

September 2013



منظمة الأغذية  
والزراعة للأمم  
المتحدة

联合国  
粮食及  
农业组织

Food and  
Agriculture  
Organization  
of the  
United Nations

Organisation des  
Nations Unies  
pour  
l'alimentation  
et l'agriculture

Продовольственная и  
сельскохозяйственная  
организация  
Объединенных  
Наций

Organización  
de las  
Naciones Unidas  
para la  
Alimentación y la  
Agricultura

A

## المجلس

الدورة الثامنة والأربعون بعد المائة

روما، 2-6 ديسمبر/كانون الأول 2013

استقدام الموظفين في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة:  
تحليل مقارن وإطار مرجعي (JIU/REP/2012/12)

1- يُعرض هذا التقرير لوحدة التفتيش المشتركة مشفوعاً بتعليقات مقتضبة للمدير العام وتعليقات مشتركة أكثر تفصيلاً لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق (A/67/888/Add.1).

تعليقات المدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة

2- تؤيد المنظمة تقرير وحدة التفتيش المشتركة المعنون "استقدام الموظفين في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة: تحليل مقارن وإطار مرجعي" (JIU/REP/2012/4)، بالإضافة إلى تعليقات مجلس الرؤساء التنفيذيين ذات الصلة.

3- وتؤيد المنظمة بشكل عام التوصيات والمبادئ التي تستند إليها غير أنها تشير إلى أن اعتماد وتطبيق بعض منها، بالإضافة إلى المقاييس المعيارية المذكورة ضمن التوصية 1 قد تكون صعبة التنفيذ وهو ما يرد بوضوح في تعليقات مجلس الرؤساء التنفيذيين.

4- ويسرّ المنظمة أن تشير إلى أنها قد اعتمدت بالفعل في عمليات تعيين الموظفين لديها عدداً من التوصيات والمقاييس المعيارية الواردة في تقرير وحدة التفتيش المشتركة باعتبارها معايير موحدة. والعمل جارٍ في المنظمة على وضع اللمسات الأخيرة على مبادرات هامة لإعداد إطار تخطيطي للقوة العاملة ولتنفيذ هذا الإطار؛ تطبيق إطار جديد للمهارات في المنظمة؛ التدريب لإدراج عملية إجراء مقابلات مستندة إلى المهارات ضمن عملية تعيين الموظفين؛ ومواصلة السعي إلى تقليص المدة اللازمة لإكمال التعيينات منذ صدور الإعلان عن الوظيفة الشاغرة إلى صدور قرار الاختيار؛ وهي جميعاً توصيات صادرة عن وحدة التفتيش المشتركة.



mi705a

يمكن الاطلاع على هذه الوثيقة باستخدام رمز الاستجابة السريعة (QR)؛ وهذه هي مبادرة من منظمة الأغذية والزراعة للتقليل إلى أدنى حد من أثرها البيئي وتشجيع اتصالات أكثر مراعاة للبيئة. ويمكن الاطلاع على وثائق أخرى على موقع المنظمة

www.fao.org



Distr.: General  
21 June 2013  
Arabic  
Original: English

## الجمعية العامة



الدورة السابعة والستون  
البندين ١٣٥ و ١٣٦ من جدول الأعمال  
إدارة الموارد البشرية  
وحدة التفتيش المشتركة

## استقدام الموظفين في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة: تحليل مقارن وإطار مرجعي

### مذكرة من الأمين العام

يتشرف الأمين العام بأن يحيل إلى أعضاء الجمعية العامة تعليقاته وتعليقات مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق على تقرير وحدة التفتيش المشتركة، المعنون "استقدام الموظفين في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة: تحليل مقارن وإطار مرجعي" (انظر A/67/888).

موجز

يقدم تقرير وحدة التفتيش المشتركة، المعنون "استقدام الموظفين في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة: تحليل مقارن وإطار مرجعي" (A/67/888)، في سياق الاحتياجات التنظيمية المتنوعة لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة، تقيماً لمسائل الكفاءة والشفافية والإنصاف في عملية استقدام الموظفين، مع مراعاة مبادئ من قبيل التمثيل الجغرافي والتوازن بين الجنسين والمساواة بين لغات العمل الرسمية.

وتعكس هذه المذكرة آراء مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بشأن التوصيات المقدمة في التقرير. وقد تم تجميع آراء المنظومة بالاستناد إلى المساهمات التي قدمتها المنظمات الأعضاء في مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، والتي رحبت فيها بالتقرير وأيدت بعضاً من نتائجه.



## أولا - مقدمة

١ - يقدم تقرير وحدة التفتيش المشتركة، المعنون "استقدام الموظفين في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة: تحليل مقارن وإطار مرجعي" (A/67/888)، في سياق الاحتياجات التنظيمية المتنوعة لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة، تقييما لمسائل الكفاءة والشفافية والإنصاف في عملية استقدام الموظفين، مع مراعاة مبادئ من قبيل التمثيل الجغرافي والتوازن بين الجنسين والمساواة بين لغات العمل الرسمية. ويتناول التقرير أيضا قواعد الاستقدام وسياساته وإجراءاته في جميع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، مع التركيز على استقدام موظفين من الخارج للتعين في وظائف لمدة سنة أو أكثر. ويقدم التقرير تحليلا مقارنا يحدد القواسم المشتركة وأوجه الاختلاف، فضلا عن الممارسات السليمة.

## ثانيا - تعليقات عامة

٢ - ترحب مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بالتقرير وهي تؤيد بوجه عام التوصيات التي وردت به وتؤكد أن القواعد والممارسات والإجراءات التي تتبعها في عمليات تعيين موظفيها تتماشى مع المبادئ الأساسية الواردة في التقرير، مع أخذ توجيهات مجالس إدارتها بعين الاعتبار. كذلك أعربت المؤسسات عن التقدير لما ورد في التقرير من تجميع شامل للممارسات والعمليات المتبعة حاليا داخل مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، الأمر الذي من شأنه أن يساعدها على مواصلة تحسين عمليات استقدام الموظفين وتعيينهم. وتتفق المؤسسات على وجود حاجة إلى الارتقاء بعمليات تنسيق الممارسات المتبعة في استقدام الموظفين في المنظومة بأكملها وترحب بمبدئيا بالمعايير الخمسة عشر والتوصيات الأربع الواردة في التقرير من أجل العمل على النهوض بالكفاءة والشفافية والإنصاف في عمليات الاستقدام عبر مؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

٣ - ويرى بعض من المؤسسات أن عددا من التدابير المقترحة، مثل إنشاء مراكز للتقييم أو نظام للاستقدام الإلكتروني، قد تكون مكلفة، ومن ثم يصعب تنفيذها في أوقات الضائقة المالية، لا سيما في حالة المؤسسات الصغيرة. وتشير تلك المنظمات أيضا إلى أن التقرير يشتمل على متطلبات للتوظيف ينبغي أن تصبح إلزامية، وهو موقف تشير بعض الوكالات إلى أنه ينحو منحى توجيهيا أكثر من اللازم، ولا يخدم دائما أغراض المؤسسات بصورة عملية. وعلى الرغم من ذلك، فإن المؤسسات تدرك تماما ضرورة ضمان العدل والاتساق في عملية الاستقدام، وتلتزم بتحسين ممارساتها الحالية وتنفيذ التوصيات الواردة في التقرير.

## ثالثا - تعليقات محددة على التوصيات

### التوصية ١

ينبغي أن توجه الهيئات التشريعية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة الرؤساء التنفيذيين إلى الاسترشاد بمعايير الاستقدام الخمسة عشر المقترحة في هذا الاستعراض عند توظيف مرشحين خارجيين لشغل وظائف محددة المدة لسنة أو أكثر.

٤ - تؤيد مؤسسات منظومة الأمم المتحدة هذه التوصية، مشيرة إلى أنها موجهة إلى الهيئات التشريعية، ويقول معظمها إن المعايير الواردة بها تمثل الممارسات المتبعة بالفعل. ولكن المؤسسات تحذر من أنه في بعض الأحيان قد تؤدي المعايير ذاتها إلى خلق موقف يتسبب في انخفاض المستويات أو على الأقل ينطوي على تناقض، مستشهدة على ذلك مثلا بالمعيار ١٤، وهو المعيار الذي يحث على التوازن بين الجنسين، والمعيار ١٥ الذي يشير إلى التوزيع الجغرافي العادل. ففي حين أن كلا المعيارين يسلمان بأن "المقدرة والكفاءة والتزاهة" أمور يجب أن تراعى في المقام الأول عند استخدام الموظفين، تلاحظ الوكالات وجود شد وجذب بين المعيارين وترى أنه ليس من الممكن دائما الوفاء بالمعيارين بنفس الدرجة. وتشير المؤسسات أيضا إلى أنه على الرغم من تأييدها للمعيار ٩، الذي يدعو إلى التنسيق بين المتطلبات، فإن ذلك المعيار قد يؤدي إلى انخفاض في الحد الأدنى للمتطلبات التعليمية وفي ذات الوقت يزيد من المتطلبات اللغوية، وأنه يمكن النظر إليه على أنه عامل قد لا يكون موافيا لبعض المرشحين من بعض البلدان، ومن ثم يؤدي في النهاية إلى تقلص مجموعة المرشحين المؤهلين.

٥ - وإضافة إلى ذلك، فإن بعض المعايير، خاصة المعيار ١٥، لا تعكس بشكل كامل الواقع الذي تواجهه المؤسسات فيما يتعلق بالتمويل، والذي يتمثل في وجود تمويل طوعي مقابل تمويل عن طريق الاشتراكات المقررة، وما يستتبعه ذلك من ضرورة التعامل مع اهتمام البلدان المانحة بعدد مواطنيها الذين يمثلونها ضمن القوة العاملة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. ومن ثم، فإن بعض المؤسسات لا تراعى في عمليات استقدام الموظفين الاستراتيجية المحددة الأهداف مجرد التوزيع الجغرافي المنصف بالنسبة للدول الأعضاء، بل تراعى أيضا أولويات مختلفة في أوقات مختلفة، مثل ضرورة معالجة شواغل البلدان المانحة الممثلة تمثيلا ناقصا. وعلى الرغم من ذلك، فإن الوكالات تؤكد على أن المبادئ التي تتبعها في استقدام الموظفين تهدف إلى التشجيع على تمثيل مختلف الجنسيات على أوسع نطاق جغرافي ممكن في كل المستويات التنظيمية، كما تؤكد على أن تنوع جنسيات الموظفين يندرج ضمن أولويات عملية الاختيار.

٦ - وتشير المؤسسات أيضا إلى ضرورة تكييف المعايير مع حجم وطبيعة ولايات المؤسسات، في إطار تطبيق التوصيات. وقد أعربت بعض المؤسسات عن شواغل تتعلق بما خلاص إليه التقرير من ضرورة أن تبلغ الهيئة التشريعية المعنية "بأسباب الاستثناءات" في عملية الاستقدام. فهي تؤكد على أن الاستثناءات في إجراءات الاستقدام الموحدة لا يُلجأ إليها إلا في أضيق الحدود، وهي دائما تتسق مع النظامين الإداري والأساسي للمؤسسات.

٧ - ورغم هذه التعليقات الواردة أعلاه، تظل المؤسسات ملتزمة تماما بالمعايير الخمسة عشر التي اقترحتها وحدة التفتيش المشتركة، وهي تعمل بالفعل على إنجاز المعايير التي لم يتم إنجازها بالكامل إلى الآن.

## التوصية ٢

ينبغي أن يقدم الرؤساء التنفيذيون لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة تقارير دورية إلى الهيئات التشريعية بشأن الصلاحيات المفوضة في مجال استقدام الموظفين، وآليات المساءلة المنشأة لمراقبة تلك الصلاحيات، ونتائج المساءلة، تماشيا مع المعيار ٤.

٨ - تدعم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة هذه التوصية وترحب بها. وتشير إلى أن هناك آليات موجودة بالفعل في بعض المنظمات لتقديم تقارير كل سنتين للهيئات التشريعية ومجالس الإدارة في سياق استعراض عمليات استقدام الموظفين.

## التوصية ٣

ينبغي أن يقلص الرؤساء التنفيذيون لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة مدة الإعلان عن الوظائف الشاغرة إلى ٣٠ يوما كحد أقصى، ما لم يكونوا قد فعلوا ذلك بعد، وأن يلتزموا في ذلك موافقة الهيئات التشريعية، حسب الاقتضاء.

٩ - رغم أن معظم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة تدعم هذه التوصيات وترحب بها، فإن بعض المؤسسات تشير إلى أن التقليل في مدة الإعلان عن الوظائف الشاغرة قد يقلل من جودة المرشحين، خاصة وأن الإعلان عن المناصب الشاغرة لا يتم دائما عبر شبكات معروفة مثل Inspira.

## التوصية ٤

ينبغي أن تواصل لجنة مجلس الرؤساء التنفيذيين الرفيعة المستوى المعنية بالإدارة تنفيذ مبادرات لتنسيق الممارسات المتبعة في إجراءات استقدام الموظفين، وأن توسع نطاق أنشطتها في هذا المجال.

١٠ - تدعم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة هذه التوصية وترحب بها. فعلى سبيل المثال، تشارك المؤسسات في تنسيق مبادرة مواءمة ممارسات تسيير الأعمال، التي أطلقتها اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين، والتي تركز على إجراءات الاستقدام المشتركة لموظفي الخدمات العامة والموظفين الوطنيين في مراكز العمل الميدانية. وسوف تساهم المبادرة، التي تتولى قيادتها منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، في تبسيط عملية التزود بالموظفين واستقدامهم محليا، وفي توثيق التعاون بين مؤسسات منظومة الأمم المتحدة على الصعيد القطري.

١١ - وتتفق المؤسسات على وجود حاجة عامة لمواءمة ممارسات تسيير الأعمال والمشاركة في هذا الأمر بانتظام مع وكالات أخرى عن طريق الآليات الفرعية لمجلس الرؤساء التنفيذيين.

---

Distr.: General  
14 December 2012  
Arabic  
Original: English

الجمعية العامة



الدورة السابعة والستون  
البندان ١٣٥ و ١٣٦ من جدول الأعمال  
إدارة الموارد البشرية  
وحدة التفتيش المشتركة

## استقدام الموظفين في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة: تحليل مقارن وإطار مرجعي

مذكرة من الأمين العام

يتشرف الأمين العام بأن يحيل إلى أعضاء الجمعية العامة تقرير وحدة التفتيش  
المشتركة، المعنون "استقدام الموظفين في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة: تحليل مقارن  
وإطار مرجعي".



الرجاء إعادة استعمال الورق

190613 190613 13-36132 (A)





استقدام الموظفين في مؤسسات  
منظومة الأمم المتحدة: تحليل مقارن  
وإطار مرجعي

لمحة عامة

من إعداد

بابا لوي فال

ييشان جانغ

وحدة التفتيش المشتركة

جنيف، ٢٠١٢

## المحتويات

الصفحة	الفصل
٥	أولاً - مقدمة .....
٨	ثانياً - موجز النتائج .....
١٢	ثالثاً - التوصيات الموجهة إلى الهيئات التشريعية أو الرؤساء التنفيذيين .....
١٢	رابعاً - الإطار المعياري .....
١٣	الإطار المؤسسي لاستقدام الموظفين .....
١٣	ميثاق الأمم المتحدة والنظامان الأساسيان والإداري للموظفين .....
١٤	أطر إدارة الموارد البشرية .....
١٤	سياسات وإجراءات استقدام الموظفين .....
١٥	تفويض الصلاحيات والمساءلة .....
١٦	التخطيط للقوة العاملة .....
١٦	أطر الكفاءات .....
١٧	التدريب .....
١٨	عملية استقدام الموظفين .....
١٨	فتح الوظيفة والإعلان عن الشغور والفرز الأولي .....
١٩	شروط التعليم والخبرة المهنية واللغة .....
٢٠	وضع قوائم التصفية والتقييم والاختيار .....
٢١	القوائم/المجموعات الاحتياطية .....
٢٢	عمليات الاستقدام الإلكترونية .....
٢٣	ضبط مواعيد عملية استقدام الموظفين .....
٢٣	التوازن بين الجنسين والتوزيع الجغرافي .....
٢٣	التوازن بين الجنسين في عملية الاستقدام .....

٢٤	التوزيع الجغرافي في عملية استقدام الموظفين .....	
		المرفقات
٢٦	الأول - مشاركة المؤسسات/الكيانات في إعداد هذا التقرير .....	
٢٨	الثاني - استقصاء الوحدة على الإنترنت بشأن استقدام الموظفين في منظومة الأمم المتحدة .....	
٣٠	الثالث - الخطوات المتبعة في عملية استقدام الموظفين .....	
٣١	الرابع - استعراض عام للإجراءات التي يتعين أن تتخذها المؤسسات المشاركة بشأن توصيات وحدة التفتيش المشتركة .....	

## أولاً - مقدمة

- ١ - استعرضت وحدة التفتيش المشتركة (الوحدة)، في إطار برنامج عملها لعام ٢٠١١، إجراءات استقدام الموظفين في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. واقترحت الأمانة العامة للأمم المتحدة هذا الموضوع وأقرته عدة مؤسسات مشاركة أخرى.
- ٢ - واعتمدت لجنة الخدمة المدنية الدولية، في عام ٢٠٠٠، إطاراً لإدارة الموارد البشرية حدد عناصر متنوعة ولكنها مترابطة تتألف منها إدارة الموارد البشرية في النظام الموحد. وتُشكّل العمالة أحد العناصر الستة في هذا الإطار، ويمثل "الاستقدام" عنصراً فرعياً ضمنها. وتُعرف لجنة الخدمة المدنية الدولية استقدام الموظفين باعتباره "نظام استقطاب المرشحين من خارج المؤسسة وتقييمهم واختيارهم، من أجل ملء الشواغر". ويتميز "الاستقدام" عن "التنسيب" الذي يشير عموماً إلى ملء الشواغر داخلياً.
- ٣ - ويقال في كثير من الأحيان إن الموظف هو أهم أصل من أصول أي مؤسسة. وتؤثر نوعية إدارة الموارد البشرية، بوجه عام، ونوعية عملية الاستقدام، بوجه خاص، تأثيراً مباشراً في أداء المؤسسة ونجاحها عموماً. واقتباساً من الرابطة الدولية للإدارة العامة للموارد البشرية، "لا يكفي توظيف الشخص المناسب وإقالة الشخص غير المناسب، بل يجب أيضاً تعيين الشخص المناسب في المنصب المناسب". ذلك أن "الشخص المناسب الذي يملك المهارات الملائمة والخبرة اللازمة للوظيفة يمكن من تقديم خدمات جيدة"<sup>(١)</sup>.
- ٤ - ومن ثم، فاستقدام الموظفين نشاط حاسم الأهمية بالنسبة إلى جميع المؤسسات؛ فهو لا ينطوي على مشاركة الإدارة المعنية بالموارد البشرية فحسب، بل ما انفك يتطلب أيضاً مشاركة المديرين التنفيذيين. ويُستثمر في عملية استقدام الموظفين وقت طويل وموارد كثيرة، غير أن تكاليف توظيف الشخص غير المناسب أكبر من ذلك إذ تشمل انخفاض الإنتاجية وإنفاق الوقت في حل مشاكل الأداء فضلاً عن تكاليف استقدام موظف جديد<sup>(٢)</sup>.
- ٥ - ويُشكّل استقدام الموظفين، في منظومة الأمم المتحدة، مصدر قلق مستمر للدول الأعضاء، على نحو ما أعربت عنه الجمعية العامة في عدد من قراراتها وأبدته مجالس إدارة مؤسسات أخرى في المنظومة. فقد راجعت الجمعية العامة، في قرار أخير بشأن إدارة الموارد البشرية، عدة مسائل تتعلق باستقدام الموظفين، تشمل ما يلي:

(١) International Public Management Association for Human Resources, Recruiting and staffing in the Public Sector. Results from IPMA-HR Research Series, (Summer 2007), p. 3

(٢) انظر <http://www.ransonassociates.co.uk/hrprocesses.htm>

- ضرورة التخطيط للقوة العاملة؛
- معاملة المرشحين ذوي الخلفيات التعليمية المتكافئة معاملة متساوية؛
- استمرار ارتفاع معدلات الشغور، وخصوصاً في البعثات الميدانية، وارتفاع معدل تبدل الموظفين، وخصوصاً في مراكز العمل الشاقة؛
- الأهمية القصوى لتسريع عملية الاستقدام والتوظيف؛
- الامتثال التام في جميع التعليمات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية للقرارات ذات الصلة؛
- ضرورة زيادة الوعي بفرص العمل في المؤسسة، بسبل منها التوسع في أنشطة الاتصال؛
- ضرورة مراعاة المساواة بين لغتي العمل في الأمانة العامة، واستخدام لغات عمل إضافية في مراكز عمل محددة<sup>(٣)</sup>.

٦ - ويهدف هذا الاستعراض، في ضوء هذه المعلومات الأساسية، إلى أن يقيّم، في سياق الاحتياجات التنظيمية المتنوعة لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة، مسائل الكفاءة والشفافية والإنصاف في عملية استقدام الموظفين، مع مراعاة مبادئ من قبيل التمثيل الجغرافي والتوازن بين الجنسين والمساواة بين لغات العمل الرسمية. ويتناول الاستعراض قواعد الاستقدام وسياساته وإجراءاته في جميع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، مركزاً على استقدام الموظفين الخارجيين من أجل تعيينات لمدة سنة أو أكثر. ويقدم الاستعراض تحليلاً مقارناً يحدد القواسم المشتركة وأوجه الاختلاف، فضلاً عن الممارسات السليمة.

### المنهجية

٧ - شمل الاستعراض ٣٤ مؤسسة/مكتباً في الأمم المتحدة. ووفقاً للمعايير الداخلية والمبادئ التوجيهية للوحدة وإجراءات عملها الداخلية، تألفت المنهجية المتبعة في إعداد هذا التقرير من استعراض أولي، واستبيانات، ومقابلات، وتحليل متعمق. وأُرسلت استبيانات مفصلة إلى ٣٤ مؤسسة/مكتباً، وأُجريت مقابلات مع موظفين من ٢٧ مؤسسة/مكتباً وكذلك مع ممثلي الموظفين من ١٢ مؤسسة/مكتباً في نيويورك وجنيف وفيينا وروما وباريس. وزار فريق الاستعراض أيضاً بعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى العراق وقاعدة

(٣) قرار الجمعية العامة ٢٤٧/٦٥، الفقرات ١١-٢٦.

بعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى أفغانستان في الكويت، وأجرى مقابلات مع موظفي إدارة الموارد البشرية ومع ممثلي الموظفين. ونُظِم مؤتمر بالفيديو مع موظفي إدارة الموارد البشرية في قاعدة الأمم المتحدة للوجستيات (انظر المرفق الأول).

٨ - وأُرسل استقصاء على الإنترنت إلى أكثر من ٢٠٠ ١ عضو من أعضاء أفرقة التقييم والهيئات الدائمة المعنية بالتعيين/الاستعراض في ٢٣ مؤسسة في منظومة الأمم المتحدة لجمع آرائهم بشأن كفاءة عملية استقدام الموظفين في مؤسستهم وشفافيتها ونزاهتها. وبلغ معدل الإجابة ٦,٣٣ في المائة (انظر المرفقين الأول والثاني). وبالإضافة إلى ذلك، طُلب إلى تلك المؤسسات أن تقدم إحصاءات ذات صلة، أُدرجت في التقرير، عند توافرها. غير أن الحصول على بيانات تتيح إجراء مقارنات موثوقة عبر الزمن وبين المؤسسات طرح مشاكل بسبب تنوع أساليب جمع البيانات واختلاف طرائق الإبلاغ. وترد في المرفقات المختلفة معلومات مفصلة عن نتائج الاستعراض حسب المؤسسات<sup>(٤)</sup>.

٩ - وحدد المفتشان، استناداً إلى بحوثهما والنتائج التي توصلوا إليها، الممارسات السليمة، وأوصيا بمجموعة من المعايير التي ينبغي أن تستخدمها المؤسسات باعتبارها معايير موحدة للممارسات الإدارية وعمليات استقدام الموظفين وقياس التقدم المحرز.

١٠ - وقد صدر الاستعراض في أربعة أجزاء، هي ثلاث مذكرات بشأن الإطار المؤسسي القائم لاستقدام الموظفين في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة (JIU/NOTE/2012/1)؛ وعمليات وممارسات استقدام الموظفين في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة وأفكار بشأن تنسيق الممارسات المتبعة في إجراءات استقدام الموظفين (JIU/NOTE/2012/2)؛ والتوازن بين الجنسين والتوزيع الجغرافي في استقدام الموظفين (JIU/NOTE/2012/3)، وهذا التقرير الاستعراضي الذي يجمع بين النتائج والتوصيات والمعايير المقترحة الرئيسية (JIU/REP/2012/4). ويشدد المفتشان على أن هذا التقرير الاستعراضي ينبغي أن يُقرأ ويُدرس مقترناً بالمذكرات الثلاث، على أن تتخذ الهيئات التشريعية والأمانات ومجلس الرؤساء التنفيذيين لمنظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق (مجلس الرؤساء التنفيذيين) إجراءات وفقاً لذلك.

(٤) لم يشمل الاستعراض عمليات التعاقد من الباطن لاستقدام الموظفين أو الاستيعاب أو التحقق من الجهات المزكية.

١١ - والثُمست من المؤسسات المشاركة تعليقات على مشاريع التقرير والمذكرات أُخذت بعين الاعتبار لدى إعداد الصيغة النهائية لكل منها. ووفقاً للمادة ١١-٢ من نظام الوحدة الأساسي، وُضع التقرير والمذكرات في الصيغة النهائية بعد تشاور المفتشين للتأكد من أن الاستنتاجات والتوصيات الواردة في كل منها تمثل الخط الفكري العام للوحدة.

١٢ - وتيسيراً لتناول التقرير والمذكرات وتنفيذ التوصيات الواردة في كل منها ورصدها، يتضمن المرفق الرابع جدولاً يوضح ما إذا كانت المؤسسات المعنية قد تلقت التقرير والمذكرات لاتخاذ إجراء بشأن كل منها أو للعلم فقط. ويحدد الجدول التوصيات ذات الصلة بكل مؤسسة ويبيّن ما إذا كانت هذه التوصيات تتطلب قراراً من الهيئة التشريعية أو مجلس الإدارة في تلك المؤسسة، أو تتطلب إجراءً من رئيسها التنفيذي.

١٣ - ويود المفتشان أن يعربا عن تقديرهما لكل من ساعدهما في إعداد هذا الاستعراض، وخاصة الأشخاص الذين شاركوا في المقابلات وقدموا معلوماتهم وخبرتهم الفنية عن طيب خاطر.

## ثانياً - موجز النتائج

### الإطار المؤسسي

١٤ - تشكل القيم والمبادئ الأساسية للمؤسسات، على النحو الوارد في ميثاق الأمم المتحدة والرسائل التي تعادله، الدعامة الأخلاقية لإطار مؤسسي قوي لاستقدام الموظفين. وقد صيغت تلك القيم والمبادئ أيضاً في النظام الأساسي والإداري للموظفين في المؤسسات. غير أن المفتشين خلصوا إلى أن النظام الأساسي للموظفين في بعض المؤسسات لا يتضمن مبادئ هامة أخرى، مثل التنافسية في عملية الاستقدام والشروط الدنيا المتعلقة بالمعرفة اللغوية.

١٥ - واستنتج المفتشان أيضاً أن هناك اختلافات في عناصر أخرى من الإطار المؤسسي بين المؤسسات، بما في ذلك استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والسياسات والإجراءات المتبعة في استقدام الموظفين، وهي عناصر يمكن تطويرها بوجه أكمل في كثير من الحالات. فالتخطيط للقوة العاملة أمر لازم بالنسبة إلى الصناديق والبرامج الرئيسية الأربعة، ولكنه أقل شيوعاً في الوكالات الأصغر حجماً.

١٦ - وتستخدم أطر الكفاءات على نطاق واسع لاستقدام الموظفين، ويجري تحديث بعضها لمواكبة الواقع المتغير. ويتيح ذلك فرصة لاتباع نهج أكثر اتساقاً إزاء أوصاف الكفاءات ومؤشراتها، ويُسهّل التنقل فيما بين الوكالات. وينبغي أيضاً تقييم الكفاءات

باستمرار باتباع طرق تقييم مختلفة؛ ذلك أن المفتشين لاحظوا وجود بعض أوجه التباين في هذا الصدد. وعلاوة على ذلك، ينبغي أن يكون التدريب على إجراء المقابلات لتقييم الكفاءات شرطاً أساسياً لجميع أعضاء فريق التقييم، ولكن الواقع بعيد عن ذلك كل البعد.

١٧ - وفي سياق الإدارة القائمة على النتائج، يلاحظ المفتشان أن المسؤولية عن عملية استقدام الموظفين وقرارات الاختيار ما انفكت تُفوّض إلى المديرين المعيّنين، وقلّما يشارك فيها موظفو إدارة الموارد البشرية مشاركة مباشرة. ويرى المفتشان أن إدارة الموارد البشرية ينبغي أن تؤدي دوراً نشطاً في تعزيز الشفافية وضمان النزاهة، فضلاً عن تنفيذ الاعتقاد السائد الذي أبرزه استقصاء أجرته الوحدة والذي مفاده أن العملية لا تتسم بالإنصاف. ومن شأن زيادة مشاركة ممثلي الموظفين أيضاً أن تساعد على إضافة المشروعية إلى هذه العملية. وخلص المفتشان أيضاً إلى أن للرؤساء التنفيذيين صلاحيات تقديرية واسعة فيما يتعلق بالتعيينات، ولا سيما في أعلى الرتب الإدارية، الأمر الذي يمكن أن يقوض الشفافية والتنافسية في عملية الاستقدام عموماً.

١٨ - وفي معظم المؤسسات، لا تتسم نظم المساءلة بالصرامة الكافية لضمان مراعاة الإجراءات الواجبة؛ ولذلك ينبغي تعزيزها بطرق تشمل وضع أهداف ومؤشرات لعملية استقدام الموظفين، وإنشاء آليات لرصد الامتثال، وتقديم تقارير منتظمة عن النتائج إلى الهيئات التشريعية، وتعميم نشر المعلومات على مواقع المؤسسات على الإنترنت. وينبغي أن تخضع عملية استقدام الموظفين في جميع المؤسسات لتدقيق منتظم من الهيئات الرقابية الداخلية والخارجية.

### عملية استقدام الموظفين

١٩ - خلص المفتشان إلى أن عمليات استقدام الموظفين في جميع المؤسسات تتطلب تحسينات كبيرة لكي تنتج عنها قرارات اختيار تكفل الحصول على أعلى مستوى من المقدرة والكفاءة والنزاهة لدى موظفي مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، بما في ذلك ما يلي:

- الكفاءة في إدارة الشواغر من خلال التخطيط للقوة العاملة؛
- الاتساق في استخدام التصنيفات الوظيفية الموحدة، بما في ذلك الحد الأدنى من شروط المؤهلات والخبرة المهنية واللغات؛
- تحديد مهل زمنية صارمة للإعلانات عن الوظائف الشاغرة؛



- زيادة فعالية أساليب التقييم، المستخدمة معاً، بما في ذلك الامتحانات الشفوية والكتابية الموحدة ومقابلات تقييم الكفاءات؛
- الاستعانة بمراكز التقييم فيما يتعلق بجميع عمليات استقدام كبار الموظفين الإداريين؛
- تحديد درجات الموظفين ورتبهم وتوثيق القرارات؛
- التحقق الدقيق من الجهات المزكية؛
- وضع نظم إلكترونية فعالة لاستقدام الموظفين من أجل أتمتة العمليات وتسريعها وتيسير الرصد والإبلاغ.

٢٠ - وعملية استقدام الموظفين معقدة ويستغرق إنجازها وقتاً طويلاً (انظر المرفق الثالث). ولا يزال ذلك مشكلة كبيرة في جميع المؤسسات، ذلك أن عقبات رئيسية حُددت في جوانب مختلفة ويلزم اتخاذ إجراءات هادفة بشأنها. ويبدو أن قوائم المرشحين الذين حصلوا على موافقة أولية تتيح بعض الإمكانات لتسريع عملية الاستقدام، غير أنها قد تكون أنسب للحالات محددة مثل حالات الطوارئ. ويشكل رصد الوقت الذي تستغرقه عملية الاستقدام رسداً دقيقاً بناءً على الأهداف التي تحددها الدوائر المعنية بإدارة الموارد البشرية، وآليات المساءلة الفعالة عاملين رئيسيين لتحسين هذا الوضع.

#### تنسيق الممارسات المتبعة في إجراءات استقدام الموظفين

٢١ - للجنة الخدمة المدنية الدولية دور رئيسي تؤديه في تسهيل تنسيق الممارسات المتبعة في إجراءات استقدام الموظفين بين مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. وينبغي، على وجه الخصوص، تحديث نظام التصنيف الذي تعتمده اللجنة لوظائف الفئة الفنية والفئات العليا لإزالة أوجه التضارب وتجسيد الواقع الجديد في الممارسات المهنية. وينبغي تطبيق شروط موحدة دنيا فيما يتعلق بالتعليم والخبرة المهنية والمعرفة اللغوية في جميع المؤسسات دعماً للاتساق على نطاق المنظومة ولتحقيق هدف مبادرة "أمم متحدة واحدة".

٢٢ - وتشارك اللجنة الرفيعة المستوى المعنية بالإدارة، وهي شبكة الموارد البشرية التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين، مشاركة نشطة في بعض مبادرات تنسيق عمليات استقدام الموظفين، في سياق مفهوم "توحيد الأداء"، من بينها مشروع تجربي لمواءمة الإعلانات عن الشواغر واختيار المرشحين على المستوى القطري فيما يتعلق ببعض فئات الموظفين. ويعتبر المفتشان هذه المبادرات خطوة مشجعة نحو زيادة جهود التنسيق في المستقبل.

## التوازن بين الجنسين

٢٣ - لقد تعهدت معظم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بالتزامات من أجل تحقيق التكافؤ بين الجنسين في الوظائف في أماناتها، ولا سيما في الفئة الفنية والفئات العليا، بل إن بعض المؤسسات جعلت هذا الهدف شرطاً إلزامياً على الهيئات التشريعية وحددت مهلة زمنية لتحقيقه. ومع ذلك، خلص المفتشان إلى أن التكافؤ بين الجنسين لم يتحقق في معظم الحالات، حتى حيث هو إلزامي، رغم حدوث زيادات نسبية في عدد الموظفات في الفئة الفنية في السنوات الأخيرة، وهي زيادات تعكس إلى حد كبير ترقيات انطلافاً من رتب المبتدئين.

٢٤ - ومن الأسباب المقدمة لتبرير استمرار عدم التوازن بين الجنسين في الوظائف، انخفاض عدد الطلبات المقدمة من النساء، وخاصة لشغل الوظائف البالغة التخصص والوظائف الميدانية، وقلة فرص الاستقدام من خارج المؤسسة. وينبغي معالجة هذه المشاكل من خلال استراتيجيات وسياسات أكثر فعالية فيما يتعلق بالاستقدام ونوع الجنس، بما يشمل وضع أهداف سنوية للانتقال تدريجياً نحو تحقيق التكافؤ بين الجنسين، ومؤشرات لقياس التقدم المحرز، وتقديم تقارير منتظمة إلى الهيئات التشريعية.

## التوزيع الجغرافي

٢٥ - يطبق العديد من المؤسسات نظاماً من النطاقات المستصوبة بهدف تحقيق التوزيع الجغرافي العادل في تعيين الموظفين في أماناتها، وينطوي أكثر هذه النظم تطوراً على عملية حسابية ترجيحية بالنسبة إلى كل دولة من الدول الأعضاء، بناءً على عوامل العضوية والمساهمة المالية والسكان. وخلص المفتشان إلى أن النظم الأخرى، التي تستند إلى المناطق أو البلدان المانحة/المستفيدة من البرامج، لم تكن مرضية بالقدر نفسه.

٢٦ - وما زال التوزيع الجغرافي مقتصرًا، في معظم المؤسسات، على الوظائف الممولة من الميزانية العادية في الفئة الفنية والفئات العليا، الأمر الذي لا يأخذ في الاعتبار التغييرات الكبيرة التي طرأت على تكوين الأمانات في السنوات الأخيرة، بما في ذلك التغييرات في طرائق التمويل. ومن ثم لا ينطبق التوزيع الجغرافي إلا على نسبة ضئيلة من مجموع الوظائف (لا يخضع للتوزيع الجغرافي في الأمانة العامة للأمم المتحدة، على سبيل المثال، إلا ١١,٢٨ في المائة فقط من مجموع الوظائف)، مما يتعارض مع مقاصد وجوهر ميثاق الأمم المتحدة. ويرى المفتشان أن التوزيع الجغرافي ينبغي أن يُطبق على جميع الوظائف المنشأة لمدة سنة أو أكثر في الفئة الفنية والفئات العليا. وعلاوة على ذلك، ينبغي أن تُدمج التدابير الرامية إلى تحقيق التوزيع الجغرافي العادل في الاستراتيجيات والسياسات والممارسات المتبعة لاستقدام الموظفين.

## ثالثاً - التوصيات الموجهة إلى الهيئات التشريعية أو الرؤساء التنفيذيين

### التوصية ١

ينبغي أن توجه الهيئات التشريعية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة الرؤساء التنفيذيين إلى الاسترشاد بمعايير الاستقدام الخمسة عشر المقترحة في هذا الاستعراض عند توظيف مرشحين خارجيين لشغل وظائف محددة المدة لسنة أو أكثر (JIU/REP/2012/4، الفقرة ٢٧).

### التوصية ٢

ينبغي أن يقدم الرؤساء التنفيذيون لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة تقارير دورية إلى الهيئات التشريعية بشأن الصلاحيات المفوضة في مجال استقدام الموظفين، وآليات المساءلة المنشأة لمراقبة تلك الصلاحيات، ونتائج المساءلة، تمشياً مع المعيار ٤ (JIU/NOTE/2012/1، الفقرات ١٦-٤٢).

### التوصية ٣

ينبغي أن يقلص الرؤساء التنفيذيون لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة مدة الإعلان عن الوظائف الشاغرة إلى ٣٠ يوماً كحد أقصى، ما لم يكونوا قد فعلوا ذلك بعد، وأن يلتزموا في ذلك موافقة الهيئات التشريعية، حسب الاقتضاء (JIU/NOTE/2012/2، الفقرات ٤-٢٣).

### التوصية ٤

ينبغي أن تواصل لجنة مجلس الرؤساء التنفيذيين الرفيعة المستوى المعنية بالإدارة تنفيذ مبادرات لتنسيق الممارسات المتبعة في إجراءات استقدام الموظفين، وأن توسع نطاق أنشطتها في هذا المجال (JIU/NOTE/2012/2، الفقرات ١١٥-١٢١).

## رابعاً - الإطار المعياري

٢٧ - يوصي المفتشان بمجموعة المعايير الخمسة عشر التالية، التي تضم الإطار المؤسسي لاستقدام الموظفين في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، وعملية الاستقدام والتوازن بين الجنسين والتوزيع الجغرافي. ويشجع المفتشان مؤسسات منظومة الأمم المتحدة على استخدامها باعتبارها معايير موحدة لاستقدام الموظفين وقياس التقدم المحرز.

## الإطار المؤسسي لاستقدام الموظفين (JIU/NOTE/2012/1)

ميثاق الأمم المتحدة والنظامان الأساسيان والإداري للموظفين (الفقرتان ٤-٥)

### المعيار ١

يتيح ميثاق الأمم المتحدة وما يعادله من دساتير جميع المؤسسات الأخرى في منظومة الأمم المتحدة، والنظامان الأساسيان والإداري للموظفين في كل مؤسسة، والقرارات ذات الصلة الصادرة عن الهيئات التشريعية الإطار العام لإجراء عملية استقدام الموظفين في كل مؤسسة. وتحترم عملية الاستقدام المبادئ الأساسية المنصوص عليها في تلك الصكوك احتراماً تاماً.

يتطلب هذا المعيار ما يلي:

- (أ) أن يتضمن النظامان الأساسيان والإداري للموظفين الإطار العام والمبادئ العامة وفقاً للفقرات من (ب) إلى (ح) أدناه؛
- (ب) أن تحدد عملية الاستقدام وتختار الموظفين الذين يتحلون بأعلى مستوى من القدرة والكفاءة والتمهنة؛
- (ج) أن تكون قرارات الاختيار شفافة وخالية من التحيز أو التمييز أيّاً كان نوعه؛
- (د) أن يقوم الاختيار على أساس تنافسي في جميع الوظائف بصرف النظر عن صنفها أو رتبها أو فئتها. وأن تستند قرارات الاختيار إلى حد أدنى من الشروط ومعايير التقييم المتفق عليها سلفاً، وتكون شفافة وموثقة توثيقاً جيداً. ويخضع المديرون للمساءلة عن تلك القرارات؛
- (هـ) أن يُستقدم الموظفون من الفئة الفنية والفئات العليا بناءً على أوسع قاعدة جغرافية ممكنة. وتُعطى الأفضلية في وقت الاختيار للمرشحين من البلدان غير الممثلة أو الممثلة تمثيلاً ناقصاً، في حال تكافؤ المؤهلات والكفاءات؛
- (و) أن يولى الاعتبار الواجب، وقت الاختيار، لضرورة تحقيق التكافؤ بين الجنسين، وخاصة لشغل وظائف الفئة الفنية والفئات العليا؛
- (ز) أن تراعى مؤهلات وخبرات من هم في الخدمة أصلاً مراعاة تامة، دون إحلال باستقدام مواهب جديدة؛

(ح) أن يولى الاعتبار الواجب لمعرفة لغتين على الأقل من لغات العمل، ولا سيما لشغل وظائف في الفئة الفنية والفئات العليا، ولمعرفة لغات عمل إضافية في مراكز عمل محددة، وفقاً لما هو مقرر.

### أطر إدارة الموارد البشرية (الفقرات ٦-١٠)

#### المعيار ٢

تتيح أطر إدارة الموارد البشرية توجيهات استراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتطويرها في كل مؤسسة وفقاً للاحتياجات والتحديات التنظيمية، وتوجه ممارسات استخدام تتسم بالكفاءة والفعالية في استقطاب واختيار مرشحين أكفاء يتميزون بمختلف الأوصاف اللازمة.

تضطلع أطر إدارة الموارد البشرية بما يلي:

(أ) وضع الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بما يتماشى مع الاحتياجات التنظيمية؛

(ب) تحديد الأولويات في سياق الموارد والأدوات المتاحة؛

(ج) إدماج الأهداف والمؤشرات والجداول الزمنية المحددة؛

(د) تحديد المسؤولين عن تنفيذ الأهداف المصاغة تحديداً واضحاً.

### سياسات وإجراءات استخدام الموظفين (الفقرات ١١-١٥)

#### المعيار ٣

هناك إجراءات خطية تفصيلية لتوجيه وتوثيق كل خطوة من خطوات عملية استخدام الموظفين. وتعمم هذه الإجراءات حسب الأصول على مديري التوظيف، وتطبق باستمرار وتنفذ تنفيذاً فعالاً، مع إيلاء الاعتبار الواجب للشفافية وضبط المواعيد طيلة العملية. وتستعرض هذه الإجراءات دورياً وتُنقح حسب الاقتضاء، بالتشاور مع جميع الأطراف المعنية.

انظر المعايير من ٨ إلى ١٢ الواردة في الوثيقة JIU/NOTE/2012/2.

## تفويض الصلاحيات والمساءلة (الفقرات ١٦-٤٢)

## المعيار ٤

تتخلل المساءلة كل نشاط من أنشطة عملية استقدام الموظفين.

تحقيقاً لهذه الغاية، ينبغي أن يقوم الرؤساء التنفيذيون بما يلي:

- (أ) توفير مستويات مناسبة من تفويض الصلاحيات، وتقسيم المسؤوليات بوضوح، والمساءلة عن كل خطوة من خطوات عملية استقدام الموظفين، بما في ذلك تقديم التوصيات واتخاذ القرارات النهائية؛
- (ب) ضمان مراعاة الأصول القانونية والمنافسة العادلة في جميع عمليات استقدام الموظفين، بما في ذلك لشغل المناصب العليا؛
- (ج) تقييد الصلاحيات التقديرية في عملية استقدام الموظفين إلى الحد الأدنى الضروري وضمان أن تكون أسباب الاستثناءات مبررة وموثقة على النحو الواجب وأن تُبلَّغ بها الهيئات التشريعية المعنية؛
- (د) وضع أهداف ومؤشرات عملية الاستقدام؛ ورصد الامتثال للأهداف/المؤشرات المقررة على مستوى المؤسسة والإدارة، وكفالة مساءلة مديري التوظيف عن الوفاء بتلك الأهداف/المؤشرات؛ وإجراء استعراض دوري لتفويض الصلاحيات بما يتماشى مع النتائج المحققة؛
- (هـ) وضع تدابير للمساءلة عن عدم الامتثال للسياسات والإجراءات المقررة، بطرق تشمل تقييمات الأداء و/أو الإجراءات التأديبية، حسب الاقتضاء؛
- (و) نشر إحصاءات استقدام الموظفين السنوية على الإنترنت، بما في ذلك الأهداف والنتائج، فضلاً عن تقديم تقارير دورية إلى الهيئات التشريعية عن تنفيذ استراتيجية المنظمة في مجال إدارة الموارد البشرية/استقدام الموظفين؛
- (ز) التكليف بإجراء مراجعات/تقييمات إدارية منتظمة لعملية استقدام الموظفين وضمان المتابعة الكافية لتنفيذ توصيات تلك المراجعات/التقييمات.

## التخطيط للقوة العاملة (الفقرات ٤٣-٤٧)

## المعيار ٥

اعتماد التخطيط للقوة العاملة تمشياً مع احتياجات المؤسسة.

التخطيط الفعال للقوة العاملة:

- (أ) يراعي عدد الموظفين وحركتهم ومعدل تبدلهم، وكذلك الموارد والقدرات المتاحة واحتياجات المؤسسة؛
- (ب) يدفع جميع قرارات وعمليات الاستقدام الرئيسية، بما في ذلك تحديد النسب الملائمة بين الوظائف الشاغرة الخارجية والداخلية المعلن عنها وبين المرشحين الخارجيين والداخليين المختارين؛
- (ج) يضمن رصد الامتثال لهذه النسب رسداً وثيقاً واستعراضه بانتظام.

## أطر الكفاءات (الفقرات ٤٨-٥٥)

## المعيار ٦

لا بد من استخدام الكفاءات في عمليات الاستقدام في جميع الوظائف. وتُصمَّم أطر الكفاءات وتُنَفَّذَ لضمان تمتع كل مرشح مختار بما يلزم من مهارات وصفات وسلوك، وكونه الأنسب للوظيفة.

تحقيقاً لهذه الغاية، تستوفي أطر الكفاءات ما يلي:

- (أ) تحديد السلوكيات التي تقيّمها المؤسسة وتقدرها وتكافئ عليها؛
- (ب) تجسيد هيكل المؤسسة وأولوياتها والاتساق مع هيكل وأولويات المؤسسات الأخرى في منظومة الأمم المتحدة، بغية تنسيق الممارسات، وتسهيل التنقل فيما بين الوكالات، وتوسيع قاعدة المواهب العامة؛
- (ج) دفع عملية استقدام الموظفين من بدايتها (فتح الوظيفة) إلى نهايتها (قرار الاختيار)؛
- (د) إدماج الكفاءات السلوكية والكفاءات التقنية، فضلاً عن الكفاءات الإدارية المناسبة؛
- (هـ) وضع تعريف لكل كفاءة وتحديد مؤشرات لقياس السلوك؛
- (و) تحديد الكفاءات وفقاً لنوع الوظيفة/الفئات الوظيفية والرتبة؛

- (ز) تقليص عدد الكفاءات إلى أقل من ١٢ كفاءة في كل وظيفة/فئة وظيفية، وتصنيفها في مجموعات؛
- (ح) تحديد ثلاثة مستويات إلى أربعة من امتلاك الكفاءة المطلوبة لتجسيد التقدم وتزايد مستوى المسؤوليات أو الخبرة الملائمة لوظيفة معينة داخل الهيكل الهرمي للمؤسسة؛
- (ط) اشتراط إجراء تقييم للكفاءات من خلال مزيج من أساليب التقييم، بما في ذلك المقابلات والامتحانات الكتابية والتحقق من الجهات المزكية؛
- (ي) الخضوع دورياً للمراجعة والتحديث/التعديل بما يتماشى مع الاحتياجات المتغيرة؛
- (ك) جعلها جزءاً من خطط التدريب التنظيمي؛
- (ل) تعميمها على الجمهور.

#### التدريب (الفقرات ٥٦-٥٨)

##### المعيار ٧

وضع برامج للتدريب على السياسات والإجراءات والممارسات المتبعة في مجال استقدام الموظفين، بما في ذلك مقابلات تقييم الكفاءات وتقنيات التقييم الأخرى، وجعل التدريب إلزامياً على موظفي الموارد البشرية ومديري التوظيف وأعضاء أفرقة التقييم المخصصة والهيئات الدائمة المعنية بالتعيين/الاستعراض.

يتطلب هذا المعيار ما يلي:

- (أ) وضع برامج التدريب وتنفيذها على يد مدربين مهنيين في مجال الموارد البشرية؛
- (ب) تغطية البرامج التدريبية جميع جوانب تقييم عملية استقدام الموظفين، بما في ذلك مقابلات تقييم الكفاءات والتقنيات الأخرى، حسب الاقتضاء؛
- (ج) جعل التدريب إلزامياً على جميع المسؤولين عن عملية استقدام الموظفين، وضرورة الحصول عليه قبل الاضطلاع بتلك المسؤوليات.



## عملية استقدام الموظفين (JIU/NOTE/2012/2)

### فتح الوظيفة والإعلان عن الشغور والفرز الأولي (الفقرات ٤-٢٩)

#### المعيار ٨

تخضع مرحلة فتح الوظيفة والإعلان عن الشغور والفرز الأولي، من عملية الاستقدام، لإجراءات ومبادئ توجيهية خطية تتبّع الممارسات السليمة فيما يتعلق بالتوصيفات الموحدة للوظيفة والمواصفات المطلوبة والإعلانات عن الشواغر، وتتقيد هذه المرحلة بمداول زمنية صارمة.

تنطوي هذه المرحلة على ما يلي:

- (أ) إجراء تخطيط مسبق للقوة العاملة من أجل تحديد الوظائف التي ستُفتح ووقت وكيفية فتحها، وتحديد نسبة الموظفين المستقدمين من خارج المؤسسة مقارنة بالتعيينات أو الترقيات الداخلية؛
- (ب) الإعلان عن جميع الوظائف الشاغرة، بما في ذلك المناصب العليا. وتبدأ عملية الاستقدام ستة أشهر على الأقل قبل تاريخ الشغور في حالة الشواغر المعروفة مثل التقاعد أو الوظائف المنشأة حديثاً أو الوظائف الخاضعة للتناوب، على ألا يتأخر انطلاق العملية، بأي حال من الأحوال، عن موعد أقصاه الشهر الذي يصبح فيه المنصب شاغراً؛
- (ج) تصنيف جميع الوظائف وفقاً لمعايير لجنة الخدمة المدنية الدولية، ووضع توصيف محدد أو عام لها أو تحديد المواصفات اللازمة لشغلها. ويُستعرض توصيف كل وظيفة ويُحدّث على النحو المطلوب. ويوضع للوظائف الجديدة توصيف مصنف أو تُحدّد مواصفاتها العامة؛
- (د) استخدام الإعلانات الموحدة أو العامة عن الوظائف الشاغرة فيما يتعلق بأصناف وفتات معيّنة من الوظائف؛
- (هـ) تضمين الإعلانات عن الوظائف الشاغرة معايير التقييم، والشروط الدنيا فيما يتعلق بالتعليم/المؤهلات والمهارات، والخبرة المهنية ذات الصلة، واللغات، والكفاءات، فضلاً عن الطريقة التي يتعين اتباعها في التقييم؛
- (و) ترجمة الإعلانات عن الوظائف الشاغرة إلى لغات العمل ذات الصلة في المؤسسة المعنية ولغة مركز العمل، وفقاً لما هو مقرر؛

(ز) نشر جميع الإعلانات عن الوظائف الشاغرة على الإنترنت وتعميمها بوسائل الإعلام الأخرى، حسب الاقتضاء، بما في ذلك وسائل الإعلام والمجالس التقنية المتخصصة في حالة الوظائف المتخصصة؛

(ح) نشر الإعلانات عن الوظائف الشاغرة لمدة لا تزيد على شهر؛

(ط) إجراء فرز أولي للطلبات بناءً على الحد الأدنى من شروط الأهلية.

### شروط التعليم والخبرة المهنية واللغة (الفقرات ٣٠-٤٧)

#### المعيار ٩

تنسيق الحد الأدنى من الشروط المتعلقة بالمؤهلات التعليمية والخبرة المهنية والمعرفة اللغوية لموظفي الفئة الفنية وموظفي الخدمات العامة في جميع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة لدعم التنقل فيما بين الوكالات وتحقيق هدف مبادرة أمم متحدة واحدة.

يتطلب هذا المعيار ما يلي:

(أ) تطبيق المستوى نفسه من المؤهلات التعليمية (ما يعادل درجة البكالوريوس أو درجة الماجستير). ويمكن اشتراط درجة جامعية أولى لشغل وظائف برتبة المبتدئين، وشهادة جامعية متقدمة لشغل وظائف من فئات عليا ومناصب رفيعة؛ ويمكن اشتراط شهادة الدكتوراه لشغل وظائف معينة تتطلب مؤهلات عالية في الوكالات المتخصصة وفي الوكالة الدولية للطاقة الذرية؛

(ب) ضرورة صدور الشهادة عن جامعة أو مؤسسة معترف بها رسمياً وخضوعها لإجراءات المعادلة والتصديق تحقيقاً للاتساق في مرحلة الفرز الأولي استناداً إلى قاعدة البيانات العالمية للتعليم العالي التي يُصدر بياناتها سنوياً مركزُ المعلومات عن التعليم العالي التابع للرابطة الدولية للجامعات/اليونسكو، وهي متاحة أيضاً على قرص مدمج؛

(ج) ارتباط الحد الأدنى من المؤهلات التعليمية بعدد سنوات الخبرة المهنية فيما يتعلق بوظائف الفئة الفنية والفئات العليا؛ ولا تُشترط أية خبرة مهنية لشغل وظائف برتبة المبتدئين من الفئة ف-١؛

(د) اشتراط شهادة التعليم الثانوي أو ما يعادلها وعدد متساوٍ من سنوات الخبرة المهنية لكل درجة من درجات فئة الخدمات العامة على نطاق المنظومة؛

(هـ) إيلاء الاعتبار الواجب لمعرفة لغتين على الأقل من لغات العمل لشغل وظائف في الفئة الفنية والفئات العليا (تُشترط معرفة جيدة جداً بلغة واحدة، وإلمام عملي بلغة أخرى)،

بما في ذلك لغة مركز العمل، وفقاً لما هو مقرر. وتكتسي هذه المعرفة اللغوية أهمية خاصة بالنسبة إلى كبار الموظفين وموظفي الموارد البشرية الذين ينبغي أن يكونوا قدوة لغيرهم.

### وضع قوائم التصفية والتقييم والاختيار (الفقرات ٤٨-٨٥)

#### المعيار ١٠

تخضع هذه المرحلة من عملية الاستقدام، التي تشمل وضع قوائم التصفية والتقييم والاختيار، لإجراءات ومبادئ توجيهية خطية تتبّع الممارسات السليمة فيما يتعلق بوضع قوائم التصفية وإجراء المقابلات والامتحان وتحديد الدرجة والترتيب والاختيار والاستعراض، مع إيلاء الاعتبار الواجب للشفافية وضبط المواعيد طيلة العملية.

تحقيقاً لذلك، ينبغي القيام بما يلي:

- (أ) وضع إجراءات خطية تفصيلية وحصول موظفي الموارد البشرية ومديري التوظيف وأعضاء الأفرقة على تدريب شامل؛
- (ب) إجراء مديري التوظيف تقييماً لكل طلب خضع لفرز أولي بناءً على شروط الوظيفة كما ترد في الإعلان عن الشغور، وذلك باستخدام معايير التقييم والدرجات المقررة سلفاً؛
- (ج) وضع قائمة تصفية تضم ثلاثة مرشحين على الأقل، يستعرضها ويقرها فريق التقييم/الاختيار أو مجلس التعيين. ويخضع المرشحون الواردة أسماؤهم في قائمة التصفية لتقييم متعمق لمؤهلاتهم وخبرتهم وكفاءاتهم ومهاراتهم اللغوية وغير ذلك من المهارات من خلال المقابلات والامتحانات الشفوية/الكتابية وأساليب التقييم الأخرى الإلزامية، حسب الاقتضاء؛
- (د) تمشياً مع تفويض صلاحيات استقدام الموظفين، تُنشأ أفرقة مخصصة معنية بإجراء المقابلات والتقييم والاختيار لكل وظيفة شاغرة أو مجموعة من الوظائف الشاغرة، بما في ذلك لوظائف الفئات العليا، من أجل إجراء مقابلات مع المرشحين وتقييمهم ووضع قائمة المرشحين الموصى بهم؛
- (هـ) تتألف الأفرقة المعنية بإجراء المقابلات والتقييم والاختيار من ثلاثة أفراد على الأقل مديريين جميعاً على تقنيات إجراء المقابلات لتقييم الكفاءات. وينبغي أن يكون أعضاء الأفرقة من الجنسين وأن يكون أحد الأعضاء من خارج مكتب التوظيف. ويشترك ممثلو الموارد البشرية بصفة استشارية على الأقل؛

(و) إجراء امتحانات شفوية/كتابية موحدة للمرشحين لشغل وظائف في الفئة الفنية والفئات العليا، حسب فئة الوظيفة ودرجتها؛ وإجراء امتحانات الكتابة أو غيرها من الامتحانات المتخصصة للمرشحين لوظائف دعم الخدمات العامة ووظائف محددة في مجالي الشؤون المالية أو تكنولوجيا المعلومات أو غيرهما. وتُجرى امتحانات اللغة لاختبار مستوى الكفاءة في اللغة (اللغات) المطلوبة. ويصمم هذه الامتحانات ويجريها موظفو الموارد البشرية ومديرو التوظيف؛

(ز) تقييم المرشحين لشغل المناصب الإدارية باستخدام تقنيات تقييم متعددة، ويفضل أن يكون ذلك في مركز للتقييم؛

(ح) إجراء استعراض دوري لفعالية مختلف أساليب التقييم المتبعة وإدراج نتائج الاستعراض في العملية؛

(ط) استعراض تقييمات الأداء السابقة والتحقق بانتظام من الجهات المزكية بصرف النظر عن الوظائف والدرجات؛

(ي) تحقق هيئات الاستعراض من التزام عملية وضع قوائم التصفية والتقييم والتوصية بالقواعد والإجراءات السارية، وتقديمها المشورة بشأن مدى وفاء التوصيات بشروط الوظيفة ومعايير التقييم. وينبغي أن يُمثّل مسؤولو وموظفو الموارد البشرية في هذه الهيئات؛

(ك) الاحتفاظ بسجلات مكتوبة تتضمن أسباب اختيار كل مرشح أو رفضه في مرحلة وضع قوائم التصفية ومرحلة الاختيار النهائي؛

(ل) تحديد الغايات والمؤشرات بهدف تحسين نوعية عملية استقدام الموظفين، بما في ذلك الغايات والمؤشرات التي تقيس فعالية أفرقة التقييم المخصصة والهيئات الدائمة؛ ورصد الامتثال بانتظام؛

(م) مساءلة الأشخاص المعنيين بإدارة عملية الاستقدام واتخاذ القرارات النهائية فيها عن نتائج العملية وعن أية مطالبات وجيهة تنشأ عنها.

القوائم/المجموعات الاحتياطية (الفقرات ٨٦-٩٣)

## المعيار ١١

وضع قوائم/مجموعات احتياطية تضم المرشحين الذين خضعوا لتقييم أولي، وذلك تمهيداً مع الاحتياجات التنظيمية لاستقدام الموظفين لشغل فئات معيّنة من الوظائف والمجموعات المهنية، حسب الاقتضاء، من أجل تسريع عملية الاختيار.

ينطوي هذا المعيار على ما يلي:

- (أ) وضع قوائم/مجموعات احتياطية تضم المرشحين الذين خضعوا للتقييم وأوصيَ بهم إما لشغل وظيفة شاغرة بعينها أو لشغل وظيفة مفتوحة بوجه عام، وإن لم يُختاروا بعد؛
- (ب) سعي مديري القوائم لضمان تلبية توقعات مديري التوظيف من حيث توافر المرشحين وطول مدة بقاء أسماء المرشحين على القائمة؛
- (ج) تحديث قواعد بيانات القوائم ذات الصلة وتسهيل استعمالها؛
- (د) إجراء تقييم دوري لنظم القوائم/المجموعات الاحتياطية وإدراج نتائجه في العملية.

### عمليات الاستقدام الإلكترونية (الفقرات ٩٤-٩٩)

#### المعيار ١٢

وضع نظم إلكترونية لاستقدام الموظفين تتسم بالكفاءة والفعالية من حيث التكلفة، من أجل تحقيق الأتمتة الكاملة لعمليات الاستقدام وزيادة الشفافية.

يتطلب هذا المعيار ما يلي:

- (أ) توحيد عمليات استقدام الموظفين وتوثيقها على النحو الواجب على جميع مستويات المؤسسة؛
- (ب) تطوير نظم الاستقدام الإلكترونية لتلبية اشتراطات العملاء وتسهيل استخدامها؛
- (ج) إجراء اختبار شامل لنظم الاستقدام الإلكترونية قبل بدء العمل بها؛
- (د) جعل نظم الاستقدام الإلكترونية شاملة، بما في ذلك وضع مواصفات موحدة/عامّة للوظائف، وإصدار الإعلانات عن الوظائف الشاغرة، والفرز الأولي لمقدمي الطلبات، وإقرار معايير التقييم سلفاً لقياس كفاءات المرشحين، وتسجيل التقييمات بانتظام، وتتبع الحالة، وعملية الموافقة، وعروض التعيين، والمتابعة؛
- (هـ) إتاحة النظام إمكانية جمع البيانات بصورة شاملة للرصد والإبلاغ؛
- (و) إجراء تقييم دوري لكفاءة نظام الاستقدام الإلكتروني وفعاليتته من حيث التكلفة.

## ضبط مواعيد عملية استقدام الموظفين (الفقرات ١٠٠-١٠٦)

## المعيار ١٣

لا تتعدى مدة عملية الاستقدام ١٢٠ يوماً من وقت الإعلان عن الوظيفة الشاغرة إلى وقت اتخاذ قرار الاختيار.

ينطوي هذا المعيار على ما يلي:

- (أ) تحديد أجل أقصى لكل مرحلة من مراحل عملية الاستقدام من الإعلان عن الوظيفة الشاغرة إلى اتخاذ قرار الاختيار؛
- (ب) استخدام دفعات عمليات الاستقدام والقوائم، حسب الاقتضاء، لتسهيل ضبط مواعيد العملية؛
- (ج) وضع نظم استقدام إلكترونية فعالة لتسريع العملية وتعقب حالات التأخير؛
- (د) وضع نظم الرصد وآليات المساءلة.

## التوازن بين الجنسين والتوزيع الجغرافي (JIU/NOTE/2012/3)

## التوازن بين الجنسين في عملية الاستقدام (الفقرات ٣-٣٨)

## المعيار ١٤

مبدأ المناصفة بين الجنسين راسخ في الثقافة التنظيمية والنظام الأساسي للموظفين والاستراتيجيات والسياسات والمبادئ التوجيهية والإجراءات والممارسات المتبعة في عملية الاستقدام، وينبغي في استخدام الموظفين وفي تحديد شروط خدمتهم أن يراعى في المقام الأول ضرورة الحصول على أعلى مستوى من المقدرة والكفاءة والتزاهة.

ينطوي هذا المعيار على ما يلي:

- (أ) النص على مبدأ المناصفة بين الجنسين في النظام الأساسي للموظفين، وفي الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات المتبعة في عملية الاستقدام؛
- (ب) تطبيق مبدأ المناصفة بين الجنسين على جميع وظائف الفئة الفنية والفئات العليا؛
- (ج) تحديد أهداف ومؤشرات جنسانية تدريجية سنوياً أو مرة كل سنتين لتحقيق المناصفة الشاملة بين الجنسين على صعيدي المؤسسة والإدارة، وخاصة في الرتب الإدارية العليا؛

- (د) وضع أهداف/مؤشرات لاستخدام نسبة كبرى من الموظفين من البلدان غير الممثلة والبلدان الممثلة تمثيلاً ناقصاً؛
- (هـ) إتاحة المعلومات عن التوازن بين الجنسين لمديري التوظيف وقت اتخاذ قرار الاختيار، وأخذ هذه المعلومات في الاعتبار في عملية اتخاذ القرار. وتحقق هيئات الاستعراض من الامتثال لمبدأ التوازن بين الجنسين؛
- (و) توثيق مديري التوظيف، وقت الاختيار، أسباب تعذر تحديد أية مرشحة مؤهلة للمنصب، ولا سيما في الإدارات التي لا يوجد فيها توازن بين الجنسين؛
- (ز) تمثيل المرأة في تشكيلة الأفرقة المعنية بإجراء المقابلات/التقييم والاختيار وهيئات الاستعراض. ويلزم تقديم تقارير الاستثناءات في حالة عدم الامتثال؛
- (ح) رصد الامتثال للأهداف المتعلقة بالتوازن بين الجنسين ومساءلة الأشخاص المفوضين صلاحيات الاستخدام، بمن فيهم مديرو التوظيف ورؤساء الإدارات، عن النتائج، بما في ذلك كجزء من تقييم أدائهم سنوياً؛
- (ط) إعداد تقارير دورية عن الامتثال وإتاحتها للهيئات التشريعية والجمهور بوجه عام عن طريق موقع المؤسسة على الإنترنت؛
- (ي) إدراج التدريب على التنوع الثقافي والشؤون الجنسانية في التدريب القائم على المقدرة لإجراء المقابلات لتقييم الكفاءات؛
- (ك) إدراج الاعتبارات الجنسانية ضمن الكفاءات السلوكية التنظيمية التي ينبغي تقييمها في عملية الاستخدام، وخاصة للمديرين.

### التوزيع الجغرافي في عملية استخدام الموظفين (الفقرات ٣٩-٨٣)

#### المعيار ١٥

مبدأ التوزيع الجغرافي العادل راسخ في الثقافة التنظيمية والنظام الأساسي للموظفين والاستراتيجيات والسياسات والمبادئ التوجيهية والإجراءات والممارسات المتبعة في عملية الاستخدام، وينبغي في استخدام الموظفين وفي تحديد شروط خدمتهم أن يراعى في المقام الأول ضرورة الحصول على أعلى مستوى من المقدرة والكفاءة والتزاهة.

ينطوي هذا المعيار على ما يلي:

- (أ) النص على مبدأ التوزيع الجغرافي العادل في النظام الأساسي للموظفين، وفي الاستراتيجيات والسياسات والمبادئ التوجيهية والإجراءات المتبعة في عملية الاستقدام؛
- (ب) عدم استناد عملية تحديد التوزيع الجغرافي العادل إلى معيار مساهمات الدول الأعضاء فقط؛
- (ج) إخضاع جميع وظائف الفئة الفنية والفئات العليا المنشأة لمدة سنة أو أكثر للتوزيع الجغرافي العادل؛
- (د) وضع أهداف/مؤشرات لزيادة نسبة الموظفين من البلدان غير الممثلة والبلدان الممثلة تمثيلاً ناقصاً؛
- (هـ) إتاحة المعلومات عن البلدان غير الممثلة والبلدان الممثلة تمثيلاً ناقصاً والبلدان الممثلة تمثيلاً زائداً لمديري التوظيف وقت اتخاذ قرار الاختيار، وأخذ هذه المعلومات في الاعتبار في عملية اتخاذ القرار. ويشار إلى حالة تمثيل بلد كل مرشح موصى به. ويلزم تقديم تقارير الاستثناءات لتوظيف مرشحين من البلدان الممثلة تمثيلاً زائداً. وتتحقق هيئات الاستعراض من الامتثال لهذا الشرط من شروط المعيار؛
- (و) بذل كل جهد ممكن لاستقطاب واستقدام مرشحين ذوي كفاءات عالية من جميع بلدان العالم، بما في ذلك من خلال حملات الاستقدام الخاصة؛
- (ز) رصد الامتثال للأهداف المتعلقة بالتوزيع الجغرافي العادل ومساءلة مديري التوظيف عن النتائج، بما في ذلك كجزء من تقييم أدائهم سنوياً؛
- (ح) تقديم تقارير دورية عن الامتثال إلى الهيئات التشريعية وإتاحتها للجمهور بوجه عام عن طريق موقع المؤسسة على الإنترنت.





		المقابلات		الاستبيان	
		موظفو إدارة الموارد البشرية	ممثلو الموظفين	أُرسل الاستبيان	وردت ردود على الاستبيان
	الاتحاد البريدي العالمي	لا	لا	نعم	نعم
	برنامج الأغذية العالمي	نعم	لا	نعم	نعم
	منظمة الصحة العالمية	نعم	نعم	نعم	نعم
	المنظمة العالمية للملكية الفكرية	نعم	نعم	نعم	نعم
	المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	نعم	نعم	نعم	نعم
أخرى	شبكة الموارد البشرية التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين المعني بالتنسيق	نعم	لا ينطبق	لا	لا
	لجنة الخدمة المدنية الدولية	نعم	لا ينطبق	لا	لا
	منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي	نعم	لا	نعم	نعم

## المرفق الثاني

## استقصاء الوحدة على الإنترنت بشأن استخدام الموظفين في منظومة الأمم المتحدة

أُرسل استقصاء على الإنترنت إلى ٢١٩ ١ عضواً في أفرقة التقييم المخصصة والهيئات الدائمة المعنية بالتعيين والاستعراض في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة الثلاث والعشرين التي قدمت قوائم العناوين البريدية الخاصة بالمشاركين المحتملين. وتضمن الاستقصاء ٢٢ سؤالاً متعدد الاختيارات وسؤالاً مفتوحاً واحداً. وشملت الأسئلة جوانب مختلفة من عملية استخدام الموظفين، والتُّمست من خلالها الآراء بشأن كفاءة عملية الاستخدام وفعاليتها ونزاهتها وشفافيتها، وقرارات الاختيار، والقواعد والإجراءات السارية، والتوازن بين الجنسين، والتوزيع الجغرافي، والتنوع اللغوي، وطريقة عمل الأفرقة والهيئات، والتدريب المقدم إلى الأعضاء لأداء أدوارهم في عملية الاستخدام. وكمل الاستقصاء نتائج المقابلات التي أجراها فريق الاستعراض، وأتاح للفاعلين الحقيقيين في عملية الاستخدام فرصة التعبير عن آرائهم دون ذكر أسمائهم.

ونسبة المشاركة العامة توضيحية وتمثل من الناحية الإحصائية فئة الأشخاص المشمولين بالاستقصاء، على النحو المبين في الجدولين الواردين أدناه.

## المشاركة العامة في الاستقصاء

متلقو الاستبيان	المجيبون	نسبة المشاركة (في المائة)
١ ٢١٩	٤٠٩	٣٣,٦
المجموع		

وطلب من المشاركين بيان دورهم في الأفرقة و/أو الهيئات. ويبين الجدول الوارد أدناه توزيع المجيبين حسب الدور.

## المشاركة في الاستقصاء حسب المجموعة

عدد المجيبين (في المائة)	عدد المجيبين	
٣٣,٧	١٣٨	مدير توظيف/رئيس مكتب الوظيفة الشاغرة/مشرف/مدير من مكتب آخر
٢٩,٨	١٢٢	موظف من مكتب التوظيف أو مكتب آخر
٢٤,٧	١٠١	ممثل الموظفين (عضو في مجلس/رابطة الموظفين أو منتخب من الموظفين عموماً لعضوية فريق معين)
١٠,٥	٤٣	رئيس الموارد البشرية/موظف الموارد البشرية
١,٢	٥	ممثل معني بالشؤون الجنسانية

وفُرزت الردود على الاستقصاء حسب مجموعات المشاركين بغية تحديد مختلف التصورات بشأن القضايا المتنوعة. وأتاحت الإحالات المرجعية إلى كل مؤسسة أيضاً إمكانية إجراء بعض المقارنات، وإن كان ينبغي توخي الحذر في تفسير النتائج بالنظر إلى قلة عدد المجيبين من بعض المؤسسات وارتفاع عدد المجيبين من الأمانة العامة للأمم المتحدة. وأدرجت في المذكرات التي شُفَع بها التقرير استنتاجات قائمة على تحليل بيانات تجميعية ومنتقاة.

وفي الختام، طُلب من المجيبين في الاستقصاء تقديم مقترحات لتحسين عملية استقدام الموظفين في مؤسساتهم. وقُدِم أكثر من ٣٠٠ تعليق/مقترح، ويتضمن المرفق الخامس للمذكرة المتعلقة بعملية استقدام الموظفين (JIU/NOTE/2012/2) موجزاً بالقضايا الرئيسية التي أثّرت.

## المرفق الثالث

## الخطوات المتبعة في عملية استقدام الموظفين





