الأمم المتحدة

A/68/387*

الجمعية العامة

Distr.: General
17 September 2013
Arabic
Original: English

الدورة الثامنة والستون

البندان ١٣٣ و ١٣٤من جدول الأعمال

الميزانية البرنامجية لفترة السنتين ٢٠١٢-٢٠١٣

الميزانية البرنامجية المقترحة لفترة السنتين ٢٠١٤-٢٠١٥

تنفيذ نظام استخدام مرن لأماكن العمل في مقر الأمم المتحدة

تقرير الأمين العام

موجز

يوضح هذا التقرير النهج الذي تتبعه الأمانة العامة في تنفيذ نظام استخدام مرن لأماكن العمل. وتبين الممارسات الفضلى أن متطلبات التنفيذ الناجح لهذا النظام تتمثل في تعزيز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وغيرها من الخدمات، وتنقيح سياسات الموارد البشرية، وتبني عمليات متكررة مصممة بطريقة تتماشى مع ممارسات عمل تتطور باستمرار، بما يشمل وجود برامج متينة للاتصالات الداخلية والمشاورات والتدريب، وإجراء استقصاءات داخلية ودراسات في إطار مجموعات التركيز، وتهيئة بيئات اختبار ملائمة. وتتمثل مزايا الاستخدام المرن لأماكن العمل، في حال تنفيذ هذا النظام بشكل جيد، في تحسين إنتاجية الموظفين، وتعزيز التعاون في مكان العمل، وتحسين استمرارية تصريف الأعمال واستعادة القدرة على العمل بعد الكوارث، وتحسين القدرة على استبقاء الموظفين،

* أعيد إصدارها لأسباب فنية في ١٤ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٣

13-47811 (A) 111013 141113

الرجاء إعادة استعمال الورق

وخفض الاحتياجات والتكاليف المتعلقة بالعقار. أمام المخاطر المرتبطة بسوء تنفيذ نظام الاستخدام المرن لأماكن العمل فتتجسد في مقاومته من جانب الموظفين وضعف معنوياتهم وانخفاض الإنتاجية وخطر المس بسمعة المنظمة.

والغرض من هذا التقرير أيضا أن تسترشد به الدول الأعضاء أثناء النظر في تقرير الأمين العام عن الاحتياجات الطويلة الأجل من الأماكن في المقر، الذي تحدد فيه الأمانة العامة أعداد الموظفين المتوقع أن يشغلوا مقر الأمم المتحدة مستقبلا واحتياجاتهم من الحيز المكتبي، مراعية في ذلك استراتيجيات الاستخدام المرن لأماكن العمل. واستندت افتراضات التخطيط في التقرير السابق بشأن هذه المسألة (A/67/720) إلى نسبة ١٠ في المائة لتحقيق مكاسب في الكفاءة العقارية من خلال نظام استخدام مرن لأماكن العمل. ويستند هذا التقرير إلى مزيد من التحليل للسياق التنظيمي للأمم المتحدة وأفضل الممارسات الدولية والدروس المستفادة. وفي ضوء الوفورات العقارية المحتملة، التي قُدّرت على أساس دراسة سريعة، نقّحت الأمانة العامة رقمها الأساسي، وحدّدت نسبة المكاسب المتوقع تحقيقها في الكفاءة في ٢٠ في المائة كافتراض تخطيطي حصيف، في انتظار زيادة تحليل الاحتياجات والقيود المحددة لمختلف الإدارات، وحجم الاستثمارات في إعادة تصميم الحيز، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والموارد البشرية اللازمة لدعم التنفيذ الناجح لنظام استخدام مرن لأماكن العمل.

وتحدد خريطة الطريق مسارين رئيسيين لاتخاذ مزيد من الإجراءات. فالأمانة العامة ستشرع في تنفيذ برنامج اتصالات داخلية ومشاورات لتثقيف الموظفين وحشد التأييد للمبادرة، وتعدّ دراسة جدوى للتنفيذ.

والجمعية العامة مدعوة لأن تحيط علما بهذا التقرير وتطلب إلى الأمين العام أن يقدم تقريرا آخر إلى الجمعية، في دورتها التاسعة والستين، يتضمن تفاصيل عن دراسة الجدوى المتعلقة بتنفيذ نظام استخدام مرن لأماكن العمل في الأمم المتحدة.

المحتويات

الصفحة

أولا – مقدمة ٤

ثانيا – تعاريف ٤

ثالثا – مكان العمل الحديث ٦

ألف – الاتجاهات العالمية ٦

بـاء – تفاصيل الاستخدام المرن لأماكن العمل ٧

رابعا – استعراض ودروس للأمانة العامة للأمم المتحدة ٩

ألف – العوامل التي تؤثر في تصميم حيز العمل ١٠

بـاء – الاتجاهات والنقاط المرجعية المستقاة من كيانات القطاع العام ١٠

جيم – الدروس المستفادة ١١

خامسا – الوضع الراهن للأفراد والممتلكات العقارية في الأمانة العامة ١٢

ألف – مساحة العقارات في مقر الأمم المتحدة ١٢

بـاء – ترتيبات حيز العمل الحالية ١٤

جيم – التقييم الأولي لاستخدام الحيز في مقر الأمم المتحدة ١٥

دال – الدوام المرن وصلاته بالمبادرات الجارية الأخرى ١٩

سادسا – خريطة الطريق: نحو استراتيجية طويلة الأجل للاستخدام المرن لأماكن العمل في الأمانة العامة للأمم المتحدة ٢٢

سابعا – الإجراءات المقترحة المطلوب من الجمعية العامة اتخاذها ٢٤

أولا – مقدمة

١ – عملا بقرار الجمعية العامة ٦٠/٢٨٢ والتوصيات ذات الصلة الواردة في تقرير اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية، الذي تتضمنه الوثيقة A/66/7/Add.3، أجرى الأمين العام خلال فترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١ دراسة جدوى شاملة للاحتياجات الطويلة الأجل من الأماكن في مقر الأمم المتحدة، وأجرى خلال فترة السنتين ٢٠١٢-٢٠١٣ دراسة جدوى موسعة. وأخذت دراسة الجدوى الأصلية (A/66/349) في الحسبان تطبيق نظام استخدام مرن لأماكن العمل بما يمكّن من تقليص الحاجة إلى حيز إضافي في الأجل الطويل. وحلّلت دراسة الجدوى الموسعة (A/67/720) بمزيد من التفصيل استخدامات وأنواع نظام الاستخدام المرن لأماكن العمل لتقليص الاحتياجات من الحيز لكل شخص فيما يتعلق باحتياجات الأمانة العامة من الأماكن المخصصة للمكاتب في الأجل الطويل.

٢ – وردا على دراسة الجدوى الموسعة، لاحظت الجمعية العامة، في الفقرة ٩ من الجزء الثالث من قرارها ٦٧/٢٥٤، المبادرة التي اتخذتها الأمانة العامة بشأن طلب تقديم تقرير عن تطبيق استراتيجيات الاستخدام المرن لأماكن العمل وترتيبات العمل المرنة في المنظمة، وأعربت عن تطلعها إلى تلقي تقرير الأمين العام في الجزء الرئيسي من دورتها الثامنة والستين.

٣ – وبالنظر إلى أن تنفيذ نظام استخدام مرن لأماكن العمل يقتضي مراعاة عدد من المسائل والتحديات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمرافق، فقد أُنشئ فريق عامل متعدد التخصصات في إدارة الشؤون الإدارية، يرأسه مكتب خدمات الدعم المركزية ويضم ممثلين عن مكتب إدارة الموارد البشرية ومكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بدعم من خبراء خارجيين من ذوي الخبرة في تصميم وتنفيذ حلول للاستخدام المرن لأماكن العمل.

ثانيا – تعاريف

٤ – يميَّز بين ترتيبات الدوام المرنة، والاستخدام المرن لأماكن العمل، واستراتيجيات أماكن العمل البديلة، والدوام المرن، على النحو التالي:

ترتيبات الدوام المرنة

٥ – تشير ”ترتيبات الدوام المرنة“ إلى الترتيبات المعمول بها بالفعل (انظر الوثيقة ST/SGB/2003/4)، التي توائم ممارسات العمل في الأمانة العامة مع تلك المتبعة في العديد من نُظم الخدمة المدنية الوطنية وفي أجزاء أخرى من منظومة الأمم المتحدة عن طريق إتاحة

خيارات دوام أكثر مرونة تمكّن موظفي الأمانة العامة من تحقيق توازن أفضل بين حياتهم المهنية وحياتهم الشخصية. وفي الوقت الراهن، تطبَّق ترتيبات الدوام المرنة بشكل طوعي محض، وذلك بمبادرة من الموظف وموافقة رئيس الإدارة المعنية أو المكتب المعني، الذي يملك السلطة التقديرية ليأذن بالعمل بهذه الترتيبات أو تعديلها أو إلغائها، آخذا في اعتباره الاحتياجات التشغيلية. والخيارات الأربعة المتاحة في إطار ترتيبات الدوام المرنة هي ساعات العمل المباعَد بينها؛ وجداول العمل المضغوطة؛ والإجازات المقررة لأنشطة التعلم الخارجية؛ والعمل من خارج المكتب (العمل عن بُعد).

الاستخدام المرن لأماكن العمل

٦ - ”الاستخدام المرن لأماكن العمل“ هو المصطلح المستخدم لوصف مجموعة من العوامل، بما فيها تنظيم وإدارة الحيز المادي والدعم التكنولوجي وبرامج التدريب وغير ذلك من السياسات، التي تدعم طريقة عمل تتسم بالمرونة وإمكانية التنقل. وعندما يُستخدم هذا المصطلح في سياق المرافق والعقارات، فإنه يشير إلى مكان عمل مادي ينظَّم ويدار بطريقة تمكن من اتباع نظام دوام مرن. أما ”استراتيجيات الاستخدام المرن لأماكن العمل“ فهو المصطلح المستخدم في الوثائق السابقة للدلالة على ”الاستخدام المرن لأماكن العمل“، لكنه عُدّل توخيا لمزيد من الوضوح ولتمييزه عن ترتيبات الدوام المرنة.

الاستراتيجيات البديلة لأماكن العمل (أو حيز العمل)

٧ - ”الاستراتيجيات البديلة لأماكن العمل“ هو المصطلح المستخدم في تقرير الجدوى الأول (A/66/349) وفي تقرير الجدوى الموسعة (A/67/720). وهو مصطلح متداول في مجال العقار يشير إلى الحيز المادي والسياسات التنظيمية الموضوعة وفقا لمختلف أساليب العمل، ولا سيما عندما تنطوي على استخدام حيز عمل غير مخصص أو مشترك.

الدوام المرن

٨ - ”الدوام المرن“ مصطلح عام يشير إلى موظفين يعملون بطريقة مرنة. ويشمل ذلك استخدام التكنولوجيا وأشكال متنوعة من الحيز المكاني بما يترك لهم مجالا أفسح لاختيار مكان وزمن وكيفية أداء عملهم.

ثالثا – مكان العمل الحديث

ألف – الاتجاهات العالمية

٩ – شهدت السنوات العشرون الماضية (أ) ابتكار أدوات جديدة في مجال تكنولوجيا المعلومات يسّرت أساليب عمل جديدة، بما في ذلك العمل المتنقل وزيادة العمل الإلكتروني في البيئات الافتراضية، (ب) وضغوطا اقتصادية عالمية وارتفاعا شديدا للتكاليف العقارية، وهو ما دفع بالمنظمات إلى السعي إلى زيادة كثافة القوة العاملة والاستفادة من حيز العمل إلى أقصى حد ممكن.

١٠ – وأدت تلك التطورات إلى تغيير العلاقة بين العامل وحيز العمل في العديد من المنظمات، وكان لها تأثير كبير على ثقافة المنظمات. وأدى ذلك إلى زيادة التركيز على ضرورة أن يكون مكان العمل مصمَّما بطريقة تمكن من تلبية الاحتياجات التنظيمية والتشغيلية على نحو أفضل وزيادة الإنتاجية. وهو ما يتطلب تنسيقا وثيقا بين دوائر الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات وإدارة المرافق في تنظيم مكان العمل، وفي رسم وتنفيذ سياسات تمكّن من العمل بمرونة أكبر.

١١ – غير أن إدارة الأماكن المخصصة للمكاتب وتوزيعها بطريقة تمكّن من رفع إنتاجية الموظفين وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة إلى أقصى حد ممكن ما زال يشكل تحديا مستمرا يواجه جميع المنظمات، ويعزى ذلك أساسا إلى كون هذه المنظمات تحتاج إلى تلبية احتياجات وظيفية ملحة باستخدام موارد محدودة. ومع التقدم المتواصل لعصر المعلومات على الصعيد العالمي، فإن مكان العمل يصبح عموما أكثر فأكثر تعقيدا. وفي اقتصاد معرفة عالمي، فإن التنافس على استقطاب عمال موهوبين واستبقائهم والتنافس على إيجاد مواقع مميزة للمكاتب يجعل توفير مرافق واستراتيجيات إدارة تتسم بالكفاءة من حيث التكلفة والإنتاجية أمرا أكثر إلحاحا. وإضافة إلى ذلك، فإن الجيل الجديد من العمال تستقطبه ترتيبات دوام أكثر مرونة.

١٢ – وترى المنظمات، في القطاعين العام والخاص، في هذه التحديات التنظيمية فرصة لإعادة النظر في العلاقة بين الرسالة والاستراتيجيات المتعلقة بعملها والبيئة المكتبية. وفي حين تتباين طبيعة ما تعتبره كل منظمة فرصة وتتعدد أشكال الاستجابة، فإن ثمة قاسما مشتركا بين جميع المنظمات هو توجهها نحو تحقيق الكفاءة في إدارة العقارات المؤسسية. ويؤدي مفهوم ”الاستخدام المرن لأماكن العمل“ دورا بارزا في هذا الصدد.

باء – تفاصيل الاستخدام المرن لأماكن العمل

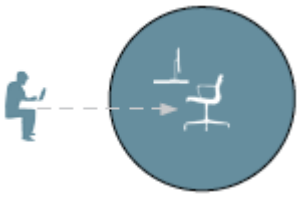
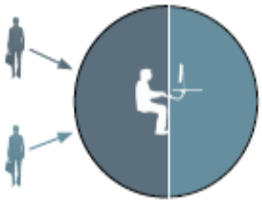
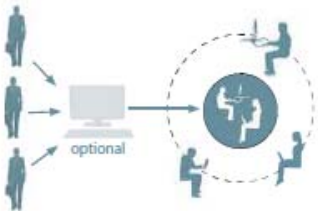
١٣ – الاستخدام المرن لأماكن العمل استراتيجية لإدارة الحيز المكاني تسعى إلى مواءمة إدارة الحافظة العقارية لمنظمة ما مع رسالة ومقاصد المنظمة عموما. والفرضية الأساسية هنا هو أنه بالإمكان تحقيق فوائد مالية واجتماعية وبيئية جمة من خلال تنظيم العمليات العقارية بكفاءة وفعالية. ولأن موظفي المنظمة هم عادة أثمن أصولها، فإن الخطوة الأولى في عملية المواءمة هذه هي تحديد احتياجات الموظفين في مختلف الإدارات وأفرقة العمل. ثم يتولى القائمون على إدارة العقارات، على هذا الأساس، إدارة العمليات المتعلقة بالعقارات والمرافق بهدف تصميم وتوفير حيز يساعد على رفع أداء الموظفين والإدارات إلى أقصى حد ممكن.

١٤ – وتسمح خصائص نظام الاستخدام المرن لأماكن العمل باتباع نهج خاص إزاء زمن ومكان وكيفية عمل الموظفين، مصمم لتلبية احتياجات فرادى الإدارات والموظفين التابعين لها. وتمكّن بعض جوانب نظام الاستخدام المرن لأماكن العمل من تكثيف استخدام الحيز المكتبي، في حين تتجاوز أخرى حدود المكتب بتيسير العمل أثناء التنقل أو العمل من البيت أو من أماكن قريبة لكنها غير تقليدية، مثل مطاعم الخدمة الذاتية في المقر والحدائق العامة المحلية. وتقر هذه الخدمات والخصائص قيمة التفاعل الاجتماعي في مكان العمل وتوظفه في سعيها إلى تيسير التفاعل بين مختلف الوظائف وداخل كل إدارة من الإدارات.

١٥ – وتتيح بعض العناصر الأكثر شيوعا في نظام الدوام المرن إمكانية العمل من خلال موقع عمل بديل (العمل عن بُعد)، وعن طريق الاستخدام المشترك لمكتب/محطة عمل (التشارك في المكاتب) والعمل في مبان متعددة حسب الحيز المتاح (نظام الحجز) أو زيادة عدد الموظفين الذين يمكن لمبنى معين أن يستوعبهم من خلال نشر محطات عمل غير مخصصة (التناوب على المكاتب). أما العناصر الأخرى لنظام الدوام المرن فهي مستمدة من إدراك أن التعاون يمكن أن يتم في أماكن عديدة، انطلاقا من غرف الاجتماعات الرسمية وانتهاء بالأماكن العامة. ومن منظور الإدارة العقارية فإن عناصر نظام الاستخدام المرن لأماكن العمل هذه تتطلب تركيب وصلات بيانات أو نُظم اتصال لاسلكي بالإنترنت (WiFi) وإدخال تعديلات طفيفة على ترتيبات الجلوس في الحيز الذي يتخلل المكاتب، مثل الردهات والممرات والحدائق الصغيرة.

الجدول ١

عناصر نظام الدوام المرن

العنصر	البيان
العمل عن بُعد  (غالبا ما تصاحبه ترتيبات ساعات عمل/أماكن عمل مرنة)	تؤدى جميع المهام المتصلة بالعمل، أو جزء منها، في موقع عمل بديل (من البيت أو من أحد مراكز العمل عن بعد على سبيل المثال) للتقليل من تنقلات الموظف بين البيت ومكان العمل أو إلغائها تماما. وعادة ما يتم العمل عن بعد يوما واحدا في الأسبوع على الأقل بصفة منتظمة ومتكررة، ولا يشمل العمل عن بعد بشكل ظرفي (حالات العمل عن بعد غير المقررة وغير المتكررة القائمة على أساس المشاريع، وحالات العمل عن بعد غير المنتظمة، وأي حالات عمل عن بعد تتم بوتيرة تقل عن مرة واحدة في الأسبوع بصفة متكررة) أو ترتيبات العمل المتنقل على أساس دائم. وتمكّن أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من تيسير الربط بمكان العمل في المكتب. ويتيح اعتماد سياسة ساعات عمل مرنة للموظفين إمكانية تحديد المواعيد التي سيعملون فيها، في حين يمكّنهم اعتماد سياسة أماكن عمل مرنة من تحديد المكان الذي سيعملون فيه.
التشارك في المكاتب 	ترتيب من ترتيبات العمل يتشارك فيه موظفان أو أكثر استخدام محطة العمل نفسها، ويتم ذلك عادة بطريقة مرتبة سلفا تتيح لكل موظف إمكانية الاستخدام الحصري لمحطة العمل تلك في أوقات معينة، بينما يعمل الموظفون الآخرون الذين يشملهم هذا الترتيب في أماكن أخرى. ويوفر الحيز المتاح للاستخدام العابر ترتيبات مخصصة للتشارك في المكاتب دون الحاجة إلى حجز مسبق. وهو متاح للجميع داخل المنظمة، بما في ذلك الزوار.
التناوب على المكاتب  	يعمل الموظفون في مرفق واحد لبعض الوقت وفي موقع عمل بديل أو مواقع عمل بديلة لما تبقى من الوقت، ويستخدمون حيز عمل غير مخصص وغير دائم يتاح لهم على أساس قاعدة الأولوية بالأسبقية.

العنصر	البيان
نظام الحجز	يعمل الموظفون في مرفق واحد لبعض الوقت وفي موقع عمل بديل أو مواقع عمل بديلة لما تبقى من الوقت. ويُحجَز حيز العمل لمن يتصل أولا، وهو غير مخصص لأي موظف بعينه بعد انتهاء الوقت المحدد لشغله. وعادة ما يتولى فريق صغير من الموظفين، بصفة دائمة، إدارة الحجوزات وإعداد حيز العمل المحجوز لشغله.
المكتب الافتراضي	بيئة عمل يعمل فيها الموظفون بالتعاون مع بعضهم بعضا من مواقع مختلفة (عوض العمل في مبنى واحد أو موقع مادي آخر واحد) باستخدام شبكة حواسيب للتعاون فيما بينهم أو للقيام بأنشطة أخرى متصلة بالعمل. بيئة عمل يعمل فيها الموظفون بالتعاون مع بعضهم بعضا من مواقع مختلفة (عوض العمل في مبنى واحد أو موقع مادي آخر واحد) باستخدام شبكة حواسيب للتعاون فيما بينهم أو للقيام بأنشطة أخرى متصلة بالعمل. ويمكن أن يكون الموقع المادي الذي يُنجَز فيه العمل موقعا مؤقتا أو دائما، ويمكن أن يكون في أي مكان تقريبا، كأن يكون بيتا أو مكتبا فرعيا أو غرفة في فندق أو مكتب مؤسسة ما (حيز عمل مشترك) أو مطارا أو طائرة.

رابعا - استعراض ودروس للأمانة العامة للأمم المتحدة

١٦ - تستخدم استراتيجيات العمل المرنة العديدُ من الصناعات والقطاعات في مختلف أرجاء العالم. وقد استُرشد في إعداد هذا التقرير باستعراض أُجري لتحديد المعايير الدولية ودراسة الاتجاهات العالمية وتحديد الدروس المستفادة فيما يتعلق بالدوام المرن، مع التركيز بوجه خاص على التجارب ذات الصلة لمنظمات القطاع العام التي لديها ظروف تشغيلية مماثلة لظروف مقر الأمم المتحدة. ولهذا الغرض، اطُّلع على مجموعة كبيرة من دراسات الحالات الإفرادية والتقارير المرجعية الصادرة عن كيانات حكومية ورابطات مهنية[(١)].

(١) جُمعت هذه المشاريع والبيانات المرتبطة بها من مواد منشورة وأخرى غير منشورة. والبيانات المتعلقة بأماكن العمل في الدوائر الحكومية مستقاة من المراجع التالية: *United States General Services Administration, Workplace Matters* (Washington, D.C., 2006)؛ و *National Audit Office, Getting the Best from Public Sector Office Accommodation* (London, 2006)؛ و British Council for Offices, "International office specifications - a tale of six cities", September 2010.

ألف – العوامل التي تؤثر في تصميم حيز العمل

١٧ – بصفة عامة، لا تتبع الاستراتيجيات المتعلقة بحيز العمل معايير تنطبق على جميع الحالات. بل إنها تصمَّم وفقا لخصائص الموقع ومن سيشغله، بحيث تناسب السياق التنظيمي الخاص للكيان الذي وُضعت من أجله. والخصائص المتعلقة بالموقع هي السياق الإقليمي، ومستوى التنمية الاقتصادية، وخصوصيات أسواق العقار ذات الصلة، والسياق الثقافي، والمناخ. أما الخصائص المتعلقة بشاغلي الموقع فهي القطاع وممارسات العمل وثقافة المنظمة.

باء – الاتجاهات والنقاط المرجعية المستقاة من كيانات القطاع العام

١٨ – على الرغم من الفروق المشار إليها أعلاه، يمكن تحديد بعض الاتجاهات المشتركة فيما يتعلق بنظام الدوام المرن. فالعوامل الأساسية لإحداث تغيير ناجح في المنظمات التي تعمل بنظام الدوام المرن هي مشاركة الموظفين ورضاهم ووجود ممارسات مستدامة وحفظ الموارد. وتستخدم مخططات الطوابق المفتوحة على نطاق واسع. وتبين أيضا بصفة عامة أن التغييرات في استخدام العقارات ترتبط ارتباطا وثيقا بالاستثمار في خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

١٩ – وتناول أحد التقارير المرجعية[٢] دراسة الاتجاهات في ست مدن رئيسية حيث أدى معدل نمو الاقتصاد المحلي والوضع العالمي للمدينة إلى مطالبة الكيانات الحكومية بتحقيق مزيد من أوجه الكفاءة في استغلال العقارات المكتبية. وتبرز نتائج الدراسة خصائص مختلف الثقافات ومختلف مراحل التنمية الاقتصادية. فقد ازدادت كثافة المكاتب بين عامي ٢٠٠٥ و ٢٠١٠ نتيجة لاعتماد مخططات الطوابق المفتوحة ونظام الدوام المرن على نطاق أوسع.

٢٠ – وعموما، انخفضت مساحة الحيز المكتبي بالأقدام المربعة للشخص الواحد، خلال السنوات العشر الأخيرة. وبلغت أعلى كثافة في المشاريع التي جرى استعراضها في القطاع العام، والتي اتبعت طريقة تقليدية في تصميم واستخدام الحيز المكتبي قائمة على تخصيص مكتب لكل فرد، ١١٦ قدما مربعا للشخص الواحد، في حين بلغت أدناها ٢٣٣ قدما مربعا للشخص الواحد، وبلغ المتوسط ١٩٠ قدما مربعا للشخص الواحد. ووُجد أن أعلى كثافة في مشاريع القطاع العام التي جرى استعراضها والتي تعتمد بيئة تتيح الاستخدام المرن لأماكن

(٢) British Council for Offices, “International office specifications – a tale of six cities”.

العمل تبلغ ٦٦ قدما مربعا للشخص الواحد، وأدناها ١٨٠ قدما مربعا للشخص الواحد، في حين يبلغ المتوسط ١٢٥ قدما مربعا للشخص الواحد[٣].

جيم – الدروس المستفادة

٢١ – سمحت التجارب المستمدة من مجموعة من المنظمات والأسواق باستخلاص عدد من الدروس ليُسترشد بها في الجهود المبذولة لتنفيذ استراتيجيات الاستخدام المرن لأماكن العمل:

(أ) **التطور التدريجي** – تتطور استراتيجيات العمل المرنة عن طريق عملية متكررة تتطور مع مرور الزمن وتعدّل حيز العمل وأساليب العمل وخدمات الدعم بطريقة تدريجية، بالموازاة مع ما يلاحَظ من تغير في ممارسات الموظفين، الذين يكيّفون عادات عملهم مع ترتيبات العمل الجديدة.

(ب) **نهج متعدد التخصصات** – تتطلب فعالية استراتيجية الاستخدام المرن لأماكن العمل اتباع نهج متسق وقيام تعاون وثيق بين المسؤولين عن إدارة المرافق وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والموارد البشرية.

(ج) **المواءمة مع رسالة المنظمة** – أنجح مشاريع الاستخدام المرن لأماكن العمل هي التي قامت بمواءمة استراتيجيتها المتعلقة بحيز العمل على نحو وثيق مع رسالة المنظمة ككل. ووُظّف تغيير مكان العمل باعتباره عملية ترمي إلى تحسين ثقافة المنظمة وتنفيذ أولوياتها، وليس مجرد وسيلة لتحقيق وفورات في الحيز المكاني.

(د) **إدارة التغيير والتواصل الشامل** – النهج المتبع في تنفيذ نظام استخدام مرن لأماكن العمل لا يقل أهمية عن تغييرات الحيز المكاني في حد ذاتها من حيث التأثير على مستوى رضا الموظفين وأدائهم. فالتواصل الشامل والإدارة الفعالة للتغيير وبرامج التدريب والتعلم على نطاق المنظمة عوامل أساسية لتحقيق نتائج إيجابية.

(هـ) **نطاق وفورات الحيز المكاني المتوقعة** – يختلف نطاق وفورات الحيز المكاني اختلافا كبيرا من كيان لآخر ويتوقف على وظائف شاغلي هذا الحيز، والثقافة السائدة داخل المنظمة، والدعم التكنولوجي المتاح.

---

(٣) حُدّدت هذه الأرقام على أساس مجموعات بيانات واردة من ١٧ مشروعا من مشاريع القطاع العام تم تنفيذها بين عامي ٢٠٠٢ و ٢٠١٠ في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية.

(و) **الوفورات في التكاليف** – لئن كان البحث عن الكفاءة في استخدام الحيز المكاني في الكثير من الأحيان هو الدافع إلى اعتماد ترتيبات عمل مرنة، فمن الممكن أيضا تحقيق فوائد أساسية في مجالات أخرى، يمكن أن تشمل خفض التكاليف التشغيلية، وإرساء ممارسات عمل أكثر استدامة، وتحسين استمرارية تصريف الأعمال واستعادة القدرة على العمل بعد الكوارث، ورفع مستوى إنتاجية الموظفين.

(ز) **الحاجة إلى الاستثمارات** – الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحسين المرافق وتجديدها وتحسين الخدمات المتصلة بمكان العمل وتدريب الموظفين والمديرين أمور أساسية لنجاح تنفيذ نظام استخدام مرن لأماكن العمل.

خامسا – الوضع الراهن للأفراد والممتلكات العقارية في الأمانة العامة

ألف – مساحة العقارات في مقر الأمم المتحدة

٢٢ – في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢، كانت الأمانة العامة للأمم المتحدة في نيويورك تضم ما مجموعه ٨ ٥٢١ شخصا، يشغلون حيزا إجماليه ٢ ٥٤١ ٠٠٢ قدما مربعا. ويشمل هذا الحيز طوابق مخصصة للمكاتب تضم أماكن عمل فردية وممرات وأماكن متنوعة مثل غرف الاجتماعات والأماكن المخصصة لآلات النسخ التصويري. ويرد في الجدول ٢ توزيع الأماكن التي يوجد فيها هؤلاء الأفراد، سواء في العقارات المملوكة للأمم المتحدة أو في الحيز المستأجر.

ألف – أفراد الأمانة العامة للأمم المتحدة الموجودون في مقر الأمم المتحدة

عدد الأفراد في مقر الأمم المتحدة في عام ٢٠١٢	٨ ٥٢١

باء – الأفراد الموجودون في الحيز المملوك للأمم المتحدة

الموقع	المساحة الإجمالية بالأقدام المربعة	عدد الأفراد
مبنى الأمانة العامة	٩٠٠ ٠٠٠	٢ ٨٥٩
المواقع الأخرى داخل المجمع (مبنى المؤتمرات والطابق السفلي ومبنى الجمعية العامة والمكتبة/المرج الشمالي/مبنى المرج الشمالي/المبنى الملحق الجنوبي)	٤١٦ ٢٥٠	١ ١١٧
معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث	٢٣ ٠٠٠	١٥٦
الموظفون الذين لا يستخدمون حيزا مكتبيا		٧٧١
المجموع	**١ ٣٣٩ ٢٥٠**	**٤ ٩٠٣**

جيم – الأفراد الموجودون في الحيز المستأجر

الموقع	المساحة الإجمالية بالأقدام المربعة	سعة استيعاب الأفراد/الشغل
DC-1	١٩٦ ٥٦٦	٨٦٥
DC-2	٣١٢ ٠٦٤	١ ١٧٢
مبنى FF، 304 East 45th St.	١٣٨ ٣٠١	٤٥٢
مبنى ألكوا	٣٠ ٨٤٥	١٠
مستودع Falchi ARMS للمحفوظات في لونغ آيلند سيتي	٥٠ ٤١٣	١١
مبنى ديلي نيوز	٧٤ ٨٢٢	١٥
مبنى Innovation، 300 East 42nd St.	١٣٢ ٦٠٢	٣٦٤
Court Square Place	٧٩ ٠٧٩	١٢٠
مبنى ألبانو	١٨٧ ٠٦٠	٦٠٩
المجموع	**١ ٢٠١ ٧٥٢**	**٣ ٦١٨**

٢٣ - ولئن كان توزيع الموظفين المبين في الجدول ٢ في المباني المملوكة للأمم المتحدة يمثل نمط الشغل المعتاد، ما زال يجري، في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢، إدخال تعديلات على شغل بعض المباني المستأجرة في إطار عملية إعادة التنظيم بعد إعادة شغل مبنى الأمانة العامة عقب انتهاء أعمال التجديد في إطار المخطط العام لتجديد مباني المقر. فقد كان مبنى ألكوا ومبنى ديلي نيوز يضمان عددا قليلا من الأفراد في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢، ولكن الأمور أعيدت إلى نصابها منذ ذلك الوقت. ففي آب/أغسطس ٢٠١٣، أصبح مبنى ألكوا يضم ٩١ موظفا ومبنى ديلي نيوز يضم ١١١ موظفا. ويشار أيضا إلى أن مبنى Falchi في لونغ آيلند سيتي يضم أساسا مخزنا للمحفوظات، ويشغل الموظفون الـ ١١ الموجودون فيه أماكن عمل ذات حجم قياسي وفقا للجدول ٣ ألف أدناه.

٢٤ - وبعد الانتهاء من تجديد مبنى الأمانة العامة في إطار المخطط العام لتجديد مباني المقر وعودة الموظفين إلى أماكن العمل، أجرى مكتب خدمات الدعم المركزية مسحا للحيز المكتبي المتاح لضمان شغله على الوجه الأمثل والتقليل من الأماكن الشاغرة عن طريق تخصيص حيز العمل المتاح. وبعد انتهاء هذه العملية، أصبحت نسبة شغل مبنى الأمانة العامة في آب/أغسطس ٢٠١٣ تبلغ ٩٥ في المائة.

باء – ترتيبات حيز العمل الحالية

٢٥ – كان مفهوم الاستخدام المرن لأماكن العمل خارج نطاق المخطط العام لتجديد مباني المقر، الذي وضعته الجمعية العامة في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٧. ومع ذلك، فقد هُيِّئت في إطار المخطط العام بيئة عمل حديثة وجُهِّز المبنى بخصائص موفرة للطاقة. ويسمح اعتماد مخطط طابق مفتوح ووضع مبادئ توجيهية جديدة بشأن الحيز المكتبي، على وجه الخصوص، بتوزيع الحيز المكتبي بطريقة رشيدة وبسيطة ومنظمة وتوفير مزيد من المرونة في استخدام الحيز المتاح. فوجود قدر أكبر من الحيز المشترك المفتوح وقدر أقل من الحيز الفردي المغلق المحدد على أساس التسلسل الإداري يشجع العمل الجماعي أكثر.

٢٦ – وأتاح تجديد مبنى الأمانة العامة أيضا أماكن عمل صغيرة للاستخدام العابر وأماكن اجتماع غير رسمي يستخدمها الموظفون المسافرون والخبراء الاستشاريون والمتدربون الداخليون.

٢٧ – وطُبِّقت المبادئ التوجيهية المتعلقة بالحيز المكتبي (انظر الجدول ٣) في أعمال التجديد في إطار المخطط العام لتجديد مباني المقر. وتحدد هذه المبادئ التوجيهية مساحة حيز العمل المخصص لكل موظف، حسب الرتبة، وتخصص حيز موارد مشتركة لكل طابق ولمجموعة من أماكن العمل المخصصة. وبمراعاة التوزيع الحالي للرتب في الهيكل الوظيفي للأمانة العامة، وحيز الدعم المشترك الضروري في كل منطقة، والممرات اللازمة، فإن متوسط المساحة المخصصة لحيز العمل في مبنى الأمانة العامة يبلغ حاليا ٢٢٠ قدما مربعا.

٢٨ – ووُضعت المبادئ التوجيهية المتعلقة بالحيز المكتبي خصيصا لأرضيات طوابق مبنى الأمانة العامة. وتطبَّق قدر الإمكان في جميع مباني مقر الأمم المتحدة الواقعة خارج المجمع، إذ يتعين تكييفها مع أرضيات طوابق كل مبنى من المباني ومراعاة الخصائص المحددة للمبنى والاحتياجات المتعلقة بشغله.

الجدول ٣

تخصيص الحيز في مباني الأمانة العامة للأمم المتحدة الموجودة داخل المجمع، وفقا للمبادئ التوجيهية للتخطيط للحيز المكتبي الصادرة في آب/أغسطس ٢٠١٢

ألف – حيز العمل الفردي

رتبة الشاغل	نوع حيز العمل	المساحة بالأقدام المربعة	المساحة بالأمتار المربعة
وكيل أمين عام/أمين عام مساعد	مغلق	٣٨٤	٣٥,٦
مدير	مغلق	١٩٢	١٧,٨
فئة فنية	مفتوح	٩٦	٨,٩
خدمات عامة	مفتوح	٦٤	٦,٣

باء – حيز الاجتماعات المشترك، وفقا للتصميم النموذجي لكل طابق

غرف اجتماعات صغيرة (٢×)	٩٦ قدما مربعا
غرف اجتماعات متوسطة (٢×)	١٩٢ قدما مربعا
حيز غير رسمي مفتوح (١×)	٦٤ قدما مربعا
حيز للاجتماعات العرضية (١×)	٦٤ قدما مربعا

جيم – الموارد المشتركة، وفقا للتصميم النموذجي لكل طابق

منطقة الاستقبال (١×)	٩٦ قدما مربعا
منطقة الموارد المشتركة (٢×)	١٩٢ قدما مربعا
مقصورات التركيز (٣×)	٢٤ قدما مربعا
منطقة الزوار (٨ مقاعد)	٦٤ قدما مربعا
منطقة التصفح (٣×)	٤٨ قدما مربعا
مخزن المؤن	٢٠ قدما مربعا

جيم – التقييم الأولي لاستخدام الحيز في مقر الأمم المتحدة

٢٩ – تضمنت افتراضات التخطيط في تقرير الأمين العام بشأن دراسة الجدوى الموسعة (A/67/720) تخفيض الحيز المكاني بنسبة ١٠ في المائة عن طريق التنفيذ التدريجي لنظام الدوام المرن. وهذا الرقم مستمد من المقابلات التي أجريت مع ممثلي الإدارات في إطار دراسة

الجدوى الأصلية. والافتراض هو أن الاستخدام المرن لأماكن العمل سيتم تدريجيا مع مرور الزمن، لتتحقق نسبة ١٠ في المائة في الكفاءة من خلال زيادة استخدام أماكن العمل الحالية.

٣٠ - ولزيادة اختبار الافتراض التخطيطي المذكور وإجراء تقييم أولي لإمكانية الاستخدام المرن لأماكن العمل في الأمانة العامة للأمم المتحدة، وُضعت منهجية مختصرة لاستكشاف مؤشرين أساسيين، هما: (أ) استخدام الحيز المكاني في مقر الأمم المتحدة حاليا؛ (ب) ومواقف الموظفين تجاه الاستخدام المرن لأماكن العمل وتجاه تغيير بيئة عملهم الحالية. ومن أجل تقديم هذا التقرير في الموعد المحدد، اقتصر جمع البيانات الأولية في إطار هذه العملية على عينة صغيرة من مجموع الأصول العقارية للأمم المتحدة في المقر، وإشراك فريق تركيز صغير من الموظفين على مدى ثلاثة أسابيع خلال شهري تموز/يوليه وآب/أغسطس ٢٠١٣. وسُلّم بأن فترات الغياب بسبب الإجازات والعطل تزيد على المتوسط خلال أشهر الصيف، وقد روعي ذلك في التقييم. ورغم ذلك، فقد أجريت العملية بطريقة دقيقة، تمشيا مع أفضل الممارسات المتبعة في هذا المجال.

٣١ - ولتحديد الاستخدام الفعلي للحيز خلال يوم عمل عادي في الأمم المتحدة، أُجريت دراسة لرصد نسبة استخدام حيز العمل المخصص، مثل المكاتب أو محطات العمل، وغرف الاجتماعات المجاورة والردهات والممرات. واختيرت الطوابق والمواقع الخاضعة للتقييم بطريقة تكفل أفضل تمثيل للأفراد العاملين في مقر الأمم المتحدة ككل، وحُدّد خط رصد يمر عبر ستة طوابق في مبنى الأمانة العامة ومبنى DC 1، بما يشمل أحد الطوابق المخصصة لغرف الاجتماعات، لتسجيل البيانات بطريقة منهجية عن استخدام أماكن العمل وسلوك مستخدميها. وقام مراقبون مدرَّبون، على مدى أربعة أيام، بجمع بيانات عن استخدام الأماكن، بالساعات، على طول هذا الخط. وتضمنت الدراسة أيضا نتائج نوعية فيما يتعلق بالاستخدامات البديلة للأماكن وأنماط السلوك والتحسينات الممكن إدخالها.

٣٢ - ولوحظ أن متوسط استخدام الطوابق المختارة، بالساعات، في مبنى الأمانة العامة ومبنى DC1 يبلغ نحو ٥٠ في المائة. وبلغت أعلى نسبة استخدام ٧٠ في المائة، لتنخفض إلى ٣٠ في المائة في بعض الأوقات والأماكن. ونسب الاستخدام هذه سمة مميزة لكيانات القطاع العام التي لا تنفذ نظام استخدام مرن لأماكن العمل. وتتحمل أرضيات الطوابق الحالية في مبنى الأمانة العامة ما بين ٨٠ و ١٠٠ شخص، نتيجة نهج التخطيط القاضي بتخصيص ٢٢٠ قدما مربعا للشخص الواحد. وبينت البحوث الأولية كذلك أن نُظم المبنى يمكن أن تتحمل كثافة أكبر وتستوعب عددا أكبر من أماكن العمل.

٣٣ - ولو أكدت دراسة أشمل أن الاستخدام الحالي للحيز بالساعات يبلغ حوالي ٥٠ في المائة في جميع أنحاء الحيز المكتبي في مقر الأمم المتحدة، لأمكن زيادة الكفاءة في استخدام الحيز المتاح مؤقتا من خلال تنفيذ نظامي الدوام المرن والتشارك في المكاتب. وتشير الممارسات المتبعة في هذا المجال إلى أن من شأن اتخاذ تدابير من هذا القبيل أن يمكّن من تحقيق وفورات في الحيز تصل إلى ٢٥ في المائة.

٣٤ - غير أنه ينبغي مراعاة عاملين من العوامل الهامة التي قد تؤثر في إمكانية تحقيق وفورات في الحيز ككل في مقر الأمم المتحدة. أولا، يتطلب نجاح تطبيق نظام الدوام المرن قيام المنظمة بتنفيذ برنامج للاستخدام المرن لأماكن العمل بصورة أشمل، وإيجاد أماكن أنسب لنظام الدوام المرن، ومن ذلك على سبيل المثال توفير أماكن متنوعة لعقد الاجتماعات وأماكن مشتركة للتواصل وأماكن للعمل التعاوني وأماكن أخرى خاصة بالأعمال التي تتطلب التركيز. ومن شأن ذلك أن يساعد على التخفيف من احتمال انخفاض الإنتاجية وإمكانية فقدان الكفاءة. ثانيا، يتوقف رقم الوفورات الفعلية التي يمكن تحقيقها في الحيز على السياق التنظيمي المحدد لموظفي الأمانة العامة. وهذا الأمر مرهون بمزيد من التقييم المفصل للاحتياجات التشغيلية لدى مختلف الموظفين والكيانات التنظيمية ومدى إمكانية تطبيق نظام الدوام المرن، وبصفة خاصة العمل عن بعد. والأخذ بترتيبات الدوام المرن يمر عبر عملية تشاورية متكررة. وفي ضوء هذه العوامل، تقوم الأمانة العامة بتنقيح الافتراض التخطيطي التي وضعته لتحقيق نسبة ٢٠ في المائة من الوفورات في الحيز فيما يتعلق بالرقم الحالي لتخطيط حيز العمل البالغ ٢٢٠ قدما مربعا لكل شخص.

٣٥ - وفي أربع حلقات عمل، شاركت أربعة أفرقة تركيز مختارة عشوائيا تضم موظفين من الفئة الفنية وفئة الخدمات العامة في مناقشات منظمة بشأن أساليب عملهم، وميولهم الشخصية، واحتياجاتهم من حيث التركيز والتعاون، وخصائص بيئة العمل المثالية لديهم. وإضافة إلى ذلك، قام المشاركون في حلقات العمل بملء استبيانات فردية للتأكد من درجة استعدادهم وطاقاتهم الفردية للعمل بدوام مرن. وروعي في ذلك منظور جيل كامل عن طريق استقصاء آراء الموظفين ومواقفهم بالقياس إلى إمكانية استبقائهم في المنظمة، لكي يتسنى في التخطيط الطويل الأجل مراعاة التحولات الديمغرافية في العدد الإجمالي للموظفين وأخذ مختلف المواقف إزاء الممارسات والميول المتعلقة بأسلوب العمل في الحسبان.

٣٦ - وأظهرت النتائج أن المشاركين في حلقات العمل مهتمون اهتماما بالغا بالدوام المرن، وأعرب زهاء ٦٠ في المائة من المجيبين على الاستبيان عن تأييدهم للقول التالي: ”إنني على استعداد للتخلي عن مكتب خاص بي للاستفادة من المزايا التي يتيحها العمل في أماكن مختلفة

داخل مجمع المقر أو خارجه''. وأعربوا عن ثقتهم في مهاراتهم التكنولوجية وقدرتهم على إدارة العمل عن بعد. وأعرب الموظفون دون الأربعين من العمر بوجه خاص عن تأييدهم بشدة لتهيئة المزيد من بيئات العمل المرنة غير التقليدية، وأبدوا ارتياحهم في استخدام التكنولوجيا اللازمة لتيسير العمل عن بعد. وفي الوقت نفسه، ذكر الموظفون بأن خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتاحة حاليا لا تتلاءم جيدا مع العمل المتنقل. وأعربوا أيضا عن القلق بشأن ثقافة المنظمة وطريقة إدارة الدوام المرن. وأخيرا، حددت المناقشات طائفة من الخصائص المنشودة في مكان العمل. وتشمل هذه الخصائص البيئات الطبيعية، والاستفادة من خدمات اللياقة البدنية وأسباب الرفاه، وإدماج الأهداف الموضوعية للأمم المتحدة بصورة فعلية في تجربة أماكن العمل.

٣٧ - ويلزم إجراء المزيد من الدراسات لتحديد الاحتياجات المستقبلية من أجل إتاحة الدوام المرن ودعمه، بما في ذلك الاستثمار في تحديث الهياكل الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة المرافق، وتدريب الموظفين والمديرين، وإجراء عمليات استعراض للسياسات ذات الصلة.

٣٨ - وحدد الفريق العامل أيضا ضرورة دراسة مختلف كيانات العمل (المكاتب والإدارات) ومتطلباتها التشغيلية بمزيد من التفصيل بهدف تحديد قدرات كل منها على اعتماد استراتيجيات عمل مرنة، والتأكد من مستوى استعدادها لاتباع هذا النهج. وأشير إلى أنه يتعين على الأمانة العامة السعي لاتباع نهج مصمم خصيصا ولامركزي الطابع إزاء الدوام المرن يمكن تكييفه حسب احتياجات مختلف فئات الموظفين.

٣٩ - وأخيرا، سلَّم الفريق العامل بأن الدوام المرن سوف يشكل تغييرا أساسيا في ثقافة المنظمة وأشار إلى أنه من المتوقع مواجهة بعض المقاومة للتغيير، لا سيما وأنه يجري حاليا تنفيذ مبادرات تحول أساسية أخرى في المنظمة وأن القدرة على استيعاب المزيد من التغيير والانخراط في مبادرات إضافية محدودة. ولا شك أن الدخول في عملية تشاركية مستمرة وفتح باب التواصل أمر بالغ الأهمية في التماس الآراء، وتحديد الاحتياجات المتباينة، وتعزيز الإحساس بالملكية المشتركة، وحشد التأييد على نطاق المنظمة ككل. فتلك شروط مسبقة للنجاح في تنفيذ نظام الاستخدام المرن لأماكن العمل.

٤٠ - ونتيجة الدراسة التي أجريت، نقحت الأمانة العامة افتراضها التخطيطي فيما يتعلق بالأثر الذي قد يحدثه اعتماد نظام الاستخدام المرن لأماكن العمل على الاحتياجات من الحيز في مقر الأمم المتحدة. واستنادا إلى نتائج التحليلات الأولية وإدراكا لما يتطلبه ذلك من استثمارات كبيرة، قد تقتضي الحكمة افتراض إجمالي متوسط تخفيض بنسبة ٢٠ في المائة

للحيز الحالي البالغ ٢٢٠ قدما مربعا للشخص الواحد نتيجة تنفيذ نظام الاستخدام المرن لأماكن العمل. وفي إطار الافتراض التخطيطي المنقح البالغ ٢٠ في المائة، فإن حيز العمل الحالي للشخص الواحد في الأمانة العامة للأمم المتحدة، الذي يبلغ متوسطه ٢٢٠ قدما مربعا، سوف يتحول إلى ما متوسطه ١٧٦ قدما مربعا مع اعتماد نظام الاستخدام المرن لأماكن العمل. وهذا الافتراض مرهون بمزيد من الاستعراض والتحليل التنظيمي الوافي للاحتياجات الخاصة بالإدارات الذي قد يظهر تباينا في الاحتياجات التنظيمية. ويمثل هدف التخطيط المنقح زيادة عما ورد من توقعات بشأن إمكانية تحقيق تخفيض بنسبة ١٠ في المائة في تقرير الأمين العام عن دراسة الجدوى الموسعة بشأن الاحتياجات من الأماكن في مقر الأمم المتحدة للفترة ٢٠١٤-٢٠٣٤ (A/67/720).

دال - الدوام المرن وصلاته بالمبادرات الجارية الأخرى

٤١ - يتماشى مفهوم الدوام المرن على نحو وثيق مع مبادرات تغييرية أخرى يجري تطبيقها حاليا في الأمم المتحدة، وفي طليعتها الجهود الرامية إلى إيجاد قوة عاملة أكثر تنقلا ونشر نظام أوموجا لتخطيط الموارد في المؤسسة. ويتخطى نظام أوموجا الحدود التنظيمية والجغرافية والوظيفية، معززا ثقافة الشفافية والمساءلة والتمكين والمشاركة والوحدة على نطاق الأمم المتحدة. وسيتيح نظام أوموجا للموظفين المأذون لهم في أماكن عمل الأمم المتحدة على نطاق العالم إجراء المعاملات بقدر أكبر من الاتساق والجودة والأمان والتحكم. وبما أنه سيكون بوسع الموظفين الاستفادة من النظام المشترك لتخطيط الموارد في المؤسسة وتنفيذ سلسلة عمليات متعددة على نحو منسق وغير مرتبط بمكان العمل، سيكون نشر نظام أوموجا مؤاتيا للدوام المرن.

٤٢ - وفي إطار مواصلة النظر في الدوام المرن، ستتحرى الأمانة العامة أيضا السبل الكفيلة بإيجاد أوجه تآزر مع ترتيبات الدوام المرنة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والأمانة العامة الرقمية، والأمم المتحدة المحايدة مناخيا، وإدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ، والاستفادة منها.

ترتيبات الدوام المرنة

٤٣ - صدرت السياسة المتعلقة بترتيبات الدوام المرنة في الأمانة العامة عام ٢٠٠٣ في نشرة الأمين العام ST/SGB/2003/4. والغرض من هذه السياسة على وجه التحديد تقديم الدعم للموظفين في تحقيق توازن أفضل بين حياتهم المهنية والشخصية، و لم ترتبط، حتى الآن، بالممارسات الرامية إلى استخدام حيز العمل المكتبي على النحو الأمثل. وتتسم ترتيبات الدوام

المرنة في الوقت الحاضر بطابعها الاستنسابي، أي أن المديرين قد يوافقون عليها إذا ما اعتبروا أنها ستظل تلبي الاحتياجات التشغيلية للإدارة أو المكتب؛ ويتحمل الموظفون التكاليف المرتبطة بها. ويجوز أن تقوم الإدارة أو المكتب بتنقيح ترتيبات الدوام المرنة أو إلغائها، إذا ما لزم الأمر. وينطوي خياران من الخيارات الأربعة المتاحة في إطار سياسة ترتيبات الدوام المرنة (هما العمل عن بعد وجدول العمل المضغوط) على وجود الموظف خارج حيز عمله المكتبي، ويكون ذلك عادة ليوم واحد في كل مرة.

٤٤ - وتفيد التقارير الواردة من ١٧ إدارة ومكتبا، بما في ذلك الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة والمديرية التنفيذية للجنة مكافحة الإرهاب في نيويورك، أن ٤٨٧ موظفا في الأمانة العامة استخدم ترتيبات الدوام المرنة خلال عام ٢٠١٢.

تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات

٤٥ - عززت عمليات التحديث والتحسين التي أُجريت بشكل منتظم في سياق المخطط العام لتجديد مباني المقر قدرات الهياكل الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأمانة العامة على دعم بعض أنواع الدوام المرن. فالحيز المكتبي بأكمله في المقر بنيويورك أصبح مجهزا حاليا بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة لدعم التناوب على المكاتب، والنظام الهاتفي الجديد الذي يعمل عبر بروتوكول الإنترنت يتيح لأي شخص يمتلك خطا هاتفيا فرعيا استخدام أي جهاز هاتف. وتتيح الخدمة الموحدة للمكتب المتنقل لجميع المستخدمين الوصول إلى البيانات أو إلى بعض التطبيقات المؤسسية للأمم المتحدة من أي حاسوب متصل بشبكة الإنترنت، بما في ذلك من خارج مباني الأمم المتحدة. وبالإضافة إلى ذلك، أنجز مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بنجاح خدمة الحاسوب المتنقل المُدار عن بعد التي كانت في مرحلة تجريبية، وهذه الخدمة متاحة حاليا لجميع الموظفين. وكان الموظفون في مشروع أوموجا من أوائل المستخدمين الذين حصلوا على الحاسوب المتنقل المُدار عن بعد. وسيكون بوسع الموظفين الذين يستفيدون من برنامج الحاسوب المتنقل المُدار عن بعد الاتصال بالشبكة باستخدام كابل داخل أي مبنى للأمم المتحدة والوصول إلى كل ما يمكنهم الوصول إليه وهم في مكاتبهم الفعلية.

٤٦ - وإذا ما اعتمد الاستخدام المرن لأماكن العمل على نطاق أوسع، فسيكون لزيادة تنقل القوى العاملة تأثير كبير على الاحتياجات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وستنشأ عن الاتجاه السائد نحو زيادة استخدام الحواسيب المتنقلة المزودة بإمكانية الوصول لاسلكيا إلى الشبكة المحلية الحاجة إلى زيادة قدرة الشبكة المضيفة الحالية، مما سيتطلب إجراء عمليات تحديث رئيسية في تكنولوجيا شبكات الاتصال اللاسلكي بالإنترنت عالية الكثافة

لاستيعاب الطلب الإضافي عليها. وسيقتضي ذلك الاستعانة بأدوات ومجموعات مهارات إضافية، وتمديد ساعات التغطية بخدمات الدعم التي يقدمها مكتب المساعدة المعلوماتية، مما سيؤدي بالتالي إلى توسيع نطاق الخدمات التي تقدم حاليا. وسيتطلب الأمر إجراء المزيد من التقييم للآثار المترتبة على تكاليف هذا التغيير. وسيتعين وضع استراتيجيات للطباعة عن طريق الشبكة من أجل تلبية احتياجات مستخدمي الحواسيب المتنقلة الذين يعملون على الشبكة المضيفة عن طريق شبكة إلكترونية خاصة. وقد يستدعي الأمر التجهيز بخواديم طباعة إضافية لدعم هذه الجماعة من المستخدمين.

٤٧ - وسيتعين إعادة تصميم سبل الوصول إلى الهياكل الأساسية وإدارة الشبكة لتلبية مختلف احتياجات العمل الإضافية، بصرف النظر عن الموقع الجغرافي. وبالإضافة إلى التطبيقات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي ستتاح مع بدء تنفيذ نظام أوموجا، سيتعين ضمان التيسير التام للوصول إلى شبكة الإنترنت عبر الأجهزة المتنقلة، إلى جانب وضع استراتيجة لإدارة الخدمات تلبي الاحتياجات المحددة للقوى العاملة التي ستصبح أكثر تنقلا. ومن المتوقع أن تبرز مجموعة مختلفة من المخاطر المرتبطة بأمن المعلومات لا بد من إنشاء ضوابط ملائمة لها على جميع المستويات لكفالة إدارة المخاطر على نحو ملائم.

٤٨ - ولإدارة الحيز المكاني على نحو أشمل وتحسين السرعة والدقة في خدمات إدارة المرافق، يعكف مكتب خدمات الدعم المركزية حاليا على تحديث نظمه المعلوماتية. ويبدأ العمل بالبرنامج الحاسوبي ''أرتشيباس'' (Archibus) في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٣ لجمع معلومات عن تخطيط الحيز بشكل رقمي متكامل. وسيتطلب هذا النظام استعراض عمليات التحديث وما يرتبط بها من آثار مالية لكي يتسنى له تقديم الدعم لإدارة نظام استخدام مرن لأماكن العمل.

الاستدامة

٤٩ - منذ عام ٢٠٠٨، وتمشيا مع استراتيجية تحييد الأمم المتحدة مناخيا، تشارك الأمانة العامة في شبكة مشتركة بين الوكالات لتعزيز إدارة الاستدامة البيئية لأماكن عمل الأمم المتحدة على نطاق العالم. وخلال مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، دعت الدول الأعضاء منظومة الأمم المتحدة إلى تحسين إدارة مرافقها وعملياتها من خلال مراعاة ممارسات التنمية المستدامة والاستفادة من الجهود الحالية وتعزيز الفعالية من حيث التكلفة. وسيشكل الاستخدام المرن لأماكن العمل جزءا من الاستجابة لتلك الدعوة.

نظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ

٥٠ - من شأن العمل المتنقل، على النحو المتوخى في الاستخدام المرن لأماكن العمل، أن يشكل جزءا من النظام المهيكل للصيانة والاختبار والاستعراض في إطار نظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ، ويدعم الجهود الرامية إلى مواصلة تعزيز القدرات في مجال استمرارية تصريف الأعمال واستعادة القدرة على العمل بعد الكوارث. وعلى النحو المبين في تقرير الأمين العام المعنون ''نظام إدارة المرونة في المنظمة: إطار إدارة حالات الطوارئ'' (A/67/266)، يعتبر العمل عن بعد والقدرة على أداء المهام الحيوية عن بعد من القدرات الرئيسية التي تتيح لموظفي الأمانة العامة مواجهة حالات الطوارئ بفعالية، ويشكلان بالتالي عنصرين أساسيين لتنفيذ نظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ.

سادسا - خريطة الطريق: نحو استراتيجية طويلة الأجل للاستخدام المرن لأماكن العمل في الأمانة العامة للأمم المتحدة

٥١ - لقد آن الأوان لإعادة التفكير في أسلوب تخصيص حيز العمل وإدارته في الأمانة العامة. وينطوي نظام الاستخدام المرن لأماكن العمل على إمكانات كبيرة في هذا الصدد. فمن منظور الإشراف على الموارد، من المفروض أن يكون من أهم أهداف هذا النظام تحسين إنتاجية الموظفين وارتياحهم واستبقاؤهم وتنقلهم مع خفض التكاليف العقارية في الوقت نفسه. ومن نتائجه الإيجابية الأخرى تحسن استمرارية تصريف الأعمال واستعادة القدرة على العمل بعد الكوارث.

٥٢ - واستنادا إلى النتائج التي أسفر عنها استعراض الممارسات الفضلى والاتجاهات السائدة في هذا المجال وإلى إمكانية أن تعتمد الأمانة العامة نظام استخدام مرن لأماكن العمل، تعكف الأمانة العامة حاليا على تنقيح افتراضها التخطيطي للوفورات في الحيز بنسبة ٢٠ في المائة فيما يتعلق بالرقم التخطيطي الحالي البالغ ٢٢٠ قدما مربعا للشخص الواحد. ويسترشد هذا الافتراض التخطيطي أيضا بفهمٍ مؤداه أن الدوام المرن يجب أن يستجيب للاحتياجات التشغيلية للمنظمة والموظفين في مختلف الإدارات والمكاتب، وأن يُتاح بفضل الاستثمار في الأدوات اللازمة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وفي إعادة تنظيم حيز العمل، وفي مجالات أخرى. وبما أن هذا الأسلوب الجديد في العمل من شأنه أن يشكل تحولا بارزا في ثقافة المنظمة، فلا بد من إدارة التغيير بعناية.

٥٣ - وتمشيا مع أفضل الممارسات الدولية، تعتمد الأمانة العامة حاليا نهجا تدريجيا ومتكررا لتنفيذ نظام الاستخدام المرن لأماكن العمل. وتشمل العناصر الحيوية لذلك النهج

برنامجا للاتصالات من أجل التواصل مع الموظفين وتثقيفهم وإجراء المزيد من الدراسة المفصلة للاحتياجات التشغيلية لمختلف فئات الموظفين والكيانات التنظيمية. وسينعكس الافتراض التخطيطي المنقح في تقييم الاحتياجات من الأماكن في المقر على المدى الطويل. ويتعين إعداد استعراض مفصل للحافظة العقارية للأمم المتحدة من حيز المكاتب المستأجر من سوق العقارات لوضع معايير تحكم التنفيذ المحتمل لنظام الاستخدام المرن لأماكن العمل في المقر. وستقدم الأمانة العامة دراسة جدوى عن الاستخدام المرن لأماكن العمل في مقر الأمم المتحدة إلى الجمعية العامة لكي تنظر فيها خلال الجزء الرئيسي من دورتها التاسعة والستين.

برنامج الاتصالات

٥٤ - سيجري إعداد برنامج للاتصالات بموازاة مع الدراسة الأكثر تفصيلا اللازم إجراؤها لإعداد دراسة الجدوى. وسيتيح ذلك توجيه التواصل بوضوح وفعالية، في كلا الاتجاهين، بين الموظفين والإدارة العليا، مما يوفر مسارا إعلاميا لتدفق الأبحاث المتعلقة باستخدام المباني وآراء الموظفين. وسيحسِّن ذلك أيضا مشاركة الموظفين والتماس تعقيباتهم المفيدة من خلال إجراء دراسات استقصائية عبر مجموعات تركيز مختارة وفي المنظمة بأسرها. ويتعين أن يحدد هذا البرنامج الجهات المستهدفة الرئيسية وأن يحدد المعالم الأساسية ذات الصلة بالأبحاث المتعلقة بدراسة الجدوى وإعداد خطة شاملة لإدارة التغيير.

إعداد دراسة جدوى لنظام استخدام مرن لأماكن العمل

٥٥ - يشمل هذا المسعى القيام بما يلي:

(أ) إجراء تقييم على نطاق مقر الأمم المتحدة لإمكانيات تنفيذ نظام استخدام مرن لأماكن العمل استنادا إلى آراء الموظفين، وأساليب العمل، والاحتياجات التنظيمية، والفرص المتاحة للاستخدام المرن لأماكن العمل، وذلك عن طريق إجراء دراسة استقصائية على شبكة الإنترنت وعقد جلسات عمل مختارة؛

(ب) إجراء دراسة لجميع أوجه الحافظة في نيويورك لفهم الاستخدام الإجمالي لحيز العمل والشواغل المتصلة بها؛

(ج) استكشاف مفصل لتكاليف التعديلات المتعلقة بالسياسات وآثارها في كل من المجالات الرئيسية ذات الصلة بالاستخدام المرن لأماكن العمل عن طريق ما يلي: استعراض سياسة الموارد البشرية، واستعراض سياسة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ونظم إدارة المرافق؛ واستعراض المبادئ التوجيهية المتعلقة بحيز العمل وتقييم تنفيذها؛

(د) وضع نموذج متكامل لاحتساب التكاليف وإعداد مولدات للقيمة في استراتيجية الاستخدام المرن لأماكن العمل.

سابعا – الإجراءات المقترحة المطلوب من الجمعية العامة اتخاذها

٥٦ - **يوصي الأمين العام الجمعية العامة بأن:**

(أ) **تحيط علما بتقرير الأمين العام عن تنفيذ نظام استخدام مرن لأماكن العمل في مقر الأمم المتحدة؛**

(ب) **تطلب إلى الأمين العام تقديم تقرير إلى الجمعية العامة، في دورتها التاسعة والستين، يتضمن دراسة جدوى عن تنفيذ نظام استخدام مرن لأماكن العمل في الأمانة العامة للأمم المتحدة لكي تنظر فيه وتتخذ قرارا بشأنه.**