

Distr.: General  
19 July 2012  
Arabic  
Original: English

المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم  
المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم  
المتحدة للسكان، ومكتب الأمم  
المتحدة لخدمات المشاريع



الدورة السنوية الثانية لعام ٢٠١٢  
٤ إلى ١٠ أيلول/سبتمبر ٢٠١٢، نيويورك  
البند ٧ من جدول الأعمال المؤقت  
مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

استعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية لمكتب الأمم المتحدة  
لخدمات المشاريع، ٢٠١٠-٢٠١٣

النوعية والسرعة من أجل تحقيق نتائج مستدامة

موجز

أوضحت الخطة الاستراتيجية لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع (المكتب)،  
للفترة ٢٠١٠-٢٠١٣، التي أقرها المجلس التنفيذي بموجب قراره ٢٥/٢٠٠٩، إلى جانب  
قرار الجمعية العامة ١٧٦/٦٥، ولاية المكتب، وغرضه، ودوره داخل الأمم المتحدة.

وقد أتاح استعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية فرصة لتقييم التجارب وتقدير  
صلاحية التوجه الاستراتيجي للمكتب على ضوء الأولويات العالمية المتطورة وأطر السياسات  
الناشئة. وقد استنار التحليل بالمشاركة الواسعة من جانب أصحاب المصلحة وموظفي  
المكتب، وكذلك التقييم الشامل للإدارة والنتائج التشغيلية التي تحققت في النصف الأول من  
فترة التخطيط على ضوء الأهداف الموضوعية.

وقد خلص الاستعراض إلى أن مهمة المكتب ورؤيته وقيمه، وأهداف مساهمته،  
وأهدافه الإدارية، واهتماماته المشتركة لا تزال صالحة. ويوصي الاستعراض بمبادئ لزيادة  
التركيز على تنفيذ استراتيجية المكتب على مدى الخمسة عشر شهراً القادمة. وينبغي أن



الرجاء إعادة استعمال الورق

090812 090812 12-42984 (A)



يؤدي هذا إلى تسهيل الاستثمارات التي ستكفل مزيداً من التحسن في جودة وسرعة خدمات المكتب لشركائه.

واستجابة للنداءات الخاصة بزيادة التركيز على الاستدامة والاهتمام بها، يقترح المكتب أن يركز ما يسهم به في نتائج الشركاء على "المشتريات المستدامة" و "الإدارة المستدامة للمشاريع"، و "الهياكل الأساسية المستدامة". ومن الآن فصاعداً، سينصب تركيز المكتب بدرجة أكبر على كل ممارسة من ممارسات التنفيذ الثلاث هذه.

وسيركز المكتب بدرجة أكبر على "كيفية" إضافة قيمة لشركائه عن طريق تنظيم نفسه حول ثلاثة أنواع مختلفة من الخدمات وهي خدمات المعاملات، وخدمات التنفيذ، والخدمات الاستشارية. وقد تم بالفعل تعزيز خدمات التنفيذ بدرجة كبيرة، كما أُحرز تقدم جيد بالنسبة للخدمات الاستشارية وخدمات تنمية القدرات في مجال المشتريات والهياكل الأساسية. وستستمر هذه الجهود خلال الفترة المتبقية. ويتولى المكتب تقييم الفرص للتوسع في خدماته الخاصة بالمعاملات، بما في ذلك الخدمات المشتركة أو المتقاسمة لمنظومة الأمم المتحدة؛ وإذا كان هناك ما يكفي من الطلب على مثل هذه الخدمات، وضع الطلب في سلم الأولويات ليحظى باهتمام إضافي.

وتشير نتائج استعراض منتصف المدة والمعايرة اللاحقة للخطة الاستراتيجية إلى أولويات المنظمة في المستقبل. وستشمل خارطة الطريق لإعداد الخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ مشاورات موسعة مع أصحاب المصلحة خلال العام القادم، وإجراء فحص دقيق للأداء على أساس الأولويات العالمية المتطورة، وتوصيات الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات. وينبغي أن يؤدي هذا إلى خطة استراتيجية تكفل استمرار الدور المهم لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع لسنوات كثيرة قادمة، مما يسهم في الجودة والسرعة من أجل تحقيق أهداف مستدامة لشركائه.

عناصر قرار

قد يرغب المجلس التنفيذي في أن: (أ) يحيط علماً بالمساهمات الكبيرة التي قدمها مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع من أجل تحقيق النتائج التشغيلية للأمم المتحدة ولشركائه على مدى فترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١، وبتائج الإدارة التي تحققت في نفس الفترة؛ (ب) ويرحب بالتركيز المقترح من أجل تنفيذ خطته الاستراتيجية للفترة ٢٠١٠-٢٠١٣.

## المحتويات

## الصفحة

٥	أولا - سياق استعراض منتصف المدة.....
٥	ألف - الإطار الاستراتيجي لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع - الهوية والأهداف . . . .
٧	باء - إعادة تأكيد ولاية مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع.....
٨	ثانيا - الأولويات العالمية المتطورة وإطار السياسات الناشئة.....
٨	ألف - التنمية المستدامة.....
٨	باء - فاعلية التنمية.....
٩	جيم - الملكية والقدرات الوطنية.....
١٠	ثالثا - النتائج التشغيلية، ٢٠١٠-٢٠١١.....
١٠	ألف - حافظة المكتب حسب هدف المساهمة.....
١٠	باء - أهم المساهمات.....
١١	جيم - الاهتمامات المشتركة.....
١٢	رابعا - شركاء مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، ٢٠١٠-٢٠١١.....
١٤	ألف - استقصاء الشركاء.....
١٧	خامسا - النتائج الإدارية، ٢٠١٠-٢٠١١.....
١٧	ألف - أهم النتائج الإدارية.....
٢٣	باء - تقدير النضج التنظيمي.....
٢٥	سادسا - إطار الإدارة.....
٢٥	ألف - ترتيبات الإدارة والتنسيق الإداري.....
٢٦	باء - نضج إطار السياسات ونظم إدارة المخاطر.....

- ٢٧ - معايرة استراتيجية المكتب من أجل التنفيذ المركز .....
- ٢٧ - زيادة التركيز على ما يحققه .....
- ٣٤ - ضمان الصلاحية والمساهمات في نتائج الشركاء .....

المرفقات (متاحة على الموقع الشبكي للمجلس التنفيذي)

- الأول - الإطار الاستراتيجي لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع: الهوية والأهداف
- الثاني - استقصاء شركاء مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، ٢٠١٢
- الثالث - استعراض النتائج الإدارية لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع
- الرابع - النضج التنظيمي لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع: التقييم الذاتي، ٢٠١٢
- الخامس - إدارة المشورة والرقابة
- السادس - استعراض منتجات المكتب وخدماته
- السابع - أمثلة على المنتجات والخدمات حسب ممارسات التنفيذ

## أولا - سياق استعراض منتصف المدة

١ - صادفت نهاية عام ٢٠١١ منتصف مدة الخطة الاستراتيجية لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع (المكتب) للفترة ٢٠١٠-٢٠١٣. وخلال فترة الستين، وصل المكتب إلى مرحلة النضج وأصبح مستقراً من الناحية المالية. وينفذ المكتب مشاريع وخدمات إدارة لشركائه بصورة أفضل وأكثر فاعلية من حيث التكلفة، ويستطيع إبقاء أصحاب المصلحة على معرفة أفضل بمساهمته في بناء السلام، وتحقيق الأهداف الإنسانية والإنمائية للأمم المتحدة. ولضمان استمرار صلاحيته، ينبغي أن يستجيب المكتب للأولويات العالمية المتطورة واحتياجات شركائه المتغيرة. ويجب أن يقيم ما تحقق وما تعلمه، وتحديد الطريقة التي يمكن بها مواصلة تعزيز مساهماته من أجل تحقيق المزيد من القيمة المضافة لشركائه. ويحاول استعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية للمكتب الاهتمام بتنفيذ استراتيجية المكتب على مدى الخمسة عشر شهراً القادمة وهيئة المنظمة للخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧.

## ألف - الإطار الاستراتيجي لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع - الهوية والأهداف

٢ - تستند الخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠١٠-٢٠١٣ إلى الدروس المستفادة من استراتيجية الأعمال للفترة ٢٠٠٧-٢٠٠٩، وتهدف إلى تحسين مساهمة المكتب في تحقيق نتائج الشركاء. ونظراً لحالة الاستعجال في ذلك الوقت، ركزت استراتيجية الأعمال بصورة أساسية على أهداف إدارة المكتب. وبينما حقق المكتب نتائج ملموسة خلال تلك الفترة، إلا أنه أصبح من الواضح أن هناك حاجة إلى مواصلة توضيح غرضه ودوره فيما يتعلق بالشركاء في منظومة الأمم المتحدة وخارجها. وتضع الخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠١٠-٢٠١٣ إطاراً يوضح هوية المكتب وأهدافه<sup>(١)</sup>.

٣ - وقد تمثلت هوية المكتب في مهمته، ورؤيته، وقيمه:

- (أ) المهمة هي توسيع قدرات منظومة الأمم المتحدة وشركائها على تنفيذ عمليات بناء السلام والعمليات الإنسانية والإنمائية التي هم أولئك الذين يحتاجون إليها؛
- (ب) والرؤية هي إرضاء الشركاء دوماً بتقديم خدمات إدارية تفي بمعايير ذات مستوى عالمي من حيث الجودة والسرعة وفاعلية التكلفة؛

(١) المرفق الأول، الإطار الاستراتيجي لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع: الهوية والأهداف.

(ج) والقيم والمبادئ الأساسية هي :

- '١' المساواة عن النتائج واستخدام الموارد على نحو يتسم بالكفاءة؛
- '٢' احترام الملكية والقدرة الوطنية؛
- '٣' المواءمة داخل الأمم المتحدة وخارجها؛
- '٤' تقديم الخدمات للآخرين.

٤ - وتمكن الأهداف الاستراتيجية مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع من الإدارة الموجهة إلى تحقيق النتائج. وهي تشمل:

(أ) أهداف المساهمة الأربعة، التي تعكس مجالات مساهمة المكتب في نتائج الشركاء للوفاء بمهمته:

- '١' إعادة بناء السلام والاستقرار بعد انتهاء النزاع؛
- '٢' الإنعاش المبكر للمجتمعات المحلية المتأثرة بالكوارث الطبيعية؛
- '٣' قدرة الناس على تنمية الاقتصادات المحلية والحصول على الخدمات الاجتماعية؛
- '٤' الاستدامة البيئية والتكيف مع تغير المناخ.

(ب) أهداف الإدارة الأربعة التي توفر التوجيه للمكتب لضمان استمرار قدرته التشغيلية وتحقيق رؤيته:

- '١' القيمة المعترف بها؛
- '٢' امتياز العملية؛
- '٣' امتياز الناس؛
- '٤' الاستدامة المالية.

(ج) والأهداف الاستراتيجية تستكملها ثلاثة اهتمامات مشتركة، تعكس الطبيعة

المتكاملة لقيم المكتب في مساهماته مع الشركاء:

- '١' المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة؛
- '٢' تنمية القدرات الوطنية؛
- '٣' الاستدامة البيئية.

## باء - إعادة تأكيد ولاية مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

٥ - يقدم مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع إسهاماته عن طريق توسيع قدرة منظومة الأمم المتحدة وشركائها على تنفيذ عمليات بناء السلام والعمليات الإنسانية والإنمائية التي تضطلع بها الأمم المتحدة والتي تم أولئك الذين يحتاجون إليها. وعند القيام بذلك، فإن المكتب يسترشد بالاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل ثلاث سنوات وباستعراضات السياسات اللاحقة التي تقوم بها الجمعية العامة.

٦ - وقد تم إقرار الخطة الاستراتيجية لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع للفترة ٢٠١٠-٢٠١٣ (DP/2009/36). بموجب قرار المجلس التنفيذي ٢٥/٢٠٠٩. وهذا القرار "يصدق من جديد على دور مكتب خدمات المشاريع باعتباره مورداً محورياً لمنظومة الأمم المتحدة في مجال إدارة المشتريات والعقود وكذلك في تطوير الأشغال المدنية والهياكل الأساسية المادية، بما يشمل الأنشطة ذات الصلة لتنمية القدرات". فضلاً عن ذلك، فإنه سلّم "بإمكانية ما يمكن أن يقدمه مكتب خدمات المشاريع من مساهمات تزيد من قيمة الخدمات المتسمة بالكفاءة والفاعلية من حيث التكلفة، والتي يوفرها للشركاء في التنمية، وذلك في مجالات إدارة المشاريع، والموارد البشرية، والإدارة المالية، والخدمات المشتركة/ المتقاسمة".

٧ - وقد تواصل توضيح نطاق شركاء المكتب وطبيعة خدماته بموجب قرار المجلس التنفيذي ٢١/٢٠١٠. وقد رحب القرار بتعزيز الشراكات الاستراتيجية ومساهمات المكتب في نتائج الشركاء، وشجع المكتب "على مواصلة تعزيز الالتزام كجهة تقدم الخدمات لشبّ الجهات الفاعلة في مجالات التنمية والمساعدة الإنسانية وحفظ السلام، بما فيها الأمم المتحدة، والحكومات، والمؤسسات الحكومية الدولية، والمؤسسات المالية الدولية والإقليمية، والمؤسسات عموماً، والقطاع الخاص، والمنظمات غير الحكومية". وعلاوة على ذلك، شجع القرار مكتب خدمات المشاريع على مواصلة الجهود الرامية إلى إدماج تنمية القدرات في عملياته.

٨ - وفي كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠، أعيد تأكيد ولاية مكتب خدمات المشاريع وترتيبات إدارته على النحو الذي حددته قرارات المجلس التنفيذي وذلك بموجب قرار الجمعية العامة ١٧٦/٦٥. وقد استكمل هذا القرار عملية إنشاء مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع بوصفه كياناً منفصلاً قائماً بذاته على قدم المساواة مع الشركاء في منظومة الأمم المتحدة.

٩ - وفي حزيران/يونيه ٢٠١٢، شجع المجلس التنفيذي، بموجب قراره ١٦/٢٠١٢، مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع "على مواصلة تعميم برنامج القدرات الوطنية في مجالات الاحتصاص التي تتصل بولاية المكتب ويتمتع فيها بميزة مقارنة معترف بها، وهي إدارة المشاريع، والهياكل الأساسية، والمشتريات، بما في ذلك عن طريق استخدام الموارد المحلية".

## ثانياً - الأولويات العالمية المتطورة وإطار السياسات الناشئ

١٠ - يتابع مكتب خدمات المشاريع بصورة وثيقة، ضماناً لدوره المهم، الأولويات العالمية المتطورة وإطار السياسات الناشئ، وخاصة فيما يتعلق بفاعلية التنمية، بما في ذلك الملكية والقدرات الوطنية والاستدامة.

### ألف - التنمية المستدامة

١١ - تقر الوثيقة الختامية لمؤتمر الأمم المتحدة للتنمية المستدامة ("ريو+٢٠") بالحاجة إلى مواصلة تعميم مراعاة التنمية المستدامة في المستويات كافة من خلال تحقيق التكامل بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، والإقرار بالصلوات المتبادلة بينها. "ندرك أن القضاء على الفقر وتغيير أنماط الاستهلاك والإنتاج غير المستدامة، وتشجيع أنماط الاستهلاك والإنتاج المستدامة، وحماية قاعدة الموارد الطبيعية اللازمة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وإدارتها، هي الأهداف الكبرى للتنمية المستدامة وشروطها الأساسية"<sup>(٢)</sup>.

١٢ - وتدرّك الوثيقة كذلك "أهمية وفائدة وجود مجموعة من أهداف التنمية المستدامة" لكي "تعالج وتدمج بطريقة متوازنة جميع الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة وتكون قوة دافعة لتحقيق التنمية المستدامة وتعميم مراعاتها في منظومة الأمم المتحدة ككل". ويلتزم مكتب خدمات المشاريع التزاماً أكيداً بالتنمية المستدامة، وسوف يركز الاستثمارات في مجالات ولايته الأساسية من أجل تعزيز مساهماته في تحقيق الشركاء لهذه الأهداف.

### باء - فاعلية التنمية

١٣ - تدرّك الوثيقة الختامية للمتدّى الرابع الرفيع المستوى بشأن فاعلية المعونة "بأنه تجمعنا شراكة جديدة أكثر اتساعاً وشمولاً من أي وقت مضى، تقوم على أساس مبادئ

(٢) المستقبل الذي نصبو إليه، ريو+٢٠، ١٩ حزيران/يونيه ٢٠١٢.



وأهداف مشتركة، والتزامات متباينة من أجل التنمية الدولية الفعالة“. ولدى الأمم المتحدة الأكثر اتساقاً وكفاءة دور هام تقوم به في هذه الشراكة.

١٤ - ويعد التزام مكتب خدمات المشاريع باتساق الأمم المتحدة، ومساهمته في نتائج الشركاء التي تهدف إلى تحسين حياة الناس من الأمور المحورية بالنسبة للمكتب، إذ أنه يمثل الطريق الذي تحدد في الأهداف الإنمائية للألفية والأهداف الأخرى المتفق عليها دولياً. ويمثل التحضير الحالي للاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات فرصة لتقييم فاعلية، وكفاءة، واتساق، وتأثير الأنشطة التشغيلية للأمم المتحدة من أجل التنمية وتحسين إطار السياسات استجابة للأولويات المتطورة فيما يتعلق بالتعاون الإنمائي الدولي. ويتابع مكتب خدمات المشاريع هذه العملية بصورة وثيقة وسيغتنم هذه الفرصة إلى أقصى حد لمواصلة تطوير دوره في منظومة الأمم المتحدة استناداً إلى توجيهات الدول الأعضاء.

## جيم - الملكية والقدرات الوطنية

١٥ - رغم أن الأرقام النهائية لم تنشر بعد، فإنه من المتوقع أن تنخفض المساعدة الإنمائية الرسمية من حيث القيمة الحقيقية من عام ٢٠١٠ إلى ٢٠١١، ومن المتوقع أن يكون النمو دون مستوى التضخم في السنوات القادمة. وفي الوقت نفسه، ينتقل كثير من البلدان النامية إلى مصاف "الدول المتوسطة الدخل" وهي مهتمة بأن تتقاسم خبراتها في مجال التنمية. ولدى البلدان النامية فرص أكبر للحصول على التمويل المحلي، كما أن ثلاثة أرباع الفقراء على نطاق العالم يعيشون في بلدان تمثل فيها المعونة أقل من ٢ في المائة من الدخل القومي الإجمالي.

١٦ - وفي هذا السياق، تعد قدرة بلد ما على توزيع موارده، سواء كانت عامة أو خاصة، على جانب كبير من الأهمية. وسيسهل مكتب خدمات المشاريع في أنواع جديدة من الشراكات؛ إذ أنه يساعد البلدان ذات المستويات الإنمائية المختلفة وهي تسعى إلى تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية وبيئية.

١٧ - وتوجد لدى معظم البلدان النامية قدرات وطنية قوية. وسيعمل مكتب خدمات المشاريع على تعزيز مثل هذه القدرات في نطاق المجالات الأساسية لولايته، وسيقدم الخدمات لسد ثغرات القدرة المتبقية. وينبغي أن يكون المكتب مستعداً لمساعدة البلدان في الحصول على أنسب المعارف وتقاسمها، وتعزيز التكنولوجيا التي تدعم التنمية المستدامة. وينبغي أن يستهل المكتب ويدعم شراكات تساعد البلدان على بلوغ أفضل مستويات الممارسة في الهياكل الأساسية وإدارة المشاريع والمشتريات العامة، بما في ذلك عن طريق التعاون فيما بين بلدان الجنوب.

## ثالثاً - النتائج التشغيلية، ٢٠١١-٢٠١٠

### ألف - حافظه المكتب حسب هدف المساهمة

١٨ - تعكس أهداف المساهمة الأربعة للمكتب مجالات إسهامه في نتائج الشركاء للوفاء بمهمته.

١٩ - فخلال عامي ٢٠١٠ و ٢٠١١، كان الهدف ١، وهو إعادة بناء السلام والاستقرار بعد انتهاء النزاع يمثل نحو ٣٣ في المائة من عمل المكتب نيابة عن الشركاء؛ وكان الهدف ٢، وهو الإنعاش المبكر للمجتمعات المحلية المتأثرة بالكوارث الطبيعية، يمثل ٤ في المائة؛ وكان الهدف ٣، وهو قدرة الناس على تنمية الاقتصادات المحلية والحصول على الخدمات الاجتماعية، يمثل ٥٤ في المائة؛ وكان الهدف ٤، وهو الاستدامة البيئية والتكيف مع تغير المناخ، يمثل ٩ في المائة.

٢٠ - وفي عام ٢٠١١، ارتفع معدل تنفيذ المكتب في البلدان المنخفضة الدخل والبلدان المتأثرة بالنزاع إلى ٥١٢ مليون دولار، أو ٤٨ في المائة من إجمالي التنفيذ، مقابل ٤٩٠ مليون دولار، أو ٣٩ في المائة في عام ٢٠١٠. وتعد هذه الزيادة شهادة على ثقة الشركاء في قدرة المكتب على العمل في أكثر البيئات تحدياً من أجل الوصول إلى السكان المحتاجين.

### باء - أهم المساهمات

٢١ - يقدم مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع مساهمات هامة وملموسة في النتائج على أرض الواقع عن طريق مساعدته لمنظمات الأمم المتحدة، والمؤسسات المالية الدولية، والحكومات، والمنظمات غير الحكومية.

٢٢ - ويتولى المكتب إدارة نحو ١ ٠٠٠ مشروع نشط، ويعمل في أكثر من ٨٠ بلداً، وغالباً في أكثر البيئات تحدياً. وخلال فترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١، نفذ المكتب مشاريع قيمتها ٢,٣٣ بليون دولار نيابة عن شركائه.

٢٣ - وتضمنت هذه المشاريع إدارة تشييد أو تأهيل ١٨١ مدرسة أو مركزاً تدريبياً، و ٥٣ ٠٠٠ دار إيواء ومرفق صحي في حالات الطوارئ، و ٥٢ مستشفى أو مركزاً صحياً، و ٧١ مركزاً للشرطة، و ٣٠ محكمة، و ١٢٥ مبنى آخر من مباني الإدارة الحكومية، وكذلك ١٩ ميناء، و ٤٦ جسراً، و ٤ ٥٠٠ كيلومتر من الطرق. وساعد المكتب أيضاً في تشييد أو تحسين ٢٥ مبنى من مباني الأمم المتحدة.

- ٢٤ - وفي المشاريع التي يمكن فيها قياس أيام العمل، تم توفير ما لا يقل عن ١٥,٦ مليون يوم عمل بأجر للسكان المحليين.
- ٢٥ - وتم شراء أكثر من ٣,٥ مليون قطعة من الآلات أو المعدات للشركاء، وقام بشراء أو توزيع ١٧٥ مليون صنفاً من الأجهزة الطبية غير الصيدلانية وقرابة مليون جرعة من الأدوية. وتم فحص نحو ١,٧ مليون شخص أو علاجهم من الأمراض، واستفاد أكثر من ١,٣ مليون آخرون من مبادرات الوقاية من الأمراض.
- ٢٦ - وفي أي مرحلة من فترة السنتين، كان المكتب يدير أو يرصد ما بين ٥٠٠ و ٨٠٠ منحة، بالإضافة إلى نحو ٤.٠٠٠ منحة صغيرة مشتركة بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومرفق البيئة العالمية في أكثر من ١٢٠ بلداً.
- ٢٧ - وساعد مكتب خدمات المشاريع شركاءه في تنمية القدرات المحلية عن طريق دعم تدريب نحو ٦١٤ ألف شخص في مجالات تشمل الصحة، والانتخابات، والبيئة، وكذلك تنظيم نحو ٩٠٠ دورة تدريبية وحلقة عمل.
- ٢٨ - ونظم المكتب ٤٦٤ مؤتمراً وحدثاً رفيع المستوى، وقدم الدعم لمئات الكيانات الحكومية وآلاف المنظمات المحلية.
- ٢٩ - وساعد المكتب الشركاء أيضاً في تنفيذ برامج عمل خاصة بالألغام في ١٤ بلداً حول العالم.

## جيم - الاهتمامات المشتركة

- ٣٠ - ساعد مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع خلال الفترة ٢٠١٠-٢٠١١ الشركاء على متابعة الاهتمامات المشتركة على نطاق جميع أهداف المساهمات الأربعة. وفي بعض الحالات، كانت هذه الاهتمامات محور الاهتمام الرئيسي للمشروع، ولكنها كانت تعد جزءاً لا يتجزأ من مشروع له هدف أولي مختلف.
- ٣١ - فقد عمل ٣٠ في المائة من المشاريع التي دعمها المكتب في الفترة ٢٠١٠-٢٠١١ على تحسين المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. ووفر مشاريع كثيرة ووظائف للمرأة، غالباً في مجالات تقتصر عادة على الرجال. وعلى سبيل المثال، ساعد مشروع ممول من السويد لإنشاء الطرق في أفغانستان لصالح الحكومة على تغيير المواقف المحلية تجاه عمل المرأة.
- ٣٢ - وساهم ٣٥ في المائة من المشاريع التي دعمها المكتب خلال الفترة ٢٠١٠-٢٠١١ في الاستدامة البيئية بطريقة أو بأخرى، وذلك بصورة أساسية عن طريق ضمان الاستخدام

المستدام للموارد الطبيعية، أو إدخال تقنيات البناء المستدام، أو تشجيع الطاقة المتجددة. واستخدمت مشاريع كثيرة أيضاً المعايير البيئية أثناء عمليات الشراء، مثل الإصرار على المحركات الموفرة للوقود عند شراء سيارات إسعاف لحكومة بيرو.

٣٣ - وساهم ٥٠ في المائة من المشاريع التي دعمها المكتب خلال الفترة ٢٠١٠-٢٠١١ في تنمية القدرات المحلية، وذلك بصورة أساسية عن طريق تحسين المؤسسات أو تنمية المهارات. فعلى سبيل المثال، تضمن مشروع ممول من البنك الدولي لتقدير الأضرار الهيكلية في هايتي بعد الزلزال تدريب المهندسين المحليين على إجراء تقديرات لأضرار الهياكل الأساسية، ومساعدة وزارة الأشغال العامة في وضع قوانين صارمة للبناء.

#### رابعاً - شركاء مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، ٢٠١٠-٢٠١١

٣٤ - تم خلال عامي ٢٠١٠ و ٢٠١١ تنفيذ ٦٢ في المائة من مشاريع المكتب نيابة عن منظومة الأمم المتحدة، من بينها اتفاقات للخدمات الإدارية. وكان برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أكبر شريك للمكتب، إذ استأثر بنسبة ٣٤ في المائة من عمله. وكانت إدارة عمليات حفظ السلام الشريك الثاني الأكبر، وقد استأثرت بنسبة ١٤ في المائة من نفقات التنفيذ.

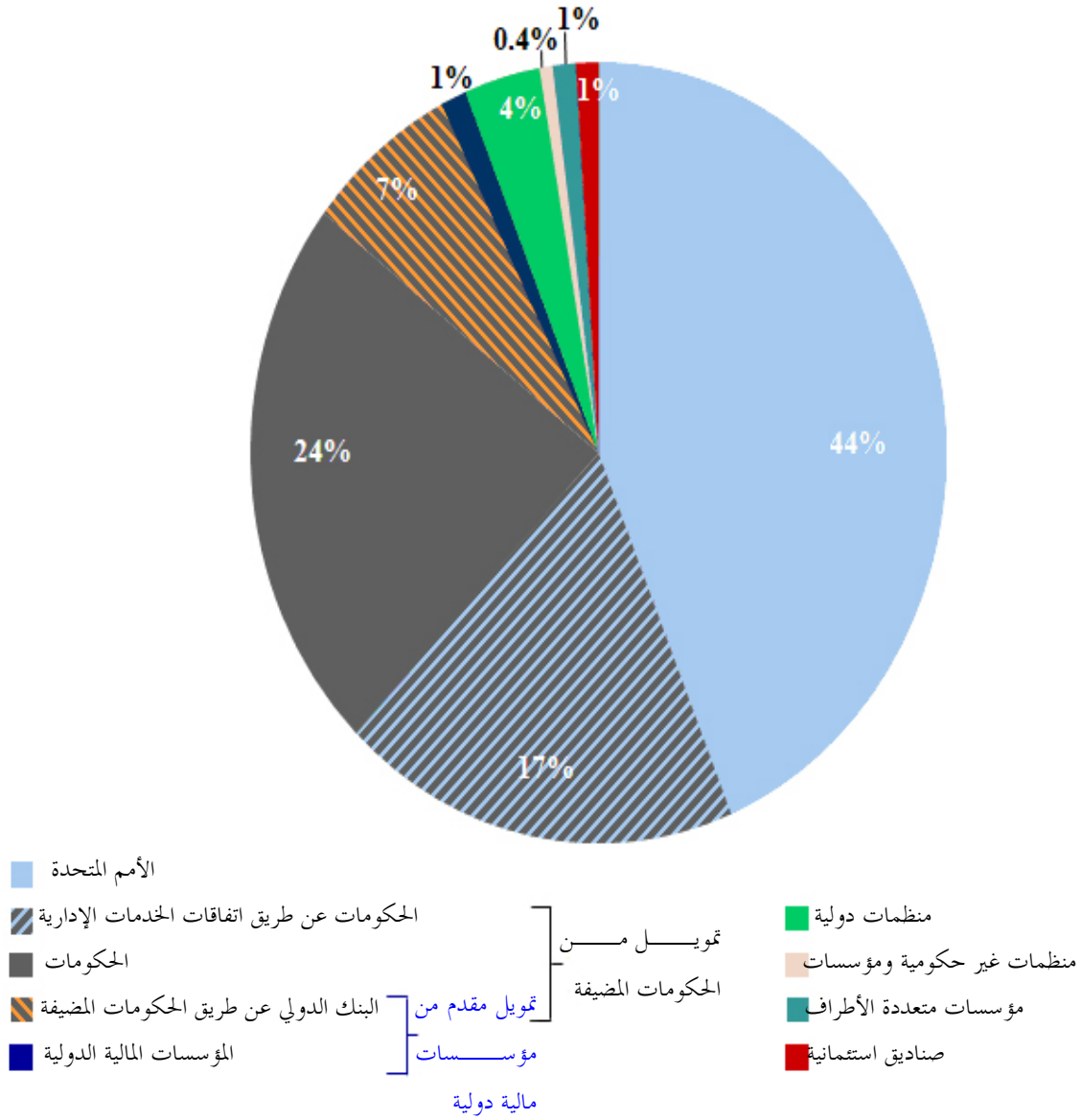
٣٥ - وكان إجمالي الدعم القطري للحكومة، حيث يمول المشروع من جانب حكومة بلد التنفيذ، بما في ذلك عن طريق اتفاقات الخدمات الإدارية وقروض البنك الدولي، يمثل أكثر من ٤٨ في المائة من إجمالي تنفيذ المشاريع.

٣٦ - وقد واصل المكتب شراكاته مع مؤسسات مالية دولية، فكان يعمل مع البنك الدولي في مشاريع بلغت قيمتها أكثر من ٢٢٨ مليون دولار خلال عامي ٢٠١٠ و ٢٠١١. وقد تضمن ذلك مشاريع كان البنك الدولي ممولها المباشر، وكان مسؤولاً عن صندوق استئماني متعدد الجهات المانحة، أو قدم قروضاً للحكومات.

٣٧ - وعزز المكتب شراكته مع الاتحاد الأوروبي، إذ نفذ مشاريع بلغت قيمتها نحو ٧٨,٥ مليون دولار في الفترة ٢٠١٠-٢٠١١.

## الشكل ١

حجم التنفيذ من جانب المكتب، حسب الشريك



## ألف - استقصاء الشركاء

مبرر الاستقصاء

٣٨ - أجرى مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، كجزء من استعراض نصف المدة للخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠١٠-٢٠١٣، أوسع عملية تشاور في تاريخه. فقد أجرى جميع مديري المشاريع، والمكاتب القطرية والإقليمية، ورؤساء المجموعات، وقيادات ممارسة دعم التنفيذ، وموظفو المقر لقاءات وجهاً لوجه مع أصحاب المصلحة الرئيسيين. وكان للاستقصاء هدف مزدوج: فهم احتياجات الشركاء وتصوراتهم، وتوفير ملتقى لزيادة الحوار وتعريف الشركاء بمكتب خدمات المشاريع وما يقدمه من خدمات.

المنهجية

٣٩ - في الفترة من شباط/فبراير ٢٠١٢ إلى نيسان/أبريل ٢٠١٢، أُجريت ٣٦١ مقابلة في ٣٨ بلداً. وكان من بين الشركاء الذين أُجريت معهم مقابلات منظمات الأمم المتحدة، وحكومات، وبعثات دائمة، ومنظمات حكومية دولية، ومنظمات متعددة الأطراف، وكذلك منظمات غير حكومية، وكيانات من القطاع الخاص. وأُجريت مقابلات مع شركاء حاليين، وشركاء سابقين، وشركاء محتملين. وأجري أقل من نصف المقابلات - ١٧٣ مقابلة - مع ممثلي منظمات الأمم المتحدة الأخرى، وكان ثاني أكبر مجموعة من المقابلات مع الممثلين الحكوميين (١١٦ مقابلة).

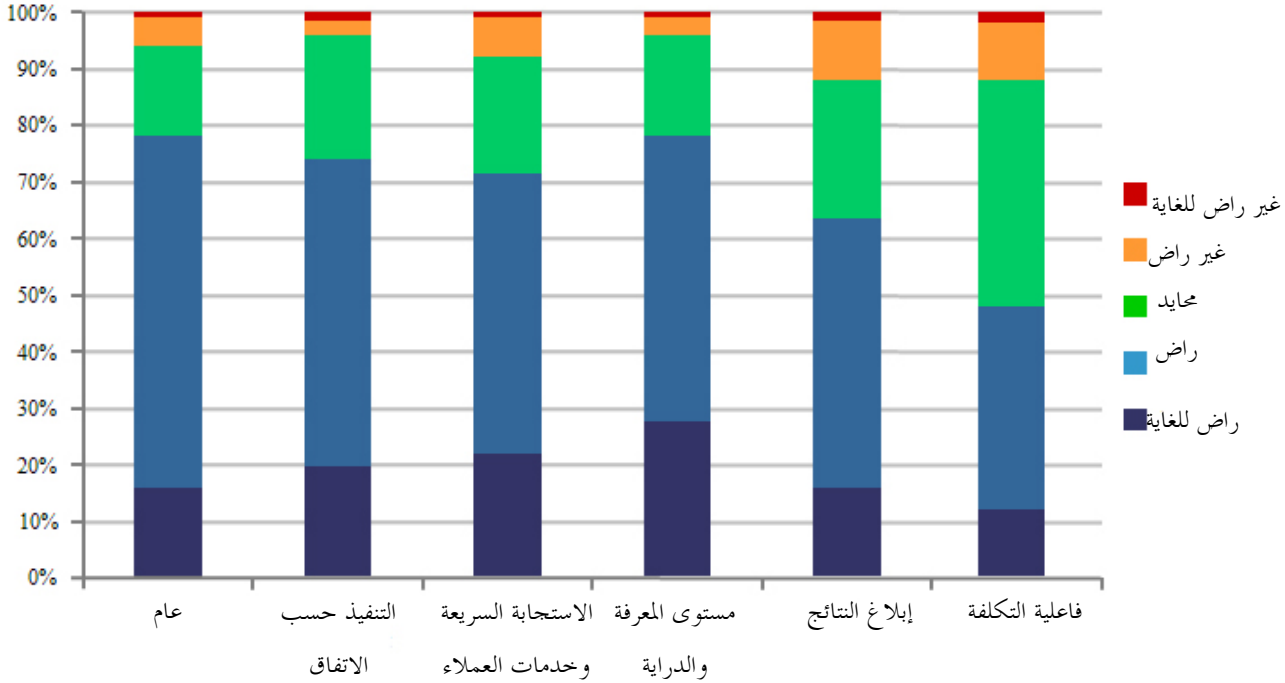
٤٠ - وكانت غالبية الأسئلة في الاستبيان مفتوحة، بينما طلبت أسئلة قليلة ردوداً تقديرية لبيان مستويات الرضا عن الجوانب المختلفة لخدمات المكتب.

النتائج الرئيسية

٤١ - قال ٧٨ في المائة من المجيبين الذين لديهم خبرة سابقة مع المكتب بشكل عام إنهم راضون أو راضون للغاية عن الخدمات التي قدمتها المنظمة<sup>(٣)</sup>. وقال نحو ٨٠ في المائة من المجيبين إنهم راضون أو راضون للغاية عن "التنفيذ حسب الاتفاق"، والتوقيت، واستجابة العملاء، والمعرفة، والدراية. وكان الشركاء أقل رضا عن إبلاغ النتائج، حيث قال نحو ٦٠ في المائة إنهم راضون أو راضون للغاية. وكان أقل من ٥٠ في المائة من المجيبين راضين أو راضين للغاية عن فاعلية التكلفة، بينما أعطى نحو ٤٥ في المائة إجابات محايدة (انظر الشكل ٢ أدناه).

(٣) المرفق الثاني، استقصاء شركاء مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، ٢٠١٢.

الشكل ٢  
رضا الشركاء



٤٢ - وفي الإجابات على الأسئلة النوعية، كان أهم أوجه قوة المكتب التي ذكرت بصورة مشتركة هي:

- (أ) الموظفون ذوو الخبرة التقنية والمتفانون: يعتبر موظفو المكتب مؤهلين بدرجة عالية في المسائل التقنية، ومتفانين، وذوي حرية، وذوي عقلية خدمية، ويتسمون بالمهنية. وحظي المكتب بالتقدير لقدرته على حشد موظفين أكفاء إلى مناطق نائية أو عالية المخاطر؛
- (ب) وتقديم خدمات أساسية عالية الجودة: كان الشركاء راضين عن تقديم الخدمات في مجالات إدارة المشاريع، والمشتريات، وإدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية؛
- (ج) ومنظمة مرنة وغير بيروقراطية من منظمات الأمم المتحدة: أعرب المشاركون عن تقديرهم البالغ لمرونة المكتب في عملية التنفيذ، لا سيما وإن خدمات المكتب تتواءم مع إجراءات الأمم المتحدة. وكان حياد المكتب وبعده عن أي توجه سياسي من بين العوامل التي دعمت أهداف الشركاء؛

- (د) وسرعة تقديم الخدمات: يُنظر إلى المكتب على أنه يهتم بالتنفيذ السريع حتى في البيئات التي يصعب الوصول إليها أو التي تتسم بالتحدي؛
- (هـ) والعقلية الخدمية والاستجابة لاحتياجات الشركاء: يعتبر المكتب شريكاً "متجاوباً مع العملاء" ويضع احتياجات الشركاء في مقدمة اهتماماته.
- ٤٣ - ويتضح من الإجابات على الأسئلة النوعية أن أهم مجالات التحسين التي اتفقت على هذه الآراء بالنسبة للمكتب هي:
- (أ) الإبلاغ: يريد الشركاء تقارير أشمل، وأكثر تواتراً، وأقل تعقيداً؛
- (ب) ووضوح واتساق نموذج التسعير: هناك بعد الخلط وسوء الفهم فيما يتعلق بنموذج التسعير الخاص بالمكتب؛
- (ج) والاتصال والتوعية بولاية المكتب، وقدرته وخبراته: لم تكن لدى الشركاء فكرة جيدة عن نطاق خدمات المكتب أو الطريقة التي تستطيع بها هذه المنظمة مساعدة الشركاء في أعمالهم؛
- (د) والتنسيق مع منظمات الأمم المتحدة الأخرى: ينبغي للمكتب تنسيق علاقاته وتوضيحها مع منظمات الأمم المتحدة الأخرى؛
- (هـ) ونوعية الموظفين واستبقاؤهم: يريد الشركاء موظفين ذوي نوعية متسقة.
- ٤٤ - ووفقاً لما ذكره المقيسون، يستطيع المكتب بشكل خاص إضافة قيمة في مجالات الهياكل الأساسية، والمشتريات، وتنمية القدرات، وتقديم الخدمات في المناطق النائية وغير المأمونة.
- ٤٥ - ومن بين مجالات تركيز المكتب المحددة حالياً، تعد الهياكل الأساسية المجال المعروف على نحو أفضل. وتشمل الطلبات المشتركة من الدعم الإضافي في مجالات التركيز مكونات أقوى لتنمية القدرات، وتوعية محسنة لتعريف المشاركين بمجالات التركيز، ومشاركة مجتمعية أقوى. وقد أشير إلى الهياكل الأساسية المستدامة والمقاومة للمناخ، والاستجابة لحالات الطوارئ/الكوارث باعتبارها مجالات تركيز محتملة للمكتب.
- ٤٦ - وقال الشركاء عن خدمات المعاملات التي يقدمها المكتب إن اهتمامهم يوجه بدرجة أكبر إلى المشتريات، ثم إدارة الموارد البشرية. وكان لدى أغلبية واضحة من منظمات الأمم المتحدة التي أجريت معها لقاءات عملياتها الداخلية الخاصة، ولهذا فإنها تفكر في استخدام المكتب بالنسبة لهذه الخدمات.



٤٧ - وكان لدى المشاركين بشكل عام معرفة محدودة عن الخدمات الاستشارية التي يقدمها المكتب. غير أن الحكومات أعربت عن اهتمامها للخدمات الاستشارية لدعم تنمية القدرات في مجالي الهياكل الأساسية والمشتريات.

## خامسا - النتائج الإدارية، ٢٠١٠-٢٠١١

### ألف - أهم النتائج الإدارية

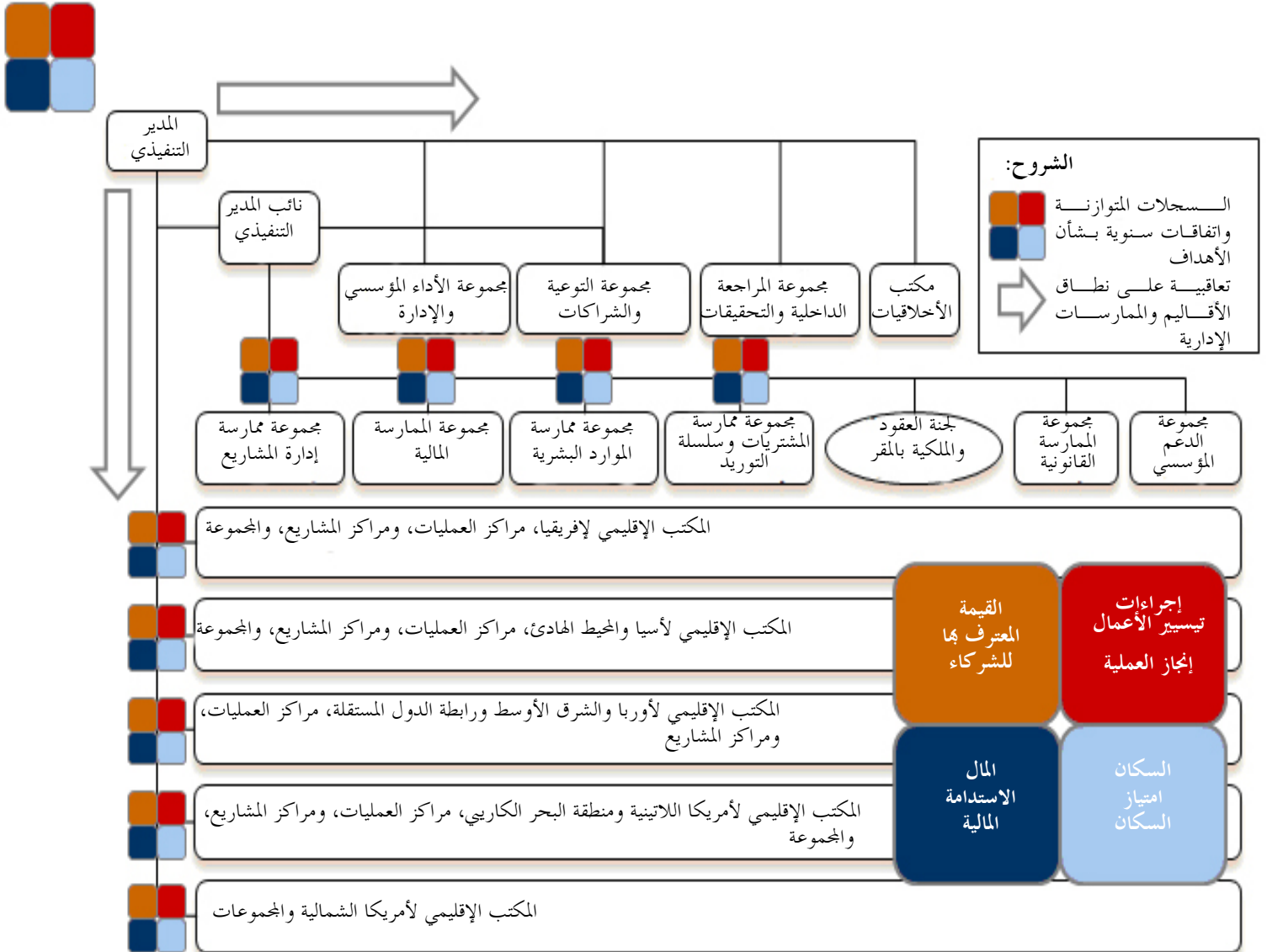
٤٨ - وفرت الأهداف الإدارية لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع التوجيه لهذا المكتب من أجل ضمان قدرته التشغيلية المستمرة وتحقيق رؤيته. وتشير النتائج التي تحققت إلى إحراز تقدم في جهود المكتب لزيادة الجودة والسرعة في جميع أعماله.

#### القوة الدافعة للنتائج الإدارية المتوازنة

٤٩ - تحدد الخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠١٠-٢٠١٣ الأهداف الإدارية للمكتب، واستمر تنقيحها في تقديراته لميزانية الفترة ٢٠١٠-٢٠١١ والفترة ٢٠١٢-٢٠١٣. وهي تعكس أربعة منظورات "للسجلات المتوازنة" للمكتب: الشركاء، وإجراءات تسيير الأعمال، والسكان، والمال. وتعد السجلات المتوازنة أداة إدارية أساسية تستخدم لدفع الأداء وتحقيق النضوج على جميع مستويات المنظمة. ولهذا فإنها تعد مكوناً رئيسياً لنظم إدارة المخاطر في المكتب. ففي عام ٢٠١٢، التزم كل من أقاليم المكتب الأربعة والممارسات الإدارية بأهداف سنوية تشمل جميع المنظورات الأربعة للسجلات المتوازنة. ولضمان فاعلية تكلفة التقارير الإدارية قدر المستطاع، يتم رصد الأداء استناداً إلى البيانات المتاحة في النظم العامة.

## الشكل ٣

## تحقيق الأهداف الإدارية المقيسة على نطاق المنظمة



٥٠ - وأجرى المكتب، كجزء من استعراضه لمنتصف المدة، تقديراً وتقييماً لمؤشرات الأداء بمرور الوقت، مما أسفر عن وضع ٢٥ مؤشراً رئيسياً موحداً للأداء<sup>(٤)</sup>. وستستخدم المؤشرات اعتباراً من الآن كأساس للإبلاغ عن النتائج الإدارية. ويرد أدناه موجز للنتائج الإدارية في فترة السنتين الأخيرة.

القيمة المعترف بها: نتائج الشريك

الشكل ٤

منظور الشريك

الشريك: القيمة المعترف بها
تقديم منتجات وخدمات ذات مستويات عالمية تضيف قيمة مستدامة
بناء شراكة مستدامة
الاتصال بصورة فعالة وشفافة

٥١ - تقديم منتجات وخدمات ذات مستويات عالمية تضيف قيمة مستدامة. يعد رضا الشركاء عن المكتب مرتفعاً بشكل عام، إذ يبلغ ٧٨ في المائة، ولكنه أقل من الرقم المستهدف. وفي حين توحى النتائج بأن هناك مجالاً للتحسن، إلا أنها تعبر أيضاً عن النهج الأكثر تعقيداً والأوسع نطاقاً لاستقصاء الشركاء عام ٢٠١٢ وليس عن الاستقصاء الحاسوبي المحدود المستخدم في تحديد خط الأساس لعام ٢٠٠٨.

٥٢ - وقد واصل المكتب بذل جهود لتوسيع شراكاته المعرفية. وهذا يشمل العمل مع المعهد المعتمد لترتيبات الشراء والإمداد من أجل تقديم مواصفات المشتريات للبلدان النامية؛ والعمل مع المؤسسة القانونية DLA Piper لتحسين الاتفاقات القانونية الموقعة أثناء مشاريع التشييد؛ ومع المؤسسة الهندسية والمعمارية Arup لكي تقدم للشركاء في التنمية أفضل التصميمات والخدمات المعمارية.

٥٣ - وتضمنت الشركات المعرفية الأخرى العمل مع منظمات الأمم المتحدة، والمنظمات غير الحكومية، والحكومات لتطوير المعرفة عن تغير المناخ، والهياكل الأساسية، والاجتماعات المحلية. وقد تم تقاسم هذه المعارف على نطاق أوسع في مؤتمرات الأمم المتحدة المعقودة في دربان وريو دي جانيرو. وإلى جانب برنامج الأمم المتحدة للبيئة، ومنظمة العمل الدولية، والمركز الدولي للتدريب التابع لمنظمة العمل الدولية، كان المكتب أيضاً واحداً من المنظمات

(٤) المرفق الثالث، استعراض النتائج الإدارية لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع.

الرائدة في وضع وإصدار دليل الشراء من أجل عالم أفضل، وهو دليل شامل للمشتريات المستدامة الخاصة بمشترين تابعين لمنظومة الأمم المتحدة، بالإضافة إلى الإعلان عن سياسة للهياكل الأساسية المستدامة.

٥٤ - بناء شراكة مستدامة. سجلت قيمة اتفاقات الشركاء الجديدة والموسعة ارتفاعاً قياسياً في عام ٢٠١٠، إذ بلغت ١,٨١ بليون دولار. وفي عام ٢٠١١، بلغت هذه القيمة ١,٤٥ بليون دولار، وهو نفس المستوى في عام ٢٠٠٩. ومع أن المكتب شهد انخفاضاً في حجم الاتفاقات الجديدة والموسعة من عام ٢٠١٠ إلى عام ٢٠١١، إلا أن المستوى الحالي يعتبر كافياً لاستمرار المنظمة.

٥٥ - الاتصال بطريقة فعالة وشفافة. لإبقاء الشركاء على معرفة أفضل بأنشطة المكتب، كان هناك تركيز على تعزيز نظم إبلاغ النتائج التي ساعد المكتب في إنشائها. وقد أدى هذا إلى إنشاء مركز الشركاء وإلى طائفة من المبادرات الأخرى لتعزيز الشفافية على جميع المستويات. وأصبح المكتب من الموقعين على المبادرة الدولية للشفافية في المعونة في أيلول/سبتمبر ٢٠١١، وأصبح عضواً في اللجنة التوجيهية، كما يقوم بدور نشط في اجتماعات الفريق التقني. ونشر المكتب مجموعة بيانات مفتوحة وشاملة في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١١، وكان المنظمة الثامنة التي تقوم بذلك. وفي أيار/مايو ٢٠١٢، أصبح المكتب أول منظمة موقعة تضيف التدوين الجغرافي إلى البيانات المنشورة، والذي يتيح للمستخدمين العثور على أماكن مواقع المشاريع.

امتياز العملية: نتائج تسيير الأعمال

الشكل ٥

منظور تسيير الأعمال

تسيير الأعمال: امتياز العملية

تحسين كفاءة وفاعلية العملية

الالتزام بالعمليات

الابتكار

٥٦ - تحسين كفاءة وفاعلية العملية. في نهاية عام ٢٠١١، تضمن إطار السياسات الشاملة للمكتب ٣٣ توجيهاً تنظيمياً و ٥٩ بنداً من التعليمات الإدارية. وفي الفترة من ٢٠١٠ إلى ٢٠١١، خفض المكتب عدد التوجيهات التنظيمية الجديدة التي صدرت، مركزاً على التنفيذ المتسق للسياسات.

٥٧ - وقد اختصر متوسط الزمن الذي يستغرقه الإغلاق المالي للمشاريع بنسبة ٤٠ في المائة، من ١٥ شهر في عام ٢٠١٠ إلى تسعة أشهر في عام ٢٠١١. وتحسنت عملية رصد المشاريع واستعراضها أثناء فترة السنتين، وتعززت عملية الموافقة على المشاريع.

٥٨ - الالتزام بالعمليات. زاد معدل تنفيذ توصيات المراجعة الداخلية المتراكمة من ٧١ في المائة في نهاية عام ٢٠١٠ إلى ٨٦ في المائة في نهاية عام ٢٠١١، بينما انخفض عدد توصيات المراجعة الداخلية التي لم تنفذ لأكثر من ١٨ شهراً من ٨٢ توصية في عام ٢٠١٠ إلى سبع توصيات في عام ٢٠١١.

٥٩ - ومواصلة تعزيز الضوابط الداخلية، أصدر المكتب في عام ٢٠١٠ توجيه تنظيمي جديداً بشأن تفويض السلطة واستهل أداة حاسوبية لتسهيل عملية التفويض.

٦٠ - الابتكار. واصل المكتب تقييمه الذاتي استناداً إلى معايير خارجية لضمان أن تكون عملياته ونظمه "على المستوى العالمي". ونتيجة لذلك، حصل نظام إدارة الجودة العالمية للمكتب في عام ٢٠١١ على شهادة "الأيزو ٩٠٠١" للمنظمة الدولية للتوحيد القياسي؛ وحصل المكتب على شهادة تنظيمية من المعهد المعتمد لترتيبات الشراء والإمداد ليصبح أول منظمة تخضع للتقييم في مجال المشتريات المستدامة. وتشمل الأمثلة على المعايير الدولية الأخرى وأفضل الممارسات المتبعة: المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في المسائل المالية؛ وإجراءات إدارة المشاريع المستمدة من برنامج "Prince2"؛ والمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بالنسبة لتقييم النضج التنظيمي.

امتياز السكان: نتائج السكان

الشكل ٦

منظور السكان



٦١ - تعيين وتقدير المواهب. خلال فترة السنتين، زادت نسبة رضا الموظفين بشكل عام من ٧٨ في المائة عام ٢٠١٠ إلى ٨١ في المائة في عام ٢٠١١. وسيستمر في فترة السنتين الحالية تنفيذ سياسات، وأدوات، ونظم للمحافظة على هذا الزخم.

٦٢ - ولاجتذاب المواهب، وتنميتها، واستبقائها، وضع المكتب سياسات جديدة لإدارة أداء الموظفين، ومنح شهادات التقدير، والمكفآت، وتوقيع الجزاءات، ووضع إطاراً لإدارة المواهب. واستهل نظام عام "للتعيين الإلكتروني" وإعداد القوائم لتحسين سرعة وجود عملية التعيين.

٦٣ - وفي عامي فترة السنتين، استكمل تقييم الأداء والنتائج في حينه بنسبة ٩٧ في المائة من الموظفين، وفي عام ٢٠١٢، حل النظام الحاسوبي محل النظام الورقي لإدارة أداء فرادى المتعاقدين.

٦٤ - تنمية المواهب. يعتمد المكتب على المعايير الدولية وعلى أفضل الممارسات المعترف بها خارجياً لاعتماد موظفيه. ففي عام ٢٠١١، اشترك ٨٢ موظفاً في اعتماد المشتريات الخارجية مع المعهد المعتمد لترتيبات الشراء والإمداد، وشارك ٤٢ موظفاً مع جمعية المحاسبين القانونيين المعتمدين، بينما وصل ٤٠ موظفاً إلى مستوى الممارس طبقاً لنظام Prince2. وأدخل نظام خاص لاعتماد الموارد البشرية بالمشاركة مع جامعة كورنل، وقد التحق به ٤٣ موظفاً.

٦٥ - الالتزام بقيم الأمم المتحدة. يتجلى تمسك المكتب بالتراهة، والمهنية، واحترام التنوع في جميع أهدافه الإدارية. وتنعكس أهمية الإدارة القائمة على القيم أيضاً في "قيمه الأساسية" و "اهتماماته المشتركة". ويعد ميثاق القيادة الخاص بالمكتب مثالاً للطريقة التي يتبعها المكتب لغرس هذه القيم في الثقافة التنظيمية - وقد وضع هذا الميثاق واعتمد في اجتماع الإدارة على الصعيد العالمي عام ٢٠١٠ - وكذلك الحال بالنسبة لموضوع هذا الاجتماع في عام ٢٠١١ وعنوانه: "لأن القيم هي التي تعيننا".

٦٦ - وفي نهاية عام ٢٠١١، بلغ مجموع قوة العمل في المكتب ٦٢٠٢ موظفاً، وهي تتألف من موظفين يخضعون إما لإشراف المكتب أو لديهم عقود ينظمها المكتب؛ وكان من بين هؤلاء ٩١٠ موظفين بعقود و ٢٩٢ ٥ موظفاً باتفاقات تعاقدية فردية. وظل التوازن بين الجنسين في فترة السنتين ثابتاً عند نسبة ٤٠ في المائة من الموظفين. وسيواصل المكتب جهوده لزيادة توظيف النساء وتحسين استبقائهن.

## الاستدامة المالية: النتائج المالية

الشكل ٧

## المنظور المالي

المال: الاستدامة المالية

تنظيم الموارد المالية

ضمان الرقابة المالية

الاستثمار في الاستدامة

٦٧ - تنظيم الموارد المالية. أظهر المكتب نتائج مالية قوية في فترة السنتين، متجاوزاً الأهداف التي حددها المجلس التنفيذي لكل من العائدات الصافية والاحتياطيات التشغيلية. غير أن العائدات انخفضت من عام ٢٠١٠ إلى عام ٢٠١١، ويرجع ذلك أساساً إلى الانخفاض في مشاريع المشتريات الواسعة النطاق في بيرو والهند.

٦٨ - ضمان الرقابة المالية. يعتبر تخفيض الأحكام الخاصة بعمليات شطب القيد وزيادة معدل تنفيذ توصيات مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة من نتائج التوظيف المالي، والنضج التنظيمي، والمراقبة المحسنة للعمليات.

٦٩ - الاستثمار في الاستدامة. أنشأ المجلس التنفيذي في عام ٢٠١٠ صندوقاً للنمو والابتكار. وخلال فترة السنتين، استخدم هذا التمويل للاستثمار في القدرة في هايتي، وبدء عمليات ما بعد الفيضانات في باكستان، ولدعم الابتكارات في المنتجات والخدمات، مثل تطوير خط جديد للخدمات يهتم بالوقاية المناخية للبنية الأساسية المجتمعية.

## باء - تقدير النضج التنظيمي

٧٠ - يعد السعي المستمر لتحقيق الامتياز التشغيلي من الدوافع الرئيسية لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع. ففي سياق استعراض منتصف المدة، استخدم المكتب أفضل ممارسة معترف بها دولياً - وهي نموذج الامتياز الخاصة بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة - لإجراء تقييم ذاتي شامل لمستوى نضجه التنظيمي<sup>(٥)</sup>. ويشمل النموذج المجالات الخمسة التالية: '١' الاستراتيجية؛ '٢' القيادة؛ '٣' العمليات والمنتجات والخدمات؛ '٤' الشراكات والموارد؛ '٥' والأفراد.

٧١ - وفي حين تتباين الأفكار عن القوة النسبية في كل مجال، إلا أن هناك دلالات قوية على أنها جميعاً في طريقها إلى التحسن. وتلخص الفقرات التالية أوجه القوة المتوخاة ومجالات

(٥) المرفق الرابع، النضج التنظيمي لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع: التقييم الذاتي، ٢٠١٢.

التحسين في كل مجال، على النحو الذي اقترحه فريق الإدارة على الصعيد العالمي التابع للمكتب.

#### الاستراتيجية

٧٢ - فيما يتعلق بالاستراتيجية، يرى مديرو المكتب أن أوجه القوة الرئيسية تتمثل في وضع واستعراض سياسات داعمة، والاتصالات، ورصد التنفيذ. غير أن هناك حاجة إلى تحسين طريقة رصد احتياجات أصحاب المصلحة، وآثار البيئة الخارجية على الطريقة التي يعمل بها المكتب ويحافظ بها على قدراته الداخلية.

#### القيادة

٧٣ - أشار التقييم إلى أن أوجه القوة الرئيسة للقيادة تتمثل في العمل مع أصحاب المصلحة الخارجيين، وتطوير مهمة المكتب ورؤيته وقيمه. وتوضح النتائج أن مديري المكتب يمكنهم تحسين استخدام نظم إدارة الأداء التنظيمي وتعزيز ثقافة الامتياز. وتحتاج المرونة التنظيمية وإدارة التغيير إلى اهتمام مستمر.

#### العمليات والمنتجات والخدمات

٧٤ - يرى مديرو المكتب أن مظهر القوة الرئيسية يتمثل في تصميم وإدارة العمليات لتعظيم قيمة أصحاب المصلحة، ولكن يمكن أن يكون هناك تحسن في تطوير المنتجات والخدمات، وفي إدارة علاقات الشركاء عندما يتحقق ذلك. ويعتقدون أيضاً أن المكتب بحاجة إلى أن يركز على نهج أفضل تجاه الترويج للمنتجات والخدمات.

#### الشراكات والموارد

٧٥ - يشير التقييم إلى أن المكتب يبرع في إدارة المعلومات من أجل صنع القرار، خاصة عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. غير أن المديرين يرون أنه يمكن تحسين النهج إزاء الاستثمار المالي. ويعتقدون أيضاً أن المكتب بحاجة إلى أن يركز بدرجة أكبر على إدارة الموارد المستدامة وإدارة العلاقات مع الموردين.

#### الأفراد

٧٦ - يشير التقييم إلى أن كافة الجوانب المتعلقة بإدارة الأفراد تتيح مجالاً للتحسن. وذكرت المكافآت والتقدير، والرعاية للموظفين، والاتصال الداخلي على أنها الجوانب الأقوى. ويرى المديرون أن مواءمة خطة أداء الموظفين مع الأهداف الاستراتيجية، وتنمية المعرفة والمهارات، وإشراك الموظفين وتمكينهم أمور تتطلب اهتماماً خاصاً.



## مجالات للعمل

٧٧ - عموماً، يشير التقييم إلى إحراز تقدم طيب في النضج التنظيمي للمكتب، وهذا يتأكد عند مقارنة النتائج بالمعايير الخارجية. ويتضح من مواصلة تحليل التعليقات المستفيضة التي تقدم بها فريق الإدارة على الصعيد العالمي التابع للمكتب أن هناك سبعة مجالات للعمل تتطلب اهتماماً خاصاً. وهذه المجالات ستثري الطريقة التي ينفذ بها المكتب استراتيجيته، وتعمل على تركيز جهوده لدفع عملية التغير التنظيمي. والمجالات السبعة هي:

(أ) التركيز على احتياجات الشركاء؛

(ب) وإضافة قوة إلى ممارساتنا الخاصة بالتنفيذ: المشتريات، وإدارة المشاريع، والهياكل الأساسية؛

(ج) وتنظيم مسؤوليتنا الاجتماعية؛

(د) وإشراك رؤسائنا؛

(هـ) ودفع الأداء التنظيمي؛

(و) وتمكين موظفينا؛

(ز) وتحسين الجودة والسرعة بصورة مستمرة.

٧٨ - وتعد قوة إطار إدارة المكتب عنصراً رئيسياً لنضجه التنظيمي باعتباره منظمة من منظمات الأمم المتحدة الممولة ذاتياً والتي تقدم مساهمات للشركاء حول العالم. وهذا الموضوع سيناقش بصورة منفصلة في الفصل سادساً.

## سادساً - إطار الإدارة

## ألف - ترتيبات الإدارة والتنسيق الإداري

٧٩ - تطورت ترتيبات إدارة المكتب بصورة تدريجية تنفيذياً لمقررات المجلس التنفيذي. وقد استهلكت هذه العملية من خلال المقرر ١٢/٩٤. وفي ٢٠ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠، اعتمدت الجمعية العامة القرار ١٧٦/٦٥، الذي أعاد تأكيد المقررات ذات الصلة للمجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع. وكان هذا القرار بمثابة استكمال لعملية إنشاء مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع كمنظمة مستقلة على قدم المساواة مع الشركاء في منظومة الأمم المتحدة.

٨٠ - وكما يتضح من التقارير السنوية، تم تعزيز دور اللجنة الاستشارية للشؤون الاستراتيجية ومراجعة الحسابات<sup>(٦)</sup>، لتقديم المشورة الخارجية والمستقلة للمدير التنفيذي. وكان الغرض من إنشاء لجنة فرعية استشارية خاصة للمراجعة وتمكين اللجنة من توجيه مزيد من الاهتمام للمشورة الاستراتيجية. وتقدم لجنة المشورة السياسية النصح للمدير التنفيذي في المسائل المتعلقة بسياسات الأمم المتحدة.

٨١ - وقد تعزز التنسيق والتكامل الإداري الرسمي للمكتب بإنشاء مجموعات إدارية تجتمع بصورة منتظمة لمناقشة التحديات والفرص المتوقعة. وعلاوة على ذلك، عزز المكتب ترابط فريق الإدارة على الصعيد العالمي عن طريق اجتماعات الإدارة السنوية على الصعيد العالمي.

## باء - نضج إطار السياسات ونظم إدارة المخاطر

٨٢ - كما أشير في الفصل خامساً، تم نضج إطار السياسات والنظم الأساسية لإدارة المخاطر التابعة للمكتب بدرجة كبيرة خلال فترة السنتين الأخيرة. وقد أنشئت هذه النظم بموجب مقررات تشريعية للأمم المتحدة واستمر تعزيزها بواسطة المعايير الدولية وأفضل الممارسات ذات الصلة. وهى تنظم سلوك الموظفين عن طريق سلسلة من الضوابط على مختلف المستويات. وتتضمن هذه النظم ستة مكونات رئيسية:

(أ) الالتزام بسياسات الأمم المتحدة؛

(ب) والتوثيق المحكم للسياسات والعمليات والتعليمات والتوجيهات؛

(ج) والتفويض الرسمي للسلطات؛

(د) وضوابط العملية الداخلية؛

(هـ) وإدارة أداء الموظفين؛

(و) وإدارة الأداء المؤسسي.

٨٣ - كما أن إطار السياسات ونظام إدارة المخاطر بدورها يستكملان بواسطة رقابة داخلية وخارجية، وهو ما يوفر التأكيد على كفاءتها وفعاليتها بالنسبة للمجلس التنفيذي والمدير التنفيذي.

٨٤ - ويعد وجود إطار متماسك للرقابة الداخلية ضرورياً لإدارة المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية. وتمشياً مع النهج التدريجي والمتكامل الوارد في إطار تخطيط إدارة المخاطر

(٦) المرفق الخامس، إدارة المشورة والرقابة.

الاستراتيجية، يقوم المكتب باستعراض ضوابطه بصورة مستمرة لضمان توافقها مع التعرض للمخاطر. وعن طريق الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات واستخدام نهج الممارسة، سيواصل المكتب دفع التكامل الوظيفي الشامل لتسيير أعماله ولأدواته من أجل ضمان ألا يؤدي تعقيد الضوابط التشغيلية إلى تحويل اهتمام الإدارة عن تنفيذ الاستراتيجية.

## سابعاً - معايرة استراتيجية المكتب من أجل التنفيذ المركز

### ألف - زيادة التركيز على ما يحققه

٨٥ - كان توضيح غرض ودور مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع فيما يتعلق بالشركاء في منظومة الأمم المتحدة وخارجها أحد الطموحات الرئيسية للخطة الاستراتيجية. وقد أدى توضيح الإطار الاستراتيجي للمكتب، والذي يتضمن الهوية بعيدة المدى والأهداف الرئيسية للمنظمة، إلى جانب المقررات اللاحقة للمجلس التنفيذي وإعادة تأكيد الجمعية العامة لولاية المكتب، إلى توضيح دور المكتب في أسرة الأمم المتحدة بدرجة كبيرة. وعلى الرغم من ذلك، فإن نتائج استعراض منتصف المدة تشير إلى أن هناك حاجة إلى زيادة التركيز وتحسين الاتصال فيما يتعلق بما يحققه المكتب وكيف يحققه.

كيف تم توضيح اهتمام المكتب في خطته الاستراتيجية

٨٦ - أوضح المكتب في خطته الاستراتيجية مجال اهتمامه عن طريق أربع ممارسات إدارية وخمس ممارسات لدعم التنفيذ، حيث يعكس مصطلح "دعم التنفيذ" ولاية المكتب الخاصة بالتنفيذ. وقد عرّفت الممارسات الإدارية بأنها ثوابت المكتب على الأجل الطويل التي ستظل باقية طوال فترة الخطة الاستراتيجية. وهذه تشمل: إدارة المشاريع، والإدارة المالية، والموارد البشرية، والمشتريات. وقد وصفت ممارسات دعم التنفيذ بأنها مواضيعية أو قطاعية أو برامجية في طبيعتها. والطلب هو الذي يوجه ممارسات دعم التنفيذ، وبالتالي فهي خاضعة للتغير بمرور الوقت. وتشمل هذه الممارسات الهياكل الأساسية المادية، والنظام العام والأمن، والتعدادات والانتخابات، والبيئة، والصحة. وقد تم توضيح الطبيعة التفاعلية للممارسات الإدارية وخدمات التنفيذ التي تقدم في إطار مجالات التركيز هذه عن طريق مصفوفة من أربعة أعمدة لخمسة عناصر. وأوردت الخطة الاستراتيجية أمثلة لأنواع المنتجات والخدمات المرتبطة بكل مجال، والتي أكدت اهتمام المكتب بالاستدامة وتنمية القدرات الوطنية<sup>(٧)</sup>.

(٧) المرفق السابع، أمثلة على المنتجات والخدمات حسب ممارسات التنفيذ.

٨٧ - ولبيان تنفيذ هذه السمات الجديدة، أصدر المدير التنفيذي أمراً توجيهياً تنظيمياً يوضح الهيكل العام للمكتب، وهو الأمر التوجيهي ("OD15"). وحدد الأمر التوجيهي مستويات واضحة لسلطة ومساءلة مديري مختلف الكيانات داخل الهيكل العام للمكتب. وعلاوة على ذلك، وضع المدير التنفيذي نهج الممارسة لتسهيل علاقات الترابط ومواءمة السياسات، والأدوات والأفراد على نطاق الوظائف، ومجالات الخدمة، والمواقع. وكان الغرض من ممارسات دعم التنفيذ هو تحسين القيمة التي يضيفها المكتب لشركائه، وتوضيح الخدمات والمعايير، وتعميق الشراكات الاستراتيجية، وإيجاد موارد للدراية والخبرة. وكان الغرض الرئيسي من الممارسات الإدارية هو المساعدة على تقديم الدعم والمشورة بكفاءة وفاعلية، وضمان وجود ضوابط داخلية كافية.

#### التعلم التنظيمي

٨٨ - لضمان استمرار صلاحية نموذج أعمال المكتب، حددت الخطة الاستراتيجية نموذجاً للتعلم التنظيمي. وخلال فترة السنتين السابقتين، أتاح هذا النموذج التركيز على أربعة عناصر يعزز بعضها بعضاً:

- (أ) الاعتراف من جهة خارجية عن طريق شهادات المهام الإدارية الرئيسية، وتسيير الأعمال، وكفاءة الموظفين المنفذين لهذه المهام؛
- (ب) وتقديم خدمات إدارية خاضعة للمساءلة وتتسم بالشفافية وتلي أسمى المعايير الدولية؛
- (ج) وإتاحة سجل موثق للإسهامات في النتائج العملية للأمم المتحدة في مجالات بناء السلام، وعمليات المساعدة الإنسانية، والتنمية؛
- (د) ومعارف مجمعة ومتبادلة بشكل منهجي في مجالات تركيز عمل المكتب.

٨٩ - وفيما يتعلق بقاعدة معارف المكتب عن المنتجات والخدمات، تشمل التحسينات: وضع إجراءات ونظم لتسهيل الروابط العالمية فيما بين الموظفين الذين يعدون مشاريع جديدة استجابة لطلبات من الشركاء؛ وإنشاء مستودع عالمي لوثائق المشاريع.

٩٠ - وتشير نتائج استعراض منتصف المدة إلى ضرورة توجيه مزيد من الاهتمام إلى التجميع والتقاسم المنهجي لمعارف خاصة بالمنتجات والخدمات. وهذا ينعكس في نداء شركاء المكتب ومديره من أجل استخلاص دروس مستفادة بشكل أفضل لضمان إتاحة النهج والأفكار الخاصة بالخدمات والمختبرة جيداً للشركاء ممن لديهم احتياجات مماثلة.

٩١ - وفي عالم يتسم بالعمولة السريعة، ستعتمد المساهمة في التنمية على إمكانية إقامة شراكات واسعة ومتكاملة لتحقيق قيمة مستدامة. وفي المدى القريب، سيتخذ المكتب خطوات تجاه مبادرات ابتكاره مركزة، مع شركائه في المعرفة. وفي المدى الأبعد، سيتطلب نجاح هذا المسعى الاستراتيجي اعتراف الترتيبات التعاقدية الرسمية بالتبادلية الكامنة في الشراكات، وخاصة حاجة المكتب إلى استعادة التكلفة المرتبطة بالاستثمار في مثل هذه المعرفة الخاصة بالمنتجات والخدمات.

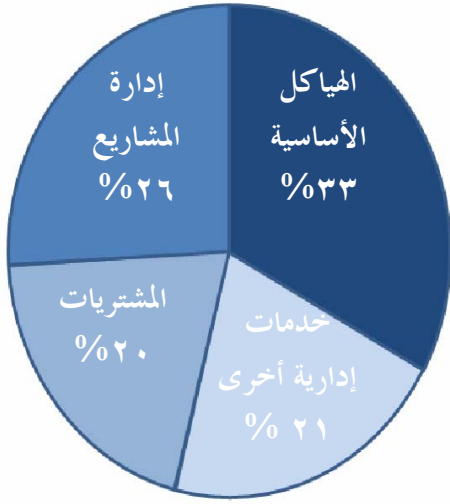
٩٢ - وفي حين أحرز المكتب تقدماً من خلال التعديل التدريجي، إلا أن هذا لم يساعد على حل المشكلة الكامنة وهي التوضيح المعقد لبعض الشيء لجمال اهتمامه، الذي تمثله مصفوفة مجالات التركيز المتداخلة. ولعل هذا كان السبب في عدم فهم شركاء المكتب لولاياته - خاصة فيما يتعلق بما يحققه المكتب - بما في ذلك نهجه إزاء بناء القدرات والتنمية المستدامة.

استعراض الحافظة العالمية للمشاريع والخدمات الإدارية الخاصة بالمكتب

٩٣ - يتابع المكتب بصورة مستمرة حافظته على نطاق الأبعاد الرئيسية التي تعبر عنها الخطة الاستراتيجية: أهداف المساهمة، والشركاء، وممارسات دعم التنفيذ. ويقدم مديرو المشاريع معلومات مفصلة عن النواتج والموارد التي استخدمت في إنتاجها. وتستخدم هذه المعلومات بصورة استراتيجية لتحديد موقع المنظمة والأولويات بالنسبة للمستقبل.

## الشكل ٨

## الحافظة العالمية للمكتب، حسب مجال التنفيذ، في عام ٢٠١١



٩٤ - كجزء من استعراض منتصف المدة، أجرى تحليل مستفيض لهذه البيانات من أجل توضيح ما حققه المكتب بشكل أفضل عن طريق حافظته العالمية. ويؤيد الاستعراض التعليقات الواردة من شركاء المكتب ومديره بشأن ما حققه المكتب. وبين الشكل ٨ كيف ترتبط الخدمات بالمشتريات وإدارة المشاريع والهيكل الأساسية: فهي تمثل نحو ٨٠ في المائة من حافظة المكتب. وتتعلق النسبة الباقية وهي ٢٠ في المائة بخدمات إدارية أخرى، وتقدم هذه الخدمات، وفقاً لولاية المكتب، بناءً على طلب شركائه<sup>(٨)</sup>.

٩٥ - ويوضح استعراض الحافظة العالمية للمكتب أيضاً أن المكتب ينفذ ثلاثة أنواع من الخدمات: خدمات تتعلق بالمعاملات، وخدمات تنفيذ، وخدمات استشارية. وقد ظهرت فكرة الأنواع الثلاثة من الخدمات المنفصلة وإن كانت متكاملة ويعزز الموضوع بعضاً في أوائل عام ٢٠١١، وذلك في محاولة لاستكشاف كيف يمكن للمكتب تحقيق قيمة أكبر لشركائه عن طريق تنظيم نفسي بشكل أفضل حول هذه الأنواع من الخدمات. ويوضح التحليل أن التنفيذ والخدمات الخاصة بالمعاملات تهيمن على تشكيلة الخدمات الحالية، بينما تشير التعليقات الواردة من الشركاء إلى زيادة الاهتمام بالخدمات الاستشارية.

٩٦ - وخلال السنوات الأخيرة، استغل المكتب قدرته في كل نوع من أنواع الخدمات الثلاثة عن طريق مشاريع التغيير الاستراتيجي ومنذ عام ٢٠٠٩، تعززت خدمات التنفيذ عن طريق استثمارات في ممارسة إدارة المشاريع، لتنتهي بإنشاء فريق ممارسة في عام ٢٠١٢. واستهل مشروع خاص في عام ٢٠١١ لتعزيز الخدمات الاستشارية في مجالي المشتريات والهيكل الأساسية؛ وفي عام ٢٠١٢، استهل مشروع لتقدير الطلب المحتمل واستغلال القدرات في خدمات المعاملات.

(٨) الخدمات الإدارية الأخرى هي أساساً معاملات، ففي عام ٢٠١١، تضمنت الخدمات المتعلقة بالموارد البشرية على شكل إيفاد خبراء مستقلين إلى الميدان وتقديم دعم إداري لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية أكبر مكونات هذه الخدمة. وهناك نواتج أخرى تتعلق بعمليات خاصة أصغر لتقديم مختلف الخدمات المشتركة أو المتقاسمة والخدمات الإدارية لشركاء آخرين، بما في ذلك الدعم العملي لمناسبات تدريبية (المرفق السادس)، استعراض منتجات وخدمات المكتب).

## آراء الشركاء عما يحققه المكتب

٩٧ - أيدت التعليقات الواردة من شركاء المكتب استنتاج استعراض الحافظة، وهو أنه يمكن تقسيم المجالات الرئيسية لما يحققه المكتب إلى: المشتريات، وإدارة المشاريع، والهياكل الأساسية.

٩٨ - وقد أعرب شركاء المكتب في تعليقاتهم عن تقديرهم للقيمة المضافة التي حققها المكتب لكل منهم على حدة، ولكن لم يكن كثير من الشركاء على يقين فيما يتعلق بحجم ما قدمه المكتب من خدمات. وعموماً، كانت إدارة المشاريع هي الخدمة التي يعرفها معظم الشركاء. وأوضحت التعليقات كذلك أن الهياكل الأساسية كانت معروفة على نطاق واسع ومطلوبة من شركاء المكتب. وأعرب الشركاء الحكوميون بشكل خاص عن اهتمامهم بالخدمات الاستشارية، وخاصة فيما يتعلق بتنمية القدرات الوطنية في مجالي المشتريات والهياكل الأساسية. وكانت المشتريات والخدمات للموارد البشرية من بين خدمات المعاملات المعروفة على نطاق أوسع.

٩٩ - وأيدت التعليقات الواردة من مديري المكتب<sup>(٩)</sup> آراء شركاء المكتب. وتضمنت التحديات التي أثارها مديرو المكتب التدخل فيما بين مجالات التركيز وضرورة إدماجها بصورة أفضل في المنظمة. وسلط المديرون الضوء على أهمية المشتريات والهياكل الأساسية، بما في ذلك بناء القدرات عن طريق الخدمات الاستشارية في هذه المجالات. وأوضحوا أيضاً أهمية الحفاظ على قدرات المكتب في دورة المشاريع؛ وأكدوا أن البيئة تعد جانباً أساسياً من جوانب التنمية المستدامة. وأشارت التعليقات بشكل عام إلى أنه سيكون من المفيد توضيح مجالات الخدمات المتخصصة والقيمة المضافة داخل كل مجال من مجالات التركيز. وعلاوة على ذلك، كان هناك تأكيد على أن تنمية الأعمال وإقامة شراكات أكثر فاعلية تعتبر من المجالات التي تحتاج إلى تعزيز، إلى جانب زيادة التركيز على الدور التمكيني للإدارة المالية والموارد البشرية.

١٠٠ - وفي الختام، يؤكد التحليل ضرورة وجود توضيح أكبر للاهتمام الرئيسي للمكتب. فالمشتريات، وإدارة المشاريع، والهياكل الأساسية تمثل معاً نحو ٨٠ في المائة مما تحققه هذه المنظمة. وهناك أيضاً مجالات يشتهر بها المكتب أكثر من غيره بين الشركاء ويعتبرها المديرون من بين الأولويات الاستراتيجية الأعلى، فحين تدخل مجالات الخدمات الثلاثة في صلب ولاية المكتب.

(٩) المرفق السادس، استعراض منتجات وخدمات المكتب.

## الاستدامة

١٠١ - في الخطة الاستراتيجية، ينعكس التزام المكتب بالتنفيذ المستدام في قيمه واهتماماته المشتركة. ويتضح توجه هذا التركيز من عدد المشاريع التي تضمنت جوانب الاهتمامات المشتركة خلال فترة السنتين السابقة.

١٠٢ - ويعترف شركاء المكتب ومديروه بأهمية التنفيذ المستدام. وفي استقصاء عام ٢٠١٢، أوضح الشركاء أن المكتب أضاف قيمة عن طريق تركيزه على بناء القدرات الوطنية والمحلية في المشتريات والهياكل الأساسية. وفي التقييم الذاتي للنضج التنظيمي عام ٢٠١٢، كان التركيز على التنمية المستدامة أحد المواضيع المتكررة في تعليقات المديرين.

١٠٣ - وبناءً على هذه الخلفية، سيسعى المكتب إلى إدماج أهداف الاستدامة في جميع خدماته. وفي عام ٢٠١٢، وضع المكتب سياسة للهياكل الأساسية المستدامة تعكس الاعتبارات الاجتماعية والبيئية للاستثمارات في الهياكل الأساسية. ومن المتوقع أن يؤدي سعيه الحالي للحصول على شهادة المنظمة الدولية للتوحيد القياسي "أيزو ١٤٠٠١" في الإدارة البيئية إلى مزيد من الزخم لتنفيذ هذه السياسة. وخلال ما تبقى من فترة السنتين الحالية، واستشهاداً بالاستعراض الشامل القادم للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات، سيعمل المكتب على تعزيز نهجه ونظمه الإدارية لتعزيز اهتمامه بالاستدامة. وسيستطلع المكتب بإمكانية إقامة شراكات واعتماد أفضل الممارسات الأخرى المعترف بها من أجل إدراج مفهوم الاستدامة في عملياته.

١٠٤ - وتمثل الاستدامة بؤرة الاهتمام بتحقيق الجودة في المكتب. ورغم أن اهتماماته المشتركة تعبر بالفعل عن جوانب رئيسية للاستدامة، إلا أنه خلال ما تبقى من فترة السنتين، سيستعد المكتب للاستعاضة عن هذه الاهتمامات بمجموعة من أهداف الاستدامة، لتعبر عن الضرورات الحتمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للتنمية المستدامة وكذلك التزام المنظمة بتنمية القدرات الوطنية.

## هوية واضحة وتركيز على الولاية الأساسية

١٠٥ - أكد استعراض منتصف المدة على الأهمية المستمرة لمهمة المكتب ورؤيته وقيمه - أي هويته البعيدة المدى على النحو الموضح في خطته الاستراتيجية. وقد خلص الاستعراض إلى أن باستطاعة المكتب أن يركز جهوده بشكل أفضل عن طريق تنظيم نفسه حول المشتريات وإدارة المشاريع، والهياكل الأساسية باعتبارها مجالات تخصصه الرئيسية.



١٠٦ - ويدرك المكتب مسؤوليته الخاصة كعضو في أسرة الأمم المتحدة لبحث استدامة مساهمته في نتائج شركائه. ولضمان التعبير بوضوح عن هذه الرغبة، يقترح المكتب إضافة صفة "الاستدامة" عند وصف مجالات اهتمامه الرئيسية، وهي:

(أ) المشتريات المستدامة؛

(ب) وإدارة المشاريع المستدامة؛

(ج) والهياكل الأساسية المستدامة.

١٠٧ - وسيحل التركيز على ممارسات التنفيذ الثلاث هذه محل الفكرة الحالية وهي التركيز على المجالات الموضحة في الخطة الاستراتيجية. ولا يعنى هذا التعديل خروجاً عن الطريق المرسوم في الخطة الاستراتيجية، وإنما مجرد خطوة تالية في رحلة لضمان التنفيذ الفعال لاستراتيجية المكتب. وسيكون من المهم توضيح حدود الخدمات المتخصصة في كل مجال من هذه المجالات الثلاثة بناءً على طلب الشركاء.

١٠٨ - وسيعتمد وضع حدود للخدمات المتخصصة داخل كل ممارسة من ممارسات تنفيذ الثلاث على وضع ممارسات فرعية فاعلة تجمع وتشرك ممارسين من جميع أنحاء المنظمة. وسيعتمد المكتب على طائفة المنتجات والخدمات المحتملة المنصوص عليه في خطته الاستراتيجية<sup>(١٠)</sup>، وكذلك المجالات التي أكدتها الوثيقة الختامية لمؤتمر "ريو+٢٠".

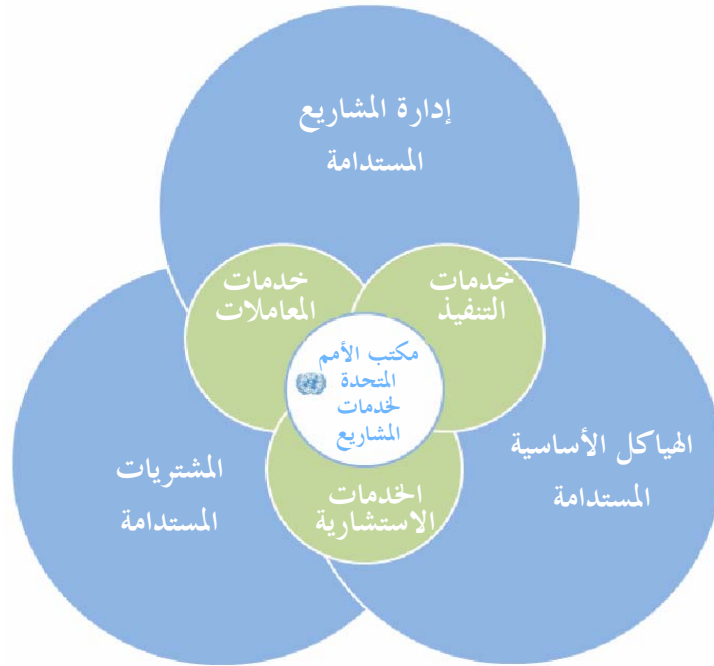
١٠٩ - وهناك ثلاثة أنواع من الخدمات تبين كيف يعمل المكتب: الخدمات الخاصة بالمعاملات، وخدمات التنفيذ، والخدمات الاستشارية. وفي حين أن المكتب قد استهل بالفعل مشاريع للتغيير الاستراتيجي في هذه المجالات، وأحرز تقدم كبير في مجال الخدمات التنفيذ، إلا أنه لا تزال هناك حاجة إلى تعظيم سلاسل قيمتها الأساسية. وهذا سيكفل استجابة المنظمة دائماً لاحتياجات الشركاء المتطورة، بما في ذلك تنمية القدرات.

١١٠ - وتلخص "الزهرة المستدامة" في الشكل ٩ إستراتيجية المكتب المنقحة. فهي توضح الطبيعة المتكاملة لممارسات التنفيذ الثلاث التي يعزز بعضها بعضاً (الدوائر الخارجية)، وأنواع الخدمات الثلاثة (الدوائر الداخلية)، لتأتي هوية المكتب في الوسط - وهي مهمته ورؤيته وقيمه.

(١٠) المرفق السابع، أمثلة على المنتجات و الخدمات حسب ممارسات التنفيذ.

## الشكل ٩

مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع: الجودة والسرعة لتحقيق نتائج مستدامة



١١١ - وينبغي أن تؤدي مغايرة تركيز المكتب إلى توسيع نطاق الاعتراف الخارجي بالمجالات الأساسية للقيمة التي تضيفها المنظمة، مع إضافة وضوح داخلي في نفس الوقت فيما يتعلق بأولوياتها الرئيسية.

### باء - ضمان الصلاحية والمساهمات في نتائج الشركاء

١١٢ - في أوائل تموز/يوليه ٢٠١٢، اجتمع ٧٥ مديراً يمثلون مكاتب المكتب على المستويين القطري والإقليمي وعلى مستوى المقر لالتهاء من استعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠١٠-٢٠١٣، بغية تقديمها إلى المجلس التنفيذي، ووضع خطة عمل لتركيز تنفيذ الاستراتيجية فيما يتبقى من فترة السنتين.

١١٣ - وتعكس الخطة مشاريع التغيير الاستراتيجي الستة - "النجاحات الحتمية" - وتضم سلسلة من المبادرات المحددة. وسيقوم المكتب خلال الأشهر القادمة بحشد الجهود لدفع تنفيذ "النجاحات الحتمية"، وهي:

(أ) القيادة في الهياكل الأساسية المستدامة؛

- (ب) والقيادة في المشتريات، لتحسين الممارسات المستدامة؛
- (ج) ومواجهة التحديات في تنمية الأعمال؛
- (د) والموارد المعززة ومجالات التواجد؛
- (هـ) والعمليات الداخلية المثلى؛
- (و) والأفراد المشاركون والتمكنون وذوو الأداء الرفيع.

١١٤ - ونظراً لطبيعة هذه المبادرات، والحاجة إلى تحديد أولوية الاستثمارات في نطاق الموارد المتاحة خلال فترة السنتين الحالية، من المتوقع أن تستكمل بعض هذه المبادرات في فترة السنتين القادمة.

١١٥ - وتشير نتائج استعراض منتصف المدة والمعايرة اللاحقة إلى أولويات في المستقبل بالنسبة للمنظمة. وخلال العام القادم، ستتطلب الأعمال التحضيرية للخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ إجراء مشاورات موسعة مع أصحاب المصلحة، وفحص دقيق للأداء على أساس الأولويات العالمية المتطورة وتوصيات الاستعراض الشامل للسياسات التي يجري كل أربع سنوات. وينبغي أن يؤدي هذا إلى خطة استراتيجية تكفل صلاحية مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع لسنوات كثيرة قادمة، بحيث تسهم في الجودة والسرعة من أجل تحقيق النتائج مستدامة للشركاء.