الأمم المتحدة

A/77/590

الجمعية العامة

Distr.: General
16 November 2022
Arabic
Original: English

الدورة السابعة والسبعون

البند 143 من جدول الأعمال

إدارة الموارد البشرية

سبل المضي قدمًا في تنفيذ إصلاح إدارة الموارد البشرية للفترة 2023-2026

تقرير الأمين العام

موجز

يُقدَّم هذا التقرير عملا بقرار الجمعية العامة 263/71، الذي أعادت فيه الجمعية تأكيد التزامها بإصلاح إدارة الموارد البشرية وشددت على أهميتها الأساسية باعتبارها إسهاما في تعزيز كفاءة وفعالية الأمم المتحدة والخدمة المدنية الدولية. ويحدد الأمين العام سبل المضي قدما في تنفيذ إصلاحات إدارة الموارد البشرية للفترة 2023-2026. ويقدِّم تقريرٌ منفصل (A/77/590/Add.1) لمحةً عامة عن إصلاح إدارة الموارد البشرية للفترة 2021-2022.

وفي ظل هذه الخلفية، توجَّه الجهود المبذولة في مجال إصلاح الموارد البشرية نحو بناء نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية يركز على النتائج ويلبي احتياجات العملاء ويمكِّن الأمانة العامة للأمم المتحدة وكياناتها من توقع التغير في بيئاتها التشغيلية والتكيف معه. ويركز إطار إدارة الموارد البشرية، المعروض في التقرير، على النواتج الطويلة الأجل المتعلقة بإصلاح إدارة الموارد البشرية، وذلك أساسا لكفالة تحقيق أثر محدد وقابل للقياس، فضلًا عن مراعاة أوجه الترابط في نظام الموارد البشرية التي ينطوي عليها تنفيذ مختلف ولايات الجمعية العامة. وهذه النواتج هي: التنوع، والمرونة، والمساءلة. ويقترح الأمين العام سبلا للمضي قدما في تنفيذ قرارات الجمعية، حسب مجالات النواتج وفي شكل منجزات متوخاة محددة للفترة 2023-2026. ويعرض أيضا عينة من مؤشرات الرصد الرامية إلى قياس التقدم المحرز نحو تحقيق النواتج الطويلة الأجل، التي سيستخدمها للإبلاغ عن التقدم المحرز في تقارير الاستعراض العام اللاحقة بشأن إصلاحات إدارة الموارد البشرية.

130123 040123 22-25991 (A)

الرجاء إعادة استعمال الورق

وأخيرا، يسلط الأمين العام الضوء على الناتج في مجال التنوع، مع التركيز بشكل ملحوظ على التوزيع الجغرافي العادل عملا بمختلف الولايات التي أعادت الجمعية العامة تأكيدها في قرارات شتى، وآخرها القرار 263/71. ويتضمن ذلك إعادة فرز التحديات التي ووجهت بناء على أدلة مستقاة من مجموعة من عمليات الاستعراض والتحليل المتعلقة باستقدام الموظفين من خلال منظور التنوع التي أجريت منذ عام 2020. وعلى هذا الأساس، يحدد الأمين العام عددا من أوجه القصور التي تشوب النظام الحالي لاختيار الموظفين الذي مضى على إنشائه 12 عاما، والتي أعاقت تسريع التقدم نحو تحقيق الهدف المتمثل في التوزيع الجغرافي العادل. وسيتطلب تجاوز أوجه القصور تلك إجراء إصلاح شامل وُضِعت خططه في التقرير: برنامج "اختيار الموظفين 2,0". وستتمثل النتيجة النهائية للبرنامج في كفالة أن تضع الأمانة العامة عملية استقدام جديدة وفعالة وتتسم بالعدل والكفاءة والمرونة وتفي بالمبادئ المنصوص عليها في المادة 101 من ميثاق الأمم المتحدة.

وتدعى الجمعية العامة إلى الإحاطة علما بإطار إدارة الموارد البشرية وإلى الطلب من الأمين العام أن يقدم لمحة عامة عن تنفيذ إصلاح إدارة الموارد البشرية خلال دورتها التاسعة والسبعين.

أولا - مقدمة

1 - منذ أن دخل ميثاق الأمم المتحدة حيز النفاذ في عام 1945، تهدف إدارة الموارد البشرية في الأمانة العامة للأمم المتحدة إلى تحسين قدرة المنظمة على الوفاء بالولايات التشريعية في مختلف مجالات عملها. وعلى مر السنين، تكاثرت هذه الولايات وتطورت. وقد أثار قرارا الجمعية العامة 266/72 ألف وباء، اللذان أيدا النموذج الإداري الجديد للأمين العام، استجابة واسعة النطاق. واستتبع ذلك نقل الصلاحيات عن عملية صنع القرار في مجال إدارة الموارد البشرية إلى الكيانات المسؤولة عن التنفيذ - الإدارة في الكيانات التي لديها تفويض بالسلطة - الأمر الذي أدى إلى ضخ زخم جديد في جهود الإصلاح وأوضح في نهاية المطاف البيئات التشغيلية للكيانات بشكل أفضل.

2 - وقد أُدرجت الأهداف الأطول أجلا للمنظمة، وكذلك المجالات الثمانية ذات الأولوية التي حددتها الجمعية العامة والتي تغطي الجزء الأكبر من الأنشطة الفنية للمنظمة، في موجز خطة الميزانية البرنامجية المقترحة لعام 2023. وحددت خطة التنمية المستدامة لعام 2030، التي اعتُمدت في عام 2015، النظام الأكثر شمولا لتتبع التقدم المحرز نحو الوفاء بالتعهد العالمي بالقضاء على الفقر وضمان العدالة والكرامة وتكافؤ الفرص لجميع الشعوب التي تعيش على كوكب ينعم بالصحة والعافية. وعلى هذا النحو، تسهم خطة عام 2030 في الدوافع الخارجية التي تؤثر على الاتجاه العام لإصلاحات إدارة الموارد البشرية في السنوات القادمة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن رؤية الأمين العام لمبادرة "الأمم المتحدة 2,0" المشفوعة بمجموعة (خماسية) من القدرات الجديدة التي تعزز المرونة والتكامل والتماسك على نطاق منظومة الأمم المتحدة ستؤدي أيضا دورا بالغ الأهمية.

3 - وفي ظل هذه الخلفية، يحدد هذا التقرير، الذي أعد عملا بولايات الجمعية العامة، بما فيها القرار 263/71، إطار إدارة الموارد البشرية في المنظمة والإجراءات المقابلة في شكل منجزات متوخاة بعينها. ويُعرَض الإطار، المبين في الفرع الثاني - في شكل ثلاث نواتج أطول أجلا، من منظور الشكل الذي سيبدو عليه النظام حالما تؤتي جميع جهود الإصلاح ثمارها. وهذه النواتج هي: التنوع؛ والمرونة؛ والمساءلة. وتحدد الفروع الثالث والرابع والخامس من التقرير، على التوالي، القصد العام في ما يتعلق بتنفيذ إصلاح الموارد البشرية وقرارات الجمعية لكل ناتج من النواتج الثلاثة، وتقترح سبلا للمضي قدما في تحقيق منجزات محددة وملموسة في شكل خطة تنفيذ للفترة 2023-2026. ويعرض الفرع السادس العوامل التمكينية للإصلاح، بما في ذلك الاستراتيجيات التي تنشرها الأمانة العامة للتعجيل بتحقيق نواتج الإصلاح. أما الفرع السابع فيقدم تقييما موجزا للتحديات وما ينجم عنها من بطء في وتيرة الإصلاحات الرامية إلى تحقيق التوزيع الجغرافي العادل بموجب الناتج في مجال التنوع، ويعرض دواعي تغيير النظام الحالي لاختيار الموظفين، ويحدد المقاصد من إصلاح النظام تسريعًا للتقدم نحو تحقيق الهدف المتمثل في التوزيع الجغرافي العادل. وفي الفرع الثامن، تدعى الجمعية إلى الإحاطة علما بهذا التقرير.

ثانيا - إطار إدارة الموارد البشرية

4 - يمكّن إطار إدارة الموارد البشرية المعروض في هذا التقرير الأمانة العامة للأمم المتحدة وكياناتها من تحقيق إصلاح إدارة الموارد البشرية وتتبع تنفيذه بشكل منهجي بطريقة تتسم بالكفاءة وتخضع للمساءلة. ويوفر أيضا الأساس لبناء نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية يركز على النتائج ويلبي احتياجات العملاء

وقادر على توقع التغير في البيئات التشغيلية للأمانة العامة وكياناتها وعلى التكيف معه. ويستند الإطار إلى ما يلي:

- ثلاثة نواتج أطول أجلا: كيف ستكون النتيجة النهائية وكيف سيبدو نظام الموارد البشرية عند اكتمال الإصلاحات
- العوامل التمكينية للإصلاح: استراتيجيات التنفيذ الموضوعة لتسريع وتيرة الإصلاحات

5 - تتمثل النواتج الثلاثة الطويلة الأجل في ما يلي:

- **التنوع** - تدعم المنظمة المتنوعة مكان عمل تعكس فيه القوة العاملة فيها تنوع الشعوب التي تخدمها، وتُثمَّن فيه الاختلافات في خلفية القوة العاملة ومنظوراتها وقدراتها. وتشمل إصلاحات تهدف إلى تحقيق التنوع من منظورات متنوعة[1] وكفالة معاملة القوة العاملة بأكملها بكرامة واحترام، وتمكينها من القدوم إلى العمل بكافة مقومات شخصيتها، مع إسهامها في الوقت ذاته في تعزيز أداء المنظمة.
- **المرونة** - تتميز المنظمة المرنة بالتحلي بالمبادرة والكفاءة في التخطيط لاجتذاب المواهب المتعددة المهارات والمتنقلة والقادرة على التكيف وتوظيفها ونشرها وتزويدها بفرص التعلّم. ويشمل هذا الناتج إصلاحات تعيد تنظيم تخطيط القوة العاملة لتصبح وظيفة تطلعية واستباقية، وتحفز على استقدام المواهب على نحو مبتكر وكفؤ، وتوائم توفير فرص التعلّم والتطور بشكل وثيق مع أولويات المنظمة، وتستحدث آليات دعم تمكينية لمساعدة الموظفين على تحقيق الرضا عن مسارهم الوظيفي.
- **المساءلة** - تتميز المنظمة الخاضعة للمساءلة بتوفير الخدمات في مجال الموارد البشرية بطريقة كفؤة استنادا إلى إطار سياساتي مبسَّط وتمكيني. وهي مجال يتواءم فيه أداء الفريق والفرد والمنظمة وتدار فيه المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية بطريقة شفافة وفعالة. ويشمل هذا الناتج إصلاحات ترشّد سياسات الموارد البشرية وتبسّطها لتيسير تقديم الدعم الاستشاري للكيانات في أوانه وبكفاءة وجودة عالية، وتحافظ على ثقافة إدارية عالية الأداء، وتوطد نهجا شموليا للسلوك والنزاهة، وتكفل الاضطلاع الفعال بالمسؤوليات في إطار واجب العناية في ما يتعلق بصحة جميع الموظفين ورفاههم.

6 - وتعزز العوامل التمكينية، بما في ذلك خماسية التغيير[2] الواردة بالتفصيل في *خطتنا المشتركة* (A/75/982)، تحقيق نتائج بموجب الإطار من منظور إدارة الموارد البشرية. وهي استراتيجيات التنفيذ التي تتبعها الأمانة العامة للتعجيل بخطى الإصلاحات وتعزيز قدرة دوائر الموارد البشرية على تحقيق النتائج. وترتبط العوامل التمكينية أيضا بسائر أولويات المنظمة على نطاق منظومة الأمم المتحدة أو أولويات الأمانة العامة. وقد تتغير العوامل التمكينية بمرور الوقت نظرًا لتطور الولايات وسائر الدوافع الخارجية. وفي الوقت الراهن، تصنَّف هذه العوامل التمكينية تحت العناوين التالية:

- الابتكار والرقمنة والتحسين المستمر

(1) "بما في ذلك التوزيع الجغرافي العادل والتوازن بين الجنسين، والمنظور الثقافي والجيلي ومنظور التعددية اللغوية ومنظور الأشخاص ذوي الإعاقة"، وفقا للتعريف الوارد في تقرير لجنة الخدمة المدنية الدولية لعام 2018 (A/73/30)، الذي أيدته الجمعية العامة في قرارها 273/73.

(2) الرؤية الاستراتيجية؛ والبيانات والتحليلات والاتصالات؛ والابتكار والتحول الرقمي؛ والأداء والتركيز على النتائج؛ وعلم السلوك.

- الاستخدام المنهجي للبيانات والأدلة
- مشاركة الموظفين

7 - والنواتج والعوامل التمكينية ليست معزولة عن بعضها بل يعزز بعضها بعضًا. فعلى سبيل المثال، يتمثل العمود الفقري لمنظمة مرنة في وجود نظام لاختيار الموظفين ملائم للغرض المنشود يوضع لتحديد المواهب واجتذابها واستقدامها بطريقة فعالة وعادلة وتتسم بالكفاءة والمرونة، الأمر الذي يمهد الطريق لتحقيق التوزيع الجغرافي العادل وتكافؤ الجنسين. ويمثل تنفيذ نموذج التقييم الشامل (360 درجة) لأداء الموظفين من جميع الرتب عنصرا رئيسيا في إرساء ثقافة إدارية عالية الأداء ويرتبط ارتباطا وثيقا ببناء قدرات القادة والمديرين، بسبل منها توفير التدريب المنظم للقيادة والإدارة، بهدف بثّ الثقة بين الموظفين. ويقوم العنصر الأساسي من عناصر توفير الدعم الوظيفي التمكيني - تَنقُّل الموظفين - على الإدراك بأن الدافع الجوهري لكل موظف في الأمم المتحدة هو تحقيق التفوق المهني، الذي يمثل بدوره حافزا رئيسيا يدفع إلى التعلم وتنمية المهارات. ولذلك، ينبغي النظر إلى النواتج المنبثقة عن جهود إصلاح الموارد البشرية ومنجزاتها المتوخاة نظرة كلية، بما يتيح إجراء تعديلات على نحو مستمر بهدف مواءمة نظام إدارة الموارد البشرية مع الولايات التشريعية والاحتياجات المتطورة للمنظمة.

ثالثا - الناتج في مجال التنوع

تهيئة مكان عمل تعكس فيه القوة العاملة في المنظمة تنوع الشعوب التي تخدمها

ألف - القصد العام

8 - لا بد للمنظمة من أن تشمل طائفة واسعة من عناصر التنوع وفقا لقرار الجمعية العامة 273/73، بما يعكس التوزيع الجغرافي العادل والتوازن بين الجنسين، والمنظور الثقافي والجيلي ومنظور التعددية اللغوية ومنظور الأشخاص ذوي الإعاقة، وتحقيق التنوع الواسع والإدماج الكامل للقوة العاملة للأمانة العامة للأمم المتحدة. ولا يتحقق ذلك من خلال الولاية فحسب، بل أيضا من خلال اليقين الذي يضمنه الإعلان العالمي لحقوق الإنسان. ويتمثل العامل الذي يسمح للأمانة العامة بالازدهار في الإدماج، وهو ما يعني الاستفادة من هذا التنوع المتعدد الأبعاد من خلال قبول الاختلافات، الذي يمنح أفراد القوة العاملة الشعور بأنهم يحظون بالتقدير ويمكّنهم من استيعاب هذه الاختلافات والتعبير عنها لدى مساهمتهم في ثقافة المنظمة وأدائها. وتحافظ المنظمة، من خلال تبنّي هذه القيم، على مكان عمل تُقدَّر فيه الاختلافات في الخلفيات ووجهات النظر والقدرات وتُحشَد لتحقيق أداء معزز في المنظمة وإحداث أثر أكبر على شعوب العالم التي تخدمها الأمانة العامة. ويشمل هذا الناتج المنجزات المتوخاة المتصلة بما يلي: التوزيع الجغرافي العادل، وتكافؤ الجنسين، وتجديد الشباب، التي أعيد تأكيدها مؤخرا في القرار 263/71، وتعدد اللغات (القرار 346/73)، والتصدي للعنصرية (القرار 271/76)، وإدماج منظور الإعاقة (القرار 144/74).

باء - سبل المضي قدما للفترة 2023-2026

خطة التنفيذ[3]

9 - ستقوم الأمانة العامة بإصلاح نظامها الحالي لاختيار الموظفين، من خلال برنامج مخصص هو برنامج "اختيار الموظفين 2,0" الذي ستتجسد نتيجته النهائية في إقامة نظام فعال وعادل ويتسم بالكفاءة والمرونة ويفي بنص وروح المادة 101 من ميثاق الأمم المتحدة في استقدام الموظفين مع مراعاة أكبر ما يُستطاع من معاني التوزيع الجغرافي. وسيُدعم النظام الجديد لاختيار الموظفين بالتوعية الاستباقية وبرنامج الأمم المتحدة للفنيين الشباب. ويتضمن الفرع السابع من هذا التقرير مزيدا من التفاصيل في هذا الشأن.

10 - وستواصل الأمانة العامة العمل على زيادة الفرص أمام المرشحات المؤهلات لشغل شواغر في المستقبل في الكيانات التي لا تسير على الطريق الصحيح لتحقيق الهدف المتمثل في تكافؤ الجنسين، بسبل منها استخدام آليات مبتكرة من قبيل قوائم المواهب المؤهلة ومجموعات المواهب. وعلى وجه التحديد، ستواصل مبادرة قائمة الموهوبات المرشحات لشغل المناصب العليا تقديم الدعم المباشر والفردي والمخصص للمرشحات المؤهلات اللواتي يتقدمن لشغل مناصب مدنية عليا في عمليات السلام، على افتراض أن يظل التمويل متاحا. وبالتوازي مع ذلك، ستواصل الأمانة العامة العمل على تحقيق الإنصاف الحقيقي والإدماج الكامل للنساء والرجال بهدف جني المكاسب في الكفاءة والإنتاجية التي ثبت أنها حصيلة قوة عاملة متوازنة جنسانيا.

11 - وستواصل الأمانة العامة دعم الجهود الرامية إلى تجديد شباب المنظمة وستحافظ على الزخم في المشاركة الهادفة والفعالة مع الشباب داخل المنظمة لزيادة شعورهم بالانتماء مع الاستفادة في الوقت نفسه من الفوائد المكتسبة من قوة عاملة متعددة الأجيال.

12 - وستقوم الأمانة العامة بإدماج إطار لغات الأمم المتحدة بالكامل في جميع عمليات إدارة الموارد البشرية المقابِلة، وستواصل المواءمة مع الإطار الذي يجري بموجبه تقييم اللغات في الأمانة العامة وتعلمها وتدريسها. وعلى وجه التحديد، سيظل توفير تعلم اللغات دليلًا على تزايد إقبال الموظفين على تعلم اللغات دعما للهدف المتمثل في تعدد اللغات في المنظمة.

13 - وستنفذ الأمانة العامة بالكامل الآليات المتوخاة في الخطة الاستراتيجية للتصدي للعنصرية والنهوض بكرامة الجميع في الأمانة العامة للأمم المتحدة[4]، وستشرع في عملية لاستعراضها وصقلها باستمرار لكفالة إحراز تقدم ملموس كي تصبح منظمة مناهضة للعنصرية على نحو استباقي.

---

(3) خطة التنفيذ المبينة لكل ناتج موجهة نحو تحقيق النتائج، ومن ثم فهي خطة شاملة ولكن غير حصرية. وترد التفاصيل الكاملة لجميع الأنشطة المتصلة بتنفيذ كل ولاية في استراتيجيات مخصصة، من قبيل استراتيجية التنوع الجغرافي (التي يجري تحديثها حاليا) أو استراتيجية التكافؤ بين الجنسين على نطاق المنظومة (متاحة على هذا الرابط: https://www.un.org/gender/sites/www.un.org.gender/files/gender_parity_strategy_october_2017.pdf) أو استراتيجية الأمم المتحدة لإدماج منظور الإعاقة (متاحة على هذا الرابط: https://www.un.org/en/content/disabilitystrategy) و/أو الوثائق المتعلقة بتخطيط عمليات الموارد البشرية الصادرة عن مكتب الموارد البشرية التابع لإدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال ومكتب عمليات الدعم التابع لإدارة الدعم العملياتي.

(4) يقدم تقرير الأمين العام عن التصدي للعنصرية والنهوض بكرامة الجميع في الأمانة العامة للأمم المتحدة (A/76/771) تفاصيل عن خطة العمل الاستراتيجية، التي أقرتها الجمعية العامة فيما بعد في قرارها 271/76.

14 - وسترسي الأمانة العامة نظاما لرصد قوتها العاملة يمكّنها من وضع تدابير مدعومة بالأدلة لتعميم منظور إدماج الأشخاص ذوي الإعاقة في جميع مجالات عمل المنظمة.

15 - وتحقيقًا للهدف المتمثل في عدم ترك أحد خلف الركب، ستضع الأمانة العامة إطارا متكاملا يراعي عناصر التنوع في قوتها العاملة في آن معا وبكلّيتها وليس بشكل منفصل أو تِباعًا. وهذا الإطار سيوجِّه لاحقًا تنفيذ عدد من المنجزات المتوخاة الجارية والمقررة في مجال إدارة المواهب.

قياس الأثر

16 - سيقاس الأثر باستخدام عدد من مؤشرات الرصد، ومنها العينة التالية[5]:

- انخفاض عدد الدول الأعضاء غير الممثلة والممثلة تمثيلا ناقصا (خط الأساس[6] 21+36)
- التقدم المحرز نحو تحقيق تكافؤ الجنسين وفقًا للتعاريف والجداول الزمنية المحددة في استراتيجية التكافؤ بين الجنسين على نطاق المنظومة، وزيادة عدد الكيانات التي حققت تكافؤ الجنسين، وتَقلُّص الفجوة بين المرأة والرجل في معدلات الرضا وفقًا للدراسة الاستقصائية عن اهتمام موظفي الأمم المتحدة بشأن البُعد المتمثل في تمكين الموظفين (خط الأساس: 42,2 في المائة، و 21 كيانا، و 8 نقاط مئوية، على التوالي)
- مزيج دينامي من عروض التدريب اللغوي المقدمة من المقر سواء بالحضور الشخصي أو عبر الإنترنت أو بشكل هجين أو مخصص (خط الأساس: 400)
- زيادة الردود الإيجابية على السؤال الوارد في الدراسة الاستقصائية عن اهتمام موظفي الأمم المتحدة بشأن قدرة القيادة على التصدي للعنصرية في مكان العمل (خط الأساس: 65 في المائة)
- زيادة معدلات رضا الموظفين ذوي الإعاقة المشاركين في الدراسة الاستقصائية عن اهتمام موظفي الأمم المتحدة (خط الأساس: 13 نقطة مئوية أقل من المتوسط لدى جميع الموظفين في ما يتعلق بالبعد المتمثل في تمكين الموظفين)

(5) مؤشرات الرصد الواردة هي عينة تمثيلية فقط: يجري حاليا وضع الإطار المفصل لرصد إدارة الموارد البشرية بموجب نهج ذي شقين: على صعيد الكيانات والأمانة العامة. ونظرا للتباين الشديد في ولايات الكيانات واحتياجاتها التشغيلية وقدراتها في مجال الموارد البشرية، ستكون الأهداف المرتبطة بكل مؤشر من مؤشرات الرصد متباينة أيضا. ولهذا السبب، يعرض هذا التقرير خطوط أساس المؤشرات، ولا يحدد بَعدُ النطاقات المستهدفة. وستوافى الجمعية العامة بتقارير عنها بُعيد وضع الصيغة النهائية لإطار رصد الموارد البشرية.

(6) يجب الانتباه إلى أن خط الأساس تحت كل مؤشر معروض خاص بعام 2021، ما لم ينص صراحة على خلاف ذلك.

رابعا - الناتج في مجال المرونة

التحلي بالمبادرة والكفاءة في التخطيط لاجتذاب المواهب المتعددة المهارات والمتنقلة والقادرة على التكيف وتوظيفها ونشرها وتزويدها بفرص التعلّم

ألف - القصد العام

17 - يشمل الناتج في مجال المرونة المنجزات المتوخاة التي تمكّن المنظمة من التكيف والتطور والتجدّد وتحقيق الأثر المنشود لشعوب العالم في بيئات سريعة التغير وملتبسة وتتسم، في كثير من الأحيان، بعدم الاستقرار. والمنظمة المرنة من منظور إدارة الموارد البشرية تنفذ عمليات رئيسية لإدارة المواهب تهدف إلى التخطيط للمهارات واكتسابها وتطويرها من خارج المنظمة وداخلها بما يسمح للمنظمة بالازدهار ليس فقط بتوخي الفعالية في الوفاء بالولايات والاستجابة للبيئات التشغيلية السريعة التطور، ولكن أيضا بتحويل التحديات إلى فرص. وعلى وجه التحديد، يشمل الناتج في مجال المرونة المنجزات المتوخاة المتعلقة بما يلي: التخطيط للقوة العاملة عملا بقرار الجمعية العامة 250/63، على النحو الذي أعيد تأكيده في القرار 263/71، واستقدام المواهب عملا بالولايات المتعاقبة للجمعية العامة، وأحدثها القرار 263/71، والتعلم والتطور عملا بالقرار 244/61، على النحو الذي أعيد تأكيده في القرار 263/71، والتنقل وغيره من أشكال الدعم للموظفين فيما يتعلق بالرضا عن المسار الوظيفي عملا بالقرار 265/68، على النحو الذي أعيد تأكيده في القرار 263/71.

باء - سبل المضي قدما للفترة 2023-2026

خطة التنفيذ

18 - ستمضي الأمانة العامة قدما في إجراءات إدارة المواهب من أجل مواصلة بناء قدرات القوة العاملة اللازمة التي يحددها التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، مع إعطاء الأولوية للقدرات في مجال البيانات، والتحول الرقمي، والابتكار، والرؤية الاستراتيجية، وعلم السلوك، ومواصلة وضع حزم الدعم التشغيلي ونشرها للمساعدة في التخطيط للقوة العاملة في الكيانات[7]. ومن خلال تكرار عملية التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة، سيخضع الطلب على القوة العاملة في المستقبل لتقييم دوري تبعًا لتطور الولايات والأولويات، والاحتياجات من المهارات والقدرات، والخصائص الديمغرافية، والتكنولوجيا، والتحولات الثقافية.

19 - وستنفذ الأمانة العامة أداة للعرض والطلب تتعلق بالأفراد من غير الموظفين من الدول الأعضاء وسائر الجهات المانحة خارج النظام الموحد للأمم المتحدة، وستواصل تقديم الخدمات الاستشارية والدعم الخاص بكل كيان باستخدام القدرات من غير الموظفين لمساعدة الكيانات المستفيدة على تنفيذ ولاياتها بطريقة تتسم بالمرونة والكفاءة.

20 - وستضع الأمانة العامة عملية كي توائم باستمرار برامجها المتعلقة بتنمية المهارات القيادية والإدارية استنادا إلى نهج تشاركي إزاء تحديد احتياجات المنظمة ووفقا لاستراتيجية التعلم والتطور في المنظمة. وعلى وجه التحديد، ستضع الأمانة العامة إطارا لتقييم أثر التعلم سينُشر حسب الاقتضاء من أجل جمع الأدلة بشكل منهجي والعمل باستمرار على تعديل فرص توفير التعلم والتطور في مجالي القيادة والإدارة.

(7) "خماسية التغيير" المبينة في تقرير الأمين العام عن خطتنا المشتركة (A/75/982)، التي أُيّدت بالقرار 6/76.

21 - وستواصل الأمانة العامة الربط بين عمليتي التوجيه الأولي والإلحاق الفعلي بالعمل في الأمانة العامة، عبر الاستفادة من النُهج العالمية والمحلية وتعزيز استخدام التكنولوجيا لإيجاد تجربة متمحورة حول الإنسان وتكون تمكينية وسلسة وتتسم بالكفاءة والشفافية والإنصاف لجميع الجهات صاحبة المصلحة المشاركة في العملية.

22 - وسترسي الأمانة العامة نهجها الجديد إزاء تنقل الموظفين وستنفذ عمليات تنقل سنوية بموجب أطر السياسات والمساءلة المعمول بها.

23 - وستنشر الأمانة العامة إطارًا للإعراب عن التقدير ومنح المكافآت بهدف المساعدة في بناء ثقافة يشعر فيها الموظفون بأن أصواتهم تجد آذانًا صاغية وحيث يحظون بالتقدير والاحترام. وسيشجع الإطار أيضا على الارتقاء بالأداء الفردي والجماعي، ما يؤدي إلى تحقيق أداء عال في المنظمة، وسيسهم في تهيئة بيئة عمل تمكينية تجسد فيها الأمانة العامة قيمها.

قياس الأثر

24 - سيقاس الأثر باستخدام عدد من مؤشرات الرصد، ومنها العينة التالية:

- زيادة النسبة المئوية لإعلانات الوظائف الشاغرة التي تشمل قدرات القوة العاملة اللازمة في المستقبل (خط الأساس: 3 في المائة)
- تقلص الجدول الزمني للاستقدام إلى جانب الانتقال تدريجيا نحو تحديد أوسع نطاقا للجدول الزمني يغطي مرحلة ما قبل الإعلان عن الوظيفة ومرحلة الإلحاق الفعلي بالعمل، بالإضافة إلى الفترة الممتدة من الإعلان عن الوظيفة وحتى اختيار المرشحين (خط الأساس للفترة ما بين الإعلان والاختيار: 182 يوما)
- إجراء تقييمات أثر التعلم وتنفيذ التوصيات المتعلقة ببرامج تطوير القيادة والإدارة (خط الأساس: لا يوجد)
- تحقيق أهداف التنقل (بحلول عام 2030: انتقال 70 في المائة من الموظفين المشاركين من مركزي العمل من الفئتين دال وهاء بعد سنتين إلى ثلاث سنوات من الخدمة؛ و 60 في المائة من التنقلات في مراكز العمل الأخرى؛ وأقل من 90 يوما من الوقت المخصص لتجهيز انتدابات التنقل)
- زيادة معدلات الرضا في الدراسة الاستقصائية عن اهتمام موظفي الأمم المتحدة في ما يتعلق بالفرص الوظيفية المتاحة في الأمانة العامة (خط الأساس: 49 في المائة)

خامسا - الناتج في مجال المساءلة

توفير خدمات كفؤة في مجال الموارد البشرية مدعومة بإطار سياساتي تمكيني؛ وإدارة مواتية للمخاطر المتعلقة بالأداء والموارد البشرية؛ والاضطلاع الفعال بالمسؤوليات في إطار واجب العناية

ألف - القصد العام

25 - من منظور إدارة الموارد البشرية، ونظرًا لتطور ولايات الأمانة العامة، فقد تطورت أيضا المطالب الداعية إلى زيادة المساءلة وجعلها أكثر عدلًا وكفالة استمرارها. وتمشيا مع إصلاح إدارة الموارد البشرية

والولايات ذات الصلة الصادرة عن الجمعية العامة، التي أعيد تأكيدها مؤخرا في القرار 263/71، تعمل الأمانة العامة على توفير إطار سياساتي مبسَّط وتمكيني في مجال الموارد البشرية وعمليات بما يساعد على توفير خدمات كفؤة في هذا المجال، لتدعم بالتالي الكيانات في تنفيذ ولاياتها التشغيلية. وبالتوازي مع ذلك، يجري أيضا توسيع نطاق العمل لتيسير تحسين الكفاءة وتبسيط ممارسات تسيير الأعمال في منظومة الأمم المتحدة بتنسيق من اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق ولجنة الخدمة المدنية الدولية. وبالإضافة إلى ذلك، تتوخى آليات المساءلة أيضا ما هو أبعد من المقاييس التقليدية للمدخلات/النواتج: فهي تربط بين الأداء على مستويات الفرد والفريق والمنظمة من أجل إنجاز الولاية عملا بمختلف الولايات التي تتناول إصلاح إدارة الأداء التي أعيد تأكيدها في القرار 263/71. وتركز المساءلة من منظور إدارة الموارد البشرية كذلك على تحسين تحقيق النتائج عن طريق الإدارة الفعالة للمخاطر في مجال الموارد البشرية المتصلة بالسلوك والنزاهة وفقا للولايات المقررة[8]. وأخيرا، تشمل المساءلةُ المثابرةَ على الاضطلاع بمسؤوليات الأمانة العامة في إطار واجب العناية في ما يتعلق بصحة ورفاه جميع الموظفين عملا بولايات المنظمة، التي أعيد تأكيدها مؤخرا في القرار 246/76 باء.

باء - سبل المضي قدما للفترة 2023-2026

خطة التنفيذ

26 - ستواصل الأمانة العامة إصدار سياسات استراتيجية وقابلة لإحداث تحول في مجال إدارة الموارد البشرية في أوانه، مع التمسك بالترشيد والتبسيط لتعزيز الكفاءة التشغيلية ومراعاة الجانب المتعلق بتكلفة تنفيذ السياسات من اقتصاديات التصميم الأمثل للعمليات. وهذا ما سيسير وفقا لنهج يستجيب لاحتياجات العملاء ويقوم على الأدلة ومبدأ التشاركية لتحديد الأولويات من سنة إلى أخرى بالتعاون مع المجلس المعني بالعلاقات بين الإدارة والعملاء.

27 - وستواصل الأمانة العامة كفالة توفير الدعم العملياتي والخدمات الاستشارية في مجال الموارد البشرية على نحو فعال للكيانات المستفيدة في ممارستها لتفويض السلطة ودعمها بالأدوات المناسبة لإدارة تقديم الخدمات.

28 - وفي إطار اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين، ستواصل الأمانة العامة الإسهام في تحسين الكفاءة وتبسيط الممارسات في سياق تسيير الأعمال في منظومة الأمم المتحدة، ولا سيما في ما يتعلق بمفهوم "مستقبل القوة العاملة في منظومة الأمم المتحدة"[9]. وبالإضافة إلى ذلك، وبتوجيه وتنسيق من لجنة الخدمة المدنية الدولية، ستواصل الأمانة العامة العمل على كفالة أن توفر منظومة الأمم المتحدة شروطًا للخدمة تفضي إلى الحفاظ على العلامة المميزة لرب العمل المتمثلة في مبادرة "وحدة العمل في الأمم المتحدة".

(8) يمكن الاطلاع على الأساس التنظيمي لمسائل السلوك والنزاهة على الرابط التالي: https://policy.un.org/unite-web-topic/misconduct.

(9) يمكن الاطلاع على مزيد من التفاصيل من الموقع الشبكي لمجلس الرؤساء التنفيذيين على الرابط التالي: https://unsceb.org/topics/future-work.

29 - وسترسي الأمانة العامة نموذجًا استشرافيًا لإدارة الأداء يحافظ على ثقافة عالية الأداء تدمج أربعة أبعاد رئيسية هي: (أ) التخطيط للعمل الذي يدعم مواءمة وإدارة الأهداف على المستوى الفردي وعلى مستوى المنظمة؛ (ب) والتفاعل والتحاور بشكل متواتر؛ (ج) والتفكير الاستشرافي والتعقيبات الداعمة؛ (د) والتعاون والأفرقة المستقلة وظيفيًا. وسوف يجري تعميم إحدى السمات الرئيسية للنظام، وهي منهجية تعدد المقيِّمين/نموذج 360 درجة، على جميع الموظفين بشكل تدريجي وربطها بسائر عمليات الموارد البشرية.

30 - وستواصل الأمانة العامة توسيع نظامها الشامل المتعلق بتتبع إدارة القضايا وبناء قدرات جهات التنسيق في جميع أنحاء الأمانة العامة بشأن مسائل السلوك والنزاهة.

31 - وستواصل الأمانة العامة التعاون مع مكتب المنسق الخاص المعني بتحسين جهود الأمم المتحدة في مجال التصدي للاستغلال والانتهاك الجنسيين ومكتب المدافعة عن حقوق الضحايا ودعم عملهما. وستواصل الأمانة العامة أيضا دعم جميع الجهود الرامية إلى التصدي للتحرش الجنسي، بسبل منها المشاركة النشطة في فرقة العمل المعنية بالتصدي للتحرش الجنسي التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين. ويشمل ذلك، في جملة أمور، قيادة مسارات العمل، والمساهمة في استحداث المنتجات والأطر، وكل ذلك بهدف بناء نهج مشترك على نطاق المنظومة إزاء استجابة تركز على الضحايا.

32 - وستواصل الأمانة العامة تعزيز الشراكات مع كيانات الأمم المتحدة والدول الأعضاء والمؤسسات الإقليمية، من أجل تحسين الدعم والمشاركة تعزيزًا للقدرات على إدارة المخاطر المتعلقة بسوء السلوك وتنفيذ مبادرات سريعة الاستجابة تتعلق بالمنع والإنفاذ ودعم الضحايا، واستحداث أدوات سهلة الاستعمال وتقاسم الممارسات الجيدة.

33 - وفي إطار المبادرة المعززة للعمل من أجل حفظ السلام[10]، ستكثف الأمانة العامة بحلول عام 2026 جهودها بهدف المشاركة الجماعية مع الدول الأعضاء لتعزيز مساءلة حفظة السلام عن السلوك والنزاهة في عمليات حفظ السلام.

34 - وستنفذ الأمانة العامة، على أساس متجدد، خطة عمل للصحة النفسية تركز على تهيئة مكان عمل صحي، والحد من الوصم، وكفالة دعم الموظفين الذين يعانون من مشاكل في الصحة النفسية أو المعرضين لها، بما يتسق مع السياسة العامة والمبادئ التوجيهية لمنظمة الصحة العالمية ومنظمة العمل الدولية في ما يتعلق بالصحة النفسية في مكان العمل. وستواصل الأمانة العامة أيضا السعي إلى التماس أحدث التطورات في مجال الصحة المهنية والرفاه المهني وتطبيقها لكفالة ازدهار جميع الموظفين.

قياس الأثر

35 - سيقاس الأثر باستخدام عدد من مؤشرات الرصد، ومنها العينة التالية:

- إنجاز نسبة 100 في المائة من الخطة السنوية المتعلقة باستحداث سياسات للموارد البشرية يُتفق عليها مع المجلس المعني بالعلاقات بين الإدارة والعملاء
- عدد ونسبة القضايا المتعلقة بإدارة الأداء والتعقيبات المحالة إلى مكتب أمين المظالم مع ما يقابلها من تحليل الاتجاهات (خط الأساس 2020: 135 قضية، 10,67 في المائة من المجموع)

(10) التفاصيل متاحة على الرابط التالي: https://peacekeeping.un.org/en/action-peacekeeping.

- زيادة تصورات الموظفين المستقاة من الدراسة الاستقصائية عن اهتمام موظفي الأمم المتحدة بشأن قدرة المديرين على التعامل مع ضعف الأداء (خط الأساس: 69 في المائة)
- رضا العملاء عن الدعم الاستشاري والعملياتي (الهدف: 75 في المائة)
- استخدام النظام الشامل المتعلق بتتبع إدارة القضايا
- زيادة تصورات الموظفين المستقاة من الدراسة الاستقصائية عن اهتمام موظفي الأمم المتحدة بشأن الرعاية التي يوليها مديروهم لصحتهم ورفاههم (خط الأساس: 73 في المائة)

سادسا - العوامل التمكينية للإصلاح

ألف - القصد العام

36 - العوامل التمكينية للإصلاح هي استراتيجيات التنفيذ التي تُطبق للتعجيل بوتيرة بناء القدرات وتعزيزها بهدف تحقيق نتائج في مجال إدارة الموارد البشرية. وهي تشكل توضيحًا لخماسية التغيير الواردة في *خطتنا المشتركة*، من خلال المنظور المحدد لإدارة الموارد البشرية. وتصنَّف العوامل التمكينية حاليا تحت العناوين التالية: الابتكار والرقمنة والتحسين المستمر؛ والاستخدام المنهجي للبيانات والأدلة؛ ومشاركة الموظفين.

باء - سبل المضي قدما للفترة 2023-2026

37 - ستواصل الأمانة العامة النهوض بالعامل التمكيني المتعلق بالابتكار والرقمنة والتحسين المستمر، بسبل منها وضع وإدارة بنى تحتية وعمليات داعمة للموارد البشرية، تحقيقًا لأغراض منها تمكين الإدارة السليمة لوثائق وسجلات الموارد البشرية، وكفالة قابلية التشغيل التبادلي للروابط عبر نظم التكنولوجيا. وفي إطار هذا العامل التمكيني، ستكمل الأمانة العامة أيضا إصلاح نظام إدارة التعلم لديها لتحسين تجربة التعلم وتعزيز التعاون وتبادل المعارف والإبداع المشترك.

38 - وستستمر الأدوات المحسَّنة في توجيه دعم الأمانة العامة للدول الأعضاء لدى اتخاذها قرارات قائمة على البيانات والأدلة بشأن إدارة الموارد البشرية، بسبل منها إنشاء بوابة جديدة للدول الأعضاء على الإنترنت. وستتواصل إتاحة الاتجاهات الدقيقة والأفكار المتعمقة التحليلية بشأن مختلف الولايات في مجال إدارة الموارد البشرية بصورة دورية في التقارير وسائر المنشورات المخصصة، الأمر الذي ييسر اتخاذ قرارات قائمة على الأدلة.

39 - وأخيرا، سيستمر ترسيخ مشاركة الموظفين من خلال اللقاءات المفتوحة لجميع الموظفين وغيرها من أشكال المجموعات الأصغر، وكذلك عبر الدراسة الاستقصائية عن اهتمام موظفي الأمم المتحدة التي تجرى كل سنتين، بالإضافة إلى الآليات النظامية القائمة للعلاقات بين الموظفين والإدارة بهدف مواصلة الاستفادة من علم السلوك في جميع أجزاء نظام إدارة الموارد البشرية.

سابعا - التعجيل بإحراز تقدم بشأن التوزيع الجغرافي من خلال إصلاح نظام الأمانة العامة لاختيار الموظفين

ألف - عملية الاستقدام باعتبارها وسيلة التوزيع الجغرافي العادل

40 - تحدد المادة 101 من ميثاق الأمم المتحدة مبدأ الاستقدام الأساسي في الأمانة العامة، إذ تنص على أنه "ينبغي في استخدام الموظفين وفي تحديد شروط خدمتهم أن يراعى في المكان الأول ضرورة الحصول على أعلى مستوى من المقدرة والكفاية والنزاهة. كما أن من المهم أن يراعى في اختيارهم أكبر ما يُستطاع من معاني التوزيع الجغرافي". ووفقا للقرار 220/42 ألف، فإن نظام النطاقات المستصوبة هو الآلية التي تفعِّل بها الجمعية العامة هذا المبدأ، الذي يرسي الأساس لرصد التقدم المحرز نحو بلوغ الهدف المتمثل في تحقيق التوزيع الجغرافي العادل والإبلاغ عنه.

41 - وكما ورد في الوثيقة A/77/590/Add.1، فقد أُحرز بعض التقدم نحو تحقيق التوزيع الجغرافي العادل في السنوات الأخيرة، وإن كان بوتيرة بطيئة. والأمر الذي يساعد جدًا على معالجة الاختلالات هو فهم التحديات الصحيحة وحصر العقبات التي تعترض استقدام قوة عاملة متنوعة بموجب النظام الحالي لاختيار الموظفين. وللمساهمة في هذا الفهم، وبتكليف من الجمعية العامة، كان آخرها في القرار 263/71، بُذل عدد من المساعي ذات المنحى التحليلي في السنوات الأخيرة، تأخذ في الاعتبار المتغيرات الديمغرافية ذات الصلة لتعكس الطريقة التي تتشابك بها مختلف الولايات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. وترد أدناه النقاط البارزة ذات الصلة بهذه التحليلات.

باء - دواعي تغيير النظام الحالي لاختيار الموظفين

42 - هناك ترابط راسخ بين عدد الطلبات ومقدمي الطلبات الناجحين، الأمر الذي يؤكد أهمية إجراء تحليل لاتجاهات الاستقدام في كل مرحلة من مراحل عملية الاستقدام. ورغم أن الأمانة العامة تواصل اجتذاب عدد كبير من الطلبات لكل وظيفة شاغرة (في المتوسط: 301 في عام 2017، و 360 في عام 2018، و 309 في عام 2019، و 188[11] في عام 2020)، برزت تحديات جسيمة في ما يتعلق بتنوع مقدمي الطلبات. فعلى سبيل المثال، كان هناك اتساق في نسبة الطلبات المقدمة لشغل جميع الوظائف من الفئة الفنية والفئات العليا في الإدارات/المكاتب واللجان الاقتصادية الإقليمية والمحاكم، الواردة من الدول الأعضاء غير الممثَّلة، التي تمثل 0,3 في المائة من مجموع الطلبات المقدمة. ولا يزال عدد الطلبات المقدمة من الدول الأعضاء الممثلة تمثيلا ناقصا آخذا في الانخفاض منذ عام 2017 إذ بلغ 16,8 في المائة من إجمالي عدد الطلبات في عام 2020؛ غير أن هذا الانخفاض يعزى، جزئيا على الأقل، إلى انخفاض عدد تلك الدول. وفي الوقت نفسه، عندما يتقدم مرشحون من الدول الأعضاء الممثلة تمثيلا ناقصا بطلباتهم، فإن البيانات تشير إلى أنهم أكثر نجاحا في عملية الاستقدام، بالنظر إلى أن معدلات

(11) يعزى الانخفاض الكبير في متوسط عدد الطلبات المقدمة لكل وظيفة في عام 2020 إلى عدة عوامل، بما في ذلك جائحة مرض فيروس كورونا (كوفيد-19). ويتسق ذلك مع اتجاهات الاستقدام العالمية على نحو ما ذكرته جهات منها منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي في موجز سياساتي بعنوان "An assessment of the impact of COVID-19 on job and skills demand using online job vacancy data"، بتاريخ 9 نيسان/أبريل 2021 (متاح على الرابط التالي: https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/an-assessment-of-the-impact-of-covid-19-on-job-and-skills-demand-using-online-job-vacancy-data-20fff09e/).

اختيارهم تكون باستمرار أعلى (على سبيل المثال، في عام 2020، كان معدل اختيار المرشحين من تلك الدول 19,7 في المائة، أو 2,9 نقطة مئوية أعلى من معدل الطلبات المقدمة من هؤلاء المرشحين). وبالنسبة للدول الأعضاء غير الممثَّلة، فإن ذلك الترابط ليس ملحوظا بنفس القدر: إذ بلغ معدل اختيار المرشحين من تلك الدول 0,4 في المائة، أي بزيادة قدرها 0,1 نقطة مئوية فقط عن معدل الطلبات لهؤلاء المرشحين).

43 - والخطوة التي تلي تقديم الطلبات هي الفرز: تجري هذه العملية على نظام إنسبيرا لتتبع الطلبات في المنظمة، وتتكون من عملية فرز آلية وفقًا لمعايير الأهلية الأساسية، جنبا إلى جنب مع استعراض يدوي للطلبات لمعرفة مدى ملاءمتها في ضوء معايير التقييم المتعلقة بالوظيفة الشاغرة. وتبيّن الخطوة الأولى، أي الفرز لتحديد الأهلية، أن نسبة الطلبات التي تجاوزت مرحلة الفرز متشابهة بين الدول الأعضاء الممثلة تمثيلا ناقصا، والدول الأعضاء المشمولة بالنطاقات المستصوبة، والدول الأعضاء الممثلة تمثيلا زائدا، وتبلغ 60 في المائة تقريبا. غير أن ما يتعلق بمقدمي الطلبات من الدول الأعضاء غير الممثلة، فقد كانت نسبة الطلبات التي تجاوزت مرحلة الفرز أقل من ذلك إذ بلغت 53,1 في المائة. ولدى النظر فقط في نسبة الطلبات التي تجاوزت مرحلة الفرز الواردة من الدول الأعضاء غير الممثلة والدول الأعضاء الممثلة تمثيلا ناقصا، يتضح أن أكبر نسبة من الطلبات التي تجاوزت مرحلة الفرز وردت من دول أوروبا الشرقية (64,7 في المائة)، تلتها مباشرة الطلبات الواردة من دول أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي (62,1 في المائة)، ثم الطلبات الواردة من دول آسيا والمحيط الهادئ (61,4 في المائة). وأما الطلبات الواردة من مجموعة الدول الأفريقية التي تجاوزت مرحلة الفرز فقد كان معدلها أقل: 48 في المائة. وفي ما يتعلق بالطلبات التي لم تُقبَل عقب الفرز فقد رُفضت في الغالب لسببين هما: اللغة (21,9 في المائة و 23,7 في المائة، على التوالي، من الطلبات الواردة من الدول الأعضاء غير الممثلة والدول الأعضاء الممثلة تمثيلا ناقصا) والخبرة (18,3 في المائة و 25,6 في المائة على التوالي، من الطلبات الواردة من الدول الأعضاء غير الممثلة والدول الأعضاء الممثلة تمثيلا ناقصا)، حيث سُجِّل سبب واحد فقط، بدلا من "أسباب متعددة". وبعد ذلك، يقوم المدير المكلف بالتعيين بفرز طلبات المرشحين يدويًا في ضوء معايير التقييم المفصلة في إعلان الوظيفة الشاغرة بهدف إعداد قائمة تصفية لتخضع لتقييم إضافي. وكشف تحليل هذه المرحلة أن فرصة الإدراج في قائمة التصفية كنسبة مئوية من مجموعة المرشحين الأولية بلغت 2,5 في المائة لأفريقيا (أدنى نسبة)، بينما بلغت 5,2 في المائة لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي (أعلى نسبة).

44 - والمرحلة التالية من العملية هي مرحلة التقييم، حيث غالبًا ما يجري المديرون المكلفون بالتعيين تقييماً للمرشحين من خلال تقييم كتابي (أو ما شابه ذلك) و/أو مقابلات على أساس الكفاءة، وذلك لتحديد المرشحين الذين سيوصى بهم للاختيار. وكانت الأرجحية أعلى في ما يتعلق بالتوصية بتعيين مرشحين من أوروبا الغربية ودول أخرى في هذه المرحلة (1,4 مرة مقارنة بأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي؛ و 1,8 مرة مقارنة بأوروبا الشرقية؛ و 2,0 مقارنة بآسيا والمحيط الهادئ؛ و 2,9 مقارنة بأفريقيا). وعند النظر في أسباب عدم حصول المرشحين من الدول الأعضاء غير الممثلة والدول الأعضاء الممثلة تمثيلا ناقصا على وضع "موصى به"، اتضح أن السبب الرئيسي لذلك هو الحصول على "تقييم راسب"، الذي قد يشير إلى الرسوب في أحد التقييمات المتعددة (الاختبار الكتابي أو المقابلة على أساس الكفاءة). وكان معدل التقييمات الراسبة أعلى لدى المرشحين من الدول الأعضاء غير الممثلة، إذ بلغ 74 في المائة، بينما بلغ هذا

المعدل 67,6 في المائة لدى المرشحين من الدول الأعضاء الممثلة تمثيلا ناقصا. وإثر النظر إلى المجموعة الفرعية من الطلبات المقدمة من الدول الأعضاء غير الممثلة والدول الأعضاء الممثلة تمثيلا ناقصا فقط، اتضح أن معدل التقييمات الراسبة بلغ أعلى مستوياته لدى مجموعة دول أوروبا الشرقية (77,2 في المائة)، بينما بلغ أدنى مستوياته لدى دول أوروبا الغربية ودول أخرى (64,2 في المائة). وسُجل أعلى معدل لتصنيف "مقابلة غير ناجحة" لدى المرشحين من آسيا والمحيط الهادئ (17,7 في المائة)، في حين سجل أدنى معدل لها لدى المرشحين من أوروبا الشرقية (10,6 في المائة). وفي ما يتعلق بتصنيفات الأمانة العامة لعوامل الكفاءة التي تخضع للتقييم على نحو أكثر تكرارًا، كانت هناك اختلافات طفيفة في الغالب بين المجموعات الإقليمية في المجموعة الفرعية من الطلبات الواردة من الدول الأعضاء غير الممثلة والدول الأعضاء الممثلة تمثيلا ناقصا، باستثناء عوامل الكفاءة المتمثلة في "التخطيط والتنظيم" و "القيادة" و "التقدير واتخاذ القرارات"، التي كان معدل النجاح فيها أقل لدى المرشحين من الدول الأفريقية.

45 - وتُظهر النتائج المستخلصة من تحليل أجري لبرنامج الأمم المتحدة للفنيين الشباب أوجه تشابه أوسع نطاقا في الاتجاهات. فقد نجح البرنامج، إلى حد ما، في تحسين التوزيع الجغرافي العام للدول الأعضاء الممثلة تمثيلا ناقصا، ولكنه لم يؤثر بالشيء الكثير على تحسين توزيع الدول الأعضاء غير الممثلة، ويعزى ذلك جزئيا إلى قلة عدد الوظائف الجغرافية من الرتبة ف-2. ففي الفترة من عام 2011 إلى عام 2019، لم تنجح سوى دولتين من أصل معدل سنوي قدره 19 دولة عضوا في فئة الدول الأعضاء غير الممثلة. ولم ينجح في الاختبار الكتابي سوى 3 في المائة من المتقدمين من مجموعة الدول الأفريقية ودُعوا إلى المرحلة التالية. وتبلغ نسبة النجاح مقدار الضعف لدى المتقدمين من مجموعة دول أوروبا الغربية ودول أخرى، تليها مجموعة دول آسيا والمحيط الهادئ (5 في المائة).

46 - وباختصار، تشير جميع التحليلات الكمية التي أجريت إلى أن عددا أكبر من المرشحين من البلدان في الفئة الممثلة تمثيلا زائدا وفئة الدول الأعضاء المشمولة بالنطاقات المستصوبة[12]، يقدمون طلبات ويُرجَّح أن ينجحوا في المرحلة النهائية أكثر من نظرائهم في فئة الدول الأعضاء غير الممثلة وفئة الدول الأعضاء الممثلة تمثيلا ناقصا، وقد انعكس ذلك في وتيرة التقدم نحو تحقيق الهدف المتمثل في التوزيع الجغرافي العادل بموجب الناتج في مجال التنوع. وفي ما يتعلق بأسباب ذلك، أشار التحليل النوعي القائم على المناقشات المتعمقة في مجموعة التركيز والمقابلات الفردية إلى عدد كبير من العوامل المترابطة، تشمل عملية الاستقدام بأكملها، التي ساهمت في الحد من الجهود الرامية إلى إحراز تقدم أسرع. وشملت تلك العناصر ما يلي:

(أ) عدم وجود تحليل حديث وشامل يتناول الوظائف لإدراجه في توصيفات محدثة للوظائف تمثل كامل نطاق العمل الذي تضطلع به مجموعة متنوعة من الموظفين والمتطلبات المطلوبة منها؛

(ب) البنود غير الضرورية في عملية التقدم للوظيفة التي جعلتها عملية مرهقة؛

(ج) الافتقار إلى الاتساق في متطلبات المهارات اللغوية، والتقييم الذاتي لمقدم الطلب، وتقييم مقدم الطلب؛

(12) شملت عينة متدرجة مؤلفة من 52 جهة من الجهات صاحبة المصلحة - مسؤولو توظيف، ومديرون مكلفون بالتعيين، وخبراء متخصصون، وأعضاء في فريق التقييم ومجلس الاستعراض المركزي ومقدمو طلبات - تمثل 38 جنسية و 21 مركز عمل و 26 كيانا.

(د) التركيز الزائد على سنوات الخبرة المهنية والمستوى التعليمي كمؤشر ينبئ بالأداء في الوظيفة لاحقًا؛

(هـ) الإلقاء بعبء تحديد وإعداد وتنفيذ عملية فرز الطلبات وتقييمها على عاتق المديرين المكلفين بالتعيين دون دعم؛

(و) التأثير غير المقصود ولكن الضار لطريقة إجراء المقابلات على أساس الكفاءة في تحقيق الهدف المتمثل في التوزيع الجغرافي العادل؛

(ز) ركزت عراقيل متعددة طوال عملية الاستقدام على خفض حجم الطلبات بدلا من فرز الطلبات المقدمة من المرشحين المؤهلين؛

(ح) الافتقار إلى القدرة على الرصد الآني للحصول على البيانات ورصد الاختلافات في معاملة الفئات الفرعية الديمغرافية (الأثر السلبي) في كل مرحلة من مراحل عملية الاستقدام؛

(ط) إفساح المجال لرفع درجة المشاركة لدى كل جهة من الجهات صاحبة المصلحة في الاستقدام في كل مرحلة من مراحل عملية الاستقدام.

47 - وفي ضوء الأدلة المذكورة أعلاه، خلصت الأمانة العامة إلى أن أوجه القصور في عملية الاستقدام الحالية ذات طابع نُظُمي وهيكلي، الأمر الذي يجعل من الصعب التغلب عليها في إطار نظام الاختيار الحالي. وأن تصحيح أوجه القصور هذه يتطلب بذل جهود متضافرة. وبناء على ذلك، ستطلق الأمانة العامة برنامج اختيار الموظفين 2,0 الذي سيتناول التغييرات المطلوبة على صعيد الأشخاص والسياسات والعمليات والتكنولوجيا. وترد أدناه لمحة عامة عن هذا البرنامج.

جيم - مبادئ اختيار الموظفين

48 - ينص المبدأ الشامل الوارد في المادة 101 من ميثاق الأمم المتحدة على أنه ينبغي (مواصلة) الاختيار في الأمانة العامة على أساس الجدارة في ظل منافسة عادلة ومفتوحة. ويمكن تفعيل ذلك، في سياق برنامج اختيار الموظفين 2,0، من خلال مبادئ اختيار الموظفين التالية:

- يجري تحديد المسؤوليات المنوطة بالوظيفة ومواصفات الوظيفة التي تُدرَج في النبذة العامة عن الوظيفة (والمعلن عنها في صفحة الإعلانات عن الوظائف الشاغرة) والتحقق منها بشكل منهجي من خلال تحليل الوظيفة على نحو شامل يراعي تنوع المنظورات إزاء الأسلوب الذي يُختبَر به العمل.
- تعكس المسؤوليات المنوطة بالوظيفة ومواصفات الوظيفة بدقة متطلبات الوظيفة في سياقات مختلفة وتكفل توافق الإسهامات والمكافآت مع الأدوار وليس مع شاغل الوظيفة.
- يجري الإعلان عن فرص الاستقدام علنًا لفترة مناسبة ويكون مصحوبًا بتوعية استباقية لكفالة التأثير على الولايات المتعلقة بالتنوع والتقدم نحو تحقيقها. وتتاح لمقدمي الطلبات إمكانية معقولة للوصول إلى المعلومات بشأن الدور ومتطلباته، وبشأن عملية الاستقدام.
- تقديم الطلبات متاح لأي شخص يرغب في ذلك وتتاح له الاستفادة من مبدأ المعاملة على قدم المساواة. ولا بد من الإشارة هنا بوجه خاص إلى الأثر الضار في الهدف المتمثل في التوزيع الجغرافي العادل المترتب على القيود المفروضة على الموظفين الحاليين من فئة الخدمات العامة

والفئات المتصلة بها الذين يتقدمون لملء شواغر في الفئة الفنية، والتي سيُقدَّم اقتراح بإلغائها إلى الجمعية العامة لتنظر فيه في دورتها التاسعة والسبعين.

- أساليب التقييم محددة من حيث أنها تُختار وفقا للمواصفات المطلوبة للوظيفة وأنها لا تقيس سوى هذه المواصفات. وبالتبعية، فإن محتواها ودرجات صعوبتها تتناسب مع مسؤوليات الوظيفة. وتتوفر أساليب تقييم مختلفة مشفوعة بما هو مطلوب من مصداقية ومراعاة للاعتبارات الثقافية، ويجري إسناد المسؤولية على النحو المناسب عن تحديد التقييمات وإعدادها وتنفيذها وتقييمها، إلى جانب ما يستتبعها من مساءلة.

- يجري تقييم كل مرحلة وأداة وطريقة تحقيقًا لمبدأ العدل، ويجري رصد القرارات باستمرار بحثا عن تحيز محتمل وتوخيًا للدقة في كل مرحلة من مراحل عملية الاستقدام، الأمر الذي يتيح إجراء تعديلات قائمة على الأدلة إذا لزم الأمر وحسب الاقتضاء.

دال - مخطط برنامج اختيار الموظفين 2,0

49 - سيستند برنامج اختيار الموظفين 2,0 إلى المبادئ المبينة أعلاه وسيشمل العناصر الثلاثة المتمثلة في الاستقدام والتوعية وبرنامج الأمم المتحدة للفنيين الشباب. ويتألف العنصر المتمثل في الاستقدام من ثلاثة مسارات عمل مصحوبة بمشاريع متعددة داخلها وفيما بينها: (أ) تحليل الوظائف وتحديد المهارات على نحو شامل؛ (ب) وأساليب وأدوات التقييم للفترة الراهنة واللاحقة؛ (ج) وكفالة المساءلة والمرونة في اختيار الموظفين. ورهنا بتوافر الموارد لتغطية كل الاحتياجات الفردية منها، من المقرر أن يكتمل البرنامج بحلول عام 2026. وتتمثل النتيجة النهائية لبرنامج اختيار الموظفين 2,0 في كفالة وجود نظام فعال وعادل ويتسم بالكفاءة والمرونة ويمكّن المنظمة من استقدام قوة عاملة متنوعة وشاملة تفي بولاياتها المتطورة. وسيفي النظام الجديد المبسط بنص وروح المادة 101 من ميثاق الأمم المتحدة، لاستقدام الموظفين مع مراعاة أكبر ما يُستطاع من معاني التوزيع الجغرافي. وسيُدعم العنصر المتمثل في الاستقدام بنهج أُعيد تكييفه إزاء التوعية وبرنامج الأمم المتحدة للفنيين الشباب. وسيُستفاد من العناصر الثلاثة المتمثلة في الاستقدام والتوعية وبرنامج الأمم المتحدة للفنيين الشباب في تحقيق الناتج في مجال التنوع، ولا سيما التوزيع الجغرافي؛ غير أنها ستساعد أيضا في النهوض بالناتج في مجال المرونة والناتج في مجال المساءلة. ويرد في المرفق موجز لعملية الاستقدام الحالية، والطريقة التي أثرَّت بها أوجه القصور التي شابتها على التوزيع الجغرافي، وكيفية تصحيحها تحديدًا باستخدام برنامج اختيار الموظفين 2,0.

ثامنا - الإجراءات المطلوب من الجمعية العامة اتخاذها

50 - تدعى الجمعية العامة إلى الإحاطة علما بإطار إدارة الموارد البشرية وإلى الطلب من الأمين العام أن يقدم آخر المستجدات عن التقدم المحرز في تنفيذ إصلاح إدارة الموارد البشرية خلال الدورة التاسعة والسبعين.

المرفق

عملية الاستقدام في إطار النظام الحالي لاختيار الموظفين والتأثير الضار وسبل التصحيح المتوخاة باستخدام برنامج اختيار الموظفين 2,0

المرحلة	الحالة الراهنة	التأثير الضار	الحالة اللاحقة
صياغة الإعلان عن الوظائف الشاغرة	• تُستخدم النبذات العامة القديمة عن الوظائف في المرحلة الأولى من عملية الاستقدام بتوفير الأساس لتحديد المسؤوليات والمتطلبات وعوامل الكفاءة في ما يتعلق بالوظائف موضوع الإعلان. • تُحدَّد المسؤوليات في الغالب مسبقا مع هامش من المرونة لأغراض التحديث دون الحاجة إلى عملية تصنيف جديدة تستغرق وقتا طويلا. • تُحدَّد المتطلبات من قبيل التعليم والخبرة المهنية مسبقا: يجري تحديد عدد سنوات الخبرة حسب الفئة والرتبة واستخدامها لفرز الطلبات. • تُحدَّد المتطلبات اللغوية من جانب المدير المكلف بالتعيين باستخدام مستويين من الكفاءة (”الطلاقة“ أو ”المعرفة“) دون مزيد من التوضيحات. ويمكن إدراج لغات إضافية مرغوبة.	• النبذات العامة عن الوظائف، بالإضافة إلى كونها قديمة، لا تستند إلى تحليلات للوظائف على نحو شامل. ولا تأخذ في الاعتبار أن الأفراد الذين ينتمون إلى خلفيات ثقافية متنوعة يتعاملون مع العمل ويؤدونه بطرق متباينة. كما أنها لا تشمل المعارف أو المهارات أو القدرات المطلوبة المرتبطة بوضوح بالمسؤوليات، والتي ينبغي أن تكون الأساس للبت في الطريقة التي يثبت بها المتقدمون قدرتهم على تأدية الوظيفة بنجاح. وهذا ما يؤدي إلى ثني مقدمي الطلبات المؤهلين المحتملين، بمن فيهم نظراؤهم من الدول الأعضاء غير الممثلة والدول الأعضاء الممثلة تمثيلا ناقصا، عن التقدم بطلبات بسبب طريقة وصف الوظائف في الأمانة العامة. • يُفترض أن تكون المتطلبات الصارمة المتعلقة بالخبرة المهنية والتعليم مؤشرا دقيقا للتنبؤ بقدرة المرشحين على تأدية وظيفتهم بنجاح. وهذا ما يفترض أن جميع الوظائف من الدرجة نفسها تتطلب العدد نفسه من سنوات الخبرة في أدوار محددة، والمستوى التعليمي نفسه – غالبًا ما يكون شهادة جامعية متقدمة – وهذا ليس هو الحال دائما. وقد لا تكون هذه المتطلبات في الواقع مؤشرات دقيقة للتنبؤ بالأداء الوظيفي وتستبعد بلا داع (أو تثني) المتقدمين من خلفيات متنوعة الذين يمكنهم تأدية الوظيفة بنجاح بناء على معرفتهم أو مهاراتهم أو قدراتهم الفعلية. • عوامل الكفاءة على النحو المبين في إطار الكفاءات القديم، الذي يجري إلغاؤه تدريجيا، مدرجة في النبذات العامة عن الوظيفة. وقد لا تفسَّر بالطريقة نفسها بين ثقافة وأخرى. وبالإضافة إلى ذلك، قد تحابي عوامل الكفاءة عن غير قصد مجموعات معينة: المرشحون من ذوي الخبرة السابقة في الأمانة العامة، أو منظومة	• يعاد تصميم النبذات العامة عن الوظائف وتحديثها من خلال تحليل الوظائف على نحو شامل لكفالة أن توفر أساسا محدثًا وشاملا من أجل وضع توصيفات للوظيفة تمثل كامل نطاق العمل الذي تضطلع به مجموعة متنوعة من الموظفين. وتُستخدم اللغة المراعية للاعتبارات الثقافية لبيان المسؤوليات واجتذاب مجموعة متنوعة من مقدمي الطلبات. • لدى صياغة الإعلان عن الوظائف الشاغرة، تُربَط المسؤوليات الوظيفية بالمعارف والمهارات والقدرات المطلوبة لتنفيذها. وهذا من شأنه أن يمكِّن المدير المكلف بالتعيين من تحديد المتطلبات وأساليب التقييم التي تقيس ما هو مطلوب للوظيفة دون تحيز. • توحيد المتطلبات اللغوية، ومواءمة مستويات الكفاءة مع إطار لغات الأمم المتحدة.

المرحلة	الحالة الراهنة	التأثير الضار	الحالة اللاحقة
		الأمم المتحدة، أو سائر المنظمات الدولية، أو الخدمات المدنية الوطنية التي تنشر عوامل الكفاءة في توصيفات الوظائف، أو المرشحون المطلعون على أي من هذه الكيانات.	
		• قد يؤدي عدم وجود نهج موحد إزاء تحديد المتطلبات اللغوية إلى إقامة حواجز غير ضرورية أو إلى الاستبعاد، الأمر الذي يؤثر تحديدًا على غير الناطقين باللغات المعنية.	
الطلبات	• ينشئ مقدمو الطلبات ملفات تعريف للمرشحين عبر الإنترنت في نظام إنسبيرا الإلكتروني لتتبع الطلبات في المنظمة، قد تحتاج أكثر من ساعتين لإكمالها. • يوفر مقدمو الطلبات معلومات عن المسائل ذات الصلة بالاستقدام من قبيل التعليم، والتاريخ الوظيفي، والكفاءة اللغوية، والمراجع، ولكن أيضا عن مسائل أخرى ليس لها أي تأثير على عملية الاستقدام، إلا أنها قد تكون ذات صلة بالتوظيف في الأمانة العامة. وهذه المسائل تشمل: الوضع العائلي، والمُعالين، والخطوات المتخذة لتغيير الجنسية الحالية.	• قد يكون إكمال الطلب عبر الإنترنت مرهقا لبعض الأفراد، الأمر الذي قد يؤدي إما إلى عدم إكمال طلبهم أو عدم التقديم. • قد تتطلب بعض الأسئلة المطروحة في مرحلة تقديم الطلبات وذات الصلة بالتوظيف في الأمانة العامة، وإن لم تكن في مرحلة الاستقدام، من المرشحين الكشف عن الملامح بطريقة قد تُعتبر في بعض الثقافات غير مناسبة أو حساسة للغاية أو مشكوك فيها من الناحية القانونية، وهذا ما قد يثنيهم عن تقديم الطلبات. • قد يؤدي قيام مقدمي الطلبات بتقييم مستوى كفاءتهم اللغوية وتحديدها من وجهة نظر شخصية إلى الاستبعاد بلا داع. وقد يكون تحديد الكفاءة اللغوية للفرد من وجهة نظر شخصية ضارًا بشكل خاص بغير الناطقين باللغات المعنية.	• تُبسَّط الطلبات المقدمة عبر الإنترنت ولا تطلب سوى المعلومات ذات الصلة بالاستقدام. • يُنقَّل جمع المعلومات، بخلاف المعلومات التي لا بد منها لأغراض الاستقدام، إلى مرحلة أخرى من العملية و/أو يزوَّد مقدمو الطلبات بمعلومات عن كيفية استخدام البيانات الديمغرافية. • يحدد مقدمو الطلبات مدى صلة مهاراتهم بترشحهم، تجنّبًا للتركيز الزائد على عدد سنوات الخبرة و/أو المستوى التعليمي، الأمر الذي يقلل بالتالي من إمكانية استبعاد مقدمي الطلبات المؤهلين المحتملين. • توفَّر إرشادات لمقدمي الطلبات بشأن تقييم المهارات والمتطلبات اللغوية بناء على معايير موضوعية للكفاءة.
الفرز	• يفرز نظام إنسبيرا الطلبات آليًا في ما يتعلق بسنوات الخبرة المهنية المطلوبة ومتطلبات المستوى التعليمي واللغات وأي أسئلة إقصائية. • يقيّم المدير المكلف بالتعيين جميع الطلبات التي تجتاز الفرز الآلي ويُعِدُّ قائمة تصفية بناء على استعراض متعمق للخبرة المهنية ذات الصلة. والميزات "المرغوبة"، وهي الخبرة في أغلب الأحيان، يمكن أيضا أن تؤخذ في الاعتبار لدى إعداد	• عملية إعداد قائمة التصفية تأخذ وقتا طويلا، نظرًا لأن المدير المكلف بالتعيين يضطلع بمسؤوليات برنامجية أساسية بالإضافة إلى مسؤوليته عن الاستقدام. وهذا ما قد يؤدي، إلى جانب العدد الكبير من الطلبات على شغل العديد من الوظائف، إلى تثبيط جميع المرشحين المؤهلين، بمن فيهم أولئك الذين لديهم عناصر التنوع المنشودة. • يؤدي استبعاد الطلبات بالفرز الآلي على أساس عدد سنوات الخبرة أو المستوى التعليمي فقط إلى استبعاد مقدمي الطلبات	• لا يُنظَر إلى سنوات الخبرة والمستوى التعليمي لدى الفرز إلا في الحالات التي ترتبط فيها مباشرة بالمعارف أو المهارات أو القدرات المطلوبة. • يعزَّز فرز المعلومات التي يوفرها مقدمو الطلبات عن خبراتهم الوظيفية لتوسيع نطاقه بما يتجاوز عدد سنوات والأدوار المحددة لتمكين مقدمي الطلبات ذوي الخبرات المتنوعة من إثبات مدى صلة مهاراتهم بالوظيفة المعنية. ويجري الفرز

المرحلة	الحالة الراهنة	التأثير الضار	الحالة اللاحقة
	قائمة التصفية.	المؤهلين الذين يمتلكون المعارف والمهارات ذات الصلة والقادرين على إثباتها بوسائل أخرى.	بطريقة "موضوعية" بهدف حذف البنود التقديرية القابلة للتأويل.
	•	• يختلف استخدام مفردة "مرغوبة"، وكذلك التقييم الشخصي لما يشكل الخبرة ذات الصلة بين مدير مكلف بالتعيين وآخر وقد يفضي إلى حدوث تحيز. ويمكن في بعض الأحيان استنتاج الخبرة من الألقاب الوظيفية، التي يختلف استخدامها وتفسيرها بشكل كبير من ثقافة إلى أخرى.	• تُحدَّث الأدوار والمسؤوليات والأدوات المتعلقة بالفرز توخيًا للتقييم بطريقة كفؤة وعادلة ودقيقة.
التقييم	• تخضع أساليب التقييم (الاختبارات أو الامتحانات) المتعلقة بالوظيفة إلى تقدير المدير المكلف بالتعيين دون إرشادات إضافية، باستثناء الإشارة إلى إجراء المقابلات على أساس الكفاءة. وبالإضافة إلى هذه المقابلات، غالبا ما يلجأ المديرون المكلفون بالتعيين إلى اختبارات شبيهة بالفحوص التحريرية لتقييم المرشحين. • تتناول أسئلة المقابلة سلوكيات المرشحين وتستند إلى مجموعة من عوامل الكفاءة المدرجة في الإعلان عن الوظيفة الشاغرة. ويُجري المقابلات فريق يُطلَب من أعضائه الخضوع للتدريب على إجراء المقابلات على أساس الكفاءة مرة واحدة على الأقل خلال مسارهم الوظيفي في الأمم المتحدة. • يُستخدم سُلّمُ تصنيف وصفي لتقييم كل عامل من عوامل الكفاءة على النحو التالي: غير مُرض، أو مُرض جزئيًا، أو مُرض، أو ممتاز. ويُشترط الحصول على درجة "مُرضٍ" على الأقل لكل عامل من عوامل الكفاءة، وهذا ما يؤهل مقدمي الطلبات للحصول على حالة "يوصى به".	• يكون اختيار أسلوب التقييم وسلم التصنيف المستخدمين خاضعًا لتقدير المدير المكلف بالتعيين. وقد تؤدي هذه الذاتية إلى أوجه قصور غير مقصودة في الدقة والعدل والصرامة أثناء التقييم، نظرًا لأن المديرين المكلفين بالتعيين ليسوا خبراء في الاستقدام ويؤدون هذا الدور إلى جانب واجباتهم البرنامجية. ولا تتوفر مجموعة متنوعة من أساليب وأدوات التقييم بسهولة لغالبية المديرين المكلفين بالتعيين، الأمر الذي يقلص عمليًا من خياراتهم إلى اختبارات شبيهة بالفحوص التحريرية و/أو إجراء المقابلات على أساس الكفاءة. • في المقابلات التي تجرى على أساس الكفاءة، يقتصر مسار الأسئلة حصرا على عوامل الكفاءة، الأمر الذي لا يتيح لأفرقة إجراء المقابلات الحصول على معلومات مقدم الطلب المتعلقة بالمعارف والمهارات والقدرات ذات الصلة خارج إطار الكفاءات الحالي، الذي يجري إلغاؤه تدريجيا. والتركيز على الإنجازات في المقابلات التي تجرى على أساس الكفاءة يضع المرشحين من الثقافات ذات الطابع الجماعي – السائدة في بعض المجموعات الإقليمية من قبيل أفريقيا وآسيا – في موقف غير مؤات. وبالإضافة إلى ذلك، تتوافر موارد بشأن التحضير للمقابلة على أساس الكفاءة، بما في ذلك الخبرة السابقة، لبعض المرشحين الذين يخضعون للعملية بينما لا تتوافر لآخرين، الأمر الذي يحرم هؤلاء من فرصة التكافؤ في الحظوظ أو قد يؤدي إلى تشويه في مصداقية التقييم.	• تتنوع أساليب التقييم بتنوع التقييمات السلوكية ذات الصلة بالوظيفة (التدريبات القائمة على المحاكاة أو التحليلات أو العروض) التي يمكن شراؤها من البائعين المؤهلين و/أو إعدادها و/أو التحقق من صحتها داخليا. ويجري إلغاء المقابلات التي تجرى على أساس الكفاءة في شكلها الحالي بشكل تدريجي والاستعاضة عنها بأساليب مختلطة أو بغيرها من أساليب المقابلات المنظمة. • يحدد المديرون المكلفون بالتعيين مُقدمًا كيفية تسجيل نتائج أساليب التقييم بالأرقام وكيفية جمع النقاط. • يتلقى المديرون المكلفون بالتعيين الدعم من شركائهم في مجال الموارد البشرية طوال عملية الاستقدام توخيًا لإضفاء الطابع المهني على التقييمات، وللاتساق بين المجموعات الوظيفية والكيانات ومراكز العمل.

المرحلة	الحالة الراهنة	التأثير الضار	الحالة اللاحقة
		• الاختبارات الشبيهة بالفحوص التحريرية هي اختبارات "تركز بكثافة على الجانب المعرفي" – أي تتطلب استدلالًا عقليًا وقدرة على الكتابة على حد سواء – على مستوى قد لا يتناسب مع ما هو مطلوب للوظيفة. ومن ناحية أخرى، فإن المقابلات التي تجرى على أساس الكفاءة تتسبّب أيضا في الإجهاد الذهني – لكل من القائمين على إجراء المقابلات والأشخاص الذين تجرى معهم المقابلات – الأمر الذي قد يؤدي إلى أوجه قصور في الدقة والعدل والصرامة وربما يسفر عن غير قصد عن استبعاد المرشحين المؤهلين المنتمين إلى مناطق جغرافية متنوعة.	
التوصية	• يحصل المرشحون الذين يجتازون جميع الاختبارات (بالإضافة إلى المقابلة على أساس الكفاءة) على حالة "يوصى به"، بينما يحصل مقدمو الطلبات الذين يرسبون في أي عنصر من عناصر مرحلة التقييم على حالة "لا يوصى به".	• لا تكون الأنواع المختلفة من التقييمات موحدة لجميع الوظائف. وتُستخدم نُهُجٌ متنوعة لتسجيل النقاط. وتقييمات النجاح/الرسوب في أي عامل من عوامل الكفاءة تقلل بلا داع من مجموعة المرشحين المؤهلين الذين ربما يكونون من المُجيدين في تأدية العمل. وقد لا يمنح هذا النظام فرصة عادلة للمرشحين الاستثنائيين، الذين قد يحصلون على درجات متدنية في عامل كفاءة بعينه ذي تعريف فضفاض، وعامل الكفاءة المعني قد يكون بدوره أو لا يكون ذا صلة مباشرة أو يومية بالوظيفة أو ربما يكون أو لا يكون قد خضع للتقييم بصورة كلية.	• تشكِّل الدرجات التي يحصل عليها المرشحون من جميع التقييمات درجة مُركَّبة إجمالية، الأمر الذي يزيد من درجة الموضوعية ويوفر رؤية أشمل لقدرات المرشحين. وتحدَّد المستويات المطلوبة من النقاط المسجلة بهدف كفالة استيفاء الطلبات لمستوى الكفاءة والأداء المتوقع.