

Distr.: General  
30 September 2016  
Arabic  
Original: English

## الجمعية العامة



الدورة الحادية والسبعون

البند ١٣٤ من جدول الأعمال

الميزانية البرنامجية لفترة السنتين ٢٠١٦-٢٠١٧

## نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في الأمانة العامة

للأمم المتحدة

تقرير الأمين العام

موجز

يقدم هذا التقرير عملاً بأحكام الجزء التاسع عشر من قرار الجمعية العامة ٢٤٨/٧٠ ألف، الذي طلبت فيه الجمعية إلى الأمين العام أن يوافيها باقتراح محسّن ومفصّل عن نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي. ويستجيب هذا التقرير لطلبات الجمعية العامة الواردة في قرارها ويستكمل المعلومات عن حالة المشروع منذ صدور تقرير الأمين العام عن إطار نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في الأمانة العامة للأمم المتحدة (A/70/323).

ومثلما ذكر في الفقرات ١ إلى ٨ من التقرير الإطاري، يضم الهيكل الإداري للأمانة العامة نحو ٩٨ كياناً قائماً بذاته تقدم الخدمات لفرادى مراكز العمل أو لإدارات ومكاتب محددة ببنية تحتاج إلى أن تصبح أصغر حجماً وأكثر فعالية وكفاءة من حيث التكلفة. وسعيًا إلى وضع نهج في تقديم الخدمات الإدارية يلائم الاحتياجات التشغيلية الحالية والناشئة في الأمانة العامة، يجب عليها أن تتحول إلى نموذج جديد لتقديم الخدمات. وهذا النموذج سيضمن أقصى قدر ممكن من التآزر وتقاسم الهياكل الأساسية، وسيراعي في الوقت نفسه



الرجاء إعادة استعمال الورق

141016 141016 16-16894 (A)



الاحتياجات الخاصة لعناصر الأمانة العامة على اختلافها، بما فيها كيانات حفظ السلام وغيرها من الكيانات ذات التوجه الميداني. وسيستفيد النموذج من الخبرات المتاحة على نطاق الأمانة العامة بأسرها والطاقت الكامنة في جميع المبادرات الهادفة إلى إحداث تحول التي أطلقت في الآونة الأخيرة، مع الجمع بين الإشراف الإداري الحصيف على الموارد والتوجه نحو تحقيق النتائج وتحديد التركيز على الجودة وحسن التوقيت في تقديم الخدمات.

ويبين هذا التقرير الرؤية التي ينبغي عليها نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي ويعرض التقدم المحرز في تطوير النموذج، بما في ذلك معلومات أساسية وفوائد نوعية وكمية. ورهنا بالقرارات التي ستخدها الجمعية العامة بشأن هذا التقرير، سوف يدرج الأمين العام مقترحات تفصيلية في الميزانيات المقترحة ذات الصلة. ولوضع نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، من المطلوب أن توفر الموارد لإدارة التصميم والتنفيذ المفصلين للمشروع.

## المحتويات

## الصفحة

|          |                                                                                        |    |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| أولا -   | مقدمة .....                                                                            | ٥  |
| ثانيا -  | الرؤية والمهمة والمبادئ التوجيهية .....                                                | ٥  |
| ثالثا -  | نطاق ومنهجية مشروع نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي .....                        | ٦  |
| رابعا -  | موجز تقييم نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي الذي أجري في عام ٢٠١٦ .....          | ٨  |
| خامسا -  | مقترحات تقديم الخدمات في إطار نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي .....             | ١١ |
| ألف -    | إدارة الموارد البشرية وكشوف المرتبات .....                                             | ١٣ |
| باء -    | الحسابات المستحقة الدفع .....                                                          | ١٨ |
| جيم -    | السفر ومطالبات تسوية تكاليف السفر ودفع التذاكر .....                                   | ٢٣ |
| دال -    | الشراء .....                                                                           | ٢٧ |
| هاء -    | توسيع نطاق الخدمات المشتركة لتشمل الميدان .....                                        | ٢٨ |
| واو -    | توحيد الخدمات داخل مراكز العمل القائمة .....                                           | ٣١ |
| سادساً - | الاعتبارات المتعلقة بنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي .....                      | ٣٥ |
| ألف -    | الفوائد المتوقعة .....                                                                 | ٣٥ |
| باء -    | تقييم المواقع .....                                                                    | ٣٦ |
| جيم -    | الإبلاغ وترتيبات التمويل اللازمة للخدمات المشتركة .....                                | ٤٠ |
| دال -    | تقييم المقترحات في ضوء المبادئ التوجيهية لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي ..... | ٤٢ |
| هاء -    | إطار المخاطر .....                                                                     | ٤٣ |
| سابعا -  | تنفيذ نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي .....                                     | ٤٤ |
| ألف -    | موجز عن التنفيذ .....                                                                  | ٤٤ |
| باء -    | إدارة التغيير والأثر على الموظفين .....                                                | ٤٥ |
| جيم -    | إدارة المشروع .....                                                                    | ٤٧ |

- ٥٢ ..... الآثار المترتبة من حيث الموارد
- ٥٤ ..... الإجراءات الموصى بأن تتخذها الجمعية العامة

## المرفقات

- ٥٦ ..... الإطار الحالي لإدارة نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي
- ٥٧ ..... الهيكل التنظيمي للمشروع وتوزيع الوظائف لعام ٢٠١٧
- ٥٨ ..... المعلومات الأساسية المتعلقة بنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي

## أولا - مقدمة

١ - يقدم هذا التقرير عملاً بأحكام الجزء التاسع عشر من قرار الجمعية العامة ٢٤٨/٧٠ ألف، الذي طلبت فيه الجمعية إلى الأمين العام أن يعد اقتراحاً مفصلاً عن نموذج لتقديم الخدمات على الصعيد العالمي لكي تنظر فيه أثناء الجزء الرئيسي من دورتها الحادية والسبعين. ويستند التقرير إلى الأعمال المبينة في تقرير الأمين العام عن إطار نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في الأمانة العامة للأمم المتحدة (A/70/323) (الذي يُشار إليه فيما يلي باسم "التقرير الإطاري"). وروعت في إعداد قرارات الجمعية العامة ذات الصلة، وما يرتبط بالموضوع من ملاحظات وتوصيات صادرة عن اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية وهيئات الرقابة.

## ثانياً - الرؤية والمهمة والمبادئ التوجيهية

٢ - مثلما ورد ذكره في التقرير الإطاري وتمشيا مع هدف إنشاء أمانة عامة عالمية حقاً، يتوخى الأمين العام أن تصبح الأمانة العامة قادرة على الاضطلاع بولاياتها على نحو أفضل، بدعم من الخدمات الإدارية التي توفر ما يلزم، عند الحاجة، وعند الاقتضاء. وسيتيح هذا النهج على نطاق المؤسسة تقديم خدمات إدارية موحدة عالية الجودة وفي الوقت المناسب على نطاق الأمانة العامة، وسيتمكن من وضع احتياجات العملاء والمتطلبات التشغيلية والنتائج في المقام الأول، مع ضمان الرقابة والإشراف والفعالية من حيث التكلفة على النحو الملائم في الوقت نفسه.

٣ - وتتمثل الرؤية الموضوعية لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، التي أقرتها اللجنة التوجيهية لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، في توفير خدمات الدعم الإداري التي تمكن بشكل فعال من الوفاء بولايات الأمم المتحدة، في إطار الاسترشاد بمبادئ: التوجه نحو خدمة العملاء والقدرة على التكيف؛ والتميز في تقديم الخدمات؛ وتحقيق الفعالية في إدارة أداء المنظمة؛ واعتماد التبسيط والتخصص والدمج في نموذج أداء العمل المستقبلي. ويبين الشكل الأول الخطوط العريضة لهذا التصور.

## الشكل الأول الرؤية والمهمة والمبادئ التوجيهية



### ثالثا - نطاق ومنهجية مشروع نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي

- ٤ - النطاق - وفقا للجزء التاسع عشر من قرار الجمعية العامة ٢٤٨/٧٠ ألف، يقتصر تطوير نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي على توفير خدمات الدعم الإداري.
- ٥ - وثُراعى في تطوير نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي الدروس المستفادة وأفضل الممارسات المستمدة من: المبادرات الجارية الهادفة إلى إحداث تحول في تسيير العمل؛ وتجربة تنفيذ واستخدام الخدمات المشتركة داخل الأمانة العامة ومنظومة الأمم المتحدة؛ والملاحظات والتوصيات ذات الصلة الصادرة عن هيئات الرقابة والنقاط المرجعية المستقاة من المبادرات المماثلة في القطاع العام. ويجري استعراض خدمات الدعم الإداري تمشيا مع التوجيهات المبينة في التقرير الإطاري، على النحو التالي:

(أ) تبسيط المهام وتسلسل سير العمل على الصعيد الإداري - يجري استعراض الهياكل الإدارية المعقدة في الأمانة العامة، بما في ذلك أهم السياسات والإجراءات وعمليات تفويض السلطة على الصعيد الإداري، من أجل زيادة السرعة والقدرة على الاستجابة للاحتياجات التشغيلية. ويتواصل تحليل العمليات الإدارية من أجل إلغاء المراحل

الزائدة عن الحاجة وتلك التي لا تضيف قيمة. ويجري النظر أيضا في كيفية تسخير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتنفيذ العملية الإدارية من بدايتها إلى نهايتها؛

(ب) تحقيق التخصص في المسؤوليات الإدارية تبعا لاختلاف الأدوار - سيعاد تنظيم الهيكل الإداري للمنظمة بحيث يتم التمييز بشكل أفضل بين الأنشطة الاستراتيجية والأنشطة التنفيذية وبين الإشراف الاستراتيجي وتقديم الخدمات الإدارية. وسيتيح التخصص على كل مستوى من مستويات الأمانة العامة زيادة تركيز الخبرات وتحقيق الاتساق في الخدمات الإدارية، بحيث تُسهم مختلف الكيانات في إطار نموذج مؤسسي موحد. وستتخلى الكيانات المتلقية للخدمات عن معظم المسؤوليات الإدارية المتعلقة بالمعاملات للتركيز على ولاياتها الأساسية ومسؤولياتها الإدارية الاستراتيجية، بما في ذلك وضع الميزانيات والإدارة المالية والمهام الإدارية الأخرى. ويتوقع أنه سيلزم إعادة توصيف مهام وظائف إدارية لتوضيح الأدوار والمسؤوليات التي سيتم النهوض بها في المستقبل. وسيتم تعزيز آليات الرقابة والمساءلة من خلال تحسين تحديد المسؤوليات؛

(ج) دمج القدرة الإدارية على نطاق الأمانة العامة - تبعا لاحتياجات العملاء ونوع الخدمة الإدارية، تم استكشاف شتى ترتيبات الخدمات المشتركة، من قبيل: '١' تقديم الخدمات الإدارية المتعلقة بالمعاملات من خلال مراكز الخدمات المشتركة؛ و/أو '٢' تقديم الخدمات الإدارية القائمة على الخبرات عن طريق مراكز الامتياز التي تقدم التوجيهات والمعارف العالية التخصص.

٦ - المنهجية - لتقييم نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، طبقت المنهجية الواردة في التقرير الإطاري المكونة من ستة عناصر، وفيما يلي بيانها:

(أ) الجزء ١: إجراء تقييم لتحديد ارتباط عمليات إدارية بمواقع معينة وتصنيفها باعتبارها عمليات تابعة لـ "المقر" <sup>(١)</sup> أو "المراكز" <sup>(٢)</sup> أو "المكاتب المحلية" <sup>(٣)</sup>؛

(ب) الجزء ٢: تقييم الآثار المترتبة على سير العمل من جراء نقل عمليات إلى مراكز خدمات مشتركة ومدى صعوبة نقلها؛

(١) تمثل مهام المقر في توفير التوجيه الاستراتيجي، وصوغ السياسات، وأداء مهام الرقابة، وقيادة أنشطة إشراك أصحاب المصلحة.

(٢) تشير العمليات غير المرتبطة بمواقع معينة أو عمليات المراكز إلى عمليات تنفيذ محلية، ولكن يمكن دمجها جزئيا أو كليا، أو تبسيطها أو تجهيزها آليا في إطار خدمات مشتركة؛ أو عمليات تقودها الأمم المتحدة في المقر/المكاتب الموجودة خارج المقر، ولكن يمكن تنفيذها في مواقع أخرى.

(٣) تمثل مهام المكاتب المحلية في أداء العمليات غير القابلة للتحويل المرتبطة بموقع بعينه.

- (ج) الجزء ٣: ربط الأدوار الوظيفية بالهيكل التنظيمية المناظرة في الأمانة العامة، بغية تحديد المواقع التي توجد فيها الأدوار الوظيفية حاليا وإجراء قياس كمي لعبء العمل المرتبط بكل عملية (انظر الفرع الخامس والمرفق الثالث)؛
- (د) الجزء ٤: تحديد المواقع المحتملة لدمج الخدمات الإدارية، في مراعاة اعتبارات النوعية ونسبة التكلفة إلى العائد (انظر الفرع السادس - باء)؛
- (هـ) الجزء ٥: إعداد دراسة جدوى لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي (انظر الفرع الخامس، والفرع السادس - ألف، والمرفق الثالث)؛
- (و) الجزء ٦: وضع إطار لتقييم المخاطر المحتملة وصياغة استراتيجية للتخفيف من حدة المخاطر (انظر الفرع السادس - هاء).

## رابعاً - موجز تقييم نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي الذي أجري في عام ٢٠١٦

٧ - الجزء ١ - إجراء تقييم للعمليات من حيث ارتباطها بمواقع معينة وتصنيفها - مثلما ذكر في الفقرة ٢٨ من التقرير الإطاري، حددت ١٤٢ عملية غير مرتبطة بمواقع معينة باعتبارها عمليات يمكن أن تصلح لتطبيق نهج الخدمات المشتركة عليها. وفي أوائل عام ٢٠١٦، تم ضمن مرحلة تقييم نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي إعادة تقييم وتصنيف ٣٨٦ عملية إدارية، منها عمليات تنفذ داخل وخارج نظام أوموجا، وهو الأداة المركزية لتخطيط الموارد في الأمانة العامة. وروعت في التقييم تجربة نشر نظام أوموجا، وقرارات الجمعية العامة الواردة في قرارها ٢٤٨/٧٠ ألف حيث شددت الجمعية على أن تطوير نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي سيقصر على توفير خدمات الدعم الإداري، وأكدت أن المهام التي تنطوي أساساً على تفاعل مباشر مع الدول الأعضاء، بما في ذلك البلدان المساهمة بقوات، سيستمر أداؤها في المقر. ويعرض الشكل الثاني نتائج تقييم العمليات الذي أجري في عام ٢٠١٦.

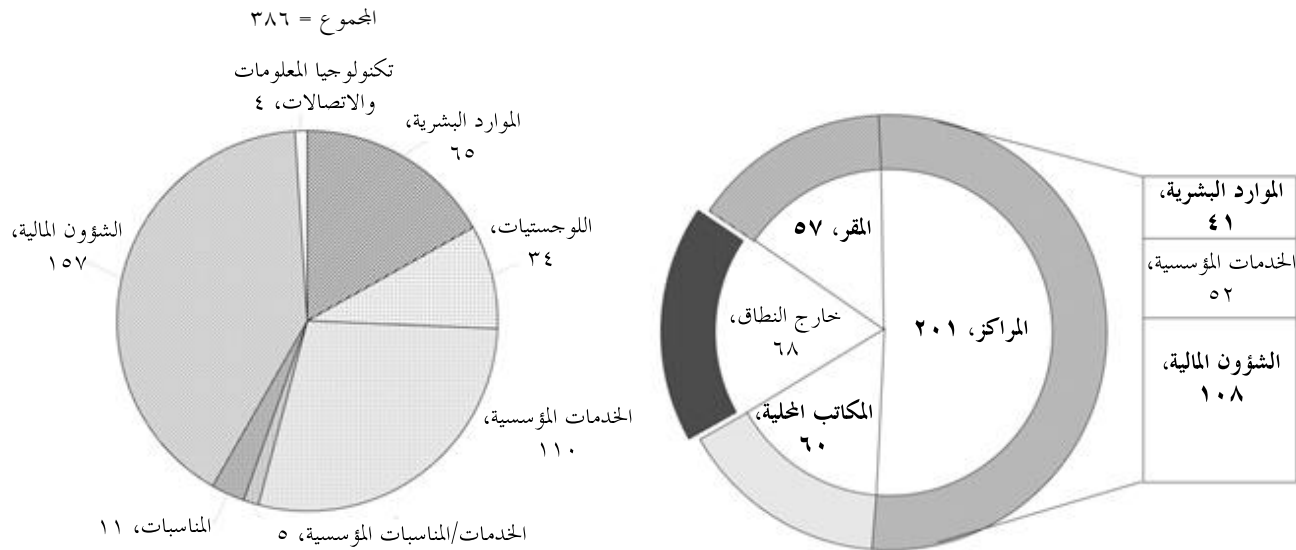
٨ - واستناداً إلى تقييم عام ٢٠١٦: اعتبرت ٦٨ عملية من عمليات أوموجا خارج النطاق، إذ سيتم نشر هذه العمليات في إطار التوسعة ٢ لنظام أوموجا ويمكن النظر فيها في المستقبل؛ وصنفت ٥٧ عملية باعتبارها عمليات مرتبطة بالمقر أو بتوفير التوجيه الاستراتيجي، وصوغ السياسات، وأداء مهام الرقابة، وقيادة أنشطة إشراك أصحاب المصلحة؛ وصنفت ٦٠ عملية باعتبارها عمليات محلية أو مرتبطة بمواقع وغير قابلة للتحويل، مثل وضع الميزانيات، وتنسيق عمليات مراجعة الحسابات، واختيار الموظفين والمهام الإدارية

الأخرى؛ وصنفت ٢٠١ عملية باعتبارها عمليات مراكز أو عمليات غير مرتبطة بمواقع تتيح إمكانية الدمج في إطار ترتيبات الخدمات المشتركة.

## الشكل الثاني

تقييم العمليات في عام ٢٠١٦

### توزيع حسب القيم على العملية



٩ - الجزء ٢ - تقييم الآثار المترتبة على سير العمل من جراء نقل العمليات وصعوبة نقلها - جرى تقييم ٢٠١ عملية محددة باعتبارها غير مرتبطة بمواقع من حيث سهولة التنفيذ (تحمل المخاطر وبساطة العمليات)، والأولية (الفوائد المحتملة والجاهزية). وبينت نتائج التحليل أن إدارة الموارد البشرية، وكشوف المرتبات، والحسابات المستحقة الدفع، والسفر والمشتريات جميعها عمليات مرشحة لإدماجها في بيئة خدمات مشتركة. وبناء على هذا التقييم وعلى توصيات القيمين على العمليات واستنادا إلى الممارسات الرائدة في مجال الخدمات المشتركة، أقرت اللجنة التوجيهية في ١٣ أيار/مايو ٢٠١٦ مواصلة إجراء الدراسة بشأن ثلاث عمليات من بدايتها إلى نهايتها وهي: إدارة الموارد البشرية وكشوف المرتبات؛ والمشتريات والحسابات المستحقة الدفع؛ والسفر ومطالبات تسوية تكاليف السفر وتجهيز مدفوعات التذاكر. وبالإضافة إلى ذلك، تم إقرار مبادرتين إداريتين تتمثلان في مبادرة توسيع نطاق الخدمات المشتركة لتشمل الميدان ومبادرة توحيد الخدمات ضمن مراكز العمل الحالية. ويتم الاسترشاد في الدراسة الأكثر تفصيلا لهذه المبادرات الخمس بمبادئ التصميم المبينة في الفقرة ٣٣ من التقرير الإطاري. ويجدر بالإشارة أنه لم يتم إدراج جميع العمليات المصنفة باعتبارها عمليات مراكز في تلك الدراسة. وعلى هذا النحو، توجد عمليات قد تكون أيضا مناسبة لخدمات مشتركة سيتم دراستها في مرحلة لاحقة في إطار نموذج تقديم الخدمات على

الصعيد العالمي. ويتضمن الفرع الخامس والمرفق الثالث النتائج المستمدة من الدراسة التفصيلية التي أجريت في عام ٢٠١٦.

١٠ - الجزء ٣ - ربط الأدوار الوظيفية بالهياكل التنظيمية المناظرة - حدد فريق المشروع، بدعم من خبراء استشاريين متخصصين وأفرقة عاملة فنية متخصصة في كل واحدة من العمليات الكاملة عناصر منها حجم النشاط، والمواقع التي تقدم منها الخدمة، والقيمة الإرشادية لمكافآت الدوام الكامل، والتقديرات الأولية للفوائد الكمية. ويتضمن المرفق الثالث معلومات أساسية للمقترحات الواردة في التقرير.

١١ - وقد أعاد الأمين العام، على النحو المطلوب في الفقرة ١٠ من الجزء التاسع عشر من قرار الجمعية العامة ٢٤٨/٧٠ ألف، النظر في اقتراحه باتخاذ الحالة في شهر شباط/فبراير ٢٠١٦ خط أساس لإعداد بيان الجدوى الداعم لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، واضعاً في الاعتبار الفترة اللازمة لاستقرار العمل بنظام أوموجا. وبالنظر إلى الطبيعة الدينامية والمتطورة للمنظمة، يعتبر جمع المعلومات الأساسية عملية تكرارية وسوف تتكرر هذه العملية دورياً لتأكيد افتراضات المشروع وتوقعات المعاملات على أساس سنوي، ولقياس التقدم المحرز والأداء. ويعرض المرفق الثالث التقدم المحرز في جمع وتحليل المعلومات الأساسية عن المقترحات الواردة في التقرير.

١٢ - الجزء ٤ - تحديد المواقع المحتملة لدمج مهام الخدمات المشتركة - على نحو ما طلبته الجمعية العامة في الجزء التاسع عشر من قرارها ٢٤٨/٧٠ ألف، وعلى نحو ما هو مبين في الفقرة ٤٥ من التقرير الإطاري، أجري استعراض لمراكز العمل الرئيسية القائمة من حيث الميزة النسبية. ويعرض الفرع السادس - باء النهج والمنهجية ونتائج التقييم المقارن للمواقع.

١٣ - الجزء ٥ - إعداد بيان جدوى لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي - يعرض الأمين العام مقترحات للأخذ بنهج الخدمات المشتركة في خمسة مجالات هي: إدارة الموارد البشرية؛ وكشوف المرتبات؛ والحسابات المستحقة الدفع؛ وتوسيع نطاق الخدمات المشتركة لتشمل الميدان؛ وتوحيد الخدمات في نيويورك. ويعرض هذا التقرير بيان الجدوى الداعم لكل واحد من هذه المقترحات في مجال تقديم الخدمات. وسيدرّج مزيد من المعلومات التفصيلية في الميزانيات المقترحة ذات الصلة.

١٤ - الجزء ٦ - وضع إطار للمخاطر لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي - يفيد الأمين العام، في الفقرة ٤٣ من التقرير الإطاري، أن نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي أُدرج في بيان المخاطر التنظيمية ضمن فئة "التحول التنظيمي". ورأت اللجنة الاستشارية، في الفقرة ٣٦ من تقريرها (A/70/436)، أن "تنفيذ نموذج جديد لتقديم

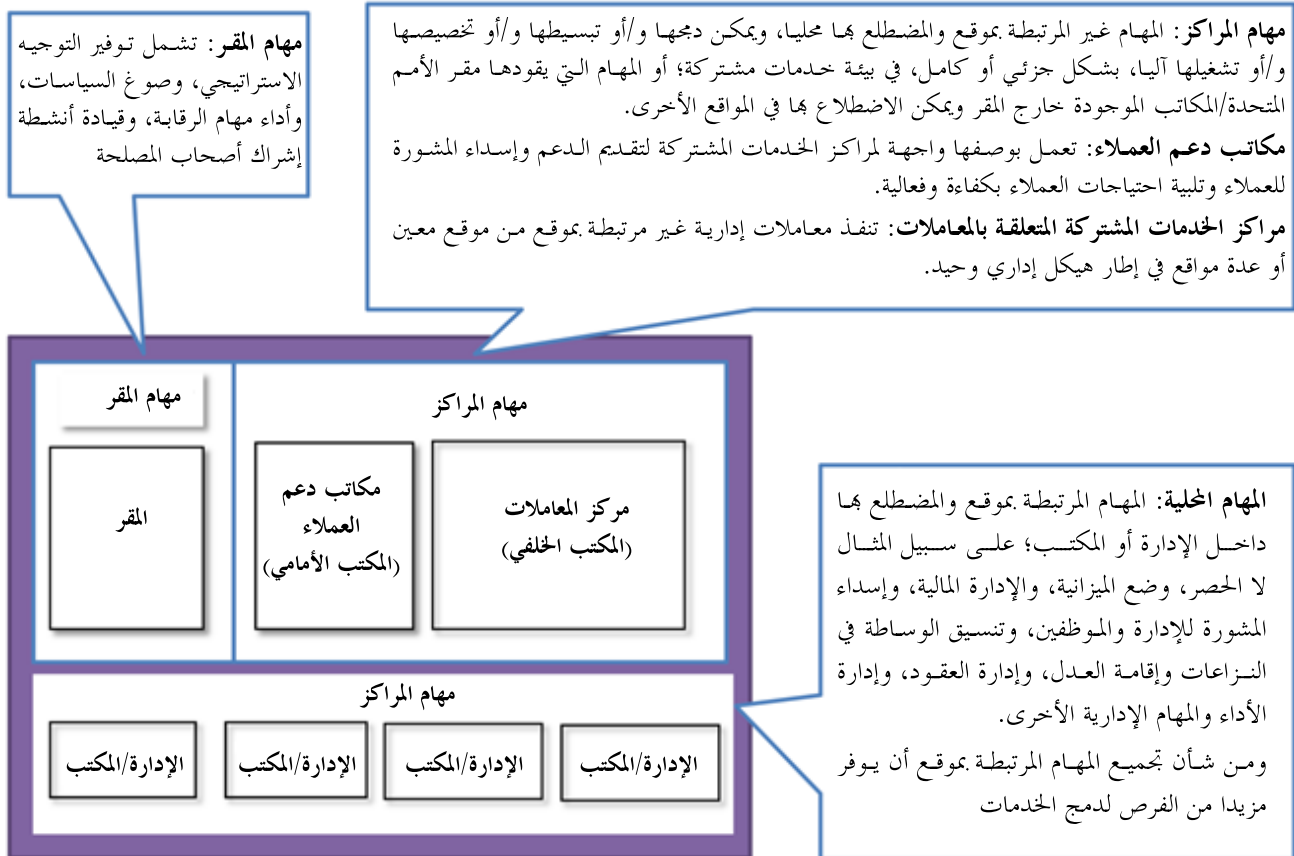
الخدمات سيكون له تأثير كبير على الهياكل التنظيمية للأمانة العامة للأمم المتحدة، وعلى تسلسل المسؤولية وأساليب العمل والعمليات والإجراءات“. ويتناول الفرع السادس - هاء إطار المخاطر المتوخى لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي.

## خامسا - مقترحات تقديم الخدمات في إطار نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي

١٥ - سيعيد نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي تنظيم الهيكل الإداري للأمانة العامة للتمييز على نحو أفضل بين الأنشطة الاستراتيجية والأنشطة التنفيذية، وبين الإشراف الاستراتيجي وتقديم الخدمات الإدارية. وسيوضح الأدوار والمسؤوليات، وينشئ السلطة اللازمة لكل كيان. ويبيّن الشكل الثالث الهيكل الإداري المتوخى لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي.

### الشكل الثالث

#### الهيكل الإداري لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي



١٦ - وعلى النحو المشار إليه في الفقرة ٩ أعلاه، أقرت اللجنة التوجيهية لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي مواصلة دراسة ثلاث مبادرات متصلة بالعمليات من بدايتها إلى نهايتها ومبادرتين إداريتين. وترد نتائج هذه الدراسة في الفقرات التالية.

١٧ - وعلى نحو ما أوصت به اللجنة الاستشارية في الفقرة ٣٠ من تقريرها (A/70/436)، جرى النظر، لدى وضع المقترحات، فيما إذا كان يمكن الاضطلاع بالعمليات من موقع واحد لصالح الأمانة العامة بأسرها. وبالنظر إلى الطابع الواسع النطاق لأعمال المنظمة والحاجة إلى ضمان إمكانية الاستمرار في الاضطلاع بالمهام في حالة تعطل أحد المواقع عن العمل بصورة مؤقتة، تستلزم استمرارية الأعمال وجود موقعين على الأقل قادرين على الاضطلاع بالمهام البالغة الأهمية. بيد أن بعض الأنشطة يمكن توفيرها للأمانة العامة بأسرها من موقع واحد، مثل تلك التي تتولاها مراكز الامتياز.

١٨ - وبغية بلوغ العدد الأدنى من المواقع النهائية، يُقترح اتباع نهج مرحلي. ويقترح تحديد مرحلة انتقالية للدمج الأولي في الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩ (المرحلة ١) من أجل بلوغ الغاية النهائية في الفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١ (المرحلة ٢). وسوف يوفر النهج المرحلي دروساً قيمة وفرصة لتحسين التصميم النهائي على أساس تلك الدروس. وسوف يساعد أيضاً في التوعية بالاتجاه الذي تسير فيه المنظمة وتحسين إعداد الأمانة العامة وموظفيها للتغيرات المقبلة.

١٩ - ومع مراعاة ما عبرت عنه اللجنة الاستشارية في تقريرها (A/70/436) من آراء مفادها أن نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي ينبغي أن يهدف إلى تحقيق أقصى قدر من التوزيع الرشيد للمهام بين مختلف المواقع، وأنجع استخدام للهيكل الأساسية القائمة لدى الأمانة العامة للأمم المتحدة والاستثمارات التي نُفذت، وأن يستفيد كذلك من الخبرات والدروس المستخلصة من ترتيبات الخدمات المشتركة القائمة، سينفذ الدمج الأولي لمقدمي الخدمات الإدارية الرئيسيين في ستة مراكز عمل في الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩، من أجل الاستفادة من القدرات القائمة في المناطق الرئيسية خلال المرحلة الانتقالية.

٢٠ - وسعياً إلى كفالة اتباع نهج متسق، حددت ثلاثة معايير للدمج الأولي في الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩: (أ) إعادة توزيع عبء العمل ضمن المنطقة الزمنية نفسها قدر الإمكان، مع مراعاة الخصائص المحلية؛ (ب) عدم نقل الموارد بين مراكز العمل إلا إذا كان مركز العمل المتلقي غير قادر على استيعاب حجم العمل الإضافي ضمن الموارد المتاحة؛ (ج) الحد من أي حركة للموارد من شأنها أن تؤدي إلى زيادة التكاليف.

## ألف - إدارة الموارد البشرية وكشوف المرتبات

### نموذج تقديم الخدمات الحالي

٢١ - في الوقت الراهن يقوم ٢٦ كياناً بتجهيز كميات متفاوتة من المعاملات في مجالات إدارة الموارد البشرية، والاستحقاقات، والخبراء الاستشاريين وفردى المتعاقدين. وبينما تعمل هذه الكيانات في نفس الإطار التنظيمي، فإنها تستخدم معايير وممارسات وإجراءات وترتيبات إدارية مختلفة.

٢٢ - وبعد تنفيذ نظام أوموجا في المجموعة ٥، ستنفذ الأنشطة المتعلقة بكشوف المرتبات من ١٠ مواقع (أديس أبابا، وبانكوك، وبيروت، وجنيف، ونيروبي، ونيويورك، وسانتياغو، وفيينا، وكذلك عنتبي، أوغندا، والكويت) للموظفين الوطنيين والأفراد النظاميين العاملين في البعثات الميدانية).

٢٣ - وفي نيويورك، تم تجميع موظفي الموارد البشرية والشؤون المالية من المكاتب التنفيذية ودوائر الموارد البشرية التابعة لمكتب إدارة الموارد البشرية على أساس مخصص في الفريق المؤقت المعني بالنشر بالمقر من أجل تنفيذ نظام أوموجا.

### نموذج تقديم الخدمات المستقبلي

٢٤ - سيتيح نموذج تقديم خدمات إدارة الموارد البشرية وكشوف المرتبات في المستقبل تقديم خدمات موحدة عالية الجودة وفي الوقت المناسب على نطاق الأمانة العامة من خلال مراكز الخدمات المشتركة. وسيقدم كل مركز من مراكز الخدمات جميع خدمات إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك الإحلاق بالخدمة وتنقلات الموظفين، وإدارة العقود، والاستحقاقات، وإنهاء الخدمة، وإدارة شؤون الخبراء الاستشاريين وفردى المتعاقدين، وخدمات كشوف المرتبات، وسوف تشمل هذه الخدمات الرصد والدعم التشغيليين لجميع الكيانات المتلقية للخدمات والموظفين في عملية سلسلة مع نقطة دخول وحيدة للعملاء.

٢٥ - وستتيح عملية تقديم خدمات إدارة الموارد البشرية وكشوف المرتبات دمج تنفيذ العمليات غير المرتبطة بموقع معين حسب الكيان. وستألف مما يلي:

(أ) مكاتب دعم العملاء، التي ستكون حلقة وصل مع الموظفين والعملاء الآخرين من أجل تقديم الدعم وإسداء المشورة؛

(ب) مراكز المعاملات، التي ستعنى بتجهيز معاملات الموارد البشرية في نظامي أوموجا وإنسييرا، ومعالجة عمليات كشوف المرتبات، وتشمل هذه المراكز مكتب دعم تشغيلي لمعالجة المعاملات ذات الأثر الرجعي المعقدة والمجهزة على نحو غير سليم؛

(ج) وحدة الرصد التشغيلي، التي ستعنى برصد مستويات المعاملات في المركز، وتنفيذ مهام ضمان الجودة، وكفالة تحقيق أهداف اتفاق مستوى الخدمات وإصدار جميع تقارير الأداء ذات الصلة.

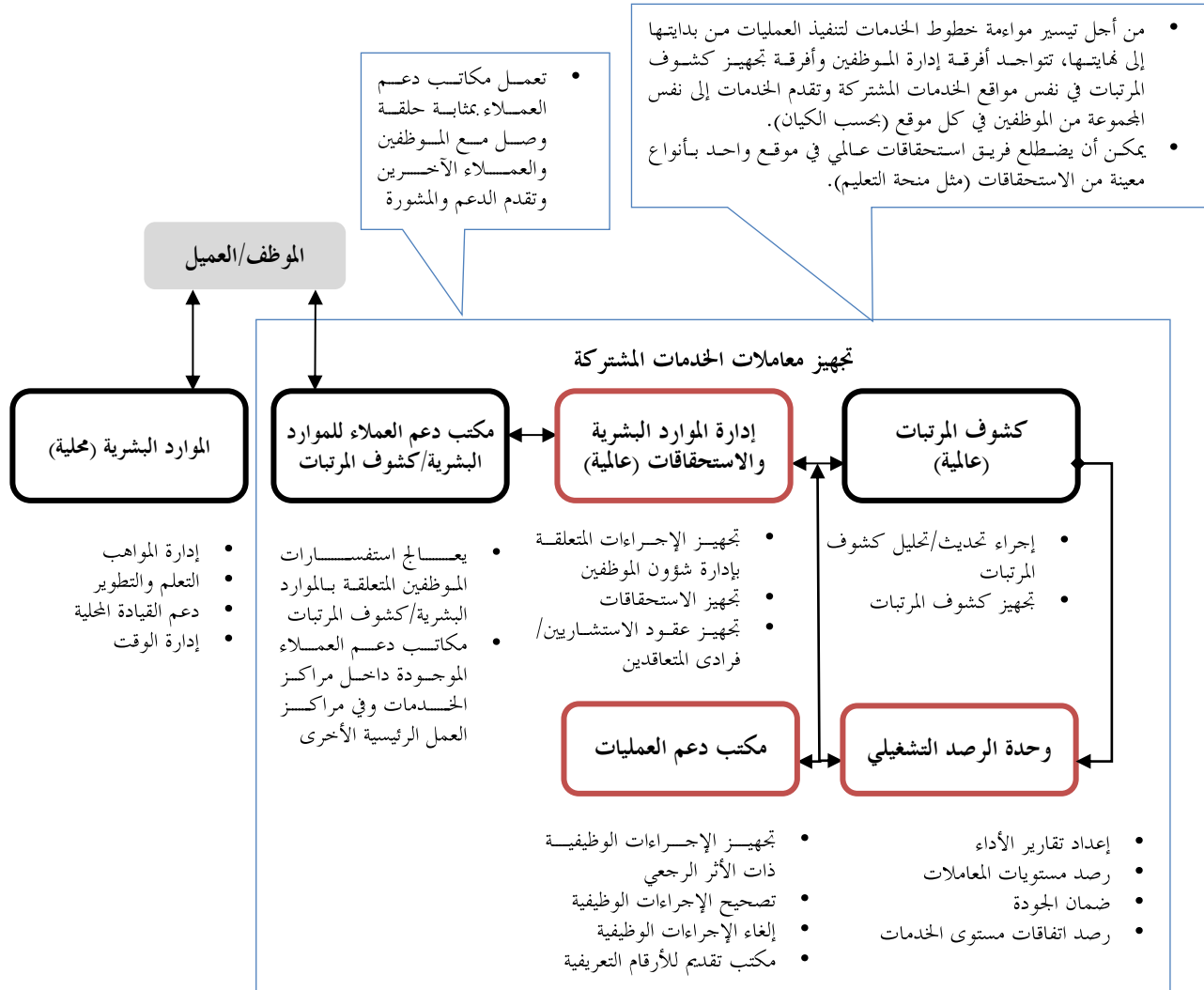
٢٦ - وستحتفظ الكيانات المحلية ببعض المهام، مثل: إدارة المواهب لغرض التوظيف المحلي، بما في ذلك التخطيط للقوة العاملة المحلية واختيار الموظفين؛ والتعلم والتطوير وإدارة الأداء؛ ومهام إدارة الوقت؛ وتقديم الدعم إلى رئيس الإدارة/المكتب ومديري البرامج في الاضطلاع بمسؤولياتهم.

٢٧ - وسيواصل مكتب إدارة الموارد البشرية ومكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات الاضطلاع بمهام المقر المتمثلة في توفير التوجيه الاستراتيجي، وصوغ السياسات، وأداء مهام الرقابة، وقيادة أنشطة إشراك أصحاب المصلحة فيما يتصل بالموارد البشرية وكشوف المرتبات، على التوالي.

٢٨ - ويصف الشكل الرابع العملية من بدايتها إلى نهايتها، على النحو الذي ستنفذ به في إطار النموذج المستقبلي لتقديم خدمات إدارة الموارد البشرية وكشوف المرتبات. ويحدد الأنشطة التي سيحتفظ بها محليا، والمعاملات التي سيُضطلع بها في مركز خدمات مشتركة، والدور الذي تؤديه مكاتب دعم العملاء.

## الشكل الرابع

## مخطط إدارة الموارد البشرية وكشوف المرتبات



## دواعي التغيير

٢٩ - تسبب نموذج تقديم خدمات إدارة الموارد البشرية اللامركزي الحالي في أوجه عدم اتساق إجرائية في جميع المكاتب للعملاء والموظفين، وأدت التفاوتات في مسؤوليات موظفي الموارد البشرية إلى اختلافات في تجربة العملاء. وقد أعاق ذلك قدرة الأمانة العامة على تطبيق مجموعة من المعايير الموحدة لإدارة الموارد البشرية وإدارة الأداء. وبالإضافة إلى ذلك، كانت هناك فرص محدودة لتكثيف الخدمات وتحقيق تخفيضات في التكاليف.

٣٠ - وتنفذ الأنشطة المتصلة بكشوف المرتبات بالفعل بطريقة موحدة جزئيا، حيث تضطلع بها أفرقة موجودة في عشرة مواقع (في أعقاب تنفيذ نظام أوموجا في المجموعة ٥). وستؤدي مواصلة الدمج وزيادة الموازنة مع إدارة الموارد البشرية ونموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي إلى تحسين توزيع عبء العمل وتنفيذ العمليات من بدايتها إلى نهايتها، مما سيسفر عن وفورات في الحجم.

٣١ - وإن دمج مهام إدارة الموارد البشرية وكشوف المرتبات في مركزين للخدمات المشتركة المتعلقة بالمعاملات، مع إنشاء مكاتب لدعم العملاء في مراكز الخدمات ومراكز العمل الرئيسية، سيمكّن الأمانة العامة من تهيئة تجربة بسيطة وسلسلة لجميع الموظفين والكيانات المتلقية للخدمات. وعلى وجه الخصوص، ستمكّن مراكز الخدمات الأمانة العامة مما يلي: إدارة المخاطر المتعلقة باستمرارية الأعمال؛ وتحسين توزيع عبء العمل؛ وتحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح؛ وتطبيق عمليات موحدة لأداء المهام المتعلقة بالمعاملات على نطاق الأمانة العامة. وستتيح مكاتب دعم العملاء للموظفين سهولة الحصول على الدعم فيما يتعلق بالاستفسارات اللغوية و/أو المحكومة بمواعيد محددة. وستكون هذه المكاتب بمثابة نقطة دخول وحيدة للعملاء وستعمل فعلا بوصفها بوابة بين مراكز المعاملات والعملاء، بما يكفل تحديد الأدوار بشكل أوضح وزيادة الكفاءة في تجهيز المعاملات.

#### خطة التنفيذ

٣٢ - المرحلة ١ - في إطار التحضير للمرحلة ٢، على النحو المبين في الفقرات من ١٨ إلى ٢٠ أعلاه، سينفذ الدمج الأولي لمقدمي الخدمات الإدارية الرئيسيين في ستة مراكز عمل في الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩ للاستفادة من القدرات القائمة في المناطق الرئيسية خلال المرحلة الانتقالية، وهي: نيويورك وجنيف ونيروبي وفيينا وبانكوك وعنتيبي. وسيجري توزيع عبء المعاملات في الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩، رهنا بالتصميم التنظيمي، على النحو التالي:

(أ) ستكون نيويورك مسؤولة عن تقديم خدمات إدارة الموارد البشرية وكشوف المرتبات إلى جميع الكيانات الموجودة في نيويورك، واللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، والبعثات الميدانية الموجودة في المنطقة مثل بعثة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في هايتي وبعثة الأمم المتحدة في كولومبيا<sup>(٤)</sup>؛ وسيواصل المركز تقديم خدمات

(٤) رهنا بقرار مجلس الأمن بشأن ولاية بعثة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في هايتي وولاية بعثة الأمم المتحدة في كولومبيا.

كشفوف المرتبات لجميع الكيانات الموجودة في نيويورك، وكذلك للموظفين الدوليين العاملين في البعثات الميدانية؛

(ب) ستكون جنيف مسؤولة عن تقديم خدمات إدارة الموارد البشرية وكشفوف المرتبات إلى عملائها الحاليين، إضافة إلى المكاتب الميدانية التابعة لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية؛

(ج) ستكون نيروبي مسؤولة عن تقديم خدمات إدارة الموارد البشرية وكشفوف المرتبات إلى عملائها الحاليين، وإلى اللجنة الاقتصادية لأفريقيا واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا؛

(د) ستواصل فيينا تقديم خدمات إدارة الموارد البشرية وكشفوف المرتبات إلى عملائها الحاليين؛

(هـ) ستواصل بانكوك تقديم خدمات إدارة الموارد البشرية وكشفوف المرتبات إلى عملائها الحاليين وإلى دوائر الشؤون الإدارية الأخرى المخصصة لها، حسب الاقتضاء؛

(و) ستواصل عننتيبي تقديم خدمات إدارة الموارد البشرية وكشفوف المرتبات (للموظفين الوطنيين والأفراد النظاميين) إلى المجموعة الحالية والموسعة من عملائها.

٣٣ - وسيتم إنشاء مكاتب لدعم العملاء في مراكز العمل الستة، وكذلك في سانتياغو وبيروت وأديس أبابا، للبقاء على مقربة من العملاء. فعلى سبيل المثال، ستُدمج في نيروبي المعاملات ذات الصلة بموظفي اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا إلى جانب الموارد اللازمة لتنفيذ هذه المعاملات، بينما سيكون في بيروت مكتب لدعم العملاء للاضطلاع بمهام دعم الموظفين.

٣٤ - المرحلة ٢ - تمشيا مع مبادئ تصميم نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، يتوخى أن يتم دمج مهام إدارة الموارد البشرية وكشفوف المرتبات على الصعيد العالمي في مركزين للخدمات المشتركة وأن يحقق ذلك مكاسب على النحو المبين في هذا التقرير. وستشمل هذه الجهود ما يلي: تحديد مهام ومسؤوليات مراكز الخدمات المشتركة وتلك التي ستحتفظ بها إدارات الأمانة العامة والمكاتب واللجان الإقليمية والبعثات الميدانية؛ واستمرار استعراض عمليات تفويض السلطة والضبط الدقيق لخطوط الإبلاغ والمساءلة، واتفاقات مستوى الخدمة مع وضع مؤشرات أداء رئيسية وآليات لرفع أي مسائل ناشئة. ولم تتحدد بعد مواقع مراكز الخدمات (انظر الفرع السادس - باء أدناه).

## الفوائد النوعية والكمية

٣٥ - الفوائد النوعية - فصل الأمين العام الفوائد المتوقعة من نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في الفقرة ٢٥ من التقرير الإطاري، ويتضمن الفرع السادس - ألف من هذا التقرير موجزا لها. وينصب التركيز فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية وكشوف المرتبات على تحقيق تحسينات في تقديم الخدمات الإدارية (ضمان الحفاظ على الجودة العالية والتوجه نحو خدمة العملاء في تقديم الخدمات) وعلى خفض التكاليف ذات الصلة. وسوف يكفل نموذج تقديم خدمات إدارة الموارد البشرية وكشوف المرتبات على الصعيد العالمي ما يلي: تنفيذ العمليات من بدايتها إلى نهايتها وتوفير تجربة سلسلة للعملاء مع وجود نقطة دخول وحيدة؛ وتحسين تحديد ترتيبات الإدارة والمساءلة، بما في ذلك تبسيط عمليات تفويض السلطة؛ وتحقيق الاتساق في تقديم الخدمات؛ وتقديم الخدمات بكفاءة من حيث الجودة والتوقيت والتكلفة؛ وكفالة استمرارية الأعمال المتعلقة بمهام إدارة الموارد البشرية وكشوف المرتبات؛ ودمج إدارة شؤون الموظفين وكشوف المرتبات للموظفين الميدانيين وغير الميدانيين وغير الموظفين؛ وتعزيز توحيد العمليات والضوابط.

٣٦ - الفوائد الكمية - يرد تناول النهج المتبع والتقدم المحرز في تحليل الفوائد الكمية لمقترح إدارة الموارد البشرية وكشوف المرتبات في الفرع السادس - ألف أدناه وفي المرفق الثالث.

## باء - الحسابات المستحقة الدفع

### نموذج تقديم الخدمات الحالي

٣٧ - يعكس نموذج تقديم الخدمات الحالي مستوى عاليا من اللامركزية والتجزؤ في تجهيز معاملات الحسابات المستحقة الدفع حسب الموقع ونوع المدفوعات والكيان المنشئ. وبالإضافة إلى الموظفين الذين يقومون بتجهيز معاملات الحسابات المستحقة الدفع على أساس التفرغ في عدد من المواقع، فإن العديد من الموظفين الآخرين أعدوا وثائق حسابات مستحقة الدفع أو وافقوا عليها كجزء من مهامهم الأوسع نطاقا. وقد قام أكثر من ١ ٠٠٠ موظف بإعداد وثيقة من هذا القبيل أو الموافقة عليها في الربع الأول من عام ٢٠١٦.

### نموذج تقديم الخدمات المستقبلي

٣٨ - سيتيح نموذج تقديم خدمات الحسابات المستحقة الدفع المستقبلي تقديم خدمات متسقة عالية الجودة وفي الوقت المناسب على نطاق الأمانة العامة من خلال مراكز الخدمات المشتركة. وسيتولى كل مركز من مراكز الخدمات المشتركة تجهيز الفواتير المعدة بأمر شراء

وتجهيز الفواتير المعدة بدون أمر شراء وتجهيز الفواتير المشتركة بين الوكالات وطلبات التوريد الموقعة مع الدول الأعضاء. ويمكن تجهيز تسويات فواتير الائتمان مع البائعين (تسمى أيضا "التقاص") على الصعيد العالمي عن طريق مركز امتياز نظرا للطبيعة المشتركة بين الكيانات لهذا النشاط. وسيجري النظر في مواءمة خدمات الحسابات المستحقة الدفع مع نموذج تقديم خدمات الشراء المستقبلي بالتماشي مع تطوره في الفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١. وسيضم كل مركز خدمات مكتبا لدعم العملاء من أجل تقديم الدعم وإسداء المشورة في مجال السياسات للموظفين، إضافة إلى نقطة خدمات وحيدة لاستفسارات البائعين.

٣٩ - ويصف الشكل الخامس العملية من بدايتها إلى نهايتها، على النحو الذي ستنفذ به في إطار نموذج تقديم خدمات الحسابات المستحقة الدفع على الصعيد العالمي. ويحدد الأنشطة التي سيُحتفظ بها محليا، والمعاملات التي سيُضطلع بها في مركز خدمات مشتركة، والدور الذي تؤديه مكاتب دعم العملاء فيما يتعلق بتجهيز الحسابات المستحقة الدفع.

16-16894



٤٠ - وستشمل المهام التي سيُحتفظ بها محليا ما يلي: مدفوعات الفواتير المنخفضة القيمة وإدارة المصروفات النثرية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن عملية رد التكاليف إلى الدول الأعضاء مقابل توفير القوات والمعدات المملوكة للوحدات ستستمر معالجتها مركزيا في المقر، إذ تتطلب التعاون الوثيق مع البعثات الدائمة، وشعبة الميزانية والمالية للعمليات الميدانية في إدارة الدعم الميداني، وشعبة تمويل عمليات حفظ السلام في مكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات، وأمين الصندوق.

٤١ - وسيواصل مكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات الاضطلاع بمهام المقر المتمثلة في توفير التوجيه الاستراتيجي، وصوغ السياسات، وأداء مهام الرقابة، وقيادة أنشطة إشراك أصحاب المصلحة.

#### دواعي التغيير

٤٢ - سيتيح دمج تنفيذ العمليات في إطار أفرقة مخصصة في مراكز الخدمات المشتركة مكاسب ناتجة عن زيادة الكفاءة وزيادة الخبرة الفنية للقائمين على تجهيز الحسابات المستحقة الدفع. وسيؤدي على نطاق المنظمة إلى خفض عدد الموظفين الذين يقومون بمعالجة الحسابات المستحقة الدفع في إطار حافظة أوسع نطاقا، والذين يعدون عددا صغيرا نسبيا من الوثائق أو يوافقون عليها. وسيعزز أيضا الفرصة لزيادة الاستفادة من القدرات الوظيفية للنظم ومن أوجه التقدم التكنولوجي (من قبيل مسح الفواتير، والفوترة الإلكترونية، والمضاهاة الآلية الثلاثية)، التي ستزيد تحسين كمية الفواتير المجهزة ونوعيتها، وتقلل بالتالي إلى أدنى حد من التماس الموافقة والاستعراض من المستوى الثاني. وإضافة إلى تبسيط العمليات الداخلية، ستفضي التكنولوجيا أيضا إلى تحسين تجربة البائعين في مجال تقديم الفواتير والاستفسار عن المدفوعات.

#### خطة التنفيذ

٤٣ - المرحلة ١ - في إطار التحضير للمرحلة ٢، على النحو المبين في الفقرات ١٨ إلى ٢٠ أعلاه، سينفذ الدمج الأولي لمقدمي الخدمات الإدارية الرئيسيين في ستة مراكز عمل في الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩ للاستفادة من القدرات القائمة في المناطق الرئيسية خلال المرحلة الانتقالية، وهي: نيويورك وجنيف ونيروبي وفيينا وبانكوك وعنتيبي. وسيتم إنشاء مكاتب دعم العملاء في مراكز العمل الستة، وكذلك في سانتياغو وبيروت وأديس أبابا، لتوفير مهام الدعم للعملاء.

٤٤ - المرحلة ٢ - في الفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١، ستجري مواءمة الخدمات غير المرتبطة بمواقع معينة مع القرارات التي ستتخذ في إطار نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي. وسيتم دمج مهام الحسابات المستحقة الدفع، باستثناء خدمات دفع الفواتير المنخفضة القيمة، على الصعيد العالمي في مركزين للخدمات المشتركة، رهنا بقرارات الجمعية العامة. وستشمل هذه الجهود ما يلي: تحديد مهام ومسؤوليات مراكز الخدمات المشتركة وتلك التي تحتفظ بها إدارات الأمانة العامة والمكاتب واللجان الإقليمية والبعثات الميدانية؛ واستمرار استعراض عمليات تفويض السلطات والضبط الدقيق لخطوط الإبلاغ والمساءلة، واتفاقات مستوى الخدمات مع وضع مؤشرات أداء رئيسية وآليات لرفع أي مسائل ناشئة.

#### الفوائد النوعية والكمية

٤٥ - الفوائد النوعية - فصل الأمين العام الفوائد المتوقعة من نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في الفقرة ٢٥ من التقرير الإطاري، ويتضمن الفرع السادس - ألف من هذا التقرير موجزا لها. وينصب التركيز على تحقيق تحسينات في تقديم الخدمات الإدارية (ضمان الحفاظ على الجودة العالية والتوجه نحو خدمة العملاء في تقديم الخدمات) وعلى خفض التكاليف ذات الصلة. وسيكفل نموذج تقديم خدمات الحسابات المستحقة الدفع المستقبلي ما يلي: زيادة كفاءة الخدمات من حيث الجودة وحسن التوقيت والتكلفة وزيادة الخبرة الفنية؛ وإيجاد عملية بسيطة وواضحة للجهة المتلقية للخدمات؛ وعملية شفافة من بدايتها إلى نهايتها؛ وتحقيق وفورات الحجم؛ وتحسين الاتساق في الممارسة العملية (مثلا المضاهاة الثلاثية) لتيسير مواصلة تبسيط العمليات؛ وتوزيع عبء العمل على الوجه الأمثل.

٤٦ - الفوائد الكمية - يرد تناول النهج المتبع والتقدم المحرز في تحليل الفوائد الكمية لمقترح الحسابات المستحقة الدفع في الفرع السادس - ألف أدناه وفي المرفق الثالث. وسيؤدي إيجاد نقطة خدمات واحدة للرد على استفسارات البائعين المتعلقة بمدفوعات الفواتير إلى زيادة إفهام البائعين أن الأمانة العامة جاهزة للوفاء بشروط السداد المنصوص عليها في العقود، ويشجع البائعين على الموافقة على اعتماد أحكام للدفع المبكر أو تعزيزها. وبالمثل، سوف تؤدي أيضا زيادة الاستفادة من وظائف النظم وأوجه التقدم التكنولوجي إلى تقليص القوة العاملة اللازمة لتجهيز المعاملات. وإضافة إلى ذلك، ستؤدي زيادة الكفاءة الناجمة عن استخدام أفرقة مخصصة في مراكز الخدمات من أجل مدفوعات الفواتير غير المحلية إلى تخفيضات في التكلفة، وإن كان سيعوض ذلك جزئيا زيادة الاحتياجات من أجل تعزيز مهام الرصد والرقابة.

## جيم - السفر ومطالبات تسوية تكاليف السفر ودفع التذاكر

### نموذج تقديم الخدمات الحالي

٤٧ - في إطار نشر نظام أوموجا، اتخذت بعض الخطوات من أجل ترشيد الهيكل اللامركزي للسفر. فعلى سبيل المثال، أدمجت عمليات السفر الخاصة بمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية في أربعة مراكز عالمية، وأدمج برنامج الأمم المتحدة للبيئة وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (موئل الأمم المتحدة) معظم عمليات السفر الخاصة بهما على الصعيد العالمي في نيروي.

٤٨ - بيد أن ٥٩ من كيانات الأمانة العامة تجهز معاملات السفر، ولا يزال يوجد ما يزيد على ١٠٠ من الشركاء من وكالات السفر. وفي بعض الحالات، تجهز مكاتب منفصلة داخل للأمانة العامة معاملات السفر في نفس البلد وحتى في المدينة نفسها. وتتفاوض مكاتب السفر في العادة على الاتفاقات مع شركات الطيران، وتقيم علاقات تعاقدية مباشرة مع الشركاء من وكالات السفر؛ ورغم ذلك تتشارك المكاتب في هذه الترتيبات على الصعيد المحلي في بعض الأحيان.

### نموذج تقديم الخدمات المستقبلي

٤٩ - سيتيح نموذج تقديم خدمات السفر المستقبلي تقديم مزيد من الخدمات الموحدة، مما يؤدي إلى ضمان المزيد من الكفاءة وزيادة الاتساق في تقديم الخدمات. وستصبح المراكز الإقليمية للخدمات المشتركة مسؤولة عن توفير خدمات السفر، عبر الهياكل التنظيمية، بما في ذلك إجراء المفاوضات مع شركات الطيران، وإصدار تذاكر الطيران (من خلال وكلاء السفر) وتقديم الدعم إلى المسافرين والجهات الأخرى صاحبة المصلحة. وستؤدي المراكز الإقليمية للخدمات المشتركة أيضا مهمة دفع قيمة التذاكر للبائعين. وفيما يتعلق بمهمة تجهيز مطالبات تسوية تكاليف السفر، تدعو الحاجة إلى إجراء مزيد من التقييم لتحديد ما إذا كان من الأفضل مواءمة هذه المهمة مع نموذج تقديم خدمات السفر أو تقديم خدمات إدارة الموارد البشرية وكشوف المرتبات.

٥٠ - وإضافة إلى ذلك، تُقترح فرصتان متوازيتان للتوحيد، كما يلي: (أ) إنشاء فريق معني بمنح المبالغ الإجمالية على الصعيد العالمي؛ (ب) وإنشاء فريق معني بالشحن على الصعيد العالمي. وسيكفل الفريق المعني بمنح المبالغ الإجمالية على الصعيد العالمي حساب المبالغ الإجمالية على نحو صحيح ومتسق على نطاق الأمانة العامة. وسيتعهد الفريق المعني بالشحن

على الصعيد العالمي عقود الشحن الإطارية اللازمة، ويجهز شحنات الأغراض المتزلية والأمتعة الشخصية المتصلة بنقل الموظفين وإجازة زيارة الوطن وزيارة الأسرة والسفر المتصل بمنحة التعليم.

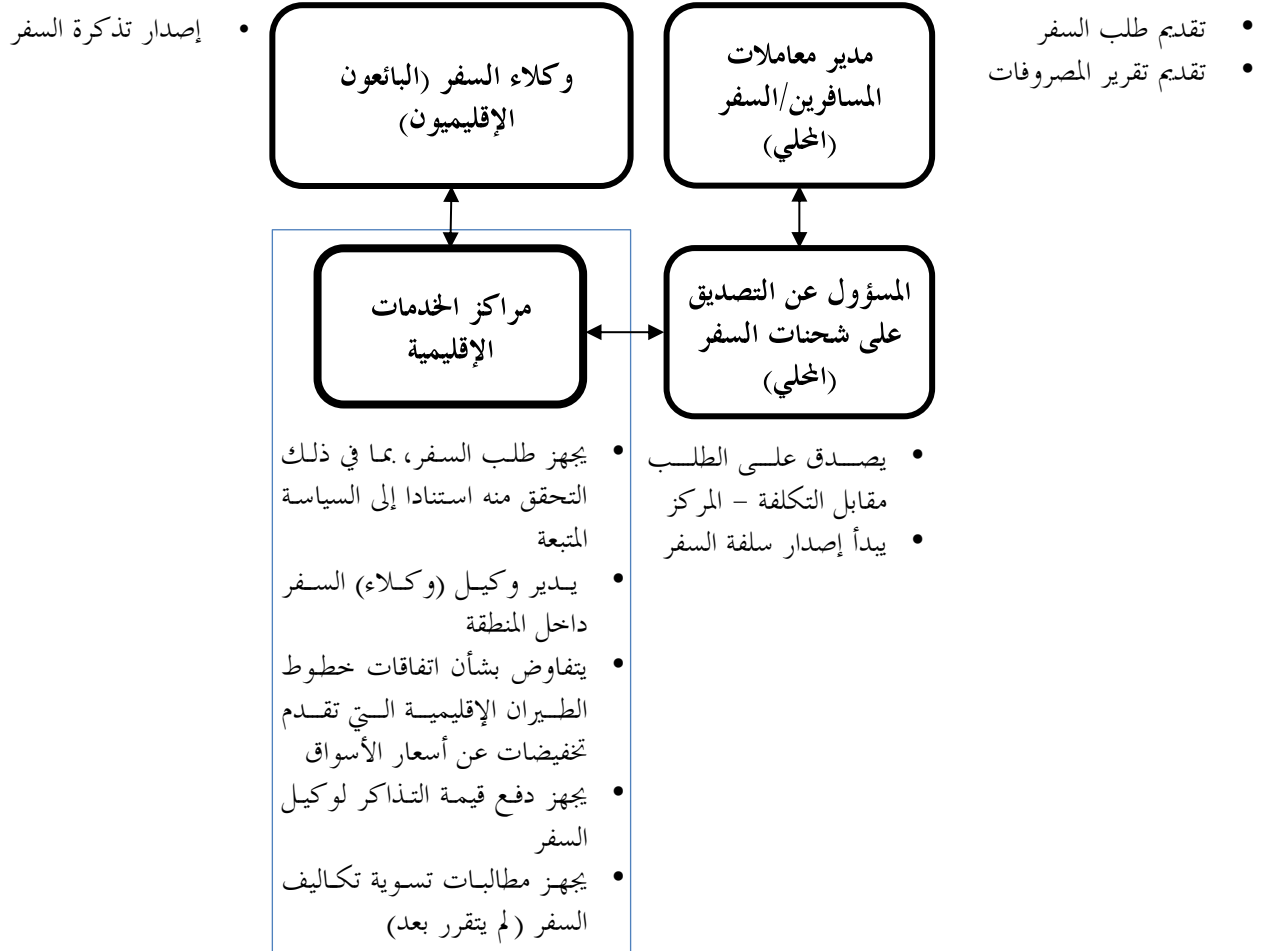
٥١ - وستشمل المهام المحتفظ بها محليا الموافقة على الأسفار غير التجارية، وكذلك توفير الخدمات المتصلة بالأسفار، من قبيل رسوم المطارات، والتأشيرات، وإبلاغ البلد المضيف بالتغييرات في الموظفين، والمساعدة في التخليص الجمركي للشحنات، واحتمال تقديم الدعم للمؤتمرات.

٥٢ - وسوف يواصل مكتب خدمات الدعم المركزية ومكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات الاضطلاع بمهام المقر المتمثلة في توفير التوجيه الاستراتيجي وصوغ السياسات وأداء مهام الرقابة، وقيادة أنشطة إشراك أصحاب المصلحة فيما يتصل بالسفر ومطالبات تسوية تكاليف السفر ودفع التذاكر، على التوالي.

٥٣ - ويصف الشكل السادس العملية من بدايتها إلى نهايتها، على النحو الذي ستنفذ به في إطار النموذج المستقبلي لتقديم خدمات السفر ومطالبات تسوية تكاليف السفر ودفع التذاكر. ويحدد الأنشطة التي سيتم الاحتفاظ لها محليا والمعاملات التي سيتم الاضطلاع بها في مركز خدمات إقليمي.

## الشكل السادس

مخطط تجهيز معاملات السفر ومطالبات تسوية تكاليف السفر ودفع التذاكر



## دواعي التغيير

٥٤ - ينتج عن نموذج تقديم خدمات السفر اللامركزي الحالي قدر كبير من الازدواجية في التكاليف العامة المتكبدة في مجالات إبرام العقود مع وكالات السفر وإدارتها، والمفاوضات مع شركات الطيران. وعلاوة على ذلك، لا يستفاد دائماً من الكميات عند التعامل مع الشركاء في مجال الطيران، لأنفرادى المكاتب تجري مفاوضاتها الخاصة مع أولئك الشركاء، مما يفوت الفرصة لخفض نفقات السفر. وإضافة إلى ذلك، لا تطبق سياسة السفر بطريقة متسقة، وهو ما لوحظ أيضاً في توصيات هيئات الرقابة وملاحظات الموظفين. وأخيراً، هناك حاجة إلى ترشيد الإجراءات المحلية المجزأة حالياً. وسيفضي الدمج المقترح في مراكز إقليمية

للخدمات المشتركة، مع إدماج ما يتعلق بذلك من دفع قيمة التذاكر للبائعين، وربما مهام مطالبات تسوية تكاليف السفر، وإضافة إلى فرصتي تحديد المبالغ الإجمالية وتجهيز الشحن على الصعيد العالمي، إلى المزيد من أوجه الكفاءة وإلى تحقيق الاتساق في تطبيق سياسة السفر.

#### خطة التنفيذ

٥٥ - في وقت إعداد هذا التقرير، تطلب توحيد مهام السفر ومطالبات تسوية تكاليف السفر ودفع قيمة التذاكر إجراء مزيد من التقييم والتحليل المفصل والتشاور. وسيجرى مزيد من التحليل للدمج المقترح في مراكز إقليمية للخدمات المشتركة في الفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١.

٥٦ - المرحلة ١ - في الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩، سينظر في دمج مكاتب تجهيز معاملات السفر أو تقاسمها نفس الموقع في نفس المدينة، وإدماج مهمة دفع قيمة التذاكر للبائعين في مكاتب تجهيز معاملات السفر، وكذلك إنشاء فريق معني بمنح المبالغ الإجمالية على الصعيد العالمي وفريق معني بالشحن على الصعيد العالمي. وإضافة إلى ذلك، سوف يشمل التوسع المتوخى في الخدمات المشتركة لتشمل الميدان في الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩ دمج مكاتب تجهيز معاملات السفر بالبعثات الميدانية التي لا تتلقى الدعم حالياً من خلال ترتيبات الخدمات المشتركة (انظر الفرع الخامس - هاء) في مركز الخدمات الإقليمي في عنتيبي.

٥٧ - المرحلة ٢ - في الفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١، ستجري مواءمة الخدمات غير المرتبطة بمواقع معينة مع القرارات التي ستتخذ في إطار نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي. ويجري النظر في دمج معاملات السفر ومطالبات تسوية تكاليف السفر ودفع تذاكر البائعين في المراكز الإقليمية للخدمات المشتركة. وسيقدم مقترح لتنظر فيه الجمعية العامة في سياق تقرير مرحلي مقبل.

#### الفوائد النوعية والكمية

٥٨ - ستحدد الفوائد النوعية والكمية بالنسبة لمعاملات السفر ومطالبات تسوية تكاليف السفر ودفع التذاكر استناداً إلى تحليلات إضافية ستجرى لغرض الدمج المقترح تنفيذه في مراكز إقليمية للخدمات المشتركة في الفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١. وسيفضي نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي المقترح لمعاملات السفر ومطالبات تسوية تكاليف السفر ودفع قيمة التذاكر إلى ما يلي: البقاء على قرب من العملاء والبائعين؛ والتجهيز بشكل أفضل لتلبية الاحتياجات الحرجة التوقيت للعملاء والاستفادة من عقود البائعين والخصومات على الصعيد

الإقليمي؛ وزيادة الفرص من أجل تحقيق وفورات الحجم وخفض التكاليف مع المحافظة على المرونة في حجوزات السفر غير التقليدية خارج إطار عقود البائعين، حسب الاقتضاء. وسينصب التركيز على تحقيق تحسينات في تقديم الخدمات مع ضمان تلبية الاحتياجات الخاصة بكل منطقة (حسن توقيت الاستجابة داخل المنطقة الزمنية نفسها، وما إلى ذلك)، وتخفيض التكلفة ذات الصلة إلى حد ما.

## دال - الشراء

### نموذج تقديم الخدمات الحالي

٥٩ - لدى المنظمة نموذج شراء لامركزي يشمل أكثر من ٤٠ عملية شراء متميزة.

### نموذج تقديم الخدمات المستقبلي

٦٠ - مع تنفيذ نظام أوموجا والبناء على العمل الذي يجري القيام به عن طريق المبادرات الأخرى، مثل إدارة سلسلة الإمدادات والفريق المستقل الرفيع المستوى المعني بعمليات السلام، باتت المنظمة أقدر على إعادة النظر في عمليات الشراء. واستنادا إلى هذه التجربة ومع إجراء المزيد من التحليل والتشاور، سيشمل نموذج تقديم الخدمات المستقبلي زيادة التخصص في الأنشطة الاستراتيجية والتنفيذية، وتوضيح الأدوار والاختصاصات، وتبسيط الإجراءات لتكون أكثر مرونة واستجابة للاحتياجات التشغيلية، وزيادة توحيد الخدمات الإدارية المتعلقة بالمعاملات.

### دواعي التغيير

٦١ - سيهدف نموذج تقديم الخدمات المستقبلي إلى تسخير القدرة الشرائية على الصعيد العالمي، وتعزيز اتساق إجراءات وعمليات الشراء، وضمان الاتساق في تقديم خدمات الشراء التي تلي احتياجات العملاء من حيث الجودة وحسن التوقيت والتكلفة، مع ضمان الفصل السليم بين المهام.

### خطة التنفيذ

٦٢ - في وقت إعداد هذا التقرير، تطلب توحيد مهام الشراء إجراء مزيد من التقييم والتحليل الفصل والتشاور. ويهدف التنفيذ في أجل لا يتعدى الفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١، يلزم مواصلة الاستعراض والتحليل من أجل تصميم نهج تطوري وتكراري يأخذ في الاعتبار، ضمن جملة

أمور، تصميم إدارة سلسلة الإمدادات واللوجستيات وتنفيذها في إطار التوسعة ٢ لنظام أوموجا. وسيقدم مقترح لتنظر فيه الجمعية العامة في سياق تقرير مرحلي مقبل.

#### الفوائد النوعية والكمية

٦٣ - ستحدد الفوائد النوعية والكمية لنموذج تقديم خدمات المشتريات المستقبلي استناداً إلى التحليلات الإضافية التي ستجرى.

#### هاء - توسيع نطاق الخدمات المشتركة لتشمل الميدان

##### نموذج تقديم الخدمات الحالي

٦٤ - تسعى إدارة الدعم الميداني إلى تبسيط وتوحيد ودمج عملية توفير المهام المتعلقة بالمعاملات غير المرتبطة بمواقع بالنسبة لـ ٣٧ بعثة ميدانية تقدم لها الخدمات من خلال اعتماد نهج الخدمات المشتركة. وأنشئ مركز خدمات إقليمي في عنتيبي من أجل توفير خدمات اللوجستيات ودعم تكنولوجيا المعلومات والمعاملات الإدارية، بما في ذلك معاملات الموارد البشرية وكشوف المرتبات والسفر. ويقدم مركز الخدمات الإقليمي الدعم إلى ١٢ بعثة ميدانية، تمثل نحو ٦٠ في المائة من جميع الأفراد المدنيين والنظاميين العاملين في الميدان. ولا تقدم الخدمات إلى البعثات الأخرى البالغ عددها ٢٥ بعثة من خلال وسائل التبسيط والتوحيد والدمج. وبدلاً من ذلك، لا تزال توجد نماذج تقديم الخدمات المناوبة عن بعد دعماً للبعثات الميدانية، مثل نماذج المكاتب الخلفية النائية الخاصة بالبعثات والدعم المتبادل الطويل الأمد فيما بين البعثات فضلاً عن الترتيبات التقليدية القائمة بذاتها لدعم البعثات. وقد توسعت هذه الترتيبات المختلفة بشكل طبيعي مع مرور الوقت بدون وجود نهج قياسي. وعند النظر في مركز الخدمات الإقليمي ونماذج تقديم الخدمات المناوبة عن بعد، يُقدم الدعم عن بعد إلى حوالي ٧٠ في المائة من الأفراد المدنيين والنظاميين العاملين في البعثات الميدانية.

##### نموذج تقديم الخدمات المستقبلي

٦٥ - الهدف هو ضمان حصول خدمات المعاملات الإدارية غير المرتبطة بمواقع في جميع البعثات الميدانية على الدعم في إطار ترتيبات الخدمات المشتركة. وبناء على الاستثمارات التي تم القيام بها بالفعل في مركز الخدمات الإقليمي، وفي إطار السعي إلى مواصلة توحيد الدعم الإداري وتبسيطه لجميع العمليات الميدانية، يقترح توسيع قاعدة العملاء الحالية للمركز لتشمل جميع العمليات الميدانية، باستخدام النموذج الحالي. وسيضم الإطار الشامل

ذو الصلة لإدارة الأداء اتفاقات مستوى الخدمات الموحدة ومؤشرات الأداء الرئيسية. وسوف يندرج نموذج تقديم الخدمات للبعثات الجديدة المتلقية للخدمات ضمن النموذج الإداري الجديد الذي اعتمدته إدارة الدعم الميداني في ١ تموز/يوليه ٢٠١٦، عندما بدأ المركز يقدم تقاريره مباشرة إلى الإدارة. وإضافة إلى ذلك، سيتم تعزيز الهيكل التنظيمي الحالي وتوفير الموارد بالأفراد الإضافيين اللازمين لدعم قاعدة العملاء الموسعة وتجسيد التغييرات الناجمة عن نشر نظام أوموجا.

#### دواعي التغيير

٦٦ - تشمل الترتيبات الحالية طائفة واسعة من نماذج تقديم الخدمات غير الموحدة، الأمر الذي يسفر عن اتباع عمليات مختلفة في شتى البعثات مع ما يرتبط بذلك من عدم الاتساق في تقديم الخدمات. وستعزز الاستفادة من الخدمات المشتركة التوحيد لتحسين تقديم الخدمات، مع تحقيق وفورات الحجم أيضا عن طريق توحيد خدمات الدعم الإداري في مركز الخدمات الإقليمي في عننتي. وبالنظر إلى أن البعثات الميدانية تعمل في أعقد بيئات العالم وأكثرها تقلبا، هناك أيضا خطر كبير يهدد بتعطيل الخدمات في أوقات الأزمات أو التغيير. وقد تبين أن الموقع المستقر فعالٌ عندما تمر البعثات بفترات انتقالية، مثل التقليلات ومراحل بدء التشغيل والتخفيضات، كما سيساعد وجود موقع موحد في بيئة أكثر أمنا واستقرارا على تقديم الدعم المتواصل وغير المنقطع. وهذا سيؤدي أيضا إلى خفض التكاليف المرتبطة بوجود الموظفين في بيئات عالية المخاطر. وعلاوة على ذلك، فإن النسبة المئوية للتصنيفات الأمنية للخطر على أنه "كبير" أو "عال" أو "شديد" قد ارتفعت من ٢٥ في المائة في عام ٢٠١١ إلى ٤٣ في المائة في عام ٢٠١٥ في منطقة عمل البعثات الميدانية. وسيؤدي نقل تقديم الخدمات إلى مكان موحد أكثر أمنا إلى تقليص عدد الموظفين المتواجدين في البيئات غير الآمنة.

#### خطة التنفيذ

٦٧ - يقترح اتباع نهج مرحلي لتوحيد الخدمات المشتركة المقدمة إلى جميع البعثات الميدانية. وسيُطبق في المرحلة الأولى حل الخدمات المشتركة على البعثات الميدانية غير المشمولة حاليا بترتيبات الخدمات المشتركة وعددها ٢٥ بعثة. وسيخضع نطاق الخدمات التي تقدمها إدارة الدعم الميداني والكيانات المشمولة بالخدمات للمراجعة، ويمكن توسيع نطاقها (أو تخفيضه) لكي يغطي خدمات أكثر (أو أقل) أو ليغطي كيانات أخرى، بحيث يتماشى مع القرارات التي ستُتخذ في إطار نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي.

## ٦٨ - المرحلة ١ - ستتألف المرحلة الأولى مما يلي:

(أ) نقل خدمات الدعم الإداري داخل البعثات إلى مركز الخدمات الإقليمي في عنتبي تدريجياً مع مراعاة عوامل من قبيل جاهزية المنظمة وتوافر البيانات الجاهزة، والقرب الجغرافي، وحجم البعثة، ودورات ميزانيات البعثات الميدانية، والمرحلة التي تمر بها البعثة (مرحلة البدء، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة التصفية)، سعياً إلى تحقيق هدف أساسي يتمثل في ضمان استمرارية العمليات وتحقيق الانتقال بأكبر قدر ممكن من الفعالية. ولضمان إمكانية تحقيق هذا الهدف، سيُجرى تقييم لجاهزية المركز والبعثات في وقت مبكر من مرحلة التصميم. كما ستُغتنم الفرصة التي يتيحها هذا التقييم لاستعراض وإقرار وربما تعديل النموذج التشغيلي الحالي، بما في ذلك كفاءة مواءمة النموذج مع نظام أوموجا وإطار إدارة الأداء؛

(ب) ستتلقى البعثات في منطقة الأمريكتين الخدمات من مركز الخدمات المشتركة في نيويورك؛

(ج) ستجري مراجعة دور مكتب الدعم المشترك في الكويت، مع مراعاة مواصلة تطوير نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، والاحتياجات المتعلقة باستعادة القدرة على العمل بعد الكوارث واستمرارية تصريف الأعمال، وانتقال خدمات البعثات الميدانية على النحو المذكور أعلاه إلى مركز الخدمات الإقليمي.

٦٩ - المرحلة ٢ - في الفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١، ستجري مواءمة العمليات غير المرتبطة بمواقع معينة مع القرارات التي ستتخذ في إطار نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، بما في ذلك دمج مهام إدارة الموارد البشرية وكشوف المرتبات والحسابات المستحقة الدفع على الصعيد العالمي في مركزين للخدمات المشتركة، رهنا بقرارات الجمعية العامة، مع مواصلة المواءمة تماشياً مع تطور النموذج وتنفيذه على نطاق الأمانة العامة. وسيساعد دمج الدعم الميداني في تنفيذ نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في المستقبل من خلال دمج المواقع التي تؤدي مهام غير مرتبطة بمواقع معينة وتقليص عددها الإجمالي، وتوحيد العمليات.

## الفوائد النوعية والكمية

٧٠ - الفوائد النوعية - فصل الأمين العام الفوائد المتوقعة من نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في الفقرة ٢٥ من التقرير الإطاري، ويتضمن الفرع السادس - ألف أدناه موجزاً لها. ويُتوقع أن تنتج الفوائد النوعية التالية عن تغطية جميع البعثات الميدانية من خلال نهج موحد لتوفير الخدمات المشتركة:

(أ) تحسين التوحيد والاتساق ومراقبة الجودة في تقديم الخدمات الإدارية عن بعد إلى جميع البعثات الميدانية؛

(ب) توفير الدعم السريع من خلال موقع موحد قائم بالفعل خارج مناطق البعثات يقدم خدمات الدعم والإدارة في مراحل بدء العمل أو حالات الإجماع أو الأوضاع الأمنية الخطيرة، ويتيح إجراء التصفية بمزيد من الكفاءة والفعالية وحسن التوقيت؛

(ج) خفض عدد العاملين في البيئات غير الآمنة؛

(د) زيادة الاستفادة من الخبرات المستمدة والاستثمارات المتاحة من إنشاء مركز الخدمات الإقليمي وخطوط خدماته، ونظمه، ونهجه لإدارة الجودة.

٧١ - الفوائد الكمية - يرد تناول النهج المتبع والتقدم المحرز في تحليل الفوائد الكمية لتوحيد الخدمات في مركز الخدمات الإقليمي في عنتيبي في الفرع السادس أدناه وفي المرفق الثالث. وسيؤدي الدمج المقترح للبعثات الميدانية غير المدعومة حالياً بترتيبات الخدمات المشتركة إلى تحقيق وفورات الحجم وترشيد تكاليف التشغيل.

#### واو - توحيد الخدمات داخل مراكز العمل القائمة

٧٢ - يقوم نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي على تحسين تقديم الخدمات من خلال التبسيط والتخصص والتوحيد. وستؤدي إعادة تنظيم المهام المنسوبة إلى كل من المقر والمراكز والمكاتب المحلية إلى تحديد الأدوار والمسؤوليات بمزيد من الوضوح وإتاحة المزيد من الشفافية للدول الأعضاء بشأن موارد الدعم الإداري على نطاق الأمانة العامة وستتطلب إعادة تشكيل الهيكل الإداري للأمانة العامة. ويتبين في الشكل الثالث أعلاه (الهيكل الإداري لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي) ترسيم المهام الموكلة إلى كل من المقر والمراكز والمكاتب المحلية.

٧٣ - وإنجاز العمليات من بدايتها إلى نهايتها بطريقة موحدة متوفر بالفعل بدرجات متفاوتة في مختلف مراكز العمل والإدارات. وأثناء مرحلة التصميم، سيطلب إلى فرادى الإدارات والمكاتب استعراض مهامها الإدارية تمثيلاً مع منهجية نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي بهدف تحديد المهام التي تندرج تحت فئة مهام المقر ومهام المكاتب المحلية والمهام المرتبطة بمواقع معينة، ومن ثم الإبقاء عليها، والمهام التي تندرج تحت فئة مهام المراكز أو المهام غير المرتبطة بمواقع معينة والتي هي مهام مناسبة لترتيبات الخدمات المشتركة. وتُراعى في هذا الاستعراض الخصائص المحلية لكل كيان. ومع تطور تنفيذ نموذج تقديم

الخدمات على الصعيد العالمي، سيزداد دمج مهام الدعم الإداري في مراكز الخدمات المشتركة، حسب الاقتضاء، بما يتيح للإدارات والمكاتب التركيز على ولاياتها الأساسية، ويتيح لمراكز الخدمات المشتركة التركيز على تقديم خدمات الدعم الإداري التي تلي الاحتياجات التشغيلية لعملائها.

٧٤ - وقد استفاد مقر الأمم المتحدة في نيويورك، على النحو الوارد أدناه، من الخبرات والدروس المستخلصة من الخدمات المشتركة في الأمانة العامة، وكذلك من أفضل الممارسات.

#### نموذج تقديم الخدمات الحالي

٧٥ - تقدّم الخدمات الإدارية في نيويورك مكاتب إدارة الشؤون الإدارية والعديد من المكاتب التنفيذية والإدارية. فتؤدي الإدارة مهام المقر، كما تقدم مجموعة من الخدمات الإدارية التي تندرج تحت فئتي المراكز والمكاتب المحلية. وفي حين أن الإدارة لا تزال هي السلطة المعنية بالمسائل الإدارية للأمانة العامة، فقد أصبحت أجزاء متعددة من عمليات الموارد البشرية، والخدمات المالية وخدمات الدعم المركزي تتم في إطار من اللامركزية، بأساليب منها تفويض السلطة إلى الإدارات والمكاتب. ومن ثم، فإن تقديم الخدمات عملية مجزأة، حيث تضطلع المكاتب التنفيذية والإدارية للإدارات والمكاتب بعناصر متعددة، بينما تضطلع مكاتب الإدارة بعناصر أخرى، بالإضافة إلى مهامها المتعلقة بالمقر. وثمة لبس في المسؤولية عن تقديم الخدمات، إذ قد يستتبع تقديم إحدى الخدمات مسؤولية مكاتب مختلفة عن عناصر محددة من العمليات من بدايتها إلى نهايتها. ويحتاج العملاء إلى الاتصال بالمكاتب المختلفة لتحديد كيفية تنفيذ العمليات وقد تتسم تجربة العملاء بعدم الاتساق.

#### نموذج تقديم الخدمات المستقبلي في نيويورك

٧٦ - سيقوم مركز للخدمات المشتركة في نيويورك بتوحيد المهام التي تُصنّف ضمن فئة المراكز أو المهام غير المرتبطة بمواقع معينة، كشرط أساسي لتوحيد العمليات غير المرتبطة بمواقع معينة على الصعيد العالمي. وهذا سيسّّع إعادة تنظيم المكاتب التنفيذية والإدارية المتعددة للإدارات التي تتخذ نيويورك مقراً لها وكذلك إدارة الشؤون الإدارية، تمشياً مع منهجية نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي. وسيُنظّم مركز الخدمات المشتركة في صورة خطوط خدمات تمثل العمليات الإدارية الكاملة. وستتضمن المبادئ التوجيهية لمركز الخدمات تقديم الخدمات والدعم للعملاء، عن طريق إنشاء نقطة دخول واحدة بصرف النظر عن الخدمة المقدمة أو وضع كل حالة؛ وترشيد العمليات المكتملة لتسلسل سير العمل

في نظام أوموجا؛ ووضوح المسؤولية عن العمليات من بدايتها إلى نهايتها، وتقديم الخدمات، وتجربة العملاء.

٧٧ - ومن أجل الوصول إلى إقامة نقطة دخول واحدة، سيشتمل مركز الخدمات المشتركة في نيويورك على مكتب لدعم العملاء يكون بمثابة حلقة وصل ونقطة لدخول العملاء، بصرف النظر عن المسألة قيد النظر، وعلى مركز للمعاملات يتولى مسؤولية تجهيز المعاملات. وسيتم إنشاء مجلس للعملاء مكوّن من العملاء من الإدارات والمكاتب، فضلاً عن ممثلين للقيمين على العمليات، ليكون بمثابة آلية لتقديم المشورة والآراء. وستوضع موضع النفاذ اتفاقات مستوى الخدمات باقتران مع مؤشرات الأداء الرئيسية لضمان الحفاظ على فعالية العمليات بما في ذلك إنشاء مستوى خدمات ذي درجتين من أجل الاستجابة لكل من الطلبات العادية والطلبات ذات الأولوية.

٧٨ - وسيُحتفظ بالمهام المحددة بوصفها محلية وذات أهمية استراتيجية لبرنامج العمل الخاص بكل إدارة داخل كل إدارة ومكتب؛ وتشمل مهام الدعم هذه، ضمن جملة أمور، إسداء المشورة إلى الإدارة، ووضع الميزانية، والإدارة المالية، وتخطيط القوة العاملة، وتنسيق كل من الوساطة في النزاعات وإقامة العدل. وفي ضوء الطابع الاستراتيجي أو الإداري للمهام المحتفظ بها، يرتأى أن يتم إدماجها في التوجيه التنفيذي والإدارة الخاصين بالإدارة المعنية وأن يتم نقل خدمات دعم البرامج المتبقية إلى مركز الخدمات المشتركة.

٧٩ - ولضمان اتباع نهج كلي في خدمات الدعم الإداري، وتمشيا مع التغييرات في المهام الوظيفية، سيلزم إعادة توصيف الوظائف وإعادة تنظيم الموارد. وهذا ينطبق على الوظائف التي تضطلع بمهام المقر، ومهام الخدمات المشتركة، والمهام المحلية المحتفظ بها.

#### دواعي التغيير

٨٠ - يؤدي التجزؤ في تقديم الخدمات في نيويورك إلى عدم وضوح المسؤوليات، ما يفضي إلى عدم الاتساق في تقديم الخدمات وفي تجربة العملاء. وقد أحدث نشر نظام أوموجا تحولات في المسؤوليات وعبء العمل دون أن يقابل ذلك إعادة توزيع للموارد على نحو متناسب. وأسهم ذلك في خفض مستوى الخدمة في بعض المجالات. وسيقوم مركز الخدمات بإعادة تنظيم الموارد في إطار هيكل إداري واحد، بحيث يمكن تقديم الخدمات بفعالية وكفاءة واتساق، مع وجود نقطة دخول واحدة للعملاء.

٨١ - ولنشر نظام أوموجا في نيويورك، شكّل فريق النشر بالمقر في عام ٢٠١٥ عن طريق تجميع الموظفين الإداريين من إدارات الأمانة العامة ومكاتبها التي تتخذ نيويورك مقراً لها.

واضطلع الفريق بدور أساسي فيما يتعلق بالمسؤوليات التنفيذية في مجال إدارة الموارد البشرية، فضلاً عن مسؤوليات الدعم في المجالات الوظيفية الأخرى. ويتضمن العنصر التشغيلي في إدارة الموارد البشرية تكوين مجموعة من الموظفين الذين يضطلعون بدور الشريك في مجال الموارد البشرية في نفس الموقع في نظام أوموجا، مع الاستعانة بالموارد بصفة مؤقتة من الإدارات والمكاتب، وهو إثبات لفكرة أنه يمكن تحسين عملية تقديم الخدمات المجرأة عن طريق توحيدها في إطار جهة واحدة لتقديم الخدمات.

#### خطة التنفيذ

٨٢ - المرحلة ١ - في الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩، سيقوم مركز للخدمات المشتركة في نيويورك بتوحيد المهام التي تُصنّف ضمن فئة 'المراكز'، كشرط أساسي لزيادة توحيد العمليات غير المرتبطة بمواقع معينة على الصعيد العالمي. وسيتم تنظيم مركز الخدمات في صورة خطوط خدمات تمثل العمليات الإدارية الكاملة، التي تشمل على سبيل المثال لا الحصر إدارة الموارد البشرية وكشوف المرتبات، والحسابات المستحقة الدفع، فضلاً عن السفر، ومطالبات تسوية تكاليف السفر، وتجهيز مدفوعات التذاكر. وستُدمج أيضاً المهام المحلية التي يمكن أن تستفيد من التوحيد في مركز الخدمات المشتركة، حسب الاقتضاء. ولضمان الانتقال إلى بيئة الخدمات المشتركة بأكبر قدر ممكن من السلاسة والبناء على النجاح الذي حققه فريق النشر بالمقر، سيتم تجميع موارد الخدمات المشتركة ودعم العملاء في عام ٢٠١٧.

٨٣ - المرحلة ٢ - في الفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١، ستجري مواءمة العمليات غير المرتبطة بمواقع معينة مع القرارات التي ستتخذ في إطار نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، بما في ذلك دمج مهام إدارة الموارد البشرية وكشوف المرتبات والحسابات المستحقة الدفع على الصعيد العالمي في مركزين للخدمات المشتركة، رهنا بقرارات الجمعية العامة، مع مواصلة المواءمة تماشياً مع تطور النموذج وتنفيذه على نطاق الأمانة العامة.

#### الفوائد النوعية والكمية

٨٤ - الفوائد النوعية - فصل الأمين العام الفوائد المتوقعة من نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في الفقرة ٢٥ من التقرير الإطاري، ويتضمن الفرع السادس - ألف أدناه موجزاً لها. وسيوفر نموذج تقديم الخدمات المستقبلي في نيويورك نقطة دخول واحدة لخدمات الدعم الإداري ودعم العملاء؛ ويزيد تبسيط عمليات أداء العمل ويعزز المساءلة عن العمليات من بدايتها إلى نهايتها. ومع توحيد خدمات الدعم الإداري في نيويورك، سيصبح

مركز الخدمات أقدر على تحديد مواضع التكرار في العمليات والاستفادة من وفورات الحجم. ومع تحسين العمليات باستمرار، سيعاد تنظيم الموارد من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة.

٨٥ - الفوائد الكمية - يرد تناول النهج المتبع والتقدم المحرز في تحليل الفوائد الكمية لمركز الخدمات المشتركة في نيويورك في الفرع السادس أدناه وفي المرفق الثالث.

## سادساً - الاعتبارات المتعلقة بنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي

### ألف - الفوائد المتوقعة

٨٦ - يتوقع الأمين العام أن يؤدي نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي إلى: تحقيق مزيد من الاتساق في تطبيق الأنظمة والقواعد والسياسات والإجراءات؛ وزيادة الالتزام بالمواعيد في تقديم الخدمات؛ وزيادة الشفافية والمساءلة من خلال توحيد العمليات والرقابة المركزية. وستسجل أوجه الكفاءة ووفورات الحجم بمرور الوقت مع إعادة توجيه الموارد إلى الأعمال ذات القيمة المضافة والمهام الجديدة.

٨٧ - الفوائد النوعية - كما يتبين في التقرير الإطاري، سوف يتيح نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي تحسين تقديم الخدمات الإدارية بصفة عامة إلى الأمانة العامة وتحسين الاستجابة للاحتياجات التشغيلية. وسوف يعزز إدارة العمليات من بدايتها إلى نهايتها في الخدمات المتعلقة بالمعاملات، بحيث تجري المواءمة المنطبقة في مختلف المجالات الوظيفية؛ وسيركز على تعزيز وفورات الحجم والأداء بالنسبة للمعاملات؛ ويحسن الاتساق في الجودة؛ ويزيد الشفافية من خلال توحيد العمليات؛ ويحد من التواجد في المناطق المتسمة بالمشقة والخطر.

٨٨ - الفوائد الكمية - يعرض المرفق الثالث المعلومات الأساسية الأولية وتحليل الفوائد الكمية الإرشادية حتى آب/أغسطس ٢٠١٦. وبناءً على طلب الجمعية العامة، ستواصل الأمانة العامة جمع المعلومات الأساسية الشاملة عن تقديم الخدمات لكل مجال وظيفي.

٨٩ - ويعرض الأمين العام مقترحات للخدمات المشتركة في إطار نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في خمسة مجالات هي: إدارة الموارد البشرية؛ وكشوف المرتبات؛ والحسابات المستحقة الدفع؛ وتوسيع نطاق الخدمات المشتركة لتشمل الميدان؛ وتوحيد الخدمات المشتركة في نيويورك. وستحدد التكاليف والفوائد المرتبطة بنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي على أساس كل مقترح. ويورد هذا التقرير معلومات عن التقدم المحرز في تحليل الفوائد الكمية الإرشادية على أساس مكافئات الدوام الكامل حسب كل مجال من

مجالات المقترحات. وسيُحدد كل من التصميم التنظيمي، والاحتياجات من الوظائف، وخطة التنفيذ لعملية توحيد الخدمات على الصعيد العالمي خلال مرحلة التصميم وسيُطرح ذلك في سياق وضع الميزانيات المقترحة ذات الصلة.

٩٠ - وعلى الرغم من أن تنفيذ الخدمات المشتركة تترتب عليه تخفيضات في التكاليف مع مرور الوقت على أساس تحقُّق الكفاءة من خلال التوحيد، ستنشأ تكاليف متصلة بتصميم الخدمات المشتركة وتنفيذها، بما في ذلك تكاليف المشاريع، والتكاليف المتعلقة بالموظفين المعنّين، والتي تشمل تكاليف التدريب والنقل. وستكون الحاجة إلى الاستفادة من الخبرة والمعرفة المؤسسية والاحتفاظ بها عاملاً مهماً أيضاً أثناء تنفيذ الخدمات المشتركة.

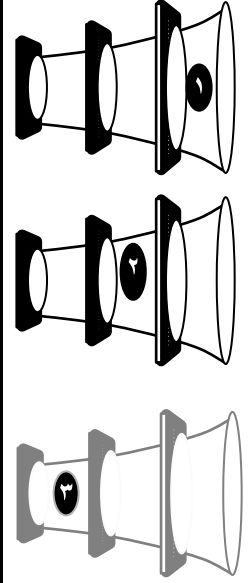
٩١ - وفي ضوء ما ذكر أعلاه، ستُدرج التكاليف والفوائد الكمية التفصيلية في الميزانيات المقترحة ذات الصلة استناداً إلى خطتي التصميم والتنفيذ المفصلتين لكل مقترح.

## باء - تقييم المواقع

٩٢ - النهج - يتم تقييم المواقع وفق نهج ثلاثي المنافذ. ويبيّن الشكل السابع هذا النهج.

الشكل السابع  
نهج تقييم المواقع

| اعتبارات التقييم                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | الهدف - نهج ثلاثي المنافذ                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد المتطلبات الدنيا للمواقع استنادا إلى قرارات الجمعية العامة ذات الصلة</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                          | <p>المنفذ ١ - فرز قائمة طويلة من المواقع للحصول على قائمة أصغر لإجراء التقييم عند المنفذ ٢</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• اختيار مجموعة من المعايير يسهل نسبيا الحصول على بيانات عنها عبر مختلف المصادر الداخلية والعامة</li> <li>• إصدار توصية بالمواقع المعنية بالتوحيد في المرحلة الأولى</li> </ul>                                                                                                                                   | <p>المنفذ ٢ - استعراض قائمة المواقع المستخلصة من فرز القائمة عند المنفذ ١</p>                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• استعراض قرارات الجمعية العامة</li> <li>• تحليل متعمق يُضطلع به أثناء مرحلة التصميم.</li> <li>• إيجاد مجموعة شاملة من المعايير يصادق عليها ممثلون محليون من أجل توفير التأييد الكافي للتوصية</li> <li>• وضع وتطبيق شروط ترجيح المعايير</li> <li>• إصدار توصية بالمواقع المعنية بالتوحيد في المرحلة ٢</li> </ul> | <p>المنفذ ٣ - النتيجة - إصدار توصيات بشأن خيارات مواقع مراكز الخدمات المشتركة</p>              |



٩٣ - المنفذ ١ - شددت الجمعية العامة، في الفقرة ١٣ من الجزء التاسع عشر من قرارها ٢٤٨/٧٠ ألف، على ضرورة أن يأخذ التقرير المتعلق بنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في الاعتبار استخدام جميع الهياكل الأساسية الحالية للأمم المتحدة، بما في ذلك تلك الموجودة خارج المقر. واستنادا إلى هذه التوجيهات، أقرت اللجنة التوجيهية لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي نهجا مرحليا لتقييم المواقع على النحو التالي:

(أ) تُحلّل أولا مواقع مقدمي الخدمات الحاليين بالأمانة العامة، بما في ذلك مواقع الخدمات المشتركة التي أنشأت لخدمة البعثات الميدانية؛

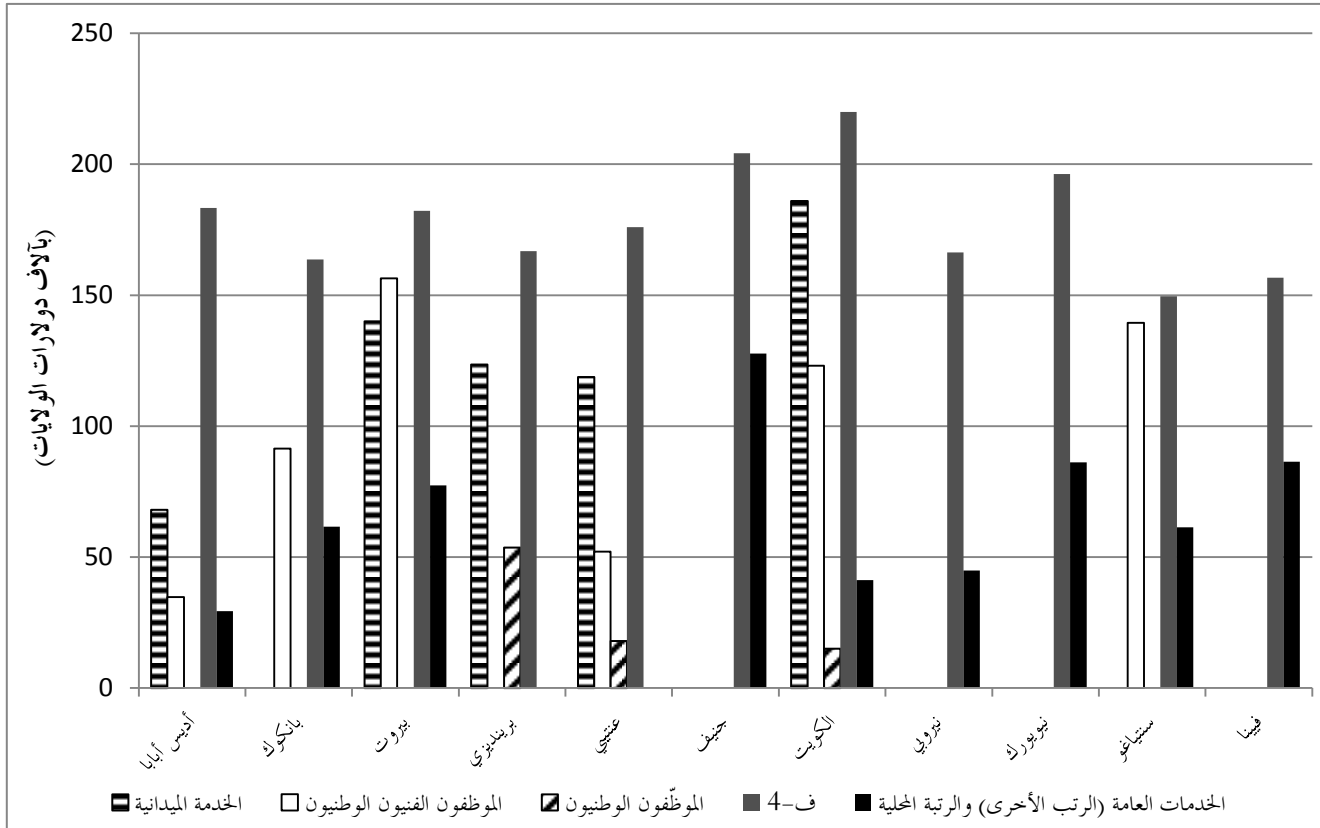
(ب) تُستعرض مستقبلا مراكز الخدمات المشتركة الرئيسية القائمة التابعة لصناديق الأمم المتحدة وبرامجها ووكالاتها المتخصصة؛

(ج) لا يُنظر في مواقع جديدة إلا إذا كان هناك سبب مقنع للانتقال من المواقع الحالية إلى موقع جديد.

٩٤ - المنفذ ٢ - أنشئ فريق عامل لتقييم مقدمي الخدمات الإدارية الحاليين الأحد عشر التابعين للأمانة العامة: مقر الأمم المتحدة (نيويورك)، والمكاتب الموجودة خارج المقر (نيروبي وجنيف وفيينا) واللجان الإقليمية (بانكوك وبيروت وأديس أبابا وسانتياغو) والمواقع الثلاثة التي تُقدّم منها خدمات مشتركة لعمليات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة (عنتبي والكويت وبرينديزي، إيطاليا). واستندت المعايير، على النحو المبين في الفقرة ٤٦ من التقرير الإطار، إلى حد كبير إلى تلك التي تستخدمها إدارة الدعم الميداني في إطار استراتيجية تقدم الدعم الميداني على الصعيد العالمي، وشملت ما يلي: (أ) الأمن والاستقرار؛ و (ب) الهياكل الأساسية، بما في ذلك القدرة على توسيع الموقع بسرعة لاستيعاب موظفين بدون استثمارات جديدة كبيرة؛ و (ج) العلاقات مع الحكومات المضيفة؛ و (د) توافر القوة العاملة المؤهلة؛ و (هـ) تكاليف الموظفين؛ و (و) الصحة والتعليم. وبناء على طلب الجمعية العامة، أُدرجت تكاليف الموظفين كأحد المعايير في تقييم المواقع المحتملة لمراكز الخدمات المشتركة. ويقدم الشكل الثامن موجزا مقارنا لتكاليف الموظفين<sup>(٥)</sup> في المواقع الأحد عشر.

(٥) تستند تكاليف الموظفين إلى معدلات الاعتمادات الأولية لفترة السنتين ٢٠١٦-٢٠١٧ في أديس أبابا وبانكوك وبيروت وجنيف ونيروبي ونيويورك وسانتياغو وفيينا. وتستند تكاليف الموظفين في الكويت إلى المعدلات القياسية المستخدمة في ميزانية بعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى أفغانستان لعام ٢٠١٦. وتستند تكاليف الموظفين في عنتبي وبرينديزي إلى المعدلات القياسية المستخدمة في الميزانية الخاصة بكل منهما للفترة ٢٠١٦-٢٠١٧. وتستثني كل المعدلات عامل الشغور ومعدلات الاقتطاعات الإلزامية من مرتبات الموظفين.

الشكل الثامن  
موجز مقارنة لتكاليف الموظفين



٩٥ - وخلص تقييم المواقع إلى أن المواقع المختلفة تتشابه عموماً، وكان هذا أمراً متوقعاً لأنها كلها مواقع قائمة تابعة للأمانة العامة للأمم المتحدة تقدم الخدمات الإدارية. وبيّنت النتائج، على وجه التحديد، فرقاً فيما يخص العلاقات مع الحكومات المضيفة والتعليم، ولكنها كانت أكثر تفاوتاً فيما يتعلق بالأمن والاستقرار، والهياكل الأساسية، والصحة وتكاليف الموظفين. وبالتالي، يمكن استخدام المعايير التي أظهرت فرقاً أكبر للتمييز بشكل أوضح بين المواقع المختلفة.

٩٦ - ولتحديد المواقع المعنية بالدمج الأولي في المرحلة ١ خلال الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩، روعيت آراء اللجنة الاستشارية، على النحو الوارد في الفقرة ١٩ أعلاه، ومفادها أن نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي ينبغي أن يهدف إلى تحقيق أرشد توزيع للمهام بين مختلف المواقع وأكفاً استخدام للهياكل الأساسية القائمة للأمانة العامة واستثماراتها، وينبغي أن يستفيد كذلك من الخبرات والدروس المستخلصة من ترتيبات الخدمات المشتركة الحالية،

فضلا عن البارامترات الثلاثة المبينة في الفقرة ٢٠ أعلاه. وفي ضوء ما سبق، يُقترح إجراء دمج أولي لمقدمي الخدمات الإدارية الرئيسيين في ستة مراكز عمل في الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩ من أجل الاستفادة من القدرات الموجودة في المناطق الرئيسية خلال المرحلة الانتقالية.

٩٧ - المنفذ ٣ - للتوصّل إلى المواقع التي ستُفتَح لتكون مراكز للخدمات المشتركة في المرحلة ٢ من نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في الفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١، وافقت اللجنة التوجيهية لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي على زيادة تحسين عملية تقييم المواقع استنادا إلى توجيهات الجمعية العامة وإلى منهجية تقابل بين التكاليف والمخاطر.

### جيم - الإبلاغ وترتيبات التمويل اللازمة للخدمات المشتركة

٩٨ - تتطلّب مراكز الخدمات المشتركة تمويلا يمكن التنبؤ به لضمان تقديم الخدمات وفقا لاتفاقات مستوى الخدمات، يكمله تمويل مرن يتيح الاستجابة للتغيرات في عبء العمل ضمن إطار زمني يناسب سير العمل. واستنادا إلى الدروس المستفادة من مركز الخدمات الإقليمي في عنتبي، يمكن أن يؤثر نموذج التمويل تأثيرا كبيرا على الإدارة والأداء، فضلا عن تأثيره على المساءلة. وينبغي أن يكون لمراكز الخدمات المشتركة على وجه الخصوص ميزانية خاصة بها وتسلسل إداري واضح. ويجب أن يكون النموذج بسيطا وإدارته فعالة من حيث التكلفة ويجب أن يتيح سهولة الانتقال من ترتيبات تمويل الخدمات القائمة. وفي ضوء ذلك، يُقترح تمويل احتياجات مراكز الخدمات المشتركة من الموارد من الميزانيات المقررة للمنظمة ومن موارد خارجة عن الميزانية استنادا إلى عبء العمل الناجم عن الأنشطة الممولة من الميزانيات ذات الصلة، والتي يكملها استرداد التكاليف عن الخدمات أو الكميات المحددة سلفا التي تقع خارج نطاق الميزانيات ذات الصلة.

٩٩ - وبغية ضمان الشفافية والمساءلة فيما يخص مراكز الخدمات المشتركة الجديدة، يُعتمد إنشاء باب فرعي جديد ضمن الباب ٢٩ من الميزانية البرنامجية. وسيسمح الباب الفرعي المستقل بعرض الموارد الخاصة بالخدمات المشتركة على الصعيد العالمي وتوفير هيكل إبلاغ واحد للقيّم على المشروع. وستُعرض الموارد المقررة الأخرى لمراكز الخدمات على الدول الأعضاء للموافقة عليها في إطار الميزانيات ذات الصلة.

١٠٠ - وستوضع ترتيبات انتقالية في مرحلة الدمج الأولى في فترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩. وثمة درس مستفاد من مركز الخدمات الإقليمي في عنتبي، ألا وهو ضرورة أن تتناسب الأطر الزمنية لإدخال النموذج تدريجيا وزيادة عدد الموظفين مع المساءلة عن النتائج المتفق عليها. وسيتم النظر في إدراج إنشاء مراكز الخدمات المشتركة الجديدة ومكاتب دعم العملاء تحت

باب فرعي جديد من الباب ٢٩ من الميزانية البرنامجية المقترحة لفترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩، تمشيا مع المقترحات الواردة في هذا التقرير. ويتولى وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية مسؤولية تطوير الخدمات المشتركة ويُساءل عن الموارد في الباب الفرعي الجديد للخدمات المشتركة. وفيما يتعلق بتقديم الخدمات الإدارية، سيرتبط رؤساء الإدارة في المكاتب الموجودة خارج المقر واللجان الإقليمية، حسب الاقتضاء، بتسلسل إداري مزدوج، برؤساء مكاتبهم ووكيل الأمين العام للشؤون الإدارية، كل في موقعه وتمشيا مع السلطة المفوضة له. وسيواصل مركز الخدمات الإقليمي في عنتبي العمل وفق ترتيباته الموافق عليها في مجالي التمويل والإبلاغ. وستُراعى الخبرات والدروس المستفادة من نموذج تمويل مركز الخدمات الإقليمي عند المضي في تطوير ترتيبات التمويل للخدمات المشتركة على نطاق الأمانة العامة.

١٠١ - وسيضمن مشروع نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي وترتيبات الإدارة، على النحو المبين في الفرع السابع - جيم أدناه، أن تكون الكيانات المتلقية للخدمات شريكا نشطا في تطوير النموذج وأن تشارك عن كثب في إنشاء ورصد اتفاقات مستوى الخدمات ومؤشرات الأداء الرئيسية لتقديم الخدمات المشتركة.

١٠٢ - وفي فترة السنتين ٢٠٢٠-٢٠٢١، سيقوم مركزان للخدمات المشتركة، لم يحدد موقعهما بعد، بتقديم الخدمات المشتركة على نطاق الأمانة العامة في مجالات إدارة الموارد البشرية وكشوف المرتبات والحسابات المستحقة الدفع. وتمشيا مع مواصلة تطوير نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، ستضطلع مراكز الخدمات المشتركة أيضا بمهام أخرى غير مرتبطة بمواقع معينة.

١٠٣ - ووفقا لقرار الجمعية العامة ٢٤٨/٧٠ ألف، يخضع أي تغيير في نموذج تقديم الخدمات الحالي أو المستقبلي لموافقة الجمعية. وفي هذا الصدد، ستعرض أي تغييرات مقترحة على الخطة البرنامجية لفترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩ على لجنة البرنامج والتنسيق لتنظر فيها في دورتها المقبلة. وستُدرج التغييرات المقترحة على الموارد في الميزانيات المقترحة ذات الصلة، بما في ذلك الميزانية البرنامجية المقترحة لفترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩ والميزانيات المقترحة لعمليات حفظ السلام وحساب دعم عمليات حفظ السلام.

## دال - تقييم المقترحات في ضوء المبادئ التوجيهية لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي

١٠٤ - يقيم فريق المشروع بانتظام المقترحات التي يجري وضعها فيما يتعلق بنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في ضوء التوجّه المبين في الفرعين الرابع والخامس من التقرير الإطاري. ومقارنة بالمبادئ التوجيهية لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، فإن النموذج المقترح يتسم بالخصائص التالية:

(أ) الامتياز في تقديم الخدمات - يوفر نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي فرصة لتوفير خدمات عالية الجودة تقدم بشكل متسق في الوقت المحدد وفي حدود التكلفة وفرصة للارتقاء بالعمليات إلى المستوى الأمثل من خلال التخصص والتبسيط والتوحيد. وسيستخدم النموذج الخبرات المتاحة والمعارف المؤسسية وسيستفيد من الهياكل الأساسية القائمة والقدرات المتوفرة؛

(ب) التوجه نحو خدمة العملاء وتيسير الاستجابة لاحتياجات تسيير الأعمال - يُقترح تحديد نقطة دخول وحيدة للعملاء. ولتحقيق هذا الهدف، تُصمّم مراكز الخدمات المشتركة بمكاتب أمامية ومكاتب خلفية، حيث يكون المكتب الأمامي نقطة دخول الكيان المتلقّي للخدمات والمكتب الخلفي مسؤولاً عن تجهيز المعاملات. وتركّز مكاتب دعم العملاء على تقديم الخدمة للعملاء. وستُستخدم اتفاقات مستوى الخدمات باقتران مع مؤشرات أداء رئيسية لقياس مدى تلبية الخدمات المقدّمة لاحتياجات العملاء؛

(ج) على التكيف والتحلي بالمرونة وقابلية التطويع - يسمح توحيد المهام المتعلقة بالمعاملات أن تسرع الأمانة العامة في اعتماد التغييرات في التوجيه الاستراتيجي أو الاستجابة للعملاء على الصعيدين الإقليمي و/أو العالمي. وتؤدّي إدارة الموظفين في مراكز الخدمات المشتركة، بدلا من إدارتهم في العديد من الهياكل التنظيمية، إلى وضوح أكبر في أنشطة التنبؤ الكمي، فضلا عن إتاحة فرص للتخصص بين الموظفين. وستمكن آليات التمويل المرن المراكز من الاستجابة للزيادة أو النقصان في الإمدادات والطلبات؛

(د) تحقيق الفعالية في إدارة أداء المنظمة - ستقدم الخدمات ضمن إطار أداء محدد. وستوضع اتفاقات مستوى الخدمات مع مؤشرات أداء رئيسية لاستخدامها في رصد الأداء بفعالية في ضوء مقاييس الأداء القائمة. وسيسهّم الإبلاغ المنتظم عن الأداء في تحقيق رقابة فعالة وسيزيد من شفافية الأداء عموما. وستبلّغ الجمعية العامة بالأداء من خلال أطر الميزنة القائمة على النتائج الموجودة والآليات القائمة للإبلاغ عن الأداء؛

(هـ) إضافة القيمة إلى هيكل الدعم الإداري بعد تبسيط إجراءاته وتوحيدها - ستقدّم مراكز الخدمات المشتركة تقاريرها إلى القيّم على مشروع نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، وستكون مسؤولة وظيفياً أمام القيمين على العمليات، مما سيؤدي إلى الحد من التجزؤ في تقديم الخدمات الإدارية. وخلال الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩، سيظلّ التسلسل الإداري القائم في مركز الخدمات الإقليمي في عنتبي على النحو الذي أقرته الجمعية العامة، وفيما يتعلق بتقديم الخدمات الإدارية، سيرتبط رؤساء الإدارة في المكاتب الموجودة خارج المقر واللجان الإقليمية، حسب الاقتضاء، بتسلسل إداري مزدوج، برؤساء مكاتبهم وبوكيل الأمين العام للشؤون الإدارية، كل في موقعه وتمشياً مع السلطة المفوضة له. وسوف يُنشأ مجلس أو مجالس للعملاء تتألف من ممثلين من الإدارات والمكاتب المتلقية للخدمات والقيمين على العمليات وسوف يتيح هذا المجلس أو المجالس آلية هامة لوضع اتفاقات مستوى الخدمات وتعديلها ورصد فعالية العمليات.

#### هاء - إطار المخاطر

١٠٥ - أشار الأمين العام في الفقرة ٤٣ من التقرير الإطاري إلى أن نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي قد أُدرج في التوصيف العام للمخاطر التي تواجهها المنظمة كجزء من النهج الذي تتبّعه الأمانة العامة في الإدارة المركزية للمخاطر. ورأت اللجنة الاستشارية، في الفقرة ٣٦ من تقريرها (A/70/436)، أن "تنفيذ نموذج جديد لتقديم الخدمات سيكون له تأثير كبير على الهياكل التنظيمية للأمانة العامة، وعلى تسلسل المسؤولية وأساليب العمل والعمليات والإجراءات". ويجري وضع إطار للمخاطر من أجل إجراء تقييم كامل لتحديد الدرجة المناسبة لتحمل المخاطر لمختلف العملاء والسياقات التشغيلية ضمن نموذج عالمي، ولكن متباين، لتقديم الخدمات على الصعيد العالمي، ولا سيما في البيئات الميدانية.

١٠٦ - المنهجية - إن تنفيذ نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي مبادرة معقدة تنطوي على مخاطر كامنة، يعدّ فهمها وإدارتها جانباً هاماً في النموذج. ويستند المستوى العام لمخاطر النموذج وتعقيده إلى عوامل عديدة، من بينها عدد الموظفين المعنيين وحجم المنظمة وتعقيد ونطاق العمليات المشمولة بالنقل واعتبارات أخرى عديدة. وعلى النحو المبين في التقرير المعنون "نحو نظام للمساءلة في الأمانة العامة للأمم المتحدة" (A/64/640)، قدّم الأمين العام نهجاً يقوم على تقييم المخاطر في اتخاذ القرارات الإدارية والتخفيف من المخاطر. وسيستخدم فريق المشروع إطار الإدارة المركزية للمخاطر لتوجيه عملية تحديد المخاطر والمشاكل المرتبطة بنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي والتخفيف من حدّتها

والإبلاغ عنها أثناء تصميم النموذج الجديد لتقديم الخدمات وتنفيذه. وسيصمّم إطار الإدارة المركزية للمخاطر، حسب الاقتضاء، بالاستفادة من الخبرات والمعارف المتوفرة في الأمانة العامة ومن الدروس المستخلصة على نطاق المنظومة.

١٠٧ - إدارة المخاطر - تتمثل إدارة المخاطر في أنشطة مُنسّقة تهدف إلى توجيه المنظمة والتحكم في مسار تعاملها مع المخاطر. وهي عملية منهجية مستمرة لتحديد المخاطر ومراقبتها في جميع الأنشطة وفقاً لمجموعة من المعايير الموضوعية مسبقاً عن طريق تطبيق السياسات والإجراءات الإدارية المناسبة. وستسترشد إدارة المخاطر في نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي بالملاحظات الواردة في العديد من تقارير هيئات الرقابة، مثل ما يلي: (أ) ضرورة إسناد مسؤولية إدارة مخاطر المشروع بصورة واضحة إلى الجهات المعنية بالتصدي لتلك المخاطر؛ و (ب) ضرورة تقييم وتوثيق احتمال حدوث كل واحد من المخاطر، بما في ذلك تقدير آثارها؛ و (ج) ضرورة إنشاء آلية لرصد المخاطر بانتظام كجزء من عملية الميزنة الجارية وترتيبات توفير الموارد؛ و (د) ضرورة قياس المخاطر مالياً أو من حيث أثرها المحتمل على الجدول الزمني للمشروع؛ و (هـ) ضرورة تعقب متوسط مدة بقاء مخاطر المشروع دون اتخاذ إجراء لتخفيفها ومدة بقاء مخاطر المشروع غير المعالجة في طور التخفيف الفعلي.

١٠٨ - وبالاتفادة من الدروس أعلاه ورهنا بموافقة الجمعية العامة، ستُنشأ داخل فريق المشروع قدرات لإدارة أنشطة من قبيل التخطيط لإدارة المخاطر، وتحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، ووضع تدابير التصدي للمخاطر ورصد المخاطر والسيطرة عليها من أجل دعم اتخاذ القرارات بفعالية على أساس تقييم المخاطر.

١٠٩ - التسجيل والرصد - سيكون سجل المخاطر العالمي لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي جاهزاً في بداية مرحلة تصميم المشروع وسوف يُدار مركزياً. ويتولّى فريق إدارة المشروع مسؤولية رصد سجل المخاطر وتحديثه باستمرار.

## سابعاً - تنفيذ نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي

### ألف - موجز عن التنفيذ

١١٠ - سيُنّج في تنفيذ نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي نهج مرحلي يتدرّج من وضع الاستراتيجية إلى العمليات ثم الاستعراض. وستتضمن جميع المراحل أنشطة إدارة

هيكلية للبرامج وأنشطة اتصالات متكاملة وأنشطة لإدارة التغيير والمخاطر. ويرد موجز لتنفيذ مقترحات مشروع تقديم الخدمات في الشكل التاسع أدناه.

الشكل التاسع  
موجز عن تنفيذ نموذج تقديم الخدمات

| السنوات                                                                     | المكان                          | الوصف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المرحلة ١:<br>٢٠١٨-٢٠١٩                                                     | على كامل نطاق<br>الأمانة العامة | ستُدمج إدارة الموارد البشرية، وكشوف المرتبات، ومطالبات البائعين في ستة مراكز عمل لمقدمي الخدمات الإدارية الرئيسية - وهي نيويورك وجنيف وفيينا ونيروبي وعنتبي وبانكوك. وستقام مكاتب لدعم العملاء في مراكز العمل الستة، وكذلك في سانتياغو وبيروت وأديس أبابا. وستجري أعمال انتقالية وأعمال تحضيرية للمرحلة الثانية.                                                                                                                                                                                                                  |
| ٢٥ بعثة ميدانية<br>لا تغطي حالياً بدعم<br>مركز الخدمات<br>الإقليمي في عنتبي | نيويورك                         | سيجري نقل البعثات إلى مركز الخدمات الإقليمي في عنتبي أو إلى موقع آخر تدريجياً مع مراعاة عدة عوامل مثل جاهزية المنظمة وجاهزية البيانات والقرب الجغرافي، وحجم البعثة، ودورات ميزانيات البعثات الميدانية، والمراحل التي تمر بها البعثات (مرحلة البدء، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة التصفية)، وسيتمثل الهدف الرئيسي في ضمان جودة الخدمات والاستمرارية التشغيلية وتنفيذ العملية الانتقالية بأكبر قدر من الفعالية                                                                                                                           |
|                                                                             | نيويورك                         | كشروط مسبق لموصلة دمج العمليات غير المرتبطة بمواقع معينة على الصعيد العالمي، سيقوم مركز الخدمات المشتركة في نيويورك بتوحيد المهام المصنفة في فئة مهام "المراكز". وسينظم مركز الخدمات في صورة خطوط خدمات تمثل العمليات الإدارية من بدايتها إلى نهايتها، بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، إدارة الموارد البشرية، وكشوف المرتبات، والحسابات المستحقة الدفع، وكذلك إدارة السفر، ومطالبات تسوية تكاليف السفر، وتجهيز مدفوعات التذاكر. وستُدمج المهام المحلية التي يمكن أن تستفيد أيضاً من عملية التوحيد في مركز الخدمات المشتركة. |
| المرحلة ٢:<br>٢٠٢٠-٢٠٢١                                                     | على كامل نطاق<br>الأمانة العامة | ستُدمج إدارة الموارد البشرية، وكشوف المرتبات، ومطالبات البائعين في مركزين للخدمات المشتركة. ولكن لم يتم تحديد موقعهما بعد. وفي الوقت الراهن، يجري النظر أيضاً في دمج مهام المشتريات والسفر.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

## باء - إدارة التغيير والأثر على الموظفين

١١١ - كما هو الشأن في سائر مبادرات الإصلاح الرئيسية، يعتمد نجاح تنفيذ نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي على وجود قيادة قوية، وإنشاء آلية لإدارة التغيير واعتماد استراتيجية اتصالات قوامها الانفتاح والشفافية. وتتضمن البنات الرئيسية للنجاح في إدارة

التغيير ما يلي: رؤية التغيير، ومواءمة وجهات نظر القيادة، وإشراك أصحاب المصلحة، وتقييم أثر التغيير، وتسخير الاتصالات، وتغيير الثقافة، وإيجاد فترة للانتقال والتدريب والتكيف لصالح القوة العاملة. ورهنا بموافقة الجمعية العامة، ستُكرّس موارد بشرية ضمن فريق مشروع نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي من أجل مواصلة إعداد استراتيجية لإدارة التغيير أثناء مرحلتي تصميم وتنفيذ النموذج.

١١٢ - أنشطة مرحلة التصميم - ستمثل الخطوة الأولى في إدارة التغيير في تبليغ رؤية واضحة للتغيير وحشد الدعم لهذه الرؤية لدى أصحاب المصلحة الرئيسيين. وسيجري تقييم مفصّل لأصحاب المصلحة لتحديد مستوى الأثر ومدى الحاجة لإشراكهم. واستناداً إلى هذا التقييم، سيتم استعراض خطة الاتصالات لتيسير التوعية بتنفيذ نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي وتسهيل فهمه ودعمه والالتزام به. وخلال هذه العملية، سيُجري فريق المشروع تقييمًا لأثر التغيير، وسيجمع معلومات من مصادر متنوعة من بينها دراسات استقصائية، ومقابلات، ومقابلات مع مجموعات التركيز من الموظفين ومع الإدارة. ونتيجة لتقييم أثر التغيير، سيتمكن الفريق من تحقيق ما يلي:

- (أ) تحديد العوامل المساعدة على التغيير والعقبات الماثلة أمامه؛
- (ب) تقديم صورة واضحة عن أثر التغيير على الأمانة العامة، مما يتيح إيلاء المستوى المناسب من الاهتمام والتركيز؛
- (ج) تحديد أنصار التغيير المحتملين؛
- (د) إنشاء شبكة للتغيير؛
- (هـ) تحديد أنشطة واضحة لدعم التنفيذ؛
- (و) التخطيط للتخفيف من حدة المخاطر المحددة؛
- (ز) التخطيط للأنشطة اللازمة لتثقيف الأمانة العامة بشأن نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي.

١١٣ - وستشكل نتائج تقييم أثر التغيير أساساً لتحديث استراتيجية إدارة التغيير، التي ستضمن إجراءات محددة لإدارة عملية التغيير وأثرها المتوقع على الموظفين بصورة استباقية.

١١٤ - ومع أنه لا يمكن معرفة الأثر المحدد على كل وظيفة من الوظائف وقت إعداد هذا التقرير، فإن مقترح إنشاء مراكز خدمات مشتركة سيؤثر على الموظفين بدرجات متفاوتة. وستصبح بعض القدرات الإدارية زائدة عن الحاجة بعد عملية الدمج داخل مراكز العمل

وفيما بينها، بينما يمكن أن تتغير مهام إدارية أخرى ولهذا ستفرض على الموظفين تعلم مهارات جديدة أو مختلفة.

١١٥ - ولمواجهة هذه التغييرات، ستُولى الأمانة العامة أقصى قدر من العناية للتخطيط للقوى العاملة بإحكام. وسيترتب عن ذلك إعادة توصيف الوظائف وتدريب الموظفين لكي يتسنى انتقائهم لأداء المهام الجديدة، إلى جانب تدريب الموظفين الجدد. وسيجري استعراض ورصد الوظائف الحالية، بما في ذلك أنواع العقود ومدتها وحالات التقاعد المقبلة، بعناية لتحديد الاحتياجات من الموظفين من أجل كشف الثغرات المحتملة. وإضافة إلى ذلك، سيجري تحليل شامل لعبء العمل وللوظائف المطلوبة لأداء المهام المحلية ومهام المراكز ومهام المقر في سبيل تحديد الاحتياجات اللازمة لجميع مكونات نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي. ورغم تحديد الاحتياجات الجديدة استناداً إلى إعادة توصيف الوظائف أو الاستعانة بقدرات جديدة، سيتم النظر في تجميد الاستقدام بالنسبة للوظائف المتأثرة من فئة الخدمات العامة والخدمة الميدانية، بالقدر اللازم. وإضافة إلى ذلك، قد يتم النظر في طلب رفع القيود بصفة استثنائية على نقل الموظفين من فئة الخدمات العامة إلى مراكز عمل أخرى. وطوال هذه العملية، ستظل الإدارة عن كثب على اتصال مع ممثلي الموظفين لضمان بذل العناية القصوى للتقليل إلى أدنى حد من الآثار السلبية على الموظفين ولضمان الشفافية.

١١٦ - ولن نبالغ مهما حاولنا في التشديد على أهمية الاتصالات المفتوحة أثناء هذه المبادرة الهامة الهادفة إلى التغيير. وستتضمن مواد الاتصالات رسائل رئيسية تتألف من معلومات هامة يحتاج أصحاب المصلحة لمعرفة معرفتها خلال كل مرحلة من مراحل التنفيذ، وستستخدم هذه الاتصالات أكثر وسائل الاتصال فعالية لإيصال تلك الرسائل. ويكمن الهدف الرئيسي لنهج الاتصالات في تقديم المعلومات اللازمة وضمان وجود آليات للتعقيب. وتشمل الخصائص النموذجية لهذه الخطة تنظيم لقاءات مفتوحة بانتظام، وإنشاء موقع إنترنت مخصص، والدأب على تعميم رسائل إلكترونية وإتاحة آليات للتعقيب على المعلومات.

## جيم - إدارة المشروع

١١٧ - أشار الأمين العام، في تقريره الإطاري، إلى أن ترتيبات إدارة نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي ستُصمَّم بما يكفل جعل الكيانات المتلقية للخدمات شريكة نشطا في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتقديم الخدمات وإشراكها عن كثب في رصد أداء المنظمة. وأشارت اللجنة الاستشارية، في الفقرة ١١ من تقريرها (A/70/436)، إلى أن الدروس المستفادة من تنفيذ عدة مبادرات تحوّل رئيسية تبين أن القيادة القوية والإدارة الفعالة

للمشاريع لا غنى عنهما لتحقيق النجاح في إدارة عمليات تحوّل معقّدة للأعمال وتنفيذها على نطاق المنظمة من قبيل التحول إلى نموذج جديد لتقديم الخدمات. وإضافة إلى ذلك، شددت اللجنة الاستشارية على أنه ينبغي أن يضطلع أعضاء اللجنة التوجيهية بدور فعال في توجيه ومراقبة إدارة عملية وضع المشروع وتنفيذه، وتبليغ الآراء والاحتياجات في مجالات العمل التي يمثلونها، وتعزيز التعاون بين مختلف أجزاء المنظمة وتيسير اتخاذ القرارات والتعجيل بحل المشاكل.

#### الإدارة

١١٨ - خلال مرحلة تقييم مشروع نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، أعد نموذج فعال لإدارة المشروع. وتقع مسؤولية تخطيط المشروع وتنفيذه بشكل مفصّل على عاتق فريق مشروع نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، ويقع الفريق تحت إشراف وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية، بوصفه القيّم على المشروع. وتتألف اللجنة التوجيهية لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، التي يرأسها وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية وينوبه على رأسها وكيل الأمين العام للدعم الميداني، من أعضاء من المكاتب الموجودة خارج المقر واللجان الإقليمية ومن العديد من الإدارات والمكاتب على مستوى رئيس المكتب. وتمثل اللجنة التوجيهية عنصراً رئيسياً في عملية تحديد الرؤية والتشاور. وإضافة إلى ذلك، فإن اللجنة التوجيهية هي عبارة عن منتدى للتشاور وإسداء المشورة لصالح أصحاب المصلحة والعملاء. وبدوره، يقوم القيّم على المشروع بإبلاغ الإدارة العليا بانتظام عن طريق لجنة الإدارة.

١١٩ - اللجنة التوجيهية لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي - تقدم اللجنة التوجيهية توجيهات استراتيجية وتقوم بالإشراف على المشروع. وتتضمن مسؤولياتها ما يلي: (أ) اتخاذ قرارات بشأن الرؤية والهيكل والمسائل المتعلقة بالسياسات العامة؛ (ب) دراسة وتقديم التوجيه الاستراتيجي للقيّم على المشروع بشأن التوصيات التي يقدمها فريق المشروع؛ (ج) رصد التقدم في تصميم وتنفيذ نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي وتحمل مسؤولية الإشراف عليه؛ (د) ضمان تنسيق نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي مع المبادرات الجارية الأخرى الهادفة إلى إحداث تحول.

#### مكونات مشروع نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي

١٢٠ - القيّمون على العمليات - تم تحديد أربعة من كبار المديرين بوصفهم قيّمين على عمليات نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في المجالات المواضيعية لكل منهم. وتضم

هذه المجموعة: (أ) الأمانة العامة المساعدة لإدارة الموارد البشرية؛ (ب) الأمانة العامة المساعدة لتخطيط البرامج والميزانية والحسابات، المراقبة المالية؛ (ج) الأمين العام المساعد لخدمات الدعم المركزية؛ (د) مدير شعبة الدعم اللوجستي، إدارة الدعم الميداني. ويشكّل القيّمون على العمليات عناصرَ تغيير رئيسية بالنسبة للعمليات التي تتضمن مهام مختلفة من بدايتها إلى نهايتها وذلك في مجالات اختصاص كل منهم. ولغرض الإيضاح، يتحمل القيّمون على العمليات المسؤوليات الإرشادية التالية:

(أ) كفالة وضع ترتيبات الرقابة والمساءلة اللازمة بالنسبة لمجال مسؤوليات كل منهم؛

(ب) تحديد المشاكل والتحديات التنظيمية في المجالات التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتهم المتصلة بنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي (بما في ذلك مستويات الصلاحية التي تمنح، وفصل الواجبات، ومستويات تفويض السلطة)، واقتراح الإجراءات التصحيحية الملائمة؛

(ج) كفالة أن تتبع بلورة نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي داخل الأمانة العامة نهجاً متسقاً يراعي جميع المبادرات الجارية الهادفة إلى إحداث تحول في تسيير الأعمال؛

(د) كفالة استفادة نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي بشكل كامل من التجربة والخبرة المكتسبتين والدروس المستخلصة وأفضل الممارسات في مجال تنفيذ واستخدام ترتيبات الخدمات المشتركة داخل الأمانة العامة وعلى نطاق منظومة الأمم المتحدة؛

(هـ) القيام، بالتشاور مع فريق المشروع، بتحديد العمليات التي يمكن نقلها إلى بيئة الخدمات المشتركة؛

(و) وضع آليات مستقلة لتقييم جودة الخدمات المقدّمة ومدى تلبّيتها لاحتياجات العملاء والإبلاغ عن ذلك؛

(ز) جمع معلومات أساسية عن تقديم الخدمات في جميع العمليات التي يشرفون عليها، في إطار الترتيبات القائمة لتقديم الخدمات قبل تنفيذ نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي.

١٢١ - مقدّمو الخدمات - يسهم مقدّمو الخدمات في التقييم المفصّل الذي يجري إعداده لتوجيه نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، بما في ذلك دراسة الجدوى وتقييم الموقع.

١٢٢ - العملاء - يقدم العملاء مساهمات بناءً على طلب مقدمي الخدمات والقيمين على العمليات وفريق المشروع. وفيما يتعلق بالعمليات التي تُحدد بوصفها عمليات يمكن تنفيذها في مراكز، يبلغ العملاء عن مستوى الخدمات المطلوب والمخاطر الماثلة أمام تنفيذ الولايات في حالة انقطاع تقديم الخدمات أو تأخر تقديمها. ويعرب العملاء عن آرائهم أيضاً بشأن المهام والمسؤوليات التي سيحتفظ بها داخل الإدارات والمكاتب المعنية.

١٢٣ - الأفرقة العاملة - تقوم الأفرقة العاملة الوظيفية المواضيعية/المعنية بالعمليات من بدايتها إلى نهايتها التي تمثل العملاء من الإدارات والمكاتب، ومقدمي الخدمات، والقيمين على العمليات، بالتنسيق مع فريق المشروع، بإعداد التحليل المفصل من أجل تحديد نموذج تقديم الخدمات، ونطاق الخدمات المقدمة، والموقع، ووفورات الحجم، وعائد الاستثمارات. ويستعرض القيمين على العمليات المقترحات التي يقدمها فريق المشروع الموسع ثم يقدمونها إلى اللجنة التوجيهية ولجنة الإدارة.

١٢٤ - مجلس العملاء - في المراحل اللاحقة من المشروع، سيكفل مجلس عملاء أو أكثر وجود رابط مؤسسي مع الإدارات والمكاتب المستخدمة أثناء مرحلتَي التصميم والتنفيذ. وسيكون ذلك بمثابة آلية اتصال في الاتجاهين وسيساعد في ترسيخ مشروع نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي بوصفه مبادرة على كامل نطاق الأمانة العامة.

١٢٥ - فريق إدارة المشروع - أنشئ فريق صغير معني بالمشروع في سنة ٢٠١٦ بصفة مؤقتة وفي حدود الموارد المتاحة للإشراف على تقييم بيان جدوى نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي. وقد حظي هذا الفريق بدعم مستشارين متخصصين لديهم خبرة في ترتيبات الخدمات المشتركة ونماذج تقديم الخدمات وإدارة التغيير.

١٢٦ - وعملاً بالملاحظات والتوصيات الصادرة عن مجلس مراجعي الحسابات بشأن المشاريع الرئيسية الأخرى، يُطلب تخصيص قدرات في مجال إدارة المشاريع من أجل إدارة التصميم والتنفيذ المفصلين للمشروع. ورهنا بالموافقة على الموارد اللازمة، سيقوم فريق إدارة المشروع بما يلي:

(أ) دمج خطة المشروع الحالي لتضمينها جميع الأنشطة والأنشطة ذات الصلة التي سيضطلع بها فريق المشروع والخبراء الاستشاريون والأمانة العامة بشكل أعظم؛

(ب) تضمين خطة مشروع التصميم العناصر التي تمكّن من معرفة تفاصيل تكاليف المشروع وجدوله الزمني واحتواء المخاطر التي قد يواجهها ومن الإبلاغ عنها، بما في ذلك التخطيط لمختلف السيناريوهات والحالات الطوارئ بصورة ملائمة؛

(ج) تتبّع الجهود المبذولة في إطار المشروع في ضوء الإنجاز المتوقع والفعلي، وعرض تقديرات عن توزيع العمل المطلوب حسب المهمة؛

(د) كفالة وجود عمليات للرصد والإبلاغ من أجل عرض المستجدات عن حالة المشروع بانتظام، وتقديم دعم أفضل لعملية صنع القرار فيما يتعلق بجميع أنشطة المشروع، بما في ذلك على مستوى الجمعية العامة، ولجنة الإدارة، واللجنة التوجيهية، والإدارة العليا؛

(هـ) الإشراف على الأنشطة المتصلة بتصميم وتنفيذ نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، بما في ذلك إعادة التصميم التنظيمي وإعداد خطط التنفيذ المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وكشوف المرتبات، والحسابات المستحقة الدفع، ومركز الخدمات المشتركة في نيويورك، وتوسيع نطاق الخدمات المشتركة لتشمل البعثات الميدانية؛

(و) القيام، بالتشاور مع أصحاب المصلحة، بوضع إطار للأداء، بما في ذلك اتفاقات مستوى الخدمات ومؤشرات الأداء الرئيسية؛

(ز) إعداد استراتيجية لإدارة التغيير ومواد اتصالات، على النحو المبين في الفرع السابع - باء أعلاه؛

(ح) إدارة أنشطة مثل تخطيط إدارة المخاطر، وتحديد المخاطر، وتحليلها، وإعداد الحلول لمواجهة المخاطر، ورصد ومراقبة المخاطر من أجل المساعدة على اتخاذ قرارات فعالة على أساس تقييم المخاطر، على النحو المبين في الفرع السادس - هاء أعلاه؛

(ط) إنشاء آليات لإدارة العلاقات مع العملاء خاصة بنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي.

١٢٧ - وكما أكدت اللجنة الاستشارية في الفقرة ١٠ من تقريرها (A/70/436)، سيستخدم فريق مشروع نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي أداة تسمح للأفرقة العاملة بإدارة خطط المشروع ولفريق إدارة مشروع نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي بتوحيد هذه الخطط. وسيقوم الفريق باستعراض التقدم المحرز قياساً إلى الأنشطة المقررة، وبتقييم المخاطر وتسجيل التدابير المقترحة أو المحتملة للتخفيف من حدتها، وإعداد تقارير منتظمة عن الحالة.

١٢٨ - وإضافة إلى ذلك، قد يتطلب تنفيذ نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي الاستعانة بتكنولوجيات تتيح للأمانة العامة تحسين توقيت الخدمات المشتركة المقدمة إلى العملاء وجودتها وفعاليتها من حيث التكلفة. وقد تحتاج مراكز الخدمات إلى نظم لإدارة

العلاقات مع العملاء منذ أول اتصال معهم؛ لمساعدة العملاء على الاتصال بالجهة الملائمة التي تقدم الخدمات المطلوبة، وذلك بإنشاء بوابات تواصل مع العملاء تكون فعالة للغاية تتيح الاستعانة بمساعدين افتراضيين وبقاعدة المعارف. وستشمل مرحلة تصميم نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي إجراء دراسة مفصلة تهدف إلى إنشاء منبر يتيح إدارة الخدمات من البداية إلى النهاية. وستتناول الدراسة عناصر من قبيل: (أ) تحديد التكنولوجيات التي تستخدمها المنظمات الرائدة في مجال تقديم الخدمات؛ وتحديد الاحتياجات المؤسسية.

١٢٩ - ويتضمن المرفق الأول الإطار الإداري الحالي لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي. وسيجري استعراض وتوسيع نطاق اختصاصات وتكوين اللجنة التوجيهية لتشمل عدداً أكبر من الممثلين عن الإدارات والمكاتب المستفيدة، بما في ذلك المزيد من اللجان الإقليمية، أثناء مرحلة التصميم، وستتم بلورة اختصاصات وتكوين مجلس العملاء أو مجالس العملاء لتبيان الإجراءات المتفق عليها والمساهمات اللازمة لتصميم وتنفيذ نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي داخل الأمانة العامة.

## ثامناً - الآثار المترتبة من حيث الموارد

١٣٠ - للاستمرار في تطوير نموذج مفصل لتقديم الخدمات على الصعيد العالمي على النحو المبين في هذا التقرير، يحتاج الأمين العام إلى موارد مؤقتة لإنشاء فريق لإدارة مشروع النموذج. وبلاستعانة بخدمات استشارية متخصصة، سيتولى فريق إدارة المشروع قيادة جميع الأنشطة المتعلقة بالتصميم والتنفيذ المفصلين لمختلف المقترحات الواردة في هذه الوثيقة، وسيقدم الدعم لجميع الأنشطة المتعلقة بالتقييم المستمر للعمليات التي تصنف على أنها عمليات مراكز.

١٣١ - وتحت إشراف العام للقيّم على المشروع، سيحرص فريق إدارة المشروع على التنسيق الوثيق مع جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك اللجنة التوجيهية ومختلف الأفرقة العاملة، وسيكون مسؤولاً عن تقديم التقارير إلى الهيئات الحكومية الدولية وهيئات الخبراء والإدارة العليا.

١٣٢ - ولتنفيذ الطائفة الواسعة من المهام المشار إليها في هذا التقرير، بما يشمل على سبيل الذكر لا الحصر، إدارة المشروع، بما في ذلك إدارة التغيير والاتصالات، والتصميم المواضيعي والتنظيمي لإدارة الموارد البشرية، وكشوف المرتبات، والحسابات المستحقة الدفع، ومركز الخدمات المشتركة في نيويورك، وتوسيع نطاق الخدمات المشتركة لتشمل الميدان، ووضع

إطار الأداء والاستمرار في جمع وتحليل البيانات الأساسية وبيانات الأداء، يُقترح أن يتألف فريق إدارة المشروع من موظف رئيسي برتبة مد-١، وكبير موظفي برامج برتبة ف-٥، وخمسة موظفين للإدارة برتبة ف-٤، وموظف من فئة الخدمات العامة (الرتب الأخرى). ويرد في المرفق الثاني الهيكل التنظيمي للمشروع وتوزيع وظائفه لعام ٢٠١٧.

١٣٣ - وخلال الفترة الممتدة من ١ كانون الثاني/يناير ٢٠١٧ إلى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٧، سيحتاج فريق إدارة المشروع إلى موارد إضافية قدرها ٦٠٠ ٧٠٨ ١ دولار لتغطية وظائف من فئة المساعدة المؤقتة العامة (واحدة برتبة مد-١، وواحدة برتبة ف-٥، وخمسة برتبة ف-٤، وواحدة من فئة الخدمات العامة (الرتب الأخرى)) (٢٠٠ ٥٩٧ ١ دولار)، ومبالغ ذات صلة لتكنولوجيا المعلومات (١٦٠ ٢٥ دولار) والاتصالات (٢٤٠ ٥ دولار) واللوازم (٤٠٠٠ دولار) للوظائف المشار إليها أعلاه، وستكون له احتياجات مقدرة بمبلغ ٧٧ ٠٠٠ دولار لتغطية تكاليف سفر فريق إدارة المشروع فيما يتصل بتصميم مراكز الخدمات المشتركة وتقييم المواقع.

١٣٤ - أما الاحتياجات من خدمات الاستشاريين من ذوي الخبرة في الخدمات المشتركة وإدارة التغيير لدعم التقييم المستمر لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي وتحليله وتطويره، لا سيما خلال مرحلة التصميم، فستتم تغطيتها في حدود الموارد المتاحة.

#### ترتيبات تقاسم التكاليف

١٣٥ - كما هو الشأن بالنسبة لنظام أوموجا، وبما أن نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي يشمل خدمات الدعم الإداري في الأمانة العامة بأسرها، تم إيلاء الاعتبار الواجب للقنوات المناسبة لتمويل المشروع، لأن تمويله لا ينبغي أن يقتصر على الميزانية العادية. وفي هذا الصدد، يُقترح أن يمول نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي من مصادر التمويل الرئيسية، وهي الميزانية العادية وموارد حفظ السلام والموارد الخارجة عن الميزانية، بنفس النسب التي أقرتها الجمعية العامة في قرارها ٢٦٢/٦٣ بشأن نظام أوموجا، وذلك على النحو التالي: ١٥ في المائة من الميزانية العادية؛ و ٦٢ في المائة من حساب دعم عمليات حفظ السلام؛ و ٢٣ في المائة من الحسابات الخاصة لتكاليف دعم البرامج.

١٣٦ - وبموجب الترتيب المذكور أعلاه، ستوزع الاحتياجات المقدرة لعام ٢٠١٧ على النحو المبين في الجدول أدناه.

موجز الاحتياجات من الموارد المقترح على الجمعية العامة أن توافق عليها لعام ٢٠١٧،  
حسب مصادر التمويل

(بآلاف دولارات الولايات المتحدة)

| النسبة المئوية | الاحتياجات المقترحة لعام ٢٠١٧ | مصدر التمويل                 |
|----------------|-------------------------------|------------------------------|
| ١٥             | ٢٥٦,٣                         | الميزانية العادية            |
| ٦٢             | ١٠٥٩,٣                        | حساب دعم عمليات حفظ السلام   |
| ٢٣             | ٣٩٣,٠                         | الموارد الخارجة عن الميزانية |
| ١٠٠            | ١٧٠٨,٦                        | المجموع                      |

## تاسعا - الإجراءات الموصى بأن تتخذها الجمعية العامة

١٣٧ - يُطلب إلى الجمعية العامة ما يلي:

(أ) الإحاطة علما بتقرير الأمين العام؛

(ب) دعوة الأمين العام إلى إدراج المقترحات المفصلة لتنفيذ المرحلة الأولى في الميزانيات ذات الصلة للفترة ٢٠١٨-٢٠١٩، على النحو المبين في هذا التقرير؛

(ج) توجيه طلب إلى الأمين العام بمواصلة تطوير نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي لتنفيذه في الفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١، بما يشمل تحديد مواقع مراكز الخدمات، مع مراعاة توجيهات الجمعية العامة، وتقديم تقرير عن التقدم المحرز في الجزء الرئيسي من الدورة الثانية والسبعين؛

الميزانية البرنامجية

(د) تخصيص مبلغ قدره ٢٥٦ ٣٠٠ دولار ضمن الميزانية البرنامجية لفترة السنتين ٢٠١٦-٢٠١٧ في إطار الباب ٢٩ ألف، مكتب وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية، يمثل حصة الميزانية العادية إلى غاية ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٧، ويُحمّل على صندوق الطوارئ لفترة السنتين ٢٠١٦-٢٠١٧؛

### حساب دعم عمليات حفظ السلام

(هـ) الإحاطة علماً بأن احتياجات من الموارد قدرها ١ ٠٥٩ ٣٠٠ دولار ستدرج في الاحتياجات اللاحقة لحساب دعم عمليات حفظ السلام للفترة المالية الممتدة من ١ تموز/يوليه ٢٠١٧ إلى ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١٨؛

### الموارد الخارجة عن الميزانية

(و) الإحاطة علماً بأن احتياجات قدرها ٣٩٣ ٠٠٠ دولار ستموّل من الموارد الخارجة عن الميزانية في الفترة المالية الممتدة من ١ كانون الثاني/يناير ٢٠١٧ إلى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٧.

## المرفق الأول

## الإطار الحالي لإدارة نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي



ملاحظة: سيجري استعراض وتوسيع نطاق اختصاصات وتكوين اللجنة التوجيهية لتشمل عددا أكبر من الممثلين عن الإدارات والمكاتب المستفيدة، بما في ذلك المزيد من اللجان الإقليمية، أثناء مرحلة التصميم.

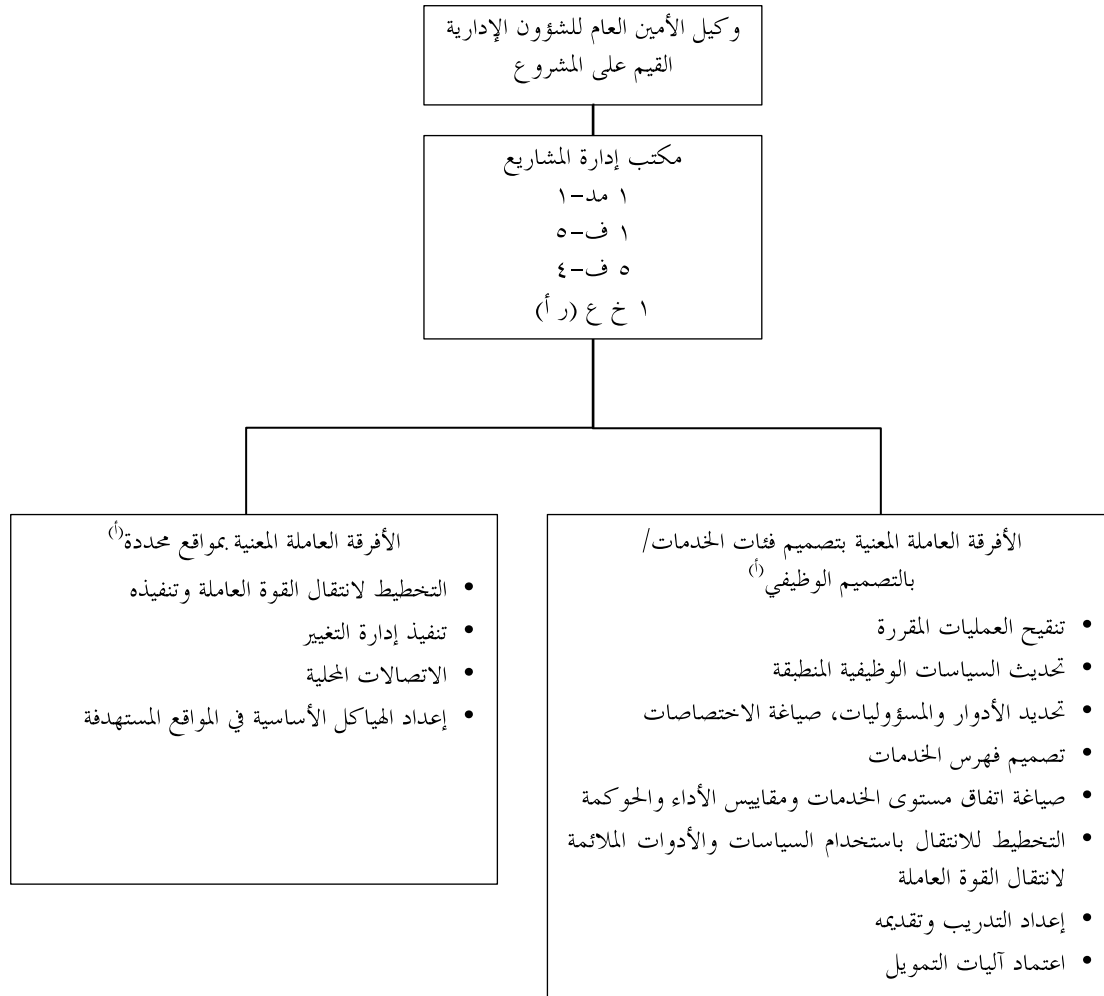
(أ) يشمل: وكالة الأمين العام لإدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات، ووكيل الأمين العام للشؤون الإنسانية ومنسق الإغاثة في حالات الطوارئ، والمفوض السامي لحقوق الإنسان، ووكيل الأمين العام للشؤون السياسية، ووكالة الأمين العام لإدارة شؤون الإعلام، والمدير التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، ووكيل الأمين العام للشؤون الاقتصادية والاجتماعية.

(ب) يشمل: الأمين التنفيذي للجنة الاقتصادية لأوروبا والأمين التنفيذي للجنة الاقتصادية لآسيا والمحيط الهادئ.

(ج) يشمل: المدير العام لمكتب الأمم المتحدة في جنيف، والمدير العام لمكتب الأمم المتحدة في نيروبي، والمدير التنفيذي لمكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، والمدير العام لمكتب الأمم المتحدة في فيينا.

(د) يتم تعيين عضو من اللجنة التوجيهية أيضا باعتباره قيماً على عملية نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي.

## الهيكل التنظيمي للمشروع وتوزيع الوظائف لعام ٢٠١٧



(أ) ستقوم أفرقة عاملة مواضيعية/معنية بالوظائف من بدايتها إلى نهايتها و/أو خبراء متخصصون يمثلون الإدارات والمكاتب المستفيدة ومقدمي الخدمات والجهات القائمة على العمليات بتحديد تغييرات التصميم التي ينبغي إدخالها على العمليات والأدوار والمسؤوليات وهيكل الحوكمة وخطط إدارة التغيير، وذلك بالتنسيق مع مكتب إدارة المشاريع.

## المرفق الثالث

### المعلومات الأساسية المتعلقة بنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي

١ - طلبت الجمعية العامة إلى الأمين العام، في الفقرة ٩ من الجزء التاسع عشر من قرارها ٢٤٨/٧٠، أن يجمع معلومات داعمة لبيان الجدوى الذي يستند إليه نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، بما في ذلك ضمن أشياء أخرى معلومات أساسية شاملة عن تقديم الخدمات فيما يتعلق بكل عملية. وأشارت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية في الفقرة ٢٧ من تقريرها (A/70/436) إلى أن المعلومات الأساسية ينبغي أن تتضمن عناصر مثل حجم النشاط، والمواقع التي يتم منها توفير الخدمة، والموارد ذات الصلة، بما في ذلك الموارد من الموظفين، وتقديرات تكاليف الوحدات.

٢ - وكما ورد ذكره في الفقرة ٩ من هذا التقرير، فإن العمليات المحددة باعتبارها عمليات غير مرتبطة بمواقع معينة، وعددها ٢٠١ (الجزء ١ من المنهجية المكونة من ستة أجزاء)، تم تقييمها من حيث تأثيرها على سير الأعمال وصعوبة نقلها إلى بيئة الخدمات المشتركة (الجزء ٢ من المنهجية المكونة من ستة أجزاء). وبناء على ذلك التقييم وعلى توصيات القائمين على العمليات واستنادا إلى الممارسات الرائدة في مجال الخدمات المشتركة، أقرت اللجنة التوجيهية لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي المبادرات الثلاث المتعلقة بالعمليات من بدايتها إلى نهايتها، وهي إدارة الموارد البشرية وكشوف المرتبات، والمشتريات والحسابات المستحقة الدفع، والسفر ومطالبات تسوية تكاليف السفر وتجهيز مدفوعات التذاكر. وبالإضافة إلى ذلك، تم إقرار مبادرتين إداريتين، هما مبادرة توسيع نطاق الخدمات المشتركة لتشمل الميدان ومبادرة توحيد الخدمات ضمن مراكز العمل الحالية.

٣ - وأقرت اللجنة التوجيهية نهجا مرحليا يشمل مرحلة انتقالية للدمج الأولي في الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩ (المرحلة ١) بهدف الوصول إلى الوضع النهائي في الفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١ (المرحلة ٢). ومع مراعاة ما أعربت عنه اللجنة الاستشارية في تقريرها (A/70/436) من آراء مفادها أن نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي ينبغي أن يهدف إلى تحقيق أقصى قدر من التوزيع الرشيد للمهام بين مختلف المواقع، وأنجع استخدام للهيكل الأساسية القائمة لدى الأمانة العامة والاستثمارات التي نفذت، وأن يستفيد كذلك من الخبرات والدروس المستخلصة من ترتيبات الخدمات المشتركة القائمة، سينفذ الدمج الأولي لمقدمي الخدمات الإدارية الرئيسيين في ستة مراكز عمل في الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩، من أجل الاستفادة من القدرات القائمة في المناطق الرئيسية أثناء المرحلة الانتقالية.

٤ - وسعياً إلى كفالة اتباع نهج متسق، حددت ثلاثة معايير للدمج الأولي في الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩: (أ) إعادة توزيع عبء العمل ضمن المنطقة الزمنية نفسها قدر الإمكان، مع مراعاة الخصوصيات المحلية؛ (ب) عدم نقل الموارد بين مراكز العمل إلا إذا كان مركز العمل المتلقي غير قادر على استيعاب حجم العمل الإضافي ضمن الموارد المتاحة؛ (ج) الحد من أي حركة للموارد من شأنها أن تؤدي إلى زيادة التكاليف.

٥ - وبدعم من خبراء استشاريين متخصصين وأفرقة عاملة معنية بكل مبادرة على حدة، حلل فريق المشروع المبادرات الثلاث المتعلقة بالعمليات من بدايتها إلى نهايتها وحدد عناصر من قبيل حجم أنشطة المعاملات، والمواقع التي تقدم منها الخدمات، ومكافئات الدوام الكامل الإرشادية<sup>(١)</sup>، وتقديرات الفوائد الكمية. ويقدر تحليل مكافئات الدوام الكامل العمل اللازم لإنجاز قدر معين من الأنشطة على أساس تطبيق متسق لافتراضات ذلك العمل. وليس تحليل مكافئات الدوام الكامل استعراضاً لوظائف محددة أو لمصادر التمويل، ولا استعراضاً لفرادى الموظفين الذين يشغلونها. وسيتم استعراض الوظائف المحددة في سياق الميزانيات المقترحة ذات الصلة في الأشهر المقبلة بالنسبة للمواقع المتأثرة بالمرحلة الأولى من عملية تنفيذ نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩.

المقترحات المعروضة على نظر الجمعية العامة

٦ - يرد في هذا المرفق عرض للتقدم المحرز في تحليل البيانات الأساسية إلى غاية آب/أغسطس ٢٠١٦ بالنسبة لإدارة الموارد البشرية وكشوف المرتبات والحسابات المستحقة الدفع، فضلاً عن المبادرات الإدارية المتمثلتين في توسيع نطاق الخدمات المشتركة لتشمل الميدان وتوحيد الخدمات ضمن مراكز العمل الحالية، من حيث صلته بنيويورك. ولا تزال البيانات الأساسية المتعلقة بالمشتريات والسفر ومطالبات تسوية تكاليف السفر ومدفوعات التذاكر قيد التقييم.

(أ) في هذا السياق، يُستخدم مصطلح "مكافئ الدوام الكامل" لتحويل ساعات العمل الذي ينجزه العديد من الموظفين الذين يؤدون وظائف محددة على أساس عدم التفرغ إلى ساعات العمل الذي ينجزه موظف بدوام كامل. وبعبارة أخرى، يعادل كل واحد من مكافئات الدوام الكامل موظفاً واحداً يعمل بدوام كامل. وعلى سبيل المثال: يقضي ٣ موظفين ٣٠ ساعة و ٢٠ ساعة و ١٠ ساعات في الأسبوع على التوالي وهم يؤدون وظيفة محددة، أي ما مجموعه ٦٠ ساعة. وعلى افتراض أن موظفاً بدوام كامل يعمل ٣٥ ساعة في الأسبوع، فإن حساب مكافئ الدوام الكامل يتم بقسمة ٦٠ ساعة على ٣٥ ساعة، وهو ما يساوي مكافئ دوام كامل قدره ١,٧. وعلاوة على ذلك، لا بد من التشديد على أن تحليل مكافئات الدوام الكامل يقدر الساعات التي تُقضى في أنواع معينة من العمل، مثل تجهيز المعاملات في نظام أوموجا، ويجوز ألا يُبين الأنشطة ذات الصلة، مثل وظائف الإشراف وتقديم الدعم للعملاء ومهام الرصد.

٧ - ولتحديد الفوائد الكمية الإرشادية الممكن تحقيقها بتوحيد خدمات إدارة الموارد البشرية وكشوف المرتبات والحسابات المستحقة الدفع على الصعيد العالمي، حدد فريق المشروع ثلاثة عناصر تسهم فيها، وهي:

(أ) تحديد هدف تحقيق مكاسب كفاءة ناتجة عن توحيد العمليات من بدايتها إلى نهايتها في موقعين في الفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١، واستُخدم هدفٌ لمكاسب الكفاءة نسبته ١٥ في المائة من مجموع عدد مكافئات الدوام الكامل الموحدة، وذلك على أساس التجربة والنقاط المرجعية<sup>(ب)</sup>؛

(ب) سيقرر نقل مكافئات الدوام الكامل من مركز عمل إلى آخر خلال مرحلة تصميم نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي. ولتوفير تقديرات إرشادية للفوائد الكمية في هذا التقرير، تم تطبيق تخفيض بنسبة ١٥ في المائة على افتراض انخفاض تكاليف الموظفين؛

(ج) سيتم تحديد عمليات إعادة توصيف الوظائف اللازمة وإعادة تصنيفها وتقدير عددها خلال إعداد التصميم التنظيمي لتنفيذ المرحلة ٢ في الفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١.

## ألف - إدارة الموارد البشرية

### مقدمة

٨ - ستقدّم مراكز الخدمات المشتركة في المستقبل خدمات إدارية موحدة عالية الجودة وفي الوقت المناسب على نطاق الأمانة العامة بأسرها لإدارة الموارد البشرية. وستنظّم مهام الدعم الإداري بحيث توضع احتياجات العملاء والمتطلبات التشغيلية والنتائج في المقام الأول، مع ضمان الرقابة والإشراف والفعالية من حيث التكلفة على النحو الملائم في الوقت نفسه. وسيتمكّن التخصص في كل مستوى من مستويات المنظمة من الزيادة في تركيز الخبرات واتساق الخدمات الإدارية.

٩ - ويتألف نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في مجال إدارة الموارد البشرية من العناصر المبينة في الجزء الخامس - ألف من هذا التقرير.

١٠ - ولا يركز تحليل مكافئات الدوام الكامل الوارد أدناه إلا على الاحتياجات من أنشطة المعاملات، ولا يشمل العمل المتعلق بالموظفين الوطنيين والأفراد النظاميين العاملين في

(ب) في إطار التقرير المتعلق بالاستعراض العام لتمويل عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام (A/69/751)، أفاد الأمين العام أن من الممكن النقص من مكافئات الدوام الكامل بنسبة تتراوح بين ١٠ و ١٥ في المائة في إطار استراتيجية تقدم الدعم الميداني على الصعيد العالمي.

عمليات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة (المجموعة ٥ في نظام أوموجا)، باستثناء موظفي الخدمات العامة العاملين في بعثة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في هايتي. (ملاحظة: يمكن ألا ينطبق المجموع بسبب تقريب الأعداد).

موجز المعلومات الأساسية بشأن الوضع الحالي: حجم إدارة الموارد البشرية ومكافئات الدوام الكامل، حسب الموقع

| المنطقة                                                          | نيويورك | جنيف | فيينا | نيروبي | بانكوك | أديس أبابا | بيروت | سانتياغو | عنتبي | الكويت | أخرى | مناطق غير معينة <sup>(١)</sup> | المجموع |
|------------------------------------------------------------------|---------|------|-------|--------|--------|------------|-------|----------|-------|--------|------|--------------------------------|---------|
| عدد الموظفين المـدرجـين في كشوف المرتبات                         | ٦٦      | ٤٥   | ١٤    | ١٨     | ٦      | ٥          | ٢     | ٣        | ٢٤    | ١٤     | ٦٩   | ٩٢                             | ٢٦ ٨١١  |
| تجهيز مكافئات الدوام الكامل على أساس حجم معاملات الموارد البشرية | ٦٦      | ٤٥   | ١٤    | ١٨     | ٦      | ٥          | ٢     | ٣        | ٢٤    | ١٤     | ٦٩   | ٩٢                             | ٣٥٨     |

(أ) تعذر أن يُربط بمواقع نحو ٨٢ من مكافئات الدوام الكامل المقدرة للخبراء الاستشاريين وفراى المتعاقدين، فضلا عن ١٠ من مكافئات الدوام الكامل الأخرى.

(ب) يشمل إدارة شؤون موظفي اللغات الذين يعملون لفترات قصيرة، والموظفين العاملين بموجب عقد على أساس فترة الخدمة الفعلية، والموظفين الذين يقدمون خدماتهم بدون مقابل، وغير الموظفين الذين يتلقون أتعابا عن طريق كشوف المرتبات، مثل القضاة، ورئيس اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية، ورئيس ونائب رئيس لجنة الخدمة المدنية الدولية، لجميع مراكز العمل. ويسجل الموظفون الدوليون العاملون في البعثات الميدانية في كشوف نيويورك، ولكنهم أدرجوا في هذا الجدول تحت خانات "عنتبي" و "الكويت" و "مناطق أخرى".

١١ - وتستند تحليلات مكافئات الدوام الكامل وتقديراتها إلى عنصرين هما: (أ) حجم المعاملات المتصل بمختلف معاملات إدارة الموارد البشرية (المرتبطة بنظام أوموجا وغير المرتبطة به، من قبيل إدارة العروض في نظام إنسبير) التي سيقوم بتجهيزها مركز المعاملات؛ و (ب) تقدير العمل اللازم لإجراء تلك المعاملات. وتفترض تقديرات مكافئات الدوام الكامل وجود موظفين برتبة خ ع-٦ أو خ ع-٧، مدرّين تدريباً تاماً في شؤون الموارد البشرية ولهم ما يلزم من الخبرة والكفاءة.

موجز المعلومات الأساسية بشأن الوضع المقبل: النقل المقترح لمكافئات الدوام الكامل في مجال إدارة الموارد البشرية خلال المرحلتين ١ و ٢، حسب الموقع

| الفترة         | نيويورك             | جنيف | فيينا | نيروبي            | بانكوك           | أديس أبابا | بيروت | سانتياغو | عتيبي             | الكويت | مواقع أخرى | مواقع غير معينة | المجموع            |
|----------------|---------------------|------|-------|-------------------|------------------|------------|-------|----------|-------------------|--------|------------|-----------------|--------------------|
| الفترة الراهنة | ٦٦                  | ٤٥   | ١٤    | ١٨                | ٦                | ٥          | ٢     | ٣        | ٢٤                | ١٤     | ٦٩         | ٩٢              | ٣٥٨                |
| ٢٠١٨-٢٠١٩ *    | ٦٦ <sup>(١)</sup>   | ٤٥   | ١٤    | ٢٥ <sup>(ب)</sup> | ٩ <sup>(ج)</sup> | *          | *     | *        | ٧٦ <sup>(د)</sup> | ١٤     | -          | ٩٢              | ٣٤١ <sup>(١)</sup> |
| ٢٠٢٠-٢٠٢١      | مواقع ستُحدد لاحقاً |      |       |                   |                  |            |       |          |                   |        |            |                 | ٢٩٠                |

- (أ) باستثناء ١٧ من مكافئات الدوام الكامل من بعثة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في هايتي وبعثة الأمم المتحدة في كولومبيا، اللتين تخضعان لقرارات مجلس الأمن.
- (ب) تُعزى الزيادة إلى نقل ما يعادل عبء العمل المرتبط بخمسة مكافئات دوام كامل من اللجنة الاقتصادية لأفريقيا ومكافئي دوام كامل من اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا.
- (ج) تُعزى الزيادة إلى نقل ما يعادل عبء العمل المرتبط بثلاثة مكافئات دوام كامل من اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي.
- (د) تُعزى الزيادة إلى نقل ما يعادل عبء العمل المرتبط بالتوحيد الميداني على النحو المبين في الفرع خامساً-١-هـ.
- \* سوف يُحدد توزيع عبء العمل وتُنشأ مكاتب لدعم العملاء في أديس أبابا وبيروت وسانتياغو ويوضع الهيكل الإداري/الإشرافي المطلوب، في سياق التصميم التنظيمي للفترة ٢٠١٨-٢٠١٩.

موجز المعلومات الأساسية بشأن الوضع المقبل: حساب الفوائد الكمية المحتملة في مجال إدارة الموارد البشرية

(بآلاف دولارات الولايات المتحدة)

| مجموع                 | الدمج              | الموقع                                   | مجموع                  |
|-----------------------|--------------------|------------------------------------------|------------------------|
| الفوائد الكمية        | مكافئات            | تحقيق مكاسب كفاءة بنسبة                  | انخفاض بنسبة ١٥ في     |
| الإرشادية المرتبطة    | الدوام             | ١٥ في المائة من خلال الدمج               | المائة، على افتراض     |
| إدارة الموارد البشرية | الكامل             | في مراكز للخدمات المشتركة <sup>(١)</sup> | انخفاض تكاليف الموظفين |
| ٢٠١٨-٢٠١٩             | ٣٤١ <sup>(ب)</sup> | -                                        | -                      |
| ٢٠٢٠-٢٠٢١             | ٢٩٠                | ٢٨٤٠,٥                                   | ٢٤٢٢,٨                 |
| ٥١                    | ٢٩٠                | ٢٨٤٠,٥                                   | ٥٢٦٣,٣                 |

مجموع مكاسب  
الكفاءة على  
أساس مكافئ  
الدوام الكامل

(أ) الخط الأساس للحساب هو الكلفة السنوية الإجمالية الحالية لمكافئات الدوام الكامل،  
١٩٩٣٩٠٠٠ دولار.

(ب) باستثناء ١٧ من مكافئات الدوام الكامل من بعثة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في هايتي وبعثة الأمم المتحدة في كولومبيا، اللتين تخضعان لقرارات مجلس الأمن.

١٢ - ومن المفترض أنَّ العددَ الإجمالي للمعاملات وحجمها سيظلان دون تغيير. وبالإضافة إلى التقديرات الواردة أعلاه، قد ينتج انخفاض في التكاليف عن: (أ) هيكل إدارة أصغر بفضل تجميع المعاملات في مراكز مشتركة؛ (ب) وقف ازدواجية الجهود بالنظر إلى اختلاف تفسير السياسات في المواقع؛ وتوحيد تنفيذ العمليات المتصلة بإدارة الموارد البشرية من بدايتها إلى نهايتها.

## باء - كشوف المرتبات

### مقدمة

١٣ - تُنفَّذ الأنشطة المتصلة بكشوف المرتبات في الوقت الراهن بطريقة موحدة جزئياً، حيث تضطلع بها أفرقة موجودة في عشرة مواقع (في أعقاب تنفيذ نظام أوموجا في المجموعة ٥ التي تدمج أنشطة كشوف مرتبات الموظفين الوطنيين والأفراد النظاميين في البعثات الميدانية في مركزين في عنتبي ومدينة الكويت)، ولا تُنفَّذ أية أنشطة محلية لامركزية. وستؤدي مواصلة الدمج وزيادة المواءمة مع إدارة الموارد البشرية ونموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي إلى تحسين تنفيذ العمليات من بدايتها إلى نهايتها، وسيسمح ذلك أيضاً بإيجاد مكاتب مشتركة لخدمة العملاء، ما سيوفّر نقطة خدمات وحيدة للموظفين ويعزّز رضا العملاء.

١٤ - ويبيّن التحليل التالي لمكافئات الدوام الكامل عبءَ عمل الأفرقة المعنية حالياً بأنشطة كشوف المرتبات. وستُحدّد متطلبات مكافئات الدوام الكامل في مكاتب دعم العملاء فضلاً عن الهيكل الإداري/الإشرافي المطلوب أثناء مرحلة تصميم نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي.

١٥ - ولا تعكس الأرقام المبينة أدناه بعدد مكافئات الدوام الكامل في عنتبي ومدينة الكويت، وستعكسها في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٦ نتيجةً لتنفيذ نظام أوموجا في المجموعة ٥. وتبيّن أرقام عنتبي القوة العاملة المطلوبة حالياً لتقديم الدعم لتجهيز معاملات كشوف مرتبات الموظفين الوطنيين والأفراد النظاميين في البعثات الميدانية والتي كانت تُدار عن طريق عنتبي قبل تنفيذ نظام أوموجا في المجموعة ٥. وتجدر الإشارة إلى أن حساب مكافئات الدوام الكامل في مهامّ كشوف المرتبات خطّي تماماً، إذ إن الموظفين المعنيين بهذه المهام متفرغون لها بنسبة ١٠٠ في المائة (أو ٥٠ في المائة في بعض الحالات).

موجز المعلومات الأساسية بشأن الوضع الحالي: حجم معاملات كشوف المرتبات ومكافئ الدوام الكامل، حسب الموقع

| المنطقة                                                   | نيويورك | جنيف | فيينا | نيروبي | بانكوك | أديس أبابا | بيروت | سانتياغو | عنتبي | المجموع |
|-----------------------------------------------------------|---------|------|-------|--------|--------|------------|-------|----------|-------|---------|
| عدد الموظفين والأفراد النظاميين المسجلين في كشوف المرتبات | ١٤٥٥٦   | ٥٣٩٣ | ١٢٥١  | ٢١٥٨   | ٧٩٩    | ٧٧٧        | ٣٨٢   | ٥٨٥      | ١١٣٠٠ | ٣٧٢٠١   |
| تجهيز مكافئات الدوام الكامل                               | ٢٣,٥    | ٨,٥  | ٤     | ٨,٥    | ٣,٥    | ٤          | ١     | ١        | ٢٢    | ٧٦      |

١٦ - ويرد أدناه تناول الأثر المحتمل لتوحيد كشوف المرتبات - المقترح للمرحلتين ١ و ٢ - على تخصيص موارد مكافئات الدوام الكامل. وفيما يتعلق بالمرحلة الأولى، التي ستنفذ في الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩، يُلاحظ أيضاً أنه من المتوقع نقل عبء العمل الذي يعادل مكافئ دوام كامل واحداً من نيويورك إلى بانكوك لإدارة كشوف مرتبات موظفي اللغات من جميع أنحاء العالم العاملين بعقود قصيرة الأجل مع الأمم المتحدة، مما يؤدي إلى تلافي زيادة الموارد المخصصة من مكافئات الدوام الكامل في نيويورك كنتيجة لنقل موقع خدمات كشوف المرتبات من سانتياغو إلى نيويورك.

موجز المعلومات الأساسية بشأن الوضع المقبل: النقل المقترح لمكافئات الدوام الكامل في مجال كشوف المرتبات خلال المرحلتين ١ و ٢، حسب الموقع

| الفترة                   | نيويورك | جنيف | فيينا | نيروبي              | بانكوك | أديس أبابا | بيروت | سانتياغو | عنتبي | المجموع |
|--------------------------|---------|------|-------|---------------------|--------|------------|-------|----------|-------|---------|
| الفترة الراهنة           | ٢٣,٥    | ٨,٥  | ٤     | ٨,٥                 | ٣,٥    | ٤          | ١     | ١        | ٢٢    | ٧٦      |
| ٢٠١٨-٢٠١٩*               | ٢٣,٥    | ٨,٥  | ٤     | ١٣,٥ <sup>(١)</sup> | ٤,٥    | *          | *     | *        | ٢٢    | ٧٦      |
| ٢٠٢٠-٢٠٢١ <sup>(ب)</sup> |         |      |       |                     |        |            |       |          |       | ٦٥      |

(أ) تُعزى الزيادة إلى نقل ما يعادل عبء العمل المرتبط بأربعة مكافئات دوام كامل من اللجنة الاقتصادية لأفريقيا ومكافئ دوام كامل واحد من اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا.

(ب) على افتراض أن المكاسب في الكفاءة ستبلغ نسبة ١٥ في المائة بحلول عام ٢٠٢١.

\* سيُحدّد توزيع عبء العمل، ومكاتب دعم العملاء المخصصة لأديس أبابا وبيروت وسانتياغو، فضلاً عن الهيكل الإداري/الإشرافي المطلوب، في سياق التصميم التنظيمي للفترة ٢٠١٨-٢٠١٩.

موجز المعلومات الأساسية بشأن الوضع المقبل: حساب الفوائد الكمية الأولية المقدرة في معاملات كشوف المرتبات

(بآلاف دولارات الولايات المتحدة)

| مجموع             | الدمج   | الموقع                     | مجموع                      | مجموع     |
|-------------------|---------|----------------------------|----------------------------|-----------|
| الفوائد الكمية    | مكافئات | مكاسب في الكفاءة بنسبة     | انخفاض بنسبة ١٥ في المائة، | المكاسب   |
| الإرشادية في كشوف | الدوام  | ١٥ في المائة من خلال الدمج | مع الافتراض بأن تكاليف     | المقدرة   |
| المرتبات          | الكامل  | في مراكز للخدمات المشتركة  | الموظفين قد انخفضت         | الإرشادية |
| ٢٠١٩-٢٠١٨         | ٧٦      | -                          | -                          | -         |
| ٢٠٢١-٢٠٢٠         | ٦٥      | ٨٦٣,٥                      | ٧٦٥,٤                      | ١ ٦٢٨,٩   |
| مجموع المكاسب     |         |                            |                            |           |
| في الكفاءة على    |         |                            |                            |           |
| أساس مكافئ        |         |                            |                            |           |
| الدوام الكامل ١١  |         |                            |                            |           |

(أ) الخط الأساس للحساب هو الكلفة السنوية الإجمالية الحالية لمكافئات الدوام الكامل، ٥ ٩٦٦ ٠٠٠ دولار.

## جيم - الحسابات المستحقة الدفع

### مقدمة

١٧ - في الوقت الراهن، تنفذ الوظائف والمهام المتصلة بالحسابات المستحقة الدفع بطريقة مجزأة ولا مركزية إلى حد بعيد، عن طريق أفرقة متفرغة في عدد من المواقع أو موظفين أفراد يضطلعون بهذه الوظائف من دون التفرغ لها، حسب الحاجة في المواقع الميدانية.

١٨ - ويبيّن تحليل مكافئات الدوام الكامل عبء العمل الإجمالي الذي يقع على عاتق الأفرقة المعنية حالياً بالحسابات المستحقة الدفع، والمتصل بالمهام المحددة في الفرع الخامس من هذا التقرير. وستُحدّد متطلبات مكافئات الدوام الكامل في عناصر أخرى (إنشاء مكاتب لدعم البائعين، والقيام بالرصد والتنسيق على مستوى العالم، ووضع الهيكل الإداري/الإشرافي المطلوب) أثناء مرحلة تصميم نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي.

١٩ - يتجاوز عدد المعاملات اللازمة لإعداد المدفوعات للبائعين والموافقة عليها ٣٠٠ ٠٠٠ معاملة في كل نشاط. واستناداً إلى هذا الحجم، يُقدّر عدد مكافئات الدوام الكامل اللازمة لتجهيز المعاملات بما قدره ١٤٠.

موجز المعلومات الأساسية بشأن الوضع الحالي: حجم الحسابات المستحقة الدفع ومكافئات الدوام الكامل، حسب الموقع

| المنطقة                               | نيويورك | جنيف  | فيينا | نيروبي | بانكوك | أديس أبابا | بيروت | سانتياغو | عنتبي  | الكويت | مواقع أخرى <sup>(أ)</sup> | مواقع غير معينة <sup>(ب)</sup> | المجموع |
|---------------------------------------|---------|-------|-------|--------|--------|------------|-------|----------|--------|--------|---------------------------|--------------------------------|---------|
| عدد المعاملات التي تمت الموافقة عليها | ٤١٠٠١   | ٣١٠١٥ | ١٠٨٣١ | ٢٣١٣١  | ٨٤٦١   | ٥٦٨٠       | ١٧٢٢  | ٤٧٧١     | ١٢٢٩١١ | ٦٤٩٩   | ٥٢٦٦٠                     | ٧٠٦٩                           | ٣١٥٧٤٤  |
| عدد المعاملات المنشأة                 | ٣٣٥٥٢   | ٢٣٥٣٩ | ٥٨٠١  | ١٣١٤٠  | ٣٣٣١   | ٢٦٤٤       | ١٢٦٤  | ٤٥١٨     | ٥٥١٨٢  | ٧٣٢٦   | ٥٣٢٨٨                     | ١١٢١٢٠                         | ٣١٥٧٤٤  |
| تجهيز مكافئات الدوام الكامل           | ٢١      | ١٥    | ٤     | ٩      | ٣      | ٢          | ١     | ٣        | ٤١     | ٤      | ٢٦                        | ١١                             | ١٤٠     |

(أ) تشير فئة "مواقع أخرى" إلى البعثات الميدانية (باستثناء تلك التي تتلقى الخدمات من مركز الخدمات الإقليمي ومكتب الدعم المشترك في الكويت) وعدد قليل من المواقع الأخرى المحدودة الأثر.

(ب) تشير فئة "غير معينة" في الغالب إلى المعاملات الناجمة عن عملية مركزية تسجل فيها الجهة التي تنشئ المعاملة أو التي توافق عليها عن طريق هوية مستخدم مركزية لا تعكس بالضرورة الموقع الحقيقي للمستخدم الذي أعد البيانات لتقديمها داخل أو موحداً.

٢٠ - تشمل المواقع المبينة أعلاه جميع الكيانات والمكاتب التي تدار من الموقع. ويمكن أن تكون الكيانات ممولة عن طريق الأنصبة المقررة و/أو عن طريق مصادر أخرى للتمويل. ويلاحظ أن عدد وثائق الدفع المنشأة داخل المكاتب الميدانية تتم الموافقة عليها في موقع آخر.

موجز المعلومات الأساسية بشأن الوضع المقبل: النقل المقترح لمكافئات الدوام الكامل في مجال الحسابات المستحقة الدفع خلال المرحلتين ١ و ٢، حسب الموقع

| الفترة     | نيويورك               | جنيف | فيينا | نيروبي | بانكوك | أديس أبابا | بيروت | سانتياغو | عنتبي | الكويت | مواقع أخرى | مواقع غير معينة | المجموع |
|------------|-----------------------|------|-------|--------|--------|------------|-------|----------|-------|--------|------------|-----------------|---------|
| الحالية    | ٢١                    | ١٥   | ٤     | ٩      | ٣      | ٢          | ١     | ٣        | ٤١    | ٤      | ٢٦         | ١١              | ١٤٠     |
| ٢٠١٨-٢٠١٩* | ٢١                    | ١٥   | ٤     | ١٢     | ٦      | *          | *     | *        | ٦٥    | -      | ٦          | ١١              | ١٤٠     |
| ٢٠٢٠-٢٠٢١  | تحدد المواقع فيما بعد |      |       |        |        |            |       |          |       |        |            |                 | ١١٩     |

\* سيتم توضيح توزيع عبء العمل ومكاتب خدمات العملاء بالنسبة لأديس أبابا وبيروت وسانتياغو، فضلاً عن الهيكل التنظيمي/الإشرافي اللازم، في سياق التصميم التنظيمي للفترة ٢٠١٨-٢٠١٩.

(أ) ستخصص مكافئات الدوام الكامل التي ترد تحت فئتي "مواقع أخرى" و "غير معينة" لسنتي الميزانية ٢٠١٨-٢٠١٩ للمواقع الملائمة خلال مرحلة التصميم التفصيلي.

موجز المعلومات الأساسية بشأن الوضع المقبل: حساب الفوائد الكمية الأولية المقدرة في معاملات الحسابات المستحقة الدفع

| مجموع<br>الفوائد الكمية<br>الإرشادية في الحسابات<br>المستحقة الدفع | مجموع<br>مكافآت<br>الدوام<br>الكامل | الدمج<br>مكاسب في الكفاءة بنسبة<br>١٥ في المائة من خلال الدمج<br>في مراكز للخدمات المشتركة | الموقع<br>انخفاض بنسبة ١٥ في المائة، المكاسب<br>مع الافتراض بأن تكاليف المقسدة<br>الموظفين قد انخفضت | مجموع<br>المكاسب<br>في الكفاءة على<br>أساس مكافئ<br>الدوام الكامل |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| ٢٠١٨-٢٠١٩                                                          | ١٤٠                                 | -                                                                                          | -                                                                                                    | -                                                                 |
| ٢٠٢٠-٢٠٢١                                                          | ١١٩                                 | ١ ٦١٨,٢                                                                                    | ١ ٣٧٥,٥                                                                                              | ٢ ٩٩٣,٧                                                           |
| مجموع المكاسب<br>في الكفاءة على<br>أساس مكافئ<br>الدوام الكامل ٢١  |                                     |                                                                                            |                                                                                                      |                                                                   |

(أ) الخط الأساس للحساب هو الكلفة السنوية الإجمالية الحالية لمكافآت الدوام الكامل، وقدرها ١٠ ٧٨٨ ٠٠٠ دولار.

## دال - توسيع نطاق الخدمات المشتركة لتشمل الميدان

### مقدمة

٢١ - يتوقع إكمال تنفيذ المرحلة ١ بحلول الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩؛ وتتمثل هذه المرحلة في توحيد خدمات الدعم الإداري المقدمة للبعثات غير المشمولة حالياً بخدمات مركز الخدمات الإقليمي في عنتبي. وستنفذ المرحلة ٢، موازاة مع جهود إضافية لصقل نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي للفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١.

٢٢ - ودعماً للمرحلة ١، جرى توفير العناصر التالية: لمحة عامة عن النماذج التشغيلية المطبقة في مركز الخدمات الإقليمي في عنتبي ومكتب الدعم المشترك في الكويت؛ ومعلومات أساسية عن البعثات الميدانية المشمولة بالانتقال؛ ونهج انتقال البعثات الميدانية إلى مركز الخدمات الإقليمي؛ وتحليل أولي للكلفة والعائد.

### المرحلة ١: ٢٠١٨-٢٠١٩

٢٣ - مركز الخدمات الإقليمي في عنتبي - أنشأ مركز الخدمات الإقليمي في عنتبي خطوط خدمات مشتركة بين الوظائف في كانون الثاني/يناير ٢٠١٤ حوّلت الوظائف المنعزلة عن بعضها البعض في مجالات الموارد البشرية والشؤون المالية والسفر إلى عمليات كاملة، على أساس نوع الاستحقاق أو الخدمة المقدمة. وتقتزن خطوط الخدمات هذه بأدلة للعمليات تحدد

بوضوح الأدوار والمسؤوليات. ويسمح نموذج خطوط الخدمات بالمساءلة عن تنفيذ الوظائف من بدايتها إلى نهايتها، داخل مكتب واحد. كما يسمح بأن تكون خطوط الخدمات أكثر توجهاً نحو خدمة العملاء بفعل قدرتها على متابعة كل من طلبات العملاء من البداية إلى النهاية، وتركيزها بشكل أكبر على معاملات محدّدة.

٢٤ - وبالإضافة إلى تقديم حافظة خدمات كاملة لما عددها ١٢ بعثة<sup>(ج)</sup>، يقدم مركز الخدمات الإقليمي أيضاً خدمات كشف المرتبات للأفراد النظاميين والموظفين الوطنيين في سبع بعثات في أفريقيا<sup>(د)</sup>، وقد بدأ توفير هذه الخدمات في تموز/يوليه ٢٠١٦، تحسباً وتحضيراً لنشر نظام أوموجا في المجموعة ٥ المقرر القيام به في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٦. ويقدم المركز أيضاً الدعم لتجهيز معاملات منح التعليم، فضلاً عن تجهيز المدفوعات خارج دورة الميزانية لكل البعثات المتمركزة أفريقيا، بما في ذلك منح الانتداب ومنح الانتقال.

٢٥ - مكتب الدعم المشترك في الكويت - توسّع دور مكتب الدعم المشترك في الكويت مع مرور الوقت. فبالإضافة إلى توفير خدمات المعاملات الإدارية لعملائه الحاليين، أي بعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى أفغانستان وبعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى العراق ومكتب المبعوث الخاص للأمين العام لليمن ومركز الأمم المتحدة الإقليمي للدبلوماسية الوقائية لمنطقة آسيا الوسطى، تولى المركز مؤخراً وظائف إضافية، مثل تجهيز المدفوعات خارج دورة الميزانية لجميع البعثات الواقعة خارج أفريقيا، وتجهيز مدفوعات منح التعليم لفريق مراقبي الأمم المتحدة العسكريين في الهند وباكستان وغيره من البعثات الإقليمية. كما بات المركز بمثابة مركز ثانٍ لإدارة الدعم الميداني لكشوف المرتبات يعني بتجهيز كشف مرتبات الموظفين الوطنيين والأفراد النظاميين في جميع البعثات الواقعة خارج أفريقيا في إطار نشر نظام أوموجا في المجموعة ٥.

(ج) بعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في جمهورية أفريقيا الوسطى؛ وبعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في مالي؛ وبعثة منظمة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في جمهورية الكونغو الديمقراطية؛ والعملية المختلطة للاتحاد الأفريقي والأمم المتحدة في دارفور؛ وقوة الأمم المتحدة الأمنية المؤقتة لأبيي؛ وبعثة الأمم المتحدة في جنوب السودان؛ وبعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى الصومال؛ ومكتب الأمم المتحدة لتقديم الدعم في الصومال؛ ومكتب المبعوث الخاص للأمين العام لمنطقة البحيرات الكبرى؛ وفريق الرصد المعني بالصومال وإريتريا؛ والمستشار الخاص للأمين العام - بوروندي، ومكتب الأمم المتحدة الإقليمي لوسط أفريقيا.

(د) بعثة الأمم المتحدة للاستفتاء في الصحراء الغربية؛ وبعثة الأمم المتحدة في ليبيريا؛ ومكتب الأمم المتحدة لدى الاتحاد الأفريقي؛ ومكتب الأمم المتحدة المتكامل لبناء السلام في غينيا - بيساو؛ ومكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا ومنطقة الساحل؛ وبعثة الأمم المتحدة للدعم في ليبيا؛ ولجنة الكاميرون ونيجيريا المختلطة.

## معلومات أساسية

٢٦ - يقدم الجدول أدناه تفاصيل عن الكيانات غير المشمولة حالياً بخدمات مركز الخدمات الإقليمي في عنتبي، ويبيّن الزيادة الإرشادية في قاعدة العملاء<sup>(هـ)</sup>.

البعثات الميدانية التي تدعمها إدارة الدعم الميداني لكنها لا تتلقى الخدمات من مركز الخدمات الإقليمي في عنتبي

| الرقم التسلسلي للبعثة | الموظفون الدوليون | الموظفون الوطنيون | متطوعو الأمم المتحدة | الأفراد النظاميون | المجموع |
|-----------------------|-------------------|-------------------|----------------------|-------------------|---------|
| ١                     | ٢                 | ١                 | -                    | -                 | ٣       |
| ٢                     | ١٠                | ٢                 | -                    | ١                 | ١٣      |
| ٣                     | ٨٤                | ١٠٥               | -                    | ٤٥٠               | ٦٣٩     |
| ٤                     | ١٤١               | ٣٠٨               | -                    | -                 | ٤٤٩     |
| ٥                     | ٨٩                | ١٦٨               | ١٨                   | ٢٧٥               | ٥٥٠     |
| ٦                     | ٣٢٠               | ٩٣٢               | ٩٤                   | ٩٥١               | ٢ ٢٩٧   |
| ٧                     | ١٤                | ٥                 | -                    | -                 | ١٩      |
| ٨                     | ٢٨                | ١١                | -                    | -                 | ٣٩      |
| ٩                     | ٥١                | ٢٩                | -                    | -                 | ٨٠      |
| ١٠                    | ٣٧٦               | ١ ١٦٣             | ٧٩                   | ٥                 | ١ ٦٢٣   |
| ١١                    | ٣٥٦               | ٥١٧               | -                    | -                 | ٨٧٣     |
| ١٢                    | ٥٠                | ٨٨                | -                    | -                 | ١٣٨     |
| ١٣                    | ٣٦                | ١١٩               | -                    | ٦٩                | ٢٢٤     |
| ١٤                    | ٢٥٤               | ٦٤٦               | -                    | -                 | ٩٠٠     |
| ١٥                    | ٦١                | ٦٦                | ١٠                   | ١٥                | ١٥٢     |
| ١٦                    | ١٠٩               | ٢١٩               | ٢٤                   | ١٧                | ٣٦٩     |
| ١٧                    | ٢٩٤               | ٥٦٠               | ١٥٧                  | ٢٧٦               | ١ ٢٨٧   |
| ١٨                    | ٣٥٨               | ٧١٢               | ١٥٤                  | ٦٩٢               | ١ ٩١٦   |
| ١٩                    | ٣٨                | ٢٥                | -                    | ٢                 | ٦٥      |
| ٢٠                    | ٢٥                | ٤٩                | -                    | ٤٤                | ١١٨     |
| ٢١                    | ٨                 | ٢٢                | -                    | -                 | ٣٠      |
| ٢٢                    | ٧                 | -                 | -                    | -                 | ٧       |

(هـ) تستند الأرقام إلى عدد الموظفين المأذون به للفترة المالية ٢٠١٦-٢٠١٧.

| الرقم التسلسلي للبعثة                                                      | الموظفون الدوليون | الموظفون الوطنيون | متطوعو الأمم المتحدة | الأفراد النظاميون | المجموع |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|----------------------|-------------------|---------|
| ٢٣                                                                         | ٣٢                | ٣٤                | -                    | -                 | ٦٦      |
| مكتب منسق الأمم المتحدة الخاص لعملية السلام في الشرق الأوسط <sup>(ج)</sup> |                   |                   |                      |                   |         |
| ٢٤                                                                         | ١٣                | ٦٢                | -                    | -                 | ٧٥      |
| مكتب منسق الأمم المتحدة الخاص لشؤون لبنان <sup>(د)</sup>                   |                   |                   |                      |                   |         |
| ٢٥                                                                         | ١٥٤               | ٤١                | ٢                    | -                 | ١٩٧     |
| بعثة الأمم المتحدة للدعم في ليبيا                                          |                   |                   |                      |                   |         |
| ٢٦                                                                         | ٩١                | ١٥٣               | -                    | ١٥٣               | ٣٩٧     |
| هيئة الأمم المتحدة لمراقبة الهدنة                                          |                   |                   |                      |                   |         |
| المجموع                                                                    | ٣٠٠١              | ٦٠٣٧              | ٥٣٨                  | ٢٩٥٠              | ١٢٥٢٦   |

(أ) الدعم الإداري مقدّم من قوة الأمم المتحدة لحفظ السلام في قبرص.

(ب) الدعم الإداري مقدّم من مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا.

(ج) الدعم الإداري مقدّم من هيئة الأمم المتحدة لمراقبة الهدنة.

(د) الدعم الإداري مقدّم من قوة الأمم المتحدة المؤقتة في لبنان.

٢٧ - يتضمن الجدول أدناه توزيعاً للموظفين في شؤون الموارد البشرية والشؤون المالية داخل الكيانات المشمولة بدعم إدارة الدعم الميداني والبالغ عددها ٢٦ كياناً.

الموظفون في شؤون الموارد البشرية والشؤون المالية في البعثات الميدانية التي تدعمها إدارة الدعم الميداني لكنها لا تتلقى الخدمات من مركز الخدمات الإقليمي في عنتيبي<sup>(و)</sup>

| الرقم التسلسلي للبعثة                              | الموظفون الدوليون |                 | الموظفون الوطنيون |                 | متطوعو الأمم المتحدة |                 | المجموع |
|----------------------------------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|----------------------|-----------------|---------|
|                                                    | الموارد البشرية   | الموارد المالية | الموارد البشرية   | الموارد المالية | الموارد البشرية      | الموارد المالية |         |
| ١                                                  | -                 | -               | -                 | -               | -                    | -               | -       |
| اللجنة المعنية بالمفقودين في قبرص                  |                   |                 |                   |                 |                      |                 |         |
| ٢                                                  | -                 | -               | -                 | -               | -                    | -               | -       |
| لجنة الكاميرون ونيجيريا المختلطة                   |                   |                 |                   |                 |                      |                 |         |
| ٣                                                  | ١                 | ١               | -                 | ١               | -                    | -               | ٣       |
| بعثة الأمم المتحدة في كولومبيا                     |                   |                 |                   |                 |                      |                 |         |
| ٤                                                  | ٣                 | ٤               | ٧                 | ١٠              | -                    | -               | ٢٤      |
| قاعدة الأمم المتحدة للوجستيات/مركز الخدمات العالمي |                   |                 |                   |                 |                      |                 |         |
| ٥                                                  | ٥                 | ٤               | ٥                 | ٧               | ٢                    | ١               | ٢٤      |
| بعثة الأمم المتحدة للاستفتاء في الصحراء الغربية    |                   |                 |                   |                 |                      |                 |         |
| ٦                                                  | ١١                | ١٤              | ١١٤               | ٢١              | ١                    | -               | ١٩١     |
| بعثة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في هايتي       |                   |                 |                   |                 |                      |                 |         |
| ٧                                                  | -                 | ١               | ١                 | -               | -                    | -               | ٢       |
| مكتب المستشار الخاص لقبرص                          |                   |                 |                   |                 |                      |                 |         |
| ٨                                                  | ١                 | ١               | ١                 | ١               | -                    | -               | ٤       |
| مكتب المبعوث الخاص لليمن                           |                   |                 |                   |                 |                      |                 |         |
| ٩                                                  | ١                 | ٢               | ١                 | -               | -                    | -               | ٤       |
| مكتب المبعوث الخاص لسوريا <sup>(ب)</sup>           |                   |                 |                   |                 |                      |                 |         |
| ١٠                                                 | ٤                 | ٣               | ١٠                | ٢               | ٢                    | ٢               | ٢٣      |
| بعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى أفغانستان   |                   |                 |                   |                 |                      |                 |         |

(و) أرقام الموظفين الذين يؤدون وظائف متصلة بالسفر متضمنة في أرقام موظفي الموارد البشرية.

| الرقم<br>التسلسلي<br>البعثة | الموظفون الدوليون  |                    | الموظفون الوطنيون  |                    | متطوعو الأمم المتحدة |                    | المجموع |
|-----------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|--------------------|---------|
|                             | الموارد<br>البشرية | الموارد<br>المالية | الموارد<br>البشرية | الموارد<br>المالية | الموارد<br>البشرية   | الموارد<br>المالية |         |
| ١١                          | ٦                  | -                  | ٣                  | -                  | -                    | -                  | ٩       |
| ١٢                          | ٣                  | ٣                  | ٦                  | ٩                  | -                    | -                  | ٢١      |
| ١٣                          | ١                  | ١                  | ٥                  | ١٠                 | -                    | -                  | ١٧      |
| ١٤                          | ١٣                 | ٧                  | ٢٥                 | ٢٢                 | -                    | -                  | ٦٧      |
| ١٥                          | ١                  | ١                  | ٣                  | ٣                  | -                    | -                  | ٨       |
| ١٦                          | ٥                  | ٣                  | ١٠                 | ٨                  | -                    | -                  | ٢٦      |
| ١٧                          | ١١                 | ١١                 | ١٤                 | ١٣                 | ٤                    | ٤                  | ٥٧      |
| ١٨                          | ١١                 | ١٣                 | ٢٧                 | ١٣                 | ٦                    | ٣                  | ٧٣      |
| ١٩                          | ١                  | ٢                  | ٢                  | ٣                  | -                    | -                  | ٨       |
| ٢٠                          | ٣                  | ٢                  | ٥                  | ٥                  | -                    | -                  | ١٥      |
| ٢١                          | -                  | ١                  | ١                  | ١                  | -                    | -                  | ٣       |
| ٢٢                          | -                  | ١                  | -                  | -                  | -                    | -                  | ١       |
| ٢٣                          | ١                  | -                  | ٢                  | ٣                  | -                    | -                  | ٦       |
| ٢٤                          | ١                  | ١                  | ٢                  | ١                  | -                    | -                  | ٥       |
| ٢٥                          | ٤                  | ٣                  | ٥                  | ٥                  | ١                    | -                  | ١٨      |
| ٢٦                          | ٧                  | ٤                  | ٧                  | ١٠                 | -                    | -                  | ٢٨      |
| المجموع                     | ٩٤                 | ٨٣                 | ٢٨٦                | ١٤٨                | ١٣                   | ١٣                 | ٦٣٧     |

### النهج المتبع في الانتقال إلى مركز الخدمات الإقليمية في عنتيبي

٢٨ - استُثني عدد من البعثات الميدانية التي تدعمها إدارة الدعم الميداني من مقترح دمج خدمات الدعم الإداري في مركز الخدمات الإقليمية في عنتيبي في الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩ على النحو التالي:

(أ) ستنتهي الولاية التي أصدرها مجلس الأمن لعملية الأمم المتحدة في كوت ديفوار في نيسان/أبريل ٢٠١٧ وسيعقب ذلك تصفية البعثة بحلول ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١٧. وبالتالي، لن تكون البعثة معنية بالعملية التي سيبدأ تنفيذها لتوسيع نطاق الخدمات المشتركة لتشمل البعثات الميدانية؛

(ب) ويُقترح أن يتم توفير الخدمات لبعثة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في هايتي وبعثة الأمم المتحدة في كولومبيا من مركز الخدمات المشتركة في نيويورك في المرحلة ١ من عملية تنفيذ نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي. وهذا مرهون بقرارات الجمعية العامة مع مراعاة عدم الإخلال بقرارات مجلس الأمن الصادرة بشأن ولايات هاتين البعثتين؛

(ج) ويتلقى ممثل الأمم المتحدة في مباحثات جنيف الدولية الدعم حاليا من مكتب الأمم المتحدة في جنيف. ويُقترح أن تستمر ترتيبات الدعم الحالية طبقا لمذكرة التفاهم المتفق عليها.

٢٩ - وسيتم تدريجيا انتقال الخدمات المقدمة للبعثات الميدانية المتبقية التي تدعمها إدارة الدعم الميداني إلى مركز الخدمات الإقليمي، على النحو التالي:

(أ) الخطوة ١ - ستشمل الخطوة ١: لجنة الكاميرون ونيجيريا المشتركة، وبعثة الأمم المتحدة للاستفتاء في الصحراء الغربية، ومكتب الأمم المتحدة المتكامل لبناء السلام في غينيا - بيساو، وفريق مراقبي الأمم المتحدة العسكريين في الهند وباكستان، ومكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا ومنطقة الساحل، ومكتب منسق الأمم المتحدة الخاص لعملية السلام في الشرق الأوسط، وبعثة الأمم المتحدة للدعم في ليبيا، وهيئة الأمم المتحدة لمراقبة الهدنة. ويُتوخى أن يبدأ توفير خدمات الدعم الإداري لهذه الكيانات من مركز الخدمات الإقليمي في عنتيبي في ١ كانون الثاني/يناير ٢٠١٨. وينبغي اتخاذ ترتيبات مؤقتة لتسريع انتقال الخدمات من بعثة الأمم المتحدة للاستفتاء في الصحراء الغربية للفترة التي تبدأ في ١ تموز/يوليه ٢٠١٧، لإتاحة تنفيذ حل للدعم الإداري، وذلك بالنظر إلى الأزمة الأخيرة وفي إطار تنفيذ توصيات استعراض ملاك الموظفين المدنيين الذي أُجري في عام ٢٠١٤؛

(ب) الخطوة ٢ - ستشمل الخطوة ٢: اللجنة المعنية بالمفقودين في قبرص، وقوة الأمم المتحدة لمراقبة فض الاشتباك، وقوة الأمم المتحدة لحفظ السلام في قبرص، وقوة الأمم المتحدة المؤقتة في لبنان، وقوة الأمم المتحدة للإدارة المؤقتة في كوسوفو، وبعثة الأمم المتحدة في ليبيريا، ومكتب المستشار الخاص لقبرص، ومكتب المبعوث الخاص إلى سوريا، ومكتب المنسق الخاص لشؤون لبنان، وقاعدة الأمم المتحدة للوجستيات/مركز الخدمات العالمي. ويُتوخى أن يبدأ توفير خدمات الدعم الإداري لهذه الكيانات من مركز الخدمات الإقليمي في عنتيبي في ١ تموز/يوليه ٢٠١٨؛

(ج) مكتب الدعم المشترك في الكويت - سيواصل مكتب الدعم المشترك في الكويت ترتيباته الخاصة بتقديم الخدمات المشتركة لبعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى أفغانستان، وبعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى العراق، ومركز الأمم المتحدة الإقليمي

للدبلوماسية الوقائية لمنطقة آسيا الوسطى، والمبعوث الخاص لليمن، طوال مدة المرحلة ١ من مبادرة توسيع نطاق الخدمات المشتركة لتشمل البعثات الميدانية، حيث إن المكتب يعمل بالفعل بطريقة موحدة. ولاحقاً، سوف يُنظر في تحقيق المزيد من الدمج لهذه البعثات الأربع بموازاة مع جهود إضافية لصقل نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في إطار تنفيذ المرحلة ٢ من المشروع.

٣٠ - وساهمت العوامل الآتية في تحديد الترتيب المتبع في عملية دمج خدمات البعثات: (أ) القرب الجغرافي، ودورات ميزانيات البعثات الميدانية، والمراحل التي تمر بها البعثات (مرحلة البدء، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة التصفية)، وترتيب الدعم الإداري الحالي، وكذلك استعادة القدرة على العمل بعد الكوارث، واستمرارية تصريف الأعمال، والاعتبارات المتعلقة بتوزيع عبء العمل. وسوف تُعرض الآثار المالية المترتبة على الخطوة ١ و ٢ من عملية الدمج في صورة مقترحات مدرجة في مشاريع ميزانيات البعثات المعنية وستكون رهناً بموافقة الجمعية العامة. وسوف يكون مشروع ميزانية مركز الخدمات الإقليمي في عنتبي مكملاً لها وسوف يتضمن تفاصيل عن الزيادة في الاحتياجات من الموارد على أساس نموذج التمويل المرن المقدم في الوثيقة A/70/754 لدعم البعثات المستفيدة الإضافية. وسوف يدعم المركز منذ البداية أي بعثة جديدة ترى النور.

٣١ - ولضمان استمرارية العمليات وتنفيذ الانتقال بأقصى فعالية ممكنة، سيُجرى تقييم للجاهزية في مركز الخدمات الإقليمي في عنتبي والبعثات في أوائل مرحلة التصميم. وسيُستغل هذا التقييم أيضاً كفرصة لاستعراض النموذج التشغيلي الحالي والتحقق منه وربما تعديله، بما في ذلك كفاءة مواءمة النموذج مع نظام أوموجا وإطار إدارة الأداء؛ وسيُركز تقييم الجاهزية أيضاً على دعم العملاء على مستوى البعثات وعلاقته بالموظفين وبالمركز. وسوف يتمشى ذلك مع المبادئ التوجيهية الأشمل لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي والتي تتمثل في التوجه نحو خدمة العملاء والقدرة على التكيف والتميز في الخدمات.

#### تحليل التكاليف والفوائد

٣٢ - سُلِّط الضوء على الفوائد النوعية في الفرع الخامس - هاء من هذا التقرير. وترد في الجدول أدناه العوامل المستخدمة في تحديد الفوائد الكمية. وتتوقف الفوائد المقدرة على مكاسب الكفاءة المحققة بتقليص عدد الموظفين والتكاليف المقابلة لها التي ترتبط بتحسين هيئة مركز الخدمات الإقليمي في عنتبي وتشغيله المستمر.

## العوامل المستخدمة في تحديد الفوائد الكمية

| العامل | الشرح                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| +      | تكاليف الموظفين <sup>(أ)</sup><br>تكاليف الموظفين وفقا للترتيب الحالي الذي ينطوي على وجود موظفي الخدمات في البعثات بالمقارنة بتكاليفهم وفقا للحل المستقبلي الذي ينطوي على وجود مركز الخدمات وتقليص عدد موظفي الخدمات في البعثات. ويُتوقع أن تتحقق المكاسب الناتجة عن زيادة الكفاءة بعد الآتي: (أ) دمج مجمل موظفي الموارد البشرية/الشؤون المالية وما سترتب عليه من وفورات الحجم؛ (ب) نقل الموظفين من البعثات إلى مركز خدمات تكون قاعدة التكاليف فيه أدنى وتكون حصة الموظفين الوطنيين فيه أعلى. |
| +/-    | تكاليف التشغيل<br>التكاليف التشغيلية التي تُعزى إلى موظفي الخدمات وفقا للترتيب الحالي بالمقارنة بتكاليف التشغيل وفقا للحل المستقبلي الذي ينطوي على وجود مركز الخدمات وتقليص عدد موظفي الخدمات في البعثات. وتشمل تكاليف التشغيل الكهرباء؛ والمياه؛ والمرافق الصحية وخدمات التنظيف؛ وخطوط الربط والمعدات والخدمات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ والخدمات الأمنية؛ وما إلى ذلك                                                                                                       |
| -      | التكاليف الأولية المرتبطة<br>التكاليف المرتبطة بتعزيز الهياكل الأساسية لمركز الخدمات الإقليمي في عنتبي بتوسيع مركز الخدمات (المباني والمرافق؛ والتجهيزات الأمنية؛ وتجهيزات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومعدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ ومعدات المكاتب؛ وما إلى ذلك)، وكذلك تقليص عدد الموظفين (التعويضات المحتملة) ونقل الموظفين إلى مركز الخدمات الإقليمي (الانتقال والتدريب)                                                                                                      |
| =      | الوفورات<br>الفوائد السنوية والتراكمية التي سترتب على تنفيذ النموذج التشغيلي المنقح                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

(أ) يستخدم التحليل مجموع وظائف الموارد البشرية والشؤون المالية للسنة المالية ٢٠١٦-٢٠١٧ في البعثات التي لا تتلقى خدمات من مركز الخدمات الإقليمي باعتبارها خط الأساس الذي تحددت بناء عليه نسبة ١٥ في المائة التي تمثل العائد من وفورات الحجم. ويفترض التحليل أيضا أن النسبة بين موظفي الموارد البشرية والشؤون المالية في المركز والموظفين المعنيين بنفس المهام في البعثات مماثلة.

٣٣ - ولا يسعى هذا التحليل إلى أن يشمل كل شيء على الإطلاق، غير أن العوامل الرئيسية التي تفضي إلى تحقيق الفوائد الكمية بمستوياتها المختلفة تتمثل فيما يلي:

- (أ) مكاسب الكفاءة التي تتحقق من خلال وفورات الحجم المرتبطة بالخدمات المشتركة، أي مدى خفض ملاك الموظفين؛
- (ب) وموقع مركز الخدمات الإقليمي؛

(ج) ونسبة الموظفين الوطنيين إلى الموظفين الدوليين في مركز الخدمات الذي سيُنشأ مستقبلاً.

٣٤ - ومن ناحية المكاسب التي تترتب على زيادة الكفاءة، طبق تخفيض في عدد موظفي الموارد البشرية والشؤون المالية بنسبة ١٥ في المائة، وهو ذات التخفيض الناجم عن وفورات الحجم المطبق أثناء إنشاء مركز الخدمات الإقليمي. وتقل تكاليف الموظفين في المركز عنها في سياقات البعثات، ما سيؤدي إلى خفض دائم في تكاليف التشغيل ويتيح في الوقت نفسه استغلال البنى التحتية في مركز الخدمات الإقليمي، وبالتالي يقلل الاستثمارات الأولية. وسيُنظر في عناصر منها توصيف درجات الوظائف بموازاة مع جهود إضافية لصقل نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في إطار تنفيذ المرحلة ٢ من المشروع.

٣٥ - ويستخدم تحليل خطوط الأساس نموذج التمويل المرن لمركز الخدمات الإقليمي في تحديد عدد الموظفين الذي سيلزم إضافتهم إلى المركز لخدمة قاعدة العملاء بعد توسيعها. ويفترض التحليل أن معظم الاستثمارات والتكاليف الأولية ستركز في الخطوة ١. وبالإضافة إلى ذلك، يفترض التحليل أنه سيجري نقل الوظائف من البعثات إلى المركز على مدار سنتين في إطار كل خطوة. ويتوقع أن توسيع نطاق تقديم الخدمات المشتركة من خلال إضافة عملاء آخرين إلى المركز سيسفر عن فوائد كمية أولية تقدر بنحو ١٢ مليون دولار (١٦ في المائة) في مقابل التكلفة الحالية على مدى ثلاث سنوات. ويعرض الجدول أدناه تقديرات الفوائد الكمية الأولية على مدى ثلاث سنوات.

تقديرات الفوائد الكمية الأولية

(بآلاف دولارات الولايات المتحدة)

| السنة ١ | السنة ٢ | السنة ٣ |
|---------|---------|---------|
| ١ ٥١٣   | ٦ ٧٠٠   | ١٠ ٣٦٧  |
| (٢٣٧)   | (٧٠٥)   | (٩٨٧)   |
| (٣ ١١٠) | (١ ١٢٤) | (٦١٦)   |
| (١ ٨٣٣) | ٤ ٨٧١   | ٨ ٧٦٤   |
| (١ ٨٣٣) | ٣٠٣٨    | ١١ ٨٠٢  |

٣٦ - لا يراعي تحليل التكاليف والفوائد التطورات التي ستسجل في المستقبل في المقترحات الأخرى المعروضة في هذا التقرير. وسيلزم إدخال تعديلات مع إحراز تقدم في المقترحات

ومع توافر تفاصيل أكثر. وبالإضافة إلى ذلك، فإن إدخال أي تغييرات على المعايير المستخدمة في تحديد النموذج (مثل تنقيح نموذج التمويل المرن أو خفض/زيادة النسبة المئوية المرجعية للكفاءة) سوف يُغيّر لا محالة الفوائد الكمية.

٣٧ - ولكفالة تحقيق الفوائد على نحو ما هو مقرر، سوف تُقترح خطة مفصلة لتحقيق الفوائد في مشاريع ميزانيات البعثات المعنية وتكون رهنا بموافقة الجمعية العامة. وسيشمل ذلك إجراء قياسات لتحديد خطوط الأساس، وضمان تتبّع الفوائد المحققة بعناية، واتخاذ إجراءات تصحيحية عندما لا تتحقق الفوائد على النحو المنشود.

المرحلة ٢: الفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١

٣٨ - سوف تُنفذ المرحلة ٢ من مبادرة توسيع نطاق الخدمات المشتركة لتشمل البعثات الميدانية في الفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١ عندما تتم زيادة صقل نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي. وستجري مواءمة الخدمات غير المرتبطة بمواقع معينة مع القرارات التي ستتخذ في إطار النموذج.

## هاء - دمج الخدمات داخل مراكز العمل القائمة: البيان المتعلق بنيويورك

مقدمة

٣٩ - يرد بيان الجدوى لمركز الخدمات المشتركة في نيويورك في الفرع الخامس - واو من هذا التقرير.

المرحلة ١

٤٠ - في الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩، سيقوم مركز للخدمات المشتركة في نيويورك بتوحيد المهام التي تُصنّف ضمن فئة "المراكز"، كشرط أساسي لزيادة توحيد العمليات غير المرتبطة بمواقع معينة على الصعيد العالمي. وسيتم تنظيم مركز الخدمات في صورة خطوط خدمات تمثل العمليات الإدارية الكاملة، التي تشمل على سبيل المثال لا الحصر إدارة الموارد البشرية وكشوف المرتبات، والحسابات المستحقة الدفع، فضلا عن السفر، ومطالبات تسوية تكاليف السفر، وتجهيز مدفوعات التذاكر. وستُدمج أيضا المهام المحلية التي يمكن أن تستفيد من التوحيد في مركز الخدمات المشتركة، حسب الاقتضاء. ولضمان الانتقال إلى بيئة الخدمات

المشتركة بأكبر قدر ممكن من السلاسة والبناء على النجاح الذي حققه فريق النشر بالمقر، سيتم تجميع موارد الخدمات المشتركة ودعم العملاء في عام ٢٠١٧.

٤١ - وسيُقترح نقل الموارد الإدارية من الإدارات والمكاتب إلى مركز الخدمات المشتركة في نيويورك في الميزانيات ذات الصلة.

## المرحلة ٢

٤٢ - في الفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١، ستجري مواءمة العمليات غير المرتبطة بمواقع معينة مع القرارات التي ستتخذ في إطار نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، بما في ذلك دمج مهام إدارة الموارد البشرية وكشوف المرتبات والحسابات المستحقة الدفع على الصعيد العالمي في مركزين للخدمات المشتركة، رهنا بقرارات الجمعية العامة، مع مواصلة المواءمة تماشيا مع تطور نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي وتنفيذه على نطاق الأمانة العامة.

## معلومات أساسية

٤٣ - الخدمات الإدارية في نيويورك تُقدّمها مكاتب إدارة الشؤون الإدارية والعديد من المكاتب التنفيذية والإدارية. وخلال مرحلة التصميم، سوف تُستعرض المهام الإدارية وفقا لمنهجية نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي من أجل تحديد المهام التي سَتُصنّف في فئة مهام المقر والمهام المحلية والمهام المرتبطة بمواقع معينة، وتحديد المهام التي تدخل في فئة مهام المراكز أو المهام غير المرتبطة بمواقع معينة والتي تناسب ترتيبات الخدمات المشتركة. وستُدمج أيضا المهام المحلية التي يمكن أن تستفيد من الدمج في مركز الخدمات المشتركة، حسب الاقتضاء. ومع إحراز تقدم في تنفيذ نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، سيزداد دمج مهام الدعم الإداري في مراكز الخدمات المشتركة، حسب الاقتضاء، مما يتيح للإدارات والمكاتب أن تُركّز على ولاياتها الأساسية، ويتيح لهذه المراكز أن تُركّز على تقديم خدمات الدعم الإداري التي تلبي الاحتياجات التشغيلية لعملائها. ويبين الجدول أدناه وظائف نيويورك المتعلقة بالمجموعات الوظيفية التالية: الموارد البشرية؛ والشؤون المالية؛ والمشتريات؛ واللوجستيات وإدارة سلسلة الإمداد، والإدارة.

## وظائف نيويورك موزعة حسب المجموعة الوظيفية

| الإدارة أو المكتب                       | الشؤون المالية |             |         | الموارد البشرية |             |         | المشتريات    |             |         | اللوجستيات وسلسلة الإمداد |             |         | الإدارة          |             |               |
|-----------------------------------------|----------------|-------------|---------|-----------------|-------------|---------|--------------|-------------|---------|---------------------------|-------------|---------|------------------|-------------|---------------|
|                                         | فئة الخدمات    |             |         | فئة الخدمات     |             |         | فئة الخدمات  |             |         | فئة الخدمات               |             |         | فئة الخدمات      |             |               |
|                                         | الفئة الفنية   |             |         | الفئة الفنية    |             |         | الفئة الفنية |             |         | الفئة الفنية              |             |         | الفئة الفنية وما |             |               |
|                                         | وما فوقها      | المتصلة بها | المجموع | وما فوقها       | المتصلة بها | المجموع | وما فوقها    | المتصلة بها | المجموع | وما فوقها                 | المتصلة بها | المجموع | وما فوقها        | المتصلة بها | المجموع الكلي |
| المديرية التنفيذية للجنة مكافحة الإرهاب | -              | ١           | ١       | -               | ١           | ١       | -            | -           | -       | -                         | -           | -       | ٢                | ٤           | ٦             |
| إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية     | ١٠             | ١٠          | ٢٠      | ٥               | ١٣          | ١٨      | -            | -           | -       | -                         | -           | -       | ٣                | ٦٤          | ٦٧            |
| إدارة الدعم الميداني                    | ٤١             | ١٧          | ٥٨      | ٦٠              | ٤٧          | ١٠٧     | ٢            | ١           | ٣       | ٣٣                        | ٥           | ٣٨      | ٣٥               | ٥٨          | ٩٣            |
| إدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات    | ٣              | ٢           | ٥       | ٣               | ٣           | ٦       | -            | -           | -       | -                         | -           | -       | ٧                | ٢٥          | ٣٢            |
| إدارة الشؤون السياسية                   | ٤              | ١٠          | ١٤      | ١               | ١٠          | ١١      | -            | -           | -       | -                         | -           | -       | ٦                | ٣٩          | ٤٥            |
| إدارة شؤون الإعلام                      | ٥              | ٥           | ١٠      | ٢               | -           | ٢       | -            | -           | -       | -                         | -           | -       | ٥                | ٤٩          | ٥٤            |
| إدارة عمليات حفظ السلام                 | ٤              | ٤           | ٨       | ٢٩              | ٧           | ٣٦      | -            | -           | -       | ١                         | -           | ١       | ١٤               | ٧٩          | ٩٣            |
| إدارة شؤون السلامة والأمن               | ٣              | ٢           | ٥       | ١٠              | ٢           | ١٢      | -            | -           | -       | -                         | -           | -       | ٤                | ٤٤          | ٤٨            |
| المكتب التنفيذي للأمن العام             | -              | -           | -       | -               | -           | -       | -            | -           | -       | -                         | -           | -       | -                | -           | -             |
| مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية             | ١٠             | ١٣          | ٢٣      | ٧               | ٦           | ١٣      | -            | -           | -       | -                         | -           | -       | ٤                | ٣٤          | ٣٨            |
| مكتب شؤون نزع السلاح                    | -              | ٢           | ٢       | -               | ١           | ١       | -            | -           | -       | -                         | -           | -       | ٣                | ١٧          | ٢٠            |
| مكتب خدمات الرقابة الداخلية             | ١              | ٢           | ٣       | -               | -           | -       | -            | -           | -       | -                         | -           | -       | ٨                | ١٧          | ٢٥            |
| مكتب الشؤون القانونية                   | -              | ٢           | ٢       | -               | -           | -       | -            | -           | -       | -                         | -           | -       | ٣                | ٢٦          | ٢٩            |
| كيانات أخرى                             | ١              | ٤           | ٥       | -               | -           | -       | -            | -           | -       | -                         | -           | -       | ٦                | ٥٧          | ٦٣            |

| الإدارة أو المكتب                       | الشؤون المالية |            |         | الموارد البشرية |            |         | المشتريات    |            |         | اللوجستيات وسلسلة الإمداد |            |         | الإدارة      |            |               |
|-----------------------------------------|----------------|------------|---------|-----------------|------------|---------|--------------|------------|---------|---------------------------|------------|---------|--------------|------------|---------------|
|                                         | فئة الخدمات    |            |         | فئة الخدمات     |            |         | فئة الخدمات  |            |         | فئة الخدمات               |            |         | فئة الخدمات  |            |               |
|                                         | الفئة الفنية   | العامة     | والتفات | الفئة الفنية    | العامة     | والتفات | الفئة الفنية | العامة     | والتفات | الفئة الفنية              | العامة     | والتفات | الفئة الفنية | العامة     | والتفات       |
|                                         | وما فوقها      | للتصلة بها | الاجموع | وما فوقها       | للتصلة بها | الاجموع | وما فوقها    | للتصلة بها | الاجموع | وما فوقها                 | للتصلة بها | الاجموع | وما فوقها    | للتصلة بها | الاجموع الكلي |
| إدارة الشؤون الإدارية                   |                |            |         |                 |            |         |              |            |         |                           |            |         |              |            |               |
| المكتب التنفيذي                         | ٣              | ١          | ٤       | -               | -          | -       | -            | -          | -       | -                         | -          | -       | ٦            | ١٣         | ٢٣            |
| مكتب خدمات الدعم المركزية               | ١              | ٥          | ٦       | ١               | -          | ١       | ٤٦           | ٢٦         | ٧٢      | -                         | ٤          | ٤       | ١٩           | ١١٣        | ٢١٥           |
| مكتب إدارة الموارد البشرية              | ٢              | ١          | ٣       | ٧٤              | ٥٥         | ١٢٩     | -            | -          | -       | -                         | -          | -       | ٤            | ٣٥         | ١٧١           |
| مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات     | ٢              | ٢          | ٤       | -               | -          | -       | -            | -          | -       | -                         | ٢          | ٢       | ٥            | ٢٦         | ٣٧            |
| مكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات | ١٤٨            | ١٠٢        | ٢٥٠     | -               | -          | -       | -            | -          | -       | -                         | -          | -       | ٩            | ٥٥         | ٣١٤           |
| كيانات أخرى                             | ١٦             | ٣          | ١٩      | ١٣              | ١          | ١٤      | ٥            | -          | ٥       | ٢                         | -          | ٢       | ٢٢           | ٢٥         | ٨٧            |
| المجموع                                 | ٢٥٤            | ١٨٨        | ٤٤٢     | ٢٠٥             | ١٤٦        | ٣٥١     | ٥٣           | ٢٧         | ٨٠      | ٣٦                        | ١١         | ٤٧      | ١٧٨          | ٨٢٧        | ١٩٢٥          |

مقتطف خاص بنيويورك من موجز المعلومات الأساسية بشأن الوضع الحالي: حجم إدارة الموارد البشرية وكشوف المرتبات والحسابات المستحقة الدفع ومكافئات الدوام الكامل

| الموارد البشرية             | كشوف المرتبات | الحسابات المستحقة الدفع                  |
|-----------------------------|---------------|------------------------------------------|
| حجم المعاملات               | ١٤ ٥٥٦        | ٤١ ٠٠١ أنشئت و ٣٣ ٥٥٢ تمت الموافقة عليها |
| تجهيز مكافئات الدوام الكامل | ٢٣,٥          | ٢١                                       |

(أ) يشمل إدارة شؤون موظفي اللغات الذين يعملون لفترات قصيرة، والموظفين العاملين بموجب عقد على أساس فترة الخدمة الفعلية على الصعيد العالمي، والموظفين الذين يقدمون خدماتهم بدون مقابل، وغير الموظفين الذين يتلقون أتعاباً عن طريق كشوف المرتبات، مثل القضاة، ورئيس اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية، ورئيس ونائب رئيس لجنة الخدمة المدنية الدولية، لجميع مراكز العمل. ويستثنى موظفي البعثات الميدانية الدوليين المدرجين في كشف الرواتب في نيويورك.

مقتطف خاص بنيويورك من موجز المعلومات الأساسية بشأن الوضع المستقبلي: النقل المقترح لمكافئات الدوام الكامل خلال المرحلتين ١ و ٢، حسب الموقع

| الموارد البشرية | كشوف المرتبات | الحسابات المستحقة الدفع |
|-----------------|---------------|-------------------------|
| السنة الحالية   | ٢٣,٥          | سيتحدد لاحقاً           |
| ٢٠١٩-٢٠١٨       | ٢٣,٥          | ٦٦                      |
| ٢٠٢١-٢٠٢٠       | ٢٣,٥          | ٦٦ <sup>(١)</sup>       |
|                 |               | ستحدد المواقع لاحقاً    |

(أ) يستثنى ١٧ من مكافئات الدوام الكامل التي تتعلق ببعثة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في هايتي وبعثة الأمم المتحدة في كولومبيا، حيث أن وضعهما مرهون بقرارات مجلس الأمن.

٤٤ - وبالإشارة إلى الجدول الوارد أعلاه، ستكون نيويورك، في الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩، مسؤولة عن تقديم خدمات إدارة الموارد البشرية وكشوف المرتبات إلى جميع الكيانات الموجودة في نيويورك، واللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، والبعثات الميدانية الموجودة في المنطقة مثل بعثة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في هايتي وبعثة الأمم المتحدة في كولومبيا<sup>(٢)</sup>؛ وسيواصل المركز تقديم خدمات كشوف المرتبات لجميع الكيانات الموجودة في نيويورك، وكذلك للموظفين الدوليين العاملين في البعثات الميدانية.

٤٥ - وفي الفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١، ستكون العمليات غير المرتبطة بمواقع معينة مرهونة بقرارات الجمعية العامة بشأن مواقع مراكز الخدمات المشتركة.

(ز) رهنا بقرار مجلس الأمن بشأن ولاية بعثة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في هايتي وولاية بعثة الأمم المتحدة في كولومبيا.