

Distr.: General  
26 November 2025  
Arabic  
Original: English

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



الدورة العادية الأولى لعام 2026  
2 إلى 5 شباط/فبراير 2026، نيويورك  
البند 17 من جدول الأعمال المؤقت  
تنفيذ برنامج تحديث العمليات ورقمنتها التابع  
لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

## التقرير السنوي عن تنفيذ برنامج تحديث العمليات ورقمنتها والمخاطر المرتبطة بذلك

### موجز

يقدم هذا التقرير السنوي استجابة للقرارين 28/2024 و 33/2025 اللذين يطلب فيهما المجلس التنفيذي معلومات مستكملة عن تنفيذ برنامج تحديث العمليات ورقمنتها والمخاطر المرتبطة بذلك.

والبرنامج، الذي أُطلق في عام 2023، هو مبادرة تحول متعددة السنوات وضعت لتعزيز قدرة المكتب على خدمة شركائه والمستفيدين من خدماته. وقد أحرز تقدم كبير، حيث أنجزت عدة مشاريع بنجاح ويجري حالياً تنفيذ مشاريع أخرى.

وينصب تركيز البرنامج في عام 2026 على ضمان التنفيذ الناجح للمشاريع الجارية ومواصلة تعزيز نهج المكتب إزاء الذكاء الاصطناعي وقدرات البيانات. ويعدّ إنجاز هذه المشاريع أمراً أساسياً لتحقيق فوائد الاستثمارات التي تمت حتى الآن بشكل كامل وضمان تحسين ما يقمّمه المكتب من خدمات.

وقد توقف العمل على استبدال النظام المركزي لتخطيط الموارد في المكتب إثر قراري المجلس التنفيذي<sup>(1)</sup> وطلب الأمين العام<sup>(2)</sup> إجراء تحليل أولي لمزايا وعيوب الاندماج المحتمل بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع.

(1) القرار 28/2024 الذي يطلب فيه إجراء تقييم تكويني خارجي للبرنامج، والقرار 33/2025 القاضي بعدم الموافقة على تمويل متعدد السنوات للبرنامج.

(2) تقرير الأمين العام، مبادرة الأمم المتحدة 80، إحداث تحولات جنسية: متحدون من أجل تحقيق المنجزات، مسار العمل 3: تغيير الهياكل وإعادة تنظيم البرامج.



ويتناول التقرير بالتفصيل أيضاً نهج إدارة المخاطر الذي يتبعه البرنامج، ويقدم لمحة عامة عن المخاطر الرئيسية والإجراءات الاستباقية الجاري اتخاذها للتخفيف من حدتها.

ومن خلال زيادة الكفاءة، يمكن برنامج تحديث العمليات ورقمنتها المكتب من تمرير وفورات في التكاليف - تتأتى مع أوجه كفاءة في العمليات والقدرات الإدارية - إلى المشاريع والشركاء والمستفيدين. ويعزز قدرات موظفي المكتب على نقل المعارف وزيادة الخبرات، ومن ثم الاستجابة على نحو أسرع والتنفيذ على نحو أفضل.

ويقع البرنامج عند مفترق طرق حاسم من الناحية المالية، حيث يدخل عام 2026 بأموال لتغطية شهرين فقط من الالتزامات الحالية. وتتهيئ هذه الحالة بيئة غير مستدامة للتخطيط والإدارة بكفاءة وتعرض الاستثمارات التي تمت حتى الآن للخطر.

#### عناصر قرار

يُرجى من المجلس أن ينظر في إنشاء احتياطي متعدد السنوات لبرنامج تحديث العمليات ورقمنتها يبلغ 59,81 مليون دولار، لتغطية تكاليف البرنامج (2026-2030)، وإلا الإذن بتخصيص مبلغ 10,12 ملايين دولار من الاحتياطيات الفائضة من السيولة النقدية للمكتب - علاوة على الرصيد المتبقي البالغ حوالي 1,90 مليون دولار من المبلغ المخصص سابقاً وقدره 3 ملايين دولار - لتمويل خطة عمل برنامج تحديث العمليات ورقمنتها لعام 2026 تمويلاً كاملاً، والموافقة على إعادة النظر في خطة البرنامج المتعددة السنوات وتمويله في دورته العادية الثانية في عام 2026.

## المحتويات

الصفحة	الفصل
4	أولاً - مقدمة .....
4	ثانياً - معلومات أساسية .....
5	ثالثاً - التقدم المُحرز والإنجازات المحقَّقة .....
7	رابعاً - الوضع الراهن والتحديات .....
11	خامساً - النهج المعتمد والتقدم المُحرز في مجال تخفيف المخاطر .....
15	سادساً - الخاتمة والسبيل المقترح للمضي قدماً .....

## أولاً - مقدمة

- 1 - يتضمن هذا التقرير السنوي، الذي أعدَّ استجابة لقراري المجلس التنفيذي 28/2024 و 33/2025، معلومات مستكملة شاملة عن تنفيذ برنامج تحديث العمليات ورقمنتها وعن التدابير التي يتخذها المكتب لإدارة المخاطر المرتبطة بذلك.
- 2 - ويتضمن التقرير على وجه التحديد ما يلي:
  - (أ) معلومات أساسية (الفرع الثاني): لمحة عامة موجزة عن تاريخ البرنامج؛
  - (ب) التقدم المحرز والإنجازات المحققة (الفرع الثالث): النتائج والتقدم المحرز حتى الآن في جميع البرامج الفرعية؛
  - (ج) الوضع الراهن والتحديات (الفرع الرابع)، بما في ذلك الأولويات المعتمدة لعام 2026، والتحديات والنهج المتبع لاستبدال النظام المركزي لتخطيط الموارد في المكتب؛
  - (د) التخفيف من حدة المخاطر (الفرع الخامس): لمحة عامة عن جميع مخاطر البرنامج الرئيسية والإجراءات المتخذة للتخفيف من حدتها؛
  - (هـ) الخاتمة (الفرع السادس): النقاط الرئيسية والقرارات المقترحة لينظر فيها المجلس.
- 3 - وينبغي قراءة هذا التقرير بالاقتران مع "مذكرة إعلامية: ميزانية برنامج تحديث العمليات ورقمنتها، وأدائه المالي وخيارات تمويله"، التي تتضمن معلومات مالية مفصلة.

## ثانياً - معلومات أساسية

- 4 - استند برنامج تحديث العمليات ورقمنتها إلى دراسة جدوى واضحة ومقنعة، وهي الحاجة الملحة إلى تحديث العمليات الأساسية للمكتب. وفي الفترة 2021-2022، قاس المكتب مستوى تطوره الرقمي في ضوء المعايير المعمول بها في القطاعين العام والخاص، بدعم من شركة استشارية رائدة في مجال التحول الرقمي. وأكد التقييم أن المنظمة تواجه تحديات تشغيلية كبيرة ناجمة عن تقادم البنية التحتية للتكنولوجيا وضعف الأداء الوظيفي للنظم<sup>(3)</sup>. وكان ضمن هذه التحديات اعتماد عمليات معقدة وغير فعالة أسفرت عن تأخيرات وشواغل تتعلق بالجودة وشعور بالإحباط لدى الموظفين والشركاء (على النحو المبين في استقصاء شركاء المكتب لعام 2022)؛ وعدم كفاية إمكانية الحصول على البيانات ودقتها مما يعوق اتخاذ القرارات في حينها؛ وزيادة الثغرات الأمنية. وأكدت هذه النتائج مجتمعة الحاجة إلى إجراء إصلاح شامل.
- 5 - وفي عام 2022، وبناء على طلب المجلس التنفيذي (القرار 13/2022)، أجرت شركة استشارية رائدة أخرى استعراضاً لنظم الرقابة الداخلية للمكتب وهيكل إدارة المخاطر والإدارة العامة فيه، بما في ذلك عملياتها ونظمها، وأوصت بما يلي: "ينبغي للمكتب أن يحدّد نوع نظام التشغيل اللازم لدعم إدارة المشاريع والبرامج، واحتياجات إنجاز المشاريع، والمهام الرئيسية للمنظمة في جميع المناطق". واستجابة لذلك، أعدّ

(3) Gartner Consulting, "Digital strategy priorities and roadmap", 2022

المكتب في دورته العادية الأولى لعام 2023 مجموعة من المبادرات الواردة في خطة الاستجابة الشاملة (DP/OPS/2023/CRP.3) تحت إشراف المجلس التنفيذي.

6 - وقد أُطلق البرنامج في وقت لاحق في أوائل عام 2023 كجهد متعدد السنوات للوفاء بالالتزامات الطويلة الأجل لخطة الاستجابة الشاملة لإصلاح النظم والعمليات. وهو يندرج ضمن جهود الإصلاح الأوسع نطاقاً التي يبذلها مكتب خدمات المشاريع والتي تهدف إلى تعزيز قدرة المكتب على تقديم خدمات عالية الجودة، وتحسين الكفاءة والمرونة، وزيادة الأثر العام تمثيلاً مع "خطةنا المشتركة" التي أصدرها الأمين العام (A/75/982).

7 - وينشئ البرنامج نظاماً تشغيلياً شاملاً وحديثاً للمكتب، يتمحور حول ستة برامج فرعية أساسية هي:

(أ) الشراكات وإدارة المشاريع؛

(ب) المشتريات؛

(ج) الموارد البشرية؛

(د) التمويل؛

(هـ) اتخاذ القرارات استناداً إلى البيانات؛

(و) إدارة المعارف.

8 - وهذا النهج نهجٌ كلي يكفل جعل عمليات المكتب بسيطة ومرنة قدر الإمكان، حيث تُنشأ النظم الرقمية على النحو الأمثل لتلبية احتياجات المنظمة. وينفذ البرنامج بالاشتراك مع أفرقة تعمل على نطاق المنظمة وبالتشاور مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى، مما يبرز الالتزام المشترك بأفضل الممارسات والتنسيق.

### ثالثاً - التقدم المُحرز والإنجازات المحققة

9 - أنجز قدر كبير من العمل منذ إطلاق برنامج تحديث العمليات ورقمنتها في عام 2023، مما أدى إلى استحداث عمليات جديدة وحلول رقمية متخصصة. فقد نجح البرنامج في استحداث عدة نُظم رئيسية لتحديث الوظائف التنظيمية الأساسية. وبدأت هذه التغييرات تتولد عنها بالفعل قيمةً على نطاق المكتب، وترسي في الوقت ذاته أساساً متيناً لبعض الحلول الحاسمة التي لم تظهر حتى الآن. ويبين هذا العمل التقدم الملموس الذي أحرزه البرنامج والفوائد التي تحققت من الاستثمار الأولي.

10 - ففي مجال الموارد البشرية، بدأ تشغيل Talent+، المنصة الجديدة لاكتساب المواهب، في تشرين الثاني/نوفمبر 2025. ويقوم هذا النظام بتبسيط العمليات، واعتماد التشغيل الآلي في طرق سير العمل، والعمل بالتكنولوجيا الذكية لتقليل المهام اليدوية لأكثر من 260 عاملاً في مجال الموارد البشرية. كما يتيح لأكثر من 1 400 من المديرين المكلفين بالتعيين بوابه ذات طابع شخصي توفر مزيداً من الوضوح والإشراف على التوظيف، كما تكفل تمتع المرشحين الداخليين والخارجيين برحلة تقديم طلبات العمل والالتحاق بالعمل أكثر سلاسة وشفافية. وتشير تقييمات الجاهزية واعتماد الأداة الجديدة إلى انتقال سلس وناجح. ففي غضون الأيام العشرين الأولى من إطلاق المنصة، شرع في أكثر من 50 عملية توظيف في

النظام الجديد، وانضم أكثر من 10 000 مرشح إلى قاعدة بيانات النُبذ الشخصية ضمن منصة Talent+. ويبرهن الاهتمام الذي أبداه البرنامج الإنمائي بالتكنولوجيا الكامنة وراء منصة Talent+ إمكانية إيجاد حلول مشتركة على نطاق منظومة الأمم المتحدة. وستُنجز المرحلة الثانية من المشروع في عام 2026.

11 - **وفي مجال الشراكات، عمّ Opportunity+**، وهو نظام جديد لإدارة العلاقات مع الشركاء مُهيأً للتشغيل بالذكاء الاصطناعي، لتبيان دورة العمل الكاملة مع الشركاء والتكيف مع الظروف القطرية المختلفة وسد فجوة قائمة من أمد طويل في مجال تهيئة الفرص المعزول. وبعد التحاق أكثر من 500 من زملاء العمل الذين يتفاعلون مباشرة مع الشركاء بالعمل، وتسجيل 1 600 عملية تفاعل مع الشركاء، وتسجيل 1 150 جهة اتصال مع الشركاء، من المتوقع أن يصبح النظام مهماً للغاية للأعمال اعتباراً من كانون الثاني/يناير 2026 لأنه ييسّر تصميم المشاريع لإحداث التأثير ويبدأ في اعتماد التشغيل الآلي في طرق سير عمل الموافقة على المشاريع. ومن المقرر إدخال المزيد من التحسينات طوال عام 2026 لتغطية دورة إدارة المشروع بأكملها.

12 - **وفي مجال المشتريات، يجري العمل لإعادة بناء نظام المكتب للتوريد وإدماج قدرات إدارة الموردين.** وقد بدأ العمل بمنهجية قياسية وحل رقمي لتقييم المخاطر في شراء الأدوية، حيث وضعت توصيفات أكثر من 1 200 دواء و 140 تصنيفاً للمخاطر في الفترة ما بين حزيران/يونيه وتشرين الأول/أكتوبر 2025. وستتمو قاعدة البيانات بينما تُستخدم الأداة للمشتريات الجديدة، مما سيزوّد خبراء الأدوية وصانعي القرار بمعلومات متزايدة القوة.

13 - **وفي مجال التمويل، ركزت الجهود على معالجة حالات الاختناق التشغيلية الحالية، وإعادة التفكير في نموذج البيانات المالية، وصقل العمليات لدعم عمليات أكثر سلاسة اليوم ولإجراء عملية انتقالية لنظام التخطيط المركزي للموارد في المستقبل.** وتساعد التحسينات في منطق النظام الآن على إجراء تتبع أدق وأني للميزانيات والالتزامات والبيانات الحقيقية المسجلة؛ ووضع حسابات أكثر دقة لما هو متوافر من الأموال في أي وقت من الأوقات؛ ووضع تنبؤات مالية أدق - وهو أمر بالغ الأهمية لتحقيق الإيرادات الصافية الصفرية؛ وتحسين التأهب لترحيل نظام التخطيط المركزي للموارد في المستقبل. ويجري التشغيل الآلي للضوابط الإدارية لضمان الاتساق مع الوظائف الممولة من الإدارة - وهي وظائف لا تمول من رسوم إدارية ولا تُحسب تكلفتها مباشرة على مشاريع محددة - والميزانيات المخصصة، مما يعزز إدارة النفقات عن طريق القضاء على مخاطر الخروج عن الميزانيات التي كانت ناجمة في السابق عن العمليات اليدوية. ويجري أيضاً تعزيز مهام الخزانة من خلال إدخال تحسينات رقمية على إجراءات بذل العناية الواجبة وإدارة المخاطر، بما فيها الخاصية الوظيفية لمعرفة العميل وقدرات الفحص المتصل بالجزاءات المكتسبة من خلال مركز الأمم المتحدة الدولي للحوسبة.

14 - **وأُجريت تحسينات أخرى في إدارة العقود وكشوف مرتبات خدمات الموارد البشرية (عندما يدير المكتب عقود الموارد البشرية نيابة عن شركائه).** ويشمل ذلك تمكين الشركاء من وضع العلامات التجارية على عقود الموظفين وكشوف المرتبات وإدماج حل للتوقيع الإلكتروني للتعبيل بالتحاق موظفي المكتب الجدد بالعمل.

15 - **وأطلقت بوابة جديدة للسياسات والعمليات في تشرين الأول/أكتوبر 2024، مما أدى إلى تركيز المعلومات الرئيسية المتعلقة بالإطار التشريعي للمكتب.** وجميع السياسات متاحة بالفعل في المنصة،

وتُضاف تدريجياً العمليات والإرشادات باستخدام منهجية موحدة تميّز بوضوح بين الخطوات الإلزامية والخطوات الموصى بها في الأنشطة التنظيمية. وتجاوز مستوى رضا المستخدمين هدف الأداء البالغ 70 في المائة لعام 2025، ويتوقع مواصلة إجراء التحسينات مع إعادة تصميم المزيد من العمليات وإضافة إرشادات أخرى.

16 - وأحرز البرنامج تقدماً كبيراً في تعزيز قدرات المكتب في مجال إدارة البيانات والمعارف. ويستخدم ما يقرب من 500 زميل كل شهر روبوت دردشة تجريبي مهياً للعمل بالذكاء الاصطناعي (Bob)، ومتدرب على المعلومات الخاصة بالمكتب، كمساعد يومي لأداء المهام. وقد بلغ مستوى اعتماد أداة المساعدة Google Gemini مع مجموعة البرامج الإنتاجية التابعة للمكتب أكثر من 4 000 مستخدم نشط (73,2 في المائة من المستخدمين المرخص لهم من المكتب)، حيث أبلغ 80 في المائة من المستخدمين المختارين كعينات في الربع الأخير من عام 2025 عن تحقيق وفورات ذات مغزى في الوقت. ودرّب أكثر من 1 000 زميل على استخدام الذكاء الاصطناعي لتعزيز مهامهم اليومية.

17 - وتم تجديد بوابة بيانات مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع وغدت تتيح الآن للجمهور إمكانية الاطلاع على البيانات الماضية وآخر المعلومات بصفة شبه آنية بشأن أكثر من 1 000 مشروع نشط. وقد شهدت البوابة زيادة بنسبة 24 في المائة في مشاركة المستخدمين (مقاسة بعدد مشاهدات الصفحات).

18 - وأعدّ البرنامج أيضاً بوابة حديثة لخدمات الدعم يستخدمها يومياً الآلاف من موظفي المكتب لطلب الخدمات، والتماس المساعدة، والحصول على الإرشادات في جميع مجالات الموارد البشرية والشؤون المالية والمشتريات وإدارة المشاريع والشؤون القانونية وغير ذلك. ومن خلال دمج النظم التي كانت مجزأة في السابق والعمليات القائمة على البريد الإلكتروني في مدخل واحد، تقلّل البوابة من عبء العمل اليدوي، وتحسّن طلبات التتبع، وتعزّز تقديم الدعم. كما أنها توفر للمديرين بيانات عن المشاكل المتكررة وتساعد على التحسين المستمر للخدمات.

19 - وفي الختام، استُحدثت عدة أدوات لإدارة المعارف والمهام لدعم العمل اليومي لأفرقة المكتب في جميع أنحاء العالم.

## رابعاً - الوضع الراهن والتحديات

20 - بفضل التقدم الكبير المحرز حتى الآن واقتراب العديد من النظم الجديدة من اكتمالها، يواجه برنامج تحديث العمليات ورقمنتها شكوكاً متزايدة في ما يتعلق بنطاقه وجدوله الزمني وتمويله. وتؤكد هذه الشكوك الأهمية الحاسمة للتخطيط الدقيق وتنفيذ الالتزامات.

21 - وقد صمّم البرنامج في الأصل ليكون جهداً مدته خمس سنوات (2023-2027) يتضمن اختيار نظام مركزي جديد لتخطيط الموارد وتشغيله، وكان من المقرر أن يبدأ تنفيذه في عام 2025. وعملاً بقرار المجلس التنفيذي 28/2024، الذي طلب إجراء استعراض من قبل طرف ثالث، أرجأ المكتب اختيار النظام المركزي لتخطيط الموارد - وهو أكبر مبادرة في البرنامج - إلى أن يتسنى عرض التقييم الخارجي على المجلس. وأسفرت عملية إعادة تخطيط لاحقة عن جدول زمني منقح للبرنامج (2023-2029) ووضع ميزانية متعددة السنوات قدّمت إلى المجلس في دورتيه العاديتين السنوية والثانية لعام 2025. وأدى القراران

20/2025 و 33/2025 إلى إرجاء اختيار النظام المركزي لتخطيط الموارد مرة أخرى وتمويل متعدّد السنوات للبرنامج من الاحتياطات الفائضة من السيولة النقدية.

22 - وفي الوقت الحالي، لا يزال العمل على استبدال النظام المركزي لتخطيط الموارد متوقفاً بصفة مؤقتة. وسيستمر هذا التوقف إلى أن يتوفر مزيد من الوضوح بشأن طلب الأمين العام إجراء تحليل أولي لإمكانية اندماج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، وإلى أن يتم التوصل إلى قرار بشأن تخصيص تمويل متعدّد السنوات لتنفيذ النظام المركزي لتخطيط الموارد. ونتيجة لذلك، سيتعين تنقيح الجدول الزمني العام للبرنامج وميزانيته مرة أخرى بمجرد اتخاذ قرارات بشأن الدمج المحتمل، مما سيمنح المكتب من تحديد نهج استراتيجي مستتير إزاء النظام المركزي لتخطيط الموارد. وترد تفاصيل إضافية عن الميزانية الحالية للبرنامج وحالة تمويله في المذكرة الإعلامية المقّمة مع هذا التقرير السنوي.

23 - وإجمالاً، تم الانتهاء من 12 مشروعاً من بين 28 مشروعاً تم تحديدها في أحدث استراتيجية تنفيذ وافق عليها مجلس البرنامج - الإصدار 2 من خارطة طريق البرنامج، آب/أغسطس 2025 -، ولا تزال عدة مشاريع أخرى في طريقها للتنفيذ الكامل بحلول نهاية عام 2026. وتمثل هذه النواتج المقررة لعام 2026 - بما فيها ست عمليات ونظم ذات أهمية حاسمة في سير الأعمال - تنويجاً للاستثمارات والجهود المبذولة على مدى السنتين الماضيتين أو الثلاث سنوات الماضية، وتشكل عناصر ذات أهمية حاسمة لأداء المهام في البنية التحتية التشغيلية للمكتب. وتضم الأولويات الرئيسية لعام 2026 ما يلي:

(أ) **عملية ونظام شاملان أُعيد تصميمهما لإدارة المشاريع (Project+)**. استناداً إلى النهج الجديد لتهيئة الفرص الذي أُعد في عام 2025 بواسطة برنامج +Opportunity، يستمر العمل حتى عام 2026 لاستعراض كامل إطار إدارة المشاريع في المكتب وبناء Project+. وهذه مبادرة معقدة وذات أهمية حاسمة، حيث تهم أكثر من 300 2 من موظفي المشاريع و 500 دور خاص بالشراكات، وستحل في نهاية المطاف محل النظام الرئيسي القائم، نظام المكتب لإدارة الاستثمارات والمشاريع (oneUNOPS Projects). وسيستج برنامج Project+ ما يلي:

- 1' عملية مبسطة لتهيئة الفرص بغرض تحقيق النتائج، وضمان تدفق سلس للبيانات والمعلومات في جميع المراحل (تهيئة الفرص، والتنفيذ، والإغلاق)؛
- 2' أدوات رقمية متكاملة لمديري المشاريع وأفرقتها لتتبع النتائج والميزانيات والجدول الزمني والمخاطر والاتفاقات المبرمة مع الشركاء ومتطلبات الإبلاغ في موضع واحد؛
- 3' خبرة وتفاعل متسق للشركاء، بدءاً من الحوار الأولي إلى تحقيق النتائج النهائية؛
- 4' تبسيط إجراءات إفعال المشاريع، بما في ذلك التسوية المالية في الوقت المناسب وتقديم تقارير واضحة.

(ب) **نظام شامل لإدارة المنح (Grant+)** - حافظة دعم المنح التي يقدمها المكتب حافظة كبيرة، فقد قدمت 4,3 بلايين دولار من خلال أكثر من 500 مشروع منذ عام 2015 وقدّم حوالي 500 مليون دولار سنوياً على مدى السنوات الخمس الماضية. ويدعم المكتب حالياً أكثر من 3 500 من الشركاء المنفذين النشطين. ومن الناحية التاريخية، اعتمدت مشاريع دعم المنح على العمليات والنظم التي أعتها المشاريع والتي لم تدمج مع البرامج الأساسية للمكتب، مما تسبب في صعوبات في مجال الرقابة

والإبلاغ. وقد أبرز مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة<sup>(4)</sup> ووحدة التفتيش المشتركة<sup>(5)</sup> وفريق المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات<sup>(6)</sup> الحاجة إلى نظام مكرس لإدارة المنح. ويجري العمل بنظام Grant+ بالكامل وهو في طريقه لتسليمه في عام 2026. وسيستحدث عمليات أعيد تصميمها تغطي دورة الحياة الكاملة للمنح - من الاقتراح إلى الإغلاق - ونظاماً جديداً لإدارة المنح يساعد أكثر من 1 500 من موظفي المكتب وآلاف الشركاء المنفذين على تقديم مساعدة تتسم بالكفاءة والشفافية في مجال المنح. ومع أن بعض الخصائص الوظيفية قد بدء تشغيلها، فإن النظام سيُعمَّم بالكامل ويصبح إلزامياً في عام 2026، مع توفر المزيد من القدرات.

#### (ج) خصائص وظيفية لإدارة العلاقات مع المرشحين ضمن برنامج Talent+ - ستمكّن

هذه القدرات المكتب من أن يدير بصفة مركزية العلاقات مع المرشحين ومجموعات المواهب، مما يتيح للعاملين في مجال الموارد البشرية الاتصال بشكل استباقي بالمرشحين المحتملين، وتتبع التفاعلات والاتصالات بمرور الوقت، ووضع قوائم استراتيجية للمواهب لتلبية احتياجات التوظيف في المستقبل. وسيكمل هذا النظام برنامج Talent+ من خلال الحفاظ على علاقات مستمرة مع المرشحين بما يتجاوز التعيينات الفردية، والمساعدة على البحث عن المواهب بمزيد من الكفاءة وتقليل الوقت اللازم للتوظيف.

#### (د) سوق داخلية متكاملة - تتمثل الفجوة الحالية في عدم وجود رؤية شاملة ومركزية لبيانات

الموظفين - بما في ذلك معرفة من يعمل في كل مشروع، ومدة تولي الأشخاص أدوارهم، ومجموعة المهارات التي يمتلكها الأفراد على نطاق المنظمة. ويعوق ذلك قدرة المكتب على تخصيص المواهب الداخلية بكفاءة لتلبية الاحتياجات المستجدة، وإجراء تخطيط فعال للقوة العاملة، ودعم تنقل الموظفين، ومعرفة المهارات الأساسية الداخلية أو المهارات التي تحتاج إلى تطوير أو اكتساب. وسيعالج حل سوق المواهب هذا الأمر من خلال ما يلي:

1' حصر مهارات موظفي المكتب وخبراتهم واهتماماتهم وأفضلياتهم؛

2' تمكين أفرقة التوظيف من التوفيق بين المواهب الداخلية والفرص الناشئة.

#### (هـ) نظام جديد للتوريد يتضمن استعراضات داخلية متكاملة ويراعي اعتبارات الاستدامة

التي تساعد على إدارة شؤون الموردين - تولّد المشتريات أكثر من نصف المنجزات السنوية العالمية للمكتب (أكثر من 1,7 بليون دولار) من خلال الاستعانة بما يورده المكتب حالياً، والعمل مع أكثر من 5 700 مورد في جميع أنحاء العالم. ويخدم النظام الحالي، الذي وضع داخلياً في عام 2016، المكتب بشكل جيد، غير أن التعقيدات التشغيلية المتطورة تتطلب دورات شراء أسرع وتعزيز ضمان الجودة للتعجيل بإحداث الأثر لدى المستفيدين. وبدأ العمل في عام 2025 لإعادة بناء نظام التوريد. وسيدعم الحل الجديد تحديد الموردين على نحو موثوق به، ووضع معايير متينة للتقييم، وإدارة العطاءات المعقدة، والمرونة في منح التعويضات الطارئة والمنح المعطاة خارج الإنترنت، ومراعاة اعتبار الاستدامة في عمليات المشتريات

(4) مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة، A/78/5/Add.11.

(5) JIU/REP/2021/4.

(6) فريق المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات التابع لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع (IAIG/11101/206).

وسلاسل الإمداد. وستدعم هذه الأداة الأنشطة اليومية التي قوم بها أكثر من 200 1 من موظفي المشتريات وسلطات المشتريات.

(و) **منصة إدارة الموردين** - يتعامل المكتب مع أكثر من 6 000 مورد، إلا أن معظم التفاعلات مع الموردين تتم يدوياً عن طريق البريد الإلكتروني مع أفرقة الخطوط الأمامية المتعددة. ويؤدي هذا إلى ازدواجية في الجهود وضياح فرص التأزر وفقدان الأفكار النيرة في ما يتعلق بمشاركة الموردين. وستتخذ بوابة الموردين الجديدة لسد هذه الثغرات وستكون بمثابة مرفق خدمات جامع لتحسين الكفاءة والتعاون والشفافية في إشراك الموردين.

(ز) **مواصلة تحسين العمليات المالية وتخفيف الاختناقات في النظام المركزي الحالي لتخطيط الموارد** - في عام 2026، سيُجري البرنامج تغييرات كبيرة في طريقة هيكل البيانات المالية للعملاء في نظم متعددة. وهذا العمل ضروري للامتثال لمتطلبات المعيارين الجديدين 47 و 48 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، اللذين سيدخلان حيز التنفيذ في 1 كانون الثاني/يناير 2026.

(ح) **إنشاء ممارسة في مجال الذكاء الاصطناعي** - الهدف من ذلك هو تحوّل المكتب من الذكاء الاصطناعي المخصص إلى قدرة منهجية على نطاق المنظمة تحفّز على الامتياز التشغيلي والابتكار وتحقيق القيمة الاستراتيجية. وسيدعم فريق من الخبراء الحلول الرقمية المعتمدة على نطاق البرنامج ويضع الأسس لاستراتيجية المكتب الطويلة الأجل والمعنية بالمجال الرقمي والذكاء الاصطناعي بناء على ثلاث ركائز، هي:

'1' **القدرة والاعتماد** - بناء الإتقان في المجال الرقمي والذكاء الاصطناعي وتعهّد قوة عاملة للمكتب تتسم بالكفاءة في الذكاء الاصطناعي للدفع بعجلة الإنتاجية والكفاءة وفعالية التنمية؛

'2' **الشراكات والتوعية** - العمل بمثابة الواجهة البينية الخارجية للذكاء الاصطناعي، وترجمة قدرات الذكاء الاصطناعي إلى قيمة تجارية ملموسة، وتحسين المشاريع قيد الإعداد؛

'3' **حاضنة الحلول** - وضع المفاهيم وتحديد الأولويات والتخطيط الأولي لحالات استخدام الذكاء الاصطناعي العالية التأثير لمعالجة المخاطر المرتبطة بعدم الاتساق في الجودة وانخفاض قابلية التوسّع والتكامل المخصص.

(ط) **إنشاء ممارسة للبيانات** - يتطلب تحقيق الخطة الاستراتيجية للمكتب للفترة 2026-2029 التزاماً قوياً بالبيانات وتتبع الأداء وتقييمه، وعلى وجه التحديد تعزيز القدرات في مجال جمع البيانات والتحليلات والحوكمة. وستقوم ممارسة البيانات بما يلي:

'1' تقديم معلومات استراتيجية إلى القيادة من خلال لوحات متابعة وتحليلات موثوقة للرصد وإدارة الأداء؛

'2' تحسين نوعية البيانات عن طريق حل مشاكل المدخلات من خلال حسن الإدارة وتدريب المستخدمين؛

'3' استحداث أدوار رسمية للإشراف على البيانات وإنشاء عمليات لإحالة المشاكل إلى الجهات العليا؛

4' جمع وإدارة البيانات المتعلقة بنتائج المشاريع وأثرها بصورة منهجية؛

5' تعزيز قدرات البيانات للعمليات الميدانية في جميع المناطق؛

6' دعم عملية صنع القرار من خلال لوحات متابعة عالية الجودة تستند إلى البيانات.

24 - وأكثر الصعوبات إلحاحاً بالنسبة للبرنامج هو عدم وجود إذن تمويل يمكن التنبؤ به، خاصة للاحتياجات الفورية لعام 2026 بأكمله. ومع أن المجلس التنفيذي وافق على استخدام مبلغ 3 ملايين دولار من احتياطات المكتب في قراره 33/2025، لم يُقطع أي التزام بتمويل متعدد السنوات، ولا يملك البرنامج حالياً الأموال الكافية إلا للشهرين الأولين من عام 2026. وضماناً لإتمام المشاريع الاستراتيجية الجارية وتجنب التكاليف غير القابلة للاسترداد بسبب الأعمال غير المكتملة، لا بد من اليقين في رصد التمويل للعام بأكمله على الأقل. ويمكن الاطلاع على مزيد من التفاصيل عن ميزانية البرنامج وأدائه المالي وحالة تمويله في المذكرة الإعلامية المقدّمة مع هذا التقرير السنوي.

25 - وتأكيد خطة العمل لعام 2026 أمرٌ ضروري لتأمين الاحتفاظ بالمواهب، وتمكين التخطيط الفعال للموارد، وضمان التحقيق الكامل لفوائد الاستثمارات المتولدة حتى الآن. ومن المقرر الانتهاء من جميع المشاريع البرنامجية المتبقية - باستثناء استبدال النظام المركزي لتخطيط الموارد والعمل الجاري في مجال الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات - بحلول نهاية عام 2027.

26 - وواصل المجلس التنفيذي تعاونه الوثيق مع البرنامج منذ إنشائه من خلال تقديم إحاطات شهرية وفصلية منتظمة. وهذه الرقابة المكرسة، مقترنة بالاستعراض الأخير الذي أجره طرف ثالث والذي يؤكد أن برنامج تحديث العمليات ورقمنتها برنامجٌ هام وأنه "يتقدم نحو تحقيق أهدافه المتمثلة في تعزيز الخدمات التي يقدمها المكتب إلى الشركاء والمستفيدين"<sup>(7)</sup>، يُظهر باستمرار أن البرنامج لا يزال قائماً على أساس متين. ورغم التحقق من صحة هذا التقدم، لا يزال البرنامج يرحب بفرص التحسين وقد اتخذ إجراءات استجابة لجميع التوصيات والمخاطر المبيّنة في الاستعراض. ويتضمن الفرع الخامس تفاصيل تدابير الاستجابة والتخفيف التي يتخذها البرنامج.

## خامساً - النهج المعتمد والتقدم المُحرز في مجال تخفيف المخاطر

27 - من الطبيعي والمتوقع أن تؤدي أي مبادرة تحويلية من مستوى برنامج تحديث العمليات ورقمنتها إلى طرح المخاطر. لذلك فإن نهج البرنامج هو أحد أفضل الممارسات التي تركز على تحديد المخاطر ورصدها وإدارتها بصورة استباقية مستمرة. ومن المهم ملاحظة أن المخاطر المبيّنة في هذا الفرع تشكل تهديدات محتملة؛ فهي ليست (ولا ينبغي الخلط بينها) مشاكل تبدّت بالفعل.

28 - وتماشياً مع أفضل الممارسات، يحتفظ البرنامج بسجلات المخاطر لجميع المشاريع ويديرها، وتُناقش المخاطر بشكل اعتيادي في اجتماعات الإدارة وفي جميع مستويات الإدارة. ولضمان إيلاء الاهتمام الكافي، تعقد الآن اجتماعات خاصة بالمخاطر على مستويات مختلفة من الإدارة، ويتعاون فريق إدارة البرنامج مع الفريق المعني بالمخاطر والامتثال وفريق المراجعة الداخلية والتحقيقات.

(7) "External evaluation of the process innovation and digitalization programme", KPMG، مكتب الأمم المتحدة

لخدمات المشاريع، أيار/مايو 2025، التقرير النهائي، الموجز التنفيذي، الملاحظات الرئيسية.

29 - وحدد التقييم الذي أجراه طرف ثالث في عام 2025 سبعة مخاطر رئيسية، وقد أخذ البرنامج جميع التوصيات على محمل الجد، وأدرجها في ممارساته الإدارية:

(أ) النهوض بجميع البرامج الفرعية الستة في وقت واحد بدون مقاييسٍ لتحديد الأولويات الكمية تهدد بالإفراط في استخدام الموارد والتركيز على تقديم خدمات دون المستوى الأمثل - ويجري التخفيف من حدة هذا الخطر من خلال وضع معايير لتحديد الأولويات الكمية، وآليات لتحديد الدرجات، وعملية رسمية للموافقة على التغييرات أو الإضافات في نطاق البرنامج وخطة تنفيذه. ويجري حالياً استخدام معايير وعملية تحديد الأولويات، وتوجد ثلاثة طلبات قيد الاستعراض. وعلاوة على ذلك، ستركز الجهود في عام 2026 على عدد أقل من المشاريع ولكن مع مجموعة أوسع من الفوائد الطويلة الأجل، والتحول من المشاريع المتزامنة الأكثر عدداً لعام 2025.

(ب) قد يؤدي الأخذ المحدود بنهج شامل لتطوير العمليات إلى تجزؤ النظم واتخاذ قرارات دون المستوى الأمثل - ومنعاً لحدوث ذلك، يجري تنسيق إعادة تصميم العمليات في جميع المجالات الوظيفية، بدعم من اجتماعات وحلقات عمل منتظمة شاملة لعدة ممارسات مصممة خصيصاً لعمليات محددة متعددة الوظائف. وقد أُحصيت العمليات الشاملة ويستمر تحسينها لضمان تكامل النظم بينما تصمم النظم الجديدة وتتفد، مما يساعد على تحقق المستوى الأمثل في مجال صنع القرار.

(ج) قد يؤدي الارتهاان لموارد رئيسية معينة، بدون رؤية نيرة كافية للخبراء الخارجيين، إلى إعاقة الاتساق مع أفضل الممارسات الحديثة في هذا القطاع ويوجد صعوبات في التنفيذ على مستوى البرامج - ولاحتواء هذا الأمر، اعتمد البرنامج بشكل كبير على إسهامات الخبراء الخارجيين منذ إنشائه، بما في ذلك الشركات الاستشارية الرائدة (Accenture في عام 2023، و Gartner في عامي 2022 و 2024)، والاستعراض المستقل الذي أجراه طرف ثالث (KPMG في عام 2025)، وقد روعيت الآن جميع التوصيات. ويُقدم دعم خارجي إضافي من الخبراء بشأن تحديات الأمن السيبراني (Deloitte في عام 2025). ويجري رصد صعوبات التنفيذ عن كثب من خلال المستويات الثلاث للإدارة ويساعد على ذلك من يتولى وظيفة خارجية لإدارة الحافظة ويشرف على التحول على نطاق المنظمة.

(د) قد تؤدي التقديرات المالية المتعمقة المحدودة وتقييمات الكفاءة وحسابات التكلفة الإجمالية للملكية إلى تجاوز الميزانية وإلى اتخاذ قرارات استراتيجية غير مستنيرة - ووفقاً للتوصية المنبثقة عن الاستعراض، نعت الميزانية البرنامجية لتوفير تكاليف مفصلة لكل مشروع/منتج. وبالإضافة إلى ذلك، أصبحت التكلفة الإجمالية لحسابات الملكية الآن جزءاً من الإجراء الموحد المتبع لصنع القرارات المتعلقة بالتكنولوجيا. وتصدر تقارير مالية شهرية، وتتيح لوحة للمتابعة المالية البرنامجية لمستويات الإدارة رصد الأداء المالي بسهولة في جميع المشاريع وعلى مستوى البرامج. ومن المهم الإشارة إلى أن البرنامج نجح في تجنب تجاوز الميزانية منذ عام 2023؛ بل إن إنفاقها كان ناقصاً بفضل اتباع نهج حكيم يتجنب الالتزامات الطويلة الأجل وسط حالة الارتياح بشأن التمويل.

(هـ) الثغرات في مراعاة اعتبارات الأمن السيبراني عند استحداث النظم، إلى جانب الافتراض بأن الحلول المستحدثة داخلياً توفر قدرأ أكبر من الأمن، يمكن أن تعرّض النظم لمواطن الضعف والخروقات الأمنية - ولمعالجة هذا الأمر، قامت الإدارة العليا بتوضيح المساءلة والمسؤوليات عن الأمن السيبراني وإضفاء الطابع الرسمي عليها في كل الأدوار الرئيسية. وأدخلت تعديلات على الهيكل التنظيمي،

ونُظمت اجتماعات تنسيقية منتظمة لضمان المواءمة واتباع نهج متسق في جميع المشاريع. واستُعين بشركة استشارية لتقييم أهم أصول المكتب والأخطار المتعلقة بأمنه فضائه السيبراني. وهذا التقييم، الذي يستند إلى الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ونموذجها التشغيلي، سيُسترشد به عند وضع استراتيجية وخارطة طريق محددين حسب الأولوية لحماية الأصول وسيكون بمثابة الأساس لإطار المكتب الجديد الخاص بأمن الفضاء السيبراني. وتتناول مشورة الخبراء أيضاً التحسينات المراد إدخالها على سبل التصدي للحوادث واستمرارية تصريف الأعمال واستعادة القدرة على العمل - ضماناً للرد السريع والحدّ من تعطل الأعمال إلى أدنى ممكن - بالإضافة إلى التقييمات الدورية لمستوى التطور الأمني مقارنة بالمعايير المعمول بها في القطاع.

(و) **ينطوي الاستمرار في تطبيق النظام المركزي لتخطيط الموارد الحالي المخصص بدرجة عالية على مخاطر تتصل بتكامل النظم والصيانة الطويلة الأجل** - ويدرك المكتب تماماً الحاجة إلى تحديث نظامه المركزي لتخطيط الموارد، ويعتزم القيام بذلك منذ عام 2023 كجزء من البرنامج. غير أنه في سياق التحليل الأولي لاحتمال اندماج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، سينتظر المكتب الحصول على معلومات إضافية قبل البت في استبدال النظام المركزي لتخطيط الموارد. وفي غضون ذلك، تركز الحلول الجديدة التي يجري استحداثها تركيزاً قوياً على التكامل، وهي مصممة للتواصل مع كل من النظام الحالي وأي نظام مركزي لتخطيط الموارد في المستقبل.

(ز) **قد تؤدي قلة الوعي بالتقدم المحرز والأهداف الاستراتيجية على مستوى البرامج الفرعية إلى تنفيذ غير مجد وغير فعال** - وللتخفيف من ذلك، تُعرض المعلومات عن آخر المستجدات الاستراتيجية المتعلقة بالبرنامج والتحول التنظيمي الأوسع نطاقاً في اجتماع مجلس الإدارة. وتقدم لوحات المتابعة التي يمكن لجميع الموظفين الدخول إليها آخر المعلومات عن حالة المشاريع، ومراحلها الرئيسية، والتأخيرات مقابل الخطط المعتمدة، والأداء مقابل المؤشرات الرئيسية، وإشراك أصحاب المصلحة في مختلف البرامج الفرعية (مع وجود ما لا يقل عن ثلث موظفي المكتب بشكل ما)، والبيانات شبه الآنية عن الأداء المالي والميزانيات حسب المشروع. وتدعم الاجتماعات المخصصة لإدارة المخاطر مستويات الإدارة، وتواصل الاتصالات تعزيز الأسس المنطقية للمشاريع وأهدافها.

30 - ووفقاً لما أُبلغ به المجلس التنفيذي قبل انعقاد الدورة السنوية لعام 2025<sup>(8)</sup>، وكذلك في المشاورات غير الرسمية التي جرت في تموز/يوليه وآب/أغسطس وتشرين الأول/أكتوبر 2025، يجري إحراز تقدم في ضوء جميع التوصيات الصادرة عن التقييم الذي أجراه طرف ثالث ويجري تتبعه في خطة عمل تحدّث بانتظام. وقد اعتُبرت مؤخراً التوصية الصادرة عن مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة في عام 2024 - "بأن يتحكّم مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع بصرامة في تغييرات الجدول الزمني لجميع مراحل برنامج تطوير العمليات ورقمنتها، وذلك بغية تنفيذه في الوقت المناسب، وفقاً للنسخة الجديدة من خارطة طريق البرنامج، وrehنا بالموافقة عليها"<sup>(9)</sup> - على أنها نُفذت من قبل مجلس مراجعي الحسابات في مراجعته

(8) مذكرة إعلامية: رد الإدارة على التقييم الخارجي لبرنامج تحديث العمليات ورقمنتها،

<https://www.unops.org/about/governance/executive-board/executive-board-documents?documentType=documents-for-sessions&year=2025>

(9) تقرير مجلس مراجعي الحسابات، A/80/5/Add.11، الفقرة 74. 2024.

المرحلية لحالة تنفيذ التوصيات في تشرين الثاني/نوفمبر 2025. ويتطلع المكتب إلى الحصول على تأكيد نهائي في عام 2026.

31 - ويسلط البرنامجُ الضوء أيضاً على المخاطر الأعلى تقييماً على مستوى البرنامج التي حدّدت داخلياً، بالإضافة إلى تلك المحددة في استنتاجات الطرف الثالث:

(أ) يؤدي عدم الالتزام بالتمويل المتعدد السنوات إلى إيجاد سياق مضطرب، مما قد يؤدي إلى إعادة تقييم مستمرة للجدول الزمني والنطاق، وزيادة الآثار المترتبة على التكاليف، والتكاليف غير القابلة للاسترداد المتعلقة بالمشاريع غير المنجزة - وتشمل استراتيجيات التخفيف وقف رد الاحتياطات الفائضة من السيولة النقدية مؤقتاً، والعمل مع المجلس التنفيذي للتوعية بحالات التمويل وآثاره، وإحالة الاعتبارات التمويلية إلى مجلس التحول الرقمي، وإعطاء الأولوية للأنشطة الجارية في إطار الميزانية المتاحة لتحقيق أقصى قدر من الفوائد من الاستثمارات التي تمت حتى الآن.

(ب) قد يؤدي عدم كفاية التنسيق مع مؤسسات الأمم المتحدة الأخرى إلى تصور أن المكتب غير ملتزم بأهداف الكفاءة على نطاق المنظومة ويعرقل تحقيق الفوائد المرجوة من التعاون - ويواجه هذا الخطر من خلال المشاركة النشطة للمكتب في المبادرات الرامية إلى زيادة الكفاءة على نطاق المنظومة، مثل فريق الابتكارات في مجال الأعمال واللجنة الإدارية الرفيعة المستوى. ويُبحث في أثناء العمل الثنائي مع شركاء مثل منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف) وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومركز الأمم المتحدة الدولي للحوسبة سبل الاطلاع على التكنولوجيا، بما فيها النظم الواسعة النطاق مثل النظام المركزي لتخطيط الموارد. وعلاوة على ذلك، يشارك المكتب في التحليل الأولي لإمكانية اندماج مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الذي سيدرس الآثار المترتبة على العمليات والنظم.

(ج) قد تؤدي القدرات التي يستخدمها فريق تكنولوجيا المعلومات التابع للمكتب استخداماً كاملاً، في ضوء الطلبات الجديدة والمسائل المستعجلة، إلى حدوث تأخيرات وتغييرات في النطاق والجدول الزمني للمشاريع الجارية - واستجابة لذلك، تقوم إدارة البرنامج باستمرار بإدارة وتكييف ترتيب أولويات المنجزات وإطلاع مجلس إدارة البرنامج وموظفي المكتب باستمرار على التغييرات التي تطرأ على الخطط والجدول الزمني.

(د) قد يؤدي الارتياح الذي يكتنف تمويل البرنامج إلى فقدان الموظفين الأساسيين (فقدان المواهب) وانخفاض قدرة البرنامج على تنفيذ المشاريع وسرعة تنفيذها - وفي هذه الحالة، يُترجم التخفيف من المخاطر إلى رسائل شفافة ومنظمة من القيادة بشأن ما يلي: حالة تنفيذ الميزانية، مع إبراز الأهمية الاستراتيجية للبرنامج واستمرارية أداء المهام الأساسية؛ والإعداد لسيناريوهات تمويل مختلفة، بما فيها الالتزام بفترة إشعار لا تقل عن ثلاثة أشهر؛ وتنفيذ تدابير قصيرة الأجل لاستبقاء الموظفين وإشراكهم (الاعتراف بالأداء، والإشراك في التخطيط، والتطوير المهني).

32 - وتدل هذه الجهود على التزام البرنامج بمواصلة تحسينه وكفالة بقائه على أساس متين يُدار إدارة جيدة، مع التسليم بأن إدارة المخاطر نشاط مستمر سيتواصل حتى اكتمال البرنامج.

## سادسا - الخاتمة والسبيل المقترح للمضي قدماً

33 - برنامج تحديث العمليات ورقمنتها برنامجٌ أساسي لعمل المكتب من أجل تعزيز الكفاءة، وتدعيم إدارة المشاريع (بما في ذلك تخفيف المخاطر)، والنهوض بالإصلاح التنظيمي. فهو يساعد على بناء منظمة أقوى وأكثر فعالية، تتماشى تماماً مع الأهداف المتوخاة من مبادرة الأمم المتحدة 80. وقد قدم البرنامج العديد من الحلول وهو يُحرز تقدماً مطرداً في ستة نُظم حاسمة في سير الأعمال وأدوات رقمية أخرى من المقرر إطلاقها للمستخدمين في عام 2026.

34 - ومن خلال زيادة الكفاءة، يمكن برنامج تحديث العمليات ورقمنتها المكتب من تمرير وفورات في التكاليف - تتأتى مع أوجه كفاءة في العمليات والقدرات الإدارية - إلى المشاريع والشركاء والمستفيدين. ويعزز قدرات موظفي المكتب على نقل المعارف، وزيادة الخبرات، وبالتالي الاستجابة على نحو أسرع والتنفيذ على نحو أفضل.

35 - وقد وضع البرنامج نهجاً متيناً لإدارة المخاطر وتناول باستمرار المخاطر المتأصلة في تغيير بهذا الحجم. وسيظل يمارس الرقابة عن كثب لتبني المخاطر المستجدة والتخفيف من حدتها مع تطور العمل.

36 - وللحفاظ على الزخم ووضوح الاستثمارات التي تمت حتى الآن، يكرّر البرنامج طلبه الداعي إلى إنشاء احتياطي لبرنامج متعدد السنوات لتحديث العمليات ورقمنتها يبلغ 59,81 مليون دولار<sup>(10)</sup>. وقد ينظر المجلس في بديل تمويلي قصير الأجل لتلبية الاحتياجات الفورية لخطة العمل الحاسمة لعام 2026 التي تستبعد تنفيذ النظام المركزي لتخطيط الموارد وتركز بدلاً من ذلك حصراً على تقديم حلول استراتيجية تقيّد أي تشكيل تنظيمي في المستقبل. فهذا البديل يسمح للبرنامج بالاستمرار في عام 2026 بينما يترك الباب مفتوحاً أمام أي خطط في المستقبل.

37 - وفي ضوء ما تقدم، يرجو مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع من المجلس التنفيذي أن ينظر، في دورته العادية الأولى لعام 2026، في ما يلي:

(أ) الإحاطة علماً بخطة العمل والأولويات المتعلقة ببرنامج تحديث العمليات ورقمنتها لعام 2026؛

(ب) اتخاذ قرار يقضي بإعادة رصد<sup>(11)</sup> خطة الاستجابة الشاملة في 31 كانون الأول/ديسمبر 2025 (المتوقع أن يبلغ 2,04 مليون دولار) إلى الاحتياطات؛

(10) لا تزال الميزانية البرنامجية الإجمالية لبرنامج تحديث العمليات ورقمنتها تبلغ 79,8 مليون دولار من أجل تنفيذ البرنامج تنفيذاً كاملاً (2023-2030). ومن المتوقع أن تصل الأرقام المسجلة الحقيقية والالتزامات للفترة 2023-2025 إلى مبلغ 18,08 مليون دولار. ويعكس طلب إنشاء احتياطي متعدد السنوات للبرنامج قدره 59,81 مليون دولار مجموع فجوة التمويل المقدرة للسنوات المتبقية من عمر البرنامج (مجموع التكاليف المقدرة بمبلغ 61,71 مليون دولار، 2026-2030، مطروحاً منه الرصيد البالغ 1,9 مليون دولار من الاعتماد البالغ 3 ملايين دولار الذي وافق عليه المجلس في قراره 33/2025). ويمكن الاطلاع على مزيد من التفاصيل في "مذكرة إعلامية: ميزانية برنامج تحديث العمليات ورقمنتها، وأدائه المالي وخيارات تمويله".

(11) يرجى الرجوع إلى "مذكرة إعلامية: ميزانية برنامج تحديث العمليات ورقمنتها، وأدائه المالي وخيارات تمويله"، التي تتضمن معلومات مالية مفصلة، من ضمنها معلومات عن استخدام تمويل خطة الاستجابة الشاملة ورصيدها.

- (ج) إنشاء احتياطي متعدد السنوات لبرنامج تحديث العمليات ورقمنتها يبلغ 59,81 مليون دولار، وإلا الإذن بتخصيص مبلغ 10,12 ملايين دولار من الاحتياطيات الفائضة من السيولة النقدية للمكتب (علاوة على الرصيد المتبقي البالغ حوالي 1,90 مليون دولار من المبلغ المخصص سابقاً وقدره 3 ملايين دولار) لتمويل خطة عمل برنامج تحديث العمليات ورقمنتها لعام 2026 تمويلاً كاملاً؛
- (د) الموافقة على إعادة النظر في برنامج تحديث العمليات ورقمنتها وميزانيته في الدورة العادية الثانية لعام 2026.