

Distr.: General
30 June 2025
Arabic
Original: English

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



الدورة العادية الثانية لعام 2025
25 إلى 29 آب/أغسطس 2025، نيويورك
البند 12 من جدول الأعمال المؤقت
مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

تقديرات ميزانية مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع لفترة السنتين 2026-2027

موجز

أعد مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع ميزانيته لفترة السنتين 2026-2027 وفقا لطريقة العرض المنسقة التي اعتمدها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف) وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، استنادا إلى القرار 24/2024 الذي أقر المجلس التنفيذي فيه استخدام نهج منسقة لتصنيف التكاليف والميزنة القائمة على النتائج وعرض الميزانية. وتُعرض الموارد والمستهدفات المتعلقة بالمهام التمكينية جنبا إلى جنب مع الأهداف والمبادئ والمؤشرات (انظر المرفق الأول).

وستشكل تقديرات الميزانية لفترة السنتين 2026-2027 الأساس الذي يُستند إليه في تنفيذ النصف الأول من الخطة الاستراتيجية للمكتب لفترة 2026-2029. وتوفر الميزانية الدعم اللازم للوفاء بالتزام المكتب بالتنفيذ من خلال خدمات مشاريع مستدامة وفعالة وقابلة للاستمرار من الناحية المالية تقدم حولا عملية للشركاء، وتتحدد في إطار ثلاثة أهداف تنفيذية وتسعة مبادئ تنفيذية مشفوعة بمؤشرات ومستهدفات تعزز المساءلة عن التنفيذ من أجل إحداث تأثير وفقا لولاية المكتب.

وتمثل تقديرات الميزانية المقترحة لفترة 2026-2027 البالغة 260 مليون دولار نموا حقيقيا لموارد الإدارة بمقدار 27,7 مليون دولار مقارنة بالأداء الفعلي والإسقاطات لفترة السنتين 2024-2025، وانخفاضا بمقدار 65 مليون دولار مقارنة بتقديرات الميزانية السابقة، مما يكفل استرداد التكلفة الكاملة للاحتياجات من الموارد فيما يتعلق بالمهام التمكينية الخاصة بالمكتب، التي تشمل تنسيق الأنشطة الإنمائية



للأمم المتحدة. أما الأنشطة ذات الأغراض الخاصة، فلا تُموّل في إطار تقديرات الميزانية، ويجوز أن يوافق عليها المجلس بموجب البند 22-03 من النظام المالي (رهنًا بتوافر التمويل). ومن شأن التقدير الأساسي لمصروفات المشاريع في المجالات الصادر بها تكليف للمكتب، المحدد بمبلغ 6,4 بلايين دولار، أن يكفل إيرادات كافية للوفاء بتقديرات الميزانية - شريطة تطبيق الخوارزمية المستخدمة في تحديد الرسوم الإدارية لفترة السنتين 2026-2027- وتلبية الاحتياجات التي تتجاوز تقديرات الميزانية ويؤدي في الوقت نفسه إلى خفض متوسط معدل الرسوم من 5,5 في المائة في فترة السنتين 2024-2025 إلى 5,3 في المائة في فترة السنتين 2026-2027 (انظر المرفق الثاني). وتُوزع أي احتياطات فائضة متراكمة في دورة الميزانية على الكيانات التي قامت بالدفع، بما فيها كيانات الأمم المتحدة. ولقد تم الانتهاء من عملية رد الاحتياطات الفائضة حتى 31 كانون الأول/ديسمبر 2021، أما بالنسبة للفترة 2022-2023، فلم تتوفر أي احتياطات فائضة من السيولة لردّها. ووقعت في عام 2024 مذكرة تفاهم إطارية جديدة بين مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع والأمانة العامة للأمم المتحدة، وهي سارية حتى 31 كانون الأول/ديسمبر 2033.

عناصر قرار

ربما يود المجلس التنفيذي أن (أ) يحيط علماً بتقديرات ميزانية المكتب للفترة 2026-2027 ومرفقاتها، ويوافق على الإيرادات الصافية المستهدفة لفترة السنتين؛ (ب) يقر النهج المتبع في تحديد معدلات استرداد التكاليف غير المباشرة استناداً إلى الاحتياجات المطلوبة من الإيرادات؛ (ج) يقر تطلعات المكتب لفترة السنتين فيما يتصل بالموارد التي يخصصها لتحقيق النتائج المؤسسية.

المحتويات

الصفحة

الفصل

4	أولا - الطموحات الاستراتيجية لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في الفترة 2026-2027
4	ألف - الدور التنفيذي لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع
7	باء - إطار النتائج
11	ثانيا - السياق المالي
11	ألف - النموذج التشغيلي الفعال للمكتب القائم على استرداد التكاليف الكاملة
12	باء - التوقعات تعكس المواءمة مع الإيرادات والتكاليف الفعلية لكفالة استرداد التكاليف الكاملة
13	جيم - تقديرات الفترة 2026-2027 تُظهر انخفاضاً في متوسط الرسوم الإدارية
14	ثالثا - تقديرات الميزانية للفترة 2026-2027
15	ألف - المهام التمكينية المزودة بالموارد اللازمة لتحقيق النتائج المؤسسية
19	باء - تقديرات بشأن إعداد ميزانية متوازنة مع إسقاطات الإيرادات
21	جيم - القوى العاملة الداعمة لمهمة مكتب خدمات المشاريع

الأشكال

14	الأول - اتجاهات الإيرادات
15	الثاني - الهيكل العالمي لمكتب خدمات المشاريع

الجدول

16	1 - الأهداف والمبادئ والموارد المتعلقة بالنتائج المؤسسية، حسب المهمة التمكينية
20	2 - خطة الموارد حسب وجه الإنفاق
22	3 - الوظائف الثابتة الممولة من ميزانية الإدارة، حسب الفئة والموقع

المرفقات (متاحة على الموقع الشبكي للمكتب)

UNOPS results framework 2026-2027 by enabling function and resources	- I
Management fee and shared services for the 2026-2027 biennium	- II
UNOPS global functions	- III
Comparison of original and final budget for the 2022-2023 biennium	- IV

أولا - الطموحات الاستراتيجية لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في الفترة 2026-2027

- 1 - ستشكل تقديرات الميزانية لفترة السنتين 2026-2027 الأساس الذي يُستند إليه في تنفيذ النصف الأول من الخطة الاستراتيجية للفترة 2026-2029. وتحدد الخطة الاستراتيجية طموحات جديدة للمكتب في سياق الاضطلاع بولايته باعتباره موردا لأغراض تنفيذ أهداف الأمم المتحدة، بما يحقق القيمة مقابل المال لصالح الشركاء في منظومة الأمم المتحدة وخارجها، على نطاق الجهود المبذولة في مجالات التنمية والمساعدة الإنسانية والسلام.
- 2 - وسيعمل المكتب، خلال السنوات المقبلة، على توسيع نطاق التأثير والتعجيل بإحداثه من خلال حلول عملية تساهم في تحقيق البلدان لأهداف التنمية المستدامة. ومع انخراط المكتب في شراكات لسد الثغرات في التنفيذ، سيضع نهجا مدروسا بصورة أكبر لإدارة التأثير على الناس والمؤسسات التي تخدمهم. ويتعزز هذا التوجه من خلال أهداف ومبادئ ومؤشرات ومستهدفات فيما يتعلق بالتنفيذ والإدارة.
- 3 - وسيسترشد المكتب فيما يبذله من جهود للمشاركة والاستجابة على الصعد العالمي والإقليمي والقطري ببناء الدول الأعضاء الذي لاقى استجابة والداعي إلى كفاءة التكامل والاستفادة من الميزة النسبية من خلال الشراكات الاستراتيجية الرامية إلى النهوض بالأولويات الوطنية لتحقيق التنمية المستدامة. وفي الممارسة العملية، فإن الميزة النسبية للمكتب في تنفيذ الحلول العملية التي تحدث تأثيرا لصالح الناس تكمل ما تسديه الكيانات الأخرى من مشورة في مجال السياسات وما تقدمه من تمويل، بما في ذلك عندما يوفر المكتب خدمات الأمانة والمنابر للمبادرات العالمية المتعددة الأطراف⁽¹⁾.
- 4 - وعلى الصعيد القطري، سيعتاون المكتب على نحو أكثر استراتيجية مع المنسقين المقيمين والممثلين الخاصين للأمين العام. وسيبرز المكتب ميزته النسبية في تقديم الحلول العملية، وبالتالي الحد من المخاطر المرتبطة بالتنفيذ، كما يلي: (أ) توفير خدمات دعم فعالة تقلل من تكلفة القدرات التي تتكبدتها المنظمات الشريكة؛ (ب) إسداء المشورة التقنية وتنمية القدرات على نحو فعال من أجل المشاركة القطرية في مجالي البنى التحتية والشراء؛ (ج) تقديم حلول متكاملة لإدارة المشاريع والبرامج، فيما يتعلق بالمنابر العالمية وفي أشد السياقات تعقيدا.

ألف - الدور التنفيذي لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

- 5 - مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع هو مؤسسة تابعة للأمم المتحدة أنشأتها الجمعية العامة. وقد حددت قرارات الدول الأعضاء ومقرراتها دوره التنفيذي منذ عام 1994⁽²⁾. وفي عام 2010، جددت

(1) مثل شراكة دحر السل، ورابطة "مدن بلا أحياء فقيرة"، ومبادرة الطاقة المستدامة للجميع (SEforAll)، وشراكة المساهمات المحددة وطنيا، وشبكة سانتياغو.

(2) قرارا الجمعية العامة 162/48 و 176/65، ومقررها 501/48؛ وقرارات المجلس التنفيذي 12/1994 و 35/2008 و 25/2009 و 7/1010 و 21/2010 و 5/2012 و 23/2013 و 19/2016 و 26/2017 و 12/2019 و 20/2020 و 20/2021 و 24/2022 و 4/2023 و 16/2023.

الجمعية العامة التأكيد على دور المكتب كمورد رئيسي لمنظومة الأمم المتحدة في إدارة المشتريات والعقود، وكذلك في الأعمال المدنية وتطوير البنى التحتية المادية، بما يشمل أنشطة تنمية القدرات ذات الصلة⁽³⁾.

6 - وسلم القرار بإمكانية تقديم مساهمات ذات قيمة مضافة من خلال توفير خدمات تتسم بالكفاءة والفعالية من حيث التكلفة للشركاء في مجالات إدارة المشاريع، والموارد البشرية، والإدارة المالية، والخدمات المشتركة. وشجع ذلك القرار المكتب على تعزيز الالتزام كجهة تقدم الخدمات لشتى الجهات الفاعلة في مجالات التنمية والمساعدة الإنسانية وحفظ السلام⁽⁴⁾.

7 - ويقدم المكتب خدمات فعالة من حيث التكلفة في إدارة المشاريع من خلال ما لديه من خبرة تقنية في البنى التحتية والمشتريات وإدارة المشاريع. وتشمل الحلول العملية التي يقدمها المكتب الحد من المخاطر المرتبطة بأنشطة التنفيذ من أجل الشركاء في منظومة الأمم المتحدة وخارجها، حتى في أكثر السياقات التشغيلية صعوبة.

قاعدة التنفيذ

8 - إن قدرة المكتب على الإسهام في تحقيق أهداف التنمية المستدامة هي نتاج قاعدة التنفيذ المتعددة الأبعاد الخاصة به. وهي قاعدة تمكن الشركاء من خلال تقديم خدمات المشاريع التي تنهض بتحقيق أهداف الأمم المتحدة. ويطمح المكتب إلى تجاوز الممارسات المجربة والمختبرة لسد الثغرات في التنفيذ. فسيبقى إلى القيام بما يلي: (أ) توجيه قدراته نحو تقديم استجابات سريعة ومحددة الأهداف؛ (ب) توسيع نطاق تطبيق الحلول الفعالة ليشمل جميع الشركاء والسياقات؛ (ج) الانخراط في شراكات وتحالفات استراتيجية جديدة.

الشركاء

9 - كل ما يضطلع به المكتب يكون في إطار الشراكات. وتشمل هذه الشراكات الجهات الشريكة في التمويل والمستفيدة من الخدمات والشريكة في مجال المعارف. ولدى كل من هذه الجهات احتياجات وتوقعات مختلفة. ويبني المكتب قدراته من أجل التوسع عن طريق جمع الخبرات ونقل المعارف من شراكة إلى أخرى أو من سياق إلى آخر، والبحث عن فرص لابتكار الحلول العملية.

10 - ويقوم النموذج التشغيلي الذي تستند إليه قاعدة التنفيذ على استرداد التكلفة الكاملة، وشركاء المكتب هم الذين يحددون في نهاية المطاف التدخلات المحتملة. ويختار المكتب أي الشراكات التي سينخرط فيها، بناء على معايير الأخلاقيات والسلامة والأمن غير القابلة للتفاوض المعمول بها في الأمم المتحدة، وبهدف دعم البلدان في التعجيل بتحقيق أهداف التنمية المستدامة وخطة التنمية المستدامة لعام 2030.

11 - ويرى المكتب أن الولايات التكميلية ترسم حدودا للتكامل لا الانقسام. وهو يرغب في التعاون بشكل أكبر مع الشركاء في منظومة الأمم المتحدة الإنمائية، وسيبقى إلى الاضطلاع بدور أكثر استباقية بصفته جهة قائمة على تنظيم وتشكيل التحالفات والاتحادات من أجل إيجاد حلول عملية. ويرغب المكتب كذلك في مساعدة المنظومة على العمل بطريقة أكثر تكاملا واستراتيجية، في ظل تقسيم واضح للعمل على أساس

(3) المرجع نفسه.

(4) المرجع نفسه.

اختصاص كل جهة فيما يتعلق بإسداء المشورة ووضع المعايير في مجال السياسات، والتمويل الإنمائي، وتنفيذ الحلول العملية.

خدمات المشاريع

12 - تتسم خدمات المشاريع التي يقدمها المكتب بالمرونة وتتألف من وحدات منفصلة. وهي تشمل البنى التحتية وعمليات الشراء وإدارة المشاريع، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية. وعادةً ما تجمع الحلول العملية التي يقدمها المكتب بين خدمتين وظيفيتين أو أكثر. ويمكن المكتب من تنفيذ البرامج وصرف الأموال والمنح، ويوفر خدمات الأمانة والمنابر للمبادرات العالمية المتعددة الأطراف التي تحقق أهداف الأمم المتحدة.

13 - ويعمل المكتب على تعزيز قدرة الشركاء على التنفيذ بطريقتين توازن كل منهما الأخرى، وهما: (أ) القدرة على دعم وإدارة إجراءات التنفيذ التي يتخذها الشركاء؛ (ب) الخبرة التقنية لتنمية القدرات في مجالات الولاية. وعند نشر الحلول العملية، يعتمد المكتب على ثلاثة نماذج للخدمات: (أ) خدمات الدعم؛ (ب) المشورة التقنية؛ (ج) الجمع بين النموذجين كحلول متكاملة⁽⁵⁾. وتتسم الحلول العملية التي يقدمها المكتب بالمرونة كما أنها مصممة لتحقيق الفعالية والكفاءة، بما في ذلك من خلال الخدمات المشتركة العالمية غير المرتبطة بموقع معين. ويسعى المكتب باستمرار إلى مواصلة تعزيز المرونة والكفاءة من خلال الرقمنة وإلى زيادة الفعالية من خلال الجهود المتضافرة الرامية إلى الإدارة من أجل التأثير.

القدرة على التأثير

14 - إن مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع هو مورد يعوّل عليه في القدرة على التنفيذ فيما يتعلق بجميع أهداف التنمية المستدامة. ويستفيد المكتب باستمرار من التجارب ويعمل على زيادة القيمة بنقل المعارف من شراكة إلى أخرى أو من سياق إلى آخر⁽⁶⁾. ويركز المكتب تلك الجهود من خلال سلسلة من المهام الداخلية الرامية إلى صقل الخبرات والتجارب من أجل التعجيل بتحقيق البلدان لأهداف التنمية المستدامة. والتزاما من المكتب بعدم ترك أحد خلف الركب وبسد ثغرات التنفيذ في السياقات المحفوفة بالتحديات، فإن مهامه تساهم في إدماج أهداف التنمية المستدامة في أنشطته التنفيذية، بما في ذلك الضمانات البيئية والاجتماعية المتعلقة بالشواغل التي تشمل جميع القطاعات.

15 - وإذ يعترف المكتب بالاستجابة لحالة الطوارئ المناخية، باعتبارها محورا رئيسيا من محاور التركيز وشاغلا من الشواغل التي تشمل جميع القطاعات، فإنه سيسعى إلى إقامة شراكات جديدة لتسخير ميزته النسبية باعتباره موردا لأغراض تنفيذ أهداف الأمم المتحدة من أجل تكملة ما تقدمه الكيانات الأخرى في المنظومة من تمويل وما تسديه من مشورة في مجال السياسات.

16 - وتقدم الخدمات على أساس الاسترداد الكامل والكافي لتكاليف الخدمة غير المباشرة من خلال ترتيب "الأتعاب لقاء الخدمات". وبالتالي، فإن محور تركيز ما يقوم به المكتب، شأنه شأن وجوده القطري، يُحدد في نهاية المطاف وفقا لما يطلبه الشركاء من حلول عملية مصممة خصيصا لتحقيق أهداف معينة من

(5) DP/OPS/2023/6، الفقرة 40.

(6) القراران 20/2021 و 16/2023.

أهداف التنمية المستدامة أو لملاءمة سياقات أو فئات سكانية بعينها. ويكرّس ذلك ضرورة بذل المكتب جهوداً من أجل توسيع النطاق والتكيف بمرونة.

باء - إطار النتائج

17 - تُستكمل الخطة الاستراتيجية للفترة 2026-2029 بإطار للنتائج (انظر المرفق الأول) يحدد مبادئ التأثير، ومستهدفات التنفيذ، ومستهدفات الإدارة لتعزيز السلوكيات المتوخاة في جميع أنحاء المنظمة.

18 - ويحدد إطار النتائج ما يلي:

(أ) مبادئ التأثير لتحديد مستهدفات على مستوى المشاريع من أجل قياس الأثر على الأشخاص والمؤسسات التي تخدمهم من خلال السعي إلى إحداث تأثير تبعاً للمهمة؛

(ب) مستهدفات التنفيذ لدعم ما يقوم به المكتب لتنفيذ حلول عملية مستدامة لصالح الشركاء والأشخاص والبلدان؛

(ج) مستهدفات الإدارة لتعزيز كيفية إدارة المكتب للمنظمة بما يضمن المرونة والثقة بين الأشخاص والشركاء وعلى صعيد العمليات والموارد المالية.

19 - وسيساعد إطار النتائج في تركيز إدارة التأثير والإبلاغ القائم على النتائج من خلال قيامه بما يلي:

(أ) تعزيز التركيز على إحداث تأثير فيما يتعلق بالناس والمساواة بين الجنسين والإدماج الاجتماعي والعمل المناخي عندما تنشأ فرص جديدة؛

(ب) غرس الاهتمام بالابتكار استناداً إلى مبادرة الأمم المتحدة 20، خماسية التغيير، ونقل الحلول الفعالة إلى أماكن جديدة وتحالفات بين شركاء جدد؛

(ج) تحفيز المشاركة عبر منظومة الأمم المتحدة الإنمائية، بما في ذلك في الحالات التي يعمل فيها المكتب كمنظمة غير مقيمة.

الإدارة من أجل التأثير

20 - يشمل النهج الذي يتبعه المكتب في إحداث التأثير ثمان من المهام التي هي مقاصد لا هياكل: إذ تشكل هذه المهام إطاراً لمجالات مترابطة تمكن المنظمة من الاستجابة بشكل أفضل عندما يواجه الشركاء، داخل منظومة الأمم المتحدة وخارجها، النداءات من أجل التنفيذ. وتمثل هذه الفئات نهجاً مطبقاً على مستوى المنظمة لصقل ما اكتسبه المكتب على مدى عقود من خبرات وعلم ومعرفة من أجل الانخراط بشكل استراتيجي في شراكات تعجل بتحقيق التنمية المستدامة، وتسدّ ثغرات التنفيذ في السياقات المحفوفة بالتحديات، ولا تترك أحداً خلف الركب. وهذه المهام هي كالتالي:

(أ) مواجهة التحديات المترابطة المتمثلة في تغيير المناخ وفقدان التنوع البيولوجي والتلوث؛

(ب) زيادة فرص الحصول على الطاقة، والتعجيل بالتحول عن الوقود الأحفوري، وتعزيز الطاقة المتجددة والكفاءة في استخدام الطاقة؛

- (ج) تشكيل عملية تحول رقمي عادل، بما يعزز إمكانية وصول البلدان النامية إلى البنى التحتية والتكنولوجيا والبيانات الرقمية واستخدامها إياها؛
- (د) المساعدة في الانتقال إلى نظم غذائية مستدامة؛
- (هـ) دعم الدول الجزرية الصغيرة النامية لزيادة قدرتها على الصمود في وجه الصدمات البيئية والاقتصادية، وتسخير فوائد الاقتصاد المستدام للمحيطات؛
- (و) معالجة الأسباب الجذرية للهشاشة والنهوض بالمساواة وتعزيز قدرة المجتمعات المحلية المتضررة من النزاعات والكوارث على الصمود؛
- (ز) تعزيز توافر اللوازم والمعدات والمرافق الأساسية اللازمة لتقديم الرعاية والخدمات الصحية الجيدة؛
- (ح) توفير السلع والخدمات والبنية التحتية الأساسية والمستدامة، المتجذرة في قيم التنمية الاجتماعية الواردة في ميثاق الأمم المتحدة وخطة عام 2030، للحد من أوجه عدم المساواة وتحقيق التنمية الاجتماعية الشاملة.

مبادئ التأثير

21 - سيقوم المكتب بقياس وإدارة التأثير على مستوى المشاريع⁽⁷⁾. وسيُسترشد في تصميم المشاريع بتسعة مبادئ للتأثير⁽⁸⁾ من أجل تنفيذ فعال يساهم في تحقيق أهداف الأمم المتحدة، ويعود بالفائدة على الأشخاص والمؤسسات، ويؤدي إلى النهوض بالشراكات والحلول من أجل التأثير.

- (أ) تعزيز المهام الرامية إلى تحقيق الأهداف العالمية؛
- (ب) تحقيق الاستفادة للبلد (البلدان) والسياق (السياقات)؛
- (ج) التمكين في مجال التخفيف من آثار تغير المناخ والتكيف معه؛
- (د) تحقيق الاستفادة للسكان، بما في ذلك النساء والشباب؛
- (هـ) تنمية قدرات المؤسسات؛
- (و) بناء قدرات الموردين والشركاء المنفذين؛
- (ز) تنمية الشراكات والائتلافات الاستراتيجية وتعميقها؛
- (ح) نقل الحلول العملية الفعالة؛
- (ط) ابتكار الحلول الجديدة.

22 - ولكفالة اتباع نهج متماسك عبر حافظة مشاريعه العالمية، سيُدعم هذا الجهد من خلال توفير الموارد المؤسسية لإدارة الأثر. وسيشمل ذلك الأشخاص والأدوات اللازمة لدعم الجهود، بما في ذلك التغيير

(7) يتسق هذا النهج مع الولاية غير البرنامجية الموكلة إلى المكتب والتي أعاد المجلس التنفيذي تأكيدها مؤخرًا في القرار 16/2023.

(8) للاطلاع على الاعتبارات المنهجية بشأن مبادئ التأثير التسعة، انظر إطار النتائج للفترة 2026-2029 (DP/OPS/2025/9).

الثقافي اللازم لإرساء وتنمية ممارسات حيوية لقياس الأثر وإدارته على نطاق المنظمة. وتتمثل النظرية الأساسية للتغيير في أن التعزيز المقصود لعمليات وضع المشاريع من أجل إحداث الأثر سيزيد من فعالية المكتب في تنفيذ الأنشطة لصالح الناس والمؤسسات التي تخدمهم.

أهداف التنفيذ ومبادئه

23 - يقع التنفيذ من خلال خدمات المشاريع المستدامة، وتوفير حلول عملية فعالة للشركاء، في صميم الدور الذي يضطلع به المكتب وميزته النسبية داخل منظومة الأمم المتحدة. تقع هذه الالتزامات ضمن إطار ثلاثة أهداف تنفيذية وتسعة مبادئ تنفيذية، مع غايات تعزز المساءلة عن التنفيذ من أجل إحداث الأثر وفقاً لولاية المكتب.

24 - **الهدف التنفيذي 1** - من أجل تمكين الشركاء عن طريق تقديم خدمات المشاريع الفعالة من حيث التكلفة، سيعمل المكتب على ما يلي:

(أ) *التنفيذ مع التركيز على الأثر*: من خلال إدراج ممارسات ونظم جديدة لتمكين جهود مراعاة الأثر وتعزيزها بشكل منهجي عند صياغة فرص جديدة؛

(ب) *التنفيذ عن طريق تنمية قدرات الموردين*: من خلال السعي إلى فهم وتنمية قدرات الموردين الذين يعتمد عليهم المكتب في توفير سلسلة إمداد مستدامة وقادرة على الصمود وشاملة للجميع لصالح الشركاء والمجتمعات المحلية التي يخدمونها؛

(ج) *التنفيذ عن طريق تنمية قدرات الشركاء المنفذين*: من خلال تعزيز الجهود المبذولة لفهم وتنمية قدرات الشركاء المنفذين الذين يعتمد عليهم المكتب في توفير استجابات فعالة ومستدامة وقادرة على الصمود وشاملة للجميع تلبي احتياجات الناس.

25 - **الهدف التنفيذي 2** - من أجل مساعدة الأشخاص المحتاجين عن طريق التنفيذ المستدام، سيعمل المكتب على ما يلي:

(أ) *التنفيذ من أجل المحتاجين*: من خلال تعزيز الجهود والأدوات اللازمة لتصميم المشاريع بطريقة منهجية أكثر بغية إحداث التأثير لصالح المحتاجين؛

(ب) *التنفيذ من أجل المساواة بين الجنسين والإدماج الاجتماعي*: من خلال مواصلة التشجيع بطريقة منهجية على وضع المشاريع الكفيلة بتحقيق المساواة بين الجنسين والإدماج الاجتماعي؛

(ج) *التنفيذ من أجل التصدي لتغير المناخ*: من خلال تعزيز الجهود الرامية إلى التشجيع بطريقة منهجية على وضع المشاريع الكفيلة بالتصدي لتغير المناخ.

26 - **الهدف التنفيذي 3** - من أجل تقديم الدعم إلى البلدان في سعيها للتعبيل بتحقيق أهداف التنمية المستدامة، سيعمل المكتب على ما يلي:

(أ) *التنفيذ من أجل أهداف التنمية المستدامة*: من خلال الاستمرار في ربط تنفيذ المشاريع بشكل منهجي بأهداف التنمية المستدامة المتأثرة بشكل مباشر أو غير مباشر؛

(ب) *التنفيذ من أجل الأولويات القطرية*: من خلال الربط المنهجي بين تنفيذ المشاريع والأولويات في الخطط الوطنية أو في أطر عمل الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية المستدامة أو المساهمات المحددة وطنياً، وتحمل المسؤولية عن النتائج من خلال المنظومة الإنمائية؛

(ج) *التنفيذ من أجل تطوير القدرات المؤسسية في مجال المشتريات والبنية التحتية*: من خلال مواصلة تعزيز كفاءاته الأساسية والمشورة الفنية التي يقدمها فيما يتعلق بتطوير القدرات في مجال إدارة المشتريات والبنية التحتية.

أهداف ومبادئ الإدارة

27 - يرغب المكتب في أن تؤدي ممارساته الإدارية الشفافة إلى غرس الثقة في المنظمة مع الحفاظ على مرونتها التشغيلية. وتقع التزاماته الإدارية في إطار أربعة أهداف إدارية و 12 مبدأ إدارياً مع غايات تعزز المساءلة عن إدارة المنظمة وفقاً لقيم الأمم المتحدة والمتطلبات القانونية.

28 - **الهدف الإداري 1** - من أجل الحفاظ على ثقافة محورها الإنسان تخضع للمساءلة وفق قيم الأمم المتحدة، سيعمل المكتب على ما يلي:

(أ) *إدارة التكافؤ بين الجنسين والتمثيل الجغرافي*: على جميع مستويات القوة العاملة لديه؛

(ب) *إدارة المواهب لتلبية توقعات الشركاء*: من أجل الحصول على خدمات مشاريع فعالة من حيث التكلفة والوقت والنطاق؛

(ج) *إدارة المساءلة عن ثقافة المنظمة وإشراك الموظفين*: من خلال مساءلة قيادته العليا عن تحقيق السلوكيات المرغوبة.

29 - **الهدف الإداري 2** - من أجل استحداث القيمة لصالح الشركاء عن طريق إيجاد حلول قابلة للتطوير لإحداث الأثر، سيعمل المكتب على ما يلي:

(أ) *إدارة النمو العضوي*: مع التركيز على جودة خدمات المشاريع؛

(ب) *إدارة الاستجابة للاحتياجات الناشئة*: من خلال تحديد الحلول الجديدة ونقلها للتنفيذ على مستوى البلدان أو الشركاء؛

(ج) *إدارة العلاقات مع الشركاء*: مع التركيز على إدارة وتلبية توقعات الشركاء.

30 - **الهدف الإداري 3** - من أجل تمكين التميز في تنفيذ العمليات بغية تحقيق الإدارة الفعالة من حيث التكلفة، سيقوم المكتب بما يلي:

(أ) *إدارة عملية التسريع عن طريق العمليات والنظم المثلى*: من خلال كفالة تمكين مجالات العمليات الأساسية الأربعة، وهي إدارة المشاريع والمشتريات والشؤون المالية والموارد البشرية، وذلك بوساطة عمليات مبسطة وفعالة ونظم رقمية ملائمة للغرض؛

(ب) *إدارة المخاطر والمشاكل التي تحددها عمليات مراجعة الحسابات*: من خلال نهج استباقي وتعاوني لتنفيذ توصيات عمليات المراجعة؛

(ج) إدارة خفض الانبعاثات الصادرة عن المنظمة: من خلال نهج مدروس يعزز برنامج للإجراءات المتعلقة بالمناخ.

31 - الهدف الإداري 4 - من أجل كفاءة الإشراف المالي بوصفه الأساس لبناء ثقة الشركاء، سيقوم المكتب بما يلي:

(أ) إدارة الاستخدام الحثيث للموارد الميزانية: من خلال إدارة مالية تتسم بالكفاءة؛

(ب) إدارة السلامة المالية الطويلة الأجل: من خلال الالتزام بأهداف الأداء المالي؛

(ج) إدارة إصدار تقارير مالية بطريقة شفافة وفي الوقت المناسب لصالح الشركاء: استناداً إلى أتمتة العمليات وتبسيطها وتحسين النظم الرقمية.

التحول من أجل توسيع نطاق العمليات وتسريعها

32 - تتعكس الطبيعة المترابطة للأهداف التنفيذية والأهداف الإدارية في ركيزتي الهيكل التنظيمي. وخلال فترة السنتين، سيواصل المكتب مسيرته صوب التحول التنظيمي، وذلك بتحسين قاعدته التنفيذية وقدرته الإدارية لتوسيع نطاق نشر الحلول العملية وتسريعه على الصعد العالمي والإقليمي والقطري. ومن أجل تعزيز القدرة الإدارية، سيركز المكتب على سبعة مجالات رئيسية:

(أ) الشراكات الاستراتيجية والنشر السريع؛

(ب) اكتساب القدرات في مجال القياس والإدارة من أجل إحداث الأثر؛

(ج) إدراج الإجراءات المتعلقة بالمناخ في المشاريع وعلى صعيد المنظمة؛

(د) تنفيذ برنامج تحديث العمليات ورقمنتها؛

(هـ) وضع أطر قوية لإدارة المخاطر والمساءلة؛

(و) المساءلة عن ثقافة المنظمة وإشراك الموظفين؛

(ز) المساءلة عن النتائج.

ثانياً - السياق المالي

ألف - النموذج التشغيلي الفعال للمكتب القائم على استرداد التكاليف الكاملة

33 - تفي مبادئ المكتب المتعلقة باسترداد التكاليف بالمطلوبات المعرب عنها في الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات⁽⁹⁾، وهي لا تزال تتماشى مع النهج المنسق لاسترداد التكاليف الذي أقرته شبكة المالية والميزانية التابعة للجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق. وبناء على ذلك، يكفل المكتب أن تكون جميع المهام الممولة من الرسوم الإدارية جزءاً من تكلفته غير المباشرة.

(9) A/RES/79/226.

34 - أما تكاليف الأنشطة التي تفيد في إنجاز خدمات المكتب المتعلقة بالمشاريع، فتُسَرد كتكاليف مباشرة. ويعتبر النموذج الفعال للمكتب القائم على استرداد التكاليف الكاملة تكاليف الخدمات المشتركة على المستويين المحلي والإقليمي وعلى مستوى المقر الرئيسي التي تدعم مباشرة أنشطة تنفيذ المشاريع كتكاليف مباشرة. وتموّل هذه التكاليف من خلال نموذج لاسترداد تكاليف الخدمات المشتركة، وهي تتماشى مع مبادئ استرداد التكاليف التي وضعتها شبكة المالية والميزانية.

35 - وتتطلب قدرة المكتب على الاستمرار ككيان تابع للأمم المتحدة يمارس نشاطه على أساس استرداد التكاليف الكاملة أن تغطي إيراداته من الرسوم الإدارية جميع تكاليفه غير المباشرة، أي التنظيم والإدارة والمخاطر التشغيلية، بالنسبة لفترة السنتين الحالية والفترات المقبلة⁽¹⁰⁾. وقد نفذ المكتب نهج تحديد الرسوم الإدارية، بموافقة المجلس التنفيذي في عام 2023، لتلبية احتياجاته المالية لفترة السنتين 2024-2025⁽¹¹⁾. ورغم عدم تغيير مبادئ المكتب المتصلة باسترداد التكاليف حسب النشاط، فإنه ينفج باستمرار طريقة تطبيقه للنهج ويدعم ذلك بمذكرات إرشادية داخلية ومواد اتصال خارجية.

36 - وفي عام 2024، تعاقّد المكتب مع شركة استشارية خارجية لاستعراض نموذج استرداد التكاليف وقياسه. وخلص الاستعراض إلى أن المكتب يطبق عموماً أفضل الممارسات في هذا المجال وأن متوسط الرسوم الإدارية التي يتقاضاها منخفض مقارنة بمعظم الجهات الفاعلة الأخرى في قطاع التنمية. وقد تلقى المكتب مجموعة من التوصيات من مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة، وهو بصدد تنفيذها بالتعاون مع أصحاب المصلحة الداخليين.

37 - ويعكف المكتب على تحديث نهجه في تحديد الرسوم الإدارية لفترة السنتين 2026-2027 استناداً إلى تقديرات الميزانية الحالية والتوصيات المقدمة بعد الاستعراض الذي أجرته الجهة الخارجية، من أجل كفاءة التغطية الكاملة لتكاليفه غير المباشرة (ترد بالتفصيل في المرفق الثاني).

38 - ووُقع في عام 2024 على مذكرة تفاهم إطارية جديدة بين المكتب والأمانة العامة للأمم المتحدة، دخلت حيز النفاذ في 1 أيار/مايو 2024 وتبقى سارية إلى غاية 31 كانون الأول/ديسمبر 2033. وتخفيض المذكرة الجديدة معدل التكاليف غير المباشرة القياسية، بما يتماشى بشكل أوثق مع متوسط الرسوم الإدارية للمكتب لفترة السنتين 2024-2025. وتشدد المذكرة على أن العلاقة بين الأمانة العامة للأمم المتحدة والمكتب هي علاقة تعاون، وتوضح أن قواعد المكتب تنطبق عند تنفيذ المشاريع.

باء - التوقعات تعكس المواءمة مع الإيرادات والتكاليف الفعلية لكفالة استرداد التكاليف الكاملة

39 - تُظهر توقعات النفقات لفترة السنتين 2024-2025، استناداً إلى البيان المالي لعام 2024 والميزانية المعتمدة لعام 2025، وجود تواءم مع توقعات الإيرادات الفعلية لكفالة استرداد التكاليف الكاملة. ومن المتوقع أن تصل الإيرادات إلى 232 مليون دولار، أي أقل بنسبة 28,6 في المائة من التقديرات البالغة 325 مليون دولار لفترة السنتين 2024-2025 وأقل بقليل من الإيرادات الفعلية لفترة السنتين

(10) يعمل المكتب على أساس الاسترداد الكامل للتكاليف المباشرة، بما في ذلك من خلال إسناد الخدمات المشتركة العالمية والمحلية، وعلى أساس التكاليف غير المباشرة من خلال نموده لتحديد الرسوم الإدارية. ويمول المكتب تخفيف المخاطر من خلال تكاليفه غير المباشرة من الاحتياطي التشغيلي، وإذا لزم الأمر، من خلال رسوم مخصصات المخاطر من أجل تجديد الاحتياطي.

(11) القرار 33/2013.

2022-2023. وخلال فترة السنتين 2024-2025، ستستمر إيرادات المكتب في التأثر بخصومات الرسوم الإدارية الممنوحة سابقاً والانتقال الأبطأ من المتوقع إلى سياسة استرداد التكاليف الجديدة التي وافق عليها المجلس التنفيذي. ونظراً لانخفاض الإيرادات عما كان مقدراً، لم يتمكن المكتب من تمويل الاستثمارات المؤسسية المتوقعة مثل برنامج تحديث العمليات ورقمنتها من موارده الإدارية، وبالتالي فقد اعتمد اعتماداً كاملاً على التمويل من احتياطات المكتب التي وافق عليها المجلس. وعلى الرغم من هذه القيود، فقد أعطى المكتب الأولوية لمبادرات رئيسية مثل معالجة توصيات الرقابة وقرارات المجلس، بما في ذلك استعراض طرائق التعاقد، وتعزيز مهام إدارة المخاطر والرقابة، وإقامة العدل، وزيادة تمويل المهام المستقلة لفريق المراجعة الداخلية والتحقيقات ومكتب الأخلاقيات.

40 - وكما هو مبين في بيانات المكتب المالية لعام 2024 وتوقعاته لعام 2025، فقد زاد من مصروفاته الإدارية مقارنة بفترة السنتين السابقة، وإن كانت أقل مما كان متوقعاً. وتصل توقعات فترة السنتين الحالية إلى 232,2 مليون دولار وهي إجمالي استخدام الموارد مقابل تقديرات الميزانية البالغة 325 مليون دولار (انظر الجدول 2 أدناه). وانخفاض المصروفات الإدارية عما كان متوقعاً هو نتيجة مباشرة لانخفاض الإيرادات عما كان متوقعاً، نظراً للشرط الذي يلزم المكتب بإدارة ميزانية متوازنة لا تتوافر فيها سوى الإيرادات الفعلية لتمويل موارد الإدارة. وهذا يؤكد قدرة المكتب على التكيف مع الظروف المتغيرة في الوقت المناسب لكفالة استمرار استرداد التكاليف الكاملة.

41 - وقد قرر المجلس التنفيذي⁽¹²⁾ أنه ينبغي للمكتب أن يوزع، في غضون 12 شهراً من تلقي تقرير مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة للفترة المالية للسنة الثانية من ميزانية فترة السنتين، أي فائض من الاحتياطات المتراكمة في دورة الميزانية على الكيانات المقدّمة للمدفوعات، بما فيها كيانات منظومة الأمم المتحدة. وقد انتهى من عملية رد الاحتياطات الفائضة حتى 31 كانون الأول/ديسمبر 2021، أما بالنسبة للفترة 2022-2023، فلم تتوافر أي احتياطات فائضة من السيولة لردها بموجب منهجية الحساب التي أقرها المجلس على سبيل التجربة⁽¹³⁾.

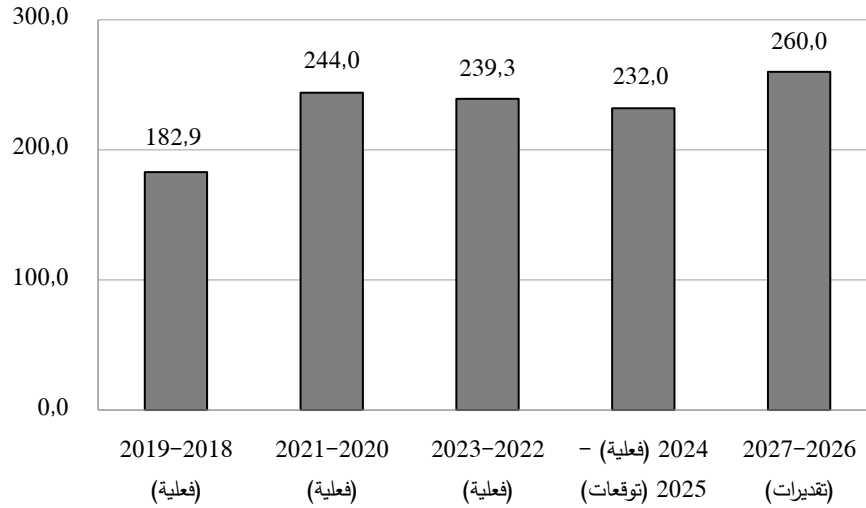
جيم - تقديرات الفترة 2026-2027 تُظهر انخفاضاً في متوسط الرسوم الإدارية

42 - يعكس هدف الإيرادات لفترة السنتين 2026-2027 تقديراً أساسياً قدره 6,4 بلايين دولار للتكلفة المباشرة، وقد حُدد بمبلغ 260 مليون دولار لتغطية استخدام موارد الإدارة (انظر الجدول 2 أدناه). وسيقوم المكتب، سيراً على ما التزم به تجاه المجلس التنفيذي، بتحديد معدلات استرداد تكاليفه وفقاً لاحتياجاته من الإيرادات في المستقبل. ويتوقع المكتب انخفاضاً من متوسط معدل الرسوم الإدارية البالغ 5,5 في المائة (وفقاً لميزانية المكتب لفترة السنتين 2024-2025) إلى 5,3 في المائة بالنسبة للفترة 2026-2027. ويبين الشكل 1 أدناه الإيرادات اللازمة لتغطية استخدام المكتب لموارد الإدارة للفترة 2024-2025 كمزيج من الإيرادات الفعلية لعام 2024 وتوقعات عام 2025. وتمثل بيانات الفترة 2026-2027 أرقاماً تقديرية، في حين أن بيانات الفترات 2018-2019 و 2020-2021 و 2022-2023 هي نتائج مالية فعلية.

(12) القرارات 18/2023، و 22/2023، و 6/2024، و 28/2024، و 6/2025.

(13) DP/OPS/2025/CRP.1، والقرار 6/2025.

الشكل الأول
اتجاهات الإيرادات
(بملايين الدولارات)



43 - وقد حدد المكتب هدفاً طموحاً بمبلغ 2,9 بليون دولار لمجموع مصروفات المشاريع المتعلقة بتنفيذ التزامات الشركاء الجدد والحاليين في عام 2025. ويتوقع المكتب أن يتسارع تنفيذ المشروع ويتوسع خلال فترة السنتين 2027-2026، حيث ستصل مصروفات المشروع للفترة إلى حوالي 6,4 بلايين دولار. ويتوقع المكتب أن تنفذ معظم أنشطته في البلدان التي تمر بأوضاع خاصة وهشة. وإلى جانب معدلات تحديد الرسوم الإدارية التي جرى تحديثها، سيكفل ذلك قدرة المكتب على تحقيق هدف الإيرادات المقدر.

44 - وسيرصد المكتب أنماط الإيرادات والمصروفات طوال فترة السنتين، وسيُدخل ما يلزم من تعديلات على الميزانية لمواءمة مصروفات الإدارة مع الحقائق المستجدة، وذلك تمشياً مع أحكام البند 14-02 من النظام المالي⁽¹⁴⁾. وإن لم يتحقق هدف الإيرادات الصافية، سيخفض المكتب الحد الأدنى لاحتياطيه التشغيلي، وفقاً للبند 22-02 من النظام المالي. وفي حال تجاوز المكتب هدفه من الإيرادات الصافية، يجوز آنذاك تطبيق عمليات استرداد الأموال بما يتماشى مع ما وافق عليه المجلس (انظر الفقرة 41 أعلاه).

ثالثاً - تقديرات الميزانية للفترة 2027-2026

45 - أعد المكتب ميزانيته لفترة السنتين 2027-2026 وفقاً لطريقة العرض المنسقة التي اعتمدها البرنامج الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان واليونيسف وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، استناداً إلى القرار 24/2024 الذي أقر المجلس التنفيذي فيه استخدام نهج منسقة لتصنيف التكاليف والميزنة القائمة على النتائج وعرض الميزانية.

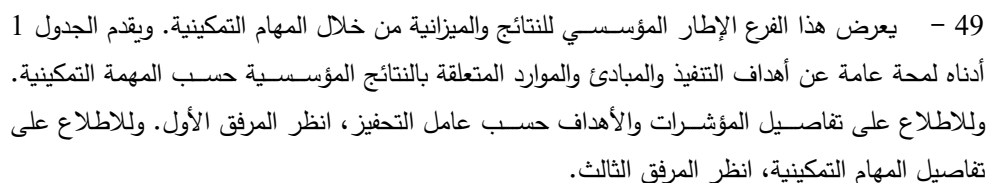
(14) سيجري استعراض النظام المالي والقواعد المالية كجزء من خطة الاستجابة الشاملة (القرار 4/2023)، وعلى النحو الذي أوصت به اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية (DP/OPS/2021/7).

47 - وتكملةً للميزانية القائمة على النتائج (انظر الجدول 1 أدناه)، تُعرض خطة للموارد بشأن الإيرادات وأوجه الإنفاق (انظر الجدول 2 أدناه) والوظائف الثابتة للموظفين الممولة من مصروفات الإدارة حسب الفئة والموقع (انظر الجدول 3 أدناه).

الهيكل العالمي لمكتب خدمات المشاريع

48 - يتيح الهيكل التنظيمي لمكتب خدمات المشاريع تحقيق الفعالية من حيث التكلفة في تقديم الخدمات للشركاء، ويحدد المهام والسلطات وأشكال المساءلة على الصعيد العالمي (انظر الشكل 2 أدناه؛ ويرد وصف للمهام العالمية في المرفق الثالث).

الهيكل العالمي لمكتب خدمات المشاريع



الجدول 1

الأهداف والمبادئ والموارد المتعلقة بالنتائج المؤسسية، حسب المهمة التمكينية

المهمة التمكينية		المبدأ الذي يقوم عليه الهدف المتعلق بالتنفيذ والهدف المتعلق بالإدارة			موارد الإدارة تقديرات الميزانية		
					(بملايين الدولارات)		
					التغيير (بملايين الدولارات)		
					2027-2026 2025-2024		
القيادة التنفيذية والتوجيه المؤسسي							
الهدف المتعلق بالتنفيذ 1 - تمكين الشركاء من خلال تقديم خدمات المشاريع على نحو فعال من حيث التكلفة	التنفيذ من أجل تحقيق ما يلي:						
	(أ) إحداث الأثر				57,2	40,8	
	(ب) تنمية قدرات الموردين						
	(ج) تنمية قدرات الشركاء المنفذين						
العلاقات الخارجية والشراكات والاتصالات وتعبئة الموارد على نطاق المؤسسة							
الهدف المتعلق بالإدارة 2 - استحداث القيمة من أجل الشركاء من خلال إيجاد حلول قابلة للتطوير لإحداث الأثر	إدارة ما يلي:						
	(أ) النمو العضوي				68,0	44,1	
	(ب) الاستجابة للاحتياجات الناشئة						
	(ج) علاقات الشراكة						
الرقابة على المكاتب الميدانية/القطرية وإدارتها وتقديم الدعم لعملياتها							
الهدف المتعلق بالتنفيذ 2 - مساعدة الأشخاص المحتاجين من خلال التنفيذ المستدام	التنفيذ من أجل القيام بما يلي:						
	(أ) مساعدة الأشخاص المحتاجين				73,5	85,0	
	(ب) تحقيق المساواة بين الجنسين والإدماج الاجتماعي						
	(ج) التصدي لتغير المناخ						
الهدف المتعلق بالتنفيذ 3 - تقديم الدعم إلى البلدان في مساعيها للتعبيل بتحقيق أهداف التنمية المستدامة	التنفيذ من أجل القيام بما يلي:						
	(أ) تحقيق أهداف التنمية المستدامة						
	(ب) التركيز على الأولويات القطرية						
	(ج) تنمية القدرات في مجالي المشتريات والبنية التحتية						
إدارة الموارد البشرية على نطاق المؤسسة، و 'أمن الموظفين والمباني'							
الهدف المتعلق بالإدارة 1 - الحفاظ على ثقافة محورها الموظفون تخضع للمساءلة وفق قيم الأمم المتحدة	إدارة ما يلي:						
	(أ) التكافؤ بين الجنسين/التمثيل الجغرافي على جميع المستويات				15,5 ⁽¹⁵⁾	16,9	
	(ب) اجتذاب المواهب لتلبية تطلعات الشركاء				3,7 ⁽¹⁶⁾	3,4	
	(ج) المساواة عن ثقافة المنظمة ومدى تفاعل الأفراد العاملين						
إدارة الشؤون المالية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال والشؤون الإدارية على نطاق المؤسسة							
الهدف المتعلق بالإدارة 3 - التمكين من التميز في أداء العمليات بغية تحقيق إدارة فعالة من حيث التكلفة	إدارة ما يلي:						
	(أ) تسريع وتيرة العمل من خلال العمليات والنظم المثلى				61,4	17,0	
	(ب) معالجة المخاطر والمسائل المحددة في إطار عملية مراجعة الحسابات						
	(ج) خفض الانبعاثات على نطاق المؤسسة						

(15) يشير ذلك إلى 'إدارة الموارد البشرية على نطاق المؤسسة'.

(16) يشير ذلك إلى 'أمن الموظفين والمباني'.

المهمة التمكينية				المبدأ الذي يقوم عليه الهدف المتعلق بالتنفيذ والهدف المتعلق بالإدارة		موارد الإدارة تقديرات الميزانية (بملايين الدولارات)		التغيير (بملايين الدولارات)	
الرقابة والتحقق على نطاق المؤسسة									
الهدف المتعلق بالإدارة 4 - كفاءة الإشراف				إدارة ما يلي:		45,7		52,7	
المالي بوصفه الأساس لكسب ثقة الشركاء				(أ) الاستخدام الحصيف لموارد الميزانية				7,0	
				(ب) الاستثمارية المالية الطويلة الأجل					
				(ج) الإبلاغ المالي على نحو شفاف وفي الوقت المناسب للشركاء					
المجموع						325,0		260,0	
						65,0-			

57 - وتتيح هذه المهمة التمكينية تنفيذ مشاريع وبرامج ناجحة في الوقت المناسب نيابة عن الشركاء وفقاً لإطار إدارة معايير التنفيذ الخاص بمكتب خدمات المشاريع وإطار المشتريات التابع له (انظر المرفق الثالث).

58 - وُرفِع مستوى التمويل التقديري بمبلغ 11,5 مليون دولار، ليصل إلى 85,0 مليون دولار في ظل استمرار مكتب خدمات المشاريع في استعراض تصنيفه لتكاليف الميزانية بين المهام وفي تنقيح هذا التصنيف.

إدارة الموارد البشرية على نطاق المؤسسة

59 - تغطي المهمة التمكينية بشأن 'إدارة الموارد البشرية على نطاق المؤسسة' المهمة العالمية بشأن الموظفين والثقافة التي يؤديها مكتب خدمات المشاريع.

60 - وتتيح هذه المهمة التمكينية استقدام قوى عاملة متنوعة وماهرة مجهزة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتنمية هذه القوى والاحتفاظ بها (انظر المرفق الثالث).

61 - وُرفِع مستوى التمويل التقديري بمبلغ 1,4 مليون دولار، ليصل إلى 16,9 مليون دولار.

أمن الموظفين والمباني

62 - تغطي المهمة التمكينية بشأن 'أمن الموظفين والمباني' المهمة العالمية لمكتب خدمات المشاريع بشأن الصحة والسلامة والأمن والبيئة.

63 - وتوفر هذه المهمة التمكينية للكيانات الداخلية لمكتب خدمات المشاريع المشورة والتوجيه والمساعدة التقنية فيما يتعلق بالصحة والسلامة والبيئة والأمن على نطاق المسؤوليات العالمية المنوطة به (انظر المرفق الثالث).

64 - وُرفِع مستوى التمويل التقديري بمبلغ 0,3 مليون دولار، ليصل إلى 3,4 ملايين دولار.

إدارة الشؤون المالية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والشؤون الإدارية على نطاق المؤسسة

65 - تتألف المهمة التمكينية بشأن 'إدارة الشؤون المالية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والشؤون الإدارية على نطاق المؤسسة' من ثلاث مهام عالمية يؤديها مكتب خدمات المشاريع هي: الشؤون المالية وتكنولوجيا المعلومات والإدارة العامة.

66 - وتتمثل الغاية من هذه المهمة التمكينية في الإشراف على موارد المنظمة، بما يضمن استرداد التكاليف والمرونة المالية وتوفير الإبلاغ المالي الدقيق للشركاء والعملاء؛ وإدارة استراتيجية تكنولوجيا المعلومات وتنفيذها لدعم تنفيذ استراتيجية مكتب خدمات المشاريع؛ وتيسير توفير المباني والمرافق وخدمات الدعم التي تتسم بالقدرة على أداء وظائفها والفعالية من حيث التكلفة والاستدامة (انظر المرفق الثالث).

67 - وخفض مستوى التمويل التقديري بمبلغ 44,4 مليون دولار، ليصل إلى 17,0 مليون دولار. ويعكس هذا النقصان استبعاد ابتكار العمليات ورقمنتها من موارد الإدارة (25 مليون دولار في تقديرات الميزانية للفترة 2024-2025) وخفض الميزانية تحت بند موارد الإدارة فيما يتعلق بتعزيز نظام التخطيط المركزي للموارد القائم حالياً، حيث استُعرض تصنيف التكاليف بين المهام وأعيد تخصيص 10 ملايين دولار لفرض الرقابة على المكاتب الميدانية/القطرية وإدارتها وتقديم الدعم لعملياتها.

الرقابة والتحقق على نطاق المؤسسة

- 68 - تتألف المهمة التمكينية بشأن 'الرقابة والتحقق على نطاق المؤسسة' من المهام العالمية التالية التي يؤديها مكتب خدمات المشاريع: المخاطر والامتثال؛ والشؤون القانونية؛ والاستراتيجيات والتحول. وتندرج المهام المستقلة للمراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات والأخلاقيات أيضا في إطار هذه المهمة التمكينية.
- 69 - وتدمج هذه المهمة ممارسات إدارة المخاطر على مدار دورة حياة المشروع، بما يضمن دمج الاعتبارات المتصلة بالمخاطر بشكل منهجي وفي الوقت المناسب في عمليات التخطيط وصنع القرار وإدارة الأداء على جميع مستويات المنظمة؛ وتتمثل الغاية من هذه المهمة في إسداء المشورة القانونية القائمة على المعرفة بالمخاطر لضمان توافق القرارات والاستراتيجيات والمعاملات مع الإطار القانوني لمكتب خدمات المشاريع؛ ووضع خطط استراتيجية وبناء الكفاءة في مجال التغيير المستدام على مستوى المنظمة (انظر المرفق الثالث).
- 70 - وتغرس المهمة المستقلة التي يؤديها 'مكتب الأخلاقيات' ثقافة قوامها الأخلاقيات والنزاهة والمساءلة وتنتمي هذه الثقافة، وهو ما يعزز الثقة في الأمم المتحدة ومصداقيتها على الصعيدين الداخلي والخارجي على حد سواء (انظر المرفق الثاني).
- 71 - وتعزز مهمة 'فريق المراجعة الداخلية والتحقيقات' المستقلة قدرة مكتب خدمات المشاريع على استحداث القيمة وحمايتها والحفاظ عليها من خلال تزويد المجلس التنفيذي والإدارة بعمليات في مجالات التحقق وإسداء المشورة وطرح الأفكار المستنيرة وتقديم الرؤى المتبصرة وإجراء التحقيقات، تُنفذ جميعها على نحو موضوعي وقائم على تحديد المخاطر؛ ويقوم هذا الفريق بتقييم وإجراء التحقيقات، حسبما يراه مناسبا، في حالات سوء السلوك أو المخالفات المحتملة داخل مكتب خدمات المشاريع أو التي تكون مرتبطة به؛ ويدعم المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال المساهمة في ضمان فعالية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والمراقبة وكفاءتها (انظر المرفق الثالث).
- 72 - وُرفِع مستوى التمويل التقديري بمبلغ 7 ملايين دولار، ليصل إلى 52,7 مليون دولار نتيجة لاستمرار تعزيز المهام ذات الصلة.

باء - تقديرات بشأن إعداد ميزانية متوازنة مع إسقاطات الإيرادات

- 73 - تقتضي استمرارية مكتب خدمات المشاريع، بوصفه منظمة تعمل بنظام استرداد التكلفة الكاملة، أن تكون إيراداته مساوية للموارد التي يستخدمها. ويستخدم تقدير الإيرادات لفترة السنتين، البالغ 260 مليون دولار، بمثابة إطار لميزانية إدارة هذا المكتب للفترة 2026-2027. ويستند تقدير الإيرادات إلى تقدير أساسي لمصروفات المشاريع بقيمة 6,4 بلايين دولار، وغالبا ما يتم إنفاقها في سياقات هشة تتطلب توافر هياكل ممولة تمويلًا كافيا لدعم توسيع نطاق التنفيذ والتعجيل به.
- 74 - واستناداً إلى تقديرات الإيرادات المتاحة، يسعى مكتب خدمات المشاريع إلى زيادة موارد الإدارة الخاصة به بمبلغ 27,7 مليون دولار، بالقيمة الحقيقية، لفترة السنتين 2026-2027 مقارنة بالإيرادات الفعلية والإسقاطات لفترة السنتين 2024-2025. وسيضمن ذلك الوفاء باحتياجات التمويل الأساسية للتنظيم والإدارة، مع مراعاة الإصلاحات التي تم تنفيذها بالفعل استجابةً للتوصيات المتعلقة بالرقابة والاستعراضات التي أجرتها أطراف ثالثة والقرارات الصادرة عن المجلس التنفيذي. ويقدر أثر التضخم لفترة السنتين المقبلة بنسبة 3,60 في المائة، وهو ما يعكس أثر معدل التضخم السنوي على جميع مواقع مكتب خدمات المشاريع.

75 - وعلى النقيض من فترة السنتين 2024-2025، فإن هذا المكتب لن يتمكن من تخصيص أموال من أجل القيام باستثمارات كبيرة على مستوى المنظمة في إطار موارد الإدارة الخاصة به. ورهنًا بتوافر الأموال خلال فترة السنتين، قد يقوم مكتب خدمات المشاريع باستثمارات داخلية محددة الأهداف من خلال موارد الإدارة الخاصة به، في إطار عملية يحددها المدير التنفيذي، دعماً لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للفترة 2026-2029. ولا تُدرج الأنشطة ذات الأغراض الخاصة، التي قد تشمل الاستثمارات الرأسمالية وغيرها من الأنشطة الطويلة الأجل، في الميزانية، ويُطلب الحصول على موافقات التمويل من المجلس التنفيذي من خلال قرارات خاصة بكل حالة على حدة بموجب البند 22-03 من النظام المالي.

76 - ويوجز الجدول 2 أدناه تقديرات الميزانية حسب وجه الإنفاق. وترقباً للجهود المتضافرة المبذولة من قبل شبكة المالية والميزانية التابعة للجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين من أجل معالجة توصيات وحدة التفتيش المشتركة⁽¹⁷⁾، يواصل مكتب خدمات المشاريع تحسين مواءمة عمله مع أحدث التصنيفات⁽¹⁸⁾ وتوفير المزيد من الشفافية فيما يتعلق بمصروفاته حسب وجه الإنفاق.

77 - وفي حال أسفرت النتيجة المالية في نهاية فترة السنتين عن وجود فائض في الأرصدة السائلة، ستبدأ عملية رد الأموال إلى الكيانات الدافعة بتوجيه من هذا المجلس.

الجدول 2

خطة الموارد حسب وجه الإنفاق

(بملايين الدولارات)

الموارد	2019-2018	2021-2020	2023-2022	2025-2024	2024 (الفعلي) و 2025 (الإسقاطات) ⁽¹⁹⁾	2027-2026
مجموع الإيرادات على أساس الميزانية	182,9	244,0	239,2	325,0	232,0	260,0
استخدام الموارد						
الوظائف وتكاليف الموظفين الأخرى ⁽²⁰⁾	41,5	45,8	64,2	110,5	99,7	107,4
السفر	7,4	1,6	10,4	11,2	9,2	9,2
الخبراء الاستشاريون ⁽²¹⁾	51,4	63,0	102,1	160,2	88,9	97,8
الخدمات التعاقدية ⁽²²⁾	4,4	2,2	10,9	0,0	9,8	13,1
مصروفات التشغيل ⁽²³⁾	7,9	7,9	13,9	20,3	13,3	16,3

(17) JIU/REP/2024/3.

(18) CIB/2010/HLCC/FB/18.

(19) الفعلي غير المشمول بمراجعة الحسابات لعام 2024.

(20) يشمل ذلك المزايا والاستحقاقات والتأمينات وتكاليف التعلم وإدارة شؤون الموظفين.

(21) يشمل ذلك الخبراء الاستشاريين المحليين والدوليين لدى مكتب خدمات المشاريع.

(22) يشمل ذلك الخدمات التعاقدية وعقود الشركات.

(23) يشمل ذلك مصروفات التشغيل العامة ومصروفات الضيافة والإيجار والمنافع والصيانة ومصروفات متنوعة.

الموارد	2019-2018	2021-2020	2023-2022	2025-2024	2024 (الفعلي) و 2025 (الإسقاطات) ⁽¹⁹⁾	2027-2026
	الفعلي	الفعلي	الفعلي	تقديرات الميزانية	تقديرات الميزانية	تقديرات الميزانية
الأثاث والمعدات ⁽²⁴⁾	0,9	3,2	3,6	10,9	2,2	2,2
التكاليف المردودة ⁽²⁵⁾	1,8	2,6	6,7	11,9	9,1	14,0
مجموع استخدام موارد الإدارة	115,1	126,1	211,7	325,0	232,3	260,0
صافي الإيرادات على أساس الميزانية (أ)	67,8	117,9	27,5	0,0	0,3-	0,0
المشطوبات والمخصصات (ب)	9,1	28,6	34,6	0,0	18,9	0,0
الاستثمار الاستراتيجي من الفائض (ج) ⁽²⁶⁾	5,8	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0
مجموع رصيد الموارد (أ-ب-ج)	52,8	86,3	7,1-	0,0	19,2-	0,0

جيم - القوى العاملة الداعمة لمهمة مكتب خدمات المشاريع

78 - يقدم الجدول 3، أدناه، لمحة عامة عن الوظائف الثابتة للموظفين الممولة من مصروفات الإدارة في مكتب خدمات المشاريع، فيما يتعلق بتقديرات الميزانية للفترة 2027-2026.

79 - وعملاً بقرار من المجلس التنفيذي⁽²⁷⁾ وتوصية من مجلس مراجعي الحسابات⁽²⁸⁾، أكمل هذا المكتب المرحلة الأولى من الاستعراض الشامل لطرائق التعاقد على نطاق المنظمة. وضمنت هذه العملية الاستخدام المناسب للاتفاقات المحددة المدة (للموظفين) واتفاقات التعاقد الفردي على نطاق المنظمة، بما يتماشى مع المعايير المنصوص عليها في الاستعراض الشامل لطرائق التعاقد على نطاق هذا المكتب وفي سياسات المنظمة. وطُبق نهج انتقالي واضح لتحويل اتفاقات التعاقد الفردي للأفراد العاملين الذين يؤدون أدواراً حاسمة في سير الأعمال ومهام مرتبطة بالأمم المتحدة بحكم طبيعتها إلى وظائف مؤقتة للموظفين. وفي إطار هذا الاستعراض، حُولت 94 وظيفة مؤقتة ممولة من التكاليف غير المباشرة لضمان أن يظل الموظفون المورد البشري الأساسي للمنظمة وأن يحافظ مكتب خدمات المشاريع على هيكل تنظيمي أساسي قائم على الموظفين. وتتوقف أي تحويلات بسيطة أخرى على توافر الأموال والتخطيط المستقبلي للمنظمة. وفي عام 2024، تم شغل وظيفة الأمين العام المساعد الثانية التي وافق عليها المجلس التنفيذي⁽²⁹⁾ في عام 2022.

80 - ومقارنة بتقديرات الميزانية للفترة 2025-2024، فقد تناقصت الوظائف المؤقتة للموظفين الممولة من التكاليف غير المباشرة بسبب عدم توفر موارد الإدارة اللازمة للمضي قدماً في تنفيذ المراحل الإضافية

(24) يشمل ذلك الأثاث والمعدات والأصول غير الملموسة.

(25) يشمل ذلك حصة مكتب خدمات المشاريع من أنشطة الأمم المتحدة المشتركة التمويل.

(26) عملاً بتوصية مجلس مراجعي الحسابات (A/76/5/Add.11، الفقرة 101)، أدمجت الاستثمارات الاستراتيجية في موارد الإدارة اعتباراً من عام 2022 فصاعداً. وعلى سبيل المقارنة، بلغت المصروفات الفعلية للفترة 2023-2022 ما قدره 13,9 مليون دولار، وفي حين تضمنت تقديرات الميزانية للفترة 2025-2024 مبلغ 20 مليون دولار، فإنه لا توجد مصروفات متوقعة في إطار عملية الاستثمار الداخلي.

(27) 1/2023، الفقرة 11.

(28) A/77/5/Add.11، الفقرة 206.

(29) 24/2022، الفقرة 6.

من عملية التحويل، حيث يؤثر هذا النقصان مقارنة بتقديرات الميزانية السابقة على الوظائف المؤقتة الميدانية وغير الميدانية على حدّ السواء.

81 - ورهنا بتوافر التمويل، يواصل مكتب خدمات المشاريع استعراض هيكله بما يتماشى مع احتياجات سير العمل خلال فترة الميزانية وتكليف الوظائف المؤقتة للموظفين وفقاً لذلك، عملاً بالنظام المالي والقواعد المالية الخاصة به (البند 14-02)⁽³⁰⁾.

82 - وإلى جانب الوظائف الثابتة للموظفين، تتيح طريقة اتفاق التعاقد الفردي لمكتب خدمات المشاريع المرونة التي يتطلبها نموذج التشغيل القائم على استرداد التكلفة الكاملة وعلى المشاريع. ولا يزال فرادى المتعاقدين يشكلون غالبية القوى العاملة الممولة من ميزانية إدارة هذا المكتب، مع ما يقدر بنحو 500 وظيفة مؤقتة جارية في فترة السنتين 2026-2027. ويضم المكتب، في إطار ميزانياته المخصصة للخدمات المشتركة العالمية والخدمات المشتركة محلياً، أكثر من 1 200 وظيفة مؤقتة.

الجدول 3

الوظائف الثابتة الممولة من ميزانية الإدارة، حسب الفئة والموقع⁽³¹⁾

التغيير مقابل تقديرات الميزانية للفترة 2025-2024			تقديرات الميزانية للفترة 2027-2026			تقديرات الميزانية للفترة 2025-2024			
المقر الرئيسي المناطق (غير الميدانية) (الميدانية) المجموع			المقر الرئيسي المناطق (غير الميدانية) (الميدانية) المجموع			المقر الرئيسي المناطق (غير الميدانية) (الميدانية) المجموع			
0	0	0	3	0	3	3	0	3	و أ ع/أ ع م
1	1	0	10	6	4	9	5	4	مد-2
2-	0	2-	31	18	13	33	18	15	مد-1
33-	21-	12-	194	102	92	227	123	104	موظفون دوليون آخرون من الفئة الفنية
8-	2-	6-	15	5	10	23	7	16	بقية الموظفين الآخرين
42-	22-	20-	253	131	122	295	153	142	المجموع

ملاحظة: و أ ع = وكيل الأمين العام؛ أ ع م = أمين عام مساعد

(30) النظام المالي والقواعد المالية قيد الاستعراض، على النحو الذي أوصت به اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية (DP/OPS/2021/7).

(31) بلغ عدد الوظائف الثابتة لموظفي مكتب خدمات المشاريع الممولة من التكاليف المباشرة وغير المباشرة 736 وظيفة ثابتة في نهاية عام 2024.