

Distr.: General  
23 October 2020  
Arabic  
Original: English



الدورة الخامسة والسبعون

البند 146 من جدول الأعمال

إدارة الموارد البشرية

## استعراض عام لإصلاح إدارة الموارد البشرية للفترة 2019-2020 والآفاق المستقبلية

تقرير الأمين العام

موجز

يصادف عام 2020 الذكرى السنوية الخامسة والسبعين لإنشاء الأمم المتحدة وبداية عقد العمل من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة (انظر قرار الجمعية العامة 1/75). ولقد أحرز العالم تقدماً ملحوظاً نحو تحقيق رؤية مشتركة في عدم ترك أي أحد خلف الركب وحماية الكوكب وتعزيز السلام. وفي الوقت نفسه، اتسم عام 2020 بتهديدات متزايدة لرفاه الإنسان وازدهاره وأمنه. وفي مثل هذه المرحلة، يجب أن تستطيع الأمم المتحدة إثبات قدرتها على التكيف ومواجهة التحديات والمطالب غير المتوقعة.

وقد أحدث النموذج الإداري الجديد للأمين العام (A/72/492) وما أعقب ذلك من إصلاحات أقرتها الجمعية العامة أهم تغيير في المشهد التنظيمي وفي طرق عمل الأمم المتحدة منذ عقود. ومن منظور إدارة الموارد البشرية، أدى ذلك إلى تسريع الزخم من أجل التغيير وسرعة التحول في جميع مهام إدارة الموارد البشرية.

ويقدم هذا التقرير معلومات مستكملة عن تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية (A/73/372) في الفترة 2020/2019 إلى الجمعية العامة. ويعرض التقرير التقدم المحرز في بناء نظام لإدارة الموارد البشرية تطلعي متكامل ويلبي الاحتياجات.

والجمعية العامة مدعوة إلى الإحاطة علماً بهذا التقرير.



الرجاء إعادة استعمال الورق



## أولا - مقدمة

- 1 - وقد أحدث النموذج الإداري الجديد للأمين العام (A/72/492) وما أعقب ذلك من إصلاحات أقرتها الجمعية العامة أهم تغيير في المشهد التنظيمي وفي طرق عمل الأمم المتحدة منذ عقود. واستلزم زخم التغيير هذا إعادة توجيه جميع مهام الموارد البشرية لاستخدام نهج جديد شامل في إدارتها. و عوضا عن أن تكون هناك مجالات منفصلة للموارد البشرية وسلسلة من المبادرات المنفصلة، وُجّهت جهود إصلاح الموارد البشرية نحو بناء إطار متكامل يركز على النتائج ويلبي احتياجات العملاء، ويستطيع توقع التغيير السريع في البيئة التشغيلية للأمانة العامة للأمم المتحدة وكياناتها والاستجابة له.
- 2 - ويبرز الأمين العام في هذا التقرير تأثير السياق الأوسع الخاص بالمنظمة على إصلاح الموارد البشرية. ويشدّد على إنجازات هذه الإصلاحات ونتائجها، لا على المدخلات والأنشطة التي استلزمها هذه الإنجازات والنتائج.
- 3 - وقد تم في الفرع الثاني تحديد الصلات بين بيئة العمل في المنظمة ونظام الموارد البشرية في الأمانة العامة لوضع جهود إصلاح الموارد البشرية في المسار الصحيح. وترد في الفرع الثالث أدناه النواتج الاستراتيجية الثلاث الأطول أجلا التي ستحققها الإصلاحات في نهاية المطاف. ويرد في الفرع الرابع وصف للتقدم المحرز في تحقيق كل ناتج من نواتج الإصلاح في الفترة 2019-2020 وفقا لمجالات نتائج الموارد البشرية التي تورّد معلومات عن الاستراتيجية (المقصد العام) وأبرز التطورات التي تحققت حتى الآن. وأخيرا، يعرض الفرع الخامس الاستنتاجات ويورد بيانا موجزا لسبيل المضي قدما والأولويات للمستقبل القريب.

## ثانيا - دوافع التغيير

- 4 - دوافع التغيير<sup>(1)</sup> هي عوامل تشكّل الأساس المنطقي لجهود إصلاح الموارد البشرية، منها دوافع خارجية (خارجة عن سيطرة المنظمة) وأخرى داخلية (خاصة بالمنظمة). ويتصل الكثير منها بالأهداف المشتركة للمجتمع الدولي على النحو المبين في أهداف التنمية المستدامة. وثمة دوافع عديدة خاصة بمنظومة الأمم المتحدة. ودوافع التغيير الداخلية مستمدة من الإصلاح الإداري الذي اضطلع به الأمين العام والولايات الأخرى، وهي خاصة بالأمانة العامة للأمم المتحدة. ويُنظر إلى هذه الدوافع من منظور أثرها على نظام الموارد البشرية المتبع في الأمانة العامة. وقائمة الدوافع ليست شاملة، ولكنها تُظهر التحليل الجاري لشحن التركيز وتسريع التقدم وتحقيق أثر مجد ودائم لإصلاحات إدارة الموارد البشرية في المستقبل المنظور.

## ألف - الدوافع الخارجية

- 5 - في السنوات الأخيرة، أثبتت الروابط المعقدة بين آثار تغير المناخ وأزمات الهجرة والسلام والأمن والديمقراطية والتنمية ضرورة اتخاذ إجراءات لمواجهةها كلها في آن واحد "من خلال بث الحياة من جديد في تعددية الأطراف" (قرار الجمعية العامة 1/75) واتباع خريطة الطريق لأهداف التنمية المستدامة لعام 2030. ويستدعي الترابط المتزايد بين العمل القطري والإقليمي والعالمي تعزيز أوجه التآزر بين مهام الدعم المعيارية والتنفيذية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة وكذلك اتباع نهج أكثر شمولاً في المشاركة والتخطيط

(1) أدرجت العديد من عوامل التغيير المشار إليها في هذا التقرير في تقارير وورقات مناقشة تتناول مستقبل العمل وضعتها اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق.

والتفويض والرصد والإبلاغ. ومن منظور الموارد البشرية، يستلزم هذا التحول اتباع نهج جديد أكثر استباقية في التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي للقوة العاملة، وتعزيز تركيز مقدمي خدمات الموارد البشرية على القوة العاملة، وإيجاد شبكات دعم سليمة تمكن المديرين والموظفين من تحقيق الأثر والنتائج.

6 - وتورد الخريطة أدناه عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام الحالية.

خريطة

عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام



7 - ونظرا لطول أمد الأزمات في العديد من السياقات الإنسانية والسياقات المتأثرة بالنزاعات، يجب إيلاء الأولوية لتأمين استمرارية تصريف الأعمال على النحو المناسب وتعزيز واجب العناية. ويستدعي سياق النشر المتغير بوتيرة عالية إعادة النظر في النهج المتبعة لتحسين المسار الوظيفي، ولا سيما فيما يتعلق بتثقل الموظفين.

8 - وتحدّ طرق العمل، الثابتة والتقليدية والتراتبية، من قدرة المنظمات على العمل بسرعة ومرونة في بيئات متزايدة التعقيد. في حين تسمح المنظمات التي تتسم بالدينامية وتركز على الأفرقة إعادة تنظيم الأنشطة بسرعة حسب الحاجة، الأمر الذي يستلزم إعادة تكييف كل من الهياكل وإدارة الأداء وعمليات التعلم.

9 - وقد غيرت الحركات الرامية إلى إحقاق العدالة الاجتماعية على الصعيد العالمي والإقليمي والمحلي الطريقة التي ينظر بها الموظفون والمديرون والمنظمات إلى ثقافة مكان العمل، وإدارة النزاعات فيه، والسلوك

والانضباط. فامتدح نطاق تعريف التنوع والشمول، التي ينظر إليهما تاريخيا في منظومة الأمم المتحدة من خلال منظوري التوازن الجغرافي والتوازن الجنساني.

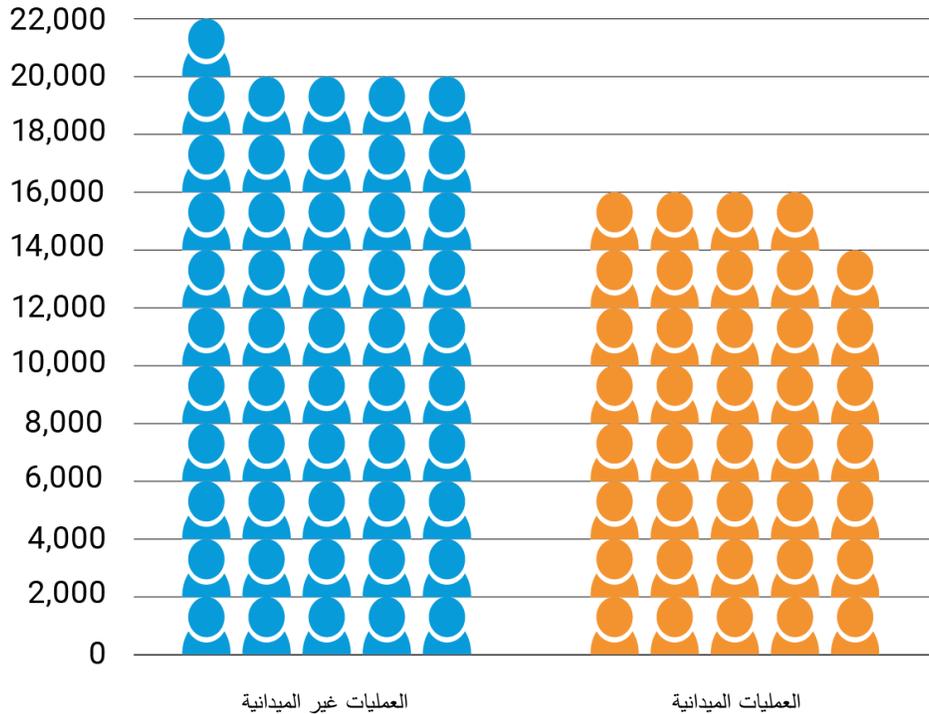
10 - وتقدم الابتكارات التكنولوجية، من قبيل تقنية سلسلة الكتل، وتكنولوجيا التعرف باستخدام البيانات البيومترية، وتعلم الآلة، وأتمتة العمليات الروبوتية، فرصا لتسريع عمليات الموارد البشرية وتحسينها. ولكن هذه الابتكارات أدت في الوقت نفسه إلى نشوء شواغل جديدة تتعلق بالأمن السيبراني وحماية الخصوصية، وتفاقت هذه الشواغل على نحو ملحوظ أثناء انتشار جائحة كوفيد-19 ولا سيما أن بيئة العمل تعتمد على التكنولوجيا. ولذلك ينبغي أن ترافق الجهود الرامية إلى تحديد فرص الابتكار في عمليات الموارد البشرية استباقيا درجة أكبر من التيقظ إزاء التهديدات التي يتعرض لها الفضاء الإلكتروني.

## باء - الدوافع الداخلية

11 - نظرا للنسبة المئوية الكبيرة لموظفي الأمم المتحدة في العمليات الميدانية، فإن إطار تفويض السلطة، وهو حجر الزاوية في الإصلاح الإداري للأمين العام، قد قُرب عملية صنع القرار من مواقع تقديم الخدمات (انظر الشكل الأول).

الشكل الأول

الموظفون في العمليات الميدانية وغير الميدانية في 31 كانون الأول/ديسمبر 2019



12 - بإطار سياسة الموارد البشرية المبسط والمرن، مقرونا بخدمات الموارد البشرية المقّمة على نحو فعال ومخصص، يدعم عملية اتخاذ القرار بصورة لامركزية، ويلبي احتياجات الكيانات العميلة الكبيرة والصغيرة الحجم على حد سواء التي تعمل في سياقات مختلفة.

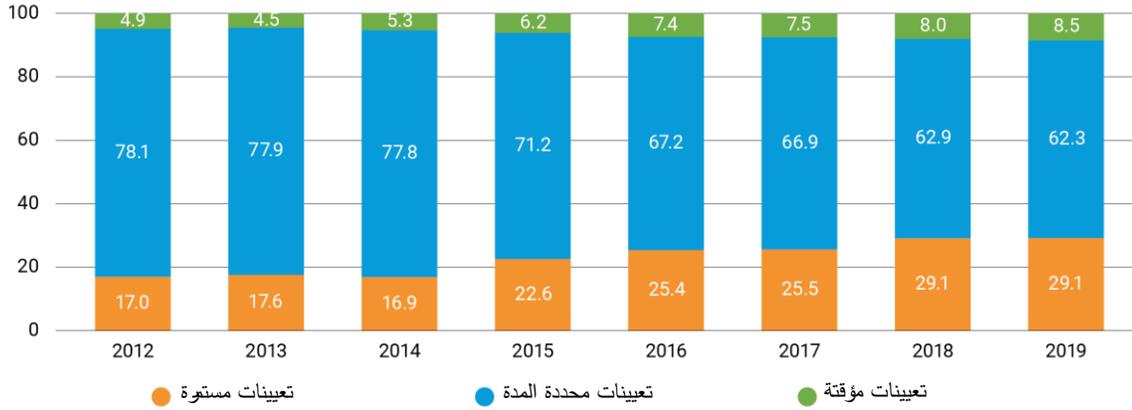
13 - وقد استلزم تنفيذ إطار تفويض السلطة وضع نظام مساءلة أكثر متانة. وقد أدى ذلك إلى زيادة التوقعات من القيادة لتفعيل تحول ثقافي عميق يركز على النتائج أكثر مما يركز على العمليات، ويثمن الابتكار، ويظهر استعدادا أكبر لاتخاذ إجراءات تصحيحية فورية عند الاقتضاء. وقد أدى نظام مساءلة القيادة المعزز إلى تجديد التركيز على تطوير التدريب المخصص وبناء القدرات مما يمكن القادة والمديرين من تفعيل التحول الثقافي المطلوب.

14 - ورافق تزايد الطلب على تحقيق النتائج في الأمانة العامة للأمم المتحدة بروز تحديات جديدة في المشهد المالي. فقد أدت أزمة السيولة غير المسبوقة وزيادة نسبة اعتمادات التمويل المخصصة في منظومة الأمم المتحدة إلى استمرار ضغوط التكاليف وإلى انخفاض القدرة على التنبؤ بالموارد المالية. وكان لذلك آثار على التخطيط للقوة العاملة وطرائق التعيين، مما أدى إلى الاعتماد على مزيج دينامي لتلبية الاحتياجات من القدرات والمهارات على نحو فعال. ويرد في الشكل الثاني أدناه بيان لاستخدام هذه الطرائق في الأمانة العامة للأمم المتحدة على مر الزمن.

الشكل الثاني

جميع موظفي الأمانة العامة حسب نوع التعيين في 30 حزيران/يونيه للأعوام من 2012 إلى 2015 وفي 31 كانون الأول/ديسمبر للأعوام من 2016 إلى 2019

(بالنسبة المئوية)

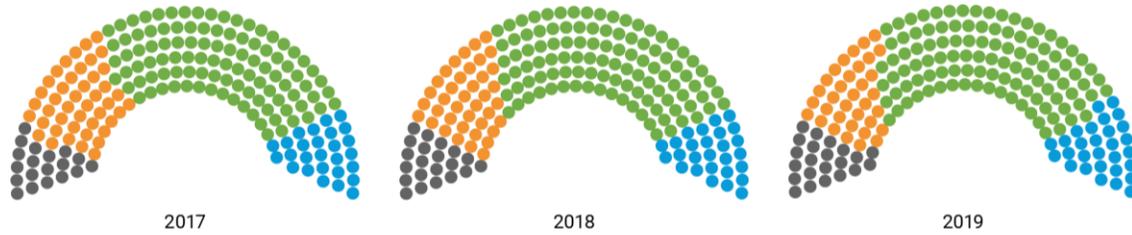


15 - ويجب أن يُظهر تنوع القوة العاملة في الأمم المتحدة تنوع الشعوب التي تخدمها المنظمة. وقد أكد الأمين العام مجدداً، لدى توليه منصبه، على تعزيز التنوع. وفيما يتعلق بتمثيل الدول الأعضاء، أُحرز تقدم في السنوات الأخيرة في خفض عدد البلدان الممثلة تمثيلاً ناقصاً وزيادة عدد البلدان الممثلة في حدود النطاق المستصوب. وقد ازدادت النسبة المئوية للموظفات زيادة مطردة على مر السنين<sup>(2)</sup>. ويرد تبيان ذلك في الأشكال من الثالث إلى الثامن أدناه.

(2) تستند البيانات المتعلقة بالتنوع والتكافؤ بين الجنسين على الصعيد الإقليمي إلى الموظفين من الفئة الفنية والفئات العليا والموظفين في فئة الخدمة الميدانية بعقود دائمة ومستمرة ومحددة المدة، وتستبعد الموظفين المعيّنين بعقود مؤقتة.

## الشكل الثالث

حالة تمثيل الدول الأعضاء في إطار نظام النطاقات المستصوبة في 31 كانون الأول/ديسمبر للأعوام من 2017 إلى 2019

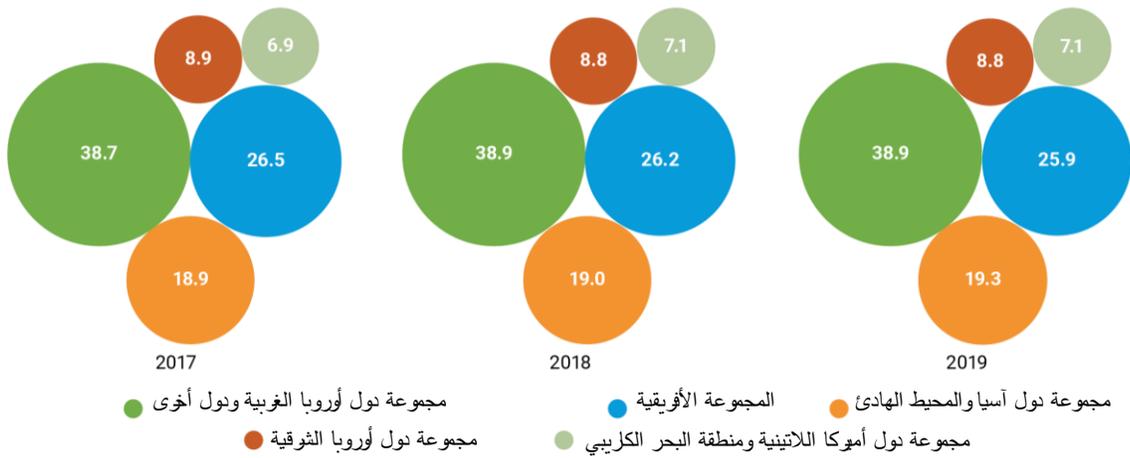


	2017	2018	2019
● الدول غير الممثلة	19	21	22
● الدول الممثلة تمثيلاً ناقصاً	44	40	34
● الدول الممثلة في حدود النطاق المستصوب	103	105	108
● الدول الممثلة تمثيلاً زائداً	27	27	29

## الشكل الرابع

الموظفون الدوليون حسب المجموعة الإقليمية في 31 كانون الأول/ديسمبر للأعوام من 2017 إلى 2019

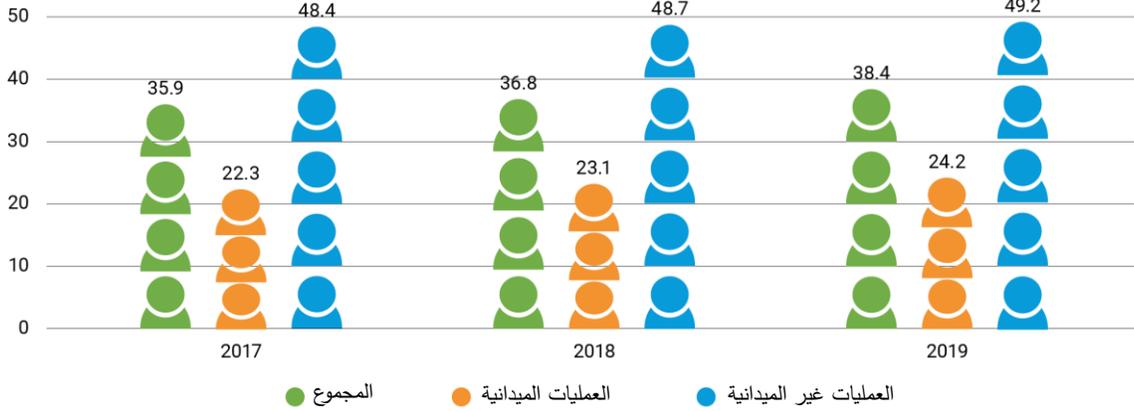
(بالنسبة المئوية)



## الشكل الخامس

موظفات الأمانة العامة للأمم المتحدة حسب نوع الكيان (العمليات الميدانية والعمليات غير الميدانية وبشكل عام) في 31 كانون الأول/ديسمبر للأعوام من 2017 إلى 2019

(بالنسبة المئوية)



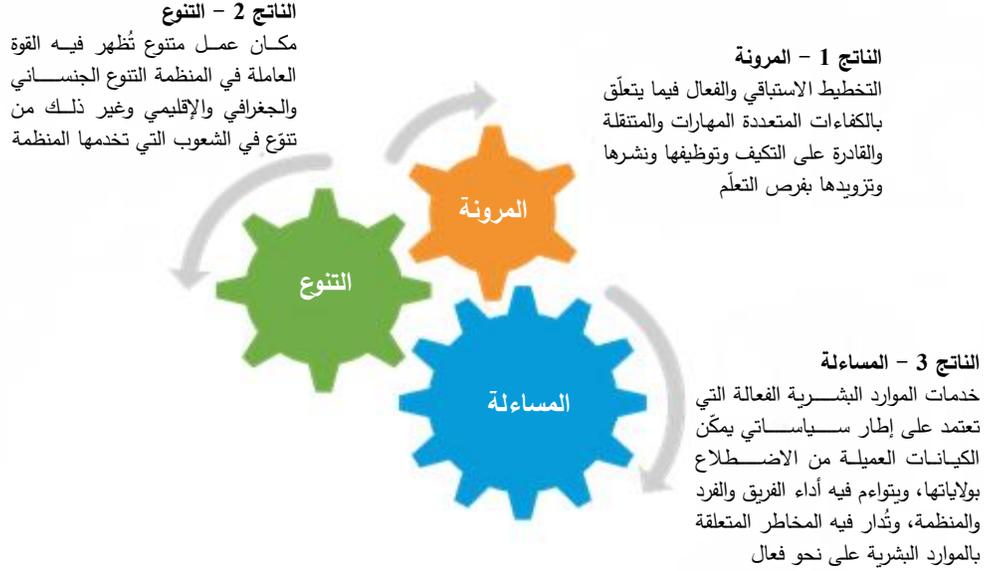
16 - وتساعد معالجة الاختلافات في التنوع في فهم الأسباب الجذرية لهذه الاختلافات وتحديد ما يلزم من تغييرات منهجية لتصحيحها. وفي حين تُفوض قرارات التوظيف، يظلّ ضمن المسؤولين المركزية للموارد البشرية استخدام أدوات مبتكرة وفعالة وشفافة لتجنب التحيز وإظهار فوائد التنوع الجغرافي والإقليمي والجنساني وغير ذلك من أوجه التنوع في الأمانة العامة، وبالتالي تيسير اتخاذ قرارات شاملة لإدارة الموارد البشرية.

### ثالثاً - الاستراتيجية والنواتج الأطول أجلاً

17 - لا يزال جوهر الإصلاحات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الواردة في الاستراتيجية العالمية للموارد البشرية للفترة 2019-2021 (A/73/372) صالحاً. وعند إطلاع الجهات المعنية الداخلية والخارجية على الاستراتيجية، وُجّه التركيز على شرح كيف سيبدو نظام الموارد البشرية بعد تنفيذ الإصلاحات. ومن هذا المنظر، يبيّن الشكل السادس أدناه النواتج الثلاثة الأطول أجلاً لهذه الإصلاحات.

## الشكل السادس

## نواتج إصلاحات الموارد البشرية



18 - **الناتج 1** - تتميز المنظمة المرنة بالتخطيط الاستباقي والفعال فيما يتعلّق باستقطاب الكفاءات المتعددة المهارات والمنتقلة والقادرة على التكيف وتوظيفها ونشرها وتزويدها بفرص التعلّم وهكذا يشمل هذا الناتج إصلاحات تعيد تنظيم تخطيط القوة العاملة لتصبح تطلعية واستباقية، وتشجّع استقطاب الكفاءات على نحو مبتكر وفعال، وتوائم توفير فرص التعلّم وتنمية المهارات بشكل وثيق مع أولويات المنظمة، وتضع آليات تمكينية لتحسين المسار الوظيفي.

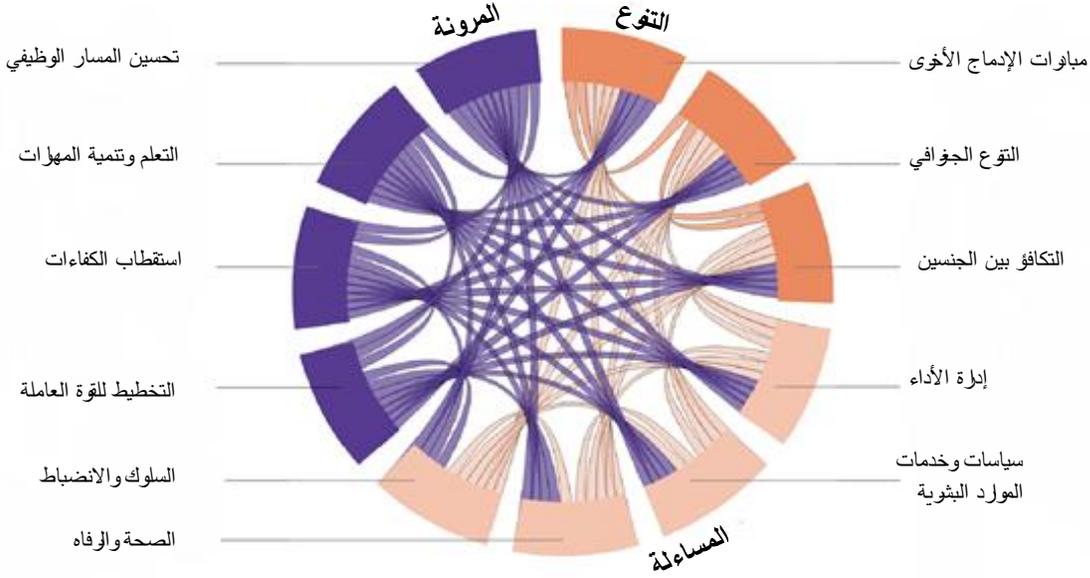
19 - **الناتج 2** - تدعم المنظمة المتنوعة مكان عمل تُظهر فيه القوة العاملة التنوع الجنساني والجغرافي والإقليمي للشعوب التي تخدمها، وتُتمنّ فيه الاختلافات في خلفية القوة العاملة ومنظوراتها وقدراتها. ويشمل ضمان التنوع إصلاحات تهدف إلى تعزيز التنوع الجغرافي، بما في ذلك التنوع الإقليمي، والتكافؤ بين الجنسين، وإدماج الأشخاص ذوي الخصائص المختلفة.

20 - **الناتج 3** - توفرّ منظمة خاضعة للمساءلة خدمات فعالة في مجال الموارد البشرية يدعمها إطار سياساتي يمكن العملاء من الاضطلاع بولاياتهم، حيث يتواءم أداء الفريق والفرد والمنظمة، وتُدار المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية على نحو فعال. ويشمل ذلك إجراء إصلاحات تهدف إلى تبسيط سياسات الموارد البشرية من أجل تيسير تقديم الدعم الاستشاري في حينه بكفاءة وجودة عالية وتقديم الخدمات المصممة خصيصاً لتلبية الاحتياجات التشغيلية للعملاء، مما يمكن من ممارسة السلطات المفوضة بالامتثال للمعايير، ويديم ثقافة الإدارة العالية الأداء، ويوطد الإدارة الشمولية للمسائل المتصلة بالسلوك والانضباط، ويكفل صحة ورفاه جميع الموظفين.

21 - ويرد في الشكل السابع أدناه بيان مجالات نتائج عملية إصلاح الموارد البشرية في إطار كل ناتج على المدى الطويل.

## الشكل السابع

## مجالات النتائج في إطار نواتج إصلاح الموارد البشرية



22 - وليست النواتج الثلاثة ومجالات النتائج منفصلة عن بعضها، بل هي مترابطة ويعزز بعضها بعضا في إطار نظام متكامل ومتناسك. والعمود الفقري لمنظمة مرنة هو نظام لاستقطاب الكفاءات محوره احتياجات العملاء، وضع من أجل التعرف على الكفاءات واجتذابها وتوظيفها بطريقة سريعة وفعالة وعادلة ومهنية، مما يمهّد الطريق لتحقيق الأهداف الطموحة المتصلة بالتنوع الجغرافي والتكافؤ بين الجنسين. ومن العناصر الأساسية لإرساء ثقافة الإدارة العالية الأداء تنفيذ التقييم الشامل (360 درجة) للموظفين من جميع الرتب الذي يرتبط ارتباطا وثيقا ببناء قدرات القادة والمديرين، بسبل منها أنشطة التعلم المنظم وتنمية المهارات، لبتّ الثقة بين الموظفين. ويتمثل عنصر أساسي من عناصر إطار عمل فعال لتحسين المسار الوظيفي - تنقل الموظفين - في فهم أن الدافع الجوهري لكل موظف في الأمم المتحدة هو تحقيق التفوق المهني، وهو بدوره الدافع الأساسي الذي يدفع الموظفين إلى التعلم وتنمية مهاراتهم. ولذلك، ينبغي النظر إلى النواتج ومجالات النتائج في جهود إصلاح الموارد البشرية نظرة كلية، مما يسمح بإجراء تعديلات على نحو مستمر لمواءمة إدارة الموارد البشرية مع زيادة طلبات العملاء الذين تخدمهم.

## رابعاً - التقدم المحرز في إصلاحات إدارة الموارد البشرية

## ألف - التقدم المحرز في الإصلاحات نحو تحقيق نتائج المرونة

## التخطيط للقوة العاملة

## الاستراتيجية

23 - يمكن التخطيط الفعال للقوة العاملة المنظمة من التأهب للأحداث التي تؤثر في قوتها العاملة. ويتطلب هذا التخطيط معرفة مفصلة بالروابط الوثيقة بين الولايات والأولويات المتغيرة، والاتجاهات في

المهارات والكفاءات، والخصائص الديمغرافية، والتكنولوجيا، والتحول الثقافي. ويجري وضع نهج شامل للتخطيط للقوة العاملة - إطار استراتيجي للتخطيط للقوة العاملة - يقوم على رؤية استراتيجية شاملة على نطاق المنظمة وطويلة الأجل لتفعيل تخطيط القوة العاملة على مستوى الكيان من خلال تقديم الخدمات الاستشارية العملية وتقديم الدعم والتوجيه، مع ما يقابل ذلك من روابط بعملية الميزنة. ويكمل إطار الكفاءات المحدّث والتطوعي هذه الجهود، إلى جانب بيانات الموارد البشرية المتينة، والقدرات في مجالي التحليلات وتحليل المعلومات المتعلقة بالأعمال.

#### التقدم المحرز نحو تحقيق النتيجة المنشودة

24 - أُطلقت عملية تتقيح إطار الكفاءات الحالي للأمانة العامة للأمم المتحدة القائم منذ قرابة 20 عاماً، وذلك وفقاً لما يليه مستقبل العمل في المنظمة، على النحو المبين في الفرع الثاني، كجزء من تحول في ثقافة المنظمة للتركيز على النتائج والابتكار وإدارة المخاطر. والكفاءات الجديدة التي تتواءم مع خطة التنمية المستدامة لعام 2030 وإطار قيادة منظومة الأمم المتحدة (CEB/2017/1، المرفق)، تطوعية تقوم على السلوكيات ومجموعات المهارات الأساسية وعقليات مهنية، وتشدد على المتطلبات المستقبلية الحاسمة مثل نهج التفكير القائمة على البيانات والنظم لإيجاد الحلول والابتكار والتعاون والتعلم المستمر. ومن المقرر إطلاق إطار الكفاءات الجديد في بداية عام 2021، وسيتم بعد ذلك معايرة نظام إدارة الكفاءات بأكمله وفقاً لذلك.

25 - وقد استرشد إطار الكفاءات بعملية للتنبؤ بالمهارات التي ستحتاجها المنظمة في المستقبل من أجل تقييم مدى توافر هذه المهارات في القوى العاملة الموجودة في المنظمة وفي سوق العمل العالمية. وأسفرت هذه العملية عن قائمة تألفت من 11 مهارة مهمة في مختلف سياقات عمل المنظمة، من بينها التنسيق والمرونة المعرفية. وكانت مهارات البيانات من بين المهارات التي حُدّدت، ومن أجل دعم استراتيجية الأمين العام لتسيير البيانات من أجل العمل من قبل الجميع في كل مكان، وضعت نبذة عامة لـ 24 وظيفة ومجموعة وظيفية للمهام المتخصصة الجديدة في مجال البيانات.

26 - وخلال الفترة 2019-2020، أعدّ تقريران رئيسيان للموارد البشرية بعنوان "تكوين الأمانة العامة: الخصائص الديمغرافية للموظفين" (يصدر قريباً) و "تكوين الأمانة العامة: الموظفون المقدمون دون مقابل والموظفون المتقاعدون والخبراء الاستشاريون وفرادى المتعاقدين" (يصدر قريباً). وانطلاقاً من مجموعة الجداول والرسوم البيانية التي تُظهر البيانات الديمغرافية والهيكليّة والتحليلات والاتجاهات المتعلقة بالموظفين وغير الموظفين على الصعيد العالمي يتضمّن التقرير عن تكوين الأمانة العامة في عام 2019 رؤى واتجاهات وإشارات إضافية إلى العوامل الأساسية، بما في ذلك من منظور التنوع الجنساني والجغرافي والإقليمي. واستمر أيضاً تقديم بيانات مفصلة عن ملاك الموظفين من خلال بوابة الدول الأعضاء الإلكترونية على أساس شهري. وقد استفاد أكثر من 180 مستعملاً من مختلف الوفود بانتظام من إمكانية الوصول هذه عبر الإنترنت. ومن أجل زيادة تحسين نطاق المعلومات وحسن توقيتها، تم بحث إمكانية وضع تقرير آلي عن تكوين الأمانة العامة وتقديمه من خلال بوابة معرزة خاصة بالدول الأعضاء، ويجري النظر في وضع معايير عامة للتنفيذ.

27 - وبغية توفير إرشادات عملية محدثة لدعم ولايات العملاء، أعدّ دليل جديد لتخطيط القوة العاملة، يترجم التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة إلى تخطيط تشغيلي. وبغية توفير منهجية عملية للكيانات لإجراء استعراضات ملاك الموظفين، أُتيحت مجموعة أدوات لاستعراض ملاك الموظفين. ويجري حالياً استعراض

المبادئ التوجيهية لتحويل الوظائف إلى وظائف وطنية وسوف تصدر قريبا لفائدة كيانات الدعم ليس من أجل تقييس الموارد واستخدامها بالوجه الأنسب فحسب، بل أيضا لبناء القدرات التنظيمية في الأمانة العامة بأسرها من أجل زيادة التعاون الشبكي مع الجهات المعنية المحلية، وهو أمر لا بد منه ترد تفاصيله في الفرع الثاني. وأخيرا، نُشر أيضا جرد تصميم تنظيمي لمساعدة المديرين على اتخاذ قرارات بشأن هيكل المنظمة وسير عملها من أجل تحقيق أهدافها.

## استقطاب الكفاءات

### الاستراتيجية

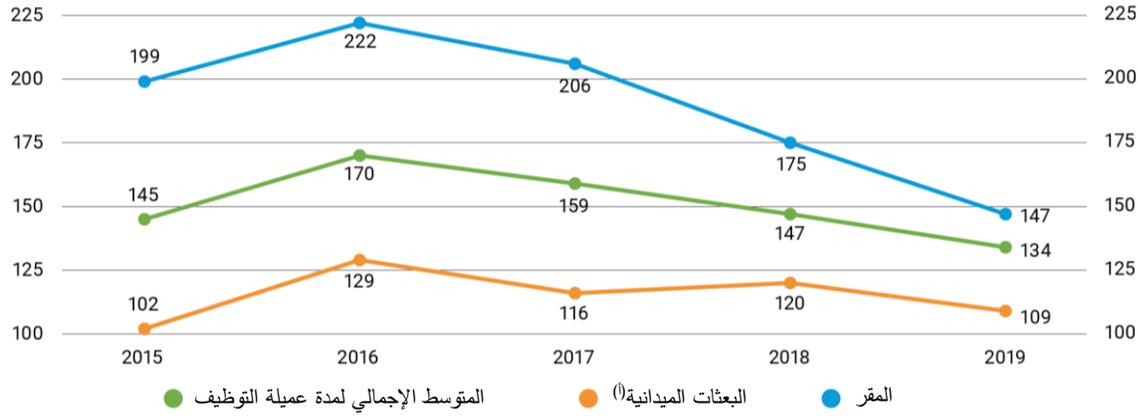
28 - يستند استقطاب الكفاءات بما يلي احتياجات العملاء إلى إطار يمكن المنظمة من تحديد الكفاءات اللازمة واجتذابها وتوظيفها بطريقة سريعة وفعالة وعادلة ومهنية. ويجري إدخال تحسينات على النظم والأساليب والعمليات، ويستفيد الكثير من هذه التحسينات من التكنولوجيات المتقدمة. وستساعد هذه الابتكارات الكيانات في نهاية المطاف على تلبية احتياجاتها من المهارات بسرعة أكبر وتحقيق أهداف التنوع الخاصة بها.

### التقدم المحرز نحو تحقيق النتيجة المنشودة

29 - استُهل مشروع الابتكار في التوظيف في عام 2019، بغية بلوغ الهدف المتعلق بإنجاز عملية التوظيف في غضون 120 يوما. وحدد المشروع العراقيل التي تعترض عملية التوظيف، ونظم مناقشات مع المديرين المكلفين بالتعيين والقائمين على التوظيف، وأسهم في بدء استخدام أدوات توظيف محسنة للفرز المسبق والفرز والإبلاغ عن المقابلات ورصد عملية التوظيف في الوقت الحقيقي. وقد سارت عملية تطوير الابتكار في مجال التوظيف التعاوني جنبا إلى جنب مع أنشطة لبناء قدرات المديرين المكلفين بالتعيين والقائمين على التوظيف، عن طريق مجتمعات الممارسة على الإنترنت، ومراكز التدريب الإقليمية، وتحديث الأدلة التوجيهية، وتقديم الدعم الاستشاري الفردي. ومن شأن هذه الجهود وغيرها، ولا سيما تقليص فترة نشر الإعلان عن وظيفة بالنسبة للشواغر الخاصة بوظائف محددة إلى 30 يوما وفقا للطلبات السابقة المقدمة إلى الجمعية العامة (انظر A/73/372/Add.1 و A/71/323)، أن تؤدي إلى تقليص إضافي في الجدول الزمني للتوظيف بعد عام 2020، استنادا إلى الاتجاه المؤاتي الذي شهدته السنوات الخمس الماضية، كما هو مبين في الشكل الثامن أدناه.

## الشكل الثامن

متوسط مدة عملية التوظيف (من الرتبة خ م-4 إلى الرتبة خ م-7 ومن الرتبة ف-3 إلى الرتبة مد-1، في إطار التعليمات الإدارية ST/AI/2010/3، بصيغتها المعدلة)



المصدر: إنسيبرا.

ملاحظة: يتضمن الشكل الوظائف الشاغرة، من فئة خ م-4 إلى خ م-7 ومن الرتبة ف-3 إلى مد-1، الخاضعة لنظام اختيار الموظفين المبين في الأمر الإداري ST/AI/2010/3، بصيغته المعدلة، باستثناء الوظائف الشاغرة العامة المستخدمة لوضع قوائم المرشحين النهائيين للوظائف الميدانية. ولا يتضمن الوظائف الشاغرة المؤقتة المعلن عنها وفقا للأمر الإداري ST/AI/2010/4/Rev.1 ولا الوظائف الشاغرة المعلن عنها بموجب نظام اختيار الموظفين والتنقل المنظم الواردة في الأمر الإداري ST/AI/2016/1، بصيغته المعدلة.

(أ) تشمل البيئات الميدانية البيئات السياسية الخاصة وبيئات حفظ السلام.

30 - وفي الوقت نفسه، تواصل المنظمة إضفاء الطابع المهني على الاختبارات والتقييمات التي تُنظَّم على نطاق الأمم المتحدة. وفي حين استُخدم نظام الأمم المتحدة للاختبارات والاختبارات عبر الإنترنت في بعض الامتحانات منذ عام 2016، تُبذل جهود كبيرة حاليا لزيادة تعزيز قدراته، بما في ذلك إدماجه في نظام إنسيبرا وهو برنامج التوظيف الخاص بالمنظمة، لمنح المرشحين والمديرين المكلفين بالتعيين والقائمين على التوظيف تجربة سلسة. ويجري أيضا توسيع نطاق خيارات طرائق تقييم المرشحين باستخدام التقييمات المستندة إلى الفيديو وخدمات المراقبة عن بُعد عبر الإنترنت، وإيجاد مجموعة من أسئلة الاختبارات التي تركز على الكفاءات الأساسية للأمم المتحدة ومهارات الاستدلال.

31 - ومن الخاصيات الحاسمة في التعجيل بالتوظيف خاصة بناء القوائم وتعهدها وإدارتها من خلال إعلانات الوظائف العامة الشاغرة. وينطبق هذا بصفة خاصة على العمليات الميدانية، حيث يتم ملء معظم احتياجات التوظيف من خلال قوائم المرشحين النهائيين. وتقوم منهجية جديدة بتحليل وتحديد الخيارات المتعلقة بجدول قوائم المرشحين النهائيين استنادا إلى البيانات والمعايير المحددة الموضوعية والمرتبطة بأولويات المنظمة. وقد استفادت عملية الإعلان عن الوظائف العامة أيضا من أدوات وتكنولوجيات التوظيف الجديدة المذكورة أعلاه. ومع تفشي مرض فيروس كورونا، وُضعت آلية مستقلة عن الموقع لإجراء تقييمات قوائم المرشحين النهائيين، مما يحقق الكفاءة في التكاليف والكفاءة البيئية بانتقاء الحاجة إلى السفر. ومع ذلك، هناك أثر على الجداول الزمنية نظرا للتحديات التي تواجه إدارة أفرقة التوظيف عبر مناطق زمنية مختلفة.

32 - وفي الوقت نفسه، استمرت الجهود الرامية إلى تحسين الإلحاق بالعمل. وأُطلق في عام 2020 دليل جديد للإلحاق الفعلي بالعمل ولتنقل الموظفين، وهو دليل يعكس توحيد عملية الإلحاق الفعلي بالعمل وتوحيد أفضل الممارسات على نطاق الأمانة العامة. ويجري تطوير أدوات جديدة للإلحاق الفعلي بالعمل بتركيز مزدوج على فعالية العملية وتجربة المعنيين. وفي هذا الصدد، أُطلقت أيضا بوابة لإلحاق المرشحين الجدد بالعمل، إلى جانب لوحة متابعة معززة لإدارة عروض العمل من أجل زيادة إبراز الكيانات والمرشحين للمناصب، وزيادة الشفافية، وتيسير الإدارة الذاتية للالتحاق بالعمل.

### التعلم وتنمية المهارات

#### الاستراتيجية

33 - في إطار نموذج تفويض السلطة، من الأهمية بمكان أن يكون للمنظمة خريطة طريق واضحة لتزويد المديرين والموظفين والأفرقة بالمعارف والمهارات وغيرها من الخصائص اللازمة للاضطلاع بمسؤولياتهم بفعالية. وستُرسى استراتيجية التعلم وتنمية المهارات، التي يجري وضعها حاليا، فرص التعلم وتنمية المهارات التي تتيحها الأمانة العامة في خطة عام 2030، وكذلك إطار قيادة منظومة الأمم المتحدة، والأولويات البرنامجية للكيانات، مما يدعم الإنجازات الفردية وإنجازات الأفرقة وإنجازات المنظمة من خلال تقديم حلول مجدية مصممة خصيصا لتلبية احتياجات المتعلمين.

#### التقدم المحرز نحو تحقيق النتيجة المنشودة

34 - في عام 2020، أنجز تقييم لاحتياجات التعلم على نطاق الأمانة العامة لمواءمة أولويات التعلم الشاملة مع استراتيجية المنظمة في هذا الشأن. وقد أُعد تقرير عن تحليل الاحتياجات التعليمية لفائدة الأمانة العامة للأمم المتحدة، كما أُعدت تقارير خاصة للكيانات. وُحدت سبعة مجالات شاملة ذات أولوية عليا لبناء القدرات على نطاق المنظمة كما هو مبين في الشكل التاسع أدناه.

#### الشكل التاسع

#### المجالات ذات الأولوية العليا لبناء القدرات على نطاق المنظمة



35 - ومن أبرز التطورات الأخرى الإصلاح الشامل لبرنامج تطوير القيادة والإدارة من أجل مواءمته مع إطار تفويض السلطة وإطار قيادة منظومة الأمم المتحدة. ففي عام 2019، استعيض عن برنامج التنمية الإدارية السابق ببرنامج الإدارة التنفيذية في منظومة الأمم المتحدة الذي يستهدف الرؤساء المسؤولين الثانئين. وفي عام 2020، أطلقت الأمانة العامة ثلاثة برامج جديدة للقيادة هي: (أ) شهادة الإدارة الإلكترونية التي تستهدف الرؤساء المسؤولين الأولين وتتناول تعزيز مهارات الأفراد ومهارات التخطيط والتنفيذ وإدارة الموارد؛ و (ب) مهارات القيادة للكفاءات الناشئة، التي تركز على القيادة والتأثير بالنسبة للقادة الطموحين (للموظفين برتبة ف-2 على أن يوسع نطاق البرنامج ليشمل الموظفين برتبة ف-3 في وقت قريب)؛ و (ج) الخط الأزرق، وهو منصة على الإنترنت توفر مجموعة من مصادر التعلم الرقمية. ومن المتوقع أن توفر برامج القيادة والتطوير الجديدة التدريب لأكثر من 1 300 مدير من مختلف الكيانات بحلول نهاية عام 2020. وأخيراً، بدأ تنفيذ البرنامج التعريفي لكبار القادة لمساعدة الأمراء العاميين المساعدين ووكلاء الأمين العام الجدد على فهم ثقافة الأمم المتحدة والفوارق التشغيلية الدقيقة فيها، وهو يتضمن عناصر توجيهية وتدريبية تنفيذية وإرشادية وعناصر بناء أفرقة على مدى فترة سنة واحدة، يمكن للقادة الاستفادة منها بمرونة، حسب الحاجة.

36 - وفي الوقت نفسه، أدى الالتزام المتزايد بتنمية قدرات الموظفين إلى إنشاء قدرة مكرسة لتنمية القدرات والتدريب على العمليات في الأمانة العامة. وهي تتناول الاحتياجات التعليمية المحددة للموظفين التنفيذيين فيما يتعلق بإدارة الموارد والأشخاص وإدارة سلسلة الإمداد في إطار تفويض السلطة. وقد تم توفير التدريب حتى الآن لنحو مائتي شخص من القادة والمديرين من مختلف الكيانات من خلال برنامج تدريب تنفيذي في مجال الإدارة والإشراف. ويحكم كل أولوية من أولويات تنمية المهارات - الموارد والأشخاص وسلسلة الإمداد - للموظفين التنفيذيين عموماً إطار مخصص لتنمية المهارات وإصدار الشهادات. ويجري تنفيذ برامج التدريب على إدارة الشؤون المالية والموارد البشرية وإدارة سلسلة الإمداد، وقد التحق بها حتى الآن أكثر من 650 موظفاً.

37 - وأخيراً، تم الانتهاء من تنقيح شامل لبرنامج التدريب الإلزامي على الإنترنت لجميع موظفي الأمانة العامة في عام 2020، ويجري حالياً إجراء إصلاح شامل عن طريق تخفيض عدد الدورات التدريبية الإلزامية والارتقاء بمحتوى الدورات المتبقية للامتثال للمعايير التقنية ومعايير التصميم ومعايير التيسير لذوي الإعاقة. وقد أنجز العمل على جميع الدورات باستثناء دورتين، ومن المقرر الانتهاء من الأعمال المتبقية في أوائل عام 2021.

### تحسين المسار الوظيفي

#### الاستراتيجية

38 - يوضح الإطار الجديد لتحسين المسار الوظيفي الذي يجري وضعه حالياً المبادئ والعمليات والأدوات والموارد التي ستضعها المنظمة في سبيل مساعدة الموظفين على تحقيق أفضل مسار وظيفي لهم. ويعتمد الإطار على مفهوم أساسي بأن تحقيق الأثر الوظيفي والتفوق المهني هما الحافزان الرئيسيان لموظفي الأمانة العامة للأمم المتحدة. ولذا، يركز الإطار على الروابط الوثيقة بين التعلم وتنمية المهارات، وتحقيق أفضل مسار وظيفي. وتتمثل مبادئه الأساسية في الانخراط المشترك للموظفين والمنظمة في المسار المؤدي إلى تحقيق المسار الوظيفي الأفضل، والتقسيم المتميز لعمل الأفرقة المركزية والمحلية في توفير فرص تحسين المسار الوظيفي، واختصاص المنظمة في إبلاغ جميع الموظفين بتوقعات واضحة بشأن تنمية مهاراتهم، لا سيما من خلال نهج جديد إزاء تنقل الموظفين.

### التقدم المحرز نحو تحقيق النتيجة المنشودة

39 - وُضعت الصيغة النهائية للنهج الجديد بشأن تنقل الموظفين وهي معروضة في تقرير منفصل للأمين العام بشأن تنقل الموظفين (سيصدر قريباً). ويهدف هذا النهج، الذي يركز على إطار تفويض السلطة واحتياج المنظمة من المهارات، إلى دعم تحسين المسار الوظيفي للأفراد من خلال فرص التعلم التي توفرها الوظائف في السياقات المختلفة. وهو يضم عدداً من العناصر، من بينها الكيانات التي تُجرى عمليات التنقل وتتخذ قرارات بشأن التنقل، وتُنشئ مجمعا للكفاءات على أساس أوجه التشابه بين الولايات وبين موجزات التكوين المهني، ومواقع تلك الكيانات وأعداد الموظفين فيها. وكذلك وضع غايات التنقل المحددة لرصد أداء الكيانات.

## باء - التقدم المحرز في الإصلاحات نحو تحقيق الناتج المتعلق بالتنوع

### التنوع الجغرافي

#### الاستراتيجية

41 - على النحو المبين في الفرع الثاني، يجب أن يقابل تشعب وجود الأمم ولاياتها على الصعيد العالمي توفر قوة عاملة دولية متنوعة ومتعددة المواهب ومتوازنة جغرافياً وجنسانياً لكي تمثل نمودجا تحتذي به المجتمعات التي تخدمها. ولهذا السبب، تعهد الأمين العام بزيادة التنوع الجغرافي، لكي يشمل المصطلح كلا من التوزيع الجغرافي العادل وزيادة التنوع من حيث المجموعات الإقليمية، وذلك باعتماد استراتيجية التنوع الجغرافي للأمانة العامة للأمم المتحدة التي توجه الجهود الرامية لتحقيق تلك الغاية.

### التقدم المحرز نحو تحقيق النتيجة المنشودة

42 - في إطار تفويض السلطة، تقع مسؤولية تحقيق الأهداف المتعلقة بالتنوع في التوظيف الخاضع للتوزيع الجغرافي<sup>(3)</sup> على عاتق رؤساء الكيانات. ولهذا السبب، تم تعزيز إطار المساءلة عن التوظيف الخاضع للتوزيع الجغرافي بشكل مستمر. وتتضمن اتفاقات كبار المديرين مؤشراً رئيسياً للأداء بشأن التنوع الجغرافي، يقترن بغايات متصلة بالتعيينات من الدول الأعضاء غير الممثلة أو الممثلة تمثيلاً ناقصاً وزيادة التنوع من حيث المجموعات الإقليمية.

43 - وكما هو مبين في الفرع الثاني، أحرز بعض التقدم خلال السنوات الأخيرة صوب زيادة التنوع الجغرافي. وسجل عدد الدول الأعضاء الممثلة في حدود النطاق المستصوب زيادة طفيفة حيث ارتفع من 103 دول في عام 2017 إلى 108 دول في عام 2019. بينما سجل عدد الدول الأعضاء الممثلة تمثيلاً ناقصاً انخفاضاً ملحوظاً حيث انخفض من 44 دولة إلى 34 دولة خلال الفترة نفسها. وفي الوقت نفسه، ارتفع عدد البلدان غير الممثلة من 19 بلداً في عام 2017 إلى 22 بلداً في عام 2019. وظلت عدة مجموعات إقليمية ممثلة تمثيلاً ناقصاً باستمرار في القوة العاملة خلال الفترة نفسها. ويساعد على معالجة أشكال عدم التوازن فهم الأسباب الجذرية والعقبات التي تعترض سبيل اجتذاب قوة عاملة متنوعة جغرافياً.

(3) تشمل التعيينات الخاضعة للتوزيعات الجغرافية وظائف من الفئة الفنية والفئات العليا ممولة من الميزانية البرنامجية، باستثناء الفئات التالية من الوظائف: اللغوية، والوظائف في البعثات، والوظائف الممولة من الأنشطة المشتركة التمويل، والمساعدة المؤقتة العامة، والمساعدة المؤقتة للاجتماعات.

ولتعميق هذا الفهم، ركّز تحليل واسع النطاق للاتجاهات يشمل كلا من التنوع الجنساني والتنوع الجغرافي (4) على مختلف جوانب عملية تقديم طلبات العمل من الدول الأعضاء والمجموعات الإقليمية غير الممثلة أو الممثلة تمثيلاً ناقصاً. وقد ساعد التحليل على تحسين فهم التحديات الماثلة أمام تقديم طلبات العمل، وسأط الضوء على الفرص التي يتيحها تحليل البيانات المتعلقة بمقدمي الطلبات أمام الكيانات للقيام بأنشطة تواصل سريعة، وهي مهمة كان يمكن تيسيرها لو أزيلت الحواجز التي تعترض سبيل الموظفين من فئة الخدمات العامة وفئة الخدمة الميدانية الذين يتقدمون بطلبات لشغل وظائف من الفئة الفنية، وفقاً للطلبات السابقة المقدمة إلى الجمعية العامة (انظر A/73/372/Add.1 و A/71/323).

44 - واستُخدم هذا التحليل وغيره لإرشاد استراتيجية التنوع الجغرافي التي أُطلقت في أوائل عام 2020، والتي تتضمن نهجاً يركز على تحقيق الأهداف المتعلقة بالتنوع الجغرافي. وبالاعتماد على تحليل كمي مستفيض، ترسم هذه الاستراتيجية خريطة طريق تقوم على ثلاثة مسارات على النحو المبين في الشكل العاشر أدناه.

الشكل العاشر

### المسارات الثلاثة لاستراتيجية التنوع الجغرافي



#### التوجيه

التوجيه الداخلي، والرسائل، والإرشاد، والرصد، والتوعية الموجهة إلى الإدارة العليا والعمليات، إلى جانب تعزيز آلية المساءلة



#### التواصل

تنظيم أنشطة تواصل محددة الوجهة من خلال الأدوات والمنصات الجديدة والقائمة من قبل للترويج للوظائف الشاغرة



#### الشراكات

الاستفادة من الشراكات والشبكات بالاعتماد على المعارف والخبرات والموارد المتاحة لدى الدول الأعضاء وكيانات الأمم المتحدة

45 - يتضمن الجدول 1 بعض الإنجازات الرئيسية التي تحققت حتى الآن على مستوى كل مسار.

(4) انظر التقرير المقبل للأمين العام عن تكوين الأمانة العامة: الخصائص الديمغرافية للموظفين.

## الإنجازات الرئيسية للمسارات الثلاثة التي تتبعها استراتيجية التنوع الجغرافي

التوجيه	التواصل	الشراكات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إجراء حوارات منتظمة بشأن المساءلة مع الكيانات حسب التحديات المتصلة بالتنوع الجغرافي التي يواجهها كل كيان تحديدا وإجراء تحليل دقيق للبيانات.</li> <li>• إطلاق لوحة لمتابعة التنوع الإقليمي من أجل رصد الغايات حسب الكيان.</li> <li>• إعداد نموذج لأداة تحليل مسار تقدّم طلبات العمل من أجل القيام بأنشطة تواصل مباشرة ومحددة الوجهة في أوانها.</li> <li>• تزويد الكيانات بمجموعة الأدوات المتعلقة بالتنوع الجغرافي التي تتضمن ثماني قوائم مرجعية ونصائح عملية للمساعدة على اتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة الانتداب والتوظيف.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد 60 نبذة عن الدول الأعضاء غير الممثلة أو الممثلة تمثيلا ناقصا و 23 نبذة عن البلدان المساهمة بقوات وأفراد شرطة.</li> <li>• القيام في المستقبل بإعداد قوائم للتوزيع البريدي لإطلاع جهات محددة على الوظائف الشاغرة.</li> <li>• إنجاز استقصاء للتواصل مع الكفاءات من الموظفين العاملين حاليا من البلدان غير الممثلة أو الممثلة تمثيلا ناقصا لإعداد قاعدة بيانات عن أدوات وقنوات التواصل مع بلدان محددة.</li> <li>• دعوة الموظفين الفنيين الوطنيين من الدول الأعضاء غير الممثلة أو الممثلة تمثيلا ناقصا إلى التقدم بطلبات لشغل الوظائف الدولية الشاغرة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إقامة شراكات مع المنسقين الإقليميين ومراكز الأمم المتحدة للإعلام في الدول الأعضاء غير الممثلة أو الممثلة تمثيلا ناقصا لأغراض التواصل على شبكة الإنترنت وخارجها. وقد نُفّذ النهج الجديد بنجاح بإرسال بعثتي تواصل إلى بلدين.</li> <li>• الاستفادة من شبكات الاتحاد الأفريقي والجماعة الكاريبية والمنظمة الدولية للفرنكوفونية وجماعة البلدان الناطقة بالبرتغالية للترويج للوظائف الشاغرة.</li> </ul>

46 - وأخيرا، أُدخلت تحسينات أيضا على برنامج الفنيين الشباب الذي يمثل أداة هامة لتحقيق أهداف الأمانة العامة المتعلقة بالتنوع الجغرافي. وقد أُجريت الامتحانات عبر منصة إلكترونية منذ عام 2018، مما سمح لمواطني 43 دولة عضو بالمشاركة في الامتحانات. ولولا تلك المنصة لتعدّرت عليهم المشاركة بسبب عدم وجود مركز للامتحانات في بلدانهم الأصلي. ويجري باستمرار اتخاذ خطوات لضمان القضاء على التحيز في الاختبارات. وبفضل تكثيف الجهود الرامية لاجتذاب مجموعة متنوعة من المرشحين، شارك مرشحون من 54 دولة من الدول الأعضاء غير الممثلة والممثلة تمثيلا ناقصا البالغ عددها 56 دولة في امتحان برنامج الفنيين الشباب لعام 2019، وكانت نسبة 56 في المائة من المدرجين في قائمة المرشحين المقبولين لبرنامج الفنيين الشباب في 31 كانون الأول/ديسمبر 2019 من النساء. واستُحدث أيضاً "برنامج آلي للردشة" أو "مساعد افتراضي" للإجابة على أسئلة مقدمي الطلبات المحتملين، وتم تحديث الصفحة الشبكية لبوابة وظائف الأمم المتحدة، كما تم توفير مجموعة مواد (تتضمن أشرطة فيديو) باللغتين الإنكليزية والفرنسية للدول الأعضاء من أجل تنظيم دورات إعلام خاصة بها.

## التكافؤ بين الجنسين

## الاستراتيجية

47 - لا يزال التكافؤ بين الجنسين يندرج في مقدمة أولويات الأمين العام بعد إطلاق استراتيجية التكافؤ بين الجنسين على نطاق المنظومة في عام 2017. ويتمثل الهدف النهائي للاستراتيجية في بلوغ المساواة في

التمثيل بين المرأة والرجل على نطاق المنظمة على جميع المستويات بحلول عام 2028، وتتضمن الاستراتيجية تدابير لتحسين اجتذاب الكفاءات النسائية وتمييزها واستبقائها.

#### التقدم المحرز نحو تحقيق النتيجة المنشودة

48 - تضمنت الإنجازات الهامة بلوغ التكافؤ الكامل بين الجنسين تقريبا في عام 2019 في صفوف الموظفين في العمليات غير الميدانية (حيث بلغت نسبة الإناث 49,2 في المائة من الموظفين)، وعلى مستوى كبار القادة العاملين على أساس التفرغ حيث بلغ عدد الموظفين برتبة أمين عام مساعد أو وكيل للأمن العام في الأمانة العامة للأمم المتحدة 90 امرأة و 90 رجلا. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات قائمة، ولا سيما فيما يتعلق بتوظيف النساء في العمليات الميدانية وفي المجالات الوظيفية التي يهيمن عليها الذكور تقليديا، مثل الأمن، التي لا تزال خاضعة للتحليل والبحث.

49 - ويتضمن الجدول 2 موجزا للتقدم المحرز صوب إزالة الحواجز التي تعترض النهوض بالمرأة في الأمانة العامة للأمم المتحدة منذ عام 2019 في المجالات الثلاثة الرئيسية المترابطة والمتداخلة والمتمثلة في: (أ) إطار السياسات والمساءلة؛ (ب) والتوظيف والاستبقاء؛ (ج) وتهيئة بيئة تمكينية.

#### الجدول 2

#### أبرز الإنجازات في مجالات الإصلاح الرئيسية الثلاثة الهادفة لتحقيق التكافؤ بين الجنسين

التوجيه	التواصل	الشراكات
• يندرج التكافؤ بين الجنسين في كل من اتفاق كبار المديرين ومؤشر الأداء الرئيسي المتعلق بتفويض السلطة.	• تم استحداث تدابير خاصة مؤقتة بموجب الأمر الإداري ST/AI/2020/5 لتيسير التوظيف المتوازن بين الجنسين في الكيانات المتخلفة عن الركب من حيث التكافؤ بين الجنسين.	• تم اعتماد مبادئ توجيهية في سبيل صياغة شاملة جنسانيا لتسترشد بها جميع الاتصالات - الرسمية وغير الرسمية - الموجهة من موظفي الأمانة العامة للأمم المتحدة.
• تم تحديث السياسة المتعلقة بترتيبات العمل المرنة والرضاعة الطبيعية في عام 2019. منحت الأولوية لمواصلة استعراض سياسات أخرى من أجل مواءمتها مع استراتيجية التكافؤ بين الجنسين.	• تم إدراج عنصر التحيز اللاشعوري في التدريب الجديد على إجراء المقابلات على أساس الكفاءة لأعضاء لجان التحكيم.	• أطلقت المبادئ التوجيهية لتهيئة بيئة تمكينية في منظومة الأمم المتحدة، التي وضعتها هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (هيئة الأمم المتحدة للمرأة)، وهي قيد التنفيذ حاليا.
• تم تنظيم عدة حملات تواصل واسعة النطاق موجهة للنساء تحديدا أدت إلى زيادة بنسب تتراوح بين 200 في المائة و 400 في المائة في طلبات العمل المقدم من نساء مؤهلات.		

#### مبادرات الإدماج الأخرى

##### الاستراتيجية

50 - كما هو مبين في الفرع الثاني، في السابق كان يُنظر إلى التنوع في الأمانة العامة للأمم المتحدة من المنظور المزدوج للتمثيل الجغرافي والتكافؤ بين الجنسين. غير أن حركات العدالة الاجتماعية والتغيرات الديمغرافية الرئيسية التي حدثت خلال السنوات الأخيرة وسّعت نطاق فهم التنوع في سياقات المنظمة ليشمل

الهويات والخلفيات والسمات مثل القدرة (أو الإعاقة) والأصل العرقي والإثني والدين والخلفية الاجتماعية - الاقتصادية والسن والهوية الجنسية والميل الجنسي، وهي أبعاد تطمح الأمانة العامة إلى فهمها وتجسيدها وإدماجها بشكل كامل في صفوف القوة العاملة فيها وعبر نظام الموارد البشرية. وفي عام 2019، أطلق الأمين العام استراتيجية الأمم المتحدة لإدماج منظور الإعاقة بهدف بلوغ في نهاية المطاف المساواة في النواتج بالنسبة للأشخاص ذوي الإعاقة وتعزيز ثقافة شاملة للجميع داخل منظومة الأمم المتحدة. وتتضمن الاستراتيجية مؤشراً محدداً بشأن توظيف الأشخاص ذوي الإعاقة. وكرر الأمين العام الإعراب عن رغبته في أن تكون الأمم المتحدة جهة التوظيف المفضلة لدى الأشخاص ذوي الإعاقة. ولا يهدف المؤشر المتعلق بالتوظيف فقط إلى ضمان أن تتضمن سياسات واستراتيجيات التوظيف أحكاماً لجذب الأشخاص ذوي الإعاقة وتعيينهم واستبقائهم، وإنما يهدف في نهاية المطاف أيضاً إلى زيادة عدد الأشخاص ذوي الإعاقة العاملين في الأمم المتحدة.

#### التقدم المحرز نحو تحقيق النتيجة المنشودة

51 - أشار الأمين العام في تقريره عن إدماج منظور الإعاقة في منظومة الأمم المتحدة (A/75/314) إلى أنه في حين اعتمدت 66 في المائة من الكيانات سياسات أو استراتيجيات متعلقة بالعمالة فيما يتصل بالموظفين ذوي الإعاقة، فإن عدداً منها لم يُجرِ دراسات استقصائية عن الرضا، أو عندما أُجريت، أعرب الموظفون ذوو الإعاقة عن مستويات رضا أقل من تلك التي أعرب عنها عموم الموظفين. فعلى سبيل المثال، على مستوى الأمانة العامة، تضمنت الدراسة الاستقصائية عن اهتمام موظفي الأمم المتحدة لعام 2019 سؤالاً عن تحديد الهوية الذاتية بشأن الإعاقة. وأشارت النتائج إلى أن الموظفين الذين نكروا أن لديهم إعاقة أعربوا عن مستويات رضا أقل بدرجة طفيفة من تلك التي أعرب عنها الموظفون الآخرون. وفي تلك الدراسة الاستقصائية، وهي أول دراسة تجربها الأمانة العامة لقياس مستويات اهتمام موظفيها ذوي الإعاقة، وصف 561 من أصل 18 742 مجيباً على الدراسة أنفسهم بأن لديهم إعاقة. ويجري إعداد دورة جديدة للتعليم عبر الإنترنت وسلسلة من الحلقات الدراسية الشبكية بشأن الإعاقة والتنوع العصبي. ويتم الاعتماد على الشراكات القائمة مع المنظمات التي تمثل أفراداً من خلفيات وهويات متنوعة للترويج للوظائف الشاغرة، وزيادة الوعي، وضمان وضع معايير لمعاملة جميع فئات القوة العاملة معاملة عادلة ومنصفة.

### جيم - التقدم الذي أحرزته الإصلاحات نحو تحقيق الناتج المتعلق بالمساءلة

#### سياسات وخدمات الموارد البشرية

##### الاستراتيجية

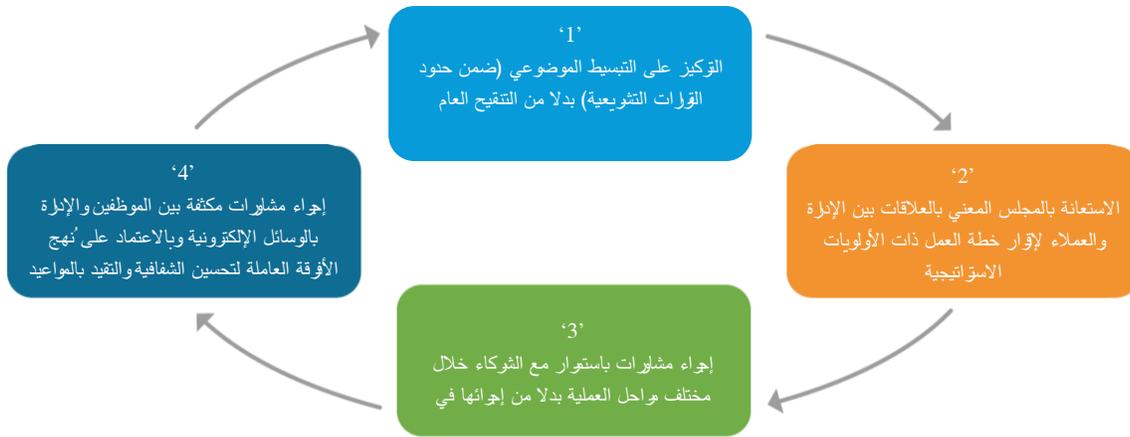
52 - يشكل وضع سياسات الموارد البشرية وتقديم الخدمات العمود الفقري لمنظمة تخضع للمساءلة من منظور إدارة الموارد البشرية، وهما في الوقت نفسه العنصران الرئيسيان اللذان يمكنان من تحقيق نتائج الإصلاح المؤدية إلى المرونة. ومنذ تنفيذ إطار تفويض السلطة، تم إعطاء الأولوية لتقديم توجيهات مبسطة ومرنة في مجال الموارد البشرية وخدمات فعالة تركز على العملاء، لتمكين الكيانات من تنفيذ ولاياتها بطريقة مبسطة. وقد تطلب ذلك إعطاء الأولوية للسياسات التي تحدث أكبر أثر تحويلي، فضلاً عن اتباع نموذج لتقديم خدمات متعددة المستويات، يوضح أدوار ومسؤوليات وظائف الموارد البشرية على الصعيدين المركزي والميداني، من أجل تقديم الدعم الاستشاري بشأن جميع أنواع خدمات إدارة الموارد البشرية لكفالة تحقيق أقصى قدر من المواءمة مع احتياجات الكيانات العميلة ولتفادي الازدواجية.

### التقدم المحرز نحو تحقيق النتيجة المنشودة

53 - منذ إطلاق المشروع المتعلق بتبسيط سياسة الموارد البشرية في عام 2017، أُعيد إصدار أكثر من نصف التعليمات الإدارية أو تم تنقيحها أو تحديثها أو إلغاؤها، كما خضع النظام الأساسي والإداري لموظفي الأمم المتحدة لتنقيح شامل رهنا بموافقة الجمعية العامة. وفي عام 2020، استُحدث نهج جديد للقيام بالتعاون مع المجلس المعني بالعلاقات بين الإدارة والعملاء، بتحديد أولويات تنقيح السياسات الاستراتيجية، بشكل استباقي، من أجل السعي أولاً إلى تحقيق أعمق النتائج أثراً وقدرةً على إحداث تحول، مع مراعاة تكلفة تنفيذ السياسات. ويتضمن الشكل الحادي عشر أدناه العناصر الرئيسية لهذا النهج الاستراتيجي.

الشكل الحادي عشر

### نهج تحديد الأولويات المتعلقة بتنقيح السياسات الاستراتيجية المتصلة بالموارد البشرية



54 - يتيح الإطار المبسط للسياسات تقديم الدعم والتوجيه بفعالية للكيانات، على الصعيدين المركزي والميداني. وفي أوائل عام 2019، أُطلق إطار للعملاء يضمن حصول الكيانات على أفضل دعم تشغيلي في إطار تقديم خدمات متعددة المستويات. وضمن الإطار العام، قُدمت خدمات استشارية في أكثر من 5 000 حالة لأكثر من 100 عميل، وتم تنظيم أكثر من 30 دورة لبناء القدرات من أجل دعم الشركاء والمديرين العاملين في مجال الموارد البشرية. وقد أُجريت زيارات دعم مكثف للكيانات العميلة، ولكن توقفت تلك الزيارات مؤقتاً بسبب جائحة كوفيد-19؛ ومع ذلك استمر تقديم الدعم بسلاسة عن بُعد. وتُجرى تحليلات منتظمة كمية ونوعية لطلبات واحتياجات العملاء بهدف تحديد المشاكل والاتجاهات والمجالات التي تتطلب مزيداً من التوجيه، ويجري استخدام التعقيبات الواردة لتطوير مزيد من الأدوات والتوجيهات وإرشاد عملية تنقيح السياسات.

55 - وفي عام 2020، أطلقت المرحلة الأولى من المنصة الجديدة لإدارة المعارف المتصلة بالسياسات، وهي بوابة المعرفة (Knowledge Gateway). وتهدف منصة الخدمة الذاتية هذه إلى ضمان اتساق تنفيذ عمليات وإجراءات الموارد البشرية في صفوف العاملين في هذا المجال. وتتضمن المنصة دراسات حالات فردية وشجرات قرارات مفصلة وسهلة الاستخدام ومتاحة بسهولة يتم تحديثها باستمرار. ويعتمد النهج المتبع لتحديث المنصة بشكل تام على تعليقات العملاء، ويتم التشاور دورياً مع الكيانات لتحديد الحالات التي تعكس مصالح مستخدمي المنصة. ومنذ إطلاق المنصة قبل بضعة أشهر، استعملها أكثر من

4 000 مستخدم، مما مكّن العملاء من تقييد وقوع المخاطر وحلّها والتخفيف من حدتها أثناء عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية. وسيتم إطلاق خاصيات معززة في وقت لاحق من عام 2020 وذلك خلال المرحلة الثانية من المشروع.

56 - وكما جرت الإشارة إلى ذلك في الفرع الثاني، تعتمد المنظمة بشكل متزايد على مزيج دينامي من أشكال وأنواع القوة العاملة لسد الثغرات في القدرات وفي الحجم بفعالية. وقد تطلب ذلك، في جملة أمور، تقديم دعم معزز للكيانات العملية في مجال استخدام القدرات من غير الموظفين. ونُشر فهرس عام عن جميع أشكال القدرات التي توفرها جهات من غير الموظفين، وكذلك إرشادات مفصلة للكيانات العملية عن الاستعانة بتلك القدرات وعملياتها في سياق تفويض السلطة. وحتى الآن، قُدّمت خدمات استشارية ودعم موجّه لكيانات محددة في أكثر من 500 حالة إلى 49 كيانا من الكيانات العملية. واستنادا إلى تحليل معمق للاستعانة بالقدرات من غير الموظفين، يجري بانتظام وضع توصيات تسترشد بها عملية تنقيح السياسات وتؤدي إلى زيادة تبسيط العمليات.

57 - وقد تسببت جائحة كوفيد-19 في نشأة وضع غير مسبوق مما تطلّب إصدار الأمانة العامة توجيهات ومشورة على الصعيد العالمي للعاملين في مجال الموارد البشرية، كما تطلّب التنسيق على مستوى نظام الأمم المتحدة الموحد من أجل اتباع سياسات منسقة في مجالات متنوعة للغاية مثل الاستحقاقات، وترتيبات العمل البديلة والمرنة، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية. وفي الوقت نفسه، ولضمان استمرارية تصريف الأعمال، تم إصدار مبادئ توجيهية تنفيذية مؤقتة شاملة للكيانات، مما يتيح الامتثال لإطار السياسات الحالي.

58 - وأطلق في عام 2020 استعراض شامل لجميع العمليات والوثائق المتصلة بالموارد البشرية بهدف القضاء على استخدام الورق أو تخفيضه إلى أقصى حد من خلال تبسيط العمليات وترشيدها وإدماجها في النظم المركزية لتخطيط الموارد القائمة حالياً. وبمجرد الانتهاء من هذه العملية، ستُستخدم لتحقيق الغرض المزدوج المتمثل في تحقيق الكفاءة من حيث التكلفة وضمان استمرارية تصريف الأعمال.

59 - وأخيراً، واصلت اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى قيادة الجهود الرامية إلى تعزيز المواءمة وتحسين الكفاءة في منظومة الأمم المتحدة. كما تواصل توطيد المبادرة الرائدة التي تُعرف باسم مركز الأمم المتحدة العالمي لخدمات الموارد البشرية (المعروف أيضاً باسم "OneHR")، مما أتاح جني فوائد كبيرة من حيث السرعة والتكلفة وتعزيز المواءمة. وهذا المركز الذي أنشئ في عام 2017 لتزويد مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بخدمات تصنيف الوظائف و/أو خدمات التحقق من المرشحين، يعتمد حالياً على 2 000 حالة تحقق من المرشحين و 1 600 حالة تصنيف لقاعدة عملاء تضم 20 مؤسسة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. وإلى جانب خطط توسيع النطاق المستقبلية، قد دفع ذلك مركز OneHR إلى إعادة التفكير في نموذج أعماله لتوسيع نطاقه واستدامته، وهو قيد التطوير حالياً بالاشتراك مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

## إدارة الأداء

### الاستراتيجية

60 - إن إنشاء ثقافة تقوم على الأداء الجيد هو مجال رئيسي من مجالات نتائج إصلاح إدارة الموارد البشرية. ويكمن أفضل دعم يمكن تقديمه لهذا الغرض في وضع نظام لإدارة الأداء يدمج أربعة أبعاد رئيسية

هي: (أ) التخطيط للعمل الذي يدعم موازنة وإدارة الأهداف على المستوى الفردي وعلى مستوى المنظمة؛ (ب) والتعاون والتفاعل بشكل متواتر؛ (ج) والتفكير الاستراتيجي والتعقيبات الداعمة؛ (د) والتعاون والأفرقة المتمسكة ذاتيا. وبمجرد أن يصبح النظام عملياتيا بشكل تام، سيسعى إلى إبعاد عملية إدارة الأداء بفعالية عن الامتثال لكي تركز على التعقيب المستمر والصادق والشفاف لأغراض المساءلة والتحسين، بالاعتماد على تكثيف استخدام نموذج 360 درجة للتعقيب.

### التقدم المحرز نحو تحقيق النتيجة المنشودة

61 - أشارت المؤسسات التي لديها نظم متقدمة لإدارة الأداء إلى ضرورة إدخال تحسينات بالاعتماد على سلسلة متعاقبة من الاختبارات، لإدماج الدروس المستفادة بشكل مستمر، ولكفالة أن يعكس النظام الشروط التنظيمية بدقة. وبعد الانتهاء من إجراء تحليل للجدوى والتصميم والعملية لضمان استعداد المنظمة في عام 2018، شرعت الأمانة العامة للأمم المتحدة في تنفيذ التحسينات المدخلة على نظام إدارة الأداء، على أساس تجريبي. وتم تطبيق النموذج التجريبي خلال الفترة 2019-2020، وشمل عينة كبيرة من الموظفين الذين مثلوا سبعة كيانات من العمليات الميدانية وغير الميدانية التي توظف ما يناهز 6 000 موظف. وكان الغرض من هذا النموذج التجريبي هو تقييم أثر التحسينات واستخلاص الدروس المستفادة من أجل تطبيق النموذج على نطاق المنظمة بأسرها. وعموما، كشف النموذج التجريبي عن اتجاهات واعدة على مستوى جميع الأبعاد الأربعة لإدارة الأداء.

62 - وأبلغ المشاركون عن حدوث تحسن في التصورات المتعلقة بالتعقيب، واعتبروا أن التعقيب البناء يتيح فرصة لتنمية المهارات. وشعر الكثيرون بمزيد من الثقة عند التعقيب على عمل المشرفين عليهم ورحبوا بالفرصة المتاحة لمناقشة تطلعاتهم المهنية مع مديريهم. وقد مكن نهج نموذج 360 درجة الذي يضم عدة مُقيمين الموظفين من طلب تعقيبات وإبدائها وتلقيها من أعضاء أفرقتهم، بما في ذلك المديرين والأقران والمرؤوسين المباشرين. وبالمثل، اطلع الموظفون بشكل أفضل على أهداف الإدارات وعلى الصلة بين تلك الأهداف وأهداف أفرقتهم وعملهم، حيث أبلغ أكثر من نصف المشاركين في النموذج التجريبي أنهم أصبحوا يفهمون كيف تساهم أهدافهم الفردية في تحقيق أهداف المنظمة أو أهداف الإدارات أو المكاتب التي يعملون فيها.

63 - كما جرى اختبار نموذج 360 درجة للتعقيب على مستوى كبار القادة في المنظمة، وكان ذلك في البداية على مستوى رتبتي الأمين العام المساعد ووكيل الأمين العام. وتم الترحيب بهذا النموذج التجريبي، الذي أدى إلى حصول المشاركين على تعقيبات من النظراء ومن المرؤوسين المباشرين وغير المباشرين، ويجري حاليا تطبيقه على مستوى مجموعة أكبر من كبار المسؤولين في العمليات الميدانية وغير الميدانية. وسيواصل توسيع نطاق نموذج 360 درجة للتعقيب بتعزيز بناء قدرات كبار القادة في المنظمة، ويجري حاليا التخطيط لذلك، بالاعتماد على الهياكل القائمة للتعليم والتطوير، بما في ذلك البرنامج التعريفي لكبار القادة.

64 - ومنذ كانون الثاني/يناير 2019، تم تزويد العاملين في مجال الموارد البشرية في الكيانات بالمشورة والدعم تحديدا لحل المشاكل المتعلقة بإدارة الأداء في أكثر من 700 حالة. وسمح استعراض لطلبات الدعم الاستشاري والتشغيلي المتصلة بإدارة الأداء بتسليط الضوء على ضرورة مواصلة بناء القدرات لتمكين الشركاء في مجال الموارد البشرية على مستوى الكيانات من تقديم المشورة بشأن المسائل المعقدة المتصلة بالأداء، وهي مسألة قيد التنفيذ حاليا.

65 - ويرتبط العديد من الثغرات في نظام إدارة الأداء الحالي بكيفية تفاعل المديرين والموظفين داخل هيكل المنظمة وبعض المعايير التي ترتبت على ذلك. وينطبق ذلك بشكل خاص على طريقة التعامل مع تدني مستوى الأداء، كما أوضح ذلك المديرون خلال العديد من جلسات الحوار لتقديم خدمات استشارية وأكدته الدراسة الاستقصائية للموظفين التي أجريت في عام 2019، حيث حصل السؤال المتصل بهذا الموضوع على ثاني أدنى درجة في الفصل المتعلق بإدارة الأداء عموماً (نظرة إيجابية بنسبة 61 في المائة ضمن الموظفين). ونتيجة لذلك، تتضمن التحسينات الجاري إدخالها على إدارة الأداء عنصراً يهدف إلى إحداث تغيير كبير في الثقافة إلى جانب إدخال تحسينات فنية.

## السلوك والانضباط

### الاستراتيجية

66 - عقب الإصلاح الإداري، خضعت إدارة السلوك والانضباط لإعادة تنظيم أسفرت عن دمج جميع المسائل ذات الصلة في شعبة القانون الإداري التابعة لمكتب الموارد البشرية في إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال. وقد أجريت إعادة التنظيم لضمان اتباع نهج متكامل من البداية إلى النهاية، ولإتاحة مراقبة شاملة وفعالة خلال جميع مراحل دورة السلوك والانضباط على كامل نطاق الأمانة العامة. ويقوم هذا النهج على ثلاث ركائز هي الوقاية والتنفيذ والإجراءات التصحيحية، ويكفل تحديد وحل المشاكل المتصلة بالسلوك والانضباط بشكل استباقي وشفاف.

### التقدم المحرز نحو تحقيق النتيجة المنشودة

67 - تم تعزيز إطار المساءلة القيادية والإدارية بإدخال تعديلات مقترحة على اتفاقات رؤساء الكيانات والممثلين الخاصين، وبلورة كفاءة إدارية إلزامية بشأن المساءلة عن سلوك موظفي الأمم المتحدة أعدت للموظفين الذين لديهم مسؤوليات إشرافية، وسيبدأ العمل بهذه الكفاءة خلال دورة إدارة الأداء المقبلة.

68 - وتم أيضاً استحداث وإطلاق عدد من الأدوات الهامة. وبدأ تطبيق نظام تتبع حالات سوء السلوك من أجل تتبع وتسجيل المسائل المتعلقة بسوء السلوك، وبالتوازي مع ذلك تم الشروع في توسيع نطاق النظام ليتحول إلى نظام عالمي لإدارة القضايا من البداية إلى النهاية بهدف تتبع المسائل المتعلقة بالسلوك في جميع كيانات الأمانة العامة. وبدأ أيضاً تطبيق نظام تتبع مساعدة الضحايا، وتم تدريب 30 موظفاً من الموظفين المعنيين بالسلوك والانضباط على استخدام هذا النظام، مما أتاح متابعة مساعدة ضحايا الاستغلال والانتهاك الجنسيين بطريقة أكثر فعالية. وأطلقت قاعدة بيانات آمنة لدعم عمل لجنة الاستعراض الدائمة المعنية بقرار مجلس الأمن 2272 (2016) لتشكّل مستودعاً للمعلومات السرية، وللمتمكين من إجراء تحليل أكثر فعالية للمسائل المتعلقة بالاستغلال والانتهاك الجنسيين. ومن أجل تحسين سلوك أفراد حفظ السلام، أطلقت مجموعة أدوات قابلة للتعديل في مجال التخطيط للتصدي لسوء السلوك وإدارة المخاطر المتعلقة به موجّهة لعمليات السلام وغيرها من الكيانات بهدف مساعدة العاملين فيها على إدارة المخاطر المتعلقة بسوء السلوك، بما في ذلك الاستغلال والانتهاك الجنسيين، بشكل أفضل. وقد اقترنت تلك الأدوات بحملات توعية من أجل دعم الجهود التي تبذلها الدول الأعضاء على الصعيد الوطني لإدارة المخاطر المتعلقة بسوء السلوك.

69 - وبدأ تطبيق قاعدة بيانات (Clear Check) التي صُمِّمت للتحقق من نزاهة الأفراد أثناء عملية التوظيف، والتي تم توسيع نطاق خصائصها للتصدي في جملة أمور للتحرش الجنسي، مما يعزز المساءلة على نطاق منظومة الأمم المتحدة بأكملها. وتتضمن قاعدة البيانات الآن معلومات عن 280 موضوعاً، وتستخدمها 24 مؤسسة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، بالإضافة إلى الأمانة العامة. كما أُطلقت منصة لتبادل المعلومات على الإنترنت، هي منصة شعبة القانون الإداري "ALD Connect"، لتعزيز قدرة الشبكة الحالية للعاملين في مجال السلوك والانضباط في 30 عملية من عمليات حفظ السلام وجهات التنسيق المعيّنة حديثاً في 52 كياناً آخر. ونُظمت أنشطة لبناء القدرات لزيادة الوعي العام بسوء السلوك وتسليط الضوء على جوانب محددة من السياسة المحدثة (ST/SGB/2019/8) المتعلقة بالتمييز والتحرش، بما في ذلك التحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة. وأخيراً، تم تنويع جهود تعاوني كبير على كامل نطاق الأمانة العامة بإطلاق برنامج "متحدون من أجل الاحترام"، وهو برنامج تدريبي صُمِّم لتعزيز تنفيذ السياسة. وأُتيحَت مجموعة أدوات وأُجريت بالتزامن مع ذلك حوارات مع موظفين من المقر ومن بعثة واحدة. ويجري حالياً تنفيذ البرنامج.

## الصحة والرفاه

### الاستراتيجية

70 - إن الحفاظ على قوة عاملة بصحة جيدة، عقلياً وبدنياً، كفيل بالتأثير على مجالات مثل تكاليف الرعاية الصحية، والتغيب عن العمل، وإنتاجية الموظفين، والتوظيف والاستبقاء، والثقافة، ومعنويات الموظفين. ولهذا السبب، تقوم الأمانة العامة للأمم المتحدة بنشر مجموعة منسقة وشاملة من الاستراتيجيات الهادفة لتلبية الاحتياجات الصحية لموظفي الأمم المتحدة، بما في ذلك لتوعية وبناء قدرات العاملين في مجال الرعاية الصحية وغير العاملين في مجال الرعاية الصحية، وكفالة الالتزام بمعايير الرعاية الصحية، وتهيئة بيئة داعمة تكفل السلامة والصحة.

### التقدم المحرز نحو تحقيق النتيجة المنشودة

71 - في مجال الصحة العقلية، عقب إطلاق استراتيجية منظومة الأمم المتحدة للصحة العقلية والرفاه في مكان العمل في عام 2018، تم وضع معايير للخدمات النفسية والاجتماعية وإدماجها في مهام جميع العاملين في مجال الرعاية الصحية وموظفي الدعم. وأُطلق برنامج إلكتروني يقدم المعلومات والمشورة لجميع موظفي الأمم المتحدة وللجمهور على نطاق أوسع، بمن في ذلك ممثلو الدول الأعضاء. وقد انصب تركيز الخدمات المقدّمة في عام 2020 على الاستمرارية من خلال توفير الدعم النفسي والاجتماعي لمعالجة المشاكل الناجمة عن جائحة كوفيد-19، مثل تغيير ترتيبات العمل، وزيادة احتمال الشعور بعدم اليقين واحتمال التعرض للعنف الأسري. وحتى الآن، استفاد 3 000 مشارك من المستخدمين النهائيين من برنامج تدريب المدربين على القدرة على الصمود، الذي انطلق في عام 2017 بتدريب 36 من المهنيين في مجال الصحة العقلية. ونظراً للنجاح الذي حققه البرنامج في الماضي، تم توسيع نطاق تقديم البرنامج على الإنترنت، بإضافة مناطق زمنية مختلفة ونسخة باللغة الفرنسية، مما أدى إلى إمكانية استفادة 4 000 موظف إضافي من البرنامج في مختلف أنحاء العالم.

72 - وفيما يتعلق بالصحة البدنية، يتواصل السعي إلى الحد من نسب المرض والوفيات في بعثات حفظ السلام من خلال تحسين الرعاية الصحية. وفي إطار توحيد معايير الرعاية الطبية، تم تطوير بروتوكولات سريرية يجري تطبيقها حاليا في المرافق الصحية التابعة للأمم المتحدة في مختلف أنحاء العالم. وأجريت عمليات رقابة سريرية، تم استكمالها باستقصاءات لآراء المرضى أعدت مؤخرًا وتقارير عن تقييم أداء المستشفيات، لضمان امتثالها للمعايير. وقد جرى اختبار الرصد في الوقت الحقيقي في جميع المرافق الصحية التابعة للأمم المتحدة إلى جانب إجراء عمليات معاينة وتقييم افتراضية لبعض المرافق من أجل تزويد مقدمي العلاج بتعليقات فورية. واكتست هذه المنهجية المبتكرة أهمية حاسمة من منظور استمرارية تصريف الأعمال نظرا للظروف الاستثنائية التي ترتبت عن جائحة كوفيد-19. واستمر توسيع نطاق وتكييف الدورات التدريبية المتاحة للمسعفين من أجل تنظيمها إلكترونيا، حسب الاقتضاء، إلى جانب النجاح في اختبار دورة جديدة للمساعدين الطبيين الميدانيين بهدف المساعدة على سد الثغرة في العلاج القائمة بين مكان الإصابة والوصول إلى مرفق الرعاية الطبية أو الإجراء.

## خامسا - الاستنتاجات والآفاق المستقبلية

73 - من الواضح أن إصلاحات إدارة الموارد البشرية التي تم إدخالها في عامي 2019 و 2020 قد ركزت على تجميع المبادرات المتفرقة في إطار ثلاثة نواتج متكاملة ومتجانسة ومتراصة، وهي المرونة والتنوع والمساءلة، إلى جانب مجالات النتائج المتصلة بها التي تؤدي إلى إحداث أثر.

74 - واستشرافا للمستقبل، وفي إطار السعي إلى تحقيق الناتج المتعلق بالمرونة، سيتواصل اتخاذ إجراءات شاملة لتمكين نظام إدارة الموارد البشرية في المنظمة من استباق التحديات التي تواجهها البرامج ومن التصدي لها. وسيكفل إنهاء صياغة الإطار الاستراتيجي للتخطيط للقوة العاملة إلى جانب وضع هيكل حوكمة متين المواممة بشكل أفضل بين الاستراتيجيات البرنامجية والتخطيط لموارد الميزانية مع عملية التخطيط للقوة العاملة. وتتمثل إحدى مكونات هذا الإطار في نظام سيستخدم لتحديد العرض والطلب على المهارات الناشئة التي ستحتاجها القوة العاملة في الأمم المتحدة في المستقبل. وللتعجيل باستقطاب الكفاءات، سيتم التركيز أكثر على الاستفادة من التكنولوجيات المتقدمة لتطوير أدوات تساعد على التوظيف، ولجني أقصى فائدة من قوائم المرشحين المقبولين، ولترشيد عملية الالتحاق الفعلي بالعمل. وسيستمر تحسين أساليب التوظيف وفحصها، بما في ذلك للكشف عن احتمال وجود تحيز لاشعوري. وستستمر زيادة مواممة التعلم والتطوير مع تحسين المسار الوظيفي، بما في ذلك من خلال تنقل الموظفين. وبالمثل، ستتم أيضا مواممة التعلم والتطوير وتحسين المسار الوظيفي مع احتياجات المنظمة بالاعتماد على نهج شاملة ومتجانسة تؤدي إلى تحقيق النتائج المنشودة وتعظيم الأثر. وسيستمر نسق المبادرات الرامية إلى تحسين المسار الوظيفي على كامل نطاق المنظومة التي تعزز التنقل بين الوكالات، لا سيما من خلال تشجيع الاعتراف المتبادل بقوائم المرشحين المقبولين.

75 - أما بالنسبة للناتج المتعلق بالتنوع، فسيؤدي تعزيز التنوع إلى زيادة تركيز الإصلاحات عن طريق ما يلي: (أ) تعزيز رصد اتجاهات التطبيقات لقياس الأثر وتعديل الأدوات والقنوات والمحتويات وبرامج التواصل بالاعتماد على المعلومات المتعلقة بالأعمال التي يتم تجميعها؛ (ب) والاستفادة من التكنولوجيا لأغراض التواصل من أجل مساعدة الكيانات على تحقيق أهدافها المتعلقة بالتنوع الجغرافي والإقليمي والتكافؤ بين الجنسين؛ (ج) واعتماد نهج شامل إزاء التنوع والإدماج يقوم على فهم متكامل لاختلاف الهويات والقدرات

والخلفيات. وسيوفر الاستعراض المقبل لجميع أنشطة التواصل المضطلع بها على الصعيد العالمي، ومواءمتها مع الاستراتيجيات المتعلقة بالتنوع الجغرافي والتكافؤ بين الجنسين وإدماج منظور الإعاقة، أساساً لتقييم جميع أنشطة التواصل، مع التركيز على تنفيذ أعظمها أثراً أولاً.

76 - وسيتم تحقيق الناتج المتعلق بالمساءلة على التنقيح الاستراتيجي لسياسة الموارد البشرية، مع التركيز على تحقيق أقصى أثر تحويلي ممكن وأكثرها فعالية من حيث التكلفة أولاً، وعلى تقديم خدمات موارد بشرية فعالة وتركز على العملاء إلى الكيانات، سواء كانت هذه الخدمات مقدّمة على المستوى المركزي أو من جانب العاملين في الميدان. كما أن عمل فرقة العمل المعنية بمستقبل القوة العاملة في منظومة الأمم المتحدة التابعة للجنة الإدارية الرفيعة المستوى في إطار كل من مسارات العمل الثلاثة - أي النموذج التعاقدى الجديد، وأساليب العمل الجديدة، وتسخير التكنولوجيا - سيعجل وتيرة التقدم نحو توحيد أداء الأمم المتحدة فعلاً. وسيواصل إدخال تحسينات تدريجياً على إدارة الأداء في العمليات الميدانية وغير الميدانية، لتوجيه ثقافة تقوم على الأداء الجيد في بيئة تعزز مساءلة الجميع. وبالتوازي مع ذلك، ستتواصل الجهود الرامية لبناء ثقة وقدرات العاملين في هذا المجال بتنظيم تدريبات وتقديم التوجيه بشأن العمليات، وبالاعتماد على الدعم الذي يتيح تقديم بيانات أفضل عن إدارة الأداء إلى الكيانات. وفي مجال إدارة السلوك والانضباط، سنعطى الأولوية لإكمال نشر النظام العالمي لإدارة القضايا من البداية إلى النهاية وللوحات المتابعة ذات الصلة وكذلك للإطار الاستراتيجي للتصدي للحوادث الخطيرة بشكل جماعي. وسيواصل تزويد الدول الأعضاء والمؤسسات الإقليمية بالدعم في مجال إدارة المخاطر المتعلقة بسوء السلوك عن طريق الأدوات المعززة وتبادل الممارسات الجيدة. وسيواصل الاهتمام بالأولويات المتعلقة بالصحة العقلية والبدنية من خلال مزيج من الأساليب والنهج المبتكرة، الافتراضية حيثما أمكن، لضمان تمتع الجميع بالصحة.

77 - وأخيراً، يُتوقع حدوث تطورين هامين في المستقبل القريب:

(أ) تعزيز إطار الإدارة القائمة على النتائج فيما يخص النواتج والنتائج المتعلقة بالموارد البشرية عن طريق دراسة الأهداف المحددة في كل مجال من المجالات، مع وضع مؤشرات محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومفيدة ومحددة زمنياً لقياس النجاح في تنفيذها بشكل ملموس ومحسوس. وسيجري تقييم التنفيذ على خلفية الأهداف المحددة، وسيجري إدماج الدروس المستفادة لتحسين التخطيط لمبادرات الإصلاح في المستقبل ولتنفيذها بشكل أفضل؛

(ب) وتكثيف الاتصالات مع الجهات المعنية الرئيسية الداخلية لتسليط الضوء أكثر على الإصلاحات في مجال الموارد البشرية، وتبادل أفضل الممارسات، وإرشاد عملية التخطيط، وتحسين النتائج والأثر.

## سادساً - إجراء المطلوب من الجمعية العامة اتخاذه

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