

Distr.: General  
20 July 2020  
Arabic  
Original: English



الدورة الخامسة والسبعون

البند 139 من جدول الأعمال المؤقت \*

استعراض كفاءة الأداء الإداري والمالي للأمم المتحدة

## تغيير النموذج الإداري في الأمم المتحدة: استعراض التقدم المحرز في تنفيذ الإصلاح الإداري

تقرير الأمين العام

موجز

أصبحت رؤيتي للإصلاح الإداري في الأمانة العامة - المتمثلة في تحقيق اللامركزية في صنع القرار، ومواءمة المسؤولية مع السلطة المخولة، وتبسيط السياسات والعمليات من أجل تحسين قدرة الأمم المتحدة على تنفيذ ولاياتها - واقعا ملموسا في 1 كانون الثاني/يناير 2019 عندما دخل نظام جديد ومعزز لتفويض السلطة حيز التنفيذ، مدعوما بإدارتين جديدتين، هما إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال وإدارة الدعم العمليتي. ومنذ ذلك الحين، ركزت جهود التنفيذ على توطيد الإصلاحات، بسبل منها تبسيط السياسات، وترشيد الإجراءات، وتمكين المديرين ودعمهم، وتعزيز الدعم العمليتي في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة الموارد البشرية وإدارة سلسلة الإمداد. وأنشئ المجلس المعني بالعلاقات بين الإدارة والعملاء بوصفه منتدى تستمع فيه الإدارتان الجديدتان لآراء مختلف كيانات الأمانة العامة بشأن السياسات والاحتياجات العملية. وبالإضافة إلى ذلك، اعتمدت الميزانية البرنامجية السنوية الأولى لعام 2020، وجرى إدخال تحسينات على الشكل في الميزانية البرنامجية لعام 2021.

ويقدم هذا التقرير، الذي طلبته الجمعية العامة في قرارها 266/72<sup>2</sup>، معلومات مستكملة عن حالة تنفيذ الإصلاح الإداري، ويصف التقدم المحرز حتى الآن في تحقيق الفوائد المتوقعة من الإصلاح، ويعدد بعض التحديات التي أثرت على تنفيذ الإصلاح.



الرجاء إعادة استعمال الورق

\* A/75/150

240820 070820 20-09571 (A)



## أولا - مقدمة

1 - في الكلمة التي ألقيتها عند أداء اليمين في كانون الأول/ديسمبر 2016، وجهتُ الانتباه إلى ضرورة التوصل إلى توافق في الآراء بشأن التبسيط واللامركزية والمرونة، وإلى أن الأمم المتحدة بحاجة إلى أن تكون سريعة الحركة وتتسم بالكفاءة والفعالية، وأن تركز بقدر أكبر على الإنجاز وبقدر أقل على العمليات. وقد حظيت رؤيتي للإصلاح الإداري - المتمثلة في تحقيق اللامركزية في صنع القرار، ومواءمة المسؤولية مع السلطة المخولة، وتبسيط السياسات والإجراءات - بتأييد الجمعية العامة في قرارها 266/72 ألف، وأصبحت واقعا ملموسا في 1 كانون الثاني/يناير 2019، عقب اتخاذ قرار الجمعية 266/72 بء، عندما دخل نظام جديد لتفويض السلطة حيز النفاذ وأنشئ هيكل إداري جديد في المقر مكرس لمساعدة جميع كيانات الأمانة العامة على تنفيذ ولاياتها بطريقة فعالة وخاضعة للمساءلة.

2 - ويقدم هذا التقرير، الذي طلبته الجمعية العامة في الفقرة 28 من قرارها 266/72 بء، معلومات مستكملة عن تنفيذ الإصلاح الإداري، بما في ذلك التقدم المحرز حتى الآن في تحقيق الفوائد المتوقعة من الإصلاح.

### الرؤية الإصلاحية

3 - لقد أنشئت الأمم المتحدة قبل 75 عاما في أعقاب الحرب العالمية الثانية. ولم تنتف الحاجة منذئذ إلى حلول متعددة الأطراف للتحديات العالمية، رغم أن طبيعة التحديات المطروحة قد تغيرت. ويجب أيضا على الأمم المتحدة، التي تشكل محور النظام المتعدد الأطراف لما بعد الحرب، أن تتكيف مع التطورات لتلبية احتياجات اليوم. وقد أوكلت الدول الأعضاء إلى المنظمة مجموعة كبيرة من الولايات المتصلة بركائز السلام والأمن والتنمية وحقوق الإنسان. ومن الضروري أن تتفّ هذه الولايات بطريقة فعالة وخاضعة للمساءلة، لا سيما في وقت يتعرض فيه النظام المتعدد الأطراف للخطر، من أجل إثبات الجدوى المستمرة للأمم المتحدة. ولذلك يجب أن يكون لدى الأمم المتحدة نظام إداري يلبي احتياجات أنشطتها وعملياتها بالكامل.

4 - وعندما توليت مهام، كانت الأمانة العامة عبارة عن هيئة بيروقراطية يطغى عليها الطابع المركزي ويُحتفظ بقدر كبير من سلطة صنع القرارات فيها مركزيا في المقر، مع أن المسؤولية عن تنفيذ البرامج تقع اسميا على عاتق المديرين في مختلف كيانات الأمانة العامة حول العالم. ورغم أن غالبية الموظفين يعملون في مراكز عمل أخرى غير المقر، فإن السياسات الإدارية تصمّم أساسا للأنشطة الخاصة بالمقر ولا تصلح في كثير من الأحيان للغرض المنشود منها في البيئات الميدانية الأشد تقريبا. وقد تضمن تقريرتي المعنون "تغيير النموذج الإداري في الأمم المتحدة: ضمان مستقبل أفضل للجميع" (A/72/492) ثلاثة مبادئ رئيسية يسترشد بها في التحول إلى نموذج إداري جديد. أولا، يجب مواءمة المسؤولية عن تنفيذ الولايات مع سلطة إدارة الموارد. فالسبيل الوحيد لكفالة المساءلة الحقيقية للمديرين عن التنفيذ هو من خلال هذه المواءمة. ثانيا، ينبغي اتخاذ القرارات في أقرب نقطة ممكنة من موضع التنفيذ. فمن شأن ذلك أن يساعد جميع كيانات الأمانة العامة على كفالة التنفيذ الفعال للولايات في وقتها. ثالثا، يجب تبسيط السياسات وجعلها في متناول جميع الموظفين والمديرين من أجل تيسير مواءمة السلطة مع المسؤولية وتحقيق اللامركزية في صنع القرار.

5 - وقد ثبتت أهمية تنفيذ الإصلاح الإداري من خلال تحسن الدعم المقدم لتنفيذ الولايات والامتثال للمتطلبات الجديدة، بما في ذلك ما يتعلق بنقل نظام المنسقين المقيمين المعزز إلى الأمانة العامة وتغيير وجود الأمم المتحدة في هايتي وإعادة تشكيله. غير أن الإصلاح عملية وليس حدثاً، وينطوي على تغييرات ثقافية وسلوكية. ولم يبدأ العمل بالنموذج الجديد والهياكل الجديدة لدعم الإصلاح إلا منذ عام ونصف، وقد بدأ الآن فقط نضوج العمليات والهياكل الجديدة المنشأة في إطار عملية الإصلاح الإداري وترسخ التغييرات الثقافية. ولذلك، بينما بدأت بعض الفوائد المتوقعة من الإصلاح تأتي أكلها بالفعل، فإن من السابق لأوانه أن تتحقق الفوائد بالكامل في جميع المجالات. وقد يلزم، في حالات قليلة، إجراء بعض التعديلات لكفالة تحقق الفوائد المتوقعة. وتركز جهود التنفيذ الآن على توطيد الإصلاحات.

6 - وقد أثبتت جهود الأمانة العامة للتصدي لجائحة مرض فيروس كورونا (كوفيد-19) كونها وسيلة هامة للتحقق من صحة المفاهيم التي يقوم عليها الإصلاح الإداري، واختبار جهد مفيد للهياكل الجديدة المنشأة لدعم النهج اللامركزي الجديد. وقد تمكنت الأمم المتحدة من مواصلة عملها دون انقطاع، وهو ما جاء إلى حد بعيد نتيجة للعمليات الجديدة الناشئة عن الإصلاح، والتي تستند إلى تحسين تقسيم العمل بين هياكل منسقة وضعت سياسات جديدة وقدمت دعماً عملياً سريعاً. كما أن الاستثمارات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التي تدار الآن بطريقة منسقة، قد كفلت أيضاً استمرارية تصريف الأعمال في زمن من التحديات التي لم يسبق لها مثيل. وفي الوقت نفسه، شكّلت جائحة كوفيد-19 حافزاً هاماً عجل بعملية استعراض السياسات والعمليات القديمة، التي بدأت في إطار الإصلاح الإداري. وستساعد التغييرات الناجمة عن ذلك المنظمة على احتضان قوة عاملة رشيقة تكون أخف حركة وأقدر على التكيف وأكثر ملاءمة لأسلوب العمل الجديد في فترة ما بعد الجائحة.

#### إنشاء هيكل إداري جديد في المقر

7 - الإصلاح الإداري هو في المقام الأول تحول في النهج المتبع، ولكنه يتطلب أيضاً إعادة تنظيم الهياكل لتيسير هذا التحول. اقترحت في تقرير المعنون "تغيير النموذج الإداري في الأمم المتحدة: تنفيذ هيكل إداري جديد لتحسين الفعالية وتعزيز المساواة" (A/72/492/Add.2)، الاستعاضة عن إدارة الدعم الميداني سابقاً وإدارة الشؤون الإدارية سابقاً بإدارتين جديدتين، هما إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال، المسؤولة عن إطار سياسات الأمانة العامة ورصد الامتثال لهذا الإطار، وإدارة الدعم العملياتي، المسؤولة عن توفير التوجيه لمختلف كيانات الأمانة العامة وتقديم الخدمات ذات النطاق العالمي. ووافقت الجمعية العامة على إنشاء الهيكل الإداري الجديد في قرارها 266/72، وأنشئت الإدارتان الجديدتان في 1 كانون الثاني/يناير 2019، وهو التاريخ الذي دخل فيه النهج الجديد للإدارة حيز النفاذ.

8 - وتم سد الثغرات الحرجة في مهام وقدرات الإدارتين السابقتين من خلال نقل الموظفين لتولي مهام جديدة في الإدارتين الجديدتين. وفي كثير من الحالات، كان التحول في الأدوار مصحوباً بمنحنيات تعلم حادة لا يمكن معالجتها إلا من خلال الالتزام المستمر بتجديد المهارات وتعزيزها في السنوات المقبلة. وعلاوة على ذلك، بينما سمح النهج الجديد بإنشاء الهيكل الإداري الجديد بطريقة لا تؤثر على الوظائف، فإنه يعني أيضاً أن الوظائف الثابتة والمؤقتة في الإدارتين الجديدتين الممولة من الأُنصبة المقررة لم يعد لها بالضرورة رابط منطقي بمصدر تمويلها. وكما وعدت في تقرير عن تنفيذ هيكل إداري جديد (A/72/492/Add.2)، قدمت مقترحاً (انظر A/74/761) خلال الجزء الثاني من الدورة الرابعة والسبعين للجمعية العامة لوضع

نموذج تمويلي جديد لإدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال وإدارة الدعم العملياتي، من أجل توفير أساس متين يستند إليه في تمويل الإدارتين عن طريق الميزانية البرنامجية وحساب الدعم لعمليات حفظ السلام، ومن أجل تحسين النظر في الميزانيات على الصعيد الحكومي الدولي وإدارتها على الصعيد الداخلي في آن واحد. ولا يزال هذا التقرير معروضا على الجمعية للنظر فيه.

9 - وقد أنجز العمل اللازم لإنشاء الإدارتين الجديدتين وجزء كبير مما انطوى عليه ذلك من جهود تتعلق بإدارة التغيير بطريقة لا تؤثر على الوظائف، وهو ما أدى في بعض الحالات إلى إعادة توجيه وقت بعض الموظفين وبعض الموارد المخصصة لأداء مهام أخرى داخل الإدارتين. وفي بعض المجالات، احتاج الموظفون إلى وقت للتكيف أو إلى تدريب إضافي لأداء مهام جديدة. كما أعيد توجيه جزء من وقت الموظفين والموارد المخصصة لتنفيذ الإصلاح من أجل كفاءة استمرارية تصريف أعمال المنظمة خلال أزمة كوفيد-19. وقد أثرت هذه العوامل على الأطر الزمنية لتحقيق العديد من الفوائد المتوقعة من الإصلاح. وتفاقت التحديات بسبب ما تواجهه المنظمة من صعوبات مستمرة في السبيلة.

## ثانيا - التقدم المحرز في تحقيق الفوائد المتوقعة من الإصلاح

### ألف - المنهجية

10 - لضمان تحديد الفوائد المتوقعة من الإصلاح بطريقة صحيحة، أعد إطار لإدارة الفوائد، يشمل مسارات الإصلاح الثلاثة كلها، ووضع في صيغته النهائية في مطلع عام 2019. ويستجيب هذا الإطار للتوصية التي قدمتها اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية وأقرتها الجمعية العامة في قرارها 262/72، بآء، القاضي بضرورة القيام، في بداية العملية، بتحديد الفوائد المتوقعة والمعلومات المرجعية الأساسية وأساليب رصد التقدم المحرز وقياسه والإبلاغ عنه وخطط تحقيق تلك الفوائد (انظر A/72/7/Add.49، الفقرة 26). وعُزز الإطار كذلك بأداة لتتبع الفوائد، وهي أداة تقدم لمحة عامة عن جميع المبادرات الجاري تنفيذها فيما يتعلق بهذه الفوائد ووضع كل منها.

11 - والفوائد التي يتم تتبعها ضمن إطار إدارة الفوائد مستمدة من النتائج والالتزامات المحددة التي قدمتها في تقريرها الأولي بشأن تغيير النموذج الإداري في الأمم المتحدة (A/72/492). وبالنسبة لكل فائدة من الفوائد المتوقعة، وضعت مؤشرات نوعية أو كمية لتحديد ما إذا كانت الحالة قد تحسنت أو ساءت منذ بدء الإصلاحات وما إذا كان التغيير في الحالة يرجع أساسا إلى تنفيذ الإصلاحات أو إلى عوامل خارجية. وفي حين أن إدارة الفوائد تتعلق بالإصلاح وسوف تقيس التحسينات المتصلة بالإصلاح على وجه التحديد، فإن هدفي هو تحويل إدارة الفوائد إلى جهد للتحسين المستمر بحلول نهاية العام. وبهذه الطريقة، يمكن إنجاز أنشطة الإصلاح الجارية والمضي قدما في إدخال تحسينات جديدة على أساس مستمر. وقد سبق لي أن قدمت تفاصيل بشأن التحسين المستمر ودورة التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتدخل (A/74/658)، على سبيل المثال).

12 - وقبل الإصلاح الإداري، كانت الكيانات تعتمد نهجا مختلفة إزاء تنفيذ مختلف السياسات الإدارية. وحالت كثرة إجراءات العمل الناتجة عن ذلك دون وضع وتطبيق نهج موحد إزاء تقدير تكاليف إجراءات ما قبل الإصلاح. وكان اعتماد نهج موحدة لتحديد التكاليف، بفضل تنسيق العمليات، أحد عناصر الإصلاح

الإداري، وسيشكّل جانباً هاماً من جوانب زيادة شفافية الإبلاغ، التي تعد إحدى الفوائد الرئيسية المتوقعة من الإصلاح.

## باء - فوائد الإصلاح

### تمكين المديرين

13 - يشكل النظام اللامركزي الجديد لتفويض السلطة (ST/SGB/2019/2) حجر زاوية في الإصلاح الإداري. وقد دخل حيز النفاذ في 1 كانون الثاني/يناير 2019 إلى جانب مجموعة من التعديلات على القواعد المالية الصادرة عن الأمين العام وفقاً للبند 5-8 من النظام المالي والقواعد المالية للأمم المتحدة، وهي تعديلات صُمِّمت لتيسير الانتقال من النظام المركزي السابق (ST/SGB/2013/4/Amend.1). ويعزز النظام الجديد المساءلة بقدر ما يكفل منح السلطة لرؤساء كيانات الأمانة العامة<sup>(1)</sup>، وقيام هؤلاء بتفويض هذه السلطة إلى المديرين المسؤولين في الكيانات الأكثر تعقيداً عوض تركيزها في يد عنصرَي الإدارة أو دعم البعثة. وأنشئت بوابة إلكترونية تسجّل فيها مركزياً كل السلطات المفوضة أو المعاد تفويضها لكل كيان من كيانات الأمانة العامة. وحُدِّدت الأشهر الستة الأولى من عام 2019 كفترة انتقالية يتم خلالها تزويد الكيانات بالوقت الكافي لتقييم وإعادة تصميم تسلسل السلطة المعاد تفويضها بشكل يناسب ظروف كل كيان على حدة، مع مراعاة السلطة التي ستُسند حديثاً إلى رئيس الكيان. ونُفِّذ النظام الجديد بالكامل في جميع كيانات الأمانة العامة التي يزيد عددها على 200 كيان، ولقي استحسان رؤساء الكيانات، الذين أفادوا أن بإمكانهم الآن اتخاذ قرارات أسرع استجابة للاحتياجات العملية الناشئة، مع قدرتهم على الاستفادة من دعم ومشورة المقرر عند الحاجة.

14 - وتقوم شعبة التحول المؤسسي والمساءلة التابعة لإدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال بدعم نظام تفويض السلطة. وترصد الشعبة عمليات إعادة تفويض السلطة التي يسجلها كل كيان من الكيانات لكفالة عدم وجود أي تضارب في المصالح، واستيفاء الأفراد الذين يعاد تفويض السلطة إليهم لأي شروط مسبقة، ولتحديد أي مسائل تؤثر على ممارسة السلطة المفوضة. وبالإضافة إلى تعهد وتعزيز بوابة تفويض السلطة، أصدرت الشعبة دليلاً لمستخدمي البوابة عند بدء تشغيلها في كانون الثاني/يناير 2019، وما فتئت منذئذٍ تحدّث مجموعة من الأسئلة المتكررة حول النظام الجديد. ونتيجة للتعليقات الواردة من كيانات الأمانة العامة، قام فريق عامل منبثق عن المجلس المعني بالعلاقات بين الإدارة والعلماء، في النصف الأول من عام 2020، باستعراض التعديلات التي أُدخلت على نظام تفويض السلطة، ويجري حالياً إصدار نشرة معدّلة وصكوك تفويض السلطة المرتبطة بها. ومن المجالات التي سيجري تنقيحها في النشرة المعدّلة وصف نهج مقدمي الخدمات للكيانات التي لا تتوفر لديها قدرة إدارية داخلية كافية لتنفيذ مهام المعاملات اللازمة لتنفيذ القرارات المتخذة بموجب السلطة المفوضة.

15 - وقد وُضع إطار للمساءلة على أساس مؤشرات الأداء الرئيسية التي تقيس كيفية ممارسة الكيانات للسلطة المعاد تفويضها. وكشف تحليل هذه المؤشرات في عام 2019 أن بعض المؤشرات تنطبق على جميع أنواع الكيانات، في حين تحتاج مؤشرات أخرى إلى أن تكون مصمّمة خصيصاً لمجموعات محددة من الكيانات لزيادة جدواها. وفي مجال الموارد البشرية، ساعد اهتمام المديرين بمؤشرات الأداء الرئيسية على

(1) الوحدات التنظيمية الرئيسية للأمانة العامة، وعمليات السلام، والهيئات الفرعية الخاضعة للنظامين الأساسي والإداري لموظفي الأمم المتحدة و/أو للنظام المالي والقواعد المالية.

تقليص المدة التي تستغرقها إجراءات الاستخدام وزيادة امتثال الموظفين للتدريب الإلزامي المتعلق بالسلوك والانضباط. وتحسنت بصورة طفيفة درجة الامتثال للقاعدة المتعلقة بالشراء المسبق لتذاكر السفر بالطائرة، وكذلك اتباع الطرق الرسمية عموماً في طلب تقديم العطاءات في المسائل المتعلقة بالمشتريات. وفي مجال التمويل، انخفض عدد المدفوعات التي سُددت في وقتها للبائعين ومقدمي الخدمات في الربع الأول من عام 2020، وذلك أساساً نتيجة للصعوبات المستمرة في السيولة فيما يتعلق بالميزانية البرنامجية. وضمن إطار تفويض السلطة، مُنح المديرون سلطة تقديرية للموافقة على استثناءات من سياسات الموارد البشرية عند الاقتضاء. وفي عام 2019، كان معظم هذه الاستثناءات يتعلق بتقليص مدة التوقف الإلزامي المؤقت عن الخدمة فيما يتعلق بعقود الموظفين وبمنح بدل الوظيفة الخاص. وفي الآونة الأخيرة، قررت بعض الكيانات منح سلف على المرتبات للموظفين الوطنيين في الحالات التي قد يكون فيها الحصول على الأموال صعباً خلال فترة الإغلاق نتيجة جائحة كوفيد-19.

16 - وقد أثبتت المعلومات التي جُمعت حتى الآن فائدتها في تحديد السياسات التي قد يلزم استعراضها على سبيل الأولوية لكفالة استمرار استجابتها للمتطلبات المعاصرة وتقليل عدد الاستثناءات التي قد تكون مطلوبة إلى الحد الأدنى. كما أن الاتجاهات المحددة في الاستثناءات من سياسات الموارد البشرية وطلبات المشورة المقدمة إلى إدارة الدعم العمليتي قد استرشد بها في وضع وإصدار توجيهات هذه الإدارة بشأن الموارد البشرية. وبالإضافة إلى ذلك، يجري إدخال تحسينات على مؤشرات الأداء الرئيسية، إلى جانب أدوات لتزويد المديرين بقدرات إضافية في مجال تحليل البيانات في لوحات المتابعة الإدارية المعززة، لتمكينهم من اتخاذ قرارات تستند إلى البيانات، ومن الرصد المستمر للأداء.

17 - ويجب أن يستند هذا التغيير الجذري في النموذج الإداري إلى إطار سياساتي يتسم بقدر كاف من البساطة والمرونة لمساعدة المديرين. وفي عام 2018، طلبتُ إجراء استعراض شامل لإطار السياسات القائم من أجل إعادة النظر في السياسات غير الواضحة والقديمة والمزدوجة؛ ووضع سياسات وتوجيهات جديدة وواضحة ومبسطة خلال عام 2018؛ وإعداد موجز للسياسات، في نسخة إلكترونية، يتيح إمكانية البحث فيه بسهولة. ولا تزال هذه الإجراءات قيد التنفيذ، ويرجع ذلك إلى حد بعيد إلى الطابع المعقد لإطار السياسات القائم وحجمه. وللتوضيح، فقد كان هناك 689 إصداراً إدارياً قبل الإصلاح. وحتى 30 حزيران/يونيه 2020، صدرت 170 سياسة جديدة أو منقّحة، وأُلغيت 156 سياسة قديمة في إطار استعراض السياسات. وعلاوة على ذلك، صدرت طبعة جديدة من دليل مشتريات الأمم المتحدة في أيلول/سبتمبر 2019، ثم نُفّحت في حزيران/يونيه 2020. وأُعلن عن صدور النسخة الأولى من بوابة السياسات المتاحة للجمهور (policy.un.org) في تموز/يوليه 2019، وهي مدمجة مع أداة داخلية لإدارة المعارف.

18 - ومن الثغرات الرئيسية التي عالجها الإصلاح الإداري عدم وجود منتدى للتشاور بشأن السياسات على مستوى الإدارة العليا يشمل جميع كيانات الأمانة العامة وأنشطتها. وقد أنشئ المجلس المعني بالعلاقات بين الإدارة والعملاء، الذي يرأسه وكيل الأمين العام لإدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال وإدارة الدعم العمليتي، لتلبية هذه الحاجة الملحة. ويشترك في المجلس بالتناوب ممثلون يعيّنهم الأمين العام عن كل نوع من الكيانات المختلفة التابعة للأمانة العامة. ويتأكد المجلس من تحديد الاحتياجات المتعلقة بجميع أنواع الكيانات على الوجه الصحيح وإدماجها في المقترحات التي تعدها الأمانة العامة للهيئات الحكومية الدولية، وفي المواقف النهائية التي تعرب عنها الأمانة العامة أمام الآليات المشتركة بين الوكالات، وفي وضع السياسات والإجراءات الإدارية على نطاق الأمانة العامة. وفي عام 2019، عمل

المجلس أساساً كآلية قيّمة لإبداء الرأي من أجل بدء العمل بإطار تفويض السلطة وتنفيذ جوانب أخرى من الإصلاح الإداري. وابتداءً من أوائل عام 2020، تبنى المجلس دوره في تحديد السياسات التي ينبغي استعراضها على سبيل الأولوية وتقديم إسهامات في وضع السياسات الرئيسية أو استعراضها. وحتى الآن، أشارت التعليقات الواردة من الكيانات، في مجملها، إلى زيادة الرضا عن تعزيز عملية التشاور وعن قدرة جميع الكيانات، ولا سيما الكيانات الميدانية التي لم تكن سابقاً ممثلة في آليات الحوكمة الإدارية، على توجيه انتباه المجلس إلى مختلف المواضيع وإدراج بنود في جدول الأعمال مباشرة. وأظهر استقصاء حديث للآراء بشأن العمل الذي يقوم به الفريق العامل التابع للمجلس فيما يتعلق بتنقيح سياسة وأدوات تفويض السلطة وجود درجة عالية من الرضا عن عملية التشاور الجديدة في مجال السياسات (4,6 من أصل 5).

### تمكين المديرين

19 - تتمثل مجموعة ثانية من الفوائد التي يجري تتبعها فيما إذا كانت الإصلاحات قد زوّدت المديرين بالأدوات والموارد اللازمة لقياس الأداء وإدارة المخاطر في كياناتهم. ويجري وضع الصيغة النهائية لسياسة تقييمية على نطاق الأمانة العامة. وتتضمن جميع الميزانيات البرنامجية للأمانة العامة لعام 2021 معلومات موحدة عن أنشطة التقييم المقررة. وقد أعدت قائمة بخبراء التقييم الخارجي لتوفير قدرات يمكن أن تعتمد عليها الكيانات التي ليس لديها وظيفة تقييم ذاتي قوية. وترد الآن معلومات التقييم المتعلقة بالبرامج والبرامج الفرعية في الجزء الثاني من الميزانية البرنامجية السنوية.

20 - ومن شأن تقديم البيانات بشكل متسق وقابل للمقارنة على نطاق الأمم المتحدة أن يؤدي إلى تعزيز الشفافية وتحسين عملية صنع القرار. وتحقيقاً لهذه الغاية، تمت عملية الإعداد الآلي لأربعة تقارير تستوفي معايير البيانات التي وضعت مؤخراً على نطاق المنظومة. ويجري بذل الجهود لوضع الصيغة النهائية لمتطلبات الإبلاغ العام في إطار معايير المبادرة الدولية للشفافية في المعونة، مع بدء تنفيذ مشروع تجريبي في هذا الصدد في حزيران/يونيه 2020.

21 - ويجري إحراز تقدم في إعداد بيان رقابة داخلية للأمانة العامة - من المقرر توقيعه في الربع الأول من عام 2021 - لتوفير ضمانات معقولة للدول الأعضاء بشأن تنفيذ الأنشطة الصادر بها تكليف بطريقة تتسم بالفعالية والكفاءة، وبشأن موثوقية الإبلاغ المالي والامتثال للإطار التنظيمي. وقد تم الانتهاء من وضع الضوابط على مستوى الكيانات في حزيران/يونيه 2020، وبدأ تنفيذ مشاريع تجريبية مع إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، وقوة الأمم المتحدة المؤقتة في لبنان، ومكتب منسق الأمم المتحدة الخاص لشؤون لبنان لاستعراض ما يرتبط بذلك من رسوم تخطيطية لسير العمليات ومصفوفات لمراقبة المخاطر. وسيُقاس التقدم المحرز في تحقيق هذه الفائدة بعدد الضوابط التي وُضعت على مستوى الكيانات في صيغتها النهائية، والتعليقات التي تتلقاها الكيانات بشأن الضوابط في حد ذاتها وبشأن إعداد خطط إصلاحية لمعالجة مواطن الضعف، وانخفاض عدد الملاحظات ذات الصلة التي تبديها الهيئات الرقابية.

22 - كما أُحرز تقدم في اعتماد نهج أمتن لإدارة المخاطر، مع التركيز على أثرها على تنفيذ الولاية. وقد نُفّح السجل المركزي للمخاطر، الذي يقدم تقييماً مفصلاً للمخاطر، ويجري استعراضه مرة أخرى ليعكس المخاطر المحددة نتيجة جائحة كوفيد-19. وتم تعزيز بناء القدرات في كل كيان من خلال تدريب جهات

التسويق. وبالنظر إلى العدد المتزايد من كيانات الأمانة العامة التي قامت بتحديث سجلات المخاطر و/أو اتخاذ تدابير للتخفيف من حدة المخاطر العالية، فقد أحرز تقدم واضح.

23 - وبالإضافة إلى ذلك، فإن شعبة الأنشطة الخاصة التابعة لإدارة الدعم العملياتي، التي أنشئت في المقام الأول للتحضير للاحتياجات المفاجئة والحالات الانتقالية والمساعدة على الاستجابة لها، قد دخلت حيز التشغيل وقدمت الدعم لعملية الانتقال في هايتي والخفض التدريجي الجاري في غينيا - بيساو وإنشاء بعثة متكاملة جديدة في السودان. ويجري أيضا بذل الجهود لإقامة شراكات تتيح للأمم المتحدة الاستفادة من الميزة النسبية للمنظمات الأخرى، ولا سيما في المجالات التي لا تتوفر فيها لدى الأمم المتحدة خبرات متخصصة.

### الحصول على الأشخاص المناسبين

24 - لا تسهم سياسات الموارد البشرية والعمليات المركزية المعقدة بشكل مفرط في حالات التأخير في اتخاذ إجراءات لتحديد ونشر وإدارة وتنظيم القوى العاملة في المنظمة فحسب، بل تسهم أيضا في منع الشفافية وإضعاف المساءلة في القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. وتمثلت الخطوة الأولى المتخذة للتصدي لهذا التحدي في تقسيم واضح للمسؤوليات عن المهام السياسية والتشغيلية في مجال الموارد البشرية بين شعبة الاستراتيجيات والسياسات العالمية في إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال وشعبة خدمات الموارد البشرية في إدارة الدعم العملياتي (A/73/366). وكانت لتقسيم المسؤوليات أهمية خاصة خلال جائحة كوفيد-19 في كفاية ألا يكون الموظفون المسؤولون عن وضع السياسات مسؤولين أيضا عن المسائل التشغيلية، لأنه لو كان الأمر كذلك لاستحوذ المسؤولون عن المسائل التشغيلية على كل الوقت والموارد والاهتمام الإداري. وفي الواقع، فقد صدرت السياسات الجديدة والمنقحة المتعلقة بالترتيبات الإدارية المعمول بها خلال جائحة كوفيد-19 في غضون أسبوع واحد. وما كان لهذه السرعة في الأداء أن تكون ممكنة في إطار هيكل ما قبل الإصلاح. كما أن تقسيم المسؤوليات قد حقق فوائد للكيانات المستفيدة من حيث الدعم العملياتي والمشورة المقدمين من شعبة خدمات الموارد البشرية التي قامت، حتى حزيران/يونيه 2020، بإسداء مشورة مصممة خصيصا للرد على استفسارات بلغ عددها 3 000 استفسار، منها أكثر من 700 استفسار يتعلق بجائحة كوفيد-19. وتبين استقصاءات الآراء بشأن درجة الرضا أن 76 في المائة من الموظفين والمديرين في مختلف الكيانات المستفيدة من خدمات الدعم راضون عن جودة المشورة والدعم المقدمين من المركز الجامع الجديد للمشورة المتعلقة بالموارد البشرية في إدارة الدعم العملياتي، وأن 86 في المائة من العملاء راضون عما صدر من مواد توجيهية شاملة. ونتيجة لذلك، يجري وضع المزيد من التوجيهات في مجالات شتى، منها إقامة العدل وإدارة الأداء. ومن العوامل الرئيسية وراء ارتفاع درجة رضا العملاء قدرة شعبة خدمات الموارد البشرية على تأكيد تلقي طلبات الخدمة في غضون يوم عمل واحد في المتوسط، وعلى تسوية الطلبات في غضون أربعة أيام عمل في المتوسط.

25 - ويتيح التخطيط الفعال للقوة العاملة للكيانات، وبالتالي الأمانة العامة ككل، أن تستبق الاحتياجات المستقبلية من القوة العاملة، وأن تلبي الاحتياجات الناشئة أو المخصصة من القوة العاملة، وأن تكفل الاستناد في تنفيذ الولاية إلى التنوع في تكوين الأمانة العامة. وقد أشار تقييم مكتب إدارة الموارد البشرية السابق في عام 2018 (E/AC.51/2019/3)، في جملة أمور، إلى أن المنظمة استحدثت الأدوات اللازمة لتنفيذ التخطيط للقوة العاملة، ولكن تخطيط القوة العاملة لم يكتسب زخما في الأمانة العامة. وكانت الهياكل الجديدة

فعالة في توفير دعم يتسم بسرعة الاستجابة والاستباقية في هذا الصدد. ويمكن للعملاء الحصول على التوجيه والمشورة الفعالين بشأن إعداد خطط القوة العاملة الخاصة بهم، فضلاً عن مجموعة أدوات لاستعراض ملاك الموظفين أصدرتها شعبة خدمات الموارد البشرية في أيار/مايو 2020. وقد وضعت خطة عمل لسد الثغرات في القدرات في المجالات الحيوية، مثل أمن الفضاء الإلكتروني، ويجري الإعلان عن الوظائف العامة الشاغرة بطريقة محددة الأهداف. وبدأ تنفيذ استراتيجية للتنوع الجغرافي توفر لكبار المديرين خريطة طريق وموارد لتحقيق قدر أكبر من التنوع في كياناتهم، وذلك لكفالة وجود قوة عاملة أكثر شمولاً تعكس القيم الأساسية للمنظمة على نحو أفضل.

26 - ومن التحديات الدائمة التي تواجه المنظمة طول المدة التي تستغرقها الإجراءات المرتبطة بملء الشواغر. وعلى الرغم من أن عمليات السلام تمكنت من تحقيق هدف الـ 120 يوماً الذي حددته الجمعية العامة من خلال اللجوء إلى التوظيف من قوائم المرشحين المقبولين، فإن تحقيق الهدف المحدد بالنسبة للشواغر المتعلقة بوظائف معينة يتطلب بذل مزيد من الجهود. ومنذ كانون الثاني/يناير 2019، ركزت شعبة خدمات الموارد البشرية على مبادرات تحسين الإجراءات لتذليل العقبات الرئيسية المحددة في الاستقدام والإلحاق الفعلي بالعمل، وأسهمت في خفض متوسط عدد الأيام الفاصلة بين الإعلان عن الوظيفة واختيار المرشح الناجح من 147 يوماً في عام 2018 إلى 134 يوماً في عام 2019، وذلك باستخدام التكنولوجيا وإجراء مشاورات على نطاق الأمانة العامة. وقد مكّنت الجهود التي تركز على إعداد قوائم المرشحين المقبولين مكتب التنسيق الإنمائي من كفالة إنشاء مكاتب ميدانية في مختلف أنحاء العالم بسرعة وكفاءة.

27 - ويجري أيضاً وضع إجراءات مبسطة للإلحاق الفعلي بالعمل، كما أُعدّ استقصاء أولي لدرجة رضا المرشحين، سيجري على أساسه تقييم الإجراءات الجديدة. وتحسنت أيضاً إدارة الامتحانات، حيث إن إجراء الامتحانات، بما في ذلك امتحانات الكفاءة اللغوية، عبر الإنترنت لم يمكّن من تقليص الوقت اللازم للحصول على النتائج فحسب، بل قلص أيضاً البصمة الكربونية الإجمالية للإجراءات المتعلقة بالامتحان من خلال انتقاء الحاجة إلى سفر المرشحين للامتحانات والمشرفين عليها إلى مواقع اختبار معينة. كما زادت من التنوع الجغرافي لدوائر اللغات الإسبانية والفرنسية والإنكليزية. ويجري العمل على وضع إطار منقح لتتقل الموظفين، وإصدار سياسة لتقليص الحجم، ووضع سياسة لتقييم واختيار المنسقين المقيمين في صيغتها النهائية.

28 - وأخيراً، أُعلن في تموز/يوليه 2019 عن تشكيل مجموعة قدرات احتياطية يمكن من خلالها نشر موظفين ذوي مهارات عالية في المهام الإدارية واللوجستية الأساسية في غضون مهلة قصيرة لا تتعدى 90 يوماً استجابة للآزمات أو غيرها من الاحتياجات الإضافية المفاجئة، وأصبحت هذه المجموعة جاهزة للعمل في آذار/مارس 2020.

### التعلم والتطور

29 - تستدعي أيضاً الإدارة الفعالة للموارد البشرية أن تتاح للموظفين الوسائل والفرص اللازمة للنمو الوظيفي، مع كفالة اكتسابهم المهارات التي تحتاجها المنظمة للاستجابة للاحتياجات والولايات المتغيرة. ويتمثل أحد الأهداف الرئيسية للإصلاح في تحويل الأمم المتحدة إلى منظمة موجهة نحو تحقيق النتائج والتعلم وتحافظ على مستويات عالية من الابتكار، من أجل المحافظة على القدرة التنافسية وتحسين ثقافة المنظمة وسمتها عن طريق كفالة أن تصبح أكثر توجهاً نحو الناس. وسينتهي مكتب الموارد البشرية التابع

لإدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال، في عام 2020، من إجراء استعراض لاحتياجات التعلم في المنظمة فيما يتعلق بتحقيق أهداف التنمية المستدامة. وبفضل هذا الاستعراض، إلى جانب عملية لرسم مشهد التعلم، ستمكن المنظمة من تحديد الثغرات وسدها.

30 - كما أن تطبيق اللامركزية في الأمانة العامة وتمكين المديرين يتطلبان تطوير القيادة والإدارة لتعزيز إدارة المخاطر، وتشجيع الابتكار، وتمكين المديرين من التسامح إزاء الأخطاء غير المقصودة وتهيئة بيئات عمل مواتية. وستواصل إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال، ضمن أولوياتها الاستراتيجية، الاستثمار في البرامج الكفيلة بتوفير الدعم بصورة أكثر منهجية لكبار القادة، ولا سيما أولئك الذين ينضمون من خارج المنظمة، ولتمكينهم من الاضطلاع بأدوارهم القيادية بنجاح خلال فترة ولايتهم. وقد أحرز تقدم كبير عام 2019 في تنفيذ برامج رئيسية لدعم كبار القادة في هذا المجال، بما في ذلك تطبيق نموذج 360 درجة لتقييم أداء الموظفين على كبار المديرين، وإعداد برنامج تدريبي لقادة الأمم المتحدة، وإدخال برنامج الإدارة التنفيذية في منظومة الأمم المتحدة.

31 - ويجري تنفيذ برامج للتأهيل والتطوير المهني في مجالات الموارد البشرية والشؤون المالية وإدارة سلسلة الإمداد لكفالة استيفاء الموظفين الذين يتم اختيارهم لشغل وظائف في هذه المجالات لمعايير التأهيل المهني المطلوبة وقدرتهم على مواصلة تطوير مهاراتهم. وفي مجال إدارة سلسلة الإمداد، على سبيل المثال، فإن 209 موظفين بصدد الحصول على شهادات من المعهد المعتمد للمشتريات والإمداد، بالإضافة إلى 130 موظفا سبق أن حصلوا على شهادات تثبت استيفاءهم معايير المستوى 4 على الأقل أو ما يعادله. وفي العام الماضي، حصل 39 موظفا على شهادات في إطار النموذج المرجعي لعمليات سلسلة الإمداد، ليرتفع بذلك العدد الكلي للموظفين المعتمدين في إطار هذا النموذج إلى 263 موظفا. وقد أتاحت موافقة الجمعية العامة على تمويل إضافي للتدريب في الميزانية البرنامجية لعام 2020 لإدارة الدعم العمليتي تخصيص موارد للتأهيل التشغيلي وتعزيز المهارات في تسعة مجالات وظيفية منفصلة.

32 - وبالمثل، تجري الاستعاضة عن البرنامج السابق لتدريب كبار موظفي البعثات في مجالي الإدارة واستخدام الموارد، وهو مبادرة مشتركة بين إدارتي عمليات حفظ السلام والدعم الميداني السابقتين، ببرنامج جديد على نطاق الأمانة العامة، هو برنامج التدريب المعزز للدعم التشغيلي الرفيع المستوى، الذي يهدف إلى تعزيز نهج متكامل إزاء التخطيط الاستراتيجي والمسؤوليات التنفيذية للموظفين من الرتبين ف-4 و ف-5. وأخيرا، قامت إدارة الدعم العمليتي بإعداد برنامج تدريبي محدد الأهداف لتلبية الاحتياجات الناشئة، بما في ذلك تنظيم دورة تدريبية جديدة على الإنترنت بشأن إدارة الموارد لموظفي التصديق.

33 - وبظل تعدد اللغات من الكفاءات الرئيسية لموظفي الأمم المتحدة. ولدعم هذه الولاية، يجري العمل على تجديد برنامج اللغات والتواصل لإتاحة برنامج للتدريب في مجال المهارات اللغوية والتواصلية على مدار السنة، للمرة الأولى، ولزيادة التدريبات والأنشطة المتاحة للموظفين عبر الإنترنت. وتم تحويل امتحان الكفاءة اللغوية إلى شكل إلكتروني، مما قلل من الموارد اللازمة لإدارة الامتحان والوقت اللازم للتصحيح. وقد أثبتت الاختبارات الإلكترونية الأولى، التي أجريت في نهاية عام 2019، نجاحا كبيرا، حيث أعرب 76 في المائة من المجيبين عن رضاهم عن الشكل الجديد. وزادت الأمانة العامة في عام 2019 عدد الدورات التدريبية المخصصة في مجال اللغات بنسبة 50 في المائة مقارنة بعام 2018. وسرعان ما قامت الدائرة المعنية بتنمية القدرات والتدريب على العمليات في إدارة الدعم العمليتي، التي تولت مسؤولية التدريب في مجال اللغات والتواصل في عام 2020، بإتاحة العديد من الدورات التدريبية في مجال اللغات على الإنترنت،

وجعلت جميع الدروس المباشرة متاحة عن بُعد منذ بداية جائحة كوفيد-19. ونتيجة لذلك، تضاعف عدد الدورات التدريبية المتاحة على الإنترنت ثلاث مرات مقارنة بالعدد المتاح قبل الإصلاح.

### التصدي لسوء السلوك

34 - صُمِّمَت أيضا عناصر الإصلاح الإداري لدعم هدف الحفاظ على أعلى مستويات النزاهة في المنظمة. وقد أدى توحيد المهام المتعلقة بالسلوك والانضباط وبالقانون الإداري، التي كانت في السابق في إدارات منفصلة، فضلا عن بناء قدرة إضافية على التصدي للحوادث الخطيرة، إلى زيادة كبيرة في قدرة الأمانة العامة على منع حالات سوء السلوك وإدارتها والتصدي لها. ومن المتوقع أن يوفر منهاج عالمي واحد لإدارة سوء السلوك، يجري إعداده حاليا ومن المقرر بدء العمل به في عام 2021، قدرا أكبر من الرقابة والانساق في النهج المتبع في التعامل مع حالات سوء السلوك في الأمانة العامة برمتها. ومن الجهود الأخرى المبذولة لكفالة تزويد المديرين بالأدوات اللازمة لمنع سوء السلوك والتصدي له إنشاء شبكة من جهات التنسيق المعنية بالسلوك والانضباط على نطاق الأمانة العامة. ومع أن جميع عمليات السلام كانت لديها بالفعل أفرقة أو جهات تنسيق معنية بالسلوك والانضباط قبل تنفيذ الإصلاح الإداري، فإنه يجري حاليا إحراز تقدم في تحديد وتدريب الموظفين للعمل كجهات تنسيق في جميع الكيانات الأخرى، بهدف كفالة أن تعين جميع كيانات الأمانة العامة جهة تنسيق معنية بالسلوك والانضباط، في حال غياب موظف أو فريق مخصص لهذا الغرض. وتلقت جميع جهات التنسيق تدريبا على أدوات جديدة لإدارة المخاطر مصممة لمساعدة رؤساء الكيانات على استباق المخاطر المرتبطة بجميع أنواع سوء السلوك والتخفيف من حدتها؛ وهذه الأدوات هي من نتائج مبادرة العمل من أجل حفظ السلام. كما ساعدت الهياكل الجديدة على تعزيز الجهود الرامية إلى منع التحرش والتصدي له، بسبل منها تيسير إصدار سياسة منقحة بشأن التصدي للتمييز والتحرش، بما في ذلك التحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة (ST/SGB/2019/8).

35 - وبالإضافة إلى ذلك، جرى استعراض العمليات الرئيسية المتصلة بالاستجابة في الوقت المناسب لحالات سوء السلوك. وعلى سبيل المثال، جرى تبسيط إجراءات وضع الموظفين في إجازة إدارية بدون مرتب. ونظرا للطبيعة الحساسة لهذا النوع من الإجازات، فقد فُوضت سلطة وضع الموظفين في إجازة إدارية بدون مرتب حصريا لوكيل الأمين العام للاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال. وحُفِّض عدد النقاط التي تمر منها الإجراءات في مختلف الإدارات من خمس نقاط إلى ثلاث، مما يسرّع إجراءات الموافقة. ولهذا التطور أهمية خاصة لأن صعوبة وضع الموظفين في إجازة إدارية بدون مرتب قبل الإصلاح أدت إلى نشوء تصور بإفلات مرتكبي سوء السلوك من العقاب، ولا سيما في عمليات السلام، الأمر الذي قوّض بدوره الضمانات الموضوعة لردع سوء السلوك والحماية منه.

### السلامة والصحة المهنيّتان

36 - أتاح إدماج برنامج السلامة المهنية وإدارة المخاطر في الميدان ضمن الشعبة الجديدة لإدارة الرعاية الصحية والسلامة والصحة المهنيين التابعة لإدارة الدعم العملياتي، للمرة الأولى، فهما أفضل للعلاقة بين ظروف العمل ورفاه الموظفين وأداء المنظمة. وفي عام 2019، مهّد استعراض مستندي لمصادر البيانات المتاحة الطريق لوضع منهجية، في شباط/فبراير من نفس العام، لتتبع وتقدير تكاليف الحوادث التي تقع في مكان العمل، كما يتضح من مؤشرات مثل أيام الإجازات المرضية، ورحلات الإجلاء الطبي، وتأثير هذه الحوادث على الأنشطة البرنامجية. وستمكن نتائج هذا التحليل الجاري من إعداد وتحسين التوجيهات

والتدريبات والتدخلات المصممة خصيصاً للتوعية بالسلامة والصحة المهنيين، والحد من وقوع الحوادث في مكان العمل، والتخفيف من أثرها على تنفيذ البرامج.

### تعزيز إدارة سلسلة الإمداد

37 - كان الغرض من إنشاء كيان واحد لإدارة سلسلة الإمداد المتكاملة من البداية إلى النهاية في الأمانة العامة من خلال دمج القدرات الشرائية واللوجستية التي كانت منتشرة في السابق في مجموعة من الإدارات المنفصلة، هو كفالة تسليم السلع والخدمات المناسبة في المكان والوقت المناسبين وبالتكلفة المناسبة. وكان الهدف من ذلك هو توفير خدمة موجهة نحو العميل وتتسم بقدر أكبر من المرونة وسرعة الاستجابة والكفاءة والفعالية، وتقليص المدة الفاصلة بين تحديد الاحتياجات وتسليم السلع والخدمات، وتعزيز قدرة الأمانة العامة على قياس إجمالي تكلفة الملكية. ويستفيد الإطار الجديد من مهام سلسلة الإمداد لقاعدة الأمم المتحدة للوجستيات في برينديزي، إيطاليا، فضلاً عن قدرات قسم دعم المشتريات على الصعيد العالمي ومركز المراقبة المتكاملة للنقل والتحركات في عنيتيبي، أوغندا.

38 - والاتجاه العام في تحقيق الفوائد المرجوة من إدارة سلسلة الإمداد هو اتجاه إيجابي. وإطار التخطيط المتكامل، الذي تُستمد منه خطة سلسلة الإمداد العالمية، بدأ ينضج. وتقوم الخطة، التي توضع لكل فترة مالية على حدة، بتحديد الاحتياجات من السلع والخدمات وخيارات التوريد الأمثل لتلبية هذه الاحتياجات. وينطوي الإطار أيضاً على تحليل للاتجاهات لقياس الأداء ودعم التخطيط للاحتياجات المستقبلية.

39 - كما عزز ترشيح إدارة الفئات، وهو النهج الذي تتبعه الأمانة العامة للوصول إلى سلاسل إمداد مثلى في مجالات العمل الثمانية ذات الأولوية، وهي الطيران والنقل، والمرافق والبنية التحتية، والأغذية، والوقود، والدعم المركزي، والأمن، والرعاية الصحية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وتتطوي إدارة الفئات في جوهرها على جهد تعاوني، يجمع بين الخبراء التقنيين وخبراء المشتريات لتوجيه صانعي القرارات بشأن أنسب الحلول لتوريد فئات معينة من السلع والخدمات. ويجري وضع استراتيجيات للفئات في صيغتها النهائية وتنفيذها على مراحل، مع التماس تعليقات المجلس المعني بالعلاقات بين الإدارة والملاء. ويجري نشر توجيهات تشغيلية لتوفير إرشادات عملية مفصلة لجميع الجهات المعنية بسلسلة الإمداد.

40 - وسيُقاس التقدم المحرز في تحقيق الفوائد المتوقعة من إدارة سلسلة الإمداد بإطار لإدارة أداء سلسلة الإمداد، يجري حالياً تعميمه، وقد صدرت بشأنه تقارير فصلية إلى كيانات الأمانة العامة منذ كانون الثاني/يناير 2019. ويشمل الإطار قياس مؤشرات أداء من قبيل ما يلي:

- مدة دورة تنفيذ الطلبات (أي الوقت اللازم لتنفيذ طلبات العملاء)
- تنفيذ الطلبات الكاملة (أي النسبة المئوية للطلبات التي تلي المتطلبات المتعلقة بالوقت والنوعية المحددين وباكتمال الوثائق ودقتها)
- المرونة (أي القدرة على الاستجابة للتأثيرات الخارجية ولتغيرات السوق من أجل اكتساب الميزة التنافسية أو الحفاظ عليها)
- مجموع تكاليف إدارة سلسلة الإمداد (أي تكلفة تنفيذ عمليات سلسلة الإمداد، بما في ذلك تكاليف العمل والمواد والإدارة والنقل)

- كفاءة إدارة الأصول (أي القدرة على استخدام الأصول بكفاءة، بما في ذلك عن طريق تخفيض المخزون).

41 - وقد أدى تأييد الجمعية العامة، في قرارها 243/71، للاعتراف المتبادل بأفضل الممارسات في مجال السياسات والإجراءات إلى بذل جهود لتعزيز التعاون مع الصناديق والبرامج والوكالات المتخصصة في مجال إدارة سلسلة الإمداد، بهدف تحسين الإنجاز والاستجابة للأزمات. ونتيجة لذلك، تستفيد عمليات السلام الآن من العقد العالمي لشحن البضائع الذي أبرمته منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف)، بينما يتواصل التعاون مع برنامج الأغذية العالمي بشأن المبادرات المتعلقة بدعم الطيران وإدارة الأسطول. ويجري أيضا استكشاف مجالات أخرى للتعاون المحتمل.

42 - وشكّل التصدي لجائحة كوفيد-19 اختبارا هاما للنهج المتبع إزاء سلسلة الإمداد. وقد أثبتت سلسلة الإمداد في الأمانة العامة قدرتها على الصمود ومكنت من النشر السريع في مواقع ميدانية لقدرات غير مخطط لها في مجالات الطيران والرعاية الصحية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وكان لقاعدة الأمم المتحدة للوجستيات دور أساسي في كفاءة إعداد الإمدادات الحيوية على نحو فعال وكفؤ وشحنها إلى العمليات المدعومة من إدارة الدعم العمليتي في الوقت المناسب. وقد أثبت نهج إدارة الفئات فعاليته في التصدي للجائحة، إذ أتاح للأمم المتحدة الحصول على الإمدادات اللازمة، بما في ذلك أجهزة التنفس الصناعي ومعدات الوقاية الشخصية، بأسعار تنافسية. وعلى نطاق أوسع، أظهرت الحالة أن الاستجابة الفعالة لأزمة عالمية تتطلب استجابة منسقة عبر سلسلة إمداد عالمية، وهو ما تمكنت الإدارة من توفيره. بيد أن الجائحة أبرزت أيضا وجود تحديات تواجه سلسلة الإمداد العالمية، حيث إن الطلب تجاوز العرض بدرجة كبيرة في مجموعة من الفئات الحرجة، وهذه دروس ستؤخذ في الاعتبار في عمليات التخطيط المقبلة.

43 - ومن المزمع العمل مستقبلا على إدماج المهام المسؤولة حاليا عن سياسة المشتريات وتلك المسؤولة عن سياسة إدارة الأصول بصورة أوثق من أجل دعم إطار لسياسات سلسلة الإمداد في الأمانة العامة يكون أكثر تماسكا. وأعتزم أيضا السعي إلى تحقيق مزيد من التآزر في مهام وتنظيم ولايات قاعدة الأمم المتحدة للوجستيات ومركز الخدمات الإقليمي في غنتيبي في إطار الهيكل العام لإدارة سلسلة الإمداد في الأمانة العامة. وأشار مع التقدير إلى الدور الحاسم لمراكز الخدمات هذه في مساعدة كيانات الأمانة العامة على مواصلة تنفيذ عملياتها خلال جائحة كوفيد-19.

44 - وأخيرا، مكن إنشاء شعبة دعم القدرات النظامية في مكتب إدارة سلسلة الإمداد من توحيد المهام المتعلقة بإدارة شؤون رد التكاليف ومذكرات التقاهم التي كانت في السابق مجزأة بين العديد من الإدارات. ولقي تعيين نقطة اتصال وحيدة للبلدان المساهمة بقوات وأفراد شرطة بشأن جميع المسائل الإدارية والوجستية المتصلة بالانتشار ورد التكاليف، ترحيبا كبيرا من الدول الأعضاء. وأحرزت الشعبة الجديدة تقدما كبيرا في تخفيض عدد مذكرات التقاهم غير الموقعة من 30 مذكرة تقاهم في انتظار التوقيع في كانون الأول/ديسمبر 2018 إلى 11 مذكرة في كانون الأول/ديسمبر 2019، وفي تقليص كبير للفترة الزمنية اللازمة لتوقيع مذكرات التقاهم، من متوسط يزيد على 180 يوما إلى ما يقرب من 50 يوما. ورغم أن الشعبة جهزت بكفاءة، حتى أيار/مايو 2020، ما يقرب من بليون دولار من مطالبات رد تكاليف الأفراد النظاميين والمعدات المملوكة للوحدات، فإن تسديد المطالبات قد أعاقه بدرجة كبيرة عدم توافر النقدية نتيجة التأخر في سداد الاشتراكات المقررة والامتناع عن سدادها من جانب بعض الدول الأعضاء.

## تعزيز عملية الميزنة

45 - من أجل تحسين إدارة البرامج وتنفيذها وتيسير الإدارة القائمة على النتائج على نطاق الأمانة العامة على نحو أفضل، اقترحت إدخال تحسينات على عملية التخطيط والميزنة البرنامجيين، بما يشمل إعداد الميزانية البرنامجية سنوياً، بدءاً بالميزانية البرنامجية المقترحة لعام 2020 التي أُعدت عام 2019<sup>(2)</sup>. ووافقت الجمعية العامة، في قرارها 266/72 ألف، على التحول على أساس تجريبي إلى ميزانية برنامجية سنوية، تُعرض ويُنظر فيها في ثلاثة أجزاء. وعُقدت حلقات عمل مع الكيانات الممولة من الميزانية العادية طوال عام 2019 للمساعدة في الانتقال إلى الشكل الجديد، بمشاركة نشطة من نحو 1 500 من مديري البرامج في المناقشات المتعلقة بالتركيز على النتائج في تخطيط البرامج. ووردت تعليقات إيجابية من مديري البرامج بشأن التغييرات التي أدخلت على عملية إعداد الميزانية وطريقة عرضها نتيجة للنهج الجديد.

46 - ويتطلب تحقيق الفوائد المتوقعة أيضاً دعم الجمعية العامة للنهج الجديد. وتمشيا مع القرار 266/72 ألف، وبعد انتهاء دورة ميزانية عام 2020 بالكامل، سيجري في عام 2022 استعراض لعملية إعداد الميزانية البرنامجية، تسترشد به الجمعية في اتخاذ قرار بشأن تنفيذ الميزانية السنوية خلال دورتها السابعة والسبعين. وفي الفترة الانتقالية، أُعد عدد من التعديلات على عملية التخطيط والميزنة البرنامجيين تمسحياً مع القرار 251/74. وقد أقرّ النهج والشكل المستخدمان في إعداد الميزانية البرنامجية المقترحة لعام 2021، من خلال العمل مع الدول الأعضاء، ونتيجة لذلك، فإن الميزانية البرنامجية المقترحة تشمل الآن عدداً إضافياً من النتائج ومقاييس الأداء، فضلاً عن تحسين عرض المعلومات المالية. كما تقدم الميزانية البرنامجية المقترحة بياناً شاملاً لنطاق عمل المنظمة ككل ومعلومات أكثر تحديداً عن مساهمتها في تنفيذ خطة التنمية المستدامة لعام 2030 وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

47 - وبالتوازي مع ذلك، أحرزت المنظمة تقدماً كبيراً في تعزيز النزاهة بالشفافية والمساءلة من خلال مشروع التوسعة 2 لنظام أوموجا. ويمكن الآن لمديري البرامج أن يُدرجوا خطط البرامج المقررة، بما في ذلك النتائج المقررة والمنجزات المستهدفة، وأن يسجلوا التقدم المحرز في التنفيذ بالاستناد إلى مقاييس الأداء ذات الصلة، وكل ذلك في إطار نظام أوموجا. كما أُعدت لوحة لمتابعة الأداء تتضمن معلومات عن الخطط الاستراتيجية وأداء البرامج وبيانات عن استخدام الميزانية ونسب شغل الوظائف في واجهة سهلة الاستعمال. وتقدم لوحة المتابعة نظرة شاملة عن الخطة البرنامجية وترتبط بالنتائج والمنجزات المستهدفة. وتساعد المديرين على موازنة استهلاك الموارد مع التقدم المحرز في تنفيذ البرامج، وتسخر معايير البيانات المركزية لكفالة سهولة إظهار الصلة بين عمل الكيان واستهلاكه للموارد.

48 - وفيما يتعلق بميزانيات عمليات السلام، فإن تقديرات الميزانية، التي كانت تقدم في الماضي إلى المراقب المالي عن طريق إدارات أخرى في المقر، تقدم الآن مباشرة من رؤساء البعثات إلى المراقب المالي، تمسحياً مع نظام تفويض السلطة مباشرة. وعمليات حفظ السلام راضية عموماً عن العملية الأكثر تبسيطاً وعن زيادة تحكمها في ميزانياتها، وهو ما ينعكس أيضاً في المشاركة المباشرة لرؤساء البعثات في عرض مقترحات الميزانية والدفاع عنها أمام اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية واللجنة الخامسة للجمعية العامة. كما أن تقلص المدة الإجمالية لعملية إعداد الميزانية نتيجة ذلك قد يسرّ تقديم وثائق الهيئات التداولية في الوقت المناسب لكي تنتظر فيها اللجنة الخامسة خلال الجزء الثاني من دورتها الرابعة والسبعين المستأنفة.

(2) A/72/492/Add.1.

## تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

49 - شكّل إنشاء إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال وإدارة الدعم العمليتي فرصة لإدماج هيكلية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الميدان والمقر، وهما هيكلان كانا منفصلين في السابق، في إطار كيان واحد، هو مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وذلك من أجل تحسين الدعم المقدم للأمانة العامة برمتها، وتعزيز إمكانية التشغيل المتبادل، والحد من مخاطر أمن الفضاء الإلكتروني. وتشمل الفوائد التي تحققت حتى الآن توحيد التكنولوجيا على نطاق الأمانة العامة، وانخفاض عدد المنصات والنظم المنفصلة التي يلزم تعهدها، وزيادة التحول نحو الحوسبة السحابية، وتعزيز القدرة على التصدي للتهديدات المتعلقة بأمن الفضاء الإلكتروني. وعلاوة على ذلك، أنشئ في عام 2019 هيكل مبسط لإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمعالجة مواطن الضعف التي سبق أن حددتها هيئات الرقابة ولتجسيد الهيكل الإداري الجديد في المقر. وتوفر الآن لجنة توجيهية جديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يرأسها بصورة مشتركة وكيل الأمين العام لإدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال وإدارة الدعم العمليتي، التوجيه الاستراتيجي لعمليات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الصعيد العالمي.

50 - وبعد نقل نظام المنسقين المقيمين إلى الأمانة العامة، ركز مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على دعم زيادة قابلية التشغيل المشترك بين الأمانة العامة ووكالات منظومة الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها. ويجري تنفيذ حلول تقنية على مراحل لإتاحة إقامة صلات مباشرة بين الكيانات، مما يتيح لموظفي مؤسسات منظومة الأمم المتحدة الوصول إلى الخدمات الإعلامية والمنابر التعاونية لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة الأخرى. وحتى الآن، فإن نحو 92 000 من الموظفين والمنتسبين إلى كيانات، على رأسها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي واليونيسيف وبرنامج الأغذية العالمي ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ووكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى وهيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (هيئة الأمم المتحدة للمرأة)، بإمكانهم استخدام منابر التعاون وتبادل الملفات في الأمانة العامة، كما أن 54 000 من موظفي الأمانة العامة بإمكانهم استخدام منابر هذه الكيانات. ويجري تدريجياً توفير إمكانية الاستخدام لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة الأخرى. وبموازاة مع ذلك، ما فتئ مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يدعم مكتب التنسيق الإنمائي في إنشاء أفرقة تعاون خاصة ببلدان محددة لتمكين المنسقين المقيمين من تيسير التعاون فيما بين الوكالات.

51 - وقد شكّلت جائحة كوفيد-19 اختباراً كبيراً للنهج المتكامل الجديد لإزاء تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وكان للقرارات والاستثمارات الاستراتيجية للأمانة العامة، ولا سيما فيما يتعلق بالانتقال إلى الحوسبة السحابية والاختيارات المتعلقة بمنصات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، شأنها في ذلك شأن تحسين قدرة مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تنفيذ مشاريع مركزية على نطاق الأمانة العامة منذ إدخال الإصلاحات الإدارية، دور حاسم في التمكين من كفاءة استمرارية تصريف الأعمال خلال هذه الفترة. وقد أثبت نشر مجموعة برمجيات متكاملة جديدة في أيلول/سبتمبر 2019، وهي برمجيات تدعم الإنتاجية والتواصل والتعاون من أي مكان وتعالج عدداً من المسائل المعقدة المتعلقة بقابلية التشغيل البيئي وأمن المعلومات وإدارة المعلومات، فعاليتها في تمكين المنظمة من مواصلة عملها دون انقطاع، حتى عندما أصبح من الضروري إلزام غالبية موظفي الأمانة العامة بترتيبات العمل عن بُعد، عقب إشعارهم بذلك بفترة وجيزة.

## هيكل الدعم

52 - في وقت تنفيذ الإصلاح الإداري، كانت الأمانة العامة تعاني من التجزؤ في مشهد الدعم، حيث كانت مختلف الكيانات، المرتبطة بشكل أو بآخر بإدارتي الدعم الإداري السابقتين في المقر، تتبع نهجا متباينة جدا إزاء إجراءات ومعايير العمل. ومما زاد من تعقيد هذا الأمر النقل التدريجي للمسؤولية عن دعم نظام المنسقين المقيمين إلى الأمانة العامة، تمشيا مع إصلاحاتي للمنظومة الإنمائية.

53 - وفي عام 2019، أطلقت إدارة الدعم العملياتي مبادرة متعددة السنوات لتتسيق إجراءات العمل في الأمانة العامة برمتها في عدد من المجالات الرئيسية لتيسير تقديم دعم عملياتي متنسق، بغض النظر عن الكيان الذي يقدم الدعم أو يتلقاه؛ وتقديم دعم ميداني شامل لجميع كيانات الأمانة العامة مع الحد من الازدواجية في القدرات؛ وتعزيز وفورات الحجم من خلال اتباع نهج لا مركزي في الإدارة؛ ووضع نهج موحد إزاء ترتيبات الشراكة لتوفير الخدمات للمواقع التي لا توجد فيها عمليات للأمانة العامة. ولا تزال هذه المبادرة قيد التنفيذ، مما يعكس مستوى التجزؤ في الأمانة العامة. ومع ذلك، لا تزال مبادئ المبادرة هي الأسس التي تستند إليها المكاسب الممكنة تحقيقها، وقد أحرز تقدم ملموس في عدد من المجالات للاستفادة من قدرات الدعم المتاحة.

54 - ومن الجوانب الرئيسية لنهجي الجديد إزاء تفويض السلطة الدور الذي تؤديه إدارة الدعم العملياتي في تعيين مقدمي الخدمات في الأمانة العامة لتنفيذ القرارات التي اتخذت بموجب السلطة المفوضة في كيانات لا تتوفر لديها القدرة الداخلية اللازمة. واستنادا إلى استعراض شامل لترتيبات الدعم القائمة على نطاق الأمانة العامة، فإن إدارة الدعم العملياتي تكفل تعيين جهات معروفة في مجال تقديم الخدمات التشغيلية لدعم جميع الكيانات في الأمانة العامة دون الحاجة إلى بناء الخبرات والقدرات الداعمة.

55 - ومن أجل مواصلة التشجيع على زيادة الفعالية والكفاءة في توفير الموارد اللازمة لعمليات الدعم التشغيلي، بدأت شعبة الأنشطة الخاصة في إدارة الدعم العملياتي، بالشراكة مع مكتب الأمم المتحدة في نيروبي ومكتب التنسيق الإنمائي، في عام 2019، بنقل خدمات دعم المعاملات المستقلة عن الموقع التي تقدم لمكاتب المنسقين المقيمين من البرنامج الإنمائي إلى الأمانة العامة. وتم خلال عام 2020 توسيع نطاق أنواع خدمات المعاملات المستقلة عن الموقع التي يقدمها مكتب الأمم المتحدة في نيروبي، بوصفه مقدم الخدمات الوحيد لنظام المنسقين المقيمين. وبالإضافة إلى ذلك، يجري تعميم مجموعة كاملة من خدمات الدعم المترتبة بالموقع، أو خدمات الدعم الميدانية، على شريحة أولية من 17 مكتباً من مكاتب المنسقين المقيمين، مع الاستفادة من قدرات الدعم المتاحة من مختلف مكاتب وبعثات الأمانة العامة في شتى أنحاء العالم.

56 - وتعتزم الأمانة العامة أيضا توسيع نطاق تعاونها مع الوكالات والصناديق والبرامج ذات الصلة من أجل إقامة شبكة تعاونية واحدة لترتيبات الدعم من شأنها أن تدعم على نحو أفضل عمليات الأمانة العامة الأصغر والأبعد، ومن شأنها أن تحظى بدعم أفضل من جانب أفرقة الأمم المتحدة القطرية، في غياب قدرة دعم تشغيلي تابعة للأمانة العامة في مكان قريب.

57 - وتشكل الشراكات عنصرا أساسيا في استراتيجية الأمانة العامة لكفالة توافر قدرات دعم تشغيلي متميزة أو متخصصة أو مؤقتة أو احتياطية. ولا تزال الترتيبات الدائمة التي يمكن إعادة تنشيطها بسهولة، فضلا عن قابلية التشغيل البيئي وتنمية المهارات المشتركة، من الأهداف الرئيسية لهذه الجهود. وقد وفر

توحيد عمليات الدعم في إدارة الدعم العملياتي أساسا أكثر شمولاً للسعي إلى إيجاد الحلول اللازمة في هذه المجالات. ومن المجالات الرئيسية التي تم التركيز عليها منذ تنفيذ نموذجي الإداري الجديد تعزيز الشراكات مع المنظمات الإقليمية ومع البلدان المساهمة بقوات وأفراد شرطة. وقد تمكنت الأمانة العامة، بفضل القدرة الجديدة والمخصصة للشراكات في مجال الدعم في شعبة الأنشطة الخاصة، من تحسين دعمها للمنظمات الأخرى، ولا سيما الاتحاد الأفريقي. وفي عام 2019، يسّرت الشعبة عقد حلقة عمل خبراء متخصصين من الأمانة العامة ومفوضية الاتحاد الأفريقي، بهدف ترسيخ التفاهم بين المنظمين. وتضمنت حلقة العمل عملية تخطيط مشترك بشأن وضع نماذج للتنسيق وتحسين التعاون وقابلية التشغيل البيئي في إطار شراكات محورها الدعم بين الأمم المتحدة والاتحاد الأفريقي. كما اضطلعت الشعبة بدور ريادي في عملية محاكاة مع المفوضية الأوروبية لتعزيز قابلية التشغيل البيئي والتعاون، بما في ذلك إمكانية انتقال الدعم اللوجستي إلى عملية سلام محتملة. وتمكن مشروع الشراكة الثلاثية، الذي بدأ تنفيذه في إطار إدارة الدعم الميداني السابقة وتديره الشعبة حالياً، من توسيع نطاقه ليشمل مجالات وظيفية إضافية، منها التدريب الطبي، نتيجة لإعادة تنظيم الهيكل الإداري في المقر. ويركز المشروع على تنمية قدرات الدعم المتخصصة التي يشهد الطلب عليها لفائدة عمليات السلام، وأنجع وسيلة لتوفير هذه القدرات هي عن طريق البلدان المساهمة بقوات وأفراد شرطة. ومنذ 1 كانون الثاني/يناير 2019، يجري تنفيذ المشروع عن طريق مراكز إقليمية في مناطق منها غرب أفريقيا وجنوب شرق آسيا، وميدانيا في البلدان المشاركة.

### ثالثاً - ملاحظات

58 - أحرز تقدم كبير تقريبا في جميع المسائل التي أبرزتها في تقريرتي الأولى عن تغيير النموذج الإداري (A/72/492). وقد اعترف مجلس مراجعي الحسابات بالعمل الذي أنجز حتى الآن في مراجعته الأخيرة بشأن تنفيذ الإصلاح الإداري (A/75/5 (Vol.I)، الفرع ثانيا-هـ). ولا ينبغي أن يحجب هذا الإنجاز كون إنشاء إدارات جديدة واعتماد أساليب عمل جديدة في إطار لا مركزي لم يكن بالأمر الهين، لا سيما في ضوء التحديات المستمرة التي واجهتها الأمانة العامة طوال عامي 2018 و 2019 على مستوى السيولة. وأي مبادرة لإدارة التغيير من هذا النوع هي مسعى معقد وصعب يتطلب وقتاً لنضوج الهياكل الجديدة وأساليب العمل الجديدة، والأهم من ذلك، الثقافة الجديدة. وبعد انقشاع غبار عملية إعادة التنظيم، وبعد أن أُتيح للموظفين الوقت الكافي لاستيعاب النهج الجديد، بدأ العمل بجدية في مجالات الإصلاح الأساسية المتبقية، ولا سيما إدارة الموارد البشرية. وتكتسي كل هذه الجهود أهمية بالغة في الحفاظ على قوة عاملة مهنية قادرة على التكيف ومتحفزة للعمل، ودعم الموظفين الذين يعملون في ظروف صعبة، ومن ثم كفاءة قدرة الأمم المتحدة على تنفيذ ولاياتها بفعالية ومساعدة من يعتمدون على عمل المنظمة. وبالإضافة إلى ذلك، قُدمت إلى الدول الأعضاء مقترحات بشأن طائفة من المسائل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، من قبيل التوزيع الجغرافي العادل، فضلا عن إدخال تعديلات على النظامين الأساسي والإداري للموظفين، وهي مقترحات لم تتخذ الجمعية العامة بعد أي إجراء بشأنها.

59 - كما أتاح إنشاء شعبة التحول المؤسسي والمساءلة إدراج مهام جديدة أو معززة في الهيكل الإداري في المقر. ويسبب حداثة هذه المهام في الأمانة العامة والحاجة إلى بناء الشعبة من الأساس، فقد تأخر إحراز تقدم في عدد من الالتزامات في مجال المساءلة والشفافية. وقدم مجلس مراجعي الحسابات بعض

التوصيات في هذا الصدد، وقد قبلت الأمانة العامة هذه التوصيات وهي بصدد تنفيذها. وسأواصل إبلاغ الجمعية بالتقدم المحرز في هذا المجال في سياق تقريرتي المرحلي السنوي بشأن المسألة.

60 - ومن القيود الرئيسية التي تعوق تقديم الدعم الاستشاري والتشغيلي عدم وجود حل مناسب لإدارة علاقات العملاء يكفل الإدارة الفعالة لطلبات العملاء، وهي صعوبة أقرها أيضا مجلس مراجعي الحسابات. ويجري العمل على تحديد حل مناسب يتيح تتبع طلبات الدعم بطريقة منهجية، ورصد الجداول الزمنية، وإجراء تحليل استباقي لأنماط المشاكل المطروحة، من أجل تحسين إعداد توجيهات تشغيلية محددة الأهداف وتقديم دعم يلبي الاحتياجات.

61 - وفي عام 2020، أثرت جهود التصدي لجائحة كوفيد-19 على الجداول الزمنية لتحقيق العديد من الفوائد، ولكن الجائحة أثبتت أيضا كونها اختبارا حسن التوقيت للإصلاح الإداري. وقد أتاحت مختلف التدابير، مثل تعزيز تفويض السلطة، واعتماد إدارة سلسلة الإمداد، وتكامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعناصر أخرى من الإصلاح الإداري، للأمانة العامة أن تواصل تنفيذ ولاياتها بسلاسة على الرغم من القيود التي تفرضها الحكومات المضيفة في إطار جهودها المحلية والوطنية للتصدي للجائحة. وفي الوقت نفسه، وبفعل التحديات التي تواجه العمل عن بُعد خلال الجائحة، أصبح من الضروري مواصلة تبسيط الإجراءات، وإلغاء متطلبات التوقيع اليدوي في العديد من الإجراءات الإدارية، ومواصلة الالتزام بالتدريب المستمر للموظفين وصقل مهاراتهم.

62 - ولا بد من التذكير أيضا بأن تصميم الهيكل الإداري الجديد في المقر وتزويده بالموارد اللازمة، بما يشمل تقسيم المسؤوليات وتوزيع الموارد بين إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال وإدارة الدعم العملي، قد تم على افتراض أن نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي سيُعتمد وأن مراكز الخدمات الأربعة المقترحة ستبدأ عملها اعتبارا من كانون الثاني/يناير 2019 (انظر A/72/801 و A/72/801/Add.1/Rev.1). غير أن الجمعية العامة أرجأت اتخاذ إجراء بشأن هذا المقترح خلال دوراتها الثانية والسبعين والثالثة والسبعين والرابعة والسبعين. وكان من شأن اعتماد نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في وقت مبكر أن يتيح تحقيق جميع الفوائد المتوقعة بسبب دمج المهام المتعلقة بمعاملات الموارد البشرية والشؤون المالية غير المرتبطة بموقع معين في مراكز الخدمات المشتركة. ويمثل استمرار حالة عدم اليقين بشأن مستقبل نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي أسوأ ما يمكن أن يحدث، لأنه يحول دون تمكن الأمانة العامة من إنشاء مراكز الخدمات المقترحة، مع جعل التصميم الفعال لوسائل بديلة لتقديم الدعم المتعلق بالمعاملات على النحو الصحيح، والذي يفترض أصلا أن يكون من مسؤولية مراكز الخدمات، أمرا مستحيلا. وبالنظر إلى وجود هيكل إداري جديد الآن، قد تلزم العودة إلى لوحة الرسم لدراسة نوع هيكل تقديم الخدمات الذي سيكون أنسب للأمانة العامة في إطار النظام الجديد لتفويض السلطة، لا سيما في ضوء ترتيبات العمل الجديدة المعمول بها منذ بدء جائحة كوفيد-19.

63 - وبالرغم مما ووجه من تحديات ومتاعب متزايدة في عامي 2019 و 2020، فإن غالبية المؤشرات الواردة ضمن إطار إدارة الفوائد تظهر إحراز تقدم ملموس في تحقيق الفوائد المتوقعة. والتقدم المحرز حتى الآن رغم البيئة الصعبة يؤكد صحة المنطق الذي استند إليه في إنشاء الإدارتين الجديدتين وطريقة تصميميهما، على النحو الوارد في تقريرتي الأصلي بشأن تغيير النموذج الإداري في الأمم المتحدة (A/72/492). وأشكر الجمعية العامة على دعمها المتواصل، وأثني على جهود الموظفين والمسؤولين

الإداريين في إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال وإدارة الدعم العمليّاتي على عملهم الدؤوب وتقانيهم على مدى العامين الماضيين في التحضير للإصلاح الإداري وتنفيذه.

#### رابعاً - الإجراءات المطلوب من الجمعية العامة اتخاذها

64 - يُطلب إلى الجمعية العامة أن تحيط علماً بهذا التقرير.

---