

Distr.: General  
26 September 2013  
Arabic  
Original: English

## الجمعية العامة



## الدورة الثامنة والستون

البندان ١٠١ و ١٣٢ من جدول الأعمال

استعراض تنفيذ التوصيات والمقررات التي اعتمدها

الجمعية العامة في دورتها الاستثنائية العاشرة

استعراض كفاءة الأداء الإداري والمالي للأمم المتحدة

## خدمات البحث والتدريب والمكتبات

## تقرير الأمين العام

## أولاً - مقدمة

١ - يقدم هذا التقرير عملاً بقرار المجلس الاقتصادي والاجتماعي ٤٥/٢٠١٣، الذي طلب فيه المجلس إلى الأمين العام أن يقدم تقريراً إلى الجمعية العامة عن المشاورات الجارية بشأن دمج هيئات الأمم المتحدة المخصصة للخدمات البحثية والتدريبية والمعرفية، بهدف تعزيز ما بين هذه الهيئات من اتساق وعلاقات تآزر.

٢ - ويتمثل أحد أعظم الإسهامات التي تقدمها الأمم المتحدة في الأفكار التي تتولد عن طريق الحوار فتصبح جزءاً أصيلاً من القواعد والمعايير والسياسات العالمية التي تؤثر بدورها على حياتنا اليومية من جوانب عديدة. ومن العوامل الميسرة لبلورة هذه الأفكار المشتركة توافر النتائج البحثية الوجيهة وسهولة الوصول إلى المعلومات. وما إن تتبنى الدول الأعضاء هذه الأفكار، ينبغي تعميم المفاهيم عالمياً وبناء القدرات اللازمة لترجمة هذه الأفكار إلى أفعال على الصعيد القطري. ولعل تعزيز الاتساق من خلال إحداث التحولات في أسلوب تقديم الخدمات في سبعة كيانات متخصصة في أنشطة التدريب/التعلم أو المكتبات أو البحث



الرجاء إعادة استعمال الورق



أمرا من شأنه أن يساعد على حفز التحرك في هذا الاتجاه من جانب الحكومات وغيرها من الأطراف المعنية.

٣ - وتتمثل هذه الكيانات السبعة في: مكتبة داغ همرشولد، والمكتبة الموجودة في مكتب الأمم المتحدة في جنيف، ومعهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث (اليونيتار)، ومعهد الأمم المتحدة لبحوث نزع السلاح، ومعهد الأمم المتحدة الأقليمي لبحوث الجريمة والعدالة، ومعهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية، وكلية موظفي منظومة الأمم المتحدة.

٤ - وقد دعت الوثيقة الختامية لمؤتمر القمة العالمي لعام ٢٠٠٥ (قرار الجمعية العامة ١/٦٠) إلى زيادة الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد المالية والبشرية. وقد جرى التسليم مرارا بضرورة التنسيق بين وظيفتي التدريب/التعلم والبحث في المنظمة بصورة أوثق بكثير (انظر قرار الجمعية العامة ٢٠٨/٥٦، الفقرة ١)، ودُعي إلى توثيق الارتباط بين هاتين الوظيفتين وبين عمليات صنع السياسات. (انظر A/60/733، الفقرة ١٣٩). وبالمثل، سلّمت الجمعية العامة في قرارها ٦٤/٥٦ بء و ١٠٩/٦٠ بء بأهمية دمج خدمات المكتبات في الأمم المتحدة. ومن خلال إحداث التحوّل في هذه المجالات الوظيفية المرتبطة بالمعرفة وتعزيز الاتساق داخل كل مجال وتعزيز ما بين المجالات من تآزر، ستتسنى تلبية تلك الاحتياجات وزيادة القيمة المتحصل عليها مقابل المال.

### مقترح التحوّل

٥ - التمسّت الأمانة العامة مشورة المنظمات المذكورة أعلاه ومجالس إدارتها، وأعدت المقترحات المعروضة أدناه على ضوء الآراء التي أعربت عنها المنظمات. والمتوخى من هذا المقترح هو جعل هذه المجالات الوظيفية أوضح للعيان وأقرب إلى المناقشات الاستراتيجية التي تجري مع الإدارة العليا في الأمم المتحدة، والمحافظة على استقلال المؤسسات البحثية، وزيادة الكفاءة في استخدام الموارد، وزيادة العلاقات التآزرية في عمليات البرمجة. وكان هناك حرص على ضمان التوازن الصحيح بين ضرورة الإبقاء على الولايات الممنوحة من الدول الأعضاء وبين ضرورة زيادة الاتساق والتآزر من أجل تأدية الخدمات الحيوية بمزيد من الفعالية. وتعتقد الأمانة العامة أن أفضل سبل المضي قدما صوب تحقيق هذا التوازن هو المزج بين الدمج المتدرج لخدمات التدريب/التعلم والمكتبات وتعزيز التنسيق بين المؤسسات البحثية. ومن خلال المداورات التي ستجريها اللجان المعنية، ستتخذ الدول الأعضاء قرارها بشأن سبيل المضي قدما.

## ثانياً - الهيكل العام والمجالات الوظيفية

### ألف - الهدف

٦ - يهدف المقترح إلى هيكلة المجالات الوظيفية الثلاثة المرتبطة بالمعرفة بشكل أكثر اتساقاً، وبما يعود عليها بمنافع متبادلة تصب في مصلحة الدول الأعضاء. ومن شأن خلق علاقات التآزر بين المجالات الوظيفية الثلاثة تعظيم أثرها في دعم مداورات الدول الأعضاء وبناء قدرة الدول الأعضاء وموظفي الأمم المتحدة على ترجمة القرارات التي تتخذها الدولة العضو إلى إجراءات عملية تتم على الصعيد القطري وغيره من الصعد. ومن خلال ترشيد الخدمات الفنية والتشارك في الدعم الإداري على مدى السنوات القادمة، سيتمكن توليد مزيد من المكاسب الكبيرة الناتجة عن زيادة الكفاءة في المجالات المرتبطة بالمعرفة، فإما يُستفاد من هذه المكاسب كوفورات مادية أو تُستثمر لزيادة تأثيرها الموضوعي.

### باء - الهيكل والحوكمة

٧ - يُقترح إنشاء كيان جديد مهيكّل على أساس ثلاثة وظائف معرفية، بحيث يضم (أ) دائرة متكاملة لخدمات التدريب/التعلم، (ب) دائرة متكاملة لخدمات المكتبات، (ج) وشبكة لتنسيق الأنشطة البحثية تشمل وحدة دعم مركزية صغيرة. ويتم في إطار هذا المقترح الإبقاء على آليات الحوكمة القائمة في المؤسسات البحثية، وإقامة شبكة لتنسيق الأنشطة البحثية تخدمها وحدة دعم مركزية صغيرة، وذلك لإتاحة المجال لزيادة التفاعل والتعاون بين الكيانات والإدارة العليا في الأمم المتحدة والمؤسسات البحثية الأخرى داخل الأمم المتحدة وخارجها. ومن خلال استخدام نموذج الدمج المتدرج لخدمات التدريب/التعلم والمكتبات، يتيح المقترح المجال لتحقيق مكاسب عن طريق زيادة الكفاءة.

٨ - وسيُأس الكيان الجديد موظف برتبة أمين عام مساعد يوفّر عن طريق نقل وظيفة الأمين العام المساعد الموجودة بالفعل في اليونيتار. وسيُقترح مسمى الكيان الجديد رسمياً بعد أن تقرّر الدول الأعضاء بشأن سبيل المضي قدماً صوب إحداث التحول. ولأغراض هذا التقرير، سيطلق على الكيان بصفة مبدئية مسمى هيئة الأمم المتحدة للمعرفة/التعلم.

٩ - وسيكون مقرّ الأمين العام المساعد في جنيف، حيث يوجد أربعة من الكيانات السبعة. وسيتم التحول تدريجياً على مدى فترة انتقالية مدتها سنتان، وذلك من منظور أن ترشيد خدمات الدعم والتشارك فيها على النحو المقترح سيخلق فرصاً لاجني المكاسب مستقبلاً عن طريق تحقيق الكفاءة في استغلال الموارد.

١٠ - وهناك طلب كبير ومنتام من الدول الأعضاء والمنظمات الدولية على توفير تدريب ونشاط بحثي ذي أثر سياساتي وموجّه في الغالب صوب بناء القدرات. وبالتالي، سيكون الأمين العام المساعد مسؤولاً عن تيسير التفاعل والتعاون بين الدوائر المختصة بخدمات التدريب/التعلم والمكتبات والبحوث.

١١ - وستُدمج الولايتان المنوطتان باليونيتار وكلية موظفي منظومة الأمم المتحدة في مجال التدريب/التعلم تحت القيادة الموحدة لمدير التدريب، الذي سيكون مكتبه في تورينو، إيطاليا، ضمن الهيكل العام لهيئة الأمم المتحدة للمعرفة/التعلم، بينما سيحتفظ المعهد والكلية باسميهما الحاليين المتعارف عليهما، وبوجودهما في جنيف وتورينو على التوالي. ويهدف هذا الإجراء إلى الحفاظ على السمعة الجيدة المقترنة بالاسمين اللذين اشتهر بهما هذان الكيانان، مع الاستفادة من زيادة القدرات عن طريق عملية الدمج. وسيكون مدير التدريب مسؤولاً بشكل مباشر أمام الأمين العام المساعد لهيئة الأمم المتحدة للمعرفة/التعلم، وسيتلقى التوجيه من مجلس الكيان الجديد، الذي سيُنشأ عن طريق تعديل مجلس اليونيتار لتلبية الاحتياجات التدريبية لأعضاء الوفود ورعايا الدول الأعضاء وموظفي الأمم المتحدة وغيرهم من الجهات المستفيدة. وسيُعَدّل المجلس الحالي لكلية الموظفين ليصبح مجلساً استشارياً يعنى بضمان جودة وفعالية التدريب المقدم لموظفي الأمم المتحدة. وربما يضم مجلس هيئة الأمم المتحدة للمعرفة/التعلم كذلك ممثلين عن مجالس معهد الأمم المتحدة لبحوث نزع السلاح، ومعهد الأمم المتحدة الأقاليمي لبحوث الجريمة والعدالة، ومعهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية، ومجلس مكتبات الأمم المتحدة، ومجلس كلية الموظفين المعدّل.

١٢ - وستُنشأ دائرة متكاملة لخدمات المكتبات في الأمم المتحدة تضم في المرحلة الأولى المكتبتين الموجودتين في نيويورك (مكتبة داغ همرشولد) وفي مكتب الأمم المتحدة في جنيف. وسيكون للمكتبتين هيكل قيادي متكامل مسؤول أمام المجلس الدائم الجديد لمكتبات الأمم المتحدة الذي يتألف من كبار المديرين المسؤولين عن المكتبات وممثلين للأمين العام، من بينهم الأمين العام المساعد لهيئة الأمم المتحدة للمعرفة/التعلم. وسيتولى المجلس توجيه عملية إنشاء دائرة متكاملة لخدمات المكتبات، ومن ثم توجيه عمل الدائرة. وسيكفل المجلس تأدية الدائرة لعملها بشكل متسق، مع الإبقاء في الوقت نفسه على الولايتين المحددتين المنوطتين بمكتبتي داغ همرشولد وجنيف. وسيكون مدير دائرة مكتبات الأمم المتحدة مسؤولاً أيضاً أمام الأمين العام المساعد لهيئة الأمم المتحدة للمعرفة/التعلم، عن طريق خطط تسلسل إداري ثانوي، فيما يتعلق بالتفاعل مع سائر أجزاء الكيان الجديد وبخصوص المجالات الممكنة للتشارك في الدعم الإداري. وسيشرف المجلس على عملية التحول إلى الدائرة المتكاملة لخدمات مكتبات الأمم المتحدة.

١٣ - وستكون المؤسسات البحثية المستقلة الثلاث من بين أعضاء الشبكة، وستشكل وحدة الدعم المركزية حلقة الوصل بينها وبين الأمين العام المساعد، ولكن ستظل المؤسسات مسؤولة مباشرة أمام الأمين العام ومجالس إدارتها. وسيكون الأمين العام المساعد مسؤولاً عن وحدة الدعم المركزية التابعة لشبكة تنسيق الأنشطة البحثية، وعن تعزيز التفاعل بين عناصر الشبكة.

١٤ - وسيُحتفظ بمجالس معهد الأمم المتحدة لبحوث نزع السلاح ومعهد الأمم المتحدة الأقليمي لبحوث الجريمة والعدالة ومعهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية كمجالس إدارة مستقلة، وستكون هي صاحبة السلطة النهائية فيما يتصل بولاية كل من هذه المعاهد، وذلك على النحو التالي:

- (أ) مجلس معهد الأمم المتحدة لبحوث نزع السلاح، بالنسبة إلى قضايا نزع السلاح؛
- (ب) مجلس أمناء معهد الأمم المتحدة الأقليمي لبحوث الجريمة والعدالة، بالنسبة إلى قضايا منع الجريمة والعدالة الجنائية والأمن والحوكمة؛
- (ج) مجلس معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية، بالنسبة إلى الأبعاد الاجتماعية للتنمية.

١٥ - وستظل مجالس المعاهد الثلاثة تؤدي وظائفها كما هو الحال الآن. وحرصاً على تأدية كل مؤسسة لمهامها وعلى الالتزام بقواعدها، سيُحتفظ لكل مؤسسة بما يلي:

- (أ) الولاية والمسئوليات المتعارف عليه؛
- (ب) النظام الحالي للمجالس الاستشارية/مجالس الإدارة؛
- (ج) إجراءات تعيين أعضاء المجلس والمدير؛
- (د) القدرة على جمع الأموال وإدارتها؛
- (هـ) المسؤولية الائتمانية والمساءلة عن إدارة الموارد؛
- (و) القدرة على تحديد الأولويات والموافقة على الميزانيات والبرامج وسائر الأنشطة.

١٦ - وسيكون معهد الأمم المتحدة لبحوث نزع السلاح ومعهد الأمم المتحدة الأقليمي لبحوث الجريمة والعدالة ومعهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية، إلى جانب البرنامج التشغيلي للتطبيقات الساتلية التابع لليونيتار، أعضاء في شبكة تنسيق الأنشطة البحثية،

وستدعمها وحدة دعم مركزية. وبمرور الوقت، سينضم إلى الشبكة العديد من المؤسسات البحثية الأخرى من داخل وخارج الأمم المتحدة عن طريق الشراكات المؤسسية.

١٧ - وسيُحتفظ بالعلاقة المتميزة القائمة بين المؤسسات البحثية والدول الأعضاء من خلال الهيئات الحكومية الدولية ذات الصلة، فستظل اللجنة الأولى على سبيل المثال تقدّم التوجيه إلى معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية، وستظل لجنة منع الجريمة والعدالة الجنائية تقدّم التوجيه إلى معهد الأمم المتحدة الأقليمي لبحوث الجريمة والعدالة.

١٨ - وتلخيصاً لما سبق، سيضم الهيكل الجديد (أ) دائرة متكاملة لخدمات التدريب/التعلم ستتولى الاضطلاع بولايتي اليونيتار وكلية الموظفين في مجال التدريب/التعلم، بتوجيه من مجلس هيئة الأمم المتحدة للمعرفة/التعلم الذي سيتولى الإشراف على خدمات التدريب/التعلم، وعلى الوحدة المركزية لدعم شبكة تنسيق الأنشطة البحثية، وعلى التشارك في الدعم الإداري المجمع، وعلى تعزيز أوجه التآزر فيما بين المجالات الوظيفية الثلاثة، (ب) ودائرة متكاملة لخدمات المكتبات، تتلقّى التوجيه من مجلس مكتبات الأمم المتحدة، (ج) وشبكة لتنسيق الأنشطة البحثية ووحدة مركزية لدعم الشبكة، حيث سيحتفظ كل من أعضاء الشبكة باستقلاله ومجالسه القائمة.

## جيم - المجالات الوظيفية

### ١ - الدائرة المتكاملة لخدمات التدريب/التعلم

١٩ - ستُنشأ دائرة متكاملة لخدمات التدريب/التعلم تضم المؤسستين اللتين ينصب تركيزهما في الوقت الحالي على توفير التدريب للدول الأعضاء (اليونيتار) والموظفي الأمم المتحدة (كلية الموظفين). ومن خلال تقاسم الخبرة الفنية والهيكل الأساسية في مجال التدريب، بما في ذلك منصات التعلم الإلكتروني ونظم إدارة التعلم وشبكات الممارسين والخبرة في مجال تصميم البرامج التعليمية، سيعزز تأثير المؤسستين. فنُهج التعلم في القرن الحادي والعشرين تشهد تغييرات جذرية، حيث أحدثت التغيرات التكنولوجية والاجتماعية طفرة على صعيد فرص الوصول إلى المستفيدين، كما أحدثت ثورة في منهجيات التعلم الجديدة. وبالإضافة إلى ذلك، سَيُنشأ المجال للمؤسستين، عن طريق دمج ولايتهما، للوصول إلى جمهور أوسع من المستفيدين، ولترشيد ما توفرانه من خدمات تدريب وتعلم وبالتالي زيادة تأثير هذه الوظيفة وزيادة العائد على الاستثمار فيها.

٢٠ - وسيفضي إنشاء الدائرة المتكاملة لخدمات التدريب/التعلم إلى جملة أمور منها ما يلي:

(أ) زيادة القدرة على توفير التدريب فيما يتعلق بالمسائل الفنية والمهارات الشخصية على الصعيد الوطني والمتعدد الأطراف والعالمي لتلبية احتياجات أعضاء الوفود وموظفي الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص، وذلك بالاستعانة بالمواد المعدّة أو المجمّعة بمعرفة الشبكات البحثية والمكتبات؛

(ب) توسيع نطاق التدريب المقدم للجهات الفاعلة الوطنية الرئيسية على الصعيد القطري فيما يتصل بقواعد الأمم المتحدة ومعاييرها وسياساتها وبرامجها لتنمية القدرة على ترجمتها إلى إجراءات عملية، مع التركيز بوجه خاص على المستفيدين من البلدان النامية؛

(ج) زيادة القدرات في مجال التدريب على المهارات الدبلوماسية وتحسين التعلم عبر سبل منها توفير التوجيه والإحاطات لأعداد أكبر من أعضاء الوفود بخصوص المناقشات الحكومية الدولية؛

(د) توفير التوجيه لموظفي الأمم المتحدة بشأن القضايا الناشئة، بالاستعانة بالمعلومات المستمدة من خدمات البحث والمكتبات، وتوفير التدريب بصفة خاصة للموظفين في مجالات شاملة من قبيل القيادة والإدارة، وإتاحة الفرصة لموظفي الأمم المتحدة الوطنيين والدوليين العاملين على الصعيد القطري للوصول إلى خدمات التعلم الإلكتروني؛

(هـ) تعزيز وتوسيع نطاق الشراكة مع سائر إدارات الأمانة العامة والوكالات لتعزيز عمليات ضمان الجودة، وتقييم النتائج، وتبادل الدروس المستفادة، والتشجيع على جمع واستخدام أفضل الممارسات من أجل مواصلة تعزيز خدمات التدريب/التعلم في الأمم المتحدة ومواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية؛

(و) مواصلة تقديم التدريب للمستفيدين من الخدمة في مواقعهم، وتحديد المجالات التي يمكن فيها تحقيق وفورات الحجم مع الاستفادة في الوقت نفسه من التكلفة الزهيدة لاستخدام منشآت كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة لاستضافة معتكفات تقارع الأفكار لكبار المديرين وأنشطة التدريب الداخلي المقدّمة لموظفي الأمم المتحدة.

## ٢ - الدائرة المتكاملة لخدمات المكتبات

٢١ - تتمثل ولاية دائرة خدمات مكتبات الأمم المتحدة في توفير خدمة تتسم بالفعالية والحياد والمهنية وموجهة خصيصاً صوب توفير المعلومات ذات القيمة للأمم المتحدة. وسيفضي إنشاء الدائرة المتكاملة إلى زيادة القيمة من خلال إتاحة المجال لتحديث النظم (التقنية والبشرية) المستخدمة في تأدية الأعمال الداخلية للمكتبتين؛ وتقاسم الموارد بطريقة

منهجية، وتبسيط الإجراءات والقضاء على الازدواجية؛ وتطوير الخدمات والمعايير المشتركة بحيث تكون سهولة الاستخدام والشكل الموحد من سمات التجربة التي يمرّ بها المستخدم لدى تعامله مع الخدمة الموحدة لمكتبات الأمم المتحدة؛ ووضع استراتيجية مشتركة لتطوير الخدمات سيتحدد شكلها من خلال التشاور المباشر مع الدول الأعضاء وغيرها من الأطراف المعنية. وقد بدأ بالفعل العمل في جميع هذه المجالات، حيث من المطلوب إحراز تقدم كبير بحلول عام ٢٠١٥.

٢٢ - وستقوم الدائرة المتكاملة لخدمات مكتبات الأمم المتحدة بجملة أمور منها ما يلي:

(أ) تطوير هيكل أساسي مشترك لإدارة المعلومات، بما في ذلك إنشاء مستودع رقمي عالمي موحد لمكتبات الأمم المتحدة، وإتاحة إمكانية الوصول إلى المعارف المتولدة عن المنظمة، بما في ذلك الوثائق الرسمية والبحوث والدراسات والإحصاءات وما إلى ذلك. وسيكون من الأولويات كذلك إحلال نظام حاسوبي جديد ومتكامل للمكتبات عموماً محل النظامين المستخدمين في نيويورك وجنيف اللذين لم يعدا يلبيان المتطلبات العصرية؛

(ب) الحفاظ على تراث المنظمة من الوثائق المنشورة والعامّة، بالشكلين الرقمي والورقي؛

(ج) تطوير الخدمات المعلوماتية الداعمة لعمليات صنع القرارات لفائدة أعضاء الوفود والأمانة العامة للأمم المتحدة؛

(د) تحقيق الاستفادة ممّا لدى المكتبات من رأسمال معرفي جمعي، وبالأخص فيما يتصل بدور المكتبات باعتبارها موفّر البيانات الوصفية للأمم المتحدة، وخلق الفرص لتأدية هذه الأعمال آلياً وتبسيطها من خلال استخدام التكنولوجيات الجديدة وإعادة هندسة العمليات وتنمية الشراكات القائمة في هذا المجال مع مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات؛

(هـ) كفالة إسهام دائرة خدمات المكتبات في إدارة المعارف على مستوى الأمم المتحدة بأسرها. فإدارة المعارف والمعلومات تعدّ من مجالات الخطر الاستراتيجي في المنظمة، وللمكتبات دور رئيسي تقوم به داخل الأمانة العامة؛

(و) إقامة موقع شبكي عام موحد لخدمات المكتبات في الأمم المتحدة يستهدف الأشخاص العاديين والمستخدمين التعليميين، بينما تحتفظ مكتبتنا نيويورك وجنيف بمواقع أكثر تركيزاً وتخصّصية تقنية لفائدة المستخدمين المهنيين من جمهوريهما المستهدفين. ويتمثل الهدف

في تكييف عناصر منتقاة من المحتوى المهني لتلائم احتياجات المستخدمين من الجمهور الأوسع، حيث تُعرض بطريقة أسهل استخداماً للشخص العادي؛

(ز) تعزيز وتدعيم التعاون الموسّع مع المكتبات الأخرى التابعة لمنظومة الأمم المتحدة؛

(ح) زيادة القيمة الكبيرة التي تتحقق بالفعل عن طريق الشراكات مع أكثر من ٣٦٠ مكتبة وديعة لوثائق الأمم المتحدة حول العالم لإتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالأمم المتحدة وإذكاء الوعي بالقضايا التي تعالجها الأمم المتحدة.

### ٣ - شبكة تنسيق الأنشطة البحثية ووحدة الدعم المركزية

٢٣ - ستُنشأ شبكة لتنسيق الأنشطة البحثية تتألف عضويتها من معهد الأمم المتحدة الأقليمي لبحوث الجريمة والعدالة، ومعهد الأمم المتحدة لبحوث نزع السلاح، ومعهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية، واليونيتار/البرنامج التشغيلي للتطبيقات الساتلية. وستتسع هذه العضوية الابتدائية بمرور الوقت مع انضمام مزيد من المؤسسات البحثية إلى الشبكة. وستُسَهَّل أعمال الشبكة من خلال إنشاء وحدة دعم مركزية. وسيكون هذا النموذج المتبع في التنسيق مماثلاً لآلية تنسيق الأفرقة القطرية للأمم المتحدة، حيث تتعاون وكالات الأمم المتحدة المستقلة مع بعضها البعض، ويتولى المنسق المقيم تنظيم تفاعلاتها، وتدعمها وحدة دعم مركزية صغيرة.

٢٤ - وستُدعى المؤسسات البحثية الأخرى من داخل وخارج الأمم المتحدة للانضمام إلى الشبكة من خلال الشراكات المؤسسية. وسيوفّر هذا الجهد قناة لتوجيه نتائج البحوث التي تُجرى حول العالم وتتناول طائفة أوسع من المواضيع في اتجاه منظومة الأمم المتحدة وأعضاء الوفود والموظفين. فباكتساب القدرة على التواصل مع مثل هذه المؤسسات البحثية، سيتاح المجال للأمم المتحدة لتوسيع نطاق القضايا التي تغطيها.

٢٥ - وسيُفَضَى إنشاء شبكة تنسيق الأنشطة البحثية هذه إلى جملة أمور منها ما يلي:

(أ) تعزيز الدعم المقدم للبحوث ذات الأثر السياسي والتوجّه العملي، حيث سيجري الدمج بين البحث والتدريب الهادف إلى بناء القدرات داخل البلدان، مع الاستفادة من المبادرات الأخيرة للمؤسسات البحثية؛

(ب) توثيق العلاقة بين المؤسسات البحثية وسائر الإدارات الفنية في الأمم المتحدة؛

(ج) توفير منبر لتعزيز أوجه التآزر بين المؤسسات البحثية والمكاتب والمؤسسات التدريبية عندما تتناول نفس القضية ولكن من جوانب مختلفة؛

(د) تمكين المؤسسات الأربع من توسيع نطاق عملها في مجالات تخصصها البحثي عن طريق جعلها أكثر قدرة على اجتذاب التمويل باعتبارها جزءاً من كيان مترابط بصورة أكثر استراتيجية؛

(هـ) إيجاد القدرة على توسيع نطاق القضايا التي تعالج بمرور الوقت، وذلك عن طريق ربط سائر القدرات البحثية الموجودة في الأمم المتحدة والقدرات البحثية الخارجية بالعمليات الحكومية الدولية، مما يسهل إعطاء المؤسسات البحثية دوراً أكثر منهجية في المشاورات الداخلية وعمليات صنع القرار التي تتم داخل منظومة الأمم المتحدة.

### ثالثاً - الأسانيد المنطقية لجدوى إجراء التحويلات

٢٦ - ستعود هذه المبادرة على الدول الأعضاء بفوائد هامة في الأجل الطويل. فإلى جانب ما وُصف أعلاه من مكاسب ناتجة عن زيادة الكفاءة، سيكون من الأسهل على الدول الأعضاء المحدودة الموارد تحسين فرص وصولها إلى المعرفة، وبالتالي بناء قدراتها. وسيساعد هذا التحرك بدوره على إعطاء هذه الدول فرصاً متكافئة للمشاركة في المناقشات العالمية وفي تشكيل السياسات، مما سيعزز الأمم المتحدة بوصفها أهم وأشمل المنتديات الحكومية الدولية المنشئة للمعايير. وستشكل الدروس المستفادة من هذه العملية مرجعاً مفيداً لعمليات أخرى.

٢٧ - ولعل التركيز بصورة أقوى وأكثر اتساقاً بالطابع الاستراتيجي على إدارة ذلك الكم الهائل من المعارف المتولدة عن الأمم المتحدة سيعود بالفائدة على المنظمة نفسها عن طريق تحسين قدراتها التحليلية والإسهام في تحسين عمليات صنع قراراتها. وسيعود هذا أيضاً بفوائد عديدة على الكيانات نفسها، وذلك على النحو التالي:

### ألف - تعزيز استدامة التمويل

٢٨ - بلغ حجم الميزانية المجمعة للكيانات السبع في عام ٢٠١٢ ما مقداره ٨٤,٦ مليون دولار، حيث مُوّل ٦٦,٧ مليون دولار من هذا المبلغ، أو نسبة ٧٩ في المائة، بواسطة التمويل الطوعي، وُوّفّر مبلغ ١٧,٨ مليون دولار، أو نسبة ٢١ في المائة، من الميزانية العادية. وتموّل المكاتب من الميزانية العادية للأمم المتحدة. وتماشياً مع الوظيفة الرئيسية التي تؤديها دائرة خدمات المكاتب في الأمم المتحدة داخل الأمانة العامة، ستظل الدائرة تموّل من الميزانية

العادية للموارد المتعلقة وغير المتعلقة بالوظائف. وهناك بضعة مؤسسات أخرى يمول قسم صغير من أنشطتها من الميزانية العادية عن طريق ترتيبات تقاسم التكاليف، وهو أمر سيتم الإبقاء عليه. وتقوم المؤسسات بجمع التمويل الطوعي لنفسها، وذلك في صورة تبرعات من الجهات المانحة بشكل رئيسي، وفي حالات أخرى في صورة رسوم تحصلها نظير الأنشطة التدريبية. وهناك مؤسسات أخرى، كمعهد الأمم المتحدة الأقليمي لبحوث الجريمة والعدالة، تعتمد على التبرعات فقط. ونظرا للمناخ المالي الراهن بما به من معوقات، يواجه بعض المؤسسات صعوبات مالية. وعلى وجه الخصوص، فإن عدم إمكانية التنبؤ بالتبرعات أمر تنشأ عنه صعوبات كبرى، ولا سيما في إعداد البرامج التي تراعي أولويات الدول الأعضاء.

٢٩ - وسيعمل المديرون معا، ومعهم الأمين العام المساعد، كفريق لإعداد وثيقة استراتيجية لجمع الأموال، بحيث يمكنهم استخدامها في حشد التمويل الطوعي للأنشطة المزمع القيام بها. وسيقوم الأمين العام المساعد هو الآخر بالدعوة إلى تمويل جميع أجزاء الكيان الجديد.

٣٠ - وبينما سيظل حشد التمويل يمثل أمرا صعبا، فقد أشارت عدة حكومات مانحة إلى أنه في حال وجود كيان أكبر وأكثر اتساما بالطابع الاستراتيجي يربط بين خدمات التدريب/التعلم والمكتبات والبحث، فإنها ستراه وجهة أكثر جاذبية لأموالها. وسيكون استخدام الأموال المخصصة لأنشطة محددة مقتصر على هذه الأنشطة.

## باء - إقامة علاقات التآزر بين المجالات الوظيفية الثلاثة

٣١ - هناك إمكانية لإيجاد علاقات تآزر بالغة الأهمية بين المجالات الوظيفية الثلاثة المرتبطة بالمعرفة. فجميع هذه المجالات، على سبيل المثال، يشمل توجيه وإحاطة أعضاء الوفود على سبيل التحضير للمشاركة في منابر الحوار الحكومي الدولي. وهناك بضعة أمثلة لأوجه التآزر القائمة، وإن كان هذا يتم بشكل مخصص لمناسبات بعينها. وستفيد هيئة الأمم المتحدة للمعرفة/التعلم في تسهيل التعرف على أوجه التآزر الممكنة من خلال عمليات التخطيط المشتركة والتفاعل المنتظم بين مديري الأنشطة الوظيفية، فيتم الربط بين أعمال إحصائيي البحوث المواضيعية والمدرّبين والعاملين في مجال المعلومات عندما يكون هذا الربط معززا لأثر الأنشطة المضطلع بها. ومن أمثلة ذلك تحسّن البحوث ذات التوجّه العملي بحيث تتمخض عنها أساليب أفضل لحل المشاكل، وربط البحوث بتدريب الموظفين الفنيين الوطنيين أو الإقليميين من الدول الأعضاء، وتبادل هذه النهج الجديدة عن طريق المكتبات.

٣٢ - وكذلك ستتيح هيئة الأمم المتحدة للمعرفة/التعلم المجال للإسراع بتنفيذ مبادرات هامة من قبيل مبادرة إنشاء المستودع الرقمي لمكتبات الأمم المتحدة من خلال ضم المكتبتين الأكبر في برنامج واحد يتلقى دعما معززا على المستوى الاستراتيجي. وسيستفيد الجميع،

بدءا بالدول الأعضاء وانتهاء بالباحثين، من زيادة سهولة الوصول إلى التقارير ووثائق الهيئات التداولية والإحصاءات والدراسات التي يتم إصدارها على نطاق الأمم المتحدة بأسرها.

### جيم - تعزيز القدرات البحثية عن طريق التواصل الشبكي وإقامة الشراكات

٣٣ - كل من معهد الأمم المتحدة لبحوث نزع السلاح ومعهد الأمم المتحدة الأقليمي لبحوث الجريمة والعدالة ومعهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية واليونيتار/البرنامج التشغيلي للتطبيقات الساتلية يتناول في عمله مجموعة مختلفة تماما من القضايا. وبما أن القضايا التي تتناولها الأمم المتحدة ليست محصورة في هذه المجموعة المحددة، فإن إنشاء وحدة دعم مركزية صغيرة سيمنح الأمانة العامة القدرة على التواصل مع مجموعة أكبر من المؤسسات البحثية عن طريق الشراكات المؤسسية، بما في ذلك التواصل مع جامعة الأمم المتحدة والوحدات البحثية الأخرى الموجودة داخل الأمم المتحدة والمؤسسات البحثية الخارجية، مما سيوجد تفاعلا أشمل بين الباحثين ومنابر الحوار الحكومي الدولي حول العالم.

### دال - تحقيق الاتساق وجني مكاسب زيادة الكفاءة من خلال التشارك في الدعم الإداري

٣٤ - لدى كل من الكيانات السبعة في الوقت الراهن مجموعة مختلفة من الترتيبات لتلبية احتياجاته من الدعم الإداري (الموارد البشرية، والشؤون المالية/الميزانية، وتكنولوجيا المعلومات، والشؤون الإدارية العامة). ويجب أن يُكفل تحقيق الاتساق في نظم تكنولوجيا المعلومات وغيرها من نظم التشغيل الداعمة لكي تعزز هيئة الأمم المتحدة للمعرفة/التعلم مبادرة توحيد الأداء فيما يتصل بالمجالات الوظيفية المرتبطة بالمعرفة.

٣٥ - وثمة تفاوت كبير بين الكيانات في نسبة التكاليف الفنية إلى التكاليف الإدارية، وذلك نظرا لاختلاف هياكل خدمات الدعم و/أو ترتيبات الاستعانة بمصادر خارجية من الجهات الأكبر المقدّمة للخدمات من داخل المنظمة. وستجرى تحليلات متعمقة لتحديد مواطن الاختلاف وأسبابها، وتحديد الكيفية التي يمكن بها المؤسسة ما محاكاة النماذج التي تولّد من خلالها المؤسسات الأخرى أفضل قيمة، مع أخذ الاحتياجات والولايات الخاصة بكل منها بعين الاعتبار، وتحديد كيفية جني المكاسب من زيادة الكفاءة من خلال التشارك في خدمات الدعم المجمعّة، وتحديد ما إذا كانت هناك قيمة أفضل يمكن تحقيقها من خلال الاستعانة بمصادر خارجية من داخل منظومة الأمم المتحدة.

## هاء - تعزيز المشاركة في عمليات صنع السياسات

٣٦ - من شأن النموذج المقترح لدمج العناصر وتحسين ما بينها من تنسيق أن يتيح للكيانات/المؤسسات السبع من إسماع صوتها بشكل أقوى لدى الدول الأعضاء وداخل منظومة الأمم المتحدة بخصوص المسائل المرتبطة بوظائفها في مجال المعرفة والتعلم وبخصوص الولاية المنوطة بكل منها.

## رابعاً - خطة التحول والتكاليف المتوقعة

٣٧ - رغم أهمية الفوائد الممكنة تحقيقها من هذا المقترح، فإن درجة تعقده وضرورة تجنب أي زيادة في الميزانية العادية هما أمران يلزم أخذهما في الاعتبار. وبالتالي، سيجري تطوير هذه المبادرة بشكل متدرج لضمان عدم انقطاع الوظائف المهمة التي تؤديها الكيانات، وضمان الحصول على التوجيهات من الدول الأعضاء بصورة مستمرة. وسيُستعان في إنشاء الترتيبات الجديدة، قدر الإمكان، بالوظائف والمرافق المادية القائمة، بحيث لا تحدث زيادة في الميزانية العادية. وسيتم تجنّب نقل الوظائف بين البلدان لإبقاء التكاليف عند حدّها الأدنى. ويتمثل الهدف من هذه العملية في زيادة القيمة التي تحصل عليها الأمم المتحدة من هذه الأقسام الوظيفية الثلاثة عن طريق تعزيز أوجه التآزر، ودمج خدمتي المكتبات والتدريب/التعلم، وتبسيط العمليات والهياكل. وينصب التركيز على زيادة العائد على الاستثمار، ولا سيما الفوائد التي تجنيها الدول الأعضاء. بيد أنه لا بد لكل عملية تغيير أن تكون لها كلفتها. وفي هذه الحالة، سيلزم القيام باستثمار غير متكرر بقيمة ٦٤٠ ٠٠٠ دولار يمول بشكل طوعي لتغطية احتياجات عملية التحول خلال الفترة ٢٠١٤-٢٠١٥.

٣٨ - ويقترح اتباع نهج متدرج، وهو ما يتيح المجال لكل من عناصر المقترح للتحرك بوتيرة مختلفة. وفي المرحلة الأولى، التي تغطي الفترة من عام ٢٠١٤ إلى عام ٢٠١٥، ستُنشأ الدائرة المتكاملة لخدمات التعلم/التدريب دون تأثير على الميزانية العادية، ودون تكبّد أي تكاليف إضافية لا تعوّضها المكاسب الناتجة عن زيادة الكفاءة. وخلال هذه الفترة، ستُنشأ أيضاً شبكة تنسيق الأنشطة البحثية، ومعها وحدة الدعم المركزية الصغيرة التي ستُنشأ عن طريق نقل وظيفة مدير البحوث الموجودة بالفعل في اليونيتار. وستغطي أي تعيينات أخرى لموظفين إضافيين عن طريق الإعارات أو التبرعات. وبالنسبة إلى الكيانات البحثية المستقلة الثلاثة، لن يكون هناك أي تغيير في المقار أو أساليب العمل. وسيتم تحديد المكاسب وأوجه الكفاءة التي يمكن تحقيقها عن طريق التشارك في الدعم الإداري لتنظر فيها وتقرّها مجالس الإدارة المختصة.

٣٩ - وفي الوقت ذاته، سيوجّه مجلس مكنتبات الأمم المتحدة المستحدث عملية إعداد خطة وميزانية لإنشاء دائرة متكاملة لخدمات المكتبات. وبما أنه قد تم بالفعل وضع التصوّرات للعديد من عناصر هذه الدائرة من خلال عمل مشترك قامت به المكتبتان، ثمة مجال لمواصلة العمل فيما يتصل بهذه العناصر، ويمكن الإسراع بوتيرة هذا العمل إذا وُقِر مزيد من التمويل الطوعي. وسيظل الإنفاق على تشغيل المكتبتين يغطى من الميزانية العادية إلى ما بعد فترة ٢٠١٤-٢٠١٥. وستتخذ الدول الأعضاء القرار النهائي بخصوص المكتبات بمجرد تقديم الخطة والميزانية التفصيليتين إلى الجمعية العامة في دورتها التاسعة والستين.

٤٠ - وفيما يتصل بالخطوات المبينة أعلاه، ليست هناك أي تغييرات مقترحة في الميزانية العادية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٥. وبالنسبة لأية خدمات سيلزم توفيرها لدعم عملية التحوّل من خارج الموارد المتاحة، فسُيُلتَمَس التمويل الطوعي تبعاً للاحتياج.

## خامسا - الفوائد المتوقعة

٤١ - ستحدث زيادة تدريجية في قوة علاقات التآزر بين المجالات الوظيفية الثلاثة التي تغطيها هيئة الأمم المتحدة للمعرفة/التعلم، مما سيؤدي إلى زيادة حجم الخدمات الفنية المقدمة، وإن كان من الصعب تقدير الزيادة كمياً في المرحلة الراهنة. وبإنشاء جهاز موحد لإدارة خدمات التدريب/التعلم والمكتبات، سيتسنى تبسيط الأدوار الوظيفية وخلق التكامل بينها وتحسين استخدام التكنولوجيا، مما من شأنه أن يفضي إلى تحقيق مكاسب كبيرة عن طريق زيادة الكفاءة، وهي مكاسب يمكن إعادة استثمارها في خدمات تدرّ قيمة أعلى. وداخل دائرة خدمات التدريب/التعلم، سيكون هناك مجال رحب لخلق أوجه الكفاءة في نظم دعم التدريب، مثل منصّات التعلم الإلكتروني وإدارة التعلم، إلى جانب ترشيد الخبرات التخصصية في مجال التعلم والإشراف على البرامج، فتصبح هناك طاقات متاحة لزيادة الخدمات التدريبية المقدّمة للجهات المستفيدة. ويمكن تحقيق وفورات إضافية من خلال التشارك في الدعم الإداري فيما بين جميع المجالات الوظيفية.

٤٢ - ونظراً لتجزؤ المعلومات وعدم وجود ولاية صادرة عن الدول الأعضاء، يصعب تقديم تقديرات دقيقة في المرحلة الراهنة. غير أنه استناداً إلى التصوّر الاستكشافي الأولي لدائرة متكاملة لخدمات التدريب/التعلم ولنمط التشارك في خدمات الدعم الإداري، تشير التحليلات إلى أن المكاسب التي يتوقّع جنيها عن طريق زيادة الكفاءة في مجالي

التدريب/التعلم والبحث وحدهما ربما تتراوح بين ١,٨ و ٢,٥ مليون دولار سنويا<sup>(١)</sup>، وقد افترض، لأغراض هذا التحليل، عدم إجراء أي تغييرات في الميزانية العادية لتمويل الدائرة المتكاملة لخدمات المكتبات<sup>(٢)</sup>. وتعكس هذه التقديرات الأولية تصورا مبدئيا لطائفة الوفورات التي يمكن تحقيقها عن طريق وفورات الحجم وإضفاء مزيد من الاتساق على نسب مصاريف الخدمات الإدارية القياسية في مختلف الكيانات المعنية في حال طُبّق أسلوب التشارك في الدعم الإداري.

## سادسا - الإجراءات الموصى باتخاذها

٤٣ - ربما تؤدّ الجمعية العامة تأييد المقترحات الواردة في هذا التقرير فيما يتعلق بإنشاء التدريجي لهيئة الأمم المتحدة للمعرفة/التعلم، وهو ما سينطوي على إحداث تحولات في المجالات الوظيفية الثلاثة المرتبطة بالمعرفة لجعلها أكثر اتساقا؛ ودمج الوظيفتين التدريبيتين اللتين يقوم بهما اليونيتار وكلية موظفي منظومة الأمم المتحدة؛ ودمج خدمات المكتبات في الأمم المتحدة من خلال ضمّ مكتبة داغ همرشولد والمكتبة الموجودة في مكتب الأمم المتحدة في جنيف في كيان واحد؛ وإنشاء شبكة لتنسيق الأنشطة البحثية تربط بين معهد الأمم المتحدة لبحوث نزع السلاح، ومعهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية، ومعهد الأمم المتحدة الأقليمي لبحوث الجريمة والعدالة، واليونيتار/البرنامج التشغيلي للتطبيقات الساتلية، وتتلقى الدعم من وحدة دعم مركزية صغيرة. وستُنفَّذ استراتيجية لإدارة التغيير خلال عامي ٢٠١٤ و ٢٠١٥ لتقديم الدعم لجميع الموظفين خلال الفترة الانتقالية. وستقدّم الاستراتيجية والخريطة التنظيمية المنقحة ومقترح الميزانية المتكاملة المنقحة إلى لجنة البرنامج والتنسيق واللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية واللجنة الخامسة التابعة للجمعية العامة لاستعراضها والموافقة عليها.

(١) سيتطلب حساب التقديرات بصورة أدقّ وقتا أطول ومزيدا من التحليل، وهو ما يجري القيام به بشكل مواز. وبالتالي، فإن الأرقام الواردة هنا هي تقديرات أولية استرشادية خاضعة للتعديل. وهي تعكس طائفة من الوفورات التي يمكن تحقيقها عن طريق الوصول بنسبة خدمات الدعم إلى الخدمات الفنية في جميع الكيانات المعنية إلى المستوى المطبق حاليا في الأمانة العامة للأمم المتحدة فيما يتصل بمحصة مصروفات الخدمات الإدارية القياسية (١٣ في المائة)، إلى جانب تطبيق سيناريو آخر أكثر تفاقولا (١١ في المائة).

(٢) سيجرى مزيد من التحليل لانعكاسات المقترح على الميزانية العادية، وستُعرض نتائج التحليل ضمن خطة التنفيذ المفصلة التي ستقدّم إلى الجمعية العامة في دورتها التاسعة والستين.

٤٤ - وعلى وجه التحديد، ربما تود الجمعية العامة أن تنظر في:

(أ) الموافقة على إنشاء ما يلي:

'١' دائرة متكاملة لخدمات التدريب/التعلم، تضم ولايتي التدريب/التعلم المنوطتين باليونيتار وكلية موظفي منظومة الأمم المتحدة، وتتلقى التوجيه من المجلس المستحدث لهيئة الأمم المتحدة للمعرفة/التعلم الذي سيتولى الإشراف على خدمات التدريب/التعلم، وعلى وحدة الدعم المركزية الخاصة بشبكة تنسيق الأنشطة البحثية، وعلى خدمات الدعم الإداري الجمّعة التي ستشارك فيها المجالات الوظيفية الثلاثة، وعلى جهود تعزيز أوجه التآزر فيما بين المجالات الثلاثة؛

'٢' دائرة متكاملة لخدمات المكتبات، تتلقى التوجيه من مجلس مكاتب الأمم المتحدة المستحدث؛

'٣' شبكة تنسيق الأنشطة البحثية ووحدة دعمها المركزية، مع احتفاظ كل من الكيانات الأعضاء في الشبكة باستقلاله ومجلسه القائم؛

(ب) أن تطلب إلى الأمين العام أن يقدم خطة للتنفيذ تشمل معلومات تفصيلية عن الترتيبات المتصلة بالميزانية والهيكل التنظيمي، كي تنظر فيها الدول الأعضاء في الدورة التاسعة والستين للجمعية العامة لبدء عملية التحوّل؛

(ج) أن تقرّر أن تتم تغطية تكاليف عملية التحوّل والأنشطة الجديدة اللازمة لتحقيق أوجه التآزر الممكنة من المكاسب الناتجة عن زيادة الكفاءة أو من التبرعات؛

(د) أن تشجع بقوة على قيام الدول الأعضاء القادرة بتقديم التبرعات لتمويل الكيان الموحد وللمؤسسات المستقلة الثلاث التي ستشكل قوام شبكة تنسيق الأنشطة البحثية.