

Distr.: General
16 July 2018
Arabic
Original: English



الدورة الثالثة والسبعون

البند ١٤٨ من جدول الأعمال المؤقت*

إقامة العدل في الأمم المتحدة

أنشطة مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة

تقرير الأمين العام

موجز

مع احتفال الأمم المتحدة بعيدها الثالث والسبعين، تواصل المنظمة التصدي للتحديات العالمية الجديدة والناشئة، وللبيئة الأمنية والسياسية الدائمة التغير. وجرار تنفيذ مبادرات الإصلاح داخل الأمم المتحدة بما يكفل لها أن تستجيب لعالم آخذ في التطور. ويقدم مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة خدمات بالغة الأهمية تدعم جميع الموظفين، بما يشمل جميع مستويات الإدارة، خلال هذه الفترات من التغيير التنظيمي.

وهذا التقرير هو عاشر تقرير يغطي أنشطة مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة الذي يقدم خدمات تسوية النزاعات في مكان العمل بالوسائل غير الرسمية إلى الأمانة العامة، والصناديق والبرامج (منظمة الأمم المتحدة للطفولة، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، وهيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة)، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين.

ويتضمن التقرير بيانات إحصائية ومعلومات عن الأنشطة التي اضطلع بها المكتب خلال الفترة من ١ كانون الثاني/يناير إلى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٧. وهو يركز على الأنشطة الخاصة بالأمانة العامة، وتشمل خدمات تسوية المنازعات وأنشطة التوعية الرامية إلى تحسين قدرة الموظفين والمدبرين على تسوية النزاعات، كما يقدم ملاحظات بشأن مسائل عامة. وترد معلومات مفصلة عن الأنشطة التي اضطلع بها تحديداً أمين المظالم المعني بصناديق الأمم المتحدة وبرامجها وأمين المظالم المعني بمفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في التقارير السنوية المتاحة على صفحات الشبكة الداخلية و/أو المواقع الشبكية الخاصة بهما.

* A/73/150



الرجاء إعادة استعمال الورق

150818 080818 18-11799X (A)



أولاً - مقدمة

ألف - تهيئة أماكن عمل يسودها الوئام في الأمم المتحدة

١ - حدد الأمين العام، في تقريره عن تغيير النموذج الإداري في الأمم المتحدة: ضمان مستقبل أفضل للجميع (A/72/492)، سلسلة من الإصلاحات الرئيسية المتوقع أن يكون لها أثر تحويلي على المنظمة في الأجلين القصير والطويل. وقد تكون خطة الإصلاح الطموحة، التي تهدف إلى جعل الأمم المتحدة أكثر سرعة وفعالية وشفافية وخضوعاً للمساءلة وكفاءة وعملية ولا مركزية بغرض تحسين دعم أنشطتها المعيارية والتنفيذية، سبباً في زعزعة الاستقرار لدى الموظفين في بعض الأحيان. ومع الاعتراف بوجود فرصة سانحة للتحسن في المنظمة، فإن هذا وقت أيضاً يجب أن يتأقلم فيه الموظفون مع التكاليف المتطورة والعمليات الإدارية الجديدة، مع الاستجابة في الوقت نفسه للطلبات المتزايدة دائماً على الأداء الجيد والتصدي للصعوبات والمخاطر المتزايدة في الميدان. ولذلك فإن مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة، استناداً إلى خبرته في مجال التغيير التنظيمي الجذري وإمكانية زيادة الشعور بعدم الارتياح في مكان العمل، يقدم قدرات مؤسسية غير رسمية لمنع نشوب النزاعات في مكان العمل وتسويتها وتعزيز الوئام في مكان العمل.

٢ - ويقدم المكتب خيارات لتسوية النزاعات بالوسائل غير الرسمية المصممة خصيصاً لحالات العمل المعقدة، ويقوم بتنمية قدرات المشاركين لمنع نشوب النزاعات مستقبلاً. ويمكن للعملية غير الرسمية أن تعالج طائفة واسعة من المشاكل، بما يشمل تلك التي تنطوي والتي لا تنطوي على عنصر قانوني، على نحو يتسق مع مهمة الأمم المتحدة بتعزيز السلام والاستعانة بالحوار لحل المنازعات فيما بين الأمم وداخلها.

باء - ولاية مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة

٣ - أصدر الأمين العام اختصاصات المكتب، بوصفه مكتباً واحداً متكاملًا، بالتشاور مع الرؤساء التنفيذيين للصناديق والبرامج والكيانات ذات الإدارة المستقلة لمنظمة الأمم المتحدة. ويسترشد المكتب بالمبادئ الأساسية للاستقلالية والحياد والسرية والطابع غير الرسمي، وهي مبادئ تمت مواءمتها مع معايير الممارسة الراسخة دولياً فيما يتصل بمهنة أمين المظالم في المنظمات وبالوسطاء المحترفين، على حد سواء (انظر ST/SGB/2016/7).

٤ - ويقدم المكتب مساعدة سرية ومحايدة لتسوية المنازعات في مكان العمل حيثما وُجد موظفو الأمم المتحدة. ويلتمس الموظفون من جميع المستويات مساعدة المكتب بشأن طائفة واسعة من المسائل، تشمل المنازعات المتعلقة بتجديد العقود، واختيار الموظفين، والشعور بالتمييز والمعاملة غير العادلة، وفرض التدابير التأديبية، والمسائل الشخصية بين الموظفين، والقرارات الإدارية الهامة. وإضافة إلى ذلك، يلجأ الموظفون إلى المكتب في بعض الأحيان التماساً للمساعدة في حل تعقيدات بيروقراطية أو متى لم يتلقوا رداً على طلب إداري أو على استفسار بشأن استحقاق ما. ويتبع المكتب في مساعدة الموظفين نهجاً متنوعة لفض المنازعات، من بينها بحث مختلف الخيارات وتوفير التوجيه والوساطة والتيسير والعمليات الجماعية وبناء مهارات العمل الجماعي. وخلال الفترة المشمولة بالتقرير، ومع تزايد جهود المنظمة لمواجهة ادعاءات سوء السلوك الجنسي وغيره، ظل المكتب مورداً من الموارد القيمة المتاحة للموظفين.

٥ - ويحدد المكتب الاتجاهات والمسائل العامة الكامنة وراء النزاعات بناءً على القضايا التي يعالجها أو المسائل التي تصل إلى علمه بخلاف ذلك. وتثار هذه المسائل مع إدارة المنظمة بشكل مستمر. ويسعى المكتب إلى مساعدة الموظفين على اكتساب المعارف والمواقف والمهارات اللازمة للتعامل مع النزاعات بصورة بناءة ("القدرة على تسوية النزاعات") بتقديم دورات وحلقات عمل مواضيعية إعلامية، ومبادرات لبناء المهارات، وعمليات جماعية، وتوجيه فردي.

٦ - ومجالات العمل الواسعة المذكورة متشابكة ومتراصة. وكثيراً ما تكون المسائل التي يكشف عنها التعامل مع زوار المكتب وسيلة لتحديد الثغرات التنظيمية العامة، ويُستَرشد بها في تصميم مبادرات أوسع لتحسين القدرة على تسوية النزاعات ومنع نشوبها. ومجالات العمل هذه مدمجة داخل المسؤوليات الأساسية لجميع الموظفين المكلفين بملفات (أمناء المظالم والوسطاء)، وهو ما يكفل اتباع نهج كلي وشامل في تسوية النزاعات، واستخداماً أمثل وأكفأ لموارد المكتب.

ثانياً - لمحة عامة عن مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة

٧ - يقدم المكتب خدماته إلى مختلف فئات موظفي الكيانات التالية، من خلال ركائزه الثلاث وهي: الأمانة العامة؛ والصناديق والبرامج، وتشمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع وهيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة؛ ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. وتُنشأ كل ركيزة وتدار بواسطة الكيان المعني أو الكيانات المعنية بها.

٨ - ويواصل الموظفون من الركائز الثلاث التعاون بانتظام لمواءمة الممارسات وتبادل المعارف. فالمشاركة بانتظام في مناقشة القضايا ومؤشرات الممارسة تعزز التعلّم من تجارب الآخرين وتوحد الاستجابة للمشاكل المشتركة. وتشارك الركائز الثلاث في نظام سري وآمن لإدارة القضايا يتيح التصنيف والإبلاغ المشتركين لبيانات القضايا.

٩ - ويوجد مقر المكتب في نيويورك وله سبعة مكاتب إقليمية ودائرة للوساطة، وفق ما قرره الجمعية العامة في قرارها ٢٢٨/٦٢. وتوجد المكاتب الإقليمية في بانكوك وعتيبي (أوغندا) وجنيف وغوما (جمهورية الكونغو الديمقراطية) ونيروبي وسانتياغو وفيينا، ويعمل في كل مكتب أمين مظالم إقليمي مخصص له. ويقدم أمناء المظالم المعنيون بالصناديق والبرامج خدماتهم للفئات المستهدفة بها في العالم من نيويورك، في حين يقدم أمين المظالم المعني بمفوضية شؤون اللاجئين خدماته من جنيف.

١٠ - ويكفل الوجود الإقليمي اللامركزي للمكتب أن يتمكن الموظفون في جميع مراكز العمل من الحصول بسهولة على خدمات شخصية آنية، بغرض تيسير التسوية المبكرة عن طريق التدخل غير الرسمي. أما الزيارات إلى المكاتب الميدانية والاتصالات الشخصية مع الموظفين العاملين في بيئات صعبة، فتتيح التقييم المباشر لأسباب المنازعات والنزاعات في مكان العمل. وتقترن دائماً هذه الزيارات بعمل تدريب لتحسين القدرة على تسوية النزاعات حيثما يكون غير متوافر في تلك المواقع. وخلال الفترة المشمولة بالتقرير، بلغت الفروع الإقليمية موظفين يعملون في جمهورية أفريقيا الوسطى وكولومبيا ومنطقة دارفور في السودان ومالي وجميع المكاتب في جنوب السودان، ضمن مراكز عمل أخرى. ويرأس كل مكتب إقليمي أمين مظالم إقليمي يرفع تقاريره إلى أمين المظالم في الأمم المتحدة، ويكون مستقلاً عن كيانات الأمم المتحدة الكائنة في منطقة كل منها.

- ١١ - وتجدر الإشارة إلى أن الغالبية العظمى من القضايا الواردة للمكتب تأتي من الموظفين العاملين في المكاتب الواقعة خارج المقر والبعثات الميدانية.
- ١٢ - ويؤدي أمناء المظالم والوسطاء الإقليميون خدمات أمين المظالم والوساطة على السواء، مما يوفر درجة عالية من الكفاءة.

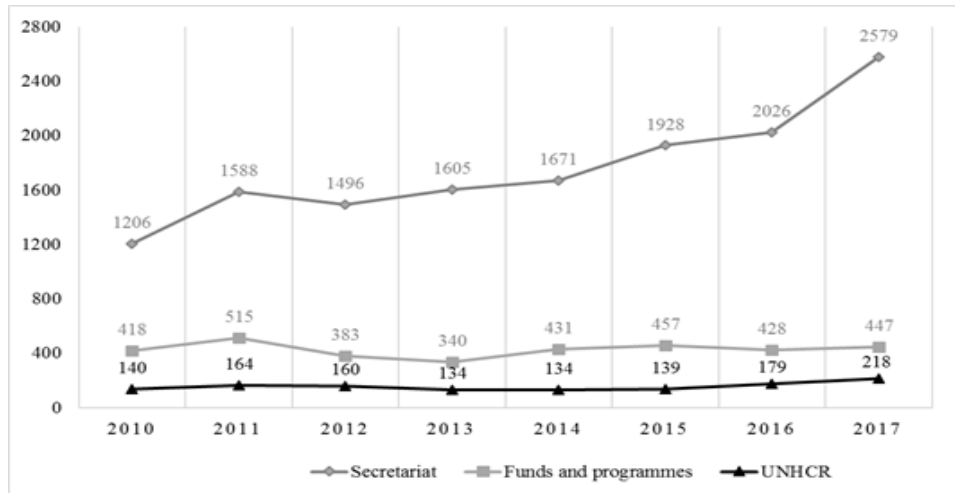
ثالثاً - لمحة إحصائية عامة عن القضايا واتجاهاتها

ألف - حجم القضايا واتجاهاتها

١٣ - فتح المكتب في عام ٢٠١٧ ما مجموعه ٣ ٢٤٤ قضية^(١)، بزيادة قدرها ٢٣ في المائة عن العام السابق. ومن تلك القضايا، نشأت ٢ ٥٧٩ قضية (٨٠ في المائة) في الأمانة العامة، و٤٤٧ قضية (١٤ في المائة) في الصناديق والبرامج، و٢١٨ قضية (٧ في المائة) في مفوضية شؤون اللاجئين (انظر الشكل الأول). وفي الأمانة العامة، لوحظ وجود اتجاه تصاعدي عام في حجم القضايا على مدى الثماني السنوات الماضية. واستمر الثبات النسبي في حجم القضايا في الصناديق والبرامج والمفوضية خلال الفترة نفسها؛ غير أن عام ٢٠١٧ شهد زيادة نسبتها ٢٢ في المائة في القضايا في المفوضية، تعزى إلى حد كبير إلى زيادة التوعية والدعم الإضافي في بودابست والضغوط المتزايدة داخل المنظمة.

الشكل الأول

عدد القضايا المفتوحة، مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة، ٢٠١٠-٢٠١٧



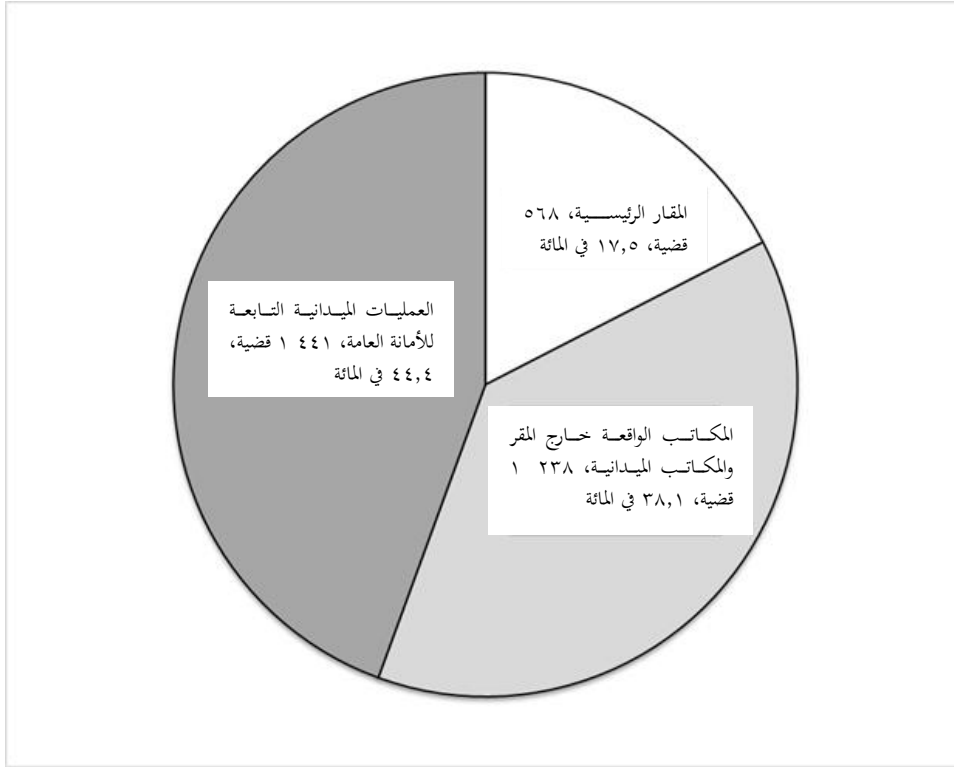
- ١٤ - وفي عام ٢٠١٧، نشأت نسبة ٨٢ في المائة (٢ ٦٧٨) من القضايا على نطاق المكتب من المكاتب الواقعة خارج المقر (المكاتب القطرية والميدانية، وبعثات حفظ السلام والبعثات السياسية التابعة

(١) تشمل القضايا جميع أنواع التدخلات، بما في ذلك الوساطة.

للأمانة العامة، وغيرها)، في حين نشأت نسبة ١٨ في المائة (٥٦٨) من القضايا من مواقع المقر (انظر الشكل الثاني).

الشكل الثاني

توزيع القضايا بحسب الموقع، مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة، ٢٠١٧



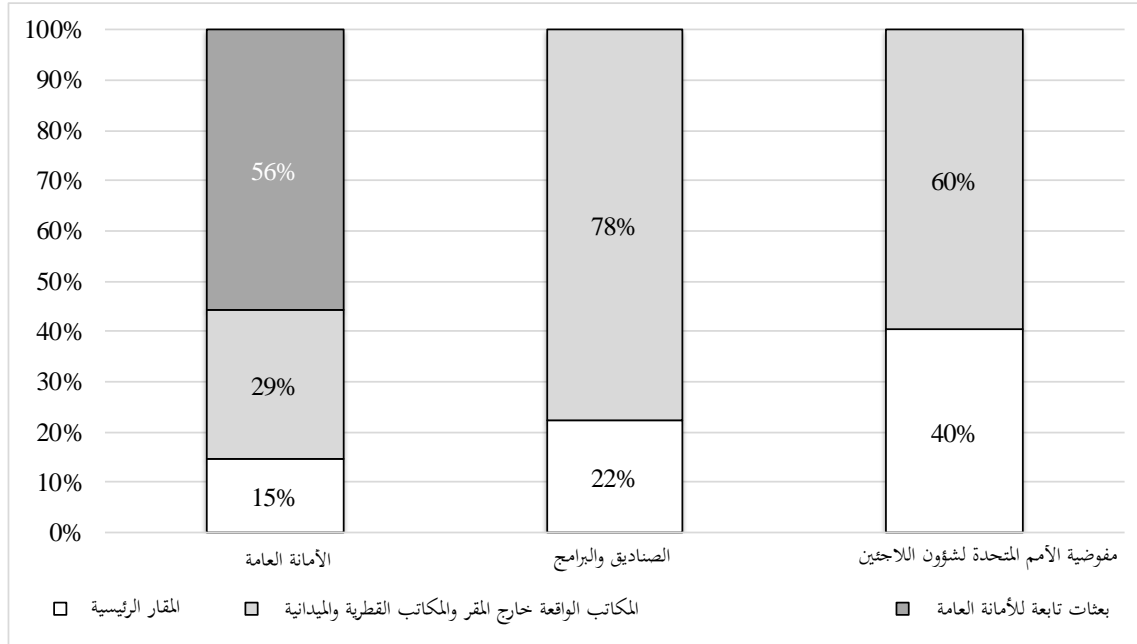
١٥ - وفي عام ٢٠١٧، فيما يتعلق بالأمانة العامة، أُبلِّغ عن ١٥ في المائة (٣٧٨) من القضايا موظفون في المقر، وورد ٢٩ في المائة منها (٧٦٠) من مكاتب واقعة خارج المقر، و ٥٦ في المائة (١ ٤٤١) من عمليات ميدانية (انظر الشكل الثاني)^(٢).

١٦ - وفيما يتعلق بالصناديق والبرامج في عام ٢٠١٧، ورد ٢٢ في المائة (١٠٠) من القضايا من المقر، في حين ورد ٧٨ في المائة منها (٣٤٧) من المكاتب القطرية. وخلال نفس الفترة المشمولة بالتقرير، ورد ٤٠ في المائة (٨٨) من قضايا مفوضية شؤون اللاجئين من المقر، في حين ورد ٦٠ في المائة منها (١٣٠) من المكاتب الميدانية (انظر الشكل الثالث).

(٢) مكاتب المقر هي: نيويورك (الأمانة العامة)؛ ونيويورك وكوبنهاغن (الصناديق والبرامج)؛ وجنيف وبودابست (مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين). أما المكاتب الواقعة خارج المقر فهي: المكاتب الميدانية المختلفة المتصلة بالأمانة العامة والصناديق والبرامج ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. والبعثات الميدانية هي بعثات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة التابعة للأمانة العامة.

الشكل الثالث

توزيع القضايا بحسب الموقع وبحسب الركيزة، مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة، ٢٠١٧

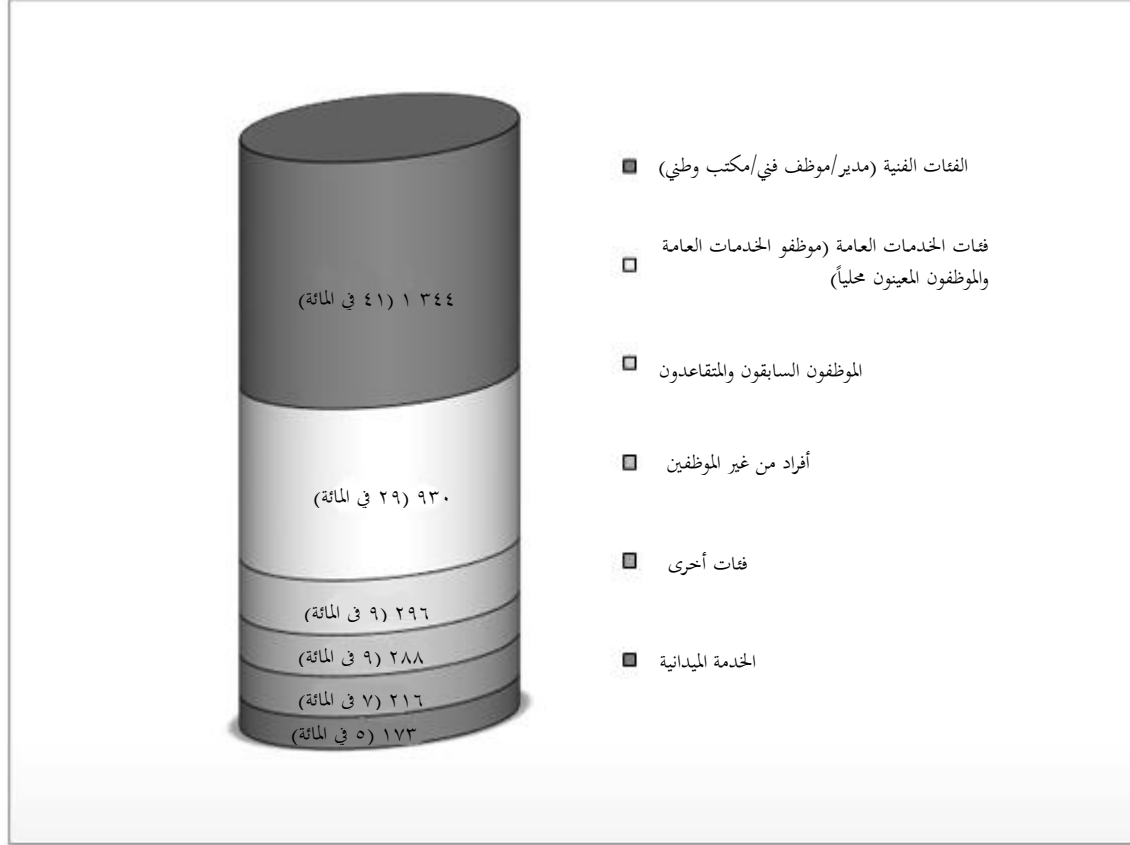


١٧ - ومن العدد الإجمالي للقضايا الواردة إلى المكتب، ورد ٤٢ في المائة من موظفين في الفئات الفنية، من بينهم موظفون فنيون دوليون، وموظفون وطنيون، ومدبرون وفئات أعلى؛ وكانت نسبة ٢٩ في المائة من المجموع من فئة الخدمات العامة، من بينهم موظفون معينون محلياً؛ و ٥ في المائة من موظفي الخدمة الميدانية؛ و ٩ في المائة من موظفين سابقين ومتقاعدين (انظر الشكل الرابع). ولئن كان ذلك يتوافق إلى حد كبير مع الفترة المشمولة بالتقرير السابق، فإن زيادة شُهدت في الاستعانة بالمكتب من جانب الموظفين السابقين والمتقاعدين (من ٦,٥ في المائة من مجموع القضايا عام ٢٠١٦ إلى ٩ في المائة عام ٢٠١٧)، تتعلق إلى حد كبير بمدفوعات الاستحقاقات والتعويضات، ومقدمة بواسطة موظفين وطنيين سابقين.

الشكل الرابع

توزيع القضايا بحسب الفئة المهنية، مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة،

٢٠١٧



١٨ - وخلال الفترة المشمولة بالتقرير، ورد ٧ في المائة (٢٢٥) من القضايا من فئات الأفراد من غير الموظفين.

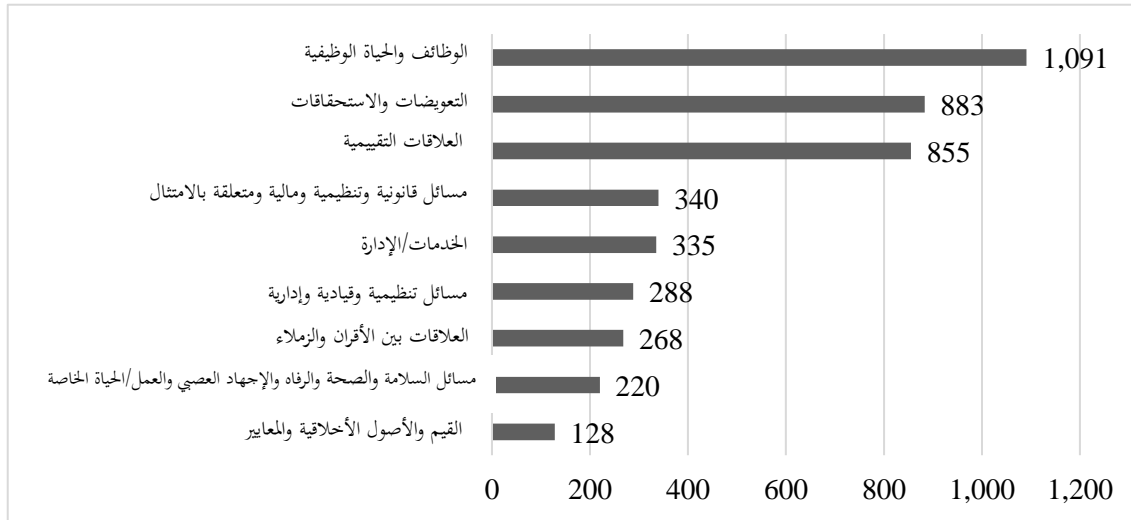
باء - المسائل والاتجاهات

١٩ - يقدم الشكل الخامس لمحة عامة عن توزيع القضايا التي وردت خلال الفترة المشمولة بالتقرير مصنفة في تسع فئات رئيسية تدرج تحتها المسائل^(٣).

(٣) يُلاحظ أن القضية الواحدة يمكن أن تشمل مسائل أو مسائل فرعية متعددة، ومن ثم يكون عدد المسائل أكبر من عدد القضايا.

الشكل الخامس

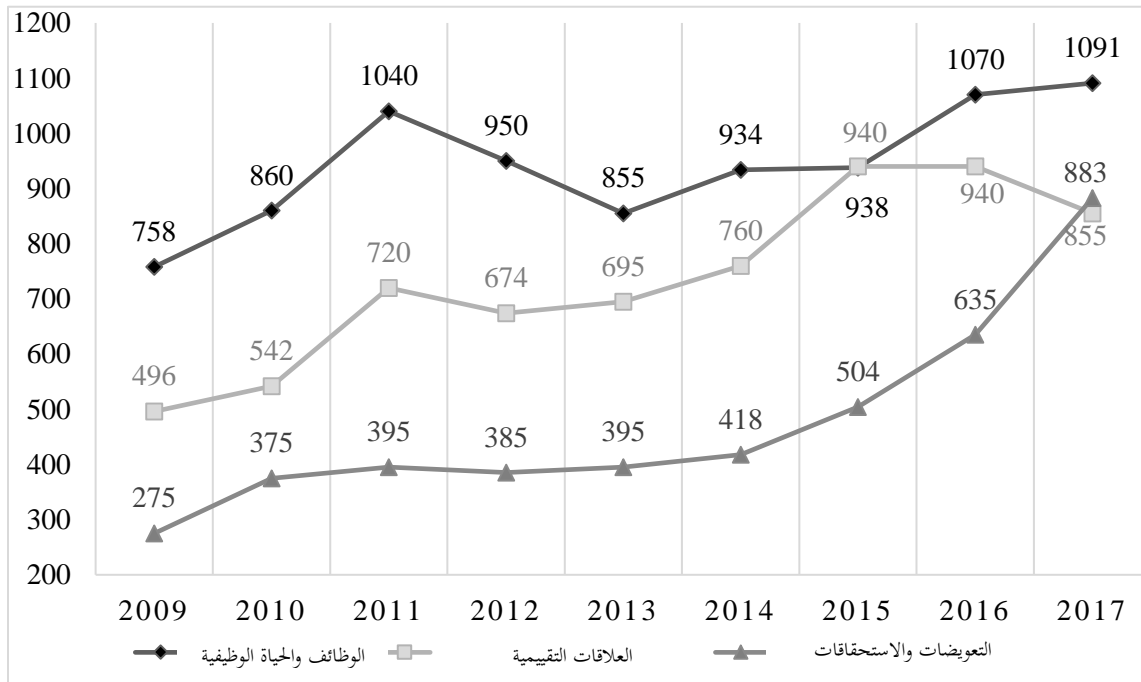
عرض مفصل للمسائل الواردة إلى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة، ٢٠١٧



٢٠ - واستمراراً لاتجاه سائد من سنوات سابقة، كانت أكبر ثلاث مسائل يبلغ بها المكتب في عام ٢٠١٧ تتعلق بالوظائف والحياة الوظيفية؛ والتعويضات والاستحقاقات؛ والعلاقات التقييمية (انظر الشكل السادس). وشهد انخفاض في عدد القضايا المتعلقة بالعلاقات التقييمية.

الشكل السادس

المسائل الثلاث الأولى التي يعالجها مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة، ٢٠٠٩-٢٠١٧



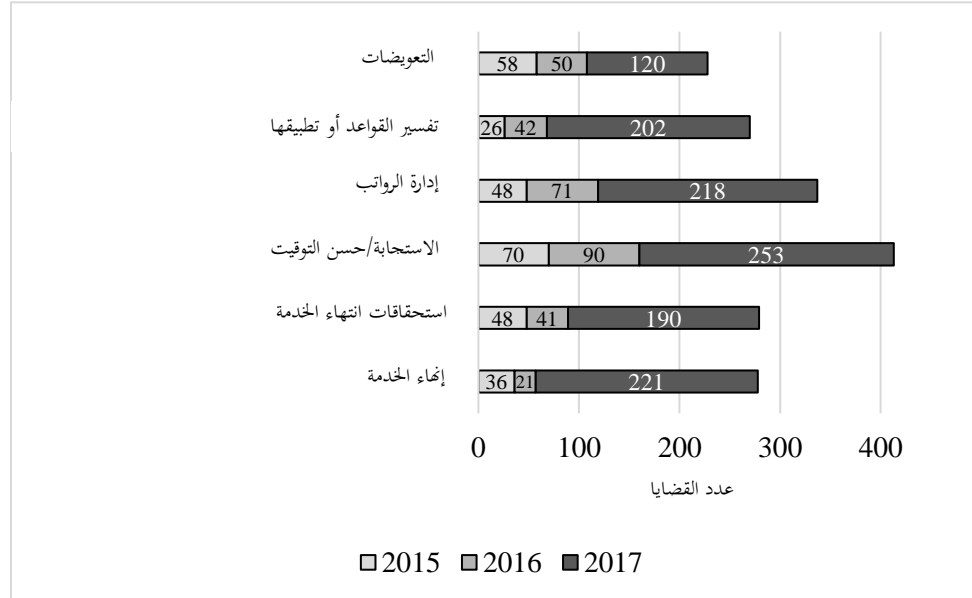
٢١ - وإضافة إلى المسائل الثلاث الأولى، يأتي الموظفون إلى المكتب بشواغل أخرى هامة يمكن أن يكون لها أثر عميق على رفاه الموظفين، كما سيرد في الفصل الخامس (انظر الجدول). وفي الأمانة العامة، شُهِدَت اتجاهات متصاعدة في عدد من المسائل الفرعية المتصلة بأداء الخدمات والقيم المؤسسية وإعادة الهيكلة (الشكل السابع).

المسائل الأخرى المعروضة على مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة، ٢٠١٧

المسألة	النسبة المئوية للقضايا	عدد القضايا
الخدمات/الإدارة	١٠	٣٠٥
المسائل القانونية والتنظيمية والمالية ومسائل الامتثال	٦	٢٤٨
المسائل التنظيمية والقيادية والإدارية	٧	٢٢٩
العلاقات مع الأقران والزملاء	٦	٢٠٦
مسائل السلامة والصحة والرفاه والإجهاد العصبي والعمل/الحياة الخاصة	٦	١٩٨
المجموع	٣٥	١ ١٨٦

الشكل السابع

المسائل الفرعية المتزايدة في الأمانة العامة، ٢٠١٥-٢٠١٧

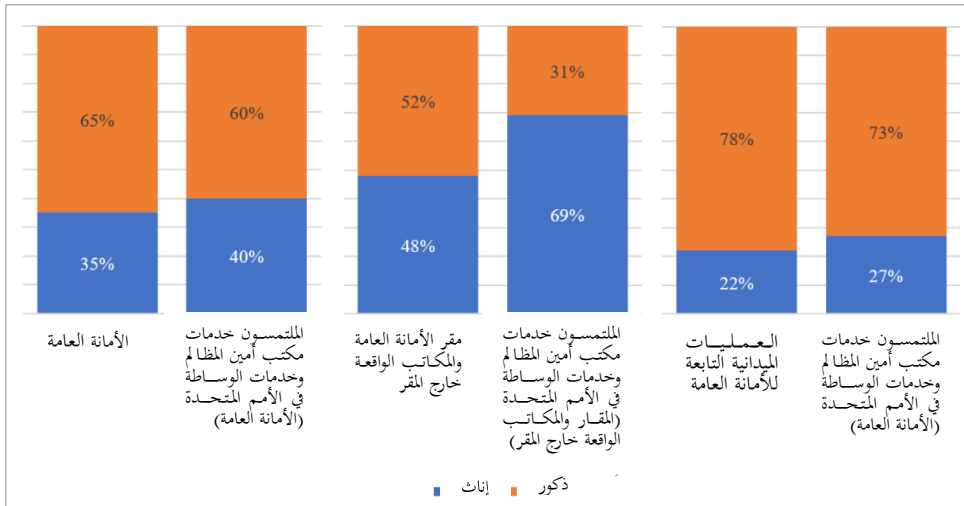


جيم - معدلات الاستفادة من خدمات المكتب في الأمانة العامة

٢٢ - باستخدام أحدث الأرقام الديمغرافية المتاحة (من الوثيقة A/72/123)، يبين الشكل الثامن أن الموظفين الذكور أقل احتمالاً من إناثهم أن يستعينوا بخدمات المكتب في مراكز العمل غير الميدانية وفي الميدان، مقارنة بأمثالهم عموماً على نطاق الأمانة العامة.

الشكل الثامن

نوع الجنس بحسب الموقع ومعدل الاستخدام، الأمانة العامة، ٢٠١٧

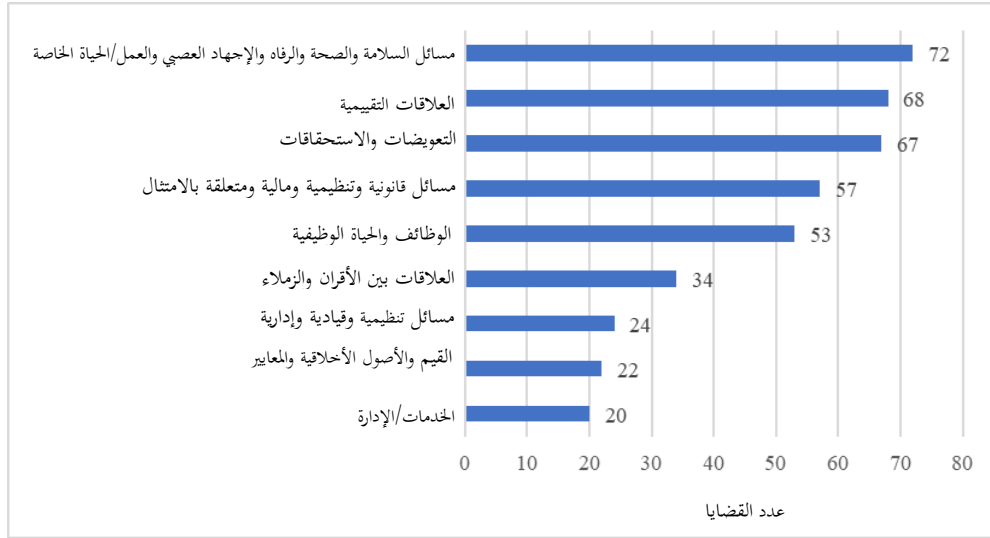


دال - المسائل المرفوعة من أفراد من غير الموظفين

٢٣ - خلال السنة المشمولة بالتقرير، كانت أكبر ثلاثة مجالات للنزاع عُرضت على المكتب من أفراد من غير الموظفين هي: مسائل التعويضات والاستحقاقات؛ ومسائل السلامة والصحة والرفاه والإجهاد العصبي والموازنة بين العمل والحياة الخاصة؛ ومسائل العلاقات التقييمية. وهذه معاً تمثل ما يزيد على ٢٢٥ قضية (انظر الشكل التاسع). وتتناول بمزيد من التفصيل في الفصل صفر إمكانية الحصول على خدمات تسوية النزاعات بوسائل غير رسمية للأفراد من غير الموظفين.

الشكل التاسع

تفصيل المسائل المبلغ بها من أفراد من غير الموظفين، الأمانة العامة، ٢٠١٧



رابعاً - خدمات الوساطة

ألف - الأنشطة البرنامجية

٢٤ - أعطى تأكيد الأمين العام المتجدد لأهمية الوساطة كأداة قيمة لمنع التحديات العالمية والتصدي لها دفعاً للوساطة في مكان العمل، وسلط الضوء على أوجه هامة للشبه بين جهود صنع السلام المبذولة في جميع أنحاء العالم وجهود تسوية النزاعات داخل المنظمة. والالتزام بالسلام والحوار والتعاطف والكياسية والمشاركة والاحترام عبر الاختلافات ليس حاسم الأهمية على الساحة العالمية فحسب، بل إنه أيضاً ذو أهمية حيوية في السعي إلى الحل السلمي للمنازعات في أماكن العمل.

٢٥ - ومن هذا المنطلق، كثف الوسطاء وأمناء المظالم عبر الركائز الثلاث الجهود المبذولة في التدريب على تحسين القدرة على تسوية النزاعات وبناء مهارات العمل الجماعي من أجل تعزيز التفاهم بين الموظفين وتمكينهم من إدارة النزاعات بصورة بناءة. وبُذلت أيضاً جهود متضافرة لتيسير الحوار بين أي طرفين متنازعين وتحويل الحالات الصعبة إلى حالات للتفاهم المشترك، بما في ذلك خارج هيكل الوساطة التقليدية.

٢٦ - ويتسق حجم القضايا في مجال الوساطة مع الزيادة المطردة المشهودة منذ عام ٢٠٠٩. وعلاوة على ذلك، ظل معدل تسوية قضايا الوساطة مرتفعاً، على النحو المبين في الفرع الإحصائي أدناه.

باء - التدريب على الوساطة والتوعية بها

٢٧ - خلال الفترة المشمولة بالتقرير، واصل المكتب العمل على المواد الإعلامية التي تدعم جهود الوقاية العامة. وأعدّ فيلم فيديو عن الوساطة وتم طرحه (بالإسبانية والإنكليزية والفرنسية) لإذكاء الوعي بالقيمة المضافة للوساطة وتوافرها من أجل تسوية المنازعات بالوسائل السلمية.

٢٨ - ومن بين الأنشطة الجارية المضطلع بها لتحديد المهارات وتقديم خدمات ممتازة للوساطة، التمس المكتب خدمات أساتذة من معهد هارفارد للتفاوض لتقديم برنامج تدريبي متخصص متقدم للوساطة لفائدة جميع الوسطاء وأمناء المظالم، بمن فيهم الموظفون المكلفون بملفات المعينين حديثاً. واكتسب المشاركون مهارات في تقنيات كسر الجمود، ومعالجة المسائل الأخلاقية في مجال الوساطة، والسبل التي يستطيع بها الوسيط أن يؤثر على عملية تسوية النزاع وإحلال السلام في المكان.

جيم - بناء القدرات لدى المديرين

٢٩ - أجريت أنشطة توعوية، عبر الركائز الثلاث، في جميع أنحاء العالم عن طريق عقد اجتماعات مباشرة أو عن طريق التداول بالفيديو والتداول عن بعد. وفي الأمانة العامة، إضافة إلى البعثات التي قام بها أمناء المظالم الإقليميون كلٌّ في منطقته، أوفدت دائرة الوساطة موظفين للأنشطة المضطلع بها في بعثات حفظ السلام (بما يشمل معتكفاً للقيادات في إحدى البعثات)، ونظمت حلقات عمل، وعملت مع موظفي المكتب الجدد في المنطقة.

٣٠ - وتعتبر الزيارات الميدانية، بما يشمل العمل مع الأفرقة، ذات أهمية حيوية لإذكاء الوعي بفوائد الوساطة، وبناء المهارات في تسوية النزاعات ودعم المديرين وتمكينهم من المشاركة بفعالية في الوساطة و/أو التشجيع على اللجوء إليها عند اللزوم.

٣١ - وانطلاقاً من روح زيادة الترويج لثقافة المعاملة القائمة على الاحترام وتعزيز دور الوساطة في التسوية السلمية للمنازعات ومنع نشوب النزاعات في مكان العمل، يوصى بأن يستمر القادة على نطاق المنظمة في تشجيع اللجوء إلى الوساطة - والتسوية غير الرسمية بصورة أعم - للمساعدة على تجاوز الاختلافات وتشجيع الحوار بين الأطراف المتنازعة وإدامة الوثام في مكان العمل.

٣٢ - وتدعم دائرة الوساطة إمكانية الاستفادة من الوساطة واتخاذ القرارات المستنيرة لجميع المشاركين العاملين في تسوية النزاعات في مكان العمل. وفي السنة المقبلة، سيواصل المكتب التعاون مع النظام الرسمي لإقامة العدل، بما في ذلك وحدة التقييم الإداري والمحاكم، لبحث فرص الاستباق بتوجيه القضايا إلى الوساطة، مع مراعاة الطابع الطوعي للمشاركة.

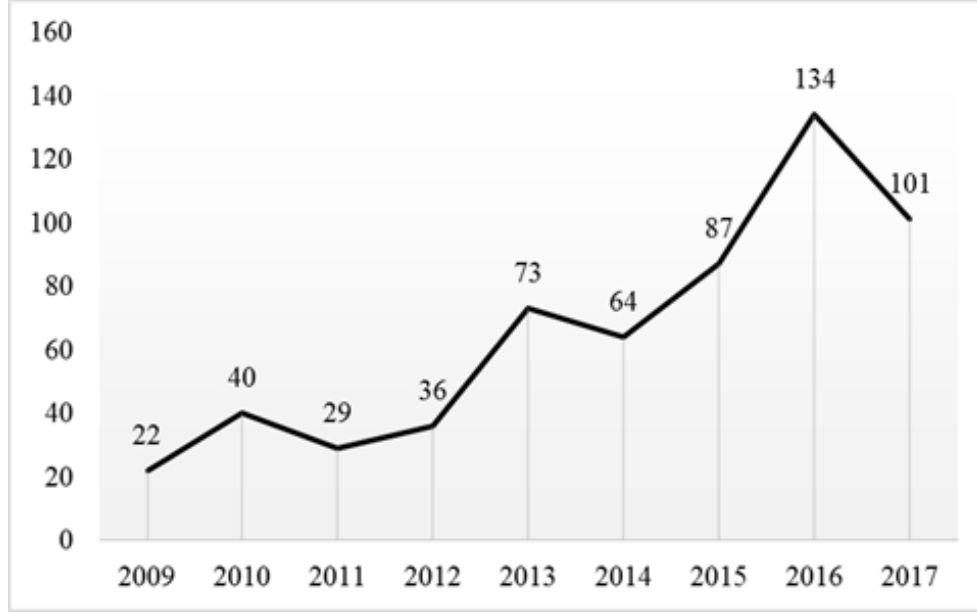
دال - لمحة إحصائية عامة عن قضايا الوساطة

٣٣ - رحبت الجمعية العامة مع التقدير، في الفقرة ١٦ من قرارها ٢٥٦/٧٢، بالمعدل المرتفع للقضايا التي تسوى عن طريق الوساطة، وشجعت المكتب على مواصلة جهوده في تسوية المنازعات بطريقة غير رسمية. وطلبت الجمعية موافقتها بمعلومات مفصلة عن أنشطة المكتب، بما في ذلك لمحات إحصائية عامة عن القضايا التي سويت عن طريق الوساطة.

٣٤ - وخلال الفترة المشمولة بالتقرير، فُتحت ١٠١ قضية وساطة، شملت ٥ عمليات جماعية. ومن القضايا المذكورة، نشأت ٥٦ قضية من الأمانة العامة، و ٣٢ قضية من الصناديق والبرامج، و ١٣ قضية من مفوضية شؤون اللاجئين (انظر الشكل العاشر للاطلاع على عدد قضايا الوساطة التي فتحت منذ عام ٢٠٠٩).

الشكل العاشر

عدد قضايا الوساطة التي فُتحت في الفترة ٢٠٠٩-٢٠١٧



٣٥ - ولئن بدا عدد قضايا الوساطة وقد تراجع من عام ٢٠١٦ (١٣٤) إلى عام ٢٠١٧ (١٠١)، فإن من الأهمية بمكان أن يلاحظ أن أرقام عام ٢٠١٦ شملت ٥٣ أمراً فردياً بالإحالة إلى الوساطة من قبل محكمة الأمم المتحدة للمنازعات، جميعها يتعلق بمسائل متشابهة ناجمة عن قرار سياسي في نفس بعثة حفظ السلام. وإذا أُجمع كقضية جماعية هذا العدد الكبير من القضايا المتماثلة التي تمت إحالتها، فإن عدد قضايا الوساطة في عام ٢٠١٦ يصبح ٨٢ قضية وتصبح أرقام عام ٢٠١٧ متماشية مع الاتجاهات السابقة.

٣٦ - أما العمليات الجماعية، التي توثق بوصفها قضية وساطة واحدة لكل مجموعة، فقد تتضمن مجموعة متنوعة من العناصر التي تدعم تماسك الفريق وتعزز الروح المعنوية للفريق وتعالج المسائل الشخصية بين الأفراد أو المسائل الهيكلية، وذلك لمساعدة الفريق على بلوغ طاقته الكاملة.

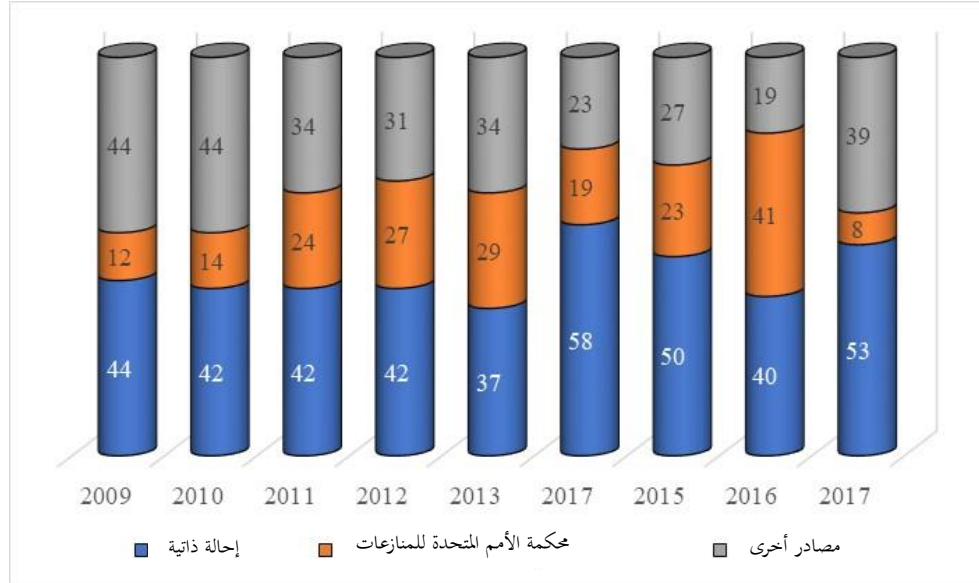
٣٧ - ومن بين العمليات الجماعية الخمس التي تولاها المكتب، تولت دائرة الوساطة أربعة منها في الأمانة العامة وواحدة في الصناديق والبرامج. وهذه شملت العمل مع أكثر من ٩٠ موظفاً، حيث ضمت أكبر مجموعة ٢٦ فرداً وأصغرها ٧ أفراد.

٣٨ - وفيما يتعلق بقضايا الوساطة في الأمانة العامة والصناديق والبرامج ومفوضية شؤون اللاجئين، أُحيل ٧,٩ في المائة (٨ قضايا) بواسطة محكمة المنازعات، و٥٣,٥ في المائة (٥٤ قضية) كانت إحالات ذاتية (أي أن طلب الوساطة جاء من الطرف أو الطرفين)، أما بقية القضايا (٣٨,٦ في المائة أو ٣٩ قضية) فقد أُحيلت إلى الوساطة من مكاتب أخرى (مكتب تقديم المساعدة القانونية للموظفين، ووحدة التقييم الإداري، والإدارة وممثلو الموظفين، وغيرهم). وترد في الشكل الحادي عشر مصادر إحالة قضايا

الوساطة خلال الفترة من عام ٢٠٠٩ إلى عام ٢٠١٧. ومازالت الإحالات الذاتية تمثل أكبر فئة من قضايا الوساطة.

الشكل الحادي عشر

قضايا الوساطة بحسب مصدر الإحالة، بالنسب المئوية، ٢٠٠٩-٢٠١٧

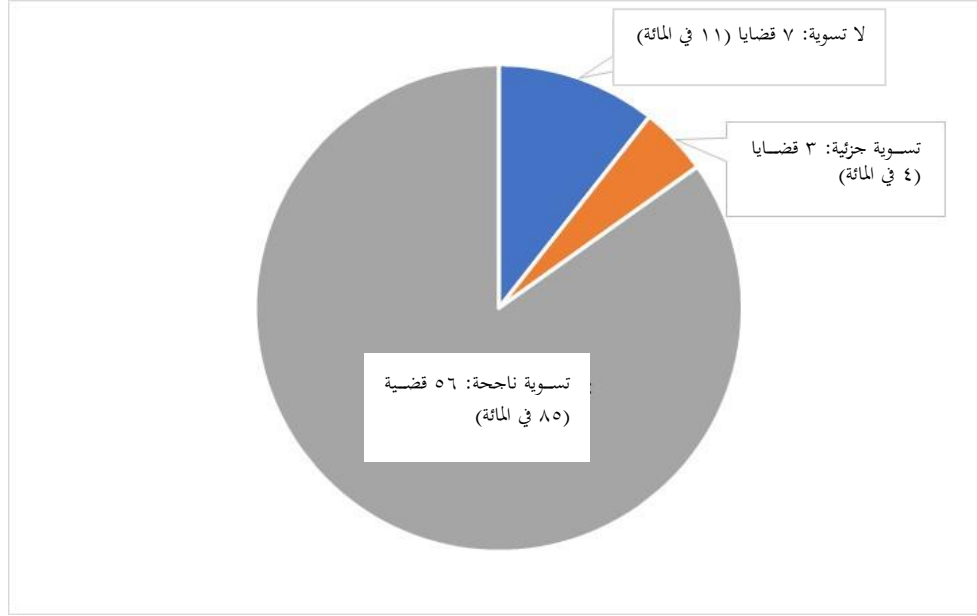


٣٩ - وتتماشى الاتجاهات العامة للمسائل المعالجة بالوساطة مع السنوات السابقة، وتتميز عليها مشاكل الوظائف والحياة الوظيفية؛ والعلاقات التقييمية والعلاقات مع الأقران؛ ومسائل التعويضات والاستحقاقات.

٤٠ - وتمشى مع التقارير السابقة، فإن معدل القضايا التي أُغْلِقَتْ بالوساطة على نطاق المكتب ظل مرتفعاً، حيث أسفرت نسبة ٨٩,٧ في المائة من قضايا الوساطة في عام ٢٠١٧ عن نتائج ناجحة في الأمانة العامة، وتحقيق معدل للتسويات الناجحة قدره ٨٤,٩ في المائة على نطاق جميع الركائز الثلاث (انظر الشكل الثاني عشر). ومن بين القضايا التي فُتِحَتْ عام ٢٠١٧ وعددها ١٠١ قضية، أُغْلِقَتْ ٦٦ قضية بالوساطة، وأمكن بلوغ تسوية في ٥٦ قضية منها. وأغْلِقَتْ سبع قضايا بدون تسوية، وسويت ثلاثة منها جزئياً. وتعذر تمرير تسع قضايا إلى الوساطة بسبب رفض أحد الطرفين. وكانت ست قضايا غير مناسبة للوساطة وسويت أربع قضايا قبل الوساطة. ومازالت ١٦ قضية في المجموع مفتوحة.

الشكل الثاني عشر

مآل قضايا الوساطة على نطاق الركائز الثلاث، ٢٠١٧



خامساً - أنشطة التوعية: تعزيز القدرة على تسوية النزاعات وتشجيع حلها بالوسائل غير الرسمية

لمحة عامة

٤١ - يتمثل أحد الأهداف الاستراتيجية الرئيسية للمكتب في تعزيز القدرة على تسوية النزاعات عن طريق بناء المهارات اللازمة لتحسين منع نشوء النزاعات في مكان العمل وحلها. ويتمشى ذلك مع الولاية الأساسية للمكتب. وفي السنوات الأولى بعد إدخال نظام العدالة الداخلية الحالي والنظام غير الرسمي الموسع، كان تركيز أنشطة التوعية والاتصال ينصب في المقام الأول على إعلام الموظفين بوجود المكتب وخدماته. وعلى الرغم من أن تلك المهمة ما زالت لها أهميتها، فإن التركيز تحول في الوقت الراهن إلى تزويد الموظفين والمدربين بمهارات وأدوات عملية وفتنة بشأن كيفية منع النزاعات وإدارتها على نحو أفضل.

٤٢ - وفي الوقت الحالي، توجد سبعة مكاتب أمناء مظالم إقليمية، يخصص اثنان منها لتقديم المساعدة إلى موظفي بعثات حفظ السلام. ويداوم المكتب على تنفيذ برنامج واسع النطاق لزيارات التوعية، ليكمل الوجود الميداني بتقريب خدمات تسوية النزاعات والوساطة بالوسائل غير الرسمية إلى الموظفين والمدربين. وشرع المكتب في تنفيذ مشروع تجربي في بيروت اعتباراً من تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٧ لاستكشاف أكثر الوسائل فعالية في خدمة منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، في حدود الموارد المتاحة.

٤٣ - ويشترك كل وسيط وأمين مظالم، سواء في المقر أو في مكتب إقليمي أو بعثة، في وضع الأنشطة التي تساعد الموظفين على فهم طبيعة النزاعات في مكان العمل واستخدام الطرق غير الرسمية من أجل

إيجاد حل لها. وينصب التركيز على بناء المهارات وتوفير الأدوات العملية التي يمكن أن يستخدمها الموظفون كل يوم لمنع نشوب النزاعات أو تسويتها.

٤٤ - وقد أعد المكتب، دعماً لتنفيذ مهامه الرئيسية، أدوات وأنشطة إعلامية عديدة. ومازالت المنصة الإعلامية الرئيسية للمكتب، وهي موقعه الشبكي المتعدد اللغات (www.un.org/ombudsman)، بوابة هامة للموظفين الذين يلتمسون معلومات متعمقة عن دور المكتب وخدماته، وتشمل سلسلة من الوثائق الرئيسية والموارد المتاحة على الإنترنت وإمكانية الاطلاع على جميع التقارير السنوية.

٤٥ - وفي عام ٢٠١٧، احتفل مكتب أمين المظالم بالأمانة العامة بذكره الخامسة عشرة بتكثيف ما يضطلع به من أنشطة تركز على حل النزاعات. وهذه شملت ما يقدر بـ ٤٤٠ نشاطاً توعوياً داخل الأمانة العامة عموماً، شملت أكثر من ٩٠ حلقة عمل و ٧٠ دورة إعلامية وعرضاً تقديمياً إعلامياً، وحلقات نقاش، ولقاءات مفتوحة، وأنشطة لبناء المهارات، وأكثر من ٢٦٠ اجتماعاً مع كبار المسؤولين، أو مشاورات مشتركة مع مجموعات أصحاب المصلحة في الداخل أو في الخارج. وإضافة إلى ذلك، عُقد اجتماع لفريق خبراء، في شراكة مع البعثة الدائمة السويد لدى الأمم المتحدة وبالتعاون معها، تناول موضوع "صنع السلام: الوساطة والعدالة في العمل".

٤٦ - وللتغلب على التحدي المتمثل في قلة فرص الوجود الفعلي في المكان، غالباً ما يستعين المكتب بقنوات الاتصال عن بعد، مثل البريد الإلكتروني والهاتف والتداول بالفيديو على الإنترنت، في أداء خدماته، بما يشمل التدخل في القضايا، وهي قنوات متوافرة في غالبية المواقع الميدانية. بيد أن الظروف الصعبة في الميدان، بما في ذلك ضعف نظم تكنولوجيا المعلومات، وعدم استقرار خدمة الإنترنت والكهرباء المتقطعة وغير ذلك من القيود اللوجستية، مازالت تشكل تحديات كبيرة، مما يجعل التدخل الشخصي حتى الآن أكثر الوسائل المستصوبة لتسوية النزاعات في مراحلها المبكرة.

٤٧ - وتشمل كل بعثة مشاورات فردية مع الموظفين؛ ودورات إعلامية أو لقاءات مفتوحة؛ ومجموعات تركيز؛ وإحاطات إعلامية مع كبار المسؤولين وأصحاب المصلحة وموارد الدعم المحلي وممثلي الموظفين.

٤٨ - وجرى تنسيق بعض البعثات مع مكاتب أخرى، من بينها مكتب تقديم المساعدة القانونية للموظفين وإدارة عمليات حفظ السلام، من أجل تقديم مساعدات شاملة للموظفين الخاضعين لعمليات تقليص عدد العاملين. وقد وفرت هذه الممارسة المستحبة خدمات شاملة للموظفين وهيأت إمكانية التنفيذ بكفاءة لمقدمي الخدمة الزائرين والجهات المستضيفة للبعثات.

٤٩ - وشجعت الجمعية العامة المكتب، في الفقرة ١٨ من قرارها ٢٥٦/٧٢، على تكثيف أنشطته في مجال التوعية. وفي الفقرة ١٩ من القرار، اعترفت الجمعية بالجهود التي يبذلها المكتب في حل المنازعات بالوسائل غير الرسمية، وطلبت موافاتها بمعلومات أكثر تفصيلاً عن أثر التدريب على منع المنازعات وعن الجهود الرامية إلى زيادة تعزيز التعاون بين القطاعات الرسمية وغير الرسمية لنظام إقامة العدل.

٥٠ - وفي عام ٢٠١٧، كشف مسح لآراء المشاركين عن ارتفاع مستوى الرضا عن حلقات العمل والدورات الإعلامية، حيث ذكر ٩٠ في المائة من المجيبين على الاستبيان أنهم سيوصون آخرين بحضور الدورة. وبلغ عدد زيارات الموقع الشبكي المتعدد اللغات ٣٠٠٠ زيارة كل شهر في المتوسط.

- ٥١ - وحسّن المكتب تصميم الدراسات الاستقصائية السابقة على التدخلات، التي تُجرى قبل زيارات المكاتب الميدانية أو بعثات حفظ السلام، وعزز تنفيذها. وتستهدف الدراسة الاستقصائية المبادرة بإجراء الحوار والوقوف على المسائل الرئيسية المتصلة بمكان العمل وقياس مستوى وعي الموظفين بتسوية النزاعات بالوسائل غير الرسمية. وإضافة إلى ذلك، فإن إجراء دراسة استقصائية قبل إيفاد أي بعثة لتسوية النزاع يمكن أن يكشف عن النزاعات الجارية والمسائل السائدة في مكان العمل والوقت المنفق في التعامل معها. وهذه المعلومات تفيد في تصميم حلقات العمل التدريبية ومواد التوعية ذات الصلة وفي تقديم استجابات مصممة خصيصاً لتلائم احتياجات الموظفين. وفي عام ٢٠١٧، أرسلت الدراسة الاستقصائية السابقة على التدخل السريّة والمغفلة من التوقيع إلى ٢٤ من المكاتب والإدارات والبعثات التابعة للأمانة العامة الواقعة في ٢٦ بلداً في أفريقيا وأمريكا اللاتينية وآسيا.
- ٥٢ - وسيواصل المكتب العمل على توفير بيانات أكثر تفصيلاً في تقريره المقبل عن أثر جهوده في مجال التدريب على منع نشوب النزاعات.

سادساً - الأسباب الجذرية للنزاعات: المسائل العامة

ألف - معلومات أساسية

- ٥٣ - إن تعاملات المكتب مع الجهات صاحبة المصلحة تمكنه من تحديد وتحليل المسائل العامة الجارية أو الناشئة في المنظمة والإبلاغ عنها. ولئن أمكن تسوية القضايا الفردية عن طريق التدخل المباشر، فإن كثرة من النزاعات يمكن عزوها إلى مسائل نظامية عامة من قبيل وجود ثغرات أو تناقضات في السياسات أو الإجراءات أو النظم أو الهياكل التنظيمية. وقد تكون هذه متجذرة بعمق في الثقافة التنظيمية أو ناتجة عن عدم اتساق الغرض والهدف والتنفيذ. وكشّف المكتب المبكر عن هذه المسائل يتيح للمنظمة أن تتجاوز على نحو شامل يمكن أن يعالج النزاعات الحالية ويمنع نشوبها مستقبلاً.

باء - مقدمة

- ٥٤ - لاحظ أمين المظالم، في تقرير عام ٢٠١٧ (A/72/138)، عدة عوامل تؤثر على إنتاجية الموظفين وصحتهم وروحهم المعنوية، مما يؤدي إلى حدوث نزاعات غير مثمرة وغير معبر عنها بصورة ملائمة. واضطرت المنظمة مؤخراً إلى التعامل مع ادعاءات التحرش وسوء المعاملة، بما في ذلك في الصحافة.
- ٥٥ - ومن منظور نظامي، لا تحدث الحالات المتطرفة من فراغ، بل يوجد تراكم وتصاعد للأحداث عندما تفشل نظم الوقاية والإنذار المبكر في مهمتها أو حين يتم تجاهلها. ويؤدي الخوف من الجهر بالرأي، حسبما أشار أمين المظالم في السابق، إلى احتمال وجود نقص في الإبلاغ عن مخاطر وحوادث كان من الممكن الحيلولة دون وقوعها إذا توافر جو من الثقة والاستماع والدعم.
- ٥٦ - ويركز هذا التقرير على المسائل العامة التي تسهم في السلوك غير الملائم الذي قد لا يستوفي المواصفات الواردة في تعريف سوء السلوك ولكنه لا يتسق مع قيم المنظمة ومعايير السلوك المطلوبة من موظفي الخدمة المدنية الدولية^(٤). وأي مكان للعمل يحترم فيه الزملاء والمشرفون التنوع ويهتمون بكرامة

(٤) لجنة الخدمة المدنية الدولية، معايير السلوك لموظفي الخدمة المدنية الدولية (نيويورك، ٢٠١٣). متاحة على الرابط التالي:

<https://icsc.un.org/resources/pdfs/general/standardsE.pdf>

الجميع ويستخدمون نبرة ملائمة متحضرة في التعامل، يصف البيئة التي تتسق مع قيم الأمم المتحدة. وأية بيئة عمل يتعامل فيها الموظفون والمدديون بفظاظة، وتتصاعد فيها المسائل إلى حد المضايقة أو إساءة استعمال السلطة أو التخويف أو الانتقام، تشكل إهانة لهذه القيم ذاتها.

٥٧ - وقد يؤدي هذا إلى نشوب نزاعات غير صحية وضغوط لا داعي له، وهذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى الانسحاب وعدم المبالاة لدى الموظفين ويصبح خطراً على سمعة المنظمة وإنتاجيتها. وتشمل الفرص المبينة في كل فرع من الفروع الواردة أدناه ما يسمعه المكتب من الموظفين والمديرين على السواء بشأن التصرفات التي يود كل منهما أن يراها من الآخر بهدف تهيئة مكان للعمل يسوده الوثام.

جيم - إدارة الأداء والمساءلة

٥٨ - أفاد أمين المظالم في تقرير عام ٢٠١٧ (A/72/138) بالأهمية المحورية لإدارة الأداء وإدارة السلوك والمساءلة، في عرض عام لعمل المكتب على مدار ١٥ سنة. وسلط التقرير الضوء على حاجة الموظفين والمديرين إلى إجراء محادثات ضرورية، وصعبة أحياناً، على نحو مفيد ومثمر (الفقرات ٥٩ و ٦٠ و ٦٩). وتتسق النتائج المستخلصة من القضايا التي عولجت خلال الفترة المشمولة بالتقرير مع الملاحظات السابقة.

٥٩ - وبموجب أنظمة المنظمة وقواعدها وسياساتها، يُحظر أي شكل من أشكال المضايقة، بما في ذلك التحرش الجنسي والتمييز وإساءة استعمال السلطة، كما يحظر أي نوع آخر من سوء السلوك. وقد يواجه الجناء، حيثما يثبت الأمر من خلال عملية صحيحة، إجراءات تأديبية أو حتى ملاحقة قضائية في محاكم وطنية.

٦٠ - ولكن كان ما ذكر أعلاه يعالج حالات الانتهاكات الجسيمة المدعومة بأدلة وافرة، فإن مكتب أمين المظالم يلاحظ وجود ضعف تنظيمي فيما يتعلق بالتصدي للسلوك غير اللائح وغير المقبول الذي لا يستوفي المواصفات الواردة في تعريف سوء السلوك. وقد يشمل ذلك الاتهامات غير العادلة أو غير المثبتة بأدلة بالتقصير في الأداء؛ واستخدام التهديد بتقديم شكوى تحرش لا أساس لها من الصحة لكسب ميزة؛ والصدّ حتى بعد معالجة التقصير في الأداء على النحو المناسب؛ والسلوك غير اللائح أو غير المحترم أو الفظ أو غير المراعي للآخرين أو البغيض أو الوقح أو الهجومى؛ أو السلوك المسبب للإجهاد العصبي والتوتر الذي، حتى وإن أمكن تفهمه في ظل الظروف المحيطة به، قد يتسبب في شعور سائر الموظفين بعدم الارتياح أو الترهيب أو الإقصاء. وفي بعض الأحيان، قد تؤدي هذه السلوكيات إلى أخذ إجازات مرضية نتيجة الإجهاد العصبي.

٦١ - ويمكن أيضاً للمخالفات أو الاعتداءات الصغيرة الأخرى أن تكون جارحة أو تقلل من احترام الأشخاص وتؤذيهم إذا تجمعت، مما يؤدي إلى وجود بيئة عمل مسممة لا تنفي بتوقعات المنظمة بتهيئة مكان منتج للعمل يسوده الوثام. ويتعارض هذا السلوك مع شرط التزام جميع الموظفين بالقيم والكفاءات الأساسية للمنظمة، والاشتراطات الإضافية المفروضة على المديرين (انظر ST/SGB/1999/15).

٦٢ - وحين يتقاعس المدديون عن اتخاذ إجراء، أو ينكرون وجود مشكلة، يتولد الإحساس لدى جميع المعنيين بعدم وجود عواقب لسوء السلوك كثقافة للإفلات من العقاب. ولا يمكن إدامة بيئة عمل صحية حين يكافأ الوفاء بالمواعيد المحددة أو "إنجاز الأمور" على حساب رفاه الموظفين أو تحفيز الفريق.

وما لم تكن هناك عواقب لهذا النوع المكلف من "النجاح"، فإن الثقافة لن تتغير. وعلى النقيض من ذلك، لاحظ أمين المظالم أن هذا النهج حال دون اهتمام المديرين اهتماماً ملائماً باحتياجات موظفيهم ورفاههم. وقد يكون اتباع نهج للإدارة يهتم بالمرؤوسين أكثر فعالية واستدامة في الأجل الطويل، وأكثر اتساقاً مع القيم المؤسسية.

٦٣ - وتتجنب كثرة من المديرين إجراء مناقشة صعبة يمكن أن تعالج مسألة ما في وقت مبكر، على حساب الموظفين المتضررين من السلوك المعني في كثير من الأحيان. فبدون إعلام الموظفين بالمسألة، لا توجد فرصة لتصحيحها، وتتسبب هذه الدورة من التفاعل في نمو المشاكل وتفاقمها وتضعفها.

٦٤ - ويشكل التحلي بالمهارات وتوافر الموارد اللازمة لإيجاد التوازن بين القواعد والسياسات والإجراءات وبين السلوك والتواصل اللذين يسودهما الاحترام والوثام، أمراً بالغ الأهمية لإدارة الأداء بفعالية. وفي الوقت الحالي، يوجد خطر من أن يحد هذا التباين بين القيم وبين الممارسة من قدرة الموظفين العاملين معاً في الأمم المتحدة على الوفاء بولاياتهم المتمثلة في تحسين حياة المستفيدين من المنظمة.

٦٥ - وأخيراً، حيثما يصدر سلوك غير لائق من المستويات العليا، يترتب عليه أثر سلبي في مكان العمل عموماً أوسع مما يترتب على صدور نفس السلوك من المستويات الأدنى.

ملاحظة على المبادرات التنظيمية

٦٦ - استمرت الأمانة العامة في إدخال التحسينات على نظام إدارة الأداء وتطويره، وهي حالياً بصدد وضع نهج يتضمن تعزيز تغيير السلوك، ولا سيما فيما يتعلق بضرورة استطلاع الآراء بصفة مستمرة بين المديرين والموظفين. وهذه التغييرات تهدف إلى تشكيل ثقافة المنظمة وزيادة المساءلة عن إدارة أهم أصول المنظمة، وهم موظفيها. ومن المتوخى أن يُطرح نموذج جديد للقيادة والإدارة، في نهاية عام ٢٠١٨، يشمل إذكاء الوعي بالتحيز اللاشعوري، وإتاحة فرص التوجيه للموظفين عموماً وتعزيز التغيير الإيجابي في ثقافة المنظمة.

الفرص

(١) نموذج السلوك المثالي

(أ) التعامل مبكراً بشكل حاسم مع السلوك غير المناسب، حتى حين لا يصل إلى مستوى السلوك المحذور؛ والجهر بالرأي ضد أي سلوك عدائي يرتكب ضد الأشخاص أنفسهم أو الزملاء؛

(ب) ضبط "نبرة التعامل من القمة" والتصدي للسلوك غير الكئيب بسرعة ونزاهة على نحو يتناسب معه، على نطاق الكل، قبل أن يتصاعد إلى شكوى رسمية؛

(ج) وجوب اشتراك المشرفين والمرؤوسين في إيجاد حوار مستمر؛

(د) التركيز على احترام كرامة جميع المعنيين وعلى إيجاد بيئة عمل يسودها الوثام خالية من السلوك الفظ العدائي الجارح؛

- (هـ) وجوب تصرف القيادة فوراً عند المساس بالقيم التنظيمية - وينبغي ألا يعتبر تقديم شكوى رسمية شرطاً أساسياً لكي تتخذ الإدارة إجراء؛
- (و) إيلاء اهتمام خاص لتقييمات أداء الموظفين الخاضعين لعملية تقليص عدد العاملين، لضمان تقييم السلوك ومعاملة الآخرين عند اتخاذ قرارات بشأن استبقاء الموظفين؛
- (ز) التعاطف، والحكم على السلوك لا على الناس. والاعتراف بأن الموظفين على جميع المستويات الذين يبدو سلوكهم فظاً قد يكونون واقعين تحت ضغط شديد وسيحتاجون إلى الدعم.

(٢) المساءلة

- (أ) ملاحظة أن السلوك الحسن جزء لا يتجزأ من الأداء الجيد. وينبغي إخضاع جميع الموظفين، بمن فيهم أعلى الرتب، للمساءلة عن كيفية معاملتهم للآخرين، لا سيما الخاضعين لإشرافهم المباشر أو غير المباشر؛
- (ب) فرض العواقب الملائمة، وتصحيح الحوافز السلبية.

(٣) التدريب والدعم

- (أ) مواصلة تقديم التدريب والدعم للمديرين على استخدام نظام إدارة الأداء بإنصاف على النحو المناسب بغرض تعزيز القيم الأساسية والكفاءات السلوكية للموظفين؛
- (ب) تنمية مهارات الموظفين والقيادات والمديرين على بدء المحادثات المتعلقة بالسلوك على وجه السرعة كلما نشأت مسألة؛
- (ج) ضمان إعلام الموظفين بخدمات الشكوى وموارد الدعم وإمكانية الحصول عليهما بحرية للتعامل مع أي سلوك عدائي متصور أو حقيقي في مرحلة مبكرة، دون أي خوف من انتقام الإدارة.

دال - جودة الخدمة

٦٧ - تعلقت كثرة من المسائل التي أثرت بنوعية الخدمات وحسن توقيتها، بما في ذلك مجرد الحصول على رد على الاستفسارات (انظر الشكل الخامس). واقتربت هذه القضايا في كثير من الأحيان بمستويات عالية من الإحباط. والأضرار الناجمة عن سوء الخدمة، وما يعقبها من تأخير وعدم التزام أو تقاعس عن تصحيح الوضع، يمكن أن تتجاوز المشكلة الأصلية بكثير، فحالما يؤدي سوء الخدمة إلى شعور الموظف أو المدير بأنه عومل معاملة غير لائقة أو لم يلق الاحترام الكافي، تضعف ثقته في المنظومة وفي الإدارة. ومع تناقص الثقة، تنشب النزاعات بسهولة.

٦٨ - ولاحظ المكتب الأثر السلبي البالغ على السلوك والروح المعنوية والمشاركة والإنتاجية حين تنزل أفرقة كاملة إلى هوة الخلافات، مع ما يصاحب ذلك من تعيب عن العمل ومشاكل في الصحة العقلية. ويعمل بعض من يُنتظر منهم أداء الخدمات في بيئات تنقصها الموارد والإدارة، ويعجزون عن بلوغ مستوى الخدمة المتوقع، ومن ثم يشعرون بأنهم ضحاياهم أنفسهم. ويعمل أمين المظالم مع مختلف الأطراف

والمكاتب والإدارات المعنية لمعالجة هذه المسائل على مستوى عملي محدد، حسبما تسمح به سرية الموضوع.

٦٩ - ولاحظ أمين المظالم في كثير من الأحيان مقاومة الموظفين لتفويض السلطة إلى الميدان. وكشّف التحقيق كذلك عن وجود مخاوف من تزايد إساءة استعمال السلطة إذا وُجِدَت رقابة أقل أو لم توجد أي رقابة من المقرر. ويبدو أن الوعي محدود بأن مقترحات الإصلاح تذكّر مراراً أن التفويض لا يتم إلا مقترناً بالتدريب والرصد والمساءلة الملائمين. وأحد التفسيرات المحتملة الأخرى هو أن الموظفين يشعرون أن الإدارة قد لا تقدر تماماً مدى سوء المعاملة الذي يرونه أو يتصورونه أو يخشونه. وعدم القدرة على تعزيز الثقة لدى الموظفين وطمأننتهم بوجود الحماية من السلوك المسيء أو القرارات غير الملائمة في الميدان قد يعوق أي مناقشات مجدية تُجرى بشأن التفويض الأمثل للسلطة لأغراض تقديم الخدمات.

ملاحظة على المبادرات التنظيمية

٧٠ - يعترف أمين المظالم بمحاولات المنظمة الرامية إلى الاستفادة من إدخال نظام تخطيط الموارد في المؤسسة (أوموجا)، وبأنها تستعد لعمل إصلاحات واسعة النطاق لمعالجة مسألة الاتساق والسرعة في أداء الخدمات على الصعيد العالمي على مستوى الإدارة. وهذا يمكن أن يخفف من حدة بعض الشواغل التي أثرت في الأجلين المتوسط والطويل. وإلى أن تُنفَّذ هذه الإصلاحات بنجاح، قد ترغب المنظمة في إيلاء اهتمام فوري لمشاكل الموظفين المرتبطة بالقصور في تقديم الخدمات وللصعوبات المشروعة التي يواجهها الموظفون في تقديم الخدمات المطلوبة، على حد سواء.

٧١ - ومن هذا المنطلق، فإن التمادي ببساطة في الضغط على الموظفين ذوي الأداء المرتفع من أجل الوفاء بالتزامات الإدارات، دون توفير الدعم الكافي لذلك، حلٌّ غير مقبول، حيث أدى ذلك إلى تدهور أحوال الموظفين - بشكل خطير أحياناً - مع تحويل ضغوط التزامات التنفيذ نزولياً إلى الرتب الأدنى دون توفير الدعم اللازم من الإدارة.

الفرص

(١) المساءلة

- (أ) السلوك كقدوة فعالة يُتخذى بها، بصرف النظر عن الرتبة؛ فالكل يسهم في ثقافة المنظمة؛
- (ب) التوجه المراعى لاحتياجات العملاء، والعمل الجماعي، والروح المهنية؛ وطلب الموافقة بالآراء منهجياً بعد أداء الخدمات للعملاء الداخليين؛
- (ج) التصرف بشأن أي سلوك غير عادي أو غير ملائم في المكاتب والتشجيع على إبلاغ المقرر بأي إساءة لاستعمال السلطة المفوضة؛
- (د) عدم التشجيع على تجنب السلوك السيئ، بإبقاء الحال على ما هو عليه؛
- (هـ) استكشاف واستحداث سبل مبتكرة لتحسين أداء المهام وتوفير الخدمات بمزيد من الفعالية؛

(٢) الإعلام

- (أ) إفهام جميع الموظفين أن الإدارة تريد أن تسمع، وستنصت لما تسمعه، وستتصرف حين يكون دعمها لازماً؛ وإخطار الموظفين فوراً حين يكون ضيق القدرات سبباً في تعذر تقديم الخدمة، وإعلامهم بالوقت الذي يُتَوَقَّع فيه قدوم الفرج؛
- (ب) المجاهرة بالرأي (سواء المشرف أو المرؤوس) وطلب الدعم عندما لا تسمح الظروف بالأداء أو حسن التوقيت المتوقعين، دون تعريض الموظفين لضغط لا داعي له؛
- (ج) تقدير ومكافأة المديرين الذين يخصصون موظفيهم بالرعاية والموظفين الذين يسهمون في تهيئة مكان عمل يسوده الوثام.

(٣) الموازنة

- (أ) موازنة الموارد بصورة واقعية مع المهام، وتوزيع العمل بالعدل، وإخضاع أعضاء الفريق للمساءلة عن حصتهم من العمل؛
- (ب) دعم المرؤوسين حينما يتخذون قرارات صحيحة ولكن صعبة.

هاء - تنفيذ الإصلاحات وإدارة التغيير

- ٧٢ - سبق لأمين المظالم في تقاريره أن ذكر مسألة السأم من الإصلاح والافتقار إلى استراتيجيات إدارة التغيير والاتصال المناسب (A/72/138). وما زالت هذه الشواغل تكتسب أهمية، لأنها غالباً ما تشكل الخلفية أو الأسباب الجذرية للمسائل المحددة المعروضة على المكتب.
- ٧٣ - ولئن كانت الحاجة إلى التغيير أمراً مقبولاً، فإن الإصلاحات التحولية المستمرة، الواسعة النطاق في بعض الأحيان (التي تبدأ قبل أن تُوَيَّ سابقاً ثمارها)، يمكن أن تزعزع استقرار بعض الموظفين، ولا سيما عندما تكون هناك فترات انتقالية طويلة. وهذا قد يكون أحد العوامل المساهمة في النتائج السلبية الواردة في الدراسة الاستقصائية لإشراك الموظفين (انظر الفقرة ٧٥ أدناه). ويشكل هذا الشعور بعدم الاستقرار وما ينجم عنه من إجهاد عصبي ولامبالاة تربة خصبة للسلوك السيئ الدفاعي وحتى العدواني، مما يساهم في زيادة الفظاظة.

ملاحظة على المبادرات التنظيمية

- ٧٤ - بُذِلَتْ جهود كبيرة في إعلام الموظفين بمبادرات الإصلاح، بما يشمل عقد اللقاءات المفتوحة العامة والإحاطات إلى اللجنة المشتركة بين الموظفين والإدارة. ووُضِعَتْ أيضاً تدابير للتخفيف عن هؤلاء الذين يُحْتَمَلُ تضررهم من الإصلاحات الوشيكية. غير أنه بالرغم من كل هذه الجهود، مازال هناك شعور سائد بعدم اليقين وانعدام الأمن يؤثر على السلوك والثقافة السائدة في المكاتب وعلى رفاه الموظفين. ويشعر الكثيرون، بمن فيهم كبار الموظفين، بمبرر أو بلا مبرر، أن المعلومات المتاحة تُحجَّب دونما سبب وجيه لذلك. وشكوا الموظفون على جميع المستويات من عدم تبادل المعلومات في عمليات الإصلاح التي أُجريت مؤخراً والحالية.

الفرص

(١) التحضير

- (أ) طلب أن تكون جهود إدارة التغيير مزودة بالموارد الصحيحة لتحقيق المستوى الأمثل من الفعالية، وتعريف الأجهزة المعنية بالتكاليف والآثار المترتبة في الموارد بحيث يكون الاستثمار متناسباً مع احتياجات الإصلاحات وحجمها؛
- (ب) القيام، على جميع المستويات، باستكشاف ومعرفة الخيارات البديلة للمسارات الوظيفية وتدابير التخفيف. ورغم أن ذلك لا يُقصد به نقل عبء إدارة التغيير إلى فرادى الموظفين، فقد بينت البحوث أن الأشخاص، حين يشتركون في تشكيل مستقبلهم، يشعرون بقدر أقل من الإجهاد العصبي وقلة الحيلة وبقدر أكبر من الكرامة؛
- (ج) مواصلة المشاركة في العملية المشتركة بين الموظفين والإدارة، والعمل مع ممثلي الموظفين المنتخبين من أجل تشكيل مستقبل العمل في المنظمة؛
- (د) الاعتراف بأن التغيير صعب والالتفات إلى الرعاية الذاتية، بسبل من بينها الاستعانة بخدمات مستشاري الموظفين للنصح فيما يتعلق بالتكيف مع الأوضاع والتعامل مع الإجهاد العصبي.

(٢) الإعلام

- (أ) مواصلة جهود الإعلام الجارية بالفعل، حتى وإن بدت متكررة؛
- (ب) استكشاف أسباب الفجوة القائمة بين الجهود الكبيرة التي تبذلها الإدارة والتصور القائل بعدم وجود ما يكفي من الاتصالات؛
- (ج) وضع استراتيجية للاتصال الداخلي والاتصال المبكر، حتى في غياب معلومات ملموسة، لمساعدة الموظفين عموماً على معرفة الخطة وتوقيت القرارات التي ستصدر تبعاً؛
- (د) طمأنة الموظفين على وجود وجاهزية هيكل حوكمة إدارة التغيير المقرر لقيادة ومراقبة ومرافقة أي إصلاحات وتغييرات واسعة النطاق من شأنها أن تؤثر على الكثير من الموظفين ومختلف المكاتب في الأمانة العامة بأسرها؛
- (هـ) تهيئة المزيد من الفرص للدخول في حوار مع الموظفين، إضافة إلى المزيد من المعلومات الأحادية الاتجاه وجلسات الإحاطة الإعلامية؛
- (و) رصد مدى وكيفية استقبال واستيعاب الموظفين للجهود الكبيرة التي بُذلت بالفعل ("الفحص").

(٣) التدريب والدعم

- تتقيد الموظفين والمدبرين في أقرب وقت ممكن بشأن إدارة المرحلة الانتقالية لأنفسهم ولتوجيه المرؤوسين.

سابعاً - ملاحظات على المبادرات التنظيمية

ألف - دراسة الأمم المتحدة الاستقصائية بشأن إشراك الموظفين

٧٥ - طلبت الجمعية العامة، في الفقرة ١٦ من قرارها ٢٥٦/٧٢، أن تُدرج في تقرير أمين المظالم معلومات وتوصيات بشأن النتائج العامة لاستقصاء الموظفين من حيث اتصالها بتصورات الموظفين بشأن المنازعات في مكان العمل.

٧٦ - ويسر أمين المظالم أن يشير إلى أن أول دراسة استقصائية للأمم المتحدة بشأن إشراك الموظفين أجريت في الفترة من ٤ إلى ١٨ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٧.

٧٧ - ولئن كانت هناك استنتاجات هامة كثيرة استُخلِصت من الدراسة الاستقصائية، الإيجابية منها والأقل إيجابية، يشير أمين المظالم، في سياق هذا التقرير، إلى الاستنتاج بوجود خلل في التوازن بين تخفيضات الميزانية المستمرة التي تواجهها كيانات كثيرة وبين مطالبة المديرين بتهيئة بيئة تمكينية مواتية. فإن ما هو مطروح من إجراءات إدارية واجبة يُشعر بعض المديرين بوجود ضغط هائل عليهم أن يتحملوا عبئاً مستحيلاً. وتتسبب تخفيضات الميزانية في المزيد من الضغط على الموظفين الذين يقعون بعد التخفيضات أو تجميد الوظائف. وبناءً عليه، يجد المدبرون صعوبة في التوفيق بين الولاية المرحب بها بتهيئة بيئة تمكينية وبين انخفاض الموارد وتوقعات الإنتاج التي لم تتغير.

الفرصة

٧٨ - تلبية الحاجة إلى توفير الدعم الكافي والبيئة المواتية للموظفين في أوقات التخفيضات في الميزانية لتمكينهم من أداء مهامهم بفعالية.

باء - الصحة العقلية

٧٩ - تسببت التغييرات المستمرة والأحوال غير المؤكدة التي تمر بها الأمانة العامة والمنظومات الأوسع التي تشكل الأمانة العامة جزءاً منها، في وضع قطاعات هامة من المنظمة في حالة نفسية "للبقاء على قيد الحياة"، مع ما يلزم تلك الحالة الدفاعية من لامبالاة. ويبدو أن هذا الأمر يؤثر سلباً على رفاه جميع المتضررين وصحتهم العقلية، سواء اختبروا هذا الضغط العصبي مباشرة، أم كانوا في الجهة المتلقية للسلوك السيئ الناجم عن ذلك^(٥).

٨٠ - وفي هذا الصدد، يسر أمين المظالم أن يشير إلى أن الأمين العام ملتزم بالعمل مع الشركاء لتعزيز الصحة العقلية والرفاه الكاملين للموظفين في منظومة الأمم المتحدة. ومن خلال هذا الالتزام، وضعت منظومة الأمم المتحدة، للمرة الأولى، استراتيجية للصحة العقلية والرفاه في مكان العمل بما. وقد وُضعت استراتيجية الأمم المتحدة المتعلقة بالصحة العقلية والرفاه في مكان العمل، وهي استراتيجية مدتها خمس

(٥) انظر A/61/524، الفقرة ٦٧؛ وA/62/311، الفقرة ٥٢؛ وA/64/314، الفقرات ٨٦-٩١؛ وA/65/303، الفقرات ٩١-٩٧؛ وA/66/224، الفقرة ٨٧؛ والفقرات ٩٠-٩٢؛ وA/67/172، الفقرات ٩١-٩٣؛ وA/70/151، الفقرة ٦٧؛ وA/71/157، الفقرتان ٥٨ و٥٩.

سنوات، لفائدة جميع الموظفين، باختلاف الأدوار والسياقات والبيئات، من البعثات الميدانية إلى المقر، بهدف زيادة فعالية المنظمة عن طريق بلوغ المستوى الأمثل للصحة النفسية لموظفيها.

٨١ - وقد وُضِعَت الاستراتيجية بواسطة فريق تعاوني متعدد التخصصات متعدد الوكالات استجابةً للنتائج التي خلصت إليها دراسة الأمم المتحدة الاستقصائية بشأن الصحة العقلية والرفاه، والتي حددت مستويات مرتفعة من الأعراض التي تتماشى مع القلق والاكتئاب والإجهاد العصبي التالي للصدمة وتعاطي المشروبات الكحولية بشكل خطير في صفوف موظفي الأمم المتحدة. وتمثل المواضيع الرئيسية الأربعة للخطة الخمسية المتعلقة بالصحة العقلية في مكان العمل فيما يلي: (أ) تهيئة أماكن عمل تعزز الصحة العقلية والبدنية والرفاه؛ (ب) استحداث خدمات الصحة العقلية والرفاه في جميع مراكز العمل وتقديمها وتقييمها باستمرار؛ (ج) الترحيب بالموظفين الذين يعانون من مشاكل صحية عقلية ودعمهم؛ (د) كفاءة التمويل المستدام لخدمات الصحة العقلية والرفاه.

٨٢ - ومن المتوقع أن يبدأ تنفيذ الاستراتيجية في الربع الأخير من عام ٢٠١٨، على أساس المواضيع الأربعة، ومن المقرر أن تساعد أفرقة عمل متعددة التخصصات مشتركة بين الوكالات في التصميم المشترك لعناصر محددة للتنفيذ.

٨٣ - غير أنه من المسلم به أن أي استراتيجية للصحة العقلية في حد ذاتها لا يمكن أن تحل جميع المسائل المتصلة بأماكن العمل في الأمانة العامة، ولا يقصد منها أن "تضفي الصفة الطبية" بصورة غير ملائمة على الحالات التي يلزم فيها الأخذ بحلول إدارية. ولكن جميع الفرص المذكورة أعلاه ما هي إلا سبل إضافية لدعم المحور الأول للاستراتيجية.

الفرصة

٨٤ - الاستمرار في رفع الوصم وزيادة الفهم لأثر الصحة العقلية والضغط العصبي على حجم الإجازات المرضية والإنتاجية، لأن ذلك يمكن أن يقطع شوطاً طويلاً في تهيئة مكان عمل يسوده الوثام والدعم، ويشعر فيها الأشخاص بالاحترام والقدرة على تقديم أفضل ما لديهم.

جيم - التدرج الوظيفي من فئة الخدمات العامة إلى الفئة الفنية

٨٥ - مازال أمين المظالم يشعر بالقلق، فيما يتجاوز محط تركيز هذا التقرير، إزاء الآفاق المهنية للموظفين في فئة الخدمات العامة والفئات ذات الصلة، في ضوء القضايا الواردة. ويسر أمين المظالم أن يشير إلى أن الفريق العامل المعني بالتطوير الوظيفي لهؤلاء الموظفين عاكف على استعراض المسائل ذات الصلة داخل الأمانة العامة للأمم المتحدة. وقد وُضِعَت توصيات بالاشتراك مع الفريق العامل، ستطلب موافقة الجمعية العامة.

ثامناً - استشراف المستقبل

٨٦ - يعد التحليل المنهجي للمسائل المعروضة على مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة الأساس الذي يعمل المكتب بموجبه كنظام للإنذار المبكر، حيث يوجه انتباه الجهات المشاركة في عملية صنع السياسات والقرارات إلى جدارة معالجة الاتجاهات الناشئة أو التي لم تعالج بشكل كاف.

٨٧ - وأعطى التقرير المتعلق بأعمال المكتب عام ٢٠١٤ إشارة إلى الآثار الضارة للسلوك العدائي في مكان العمل، وتضمن اقتراحاً بأن الأمين العام قد يود أن يعلن مجدداً أهمية السلوك الذي ينم عن الاحترام والكياسية في مكان العمل وأنه ينتظر من كبار المديرين أن يحددوا النبرة ويكونوا قدوة في ذلك الصدد (انظر A/70/151، الفقرة ٧٠ (أ)). ومنذ ذلك الحين، اتضح بجلاء أكبر، لا في أماكن العمل بالأمم المتحدة فحسب بل في العالم كله، أن السلوك العدائي له أثر ضار لا يقتصر على معنويات الموظفين ورفاههم على جميع المستويات فحسب، بل أيضاً على الإنتاجية. وفي ضوء خطة الإصلاح التي وضعتها الأمين العام، وفي وقت يجب فيه على الأمم المتحدة أن تفعل المزيد بموارد أقل، يرى المكتب أن له دوراً هاماً يضطلع به في المساعدة على ضمان أن تكون أماكن العمل بالأمم المتحدة أماكن تُحترم فيها كرامة الجميع.

٨٨ - ويعتزم المكتب القيام بدور هام في مبادرة للكرامة أو الكياسة تركز على الكيفية التي يمكن بها للمديرين والموظفين العاملين معاً في جو من الاحترام المتبادل أن يحققوا الأهداف بمزيد من الكفاءة، وفي الوقت نفسه أن يكونوا قدوة ويعززوا روح الفريق الفعالة. وسيقوم المكتب، مع المحافظة على تقليده المميز بضمان السرية (إلا في الحالات التي تتوافر فيها لدى أمين المظالم، وفقاً لمعايير الممارسة، أسباب وجيهة للاعتقاد باحتمال حدوث إيذاء بدني وشيك)، بتضمين عمله اهتماماً خاصاً للمسائل العامة الناشئة عن عدم الكياسة أو عدم احترام كرامة الزملاء. وسيتعاون أمين المظالم بالأمانة العامة مع الركيزتين الأخريين للمكتب لكفالة اتباع نهج موحد في معالجة هذه المسألة. وسيلتمس أيضاً مدخلات من جهات أخرى في المنظمة، من بينها الإدارة وممثلو الموظفين، عن طريق الحوار بشأن الأسباب الجذرية لعدم الكياسة أو عدم كفالة الكرامة في مكان العمل ومظاهرها. ويتوقع المكتب، بالعمل كعنصر حفاز من منطلق وضعه الفريد وبيقائه على استقلاله، أن يكون هذا العمل عاملاً مساعداً في المقر وفي الميدان.

٨٩ - ويشير أمين المظالم إلى أن المكتب ليس ملزماً بخدمة الأفراد من غير الموظفين، ولكنه يقوم بذلك بشكل استثنائي حيثما أمكن في حدود الموارد المتاحة. وفي عام ٢٠١٧، تلقى المكتب ٢٢٥ قضية لأفراد من غير الموظفين، مقارنة بما عدده ١٥٢ قضية عام ٢٠١٦، بزيادة قدرها ٧٣ قضية، أو حوالي ٤٨ في المائة. وقد كانت هناك ١٦١ قضية لأفراد من غير الموظفين في عام ٢٠١٥. ويقترح الأمين العام، ادراكاً منه للاتجاه نحو إشراك عدد متزايد من الأفراد من غير الموظفين في القوة العاملة للمنظمة، ولا سيما في البعثات الميدانية، البدء في مشروع تجريبي يوفر إمكانية الوصول إلى خدمات تسوية المنازعات بالوسائل غير الرسمية للأفراد من غير الموظفين في إطار ولاية المكتب. وإذا أدى المشروع التحريبي إلى زيادة في عدد القضايا المقدمة من أفراد من غير الموظفين بما يتجاوز ٣٥٠ قضية سنوياً، سيتعين على الأمين العام أن يسعى للحصول على موارد إضافية حتى يستمر المشروع. وسيساعد المشروع التحريبي المنظمة في تحديد أنواع التظلمات التي يرفعها الأفراد من غير الموظفين وحجم القضايا كميّاً.

٩٠ - وما زالت إمكانية الوصول إلى المكتب، كما أُبرِّز في تقارير سابقة واعترفت به الجمعية العامة في قرارها ٢٦٦/٧١، تمثل تحدياً للموظفين العاملين في الميدان، لا سيما الذين يعملون في مراكز عمل نائية. وقد بذل المكتب جهوداً كبيرة، من خلال وجوده الإقليمي، لتوسيع نطاق عمله بواسطة بعثات للتوعية في حدود الإمكانيات المتاحة. وشهدت الفترة المشمولة بهذا التقرير زيادة نسبتها ٣٥ في المائة في القضايا عن الفترة السابقة من البعثات الميدانية التابعة للأمانة العامة، وزيادة نسبتها ٢٢ في المائة في مواقع أخرى تابعة للأمانة العامة خارج المقر. ومن واقع الخبرة، مازال الوجود الشخصي لأخصائي تسوية النزاعات،

على النحو المشار إليه في الفقرة ٤٦، هو النهج الأكثر فعالية للتدخل في النزاعات، لأنه يتيح اتخاذ إجراءات وقائية وقرارات سريعة على أرض الواقع، كما يتيح بناء القدرات للمستقبل. وستظل إحدى أولويات المكتب التركيز المستمر على الموظفين الذين يخدمون الأمم المتحدة خارج مقر العمل الرئيسية، في ظروف قاسية جداً في كثير من الأحيان. وسيشمل ذلك كفالة استخدام موارد المكتب لتوفير تغطية إقليمية ملائمة يسهل بلوغها، وتقديم الخدمات باللغات الرسمية الست جميعاً.