الجهات المعنية؛
- (ب) **مهام المحاور** - وهي تكون غير مرتبطة بمواقع بعينها وتؤدي محليا وتحتل أن تخضع، جزئيا أو كليا، لعمليات التوحيد والتبسيط والتخصص و/أو التشغيل الآلي للعمليات في بيئة للخدمات المشتركة؛ أو المهام التي يتولاها مقر الأمم المتحدة/المكاتب الموجودة خارج المقر والبعثات، لكن يمكن تنفيذها في مواقع أخرى؛
- (ج) **المهام المحلية**^(٢) - وهي عمليات تكون مرتبطة بمواقع بعينها ولا يمكن تحويلها إلى مكان آخر.

(١) انظر المرفق الأول للاطلاع على موجز للتجارب اكتسبتها بهذا الشأن الجهات المعنية الرئيسية التي تشمل رؤساء الشؤون الإدارية في المكاتب الموجودة خارج المقر واللجان الإقليمية وغيرها من وكالات الأمم المتحدة والجهات المقدمة للخدمات في المقر. ويأخذ الموجز أيضا بعين الاعتبار الدروس المستفادة من رؤساء مركزي الخدمات المشتركة داخل إدارة الدعم الميداني (مركز الخدمات الإقليمي في عنيتي ومكتب الدعم المشترك بالكويت)، والتوصيات المنبثقة من استعراض الخدمات المشتركة لإدارة الدعم الميداني الذي أجري في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٧، فضلا عن استنتاجات تقرير وحدة التفيتش المشتركة بشأن دور مراكز الخدمات المشتركة في إعادة تصميم عملية تقديم الخدمات الإدارية.

(٢) سوف تواصل الأمانة العامة دعمها لجهود منظومة الأمم المتحدة الإنمائية في سبيل توحيد تقديم الخدمات من خلال توفير خدمات متكاملة على الصعيد القطري (المراكز الأفقية) أو مكاتب تقدم الخدمات على الصعيد العالمي و/أو الإقليمي (المراكز العمودية)، وستحرص على أن يتم ذلك باتساق مع جهود الإصلاح الإداري الجارية. وستواصل الأمانة العامة انخراطها في مبادرة مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية الرامية إلى تعيين وتقييم الخدمات المرتبطة بمواقع بعينها التي يمكن أن تصبح جزءا من خدمات الدعم المشترك في المستقبل.

الشكل الأول
نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي

نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي		
<p>المهام المحلية</p> <p>تكون:</p> <p>مرتبطة بمواقع بعينها</p> <p>يتعين الاضطلاع بها داخل الإدارة</p> <p>أو المكتب</p>	<p>مهام المحاور</p> <p>تكون:</p> <p>غير مرتبطة بمواقع بعينها</p> <p>تحتمل أن تخضع، جزئياً أو كلياً، للتوحيد والتبسيط والتخصص</p> <p>و/أو التشغيل الآلي للعمليات في بيئة للخدمات المشتركة</p>	<p>مهام المقر</p> <p>تتمثل في توفير:</p> <p>التوجيه الاستراتيجي</p> <p>رسم السياسات</p> <p>توفير الرقابة</p> <p>قيادة الخراط الجهات المعنية على الصعيد العالمي</p>
الحوكمة، وإدارة الأداء، والمساءلة		
التكنولوجيا التمكينية		
إدارة التغيير والتواصل		

٦ - يقوم نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي بتوحيد مهام المحاور غير المرتبطة بمواقع بعينها في مراكز الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي. وسيتمكن هذا النموذج من تقديم الخدمات المطلوبة بقدر أكبر من الاتساق وقابلية الزيادة والنقصان وتحقيق وفورات الحجم والحد من أثر المنظمة في مراكز العمل المتسمة بتكلفة أعلى ومخاطر أشد. وتتيح هذه المبادرة أيضاً فرصة لتعزيز استمرارية تصريف الأعمال وتحسين نوعية الخدمات. وبفضل اكتساب الأمانة العامة للأمم المتحدة القدرة على تقديم الخدمات الإدارية حيثما احتيج إليها ومتى ما نشأت الحاجة إليها وبالشكل المطلوب، فبمقدورها أن تصبح أسرع استجابة وأن تعمل بمزيد من الكفاءة والفعالية في دعم أنشطتها المعيارية والتنفيذية.

٧ - وسوف يساعد نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي المنظمة في الانتفاع بالقدرات الكاملة التي تتيحها نظم التخطيط المركزي لتحرير المديرين من عبء الأعمال الإدارية وتمكينهم من أداء ولاياتهم مع التركيز بشكل أكبر على الأولويات الاستراتيجية، وذلك من خلال مد جميع العملاء بخدمات إدارية تتسم بالمرونة والموثوقية والفعالية من حيث التكلفة^(٣). وسوف يحتفظ مديرو البرامج بسلطتهم في اتخاذ القرارات، وهذه السلطة ستتعزيز في سياق الإصلاح الإداري وتصبح مفوضة من الأمين العام بشكل مباشر. وسوف تساهم مراكز تقديم الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي في تيسير تنفيذ قرارات مديري البرامج بتوفير خدمات الدعم الإداري المتصلة بها. وسوف ييسر نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي دعم احتياجات العملاء بطريقة استباقية، حيث يجري قياس مستويات الأداء باستمرار لتعزيز

(٣) تشير كلمة العملاء إلى: (أ) كيان تابع للأمانة العامة للأمم المتحدة (بما في ذلك المكاتب والإدارات) يحتاج إلى خدمات إدارية لأداء ولايته؛ (ب) أو موظف أو ممثل لكيان مأذون له بطلب خدمات إدارية تؤدي إما لصالحه كموظف في المنظمة وإما باسم ذلك الكيان.

شفافية التكلفة الإدارية، والارتقاء بالجودة وتحسين الوفاء بالآجال، كما سيشجع آلية لمواصلة التحسّن تستند إلى إطار إدارة الأداء. وسوف يستمد النموذج الدعم من آليات متينة للحكومة ورفع القرارات إلى المسؤول الأعلى.

باء - بيان الجدوى

٨ - الغرض من هذا الفرع هو تقييم فوائد تنفيذ نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي على ضوء تكاليفه المتوقعة. وهو يقارن بين مزايا التوزيع المقترح لمواقع الخدمات المشتركة وبين الحالة الراهنة، كما يقيس التكاليف الحالية (أي السيناريو الأساسي) بالتكاليف المتوقعة مستقبلاً، من أجل تحديد فترة التعادل والوفورات التي ستنتج لاحقاً. ويعكس هذا التحليل تنفيذ العمليات المحددة حالياً بكونها تدخل في نطاق مشروع نموذج تقديم الخدمات الصعيد العالمي اعتباراً من عام ٢٠١٩، والتي يجري عرضها بشكل أوسع في الفرع الثالث - ألف أدناه.

١ - تقييم الخيارات البديلة

٩ - **الحالة الراهنة** - تتسم المهام الإدارية التي تضطلع بها الأمانة العامة للأمم المتحدة في الوقت الراهن بتفرقتها وتوزع المكاتب التي تضطلع بالعمل المتصل بها على نطاق العالم. وقد أدى ذلك إلى عدم الاتساق في أساليب تقديم الخدمات وإلى تباين كبير في الخدمات المقدمة للعملاء وتكاليفها. ويهدف نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي إلى تحقيق قدر أكبر من الكفاءة في تقديم الخدمات وتوحيدها وتوسيع نطاقها أو تقليصه على نحو قابل للتنبؤ.

١٠ - **خيارات المستقبل** - لقد سبق أن انتقل عدد من كيانات منظومة الأمم المتحدة الأخرى إلى العمل بنظام تنفيذ الخدمات المشتركة، سواء بواسطة نموذج وحيد لمراكز الخدمات أو بنماذج متعددة، ومن بين تلك الكيانات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة، ومنظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة، ومنظمة الصحة العالمية، والمنظمة الدولية للهجرة. وعلى الرغم من أن هذه البنية التحتية القائمة لمراكز الخدمات في الأمم المتحدة تباشر عملها بالفعل، فإن حجم العمل الذي تضطلع به الأمانة العامة يتجاوز بكثير قدرة أي واحد من مراكز الأمم المتحدة القائمة وبالتالي فلا واحداً من هذه المراكز المقدّمة للخدمات اعتُبر مجدياً لتلبية احتياجات الأمانة العامة برمتها في الوقت الراهن. بل قد ركز نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي على إيجاد حل خاص بالأمانة العامة باستطاعته أن يلبي احتياجات المنظمة بصورة أفضل، مع الاستفادة من الدروس المستخلصة من تنفيذ مثله في الأمانة العامة (مثل مركز الخدمات الإقليمي في عنتيبي ومكتب الدعم المشترك في الكويت) ومن تجارب مؤسسات منظومة الأمم المتحدة الأخرى. ويأخذ النموذج بعين الاعتبار إمكانية ظهور فرص لتنفيذ الخدمات على نطاق الأمم المتحدة في المستقبل.

١١ - ولدى اختيار عدد مواقع مراكز الخدمات المشتركة وتوزعها في المستقبل، أُخذ بعين الاعتبار صيغٌ وسيناريوهات شتى، سواء في سياق الخدمات المشمولة بالتنفيذ في عام ٢٠١٩ أم من حيث إمكانية توسيعها فيما بعد ذلك. ويمكن العثور ضمن الشكل الثاني على موجز لمزايا وعيوب عدد مراكز الخدمات المشتركة.

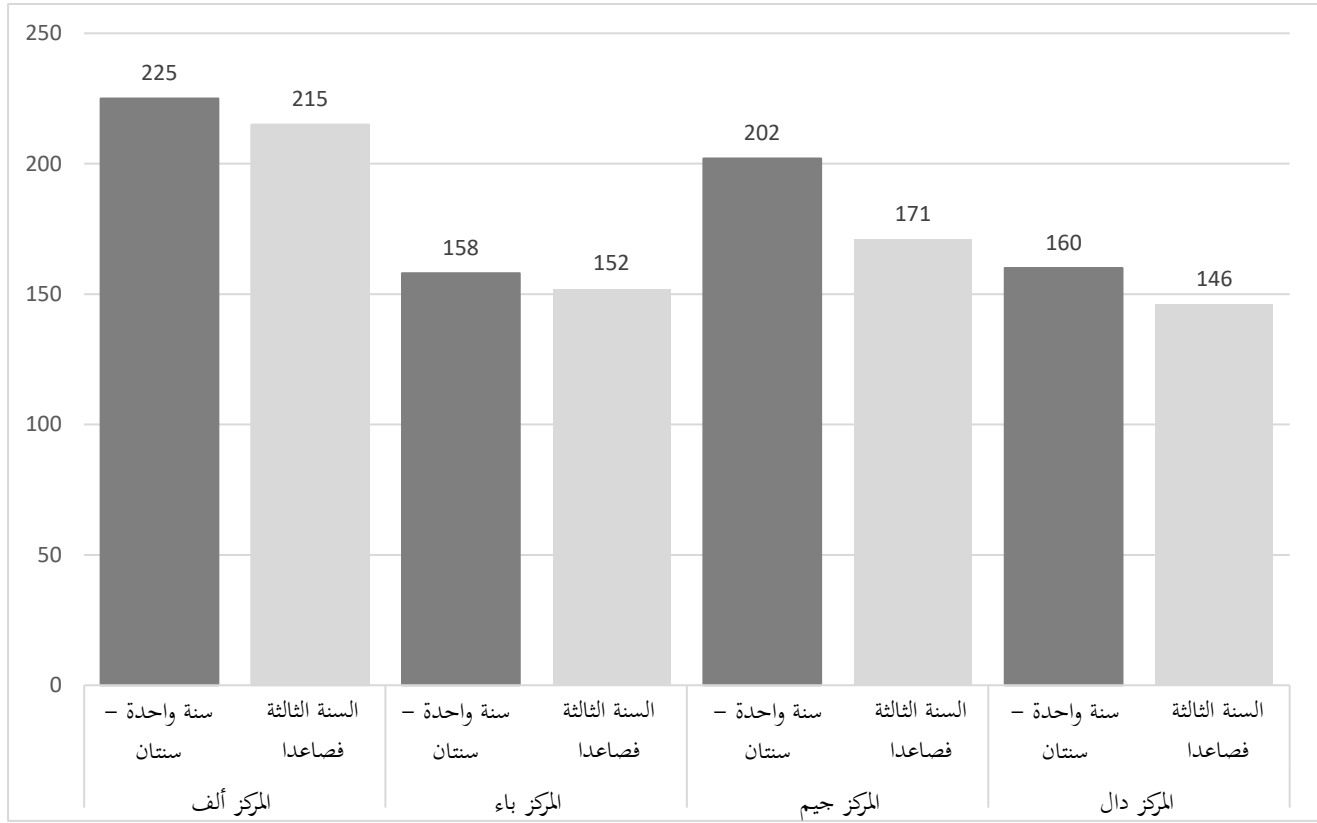
الشكل الثاني
مزايا خيارات توزيع الخدمات المشتركة وعيوبها

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> • موقع واحد أو • موقعان اثنان • لمراكز الخدمات المشتركة 	<ul style="list-style-type: none"> • اتساق أكبر في العمليات وتقديم الخدمات • تكاليف عامة أقل وهيكل إداري أصغر • قدرة أكبر على تخصيص المهام داخل الوحدات الأكبر حجماً • تنفيذ أيسر
<ul style="list-style-type: none"> • ثلاثة أو أربعة مواقع • لمراكز الخدمات 	<ul style="list-style-type: none"> • إمكانية توفير تغطية أوسع للمناطق الزمنية وللأقاليم • القدرة على تنفيذ نموذج لتقديم الخدمات "يتبع حركة الشمس"، مع وجود مقدار كاف من التغطية/التداخل لكفالة خيار تقديم الخدمات على مدار ٢٤ ساعة • نموذج أقوى لاستمرارية تصريف الأعمال • قدرة أكبر في العثور على المرشحين ذوي المهارات المطلوبة
	<ul style="list-style-type: none"> • تغطية أقل للمناطق الزمنية والأقاليم • نموذج أضعف فيما يتعلق باستمرارية تصريف الأعمال • قدرة محدودة في العثور على المرشحين ذوي المهارات اللغوية المطلوبة • خطر تباين أساليب العمل والتفاوت في تقديم الخدمات • زيادة النفقات العامة وكثرة الهياكل الإدارية • أكثر صعوبة في التنفيذ في مواقع متعددة

١٢ - وفي ضوء مزايا وعيوب مراكز الخدمات المشتركة استناداً إلى عددها، يوصي الأمين العام بأن يُؤخِّد نشاطاً المعاملات غير المرتبطة بموقع بعينه من المكاتب والبعثات في أربعة مراكز للخدمات المشتركة. وفي حين توخت المقترحات السابقة وضعا نهائياً يشتمل على مركزين اثنين من مراكز الخدمات المشتركة كحد أدنى، فإن جميع تشكيلات ذلك النموذج تقريباً ستقيد القدرة على الاستجابة للاحتياجات العاجلة للعملاء خارج أوقات العمل الرسمية وقد لا تستطيع الاستجابة بالقدر الكافي للحالات الطارئة في بعض الأوقات. وأظهر التحليل أن الجمع بين أربعة مواقع لمراكز الخدمات المشتركة لن يكبِّد زيادة كبيرة في التكاليف مقارنة بنماذج المراكز المقترحة في السابق التي يتراوح عددها بين ثلاثة مراكز ومركزين اثنين. ويمكن الاطلاع ضمن الفرع الثالث - بآء أدناه على المزيد من التفاصيل المتعلقة بمعايير تقييم المواقع ونهج التقييم والاختيار.

١٣ - وسوف يجري تنسيق عمل المراكز الأربعة بواسطة هيكل إداري على الصعيد العالمي، يكون مقره في موقع يتمركز في المنطقة الزمنية الوسطى من بين المواقع الموصى بها. وسيبلغ عدد الموظفين في المراكز الأربعة ما مجموعه ٧٤٥ موظفاً في العاميين الأولين من تشغيلها، ثم سينخفض ذلك العدد إلى ٦٨٤ موظفاً ابتداءً من العام الثالث فصاعداً بفضل المكاسب المترتبة على زيادة الكفاءة وما سيطراً على العملية من تحسينات. ويرد موجز توزيع هذه الوظائف ضمن الشكل الثالث أدناه.

الشكل الثالث
التوزيع المقدر للوظائف حسب المركز



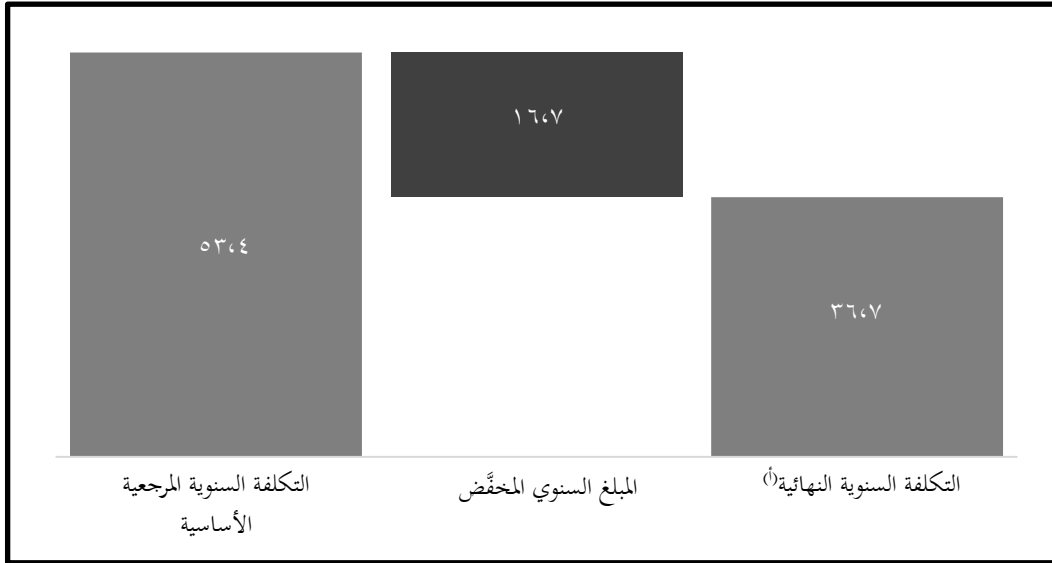
١٤ - سيجري تمويل الوظائف البالغ عددها ٦٨٤ وظيفة المطلوبة للعمليات الأساسية بوصفها وظائف ثابتة، بينما يمول ٦١ وظيفة إضافية مطلوبة في الفترة المتراوحة بين سنة واحدة أو سنتين اثنتين من المساعدة المؤقتة العامة. وسوف يجري إدراج وظائف إضافية يتولى شاغلوها أداء أنشطة التنفيذ وبناء القدرات كجزء من موارد المشروع المبسطة في الفرع الرابع - ألف، وسوف تمول هذه الوظائف أيضا من موارد المساعدة المؤقتة العامة.

٢ - التكلفة المرجعية الأساسية والتكاليف مستقبلا

١٥ - تتيح توصية إحداث أربعة مواقع لمراكز الخدمات المشتركة نموذجا مغريا من حيث التكلفة بالمقارنة مع التكلفة الحالية لنشاط المعاملات الإدارية المشمولة في نطاق المشروع. ويتوقع بعد الفراغ كليا من إنجاز المشروع أن تنخفض التكاليف بما يقدر بـ ١٦,٧ مليون دولار سنويا قياسا بالتكلفة المرجعية الأساسية. وحرصا على اتساق المنهجية، حُسبت تكاليف الموظفين استنادا إلى صافي المرتبات والتكاليف العامة للموظفين، واستثنت منها الاقتطاعات الإلزامية من مرتبات الموظفين.

الشكل الرابع مقارنة التكاليف السنوية النهائية

(بملايين دولارات الولايات المتحدة)



(أ) تستند التكلفة السنوية النهائية إلى السنة الخامسة.

افتراضات التنفيذ

١٦ - تستند التكلفة المرجعية الأساسية والتكاليف المقبلة الواردة في الجداول أدناه إلى الافتراضات التالية:

(أ) تدشين المواقع الأربعة لمراكز الخدمات بالتتابع على امتداد سنة العمل الأولى، وزيادة حجم العمليات لاستيعاب طلبات العملاء تدريجياً. وللإطلاع على المزيد من تفاصيل تنفيذ التخطيط، انظر الفرع الرابع - ألف. ونظراً إلى حجم عمليات حفظ السلام وتعقيدها، لن تنفذ أي عملية انتقالية يكون من شأنها التأثير على تقديم الخدمات المتصلة بتلك العمليات إلا في النصف الثاني من عام ٢٠١٩. وهذا من شأنه أن ييسر عملية الانتقال في تقديم الخدمات ويتيح الفرصة للاستفادة من الدروس المستفادة من تجربة التنفيذ السابقة مع العملاء الأصغر حجماً. وللحصول على مزيد من التفاصيل عن أثر نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي على الخدمات المشتركة في الميدان وترتيبات الدعم الإداري الحالية، انظر الفرع الرابع - باء؛

(ب) ولتيسير نقل المعارف وتنمية القدرات في مركز الخدمات المشتركة، تشمل خطة التنفيذ أفرقة تتألف من موظفين ذوي خبرة في خدمات المعاملات الإدارية في كل موقع من مواقع الخدمات، يجري انتدابهم لمدة تتراوح بين ١٢ و ٢٤ شهراً انطلاقاً من بداية تشغيل كل واحد من المراكز. وسيقوم هؤلاء الموظفون بالتدريب وتوفير الدعم اللازم للإنتاج ومؤازرة الموظفين الجدد بالمشورة والتوجيه في أداء مهامهم. وسيجري الإبقاء على حوالي نصف هؤلاء الموظفين للسنة الثانية من العمل لضمان احتفاظ المراكز بالقدرة على إدارة الحالات المعقدة ودعم تطوير مهارات الموظفين المعيّنين على الصعيد الوطني؛

(ج) وبالإضافة إلى الموظفين القائمين بأنشطة بناء القدرات، سوف يبدأ تشغيل مكتب للدعم التنفيذي يستعان في إنشائه بالموظفين المنتدبين على أساس مؤقت، لأداء مهام الدعم التنفيذي للموارد البشرية في جميع المراكز. وسوف تدمج هذه الوظيفة ضمن قسم إدارة الموارد البشرية بعد أن تتوفر القدرة الكافية لتأدية الخدمات؛

(د) ولدعم الإجراءات الأولية لإنشاء المراكز كل واحد منها على حدة، سوف يستقدم مدير مشاريع يوظف محليا وموظفون إضافيون في شؤون الموارد البشرية (لأغراض الاستقدام) ويكون ذلك على أساس التعيين المؤقت لمدة سنة واحدة. وسيستفيد المركز ألف أيضا من ستة أشهر من الدعم لإنشاء موقع على الإنترنت وشبكة داخلية ودعم إقامة هيكل بيانات لمراكز الخدمات.

تحليل الفوائد قياسا إلى التكاليف

١٧ - يقارن تحليل التكاليف والفوائد الفروق المالية بين النموذج الحالي والنموذج المقبل. وجرى تقدير تكاليف العمليات في وضعها الحالي لكي تتيح أساسا مرجعيا يمكن على ضوءه مقارنة النموذج المقبل، ثم يجري بعد ذلك مقارنة الانخفاض الصافي في التكاليف بين النموذجين بإجمالي تكلفة التنفيذ بغية حساب فوائد المشروع قياسا إلى تكاليفه.

١٨ - وتتطلب المنهجية تحديد تاريخ تشريع فيه المراكز في تقديم الخدمات، غير أنه في الواقع سيجري تدريجيا توسيع نطاق تقديم الخدمات المشتركة بالتتابع في جميع المراكز في عام ٢٠١٩، بدلا من تقديمها في إطار عملية انتقالية فورية. ولمعالجة هذه المسألة، فإن التاريخ الذي استُخدم في مقارنة الفوائد والتكاليف في إطار الحساب هو ١ تموز/يوليه ٢٠١٩، الذي يمثل متوسط تاريخ بدء تقديم الخدمات.

التكلفة المرجعية الأساسية للعمليات

١٩ - يبين الجدول أدناه التكلفة المرجعية الأساسية المقدرة لتقديم الخدمات الإدارية الداخلة المشمولة بنطاق المشروع باستخدام الترتيب الحالي الذي تتبعه المنظمة، ويمثل السيناريو الذي لا يطرأ فيه أي تغيير.

الجدول ١

التكلفة المرجعية الأساسية للعمليات

(بالآلاف دولارات الولايات المتحدة)

السنة	سنة واحدة	سنتان	ثلاث سنوات	أربع سنوات	خمس سنوات
النفقات المقدرة للاضطلاع بالخدمات المدرجة في نطاق المشروع	٥٣ ٤٠٠	٥٣ ٤٠٠	٥٣ ٤٠٠	٥٣ ٤٠٠	٥٣ ٤٠٠

ملاحظة: تعكس السنوات تكلفة العمليات خلال الفترة من ١ تموز/يوليه إلى ٣٠ حزيران/يونيه، بحيث تبدأ السنة الأولى في ١ تموز/يوليه ٢٠١٩.

تكاليف التشغيل مستقبلا

٢٠ - يبين الجدول ٢ تكاليف التشغيل المرتبطة بإدارة مراكز الخدمات المشتركة مستقبلا في المواقع الأربعة الموصى بها خلال الفترة من ٢٠١٩ إلى ٢٠٢٣. ومع مرور الوقت، يتوقع أن يكون من الممكن تحقيق مكاسب من حيث الكفاءة بالموازاة مع انتقال مراكز الخدمات المشتركة نحو مرحلة استقرار العمليات.

الجدول ٢ تكاليف التشغيل مستقبلاً

(بالآلاف دولارات الولايات المتحدة)

السنة	سنة واحدة ^(أ)	سنتان	ثلاث سنوات	أربع سنوات	خمس سنوات
النفقات المقدرة للاضطلاع بالخدمات المدرجة في نطاق المشروع	٢٧ ٣٥٧	٣٧ ٠٤٣	٣٦ ٧٤١	٣٦ ٧٤١	٣٦ ٧٤١

(أ) ترد تكاليف التشغيل التي تتكبدها المراكز الجديدة أثناء عملية تعزيز الخدمات في السنة "صفر" ضمن تكاليف الفترة الانتقالية المفصلة في الفقرة ٢١ والجدول ٣. والغاية من ذلك هي إتاحة مقارنة أوضح بين نفس النماذج في أداء المعاملات الإدارية.

التكاليف غير المتكررة للفترة الانتقالية

٢١ - يبين الجدول ٣ تكاليف التنفيذ المرتبطة بالسنة الأولى من تشغيل مركز الخدمات المشتركة في المواقع الأربعة الموصى بها. وتغطي ميزانية التنفيذ المقترحة التكاليف المتوقعة المرتبطة بانتقال القوة العاملة، وإنشاء المواقع الجديدة/المرافق، وتكاليف تقليص حجم المكاتب المتأثرة، وجميع التكاليف الأخرى المرتبطة بتكاليف مشروع الانتقال من الهيكل الحالي للمنظمة إلى نموذج مركز الخدمات مستقبلاً. وعلى النحو المبين في الجدول ٣، يتوقع أن يبلغ مجموع تلك التكاليف نحو ٥٣,٠٤٥ مليون دولار على امتداد الفترة التمهيديّة وفترة التنفيذ وفترة الاستقرار.

الجدول ٣

التكاليف غير المتكررة للفترة الانتقالية

(بالآلاف دولارات الولايات المتحدة)

السنة	صفر	١	٢	٣	٤	٥
تكاليف التنفيذ غير المتكررة	٢٣ ٢٥٢	٢٦ ٧٠٨	٣ ٠٨٥	-	-	-

التحليل التعادلي

٢٢ - إذا أُخذ بعين الاعتبار مجموع تكاليف التنفيذ المترتبة على المقترح والوفورات السنوية المتوقع تحقيقها بفضل الهيكل الجديدة مقارنة بتكاليف التشغيل الأساسية، يتوقع أن يبلغ المشروع نقطة التعادل في التكلفة في غضون ثلاث سنوات ونصف السنة وأن يحقق للمنظمة وفورات تراكمية قدرها ٣٩ مليون دولار على مدى السنوات الخمس الأولى.

ثالثاً - المقترح الشامل

٢٣ - يصف هذا الفرع جميع العناصر الواردة في نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي. وقد وضع المقترح الشامل استناداً إلى المنهجية السداسية الأجزاء المبينة في تقرير الأمين العام عن إطار نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في الأمانة العامة للأمم المتحدة (A/70/323). وهذه المراحل هي:

- **المرحلة ١:** تقييم العمليات الإدارية المرتبطة بموقع بعينه وتصنيفها بكونها تابعة لمقر أو محور أو بكونها محلية الطابع
- **المرحلة ٢:** تقييم الآثار المترتبة على سير العمل وصعوبة نقل العمليات إلى مراكز الخدمات المشتركة
- **المرحلة ٣:** ربط الأدوار الوظيفية بالهيكل التنظيمية المناظرة في الأمانة العامة، بغية تحديد المواقع التي توجد فيها الأدوار الوظيفية حالياً وإجراء قياس كمي لعبء العمل المرتبط بكل عملية (انظر الفرع الثالث - جيم - ٣)
- **المرحلة ٤:** تحديد المواقع المحتملة لتوحيد الخدمات الإدارية، مع مراعاة اعتبارات النوعية ونسبة التكاليف إلى الفوائد (انظر الفرع الثالث - باء)
- **المرحلة ٥:** إعداد دراسة جدوى لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي (انظر الفرع الثاني - باء)
- **المرحلة ٦:** وضع إطار لتقييم المخاطر المحتملة وصياغة استراتيجية للتخفيف من حدة المخاطر (انظر الفرع الرابع - دال).

ألف - نطاق الخدمات

- ٢٤ - وفقاً للجزء التاسع عشر من قرار الجمعية العامة ٢٤٨/٧٠ ألف، سيقترن وضع نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي على توفير خدمات الدعم الإداري.
- ٢٥ - وعلى النحو المبين في التقرير السابق للأمين العام (A/71/417، الفقرتان ٧ و ٨) عن نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، جرى تقييم ٣٨٦ عملية إدارية تنفذ داخل النظام المركزي لتخطيط الموارد (أوموجا) وخارجه وتصنيفها استناداً إلى المرحلة الأولى من منهجية الستة أجزاء الوارد بيانها أعلاه. ونتيجة لذلك، صنفت ٢٠١ عملية بوصفها عمليات يكون أداؤها مناسباً في "محور" (أي غير مرتبط بموقع بعينه)، يحتل دمجها في مراكز الخدمات المشتركة مستقبلاً كجزء من نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي. وطلبت اللجنة الاستشارية، في تقريرها الوارد في الوثيقة A/71/666، توفير جرد شامل ومفصل يغطي جميع هذه العمليات البالغ عددها ٢٠١ عملية، ويحدد بوضوح العمليات التي سيتم تنفيذها خلال كل مرحلة.

- ٢٦ - وتبعاً لطلب اللجنة الاستشارية ولتوضيح نطاق تنفيذ نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، أُجري استعراض أكثر تعمقاً للعمليات الـ ٢٠١ على أساس المرحلة الثانية من المنهجية بهدف تقييم أثر نقل العمليات إلى مركز الخدمات المشتركة وصعوبته. وقد حدد الاستعراض ما يلي:

(أ) **العمليات التي يتوقع أن يوفرها مركز تقديم الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي في عام ٢٠١٩** - وتندرج معظم هذه العمليات ضمن المجالات الرئيسية الثلاثة - إدارة الموارد البشرية، والحسابات المستحقة الدفع، وكشوف المرتبات. ونُظر أيضاً في تنفيذ العمليات المتعلقة بالمطابقة المصرفية، وحسابات المبالغ الإجمالية للسفر والشحن، والتقارير المالية للبعثات الميدانية التي تديرها إدارة الدعم الميداني في عام ٢٠١٩، حيث يعتبر توحيد هذه العمليات التكميلية مزية قابلة للتحقيق الفوري؛

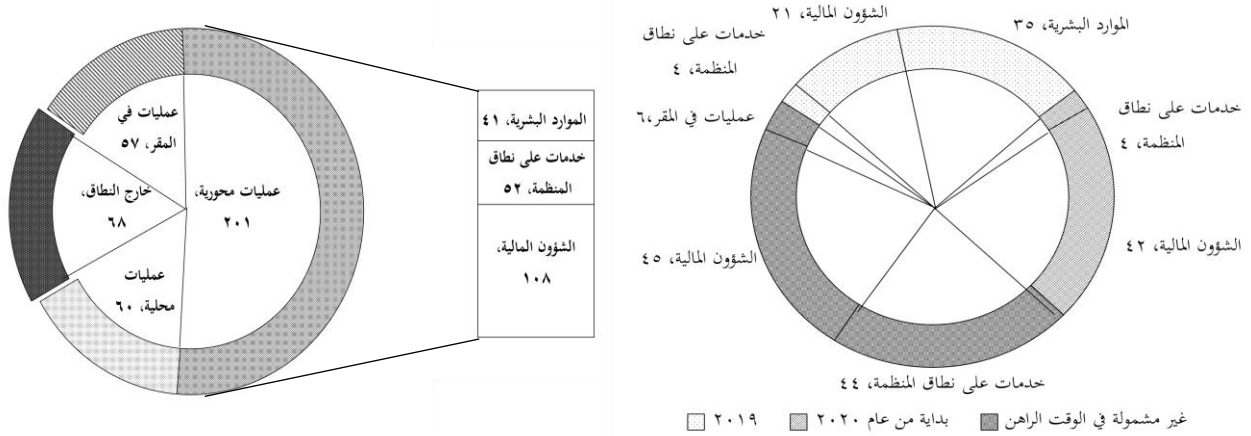
(ب) العمليات التي لا يتوقع أن يوفرها مركز تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في عام ٢٠١٩ - ولكن يجوز استعراضها لأغراض التنفيذ كجزء من توسيع نطاق الخدمات لاحقا بدءا من عام ٢٠٢٠؛

(ج) العمليات التي لا يتوخى أن يقدمها المركز العالمي في هذا الوقت - لأنها إما تقع خارج نطاق نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في هذه المرحلة (أي لا تكتسب طابع الدعم الإداري)، وإما لأنها قد تستفيد من أوجه الكفاءة المستمدة من الاشتراك في موقع واحد مع الأنشطة الأخرى غير المحورية، ومن الأفضل بالتالي إبقاؤها في مواقعها الحالية في الوقت الراهن. وسيتم مستقبلا إجراء مراجعات لهذه العمليات بغية كفالة أن تظل عروض الخدمات متفقة مع احتياجات العملاء.

٢٧ - وأشارت نتائج هذا التقييم (انظر الشكل الخامس أدناه) إلى أنه من أصل ٢٠١ عملية غير مرتبطة بمواقع معينة، من المتوقع أن يتم تقديم ٦٠ عملية في مراكز الخدمات المشتركة في عام ٢٠١٩ تشمل ٣٥ عملية من عمليات إدارة الموارد البشرية و ٢١ عملية للشؤون المالية و ٤ عمليات لتقديم الخدمات على نطاق المنظمة. وقد تم تحديد ما مجموعه ست وأربعون عملية تشمل ٤٢ عملية للشؤون المالية و ٤ عمليات لتقديم الخدمات على نطاق المنظمة، على أنها تنطوي على إمكانية لإعادة التقييم والتنفيذ ضمن توسعة لاحقة بدءا من عام ٢٠٢٠، ولا يتوخى تقديم ٩٥ عملية تشمل ٦ عمليات تتعلق بالموارد البشرية، و ٤٥ عملية للشؤون المالية و ٤٤ عملية لتقديم الخدمات على نطاق المنظمة، في مراكز الخدمات المشتركة في الوقت الحالي. ويرد في المرفق الثاني جرد مفصل للعمليات الـ ٢٠١.

الشكل الخامس

تقييم العمليات في عام ٢٠١٧



باء - اختيار مواقع مراكز الخدمات المشتركة

١ - معايير التقييم

٢٨ - أجري تقييم للمواقع في عام ٢٠١٧ دعما لاختيار تشكيلة مثلى من المواقع التكميلية لمراكز الخدمات المشتركة. واعتمد التقييم على المعايير الواردة في التقريرين السابقين للأمين العام (A/70/323)

و (A/71/417) وروعي فيه قرارات الجمعية العامة ذات الصلة وتوصيات اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية. وتضمنت المعايير ما يلي:

- (أ) الأمن والاستقرار؛
- (ب) مركز عمل يسمح باصطحاب الأسرة؛
- (ج) المسائل المتعلقة بالرعاية الصحية والتعليم وتسهيلات الوصول، بما في ذلك وجود مرافق طبية وتعليمية يعول عليها ووجود مطار دولي قريب؛
- (د) وجود بنية تحتية تشمل تجهيزات يعول عليها فيما يتعلق بتوافر معدات حديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والقدرة على توسيع نطاق الموقع بسرعة لاستيعاب الموظفين دون أن تضطر الأمم المتحدة إلى القيام باستثمارات كبيرة لإنشاء بنية تحتية جديدة؛
- (هـ) توافر يد عاملة محلية مؤهلة تستوفي مواصفات المهارات المطلوبة؛
- (و) وجود علاقات متينة مع الحكومة المضيفة لكفالة الاعتراف بامتيازات الأمم المتحدة وحصاناتها وسهولة حصول موظفي الأمم المتحدة على التأشيرات، بما يشمل أزواجهم ومعاليهم؛
- (ز) تكاليف الموظفين والتكاليف التشغيلية.

٢٩ - وبالإضافة إلى ذلك، واستناداً إلى الدروس المستفادة من خبرات الكيانات الأخرى التابعة للأمم المتحدة التي قدمت خدمات مشتركة وتقرير وحدة التفتيش المشتركة (JIU/REP/2016/11)، تم النظر في معايير تقييم إضافية تشمل ما يلي:

(أ) ضرورة تأمين تغطية المناطق الزمنية لجميع عمليات الأمانة العامة في كافة أنحاء العالم. وستقدم مراكز الخدمات المشتركة التي أنشئت في مختلف المناطق الزمنية خدمات فعالة للعملاء في مواقع مختلفة. ومن شأن هذا النهج أن ييسر أيضاً نموذجاً في تقديم الدعم يُدعى نموذج "متابعة حركة الشمس" - وهو نموذج لتصريف الأعمال على الصعيد العالمي يمكن من خلاله أن تعالج مراكز الخدمات المشتركة بعض المعاملات، عند الاقتضاء، في مناطق زمنية مختلفة وتديرها لبعضها بعضاً بهدف زيادة القدرة على الاستجابة وتقليل حالات التأخير؛

(ب) ضرورة كفالة استمرارية تصريف الأعمال في حالة تعطل الخدمات في أحد المراكز، لضمان استمرار الاضطلاع بتجهيز المعاملات الكبرى؛

(ج) المتطلبات المحددة لمختلف أجزاء الأمانة العامة، بما في ذلك المتطلبات اللغوية؛

(د) إمكانية تيسير توحيد نماذج تقديم الخدمات المشتركة المتبعة في منظومة الأمم المتحدة حيثما كان مناسباً في المستقبل، ومن ثم الإسهام في تحقيق نهج "توحيد الأداء".

٢ - نهج التقييم والاختيار

٣٠ - تم تقييم المواقع وفق نهج رباعي المراحل. وتم التعاقد مع شركة استشارية للمساعدة على إجراء التقييم لضمان تحليل مستقل يقوم به أهل الخبرة، بما في ذلك وضع إطار التقييم وإجراء التقييم الأولي

وفقاً للمعايير المحددة مسبقاً التي أقرتها اللجنة التوجيهية لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي. وشمل النهج المراحل التالية:

- (أ) وضع إطار للتقييم: في هذه المرحلة، أنشئ إطار التقييم بما في ذلك:
- ١' تحديد المتطلبات الدنيا^(٤) الخاصة بالمواقع التي ستخضع لمزيد من التقييم؛
- ٢' وضع معايير لمنح درجات تقييمية ستستخدم في إجراء التقييم؛
- ٣' تحديد مصادر البيانات المتاحة (المصادر الداخلية والمصادر العامة معا) لتقييم كل معيار؛

(ب) إجراء تقييم أولي في ضوء المتطلبات الدنيا: في هذه المرحلة، تم تقييم جميع المواقع التي تقرر إخضاعها لعملية تقييم المواقع في ضوء المتطلبات الدنيا المحددة بوصفها جزءاً من إطار التقييم. أما المواقع التي لم تف بالمتطلبات الدنيا فقد سُحبت من قائمة المواقع التي سيتواصل النظر فيها؛

(ج) التقييم في ضوء معايير الدرجات التقييمية: في هذه المرحلة، تم تقييم المواقع التي أوفت بالحد الأدنى من المتطلبات في ضوء الدرجات التقييمية التي اعتمدها اللجنة التوجيهية على النحو التالي: التكلفة (٤٠ في المائة)، والقوة العاملة المحلية المؤهلة (٤٠ في المائة)، وملاءمة الموقع (٢٠ في المائة) (انظر الشكل السادس)؛

(د) إعداد قائمة بالمواقع المرشحة الموصى بها: في هذه المرحلة، تم ترتيب المواقع وتم تحديد قائمة بالمواقع المرشحة بناءً على نتيجة التقييم وفق معايير منح درجات تقييمية، بما في ذلك التقييم النوعي والكمي للتكلفة ونوعية اليد العاملة المحلية وملاءمة الموقع. وواصل الفريق المعني بمشروع نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي النظر في المزايا النسبية لكل موقع بما في ذلك عوامل التكلفة، وتغطية المناطق الزمنية والقدرات اللغوية من أجل تحديد المجموعات المتلى من المواقع التكميلية.

الشكل السادس

معايير الدرجات التقييمية لتقييم المواقع

ملاءمة الموقع (٢٠ في المائة)	كفاءة القوة العاملة المحلية (٤٠ في المائة)	التكاليف (٤٠ في المائة)
<ul style="list-style-type: none"> • نوعية الحياة • المخاطر القطرية • الهياكل الأساسية 	<ul style="list-style-type: none"> • مدى التوافر • النوعية • المهارات اللغوية 	<ul style="list-style-type: none"> • تكاليف الموظفين • التكاليف التشغيلية • التكاليف غير المتكررة

٣ - التوصية بالمواقع

٣١ - كررت الجمعية العامة، في الفقرة ٦ من الجزء السابع عشر من قرارها ٢٧٢/٧١ ألف، تأكيد أن الاقتراح الخاص بنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي ينبغي أن يراعي استخدام جميع الهياكل

(٤) استناداً إلى المعايير المقترحة على الجمعية العامة في الوثيقتين A/70/323 و A/71/417.

الأساسية المتاحة حاليا لدى الأمم المتحدة، بما في ذلك خارج المقر. وبناء على ذلك، أدرج في تقييم المواقع ٤٥ موقعا تابعا للأمم المتحدة (بما في ذلك صناديقها وبرامجها) التي تقدم خدمات الدعم الإداري^(٥). ومن مجموع المواقع الـ ٤٥، استوفى ٢٨ موقعا استيفاء كاملا الشروط الدنيا وتم تقييمها وفقا لمعايير منح الدرجات التقييمية.

٣٢ - وأشارت نتائج التقييم التفصيلي إلى أن المواقع ألف وباء وجيم ودال^(٦) حصلت على أعلى الدرجات التقييمية في مناطق كل منها (أي أوروبا وأفريقيا وآسيا والأمريكتين). وأجري تحليل متعمق للسيناريوهات المتعلقة بإنشاء مركزين وثلاثة وأربعة مراكز خدمات مشتركة استناداً إلى مجموعات مختلفة من المواقع الأربعة، مع مراعاة التكاليف المقدرة ونقاط القوة والضعف لكل تشكيلة. واستناداً إلى نتائج هذا التحليل مع مراعاة جميع المعايير ذات الصلة بتقييم المواقع، اقترح أن يتم اختيار المواقع الأربعة جميعها. وهذه التشكيلة لن تقتضي تكاليف كبيرة مقارنة بالنماذج المقترحة سابقا سواء المتألفة من مركزين اثنين أم من ثلاثة. والأهم من ذلك، فإنها تنطوي على المزايا التالية:

(أ) تغطية المناطق الزمنية الكاملة والقرب من العملاء للتركيز على احتياجاتهم بشكل أقوى وتقديم خدمات فعالة لهم في مواقع مختلفة؛

(ب) مركز إضافي لتقاسم عبء العمل الثقيل في أفريقيا وأوروبا، وتعزيز تخطيط استمرارية تصريف الأعمال في هاتين المنطقتين؛

(ج) قدرات لغوية كافية لخدمة العملاء على الصعيد العالمي؛

(د) الاشتراك في الموقع مع ما هو قائم من مراكز الخدمات المشتركة لمنظومة الأمم المتحدة للاستفادة من المعارف القائمة، وأفضل الممارسات، والتعاون.

٣٣ - وسيتم التخفيف من المخاطر المحتملة لإنشاء أربعة مراكز خدمات مشتركة في إطار زمني قصير بواسطة نهج للتنفيذ التدريجي يرد بشأنه مزيد من التفاصيل في الفرع الرابع - ألف أدناه. وسيتم التخفيف إلى حد كبير من التحديات المتعلقة بتقديم الخدمات بصورة متسقة عبر عدد أكبر من مراكز الخدمات، وذلك عن طريق اشتراك مدير تقديم الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي، في موقع أحد مراكز الخدمات، وكذلك تقديم مراكز الخدمات تقاريرها مباشرة إلى المدير. وإدراكا لضرورة مواصلة تعزيز هذا النموذج من أجل تلبية الاحتياجات الطارئة وذات الأولوية العالية في مقر الأمم المتحدة، يشمل الاقتراح أيضا إنشاء فريق ملحق صغير مقره في نيويورك توفر له الأدوات التشغيلية اللازمة لتنفيذ إجراءات الاستجابة السريعة، ولا سيما المعاملات المتعلقة بالمؤتمرات والمندوبين.

(٥) كانت المواقع الـ ٤٥ هي أبيا وأبيدجان وأديس أبابا وإسطنبول وألماتي وإنشيون وبانكوك وبرينديزي وبنما العاصمة وبودابست وبورت أوف سبين وبون وبيروت وجنيف وجوهانسبرغ وداكار ودي والرباط وروما وريو دي جانيرو وسانتياغو وسوفا وطشقند وعمان وعنتيبي وفالنسيا وفوكوكا وفينا والقاهرة وكاتماندو وكوالالمبور وكوبنهاغن وكينغستون ولوساكا ومدينة الكويت ومكسيكو والمنامة ومونتيفيديو ونيامي ونيروبي ونيودلهي ونيويورك وواشنطن العاصمة وياوندي.

(٦) انظر الوثيقة A/72/801/Add.1 للاطلاع على المزيد من المعلومات وعلى أسماء المواقع.

جيم - الإطار التشغيلي للخدمات المشتركة

١ - الإدارة

٣٤ - تسلط أفضل الممارسات والدروس المستفادة من مؤسسات الأمم المتحدة ومراكز الخدمات المشتركة التابعة للأمانة العامة، وكذلك توصيات وحدة التفتيش المشتركة (JIU/REP/2016/11)، الفرع السابع)، الضوء على الأهمية الحاسمة لوجود إطار إدارة سليم من أجل دعم عمليات مراكز الخدمات المشتركة وحفز نجاحها. وكفاءة فعالية عمليات مراكز الخدمات المشتركة، من المهم إنشاء هيكل إداري يحدد بوضوح التسلسل الإداري والمسؤوليات وأوجه المساءلة ويرصد الأداء.

٣٥ - وتحقيقاً لهذه الغاية، سيسترشد في وضع إطار الإدارة والرقابة المتعلق بنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي بالمبادئ التالية:

(أ) التحديد الواضح للتسلسل الإداري، وتفويض سلطة إدارة مركز الخدمات لكفالة السلطة والمساءلة؛

(ب) الاستقلالي التشغيلي لمراكز الخدمات المشتركة، بما في ذلك القدرة على اتخاذ قرارات مستقلة على المستوى التنفيذي، وملكية الموارد، والإشراف على العملية الشاملة داخل المراكز، مع تحقيق التوازن بين هذا الاستقلال وبين المساءلة والرقابة المناسبين؛

(ج) المساءلة عن نوعية الخدمات المقدمة من مراكز الخدمات المشتركة، وتيسير ذلك من خلال إنشاء اتفاقات مستوى الخدمات بين مراكز الخدمات وعمالها؛

(د) المساءلة والشفافية إزاء الدول الأعضاء بشأن الأداء المالي والتشغيلي من خلال الميزنة القائمة على النتائج وتقارير الأداء؛

(هـ) التنسيق الوثيق والمشاورات مع قادة السياسات لضمان مراعاة الاحتياجات العملية في وضع السياسات؛

(و) إدراج آليات التشاور مع العملاء للتأكد من إشراكهم عن كثب في رصد الأداء في تقديم الخدمات.

٣٦ - وفي إطار النموذج الإداري الجديد المقترح، سيقدم مدير الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي تقريراً إلى وكيل الأمين العام لإدارة الدعم العملي، مع الحفاظ على التنسيق والتشاور الوثيقين مع الإدارة المعنية بالاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال لضمان التأزر بين السياسات وعمليات تصريف الأعمال في مراكز الخدمات المشتركة. وستقوم الإدارة المعنية بالاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال بصياغة السياسات ومراقبة أنشطة المراكز وتقييمها وتقديم توصيات من أجل التحسين حسب الحاجة.

٣٧ - وكفاءة احتفاظ المكاتب الموجودة خارج المقر واللجان الإقليمية والبعثات الميدانية والمكاتب والإدارات بسلطتها الكاملة في صنع القرار وتنفيذ ولاياتها بشكل فعال، ستتضمن الخطة الانتقالية لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي التدابير الملموسة التالية:

(أ) نقل خدمات المعاملات غير المرتبطة بموقع بعينه إلى مراكز الخدمات، مما يسمح للمكاتب الفنية بالتركيز على تنفيذ الولايات. فعلى سبيل المثال، يقرر مكتب العملاء من سيختاره لشغل وظيفة شاغرة ويتولى مركز الخدمات المشتركة، بناءً على ذلك القرار، إعداد عملية الإلحاق بالخدمة وتجهيز الاستحقاقات المتعلقة بالموارد البشرية وكشف مرتب الموظف، وفقاً للإطار التنظيمي المعمول به؛

(ب) إدراج هيكل دعم العملاء المحليين كخطوة انتقالية في إطار إدارة مركز الخدمات؛

(ج) إدراج تمثيل المكاتب الموجودة خارج المقر، واللجان الإقليمية، والبعثات الميدانية، والمكاتب والإدارات كجزء من مجلس نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي المعني بالعملاء كآلية للتأكد من إسهامهم في سير عمليات المركز وتعليقاتهم بشأنه.

إدارة مراكز الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي

٣٨ - سيتم إنشاء هيكل إداري واحد للخدمات المشتركة، بقيادة مدير مراكز الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي، لتوفير التوجيه الاستراتيجي والإشراف عبر جميع مواقع مراكز الخدمات المشتركة ولضمان الاتساق عبر المواقع والمهام. وسيكون المدير مسؤولاً عن تحديد التوجيه والإشراف على عمليات الخدمات المشتركة. ويقوم فرادى رؤساء مراكز الخدمات المشتركة بتقديم تقاريرهم مباشرة إلى المدير. وسيحتفظ رؤساء فرادى المراكز بالسلطة الإدارية اللازمة للإشراف على العمليات اليومية والموارد المتاحة لمراكز الخدمات. وسيكونون أيضاً مسؤولين عن تقديم الخدمات وخاضعين للمساءلة بشأنها، بما في ذلك إيجاد حلول للقضايا التي يثيرها العملاء وتنفيذ هذه الحلول.

المجلس المعني بالعملاء

٣٩ - سيتم إنشاء مجلس معني بالعملاء يشارك في رئاسته وكيل الأمين العام لإدارة الدعم العملياتي والإدارة المعنية بالاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال. وسيضطلع هذا المنتدى باستعراض أداء الخدمات المشتركة ومراجعة نتائج الدراسات الاستقصائية عن رضا العملاء وتقديم إرشادات لتحسين تقديم الخدمات ورضا العملاء. وسيكفل أيضاً مراعاة الاحتياجات التشغيلية لدى وضع السياسات وتلبية احتياجات العملاء. وسيتألف تمثيل العملاء من ممثلي عملاء مراكز الخدمات المشتركة.

إدارة العمليات

٤٠ - تقع إدارة العمليات على عاتق إدارة مراكز الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي وتتركز على إدارة أداء العمليات وتحسينها من بدايتها إلى نهايتها. وعلى وجه التحديد، تضطلع إدارة المراكز بالمسؤولية عن تعريف العمليات وتوحيدها، وتحديد مبادرات تحسين العمليات وبلورتها وتنفيذها، وتكثيف العمليات مع الاحتياجات التشغيلية المتغيرة، وتوفير مدخلات لقادة السياسات بشأن القضايا التي تؤثر في عمليات الخدمات المشتركة وضمان الاتساق مع السياسات. وبالإضافة إلى ذلك، سيجري إقامة مشاورات متواصلة بين قادة السياسات وإدارة مراكز الخدمات المشتركة بهدف تحديد المجالات التي تحتمل التحسين.

٢ - هيكل مراكز الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي

٤١ - يتوخى أن تزيد الأدوار والمسؤوليات الواضحة عن ضمان الجودة الداخلية عبر هيكل تقديم الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي من نضج الخدمات وبناء التوحيد القياسي وتحقيق أقصى فائدة من الموارد والتكاليف. وسيتم توزيع هذه الوظائف عبر الوحدات المسؤولة عن الرصد التشغيلي والأداء الأمثل للعمليات وتدريب الموظفين والعملاء وإشراك العملاء (انظر الشكل السابع). وهذه الوحدات هي عمليات وأفرقة رقابة عالمية تقع في مكتب مدير الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي وتشترك في الموقع مع أحد مراكز الخدمات المشتركة على النحو المبين في الفرع الثاني - باء أعلاه. ويضطلع المدير بالمسؤولية عن إدارة مراكز الخدمات المشتركة والإشراف عليها، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر:

(أ) التفاعل مع الحكومات المضيفة لمواقع مراكز الخدمات المشتركة؛

(ب) التفاعل مع القيادة العليا والهيئات الإدارية؛

(ج) التنسيق مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى في الموقع؛

(د) إبرام اتفاقات مستوى الخدمات مع العملاء؛

(هـ) كفالة اتساق الخدمات بين مراكز الخدمات؛

(و) كفالة اتساق تجارب العملاء في جميع مواقع مراكز الخدمات؛

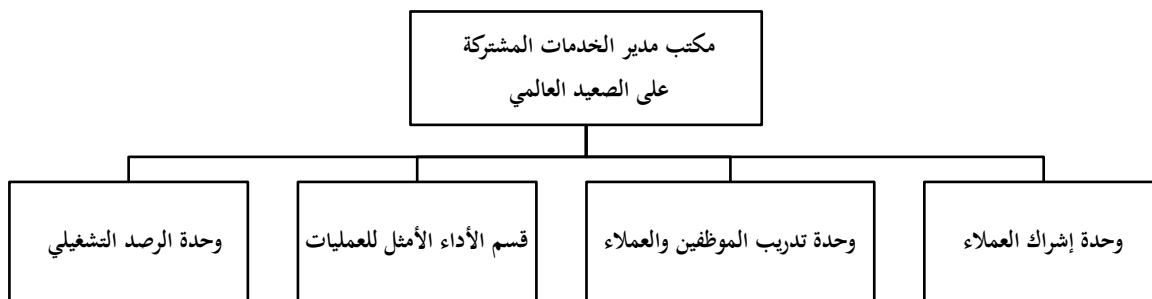
(ز) تحديد الأولويات من أجل تقديم الخدمات المشتركة في جميع مواقع مراكز الخدمات.

٤٢ - ويضم مكتب المدير موظفا إداريا لدعم المهام على الصعيد العالمي وتنسيق الأنشطة الإدارية للمراكز الأربعة، وسيستخدم الوحدة الإدارية في مركز الخدمات ألف من أجل الدعم الإداري من قبيل الميزنة، والشراء، واستقدام الموظفين.

٤٣ - وستتضمن مكاتب الرؤساء وحدة إدارية صغيرة يشرف عليها موظف إداري مسؤول عن العمليات المحلية مثل الميزنة، والشراء، والدعم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واستقدام الموظفين وإدارة الأداء. ويقدم رؤساء (برتبة مد-١) مراكز الخدمات الأربعة تقاريرهم إلى مدير الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي (برتبة مد-٢) في إدارة الدعم العملياتي.

الشكل السابع

الهيكل الوظيفي لمراكز الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي^(٧)



(٧) يمكن الاطلاع على التفاصيل المتعلقة برتب الموظفين في المرفق الرابع.

وحدة الرصد التشغيلي

٤٤ - يتمثل الغرض من وحدة الرصد التشغيلي في الإبلاغ عن الأداء وفق اتفاقات مستوى الخدمات ومؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بجميع مراكز الخدمات المشتركة وإجراء أنشطة المراجعة الذاتية. وتشمل مهامها الأساسية ما يلي:

- (أ) استحداث آليات إبلاغ قياسية قابلة للتطبيق على جميع مراكز الخدمات المشتركة؛
- (ب) دعم الموظفين وإدارة أداء المراكز؛
- (ج) إعداد دراسات استقصائية دورية وإدارتها بشأن رضا العملاء تحدد مجالات التحسين واستخدامها كمدخلات في عمليات استعراض اتفاقات مستوى الخدمات؛
- (د) توحيد الإبلاغ العالمي في ضوء اتفاقات مستوى الخدمات ومؤشرات الأداء الرئيسية؛
- (هـ) العمل كجهة تنسيق للفهرس العالمي للخدمات التابع لنظام إدارة العلاقات مع العملاء (iNeed)، بما في ذلك بنود الفهرس، ومسارات تذاكر السفر وإعداد التقارير؛
- (و) تقديم الدعم إلى قادة السياسات في رصد تفويض السلطة؛
- (ز) دعم المتطلبات المتعلقة بمراجعة الحسابات والإبلاغ عن الامتثال على النحو الذي طلبه قادة السياسات والعمليات وهيئات الرقابة والكيانات الأخرى المعنية.

قسم الأداء الأمثل للعمليات

٤٥ - يتمثل الغرض من قسم الأداء الأمثل للعمليات في مواصلة تحسين الأداء التشغيلي لمراكز الخدمات. وتعمل الوحدة عن كثب مع وحدة الرصد التشغيلي. وتشمل مهامها الأساسية ما يلي:

- (أ) دعم تحديد مشاريع التحسين المستمر المتعلقة بمراكز الخدمات المشتركة وتقييمها وإعطائها الأولوية؛
- (ب) إعداد مشاريع تحسين الخدمات التي تهدف إلى النهوض بتجربة المستخدمين وإرساء تجربة مشتركة للمستخدمين في جميع مراكز الخدمات المشتركة وإدارة هذه المشاريع؛
- (ج) قيادة عملية إعادة هندسة عملية التغيير وتنفيذها؛
- (د) تقديم مدخلات لقادة السياسات بشأن المسائل التي تؤثر في عمليات الخدمات المشتركة، وكفالة اتساقها مع السياسات؛
- (هـ) إقامة علاقات عمل فعالة وتوطيدها وإدامتها بين مراكز الخدمات المشتركة ومكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومكتب نظام التخطيط المركزي للموارد - أوموجا؛
- (و) دعم بدء تشغيل تحسينات نظام أوموجا وتنفيذها بالنسبة للمراحل المقبلة في جميع مراكز الخدمات المشتركة.

وحدة تدريب الموظفين والعملاء

٤٦ - يتمثل الغرض من وحدة تدريب الموظفين والعملاء في توفير تدريب متنسق للموظفين المعنيين وتنمية قدراتهم بهدف دعم العملاء وتقديم الخدمات لهم. والوحدة مسؤولة أيضا عن وضع المحتوى التدريبي لعملاء مراكز الخدمات المشتركة، ولا سيما عندما يبدأ العملاء الجدد في استعمال الخدمات المشتركة أو عند تغيير ممارسات أو سياسات العمل السارية. ومن خلال العمل عن كثب مع وحدة الرصد التشغيلي وقسم الأداء الأمثل للعمليات، تشمل المهام الأساسية للوحدة ما يلي:

(أ) إعداد مواد تدريب العملاء المتعلقة بمركز الخدمات المشتركة وتعهدها، وتبادل المعارف والمواد من أجل توزيعها؛

(ب) تخطيط أنشطة تعلم الموظفين وتنمية مهاراتهم من خلال مجموعة من القنوات، من بينها التدريب وجها لوجه، وبرامج تدريب المدربين، والتعلم الإلكتروني والمختلط، وتيسير هذه الأنشطة؛

(ج) العمل مع وحدات دعم العملاء لفهم استفسارات المستخدم الشائعة وتنفيذ تدابير دعم أنشطة التدريب؛

(د) الترويج لاعتماد إدارة المعارف واستخدامها في مركز الخدمات المشتركة عن طريق استحداث جماعات الممارسين، مثل مجموعات المستخدمين التقنيين، وتقديم الدعم لها، وإدارة بناء القدرات داخل المراكز؛

(هـ) تعهد مجموعة الإجراءات التشغيلية الموحدة.

وحدة إشراك العملاء

٤٧ - يتمثل الغرض من وحدة إشراك العملاء في العمل بمثابة مورد للعملاء والعمل مع أصحاب المصلحة الرئيسيين من أجل ضمان أن يتسم التواصل بين مقدمي الخدمات والعملاء بالوضوح وأن يتم في الوقت المناسب وأن يكون مفيدا. وتشمل مهامها الأساسية ما يلي:

(أ) وضع سبل تنفيذ استراتيجية الاتصالات في مركز الخدمات المشتركة وتنسيقه، من أجل توفير معلومات محددة وفي الوقت المناسب تشرك أصحاب المصلحة الداخليين في إحداث التغيير على نحو فعال؛

(ب) استحداث شعارات ومبادئ توجيهية لمركز الخدمات المشتركة واستمرارها؛

(ج) إدارة صفحات الإنترنت والإنترنت الخاصة بمركز الخدمات المشتركة وتطويرها باستمرار بوصفها أداة اتصال فعالة؛

(د) إعداد مشاريع حملات منتظمة في الإنترنت والبريد الإلكتروني والنشرات الإعلامية وصحائف الوقائع والأجوبة على الأسئلة المتداولة فيما يتعلق بمراكز الخدمات المشتركة وتعميم هذه المشاريع؛

(هـ) إدارة أنشطة الاتصال الخارجي، بما في ذلك المواد الإعلامية المتاحة للجمهور؛

(و) تنظيم مناسبات لإشراك العملاء وإدارتها، بما في ذلك الرسائل الإخبارية، واللقاءات العامة، والاجتماعات المفتوحة باب المشاركة، وما إلى ذلك؛

(ز) قيام إدارة مركز الخدمات المشتركة وموظفيه بتنظيم زيارات عمل لدى العملاء؛

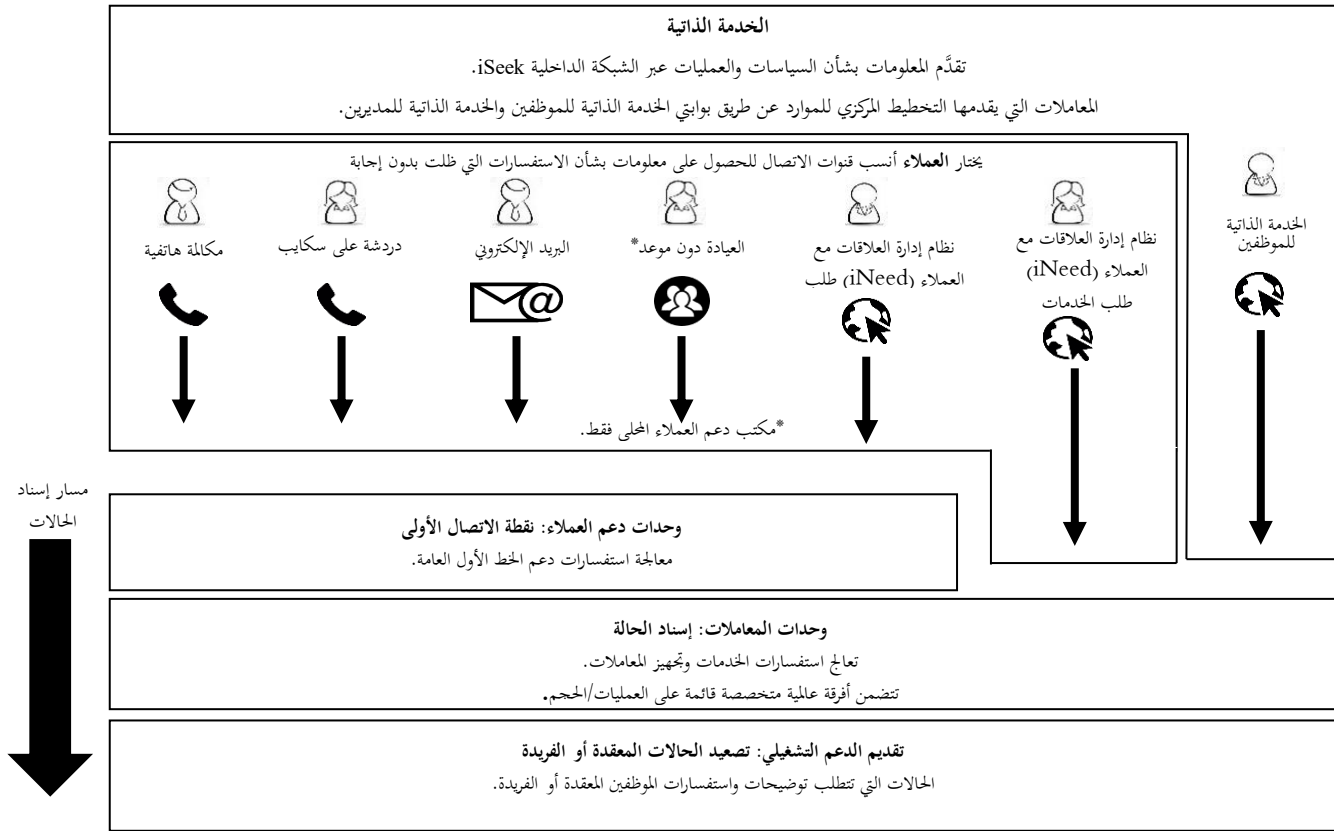
(ح) توفير التوجيه لمراكز الخدمات المشتركة بشأن المسائل المتعلقة بالاتصالات وأساليبها ونهجها؛ من قبيل نماذج البريد الإلكتروني، ومخطوطات الردود الهاتفية، والقوائم المرجعية للعملاء، وحزم الترحيب للموظفين الجدد.

٤٨ - بالإضافة إلى ذلك، يعمل أيضًا كبير المسؤولين عن خدمات العملاء المكلف بوحدة الحوار مع العملاء بمثابة كبير مدراء تقديم الخدمات لوحدات دعم العملاء في مركز الخدمات المشتركة، لضمان اتساق الدعم المقدم للعملاء والإشراف على المشاكل العاجلة على المستوى العالمي.

٣ - تقديم الخدمات

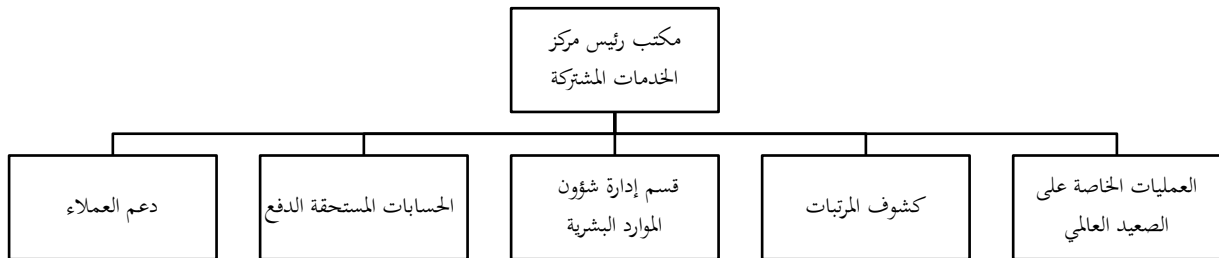
٤٩ - يمثل تقديم نموذج متسق لخدمة العملاء جزءًا أساسيًا لتوفير تجربة إيجابية للعملاء فيما يتصل بنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي. ويبين الشكل الثامن الوارد أدناه مقترح مسار إسناد الحالات عبر مختلف وحدات مركز الخدمات المشتركة. وستيسر هذا النموذج بواسطة الاتصالات الهاتفية وخدمات الاتصال عن بعد الحالية، مثل بروتوكول نقل الصوت البشري عبر الإنترنت (VoIP) وسكايب للأعمال (Skype for Business)، مما يدعم طلبات الخدمات المقدمة عبر فهرس الخدمات العالمي (نظام إدارة العلاقات مع العملاء (iNeed) أو بوابة الخدمات الذاتية للموظفين في نظام أوموجا). وستكفل قنوات الاتصال حصول كل من الموظفين والعملاء الخارجيين مثل البائعين والموظفين السابقين على الخدمات المتاحة لهم.

الشكل الثامن نموذج دعم العملاء



٥٠ - سيعمل معظم الموظفين في مركز الخدمات المشتركة إما في وحدة دعم العملاء وإما في وحدات المعاملات، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية والحسابات المستحقة الدفع وكشوف المرتبات (انظر الشكل التاسع). وسيحتفظ أيضا كل مركز بوحدة إدارية صغيرة لضمان تلبية احتياجاته الإدارية الخاصة به مثل استقدام الموظفين والميزنة.

الشكل التاسع هيكل تقديم الخدمات في مراكز الخدمات المشتركة



دعم العملاء

٥١ - يتمثل الغرض من وحدة دعم العملاء في توفير إجراءات موحدة وذات كفاءة في الرد على الاستفسارات. وستشمل المسؤوليات الأساسية للوحدة متابعة استفسارات الموظفين، بما في ذلك إعادة توزيع الحالات على موظفي المعاملات؛ وتوفير حلول للمشكلات الأساسية وتقديم توجيهات سياسية محدودة تتعلق بالمعاملات الإدارية، ورصد التقدم المحرز في الحالات، وإطلاع المستخدمين النهائيين على التقدم المحرز. وتسنّد إلى وحدات أيضا المسؤولية عن تصعيد المسائل العالقة أو التي تحل بشكل غير صحيح، وتقديم الدعم على مدار الساعة في الظروف الاستثنائية أو حالات الأزمات.

٥٢ - ومن أجل ضمان قدرة وحدات دعم العملاء على معالجة أغلب الحالات، فإن موظفيها سيتناوبون بانتظام على أداء مهام دعم العملاء ومهام تقديم الخدمات. ويؤدي هذا إلى ضمان زيادة تعامل الموظفين مع احتياجات العملاء وكفالة الرد على الاستفسارات من قبل موظفين يعرفون ويفهمون الخدمات التي تقدمها مراكز الخدمات.

٥٣ - وعلى سبيل الإجراء الانتقالي، سينشأ هيكل محلي لدعم العملاء في المكاتب الأم، والمكاتب الموجودة خارج المقر، واللجان الإقليمية من أجل دعم التفاعلات مع العملاء محليا. وستخضع هذه الموارد لإدارة مركز الخدمات المشتركة.

وحدات/أقسام تقديم الخدمات

٥٤ - يتمثل الغرض من وحدات/أقسام تقديم الخدمات^(٨) في تقديم الخدمات المتعلقة بتجهيز المعاملات؛ ويؤدي هذه الخدمات غالبية الموظفين العاملين في مراكز الخدمات. وستقدم وحدات الخدمات مبدئيا خدمات الحسابات المستحقة الدفع (بما في ذلك فواتير الموردين ومطالبات تسوية تكاليف السفر) وإدارة الموارد البشرية وكشوف المرتبات.

العمليات الخاصة على الصعيد العالمي

٥٥ - ستتضمن مهام تقديم الخدمات أيضا وحدة للعمليات الخاصة على الصعيد العالمي. وستقدم هذه الوحدة الخدمات الإدارية القائمة على الخبرة التي يمكن فصلها عن المجالات الرئيسية للمعاملات، والتي لا يكون الوقت عنصرا حاسما في تقديمها، وتستفيد من تنفيذها من قبل فريق موجود في أحد مواقع مركز الخدمات، وتستلزم اهتماما أو تنسيقا خاصا ضمانا للجودة. وستدرج العمليات التالية مبدئيا ضمن هذا النطاق: مهام إعداد التقارير المالية لعمليات السلام، و"التسويات الداخلية" (تسوية الأصول والخصوم بين المنظمة والبايعين على الصعيد العالمي)، والتسويات المصرفية، وحساب المبالغ الإجمالية مدفوعات السفر والشحن المتصلة باستحقاقات الموظفين.

مستويات التوظيف

٥٦ - تستند مستويات التوظيف المتصلة بتقديم الخدمات إلى أحجام المعاملات، والتفديرات المقبولة لوقت التجهيز، فضلا عن نطاقات سيطرة الإدارة المحددة سلفا لكل وظيفة (أي عدد الأفراد الذين يشرف

(٨) تتبع التسميات النسق الهيكلي للأمانة العامة الذي يضم فيه القسم ما لا يقل عن أربع وظائف من الفئة الفنية ويرأسه رئيس برتبة ف-٥ أو ف-٤؛ وتضم الوحدة ما لا يقل عن أربع وظائف ويرأسها رئيس الوحدة.

عليهم المدير). ويتيح هذا النموذج زيادة عدد الموظفين أو خفضه بما يراعي التغييرات الطارئة في حجم المعاملات فضلا عن إدخال تحسينات على كفاءة التجهيز. وسيتم تعيين بعض رؤساء الأفرقة محليا من الموظفين الفنيين، الأمر الذي سيوفر فرصا للتطوير المهني لموظفي تقديم الخدمات المحليين ذوي المؤهلات والخبرات المناسبة. ويعرض الجدول ٤ مجموع مستويات التوظيف في وحدات دعم العملاء وتقديم الخدمات في السنة الأولى من العمليات، بما في ذلك نسبة رؤساء الأفرقة إلى الموظفين.

الجدول ٤

مستويات ملاك الموظفين بوحدات دعم العملاء وتقديم الخدمات

الخدمات	الموظفون من فئة الخدمات العامة	الموظفون الفنيون (خ أ)؛ الموارد البشرية - (ف-٣)	مديرين كبار مديري (ف-٤)	المجموع
دعم العملاء	٨٢	٧	٤	٩٣
	(النسبة ١٢:١)			
إدارة الموارد البشرية	٢٠٠	٢٠	٤	٢٢٥
	(النسبة ١٠:١)			
كشوف المرتبات	٦٨	٩	٤	٨٢
	(النسبة ٨:١)			
الحسابات المستحقة الدفع	١٧٨	١٥	٣	١٩٦
	(النسبة ١٥:١)			
العمليات الخاصة على الصعيد العالمي	٣١	٢	١	٣٤
	(النسبة ١٥:١)			
المجموع	٥٥٩	٥٣	١٦	٦٣١

٥٧ - تحدد عدد الموظفين من فئة الخدمات العامة ورؤساء الأفرقة بناء على تحليل لجهد العمل المبذول في العمليات المشمولة بالتنفيذ على صعيد المحور. ومن المتوقع أن يضطلع كل من الموظفين من فئة الخدمات العامة ورؤساء الأفرقة بأعمال تتعلق بالمعاملات في إطار أداء واجباتهم. وسوف يستعان بالموظفين الفنيين الوطنيين بوصفهم رؤساء للأفرقة المعنية بخدمات الحسابات المستحقة الدفع، ودعم العملاء، وكشوف المرتبات، والعمليات الخاصة على الصعيد العالمي، في حين ستم الاستعانة بالموظفين الفنيين الدوليين كرؤساء أفرقة لإدارة الموارد البشرية بالنظر إلى الطابع المعقد للسياسات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية داخل الأمانة العامة. وهذا أحد الدروس المهمة المستفادة من بدء تشغيل مركز الخدمات الإقليمي في عنتيبي وتحقيق استقراره.

٥٨ - وستتاح معظم الوظائف في هيكل مراكز الخدمات على الصعيد العالمي ومراكز الخدمات المشتركة الأربعة من خلال إلغاء الوظائف في مراكز العمل بما يتناسب مع جهد العمل الذي ينفذ حاليا (أي أداء الخدمات المشمولة بنطاق نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي). وبجانب هذه الوحدات، سيتم إنشاء الفريق الذي يتولى إدارة مهام الحسابات المالية لحفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة (انظر الجدول ٥) من خلال نقل المهام المتعلقة بالشؤون المالية من الكيانات التي تضطلع حاليا بهذه

المهام. وستتطلع هذه الأفرقة بتقديم الدعم المالي للبعثات الميدانية وهي مهام تقع خارج نطاق نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي وبالتالي فهي غير متاحة للعملاء الآخرين. ونظرا للطابع المتخصص لهذه المهام، سيجري إنشاء الفريق في الموقع بآء، ويشترك في الموقع مع كبير مديري خدمات الحسابات المستحقة الدفع من أجل ضمان التنسيق بين المهام.

الجدول ٥

مستويات ملاك الموظفين فيما يتعلق بالتقارير المالية لعمليات حفظ السلام

أدوار إعداد التقارير المالية لعمليات السلام	عدد الموظفين
ف-٥، رئيس قسم الشؤون المالية الميدانية	١
ف-٤، موظف مالي	٢
ف-٣، موظف مالي	٥
موظف فني وطني، موظف مالي	٨
فئة الخدمات العامة، مساعد للشؤون المالية	٣٩
المجموع	٥٥

دال - إطار الأداء

٥٩ - يصف هذا الفرع إطار إدارة الأداء في مراكز الخدمات المشتركة. وهو يصف طريقة استخدام اتفاقات مستوى الخدمات لضمان اتباع نموذج الدعم الاستباقي، حيث تتحدد مستويات الأداء عن طريق التقييد بمؤشرات الأداء الرئيسية المتفق عليها والالتزام المتبادل بالاستمرار في التحسين وخدمة العملاء.

١ - اتفاقات مستوى الخدمات

٦٠ - اتفاق مستوى الخدمات هو اتفاق رسمي يحدد معايير ومسؤوليات تقديم خدمة معينة. ويتمثل الغرض من هذا الاتفاق في سياق نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في تحديد الحد الأدنى والمتوقع والمتفق عليه لنوعية الخدمات المقدمة إلى العملاء وحسن توقيتها. وسيكفل هذا أن يتكون لدى الطرفين (أي العميل ومركز الخدمات المشتركة) فهم واضح للخدمات التي ستقدم ومسؤوليات كل طرف والتزاماته تجاه الطرف الآخر.

٦١ - وسينص اتفاق مستوى الخدمات على ما يلي:

- (أ) الخدمة المحددة التي سيقدمها مركز الخدمات المشتركة إلى العميل بطريقة واضحة ودقيقة؛
- (ب) المسؤوليات المحددة للأطراف كافة (العميل، ومركز الخدمات المشتركة، وكذا المقر بقدر ما تلزم الموافقة على إتمام أي إجراءات للتجهيز)؛
- (ج) الإطار الزمني الذي ستقدم الخدمات خلاله؛
- (د) إطار قياس الأداء، بما في ذلك مؤشرات قياس الأداء والغايات والإبلاغ؛
- (هـ) آليات التصعيد وتسوية المنازعات.

٦٢ - ولدى الأمانة العامة في الوقت الراهن عدد من اتفاقات مستوى الخدمات المعمول بها بين مقدمي الخدمات الحاليين (مكاتب وإدارات الأمانة العامة التي تقدم الخدمات) وعملائهم (مكاتب وإدارات الأمانة العامة التي تتلقى الخدمات). وسيتولى الفريق المعني بمشروع نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي تحليل اتفاقات مستوى الخدمات المذكورة لتحديد أفضل السمات، والاستفادة من الدروس المستخلصة من العمليات الحالية لمراكز الخدمات المشتركة، والعمل التعاوني مع قادة السياسات والعملاء من أجل وضع اتفاق رئيسي لمستوى الخدمات في إطار النموذج الرئيسي لتقديم الخدمات على الصعيد العالمي بشأن الخدمات من البداية حتى النهاية، مع مراعاة جوانب التبعية والاستثناءات في العملية.

٦٣ - وقد أثبتت أفضل الممارسات والدروس المستفادة من تطبيق نموذج الخدمات المشتركة أن وجود اتفاق لمستوى الخدمات وحده لا يكفي لضمان مستويات عالية من الأداء. ويجب الإبقاء على الحوار المستمر والتركيز المتواصل على احتياجات العملاء والمسؤولية المشتركة عن دعم العملاء في نموذج الدعم المتعدد المستويات الذي يشمل الجهة المتعاملة ومركز الخدمات، وعلى قنوات الاتصال المفتوحة بين مراكز الخدمات المشتركة وعملائها. ومن ثم، فإن اتفاق مستوى الخدمات في إطار نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي سيدمج آليات الاتصال من أجل تيسير التعاون في حل المشكلات وتحديد الفرص لتحسين فعالية الخدمات. وستُنظم اجتماعات وجهها لوجه على فترات دورية عند الاقتضاء. وسيضمن الهيكل التنظيمي للخدمات المشتركة الأدوار التي تسند إليها مسؤولية محددة عن إدارة مستوى الخدمات من أجل تقييم التوافق مع معايير الخدمة المتفق عليها.

٢ - قياس الأداء

٦٤ - سيقاس اتفاق مستوى الخدمات مقارنة بمؤشرات أداء رئيسية متفق عليها بشكل متبادل لقياس الأداء قياساً كميًا من حيث التكلفة والنوعية والتوقيت. وستحدد مستويات الأداء المستهدفة لكل مؤشر من مؤشرات الأداء الرئيسية، مما يمكن القياس الموضوعي لأداء مراكز الخدمات المشتركة مقارنة بالتوقعات. وستساعد عملية الرصد المذكورة على تعزيز ثقافة الخدمات ويمكن استخدامها لتشجيع التحسن المستمر في كفاءة العمليات وخدمة العملاء. أما مقاييس الأداء التي تُعدل حسب درجة تحمل المخاطر المناسبة لدى مختلف العملاء والسياقات التشغيلية، ولا سيما في البيئات الميدانية، مثل حالات الطوارئ، فستكون محل نظر عند تصميم العمليات وفهارس الخدمات وما يتصل بها من مؤشرات الأداء الرئيسية.

٦٥ - وتمشيا مع توصيات وحدة التفتيش المشتركة فيما يتعلق بإدارة الأداء (JIU/REP/2016/11)، التوصيتان ١ و ٢)، سيقوم إطار إدارة الأداء في سياق نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي بما يلي:

- (أ) توفير الأدوات والنظم اللازمة لدعم تتبع الفعال لخدمة العملاء وتسجيل المعلومات المتعلقة بالأعمال لقياس الأداء وزيادة التحسين والمقارنة بالمقاييس؛
- (ب) تحديد معايير الكفاءة استناداً إلى مقاييس موضوعية والحرص على تعديل أهداف الأداء تدريجياً قصد بلوغها.

٦٦ - وسيجري الإبلاغ عن الأداء بواسطة آليات مختلفة من بينها ما يلي:

(أ) **سجلات أداء العملاء** - وهي تحتوي على بيانات الأداء الرئيسية لتيسير رصد الأداء بصورة منهجية وتقديم تقارير عنه إلى العملاء، وأصحاب الأعمال التجارية، وهيئات المساءلة والرقابة؛

(ب) **أدوات المتابعة الخاصة بمراكز الخدمات** - وهي تحتوي على بيانات الأداء الرئيسية التي تتيح لموظفي مراكز الخدمات أن يكونوا على دراية بمستويات الخدمة، وإحصاءات حجم الحالات وأولويات الخدمات. فهذا سيجب للموظفين والإدارة تخصيص الموارد اللازمة لتقديم الخدمات على الوجه الأمثل؛

(ج) **آليات الحصول على تعليقات العملاء** - وسيجري إنشاؤها من أجل قياس مستويات الرضا، وتقييم الأداء، وجمع المدخلات للاسترشاد بها في مبادرات تحسين الخدمات. وسيتحقق ذلك من خلال:

- البيانات النوعية المجمعة من العميل أثناء أو بعد الانتهاء من طلب الخدمة، والمسجلة في تطبيق إدارة العلاقات مع العملاء (مبين بمزيد من التفصيل في الفرع الثالث - هاء)؛
- المشاركة المباشرة للعملاء بما في ذلك حلقات العمل واجتماعات العملاء؛
- الدراسة الاستقصائية عن رضا العملاء، وستجري مبدئياً في عام ٢٠١٨ من أجل إنشاء خط أساس للخدمات القائمة التي سيقدمها نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي.

٦٧ - وتؤكد أفضل الممارسات على الصعيد الدولي أن جمع بيانات الأداء ينبغي أن يتم بطريقة آلية قدر الإمكان، لأن جمع البيانات بطريقة يدوية يستلزم قدراً أكثر كثافة من الموارد وهو أكثر عرضة للأخطاء. ويجب إنشاء ما يلزم من نظم وآليات جمع البيانات لضمان تسجيل البيانات وتحليلها لأغراض الإبلاغ عن الأداء.

هاء - تطبيق إدارة العلاقات مع العملاء

٦٨ - من التحديات الكبرى التي تواجه تقديم الخدمات المشتركة، الحفاظ على اتساق معالجة المسائل وارتفاع نوعية الخدمات المقدمة إلى العملاء الموجودين في مناطق جغرافية متباينة. وتطبيق إدارة العلاقات مع العملاء هو برنامج تكنولوجي يمكن من التعامل بفعالية واتساق مع الكميات الكبيرة من التفاعلات عبر مختلف القنوات. وتتيح إدارة الحالات إمكانية تتبع ورصد الاستفسارات وتوفير آلية للتصعيد السريع والفعال إلى نقطة الاتصال المناسبة.

٦٩ - ونفذت الأمانة العامة للأمم المتحدة تطبيقاً لإدارة العلاقات مع العملاء، يتألف من فهرس للخدمات "وجهها لوجه مع العملاء" (أي ينطوي على التفاعل المباشر مع العملاء) (Unite self-service portal) وأداة لإدارة الطلبات يستعملها العملاء (iNeed). وسيعتمد نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي الأداة نفسها، وسيعمل على تعزيزها واستخدامها لتحسين كفاءة وفعالية الخدمات المقدمة للعملاء. ويجري العمل على تنفيذ فهرس مشترك وحيد للخدمات على نطاق المنظمة قبيل تدشين مركز الخدمات المشتركة، بحيث يعمل على مواءمة وتوحيد عروض الخدمات والعمليات الإدارية لكفالة الانتقال السلس إلى الخدمات المشتركة في عام ٢٠١٩. وسيستند الإبلاغ عن الأداء أيضاً إلى البيانات المتكاملة المستمدة من تطبيق إدارة العلاقات مع العملاء وتسلسل سير العمل في نظام أو موجا.

واو - تحسين العمليات والابتكار

٧٠ - تُنفذ العمليات الإدارية في الوقت الراهن بمجموعة متنوعة من الطرق على نطاق الكيانات المختلفة بالأمانة العامة للأمم المتحدة. وعلى الرغم من أن هذه العمليات المنفذة في إطار نظام أوموجا ترتبط بنفس الأنظمة والقواعد الشاملة، فقد مرت هذه العمليات بتطور كبير في المواقع المختلفة، مما أدى إلى مجموعة متنوعة من الحلول الرامية إلى تحقيق نتائج مشتركة. ولضمان نجاح نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، يجب أن تكون العمليات موحدة في البداية، وأن تستند إلى أفضل الممارسات، وأن يعاد تصميمها لتحقيق المعايير المثلى. ويجري حاليا استعراض لتحديد العمليات التي يمكن أن تلي جميع احتياجات العملاء، وأن تحقق توازنا فعليا في الوصول إلى الكفاءة والإنتاجية مع مراعاة ضرورة النوعية والرقابة. وقد نجحت الأفرقة العاملة المكرسة لهذه المهمة، والتي تتألف من خبراء متخصصين ومسؤولين عن وضع السياسات العامة، وخبراء تقنيين، وعمالء من جميع أنحاء المنظمة، في إحراز تقدم كبير صوب تبسيط العمليات المشمولة.

٧١ - وقامت الأفرقة العاملة المعنية بتحسين العمليات بإدماج المعارف المستمدة من جميع أنحاء المنظمة، بما في ذلك الوثائق الخاصة بتنفيذ نظام أوموجا وإجراءات التشغيل الموحدة المستخدمة على نطاق الأمانة العامة. وستحدد العمليات النهائية بوضوح المسؤوليات ونقاط التسليم المتعلقة بخطوات العمليات المحددة بين مراكز الخدمات المشتركة ومهام المقر والأنشطة المحلية للعملاء/الكيانات. ويرد في المرفق الثالث مثالان على تدفقات العمليات، يوضحان كيفية تقديم الخدمات في نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في المستقبل. وستصدر وثائق التصميم المبينة بالتفصيل لدعم تدفقات العمليات المذكورة، وسيتم ربطها بالسياسات والتكنولوجيا واحتياجات التنفيذ، وسيتم الانتهاء منها بنهاية عام ٢٠١٨.

٧٢ - وإذ تسلم الأفرقة العامة بالمبادرات السابقة والموازية داخل المنظمة التي تهدف إلى تحسين كفاءة العمليات وتقديم الخدمات، فإنها تعمل بنشاط مع أفرقة المشاريع الأخرى من أجل الاستفادة من أوجه التآزر، ويواصل الفريق المعني بمشروع نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي التنسيق مع الجهات الرئيسية صاحبة المصلحة لضمان تنسيق الجهود مع ما تجرّه إدارة الدعم الميداني من استعراض للخدمات المشتركة في الميدان، وفهرس الخدمات الموحد، وغيرها من المشاريع الجارية على نطاق المنظمة ومنظومة الأمم المتحدة.

زاي - نموذج التمويل

٧٣ - يهدف نموذج التمويل المقترح إلى كفاءة أن تتسم مراكز الخدمات المشتركة بالشفافية أمام الممولين والكيانات التي تتلقى الخدمات؛ وأن تخضع للمساءلة وتتمتع بالسلطة اللازمة لإدارة مواردها من خلال ميزانية مخصصة؛ وأن تكون قادرة على كفاءة تنفيذ الخدمات وفقا لاتفاقات مستوى الخدمات؛ وأن تتحلّى بالمرونة من أجل مواجهة التغيرات في عبء العمل باستخدام الموارد المتاحة عند الضرورة؛ وأن تتسم بكفاءة الإدارة؛ وأن تمويل من مصادر تتماشى مع طبيعة الأنشطة التي تقدم من أجلها خدمات الدعم الإداري.

٧٤ - واستنادا إلى طبيعة المهام، من المقترح إدراج الخطة البرنامجية لمركز الخدمات المشتركة ضمن البرنامج ٢٥، خدمات الإدارة والدعم، في إطار الخطة البرنامجية لفترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩. ومن

أجل إبراز إنشاء مركز الخدمات المشتركة، ترد في المرفق الرابع من هذا التقرير الإضافة إلى الخطة البرنامجية لفترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩ (على النحو المبين في الوثيقة A/71/6/Rev.1).

٧٥ - ومع مراعاة الدروس المستفادة من مركز الخدمات الإقليمي في عنتيبي، من المقترح تخصيص ميزانية خاصة لمراكز الخدمات المشتركة (انظر المرفق الأول). وفي هذا الصدد، يُقترح إدراج باب فرعي جديد ضمن الجزء الثامن، خدمات الدعم المشتركة، والباب ٢٩، خدمات الدعم والإدارة، من الميزانية البرنامجية لفترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩ تحت عنوان الباب الفرعي ٢٩ دال، مراكز الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي، بحيث يشمل جميع مواقع مراكز الخدمات المشتركة.

٧٦ - وضمانا للشفافية ومراعاة للإنصاف في مصادر التمويل، ستتضمن ملزمة الميزانية البرنامجية المقترحة لمحة عامة عن الموارد المدرجة ضمن هذا الباب الفرعي مقسمة حسب مصادر التمويل، استنادا إلى مؤشرات عبء العمل، ومن ثم تقدم صورة كاملة عن الموارد اللازمة لمراكز الخدمات المشتركة. وفي سياق الميزانية البرنامجية المقترحة، سيطلب من الجمعية العامة أن توافق على موارد الميزانية البرنامجية، فضلا عن توزيع ميزانية مراكز الخدمات المشتركة على نطاق الموارد المقررة الأخرى ومصادر التمويل الخارجة عن الميزانية. وستدرج مصادر تمويل الموارد المقررة الأخرى في الميزانيات الخاصة بكل منها.

٧٧ - وبالنظر إلى ضرورة أن يتحلى مراكز الخدمات المشتركة بالمرونة اللازمة لاستيعاب ما يطرأ على عبء العمل من زيادة أو نقصان، من المقترح أن يكون نموذج التمويل المرن جزءا أصيلا من نموذج التمويل. ويجب أن تكون مراكز الخدمات المشتركة قادرة على زيادة الموارد في الوقت المناسب لتلبية الطلب المتزايد، وبالعكس تقليص الموارد استنادا إلى انخفاض عبء العمل.

٧٨ - وكما هو الحال في الممارسات المتبعة لدى العديد من مقدمي الخدمات، ستحسب التكاليف القياسية للخدمات التي يقدمها مراكز الخدمات المشتركة. وسيجري استعراض التكاليف القياسية دوريا مقارنة بالتكاليف الفعلية والمعايير المرجعية المعمول بها في هذا المجال، ثم سيتولى استعراضها المراقب المالي. وستحدد منهجية حساب التكاليف القياسية استنادا إلى الخدمات المقرر تقديمها. فعلى سبيل المثال، في حالة خدمات إدارة الموارد البشرية وكشوف المرتبات، تُطبق التكاليف المعيارية لكل فئة من فئات الموظفين وعددهم حسب مصدر تمويل كل منها. وبالنسبة إلى الأنواع الأخرى من الأنشطة، مثل الحسابات المستحقة الدفع، تُحسب التكلفة القياسية على أساس الحجم وكل مصدر من مصادر التمويل.

٧٩ - وسيستشهد في نموذج الزيادة والنقصان مستقبلا في احتياجات مراكز الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي من الموارد بالمبادئ التالية:

- (أ) الاستناد إلى البيانات ومقاييس الأداء الرئيسية للخدمات المشمولة؛
- (ب) إدماج العوامل الموجهة والمتغيرات المناسبة مثل حجم المعاملات في كل عملية (على سبيل المثال، عدد الفواتير أو عدد الموظفين) وحجم قاعدة العملاء ومستوى تعقيدها؛
- (ج) الاشتغال على إجراءات طوارئ للتعامل مع حالات عدم اليقين والمخاطر؛
- (د) الاشتغال أيضا على افتراضات أساسية في وضع النموذج، أي عدد أيام العمل في السنة التقويمية وساعات الإنتاجية؛

(هـ) تتضمن مؤشرات مختلفة لقياس عبء العمل لخدمة الفئات المختلفة من الموظفين (الموظفون الدوليون والموظفون الوطنيون والأفراد النظاميون المدعومون بصورة فردية، وغيرهم).

٨٠ - ومن أجل التحلي بالمرونة في التعامل مع التغييرات في حجم قاعدة العملاء وتشابك المهام، فإن طلب تخصيص موارد إضافية أو أقل استناداً إلى التكاليف القياسية للخدمات سيدرج ضمن أي صيغة منقحة من مقترحات الميزانية أو خطط التكاليف ذات الصلة. فعلى سبيل المثال، في حالة تقديم تقديرات منقحة أو بيان بالآثار المترتبة في الميزانية البرنامجية إلى الجمعية العامة، فإن التكلفة القياسية لتقديم خدمات إدارة الموارد البشرية وكشوف المرتبات ستُقدّم في إطار الباب الفرعي ٢٩ دال بما يتمشى مع الزيادة أو النقصان في عدد الموظفين في المقترح. وسيكفل هذا أن يكون لدى مراكز الخدمات الموارد اللازمة لزيادة الأنشطة من أجل تقديم الخدمات المطلوبة عند حدوث زيادة مفاجئة في الاحتياجات. وعلى العكس من ذلك، فإن هذا الإجراء سيكفل أيضاً أن يقلص مركز الخدمات المشتركة أنشطته عندما ينخفض عدد العملاء ويتناقص مستوى الخدمات المطلوبة. ومن الأمثلة المشابهة الحالية التكلفة القياسية التي تُقدّم في إطار الباب ٢٩ لإيجار وصيانة أماكن العمل في نيويورك في حالة اقتراح وظائف خارج إطار الميزانية البرنامجية المقترحة. وتطبق التكلفة القياسية نفسها أيضاً على الوظائف الممولة من موارد خارجة عن الميزانية.

٨١ - ولما كانت الأمانة العامة تقدم خدمات إلى الكيانات الأخرى التابعة لمنظومة الأمم المتحدة، فإن مركز الخدمات المشتركة سيقدم هذه الخدمات إلى الكيانات غير التابعة للأمانة العامة على أساس التكلفة مقابل الخدمة باستخدام التكاليف القياسية.

٨٢ - ولأن الموارد اللازمة للخدمات المشتركة ستستند في البداية إلى الموارد القائمة، فسيكون من الضروري تحديد ما إذا كان توزيع التمويل حسب المصدر يتماشى مع الخدمات المقرر تقديمها أم أنه من الضروري إعادة مواءمته بمرور الوقت لضمان عدم وجود دعم لأي نوع من أنواع التمويل. ولما كانت الخدمات تقدم أيضاً إلى كيانات ليس جزءاً من الأمانة العامة، فسيكون من الضروري إجراء مزيد من المناقشة خلال عام ٢٠١٨ بشأن الاتفاقات القائمة مع هذه الكيانات والترتيبات الانتقالية والتكاليف الخاصة بتقديم الخدمات.

رابعاً - مقترح التنفيذ

ألف - نهج التنفيذ

٨٣ - ستؤدي الخطة الانتقالية الواضحة إلى تقليل حالات تعطل الخدمات إلى أدنى حد وستساعد على التخفيف من أي مخاطر تشغيلية تترتب على الانتقال إلى مركز الخدمات المشتركة في إطار الجدول الزمني المعجل للتنفيذ. وستلبي الخطة الانتقالية في الوقت المناسب احتياجات التوظيف في مراكز الخدمات المشتركة ونقل المعارف المتعلقة بالعمليات الإدارية، مع تقليص حجم الموظفين في المواقع الأخرى. وستتضمن جميع مراحل التنفيذ الإدارة الهيكلية للبرامج وأنشطة الاتصال المتكاملة وأنشطة إدارة التغيير والمخاطر.

١ - المبادئ

٨٤ - ستهدف المراحل الرفيعة المستوى للخطة الانتقالية إلى إدارة التعقيدات الجديدة المترتبة على تفعيل مركز الخدمات المشتركة الجديد، مع الحفاظ على كفاءة وفعالية تجهيز المعاملات الإدارية. وستوضع الخطة الانتقالية تمثيلاً مع المبادئ التالية:

(أ) سيتم اعتماد نهج تدريجي في تفعيل مراكز الخدمات المشتركة يقوم على إدماج المهام وفتات العملاء تدريجياً، وذلك يهدف إلى كسب الموافقة من خلال مشاركة العملاء وتشجيع الفوائد السريعة المرود؛

(ب) وسيعمل تسلسل التنفيذ على تخطيط انتقال كل عميل إلى مركز الخدمات المشتركة وعلى السعي إلى التقليل إلى أدنى حد من مخاطر تعطيل الخدمة الناجمة عن الانتقال، على أن يتزامن ذلك مع الانتقال إلى نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في أسرع وقت ممكن؛

(ج) وستحدد مدة لا تقل عن شهر واحد بين المراحل الانتقالية لكل فئة من فئات العملاء. وستُسجل الدروس المستفادة بعد كل عملية انتقالية من أجل تحسين كفاءة العملية ونقل التعلم إلى المرحلة الانتقالية التالية؛

(د) وستحدد تسلسل المراحل الانتقالية للعملاء باستخدام نهج تعاوني، وسيستند إلى الحجم النسبي للعملاء وتعقد العمليات والخدمات المطلوبة وأوجه الترابط مع العملاء الآخرين وغيرها من المسائل المتعلقة بالأشخاص/التغيير؛

(هـ) وستتوخى نقل العملاء النظر بعناية في كيفية تقديم الخدمات ونوعية هذه الخدمات في الوقت الراهن من خلال ترتيبات الخدمات المشتركة القائمة من أجل التقليل إلى أدنى حد من تعطل الخدمات وتحقيق الإدارة الفعالة لفترات الازدواجية في شغل الوظائف؛

(و) وستعمل تقييمات أثر التغيير على استكمال الخطة الانتقالية لكل عميل من أجل تقديم رؤية مفصلة عن الاحتياجات المحددة لكل عميل.

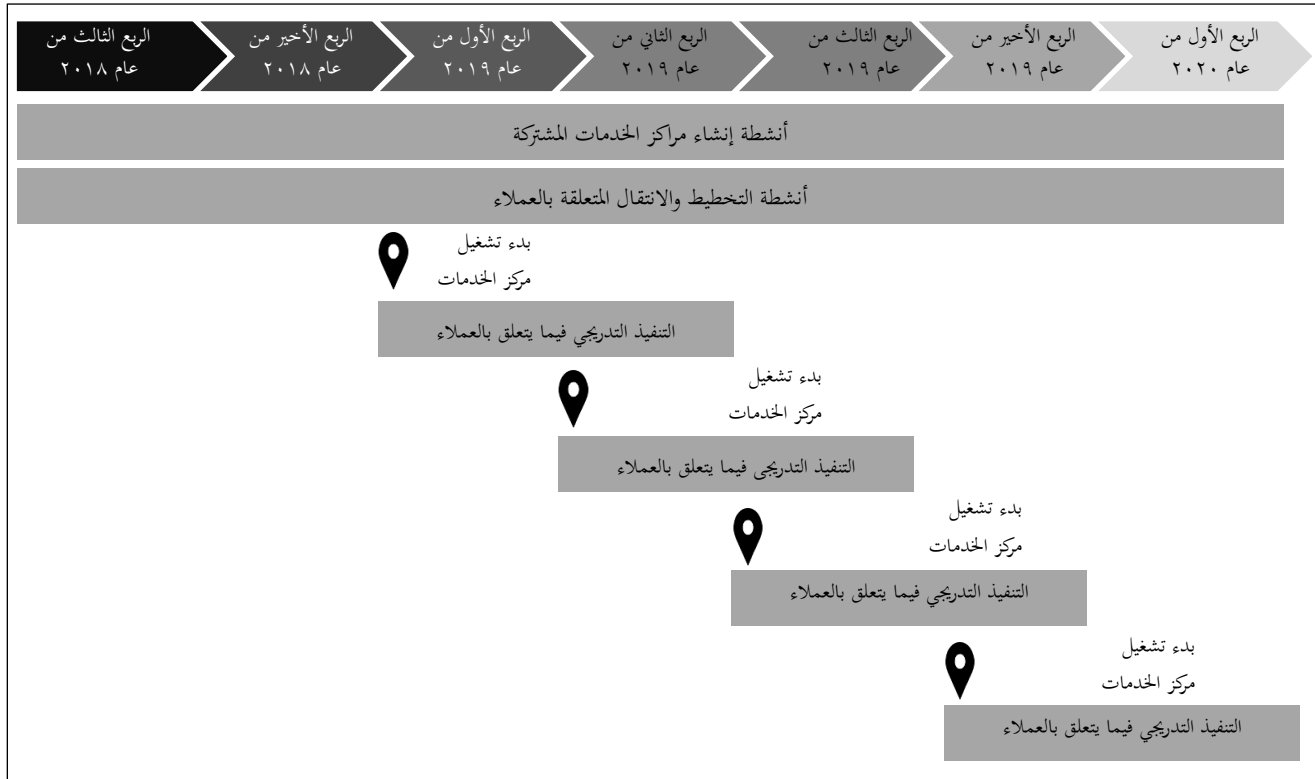
٨٥ - ويجب أن يخضع التنفيذ للتخطيط المناسب وأن يحظى بمكانة ملائمة بين المبادرات الإصلاحية الأوسع نطاقاً التي يجري تخطيطها وتنفيذها على نطاق المنظمة. وسيكون الترابط مع المبادرات الأخرى، بما في ذلك غرضها وجدولها الزمني، من العناصر الرئيسية لإدارة التغيير الفعالة. وسيواصل فريق المشروع العمل على نحو وثيق مع مبادرات الإصلاح الأخرى لضمان مراعاة تحديد الأولويات وتسلسل المبادرات التحويلية.

٢ - خطة التنفيذ الرفيعة

٨٦ - سيبدأ تنفيذ نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في أوائل عام ٢٠١٩. وستُنقذ مراكز الخدمات المشتركة باستخدام نهج تدريجي، على أن يتم إنشاء المواقع الأربعة جميعها بحلول نهاية عام ٢٠١٩ (انظر الشكل العاشر).

الشكل العاشر

الجدول الزمني لخطة التنفيذ الرفيعة وما يتصل بها من أنشطة



٨٧ - سيدير كل مركز من مراكز الخدمات المشتركة تنفيذ خطته الانتقالية. ويرد في الشكل الحادي عشر مثال على تلك الخطة.

الشكل الحادي عشر

الجدول الزمني للتنفيذ وما يتصل به من أنشطة



٨٨ - تشمل الأنشطة المذكورة أعلاه وضع الصيغة النهائية لاتفاقيات البلد المضيف في المواقع الموصى بها وما يستتبع ذلك من إنشاء مرافق مكتبية في البلد المعني. ومن المرجح أن تكون هناك حاجة إلى بعض مقار مؤقتة للمكاتب إلى حين الحصول على حيز مكثبي دائم. وسيشمل ذلك تجهيز المكاتب وتركيب معدات تكنولوجيا المعلومات. وسينفذ استقدام الموظفين ذوي الأولوية أيضاً في مراحل مبكرة لكفالة ملء وظائف القيادة وغيرها من الوظائف الرئيسية في أقرب وقت ممكن للمساعدة على إنشاء مركز الخدمات المشتركة. وسيستخدم الاستقدام المتعلق بالوظائف الأخرى أساليب التواصل بما يشمل قنوات وسائل التواصل الاجتماعي، ومعارض الوظائف، ومجالس الوظائف المحلية، وغيرها من المصادر المحلية ذات الصلة مثل الصحف أو الإذاعة.

٨٩ - وقد وضعت خطة تعلم مفصلة لضمان توفر المهارات الهامة والسلوكيات اللازمة لتمكين جميع الموظفين من العمل بصورة فعالة في البيئة الجديدة، بما في ذلك تيسير التحول نحو ثقافة التحسين المستمر الموجهة نحو العملاء. وعند تدشين مركز الخدمات المشتركة، سيستخدم التدريب لتوضيح الأدوار والمسؤوليات والخدمات المتوقعة. وستتاح فرص التدريب وملازمة الموظفين المتمرسين لضمان اكتساب موظفي المراكز الخبرة التشغيلية المناسبة من الخبراء المتخصصين. وضماناً لتنمية القدرات بصورة كافية في المراكز، تشمل خطة التنفيذ إيفاد أفرقة من الموظفين ذوي الخبرة في مجال المعاملات إلى كل موقع من المواقع في مهمة مؤقتة على مدى يتراوح بين ١٢ و ٢٤ شهراً منذ بدء العمل في كل مركز. ويبين الجدول ٦ حجم أفرقة التنفيذ بالمقارنة مع الموظفين الجدد في مراكز الخدمات المشتركة.

الجدول ٦

الاحتياجات من الموظفين ذوي الخبرة في المعاملات لدعم عملية الانتقال

المهمة	موظفو مركز الخدمات المشتركة خلال سنة واحدة أو سنتين ^(أ)		موظفو التنفيذ
	الموظفون المحليون (فئة الخدمات العامة والموظفون الفنيون الوطنيون)	الموظفون الدوليون	
إدارة الموارد البشرية	٢٠٠	٢٠	٤٠
كشوف المرتبات	٧٧	-	٢٠
الحسابات المستحقة الدفع	١٩٣	-	٣٠
المجموع	٤٧٠	٢٠	٩٠

(أ) عدد موظفي مركز الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي خلال سنة واحدة وستين يطابق مستويات ملاك الموظفين من فئة الخدمات العامة ورؤساء الأفرقة في الجدول ٤.

٩٠ - وسيقدم الموظفون ذوو الخبرة خدمات التدريب ودعم الإنتاج والتوجيه أثناء العمل إلى الموظفين الجدد. وسيحافظ على بعض من هؤلاء الموظفين المتمرسين للسنة الثانية من العمل بغية ضمان احتفاظ المراكز بالقدرة على إدارة الحالات المعقدة ودعم تطور الموظفين الوطنيين. وبالإضافة إلى ذلك، يتوقع ألا تخفض المهام الحالية حتى مرور شهر واحد على الأقل بعد نقل جميع المهام، باستثناء مهمة كشوف المرتبات التي سيستمر فيها الدعم المقدم من الموظفين المتمرسين لفترة لا تقل عن شهرين بعد عملية الانتقال.

٩١ - وستشمل الخطة الانتقالية أيضاً الاحتياجات التي يتعين النظر فيها وقياسها قبل بداية الخدمة أو قبل إضافة عميل جديد إلى مركز الخدمات المشتركة. وقد يكون من المناسب دمج بعض العملاء أو إعادة هيكله مهام المعاملات قبل المرحلة الانتقالية إلى مركز الخدمات المشتركة، من أجل الإدارة الفعالة للآثار المترتبة على مهامها الأخرى. وستوضع وترصد معايير الاستعداد المحددة للفتات التالية:

- (أ) الأشخاص (مثل معارف الموظفين ومهاراتهم ووعيهم)؛
 (ب) العمليات (مثل التصميم والاختبار والانتقال)؛
 (ج) المنظمة (مثل مقاومة عملاء مركز الخدمات المشتركة للعمليات أو لطرق العمل الجديدة)؛
 (د) الموارد (النظم).

٩٢ - وسيساهم ذلك في تحديد المجال الذي يتطلب أعمالاً تحضيرية إضافية لدعم المرحلة الانتقالية، على سبيل المثال من خلال تنمية القدرات والتواصل بصورة إضافية. وترد استراتيجيات الاتصال والتغيير الإضافية في الفرع الرابع - هاء.

باء - الأثر التنظيمي

٩٣ - يُهْمُ تنفيذ نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي الخدمات الإدارية المقدمة على نطاق الأمانة العامة وسيكون له أثر مباشر في الترتيبات القائمة للخدمات المشتركة والمكتب الخلفي في الميدان. ومن المتوخى أن تنقل مهام وأدوار كثيرة في نهاية المطاف إلى مراكز الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي. ولكن خلال المرحلة الأولى من التنفيذ المقرر لعام ٢٠١٩، هناك عدد من الخدمات التي تدرج خارج نطاق نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي يجب أن يستمر توفيرها (بعض المهام المتعلقة بالسفر وإدارة شؤون الخبراء الاستشاريين وأمناء الصندوق). وستدمج هذه المهام في نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في مراحل لاحقة.

٩٤ - وفي السياق نفسه، يقدم كل من مقر الأمم المتحدة والمكاتب الموجودة خارج المقر واللجان الإقليمية حالياً خدمات إدارية أخرى إلى عملائه تتجاوز حدود المهام التي ستنقل إلى النموذج العالمي لتقديم الخدمات في عام ٢٠١٩. ومن الضروري أن توفر هذه المكاتب الموارد الكافية لمركز الخدمات المشتركة، وأن تتمتع في الوقت نفسه بالموارد الكافية لمواصلة تقديم الخدمات المتبقية التي يتوقعها عملاؤها. وبالإضافة إلى ذلك، يجب إنشاء آليات لضمان أن العملاء المحليين في المكاتب الموجودة خارج المقر واللجان الإقليمية يعرفون المكان والطريقة لمعالجة المسائل التي قد يواجهونها في المستقبل (أي المسائل التي تقع ضمن اختصاص إدارة المكاتب الموجودة خارج إدارة المقر واللجان الإقليمية والمسائل التي تدرج ضمن اختصاص مراكز الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي).

٩٥ - وينبغي أن تنقل الدروس المستفادة من تجارب العمليات الحالية، ومعارف الموظفين الحاليين بصورة فعالة إلى مركز الخدمات المشتركة الجديد، وذلك من خلال نقل الموظفين المؤهلين والاستفادة من الموظفين ذوي الخبرة لدعم بناء القدرات خلال المرحلة الانتقالية. وسيكون من المهم جداً إدارة انتقال تقديم الخدمات إلى نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي على الوجه المناسب، ولا سيما ضمن الجدول الزمني المعجل للتنفيذ.

جيم - تدابير تخفيف الأثر المترتب على الموظفين

٩٦ - سيؤثر تنفيذ نموذج جديد لتقديم خدمات الدعم الإداري في الموظفين على نطاق المنظمة بدرجات متفاوتة. فبعد فترة من الاستقرار، ورنهناً باستعراض كامل للهيكل الإداري للأمانة العامة، قد يتبين أن بعض القدرات الإدارية قد تصبح زائدة عن الحاجة بعد الدمج داخل مراكز العمل وفيما بينها، وقد تتغير مهام إدارية أخرى وقد تكون هناك حاجة إلى مهام جديدة، مما يستلزم تعلم الموظفين مجموعة مهارات جديدة أو مختلفة. وإدراكاً لأهمية تأثير تنفيذ النموذج الجديد لتقديم الخدمات على الصعيد العالمي في الموظفين، يتوقع اتخاذ التدابير التخفيفية التالية.

٩٧ - ستكون سياسة المنظمة المتعلقة بإدارة عملية إعادة الهيكلة، بما في ذلك التقليل، هي الإطار الذي سيسترشد به في القرارات والإجراءات التي ستتخذ فيما يتعلق بالموظفين المتضررين من إلغاء الوظائف أو تخفيض عدد الموظفين نتيجة تنفيذ نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي والذين يمكن أن يتعرضوا لانتهاة أو إنهاء خدمتهم.

٩٨ - وإضافة إلى ذلك، ستجرى استعراضات مقارنة لتحديد الموظفين المتأثرين سلباً وسوف تجري عمليات استقدام الموظفين المتضررين أو إعادة انتدابهم أفقياً أو نقلهم لتأدية مهام إدارية بهدف تعظيم استبقائهم وتقليل حالات إنهاء أو انتهاء الخدمة في صفوفهم بالسبل التالية: (أ) تحسين تخطيط القوة العاملة من أجل تحديد الوظائف الحرة المناسبة التي يمكن أن يعاد انتداب الموظفين المتضررين إليها أفقياً داخل مركز عملهم والتي يمكن أن ينقل الموظفون الدوليون إليها بين مراكز العمل؛ (ب) تجميد التوظيف الخارجي للموظفين من فئة الخدمات العامة من أجل الحيلولة دون زيادة العدد المحتمل المطلوب للحالات انتهاء الخدمة أو إنهاؤها؛ (ج) إعطاء الأولوية للمرشحين الداخليين، وهم الموظفون المتضررون، عند تقاسم الطلبات للوظائف الشاغرة تماشياً مع سياسة المنظمة الطويلة الأمد المتعلقة بالموظفين في الكيانات المتأثرة بالتقليل؛ (د) عرض إمكانية الانتداب المؤقت للموظفين المتضررين، عند الاقتضاء، لفترة تصل إلى ستة أشهر وفقاً للنظامين الأساسيين والإداري لموظفي الأمم المتحدة؛ (هـ) عرض نقل الموظفين المعينين دولياً إلى مراكز الخدمات الجديدة، رهنماً بمدى ملاءمة قدراتهم وتوافر الوظائف.

٩٩ - وستعدّ خطط وأنشطة في مجال التدريب لإتاحة التدريب والتوجيه أثناء العمل، وتخصيص الوقت للموظفين للتعلم وإتقان مهام جديدة، حسب الاقتضاء. وستنفذ استراتيجية تدريب وبرنامج تدريب معجلين للموظفين المحليين الجدد في مواقع مراكز الخدمات المشتركة، وستكفل المنظمة أن يتم التدريب على أيدي موظفين يتمتعون بدرجة عالية من المعرفة والخبرة. وستكفل المنظمة توفر القدرة على تقديم خدمات المشورة للمصابين بالإجهاد وإسداء المشورة المهنية إلى الموظفين خلال الفترة الانتقالية.

١٠٠ - ولزيادة تقليل عدد الحالات المحتملة لانتهاة أو إنهاؤها وما يتصل بها من تبعات مالية، ستسعى الأمانة العامة بالدرجة الأولى إلى ما يلي: (أ) عدم الاحتفاظ بالموظفين بعد السن الإلزامية لإنهاء الخدمة؛ (ب) وعدم تمديد خدمة الموظفين الملحقين أو المنتدبين مؤقتاً من كيانات أخرى؛ (ج) وعدم تجديد عقود الموظفين المؤقتين والموظفين المعينين بعقود محددة المدة ذوي الخدمة المحدودة؛ (د) وإتاحة الإجازات الخاصة بدون مرتب للموظفين المتضررين (بدلاً من إنهاء خدمتهم أو إنهاؤها فوراً) لفترة تصل إلى سنتين لمنحهم وقتاً إضافياً لإعادة انتدابهم الأفقي المحتمل أو اختيارهم لوظيفة شاغرة. وإذا دعت الحاجة، سينظر الأمين العام في منح تسوية نهاية الخدمة للموظفين المتضررين وفقاً للنظامين الأساسيين والإداري للموظفين لتجنب

حالات إنهاء الخدمة غير الطوعية والحد من خطر التكاليف المالية الإضافية الناجمة عن إجراءات التقاضي الطويلة الأمد.

١٠١ - وطوال فترة الانتقال إلى النموذج الجديد، ستتجاوز الإدارة على نحو مستمر واستباقي مع ممثلي الموظفين لضمان ما يلي: (أ) تنفيذ عملية إعادة الهيكلة والتقليص بطريقة شفافة ومنصفة وعادلة، بالامتثال للإطار التنظيمي المعمول به؛ (ب) وإيلاء أقصى قدر من الاعتبار للتقليل إلى أدنى حد من تأثير الموظفين سلباً [على النحو المتفق عليه خلال المشاورات السابقة بين الإدارة والموظفين]؛ (ج) وإجراء اتصالات فعالة متواصلة بين الإدارة والموظفين.

١٠٢ - وسيلزم توفير موارد كافية لتمويل الاحتياجات الإضافية المتصلة باستقدام الموظفين، والتدريب، وإعادة توصيف المهام، والتحول الوظيفي، والتكاليف التي تنشأ عن انتهاء خدمة الموظفين العاملين حالياً، حيثما يكون لا مفر من ذلك.

دال - إطار المخاطر

١٠٣ - نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي هو مبادرة معقدة ذات مخاطر متأصلة، وإذا لم تعالج هذه المخاطر بطريقة صحيحة، فيمكن أن تؤثر في تنفيذ النموذج تنفيذاً فعالاً. ولذلك من المهم للغاية تقييم المخاطر وإدارتها على نحو شامل لضمان تقييم جميع المخاطر المحتملة ووضع تدابير التخفيف وربطها بالعمليات الأساسية والأنشطة التي ستنفذ خلال تصميم النموذج الجديد وتنفيذه.

١ - المنهجية

١٠٤ - يسترشد وضع خطة تقييم وإدارة المخاطر المرتبطة بالنموذج العالمي لتقديم الخدمات، على النحو الذي اقترحه الأمين العام في تقريره الوارد في الوثيقة [A/71/417](#)، بمنهجية إطار الإدارة المركزية للمخاطر في الأمانة العامة. وهي مصممة أيضاً لتعكس سياق النموذج العالمي لتقديم الخدمات، استناداً إلى الخبرة والمعارف داخل الأمانة العامة، وبناءً على الدروس المستفادة من كيانات منظومة الأمم المتحدة التي أنشأت مراكز خدمات مشتركة. وبناءً على ذلك، تتألف عملية إدارة المخاطر في النموذج العالمي لتقديم الخدمات من ثلاث مراحل:

- **المرحلة ١:** إجراء تقييم للمخاطر، بما في ذلك تحديد المخاطر وتحليلها وتقديرها. فتحديد المخاطر هو عملية تحديد الأحداث المحتملة التي قد تمنع أو تؤخر تنفيذ النموذج العالمي لتقديم الخدمات، أو تؤدي إلى نتائج مختلفة عن النتائج المزمعة. وبعد ذلك تحلل وتقاس المخاطر المحددة وفقاً لمقياس الأثر المتصور واحتمال حصوله ومستوى الضوابط القائمة. وأعطيت الأولوية للمخاطر البالغة الأهمية التي يمكن أن تؤثر تأثيراً كبيراً في المشروع عن طريق تقييم المخاطر من أجل تحديد المخاطر التي تحتاج إلى تدابير تخفيف ورصد فعالة.
- **المرحلة ٢:** حالما يكتمل تقييم المخاطر للتخفيف من حدة المخاطر، يبدأ تخفيف المخاطر لتحديد وتنفيذ تدابير استباقية للتخفيف من المخاطر أو تعديلها. وأدجت تدابير تخفيف المخاطر في تصميم وتنفيذ النموذج العالمي لتقديم الخدمات بغية الحد من احتمال نشوء المخاطر ومن تأثيرها.

- **المرحلة ٣:** الرصد والاستعراض المستمران لتقييم المخاطر والتخفيف من حدتها ضروريان في جميع مراحل تصميم وتنفيذ النموذج العالمي لتقديم الخدمات. ويشكل الاتصال والتشاور مع جميع الجهات المعنية أنشطة رئيسية للحفاظ على فعالية وجدوى عملية إدارة المخاطر.

٢ - مجالات المخاطر الرئيسية

١٠٥ - أجرى الفريق المعني بالمشروع التقييم الأولي للمخاطر من أجل تحديد المخاطر المرتبطة بمشروع تقديم الخدمات على الصعيد العالمي ومراكز الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي بعد إنشائها، مع مراعاة المخاطر المشتركة والدروس المستفادة من مراكز الخدمات المشتركة القائمة لكيانات منظومة الأمم المتحدة. وحدد التقييم خمسة مجالات رئيسية للمخاطر، تشمل ما يلي:

(أ) **تأييد أصحاب المصلحة:** يتناول ذلك إمكانية عدم حصول هذا المشروع على تأييد أصحاب المصلحة الرئيسيين، بمن فيهم المدبرون والموظفون، والنزوع إلى مقاومة التغيير أو الإبقاء على الوضع الراهن، مما يؤدي إلى التأخير في تنفيذ النموذج العالمي لتقديم الخدمات. وتشمل تدابير التخفيف وضع استراتيجية شاملة لإدارة التغيير والتواصل لدعم وتحضير المديرين والموظفين طيلة فترة التغييرات، بما في ذلك التدريب الكافي والتواصل الاستباقي والمتكرر بموازاة مع المراحل الرئيسية للمشروع؛

(ب) **الأثر المترتب على الموظفين:** إنشاء مراكز خدمات مشتركة سيؤثر في الموظفين بدرجات متفاوتة. وتشمل تدابير التخفيف المحتملة التخطيط للقوة العاملة، وإعادة توصيف الوظائف، ودعم التطور الوظيفي، وتدريب الموظفين؛

(ج) **المخاطر التشغيلية:** يتعين توفير الموارد الكافية لمراكز الخدمات المشتركة بحيث يمكن أن يتوقع العملاء الحصول على خدمات مساوية أو أفضل. وعلى وجه التحديد، سيكون من الضروري أن يوظف في مراكز الخدمات عدد كاف من الموظفين الذين يتمتعون بالمهارات المطلوبة ويكونوا مكونين بطريقة مناسبة. وأظهرت الخبرة المكتسبة من إنشاء الأمانة العامة مراكز خدمات أن عدم معالجة هذه المخاطر وعدم التخفيف من حدتها قد يضرّ بنوعية الخدمات التي تقدمها مراكز الخدمات. وتشمل تدابير التخفيف الممكنة للتصدي المخاطر التشغيلية خطة تنفيذ تتضمن العناصر التالية: إشغال مزدوج للمواقع الحالية ومراكز الخدمات في إطار نقل المهام، وتوفير موظفين ذوي خبرة معينين بتوفير الدعم خلال المرحلة الانتقالية لدعم الاستقرار وبناء القدرات في مراكز الخدمات، وإتاحة أداة للإدارة الفعالة للعلاقة مع العملاء، ووضع استراتيجية تدريب مركز لتدريب موظفي مراكز الخدمات؛

(د) **مخاطر التنفيذ:** سيكون من المهم إدارة التنفيذ على نحو وثيق وتعاوني نظراً لجدوله الزمني المقترح. وبغية التصدي لمخاطر التنفيذ والتخفيف من حدتها، وضعت خطة للتنفيذ والانتقال على النحو المبين في الفرع الرابع - ألف وتكملها استراتيجية إدارة التغيير على النحو المبين في الفرع الرابع - هاء؛

(هـ) **القصور في الأداء المؤسسي لعمليات مراكز الخدمات المشتركة:** يشمل هذا الخطر الأداء غير الملائم للآليات النظمية لإدارة الأداء ورصده والرد على تعليقات العملاء. وتشمل تدابير التخفيف المحتملة إنشاء مجلس عملاء لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي ووضع سلسلة من التدابير لإدارة الأداء وما يتصل بها من مؤشرات الأداء الرئيسية لتمكين مراكز الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي من تقديم خدمات أفضل لعملائها وتحقيق الأهداف.

٣ - إدارة المخاطر

١٠٦ - تتسم المخاطر بالحركية وتتغير مع مرور الوقت. وسيجري وضع عملية فعالة لإدارة المخاطر من أجل إعادة تقييم بيئة المخاطر على أساس دوري. ولتيسير هذه العملية، أعد سجل لمخاطر نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، وسيستعرض ويستكمل بصورة منتظمة على النحو المطلوب. ويشمل سجل المخاطر تعريف المخاطر، والعوامل الرئيسية للمخاطر، والجهات المسؤولة عن المخاطر، وتدابير المراقبة الداخلية، والاستراتيجيات المحتملة لتخفيف المخاطر. وسيتولى الفريق المعني بمشروع نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي إدارة سجل المخاطر مركزياً بصورة مستمرة وسيسلم السجل إلى مراكز الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي بعد بدء تشغيلها. وستعد وتنفذ خطط شاملة لمعالجة المخاطر والتصدي لها في مجالات المخاطر الرئيسية بالتشاور والتعاون مع المسؤولين عن المخاطر. وستحدد بعد ذلك الدروس المستفادة وسوف تُقيّم الأعمال الإضافية التي قد تكون لازمة لتعزيز تطبيق المخاطر في إطار نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي.

هاء - إدارة التغيير

١٠٧ - يواجه تنفيذ نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، بما في ذلك إدخال الخدمات المشتركة في أجزاء كثيرة في المنظمة، تحديات تتصل بتغيير العمليات، والتكنولوجيا، والثقافة، والأهم من ذلك أدوار الأشخاص ومسؤولياتهم. ففيما يتعلق بالمهام الإدارية، يمثل الانتقال إلى تقديم الخدمات المشمولة بنطاق المشروع من مركز الخدمات المشتركة، والعمل في ثقافة موجهة نحو العملاء قائمة على إجراءات مشتركة تُيسّر من خلال تطبيق إدارة العلاقات مع العملاء، تغييراً كبيراً. أما فيما يتعلق بالمنظمة الأوسع نطاقاً، فإن نقل تقديم الخدمات خارج المكاتب المحلية إلى مواقع جديدة، وما يعقب ذلك من تحول في تركيز أجزاء المنظمة الباقية على دعم الأنشطة المعيارية والتنفيذية بمزيد من الكفاءة والفعالية، يستلزم تخطيطاً وتنفيذاً جديدين لاستراتيجية إدارة التغيير والاتصالات لتحقيق النجاح.

١٠٨ - وتضع الاستراتيجية الشاملة لإدارة التغيير في نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي أساس التغيير الذي سيساعد على توجيه النموذج نحو رؤية مشتركة لمستقبل تقديم خدمات الدعم الإداري على نطاق الأمانة العامة. وتكتمل الاستراتيجية بخطة عمل للتغيير تتضمن المبادرات الخاصة التي ستقلص الآثار المترتبة على الأشخاص والعمليات والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة. وستكفل هذه الاستراتيجية وجود الأطر والتدابير والعمليات الصحيحة لضمان ما يلي:

- (أ) رؤية واضحة ومقنعة لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، يتناولها ويتفاسمها الجميع؛
- (ب) احتفاظ المشروع بتركيز متوازن على الجوانب المتعلقة بالأشخاص (مثل تصميم الوظائف والتدريب والاتصالات) إلى جانب العمليات والتكنولوجيا؛
- (ج) التخطيط لأنشطة انتقال أوسع نطاقاً بصورة صحيحة للتمكين من إشراك الموظفين واستعمال الموارد في الوقت المناسب طوال مرحلة بدء التشغيل؛
- (د) استخدام التغيير كقوة إيجابية لإشراك الموظفين على نطاق المنظمة، وتسهيل الضوء على فرص التعلم، وتشجيع التحول الثقافي المطلوب لزيادة الخدمة الذاتية والتوجه نحو خدمة العملاء؛

(هـ) تشجيع مشاركة أصحاب المصلحة بصورة فعالة من أجل المساعدة على زيادة احتمالات نجاح المشروع عن طريق ضمان فهم اب المصلحة بوضوح أهدافه وغاياته ومنافعه ومخاطره.

١٠٩ - وتنظر هذه العملية نظرة شاملة في جميع العناصر اللازمة لترسيخ وإدامة التغيير وستقيس بانتظام التقدم المحرز في إحداث التغييرات وتتخذ التدابير التصحيحية، حسب الاقتضاء، من أجل إعادة توجيه الأشخاص نحو الرؤية المستقبلية المنشودة. وستشمل خطة العمل المتعلقة بالتغيير خطة تواصل شاملة لكفالة توفر تأييد كافٍ للنموذج الجديد لتقديم الخدمات. وستختلف أنشطة الاتصال وأدواته ورسائله في كل مرحلة من مراحل التنفيذ وستسترشد بتحليل مفصل لأصحاب المصلحة. وستعد استراتيجيات إدارة مناسبة لمشاركة كل فئة من فئات أصحاب المصلحة بفعالية استناداً إلى احتياجاتها الفريدة ومصالحها وتأثيرها المحتمل في نجاح نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي. وستنظر استراتيجيات التعامل مع أصحاب المصلحة في أفضل طريقة للاستفادة من الشبكات والعلاقات والأنشطة ذات الصلة القائمة لضمان التنسيق وتفاذي الازدواجية. وتشمل هذه التدابير ما يلي:

(أ) عقد لقاءات مفتوحة وإحاطات إعلامية ومناسبات لأصحاب المصلحة مثل ساعات المؤتمرات المنتظمة (على سبيل المثال باستخدام التداول بالفيديو والمؤتمرات عن بعد)؛

(ب) إنشاء أفرقة عاملة وعقد حلقات عمل وتشكيل أفرقة مرجعية؛

(ج) إعداد صحائف وقائع ورسائل إخبارية منتظمة وصفحة iSeek بما يشمل الأسئلة المتكررة؛

(د) القيام بزيارات ميدانية منتظمة لمواقع العملاء لتدعيم العلاقات بين الأشخاص وتعزيز الروح المعنوية للموظفين، والمساعدة على تحديد ما إذا كان مركز الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي يعمل بالكفاءة المتوقعة؛

(هـ) إجراء استعراضات منتظمة للأداء وإعداد تقارير تشمل آليات لتعقيبات أصحاب المصلحة على النحو المبين في الفرع الثالث - دال أعلاه.

١١٠ - سيجري العمل على تشجيع مشاركة العملاء المحليين من خلال هياكل دعم العملاء المؤقتة المنشأة في المكاتب الموجودة خارج المقر واللجان الإقليمية. وستوضع عملية استعراض منتظمة لكفالة فعالية طرق مشاركة أصحاب المصلحة ومواصلة التعلم من الخبرات المتعلقة بمشاركتهم.

خامساً - موجز الآثار المترتبة في الميزانية

١١١ - يعرض هذا الفرع الاحتياجات من الموارد اللازمة لتنفيذ النموذج العالمي لتقديم الخدمات في فترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩. ويتضمن، على وجه التحديد، الاحتياجات من الموارد لعام ٢٠١٩ لدعم العمليات الجارية لمراكز الخدمات على الصعيد العالمي التي تضم تكاليف الموظفين والتكاليف التشغيلية المستمدة من الاحتياجات اللوجستية من أجل تشغيل مراكز الخدمات المشتركة. وبالإضافة إلى ذلك، ستكون تكاليف بدء التشغيل غير المتكررة لازمة خلال الفترة من تموز/يوليه ٢٠١٨ وطيلة عام ٢٠١٩ حتى أوائل عام ٢٠٢٠ لإتاحة تنفيذ عمليات الإطلاق التدريجي لفرادى المراكز في عام ٢٠١٩ (انظر الفرع خامساً - ألف - ٢).

ألف - الاحتياجات من الموارد

١ - الاحتياجات من الموارد المتكررة لدعم العمليات الجارية لمركز لخدمات المشتركة على الصعيد العالمي خلال الفترة من تموز/يوليه ٢٠١٨ إلى كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٩

١١٢ - سيغطي المبلغ ١٨ ٨٩٩ ٧٠٠ دولار تكاليف الوظائف الجديدة المقترحة البالغ عددها ٦٨٤ وظيفة لجميع مراكز الخدمات، إضافة إلى الموارد غير المتعلقة بالوظائف لما عدده ٦١ وظيفة ممولة من المساعدة المؤقتة العامة واحتياجات تشغيلية أخرى من أجل دعم العمليات الجارية لمراكز الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي خلال الفترة من تموز/يوليه ٢٠١٨ إلى كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٩. ويرد أدناه وفي المرفق الرابع لهذا التقرير أيضاً. وتتمثل الاحتياجات المتكررة مما يلي:

(أ) مكتب المدير الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي - سيغطي المبلغ ٢ ٦٩٥ ٧٠٠ دولار تكاليف ٢٧ وظيفة اعتباراً من تموز/يوليه ٢٠١٨ استناداً إلى خطة التنفيذ، إضافةً إلى الموارد غير المتعلقة بالوظائف لتلبية الاحتياجات التشغيلية، وذلك من أجل دعم عملية الاستقدام وبدء تشغيل مراكز الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي؛

(ب) مركز الخدمات المشتركة ألف - سيغطي المبلغ ٥ ٩٢٩ ٠٠٠ دولار تكاليف ١٨٨ وظيفة اعتباراً من تموز/يوليه ٢٠١٨ استناداً إلى خطة التنفيذ لدعم التوظيف وبدء تشغيل مركز الخدمات المشتركة، إضافةً إلى الموارد غير المتعلقة بالوظائف لتلبية الاحتياجات التشغيلية للمركز؛

(ج) مركز الخدمات المشتركة باء - سيغطي المبلغ ٤ ٥٣٧ ٨٠٠ دولار تكاليف ١٥٢ وظيفة اعتباراً من أيلول/سبتمبر ٢٠١٨ استناداً إلى خطة التنفيذ، إضافةً إلى الموارد غير المتعلقة بالوظائف لتلبية الاحتياجات التشغيلية للمركز؛

(د) مركز الخدمات المشتركة جيم - سيغطي المبلغ ٣ ٠٠٠ ٥٠٠ دولار تكاليف ١٧١ وظيفة اعتباراً من شباط/فبراير ٢٠١٩ استناداً إلى خطة التنفيذ، إضافةً إلى الموارد غير المتعلقة بالوظائف لتلبية الاحتياجات التشغيلية للمركز؛

(هـ) مركز الخدمات المشتركة دال - سيغطي المبلغ ٢ ٧٣٦ ٧٠٠ دولار تكاليف ١٤٦ وظيفة اعتباراً من أيار/مايو ٢٠١٩ استناداً إلى خطة التنفيذ، إضافةً إلى الموارد غير المتعلقة بالوظائف لتلبية الاحتياجات التشغيلية للمركز.

٢ - الاحتياجات غير المتكررة من الموارد

١١٣ - ستكون الاحتياجات غير المتكررة من الموارد البالغة ٢٩ ١٣٥ ٠٠٠ دولار لازمة للفترة من تموز/يوليه ٢٠١٨ وطيلة عام ٢٠١٩ وفي بداية عام ٢٠٢٠ لدعم بدء تشغيل مراكز الخدمات. ويتضمن المرفق الرابع لهذا التقرير توزيعاً مفصلاً للتكاليف.

باء - توزيع الاحتياجات من الموارد

١٤٤ - بما أن نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي يشمل خدمات الدعم الإداري في الأمانة العامة بأسرها، فقد أولي الاعتبار الواجب للمصادر المناسبة للتمويل المخصص لمراكز الخدمات. وفي هذا الصدد، يُقترح أن يجري تمويل مراكز الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي على نحو مشترك بين الميزانية العادية وميزانية حفظ السلام والموارد الخارجة عن الميزانية وأن يكون توزيع الاحتياجات من الموارد من مصادر التمويل الثلاثة بناءً على مؤشرات عبء العمل المتعلق بالخدمات المقدمة حسب مصدر التمويل. وتحسب مؤشرات عبء العمل استناداً إلى أحجام المعاملات ومعايير جهد العمل المقرر فيما يتعلق بأنواع المعاملات المحددة ويجوز تحديثها كل عام. فعلى سبيل المثال، تستند مؤشرات عبء العمل الخاصة بدوائر إدارة الموارد البشرية ودوائر كشوف المرتبات إلى جهود العمل المطلوبة لخدمة عدد الموظفين، في ضوء مراعاة تعقيد الخدمات المقدمة. كما أن مؤشرات عبء العمل الخاصة بالحسابات المستحقة الدفع تستند إلى جهد العمل المطلوب لتجهيز الحجم السنوي من المعاملات. ويكفل هذا الترتيب أن تعكس المساهمات المقدمة من كل من الميزانية العادية وميزانية حفظ السلام والموارد الخارجة عن الميزانية المستوى الإجمالي للخدمات التي تقدمها مراكز الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي إلى العملاء.

١١٥ - وتوزع الاحتياجات المقدرة على النحو المبين في الفرعين خامساً-ألف-١ وخامساً-ألف-٢ على النحو المبين في الجدولين ٧ و ٨.

الجدول ٧

موجز الاحتياجات المتكررة من الموارد لدعم العمليات الجارية لمراكز الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي لعام ٢٠١٩

(بآلاف دولارات الولايات المتحدة)

مصدر التمويل	تقديرات الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩
الميزانية العادية	٥ ٢٩١ ٩١٦
حساب دعم عمليات حفظ السلام	٩ ٦٣٨ ٨٤٧
الموارد الخارجة عن الميزانية	٣ ٩٦٨ ٩٣٧
المجموع	١٨ ٨٩٩ ٧٠٠

الجدول ٨

موجز الاحتياجات غير المتكررة من الموارد اللازمة لبدء التشغيل لفترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩

(بآلاف دولارات الولايات المتحدة)

مصدر التمويل	تقديرات الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩
الميزانية العادية	٨ ١٥٧ ٨٠٠
حساب دعم عمليات حفظ السلام	١٤ ٨٥٨ ٨٥٠
الموارد الخارجة عن الميزانية	٦ ١١٨ ٣٥٠
المجموع	٢٩ ١٣٥ ٠٠٠

جيم - أثر الموارد على كيانات الأمانة العامة

١١٦ - سيؤدي التنفيذ المقترح لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي إلى نقل المهام المتعلقة بالمعاملات الإدارية والموارد المتصلة بها إلى مراكز الخدمات المشتركة. وقد أكدت مكاتب العملاء ما مجموعه ٦٨٤ من الوظائف الثابتة ووظائف المساعدة المؤقتة العامة، وسوف تلغى هذه الوظائف خلال عام ٢٠١٩ وتبقى في المواقع الحالية لفترات مختلفة أثناء فترة التنفيذ. وعلاوة على ذلك، من المتوقع تكبد تكاليف إضافية في عام ٢٠١٩ تتعلق بالموظفين المتأثرين بإلغاء الوظائف المذكورة. وفي هذا السياق، من غير المتوقع أن تطرأ في عام ٢٠١٩ تخفيضات كبيرة على التكاليف المتصلة وغير المتصلة بالوظائف فيما يتعلق بمكاتب العملاء، ومن ثم يقدر عدم ترتب آثار مالية في إطار الميزانية العادية على مكاتب العملاء المذكورة لفترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩. وترد تفاصيل التخفيضات في الوظائف في المعلومات التكميلية لهذا التقرير.

١١٧ - وسيدرج أثر الموارد المخصصة للبعثات السياسية الخاصة في سياق الميزانية البرنامجية المقترحة لعام ٢٠١٩.

١١٨ - وبما أن بعثات حفظ السلام لن تُدمج في نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي حتى تموز/يوليه ٢٠١٩، فلن يكون هناك أثر مباشر على ميزانيات بعثات حفظ السلام للفترة ٢٠١٨-٢٠١٩. وسينعكس التخفيض المقترح في مستويات التوظيف وما يرتبط به من تكاليف متعلقة وغير متعلقة بوظائف عمليات حفظ السلام الناجمة عن تنفيذ نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في مقترحات الميزانية ذات الصلة بعمليات حفظ السلام وحساب الدعم للفترة الممتدة من تموز/يوليه ٢٠١٩ إلى حزيران/يونيه ٢٠٢٠.

١١٩ - ومن غير المتوقع أن يكون لأثر الموارد المبين أعلاه صلة مباشرة باحتياجات مراكز الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي الجديدة من الموارد لأن التمويل المخصص للمراكز يعتمد على ميزانية مستقلة ولا يأتي نتيجة النقل المباشر للموارد من الكيانات المتأثرة.

سادسا - الإجراءات الموصى بأن تتخذها الجمعية العامة

١٢٠ - يُطلب إلى الجمعية العامة ما يلي:

(أ) الإحاطة علما بتقرير الأمين العام؛

(ب) الموافقة على إنشاء مراكز تقديم الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي ومواقعها في ١ كانون الثاني/يناير ٢٠١٩؛

(ج) الموافقة على الميزانية الإجمالية لمراكز الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي البالغة ٧٠٠ ٣٤ ٤٨ دولار والمخصصة لفترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩، بما في ذلك ٦٨٤ وظيفة على النحو المبين في المرفق الرابع من هذا التقرير؛

(د) دعوة الأمين العام إلى تقديم تقرير مرحلي عن نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في الجزء الرئيسي من الدورة الرابعة والسبعين للجمعية العامة.

الميزانية البرنامجية

(هـ) إلغاء ١٤٩ وظيفة أثناء عام ٢٠١٩ في أبواب الميزانية العادية ذات الصلة وعلى النحو المبين في المرفق الرابع من هذا التقرير؛

(و) تخصيص اعتماد قدره ٧١٦ ٤٤٩ ١٣ دولارا للميزانية البرنامجية لفترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩ في إطار الباب ٢٩ دال، مراكز تقديم الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي، يمثل حصة الميزانية العادية لغاية ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٩؛

(ز) ملاحظة أن اقتراح إلغاء ٦٨ وظيفة من البعثات السياسية الخاصة، على النحو المبين في المرفق الرابع من هذا التقرير، سينظر فيه في سياق الميزانية البرنامجية المقترحة للبعثات السياسية الخاصة لعام ٢٠١٩.

عمليات حفظ السلام

(ح) ملاحظة أن ٣٣٢ وظيفة سيقترح إلغاؤها في الميزانية المقترحة لكل عملية من عمليات حفظ السلام للفترة المالية الممتدة من ١ تموز/يوليه ٢٠١٩ إلى ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠٢٠؛

(ط) ملاحظة أن ٢٤ وظيفة ممولة من حساب دعم عمليات حفظ السلام سيقترح إلغاؤها بحلول ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١٩ في ميزانية حساب دعم عمليات حفظ السلام أثناء الفترة الممتدة من ١ تموز/يوليه ٢٠١٨ إلى ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١٩؛

(ي) ملاحظة أن الاحتياجات من الموارد البالغ قدرها ٩٠٥ ٩٠٠ دولار والمتعلقة بتكاليف بدء عمل مراكز الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي وتشغيلها مدرجة في ميزانية حساب دعم عمليات حفظ السلام خلال الفترة المالية الممتدة من ١ تموز/يوليه ٢٠١٨ إلى ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١٩؛

(ك) ملاحظة أن حصة عمليات حفظ السلام من تكاليف بدء عمل مراكز الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي وتشغيلها خلال الفترة المالية الممتدة من ١ تموز/يوليه ٢٠١٩ إلى ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠٢٠ بمبلغ ٧٩٧ ٥٩١ ١٤ دولارا ستدرج في الميزانيات المقترحة لعمليات حفظ السلام لتلك الفترة؛

الموارد الخارجة عن الميزانية

(ل) ملاحظة أن الاحتياجات البالغة ٢٨٧ ٠٨٧ ١٠ دولارا ستمول من موارد خارجة عن الميزانية في الفترة الممتدة من ١ تموز/يوليه ٢٠١٨ إلى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٩ لدعم احتياجات مراكز الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي المتكررة وغير المتكررة من الموارد.

المرفق الأول

الدروس المستفادة التي روعيت في إعداد مقترح مراكز الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي

١ - الغرض من هذا المرفق هو استخلاص الدروس المستفادة من مشاريع مماثلة داخل الأمانة العامة للأمم المتحدة وكيانات الأمم المتحدة الأخرى بطريقة رسمية. فقد أفادت هذه الدروس عملية وضع مقترح إنشاء مراكز الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي وسيتواصل الاسترشاد بها في عملية التخطيط لمشروع نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي من خلال استعراض للمشاكل التي وقعت في السابق، وأساليب معالجتها وإمكانية تفاديها مستقبلاً. وبالإضافة إلى ذلك، ينظر هذا المرفق في المواضيع التي نجحت فيها مراكز الخدمات المشتركة الأخرى وفي أسباب ذلك النجاح، مما يمكن نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي من الاستفادة من تلك الحالات.

٢ - وقد أعد هذا المرفق على أساس الخبرة الهامة لدى أصحاب المصلحة الرئيسيين بمن فيهم رؤساء الإدارة في المكاتب الموجودة خارج المقر واللجان الإقليمية وغيرها من مؤسسات الأمم المتحدة والجهات المقدمة للخدمات في المقر. ومن ضمن كيانات الأمم المتحدة التي أدت خدمات إدارية مشتركة وروعت في هذا التحليل منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع وبرنامج الأغذية العالمي ومنظمة الصحة العالمية. ويأخذ في الاعتبار أيضاً الدروس المستخلصة التي أفاد بها رؤساء مركزي الخدمات المشتركة في إدارة الدعم الميداني (مركز الخدمات الإقليمي في عنتيبي، أوغندا، ومكتب الدعم المشترك في الكويت) والتوصيات المنبثقة من استعراض دعم الخدمات المشتركة الذي أجرته إدارة الدعم الميداني في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٧. ويراعي الجدول أدناه كذلك في الاستنتاجات المستخلصة من تقرير وحدة التفتيش المشتركة فيما يتعلق بدور مراكز الخدمات المشتركة في إعادة تصميم طريقة تقديم الخدمات الإدارية (JIU/REP/2016/11).

٣ - وترد في الجدول أدناه الدروس الرئيسية المستفادة وآثارها فيما يتعلق بنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي:

الأنثر فيما يتعلق بنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي	الدروس المستفادة	الصف
إشراك العملاء من المراحل المبكرة ليتمكنوا من تقديم المساعدة والوعون على تصميم الحالة التي ستصبح عليها الخدمات المشتركة مستقبلاً	مقاومة أصحاب المصلحة لمفهوم الخدمات المشتركة، ولا سيما من جانب العملاء الداخليين وقادة السياسات	إدارة التغيير
إجراء تواصل محدد الهدف يؤكد أن التغيير سيفضي إلى مكاسب في مجالي الفعالية والكفاءة	إجراء تواصل محدد الهدف مع كبار المديرين يؤكد أن سلطة القرار لا تتأثر بإنشاء مراكز الخدمات المشتركة	

الصف	الدرس المستفاد	الأثر فيما يتعلق بنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي
		إشراك ممثلين عن العملاء المقبلين ومقدمي الخدمات الحاليين في مختلف الأفرقة العاملة المعنية بتصميم نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي
	إدارة التغيير	التقليل من شأن التركيز المطلوب على توفير موارد كافية لكل من مراكز الخدمات المشتركة، وتخطيط القوة العاملة، وتدريب الموظفين، والتواصل مع الجهات المعنية في إطار الانتقال إلى مركز الخدمات المشتركة
	الإدارة	استقلال مركز الخدمات المشتركة من حيث هيكله للإبلاغ (بعيداً عن البعثات المستفيدة التي يخدمها)
	الإدارة	ينبغي لأبي لجنة توجيهية لمركز الخدمات المشتركة أن تبقى كياناً استراتيجياً وليس تنفيذياً. وينبغي أن تبقى القرارات التنفيذية من مهام إدارة مركز الخدمات المشتركة
	الرؤية	تأسيس خدمات مشتركة هو عملية طويلة يستغرق استقرارها وتحقيقها نتائج باقية سنوات
	خدمة العملاء	أعرب العملاء عن عدم رضاهم عن الفترات الزمنية التي يستغرقها تجهيز العمليات، وشعورهم بانعدام الشفافية وعدم اليقين في معرفة بمن يتصلون في مركز الخدمات المشتركة وأدى إنشاء وحدات محلية قوية لدعم العملاء إلى زيادة رضا الموظفين عن الخدمات المقدمة من مراكز الخدمات المشتركة
		يتطلب ذلك تغييراً تنظيمياً هاماً في خدمة العملاء ونهج التحسين المستمر الذي يتناول على نحو استباقي القضايا التي يحددها مجلس العملاء ويتطلب التفاعل المتكرر والمستمر مع العملاء مثل الزيارات في الموقع والتداول عن بعد بالفيديو والحاجة إلى توفير التدريب التوجيهي على خدمة العملاء لموظفي مراكز الخدمات المشتركة وإدخال نظام لإدارة العلاقات مع العملاء ليكون بمثابة آلية هامة لدعم فعالية نموذج تقديم الخدمات في المستقبل

الصف	الدرس المستفاد	الأثر فيما يتعلق بنموذج تقاسم الخدمات على الصعيد العالمي
إدارة الأداء	يصعب قياس الفرق في الأداء من العمليات السابقة لعدم توفر بيانات أساسية	الإبلاغ عن بيانات الأداء الأساسية (متى توفرت من نظام أو موجاً)، وإجراء مسح أساسي لرضا العملاء قبل نقل المهام إلى مركز الخدمات المشتركة
إدارة/تنظيم الأداء	يتعذر التنفيذ الفعال لنظم الحوكمة وآليات إدارة الأداء، مثل اتفاقات مستوى الخدمات ومؤشرات الأداء الرئيسية	وضع ترتيبات إدارية قوية والتوقيع على اتفاقات مستوى الخدمات، بما في ذلك تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح بين مركز الخدمات المشتركة وعملائه، قبل الإنشاء
إدارة الأداء	يعد نقص الاستثمار في الأدوات والنظم لدعم تحليل العمل المؤسسي والإبلاغ عائقاً خطيراً	ضرورة إيجاد رؤية شاملة لإدارة الأداء، مع التسليم بضرورة أن يكون أصحاب المصلحة مسؤولين عن الجوانب التي يتحكمون فيها من العملية
ملاك الموظفين	يعد استقدام واستبقاء الموظفين المحليين تحدياً يتجلى في ارتفاع معدلات الدوران والتحديات في مجال فقدان المعرفة المؤسسية ويتعذر استقدام الموظفين الدوليين واستبقاؤهم لأن عمل مركز الخدمات المشتركة هو بمثابة مهمة من الدرجة الثانية لا تستدعي الاهتمام وقد "رُفعت من قائمة مهام المنظمة الأساسية"	وضمان بناء القدرة على الإبلاغ منذ البداية لتجنب إنفاق الكثير من الموارد في جمع بيانات الأداء يدوياً
ملاك الموظفين	عدم نقل القوة العاملة "المناسبة" إلى مركز الخدمات المشتركة دائماً وفي بعض الحالات، رأى الموظفون أنهم نُقلوا بشكل غير طوعي مما أدى إلى انخفاض روحهم المعنوية وتراجع إنتاجيتهم، والتماسهم فرص العودة في أقرب وقت ممكن إلى مواقعهم الأصلية	وضع استراتيجيات للاحتفاظ بالموظفين والتخطيط لتعاقبهم والخيارات الوظيفية والنظر في وضع آليات لتبادل الموظفين المحليين فيما بين منظمات الأمم المتحدة وكياناتها العاملة في نفس الموقع والتناوب الدوري للموظفين بين مراكز الخدمات المشتركة و/أو المواقع التي بها مقار لتمكين الموظفين من تطوير خبراتهم وتوسيع آفاقهم
ملاك الموظفين	ينبغي نقل الوظائف إلى مركز الخدمات المشتركة بطريقة موحدة وتخطيط جيد	ضرورة أن يراعي اختيار الموقع معايير بشأن توافر قوة عاملة محلية ماهرة وسيدمج إطار إدارة المعارف في استراتيجية التغيير لضمان الاستعانة بالوسائل المناسبة لجمع المعارف بالموازاة مع تقدم تنفيذ المشروع
ملاك الموظفين	بالنسبة إلى الموظفين الدوليين، ضرورة إجراء عملية اختيار مفتوحة وشفافة. ومن الضروري التأكد من أن الموظفين الدوليين الذين يقع عليهم الاختيار للعمل في مركز الخدمات المشتركة يودون العمل هناك بدلا من نقلهم دون أن يكون لهم رأي في المسألة	ملاحظة

الصف	الدرس المستفاد	الأثر فيما يتعلق بنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي
ملاك الموظفين	عدم كفاية تطوير مهارات الموظفين الذين يستعدون للقيام بأدوار جديدة، بما في ذلك عدم مراعاة أوجه التحول الثقافي إلى طرق عمل جديدة	من الضروري وضع خطة تدريبية مفصلة لالتحاق الموظفين الفعلي بالعمل في مركز الخدمات المشتركة وتنمية قدراتهم وينبغي ألا يتوقف التدريب عند مرحلة بدء التشغيل، بل أن يدمج بالأحرى في برنامج تدريب مؤسسي يغطي المجالات الوظيفية ذات الصلة
ملاك الموظفين	ساعد تواتر الاتصالات الداخلية مع الموظفين وسياسة الباب المفتوح مع إدارة مركز الخدمات المشتركة في معالجة القضايا واتخاذ القرارات بسرعة	ضمان وضع هيكل قيادة قوية وتقديم الدعم المتواصل لإدارة الموارد البشرية في بيئة الخدمات المشتركة وإدراج قدرات الاتصالات في هيكل مصمم لتيسير التواصل الداخلي والخارجي معاً
تخطيط التنفيذ	ليس من الضروري أن توحد مراكز تقديم الخدمات وأن تنقل إلى أماكن منخفضة التكلفة في خطوة واحدة وعلى سبيل المثال، كانت الإضافة التدريجية لمهام كشوف المرتبات والمهام الأخرى مجدية لمكتب الدعم المشترك في الكويت (أي تجهيز المدفوعات خارج دورة المرتبات، وتجهيز منح التعليم)	النظر في نمج التنفيذ التدريجي من أجل تحسين وتوحيد العمليات مع بناء معارف الموظفين ويمكن تحديد مراحل الانتقال بناءً على الوظيفة و/أو الموقع الجغرافي
تخطيط التنفيذ	لا بد من إدارة التكامل مع المبادرات الأخرى على نطاق المنظمة بعناية من أجل ضمان مواصلة توفير الموارد الملائمة لمركز الخدمات المشتركة في الأوقات الحرجة	ضمان القيام على نحو ملائم بتخطيط ووضع نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي ضمن مبادرات الإصلاح الأوسع نطاقاً وستكون أوجه الترابط مع مبادرات الأمم المتحدة الأخرى، بما فيها الرؤية التي تقوم عليها ومهمتها وجدولها الزمني، من العناصر الرئيسية لتحقيق الإدارة الفعالة للتغيير فيما يتعلق بمشروع نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي
خدمة العملاء	التركيز على الانتقال إلى أماكن منخفضة التكلفة ينزع إلى حجب الفرص المتاحة من خلال تحسين أساليب العمل وتوحيد تقديم الخدمات	وينبغي النظر في تحديد أولويات مبادرات التغيير وتسلسلها النظر في مجموعة من المعايير عند دراسة موقع مركز الخدمات المشتركة، بما في ذلك فرص تحسين نوعية الخدمات، وتوحيد الخدمات، والحد من المخاطر وزيادة تركيز البعثة
العمليات	ضرورة أن يكون مكتب العملاء الذي يستضيف مركز الخدمات المشتركة أكثر تجاوباً مع عملية تقديم الخدمات وإطارها الزمني	عند الاقتضاء، تنفيذ اتفاق المستوى التشغيلي مع مكتب العملاء بما في ذلك الافتراضات التي يستند إليها توفير الخدمات

الصف	الدرس المستفاد	الأثر فيما يتعلق بنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي
الإجراءات	وُضعت الإجراءات بمعزل عن التكنولوجيا و/أو باستبعاد الأثر على أدوار الموظفين ومسؤولياتهم	تحليل أوجه التوافق والاختلاف اللازم لتنفيذ عملية إدخال التحسينات وينبغي تجنب تقديم الخدمات بشكل مجزأ بسبب انقطاعات شتى في العمليات بين المركز والعملاء الذين يتلقون الخدمات وينبغي فهم العمليات واختبارها على نحو سليم

المرفق الثاني

قائمة العمليات حسب المجال الإداري

يتضمن هذا المرفق ردا على طلب اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية إجراء جرد شامل ومفصل يغطي جميع العمليات الـ ٢٠١، ويحدد بوضوح العمليات التي سيتم تنفيذها خلال كل مرحلة من مشروع نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي (A/71/666).

ألف - العمليات التي ستنفذ في عام ٢٠١٩

الصف	العملية	عدد العمليات
الموارد البشرية	إدارة الموظفين	٣١
الموارد البشرية	إدارة الإجازات	٣
الموارد البشرية	إدارة العلاقات مع العملاء	١
المسائل المالية	كشف مرتبات الموظفين	٩
المسائل المالية	الحسابات المستحقة الدفع	٤
المسائل المالية	دفتر الأستاذ العام (حصراً للبعثات الميدانية التي تديرها إدارة الدعم الميداني)	٤
المسائل المالية	إدارة النقدية والسيولة	٢
المسائل المالية	المعالجة المحاسبية للتكاليف العامة - محاسبة مراكز التكلفة (حصراً للبعثات الميدانية التي تديرها إدارة الدعم الميداني)	٢
الخدمات المؤسسية	السلف والمطالبات المتعلقة بالسفر	٢
الخدمات المؤسسية	بدء إجراءات السفر	٢
المجموع		٦٠

باء - العمليات التي يتعين النظر في تنفيذها اعتباراً من عام ٢٠٢٠

الصف	العملية	عدد العمليات
المسائل المالية	الحسابات المستحقة الدفع	١
المسائل المالية	إدارة النقدية والسيولة	٤
المسائل المالية	إدارة المنح	٣٧
الخدمات المؤسسية	تغييرات البائعين	١
الخدمات المؤسسية	بدء إجراءات السفر	٣
المجموع		٤٦

جيم - العمليات غير المدرجة في الوقت الراهن

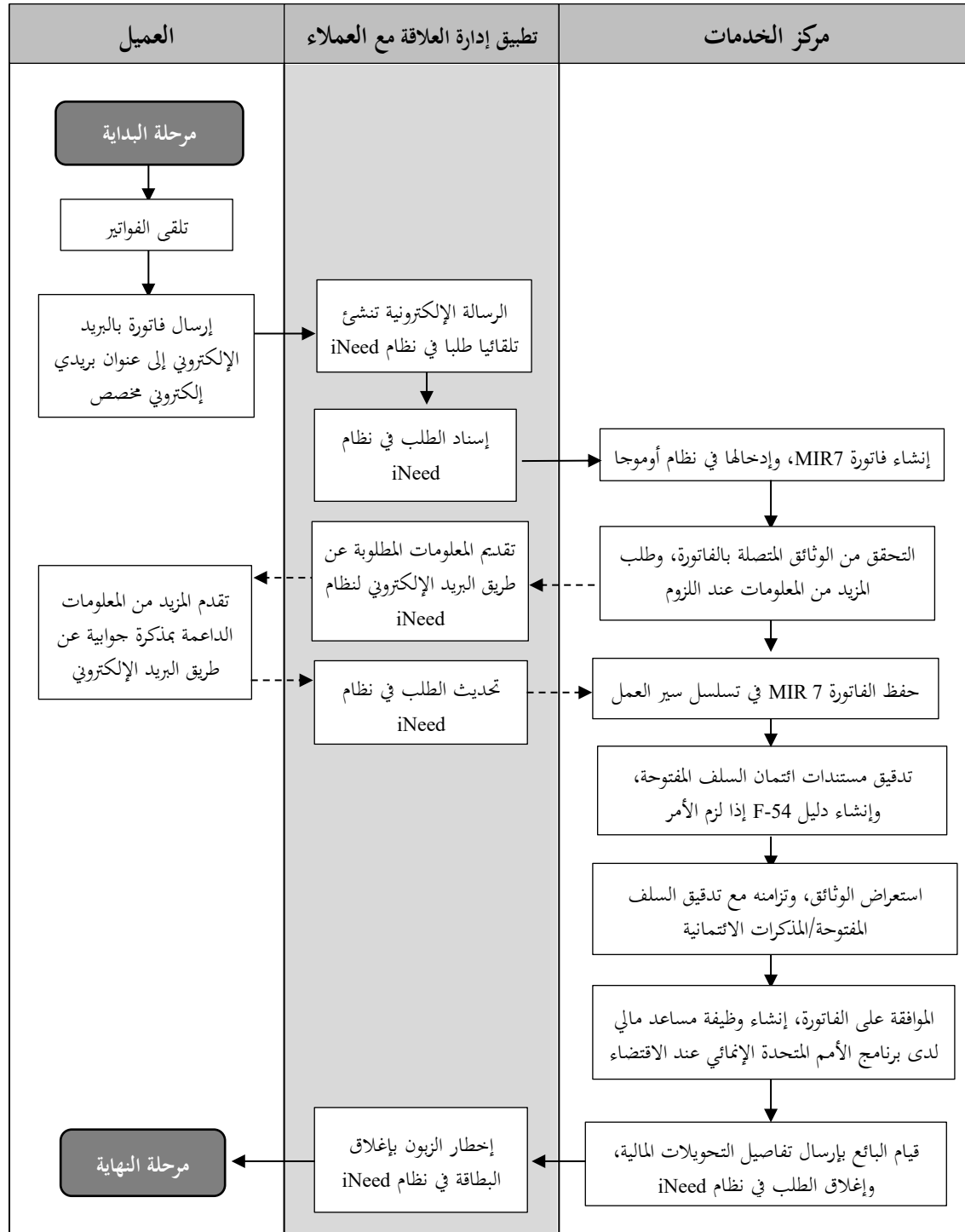
عدد العمليات	العملية	الصنف
١	التأمين الطبي والتأمين على الحياة	الموارد البشرية
١	التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة	الموارد البشرية
٣	خدمات الموارد البشرية	الموارد البشرية
١	سياسات الموارد البشرية	الموارد البشرية
٦	المعالجة المحاسبية للمناسبات والأنشطة الخاصة - الطلبات الداخلية	المسائل المالية
٣	الحسابات المستحقة الدفع	المسائل المالية
٦	الحسابات المستحقة القبض	المسائل المالية
٩	محاسبة الأصول	المسائل المالية
٢	الضرائب والتأمين	المسائل المالية
٩	تنفيذ الميزانية	المسائل المالية
٣	الإدارة المصرفية	المسائل المالية
٢	محاسبة الاستثمارات	المسائل المالية
٥	إدارة الخزانة والمخاطر - الاستثمارات	المسائل المالية
٢	التخطيط والإرسال	الخدمات المؤسسية
١٦	المشتريات	الخدمات المؤسسية
١	إدارة الخدمات	الخدمات المؤسسية
٢	سحب الأصناف من الخدمة والتصرف فيها	الخدمات المؤسسية
١	صيانة المعدات والعمليات المتصلة بها	الخدمات المؤسسية
١٠	الشراء/إدارة المرافق/السفر	الخدمات المؤسسية
١٠	إدارة المرافق	الخدمات المؤسسية
١	المشتريات/السفر	الخدمات المؤسسية
١	السفر	الخدمات المؤسسية
٩٥		المجموع

المرفق الثالث

مثالان على تقديم الخدمات

- ١ - الغرض من هذا المرفق هو زيادة توضيح طريقة توفير عدد من العمليات الإدارية باستخدام نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، ولا سيما إبراز العلاقة بين العميل ومركز الخدمات المشتركة ومرحلة تسليم المهام.
- ٢ - تشمل هذه العملية عميلاً يقدم فاتورة وموظف معاملات لدى مركز الخدمات المشتركة يتولى تجهيزها. وييسر التفاعل بينهما باستخدام تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء. وتعتبر هذه العملية منجزاً متى سددت الفاتورة، وأرسل تفاصيل التحويلات المالية إلى البائع، وتلقى العميل إشعاراً بذلك.

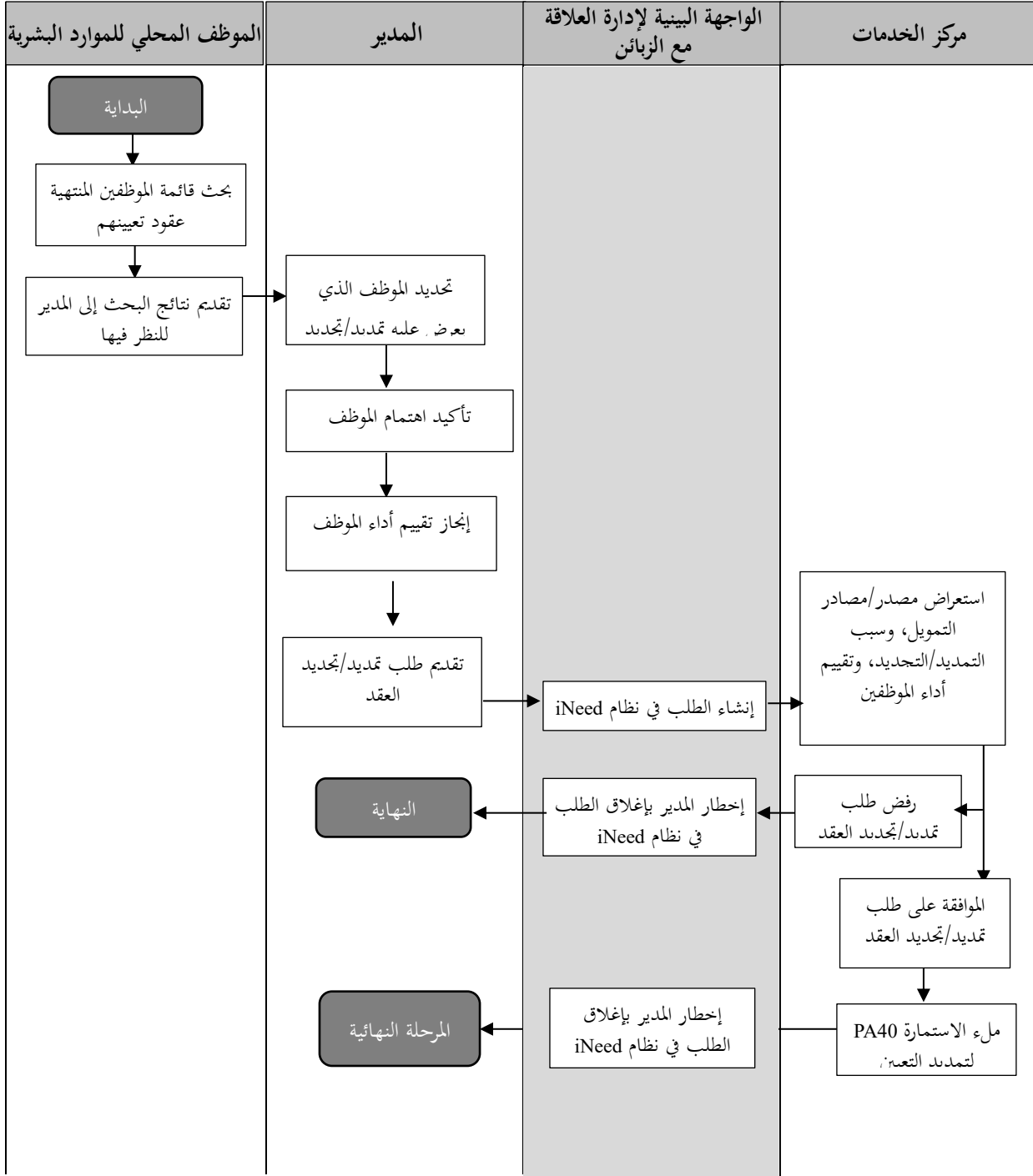
تجهيز الفواتير



المختصرات: MIR7: رمز تجهيز الفواتير بواسطة طلب شراء؛ و F-54: رمز لإعادة تصنيف القيد المنحصر في المبلغ المنفق؛ و FA: الإذن المالي.

تمديد عقد موظف

٣ - يقتضي تمديد عقد موظف اتخاذ إجراءات من جانب زميل محلي يعمل في مجال الموارد البشرية، والمدير المسؤول عن عمل الفرد، وموظفي مركز الخدمات المشتركة. ويسر الاتصال بين المدير والزميل الذي يعمل في شعبة الموارد البشرية من خلال تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء. وتعتبر هذه العملية منجزة عندما تصدر الموافقة على تمديد العقد أو رفض ذلك التمديد، وتجهز الأوراق اللازمة، ويبلغ القرار.



المختصرات: PA 40: رمز إحداث الإجراءات الشخصية.

المرفق الرابع

التقديرات المنقحة المتعلقة باقتراح تنفيذ نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي

١ - تتولى مراكز الخدمات المشتركة المسؤولة عن تنفيذ برنامج العمل المدرج في إطار هذا الباب الفرعي. وتندرج الأنشطة التي تتولى المراكز المسؤولة عنها ضمن البرنامج ٢٥، خدمات الإدارة والدعم، من الخطة البرنامجية لفترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩.

استعراض عام للموارد

٢ - يصل إجمالي الموارد المقترحة لفترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩ لهذا الباب إلى ٧٠٠ ٠٣٤ ٤٨ دولار للميزانية الكاملة، وهي موارد ممولة على نحو مشترك من الميزانية العادية وحساب دعم عمليات حفظ السلام والموارد الخارجة عن الميزانية. ويرد توزيع الموارد في الجداول أدناه.

الجدول ١

موارد الميزانية الكاملة حسب العنصر ومصدر الأموال

(بآلاف دولارات الولايات المتحدة)

العنصر	الميزانية العادية ^(أ)	الموارد المقررة الأخرى ^(ب)	الموارد الخارجة عن الميزانية ^(ج)	المجموع
ألف - التوجيه التنفيذي والإدارة	٨ ٩١٢,٦	١ ٦ ٢٣٣,٧	٦ ٦٨٤,٤	٣ ١ ٨٣٠,٧
باء - برنامج العمل				
(أ) مركز الخدمات المشتركة ألف	١ ٦٦٠,١	٣ ٠٢٣,٨	١ ٢٤٥,١	٥ ٩٢٩,٠
(ب) مركز الخدمات المشتركة باء	١ ٢٧٠,٦	٢ ٣١٤,٣	٩٥٢,٩	٤ ٥٣٧,٨
(ج) مركز الخدمات المشتركة جيم	٨٤٠,١	١ ٥٣٠,٣	٦٣٠,١	٣ ٠٠٠,٥
(د) مركز الخدمات المشتركة دال	٧٦٦,٣	١ ٣٩٥,٧	٥٧٤,٧	٢ ٧٣٦,٧
المجموع	١٣ ٤٤٩,٧	٢٤ ٤٩٧,٨	١٠ ٠٨٧,٢	٤٨ ٠٣٤,٧

(أ) سيجري إدراج المبلغ الإجمالي ١٣ ٤٤٩ ٧١٦ دولاراً، الذي يمثل حصة الميزانية العادية من الاحتياجات من الموارد المتعلقة بمراكز الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي، ضمن الباب ٢٩ دال، مراكز الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي، تحت بند المنح والتبرعات.

(ب) احتياجات من الموارد ممولة حصراً من حساب دعم عمليات حفظ السلام.

(ج) احتياجات من الموارد ممولة من موارد خارجة عن الميزانية متأتية من إيرادات دعم البرامج التي يجري تحصيلها على سبيل استرداد مصروفات دعم الهياكل الإدارية الممولة من خارج الميزانية.

الجدول ٢

الموارد المتعلقة بالوظائف من الميزانية الكاملة، حسب العنصر

الفئة	التوجيه التنفيذي والإدارة	مركز الخدمات المشتركة ألف	مركز الخدمات المشتركة باء	مركز الخدمات المشتركة جيم	مركز الخدمات المشتركة دال	المجموع
الفئة الفنية والفئات العليا						
مد-٢	١	-	-	-	-	١
مد-١	-	١	١	١	١	٤
ف-٥	٢	-	-	-	-	٦
ف-٤/٣	٥	١٩	١٣	١٣	١٣	٦٣
ف-٢/١	٣	-	-	-	-	٣
المجموع الفرعي	١١	٢٢	١٦	١٤	١٤	٧٧
فئة الخدمات العامة						
الرتب الأخرى	-	٥	٢	-	٨	١٥
المجموع الفرعي	٥	٢	-	٨	١٥	١٥
الموظفون الفنيون الوطنيون						
موظف فني وطني	٧	٧	١٥	١٠	٨	٤٧
الرتبة المحلية	٩	١٥٤	١١٩	١٤٧	١١٦	٥٤٥
المجموع الفرعي	١٦	١٦١	١٣٤	١٥٧	١٢٤	٥٩٢
المجموع	٢٧	١٨٨	١٥٢	١٧١	١٤٦	٦٨٤

التوجيه التنفيذي والإدارة

الاحتياجات من الموارد: ٧٠٠ ١٣٠ ٣١ دولار

٣ - سوف يكون مدير مراكز الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي مسؤولاً عن توفير التوجيه العام والرقابة الإدارية في ما يتعلق بالعمليات في جميع تلك المراكز. وسوف يحدد التوجيه الاستراتيجي على الأمدين القصير والطويل في ما يتعلق بتقديم الخدمات، وسيكفل الاتساق مع أهداف الخدمات المشتركة والتخطيط للعمليات المتصلة بها. وسوف يقوم أيضاً بقيادة توحيد عمليات الخدمات المشتركة، وسيخضع للمساءلة الكاملة بشأن نوعية الخدمات المقدمة ومواصلة تحسينها. وسيكون المدير كذلك بمثابة القيادة المعنية بالتفاعل مع الإدارة العليا وواضعي السياسات، وجهة مسؤولة عن تنسيق التكامل بين جميع جوانب عمل مراكز الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي. وسوف يحصل مكتب مدير مراكز الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي على دعم من وحدة الرصد التشغيلي، وقسم الاستفادة المثلى من العمليات، ووحدة تدريب الموظفين والعملاء، والوحدة المعنية بمشاركة العملاء. وسوف يكون رؤساء مراكز الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي مسؤولين مباشرة أمام المدير.

الجدول ٤

فئات النواتج والنواتج النهائية

النواتج	العدد
خدمات الدعم الإداري (الميزانية العادية والموارد المقررة الأخرى والموارد الخارجة عن الميزانية)	
الإدارة عموماً	
١ - رصد وتنسيق الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد المالية والبشرية والمادية وموارد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مراكز الخدمات المشتركة	١
٢ - توفير التوجيه الاستراتيجي والرقابة الإدارية في ما يتعلق بعمليات مراكز الخدمات المشتركة	١
٣ - تقارير أداء مراكز الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي حسب مؤشرات الأداء الرئيسية	١٢
٤ - إعداد مواد التدريب لفائدة موظفي مراكز الخدمات	١
٥ - إعداد الأنشطة التدريبية لفائدة موظفي مراكز الخدمات	٢٤

(أ) تستند النواتج إلى التقديرات المتعلقة بسنة واحدة هي ٢٠١٩، نظراً إلى أنّ مركز الخدمات ألف لن يبدأ عملياته قبل كانون الثاني/يناير ٢٠١٩.

٦ - يرد توزيع الموارد المتعلقة بالتوجيه التنفيذي والإدارة في الجدول ٥.

الجدول ٥

الاحتياجات من الموارد: التوجيه التنفيذي والإدارة

الوظائف	تقديرات الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩
الميزانية العادية	
الموارد المتعلقة بالوظائف	١ ٧٧٢,٠
الموارد غير المتعلقة بالوظائف	٣٠ ٠٥٨,٧
المجموع	٣١ ٨٣٠,٧

٧ - سوف تغطي الموارد من الميزانية العادية والبالغ مجموعها ٣١ ٨٣٠ ٧٠٠ دولار ٢٧ وظيفة (١ مد-٢، و ٢ ف-٥، و ٥ ف-٤/٤-٣، و ٣ ف-٢، و ٧ موظفين فنيين وطنيين، و ٩ موظفين من الرتبة المحلية (١ ٧٧٢ ٠٠٠ دولار))، اعتباراً من تموز/يوليه ٢٠١٨ استناداً إلى خطة التنفيذ، لدعم التنفيذ المقترح لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في فترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩.

٨ - وتشمل الموارد غير المتصلة بالوظائف والبالغة ٣٠ ٠٥٨ ٧٠٠ دولار احتياجات متكررة (٩٢٣ ٧٠٠ دولار) واحتياجات غير متكررة (٢٩ ١٣٥ ٠٠٠ دولار) لبدء العمل على النحو المبين في الباب ٢٩ دال تحت بند المنح والتبرعات.

٩ - ومما مجموعه ٣١ ٨٣٠ ٧٠٠ دولار من الموارد، يمثل مبلغ ٨ ٩١٢ ٦٠٠ دولار حصة الميزانية العادية من الاحتياجات من الموارد المقترحة تحت بند التوجيه التنفيذي والإدارة.

برنامج العمل

١٠ - يرد في الجدول ٦ توزيع الموارد حسب العنصر.

الجدول ٦

الاحتياجات من الموارد، حسب العنصر

(بآلاف دولارات الولايات المتحدة)

العنصر	تقديرات الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩
باء - برنامج العمل	
(أ) مركز الخدمات ألف	٥ ٩٢٩,٠
(ب) مركز الخدمات باء	٤ ٥٣٧,٨
(ج) مركز الخدمات جيم	٣ ٠٠٠,٥
(د) مركز الخدمات دال	٢ ٧٣٦,٧
المجموع	١٦ ٢٠٤,٠

مركز الخدمات المشتركة ألف

الاحتياجات من الموارد: ٥ ٩٢٩ ٠٠٠ دولار

الجدول ٧

أهداف فترة السنتين، والإنجازات المتوقعة، ومؤشرات الإنجاز، ومقاييس الأداء

هدف المنظمة: كفاءة الفعالية والكفاءة في الخدمات المتعلقة بالمعاملات الإدارية وخدمات الدعم المقدمة إلى العملاء، وتعظيم الاستفادة من أساليب العمل لتحقيق قدر أكبر من الكفاءة.

مقاييس الأداء				مؤشرات الإنجاز	الإنجازات المتوقعة من الأمانة العامة
٢٠١٢-٢٠١٣	٢٠١٤-٢٠١٥	٢٠١٦-٢٠١٧	٢٠١٨-٢٠١٩		
٩٠	النسبة المستهدفة	النسبة المئوية للرضا عن خدمات	النسبة المقدرّة	(أ) تقديم دعم يتسم بالكفاءة والفعالية لمركز الخدمات	الدعم المقدمّة
٩٠	النسبة المقدرّة	النسبة الفعالية		(ب) تقديم خدمات متعلقة بإدارة الموارد البشرية تتسم بالكفاءة والفعالية	وفقاً للفترة الزمنية المحددة
٩٠	النسبة المستهدفة	النسبة المئوية للخدمات المقدمة	النسبة المقدرّة	(ج) تقديم خدمات مالية تتسم بالكفاءة والفعالية	وفقاً للمواعيد الزمنية المحددة
٩٠	النسبة المقدرّة	النسبة الفعالية			

مقاييس الأداء				مؤشرات الإنجاز
٢٠١٢ -	٢٠١٤ -	٢٠١٦ -	٢٠١٨ -	
٢٠١٣	٢٠١٥	٢٠١٧	٢٠١٩	الإنجازات المتوقعة من الأمانة العامة ومؤشرات الإنجاز
النسبة الفعلية				
(د) تقدم خدمات دعم للعملاء النسبة المئوية لرضا العملاء عن النسبة المستهدفة ٩٠				
تتسم بالكفاءة والفعالية الفترة الزمنية التي يستغرقها إيجاد النسبة المقدرة حلول لاستفساراتهم				
النسبة الفعلية				

العوامل الخارجية

١١ - يُتَظَر تحقيق الأهداف والإنجازات المتوقعة على افتراض ما يلي: عدم حدوث تغييرات رئيسية على صعيد السياسات تمسّ بنطاق الخدمات التي تقدمها مراكز الخدمات الإدارية المشتركة على الصعيد العالمي؛ (ب) اكتمال المعلومات ذات الصلة وتقديمها لغرض تجهيزها بلا تأخير؛ (ج) عدم حدوث انقطاعات رئيسية في تشغيل النظم الحاسوبية أو أعطال كبرى فيها، بما في ذلك في نظام أوموجا؛ (د) عدم حدوث تغييرات سياسية أو اقتصادية أو تكنولوجية مفاجئة أو غير متوقعة تؤثر سلباً في عمليات المراكز.

١٢ - وخلال فترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩، سيقدم مركز الخدمات المشتركة ألف النواتج والخدمات التالية (الميزانية العادية والموارد المقررة الأخرى والموارد الخارجة عن الميزانية)

الجدول ٨

فئات النواتج والنواتج النهائية

النواتج	العداد ^(أ)
تقديم الدعم لمركز الخدمات المشتركة	
توفير الخدمات المتعلقة باستقدام الموظفين والميزانية والخدمات المشتركة إلى مركز الخدمات المشتركة	٣
تنفيذ توصيات هيئات الرقابة	١
رصد أداء مركز الخدمات المشتركة	١
تقديم المعلومات والردود إلى مجلس مراجعي الحسابات بشأن المسائل المتصلة بعمليات مركز الخدمات المشتركة	١
الخدمات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية	
الخدمات المتعلقة بالتعيينات والإحاق بالخدمة	٢ ٠٠٠
تجديد التعيينات	٤ ٠٠٠
تنقل الموظفين داخل المنظمة	٩٥٠
حالات انتهاء/إنهاء الخدمة (بما في ذلك إنهاء الخدمة بالتراضي وإنهاء الخدمة بسبب الإعاقة)	٢ ٠٠٠
تجهيز استحقاقات الموظفين	١٥ ٠٠٠
حالات الغياب التي تتطلب موافقة الموارد البشرية (الإجازة المرضية بشهادة، والإجازات الخاصة المدفوعة الأجر/غير مدفوعة الأجر، وإجازة الأمومة/الأبوة، وبدل المخاطر، وما إلى ذلك)	١٢ ٠٠٠
تنسيق المهام المتصلة بإدارة الموارد البشرية في نظام أوموجا	١

العدد (أ)	النواتج
١٢ ٠٠٠	تجهيز طلبات استحقاقات السفر (إجازة زيارة الوطن، ومنحة التعليم، وما إلى ذلك)
١	الخدمات المتعلقة بكشوف المرتبات
٢٤ ٠٠٠	دفع المرتبات والبدلات المتصلة بما وغير ذلك من الاستحقاقات شهرياً (عدد الموظفين في الشهر)
٢ ٠٠٠	المدفوعات المقدّمة للموظفين عند انتهاء خدمتهم في المنظمة (عدد الموظفين)
١٢ ٠٠٠	المدفوعات خارج مواقيت صرف المرتبات (منها منحة التعليم، ومنحة الانتقال، وسلف السفر، ودفع تكاليف شحن الأمتعة الشخصية، والمدفوعات المتصلة بمعايير العمل الأمنية الدنيا لأماكن الإقامة، وما إلى ذلك) (عدد الطلبات)
١	تنسيق عامة المهام المتصلة بكشوف المرتبات ضمن نظام أوموجا
	خدمات دعم العملاء
١	الدراسات الاستقصائية السنوية عن رضا العملاء

(أ) تستند النواتج إلى التقديرات المتعلقة بسنة واحدة هي ٢٠١٩، نظراً إلى أنّ مركز الخدمات ألف لن يبدأ عملياته قبل كانون الثاني/يناير ٢٠١٩.

الجدول ٩

الاحتياجات من الموارد: مركز الخدمات المشتركة ألف

الوظائف	تقديرات الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩	
		الميزانية العادية
١٨٨	٥ ٠٧١,٥	الموارد المتعلقة بالوظائف
-	٨٥٧,٥	الموارد غير المتعلقة بالوظائف
١٨٨	٥ ٩٢٩,٠	المجموع

١٣ - تغطي الموارد البالغ مجموعها ٥ ٩٢٩ ٠٠٠ دولار إنشاء ١٨٨ وظيفة (١ مد-١، و ٢ ف-٥، و ١٩ ف-٤/٣-٣، و ٥ موظفين من فئة الخدمات العامة (الرتب الأخرى)، و ٧ موظفين فنيين وطنيين، و ١٥٤ موظفاً من الرتبة المحلية (٥ ٠٧١ ٥٠٠ دولار)) اعتباراً من تموز/يوليه ٢٠١٨، استناداً إلى خطة التنفيذ، لدعم التنفيذ المقترح لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في فترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩.

١٤ - وتبلغ الموارد غير المتصلة بالوظائف ٨٥٧ ٥٠٠ دولار على النحو المبين في الباب ٢٩ دال تحت بند المنح والتبرعات.

١٥ - ومن مجموع الموارد البالغ ٥ ٩٢٩ ٠٠٠ دولار، يمثل مبلغ ١ ٦٦٠ ١٠٠ دولار الحصة المدرجة في الميزانية العادية للاحتياجات من الموارد المقترحة تحت بند مركز الخدمات ألف.

مركز الخدمات المشتركة باء

الاحتياجات من الموارد: ٨٠٠ ٥٣٧ ٤ دولار

الجدول ١٠

أهداف فترة السنتين، والإنجازات المتوقعة، ومؤشرات الإنجاز، ومقاييس الأداء

هدف المنظمة: كفاءة الفعالية والكفاءة في الخدمات المتعلقة بالمعاملات الإدارية وخدمات الدعم المقدمة إلى العملاء، وتعظيم الاستفادة من أساليب العمل لتحقيق قدر أكبر من الكفاءة.

مقاييس الأداء					
٢٠١٢ -	٢٠١٤ -	٢٠١٦ -	٢٠١٨ -	مؤشرات الإنجاز	الإنجازات المتوقعة من الأمانة العامة
٢٠١٣	٢٠١٥	٢٠١٧	٢٠١٩		
				٩٠	(أ) تقديم دعم يتسم بالكفاءة والفعالية إلى مركز الخدمات المشتركة
				النسبة المستهدفة	النسبة المئوية للرضا عن خدمات الدعم المقدمة
				النسبة المقدرة	
				النسبة الفعلية	
				٩٠	(ب) تقديم خدمات مالية تتسم بالكفاءة والفعالية إلى العملاء
				النسبة المستهدفة	النسبة المئوية للخدمات المقدمة وفقاً للمواعيد الزمنية المحددة
				النسبة المقدرة	
				النسبة الفعلية	
				٩٠	(ج) تقديم خدمات دعم للعملاء تتسم بالكفاءة والفعالية
				النسبة المستهدفة	النسبة المئوية لرضا العملاء عن الفترة الزمنية التي يستغرقها إيجاد حلول لاستفساراتهم
				النسبة المقدرة	
				النسبة الفعلية	

العوامل الخارجية

١٦ - يُنتظر تحقيق الأهداف والإنجازات المتوقعة على افتراض ما يلي: عدم حدوث تغييرات رئيسية على صعيد السياسات تمس بنطاق الخدمات التي تقدمها مراكز الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي؛ (ب) اكتمال المعلومات ذات الصلة وتقديمها لغرض تجهيزها بلا تأخير؛ (ج) عدم حدوث انقطاعات رئيسية في تشغيل النظم الحاسوبية أو أعطال كبرى فيها، بما في ذلك في نظام أوموجا؛ (د) عدم حدوث تغييرات سياسية أو اقتصادية أو تكنولوجية مفاجئة أو غير متوقعة تمس بعمليات المراكز.

النواتج

١٧ - خلال فترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩، سيقدم مركز الخدمات المشتركة باء النواتج والخدمات التالية (الميزانية العادية والموارد المقررة الأخرى والموارد الخارجة عن الميزانية):

الجدول ١١
فئات النواتج والنواتج النهائية

النواتج	العدد
تقديم الدعم لمركز الخدمات المشتركة	
تقديم الخدمات المتعلقة باستقدام الموظفين والميزانية والخدمات المشتركة إلى مركز الخدمات المشتركة	٣
تنفيذ توصيات هيئات الرقابة	١
رصد أداء مركز الخدمات المشتركة	١
تقديم المعلومات والردود إلى مجلس مراجعي الحسابات بشأن المسائل المتصلة بعمليات كشف المراتب والحسابات المستحقة الدفع	١
خدمات الحسابات المستحقة الدفع	
المدفوعات المقدّمة للبايعين وغيرهم من المتعاقدين (عدد الفواتير)	٦٧ ٥٠٠
تنسيق المهام المتصلة بالحسابات المستحقة الدفع في نظام أوموجا	١
خدمات الشؤون المالية في الميدان	
تقديم التقارير المالية شهرياً	١٢
إغلاق حسابات عمليات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة سنوياً وتقديم ما يتصل بها من بيانات مالية إلى مقر الأمم المتحدة	١
خدمات دعم العملاء	
الدراسات الاستقصائية السنوية عن رضا العملاء	١

(أ) تستند النواتج إلى التقديرات المتعلقة بفترة تسعة أشهر في عام ٢٠١٩، نظراً إلى أنّ مركز خدمات العمليات باء لن يبدأ عملياته قبل نيسان/أبريل ٢٠١٩.

الجدول ١٢
الاحتياجات من الموارد المتعلقة بمركز الخدمات المشتركة باء

(بآلاف دولارات الولايات المتحدة)

الوظائف	تقديرات الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩	
١٥٢	٣ ٨١٤,٨	الموارد المتعلقة بالوظائف
-	٧٢٣,٠	الموارد غير المتعلقة بالوظائف
١٥٢	٤ ٥٣٧,٨	المجموع

١٨ - سوف يغطي مجموع الموارد البالغ ٤ ٥٣٧ ٨٠٠ دولار إنشاء ١٥٢ وظيفة (١ مد-١، و ٢ ف-٥، و ١٣ ف-٤/٤-٣، وموظفين اثنين من فئة الخدمات العامة (الرتب الأخرى)، و ١٥ موظفاً فنياً وطنياً، و ١١٩ موظفاً من الرتبة المحلية (٨٠٠ ٨١٤ ٣ دولار)) اعتباراً من أيلول/سبتمبر ٢٠١٨، استناداً إلى خطة التنفيذ، لدعم التنفيذ المقترح لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي لفترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩.

١٩ - وتبلغ الموارد غير المتصلة بالوظائف ٧٢٣ ٠٠٠ دولار على النحو المبين في الباب ٢٩ دال تحت بند المنح والتبرعات

٢٠ - ومن مجموع الموارد البالغ ٥٣٧ ٨٠٠ دولار، يمثل مبلغ ٦٠٠ ٢٧٠ دولار الحصص المدرجة في الميزانية العادية للاحتياجات من الموارد المقترحة تحت بند مركز الخدمات باء.

مركز الخدمات المشتركة جيم

الاحتياجات من الموارد: ٣ ٠٠٠ ٥٠٠ دولار

الجدول ١٣

أهداف فترة السنتين، والإنجازات المتوقعة، ومؤشرات الإنجاز، ومقاييس الأداء

هدف المنظمة: كفاءة الفعالية والكفاءة في الخدمات المتعلقة بالمعاملات الإدارية وخدمات الدعم المقدمة إلى العملاء، وتعظيم الاستفادة من أساليب العمل لتحقيق قدر أكبر من الكفاءة

مقاييس الأداء					
-٢٠١٢	-٢٠١٤	-٢٠١٦	-٢٠١٨	مؤشرات الإنجاز	الإنجازات المتوقعة من الأمانة العامة
٢٠١٣	٢٠١٥	٢٠١٧	٢٠١٩		
				٩٠	(أ) تقديم دعم يتسم بالكفاءة والفعالية إلى مركز الخدمات المشتركة
				النسبة المستهدفة	النسبة المئوية للرضا عن خدمات الدعم المقدمة
				النسبة المقدرة	
				النسبة الفعلية	
				٩٠	(ب) تقديم خدمات متعلقة بإدارة الموارد البشرية تتسم بالكفاءة والفعالية إلى العملاء
				النسبة المستهدفة	النسبة المئوية للخدمات المقدمة وفقاً للمواعيد الزمنية المحددة
				النسبة المقدرة	
				النسبة الفعلية	
				٩٠	(ج) تقديم خدمات مالية تتسم بالكفاءة والفعالية إلى العملاء
				النسبة المستهدفة	النسبة المئوية للخدمات المقدمة وفقاً للمواعيد الزمنية المحددة
				النسبة المقدرة	
				النسبة الفعلية	
				٩٠	(د) تقديم خدمات متعلقة بالسفر تتسم بالكفاءة والفعالية إلى العملاء
				النسبة المستهدفة	النسبة المئوية للخدمات المقدمة وفقاً للمواعيد الزمنية المحددة
				النسبة المقدرة	
				النسبة الفعلية	
				٩٠	(هـ) تقديم خدمات دعم تتسم بالكفاءة والفعالية إلى العملاء
				النسبة المستهدفة	النسبة المئوية لرضا العملاء عن الفترة الزمنية التي يستغرقها إيجاد حلول لاستفساراتهم
				النسبة المقدرة	
				النسبة الفعلية	

العوامل الخارجية

٢١ - يُتَظَر تحقيق الأهداف والإنجازات المتوقعة على افتراض ما يلي: عدم حدوث تغييرات رئيسية على صعيد السياسات تَمَسّ بنطاق الخدمات التي تقدمها مراكز الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي؛ (ب) اكتمال المعلومات ذات الصلة وتقديمها لغرض تجهيزها بلا تأخير؛ (ج) عدم حدوث انقطاعات رئيسية في تشغيل النظم الحاسوبية أو أعطال كبرى فيها، بما في ذلك في نظام أوموجا؛ (د) عدم حدوث تغييرات سياسية أو اقتصادية أو تكنولوجية مفاجئة أو غير متوقعة تَمَسّ بعمليات المراكز .

النواتج

٢٢ - ستُحَظ خلال فترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩ النواتج والخدمات التالية (الميزانية العادية والموارد المقررة الأخرى والموارد الخارجة عن الميزانية)

الجدول ١٤

فئات النواتج والنواتج النهائية

النواتج	العداد
تقديم الدعم لمركز الخدمات المشتركة	
تقديم الخدمات المتعلقة باستقدام الموظفين والميزانية والخدمات المشتركة إلى مركز الخدمات المشتركة	٣
تنفيذ توصيات هيئات الرقابة	١
رصد أداء مركز الخدمات المشتركة	١
تقديم المعلومات والردود إلى مجلس مراجعي الحسابات بشأن المسائل المتصلة بعمليات كشوف المرتبات والحسابات المستحقة الدفع	١
الخدمات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية	
الخدمات المتعلقة بالتعيينات والإحلاق بالخدمة	٨٠٠
تجديد التعيينات	٢٠٠٠
تنقل الموظفين داخل المنظمة	١٧٥
حالات انتهاء/إنهاء الخدمة (بما في ذلك إنهاء الخدمة بالتراضي وإنهاء الخدمة بسبب الإعاقة)	٥٠٠
تجهيز استحقاقات الموظفين	٢٥٠٠
حالات الغياب التي تتطلب موافقة الموارد البشرية (الإجازة المرضية بشهادة، والإجازات الخاصة المدفوعة الأجر/غير مدفوعة الأجر، وإجازة الأمومة/الأبوة، وبدل المخاطر، وما إلى ذلك)	٣٠٠٠
تنسيق المهام المتصلة بإدارة الموارد البشرية في نظام أوموجا	١
تجهيز طلبات استحقاقات السفر	٩٠٠
الخدمات المتعلقة بكشوف المرتبات	
دفع المرتبات والبدلات المتصلة بما وغير ذلك من الاستحقاقات شهرياً (عدد الموظفين في الشهر)	١٢٠٠٠
المدفوعات المقدّمة للموظفين عند انتهاء خدمتهم في المنظمة (عدد الموظفين)	٥٠٠
المدفوعات خارج مواقيت صرف المرتبات (منها منحة التعليم، ومنحة الانتقال، وسلف السفر، ودفع تكاليف شحن الأمتعة الشخصية، والمدفوعات المتصلة بمعايير العمل الأمنية الدنيا لأماكن الإقامة، وما إلى ذلك) (عدد الطلبات)	٣٠٠٠

النواتج	العدد
خدمات الحسابات المستحقة الدفع	
المدفوعات المقدّمة للبايعين وغيرهم من المتعاقدين (عدد الفواتير)	٤٧ ٥٠٠
تنسيق المهام المتصلة بالحسابات المستحقة الدفع في نظام أوموجا	١
أفرقة متخصصة معنية بالعمليات على الصعيد العالمي	
حساب المبلغ الإجمالي المقطوع للسفر في إطار استحقاقات السفر	٣ ٩٠٠
تقدم التقارير بشأن التسويات المصرفية الشهرية	٦
تخليص الوثائق المعلقة للحسابات المستحقة القبض والتي تستدعي مقاصة يدوية	١ ٥٠٠
خدمات دعم العملاء	
الدراسات الاستقصائية السنوية عن رضا العملاء	١

(أ) تستند النواتج إلى التقديرات المتعلقة بفترة ستة أشهر في عام ٢٠١٩، نظراً إلى أنّ مركز خدمات العمليات جيم لن يبدأ عملياته قبل تموز/يوليه ٢٠١٩.

الجدول ١٥

احتياجات مركز الخدمات المشتركة جيم من الموارد

الوظائف	تقديرات الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩	
١٧١	١ ٧٢٨,٩	الموارد المتعلقة بالوظائف
-	١ ٢٧١,٦	الموارد غير المتعلقة بالوظائف
١٧١	٣ ٠٠٠,٥	المجموع

٢٣ - سوف يغطي مجموع الموارد البالغ ٣ ٠٠٠ ٥٠٠ دولار إنشاء ١٧١ وظيفة (١ مد-١، و ١٣ ف-٤/٤-٣، و ١٠ موظفين فنيين وطنيين، و ١٤٧ موظفاً من الرتبة المحلية (١ ٧٢٨ ٩٠٠ دولار)) اعتباراً من شباط/فبراير ٢٠١٩، استناداً إلى خطة التنفيذ، لدعم التنفيذ المقترح لنموذج تقاسم الخدمات على الصعيد العالمي في فترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩.

٢٤ - وتبلغ الموارد غير المتصلة بالوظائف ١ ٢٧١ ٦٠٠ دولار، على النحو المبين في الباب ٢٩ دال تحت باب المنح والتبرعات.

٢٥ - ومن مجموع الموارد البالغ ٣ ٠٠٠ ٥٠٠ دولار، يمثل مبلغ ٨٤٠ ١٠٠ دولار الحصة المدرجة في الميزانية العادية للاحتياجات من الموارد المقترحة تحت بند مركز الخدمات جيم.

مركز الخدمات المشتركة دال

الاحتياجات من الموارد: ٧٠٠ ٧٣٦ ٢ دولار

الجدول ١٦

أهداف فترة السنتين، والإنجازات المتوقعة، ومؤشرات الإنجاز، ومقاييس الأداء

هدف المنظمة: كفاءة الفعالية والكفاءة في الخدمات المتعلقة بالمعاملات الإدارية وخدمات الدعم المقدمة إلى العملاء، وتعظيم الاستفادة من أساليب العمل لتحقيق قدر أكبر من الكفاءة

مقاييس الأداء				مؤشرات الإنجاز	
٢٠١٢ -	٢٠١٤ -	٢٠١٦ -	٢٠١٨ -	٢٠١٣	٢٠١٩
النسبة المستهدفة ٩٠		النسبة المئوية للرضا عن خدمات		مؤشرات الإنجاز	
النسبة المقدرّة		الدعم المقدمّة			
النسبة الفعلية		المشتركة			
النسبة المستهدفة ٩٠		النسبة المئوية للخدمات المقدمة		مؤشرات الإنجاز	
النسبة المقدرّة		وفقاً للمواعيد الزمنية المحددة			
النسبة الفعلية		الموارد البشرية تتسم بالكفاءة والفعالية إلى العملاء			
النسبة المستهدفة ٩٠		النسبة المئوية للخدمات المقدمة		مؤشرات الإنجاز	
النسبة المقدرّة		وفقاً للمواعيد الزمنية المحددة			
النسبة الفعلية		مالية تتسم بالكفاءة والفعالية إلى العملاء			
النسبة المستهدفة ٩٠		النسبة المئوية للخدمات المقدمة		مؤشرات الإنجاز	
النسبة المقدرّة		وفقاً للمواعيد الزمنية المحددة			
النسبة الفعلية		متعلقة بالسفر تتسم بالكفاءة والفعالية إلى العملاء			
النسبة المستهدفة ٩٠		النسبة المئوية لرضا العملاء عن		مؤشرات الإنجاز	
النسبة المقدرّة		الفترة الزمنية التي يستغرقها إيجاد حلول لاستفساراتهم			
النسبة الفعلية		المشتركة			

العوامل الخارجية

٢٦ - يُنتظر تحقيق الأهداف والإنجازات المتوقعة على افتراض ما يلي: (أ) عدم حدوث تغييرات رئيسية على صعيد السياسات تمسّ بنطاق الخدمات التي تقدمها مراكز الخدمات الإدارية المشتركة على الصعيد العالمي؛ (ب) اكتمال المعلومات ذات الصلة وتقديمها لغرض تجهيزها بلا تأخير؛ (ج) عدم حدوث انقطاعات رئيسية في تشغيل النظم الحاسوبية أو أعطال كبرى فيها، بما في ذلك في نظام أوموجا؛

(د) عدم حدوث تغييرات سياسية أو اقتصادية أو تكنولوجية مفاجئة أو غير متوقعة تؤثر سلباً على عمليات المراكز.

النواتج

٢٧ - خلال فترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩، سيقدم مركز الخدمات المشتركة دال النواتج والخدمات التالية (الميزانية العادية والموارد المقررة الأخرى والموارد الخارجة عن الميزانية)

الجدول ١٧

فئات النواتج والنواتج النهائية

النواتج	العدد
تقديم الدعم لمركز الخدمات المشتركة	
تقديم الخدمات المتعلقة باستقدام الموظفين والميزانية والخدمات المشتركة إلى مركز الخدمات المشتركة	٣
تنفيذ توصيات هيئات الرقابة	١
رصد أداء مركز الخدمات المشتركة	١
تقديم المعلومات والردود إلى مجلس مراجعي الحسابات بشأن المسائل المتصلة بعمليات كشوف المرتبات والحسابات المستحقة الدفع	١
الخدمات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية	
الخدمات المتعلقة بالتعيينات والإحاق بالخدمة	١٥٠
تجديد التعيينات	٣٠٠
تنقل الموظفين داخل المنظمة	٧٥
حالات انتهاء/إنهاء الخدمة (بما في ذلك إنهاء الخدمة بالتراضي وإنهاء الخدمة بسبب الإعاقة)	١٥٠
تجهيز استحقاقات الموظفين	١ ٢٥٠
حالات الغياب التي تتطلب موافقة الموارد البشرية (الإجازة المرضية بشهادة، والإجازات الخاصة المدفوعة الأجر/غير مدفوعة الأجر، وإجازة الأمومة/الأبوة، وبدل المخاطر، وما إلى ذلك)	٩٠٠
تنسيق المهام المتصلة بإدارة الموارد البشرية في نظام أوموجا	١
تجهيز طلبات استحقاقات السفر	٥٠٠
الخدمات المتعلقة بكشوف المرتبات	
دفع المرتبات والبدلات المتصلة بما وغير ذلك من الاستحقاقات شهرياً (عدد الموظفين في الشهر)	٨ ٠٠٠
المدفوعات المقدمة للموظفين عند انتهاء خدمتهم في المنظمة (عدد الموظفين)	١٥٠
المدفوعات خارج مواقيت صرف المرتبات (منها منحة التعليم، ومنحة الانتقال، وسلف السفر ومطالبات تسوية تكاليف السفر، ودفع تكاليف شحن الأمتعة الشخصية، والمدفوعات المتصلة بمعايير العمل الأمنية الدنيا لأماكن الإقامة، وما إلى ذلك) (عدد الطلبات في الشهر)	٤ ٠٠٠
خدمات الحسابات المستحقة الدفع	
المدفوعات المقدمة للبايعين وغيرهم من المتعاقدين (عدد الفواتير)	٢٢ ٥٠٠
تنسيق المهام المتصلة بالحسابات المستحقة الدفع في نظام أوموجا	١
خدمات دعم العملاء	
الدراسات الاستقصائية السنوية عن رضا العملاء	١

(أ) تستند النواتج إلى التقديرات المتعلقة بفترة ثلاثة أشهر في عام ٢٠١٩، نظراً إلى أنّ مركز الخدمات المشتركة دال لن يبدأ عملياته قبل تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٩.

الجدول ١٨
احتياجات مركز الخدمات المشتركة دال من الموارد

الوظائف	تقديرات الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩	
		الميزانية العادية
١٤٦	١ ٧٥٩	الموارد المتعلقة بالوظائف
-	٩٧٧,١	الموارد غير المتعلقة بالوظائف
١٤٦	٢ ٧٣٦,٧	المجموع

٢٨ - سوف يغطي الموارد البالغ ٢ ٧٣٦ ٧٠٠ دولار إنشاء ١٤٦ وظيفة (١ مد-١)، و ١٣ ف-٤/٣، و ٨ وظائف من فئة الخدمات العامة (الرتب الأخرى)، و ٨ موظفين فنيين وطنيين، و ١١٦ موظفاً من الرتبة المحلية (١ ٧٥٩ ٦٠٠ دولار) اعتباراً من أيار/مايو ٢٠١٩، لدعم التنفيذ المقترح لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي لفترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩.

٢٩ - وتبلغ الموارد غير المتصلة بالوظائف ٩٧٧ ١٠٠ دولار، على النحو المبين في الباب ٢٩ دال تحت بند المنح والتبرعات.

٣٠ - ومن مجموع الموارد البالغ ٢ ٧٣٦ ٧٠٠ دولار، يمثل مبلغ ٧٦٦ ٣٠٠ دولار الحصة المدرجة في الميزانية العادية للاحتياجات من الموارد المقترحة تحت بند مركز الخدمات دال.

الجدول ١٩
الوظائف المقترح إلغاؤها في فترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩

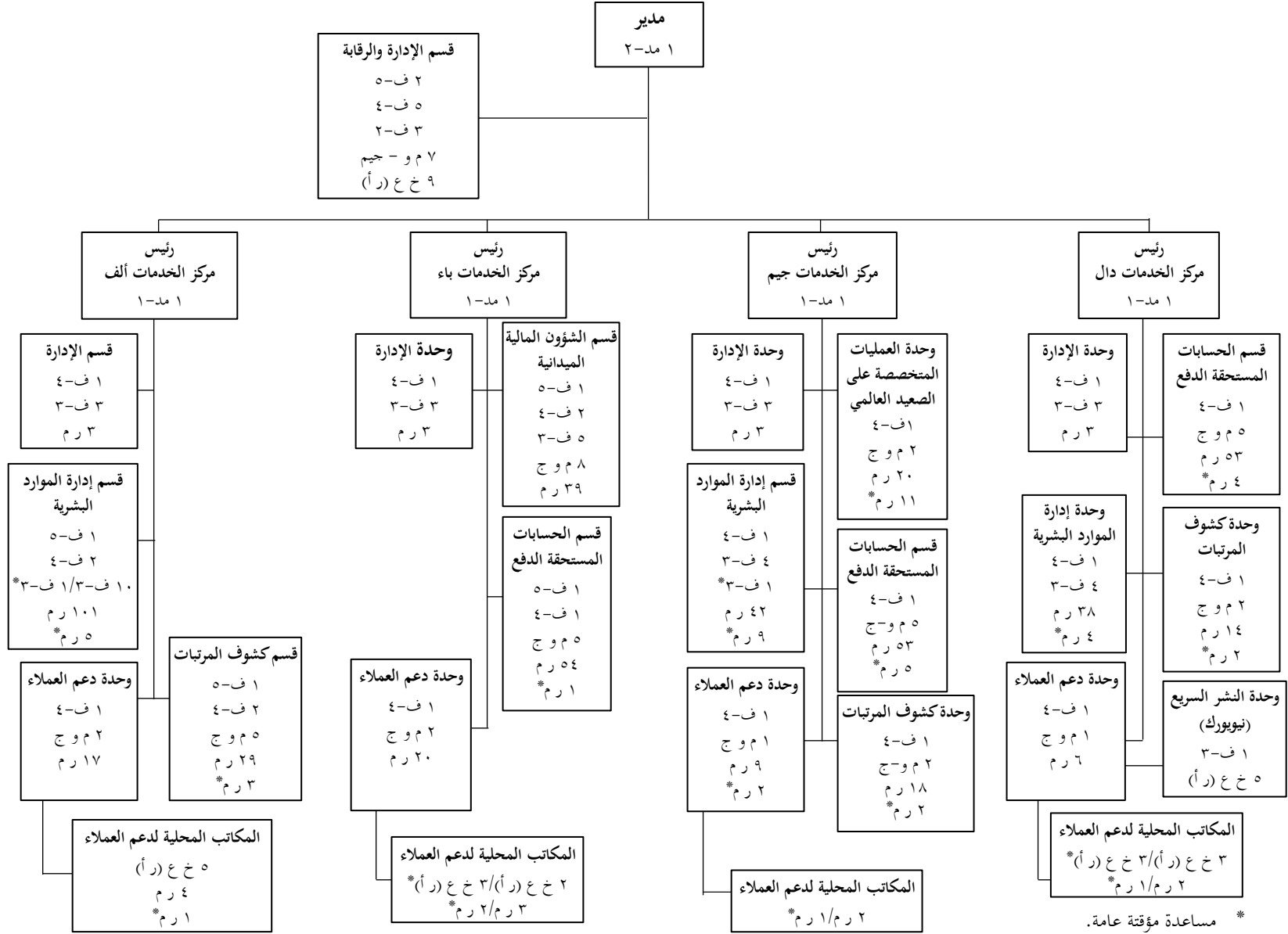
الوظائف	الفئة	الميزانية العادية ٢٠١٨-٢٠١٩
مكتب الأمم المتحدة في جنيف	ف-٤	١
	ف-٢	٢
	خ ع (ر)	٢
	خ ع (ر أ)	٩
المجموع الفرعي		١٤
مكتب الأمم المتحدة في نيروبي	ف-٥	١
	ف-٤	١
	ف-٣	٢
	ف-٢	٢
	خ ع (ر)	٨
المجموع الفرعي		١٤
مكتب الأمم المتحدة في فيينا	ف-٤	١
	ف-٣	١
	خ ع (ر أ)	٧

الميزانية العادية ٢٠١٩-٢٠١٨	الفئة	الكيان
١	ف-٤	مكتب الأمم المتحدة في جنيف
٢	ف-٢	
٢	خ ع (ر ر)	
٩	خ ع (ر أ)	
٩		المجموع الفرعي
١	ف-٣	اللجنة الاقتصادية لأفريقيا
٣	خ ع (ر ر)	
٨	م	
١٢		المجموع الفرعي
١	ف-٢	اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي
٢	خ ع (ر ر)	
١١	م	
١٤		المجموع الفرعي
١	ف-٢	اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ
٢	خ ع (ر ر)	
١٠	م	
١٣		المجموع الفرعي
١	ف-٣	اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا
١	خ ع (ر ر)	
٦	م	
٨		المجموع الفرعي
٢	خ ع (ر أ)	إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية
٢		المجموع الفرعي
٢	خ ع (ر ر)	إدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات
٧	خ ع (ر أ)	
٩		المجموع الفرعي
٥	خ ع (ر أ)	إدارة الشؤون الإدارية، المكتب التنفيذي
٥		المجموع الفرعي
١	خ ع (ر ر)	إدارة الشؤون الإدارية، مكتب إدارة الموارد البشرية
١٦	خ ع (ر أ)	
١٧		المجموع الفرعي
١	ف-٥	إدارة الشؤون الإدارية، مكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات
٢	خ ع (ر ر)	
١٣	خ ع (ر أ)	
١٦		المجموع الفرعي

الميزانية العادية ٢٠١٨-٢٠١٩	الفئة	الكيان
١	ف-٤	مكتب الأمم المتحدة في جنيف
٢	ف-٢	
٢	خ ع (ر ر)	
٩	خ ع (ر أ)	
٤	خ ع (ر أ)	إدارة شؤون الإعلام
٤		المجموع الفرعي
٣	خ ع (ر أ)	إدارة شؤون السلامة والأمن
٣		المجموع الفرعي
١	خ ع (ر أ)	المكتب التنفيذي للأمين العام
١		المجموع الفرعي
١	خ ع (ر أ)	مكتب خدمات الرقابة الداخلية
١		المجموع الفرعي
١	خ ع (ر أ)	مكتب الشؤون القانونية
١		المجموع الفرعي
١	خ ع (ر أ)	إدارة الشؤون الإدارية، مكتب خدمات الدعم المركزية
١		المجموع الفرعي
١	خ ع (ر أ)	إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني
١		المجموع الفرعي
١	ف-٥	البعثات السياسية الخاصة (بعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى أفغانستان، وبعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى العراق، وبعثة الأمم المتحدة للدعم في ليبيا)
٣	ف-٤	
٢	ف-٣	
١	ف-٢	
٣	خ م-٦	
١٢	خ م-٥	
٤	خ م-٤	
١	م ف و - جيم	
٤١	م	
٦٨		المجموع الفرعي
١	خ م-٤	هيئة الأمم المتحدة لمراقبة الهدنة
١	خ ع (ر ر)	
٢	م	
٤		المجموع الفرعي
٢١٧		المجموع

المختصرات: خ ع: فئة الخدمات العامة؛ خ م: الخدمة الميدانية؛ م: الرتبة المحلية؛ م ف و: موظف في وطني؛ ر أ: الرتب الأخرى؛ ر ر: الرتبة الرئيسية.

الهيكل التنظيمي المقترح



المختصرات: خ ع: فئة الخدمات العامة؛ م: الخدمة المحلية؛ م و- جيم: موظف فني وطني من الرتبة جيم؛ رأ: الرتب الأخرى.

المرفق الخامس

المسرد

المصطلح	التعريف
عملية إدارية	العملية الإدارية هي سلسلة من الخطوات أو الإجراءات التي تفضي إلى تحقيق هدف محدد سلفاً ومتصل بإدارة موارد المنظمة. وفي هذا السياق، تعرّف العمليات الإدارية بأنها عمليات شاملة وتبدأ عقب تقديم العميل طلباً وتنتهي بالنتيجة، وغالباً ما تشمل عمليات فرعية في مجالات وظيفية مختلفة (إدارة الموارد البشرية والشؤون المالية وما إلى ذلك).
خدمات المعاملات الإدارية	الخدمات المتعلقة بالموارد البشرية والشؤون المالية وغيرها من الخدمات الإدارية غير المرتبطة بموقع بعينه ذات الطابع الإداري والمنحى الإجرائي، تكون قابلة للتوحيد على نطاق المنظمة ويمكن استيعابها ضمن مهام مركز الخدمات في إطار نموذج تقدم الخدمات على الصعيد العالمي.
عميل	يُقصد بمصطلح "عميل" في هذا السياق ما يلي: (أ) كيان من كيانات منظومة الأمم المتحدة (بما في ذلك المكاتب والإدارات) التي تحتاج خدمات إدارية للاضطلاع بولاياتها؛ (ب) موظف أو ممثل لكيان معيّن مأذون له بطلب خدمات إدارية لفائدته بوصفه موظفاً في المنظمة أو نيابةً عن الكيان الذي ينتسب له.
مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق	مجلس الرؤساء التنفيذيين هو هيئة التنسيق المشتركة بين الوكالات الرئيسية المعنية بتوفير التنسيق والتوجيه الاستراتيجي للمنظومة ككلّ في المجالات الواقعة تحت مسؤولية الرؤساء التنفيذيين. ويضم المجلس قيادات ٣١ منظمة من المنظمات الأعضاء.
إدارة العلاقات مع العملاء	هي مجموعة من السياسات والعمليات والأدوات اللازمة لإدارة التفاعل مع العملاء من أجل تحسين العلاقة معهم وزيادة رضاهم. أما التطبيق البرامجي لإدارة العلاقات مع الزبائن فهو أداة لإدارة التفاعل بين مقدمي الخدمات وعملائهم.
نظام التخطيط المركزي للموارد	هو نظام يوفر مجموعة متكاملة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات التي تدعم أنشطة من قبيل إدارة الشؤون المالية والميزانية، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة سلسلة الإمدادات، وخدمات الدعم المركزية، ووظائف أساسية أخرى. وتتيح نظم التخطيط المركزي للموارد تبسيط العمليات في المنظمة، من خلال إعادة هندسة العمليات، وتقاسم البيانات المشتركة، وتطبيق المعايير والممارسات الفضلى.
شبكة المالية والميزانية	آلية تابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين تضم كبار المديرين الماليين من شتى أنحاء منظومة الأمم المتحدة وتهدف إلى توفير التوجيه الاستراتيجي بشأن الشؤون المالية وشؤون الميزانية التي تكون موضع اهتمام مشترك.
مؤشر الأداء الرئيسي	مؤشر الأداء الرئيسي هو قيمة قابلة للقياس تُستخدم لرصد وتقييم نجاح نشاط معين. وهو نوع من أنواع مقاييس الأداء، يقارن على ضوء الغايات والأداء السابق والنقاط المرجعية، من أجل إجراء تعديلات وتحسينات مفيدة وذات أثر في مجال تقديم الخدمات.

المصطلح	التعريف
الجهات المسؤولة عن العمليات	تقع على عاتق هذه الجهات المسؤولية النهائية عن أداء العمليات من بدايتها إلى نهايتها. وتتمتع هذه الجهات بالسلطة والقدرة اللازمين لإدخال التغييرات الضرورية على العمليات القائمة. وفي هذا السياق، ستكون مراكز الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي الجهات المسؤولة عن العمليات التي تشرف على تحسين العمليات المدرجة في نطاق تقديم الخدمات المشتركة وعلى الاستفادة المثلى منها.
اتفاق مستوى الخدمات	اتفاق مستوى الخدمات هو اتفاق رسمي متفاوض عليه، يحدد المعايير والمسؤوليات المتعلقة بتقديم خدمة معينة. ويتمثل الغرض من اتفاق مستوى الخدمات في تبيان الحد الأدنى والمتوقع والمتفق عليه لنوعية الخدمة المقدمة إلى العملاء.
طلب الخدمة	يتقدم العميل بطلب يتوخى من خلاله أن تنجز بعض العمليات الإدارية من قبل جهة من الجهات المقدمة للخدمات. وفي هذا السياق، يقدم العميل طلب خدمة إلى مركز الخدمات المشتركة من خلال أدوات نظام إدارة العلاقات مع العملاء، من قبيل بوابة الخدمة الذاتية (Unite Self-Service).
الخدمات المشتركة	وهي خدمات مستقلة غير مرتبطة بموقع محلي، تكون مشتركة (أو متقاسمة) بين فرادى الكيانات المستفيدة، ويمكن تقديمها من موقع واحد أو أكثر بمعزل عن مواقع العملاء. وتنظم الموارد التي تؤدي هذه الخدمات في مركز واحد أو عدة مراكز للخدمات المشتركة التي تعمل على أساس عمليات موحدة وتستخدم أدوات نظام إدارة العلاقات مع العملاء لإدارة التفاعل مع العملاء عن بُعد.
طلب الدعم	يتقدم العميل بطلب الدعم من أجل الحصول على المعلومات و/أو على الدعم في بعض القضايا المتصلة بتقديم الخدمات. ويقدم العميل طلب الدعم إلى أحد مراكز الخدمات المشتركة من خلال أدوات نظام إدارة العلاقات مع العملاء، من قبيل بوابة الخدمة الذاتية (Unite Self-Service).
نظام أوموجا	ساعد نظام أوموجا في تغيير الطريقة التي تدبر بها الأمانة العامة للأمم المتحدة إدارة شؤونها، في ما يتعلق بأساليب العمل وبحلول تكنولوجيا المعلومات على السواء. وباعتبار أوموجا النظام الإداري المركزي الجديد، فهو يحل محل نظم قديمة متعددة ومجزأة، مثل نظام المعلومات الإدارية المتكامل، ونظام ميكروبي لإدارة المشتريات ونظام صن المالي.
بوابة الخدمة الذاتية (Unite Self-Service)	بوابة إلكترونية على نطاق المنظمة تتيح للموظفين أداء مهام متعددة، منها تقديم طلبات الخدمات، والإبلاغ عن مشاكل تتعلق بالخدمات القائمة، وإدارة الموافقات، وتتبع وضع الطلبات.