

Distr.: General
8 March 2021
Arabic
Original: English

الجمعية العامة



الدورة الخامسة والسبعون

البند 151 من جدول الأعمال

تقرير عن أنشطة مكتب خدمات الرقابة الداخلية

تقييم الثقافة التنظيمية في عمليات حفظ السلام

تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية

موجز

بحث التقييمُ المتعلق بالثقافة التنظيمية في عمليات حفظ السلام مدى اتساق الثقافة التنظيمية في 14 عملية من عمليات حفظ السلام مع الإطار القاعدي للأمم المتحدة ومدى دعمها للأداء الفعال للبعثات. وركّز بالأساس على تصورات أفراد البعثات فيما يتعلق بمجموعة مختارة من أبعاد الثقافة التنظيمية شملت القيادة والإدارة؛ والمساءلة والأخلاقيات والنزاهة؛ والعمل بروح الفريق والتعاون وتقاسم المعلومات؛ وتقبل المخاطر؛ والمسائل الحساسة؛ والمسائل الجنسانية. وقد اختلفت التصورات السائدة بشأن الثقافة التنظيمية تبعاً لعناصر البعثات والنوع الجنساني والمستوى الوظيفي ومركز العمل. فكانت تصورات الأفراد النظاميين للثقافة التنظيمية في بعثاتهم أكثر إيجابية بوجه عام مقارنةً بالموظفين المدنيين. وكانت فئة الموظفين المدنيين الدوليات الفئة التي أعربت باستمرار عن أدنى مستويات الرضا عن مختلف العناصر الثقافية.

وتبيّن إجمالاً أن التصورات السائدة بشأن الثقافة التنظيمية في البعثات لا تتسق على نحو كامل مع المعايير الرفيعة التي تعتمدها المنظمة، وهو ما يعود جزئياً إلى صعوبة البيئات التشغيلية لتلك البعثات وتنوعها على الصعيد الداخلي، ويتعين من ثمّ تحسينها من أجل توفير الدعم التام الذي يكفل الأداء الفعال للبعثات.

وقد تمخض التقييمُ عن توصيتين بالغتي الأهمية وتسع توصيات هامة.



الرجاء إعادة استعمال الورق



المحتويات

الصفحة

3	أولا - تمهيد ونبذة عن الهدف
3	ثانيا - معلومات أساسية
4	ثالثا - المنهجية
4	ألف - نطاق التقييم
5	باء - أساليب جمع البيانات
5	جيم - القيود التي تأثر بها تقييم الثقافة التنظيمية
6	دال - نشر نتائج التقييم
6	رابعا - نتائج التقييم
6	ألف - القيادة والإدارة
10	باء - المساءلة والأخلاقيات والنزاهة
13	جيم - العمل بروح الفريق والتعاون وتقاسم المعلومات
16	دال - تقبل المخاطر
17	هاء - المسائل الحساسة
21	واو - المسائل الجنسانية
25	خامسا - خاتمة
25	سادسا - توصيات
29	المرفق الأول - التعليقات الواردة من الكيانات المعنية بشأن مشروع التقرير
37	المرفق الثاني - رد مكتب خدمات الرقابة الداخلية على التعليقات الرسمية الواردة إليه من الكيانات المعنية

أولاً - تمهيد ونبذة عن الهدف

1 - حدّد التقييم دور الثقافة التنظيمية وفعاليتها في 14 عملية من عمليات حفظ السلام⁽¹⁾ عن طريق تبين مدى اتساقها مع الإطار القاعدي للأمم المتحدة ومدى دعمها للأداء الفعال للبعثات. وكان الهدف منه هو مساعدة قيادات البعثات وإدارة عمليات السلام وإدارة الدعم العملي وإدارة الشؤون السياسية وبناء السلام وإدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال على أن تتدارس معاً مسألة الثقافة التنظيمية بشكل منهجي. وقد التمسست من إدارة هذه الكيانات ومن البعثات الأربع عشرة التي خضعت للتقييم تعليقات عن نتائجها، ويُعرض ما ورد منها في المرفق الأول لهذا التقرير.

2 - وكان السؤالان الموجّهان للتقييم هما التاليان:

(أ) إلى أي مدى يعتبر دور الثقافة التنظيمية السائدة في البعثات مهماً وإلى أي مدى تتسق هذه الثقافة مع الإطار القاعدي للأمم المتحدة؟

(ب) إلى أي مدى تدعم الثقافة التنظيمية في البعثات أداء البعثات مهامها بفعالية؟

3 - وجدّير بالملاحظة أن التقييم أجري قبل تفشي جائحة مرض فيروس كورونا (كوفيد-19)، ولذلك فهو لا يشير إلى أساليب العمل الجديدة التي فرضتها هذه الأزمة وعجلت بتطبيقها ولا إلى أثرها على الثقافة التنظيمية في البعثات.

ثانياً - معلومات أساسية

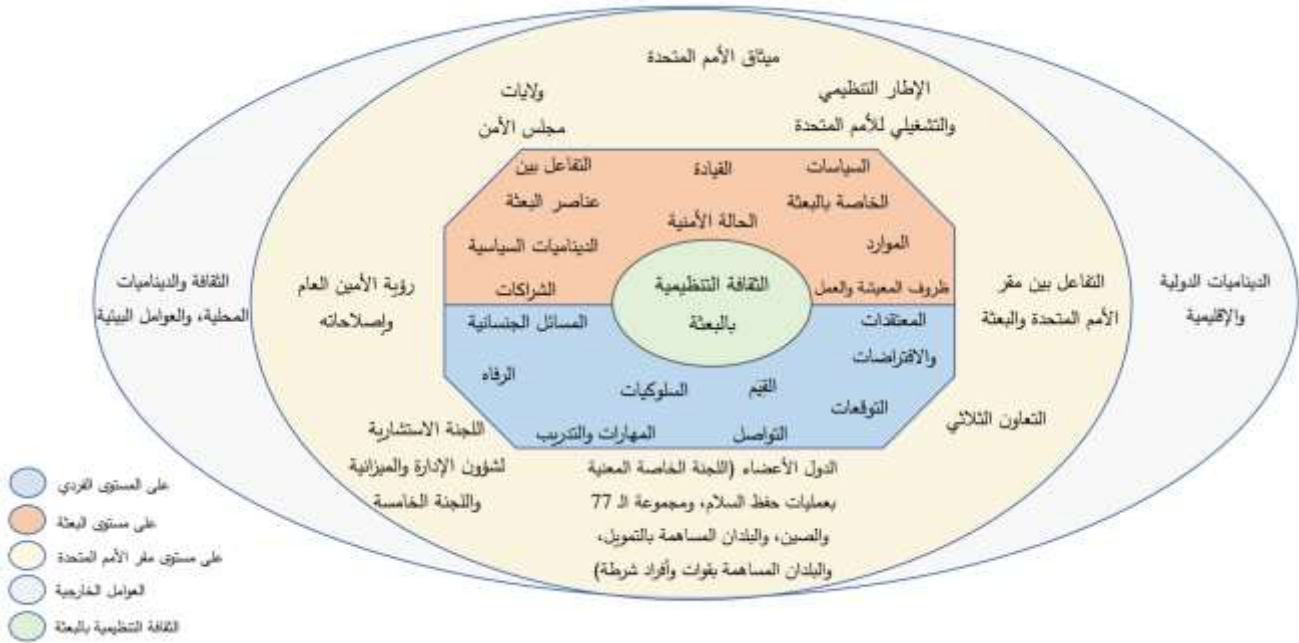
4 - لا يوجد تعريف جامع لمصطلح الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك اتفاقاً عاماً على أنها تتألف من عناصر مختلفة تؤثر على الطريقة التي "يتم بها تسيير العمل" في منظمة من المنظمات. ويعرّف مكتب خدمات الرقابة الداخلية الثقافة التنظيمية بأنها "تشمل السلوكيات وما تستند إليه من معتقدات وافتراسات وقيم تسهم في البيئة الاجتماعية والنفسية الفريدة لمنظمة من المنظمات وتؤثر في كيفية تفكير الناس وتصرفهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض ومع العملاء ومع أصحاب المصلحة".

5 - وقد أجرى المكتب استعراضاً مستفيضاً وخلص إلى أن الثقافة التنظيمية في عمليات حفظ السلام ظاهرة معقدة ودينامية يمكن تمثيلها من الناحية المفاهيمية على النحو الموضح في الشكل الأول أدناه.

(1) هي بعثة الأمم المتحدة لدعم نظام العدالة في هايتي، وبعثة الأمم المتحدة للاستفتاء في الصحراء الغربية، وبعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في جمهورية أفريقيا الوسطى، وبعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في مالي، وبعثة منظمة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في جمهورية الكونغو الديمقراطية، والعملية المختلطة للاتحاد الأفريقي والأمم المتحدة في دارفور (انتهت ولايتها في كانون الأول/ديسمبر 2020)، وقوة الأمم المتحدة لمراقبة فض الاشتباك، وقوة الأمم المتحدة لحفظ السلام في قبرص، وقوة الأمم المتحدة المؤقتة في لبنان، وقوة الأمم المتحدة الأمنية المؤقتة لأبيي، وبعثة الأمم المتحدة للإدارة المؤقتة في كوسوفو، وبعثة الأمم المتحدة في جنوب السودان، وفريق مراقبي الأمم المتحدة العسكريين في الهند وباكستان، وهيئة الأمم المتحدة لمراقبة الهدنة.

الشكل الأول

العناصر المتفاعلة والمترابطة التي تولّد الثقافة التنظيمية في عمليات حفظ السلام



6 - ولا تفرض الأمم المتحدة صراحةً ثقافة تنظيمية يتعين على أفرادها الامتثال لها. غير أن أطرها القاعدية تهدف إلى خلق ثقافة تجسّد معايير المنظمة وقيّمها. كما أن الأمين العام حدّد عناصر ثقافية بعينها معتبراً إياها حيوية لنجاح المنظمة ومنها على سبيل المثال القيادة الفعالة، والمساءلة، والتركيز على النتائج، والشفافية (انظر A/72/492). وشجّع مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة بعثات حفظ السلام على "تعميم ثقافة الأداء" فيها (انظر S/PRST/2018/10).

ثالثاً - المنهجية

ألف - نطاق التقييم

7 - نظر مكتب خدمات الرقابة الداخلية، لدى إعداد التقييم، في العناصر التالية من عناصر الثقافة التنظيمية في عمليات حفظ السلام:

- (أ) القيادة والإدارة
- (ب) المساءلة، التي تشمل جميع العناصر الرئيسية للمساءلة على نحو ما حددتها المنظمة⁽²⁾:
- 1' ميثاق الأمم المتحدة
- 2' وثائق البرمجة والتخطيط والميزانية
- 3' النتائج والأداء

(2) قرار الجمعية العامة 259/64.

4' النظم والضوابط الداخلية

5' المعايير الأخلاقية والنزاهة

6' أدوار الرقابة ووظائفها

(ج) العمل بروح الفريق والتعاون وتقاسم المعلومات

(د) تقبل المخاطر

(هـ) المسائل الحساسة

(و) المسائل الجنسانية

8 - ويشمل أفراد البعثة أو موظفوها المعمم عليهم التقييم الموظفين المدنيين والأفراد العسكريين وأفراد الشرطة، الدوليون منهم والوطنيون على حد سواء. ويراد بالعناصر في هذا التقرير العنصران المدني والعسكري وعنصر الشرطة. أما ركائز البعثة، فيُقصد بها مختلف الأقسام الفنية ودعم البعثة.

باء - أساليب جمع البيانات

9 - جمعت البيانات بالأساليب التالية:

(أ) مقابلات مع جهات مستطلعة رئيسية ومناقشات لمجموعات التركيز أجريت مع عينة مقصودة من أفرقة إدارة البعثات وأفرادها في كل من: بعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في جمهورية أفريقيا الوسطى، وبعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في مالي، وبعثة منظمة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في جمهورية الكونغو الديمقراطية، وقوة الأمم المتحدة المؤقتة في لبنان، وبعثة الأمم المتحدة في جنوب السودان؛

(ب) استقصاء إلكتروني أُرسِل إلى ما عدده 18 007 من الموظفين العاملين المدنيين والنظاميين الذين يخدمون في 14 بعثة من بعثات حفظ السلام؛

(ج) استعراض مستندي لوثائق الأمم المتحدة والتقارير الخارجية ذات الصلة؛

(د) استعراض لبيانات مستمدة من نظامي أوموجا وإنسبيريا ومن استقصاءات سابقة للموظفين ومصادر أخرى ذات صلة تابعة للبعثة؛

(هـ) زيارات ميدانية إلى خمس بعثات لحفظ السلام (انظر البند (أ) أعلاه)؛ وأجريت أيضا عمليات رصد مباشر للوقوف على الجوانب الرئيسية للثقافة التنظيمية.

جيم - القيود التي تأثر بها تقييم الثقافة التنظيمية

10 - لم يسمح ضيق الوقت والموارد بإدراج أبعاد أخرى للثقافة التنظيمية، مثل الابتكار والقدرة على التكيف أو الحالة المعنوية للموظفين ورفاههم.

11 - ويركز تقرير التقييم أساساً على التصورات السائدة لدى أفراد البعثات بشأن الأبعاد المختارة للثقافة التنظيمية. واستُخدمت المعلومات الداعمة حيثما أمكن، ولكنها لم تتوافر فيما يتعلق بالعديد من التصورات التي سجلها التقييم. ومن المهم في هذا الصدد الاعتراف بأن التصورات قد لا تكون دوماً مطابقة للواقع.

12 - ويُذكر أن بعض نتائج التقييم، ولا سيما فيما يتعلق بمسائل الرقابة، يتصل أيضاً بعمل مكتب خدمات الرقابة الداخلية. ونظراً لتضارب المصالح الجوهري، لا يقدم التقرير أية توصيات موجهة إلى مكتب خدمات الرقابة الداخلية تحديداً.

دال - نشر نتائج التقييم

13 - إضافة إلى التقرير الحالي المعد عن التقييم، زوّد مكتب خدمات الرقابة الداخلية كلاً من عمليات حفظ السلام التي خضعت للتقييم بالنتائج الخاصة بها، التي استندت إلى البيانات المصنفة المستمدة من الاستقصاء الإلكتروني والمقابلات المجرة ومناقشات أفرقة التركيز.

رابعاً - نتائج التقييم

ألف - القيادة والإدارة

أعرب أفراد البعثات عن آراء إيجابية عموماً بشأن رؤسائهم المباشرين

14 - توافرت أدلة قوية على أن قادة البعثات ومديريها يقومون بدور محوري في خلق ثقافة البعثة والإسهام فيها وتغييرها، سواء كان ذلك على نحو إيجابي أم سلبي. وحدّد المجيبون على الاستقصاء (67 في المائة) القيادة بوصفها العنصر الرئيسي الذي يؤثر على الثقافة التنظيمية للبعثة.

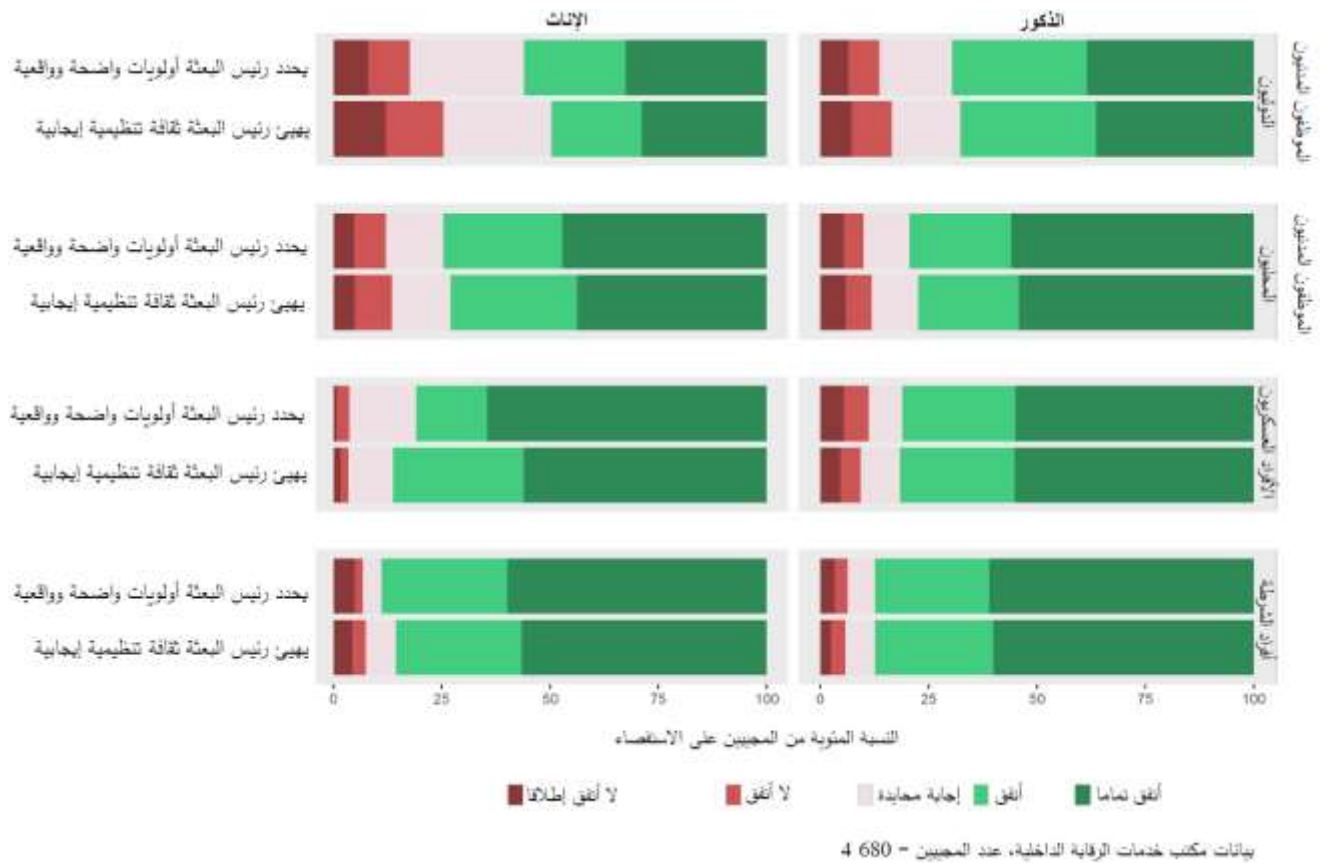
15 - وأشارت نتائج الاستقصاء إلى أن أفراد حفظ السلام راضون عن معظم رؤسائهم المباشرين، حيث وافق 80 في المائة من المجيبين على أن الرؤساء المباشرين يركّزون على تحقيق النتائج. وأشار أكثر من ثلاثة أرباع المجيبين على الاستقصاء إلى أن رؤسائهم يضعون خططا واقعية ويقدمون توجيهات واضحة، وإلى أنهم يقدرّون مهارات أفراد الفريق ومساهماتهم، ويركّزون على تحقيق النتائج. غير أن نسبة الربع من الموظفين المدنيين الدوليين رأوا أن رؤسائهم لا يقدرّون مهارات أفراد الفريق ولا يقدمون توجيهات واضحة. وأشاد بعض الموظفين المدنيين الذين أجريت معهم مقابلات برؤسائهم لتوليهم مروضيهم بالنصح والإرشاد وتشجيعهم إياهم، في حين انتقدهم آخرون لعدم توفيرهم التوجيه الكافي أو افتقارهم إلى مهارات الإدارة.

ارتأى المروءسون عموماً أن كبار القادة نماذج يُحتذى بها

16 - كان الموظفون المدنيون الدوليون أقل رضا عن كبار القادة بشكل ملحوظ إذا ما قورنوا بأفراد الشرطة والأفراد العسكريين الذين مالوا إلى التعبير عن آراء إيجابية للغاية في ردودهم. فقد أقر 62 في المائة من الموظفين المدنيين الدوليين الذين أجابوا على الاستقصاء بأن رئيس البعثة يهيئ ثقافة تنظيمية إيجابية، مقارنةً بنسبة 84 في المائة من الأفراد النظاميين. وكان هذا التباين بين عناصر البعثات متجلياً في أوضح صوره على مستوى النوع الجنساني حيث لم تُشر إلا نسبة 49 في المائة من الموظفات المدنيات الدوليات إلى أن رئيس البعثة يهيئ ثقافة تنظيمية إيجابية، وذلك مقارنةً بنسبة 86 في المائة من النساء في صفوف الأفراد النظاميين (انظر الشكل الثاني).

الشكل الثاني

التصورات السائدة بشأن رؤساء البعثات



اعتُبر رئيس البعثة وفريق القيادة العليا عناصر حاسمة الأهمية في التأثير على ثقافة البعثة

17 - وافق ثلاثة أرباع المجيبين على الاستقصاء على أن رئيس البعثة نموذج يُحتذى به في تطبيق قيم الأمم المتحدة. وقال كثيرون إن القدرة على التأثير في الثقافة التنظيمية تتركز في مكتب رئيس البعثة. وأكد الأفراد الذين أجريت معهم مقابلات أن أسلوب الإدارة الذي يتبعه رئيس البعثة وأولوياته وتفضيلاته أمور لها جميعاً تأثيرها المحسوس على مختلف ركائز البعثة وعناصرها ومناطق عملياتها.

18 - وعلى غرار رئيس البعثة، اعتُبر أيضاً أن فريق القيادة العليا له تأثير عميق على ثقافة البعثة. وأعرب المجيبون على الاستقصاء في الغالب عن آراء إيجابية بشأن فريق القيادة العليا، حيث وافق الثلثان على أن قادة البعثات لديهم رؤية مشتركة ويعملون بشكل موحد. وكان الموظفون المدنيون الدوليون الفئة الأقل رضا عن فريق القيادة العليا ورئيس البعثة، حيث أفاد أكثر من الربع بأن فريق القيادة العليا ليست لديه رؤية مشتركة.

19 - وأثر تناوب رؤساء البعثات وقادتها الآخرين تأثيراً شديداً على الثقافة التنظيمية، حيث أدى ذلك في بعض الأحيان إلى فترات من الترقب والانتظار محفوفة بالصعوبات سعى خلالها أفراد البعثة إلى فهم توجيهات وتفضيلات القيادات الجديدة وتنفيذها. وبالمثل، أكد الأفراد الذين أجريت معهم مقابلات أن ارتفاع

معدل تبديل كبار الأفراد العسكريين ورؤساء المكاتب الميدانية يعطل هو أيضاً الأنشطة التشغيلية. وارتئي عموماً أن تخصيص فترة تداخل تكون خلالها القيادات الجديدة وتلك المنتهية ولايتها متواجدة في منطقة البعثة في نفس الوقت من شأنه أن يحسّن فعالية عملية تسليم المهام ونقل المعارف.

ارتئي أن القيادة والإدارة تتفاوت نوعيتها تتفاوتا شديدا

20 - رأى المرؤوسون أن نوعية وفعالية المديرين وكبار القادة تتفاوت تفاوتاً ملحوظاً ما بين "جيدة جداً" و "غير فعالة على الإطلاق". وتبيّن أن هناك تنوعاً في أساليب القيادة ما بين القيادة الشديدة الالتصاق بالتراتبية الوظيفية وتلك التي تتسم بقدر أكبر من الروح التعاونية. ووصف بعض قادة البعثات بأنهم شخصيات ملهمة في حين اعتُبر آخرون مفتقرين إلى الاستراتيجية أو الرؤية.

21 - وأكد أفراد إحدى البعثات الذين أُجريت معهم مقابلات وأولئك الذين أجابوا على الاستقصاء فيها أن رئيس بعثتهم متعاونٌ إلى حد بعيد وأنه يقدم توجيهات واضحة ويتبع نهجاً قائماً على النتائج. وفي بعثة أخرى، سلّطت الجهات المستطلعة الرئيسية الضوء على أمثلة محددة تدل على سوء الإدارة من جانب كبار القادة. وفي حالة بعثتها، شعر الأفراد الذين أُجريت معهم مقابلات أن وصول قائد جديد يؤدي إلى إرباك أساليب العمل الحسنة السير.

ارتئي أن العلاقات الشخصية لكبار القادة وشخصياتهم تشكّل ثقافة البعثة

22 - ارتئي أن شخصية قيادات البعثات وعلاقاتهم في سياق العمل لها تأثير عميق على الثقافة التنظيمية. ووصف الأفراد الذين أُجريت معهم مقابلات أيضاً تأثير الشخصيات المهيمنة - والمثيرة للاستقطاب أحياناً - لأعضاء فريق القيادة العليا، وهي شخصيات ارتئي أن لها نفوذاً كبيراً فيما يتعلق بعمليات البعثة.

23 - وادعى المجيبون على الاستقصاء من موظفي إحدى البعثات أن أحد كبار المديرين يقوم بترهيب المرؤوسين ومضايقتهم، مما يخلق "بيئة عمل غير صحية". وفي بعثة يقودها العنصر العسكري، اشتكى بعض الموظفين المدنيين من شيوع ثقافة "نعم، يا سيدي"، حيث يستقبل المرؤوسون رئيس البعثة ووقفاً عند دخوله إحدى الغرف.

24 - وارتئي أيضاً أن الانسجام بين كبار القادة والتوتر فيما بينهم وتفاعلاتهم مع بعضهم البعض لها أثر كبير على ديناميات التعاون والسلطة بين أفراد البعثة. ففي إحدى البعثات، شكّل التقارب المتصور لرئيس البعثة مع بعض أعضاء فريق القيادة العليا الذي اعتُقد أنه عائد إلى أصلهم الوطني الواحد شاعراً رفيع المستوى واعتُبر الثقافاً على قنوات صنع القرار المستقرة. وفي بعثة أخرى، ذكر أحد المديرين أن الخلاف بين أعضاء فريق القيادة العليا عرقل عمليات البعثة بشدة. وكان كبار الموظفين المدنيين أقل رضا بشكل ملحوظ من صغار الموظفين عما لموازين القوى الداخلية من تأثير على البعثة.

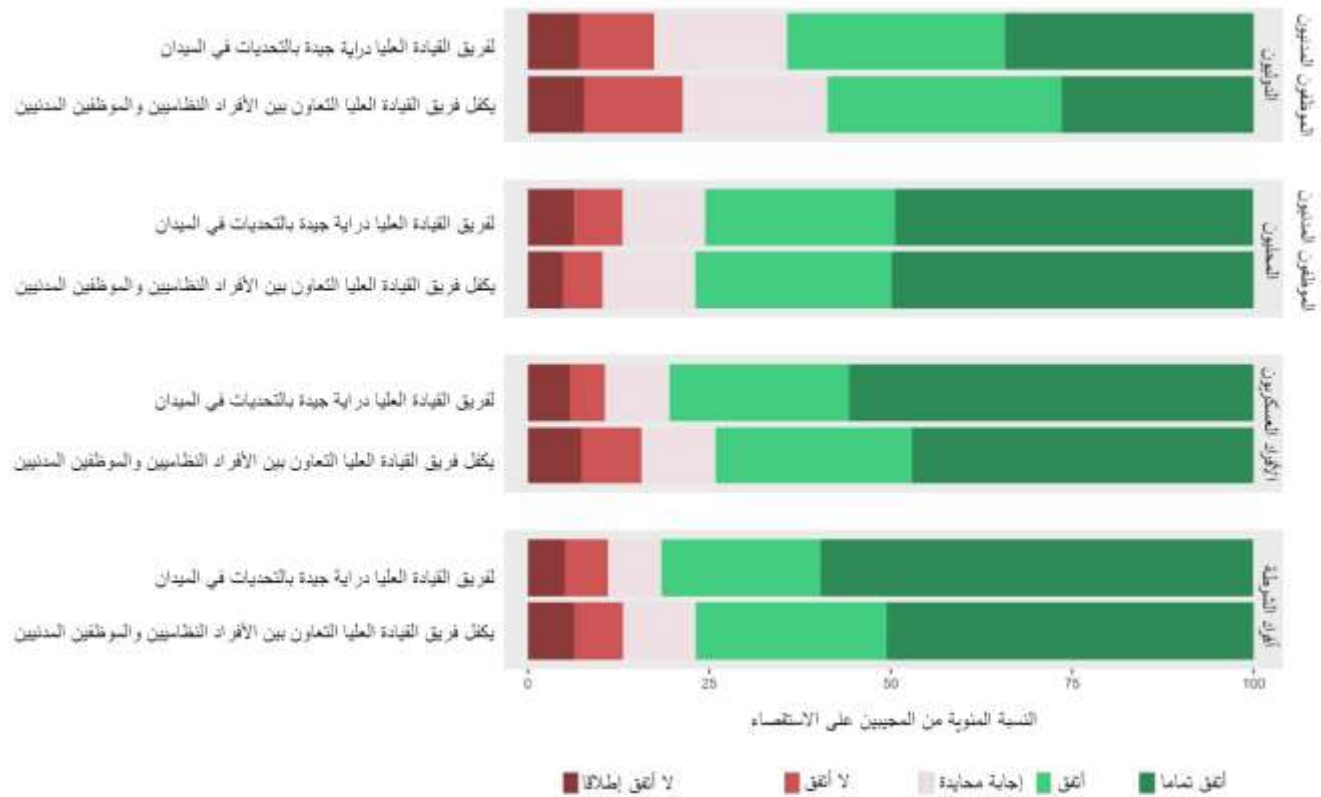
القادة الذين يسهل التواصل معهم وذوو الروح التعاونية والمشاركون بهمة في تصريف أمور العمل يحظون بالتقدير

25 - وافق معظم المجيبين على الاستقصاء على أن فريق القيادة العليا يكفل التعاون الفعال بين الأفراد النظاميين والموظفين المدنيين. غير أن التعاون بين القادة النظاميين والمدنيين بدا صعبا في بعض الحالات، مما أثر على العاملين في المستويات الأدنى.

26 - وأكدت الجهات المستطلعة الرئيسية أن كبار قادة البعثات الذين يتواصلون بشكل منفتح مع أفرادها ويهتمون بسير العمل في الميدان يحظون بتقدير شديد. كما اعتُبر قيام قيادة البعثات بزيارات منتظمة إلى المكاتب الميدانية النائية، بما في ذلك المكوث فيها لأكثر من يوم، أمرا حاسم الأهمية للمساعدة على فهم التحديات التشغيلية. وأشار الموظفون أيضا إلى الوقت الذي يمضيه رئيس البعثة خارج منطقة البعثة وعُلقوا عليه عندما اعتبروه مفرطا. وكان المجيبون على الاستقصاء راضين عموماً عن معرفة القيادات بظروف الميدان، حيث أكد 74 في المائة منهم أن فريق القيادة العليا لديه دراية جيدة بالتحديات التي تكتنف منطقة البعثة (انظر الشكل الثالث).

الشكل الثالث

التصورات السائدة بشأن فريق القيادة العليا



بيانات مكتب خدمات الرقابة الداخلية، عدد المجيبين = 579 4

شعر أفراد البعثات أن مقر الأمم المتحدة يعطي أولوية مفرطة للخبرة السياسية على حساب التمرس في شؤون الإدارة عند اختيار رئيس البعثة

27 - أعربت الجهات المستطلعة الرئيسية عن عدم ارتباطها لكون مقر الأمم المتحدة يركز، حسب المتصور، على الخبرة السياسية على حساب مهارات الإدارة عند اختيار المرشحين للمناصب القيادية. وقد أقر الأفراد الذين أجريت معهم مقابلات بأهمية الخلفية الدبلوماسية المطلوب توافرها في قادة البعثات، لكنهم لم يروا فيها بديلاً مرضياً عن الإدارة الكفوة لعمليات حفظ السلام (A/70/95-S/2015/446).

28 - وأكد الأفراد الذين أجريت معهم مقابلات أن كبار القادة الذين يفقدون إلى الخبرة يحتاجون إلى وقت أطول من اللازم لاكتساب دراية كاملة بسياسات الأمم المتحدة وإجراءاتها ويعتمدون اعتماداً مفرطاً على رؤسائهم. ولا يعتقد 60 في المائة من المجيبين على الاستقصاء أن كبار القادة الذين تنقصهم خبرة العمل بالأمم المتحدة قادرون على الإلمام بسرعة بالقواعد الإدارية للمنظمة.

29 - وأقر قائد بعثة ليست له خبرة سابقة بالعمل في الأمم المتحدة بأن قيادته بعثة لحفظ السلام باعتباره "عنصرًا خارجيًا" انطوى على صعوبات واستلزم قدرًا كبيراً من الجهد الشخصي للتكيف والإلمام بسير العمل في المنظومة. ولكن نهج الوافد الجديد اعتُبر في بعض الحالات ميزةً وعُدَّ فرصةً لطرح منظور جديد يتحدى الأوضاع الراهنة.

باء - المساءلة والأخلاقيات والنزاهة

كان الموظفون المدنيون الدوليون أقل الفئات رضا عن مقولة أن البعثة تركز على تحقيق النتائج التي تعود بالنفع على السكان المضيفين

30 - اتفق 80 في المائة من الأفراد النظاميين و 65 في المائة من الموظفين المدنيين الدوليين على أن البعثة تركز على تحقيق النتائج التي تعود بالنفع على السكان المضيفين. ورأى 37 في المائة من المجيبين على الاستقصاء أن من الضروري أحياناً خرق القواعد للقيام بالعمل المنوط بهم.

ارتأى الموظفون أن التعامل مع قصور الأداء والحوافز المشجعة على التقدم في المسار الوظيفي غير كافيين

31 - أعربت الجهات المستطلعة الرئيسية ومثلها المجيبون على الاستقصاء من جميع البعثات عن الإحباط إزاء كل من التعامل مع قصور الأداء والاعتراف بالأداء المتميز. وأشار في نصف المقابلات تقريباً إلى غياب المساءلة عن الأداء أو نقصها باعتبار ذلك شاعلاً تنظيمياً رئيسياً.

32 - ورأى ما يقرب من ثلث المجيبين على الاستقصاء أن قصور الأداء لا يتم التعامل معه بصورة فاعلة في بعثاتهم. وكان هذا الشعور قوياً بوجه خاص بين الموظفين المدنيين الدوليين على مستوى الإدارة (60 في المائة من الموظفين في الرتبة ف-4 وما فوقها). وإضافة إلى ذلك، كانت القيادات النظامية التي أجريت معها مقابلات شديدة الانتقاد أيضاً لمسألة قصور أداء المرؤوسين.

33 - واشتكى المديرون المدنيون في كثير من الأحيان من الافتقار إلى أدوات كافية للتعامل مع قصور الأداء. وكان مستوى الرضا عن نظام تقييم الأداء متدنياً بوجه عام على جميع المستويات، إذ اعتُبر قليل الفعالية وأفيد بأنه يتطلب وقتاً طويلاً يُقتطع من الوقت المخصص للواجبات الوظيفية العادية. كما اعتبر

الموظفون الذين أجريت معهم مقابلات أن نظام تقييم الأداء غير مجدٍ في تطويرهم المهني، حيث كان المتصور أن الأداء المتميز ليس مربوطاً بالشكل المناسب بالتقدم في المسار الوظيفي.

34 - واشتكى الأفراد الذين أجريت معهم مقابلات من غلبة ثقافة الأداء المتوسط بل والتكاسل أحياناً، وقدموا عدة تفسيرات لقصور أداء الموظفين منها عدم التنقل داخل البعثات وفيما بينها وقلة الدعم المؤسسي للتطور المهني وضعف حوافز الأداء. وارتئي عموماً أن الأفراد ذوي مدة الخدمة الطويلة ميّالون أكثر من غيرهم للرضا عن الذات والتقصير في الأداء، وهو انطباع يسود بوجه خاص في البعثات العاملة منذ فترة طويلة وفي مراكز العمل. وارتئي أن قصور الأداء الذي لا عواقب له يضر بالثقافة التنظيمية للبعثة. كما أفاد المجيبون على الاستقصاء بأن هناك حسب تصورهم تنازلاً ينتج عن ضرورة التمسك بالتنوع والاستخدام بناءً على الجدارة في آن واحد.

كبار القادة والمديرون لا يُعنون، حسب المتصور، بإنفاذ المساءلة على نحو فعال

35 - أفادت الجهات المستطلعة الرئيسية بشكل متسق وعلى جميع المستويات بأن المساءلة عن الأداء وسوء السلوك لا توضع موضع الإنفاذ بالقدر الكافي من جانب كبار القادة والمديرين. ووصف المديرون العقوبات الإجرائية التي تعرقل تحسين أداء الموظفين (أو التي تحول دون الامتناع عن تجديد عقودهم) بأنها عقبات لا يمكن التغلب عليها. وكانت حالات إنهاء الخدمة بالتراضي نادرة، إذ لم يُوافق إلا على 39 حالة فقط من هذا النوع في 14 بعثة من بعثات حفظ السلام في الفترة بين أيار/مايو 2016 وتشرين الثاني/نوفمبر 2019.

ارتئي عموماً أن مستوى الالتزام بالأخلاقيات والنزاهة منخفض

36 - أشار 67 في المائة من الموظفين المدنيين الدوليين الذين أجابوا على الاستقصاء إلى أنه من المحتمل أن تقع حالات سوء استعمال للسلطة في بعثاتهم، في حين أفاد نحو 36 في المائة من العناصر النظامية باحتمال وقوع هذا النوع من سوء السلوك. ويعتقد 44 في المائة من المجيبين على الاستقصاء أنه من المحتمل أن يحدث تسريب للمعلومات السرية في بعثاتهم.

37 - وأعربت الجهات المستطلعة الرئيسية عن شواغل عميقة بشأن حالات الغش والفساد التي يرتكبها أفراد البعثة. ورأى 45 في المائة من الموظفين المدنيين الدوليين الذين أجابوا على الاستقصاء أنه من المحتمل أن تقع حالات غش وفساد في بعثاتهم. ومن الأمثلة التي سبقت على ذلك بيع ممتلكات البعثة دون إذن، والبيع الاحتياطي لوثائق مراقبة الحركة لرحلات الأمم المتحدة الجوية، والمطالبة برشاوى لخدمة المركبات أو نقل الأمتعة الشخصية. وإضافة إلى ذلك، أشارت الجهات المستطلعة الرئيسية بشكل متكرر إلى الغش في الاستحقاقات وإساءة استعمال الإجازات. وكان المتصور أن بعض الأقسام أكثر عرضة من غيرها لحدوث حالات غش وفساد فيها (انظر الشكل الرابع).

الشكل الرابع
احتمالات وقوع هذه الحالات في بعثتك



ارتئي أن مستوى المساءلة عن سوء السلوك أو السلوك غير الأخلاقي منخفض

38 - أعرب الأفراد الذين أجريت معهم مقابلات، من جميع المستويات الوظيفية ومن كافة البعثات، عن شواغل بشأن انعدام المساءلة من حيث اتخاذ الإجراءات التصحيحية للتصدي لسوء السلوك والسلوك غير الأخلاقي. وكان المتصور على نطاق واسع بين الجهات المستطلعة الرئيسية أن التحقيقات في حالات سوء السلوك تستغرق وقتاً طويلاً وتفتقر إلى الاستقلالية. وكان الشعور بوجود ثقافة تتيح الإفلات من العقاب منتشراً في البعثات الخمس التي جرت زيارتها. وارتأى 39 في المائة من الموظفين المدنيين الدوليين المشمولين بالاستقصاء أن كلا من العلاقات الشخصية والموقع في الهيكل التراتبي يؤثر على كيفية التعامل مع حالة سوء السلوك. ووافق 70 في المائة من الأفراد النظاميين الذين شملهم الاستقصاء على أن العلاقات الشخصية والموقع في الهيكل التراتبي لا يؤثران على كيفية التعامل مع حالة سوء السلوك.

39 - ورغم أن أفراد البعثات أظهروا مستويات عالية من الدراية بآليات الإبلاغ، فقد كان التصور الشائع أن حالات سوء السلوك كثيراً ما يقل الإبلاغ عنها أو ينعدم تماماً. وأعرب 25 في المائة من الموظفين المدنيين الدوليين المشمولين بالاستقصاء عن خوفهم من الإبلاغ عن سوء السلوك. ومن الأسباب التي

سيقت لتبرير قلة الإبلاغ الخوف من التعرض للانتقام وتكوّن انطباع بأن التحقيقات ستكون طويلة أو غير حاسمة أو ربما يعييبها التحيز. وارتئي أن ترتيبات المعيشة في البعثات، حيث عمل أفراد أفرقة الرقابة⁽³⁾ وعاشوا وتفاعلو اجتماعياً في الحيز المحدود ذاته كغيرهم من أفراد البعثات، تؤثر سلباً على استقلالية عمليات نظام العدل الداخلي وضرورة حجب هوية المعنيين بها.

كانت هناك أوجه قصور في إكمال التدريب الإلزامي

40 - في تشرين الأول/أكتوبر 2019، كان 50 في المائة فقط من موظفي حفظ السلام المدنيين العاملين في البعثات الأربع عشرة قد أتموا الدورة التدريبية الإلزامية المتعلقة بالأخلاقيات والنزاهة و 37 في المائة فقط قد أتموا الدورة التدريبية المتعلقة بمنع الغش والفساد. ولم يكن أغلب كبار القادة بالبعثات، المعنيين في الرتبة مد-1 وما فوقها، قد أكملوا هم أيضاً التدريب المطلوب، حيث أتم 25 في المائة منهم دورات بشأن منع الغش والفساد وأتم 37 في المائة الدورة التدريبية المتعلقة بمنع الاستغلال والانتهاك الجنسيين⁽⁴⁾.

جيم - العمل بروح الفريق والتعاون وتقاسم المعلومات

رغم أن أفراد البعثات كانوا راضين عموماً عن مستوى التعاون وتقاسم المعلومات، فقد سلط الموظفون الضوء أيضاً على العديد من الصعوبات

41 - اتفق 87 في المائة من المجيبين على الاستقصاء على أن التعاون داخل فريقهم وبين الأقسام يتسم بالفعالية. وكانت النتائج أقل إيجابية بدرجة طفيفة فيما يتعلق بالتعاون بين الأفراد النظاميين والموظفين المدنيين (77 في المائة) وبين دعم البعثة والعنصر الفني (74 في المائة). غير أن الأفراد الذين أجريت معهم مقابلات، ولا سيما الموظفون الدوليون، سلطوا الضوء على العديد من الصعوبات التي تكتنف تقاسم المعلومات والتواصل الداخلي في مختلف الأفرقة والأقسام.

ارتئي أن الاشتراك في المواقع والأفرقة المتكاملة يعزّزان التعاون وتقاسم المعلومات

42 - ارتئي بوجه عام أن تشارك الأقسام والعناصر ذات الصلة في المواقع يُسهّل علاقات العمل، ولا سيما فيما يتعلق بتقاسم المعلومات. وأشارت الجهات المستطلعة الرئيسية إلى أن الأفرقة المتكاملة، بما في ذلك عملية نشر ضباط الاتصال في مختلف العناصر، حسّنت التعاون بين الأفراد النظاميين والموظفين المدنيين. ومن الأمثلة الإيجابية على ذلك الكيانات المتكاملة التابعة للبعثات، مثل مراكز العمليات المشتركة وخلايا التحليل المشتركة للبعثة وفرق العمل المشتركة.

ديناميات السلطة المتصورة بين عناصر البعثة كان لها دور فاعل وكثيراً ما أثرت بالسلب على التعاون

43 - أشار الأفراد الذين أجريت معهم مقابلات إلى "موازين القوى الداخلية" وإلى التنافس بين مختلف كيانات البعثات والتراتبية غير المعلنة داخل البعثات باعتبارها عوامل تعرقل أحياناً التكامل وتقاسم المعلومات

(3) كان من المفهوم لموظفي البعثات أن "أفراد أفرقة الرقابة" يشملون محققي مكتب خدمات الرقابة الداخلية والأفرقة المعنية بالسلوك والانضباط ووحدات التحقيقات الخاصة.

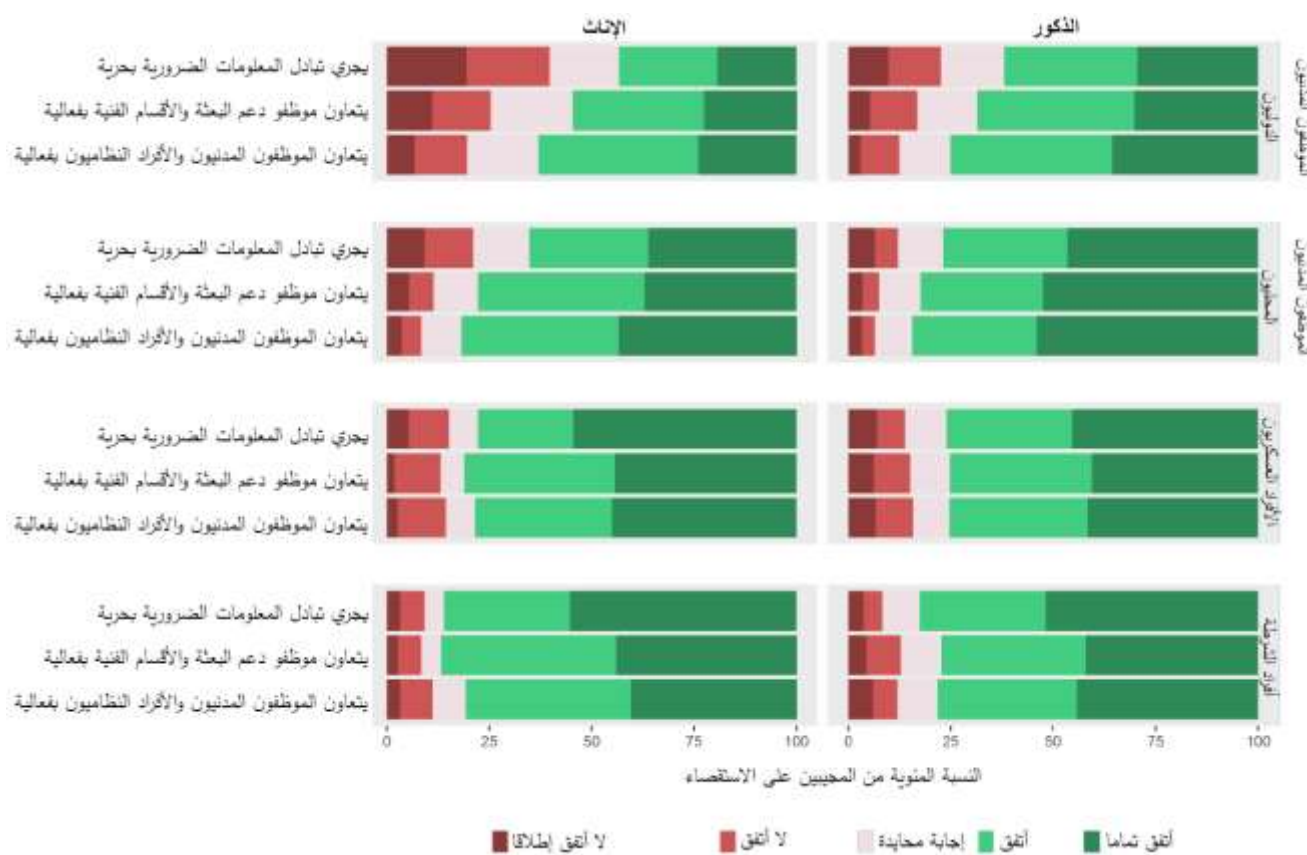
(4) البيانات المتعلقة بإتمام الدورات التدريبية التي استُند إليها في التحليل مستمدة من بيانات نظام أوموجا عن الفترة من نيسان/أبريل 2014 إلى تشرين الأول/أكتوبر 2019.

وتعمّق الانقسامات الهيكلية. وأشار 64 في المائة من الموظفين المدنيين الدوليين المشمولين بالاستقصاء إلى أن التعاون بين دعم البعثة والعنصر الفني تعاونٌ فعال. وفي إحدى البعثات، أعربت الأقسام الفنية عن استيائها من نفوذ عنصر دعم البعثة، في حين قيل في بعثة أخرى أن العنصر الفني يحظى بمعاملة تفضيلية.

44 - وتختلف باختلاف البعثات التصورات السائدة بشأن من يملك التأثير على عملية صنع القرار، وأفيد بأن هذا الأمر يعتمد اعتماداً كبيراً على الشخصيات الفردية، ولا سيما في فريق القيادة العليا. واشتكى الأفراد من عدم تبادل المعلومات بين الأقسام، قائلين إن "التنافس الداخلي" يؤدي أحياناً إلى "ثقافة تنزع إلى الكتمان" حيث "من يملك المعلومات، يملك السلطة". وكانت المجيبات على الاستقصاء أقل رضا بدرجة كبيرة عن مسألة تقاسم المعلومات (انظر الشكل الخامس).

الشكل الخامس

التصورات السائدة بشأن تقاسم المعلومات والتعاون في نطاق البعثة



الانقسامات المتصورة بين الأفراد النظاميين والموظفين المدنيين تعوق التعاون والتكامل الفعالين

45 - تبين من المقابلات والردود على أسئلة الاستقصاء المفتوحة أنّ اختلاف ثقافة العمل بين الأفراد النظاميين والموظفين المدنيين يعوق التعاون أحياناً. وكانت أسباب التوتر المبلغ بها تتعلق باختلاف أساليب

العمل، وأساليب اتخاذ القرار وسرعتها، وطرائق التخطيط والتواصل. وفي البعثات التي يقودها العنصر العسكري، كان المتصوّر لدى بعض الموظفين المدنيين أن العنصر العسكري يتمتع بنفوذ مغالى فيه.

46 - وفي البعثات المتعددة الأبعاد، اعتبر الموظفون عموماً أن شرطة الأمم المتحدة هي العنصر الأقل نفوذاً على الإطلاق حيث ليس لها سوى الحد الأدنى من التأثير في عملية صنع القرار. وشعر الموظفون المدنيون والأفراد النظاميون الذين أجريت معهم مقابلات أن شرطة الأمم المتحدة ليست مدمجة بالقدر الكافي مع العنصرين المدني والعسكري. ومن ناحية أخرى، أعرب أفراد الشرطة في كثير من الحالات عن شعور قوي بالتجانس في نطاق عنصرهم.

الهوة بين مقام البعثات والمكاتب الميدانية تعوق، حسب المتصوّر، فعالية التعاون واتساق العمليات

47 - أفاد ما يقرب من ثلث رؤساء المكاتب الميدانية للبعثات المتعددة الأبعاد الذين أجريت معهم مقابلات بأنهم لا يشعرون أنهم يسيطرون سيطرة تامة على المجال الخاضع لإشرافهم أو بأنهم يتعرضون للتهميش المتعمد من قبل مقر البعثة. وكان تصورهم للتعاون مع مقر البعثة أنه يفتقر في بعض الأحيان إلى التنسيق أو يتبع بشكل مفرط نهج "من القمة نزولاً إلى القاعدة"، ولا يلتبس خلاله من الميدان القدر الكافي من الآراء البناءة أو المدخلات. ومن الأمثلة المحددة على ذلك البعثات الميدانية التي يقودها مقر البعثة دون التشاور مع رئيس المكتب الميداني المعني، أو اجتماعات الإدارة العليا التي يشعر خلالها رؤساء المكاتب الميدانية أن الوقت لم يُتَّح لهم لمناقشة التحديات التشغيلية أو طلب التوجيهات.

48 - وذكر بعض الموظفين المدنيين العاملين في الميدان أن التسلسل الإداري المزدوج، مثل التسلسل بين رؤساء المكاتب الميدانية ورؤساء الأقسام، لا يتسم دوماً بالوضوح أو ينال الاحترام. كما أن دور رئيس المكتب الميداني ليس موحدًا على مستوى البعثات المختلفة، نظراً لافتقاره لأي إطار سياساتي رسمي.

49 - ويعتقد الموظفون العاملون في الميدان أن التعاون وتقاسم المعلومات يكونان أكثر فعالية في المكاتب الميدانية عما هما عليه في مقر البعثة. ورأى قرابة الربع (24 في المائة) من المجيبين على الاستقصاء العاملين في مقام البعثات أن المعلومات الضرورية لا يتم تبادلها بحرية وبطريقة بناءة، وذلك مقارنة بنسبة 15 في المائة من المجيبين على الاستقصاء العاملين في الميدان.

ارتئي أن تقاسم المعلومات والتواصل انطلاقاً من القمة إلى القاعدة غير كافيين ويتمان في مسار أحادي الاتجاه بشكل مفرط

50 - ارتئي أحياناً أن التواصل مع كبار القادة يقتصر على أغراض "الإعلام" لا "تبادل" وجهات النظر مع الأفراد العاملين تحت إمرتهم. ومن الأمثلة على ذلك اللقاءات المفتوحة التي يُنظر إليها على أنها لقاءات يكون الحوار فيها في اتجاه واحد. وأكد عدة مديريين أن المعلومات تُرسل من خلال نظم الاتصال الداخلية، ولكن العديد من الموظفين "لم يألفوا ثقافة القراءة".

ارتأى الموظفون الدوليون أن التواصل من القاعدة إلى القمة كثيراً ما يكون متكرراً

51 - أشار 37 في المائة من القادة والمديرين المدنيين (من رتب وكيل الأمين العام والأمين العام المساعد ومد-1 ومد-2 وف-4 وف-5) المشمولين بالاستقصاء أن هناك ازدواجية مفرطة في العمل الذي تقوم به مختلف الأقسام. وأفاد قائد إحدى البعثات بأنه يتلقى بانتظام الكثير من المعلومات غير المهمة،

واصفاً إياها بأنها "سيل من رسائل البريد الإلكتروني". وذكر اثنان من كبار المديرين أن مقر الأمم المتحدة على وجه التحديد يرسل طلبات متكررة ومبالغاً فيها بشأن مواضيع وثيقة الصلة بعضها ببعض. وذهب مدير آخر من كبار المديرين إلى أن بعض الأقسام الفنية يلزمه هيكل أقل تفككا وأكثر مركزية، معللاً ذلك بأن هناك وحدات عديدة تتقاسم مسؤوليات متشابهة. ومن الأمثلة التي سيقى على ذلك الوحدات التي يركّز عملها على حماية المرأة وحماية الطفل وحماية المدنيين. واقترح أحد كبار القادة دمج قسمي الشؤون المدنية والشؤون السياسية.

دال - تقبل المخاطر

أبدى أفراد البعثات آراء متباينة بشأن تقبل البعثات للمخاطر

52 - لم يكن الأفراد الذين أجريت معهم مقابلات عموماً على يقين من الأسباب أو الحالات أو الطرائق التي تسوّغ تقبل المخاطر أو الإعراض عنها، مشيرين إلى أن الإقبال على المخاطرة يعتمد أساساً على القيادة وعلى توافر الموارد والحالة التشغيلية السائدة. واختلفت آراء الجهات المستطلعة الرئيسية بشأن ما إذا كانت هياكل البعثات وعملياتها تسمح للأفراد بقبول القدر المناسب من المخاطر في سياق أدائهم لعملهم.

53 - وسلط الأفراد الذين أجريت معهم مقابلات الضوء على الفرق الشاسع بين تقبل المخاطر السياسية والمادية. وأكدت بعض الجهات المستطلعة الرئيسية أن استعداد قادة البعثات لتقبل المخاطر السياسية ضعيف لأنهم يغلبون، حسب التصورات، العلاقات الجيدة على تنفيذ الولاية. ورأى الأفراد الذين أجريت معهم مقابلات أن قادة البعثات - المدنيين منهم بالأساس - يتجنبون المخاطر السياسية لأنهم لا يريدون تعريض سمعتهم أو مساهمهم المهني للخطر، ويشمل ذلك خوفهم من أن يصبحوا أشخاصاً غير مرغوب فيهم.

54 - وارتأى أغلب قادة البعثات الذين أجريت معهم مقابلات أنهم يقبلون القدر المناسب من المخاطر، ولكن قدرتهم على ذلك مقيّدة بسبب الموارد والتحديات التشغيلية. وكان تقييم القادة النظاميين لأنفسهم أنهم أكثر استعداداً من نظرائهم المدنيين للمخاطرة في سياق تنفيذ الأنشطة التي يكلفون بها.

أفراد البعثات يشعرون أن القوات غير ملتزمة بنفس القدر بأداء واجباتها

55 - لا يعتقد 31 في المائة من المجيبين على الاستقصاء أن القوات تتجشم نفس القدر من المخاطر في أداء واجباتها، وكان الموظفون المدنيون الدوليون (44 في المائة)، ولا سيما الموظفون المدنيون من الرتب العليا والمتوسطة (رتب وكيل الأمين العام والأمين العام المساعد ومد-1 ومد-2 وف-4 وف-5) (61 في المائة)، أقل الفئات رضا عن ذلك. وقد تبين أيضاً عزوف القوات عن تقبل المخاطر في عدة تحقيقات أمر الأمين العام بإجرائها وفي بحوث أجراها مجمع فكر مستقل.

56 - وحدد كبار القادة القوات ذات الأداء المتميز وتلك التي يُعتبر أداؤها غير مرض. ومن السمات المشتركة للقوات ذات الأداء المتميز استعدادها بقدر أكبر لتنفيذ الولايات المتعلقة بحماية المدنيين، ورفضها التراجع عندما تواجه بتحديات عداوية حركية، وقدرتها على التحرك بشكل حاسم عندما تكلف بمهام من قبل قيادة البعثة. ووصف أفراد بعثتين ممن أجريت معهم مقابلات حالات بقيت خلالها قوات مكلفة بتسيير الدوريات في ناقلات الجند المدرعة الخاصة بها بدلا من التوقف للتواصل مع السكان المحليين، فيما يشير أيضا إلى عزوفها عن المخاطرة أو افتقارها للقدرات اللازمة من أجل العمل في بيئة حافلة بالتهديدات.

57 - وتعتقد الجهات المستطلعة الرئيسية أن المحاذير الوطنية التي تخضع لها القوات تؤثر على تقبلها للمخاطر وتقوض بشكل جوهري تخطيط البعثة وعملياتها. واعتبر أفراد عاملون في إحدى البعثات أجريت معهم مقابلات أن بعض القوات المدربة والمجهزة جيداً أكثر عزوفاً عن المخاطرة مقارنةً بقوات أخرى تتوافر لها موارد أو قدرات أقل. ومن الأمثلة على ذلك القيود المفروضة في مناطق الانتشار، ومراقبة التحركات، والأنشطة التشغيلية، وعدم التسامح إزاء أي خسائر في الأرواح. ويفاد بأن هذه القوات تتمن مذهبها العسكرية أكثر مما تتمن مبادئ الأمم المتحدة وترفض التكيف. وذكر بعض ممن أجريت معهم مقابلات أن امتثال القوات للمحاذير الوطنية يؤثر سلباً على تنفيذ الولايات. واعتُبرت المحاذير والقيود غير المعلنة شديدة الضرر⁽⁵⁾. وذكر بعض كبار القادة أن قلة إقبال البعثات على المخاطرة هي في نهاية المطاف مشكلةً سياسية، تقترن بعزوف مقر الأمم المتحدة أيضاً عن تقبل المخاطر.

بعض القوات تعطي، حسب المتصور، الأولوية لمصالحها الخاصة وتحدّ أحياناً من التنسيق في الشؤون الدفاعية

58 - أبرزت الجهات المستطلعة الرئيسية أن عزوف القوات عن تقبل المخاطر أدى إلى اعتمادها بمحض إرادتها عقلية التحصن وراء الأسوار. وأفيد بأن بعض البلدان المساهمة بقوات لم تتسق بالقدر الكافي دفاعات القواعد الميدانية. وفي إحدى البعثات، أقامت القوات حواجز ومعسكراً مغلقاً خاصاً داخل قاعدة ميدانية، مما ولد انطباعاً بوجود فصل على الصعيد الداخلي وشكل مخاطر أمنية. وفي بعثة أخرى، قامت قواتٌ ببناء ملجأ محصن خاص بها.

59 - وقدم الموظفون أمثلةً عديدة على قوات تعطي، حسب التصورات، الأولوية لمصالحها الخاصة أو تبدي عدم التزام بمطلب التكامل. وأكدت الجهات المستطلعة الرئيسية أيضاً أن القوات غالباً ما تنضم إلى بعثات الأمم المتحدة وهي شديدة التمسك بإجراءات منظماتها الإقليمية وثقافتها، وأن من الصعب على هذه القوات أن تتكيف مع وضعها الجديد. وفي إحدى البعثات، قامت قواتٌ بتعليق صورة لزعيمها الوطني في مكان بارز يمكن رؤيته من خارج الموقع.

هـ - المسائل الحساسة

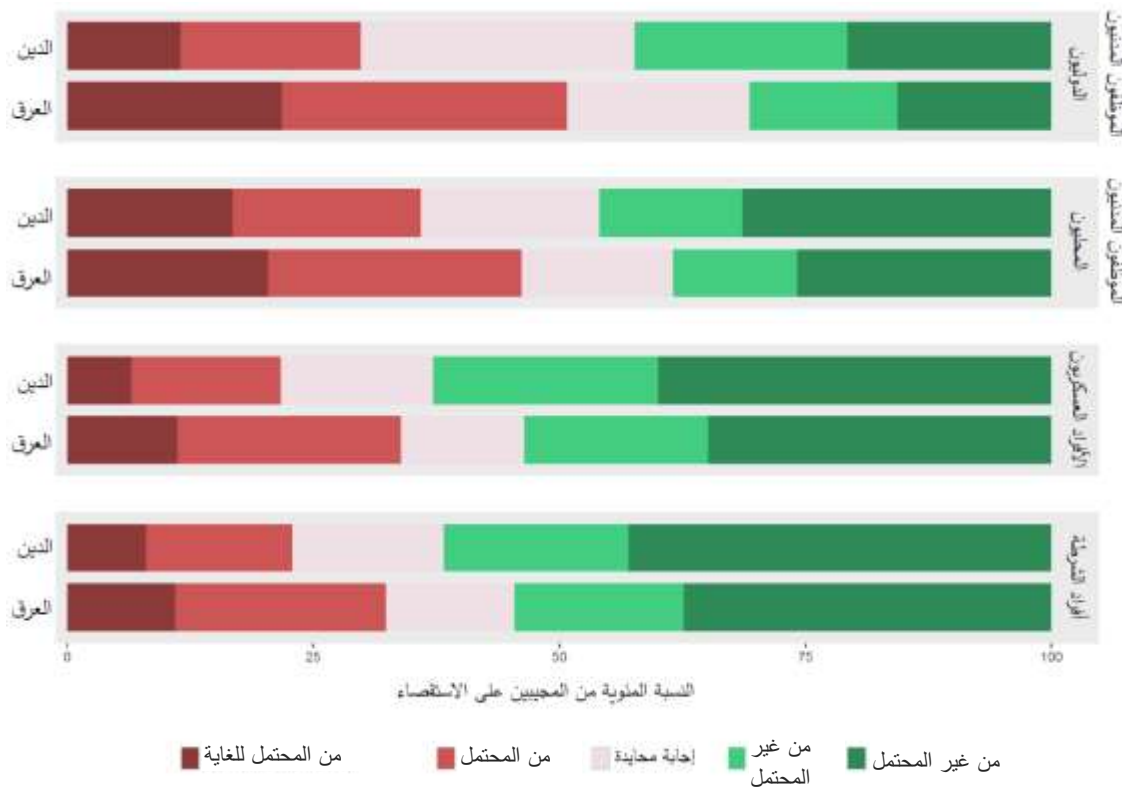
أشار أفراد البعثات إلى أن الانتماء العرقي والمعتقد الديني يؤلّدان توترات داخلية

60 - بوجه عام، يعتقد أكثر من ثلث أفراد البعثات أن من المحتمل أن تحدث حالات تمييز في بعثاتهم. ويرى ما يقرب من نصف الموظفين المدنيين الذين أجابوا على الاستقصاء أن من المحتمل أن تحدث حالات تمييز على أساس العرق، في حين رأى 33 في المائة أن المعتقد الديني هو سبب التمييز (انظر الشكل السادس). وأكد أفراد البعثات الخمس التي تمت زيارتها ممن أجريت معهم مقابلات على هذه الشواغل وسلطوا الضوء على حالات تخلف، حسب المتصور، تأثيراً ضاراً على حياة موظفي البعثة، المهنية والشخصية على حد سواء.

(5) كشف مكتب الشؤون العسكرية في عام 2019 عن 14 حالة لمحاذير غير معلنة من جانب تسعة بلدان مساهمة بقوات.

الشكل السادس

احتمالات تعرض الموظفين لمعاملة غير متساوية أو تمييزية على أساس معتقداتهم الديني أو انتمائهم العرقي



61 - وأكد بعض ممن أجريت معهم مقابلات أن الانتماء العرقي يعتبر موضوعاً حساساً يُستحسن تجنب المناقشات بشأنه. وعُلِّقت الجهات المستطلعة الرئيسية أيضاً قائلةً إن الأفكار المسبقة والخصال السلبية التي تُنسب إلى جماعات إثنية معينة تكون في بعض الأحيان عاملاً يشكّل العلاقات والتفاعلات بين الموظفين. وكثيراً ما تستخدم لفظة "مافيا" كلاحقة تضاف إلى الكلمة الدالة على الجنسيات أو على المجموعات الإقليمية. وأشار أحد كبار القادة إلى وجود فصل غير رسمي بين المجموعات العرقية والجغرافية المختلفة فرض ذاتياً في أماكن الإقامة. وفي بعض البعثات، اعتُبر الحديث عن القضايا السياسية المحلية مسألة حساسة وكان له تأثير سلبي في التجانس على الصعيد الداخلي، ولا سيما فيما بين الموظفين الوطنيين.

62 - كما اعتبر أفراد البعثات أيضاً أن الدين يؤثر على العلاقات داخل البعثة. وفي إحدى البعثات، سلط الأفراد الذين أجريت معهم مقابلات الضوء على الانقسامات الدينية القائمة بين الموظفين الوطنيين والتي تولّد توترات على الصعيد الداخلي. ووُضعت أيضاً نصائح إرشادية دينية في مكان واضح للعيان بأحد المكاتب الميدانية.

63 - وأشارت الجهات المستطلعة الرئيسية إلى عدة مسائل تتعلق بإساءة بعض القوات معاملة أفراد البعثة الآخرين على أساس الانتماء العرقي أو الأصل الإثني أو المعتقد الديني. واعتُبر أن بعض القوات تتخذ مواقف عنصرية تجاه الموظفين الوطنيين، مما أدى إلى حدوث إضراب في إحدى البعثات. وفي بعثة أخرى، اشتكى الموظفون الأفارقة من التحيز والتمييز العنصريين ضدهم من جانب قوة من القوات وأفيد بأنه طُلب منهم، في إحدى المرات، أن يتناولوا طعامهم بعيداً عن أفراد البعثة الآخرين في إحدى القواعد العسكرية.

يؤثر الدين، حسب المتصور، على العلاقات الخارجية للبعثات

64 - اعتُبر أن الطقوس والمعتقدات الدينية التي يجاهر بها أفراد حفظ السلام تتال من العلاقات الخارجية للبعثة وتؤثر على حيادها. ففي إحدى البعثات، أعربت السلطات عن شواغلها إزاء قيام القوات ببناء دور للعبادة خارج معسكراتها، محذرةً البعثة من أن أي تصور بعدم حيادها من شأنه أن يقوّض السلام أو قد يساء فهمه من جانب السكان المحليين في المناطق المبتلاة بالتطرف العنيف.

65 - وأفادت إحدى البعثات بأن الأهالي تظاهروا احتجاجاً على وجود قوة من قوات حفظ السلام بسبب الاشتباه في انحيازها إلى جماعات مسلحة معينة لاشتراكها معها في الديانة والأصل الإثني.

66 - وأقر صناع القرار الرئيسيون في ثلاث من البعثات المتعددة الأبعاد بأن الانحياز المتصور على أساس الدين أو الأصل الإثني مسألة حساسة ينبغي التعامل معها بشكل منفتح واستباقي. وأبلغت إحدى البعثات مقر الأمم المتحدة بادعاءات تفيد بأن بعض القوات تقوم بأعمال تبشيرية. ومن الجوانب الإشكالية الأخرى للممارسات الدينية والثقافية التي أبلغ عنها توزيع النصوص الدينية على السكان المحليين، والانتقائية المتصورة على أساس الدين أو الأصل الإثني في التعامل مع موردي الخدمات اللوجستية وخدمات الرفاه والمساعدة الأمنية.

67 - وقد أكدت دراسة خارجية، استناداً إلى أدلة مستمدة من التجربة، أن هناك نمطاً منهجياً قائماً منذ أمد طويل للقيام بأعمال تبشيرية من أجل نشر ديانة معينة من جانب بعض القوات في إحدى بعثات حفظ السلام⁽⁶⁾. واعتُبر أن بعض البلدان المساهمة بقوات وبأفراد شرطة تدعم أعمال التبشير من خلال قواتها. ومع غياب سياسة مستقرة للأمم المتحدة بشأن هذه المسألة، بدت مخاطر تصور الأطراف الخارجية في البلدان التي تعاني من صراعات طائفية عميقة الجذور أن القوات المنتشرة فيها متحيزة دينياً مخاطر كبيرة.

اعتُبرت ممارسات الاستقدام ممارسات غير عادلة تقوم على العلاقات الشخصية

68 - أشار نصف الموظفين المدنيين الدوليين الذين أجابوا على الاستقصاء إلى أن الاستقدام يتم بصورة غير عادلة ويمكن أن يكون مستنداً إلى العلاقات الشخصية. وأفاد 70 في المائة آخرون من الموظفين المدنيين الدوليين بأنه من المحتمل أن تقع حالات محاباة ومعاملة غير عادلة في بعثاتهم. وكان المتصور لدى الأفراد الذين أجريت معهم مقابلات أن شبكات العلاقات الشخصية والتعصب لأبناء البلد الواحد لهما الغلبة على الكفاءة في عملية الاستقدام، وأكدوا أن المديرين على جميع المستويات يستغلون نفوذهم لاستقدام المرشحين الذين يفضلونهم. ويعتقد قرابة النصف من جميع المجيبين على الاستقصاء أن هناك زُمر أو عَصَب تجمع أبناء العرق الواحد والجنسية الواحدة، وهو ما يؤدي إلى توليد تصورات بأن مجموعات معينة ممثلة تمثيلاً زائداً في بعض البعثات. وذكر بعض من أجريت معهم مقابلات أن هناك عَصَب تتجمع حول قيادات البعثات، بمن فيها رئيس البعثة. وأفيد أيضاً بأن البعثات تتعرض لضغوط خارجية تمارسها سلطات وطنية للاستقدام على أساس الأصل الإثني أو المعتقد الديني.

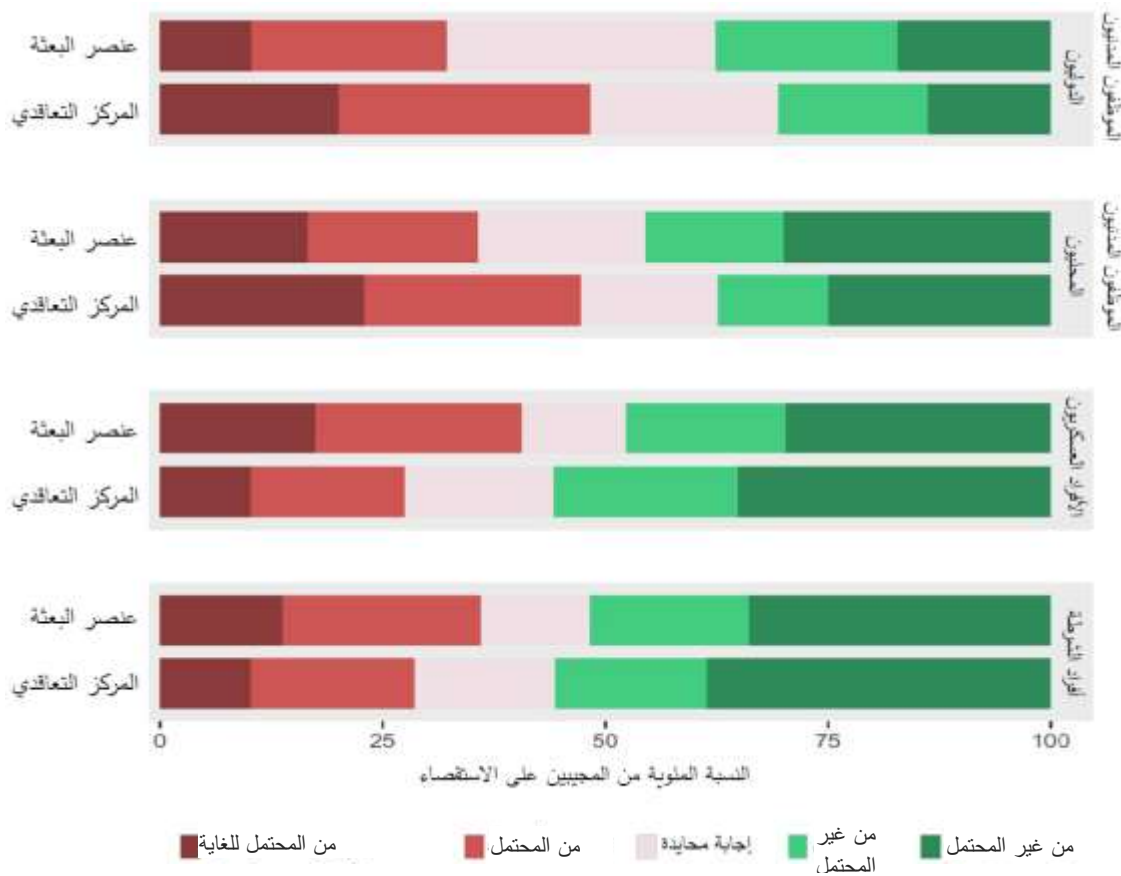
D. Dijkzeul and C. I. Wakenge "Proselytizing as spoiling from within? Comparing proselytizing by United Nations Peacekeepers in the Sudan and the Democratic Republic of the Congo" Journal of International Studies, vol. 5, issue 1, 2014, pp. 39-57

يعتقد أفراد البعثات أن من المحتمل أن يقع تمييز على أساس المركز التعاقدى للفرد وجنسيته وعنصر البعثة الذي ينتمي إليه

69 - يعتقد ما يقرب من نصف الموظفين المدنيين أن من الممكن أن يقع تمييز على أساس المركز التعاقدى في بعثاتهم (انظر الشكل السابع). وأشار الأفراد الذين أجريت معهم مقابلات إلى شيوع التمييز وعدم المساواة في المعاملة على أساس الفئة الوظيفية. ومن الأمثلة على ذلك التمييز في معاملة الموظفين الوطنيين مقارنة بموظفي الخدمة الميدانية أو الموظفين الدوليين، والموظفين الفنيين مقارنة بموظفي الدعم، والموظفين المدنيين مقارنة بالأفراد النظاميين.

الشكل السابع

احتمالات معاملة الموظفين معاملة غير متساوية أو تمييزية على أساس عنصر البعثة الذي ينتمون إليه أو مركزهم التعاقدى



70 - وفي كل من المقابلات والاستقصاء الإلكتروني، أفاد الموظفون الوطنيون بتعرضهم، حسب تصوراتهم، لمعاملة غير متساوية مقارنة بالموظفين الدوليين، وبأنهم لا يوثق بينهم وينظر إليهم على أنهم غير أكفاء، وبأن إمكاناتهم لا تُستغل بالشكل الكامل. وفي جميع البعثات، كان المتصور أن الموظفين الوطنيين لهم تأثير محدود على صنع القرار وقدرة محدودة على الحصول على المعلومات. وفي إحدى البعثات، اعتُبر أن التعاون بين قيادات البعثة وموظفيها الوطنيين أثناء عملية خفض قوامها تكتنفه صعوبات شديدة.

71 - ويعتقد 36 في المائة من أفراد الشرطة و 40 في المائة من الأفراد العسكريين الذين أجابوا على الاستقصاء أن من المحتمل أن تقع في بعثاتهم حالات تمييز على أساس عنصر البعثة الذي ينتمي إليه الأفراد. ومن الأمثلة التي سبقت على المعاملة غير المتساوية المتصورة مقارنةً بالموظفين المدنيين توفير أماكن إقامة أقل جودة بتكلفة أعلى؛ وإعطاء أفضلية متأخرة في النقل؛ وعدم تطبيق واجب العناية وبطء الاستجابة من جانب خدمات الدعم؛ وضعف تدابير دعم الرفاه.

أفاد الموظفون بشيوع ثقافة ترويج الشائعات والتنمر وأعربوا عن استيائهم إزاء ما يُتصورون حدوثه من سوء استخدام للاستحقاقات

72 - أعرب بعض الموظفين عن استيائهم إزاء ما يُتصورون حدوثه من سوء استخدام للاستحقاقات. ويعتقد 37 في المائة من المجيبين على الاستقصاء ونصف الموظفين المدنيين الدوليين تقريباً أن من المحتمل أن تقع حالات سوء استخدام للاستحقاقات في بعثاتهم. وقدم الأفراد الذين أجريت معهم مقابلات أمثلة على ذلك كان منها إساءة استعمال مركبات الأمم المتحدة للأغراض الشخصية وإساءة استعمال رصيد الإجازات السنوية والمرضية. وكان التفاوت في الاستحقاقات الممنوحة للموظفين العاملين في البعثة نفسها مصدراً للتوتر واعتُبر في بعض الأحيان غير عادل، لا سيما عندما يختلف تصنيف المشقة باختلاف مراكز العمل في البعثة نفسها.

73 - وأشار أفراد البعثات إلى انتشار ثقافة ترويج الشائعات واعتبروا ذلك أمراً غير صحي. واضطرت إحدى البعثات إلى تحذير موظفيها من أن نشر الشائعات شكّل من أشكال التحرش. ويعتقد قرابة النصف من الموظفين المدنيين والربع من الأفراد النظاميين أن من المحتمل أن تقع حالات تحرش معنوي في بعثاتهم. وعلى سبيل المثال، أكد عددٌ كبير من الموظفين في بعثة من البعثات أن أحد المديرين يعامل الموظفين حسبما أفيد به بصورة متعسفة، بما في ذلك إهانتهم والتسلط عليهم وتوجيه التهديدات إليهم.

واو - المسائل الجنسانية

ارتبني عموماً أن كبار المديرين ملتزمون بتعميم مراعاة المنظور الجنساني وزيادة تمثيل المرأة، ولكن نقص تمثيل المرأة وأسلوب معاملتها في المستويات القيادية الوسطى والعليا غُد حسب التصورات مشكلة

74 - ذكر العديد من الأفراد الذين أجريت معهم مقابلات أن كبار المديرين ملتزمون بالقدر الكافي بتحقيق تكافؤ الجنسين، ولكنهم أشاروا أيضاً إلى أن تكافؤ الجنسين ينبغي أن يبدأ من القمة ولاحظوا الافتقار إلى تمثيل نسائي على مستوى المناصب العليا ومناصب الإدارة الوسطى وفي الميدان. وسلط كبار القادة الضوء على التحديات التي يواجهونها في استقدام المديرات، مشيرين إلى حالاتٍ لم تقبل فيها المرشحات المختارات للوظيفة المعروضة عليهن أو غادرن فيها مركز العمل قبل الأوان.

75 - ورأى ما يقرب من ثلاثة أرباع المجيبين على الاستقصاء أن القادة من النساء والرجال متساوون في الكفاءة (انظر الشكل الثامن). ومع ذلك، كانت هناك أقلية كبيرة من المجيبين على الاستقصاء من الذكور والإناث على السواء، ولا سيما في صفوف الموظفين المدنيين، غير مستقرة على رأيٍ محدّد أو لم توافق على أن المديرين والمديرات متساوون في الكفاءة. وأبرز الأفراد الذين أجريت معهم مقابلات أن كبار القيادات النسائية قمن بشكل استباقي بتوفير زخم أقوى وتعليق أهمية أكبر على المسائل الجنسانية. وأوضحت مديرة من كبار المديرين كيف أولت عنايةً أكبر ببعض المسائل التي تعتقد أن زملاءها الذكور يغفلونها. ونصحت قائدة من كبار القادة رئيسةً جديدةً لإحدى البعثات ألا تسمح لنظرائها من الرجال بمقاطعتها.

الشكل الثامن

التصورات المتعلقة بتعميم مراعاة المنظور الجنساني وتكافؤ الجنسين في البعثات



رأى معظم الموظفين أن تكافؤ الجنسين ضروري لتعميم مراعاة المنظور الجنساني في البعثات، وإن كانت أقلية كبيرة تخالفهم الرأي

76 - رأى الموظفون عموماً أن تكافؤ الجنسين هو الجانب الرئيسي لمطلب تعميم مراعاة المنظور الجنساني على الصعيد المؤسسي. ووافق 72 في المائة من المجيبين على الاستقصاء على أن تحقيق قدر أكبر من التوازن بين الجنسين داخل البعثات سيؤدي إلى نتائج أفضل، وأعرب 62 في المائة عن تأييدهم لممارسة تخصيص حصص للمرأة في صفوف أفراد البعثات. ولكن ظلت هناك أقلية كبيرة من المجيبين لم توافق على أن تخصيص حصص للنساء أمر أساسي لنجاح تعميم مراعاة المنظور الجنساني. وفي المقابلات المجرأة، أعرب البعض من هذه الأقلية عن شعورهم بالإحباط والاستياء إزاء تنفيذ هذه الممارسة، وذكروا أنها تنال من الاستقدام القائم على الجدارة وتؤخر التعيين.

77 - ورأى بعض الموظفين الذكور الذين أجريت معهم مقابلات أن تكافؤ الجنسين يؤدي إلى التمييز ضدهم في عملية الاستقدام وفي تطورهم المهني، حيث يُنظر إلى بعض الوظائف باعتبارها محجوزة للنساء. وكان الاستياء شديداً للغاية بين المديرين الذكور في الرتب المتوسطة الذين يسعون إلى شغل مناصب عليا. ومن ناحية أخرى، لا تشعر المديرات دوماً بأن رؤوسيهن يقبلونهن، حيث رأين أنهن يتصورون أن اختيارهن لمناصبهن استند إلى نوع جنسهن لا إلى كفاءتهن. ورأى بعض أفراد البعثات أيضاً أن الزيادة الحادة في التكافؤ بين الجنسين في العنصر العسكري وعنصر الشرطة غير واقعية أو تتسم بـ "عقائدية مفروطة" أو سريعة للغاية

بل وغير مرغوب فيها لأنها ستتقص من معايير الاستقدام. بيد أن بعض ضباط الأركان العسكريين أشادوا بجهود الأمم المتحدة الرامية إلى تعميم مراعاة المنظور الجنساني، قائلين إنها تجلب تغييراً إيجابياً إلى القوات المسلحة لبلدانهم.

كانت أقسام الشؤون الجنسانية والمستشارون المعنيون بالشؤون الجنسانية وجهات التنسيق المعنية بالشؤون الجنسانية موضع تقدير وارتئي أنهم يعززون ثقافة مراعية للجانب الجنساني

78 - عرضت الجهات المستطلعة الرئيسية أمثلة إيجابية شملت تشكيل فريق عامل نسائي في بعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في مالي وأفرقة للمشاركة النسائية في بعثة منظمة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في جمهورية الكونغو الديمقراطية وبعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في جمهورية أفريقيا الوسطى. وإضافة إلى ذلك، أشار بعض الموظفين بشكل إيجابي إلى مساهمة أقسام الشؤون الجنسانية في عمليات الاستقدام وخطط العمل المتعلقة بتعميم مراعاة المنظور الجنساني.

شعرت الموظفات بأنهن يواجهن قيوداً ومشاقاً وتحيزاً وتمييزاً في بيئة عملهن

79 - رأى ثلثا المجيبين على الاستقصاء تقريباً أن الرجال والنساء يعاملون معاملة متساوية في بعثاتهم. ومع ذلك، تباينت النتائج تبايناً شديداً بين الموظفين من الذكور والإناث إذ كانت فئة الموظفات المدنيات الدوليات الفئة الأقل رضا عن حالة تعميم مراعاة المنظور الجنساني في بعثاتهم، وأشارت نسبة 44 في المائة منهن إلى أن الرجال والنساء لا يعاملون معاملة متساوية. وأفادت الموظفات على جميع المستويات بمواجهتهن مصاعب تكتف جوانب الحياة في عمليات حفظ السلام وشعرن بأنهن يواجهن قيوداً يعود السبب فيها إلى نوع جنسهن.

80 - ويعتقد أكثر من نصف الموظفات الدوليات المجيبات على الاستقصاء أن الخدمة في البعثات تعوق التفاتهن إلى حياتهن الأسرية، وشاطرهن المجيبون الذكور هذا الرأي. غير أن قائداً بإحدى البعثات ذكر أن اجتذاب الموظفات المدنيات الدوليات إلى مركز عمل محدد يُسمح فيه باصطحاب الأسرة اتسم بصعوبة شديدة لأن الأفراد في مركز العمل المذكور لا يحق لهم الحصول على إجازة دورية (للراحة والاستجمام) ولأن المعتقد عموماً أن الموقع ليس مواتياً للحياة الأسرية.

81 - وحددت الجهات المستطلعة الرئيسية العديد من التحديات التي تتعلق بظروف العمل والعيش في الميدان. وأشارت نسبة 43 في المائة من الموظفات المدنيات الدوليات اللاتي أجبن على الاستقصاء إلى أن بعثاتهن لا تعالج الشواغل المحددة التي تهم أفرادها من النساء. واشتكت الموظفات اللاتي تم نشرهن في المواقع الميدانية من انعدام الخصوصية ومن ظروف المعيشة غير الملائمة، واشتكن في بعض الحالات من إحساس مضاعف بالهشاشة. غير أن بعض الأفراد النظاميين اعترضوا على المعاملة التفضيلية المتصورة للموظفات، حيث ذكر أحد القادة العسكريين الذكور أن الإناث العاملات في الرتب الأدنى لا ينبغي أن يتمتعن بظروف معيشية أفضل مما يتاح لرؤسائهن.

82 - واعتُبر الحديث عن تجارب النساء في مكان العمل في سياق البعثات اللاتي يخدمن بها من المحرمات، وظهرت بعض المواقف الإشكالية تجاه المرأة لها أثر شديد عليها. فقد أفيد بأن بعض القوات ترفض التعاون مع الموظفات أو مصافحتهن؛ واشتكت إحدى الرئيسات من أن قوة من قوات البعثة لا تخاطب إلا رؤوسها؛ وأفيد بأن موظفاً وطنياً قال لإحدى الموظفات الوطنيات إن النساء يجب أن يطن الرجال معللاً ذلك بما تمليه معتقداته الدينية، وتعين سحب أمر أصدرته إحدى البعثات بشأن قواعد اللباس

بعد احتجاج الموظفين عليه. وأشار بشكل متكرر إلى بعض الأقسام المدنية باعتبارها أقساماً يهيمن عليها الذكور بشكل مفرط وتَشيع "الثقافة الذكورية" فيها. وتوجد أيضاً ثقافات عسكرية فرعية مختلفة بين الأفراد العسكريين من النساء؛ ففي قوة من القوات، تخاطب الضابطات بعبارة "سيدي".

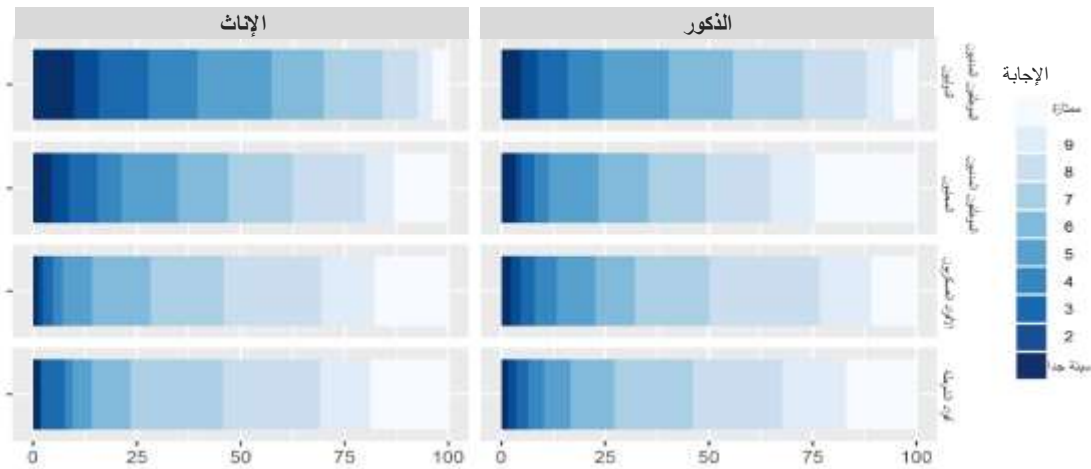
83 - وازدادت في بعض الأحيان حدة التحديات التي تواجهها الموظفين، مثل التحرش والخصوصية المحدودة، في البيئات والمواقع الميدانية التي يهيمن عليها الذكور. واعتمدت النساء آليات التكيف وشكّلن شبكات للدعم من أجل مواجهة هذه التحديات، فأنشأن مجموعات لا تضم سوى النساء ومجموعات للتوجيه للموظفات بالذات من أجل تشجيعهن على مناقشة المسائل التي تؤثر عليهن.

84 - وأظهر تحليلٌ للتشكيلة الجنسانية في مراكز العمل أن الموظفين يرحح أن يُنتدب للعمل في مقار البعثات وأن يلتحقن بأقسام معينة. وشكّلت الموظفين المدنيات أقل من ربع الأفراد العاملين في المكاتب الميدانية، واختلفت نسبة تمثيل المرأة باختلاف المستوى الوظيفي والبعثات.

85 - وأفادت الموظفات المدنيات الدوليات اللاتي أجبن على الاستقصاء بحالةٍ معنوية هي الأقل على الإطلاق وكن الفئة الأقل رضا عن الثقافة التنظيمية في بعثاتهن (انظر الشكل التاسع). وكانت فئة الموظفين المدنيات الدوليات الفئة التي أعربت باستمرار عن أدنى مستويات الرضا عن كافة العناصر الثقافية التي شملها الاستقصاء.

الشكل التاسع

كيف تقيّم/تقيمين الثقافة التنظيمية في بعثتك؟



النسبة المئوية من المجيبين على الاستقصاء

خامسا - خاتمة

- 86 - من الناحية السياقية، تجدر الإشارة إلى أن هذا التقييم للثقافة التنظيمية في عمليات حفظ السلام اعتمد أساساً على تجارب الموظفين وتصوراتهم. ومن المهم أن يفهم قادة البعثات هذه التجارب والتصورات لأن من الواضح أنها تلعب دوراً في تشكيل الثقافة التنظيمية وفي التأثير على تصرفات أفرادها.
- 87 - ومن المسلم به أن الثقافة التنظيمية قد تختلف من بعثة إلى أخرى، وقد تختلف أيضاً داخل البعثة الواحدة. ولئن كان أفراد البعثات قد أعربوا عن آراء إيجابية بشأن بعض عناصر الثقافة التنظيمية، بما في ذلك جوانب تتعلق بالقيادة والتعاون، فقد كشف التقييم عن عددٍ من التحديات ذات الأهمية الحاسمة. وفي كثير من الأحيان، لم تكن الثقافة التنظيمية السائدة في البعثات متسقة تماماً مع المعايير الرفيعة التي تعتمد عليها المنظمة وتبيّنت الحاجة إلى تحسينها لتوفير الدعم التام الذي يكفل الأداء الفعال للبعثات. ولهذا الغرض تقدّم أدناه بعض التوصيات، وهي ليست بالتوصيات الجامعة الشاملة.

سادسا - توصيات

وضعت شعبة التفتيش والتقييم التابعة لمكتب خدمات الرقابة الداخلية توصيتين بالغتي الأهمية وتوسع توصيات هامة، وهي معروضة في الجدول الوارد أدناه⁽⁷⁾.

رقم التوصية	النتائج الرئيسية	التوصية البالغة الأهمية	المؤشر
الأهمية 1	36	للمعالجة مسألتني ثقافة الإفلات من العقاب وديناميات وضع خطة ذات أجل زمني محدد لتبني السلطة المتصورتين اللتين تسهمان في انعدام الثقة عموماً التصورات السلبية المتعلقة بالتعامل مع في كيفية التعامل مع حالات سوء السلوك، ينبغي أن حالات سوء السلوك ومعالجة تلك التصورات، تتبين البعثات، بتوجيه ودعم من كيانات المقر المعنية واتخاذ خطوات لكفالة التنفيذ والتواصل. توافر بالأمر والمكلفة به، ما إذا كانت الآليات القائمة تنفذ أدلة تفيد بأن إدارة الاستراتيجيات والسياسات بفعالية وأن تعمل البعثات، مراعية القواعد والأنظمة الإدارية ومسائل الامتثال وكيانات مقر الأمم السارية، على تيسير التواصل بصورة أكثر انفتاحاً بشأن المتحدة المعنية بالأمر والمكلفة به نظرت في إجراءات التعامل مع سوء السلوك والمدة الزمنية التي المسائل المنظومية والمسائل المتداخلة في تستغرقها والنتائج التي تتمخض عنها. وينبغي لإدارة جميع القطاعات التي تُطرح عند التعامل مع الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال حالات سوء السلوك في بعثات حفظ السلام وكيانات المقر المعنية بالأمر والمكلفة به (على نحو واتخذت، حسب الاقتضاء، الإجراءات ما أشير إليها في التعليق الرسمي للإدارة على هذه المناسبة لمعالجتها.	
		التوصية البالغة الأهمية) أن تنتظر فيما تكشف عنه جهود البعثات من مسائل منظومية ومسائل متداخلة في جميع القطاعات وأن تعالجه ⁽⁸⁾ .	

(7) يستلزم تنفيذ هذه التوصيات أن ينظر جميع أصحاب المصلحة في نتائج التقييم ذات الصلة التي ترد في هذا التقرير، مقترنة عند الاقتضاء بنتائج التقييم الخاصة بفرادى البعثات (انظر الفقرة 13).

(8) انظر الفقرة 12 فيما يتعلق بانطباق هذه التوصية على مكتب خدمات الرقابة الداخلية.

رقم التوصية	النتائج الرئيسية	التوصية البالغة الأهمية	المؤشر
الأهمية 2	80	ينبغي أن تُقِيم البعثات مستوى الروح المعنوية لدى موظفيها وأن تحدد السبب الجذري (الأسباب الجذرية) لانخفاض الروح المعنوية لأفرادها من النساء، ولا سيما الموظفات المدنيات الدوليات، ولحالة عدم الرضا الواسعة الانتشار بينهن. وينبغي أن يتخذ القادة خطوات عملية لمعالجة هذه المسائل بسبل منها زيادة مشاركة النساء في محافل صنع القرار الحاسمة وإنشاء شبكات دعم لمعالجة المظالم المحددة.	زيادة مستوى الرضا بين الموظفات على النحو المتبين في نتائج الاستقصاءات الدورية لآراء الموظفين أو بأساليب أخرى.

رقم التوصية	النتائج الرئيسية	التوصية الهامة	المؤشر
التوصية الهامة 1	الفقرات 15 و 16؛ و 22 و 23	لتحديد ومعالجة المسائل ذات الأهمية الحاسمة والنصيرات التي تشيع بين الموظفين والانطباعات المجافية للحقيقة التي تتولد لديهم، ينبغي أن تقوم قيادات البعثات، مع أخذ الأدوات القائمة حالياً في الاعتبار، بإجراء استقصاءات دورية لآراء الموظفين و/أو استطلاع أساليب بديلة لتقييم الثقافة التنظيمية لبعثاتها. وتحقيقاً لهذه الغاية، ينبغي أن يشارك جميع الموظفين في استقصاءات نهاية المهمة و/أو أن تجري معهم مقابلات عند انتهاء فترة خدمتهم كجزء من إجراءات مغادرة البعثة. وينبغي لكبار الموظفين أن يقدموا بشكل منهجي تقارير نهاية المهمة. وينبغي أيضاً استخدام هذه التقييمات لتعزيز التواصل الداخلي الاستراتيجي والمنهجي مع الموظفين ولوضع خطة شاملة لإدارة التغيير تتناول الثقافة التنظيمية على مستوى البعثات.	وضع واستخدام أدوات شاملة لإدارة المعارف والتقييم. وضع خطة لإدارة التغيير إذا اقتضت الحاجة ذلك.

التوصية الهامة 2 الفقرات 15 و 16؛ ينبغي أن تناصر قيادات البعثات بنشاط التنوع و 22 و 23؛ و 64 والإدماج والمساواة بين الجنسين لكي تنصدي إلى 68؛ و 69 إلى للأصوات المعارضة لهذه المسائل. وينبغي أن يُشجع 72؛ و 74 إلى 80 بشكل رسمي وغير رسمي الحوار بين جميع الموظفين للمساعدة في التغلب على التحامل والتمييز والاعتراف بأشكال التحيز القائمة وتحديد السبل الكفيلة بمعالجتها. وينبغي أن تشمل جهود تعميم مراعاة المنظور الجنساني تعزيز ومنهجية إشراك الموظفين وصناع

رقم التوصية	النتائج الرئيسية	التوصية الهامة	المؤشر
		القرار من الذكور العاملين في البعثات، وذلك من خلال تقوية دور وحدات الشؤون الجنسانية.	
التوصية الهامة 3 الفقرة 63		لمعالجة انطباع غياب الثقة في عملية استقدام الموظفين المدنيين والتصورات القائمة بشأن شيوع المعاملة غير العادلة والمحاباة، ينبغي أن تزيد البعثات من شفافية عمليات الموارد البشرية وأن تتشعر إحصاءات ديمغرافية بشكل دوري. ولتحسين مستوى الثقة والحالة المعنوية للموظفين، ينبغي مع مراعاة ضيق الوقت والموارد إرساء آليات إضافية لتقديم المعلومات التوضيحية إلى المتقدمين الداخليين للوظائف الشاغرة الذين استوفوا المؤهلات المطلوبة ووضّعوا في القوائم القصيرة للمرشحين ولم يتم اختيارهم لشغل تلك الوظائف.	وضع استراتيجية وخطة لمعالجة التصورات القائمة؛ ونشر تقارير دورية تتسم بالشفافية عن الموارد البشرية؛ وتحسّن مستوى رضا الموظفين عن عملية الاستقدام.
التوصية الهامة 4 الفقرات 30 إلى 32		ينبغي أن يقوم مقر الأمم المتحدة والبعثات باستعراض وتحديد ومعالجة الأسباب الجذرية لانعدام الثقة في أدوات إدارة الأداء وآلياتها، بما في ذلك النظام الإلكتروني لتقييم الأداء، والتصورات المتعلقة بسوء استخدامها. وينبغي، إضافة إلى ذلك، أن يدمج مقر الأمم المتحدة الاستخدام المنهجي لتقييمات الأداء في عمليات ترقية الموظفين وتطوير مساهمهم المهني وتنقلهم.	تحسّن استخدام آليات تقييم الأداء على النحو المتوخى والمطلوب.
التوصية الهامة 5 الفقرات 24 إلى 26		لمعالجة التصورات السلبية السائدة بين الأفراد بشأن المهارات الإدارية لقادة البعثات وعمليات استقدامهم واستعادة الثقة في عملية التعيين في المناصب السياسية، ينبغي أن تقوم إدارة عمليات السلام باستعراض عمليات استقدام قيادات البعثات ونتائجها وتحسين التواصل الداخلي بشأنها. وعلاوة على ذلك، ينبغي أن تجري الإدارة استعراضاً للمهارات والخبرات الإدارية لقادة البعثات الجدد، وأن تعزز هذا العنصر في عملية اختيار المرشحين إذا استلزم الأمر ذلك.	تواصل داخلي معزّز يؤدي إلى زيادة الثقة ومنهجية تقييم فعالة توضع، رهنا بنتائج الاستعراض، لاختيار قادة البعثات، لا سيما فيما يتعلق بمهاراتهم وخبراتهم الإدارية.
التوصية الهامة 6 الفقرة 17		لتحسين استمرارية القيام بواجبات القيادة وتسهيل سير الأمور خلال فترات انتقالها إلى أيدٍ جديدة وإعداد قادة البعثات الجدد بشكل أفضل للتعامل مع التحديات	الانتهاء من استعراض ترتيبات نقل زمام القيادة وإدخال تحسينات مختلفة منها النظر

رقم التوصية	النتائج الرئيسية	التوصية الهامة	المؤشر
			<p>التشغيلية، ينبغي أن تستعرض إدارة عمليات السلام في وضع فترة تداخل بين القيادة الجديدة ترتيباتها المتعلقة بنقل زمام القيادة وأن تنتظر في وضع والمنتية ولايتها.</p> <p>فترة تداخل يكون فيها كبار القادة الجدد والمنتية فترة ولايتهم متواجدين في البعثة في آن واحد.</p>
التوصية الهامة 7 الفقرات 51 إلى 55	لضمان قيام القوات بواجباتها وفق السياسات المتعلقة	استخداماً أمثل لنظم تقييم الأداء الحالية. يُنظر بحماية المدنيين، ينبغي أن تقوم إدارة عمليات السلام والبعثات باستعراض وتعزيز أطر مساءلة القوات لمكافحة وتشجيع وتحفيز الأداء الإيجابي ومجازاة ما يتبين حدوثه من حالات الإخلال بواجب الأداء أو العزوف غير المبرر عن تقبل المخاطر.	<p>في اتخاذ تدابير تصحيحية بشأن القوات ذات الأداء الضعيف، بما في ذلك إعادتها إلى الوطن.</p>
التوصية الهامة 8 الفقرات 22 و 23؛ و 44 إلى 47	لتحسين التنسيق بين الميدان ومقار البعثات، ينبغي أن تقوم القيادات العليا للبعثات بزيارة المكاتب الميدانية بصورة دورية من أجل الوقوف بشكل مباشر على المشاكل التشغيلية، والإصغاء إلى الموظفين وتحفيزهم وتوجيههم بغية تعزيز فعاليتهم.	زيادة في الزيارات ذات الصلة إلى المواقع الميدانية.	
التوصية الهامة 9 الفقرات 60 إلى 62	لإنفاذ حياد عمليات حفظ السلام، ينبغي أن تستعرض البعثات الحاجة إلى مثل هذا الإنفاذ وأن تنتظر في وضع سياسة تشغيلية داخلية تنظم أشكال تعبير أفراد البعثات، بمن فيهم أفراد القوات، عن معتقداتهم الدينية جهرًا في تفاعلاتهم مع السكان المضيقين. وينبغي أن تعتمد إدارة عمليات السلام، من خلال البعثات، إلى تذكير أفراد حفظ السلام بواجبهم القاضي بالتمسك بالحياد المطلوب لأداء مهامهم وكفالة ألا تؤثر أي تصرفات تصدر عنهم على الواجبات الرسمية للأمم المتحدة أو مصالحها، وذلك وفقا للقواعد التنظيمية أو المعايير المتعلقة بالسلوك المحددة لكل فئة من فئات الموظفين المعنيين والتي وافقت عليها الجمعية العامة.	تنفيذ استعراض ووضع سياسة تشغيلية داخلية البعثات الحاجة إلى مثل هذا الإنفاذ وأن تنتظر في وضع سياسة تشغيلية داخلية تنظم أشكال تعبير أفراد البعثات، بمن فيهم أفراد القوات، عن معتقداتهم الدينية جهرًا في تفاعلاتهم مع السكان المضيقين. وينبغي أن تعتمد إدارة عمليات السلام، من خلال البعثات، إلى تذكير أفراد حفظ السلام بواجبهم القاضي بالتمسك بالحياد المطلوب لأداء مهامهم وكفالة ألا تؤثر أي تصرفات تصدر عنهم على الواجبات الرسمية للأمم المتحدة أو مصالحها، وذلك وفقا للقواعد التنظيمية أو المعايير المتعلقة بالسلوك المحددة لكل فئة من فئات الموظفين المعنيين والتي وافقت عليها الجمعية العامة.	

التعليقات الواردة من الكيانات المعنية بشأن مشروع التقرير

إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومساءل الامتثال

أكتب إليكم بالإشارة إلى رسالتكم الإلكترونية المؤرخة 2 شباط/فبراير 2021 التي أطلعنا بها مكتب خدمات الرقابة الداخلية على المشروع النهائي للتقرير المعد عن تقييم الثقافة التنظيمية في عمليات حفظ السلام. وقد عمد مكنتي إلى التنسيق مع أصحاب المصلحة المعنيين في إدارتنا وهو يقدم إليكم، بناءً على مساهماتهم، رداً رسمياً من إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومساءل الامتثال.

توافق إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومساءل الامتثال على بعض المسائل العامة المتعلقة بالثقافة التنظيمية في الأمانة العامة والتحديات التي تواجهها على نحو ما يحددها التقرير. ويتناول التقرير الثقافة التنظيمية انطلاقاً من منظورات متنوعة منها ديناميات السلطة، والاتصالات، والعمل بروح الفريق، وما إلى ذلك. وتتبلور هذه العناصر مجتمعة في نتائج الاستقصاءات المتعلقة بالتصورات السائدة وفي مسائل انعدام الثقة التي طُرحت. ولعله كان من المهم أن يُنتهج في التوصية البالغة الأهمية 1 نهجٌ كلي شامل إزاء معالجة هذه التصورات.

ولا ترى إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومساءل الامتثال ما يربط التوصية البالغة الأهمية 1 بنتائج التقييم، وهي لا توافق على توجُّه التركيز حصراً على سوء السلوك ولا على ما يترتب تنفيذ تلك التوصية من آثار بالنسبة لأصحاب المصلحة المعنيين. فالتصورات والنتائج ذات الصلة بها التي يصفها التقرير تتناول مسألة أوسع نطاقاً، هي المساءلة ومسؤولية القيادة، وتتجاوز مسألة سوء السلوك. ولئن كانت مسائل السلوك والانضباط/سوء السلوك تدرج في نطاق هذه المساءلة ذات الطابع العام، فإن مجالات الرقابة الأخرى تؤدي أدواراً هامة منها على سبيل المثال لا الحصر التحقيقات، وإدارة المسائل التأديبية، وإدارة نظام الأمم المتحدة لإقامة العدل، وعمل مكتب الأخلاقيات. وهذه الشبكة الأوسع من الجهات الفاعلة في نظام المساءلة يحددها التقرير نفسه ويناقش دورها، ولكنها لا تورد تبعاً لذلك في التوصية البالغة الأهمية 1. ورغم أن مكتب خدمات الرقابة الداخلية أدخل تعديلات على هذه التوصية بناءً على مشاوراته مع إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومساءل الامتثال، فإن الصيغة الحالية للتوصية ما زالت لا تعكس جسامه التحديات المنظومية الأوسع نطاقاً وتأثيرها.

وإضافة إلى ذلك، تساور إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومساءل الامتثال الشواغل بشأن إمكانية تنفيذ التوصية البالغة الأهمية 1 من الناحية العملية، حيث إن البعثات لا تضطلع بالعمليات الرقابية كما أنه ليس من الواضح ما إذا كانت لديها البيانات اللازمة من مكتب خدمات الرقابة الداخلية لإجراء التقييمات.

وتعرب إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومساءل الامتثال عن تقديرها لتعاون مكتب خدمات الرقابة الداخلية معها طوال هذه العملية وللجهود التي بذلها المكتب من أجل استيعاب بعض تعليقاتنا الفنية. غير أننا نأسف لعدم إيراد الشواغل الأساسية في التوصية البالغة الأهمية 1 بعد إعادة صياغتها، من ثم ليس بمقدور إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومساءل الامتثال أن تقبل التوصية المذكورة.

* يعرض مكتب خدمات الرقابة الداخلية في هذا المرفق النص الكامل للتعليقات التي وردت إليه من الكيانات المعنية. وقد أُرسيَت هذه الممارسة وفقاً لقرار الجمعية العامة 263/64، في أعقاب التوصية الصادرة عن اللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة.

ولكن الإدارة ستلتزم بخطة العمل التالية:

1 - تقوم إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال، بالتنسيق مع غيرها من أصحاب المصلحة الرئيسيين في مقر الأمم المتحدة بما يشمل شعبة التفتيش والتقييم التابعة لمكتب خدمات الرقابة الداخلية، ومكتب الأخلاقيات، وإدارة عمليات السلام، وإدارة الشؤون السياسية وبناء السلام، والممثلين الخاصين للأمين العام العاملين على مستوى البعثات، بإصدار نشرة شاملة من مقر الأمم المتحدة إلى كيانات الأمانة العامة، بما فيها البعثات، تحتوي على المعلومات التي ينبغي إيرادها في سياق أنشطة التوعية الرامية إلى تحسين فهم آليات المساءلة والعمليات ذات الصلة بها من بدايتها إلى نهايتها وتعزيز الثقة بتلك الآليات والعمليات التي تؤثر عموماً على الثقافة السائدة واختلال موازين السلطة والتعاون والعمل بروح الفريق والأداء. وتنفذ كيانات مقر الأمم المتحدة هذا الإجراء في الربع الثاني من عام 2021.

2 - إضافة إلى النشرة الموجهة من مقر الأمم المتحدة، تطلب إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال إلى الممثلين الخاصين للأمين العام أن يقوموا، حال حصولهم من مكتب خدمات الرقابة الداخلية على بيانات مفصلة مستمدة من هذا التقرير عن البعثات التي تُنفذ فيها استقصاء تصورات الموظفين، أن يعملوا على توعية أفراد البعثات من منظور كلي شامل يهدف إلى التصدي للتحديات التي تكتنف الثقافة التنظيمية المشار إليها في التقرير. وتطلب إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال من البعثات تنفيذ هذا الإجراء في الربع الثالث والأخير من عام 2021، رهناً بتلقي البعثات المعلومات اللازمة.

وأود أن أعتزم هذه الفرصة لكي أتوجه إليكم وإلى فريقكم بالشكر على مشاركتكم لنا وتعاونكم معنا طوال هذه العملية.

إدارة عمليات السلام

فيما يتعلق بالتوصية البالغة الأهمية 1، ليس بمقدور إدارة عمليات السلام أن تتعهد بوضع توجيهات استراتيجية من أجل إجراء استعراض لفعالية آليات السلوك والانضباط، حيث إنها ليست مما يدخل في نطاق اختصاصها الفني. ولقد أشارت إدارة عمليات السلام في تعليقاتها المبكرة على مشروع التقرير إلى أن تنفيذ هذه التوصية من اختصاص إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال المنوطة بها المسؤولية عن العمليات المتعلقة بالسلوك والانضباط والتي تمتلك الخبرة اللازمة لإدارتها.

وفيما يتعلق بالتوصية الهامة 5، قامت إدارة عمليات السلام فيما يتصل بالوظائف التي تساءل الإدارة عن اختيار المرشحين لشغلها (رؤساء البعثات ونوابهم) باستعراض المهارات والخبرات اللازم توافرها في كبار المديرين المعيّنين على هذا المستوى وعززت، استناداً إلى نتائج هذا الاستعراض، تقييم المهارات الإدارية وحسّنت أدوات اختيار المرشحين بأن وضعت استبياناً عن مسائل القيادة والتحفيز يتعين على المرشحين ملؤه قبل الشروع في إجراء المقابلات معهم والتطرق إلى الأسئلة القائمة على تقديم الأمثلة التي تطرح خلالها. وستعزز الإدارة التواصل الداخلي فيما يتعلق بعملية اختيار رؤساء البعثات ونوابهم.

وفيما يتصل بالتوصية الهامة 6، استعرضت إدارة عمليات السلام ترتيبات نقل زمام القيادة وتمت، بقدر الإمكان وحسب ما سمحت به الظروف، معالجة المسائل المطروحة. ويجري بشكل منهجي بذل الجهود

لكفالة أن يتواصل رؤساء البعثات/نواب رؤساء البعثات المنتهية ولايتهم مع نظرائهم الذين سيخلفونهم، إما في المقر أو عن طريق الاتصال بالفيديو/الهاتف، عندما يكون المسؤول المعين حديثاً في مرحلة التجهيز لتسلم مهامه الجديدة والمسؤول المنتهية ولايته في مرحلة التجهيز لمغادرة منصبه، وكذلك عن طريق تقاسم تقارير نهاية المهمة. وجرى النظر في تحديد فترة تتداخل فيها ولاية هؤلاء المسؤولين الكبار معاً، ولكن تنظيم تتداخل الولاية هذا لرؤساء البعثات يظل أمراً يصعب تنفيذه في البعثات، بل وهو مما لا يوصى به في العادة لأسباب سياسية. ويتطلب هذا الترتيب أيضاً تمويلاً والحصول على موافقة الدول الأعضاء، وهو أمر قلما يُسمح به بالنسبة لنواب رؤساء البعثات. وستواصل إدارة عمليات السلام تنفيذ التدابير المبينة أعلاه والتماس إذن بتداخل الولاية كلما أمكن ذلك. وتعتبر إدارة عمليات السلام أن هذه التوصية قد نُفذت.

وفيما يتعلق بالتوصية الهامة 7، قامت إدارة عمليات السلام وإدارة الدعم العملي وإدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال، بعيداً عن التقييم الحالي، بإجراء استعراض لآليات الأداء والمساءلة في جميع عناصر البعثات - المدني والعسكري وعنصر أفراد الشرطة - وأرست الإطار المتكامل للأداء والمساءلة في مجال حفظ السلام الذي وضع في صيغته النهائية وعُرض على اللجنة الخاصة المعنية بعمليات حفظ السلام في أيلول/سبتمبر 2020. وبحلول الموعد المستهدف، ستقدم إدارة عمليات السلام وثائق عن تنفيذ الإطار من حيث صلته بالقوات وبمضمون التوصية المعنية. ويتضمن الإطار مشاريع محددة ذات أولوية تركز على تعزيز آليات المساءلة القائمة فيما يتعلق بالقوات، وكذلك إنشاء آلية جديدة للاعتراف بالأداء المتميز. ويتضمن الإطار أيضاً مصفوفة مفصلة مقترنة بعوامل موجبة للتدخل في حالة تحديد مشاكل خطيرة ومعقدة تتعلق بالأداء، بما في ذلك بالنسبة لحماية المدنيين. وتشمل هذه الخطوات اتخاذ إجراءات من جانب البعثة ومقر الأمم المتحدة وتنفيذ تدابير تصحيحية.

وفيما يتعلق بالتوصية الهامة 9، استعرضت إدارة عمليات السلام التوجيه الإداري الحالي بالنسبة للفئات ذات الصلة من أفراد حفظ السلام وتبين لها أنه ليس بإمكانها وضع سياسة تنظم تعبير أفراد البعثات جهراً عن معتقداتهم الدينية. وتبين من الاستعراض الذي أجرته إدارة عمليات السلام أن القواعد التنظيمية أو المعايير الحالية للسلوك التي اعتمدتها الجمعية العامة ليس فيها ما يسمح بوضع سياسة من هذا القبيل، بما في ذلك بالنسبة لأفراد حفظ السلام على وجه التحديد. ولذلك، ترى إدارة عمليات السلام أن أية قواعد تنظيمية من هذا النوع ينبغي النظر فيها على مستوى الأمانة العامة أو منظومة الأمم المتحدة وأن يتم، في حالة وضعها، اعتمادها من قبل الجمعية العامة. وستقوم إدارة عمليات السلام، من خلال البعثات، بتذكير أفراد حفظ السلام بواجبهم القاضي بالتمسك بالحياد المطلوب لأداء مهامهم وكفالة ألا تؤثر أي تصرفات تصدر عنهم على الواجبات الرسمية للأمم المتحدة أو مصالحها، وذلك وفقاً للقواعد التنظيمية أو المعايير المتعلقة بالسلوك المحددة لكل فئة من فئات الموظفين المعنيين والتي وافقت عليها الجمعية العامة.

بعثة منظمة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في جمهورية الكونغو الديمقراطية

أُتسرف بالإشارة إلى مذكرتك المؤرخة 28 آب/أغسطس 2020 بشأن مشروع تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية عن تقييم الثقافة التنظيمية في بعثات حفظ السلام (OIOS/2020/01263).

وتعرب بعثة منظمة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في جمهورية الكونغو الديمقراطية عن تقديرها للتحليل المفصل الذي أجراه المكتب كما تعرب عن خالص امتنانها لفريق التقييم لاتباعه نهجاً تشاورياً في إعداد التقرير. وتقر البعثة أيضاً بأهمية هذا التقييم المواضيعي الذي اعتمد أساساً على تجارب الموظفين

وتصوراتهم وتقدّر الرؤى القيّمة التي يتضمنها التقرير بالنسبة للمنظمة، وعمليات حفظ السلام على وجه الخصوص.

وقد استعرضت البعثة التقرير وتوصياته عن كثب، وهي تلاحظ أن بعض التوصيات يشير إلى تحديات ترتبط بشواغل عامة أوسع نطاقاً لا تستطيع البعثات وحدها أن تنفذ التحسينات المطلوبة فيما يتعلق بها. وتقبل البعثة، مع ذلك، التوصيات الواردة في التقرير وتعرب عن التزامها بمراعاة نتائج التقييم، في جملة أمور، كجزء لا يتجزأ من خطة عملها المتعلقة ببث الحماس في الموظفين. وتشير البعثة كذلك إلى أنها اتخذت بالفعل عدداً من الخطوات في المجالات الرئيسية التي يركّز عليها التقييم بسبل منها عقد دورات للتوعية بالآليات الهامة للمساءلة عن المسائل التأديبية مثل الاستغلال والانتهاك الجنسيين والعش والسرقة، وتنظيم مجموعات تركيز لإعطاء دفعة للمناقشات المتعلقة برفاه الموظفين والوقوف على التحديات والشواغل المحددة التي تهمهن، وترشيح تقييم الأداء المتعلق بالعناصر النظامية للبعثة بالتعاون مع المقر والبلدان المساهمة بقوات وأفراد شرطة.

وعلى نحو ما يؤكد التقرير، تؤدي قيادة البعثة دوراً حاسماً في التأثير على الثقافة التنظيمية بها، وأنا أوافق تمام الموافقة على حاجتنا إلى قادة يسهل التواصل معهم ويتسمون بروح تعاونية ويشاركون بهمة في تصريف أمور العمل. وقيادة بعثة منظمة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في جمهورية الكونغو الديمقراطية ملتزمة أشد الالتزام بالبقاء بمنخرطة بنشاط في عملية معالجة النتائج المبينة في التقييم وستواصل بالتعاون مع مكتب خدمات الرقابة الداخلية وإدارة الشؤون السياسية وبناء السلام وإدارة عمليات السلام، العمل على تنفيذ توصيات المكتب بغية تحسين الثقافة التنظيمية للبعثة وتعزيز أدائها الفعال.

فريق مراقبي الأمم المتحدة العسكريين في الهند وباكستان

أقر بكتابي هذا بتسلم مذكرتكم الداخلية المؤرخة 4 كانون الأول/ديسمبر 2020 ورسالتكم الإلكترونية المؤرخة 13 كانون الثاني/يناير 2021 بشأن الموضوع قيد المناقشة.

ويرجى العلم بأن البعثة ليست لديها أي تعليقات إضافية على التقرير النهائي المعد عن تقييم الثقافة التنظيمية في عمليات حفظ السلام، ويمكنكم اعتبار هذه المذكرة الداخلية بمثابة قبول رسمي منا للتوصيات الواردة في التقرير النهائي.

هيئة الأمم المتحدة لمراقبة الهدنة

نتشرف بمخاطبتكم بالإشارة إلى مذكرتكم الداخلية رقم OIOS-2020-01775 التي طُلب فيها الحصول على رد رسمي من الإدارة بشأن التقرير النهائي المعد عن تقييم الثقافة التنظيمية في عمليات حفظ السلام.

وقد استعرضنا مشروع التقرير الذي زودتمونا به، ونحن نوافق على التوصيات الواردة فيه ونقبلها. وسنضع، حسب طلبكم، خطة العمل اللازمة لتنفيذ التوصيات ونوافيكم بها.

قوة الأمم المتحدة لحفظ السلام في قبرص

نتشرف بمخاطبتكم بالإشارة إلى مذكرتكم الداخلية المرسلة بالرقم المرجعي OIOS-2020-01775 والمؤرخة 4 كانون الأول/ديسمبر 2020، التي طُلب فيها الحصول على رد رسمي من الإدارة بشأن التقرير النهائي المعد عن تقييم الثقافة التنظيمية في عمليات حفظ السلام.

ويرجى العلم بأن قوة الأمم المتحدة لحفظ السلام في قبرص تقبل التوصيات الواردة في التقرير النهائي، وإن كانت تشير إلى أن البعثة ترى أن "التوصيات الهامة" أرقام 5 و 6 و 7 و 9 لا تنطبق على القوة. وتجدون طيه خطة عمل البعثة لكل توصية من التوصيات.

قوة الأمم المتحدة الأمنية المؤقتة لأبيي

يسرني أن أبلغكم بأنني تلقيتُ التقرير النهائي الذي أعده مكتب خدمات الرقابة الداخلية عن تقييم الثقافة التنظيمية في بعثات حفظ السلام.

وإنني أرحب بالنتائج والتوصيات الواردة في التقرير التي تشكّل أساساً جيداً لمواصلة تحسين الثقافة التنظيمية في قوة الأمم المتحدة الأمنية المؤقتة لأبيي. وبناءً على ذلك، أفيدكم بأن فريقتي وضع خطة العمل المرفقة لغرض الاستجابة للتوصيات وسيوافيني على نحو منتظم بتقرير عن التقدم المحرز بشأنها.

وأود أن أغتنم هذه الفرصة لأتوجه بالشكر لفريق مكتب خدمات الرقابة الداخلية لما بذله من جهود وما أبداه من تعاون مع جهات التنسيق التابعة للقوة.

مع خالص الشكر.

بعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في مالي

باسم بعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في مالي، يسرني أن أشير، بصفتي الموظفة المسؤولة المكلفة بمهام رئيس البعثة، إلى قبول القيادة العليا رسمياً للتوصيات الواردة في التقرير النهائي المعد عن تقييم الثقافة التنظيمية في عمليات حفظ السلام.

ويرجى، إضافة إلى ذلك، الاطلاع على مداخلات تقدمها البعثة لخطة عمل تتعلق بالتوصيات. ومرفق طيه وثائق تكميلية أخرى تشمل ما يلي:

1 - خطة عمل لمعالجة انعدام الثقة في كيفية التعامل مع حالات سوء السلوك في البعثة (التوصية البالغة الأهمية 1)

2 - خطة لتنفيذ استراتيجية منظومة الأمم المتحدة لتكافؤ الجنسين (التوصية الهامة 4)

3 - اختصاصات فرقة العمل المعنية بالقضايا الجنسانية (التوصية الهامة 4)

وستواصل البعثة، في عام 2021، العمل على معالجة عناصر أخرى حاسمة الأهمية تحددها خطة العمل المتعلقة بالتوصيات، ومن أبرزها:

- وضع خطة لمعالجة التصورات القائمة لدى الموظفين بشأن عملية الاستقدام، بما يشمل نشر تقارير دورية تتسم بالشفافية عن الموارد البشرية وتزويد المتقدمين الداخليين للوظائف الشاغرة

بمعلومات توضيحية عن حالة طلباتهم ونتائج الاختبارات التي تقدموا إليها والمقابلات التي أجريت معهم. (التوصية البالغة الأهمية 2)

• إجراء استقصاء سنوي لتقييم مستوى رضا الموظفين عن عمليات الاستقدام. (التوصية البالغة الأهمية 2)

قوة الأمم المتحدة المؤقتة في لبنان

نتشرف بمخاطبتكم بالإشارة إلى مذكرتكم المؤرخة 4 كانون الأول/ديسمبر 2020 الموجهة لوكلاء الأمن العام بإدارات عمليات السلام، والدعم العملي، والاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال، بشأن تقرير التقييم وبالإشارة إلى الطلب الداخلي الوارد فيما بعد من شعبة التفتيش والتقييم بقبول توصيات التقرير قبولاً رسمياً وإحالة خطة عمل على مستوى البعثة لتنفيذ التوصيات المذكورة.

وفي ضوء ما تقدم، نحيل إليكم طيه خطة العمل المقترحة الخاصة بالقوة المؤقتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

بعثة الأمم المتحدة في جنوب السودان

تود بعثة الأمم المتحدة في جنوب السودان أن تتقدم بالشكر إلى مكتب خدمات الرقابة الداخلية لإجرائه التقييم المتعلق بالثقافة التنظيمية في عمليات حفظ السلام وإحالاته نتائج التقييم التفصيلية إلينا. ولئن كان الكثير من النتائج مرتبطاً بمسائل معروفة منذ أمد طويل هي في الغالب مسائل منظومية في عمليات حفظ السلام، فإن النتائج والاستنتاجات المفصلة التي يقدمها التقييم تولّد زخماً جديداً وتجلب أفكاراً مبتكرة تساعد على إدخال التحسينات اللازمة. ويسلط التقييم الضوء أيضاً على بعض المسائل التي لم تكن من قبل تتصدر جدول أعمال حفظ السلام - منها على سبيل المثال ما يتصل بالتمييز العنصري بين الموظفين - ولكن يمكن، إذا عولجت على النحو السليم، أن يكون لها أثر إيجابي عظيم على الثقافة التنظيمية وأن تزيد بالتالي من تحفيز الموظفين ومن فعاليتهم والقدرة على استبقائهم.

ويسر البعثة أن تلاحظ النتائج الإيجابية الخاصة بها بما يشمل مثلاً النتائج المتعلقة بالقيادة وبعض المواضيع المتعلقة بالشؤون الجنسانية (ولا سيما في صفوف الموظفين النظاميات)، وهي تفرّ أيضاً بالنتائج الأقل إيجابية وتشمل على سبيل المثال ما يتعلق بالمسائل الجنسانية الأعم والتمييز وكذلك التواصل وتقاسم المعلومات. ونود أن نشير إلى أن تنفيذ التوصيات سيتطلب في أغلبه جهوداً متضافرة تبذلها البعثات في ظل تعاون وثيق مع إدارات مقر الأمم المتحدة، في حين أن بعض التحسينات يتطلب، حسبما يأتي في التقرير، مساهمة من الدول الأعضاء.

وقد اتخذت البعثة بالفعل تدابير تهدف إلى تنفيذ بعض التوصيات وتركز على المجالات المذكورة أعلاه التي خلص التقييم إلى وجود أوجه قصور فيها يمكن للبعثة معالجتها منفردة. ففي مجال تقاسم المعلومات، عُقدت لقاءات مفتوحة مع الموظفين بصورة منتظمة ومتكررة ازدادت وتيرتها مع بدء تفشي جائحة مرض فيروس كورونا (كوفيد-19). واعتُبرت هذه اللقاءات المفتوحة من أفضل الممارسات التي يمكن اتباعها لزيادة تقاسم المعلومات، سواء من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى والعكس.

ولقد أرفقنا بهذا الكتاب خطة العمل على مستوى البعثة التي وُضعت لتنفيذ التوصيات. ولم ندرج في خطة العمل المذكورة سوى الإجراءات المقرر تنفيذها بشأن التوصيات الموجهة إلى البعثات. وتود البعثة أيضاً أن تشير إلى الآتي فيما يتعلق بتوصيات محددة:

(أ) فيما يتعلق بالتوصية البالغة الأهمية 1، ينتج العديد من التصورات التي تشجع بين أفراد البعثة عن عمليات لا تتولاها البعثة، بل تتولاها كيانات مختلفة في مقر الأمم المتحدة (مكتب خدمات الرقابة الداخلية، وإدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال، وأجهزة وآليات العدل الداخلي) علاوة على البلدان المساهمة بقوات وتلك المساهمة بأفراد شرطة. كما أن البعثة لا توجد بها كيانات رقابية. وفي ضوء ذلك، توافق البعثة على ضرورة تحسين تواصلها مع أفرادها بشأن هذه العمليات، غير أنها تشير إلى أن اتخاذ مزيد من الإجراءات على مستوى البعثة لمعالجة هذه التصورات لن يكون له على الأرجح سوى أثر محدود.

(ب) فيما يتعلق بالتوصية البالغة الأهمية 2، اتخذت البعثة بالفعل خطوات لتحسين تجارب العمل والحياة المعيشية للموظفات، وضمان تحقيق توازن إيجابي بين متطلبات العمل والحياة الشخصية، وتوسيع نطاق أنشطة الرفاه المقدمة، وتحسين أماكن الإقامة الممنوحة للأفراد، وذلك في مسعى إلى معالجة عدد من الأسباب الجذرية التي تشجع الشعور بعدم الرضا.

(ج) فيما يتعلق بالتوصية الهامة 1، قُطع شوط لا بأس فيه في جهود إدخال العمل بمقابلات نهاية الخدمة كجزء إلزامي من إجراءات مغادرة البعثة لجميع الأفراد العاملين بها. وتُجرى بالفعل مقابلات نهاية الخدمة مع ضابطات الشرطة العاملات بالبعثة.

(د) فيما يتعلق بالتوصية الهامة 3، تعكف البعثة حالياً على إطلاق لوحة متابعة لملاك الموظفين تتضمن التوزيع الجغرافي والجنساني لأفرادها بحسب فئتهم الوظيفية والقسم الذي يعملون به. وسيتم تعميم لوحة المتابعة المذكورة على جميع الموظفين عبر قنوات الاتصال الداخلية.

(هـ) فيما يتعلق بالتوصية الهامة 8، أجرت القيادة العليا للبعثة بالفعل زيارات دورية إلى المكاتب الميدانية وكان ذلك قبل تفشي جائحة كوفيد-19. ومع بدء تفشي الجائحة، زادت البعثة من الاتصالات وعمليات تبادل المعلومات التي تتم بالسبل الإلكترونية مع المكاتب الميدانية. وفي الربع الأخير من عام 2020، ازدادت وتيرة الزيارات الميدانية التي قامت بها القيادة، وروعي فيها في الوقت ذاته تدابير الوقاية المتصلة بجائحة كوفيد-19.

قوة الأمم المتحدة لمراقبة فض الاشتباك

نتشرف بمخاطبتكم بالإشارة إلى المذكرة الداخلية رقم OIOS-2020-01775 المتعلقة بالتقرير النهائي الذي أعده مكتب خدمات الرقابة الداخلية عن تقييم الثقافة التنظيمية في عمليات حفظ السلام. ونود الإعراب عن تقديرنا للجهود المبذولة في إعداد التقرير وعن قبولنا للتوصيات الواردة في التقرير النهائي.

بعثة الأمم المتحدة للاستفتاء في الصحراء الغربية

نتشرف بمخاطبتكم بالإشارة إلى مذكرتكم الداخلية رقم OIOS-2020-01775 المؤرخة 4 كانون الأول/ديسمبر 2020 والمتعلقة بالتقرير النهائي لمكتب خدمات الرقابة الداخلية عن تقييم الثقافة التنظيمية في عمليات حفظ السلام والنتائج ذات الصلة الخاصة ببعثة الأمم المتحدة للاستفتاء في الصحراء الغربية. وتعرب البعثة في هذا الصدد عن قبولها للتقرير النهائي، وترفق طيه خطة عملها بصيغتها التي أقرها الممثل الخاص للأمين العام. وتظل البعثة ملتزمة بتنفيذ التوصيات ذات الصلة من أجل تحسين ثقافتها التنظيمية. ولسوف نظل على استعداد للاضطلاع بمزيد من أنشطة التنسيق مع مكتب خدمات الرقابة الداخلية من أجل إكمال هذه التوصيات بشكل نهائي.

بعثة الأمم المتحدة للإدارة المؤقتة في كوسوفو

يسرني أن أبلغكم بأنني تلقيت مشروع التقرير الذي أعده مكتب خدمات الرقابة الداخلية عن تقييم الثقافة التنظيمية في بعثات حفظ السلام (OIOS/2020/01263) في 28 آب/أغسطس 2020. وإنني أرحب بالنتائج والتوصيات الواردة في التقرير التي تشكل أساساً جيداً لمواصلة تحسين الثقافة التنظيمية في بعثة الأمم المتحدة للإدارة المؤقتة في كوسوفو. ولقد أصدرت، بناءً على ذلك، تعليمات إلى فريق بوضع خطة عمل للاستجابة لبعض التوصيات وموافاتي بتقرير عن التقدم المحرز بانتظام. وأود أن أعتنم هذه الفرصة لأتوجه بالشكر لفريق مكتب خدمات الرقابة الداخلية لما بذله من جهود وما أبداه من تعاون مع جهات التنسيق التابعة للبعثة. مع خالص الشكر.

المرفق الثاني

رد مكتب خدمات الرقابة الداخلية على التعليقات الرسمية الواردة إليه من الكيانات المعنية*

يتوجه مكتب خدمات الرقابة الداخلية بالشكر إلى جميع البعثات والجهات صاحبة المصلحة في مقر الأمم المتحدة على مشاركتها النشطة في جميع مراحل هذا التقييم والتزامها المستمر بتحسين الثقافة التنظيمية في عمليات حفظ السلام.

وفيما يتعلق بالتوصية البالغة الأهمية 1، يلاحظ المكتب التعليق الرسمي لإدارة عمليات السلام التي أفادت بأنه ليس بمقدورها أن تتعهد بوضع توجيهات استراتيجية من أجل إجراء استعراض لفعالية آليات السلوك والانضباط لأنها ليست مما يدخل في نطاق اختصاصها الفني. ويشير المكتب إلى أن إدارة عمليات السلام خوطبت في التوصية البالغة الأهمية 1 اعترافاً بدورها في دعم وتبسيط استراتيجيات التواصل ووصفها الكيان المحاور بين البعثات والكيانات المعنية في مقر الأمم المتحدة مثل إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال. ونظراً لأن إدارة عمليات السلام لم تحدّد ما تعتبره الدور المنوط بها فيما يتعلق بدعم تنفيذ التوصية البالغة الأهمية 1 وأن محور تركيز التوصية ينصب على البعثات، فقد حُذفت من التوصية الإشارة إلى الإدارة المذكورة.

وفيما يتعلق بالتوصية البالغة الأهمية 1، يعرب المكتب عن تقديره للتعليقات الرسمية التي وردت إليه من إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال ويتفق مع الإدارة على ضرورة اتباع نهج كلي شامل، بالتعاون مع شبكة أوسع من الجهات الفاعلة في نظام المساءلة، من أجل معالجة مسألة نقص الثقة بين أفراد حفظ السلام فيما يتعلق بإجراءات التعامل مع حالات سوء السلوك. وإدراكاً لذلك، وُجّهت التوصية البالغة الأهمية 1 إلى 'البعثات، وإدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال، وكيانات مقر الأمم المتحدة المعنية بالأمر والمكلفة به' بوصفها الجهات الفاعلة المعنية. ويلاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن جميع البعثات قد قبلت التوصية البالغة الأهمية 1 واقتُرحت عدة إجراءات لتنفيذها. وفي الوقت ذاته، أقرت البعثات أيضاً بأنها لا تستطيع معالجة المسألة بشكل كامل دون الحصول على الدعم اللازم من كيانات مقر الأمم المتحدة المعنية بالأمر والمكلفة به، ومنها إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال. والإجراءات المقترحة من قبل إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال لمعالجة هذه المسألة موضع ترحيب كبير، وقد أُدرجت كتوصيات مقدّمة إليها على افتراض أنها ستكون محل قبول.

وفيما يتعلق بالتوصية الهامة 1، يعرب المكتب عن تقديره للتعليق الرسمي الوارد من إدارة الدعم العملي، وقد أضاف الشرط القاضي بأن تضع البعثات خططاً لإدارة التغيير بغية معالجة المسائل المتعلقة بالثقافة التنظيمية.

* إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال، وإدارة عمليات السلام، وبعثة منظمة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في جمهورية الكونغو الديمقراطية، وفريق مراقبي الأمم المتحدة العسكريين في الهند وباكستان، وبعثة الأمم المتحدة لمراقبة الهدنة، وقوة الأمم المتحدة لحفظ السلام في قبرص، وقوة الأمم المتحدة الأمنية المؤقتة لأبيي، وبعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في مالي، وقوة الأمم المتحدة المؤقتة في لبنان، وبعثة الأمم المتحدة في جنوب السودان، وقوة الأمم المتحدة لمراقبة فض الاشتباك، وبعثة الأمم المتحدة للاستفتاء في الصحراء الغربية، وبعثة الأمم المتحدة للإدارة المؤقتة في كوسوفو.

وفيما يتعلق بالتوصية الهامة 9، يلاحظ المكتب أن جميع بعثات حفظ السلام رحبت بالتوصية المذكورة بصيغتها الواردة في التقرير وأعربت عن احتياجها إلى التوجيه والدعم في هذا الشأن من جانب إدارة عمليات السلام. وفي ضوء الرد الوارد من إدارة عمليات السلام، تم تعديل الإجراء المطلوب منها تبعاً لذلك وهو أن تعتمد إدارة عمليات السلام، من خلال البعثات، إلى تذكير أفراد حفظ السلام بواجبهم القاضي بالتمسك بالحياد المطلوب لأداء مهامهم وكفالة ألا تؤثر أي تصرفات تصدر عنهم على الواجبات الرسمية للأمم المتحدة أو مصالحها.

(توقيع) فاتوماتا ندياي

وكيلة الأمين العام لخدمات الرقابة الداخلية

19 شباط/فبراير 2021