

Distr.: General  
12 September 2018  
Arabic  
Original: English

## الجمعية العامة



الدورة الثالثة والسبعون

البند ١٤٢ من جدول الأعمال المؤقت\*

إدارة الموارد البشرية

## الاستراتيجية العالمية للموارد البشرية للفترة ٢٠١٩-٢٠٢١: بناء أمم متحدة أكثر فعالية وشفافية وخضوعاً للمساءلة

### تقرير الأمين العام

موجز

عرض الأمين العام، في تقريره المعنون "تغيير النموذج الإداري في الأمم المتحدة: ضمان مستقبل أفضل للجميع" (A/72/492)، رؤيته لوضع نموذج إداري جديد لكفالة تحسين استخدام موارد المنظمة من أجل دعم تنفيذ البرامج والاضطلاع بالولاية. وعلى الرغم من إجراء إصلاحات في إدارة الموارد البشرية على مدى العقد الماضي، يسعى الأمين العام إلى جعل المنظمة أكثر عملية وفعالية.

وفي هذا التقرير، يعرض الأمين العام استراتيجية عالمية جديدة للموارد البشرية للمنظمة، تتضمن مجموعة من الأهداف الجريئة والإجراءات الاستراتيجية الرامية إلى إحداث تحوّل في إدارة الموارد البشرية في الأمانة العامة.

وستؤدي الاستراتيجية إلى تهيئة بيئة سياسية تمكينية لإدارة الأفراد، وتحقّق اجتذاب المواهب وإدارتها بشكل استباقي، وتسهم في إحداث تحوّل في ثقافة المنظمة. كما ستكفل للمنظمة القدرة على أن تحتفظ بالموظفين الذين يتمتعون بالمهارات والدينامية اللازمة للتعامل مع ما تتسم به التحديات العالمية من طبيعة معقدة ومتغيرة وأن ترعى تطوّرهم.

\* A/73/150



الرجاء إعادة استعمال الورق

170918 140918 18-15132 (A)



## أولا - دواعي التغيير

١ - عرض الأمين العام، في تقريره المعنون "تغيير النموذج الإداري في الأمم المتحدة: ضمان مستقبل أفضل للجميع" (A/72/492)، رؤيته لوضع نموذج إداري جديد لكفالة تحسين استخدام موارد المنظمة من أجل دعم تنفيذ البرامج والاضطلاع بالولاية. ويشكل إصلاح إدارة الموارد البشرية للمنظمة عنصرا هاما من رؤية الأمين العام لمنظمة أشد قوة وأكثر فعالية وأسرع استجابة. وينبغي أن تمكّن جهود الإصلاح عشرات آلاف الرجال والنساء الذين يخدمون المنظمة باعتزاز وتفان، غالبا في بيئات صعبة وخطيرة للغاية، من أداء مهامهم بمزيد من السهولة، مع تقليل العوائق البيروقراطية.

٢ - وعلى الرغم من إجراء إصلاحات في إدارة الموارد البشرية على مدى العقد الماضي، يسعى الأمين العام إلى جعل المنظمة أكثر عملية وفعالية. وما زالت المنظمة لم تغلب على الصعوبة المتمثلة في العثور على الشخص المناسب ذي المهارة المناسبة وتعيينه في الموضع المناسب والزمن المناسب. ولا تزال عمليات التعيين تطوي على بطء شديد يتعذر معه على الأمانة العامة أن تستجيب بسرعة للاحتياجات المستجدة. ويتسم العديد من إجراءات الموارد البشرية بطابعه المركزي وعدم مرونته وبطئه، كما أن السياسات ليست مكيفة بالقدر الكافي لاحتياجات الميدان ولا تطبق دائما بصورة متسقة. ولا بد من إجراء تغيير جوهري في الموقف. ويجب على الوظيفة الاستراتيجية للموارد البشرية في الأمانة العامة أن تعمل على صياغة رؤية مشتركة للمنظمة ومواءمة سياساتها وأطرها مع تلك الرؤية. ويجب التركيز على اجتذاب الموهوبين واستقدامهم والاحتفاظ بهم، بوسائل من بينها اتخاذ تدابير لدعم التطور الوظيفي الهادف والعناية بصحة الموظفين ورفاههم. ويجب على إدارة الموارد البشرية أن تعالج بفعالية أكبر تخطيط القوة العاملة وإعادة تشكيلها. وباختصار، فإن على وظيفة الموارد البشرية أن تكفل للمنظمة القدرة على أن تحتفظ بالموظفين الذين يتحلون بالمهارات والحيوية اللازمة لمواجهة التحديات الجديدة والناشئة وأن ترعى تطورهم.

٣ - وإن تنوع وجود الأمم المتحدة على الصعيد العالمي وتشابكه يتطلبان قوة عاملة دولية متعددة المواهب تتسم بالتنوع والتوازن الجغرافي والجنساني وتمثل الشعوب التي تعمل المنظمة من أجلها تمثيلا حقيقيا وتعود عليهم بالنفع جميعا، وذلك من خلال الشعور القوي بواجب ومقصد التمسك بالقيم التي قامت الأمم المتحدة على أساسها والتي تعمل من أجلها. وهناك حاجة أكثر من أي وقت مضى إلى أن تكون الأمم المتحدة قوية، وأن تتسم الخدمة المدنية الدولية العاملة فيها بالمرونة وتتعدد التخصصات واللغات وبالاستقلالية. فالتحديات السياسية والاقتصادية والسياقات الاجتماعية تغير الطريقة التي تعمل بها الأمم المتحدة كما أنها تحدث تحولا في احتياجات القوة العاملة. ويتطلب تنفيذ خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ إصلاح منظومة الأمم المتحدة حتى تتمكن من تجميع قواها وتعزيز التكامل فيها على جميع الجبهات.

٤ - ومن أجل التصدي للتحديات الحالية والمستقبلية، يجب على منظومة الأمم المتحدة اجتذاب واستبقاء موظفين في الخدمة المدنية الدولية يتسمون بمهاراتهم العالية ويقدرتهم على العمل عبر مختلف التخصصات والقطاعات. وهي تحتاج إلى قادة تكون طريقة تفكيرهم متناسبة مع توجه "توحيد أداء الأمم المتحدة" ويتمتعون بالمهارات اللازمة من أجل بناء شراكات قوية لتحقيق السلام والأمن والتنمية المستدامة.

٥ - فالتعقيد والطبيعة المتغيرة للذات يسمان التحديات العالمية يقتضيان ترشيح وتبسيط تخطيط الموارد البشرية وإدارتها، بما في ذلك إدارة الأداء والتدريب، بما يجعل الموظفين قادرين من حيث مواصفاتهم عموما

على النهوض بالمهام التي يطلب من المنظمة أداؤها في أي وقت من الأوقات ويكفل للأمانة العامة إدارة تتحلى بالاقتدار والنزاهة والكفاءة والفعالية وتعمل بروح الواقعية والشفافية وتخضع للمساءلة.

٦ - وتوفر الاستراتيجية العالمية للموارد البشرية للفترة ٢٠١٩-٢٠٢١ خريطة الطريق والأدوات اللازمة لتعزيز هذه القوة العاملة المتنقلة والدينامية والمتعددة المواهب. وهي تلي على النحو المناسب احتياجات الموظفين الميدانيين، بما في ذلك الموظفون الوطنيون العاملون في سياقات البعثات الصعبة. وستمكن المديرين من خلال زيادة تفويض السلطة وآليات المساءلة الشفافة ووضع إطار سياساتي تمكيني. وسوف تجعل عملية صنع القرار أقرب إلى الميدان، مما يسرع تنفيذ البرامج والولايات. كما أن زيادة الاستفادة من التكنولوجيا وتبسيط السياسات والإجراءات وترشيدها ستيسر إدارة المواهب بشكل استباقي، وتعجل بعمليات النشر، وتزيد من تنقل الموظفين.

٧ - وستسهم هذه التغييرات في جعل ثقافة المنظمة تركز على النتائج، وتعترف بالابتكار والأداء الرفيع، وتدير المخاطر على نحو أفضل. كما أن زيادة فرص التعلم المستمر، بما في ذلك تعلم اللغات، ستساعد المديرين والموظفين في إحداث هذا التحول في الثقافة.

٨ - والاستراتيجية تطلعية ومتكاملة تتضمن جميع جوانب إدارة الموارد البشرية. وسيتم تحديثها حسب اللزوم لتسترد بها إدارة الموارد البشرية في السنوات القادمة.

### المبادئ التوجيهية

٩ - تسترشد الاستراتيجية العالمية للموارد البشرية بالمبادئ المنصوص عليها في ميثاق الأمم المتحدة: ”ينبغي في استخدام الموظفين وفي تحديد شروط خدمتهم أن يراعى في المكان الأول ضرورة الحصول على أعلى مستوى من المقدرة والكفاءة والنزاهة. كما أن من المهم أن يراعى في اختيارهم أكبر ما يستطاع من معاني التوزيع الجغرافي“.

١٠ - وتعكس الاستراتيجية رؤية الأمين العام بشأن تغيير النموذج الإداري في الأمم المتحدة. وهي متسقة مع مبادئ التمثيل الجغرافي العادل والمساواة بين الجنسين التي تنص عليها استراتيجية الأمين العام للتكافؤ بين الجنسين على نطاق المنظومة، وقد استرشد في وضعها بنتائج الاستقصاء الأخير لمشاركة موظفي الأمم المتحدة. وهي تعكس التزام الأمين العام بزيادة التنوع الإقليمي للقوة العاملة.

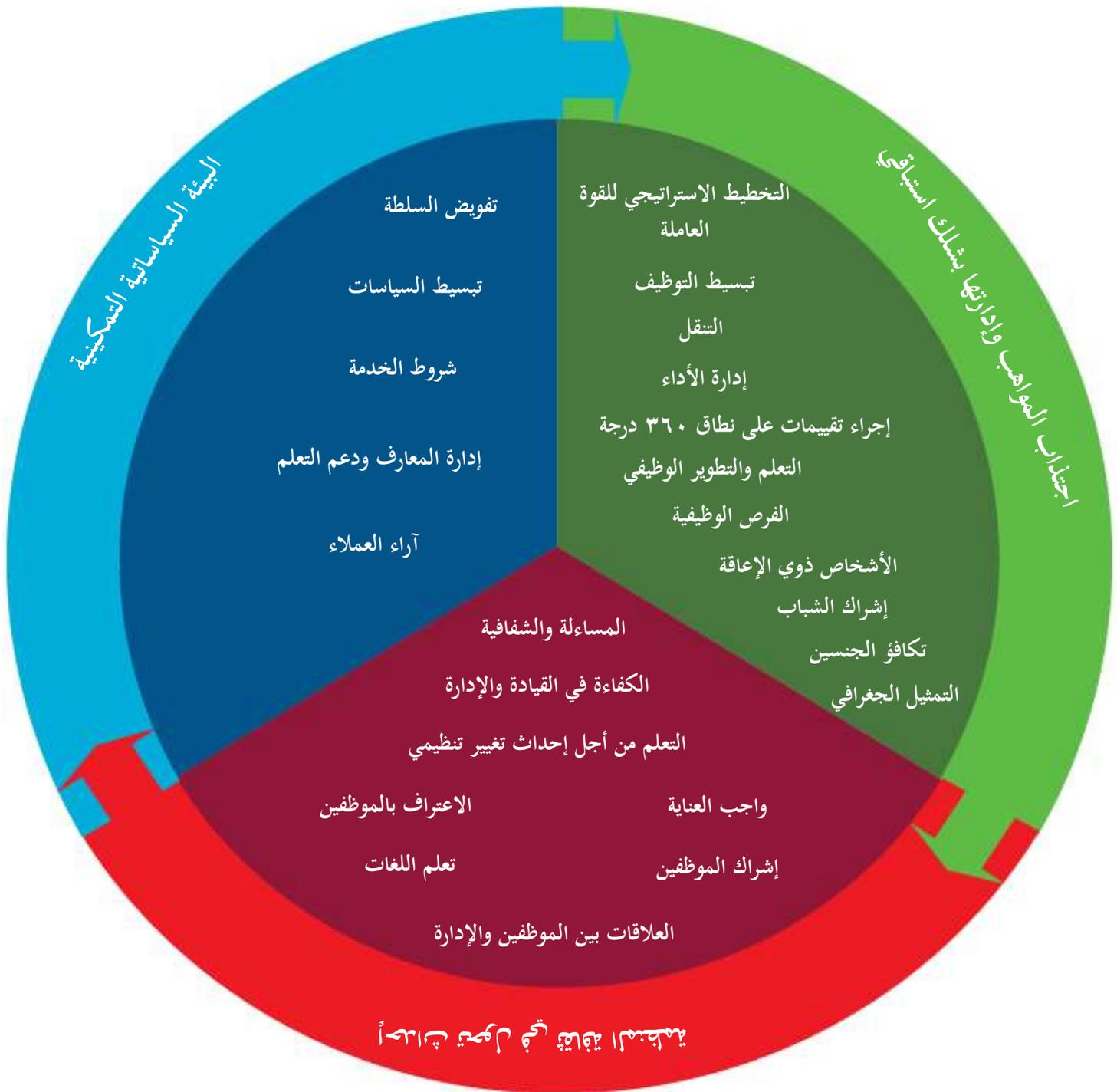
١١ - وتضع الاستراتيجية الموظف في صميم وظيفة الموارد البشرية التي شهدت تحولا. وهي تركز على مبادئ النزاهة والثقة وسرعة الاستجابة والتوجه المراعي لاحتياجات العملاء، وكذلك تعزيز وصول جميع الموظفين إلى فرص التعلم والتطوير الوظيفي على نحو أكثر إنصافا.

### ثانيا - عناصر الاستراتيجية

١٢ - ستحفز تهيئة بيئة سياساتية تمكينية، بالاقتران مع إدارة المواهب بشكل استباقي، على إحداث تحول في ثقافة منظمة الأمم المتحدة. وستحدث الأهداف المحددة والإجراءات المنصوص عليها بموجب هذه العناصر الثلاثة المترابطة تحولا في ممارسات إدارة الموارد البشرية على نطاق الأمانة العامة. وستشكل عناصر التعلم القوية قوة دافعة من أجل اعتماد التغييرات المقترحة على صعيد العناصر. وقد استندت

الإجراءات المقترحة إلى نتائج الإصلاحات السابقة، على النحو المبين في تقرير الأمين العام الذي يتضمن استعراضاً لإصلاح إدارة الموارد البشرية للفترة ٢٠١٧-٢٠١٨ (A/73/372/Add.1).

### عناصر استراتيجية الموارد البشرية



## ألف - بيئة سياساتية تمكينية للإدارة الاستراتيجية للأفراد

**الهدف: وضع إطار مبسط ولا مركزي وموجه نحو الميدان لسياسات الموارد البشرية ليدفع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ويدعم تفويض السلطة**

١٣ - توفر البيئة السياساتية التمكينية الأساس لإحداث تحوّل في إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة. وسيكفل تبسيط إطار سياسات الموارد البشرية، بما في ذلك ترشيد النظامين الأساسي والإداري للموظفين، أن تكون السياسات مرنة وموجهة نحو الميدان ومراعية للعملاء ومتوائمة مع التفويض الرشيد واللامركزي للسلطة. وستكون التغييرات متماشية مع أطر السياسات عبر ركائز التنمية والسلام والأمن، من أجل الوصول إلى أساليب جماعية للعمل وتعزيز المساءلة والشفافية على نطاق الأمم المتحدة.

١٤ - وستشمل الإجراءات الاستراتيجية ما يلي:

(أ) **وضع إطار لإدارة الموارد البشرية يكون مبسطاً فيما يتعلق بتفويض السلطة.** سيعزز الإطار الجديد لتفويض السلطة مساءلة المديرين عن تحقيق النتائج. وسيضمن تحديداً للأدوار والمسؤوليات، وسيوائم السلطات مع المسؤوليات وسيكفل قدرًا أكبر من الملكية فيما يتعلق بتخطيط البرامج وتنفيذها. وسيتم تعديل النظامين الأساسي والإداري للموظفين اللذين ينظمان إدارة الموارد البشرية بحيث يتم تبسيط وتوضيح المسؤوليات وأوجه المساءلة الإدارية.

(ب) **تبسيط وترشيد سياسات الموارد البشرية المتوائمة مع الاحتياجات في الميدان.** ستؤدي زيادة التوجه نحو خدمة العملاء والفصل بين السياسات والمهام التشغيلية إلى تنشيط قدرة المنظمة على تبسيط وترشيد سياسات وإجراءات الموارد البشرية. ومن خلال الاستعراضات الجارية والمستقبلية للإطار التنظيمي لموارد البشرية بأسره، سيُعاد بناء إطار سياسات الموارد البشرية انطلاقاً من القاعدة ووصولاً إلى القمة. وسيتم إلغاء السياسات البالية، في حين ستخضع سياسات أخرى للتبسيط أو التوحيد. وسيجري استعراض الترتيبات التعاقدية لتلبية الاحتياجات المتغيرة، بما في ذلك النشر السريع والتقليص. وستعمّم أوجه التبسيط الحالية والمستقبلية للإطار على نطاق واسع، مما يكفل الشفافية والاتساق في تطبيق سياسات الموارد البشرية.

(ج) **استعراض شروط الخدمة لاجتذاب أفضل المواهب والاحتفاظ بها، والحفاظ على قوة عاملة ذات كفاءة ومتنوعة ومتعددة اللغات ومتنقلة، وضمان بذل واجب العناية.** ستكون سياسات الموارد البشرية أكثر تلبية لاحتياجات الموظفين، وخصوصاً العاملون في الميدان. وستتم مواصلة التحسينات التي أدخلت على شروط خدمة كل من الموظفين الوطنيين والدوليين من خلال الآليات المشتركة بين الوكالات. وستدعم هذه السياسات الجديدة والمنقحة تحسين شروط الخدمة، بما في ذلك عبر معالجة مسائل الصحة والرفاه والسلامة والأمن، لا سيما بالنسبة للموظفين الوطنيين والموظفين العاملين في المواقع الميدانية؛

(د) **تطبيق إدارة المعارف والتعلم من أجل تهيئة بيئة سياساتية تمكينية.** ستعزز جماعة الممارسين في مجال الموارد البشرية على الصعيد العالمي للأمانة العامة، إذا ما تم تيسيرها بشكل جيد، الوعي بالتغيرات التي تشهدها السياسة العامة، وتزيد التعاون عبر الحدود الجغرافية والإدارات، وتقدم

توجيهها موثوقا به لتفسير السياسات على نحو أكثر اتساقا. وستجعل بوابة مشتركة للسياسة العامة السياسات والإجراءات في متناول جميع الموظفين؛

(هـ) إنشاء نظام معزز لتحسين القدرة على الاستجابة للتحديات في الميدان. سيعزز نظام جديد لضمان جودة سياسات الموارد البشرية التفاعل المستمر مع المديرين والموظفين في الميدان وسيحفز على تحقيق تحسينات مستمرة في إطار سياسات الموارد البشرية. وسيحسن النظام قدرة السياسات على تلبية الاحتياجات في الميدان من خلال توفير التغذية المرتدة النوعية للإدارتين الجديدتين، وهما إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال، وإدارة الدعم العملي، اللتان أنشأتهما الجمعية العامة في قرارها ٢٦٦/٧٢ بء، وإدارة مجلس العملاء.

## باء - اجتذاب المواهب وإدارتها بشكل استباقي

**الهدف: اجتذاب وتطوير واستبقاء قوة عاملة متنقلة وموجهة نحو الميدان وعالية الأداء ومتعددة اللغات ومتنوعة**

١٥ - ستحفز الإدارة الاستباقية للمواهب على تحقيق النتائج على صعيد المنظمة من خلال ضمان التطور المستمر لتوصيفات ملاك الموظفين على الصعيد العالمي بحيث تلي الاحتياجات الاستراتيجية والتشغيلية. وسيؤدي النهج الشامل المبين أدناه إلى إيجاد قوة عاملة متنوعة ومتوازنة جنسانيا ومتنقلة جغرافيا ومتعددة المواهب.

١٦ - وستشمل الإجراءات الاستراتيجية ما يلي:

(أ) تنفيذ تخطيط استراتيجي للقوة العاملة. سيتم تعميم الأخذ بنهج مؤسسي جديد إزاء التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة على نطاق الأمانة العامة. وسيتم تعزيز هذا النهج عن طريق إجراء جرد على نطاق المنظمة لمواهب القوة العاملة حيث سُنصِّف مهارات الموظفين من جميع المستويات بحسب المعارف والتجارب والخبرات والكفاءات والخصائص الأخرى.

(ب) تسريع عمليات التوظيف. سيؤدي الأخذ بنهج شامل إلى تسريع عمليات التوظيف عبر التركيز على ثلاث نقاط هامة خلال العملية: مرحلة تقديم الطلبات الأولية؛ وفحص المرشحين وتقييمهم؛ وتقديم التوصيات من جانب المدير المكلف بالتعيين.

١' الطلبات. ستتم كتابة شروط محددة أكثر دقة في إعلانات الوظائف الشاغرة، تعكس المواصفات المطلوبة ومعايير التقييم التي سُنستخدم لتقييم مقدمي الطلبات، وسيتم توحيد وتسريع عمليتي تصميم الوظائف وتصنيفها. وبالإضافة إلى ذلك، فإن ما جرى سابقا من تقليل فترات الإعلان عن الوظائف الشاغرة قد أدى إلى تسريع عملية التوظيف دون أن يؤثر ذلك على تنوع مقدمي الطلبات أو عددهم. وبناء على ذلك، يُقترح تقليل فترات الإعلان عن الوظائف مرة أخرى لتصبح ٣٠ يوما.

٢' فحص المرشحين وتقييمهم. ستطبق تكنولوجيات جديدة لزيادة كفاءة فحص مقدمي الطلبات والتحقق من مؤهلاتهم. وسيؤدي إجراء المقابلات بالفيديو وتبسيط تقارير

المقابلات إلى تقليص الفترات الزمنية التي تستغرقها عملية التوظيف وإلى إضفاء المزيد من الاتساق عليها؛

٣' تسريع عمليات الاختيار. سيتم بصورة منتظمة ومنهجية تحديث قوائم المرشحين النهائيين وسيتم تعزيز استخدامها على نطاق واسع. وستستخدم البيانات الآنية لرصد إجراء عمليات التوظيف الفردية ضمن الجداول الزمنية المحددة. وسيتم تعزيز لوحة متابعة للموارد البشرية من أجل تتبع المؤشرات الرئيسية للتوظيف، بما في ذلك ما يتعلق بالمساواة بين الجنسين والتوزيع الجغرافي. وسيُساءل المديرون عن السلطة المفوضة لهم لإجراء الاختيارات وستُتخذ إجراءات تصحيحية، بما في ذلك تقديم الدعم عند الزيادة المفاجئة في العمل، عند الاقتضاء، لمعالجة التأخيرات الكبيرة؛

(ج) **تعزيز تكافؤ الجنسين.** سيتم السعي إلى تحقيق تكافؤ الجنسين، باعتبار ذلك عنصراً أساسياً في اجتذاب وإدارة المواهب بشكل استباقي. وستتخذ تدابير خاصة من أجل توظيف النساء المؤهلات والاحتفاظ بهن وترقيتهن ومن أجل زيادة مجموعة مقدّمات الطلبات المرشحات للعمل في الوظائف الميدانية. وستؤدي التغييرات المطبقة على إطار السياسات إلى إزالة العقبات التي تعترض تكافؤ الجنسين. وستتناول التدريب التحيز اللاشعوري، وسيتم تقديم دعم مخصص، يشمل الإرشاد. وستضاف النساء المؤهلات من فئة الخدمات العامة والفئات ذات الصلة، بما في ذلك الموظفات الفنيات الوطنيات، إلى مجموعة المواهب العالمية للنساء المهنيات وسيسهمن في هدف تحقيق تكافؤ الجنسين. ويتضمن المرفق الرابع إحصاءات للتوزيع الجنساني؛

(د) **تعزيز التمثيل الجغرافي.** سيبدل كل جهد ممكن لضمان تمثيل البلدان غير الممثلة والممثلة تمثيلاً ناقصاً، وكذلك البلدان المساهمة بقوات وبأفراد شرطة. وستصمم مبادرات جديدة لتشجيع مقدمي الطلبات من هذه الدول الأعضاء على تقديم طلبات تتعلق بإعلانات وظائف شاغرة محددة، ولكفالة أن يراعي المديرون التمثيل عند اتخاذ قرارات الاختيار؛

(هـ) **زيادة التنوع الإقليمي.** إن الأمين العام ملتزم بكفالة أن تكون القوة العاملة في الأمانة العامة للأمم المتحدة متنوعة وأن تمثل الشعوب التي تعمل من أجلها. وسيستخدم تحليل التنوع الإقليمي للأمانة العامة ككل ولفرادى الكيانات داخل الأمانة العامة (انظر المرفق الثالث) لوضع الاستراتيجيات وسيشكل نقطة مرجعية لرصد التقدم المحرز؛

(و) **تصميم نظام جديد للتنقل.** سيُصمم نظام جديد لتعزيز التنقل الجغرافي، باعتبار ذلك عنصراً جوهرياً في التطوير الوظيفي. وسيتم توحيد مدد الخدمة، بما في ذلك في مراكز العمل الشاقة، الموظفين من تنوع مهاراتهم وخبراتهم. وسوف ينشئ النظام الجديد صلة واضحة بين التدريب والتنقل الجغرافي، وضرورة العمل في مراكز العمل الشاقة والتقدم الوظيفي. وتماشياً مع واجب المنظمة بالعناية بموظفيها، سيكفل النظام الجديد إعادة ندب الموظفين الذين يعملون في ظروف بالغة المشقة لفترات محددة سلفاً. وبالإضافة إلى ذلك، سيتم تعزيز الاتفاقات المتبادلة القائمة من أجل تيسير التنقل بين الوكالات على نطاق المنظومة.

(ز) **وضع وتنفيذ نهج جديد لإدارة الأداء.** ستؤدي إعادة تصميم نهج إدارة الأداء إلى تعزيز ثقافة الحوار المستمر بين المديرين والموظفين، والتشجيع على التعاون، وتعزيز المساءلة عن النتائج. وسيتم تقديم التوجيه العملي وتوفير الدعم للمديرين والموظفين بشأن النهج الجديد؛

(ح) **تنفيذ تقييم على نطاق ٣٦٠ درجة للإدارة العليا.** ستؤدي الاستعراضات على نطاق ٣٦٠ درجة التي ستجري للأمناء العامين المساعدين ووكلاء الأمين العام إلى تعزيز إدارة الأداء والتشجيع على اعتماد السلوكيات اللازمة لتحقيق الفعالية في القيادة العليا. وسيتلقى المشاركون تعليقات واردة من النظراء وكذلك من المسؤولين سواء بشكل مباشر أو غير مباشر أمامهم. وسيجري توسيع النظام لاحقاً بحيث يشمل فئات أخرى من الإدارة العليا؛

(ط) **تعزيز تقديم الدعم للتطوير الوظيفي.** ستُتخذ تدابير لتعزيز التطوير الوظيفي للموظفين الوطنيين والدوليين على نحو مجدٍ ويتسم بحسن الإدارة. وستدعم فرص التعلم المتعدد اللغات التطوير الوظيفي وتحفز على إحداث تحول في القوة العاملة. وسيتم توسيع نطاق فرص تنمية مهارات تعدد اللغات والدعم الوظيفي سواء عبر شبكة الإنترنت أو وجهاً لوجه، بما في ذلك عن طريق مكتبة تعلم شبكية متاحة لموظفي الأمانة العامة في جميع مراكز العمل. وسيولى اهتمام خاص لتعزيز فرص وصول الأشخاص ذوي الإعاقة؛

(ي) **زيادة الفرص الوظيفية للموظفين الوطنيين والموظفين من فئة الخدمات العامة.** سيشكل الموظفون من فئة الخدمات العامة والفئات ذات الصلة، إلى جانب الموظفين الفنيين الوطنيين والموظفين من فئة الخدمة الميدانية، جزءاً حيوياً من القوة العاملة العالمية التي ستشهد تحولاً. وسيتم الأخذ بنهج جديدة لإزاء التطوير الوظيفي لهؤلاء الموظفين للمنظمة الاستفادة بشكل أكبر من مواهبهم وخبراتهم المتنوعة. وسيؤدي إلغاء الشرط الإضافي المتمثل في الانتقال من فئة الخدمات العامة إلى الفئة الفنية من برنامج الفنيين الشباب إلى إزالة عقبة كانت قائمة منذ وقت طويل أمام التقدم الوظيفي لهذه الفئة الهامة من الموظفين.

(ك) **إشراك الشباب.** ستؤدي مبادرات التوعية الابتكارية إلى إشراك الشباب وستأتي بأفكار جديدة إلى المنظمة. وستستند هذه المبادرات إلى الدروس المستفادة من الخبرات لتعزيز مشاركة الشباب في منظمات الأمم المتحدة الأخرى، بما فيها صندوق الأمم المتحدة للسكان ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) وبرنامج متطوعي الأمم المتحدة. وسيعزز برنامج الفنيين الشباب تركيزه على اجتذاب المواهب الشابة من الدول الأعضاء الممثلة تمثيلاً ناقصاً وغير الممثلة؛

(ل) **تعزيز المساءلة عن تحويل القوة العاملة.** سيستخدم الأمين العام اتفاقات كبار المديرين القادة لمساءلة القادة بشكل مباشر عن اجتذاب وتطوير واستبقاء قوة عاملة متنقلة وموجهة نحو الميدان ومتوازنة جنسانياً ومتنوعة بصورة متزايدة.

## جيم - إحداث التحول في ثقافة المنظمة

**الهدف:** كفالة رفاه الموظفين وإيجاد قوة عاملة متحمسة تؤدي وظائفها في بيئة عمل تمكينية

١٧ - يقود الأمين العام الجهود الرامية إلى خلق ثقافة تركز على النتائج والقيم الابتكار، وإلى تحسين إدارة المخاطر. ولتحقيق هذا التحول الثقافي، سينصب تركيز أنشطة تنمية المهارات القيادية على إطار

القيادة في الأمم المتحدة (انظر CEB/2017/1) الذي يدعو إلى اتباع نهج حيال القيادة يكون قائما على المعايير والمبادئ وشاملا للجميع، وخاضعا للمساءلة، ومتعدد الأبعاد، وذا أثر تحويلي، وتعاوني، وذاتي التطبيق، وبراعماتي، وعلمي المنحى.

١٨ - ويتطلب تغيير الثقافة الإدارية والقيادة في الأمانة العامة توافر البيئة السياساتية التمكينية وتحقق الفعالية في تقديم الدعم والخدمات عبر جميع مراحل دورة إدارة المواهب. ومن الأهمية بمكان في هذا الصدد تفعيل مجموعة من الكفاءات القيادية والإدارية، تماشيا مع إطار القيادة في منظومة الأمم المتحدة، مع التركيز على السلوكيات القابلة للرصد.

١٩ - وستشجع هذه الكفاءات القيادية والإدارية الجديدة على تحري النزاهة وشمول الجميع واحترام التنوع، وستعزز الالتزام بأعلى معايير الخدمة. وسيكون مطلوبا من الإدارة العليا أن تجعل من نفسها نموذجا للكفاءات الجديدة في عملها اليومي. ومن المفترض أن يساعد استطلاع آراء الموظفين عن طريق استقصاءات اهتمام الموظفين، وكذلك تطبيق معايير إدارة الأداء بصورة أفضل على نطاق المنظمة، على إحداث تغييرات إيجابية في السلوك يلمسها الموظفون والإدارة والدول الأعضاء وغير ذلك من المستفيدين الخارجيين.

٢٠ - وستشمل الإجراءات الاستراتيجية ما يلي:

(أ) **توعية المديرين والموظفين بالمعايير والسياسات وأطر المساءلة فيما يخص الأدوار المفوضة في مجال إدارة الموارد البشرية.** ستستخدم الاتصالات التفاعلية في إقامة حوار على نطاق المنظمة وإيجاد فهم مشترك للمساءلة والمسؤوليات والصلاحيات على المستوى الفردي. وسيتم تقييم المرشحين المحتملين للمناصب القيادية والإدارية العليا أثناء التعيين والاختيار لمعرفة ما إذا كانوا متمتعين بالكفاءات القيادية والإدارية المرغوبة؛

(ب) **تعميم تطبيق الإطار الجديد للكفاءات القيادية والإدارية.** ستكون هناك فرص متاحة للمديرين والقادة للحصول على الدعم التعلّمي والتوجيه عند الانتقال إلى الأدوار القيادية والإدارية الجديدة داخل المنظمة. وهم سيستخدمون أساليب قائمة على نهج التعلّم عبر الإنترنت والتعلّم المختلط والتعلّم وجها لوجه لتحديد نقاط قوتهم وما لديهم من ثغرات في المهارات، ولكي يحصلوا على ما يحتاجون إليه من معارف عند احتياجها؛

(ج) **توفير الموارد التعليمية من أجل تعزيز التغيير التنظيمي.** سيوفر نظام الأمم المتحدة العالمي لتوجيه الموظفين المتاح على الإنترنت نقطة دخول واحدة يستطيع الموظفون الجدد من خلالها فهم الثقافة التنظيمية الجديدة، بما في ذلك التوقعات المتعلقة بالكفاءات القيادية والإدارية. وسيستخدم النظام الموظفون الجدد والمنتقلون إلى أدوار جديدة لتكليف تجربتهم في مرحلة الالتحاق بالوظيفة الجديدة وفقا لظروف كل منهم من حيث الرتبة والموقع والمسؤوليات الإدارية. وسيجري تحديثه باستمرار لتحسين تجربة المستخدمين وتوفير إمكانية الوصول إلى موارد تعليمية إضافية؛

(د) **تقدير أداء الموظفين على صعد الابتكار والتعاون وإنجاز النتائج والامتياز الإداري.** لتعزيز المساءلة ودعم التطور الوظيفي وتشجيع الابتكار، سيتم تقدير الموظفين على ابتكاراتهم وأدائهم القوي، وسيتم تحديد التدخلات اللازمة لضعيفي الأداء. وفي حال لم تكفل الجهود الرامية إلى

تحسين الأداء بالنجاح، ستُتخذ التدابير المناسبة. وسيساعد الدعم التعلّمي كبار القادة على أن يجعلوا من أنفسهم نماذج تتخذى ودعاة للابتكار ولزيادة الفعالية في إدارة الأداء؛

(هـ) **تطبيق نهج كلي حيال واجب العناية بالموظفين.** تبرز المخاطر المتزايدة التي تواجهها الأمم المتحدة في مختلف أنحاء العالم أهمية المسؤولية عن تعزيز واجب العناية بالموظفين، الوطنيين منهم والدوليين. وستُتخذ إجراءات فورية لضمان سلامة الموظفين من الأذى الجسدي والنفسي، بما في ذلك تعزيز الرقابة على خدمات الرعاية الصحية المدنية والعسكرية التي تقدمها الأمم المتحدة، واستحداث نظام تقديم الخدمات الصحية عن بعد، وتنمية القدرات في مجال التدريب الطبي. وستوضع خطة عمل استراتيجية خمسية لتحسين الصحة العقلية في أماكن العمل بالأمم المتحدة لتزيد من فرص الحصول على الخدمات المهنية، بما في ذلك المساعدة النفسية في حالات الأزمات. وستشجع الخطة على طلب المساعدة والتدخل المبكر، وستقدم الدعم بصورة استباقية للمساعدة على التعافي والعودة إلى العمل. وسيقدّم الدعم للموظفين في الميدان، بمن في ذلك الموظفون الوطنيون، لتنمية قدرتهم على تحمل الضغوط النفسية والتعامل من الإجهاد في مكان العمل. وتماشياً مع التزام المنظمة بمبدأ تقاسم الأعباء وواجبها على صعيد العناية بموظفيها، ستضع الأمانة العامة ما يلزم من صكوك تعاقدية وهيكل دعم لضمان نقل الموظفين العاملين في مراكز عمل بالغة المشقة والخطورة بشكل روتيني بعد تمضيّتهم مدداً قصوى محددة سلفاً؛

(و) **تسريع الإجراءات وتعزيز القيادة للقضاء على الاستغلال والانتهاك الجنسيين والتحرش الجنسي في مكان العمل.** ستعطى الأولوية لتعزيز وتحسين السياسات التي تركز على الضحايا والتدابير الرامية إلى تحقيق رؤية الأمين التي تتلخص في عدم التسامح مطلقاً مع هذا السلوك. وستكون هذه المبادرات محركاً لتغيير الثقافة، وستخلق بيئات عمل آمنة وشاملة للجميع لا تسامح فيها مطلقاً مع سوء السلوك الجنسي، حيث تتم محاسبة المعتدين ويشعر الموظفون بأن باستطاعتهم الإبلاغ عمّا يتعرضون له من حوادث في أمان؛

(ز) **تعزيز السياسات والدعم التعلّمي لمنع الفساد والغش والتمييز وإساءة استخدام السلطة والتصدي لهذه السلوكيات.** ستوضع تدابير جديدة للحماية من الانتقام بسبب الإبلاغ عن سوء السلوك. وستستخدم الدورات التدريبية الإلزامية لنشر المعرفة بمعايير السلوك في الأمم المتحدة، بما في ذلك منع الغش والفساد؛

(ح) **زيادة تحمّس الموظفين.** ستستفيد المنظمة من نتائج الدراسات الاستقصائية التي تجرى بانتظام لقياس اهتمام الموظفين بأن تواصل وضع وتنفيذ خطط العمل من أجل زيادة تحمّس الموظفين لجميع جوانب عمل الأمانة العامة؛

(ط) **تقوية العلاقات بين الموظفين والإدارة.** بالتعاون مع اللجنة المشتركة بين الموظفين والإدارة، سيُسعى إلى إقامة حوار شامل مع الموظفين لاستقاء آرائهم وأفكارهم لدعم هذه الإجراءات الاستراتيجية والمساهمة في إحداث التحول التنظيمي.

٢١ - وعلى نطاق مكونات الاستراتيجية الثلاثة جميعها، سيجري حيثما أمكن تصميم وتنفيذ الإجراءات باعتبارها مبادرات متخذة تحت مظلة "وحدة العمل في الأمم المتحدة"، وسيراعى في هذه

الإجراءات الاستفادة من فرص إقامة العلاقات التعاونية والتآزرية على نطاق المنظومة التي أصبحت متاحة بفضل جهود الأمين العام على صعيد الإصلاح.

### ثالثا - ترجمة الاستراتيجية إلى إجراءات فعلية

#### ألف - إدارة التغيير

٢٢ - تتوافق الاستراتيجية مع مقترحات الأمين العام للإصلاح الإداري. وسيرتهن تحقيق أهداف الاستراتيجية بتوافر الالتزام والدعم من جانب جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الدول الأعضاء والقيادات العليا والمدبرون والموظفون على جميع المستويات. وفي حين أن العديد من جوانب الاستراتيجية يبني على جهود تتم حاليا، فإن النجاح سيتوقف أيضا على الاستثمار الكافي في المبادرات المقترحة، ولا سيما تلك المتعلقة باستغلال التكنولوجيات الجديدة والابتكارات وتنمية قدرات الموظفين والتعلم. كما أن اكتساب الموظفين والمدبرين المهارات والسلوكيات الجديدة يعدّ عاملا حاسم الأهمية لتحقيق الاستفادة الكاملة من هذه التغييرات المقترحة.

٢٣ - وتضع خطة تنفيذ الاستراتيجية (انظر المرفق الأول) أطرا زمنية محددة لكل إجراء استراتيجي. وستجرى مشاورات منتظمة مع جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الكيانات الميدانية، لتحديد ما إذا كانت الاستراتيجية ما زالت صالحة ولإدخال تعديلات على الخطة، حسب الاقتضاء.

#### باء - الرصد والإبلاغ

٢٤ - ستكون أنشطة الرصد والإبلاغ قائمة على النتائج، وسيُنظر من خلالها إلى كل من الفوائد المتوقعة والمخاطر المحيطة بالتنفيذ.

٢٥ - وستقدم تحديثات دورية عن التقدم المحرز لتقييم فعالية الاستراتيجية بهدف اقتراح التعديلات إذا دعت الحاجة. ويوصى بتقديم استعراض لتنفيذ الاستراتيجية العالمية للموارد البشرية إلى الجمعية العامة في دورتها الخامسة والسبعين.

### رابعا - الإجراءات المطلوب من الجمعية العامة اتخاذها

٢٦ - يطلب إلى الجمعية العامة أن تحيط علما بهذا التقرير وأن تطلب إلى الأمين العام أن يقدم إليها في دورتها الخامسة والسبعين استعراضا لتنفيذ الاستراتيجية العالمية للموارد البشرية.

## تنفيذ الاستراتيجية العالمية للموارد البشرية

٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨
------	------	------	------

**العنصر ألف: إطار سياساتي تمكيني للإدارة الاستراتيجية للأفراد**

وضع إطار لإدارة الموارد البشرية يكون مبسطا فيما يتعلق بتفويض السلطة  
تبسيط وترشيد سياسات الموارد البشرية المتوائمة مع الاحتياجات في الميدان  
استعراض شروط الخدمة لاجتذاب أفضل المواهب والاحتفاظ بها، والحفاظ على قوة عاملة ذات  
كفاءة ومتنوعة ومتعددة اللغات ومتنقلة، وضمان بذل واجب العناية  
تطبيق إدارة المعارف والتعلم من أجل تهيئة بيئة سياساتية تمكينية  
إنشاء نظام معزز لتحسين القدرة على الاستجابة للتحديات في الميدان

**العنصر باء: اجتذاب المواهب وإدارتها بشكل استباقي**

تنفيذ تخطيط استراتيجي للقوة العاملة  
تسريع عمليات التوظيف  
تعزيز تكافؤ الجنسين  
تعزيز التمثيل الجغرافي  
زيادة التنوع الإقليمي  
تصميم نظام جديد للتنقل  
وضع وتنفيذ نهج جديد لإدارة الأداء  
تنفيذ تقييم على نطاق ٣٦٠ درجة للإدارة العليا  
تعزيز تقديم الدعم للتطوير الوظيفي  
زيادة الفرص الوظيفية للموظفين الوطنيين والموظفين من فئة الخدمات العامة  
إشراك الشباب  
تعزيز المساءلة عن تحويل القوة العاملة  
**العنصر جيم: إحداث التحول في ثقافة المنظمة**

٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨
			<p>توعية المديرين والموظفين بالمعايير والسياسات وأطر المساءلة فيما يخص الأدوار المفوضة في مجال إدارة الموارد البشرية</p> <p>تعميم تطبيق الإطار الجديد للكفاءات القيادية والإدارية</p> <p>توفير الموارد التعليمية من أجل تعزيز التغيير التنظيمي</p> <p>تقدير أداء الموظفين على صعد الابتكار والتعاون وإنجاز النتائج والامتياز الإداري</p> <p>تطبيق منح كليّ حيال واجب العناية بالموظفين</p> <p>تسريع الإجراءات وتعزيز القيادة للقضاء على الاستغلال والانتهاك الجنسيين والتحرش الجنسي في مكان العمل</p> <p>تعزيز السياسات والدعم التعليمي لمنع الفساد والغش والتمييز وإساءة استخدام السلطة وللتصدي لهذه السلوكيات</p> <p>زيادة تحمس الموظفين</p> <p>تقوية العلاقات بين الموظفين والإدارة</p>

## جدول يعرض بإيجاز الآثار المتحققة والتحديات والدروس المستفادة في مجال إصلاح إدارة الموارد البشرية على مدى العقد الماضي

تقارير الأمين العام	قرارات ومقررات الجمعية العامة	الموضوع	مبادرات الإصلاح	الأثر	التحديات والدروس المستفادة
A/63/285	٢٥٠/٦٣	استراتيجية الاستخدام والتوظيف	وضع نهج يستند إلى قوائم المرشحين لاختيار الموظفين	أسهم التوظيف في الميدان من قوائم المرشحين المقبولين في تقليص الفترات التي يستغرقها التوظيف بدرجة كبيرة	يمكن من خلال تعزيز القدرة على إجراء عمليات إضافية للتوظيف من القوائم، سواء في مراكز العمل الميدانية أو غير الميدانية، الإسهام في إحداث انخفاض عام في المدد الزمنية للتوظيف
		إدارة الأداء	الربط بين إدارة الأداء وتنفيذ الترتيبات التعاقدية	تعزيز نظام تقييم الأداء عن طريق إصدار الوثيقتين ST/AI/2010/5 و ST/AI/2010/5/Corr.1 كأسس للإجراءات الصارمة والشفافة المتخذة في إطار استعراض أداء الموظفين	يتطلب النجاح في التوظيف من القوائم تعهد بيانات القوائم وتحديثها بشكل مستمر
		إدارة الأداء	التدريب الإلزامي في مجال إدارة الأداء لجميع المديرين الذين يقومون بأدوار رقابية	إيجاد نظام أبسط لإدارة الأداء من خلال نظام إنسيبرا	تعامل المديرين بمحذر مفرط مع حالات قصور الأداء خشية أن تؤدي تدخلاتهم إلى شكاوى من المضايقة أو إلى فتح تحقيقات ولجان طعن وإجراءات تقاضي
		إدارة الأداء	استحداث النظام الإلكتروني لإدارة الأداء ضمن نظام إنسيبرا	تحسين المشاركة في الأنشطة الإلزامية لإدارة الأداء من جانب المشرفين	نظرا لقلّة الموارد، يتلقى المديرين قدرا محدودا من الدعم في التعامل مع حالات قصور الأداء ببطء وتيرة الحركة في اتجاه تغيير ثقافة المنظمة في مجال إدارة الأداء
					عدم وجود صلة واضحة بين مختلف عمليات إدارة المواهب، ومن ذلك مثلا عمليات تحويل العقود، والتنقل، والتوظيف والترقية، وإدارة الأداء
					الحاجة إلى توافر درجة أكبر من الثقة لدى الموظفين والمديرين في دقة وموثوقية تقييمات الأداء

تقارير الأمين العام	الجمعية العامة	قرارات ومقررات	الموضوع	مبادرات الإصلاح	الأثر	التحديات والدروس المستفادة
A/63/592 و A/63/744	٢٦٠/٦٤		التأهب والدعم في حالات الطوارئ	أنشئت وحدة مكرسة للتأهب والدعم في حالات الطوارئ في مكتب الأمين العام المساعد لإدارة الموارد البشرية كخطوة أولى بالغة الأهمية في اتجاه توفير وتنسيق الدعم الأساسي للناجين ولأسر من يفقدون أرواحهم أو يصابون بسبب الأعمال العدائية أو الكوارث الطبيعية أو غير ذلك من حالات الطوارئ	اتباع نهج كلي ومنسق حيال إدارة حالات الطوارئ التأهب والدعم المؤسسيان القائمان على التعاون الوثيق مع أصحاب المصلحة ذوي الصلة، بما في ذلك الوكالات والصناديق والبرامج مأسسة إطار شامل لإدارة حالات الطوارئ يشمل عناصر للتأهب لحالات الطوارئ وتقديم الدعم للضحايا	الزيادة العامة للمخاطر والحوادث توقعات أكبر من جانب جميع أصحاب المصلحة
A/64/267	المقرر ٥٤٦/٦٤		الترتيبات التعاقدية ومواءمة شروط الخدمة	تطبيق نظم التعيينات المستمرة	إطار تعاقدى مبسط يتماشى مع مختلف الاحتياجات التشغيلية للمنظمة أسهمت التعيينات المستمرة في تكوين قوة عاملة متكاملة وعالمية بشكل حقيقي، مما عزز قدرة المنظمة على تلبية احتياجاتها التشغيلية المتغيرة والمتزايدة التعقيد، مع تعزيز المساواة في المعاملة وإتاحة مزيد من الأمن الوظيفي لموظفي الأمانة العامة في جميع مراكز العمل وعلى جميع المستويات، وبالتالي دعم الأداء والالتزام تجاه المنظمة في الأجل الطويل	بما أن عملية الاستعراض تتألف من ثلاث مراحل، هي تحديد الأهلية وتوزيع النقاط والاستعراض النهائي، وتتم بمعرفة مكتب إدارة الموارد البشرية، فإن إنجاز العملية يستغرق ما لا يقل عن ١٠ أشهر بما أن حافظات الوظائف اللازمة لإجراء استعراض سنوي لا يمكن تحديدها إلا بعد أن يكون الاستعراض السابق قد أُجِّز والتعيينات المستمرة قد مُنحت، يصعب من وجهة النظر الإدارية الإسراع بعملية الاستعراض السنوي لتكون مواكبة للحالة الآنية تشمل التحديات المستقبلية الاتجاه نحو تقليص البعثات الميدانية وإغلاقها، وكذلك بلوغ الحدود القصوى لأحجام حافظات الوظائف واحتمال أن يصبح هناك بحكم الأمر الواقع تجميد لمنح التعيينات المستمرة، باستثناء الموظفين الذين التحقوا بالعمل من خلال امتحانات تنافسية وفقا للقاعدة ٤-١٦ من النظام الإداري للموظفين

تقارير الأمين العام	قرارات ومقررات الجمعية العامة	الموضوع	مبادرات الإصلاح	الأثر	التحديات والدروس المستفادة
A/65/305 و A/65/305/Add.3	القرار ٢٤٧/٦٥	أداة إنسبيرا لإدارة المواهب	تنفيذ إنسبيرا، وهو نظام إدارة الموارد البشرية	لقد أدمج نظام إنسبيرا عمليات الموارد البشرية في مجالات الاستقدام والتعلم وإدارة الأداء. وفيما يتصل بالاستقدام وإدارة الامتحانات، يسهّر النظام عمليات تصنيف وتقييم أعداد كبيرة من طلبات التقدم. وفي عام ٢٠١٧، تم تلقي أكثر من ١,٢ مليون طلب للتقدم لفرص وظيفية وامتحانات شتي، وذلك من مواطني الدول الأعضاء الـ ١٩٣ جميعها	ليس تنفيذ نظام إنسبيرا عملية نشرة تتم مرة واحدة فقط، فالنظام يتطلب تحسينات مستمرة للتكيف مع الاحتياجات التشغيلية والسياسات المتغيرة، ومع الأعداد المتزايدة للوظائف المعلن عنها وطلبات التقدم الواردة. وقد بدأ العمل على الدمج بين نظامي إنسبيرا وأوموجا لتحسين الخصائص الوظيفية في مجالي الاستقدام والإبلاغ. وقد ولد هذا تكاليف إضافية وانعكاسات على الموارد، على صعيد كل من الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات
		استراتيجية الاستقدام والتوظيف	القضاء على الإجراءات الخاصة لاختيار المرشحين الخارجيين في نظام اختيار الموظفين	التكافؤ في إمكانية الوصول إلى الفرص الوظيفية بين المتقدمين الداخليين والخارجيين للوظائف الشاغرة في الأمانة العامة	عدم وجود إجراءات خاصة لاختيار المرشحين الخارجيين هو أمر يتيح لرؤساء الكيانات ممارسة كامل السلطة المفوضة لهم في اختيار الموظفين دون الحاجة إلى الحصول على موافقة مركزية لاستقدام الموظفين من الخارج. غير أنه من ناحية أخرى، فإن الإبقاء على القيود المفروضة على الموظفين الحاليين، مثل القيود المفروضة على الانتقال من فئة الخدمات العامة إلى الفئة الفنية، قد أثار شواغل بشأن عدم المساواة في المعاملة

تقارير الأمين العام	قرارات ومقررات الجمعية العامة	الموضوع	مبادرات الإصلاح	الأثر	التحديات والدروس المستفادة
A/65/305/Add.1	القرار ٢٤٧/٦٥	برنامج الموظفين الفنيين الشباب	استحداث برنامج الموظفين الفنيين الشباب	عملية امتحانات محدثة ومبسطة تتضمن خاصية لتقديم الطلبات عبر الإنترنت وعملية فرز آلية من خلال نظام إنسيبرا	زيادة الكفاءة في إدارة امتحانات برنامج الموظفين الفنيين الشباب فيما يخص المجموعات الوظيفية الأصغر
				فترة أقصر لعملية طلب التقدم للامتحانات لجان ممتحنين متخصصين تُعنى بوضع الامتحانات وتصحيحها وفقا للمعايير المهنية المعمول بها	من خلال العمل بنظام استمرار صلاحية قوائم المرشحين لثلاث سنوات، تتوافر تواريخ محددة بوضوح لانتهاؤ فرص توظيف المرشحين الناجحين في برنامج الموظفين الفنيين الشباب. وقد أدى ذلك إلى زيادة الفعالية في ملء الوظائف بالمرشحين الناجحين وتحسين إدارة التوقعات.
				زيادة فرص ملء الوظائف من خلال بدء الأخذ بنهج الشبكات الوظيفية الأوسع ليُستعاض به عن الامتحانات التخصصية التي توضع لوظائف بعينها	
				استخدام التكنولوجيا في إجراء المقابلات والامتحانات عبر الإنترنت	
				اتباع نهج أكثر تركيزا وفعالية في ملء الوظائف بالمرشحين الناجحين من خلال جعل أعداد المرشحين الناجحين متوافقة مع أعداد الشواغر المتوقعة	
				الإحاق ببرنامج الموظفين الفنيين الشباب ووضع حد أقصى عند نسبة ١٥ في المائة من وظائف الرتبتيين ف-١ و ف-٢ الموجودة في العمليات الميدانية والتمويلية العادية والتبرعات	ثمة تحديات تعترض تحديد الوظائف الشاغرة من هذا الطابع المحدد على صعيد الميزانية في العمليات الميدانية والتي يمكن استخدامها لتوظيف المرشحين الناجحين
				استُخدمت اثنتان من وظائف البعثات السياسية الخاصة في الميدان لتوظيف اثنين من المرشحين الناجحين	هناك عدة مرشحين ناجحين اختاروا سحب ترشحهم للتوظيف في أماكن شاقّة، مثل بعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى أفغانستان
					يجري تحبّب توظيف المرشحين في وظائف ممولة من التبرعات بسبب وجود مخاوف بخصوص استمرارية التمويل

<p>الترتيبات التعاقدية ومواءمة شروط الخدمة</p> <p>تمنح عقود مستمرة لشاغليها، وذلك على أساس حافظتين اثنتين للوظائف، واحدة للموظفين الدوليين من الفئة الفنية والفئات العليا وفئة الخدمة الميدانية، والأخرى للموظفين من فئة الخدمات العامة والفئات الأخرى للموظفين المعينين محليا</p>	<p>وضع معايير لتحديد الوظائف التي تمنح عقود مستمرة لشاغليها، وذلك على أساس حافظتين اثنتين للوظائف، واحدة للموظفين الدوليين من الفئة الفنية والفئات العليا وفئة الخدمة الميدانية، والأخرى للموظفين من فئة الخدمات العامة والفئات الأخرى للموظفين المعينين محليا</p>	<p>وفقا للفقرتين ٥١ و ٥٢ من القرار ٢٤٧/٦٥، يقوم مكتب إدارة الموارد البشرية، بالتعاون مع مكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات، بتحديد مستوى حافظتي الوظائف بما نسبته ٧٥ في المائة من عدد الوظائف الثابتة والمؤقتة ووظائف المساعدة المؤقتة العامة الموجودة منذ أكثر من خمس سنوات</p>	<p>سيراً على نسق الترتيبات التعاقدية التي تتألف من ثلاثة أنواع من التعيينات (التعيينات المؤقتة والمحددة المدة والمستمرة) والتي وافقت عليها الجمعية العامة في قرارها ٢٥٠/٦٣، تم تحويل موظفي البعثات الميدانية المعينين بعقود المجموعة ٣٠٠ إلى تعيينات محددة المدة، وهو ما يؤهلهم لأن يُنظر في منحهم تعيينات مستمرة</p>
<p>وضع معايير لإمكانية النظر في منح الموظفين عقوداً مستمرة</p>	<p>مع وضع معايير لإمكانية النظر في منح الموظفين عقوداً مستمرة، أتيحت القدرة على التنبؤ والمساواة في المعاملة</p>	<p>بمجرد إنشاء حافظتي الوظائف، يُخصم عدد التعيينات المستمرة والدائمة الحالية لتحديد عدد التعيينات المستمرة المتاحة داخل كل مجموعة في سنة ما</p>	<p>أدى إصلاح نظام التعاقد إلى حصول الموظفين العاملين في الميدان على فرصة متساوية للمنافسة على التعيينات المستمرة ولأن يُنظر في إعطائهم لهم، وهو ما يضعهم على قدم المساواة مع سائر موظفي الأمانة العامة</p>
<p>وضع معايير لإمكانية النظر في منح الموظفين عقوداً مستمرة</p>	<p>مع وضع معايير لإمكانية النظر في منح الموظفين عقوداً مستمرة، أتيحت القدرة على التنبؤ والمساواة في المعاملة</p>	<p>تكمّل الإدارة المركزية للاستعراض تحقق الاتساق والشفافية</p>	<p>ثمّة ضرورة لاستعراض وتكييف السياسات بصفة دورية لتلبية ما لدى المنظمة وموظفيها من احتياجات متغيرة. وهذا الأمر يزداد الآن إلحاحاً مع توقُّع بلوغ حافطة الوظائف حدها الأقصى، وذلك لضمان استمرار تلبية الاحتياجات التشغيلية الطويلة الأجل للمنظمة</p>

تقارير الأمين العام	الجمعية العامة	قرارات ومقررات	الموضوع	مبادرات الإصلاح	الأثر	التحديات والدروس المستفادة
A/65/305 و A/66/347	القرار ٦٦/٢٣٤	الإبلاغ وتحليل البيانات	بدء العمل بأداة "HR Insight"		لوحة متابعة HR Insight (في إطار المعلومات عن موظفي الأمم المتحدة): البشرية في الوقت الحقيقي أمر صعب، لأنه لا تدار شؤون جميع الموظفين حالياً عن طريق الميسر عبر الإنترنت إلى المعلومات الشهرية عن ملاك موظفي الأمانة العامة، بما في ذلك عن مواطنيها وحالة تمثيلها وحالات التقاعد المتوقعة. وفي السابق، لم تكن هذه المعلومات متاحة إلا في تقارير الأمين العام أو عند الطلب. وإضافة إلى ذلك، يقلل النشر على شبكة الإنترنت من الحاجة إلى طباعة آلاف الصفحات (على سبيل المثال، قائمة موظفي الأمانة العامة للأمم المتحدة الآن متاحة على الإنترنت في موقع HR Insight)	لقد ثبت أن نشر المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية في الوقت الحقيقي أمر صعب، لأنه لا تدار شؤون جميع الموظفين حالياً عن طريق الميسر عبر الإنترنت إلى المعلومات الشهرية عن ملاك موظفي الأمانة العامة، بما في ذلك عن مواطنيها وحالة تمثيلها وحالات التقاعد المتوقعة. وفي السابق، لم تكن هذه المعلومات متاحة إلا في تقارير الأمين العام أو عند الطلب. وإضافة إلى ذلك، يقلل النشر على شبكة الإنترنت من الحاجة إلى طباعة آلاف الصفحات (على سبيل المثال، قائمة موظفي الأمانة العامة للأمم المتحدة الآن متاحة على الإنترنت في موقع HR Insight)
A/67/324	القرار ٦٧/٢٥٥	الجدول الزمني للتوظيف	في سبيل تحسين التمثيل الجغرافي للدول الأعضاء غير الممثلة والمثلة تمثيلاً ناقصاً، سُمح للموظفين من فئة الخدمات العامة والفئات ذات الصلة من بلد مؤهل بالمشاركة في برنامج الفنيين الشباب عن طريق التقدم بطلب للمشاركة في البرنامج (مسار الانتقال من فئة الخدمات العامة إلى الامتحان التنافسي الوطني)	من أصل ٥٧٨ مرشحاً ناجحاً في امتحانات برنامج الفنيين الشباب عامي ٢٠١١ و ٢٠١٦، نجح ٣١ مرشحاً (٥,٣٦ في المائة) في امتحانات مسار الانتقال من فئة الخدمات العامة إلى الامتحان التنافسي الوطني ومن بين هؤلاء تم تعيين ٢٤ مرشحاً في البرنامج قبل نهاية عام ٢٠١٧، منهم ٩ مرشحين من الدول الأعضاء الممثلة تمثيلاً ناقصاً، حسبما كان وضع التمثيل الجغرافي عند تعيين المرشحين	يسهم مسار الانتقال من فئة الخدمات العامة إلى الامتحان التنافسي الوطني في التوازن الجغرافي ويعزز في الوقت عينه التطوير الوظيفي للموظفين من فئة الخدمات العامة والفئات ذات الصلة. ومع ذلك، يمكن توسيع الفرص الوظيفية لهؤلاء الموظفين إذا انتقلوا إلى الفئة الفنية من خلال برنامج الفنيين الشباب	

تقارير الأمين العام	الجمعية العامة	قرارات ومقررات	الموضوع	مبادرات الإصلاح	الأثر	التحديات والدروس المستفادة
A/67/324	القرار ٢٥٥/٦٧	استراتيجية الاستخدام والتوظيف	تحديد برنامج الفنيين الشباب للتوظيف في رتبتي ف-١ و ف-٢ بحسب مؤهلات المرشحين وتوافر الوظائف	يحدّد المرشحون الناجحون في وظائف من الرتبة ف-٢ إذا كانوا يحملون شهادة ماجستير أو دكتوراه أو شهادة بكالوريوس مع سنتين من الخبرة المهنية	حدّث القيود المفروضة على تعيين المرشحين الناجحين في برنامج الفنيين الشباب من قدرة المنظمة على اجتذاب المرشحين ذوي الخبرة. والعديد من مرشحي برنامج الفنيين الشباب هم من الموظفين الفنيين المبتدئين ولم عند تعيينهم عدة سنوات من الخبرة في ميدان العمل أو أنهم في الأوساط الأكاديمية يسعون إلى الحصول على درجة الدكتوراه	حدّث القيود المفروضة على تعيين المرشحين الناجحين في برنامج الفنيين الشباب من قدرة المنظمة على اجتذاب المرشحين ذوي الخبرة. والعديد من مرشحي برنامج الفنيين الشباب هم من الموظفين الفنيين المبتدئين ولم عند تعيينهم عدة سنوات من الخبرة في ميدان العمل أو أنهم في الأوساط الأكاديمية يسعون إلى الحصول على درجة الدكتوراه
A/67/30 و A/67/30/Corr.1 و A/68/30 و A/70/30	القراران ٢٥٧/٦٧ و ٢٤٤/٧٠	زيادة سن التقاعد	زيادة سن التقاعد	المواءمة مع الاتجاه العام في العالم إلى زيادة سن التقاعد	على الرغم من أنه من المبكر نسبيًا القيام بالتنبؤات، لأن زيادة السن الإلزامية لإنهاء الخدمة لم تدخل حيز التنفيذ إلا في ٢٠١٤	وعلاوة على ذلك، حدّد عدم إيلاء الأولوية لتوظيف الموظفين المؤهلين برتبة ف-٢ لشغل وظائف من الرتبة ف-٣ من عدد الوظائف المتاحة من الرتبة ف-٢ ومن فرص الترقية المتاحة أمام الموظفين من الرتبة ف-٢
					الاعتراف بزيادة طول مدة الخدمة وبأن إنتاجية العديد من الموظفين لا تزال عالية وما زالوا يتمتّعون بالمهارات ليعملوا بعد سن التقاعد السابقة	على الرغم من أنه من المبكر نسبيًا القيام بالتنبؤات، لأن زيادة السن الإلزامية لإنهاء الخدمة لم تدخل حيز التنفيذ إلا في ٢٠١٤
					خفض استخدام المتقاعدين والاحتفاظ بالموظفين إلى ما بعد السن الإلزامية لإنهاء الخدمة	ووفقا لتقرير لجنة الخدمة المدنية الدولية (A/68/30، الفقرة ٦١)، فإن من المتوقع أن يؤدي رفع السن الإلزامية لإنهاء الخدمة إلى ٦٥ سنة للموظفين الحاليين تعزيز الاستفادة الطويلة الأجل للصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية
					إدخال المزيد من المرونة في الطريقة التي يقوم بها المديرين والموظفون بعملهم وتعزيز التوازن بين العمل والحياة	يشكّل عدم وجود أي أداة لتسجيل الطلبات والموافقات على ترتيبات العمل المرنة في الأمانة العامة عائقا أمام إدارة تلك الترتيبات وعائقا أمام زيادة الشفافية والاتساق في طريقة تنفيذ السياسة

تقارير الأمين العام	قرارات ومقررات الجمعية العامة	الموضوع	مبادرات الإصلاح	الأثر	التحديات والدروس المستفادة
القرار ٢٥٥/٦٧ (الفقرة ٢١)	تنقيح مختلف برامج التعليم الإلكتروني لضمان إتاحة الوصول إليها على الصعيد العالمي وضمان فعاليتها من حيث التكلفة	بدء تنفيذ نظام الأمم المتحدة العالمي لتوجيه الموظفين	توحيد البرامج التوجيهية في الأمانة العامة للموظفين الجدد وللموظفين الذين يغيرون مراكز عملهم	لقد سمح التوافر الإلكتروني وإمكانية الاطلاع على المعلومات والتوجيهات المتصلة بأدوار الموظف ومهامه، حتى قبل يومه الأول في مركز العمل، بانتقال أكثر سلاسة للموظفين الجدد وللموظفين الذين يغيرون مراكز عملهم	ينبغي أن يكون تنقيح البرامج المختلفة أمراً مستمراً ليعكس أولويات المنظمة المتغيرة، وعملية الإصلاح فيها وتغير أدوار الموظفين
زيادة فرص الحصول على خدمات المشورة المهنية	استعراض سياسة برنامج إجازة التفرغ لإتاحة مشاركة عدد أكبر من الموظفين	استعراض سياسة برنامج إجازة التفرغ لإتاحة مشاركة عدد أكبر من الموظفين	أظهر استعراض برنامج إجازة التفرغ أن الموظفين يثمنون فرصة المشاركة في عمل بحثي مخصص أكثر من أي جانب آخر من جوانب البرنامج	استعراض عن المشورة المهنية وجها لوجه بمجسبات عبر شبكة الإنترنت، الأمر الذي زاد من إمكانية الحصول على هذه الخدمة التي لم تكن متوفرة في السابق للموظفين في المواقع النائية	في حين نجح البرنامج وتلقى الثناء على مزاياه التي استفاد منها المشاركون، لا يزال هناك مجال لإضافة القيمة إليه لفائدة المنظمة. ويمكن استكشاف مختلف السبل بشأن كيفية استخدام تقارير المشاركين لتلبية مختلف احتياجات المنظمة البحثية فيما يتعلق بالمواضيع المدرجة في جدول أعمالها
برنامج إجازة التفرغ	استعراض سياسة برنامج إجازة التفرغ لإتاحة مشاركة عدد أكبر من الموظفين	استعراض سياسة برنامج إجازة التفرغ لإتاحة مشاركة عدد أكبر من الموظفين	أظهر استعراض برنامج إجازة التفرغ أن الموظفين يثمنون فرصة المشاركة في عمل بحثي مخصص أكثر من أي جانب آخر من جوانب البرنامج	وتتيح السياسة المستكملة اختيار عدد أكبر من الموظفين كل سنة، مع الحد من النفقات التي تتكبدها المنظمة	استخدام تقارير المشاركين لتلبية مختلف احتياجات المنظمة البحثية فيما يتعلق بالمواضيع المدرجة في جدول أعمالها

تقارير الأمين العام	قرارات ومقررات الجمعية العامة	الموضوع	مبادرات الإصلاح	الأثر	التحديات والدروس المستفادة
A/68/358	القرار ٦٨/٢٦٥	استراتيجية الاستخدام والتوظيف	بدء تنفيذ إطار التطوير الوظيفي والتنقل	تُعدّ الإطار في ٢٠١٦ و ٢٠١٧ لشبكتين وظيفيتين (شبكة السياسة والسلام والعمل الإنساني وشبكة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، وأسفر ذلك عن عدد محدود من الأماكن ووافقت الجمعية العامة على إطار التنقل في قرارها ٦٨/٢٦٥، وطلبت إجراء استعراض شامل للإطار، للنظر فيه في دورتها الثالثة والسبعين	هناك حاجة إلى نهج متعدد الأوجه للتنقل ويتعيّن تأسيس ثقافة التنقل على نطاق الأمانة العامة وينبغي توفير الموارد لمبادرات التنقل في الأمانة العامة لضمان نجاحها وينبغي أن يشجّع إطار التنقل في الأمانة العامة زيادة التنقل من مراكز العمل الشاقة وإليها وينبغي أن يستند إطار التنقل في الأمانة العامة إلى تفويض السلطة إلى الإدارات والمكاتب، بدعم من السياسات المركزية ويجب أن يصبح التنقل جزءاً لا يتجزأ من التطوير الوظيفي أما برامج التنقل الداخلي التي تستخدمها العديد من منظمات النظام الموحد للأمم المتحدة، فهي غير قابلة للاستمرار إذا لزم الإعلان عن الوظائف الشاغرة خارجياً وينبغي أن يُدرج تنقل الموظفين في الأمانة العامة في تخطيط تعاقب الموظفين، مع التركيز على تطوير الموظفين المبتدئين من المستوى المتوسط للأدوار المستقبلية ومن الضروري وضع نظام للحوافز للتشجيع على التنقل وينبغي أن يكون التنقل جزءاً من استراتيجية متكاملة لإدارة للمواهب
A/71/323 و A/71/323/Add.1	القرار ٧١/٢٦٣	استراتيجية الاستخدام والتوظيف	خفض الفترة القياسية للإعلان عن الوظائف الشاغرة الخاصة بمناصب معينة من ٦٠ إلى ٣٠ يوماً بالنسبة لوظائف الفئة الفنية والفئات العليا	وبلغت مدة نشر الأطر الزمنية لاستخدام الموظفين لشغل وظائف شاغرة عموماً ٤٥ يوماً، أي أقصر بـ ٣٤ يوماً عن تلك التي أعلن عنها لمدة ٦٠ يوماً	أظهر النشر التجريبي لمدة ٤٥ يوماً، الذي بدأ في ٢٠١٧، أن النشر لفترة أقصر أدى إلى أطر زمنية أقصر لاستخدام الموظفين دون التأثير في العدد الإجمالي للمتقدمين أو في عدد المتقدمين من الدول الأعضاء النامية

تقارير الأمين العام	قرارات ومقررات الجمعية العامة	الموضوع	مبادرات الإصلاح	الأثر	التحديات والدروس المستفادة
إدارة الأداء	تنفيذ إطار أكثر دقة لإدارة الأداء في المنظمة بأسرها، لا سيما على المستوى الإداري والقيادي، مدعوماً بالتدريب والتوجيه المناسبين	إدارة الأداء	مبادرات الإصلاح	أدت جهود الاتصال والتواصل المعززة مع جميع الموظفين والمدبرين بشأن أهمية إنجاز خطط العمل وتقييمها في الوقت المناسب إلى زيادة مطردة في معدلات الامتثال في النظام الإلكتروني لتقييم الأداء	التحديات والدروس المستفادة
					في الوقت الذي ازداد فيه الامتثال لمتطلبات النظام الإلكتروني لتقييم الأداء والتقيد بالمواعيد النهائية، يحتاج المدبرون إلى القيام بالمزيد من حيث إدارة الأداء الفعالة، بما في ذلك التعليق بصورة مستمرة على أداء الموظفين ومعالجة قصور الأداء على الفور
					ويتعين على كبار المدبرين أن يكونوا قدوة أفضل من حيث تقديم التعليقات ومعالجة قصور الأداء ووضع معايير لتصنيفات الأداء

## المرفق الثالث

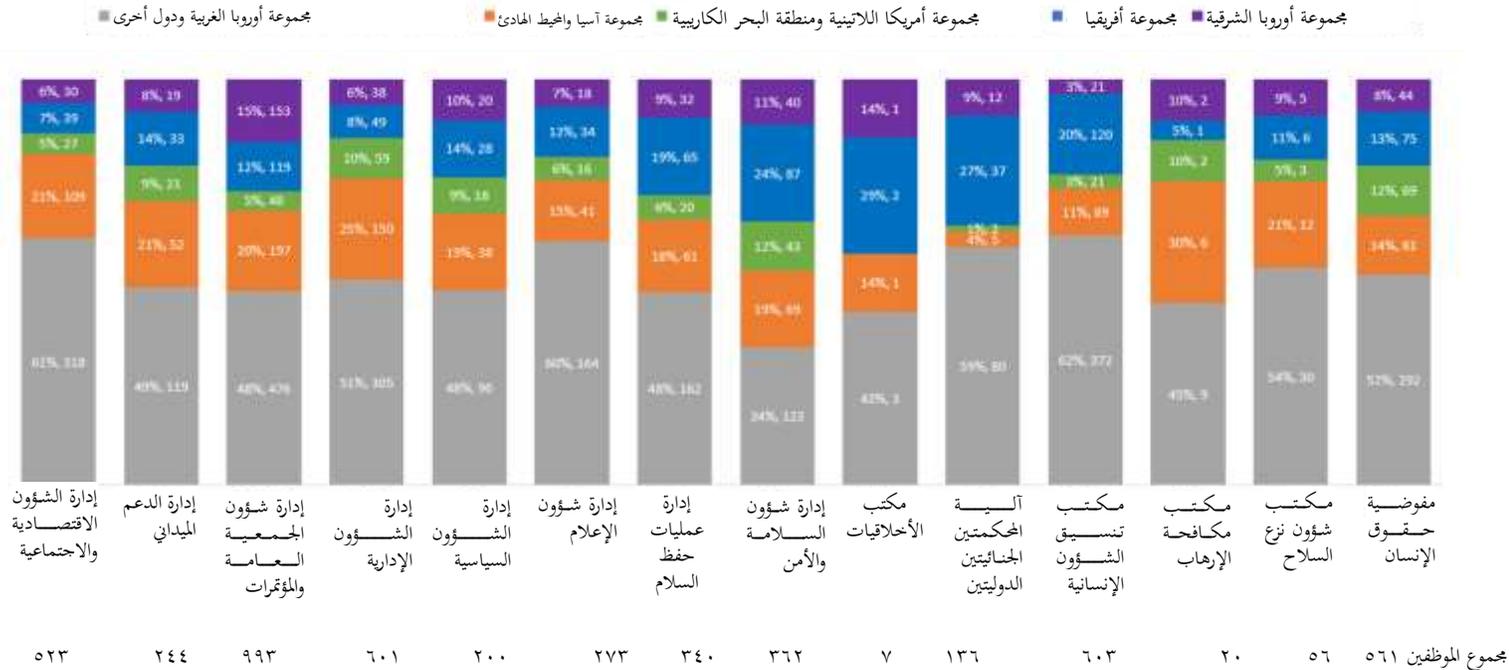
### تحليل التنوع الإقليمي

- ١ - يرى الأمين العام أن سياسات إدارة الموارد البشرية يجب أن تسهم بصورة استباقية في زيادة التنوع الإقليمي في صفوف القوة العاملة (انظر A/72/492، الفقرة ٢٤). وقد أدرج في اتفاقات كبار المديرين مؤشرا للتنوع الإقليمي من أجل قياس التقدم المحرز من سنة إلى أخرى نحو تحقيق قدر أكبر من التنوع الإقليمي. والمجموعات الإقليمية هي مجموعات أفريقيا، وآسيا والمحيط الهادئ، وأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، وأوروبا الشرقية، وأوروبا الغربية ودول أخرى<sup>(١)</sup>.
- ٢ - ويُشجّع رؤساء الإدارات والمكاتب والبعثات على تحسين التنوع الإقليمي من خلال تعزيز الجهود الرامية إلى استقدام موظفين من المناطق التي لديها عدد أقل من الموظفين الدوليين في كياناتهم. وفي تلك المناطق، يجري التركيز على البلدان غير الممثلة والممثلة تمثيلا ناقصا، ولا سيما في الوظائف الشاغرة الخاضعة لنظام النطاقات المستصوبة. وبالمثل، ستظل كفالة التمثيل المناسب للبلدان المساهمة بقوات شرطة مسألة ذات أولوية أيضا.
- ٣ - وقد أُجري تحليل لحالة التنوع الإقليمي في الأمانة العامة. ويظهر الشكلان الأول والثاني أدناه تكوين ملاك الموظفين حسب المجموعات الإقليمية وحسب الكيان في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٧، لتلك الكيانات التي توجد فيها اتفاقات مع كبار المديرين. وستكون هذه البيانات بمثابة خط الأساس لرصد التقدم المحرز. وفي إطار التقييم السنوي لتنفيذ الاتفاق، يتوقع من رؤساء الكيانات الإبلاغ عن الجهود التي بذلوها لتحقيق المزيد من التنوع الإقليمي.

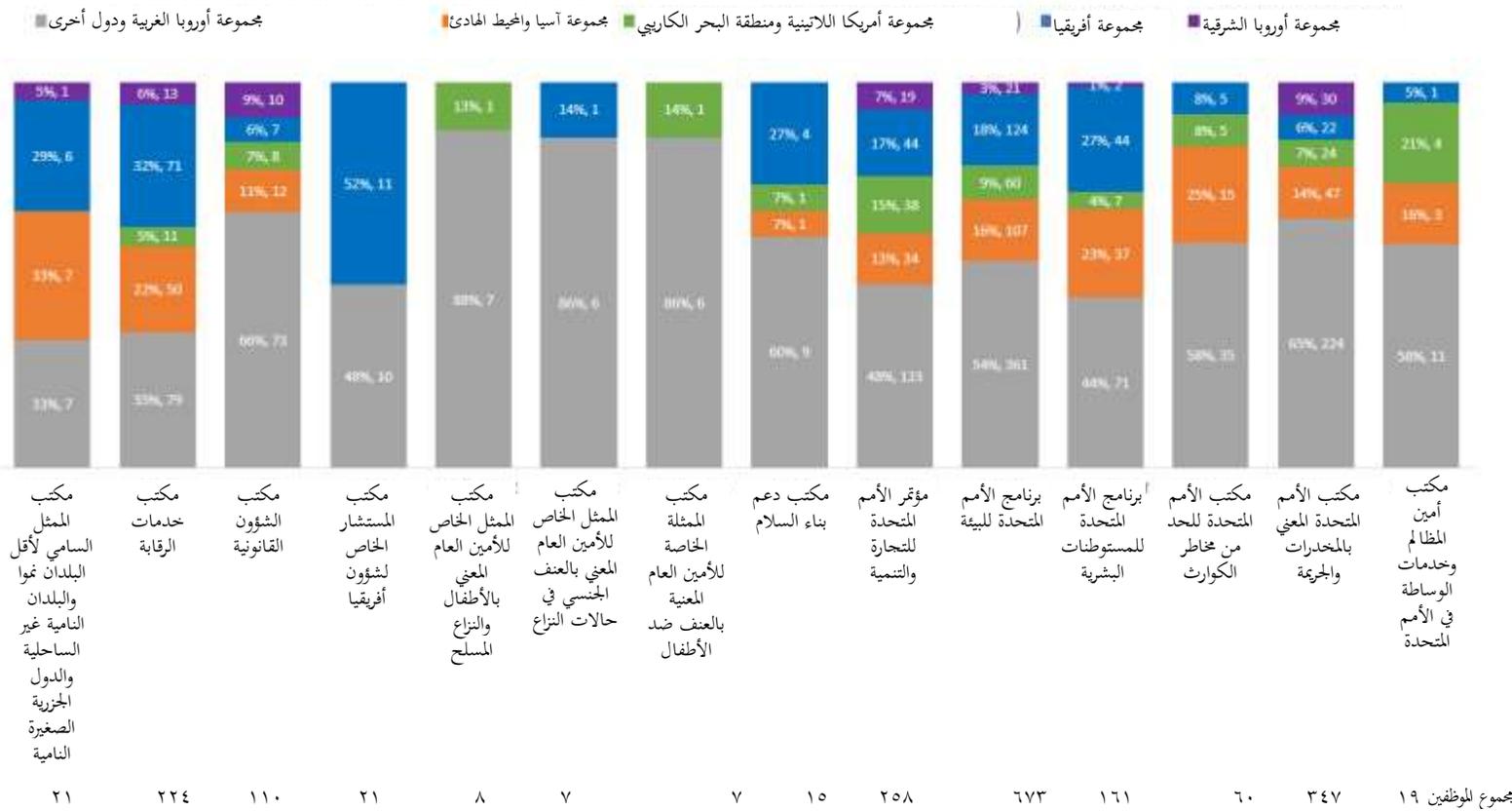
(١) انظر [www.un.org/depts/DGACM/RegionalGroups.shtml](http://www.un.org/depts/DGACM/RegionalGroups.shtml).

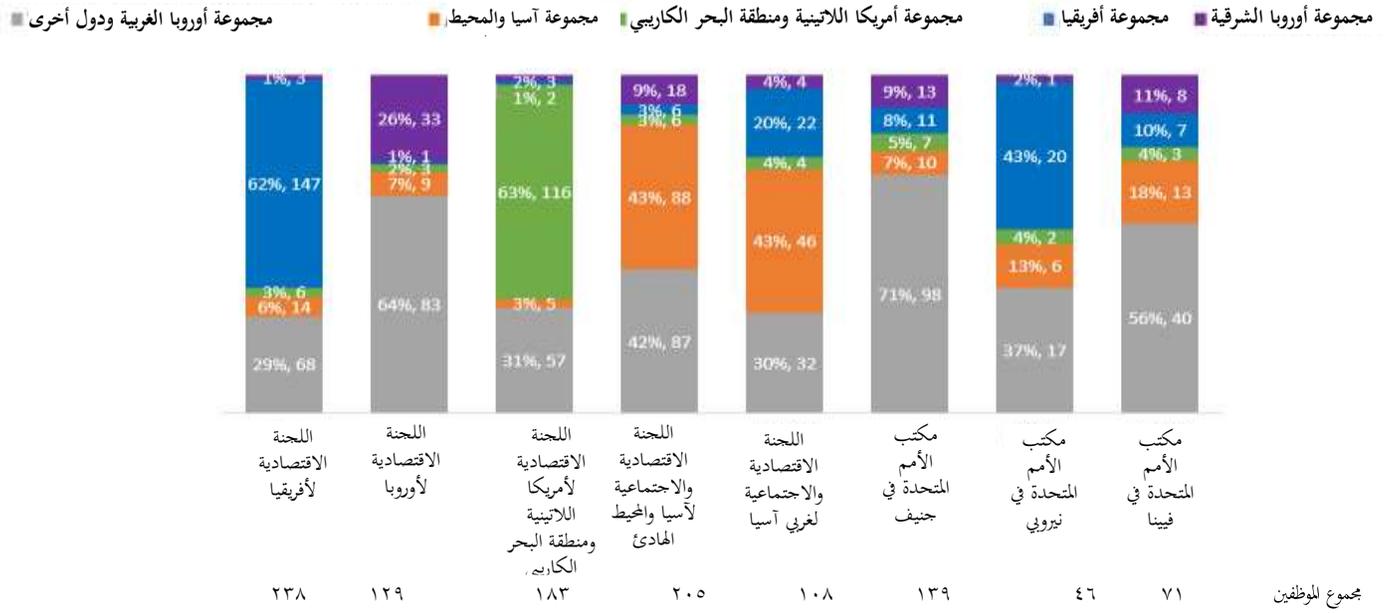
## الشكل الأول

النسبة المئوية للموظفين الدوليين في إدارات ومكاتب الأمانة العامة للأمم المتحدة وعددهم في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٧،  
بحسب المجموعة الإقليمية<sup>(٢)</sup>



(٢) للاطلاع على قائمة الأعضاء في كل مجموعة من المجموعات الإقليمية المستخدمة للأغراض الانتخابية، انظر الميدانية والفترة الفنية وما فوقها) المعيّنين تعييننا دائما وتعييننا مستمرا وتعييننا محدد المدة. ولا تشمل الموظفين المعيّنين تعييننا مؤقتا أو الموظفين من الدول غير الأعضاء. وتشمل أيضا جميع مصادر التمويل. وتصنّف الكيانات وفقا للهيكل التنظيمي في نظام أوموجا. ولا تظهر إلا الكيانات التي توجد فيها اتفاقات مع كبار المديرين.

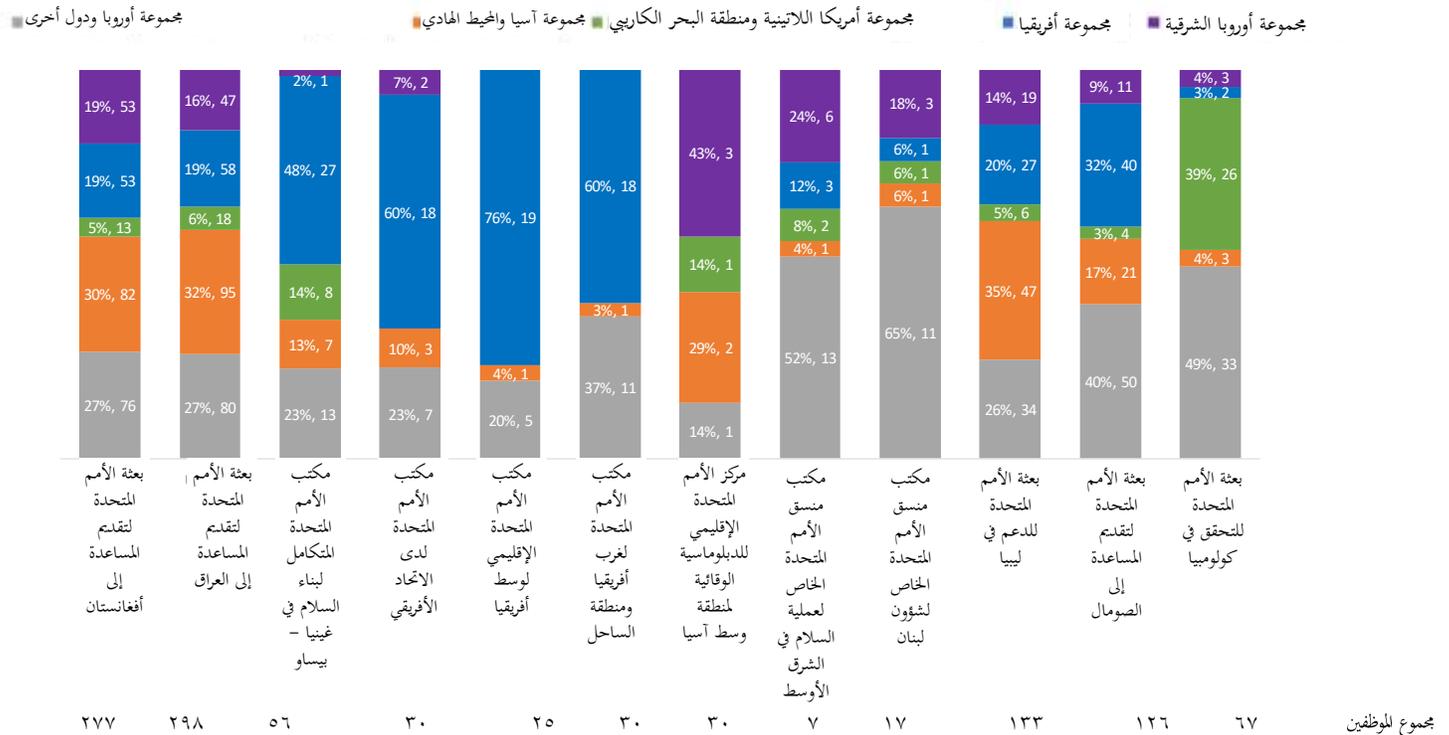




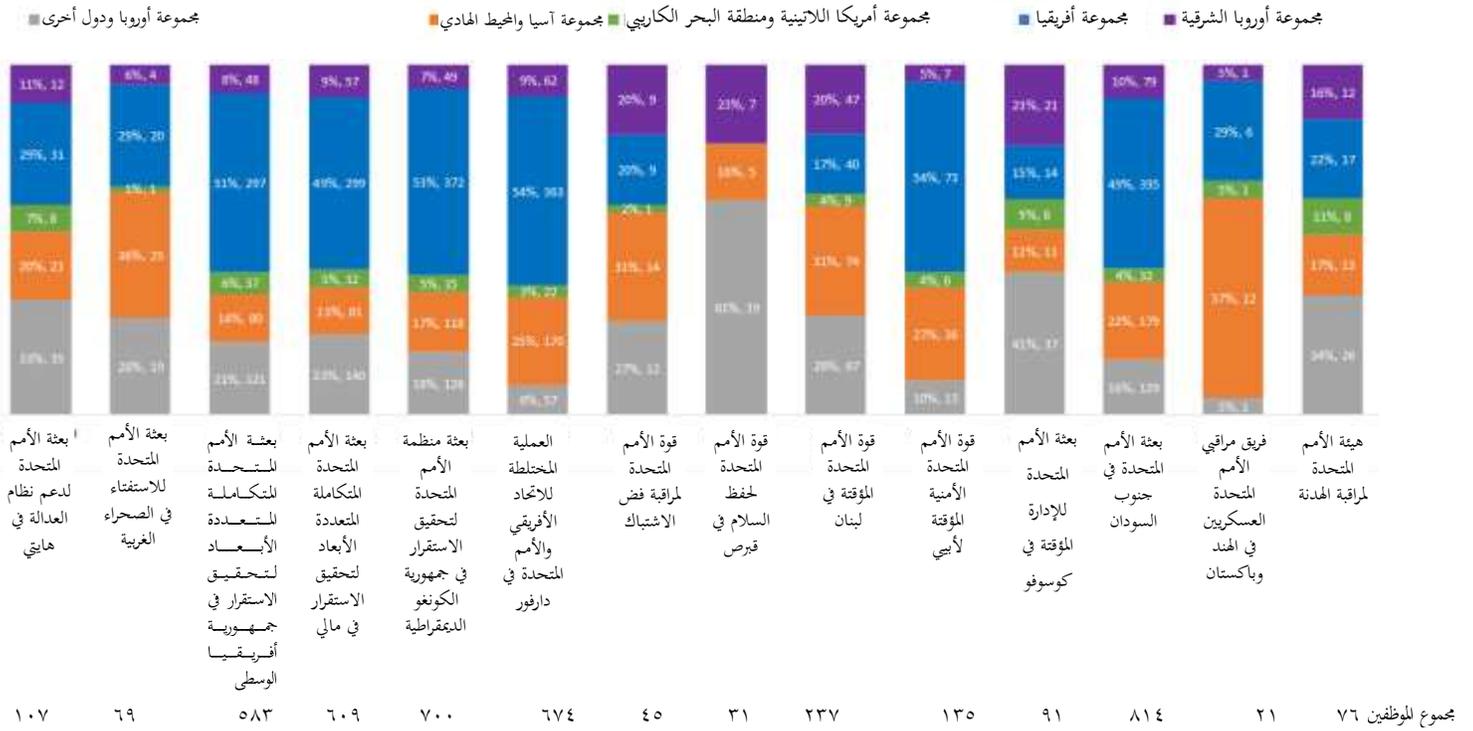
المصدر: البيانات الديمغرافية مستقاة من نظام أوموجا أو مقدمة مباشرة من كيانات الأمم المتحدة.

## الشكل الثاني

النسبة المئوية للموظفين الدوليين في بعثات الأمانة العامة للأمم المتحدة وعدددهم في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٧، بحسب المجموعة الإقليمية<sup>(٣)</sup>



(٣) للاطلاع على قائمة الأعضاء في كل مجموعة من المجموعات الإقليمية المستخدمة للأغراض الانتخابية، انظر الميدانية والفئة الفنية وما فوقها) المعيّنين تعييننا دائما وتعييننا مستمرا وتعييننا محدد المدة. ولا تشمل الموظفين المعيّنين تعييننا مؤقتاً أو الموظفين من الدول غير الأعضاء. وتشمل أيضا جميع مصادر التمويل. وتصنّف الكيانات وفقا للهيكل التنظيمي في نظام أوموجا. ولا تظهر إلا الكيانات التي توجد فيها اتفاقات مع كبار المديرين.



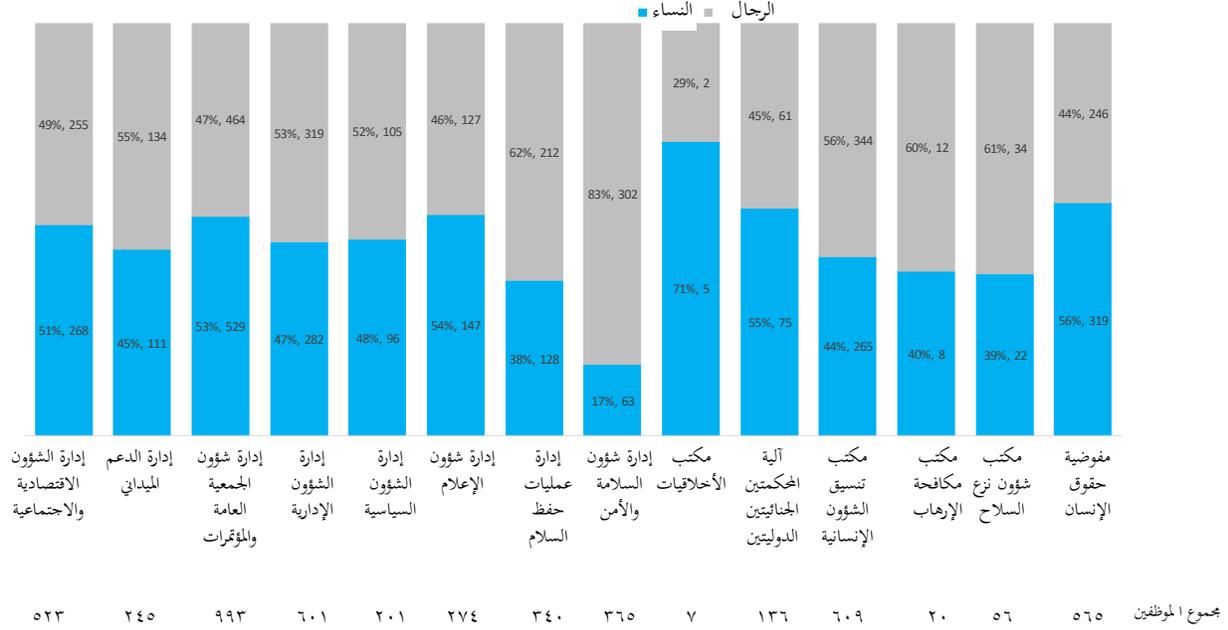
المصدر: البيانات الديمغرافية مستقاة من نظام أوموجا أو مقدمة مباشرة من كيانات الأمم المتحدة.

## المرفق الرابع

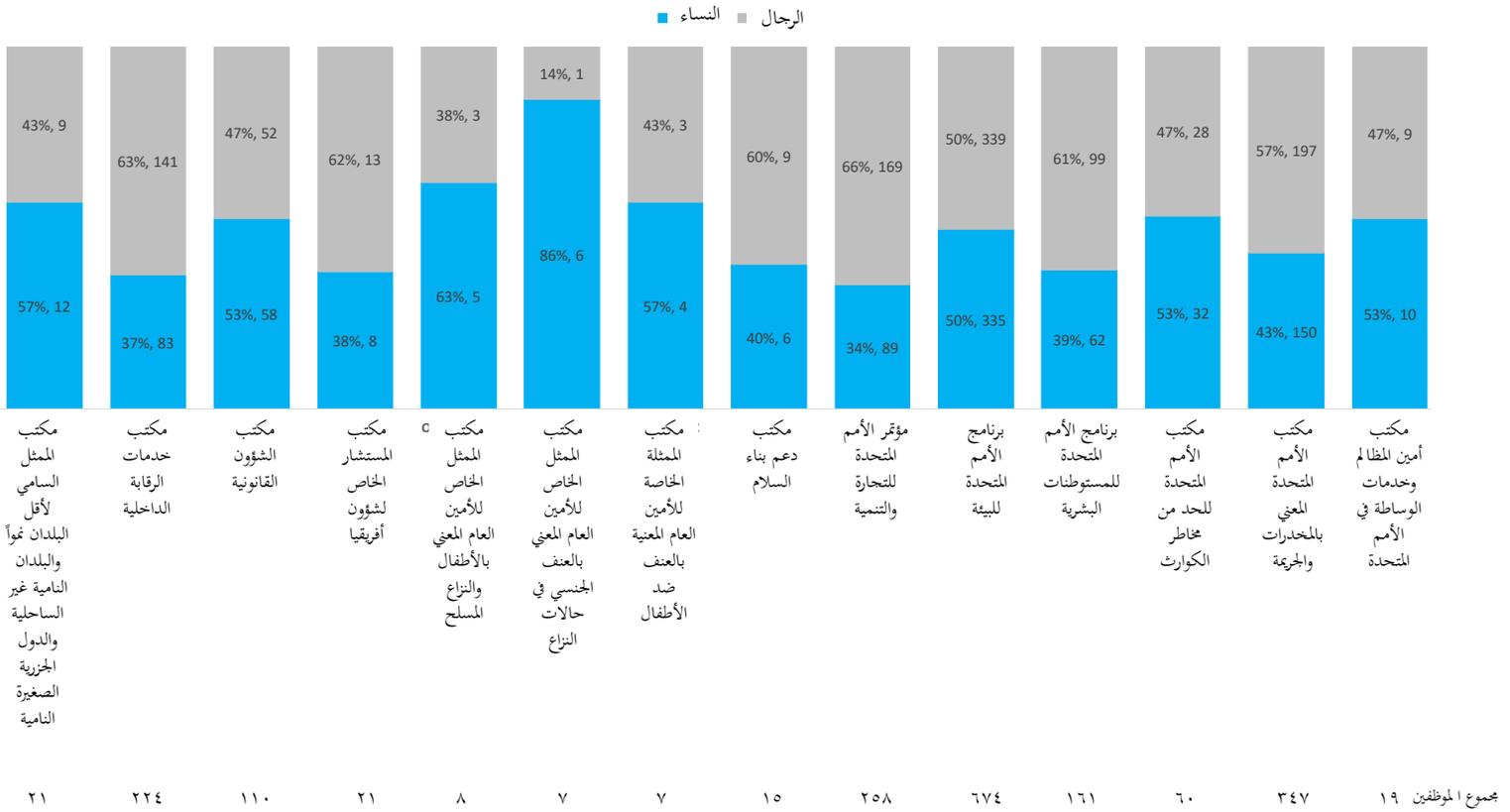
### تحليل التوزيع الجنساني

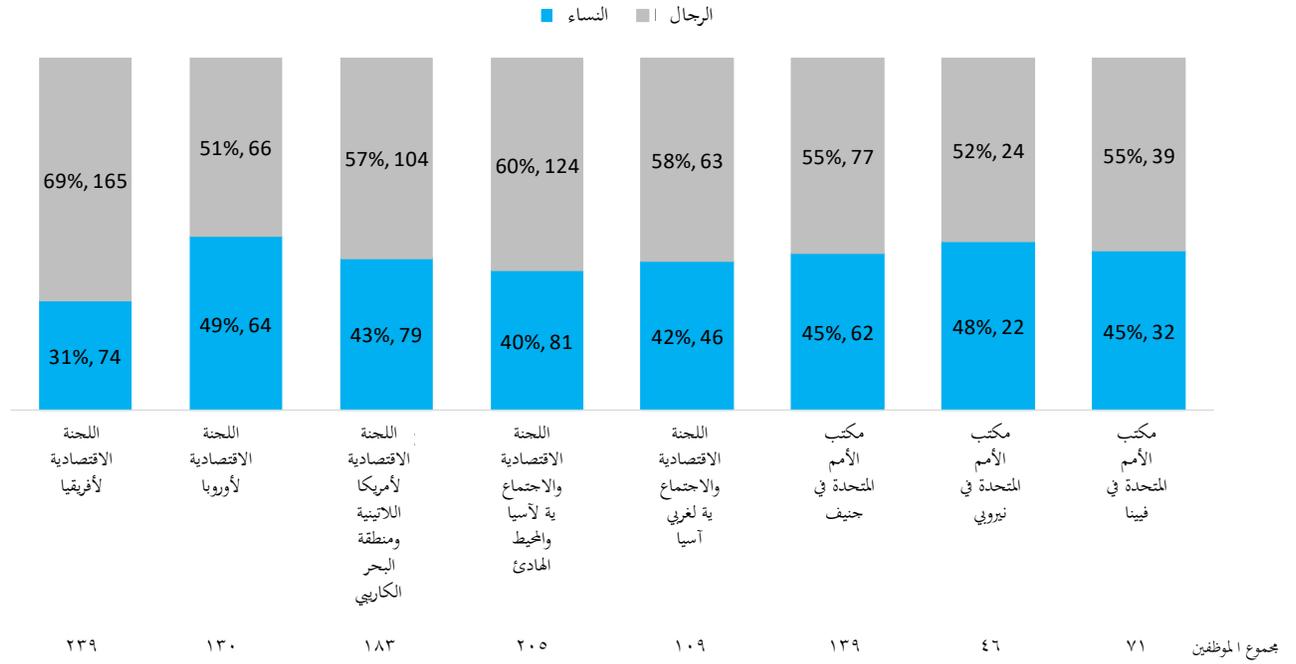
- ١ - التكافؤ بين الجنسين عنصر أساسي في الإصلاحات العامة للأمم العام. ويعكس هذا الهدف القيم الأساسية للأمم المتحدة، وهو يتماشى مع إيجاد منظمة حديثة، قوتها العاملة متنوعة وشاملة للجميع، ويعكس ذلك الشعوب التي تخدمها المنظمة. وينطوي إنجاز هذا الأمر على تهيئة بيئة عمل تشجع المساواة وتقضي على التحيز وتشمل جميع الموظفين.
- ٢ - وقد سعى الأمين العام إلى تحقيق هذا الهدف من خلال بدء تنفيذ استراتيجية التكافؤ بين الجنسين على نطاق المنظمة. وفي إطار التدابير المتخذة لضمان المساواة، أدرج الأمين العام رصد الاستراتيجية في اتفاقات كبار المديرين.
- ٣ - وتُسلّم الاستراتيجية بوجود منطلقات وتحديات مختلفة. ويظهر الشكلان الأول والثاني أدناه تكوين ملاك الموظفين حسب نوع الجنس والكيان في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٧، لتلك الكيانات التي توجد فيها اتفاقات مع كبار المديرين. وفي إطار التقييم السنوي لاتفاق كبار المديرين، يقدم رؤساء الكيانات تقارير عن التقدم الذي أحرزوه من أجل تحقيق التكافؤ بين الجنسين.

النسبة المئوية للموظفين الدوليين\* في إدارات ومكاتب الأمانة العامة للأمم المتحدة وعددهم في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٧، بحسب نوع الجنس



\* للاطلاع على قائمة الأعضاء في كل مجموعة من المجموعات الإقليمية المستخدمة للأغراض الانتخابية، انظر [www.un.org/depts/DGACM/RegionalGroups.shtml](http://www.un.org/depts/DGACM/RegionalGroups.shtml). تشمل الرسوم البيانية جميع الموظفين الدوليين (من فئة الخدمة الميدانية والفئة الفنية وما فوقها) المعيّنين تعييناً دائماً وتعييناً مستمراً وتعييناً محدد المدة. ولا تشمل الموظفين المعيّنين تعييناً مؤقتاً أو الموظفين من الدول غير الأعضاء. وتشمل أيضاً جميع مصادر التمويل. وتصنّف الكيانات وفقاً للهيكل التنظيمي في نظام أوموجا. ولا تظهر إلا الكيانات التي توجد فيها اتفاقات مع كبار المديرين.

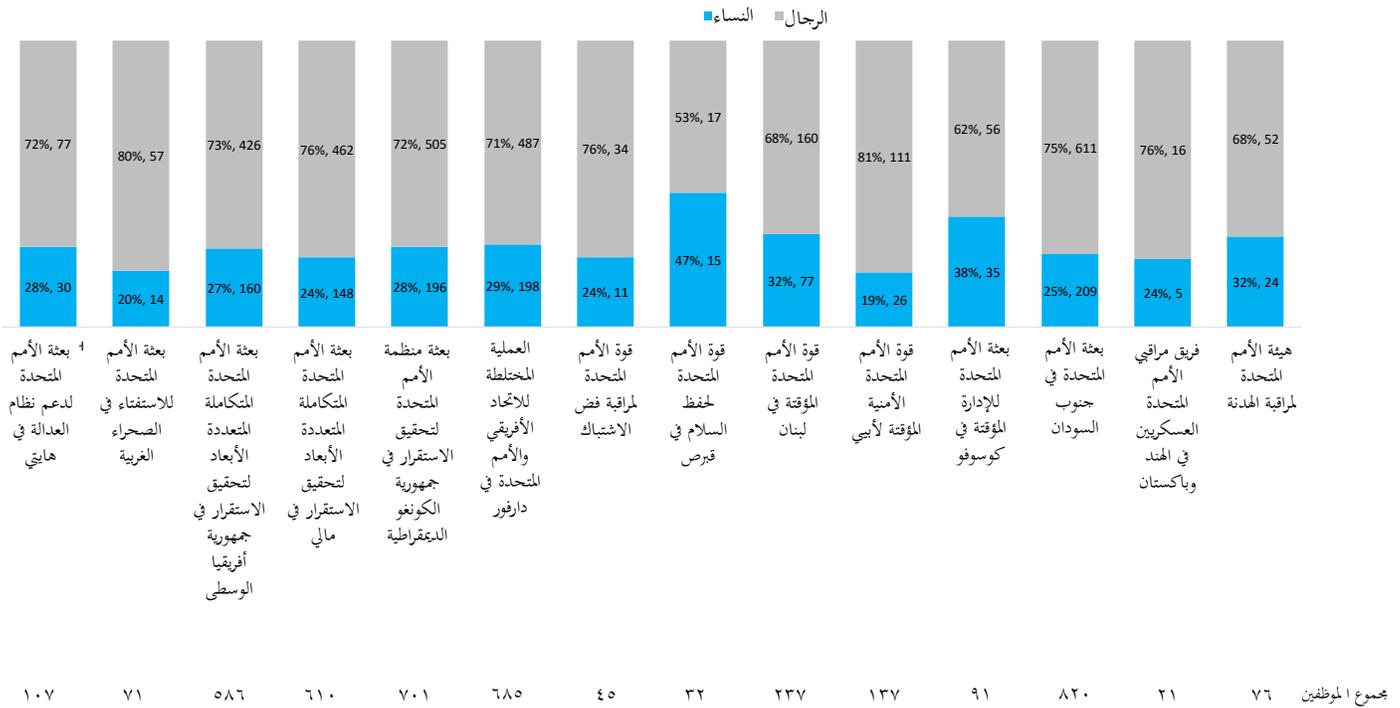




المصدر: البيانات الديمغرافية مستقاة من نظام أوموجا أو مقدمة مباشرة من كيانات الأمم المتحدة.

## الشكل الثاني

النسبة المئوية للموظفين الدوليين\* في بعثات الأمانة العامة للأمم المتحدة وعددهم في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٧، بحسب نوع الجنس



\* تشمل الرسوم البيانية جميع الموظفين الدوليين (من فئة الخدمة الميدانية والفئة الفنية وما فوقها) المعيّنين تعييناً دائماً وتعييناً مستمراً وتعييناً محدد المدة. ولا تشمل الموظفين المعيّنين تعييناً مؤقتاً. وتشمل أيضاً جميع مصادر التمويل. وتصنّف الكيانات وفقاً للهيكل التنظيمي في نظام أوموجا. ولا تظهر إلا الكيانات التي توجد فيها اتفاقات مع كبار المديرين.

