

Distr.: General
25 July 2023
Arabic
Original: English



الدورة الثامنة والسبعون

البندان 137 و 147 من جدول الأعمال المؤقت *

الميزانية البرنامجية المقترحة لعام 2024

تقرير عن أنشطة مكتب خدمات الرقابة الداخلية

تقييم عملية تطبيق أماكن العمل المرنة في مقر الأمم المتحدة

تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية

موجز

طلبت الجمعية العامة، في قرارها 253/75 جيم، إلى الأمين العام يُقدّم لها في دورتها الثامنة والسبعين تقريراً شاملاً يتضمّن تقييماً تطلعياً لأماكن العمل في مقر الأمم المتحدة، تنظر فيه بالموازاة مع تقييم لمشروع أماكن العمل المرنة المكتمل، يُقدّمه لها في نفس الدورة مكتب خدمات الرقابة الداخلية. وقد وقف المكتب في تقييمه على حجم الفوائد التي تحققت من وراء تطبيق أماكن العمل المرنة، وذلك من حيث الحيز المكاني وكفاءة التكلفة، وإنتاجية الموظفين ورفاههم، والاستدامة البيئية.

ويُنفّذ مشروع أماكن العمل المرنة في مقر الأمم المتحدة، تكون الأمم المتحدة قد أوجدت قدرة إضافية وفق ما هو مقرر، وحققت وفورات كبيرة في تكاليف إيجارات المكاتب وغيرها من نفقات التشغيل. وقد عزز المشروع أيضاً استمرارية المنظمة في تصريف أعمالها مع تحليها بالمرونة، وأسهم في الاستدامة البيئية بالحد من انبعاثات غازات الدفيئة الناجمة. ومع ذلك، فإنّ تنفيذه لم يفض بوضوح إلى تحسين إنتاجية الموظفين ورفاههم، وقد يؤثر سلباً فيما لو تركت المسائل القائمة المتعلقة بالضوضاء وانعدام الخصوصية وعدم كفاية الأماكن المغلقة دون معالجة. فهذه مسائل سوف تتطلب إدخال تعديلات على تصميم الحيز وعلى سلوكيات الموظفين في أماكن العمل المرنة. وبما أنّ مستوى الإشغال المتدني للحيز بعد الجائحة قد حسّن كثيراً من تجربة الموظفين مع أماكن العمل المرنة، فإن استخدام ترتيبات العمل المرنة جنباً إلى جنب مع هذه الأماكن هو السبيل إلى الحفاظ على إنتاجية الموظفين ورفاهيتهم.

ولمعالجة المسائل المحددة في التقييم، قدم مكتب خدمات الرقابة الداخلية توصيتين بهذا الشأن إلى إدارة الدعم العمليّاتي. وقد قبلت الإدارة بالتوصيتين وشرعت في اتخاذ إجراءات لتنفيذهما.



أولاً - مقدمة

- 1 - طلبت الجمعية العامة، في قرارها 253/75، إلى الأمين العام أن يعهد إلى مكتب خدمات الرقابة الداخلية (المكتب) بتقييم مشروع أماكن العمل المرنة المنجز.
- 2 - ويشير مشروع أماكن العمل المرنة إلى إعادة تشكيل وتجديد مبنى الأمانة العامة ليصبح مكان عمل مادي يتيح أساليب عمل مرنة. وهو يأخذ بتصميم قائم على المكاتب المفتوحة، يوفر مجموعة من المناضد التي تتيح للموظفين اختيار مكان الجلوس في بعض الطوابق على أساس قاعدة الأولوية لمن يسبق، وعلى أساس الحجز المسبق للمناضد في بعض الطوابق الأخرى.
- 3 - وقد كان من المتوخى أن يؤدي تنفيذ مشروع أماكن العمل المرنة إلى تحقيق فوائد نوعية وكمية للأمانة العامة في مقر الأمم المتحدة. وكانت الفوائد الكمية المتوقعة تنطوي على تحسين كفاءة الحيز، وتحقيق وفورات في تكاليف العقار وتشغيله، وتحسين الاستدامة البيئية. أما الفوائد النوعية المتوقعة فهي تتضمن زيادة الخيارات بشأن مكان العمل وكيفية أدائه، بما من شأنه أن يُمكن الموظفين ويؤثر إيجابياً على حماسهم ومعنوياتهم. وقد جرى أيضاً تحديد تغييرات إيجابية أخرى، منها زيادة التعاون والتفاعل وتبادل المعارف بشكل فعال بين الموظفين وزيادة المرونة التنظيمية والحد من التغيب عن العمل وتحسين القدرة على اجتذاب موظفين من أصحاب الكفاءات العالية، باعتبارها من الفوائد النوعية المتأتية من أماكن العمل المرنة.

ثانياً - معلومات أساسية

قرار تطبيق أماكن العمل المرنة في مقر الأمم المتحدة

- 4 - في عام 2006، وأثناء تنفيذ المخطط العام لتجديد مباني المقر، شددت الجمعية العامة في قرارها 282/60 على الحاجة إلى وجود استراتيجية طويلة الأجل للأماكن المخصصة للمكاتب في مقر الأمم المتحدة⁽¹⁾. وقد استجاب الأمين العام لذلك بأن أجرى دراسة جدوى شاملة خلال الفترة 2010-2011، تناول فيها استخدام أماكن العمل المرنة وما تنتجه من إمكانية التوصل على المدى البعيد إلى تقليص الحاجة إلى الأماكن المكتنية. ثم أُجريت دراسة جدوى موسعة خلال الفترة 2012-2013 تناولت بمزيد التحليل المفصل استخدام أماكن العمل المرنة بأنواعها من أجل تقليص حاجة الفرد الواحد من الحيز.
- 5 - وأفضت دراسات الجدوى إلى إعداد بيان جدوى خلال الفترة 2014-2015، خلص إلى أن أماكن العمل المرنة سوف تحقق فوائد مختلفة وتدعم بشكل مباشر هدف الأمين العام من الإصلاح الإداري الأشمل الهادف إلى إرساء نموذج حديث ومرن لعمل الأمانة العامة يؤدي إلى زيادة الفعالية في مختلف إجراءات العمل. وعلى هذا الأساس، وافقت الجمعية العامة، في قرارها 274/69 ألف، على نطاق المشروع الذي يهدف إلى إقامة أماكن عمل مرنة في المقر.
- 6 - وأماكن العمل المرنة تختلف عن ترتيبات العمل المرنة. لكنهما يتكاملان بحسب ما جاء في القرار 272/71 ألف، الذي قررت فيه الجمعية العامة أن "تكون ترتيبات العمل المرنة جزءاً لا يتجزأ من جميع استراتيجيات الاستخدام المرن لأماكن العمل". وترتيبات العمل المرنة هي بمثابة تعديلات على ساعات العمل وعلى مواقع العمل العادية. وقد كان هناك في الأمانة العامة للأمم المتحدة، منذ آب/

(1) في عام 2000، أذنت الجمعية العامة بمشروع تجديد مجمع مقر الأمم المتحدة في نيويورك، الذي أُغلق في عام 2013.

أغسطس 1995⁽²⁾، شكل من ترتيبات العمل المرنة، مع تحديثات أُدخلت على السياسة العامة بهذا الشأن في شباط/فبراير 2003⁽³⁾ وفي حزيران/يونيه 2019⁽⁴⁾. وهناك حالياً أربعة خيارات متاحة في إطار ترتيبات العمل المرنة هي: ساعات العمل المتداخلة؛ وجداول العمل المضغوطة؛ والإجازات المقررة لأنشطة التعلم الخارجية؛ والعمل من خارج المكتب (العمل عن بُعد).

تفشي مرض فيروس كورونا (كوفيد-19) وإغلاق المشروع

7 - يتوخى مشروع أماكن العمل المرنة تحويل 27 طابقاً من مبنى الأمانة العامة إلى أماكن عمل مرنة. وقد تأثر تنفيذ المشروع بشدة من التأخيرات الناجمة عن تفشي مرض فيروس كورونا (كوفيد-19). فبعد أن دخل الأمر القاضي بلزوم البيوت في ولاية نيويورك حيز التنفيذ في 20 آذار/مارس 2020، عُلِّقَت جميع أنشطة التشييد. ثم استؤنفت جزئياً في تموز/يوليه 2020 لإكمال طابقين كانا في مرحلة متقدمة من الأشغال. بيد أن الإدارة قررت، بسبب حالة عدم اليقين إزاء أسلوب العمل بعد الجائحة، تعليق أعمال المشروع بعد أن تم الانتهاء من تجهيز 22 طابقاً. وطلب الأمين العام في تقريره إلى الجمعية العامة في 15 آذار/مارس 2021 إغلاق المشروع دون استكمال الطوابق المتبقية⁽⁵⁾. ووافقت الجمعية العامة على هذا الطلب، وتم إنهاء مشروع أماكن العمل المرنة في 31 كانون الأول/ديسمبر 2021⁽⁶⁾. ومع ذلك، هناك استمرار في العمل بنهج أماكن العمل المرنة، حيثما أمكن، وذلك من خلال إعادة تشكيل الحيز المكتبي لتلبية الاحتياجات التشغيلية.

ثالثاً - الهدف والنطاق والمنهجية

8 - كان الهدف من التقييم يتمثل في الوقوف على مدى فعالية وكفاءة تطبيق أماكن العمل المرنة في مقر الأمم المتحدة، وفي تقديم إجابة على الأسئلة الرئيسية الثلاثة التالية:

- (أ) إلى أي مدى أدى تطبيق أماكن العمل المرنة إلى تحسين الكفاءة التشغيلية؟
- (ب) إلى أي مدى أدى تطبيق أماكن العمل المرنة إلى تحسين الإنتاجية العامة ورفاهية الموظفين؟
- (ج) ما مدى استدامة أماكن العمل المرنة؟

9 - وقد حلل مكتب خدمات الرقابة الداخلية أيضاً العواقب غير المقصودة الناجمة عن تفشي كوفيد-19، التي ربما كان لها تأثير على تحقيق أهداف المشروع.

10 - وشمل التقييم الفترة من 2014 إلى 2022 واستخدم أساليب نوعية وكمية في البحث عن الأدلة، شملت: إجراء استعراض مستندي للوثائق ذات الصلة؛ وإجراء مقابلات مع مديري البرامج وملاك العمليات؛ وتحليل البيانات في أوموجا المتعلقة بالحضور والعمل عن بعد وأداء البرنامج والنظر في عمليات دخول

(2) انظر ST/AI/408.

(3) ST/SGB/2003/4.

(4) ST/SGB/2019/3.

(5) انظر A/75/342/Add.1.

(6) القرار 253/75 جيم..

الموظفين إلى مبنى الأمانة العامة لأسابيع مختارة خلال الفترة 2019-2023؛ ومراجعة البحوث والدراسات الخارجية. وأجرى المكتب أيضا دراسة استقصائية شملت جميع مستويات موظفي الأمانة العامة العاملين في المقر خلال الفترة من 31 كانون الثاني/يناير إلى 14 شباط/فبراير 2023. واستجاب ما مجموعه 2 722 من أصل 8 759 موظفا ضمن الفئات المشمولة بالدراسة الاستقصائية، أي بمعدل استجابة إجمالي قدره 31 في المائة. ومن بين الـ 2 722 موظفا المستطلعين، كان هناك 1 657 موظفا يعملون في مبنى الأمانة العامة، ويمثلون 49 في المائة من مجموع عدد الموظفين المعيّنين للعمل في المبنى: منهم 59 في المائة نساء و41 في المائة رجال؛ و64 في المائة من الفئة الفنية والفئات العليا، و34 في المائة من فئة الخدمات العامة؛ و2 في المائة في فئات أخرى. وعقب الدراسة الاستقصائية، كوّن المكتب مجموعات اختبار ضمت 18 موظفا من 11 كيانا في أماكن العمل المرنة. وتم اختيار المشاركين من المستطلعين الذين وافقوا على المشاركة في هذه المجموعات وقدموا معلومات الاتصال مع ذكر الكيانات التي ينتمون إليها وجنسهم وفئتهم المهنية ودرجتهم. والبعض من مصادر البيانات هذه جسد الآراء الجماعية للموظفين، وتم دمجها مع مصادر البيانات الأخرى، حسب الإمكان.

11 - واضطلع المكتب بالتقييم على ثلاث مراحل هي: جمع البيانات، وتحليل البيانات، والصياغة والإبلاغ؛ وقام بتطبيق القواعد والمعايير التي وضعها فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم. ويتضمن المرفق بهذا التقرير التعليقات الواردة من إدارة الدعم العمليتي.

رابعاً - نتائج التقييم

ألف - تطبيق أماكن العمل المرنة أتاح تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال إيجاد مساحة إضافية للحيز المكتبي وتحقيق وفورات في تكاليف عقود إيجار المكاتب ونفقات التشغيل الأخرى

مشروع أماكن العمل المرنة حقق زيادة مساحة الحيز المكتبي فاقت المستوى المستهدف في البداية

12 - في إطار مشروع أماكن العمل المرنة تم تحويل الحيز المكتبي التقليدي إلى أماكن عمل مرنة على 22 من جملة 27 طابقاً تقرر في البداية إعادة تشكيّلها؛ وتم الترفيع في طاقة استيعاب الطوابق المعاد تشكيّلها من 1 880 موظفاً إلى 3 171 موظفاً وذلك بزيادة عدد محطات العمل وتوزيعها على الموظفين وفق نسبة 1,25 موظف إلى كل مقعد 1.

13 - ويبين الجدول 1 التعيين الفعلي لـ 3 816 موظفاً على الطوابق الـ 22 مقابل قدرة الاستيعاب التي جرى التخطيط لها بمقدار 3 171 موظفاً اعتباراً من 22 أيار/مايو 2023. وكانت عشرة طوابق من أصل 22 طابقاً ذات نسب تعيين دون مستوى النسبة المقررة وقدرها 1,25 موظف لكل مقعد 1، وذلك مرده بشكل كبير إلى الشواغر⁽⁷⁾. وكانت نسبة تعيين الموظفين في محطات العمل تفوق 1,25 موظف لكل مقعد 1 داخل الطوابق المتبقية، وذلك بسبب احتياجات الكيانات من الحيز المكتبي بعد الجائحة، وبسبب الاستخدام المتزايد لترتيبات العمل المرنة. وإجمالاً، ووقت إجراء هذا التقييم، كان متوسط نسبة الموظفين إلى المقاعد في أماكن العمل المرنة في حدود 1,49 موظف إلى كل مقعد 1.

(7) كانت معدلات الشواغر في إدارة التواصل العالمي، وإدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية والامتثال، وإدارة الدعم العمليتي، وإدارة عمليات السلام، وإدارة الشؤون السياسية وبناء السلام تتراوح بين 5 و 17 في المائة خلال الفترة 2019-2022. وأكثر من 80 في المائة من القوى العاملة في هذه الكيانات يعملون داخل أماكن عمل مرنة بمبنى الأمانة العامة.

الجدول 1

الاستخدام المقرر والاستخدام الفعلي للطوابق المعاد تشكيلها اعتباراً من 22 أيار/مايو 2023

(عدد الموظفين المعيّنين لكل طابق)

الطابق	طاقة الاستيعاب الأصلية ^(أ)	طاقة الاستيعاب المحددة في التصميم ^(ب)	ملاك الموظفين ^(ج)	محطات العمل التي تم تخصيصها ^(د)	نسبة التخصيص ^(هـ)
7	72	148	113	125	1,11
9	77	151	122	171	1,40
10	85	148	120	188	1,57
11	89	154	124	198	1,60
12	67	135	109	121	1,11
13	74	130	107	250	2,34
14	88	144	115	131	1,14
17	90	143	115	205	1,78
18	87	148	119	195	1,64
19	89	138	112	197	1,76
20	79	119	100	175	1,75
21	89	139	113	239	2,12
22	90	155	125	175	1,40
23	91	136	111	187	1,68
24	92	128	105	165	1,57
25	86	153	124	148	1,19
26	91	154	125	140	1,12
30	82	140	115	135	1,17
31	92	146	119	145	1,22
33	85	165	132	257	1,95
34	89	144	117	132	1,13
35	96	153	124	137	1,10
المجموع	1 880	3 171	2 566	3 816	1,49

المصدر: شعبة الشؤون الإدارية التابعة لإدارة الدعم العملياتي

(أ) قبل مشروع أماكن العمل المرنة.

(ب) العدد المقرر للأشخاص الذين يمكن تعيينهم في الطابق، مع مراعاة الغياب لأسباب منها الإجازات والسفر. ولتعيين في كل طابق يتم حسابه على أساس عدد المناضد غير المخصصة في الطابق المضروب في 1,25، مع إضافة عدد المكاتب المخصصة.

(ج) عدد الموظفين الذين يمكنهم شغل الطابق في يوم من الأيام.

(د) عدد محطات العمل التي تخصصها الإدارة أو المكتب للطابق.

(هـ) نسبة الموظفين إلى المقاعد.

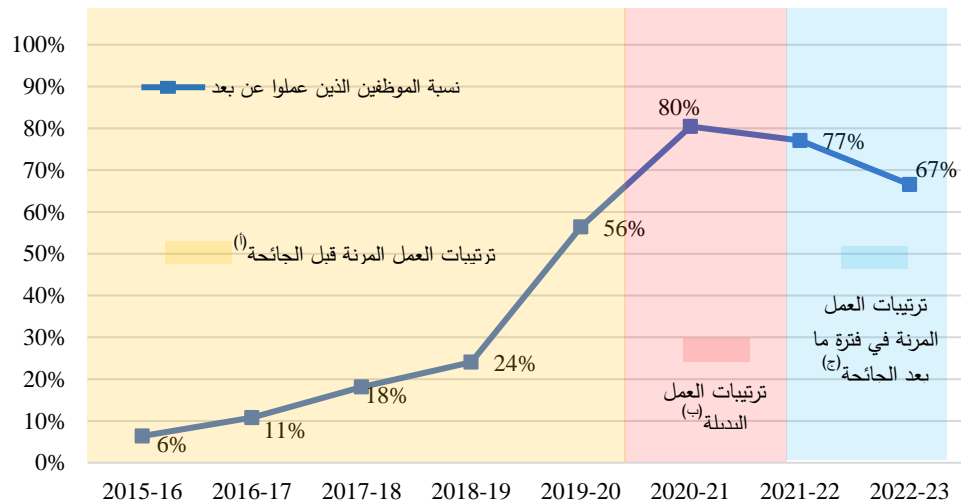
14 - ومنذ انتهاء مشروع أماكن العمل المرنة، طرأت تغييرات على الإشغال المقرر لـ 15 من أصل 22 طابقاً وذلك بسبب نقل الموظفين من المكاتب الموجودة في المبنى 1 United Nations Plaza (DC-1) خلال الربع الرابع من عام 2022 والربع الأول من عام 2023. ووفقاً لإدارة الدعم العملياتي، أتاح بدء العمل بمكان العمل المرنة، وكذا زيادة استخدام ترتيبات العمل المرنة، استيعاب الموظفين من مبنى DC-1 دون الحاجة إلى إدخال تعديلات كبيرة على الحيز المادي، باستثناء الطابق الثامن الذي تم تحويله في عام 2022 من أجل تسهيل لم شتات إحدى الإدارات من مواقع متعددة.

مستويات الإشغال كانت أقل مما كان متوقعا

15 - على الرغم من زيادة القدرة الاستيعابية، فإن الإشغال المادي لمبنى الأمانة العامة كان أقل مما كان متوخى أصلاً. فوفقاً لمنظومة إدارة الوقت بنظام أوموجا، بلغت نسبة الموظفين في المقر الذين عملوا عن بعد من يوم إلى خمسة أيام في الأسبوع ذروتها خلال دورة الإجازات للفترة 2020-2021 (80 في المائة)⁽⁸⁾. وكان معدل الإشغال مدفوعاً بترتيبات العمل البديلة الإلزامية السارية بسبب الجائحة خلال الفترة من شهر آذار/مارس 2020 إلى شهر تموز/يوليه 2021. فخلال تلك الفترة، طُلب من الموظفين من غير ذوي المهام الأساسية التي لا يمكن أداؤها إلا في الموقع، العمل من المنزل خمسة أيام في الأسبوع. وفي تموز/يوليه 2021، تم إنهاء ترتيبات العمل البديلة ولكن الموظفين ظل بإمكانهم العمل عن بعد بشكل استثنائي لمدة تصل إلى أربعة أيام في الأسبوع. ومنذ بدء نفاذ مرحلة "الوضع الطبيعي المقبل" للمقر في نيسان/أبريل 2022، انخفضت تدريجياً نسبة الموظفين الذين يعملون عن بعد، مثلما هو مبين في الشكل الأول.

الشكل الأول

نسبة موظفي مقر الأمم المتحدة الذين عملوا عن بعد بموجب ترتيبات العمل المرنة أو البديلة



المصدر: أوموجا

(أ) ترتيبات العمل المرنة قبل الجائحة: قبل آذار/مارس 2020.

(ب) ترتيبات العمل البديلة: من آذار/مارس 2020 إلى تموز/يوليه 2021.

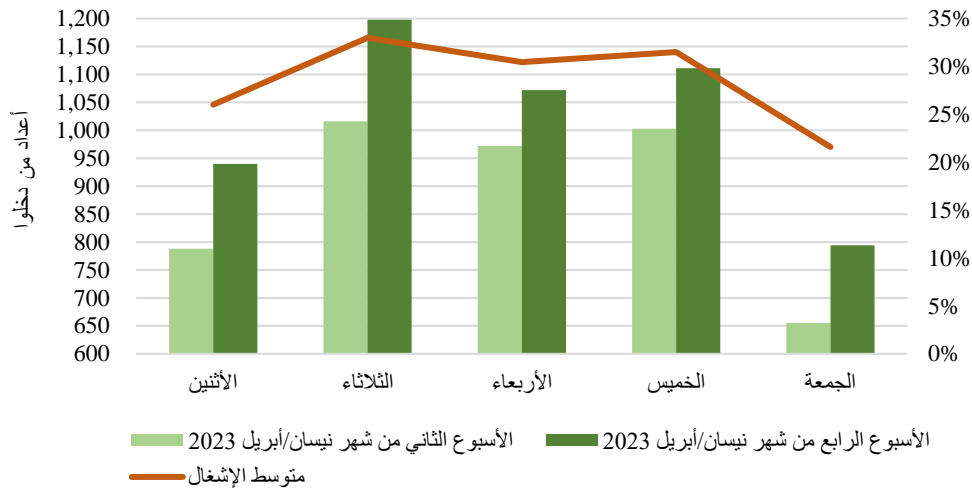
(ج) ترتيبات العمل المرنة في فترة ما بعد الجائحة/الوضع الطبيعي المقبل: من تموز/يوليه 2021 إلى نيسان/أبريل 2022.

(8) من 1 نيسان/أبريل إلى 31 آذار/مارس.

16 - وتم استعراض الإشغال الفعلي لمبنى الأمانة العامة من خلال فحص دخول الموظفين ودخول الأفراد من غير الموظفين (المتدربين الداخليين والاستشاريين وغيرهم) عند البوابتين الأمنييتين وعلى أساس العينات، وذلك بالنسبة للأسبوع الأول من الأشهر شباط/فبراير وحزيران/يونيه وتشيرين الأول/أكتوبر 2022⁽⁹⁾. وتمت مقارنة بيانات الدخول خلال تلك الأسابيع مع عدد الأشخاص المعيّنين لكل كيان داخل أماكن العمل المرنة من أجل حساب نسبة الإشغال. وكانت النسبة المتوسطة مقدرة بنحو 27 في المائة، وهي قد تراوحت بين 13 في المائة و 41 في المائة، حسب الكيان. والتقديرات كانت متماشية مع الاستقصاء الذي أجراه المكتب للموظفين، الذي تبين منه أن 84 في المائة من المستطلعين أفادوا بأنهم يعملون بانتظام عن بعد. وهناك اتجاه تصاعدي في نسبة الإشغال في عام 2023. ففي استعراض لاحق لبيانات دخول المبنى خلال الأسبوعين الثاني والرابع من شهر نيسان/أبريل 2023، أشارت التقديرات إلى النسبة كانت في حدود 30 في المائة، وتراوحت بين 16 و 50 في المائة⁽¹⁰⁾. ووفقا لبيانات الدخول، كان هناك أيضا تذبذب في نسبة الإشغال خلال الأسبوع، حيث سجلت أعلى نسبة في يوم الثلاثاء وأدنى نسبة في يوم الجمعة، كما هو مبين في الشكل الثاني.

الشكل الثاني

أعداد الموظفين والأفراد من غير الموظفين الذين دخلوا إلى مبنى الأمانة العامة خلال الأسبوعين الثاني والرابع من شهر نيسان/أبريل 2023



المصدر: بيانات الدخول مقدمة من إدارة شؤون السلامة والأمن

(9) نظرا لسعة حجم بيانات المعاملات، استعرض المكتب القيود المتعلقة بكامل الأسبوع الأول من شباط/فبراير وشهر حزيران/يونيه وشهر تشرين الأول/أكتوبر 2022 حيث أظهرت البيانات في دورات الإجازات الأربع الماضية تواترا لغياب الموظفين في تلك الأشهر، تراوح بين المستوى المنخفض والمستوى المتوسط.

(10) بسبب العطلات الرسمية في الأسبوعين الأول والثالث من شهر نيسان/أبريل 2023، استخدم المكتب الأسبوعين الثاني والرابع في إجراء تحليلاته.

**أماكن العمل المرنة حققت وفورات كبيرة في تكاليف عقود إيجار المكاتب ونفقات التشغيل الأخرى،
وفورات محدودة في تكاليف المرافق العامة**

17 - ومنذ إطلاق مشروع أماكن العمل المرنة في عام 2015، أنهت المنظمة عقود إيجار ثلاثة مبان تجارية في العنوان East 42nd Street 220 (مبنى ديلي نيوز)، والعنوان East 42nd Street 300 (مبنى Innovation) والعنوان Court Square, Long Island City 3 (مبنى اتحاد الأمم المتحدة الائتماني الفدرالي UNFCU)، وطابقين بموجب عقد إيجار آخر في العنوان East 45 Street 304 (المبنى FF). وكما هو موضح في الجدول 2، تجاوزت الوفورات التراكمية من عقود الإيجار البالغة 76 مليون دولار تكلفة المشروع البالغة 49,2 مليون دولار، لتحقيق بذلك وفورات صافية بمبلغ 26,8 مليون دولار أمريكي اعتباراً من 31 كانون الأول/ديسمبر 2022. وعلاوة على ذلك، من المتوقع أن يؤدي عدم التجديد المخطط لعقد إيجار المبنى DC-1 في عام 2023 إلى تحقيق وفورات إضافية قدرها 9,6 ملايين دولار سنوياً محسوبة بسعر الإيجار الذي انتهى في آذار/مارس 2023.

الجدول 2

الوفورات في عقود إيجار المكاتب بعد خصم تكاليف المشروع

(بآلاف دولارات الولايات المتحدة)

المباني المستأجرة	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
مبنى ديلي نيوز			1 436	2 421	2 421	2 421	2 421	2 421
مبنى اتحاد الأمم المتحدة الائتماني الفدرالي UNFCU				2 454	3 723	3 723	3 723	3 723
مبنى Innovation				2 667	9 271	9 271	9 271	9 271
مبنى FF						977	2 197	2 197
إجمالي الوفورات السنوية	0	0	1 436	7 542	15 415	16 392	17 612	17 612
الوفورات التراكمية	0	0	1 436	8 978	24 393	40 785	58 397	76 009
تكاليف المشروع السنوية	(5 509)	(6 763)	(10 294)	(11 991)	(12 861)	(524)	(271)	0
التكاليف التراكمية	(5 509)	(12 272)	(22 566)	(34 557)	(47 418)	(47 942)	(49 213)	(49 213)
صافي (التكاليف)/الوفورات	(5 509)	(12 272)	(21 130)	(25 579)	(23 025)	(7 157)	9 184	26 796

المصدر: شعبة الشؤون الإدارية التابعة لإدارة الدعم العملياتي

18 - والكهرباء أو غيرها من مرافق التدفئة والتبريد، فضلاً عن تكاليف المياه، هي بمثابة نفقات تشغيل كان يتحملها ملاك المباني التي تم إخلاؤها وهي مدفوعة من إيجار المكاتب. ولذلك، فإن الوفورات في تكاليف المرافق العامة كانت جزءاً لا يتجزأ من الوفورات في إيجار المكاتب، وهي مقدرة بمبلغ متوسط قدره 514 561 دولاراً شهرياً.

19 - وتعتمد تكاليف المرافق العامة بمبنى الأمانة العامة (انظر الجدول 3) اعتماداً كبيراً على الطقس وأسعار السوق، وبدرجة أقل على مستوى الإشغال. وقد سجلت تكاليف هذه المرافق ارتفاعاً بنسبة 20 في المائة من عام 2021 إلى عام 2022، على الرغم من انخفاض استخدام الغاز والبخار بنسبة 15 في المائة

وبنسبة 8 في المائة على التوالي، وسجل استخدام المياه زيادة بنسبة 2 في المائة فقط مثلما هو موضح في الشكلين الثالث والرابع. وكان هناك ارتفاع في استخدام الكهرباء، لكن الزيادة في التكلفة كانت مدفوعة بزيادة قدرها 11 في المائة في أسعار الكهرباء المتداولة في السوق. وعلقت إدارة الدعم العملياتي بالقول إنها تعمل على أن تركب في المستقبل عدادات تتيح رصد وتحليل استخدام المياه بشكل أفضل.

الجدول 3

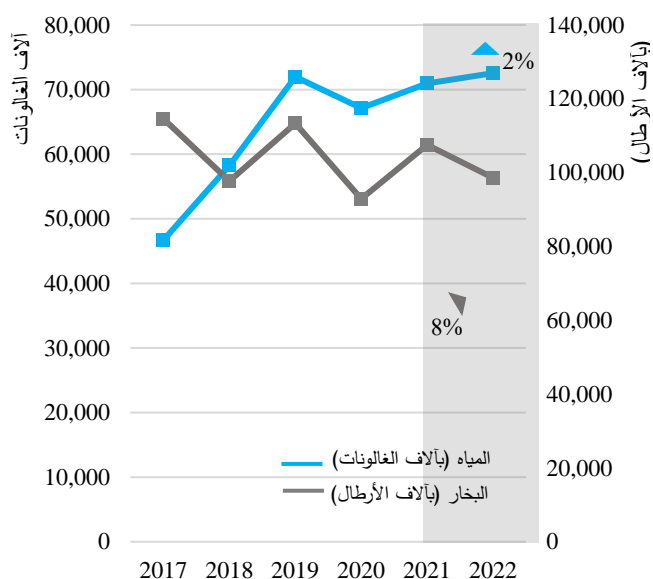
تكاليف المرافق خلال الفترة من 2017 إلى 2022

(بآلاف دولارات الولايات المتحدة)

2022	2021	2020	2019	2018	2017	
7 136	5 600	4 672	5 063	5 582	5 777	الكهرباء
2 678	2 469	2 173	2 651	2 401	2 527	البخار
24	19	15	17	20	15	الغاز
1 057	995	929	1 067	848	622	المياه
10 895	9 043	7 789	8 798	8 851	8 941	المجموع

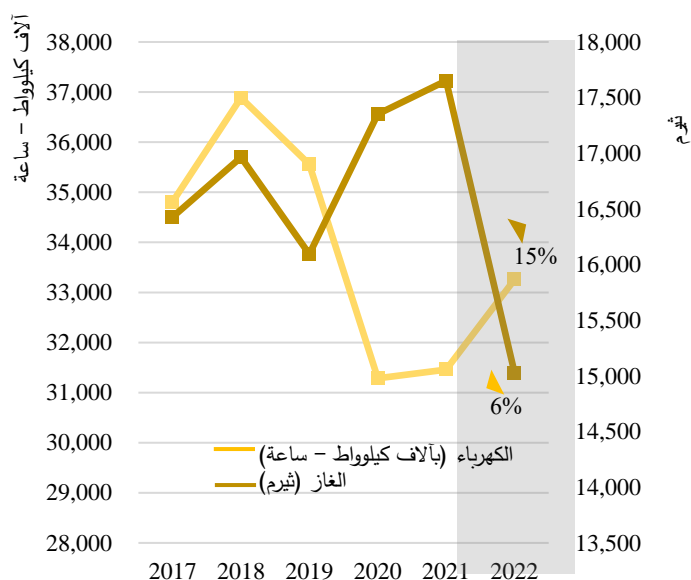
المصدر: شعبة الشؤون الإدارية التابعة لإدارة الدعم العملياتي

الشكل الرابع
استخدام الماء والبخار



المصدر: شعبة الشؤون الإدارية التابعة لإدارة الدعم العملياتي

الشكل الثالث
استخدام الكهرباء والغاز

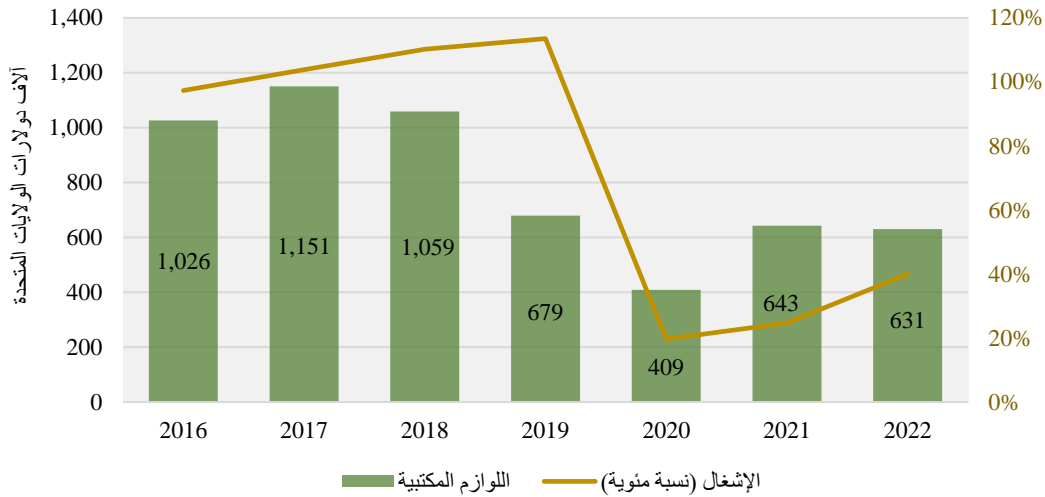


المصدر: شعبة الشؤون الإدارية التابعة لإدارة الدعم العملياتي

20 - وكما هو مبين في الشكل الخامس، هناك اتجاه تنازلي في تكلفة اللوازم المكتبية سببه التحول الرقمي والتطبيقات المؤسسية، التي كانت أساسية في تطبيق أماكن العمل المرنة. كما أدى استخدام الطابعات المركزية ومحدودية مساحة حفظ الملفات في أماكن العمل المرنة إلى تقليل استخدام الورق وأفضى إلى وفورات في تكاليف اللوازم المكتبية. ونتيجة لذلك، ظلت تكلفة اللوازم المكتبية لعام 2022 عند مستوى منخفض، على الرغم من أن الإشغال كان في مستوى أعلى مقارنة بعام 2021.

الشكل الخامس

نفقات اللوازم المكتبية في مبنى الأمانة العامة خلال الفترة 2016-2022

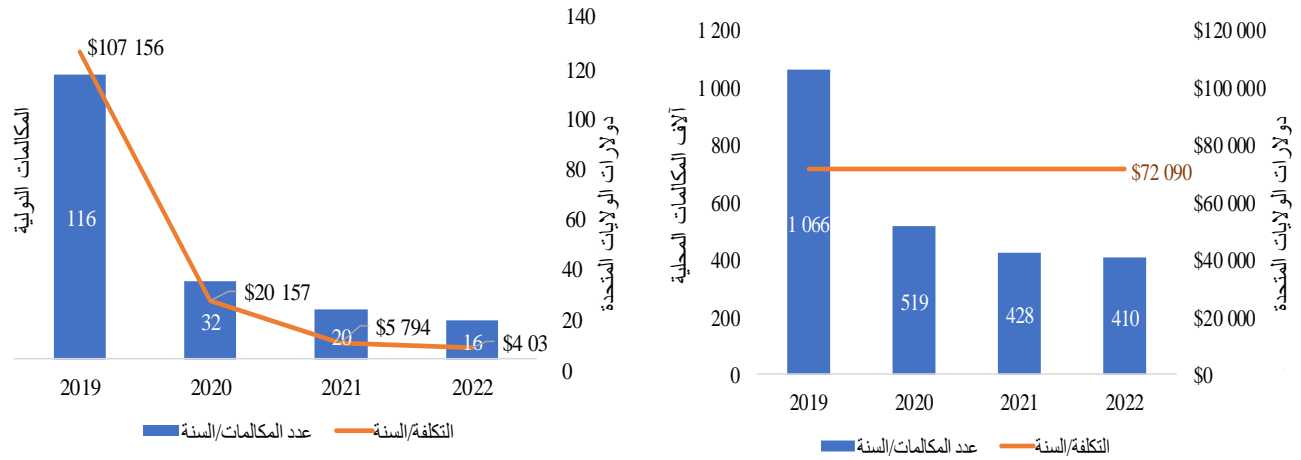


المصدر: شعبة الشؤون الإدارية التابعة لإدارة الدعم العملياتي

21 - وهناك حوالي 7 500 خط من خطوط بروتوكول الاتصال الصوتي عبر الإنترنت، مسجلة في نظام إدارة الهاتف في المقر، وكل محطة عمل في أماكن العمل المرنة مجهزة بجهاز تليفون. ولكن منذ إغلاق المكاتب في عام 2020، أصبحت تطبيقات الاجتماعات مثل Microsoft Teams و WebEx بمثابة وسيلة الاتصال الأساسية التي قللت من استخدام أجهزة الهاتف إلى حد كبير. وانخفض عدد المكالمات المحلية في المقر بنسبة 62 في المائة من 1 066 000 مكالمات في عام 2019 إلى 410 000 مكالمات في عام 2022، كما هو موضح في الشكل السادس، بينما ظلت التكلفة السنوية كما هي عند مستوى 72 090 دولاراً. وبالمثل، انخفض عدد المكالمات الدولية بنسبة 82 في المائة، وتقلصت التكلفة السنوية بنسبة 96 في المائة، من 107 156 دولاراً في عام 2019 إلى 4 035 دولاراً في عام 2022، كما هو موضح في الشكل السابع.

الشكل السادس

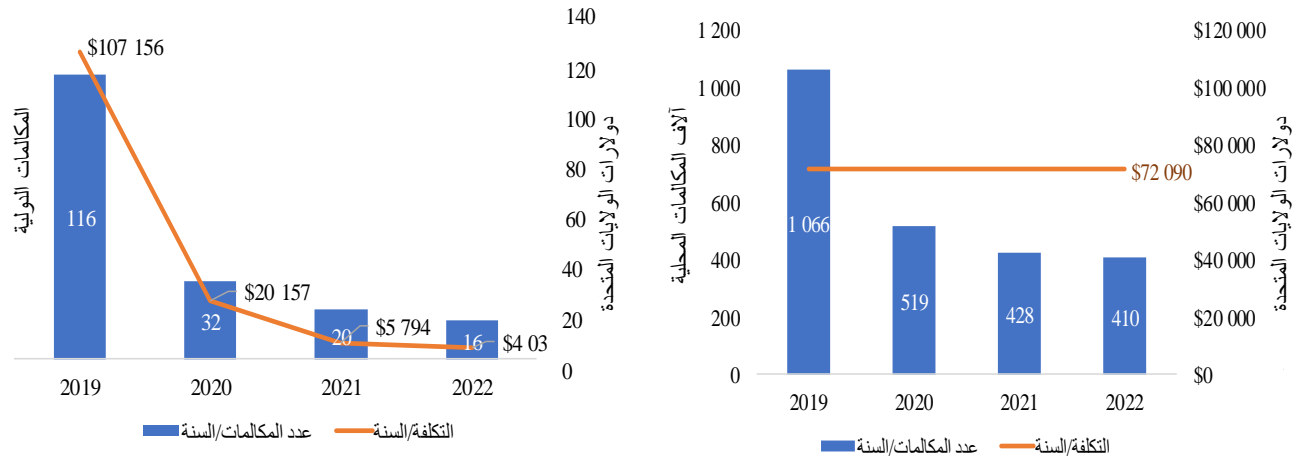
عدد المكالمات المحلية وتكلفتها السنوية خلال الفترة 2022-2019



المصدر: مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

الشكل السابع

عدد المكالمات الدولية وتكلفتها السنوية خلال الفترة 2022-2019



المصدر: مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

22 - وعلى الرغم من تقلص استخدام خدمات بروتوكول الاتصال الصوتي عبر الإنترنت، فإن المنظمة تدفع حوالي 1,7 مليون دولار سنوياً للاستمرار في استخدامها. وفيما يتعلق بالتكلفة والكفاءة التشغيلية، سيكون من الحكمة تقييم مدى الحاجة المستمرة إلى الخدمات الهاتفية والحد من عدد الخطوط، حيثما أمكن ذلك. وفي 22 أيار/مايو 2023، وجّه مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات انتباه اللجنة التوجيهية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى المسائل المتعلقة بالخدمات الهاتفية الحالية، واقترح ترحيل هواتف بروتوكول الاتصال الصوتي عبر الإنترنت إلى تطبيق Microsoft 365 في المقر الرئيسي.

باء - تطبيق أماكن العمل المرنة لم يفض إلى تحسين إنتاجية الموظفين بشكل واضح وربما يكون قد أثر بشكل سلبي على صحة الموظفين ورفاههم

لم يكن هناك تحسن ملحوظ في إنتاجية الموظفين عائد مباشرة من تطبيق أماكن العمل المرنة

23 - زيادة إنتاجية الموظفين كانت من الفوائد التي توقعها الأمين العام قبل إطلاق مشروع أماكن العمل المرنة في عام 2015. وقد قيم المكتب التغيرات في إنتاجية الموظفين بمؤشرات من قبيل مؤشر أداء العمل، ومنجزات الأداء المستهدفة، ونتائج الدراسات الاستقصائية.

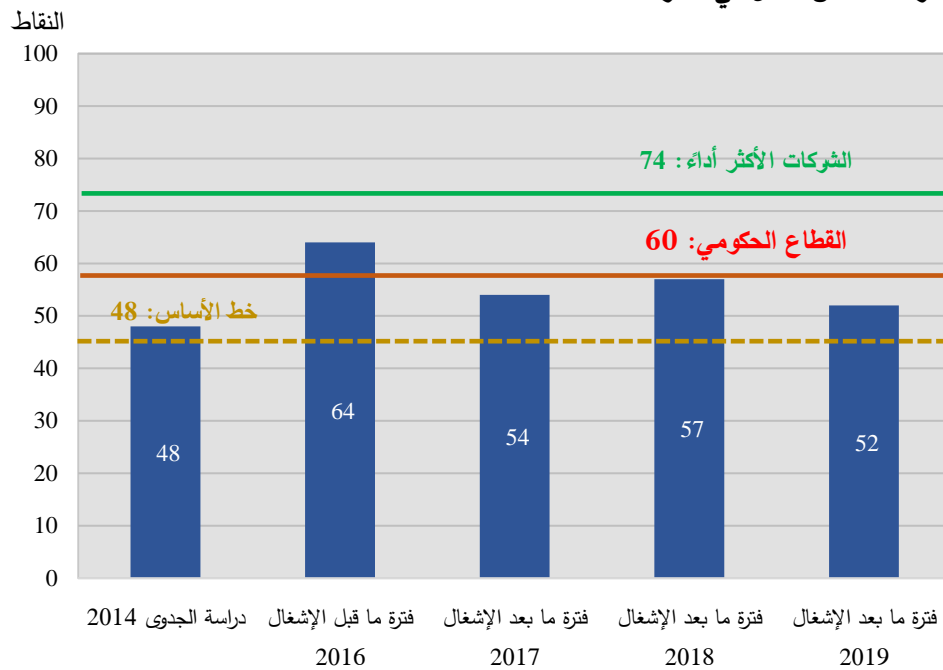
24 - وخلال دراسة الجدوى التي أجريت لأماكن العمل المرنة في عام 2014، قدم مستشار خارجي مؤشر أداء العمل لقياس إنتاجية الموظفين، حيث شكل هذه المؤشر أيضاً خط الأساس للتقييمات اللاحقة. ويستند المؤشر إلى مقياسين أساسيين هما: (أ) فعالية مكان العمل في دعم أربعة من أنماط العمل هي: التركيز على العمل، والتعاون، والتعلم، والتواصل الاجتماعي؛ (ب) وفعالية السمات المادية الرئيسية لمكان العمل، من قبيل التصميم والتأثيرات الصوتية والخصوصية والضوء والهواء والراحة التي يوفرها الأثاث.

25 - وأظهرت دراسة الخبراء الاستشاريين الخارجيين أن مؤشر أداء العمل في الأمانة العامة كان أعلى دائماً من مؤشر أداء العمل الوارد في دراسة الجدوى لعام 2014 (خط الأساس)، وذلك ضمن كامل مشروع

أماكن العمل المرنة، وهو ما تم تفسيره على أنه مؤشر على تحسن إنتاجية الموظفين. بيد أن درجة خط الأساس حُسبت على أساس الردود على الاستقصاء الواردة من عدد محدود من المشاركين في الدراسة التجريبية، الذين عملوا في نفس المهام الوظيفية⁽¹¹⁾. وقد قُدرت هذه الدرجة بـ 48 نقطة من أصل 100 نقطة، وهو مستوى أقل بكثير من متوسط مؤشر أداء العمل في الدوائر الحكومية (قدره 60 نقطة) وفي أفضل الشركات أداءً (قدره 74 نقطة) كما هو مبين في الشكل الثامن⁽¹²⁾. وأشارت الدرجات الأعلى المسجلة في الدراسات التي أجريت لاحقاً في الأعوام 2017 و 2018 و 2019 إلى وجود تحسينات نسبية، لكنها لا تثبت أن الموظفين في أماكن العلم المرنة كانوا على نفس المستوى من الإنتاجية الذي تم تصوّره في البداية.

الشكل السابع

مؤشر أداء مكان العمل في الفترة 2014-2019



المصدر: معهد غينسلر للبحوث (Gensler Research Institute).

26 - وقارن المكتب منجزات الأداء المستهدفة للكيانات الموجودة في الغالب داخل أماكن العمل المرنة مع تلك المنجزات الخاصة بالكيانات الأخرى خلال الأعوام 2019 و 2020 و 2021، وذلك بحسب ما ورد في مقترحات الميزانية البرنامجية⁽¹³⁾. وفي كلتا المجموعتين، شهدت سنة 2020 انخفاضاً في نسبة الكيانات التي حققت أو تجاوزت المنجزات المستهدفة. ومع ذلك، كانت الانخفاضات أقل حدة لدى الكيانات العاملة

(11) أُرسِل الاستقصاء إلى 65 موظفاً من موظفي مكتب إدارة الموارد البشرية سابقاً. ولم يتسَنَ لمكتب خدمات الرقابة الداخلية التأكد من عدد الردود على هذا الاستقصاء.

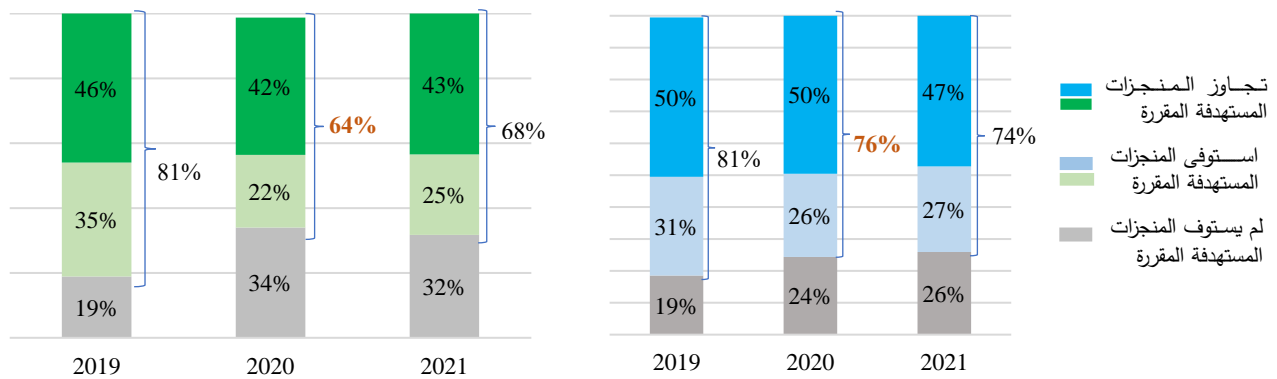
(12) عبارة عن مقياس مركب لمدى فعالية الحيز المكتبي المادي وخواصه الوظيفية، أتى به الخبير الاستشاري الخارجي واعتمد فيه على أكثر من 30 من المتغيرات الفردية.

(13) لم تكن البيانات قبل عام 2019 قابلة للمقارنة بسبب التغييرات الهيكلية المنفذة في إطار الإصلاح الإداري الذي طرحه الأمين العام اعتباراً من 1 كانون الثاني/يناير 2019.

في أماكن العمل المرنة (81 في المائة في عام 2019 و 76 في المائة في عام 2020) مقارنة بالكيانات الأخرى (81 في المائة في عام 2019 و 64 في المائة في عام 2020)، مثلما هو موضح في الشكلين التاسع والعاشر. وقد يعزى ذلك إلى كون الكيانات في أماكن العمل المرنة كانت مجهزة بشكل أفضل بالأدوات الرقمية، وعلى دراية أكبر بطرق العمل المتنقلة قبل الجائحة. واستعدادها للعمل عن بعد بالكامل ربما قد حال دون حدوث المزيد من الانخفاضات الحادة في الأداء. بيد أنه ليس من الواضح إن كانت عوامل أخرى مثل طبيعة العمل هي التي عززت الأداء بفارق كبير.

الشكل التاسع

نتائج أداء الكيانات الموجودة في الغالب داخل أماكن العمل المرنة، 2021-2019



المصدر: مقترحات الميزانية البرنامجية.

المصدر: مقترحات الميزانية البرنامجية.

- 27

وقد لا تكون المؤشرات المتداولة في مقترحات الميزانية، مثل عدد أنشطة التوعية والحلقات الدراسية وحلقات العمل والمناسبات، فعالة في قياس التغيرات في الإنتاجية. فعلى سبيل المثال، قد يكون انخفاض الأداء في عام 2020، كما هو موضح في الشكلين التاسع والعاشر، مدفوعاً بعوامل خارجية مثل إغلاق المكاتب والقيود على السفر والتغيرات في الأنشطة المقررة بسبب الجائحة، بدلاً من انخفاض إنتاجية الموظفين.

28 - والوقوف على التغيرات في الإنتاجية سوف يتطلب إجراء تقييم مفصل أكثر لبيانات الأداء الكاملة والمتسقة. لذلك فإن الأمين العام فقد أقر الأمين العام بصعوبات إدارة البرامج وأطلق أداة التخطيط الاستراتيجي وصياغة الميزانيات وإدارة الأداء في عام 2020 لتكون بمثابة وصلة فرعية بنظام أوموجا. والوحدة البرمجية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية والأداة المتكاملة للتخطيط والإدارة والإبلاغ هما من المكونات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي وصياغة الميزانيات وإدارة الأداء. وتتولى الوحدة البرمجية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية إدارة المنجزات البرنامجية المستهدفة، مما يتيح مراقبة مقاييس الأداء النوعية والكمية على حد سواء. فيما تقوم الأداة المتكاملة للتخطيط والإدارة والإبلاغ بتعقب حالة المشروع ونتائجه على أق المستويات. وتخصص كلاهما وحدات تنظيمية وموظفين مسؤولين عن كل مؤشر وناتج، الأمر الذي يتيح الوضوح بشأن المساءلة.

29 - ومستقبلاً، قد تكون الوحدة البرمجية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية والأداة المتكاملة للتخطيط والإدارة والإبلاغ بمثابة أداتين حيويتين لتحليل التغيرات في إنتاجية الكيانات وموظفيها، ولكن يجب تحسين البيانات من حيث الاكتمال. وقد استعرض المكتب ضمن الأداة المتكاملة للتخطيط والإدارة والإبلاغ 170 من

مؤشرات الأداء، و 852 من المنجزات المستهدفة، و 171 من المشاريع المعتمدة لستة من الكيانات الموجودة في أماكن العمل المرنة⁽¹⁴⁾. وأظهر الاستعراض أن التتبع لم يكن دائما في الوقت المناسب أو شاملا. فعلى سبيل المثال، من بين المشاريع المعتمدة والخاضعة للرصد، البالغ عددها 171 مشروعا، كان 73 مشروعا (43 في المائة) لا يزال بحاجة إلى خطوط أساس أو أهداف في مجال الأداء، وذلك بعد أكثر من سنة من تاريخ بدء المشروع. وأوضحت إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال أن تواتر تحديث البيانات متروك لتقدير كل كيان. وتعمل الإدارة على تحسين نوعية البيانات من خلال تدريب الكيانات ودعمها.

30 - وفي الدراسة الاستقصائية للموظفين، أجاب 47 في المائة منهم بأن العمل في أماكن العمل المرنة له أثر سلبي على إنتاجيتهم، فيما أفاد 17 في المائة بوجود أثر إيجابي. وسلطت مجموعات الاختبار الضوء على الوقت الإضافي الذي يستغرقه الموظفون في إعداد محطات العمل، وأشارت إلى الصعوبة التي تواجه الموظفين في التركيز، لا سيما عندما يجدون أنفسهم مجبرين على تناول مسائل سرية أو مناقشتها داخل حيز مفتوح، وهو ما سيرد شرحه بتفصيل أكبر في موضع لاحق من هذا التقرير. وفي الدراسة الاستقصائية نفسها، أجاب 81 في المائة من الموظفين من غير الرؤساء المباشرين بالقول إن العمل عن بعد كان له أثر إيجابي على إنتاجيتهم، بينما أفاد 2 في المائة منهم بوجود أثر سلبي. وفيما يتعلق بالمديرين، من الرؤساء المباشرين، أفاد 59 في المائة بأن العمل عن بعد كان له أثر إيجابي على إنتاجية الموظفين، وأفاد 8 في المائة منهم بوجود أثر سلبي.

زيادة العمل عن بعد، وما نتج عنها من انخفاض في مستويات الإشغال، أفضيا إلى تحسن تجربة الموظفين في أماكن العمل المرنة

31 - مع زيادة العمل عن بعد، أضحت بيئة العمل بعد الجائحة مختلفة بشكل ملحوظ عما كانت عليه قبلها. ومن خلال الدراسة الاستقصائية، قاس المكتب تجارب الموظفين في أماكن العمل المرنة قبل الجائحة وبعدها وذلك من حيث درجة الرضا، التي تراوحت بين سالب 2,00، وهي الدرجة الأكثر سلبية، إلى موجب 2,00، وهي الدرجة الأكثر إيجابية، كما هو مبين في الشكل الحادي عشر⁽¹⁵⁾،⁽¹⁶⁾. وقد تحسنت تجارب الموظفين بعد الجائحة.

32 - وعلى الرغم من الزيادة الإجمالية في رضا الموظفين بعد الجائحة كانت هناك أنماط متميزة في مستوى الرضا حسب درجة الموظفين. فالموظفون من الرتبة مد-2 وما فوقها أظهروا درجات إيجابية قبل الجائحة وبعدها. فهذه المجموعة مسموح لها أيضا بالاحتفاظ بمكاتب خاصة داخل أماكن العمل المرنة. كما أبدى الموظفون من فئة الخدمات العامة درجات إيجابية قبل الجائحة وبعدها. وعلى العكس من ذلك،

(14) إدارة التواصل العالمي، وإدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال، وإدارة الدعم العملي، وإدارة عمليات السلام، وإدارة الشؤون السياسية وبناء السلام، وإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية.

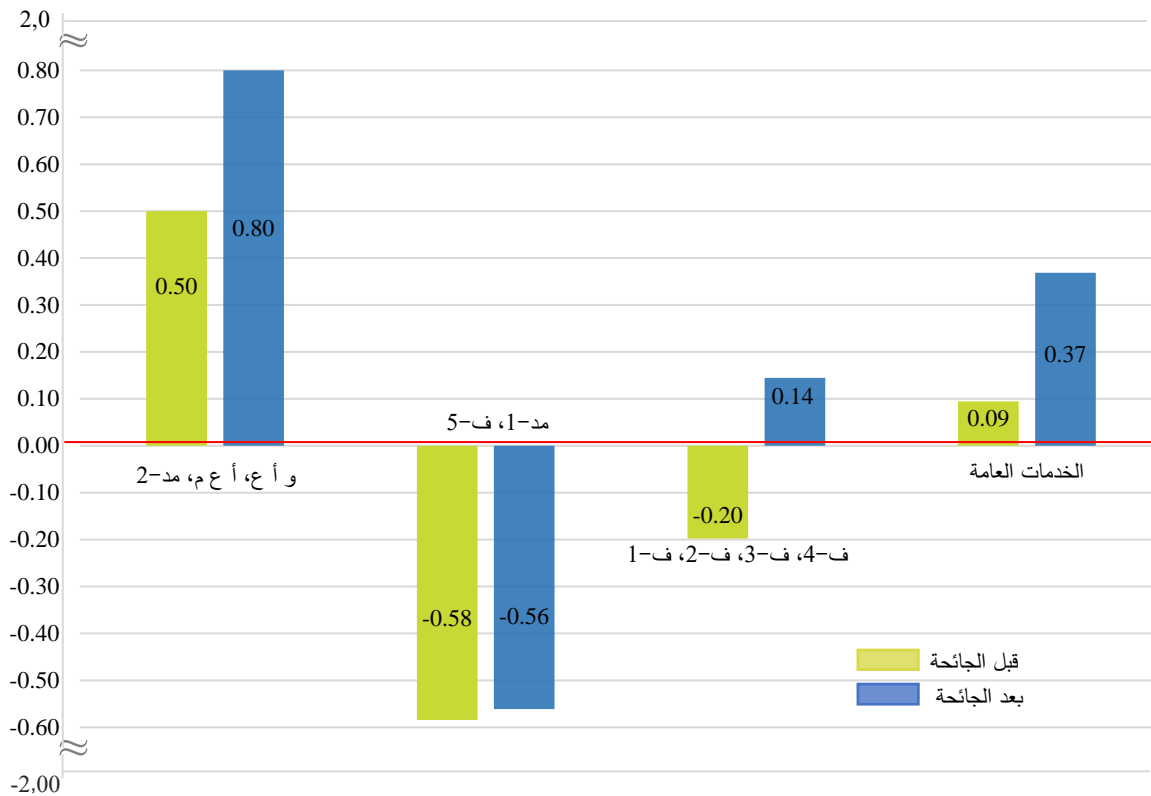
(15) عبارة "قبل الجائحة" تشير إلى الفترة قبل شهر آذار/مارس 2020، وعبارة "بعد الجائحة" تشير إلى الفترة التي تلي شهر نيسان/أبريل 2022.

(16) تشير هذه الدرجة إلى مؤشر الأداء الذي يقيس رضا الأشخاص عن المنتجات أو الخدمات. والدرجة تشير إلى كثافة الخيارات. وردود الموظفين على سؤال ورد في الاستقصاء بشأن تجربتهم العامة مع أماكن العمل المرنة تم إعطاؤها قيما عددية هي 2,00 ("إيجابية جدا")، و 1,00 ("إيجابية إلى حد ما")، و 0,00 ("ليست إيجابية ولا سلبية")، و -1,00 ("سلبية إلى حد ما")، و -2,00 ("سلبية جدا"). ودرجة الرضا هي متوسط القيم الفردية.

كان الموظفون من الرتبتين ف-5 ومد-1 هما الأكثر تضررا من فقدان المكاتب الخاصة داخل أماكن العمل المرنة، وأبدوا بذلك تقييما سلبيا قبل الجائحة وبعدها. وقد قدم الموظفون من هذه الرتب عدة تعليقات في الدراسة الاستقصائية بشأن الحاجة إلى مكتب مغلق. وعلاوة على ذلك، لاحظ المكتب، خلال زيارته الاستطلاعية إلى المبنى، بعض الأمثلة التي كان فيها الحيز المصمم لاستخدام كل الموظفين، مثل المقصورات المغلقة، يُستخدم كمكتب خاص. وبالإضافة إلى ذلك، كان متوسط عمر الموظفين من الرتبتين ف-5 ومد-1 يبلغ 53 عاما. وكما هو مبين لاحقا في هذا التقرير، تميزت تجربة الفئة العمرية بالطابع السلبي الخالص فيما يتعلق بالعمل داخل أماكن العمل المرنة.

الشكل الحادي عشر

درجات الرضا عن أماكن العمل المرنة، حسب فئات الوظائف



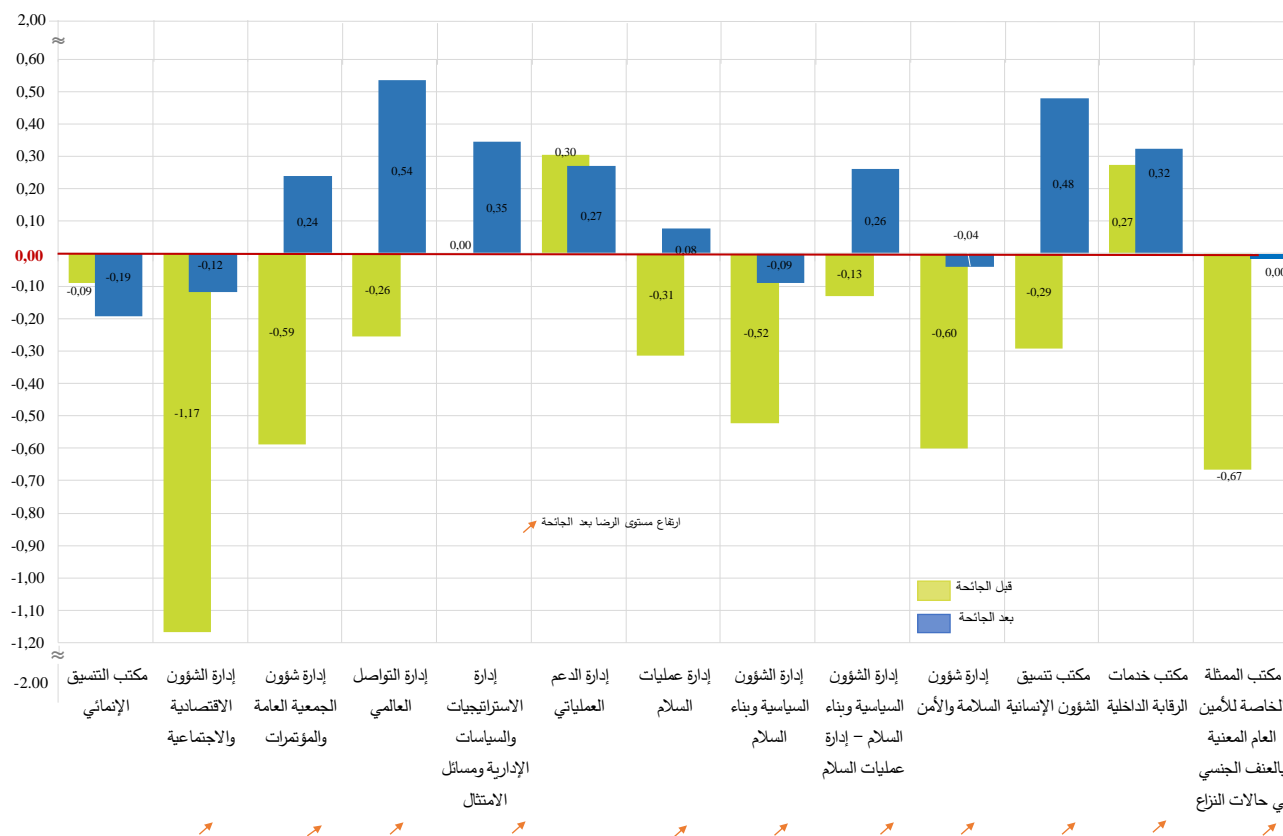
المصدر: استقصاء الموظفين الذي أجره مكتب خدمات الرقابة الداخلية.

المختصرات: و أ ع: وكيل أمين عام؛ أ ع م: أمين عام مساعد.

33 - وواصل مكتب خدمات الرقابة الداخلية تحليل تجارب الموظفين فيما يتعلق بأماكن العمل المرنة حسب الكيان. وقد شهدت تجربة الموظفين تحسنا بعد الجائحة في 11 كيانا من أصل 13 كيانا (85 في المائة) يعمل داخل أماكن العمل المرنة اعتبارا من 31 كانون الأول/ديسمبر 2022. وأظهرت ستة من الكيانات الـ 11 أن تجاربها السلبية أو المحايدة أصبحت إيجابية بعد الجائحة، كما هو موضح في الشكل الثاني عشر⁽¹⁷⁾.

(17) إدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات، وإدارة التواصل العالمي، وإدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال، وإدارة عمليات السلام، وإدارة الشؤون السياسية وبناء السلام - إدارة عمليات السلام، ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية.

الشكل الثاني عشر
درجات الرضا عن أماكن العمل المرنة، حسب فئات الوظائف



المصدر: استقصاء الموظفين الذي أجراه مكتب خدمات الرقابة الداخلية.

ملاحظة: تم استبعاد مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان بسبب العدد المحدود من الردود.

المختصرات: DCO، مكتب التنسيق الإنمائي؛ DESA، إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية؛ DGACM، إدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات؛ DGC، إدارة التواصل العالمي؛ DMSPC، إدارة الاستراتيجيات والسياسات والإدارية ومسائل الامتثال؛ DOS، إدارة الدعم العملي؛ DPO، إدارة عمليات السلام؛ DPPA، إدارة الشؤون السياسية وبناء السلام؛ DPPA-DPO، إدارة الشؤون السياسية وبناء السلام-إدارة عمليات السلام؛ DSS، إدارة شؤون السلامة والأمن؛ UNOCHA، مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية؛ OIOS، مكتب خدمات الرقابة الداخلية؛ SRS/SVC، مكتب الممثلة الخاصة للأمم المتحدة المعنية بالعنف الجنسي في حالات النزاع.

34 - وترى منظمة العمل الدولية، في دراسة لها، أنَّ منح العمال مزيداً من المرونة بشأن كيفية عملهم ومكانه وزمانه يمكن أن يكون إيجابياً بالنسبة لهم وللشركات، وذلك مثلاً من خلال تحسين الإنتاجية⁽¹⁸⁾. وأشارت الدراسة أيضاً إلى أن تقييد المرونة ينطوي على تكاليف باهظة. واعتبر تحقيق التوازن الصحيح بين العمل في الموقع وخارجه أمراً أساسياً للحفاظ على إنتاجية الموظفين ورفاههم.

(18) International Labour Organization, *Working Time and Work-Life Balance Around the World* (Geneva, 2022).

العمل في أماكن العمل المرنة لم يزد من التعاون الشخصي كما كان متوقعا، بل التعاطي بين الموظفين استمر بشكل افتراضي

35 - كان هناك توقعا بأن تسهل أماكن العمل المرنة تعاون الموظفين باعتباره من الفوائد النوعية. بيد أنه لم تكن هناك زيادة ملحوظة في تعاون الموظفين في هذه الأماكن. ووفقا للدراسة التي أجراها المستشار الخارجي، كانت نسبة 18 في المائة من ساعات العمل، خلال فترة ما قبل إشغال أماكن العمل المرنة (2016)، تُصرف عادة على التعاون بالحضور الشخصي. واستنادا إلى الدراسة الاستقصائية التي أجراها مكتب خدمات الرقابة الداخلية، بلغت النسبة 10 في المائة بعد تطبيق العمل بهذه الأماكن.

36 - وفي السنوات الأخيرة، حل التعاون الافتراضي محل التعاون بالحضور الشخصي، وزاد من 6 في المائة من ساعات العمل في عام 2015، حسب الدراسة التي أجراها المستشار الخارجي لفترة ما قبل إشغال أماكن العمل المرنة، ليصل إلى 28 في المائة حاليا، وفق الاستقصاء الذي أجراه المكتب. وتبين من الاستقصاء أيضا أن 94 في المائة من المستطلعين الذين يشغلون مناصب إدارية يطلبون أحيانا من موظفيهم الحضور إلى المكتب في يوم معين للمشاركة في اجتماعات شخصية و/أو للتعاون.

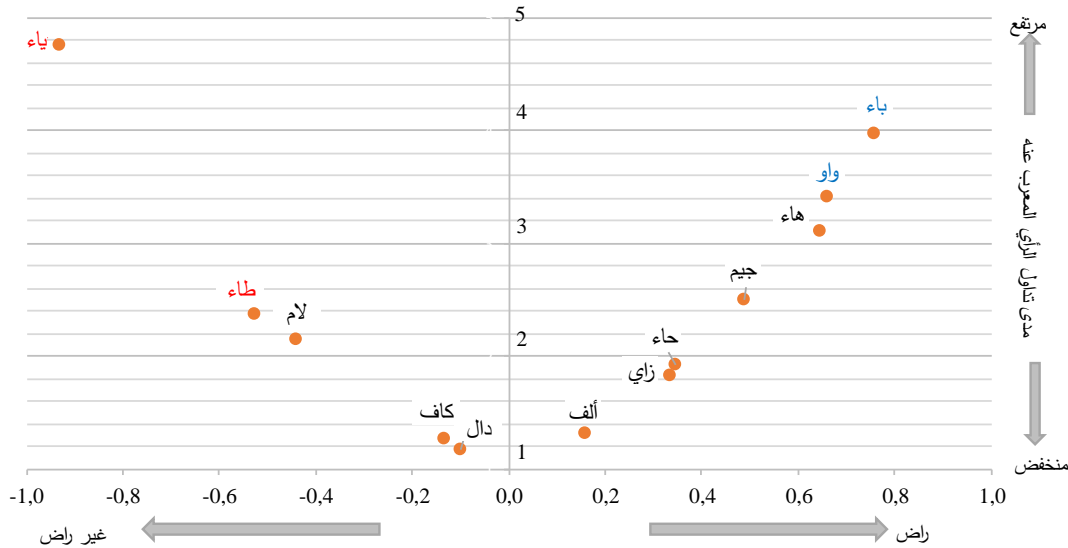
37 - وعلاوة على ذلك، أشار 47 في المائة من المشاركين في الاستقصاء إلى أن العمل عن بعد كان له أثر إيجابي على التعاون، وذكر 40 في المائة أنه ليس له أي تأثير، فيما أشار 13 في المائة إلى وجود تأثير سلبي. كما ذكر 91 في المائة من المستطلعين أنه يمكنهم التفاعل مع مديريهم أو زملائهم بشكل فعال من خلال بيئة عمل عن بعد. وأشارت مجموعات الاختبار أيضا إلى أن الموظفين يشعرون بقدر أقل من التششت في المنزل وأن بإمكانهم التواصل بفعالية مع زملائهم ومديريهم عبر الإنترنت، لا سيما عندما تكون المواضيع ذات طابع حساس. وعلى الرغم من الفعالية المتصورة للاتصال الافتراضي، لم يتمكن المكتب من تحديد مداه بالكامل من مصادر أكثر موضوعية، وذلك بسبب عدم إمكانية الوصول إلى البيانات ذات الصلة داخل منصات الاجتماعات لاعتبارات تتعلق بالخصوصية.

المسائل المتعلقة بالضوضاء وانعدام الخصوصية تؤثر سلبا على إنتاجية الموظفين ورفاههم

38 - لتحديد العوامل التي تؤثر على إنتاجية الموظفين ورفاههم، قام مكتب خدمات الرقابة الداخلية بقياس الفعالية المتصورة للسمات المادية لأماكن العمل المرنة. واستخدم في ذلك مقياسا للدرجات يرسم درجة الرضا ضمن نطاق يتراوح بين ناقص 1,0 (في غاية عدم الرضا) و 1,0 (في غاية الرضا)، ودراسة لمدى تداول الرأي المعرب عنه ضمن نطاق يتراوح بين 1 (الأقل تداولاً) و 5 (الأكثر تداولاً). وكما هو مبين في الشكل الثالث عشر، كان الموظفون راضين عموما عن الخصائص المادية لمكان العمل المرن، مثل الإضاءة والشاشات والمناضد القابلة للتعديل من أجل العمل قايما أو قعودا. وعلى العكس من ذلك، فإن مستويات الضوضاء وانعدام الخصوصية كانت هي العوامل السلبية الرئيسية التي تسبب التوتر والإحباط، والتي من شأنها أن تعطل الموظفين أكثر عن الإنتاجية.

الشكل الثالث عشر

مستوى رضا الموظفين بحسب سمات أماكن العمل المرنة



دال - الحيز المتاح للتخزين
 طاء - مستوى الضجيج
 ياء - مستوى الخصوصية
 كاف - مدى توافر قاعات الاجتماع
 لاء - مدى توافر المقصورات المغلقة

ألف - تخطيط وتصميم الحيز المكتبي
 باء - الإضاءة
 جيم - الحرارة
 هاء - المناضد القابلة للتعديل من أجل العمل قايماً أو قعوداً
 واو - شاشات ذات أزرع تعديل
 زاي - الكرسي
 حاء - سهولة التواصل مع الناس والموارد

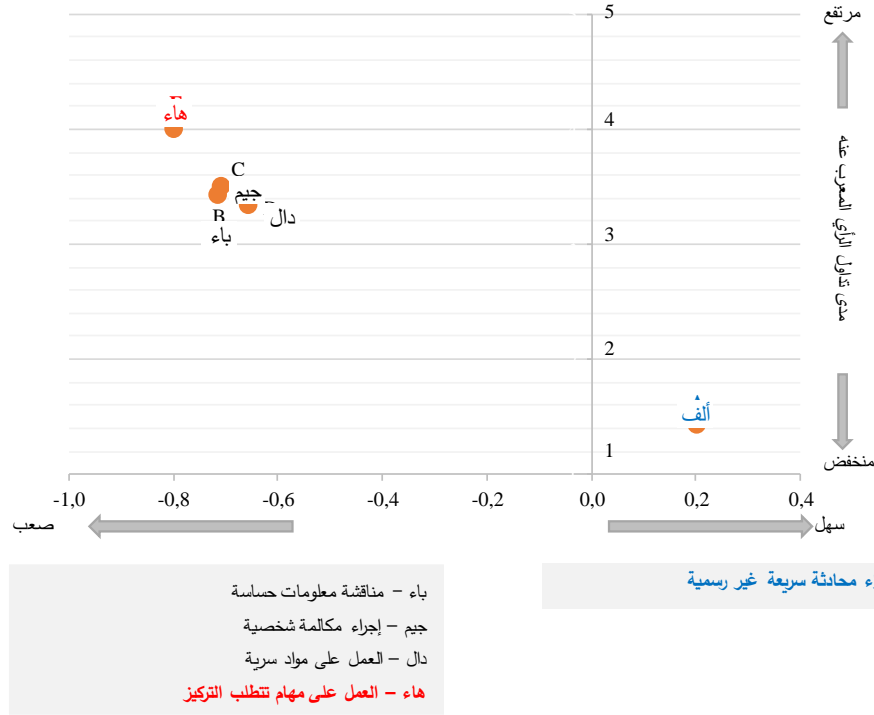
39 - وقد يؤدي عدم توافر غرف الاجتماعات والمقصورات المغلقة إلى زيادة تفاقم هذه المسائل. فالاجتماعات، عندما لا يكون هناك حيز مغلق متاح، تُعقد وجوباً في محطة عمل داخل منطقة مفتوحة أو أي حيز آخر قد لا يكون مناسباً لمناقشة المعلومات الحساسة أو قد يشتت انتباه الآخرين. وعلى الرغم من التسليم، منذ الإطلاق التجريب لمشروع أماكن العمل المرنة، بالمسائل المتعلقة بالضوضاء وانعدام الخصوصية، فإن نطاقها الحالي لم يكن متوقعاً لأن الاجتماعات الافتراضية كانت أقل انتشاراً قبل الجائحة. وكجزء من تنفيذ أماكن العمل المرنة، تم أيضاً تصميم الطابقين 15 و 27 ليكونا غرف اجتماعات متاحة لاجتماعات الإدارات والمكاتب الموجودة في مبنى الأمانة العامة. غير أن توافرها محدود أمام الإدارات والمكاتب بسبب الطلب على استخدامهما في الاجتماعات الرفيعة المستوى، وبسبب قيود أخرى.

40 - ووجد الموظفون صعوبة خاصة في القيام بالأنشطة التي تتطلب التركيز أو التي تتطلب على معلومات حساسة ومواد سرية، كما هو مبين في الشكل الرابع عشر. وكانت النتائج متماشية مع مجموعات الاختبار التي اعتمدها المكتب ومع الدراسة الخارجية التي بينت أن القدرة على التركيز كانت الأكثر تضرراً من تصاميم المكاتب المفتوحة ذات المقاعد غير المخصصة⁽¹⁹⁾. وعلى الرغم من وجود مساحات منفصلة

(19) Gensler Research Institute, "Workplace effectiveness has declined. People in unassigned seating are struggling the most.", U.S. Workplace Survey 2020, 2020 (معهد غينسلر للبحوث "انخفضت فعالية مكان العمل والأفراد المعيّنون في مقاعد غير مخصصة يعانون أكثر من غيرهم").

مخصصة لأغراض مختلفة (كوجود منطقة هادئة، ومنطقة تعاون، وما إلى ذلك)، فقد اختار 70 في المائة من المستطلعين البقاء في نفس المنطقة خلال يوم العمل النموذجي وبغض النظر عن مهامهم.

الشكل الرابع عشر
مستوى السهولة في أداء أنشطة معينة داخل مكان العمل المرن



المصدر: استقصاء الموظفين الذي أجراه مكتب خدمات الرقابة الداخلية.

41 - ووفقاً لدراسة فترة ما قبل الإشغال والاستقصاء الذي أجراه المكتب للموظفين، تكتسي قدرة الموظف على التركيز بعداً أساسياً في إنتاجيته، حيث إنّ أكثر من 60 في المائة من ساعات العمل مخصصة للعمل المركز. وقد كانت هناك داخل مجموعات التركيز، وضمن الردود على الاستقصاء، تعليقات كثيرة تفيد بانزعاج الموظفين عندما يكون زملاؤهم في محادثات صاخبة وطويلة داخل المساحات المفتوحة. فقد واجه بعض الموظفين حالات كان فيها زميل من الزملاء داخل غرفة للاجتماعات أو داخل مقصورة مغلقة لعدة ساعات، وذلك ربما لاستخدامها كمكتب خاص. ولاحظ آخرون استخدام غرف الاجتماعات دون حجز مسبق. واختار بعض الموظفين العمل من المنزل عندما احتاجوا إلى التركيز أو إلى حضور العديد من الاجتماعات عن بعد، وهو الأمر الذي يتنافى مع النية الأصلية من تطبيق أماكن العمل المرنة. وفي الواقع، شعر 62 في المائة من المستطلعين أنهم أكثر إنتاجية عندما يكونون في المنزل، في حين شعر 12 في المائة بأنهم أكثر إنتاجية عندما يكونون في المكتب.

42 - وأوردت مجموعات التركيز والردود على الاستقصاء أن بعض الموظفين يفضلون العمل في المكتب إذا كان المكان يدعم احتياجاتهم (مثل توافر التركيز والخصوصية ومساحة الاجتماعات) وذلك لأنّ مكاتبتهم المنزلية لم تكن بمثابة مكان العمل المثالي. وربما يكابد هؤلاء أكثر من غيرهم لأن أياً من المكانين لا يدعم احتياجاتهم بشكل كاف.

43 - ولا بد من إعادة النظر في مسائل الضوضاء وانعدام الخصوصية وعدم كفاية مساحة العمل المغلقة من أجل الوقوف على مستوى الإشغال الأمثل ضمن بيئة العمل الجديدة. ويمكن التصدي إلى هذه المسائل إلى حد ما من خلال إدارة القواعد الأساسية أو البروتوكولات المتوقعة في مكان العمل المرن. وقد وضعت إدارة الدعم العملياتي في عام 2020 مقاطع فيديو تثقيفية حول السلوكيات المتوقعة داخل أماكن العمل المرنة؛ لكن وصولها إلى الموظفين كان على نطاق محدود. وعلاوة على ذلك، كانت هذه التعليمات تستند إلى طرق العمل التي كانت سائدة قبل الجائحة. لذلك، فإن وضع تعليمات محدثة من شأنه أن يساعد على إيجاد ثقافة مكتبية أكثر وعياً واحتراماً، وعلى الحفاظ على إنتاجية الموظفين. ومن المهم كذلك أن يخطر المديرون والموظفون بفعالية في إدارة البروتوكولات المتوقعة داخل أماكن العمل المرنة، وأن يعالجوا الحالات التي لا يتنبع فيها الموظفون هذه البروتوكولات.

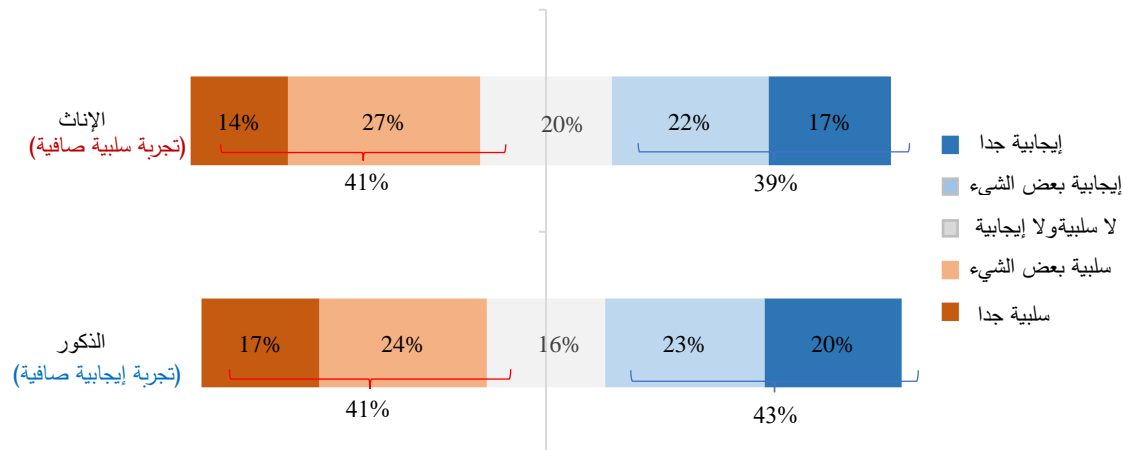
44 - وقد يصبح من الضروري، عندما لا يتسنى بشكل ملائم حسم هذه المسائل عبر آداب مكان العمل، إدخال تعديلات على الحيز المادي، مثل إعادة تقسيم الحيز أو تركيب مقصورات مغلقة إضافية.

تجربة الموظفين مع أماكن العمل المرنة تختلف باختلاف الجنس والعمر والرتبة واحتياجات الموظفين بأنواعها

45 - مالت تجربة الموظفين الذكور مع أماكن العمل المرنة نحو التميز بالطابع الإيجابي (43 في المائة) مقارنة بالموظفات (39 في المائة)، فيما كانت لدى كليهما نفس النسبة من التجارب السلبية (41 في المائة)، كما هو مبين في الشكل الخامس عشر. وأفاد نحو 38,2 في المائة من المستطلعين الإناث و 36,8 في المائة من المستطلعين الذكور بوجود تأثير سلبي على سلامتهم العقلية.

الشكل الخامس عشر

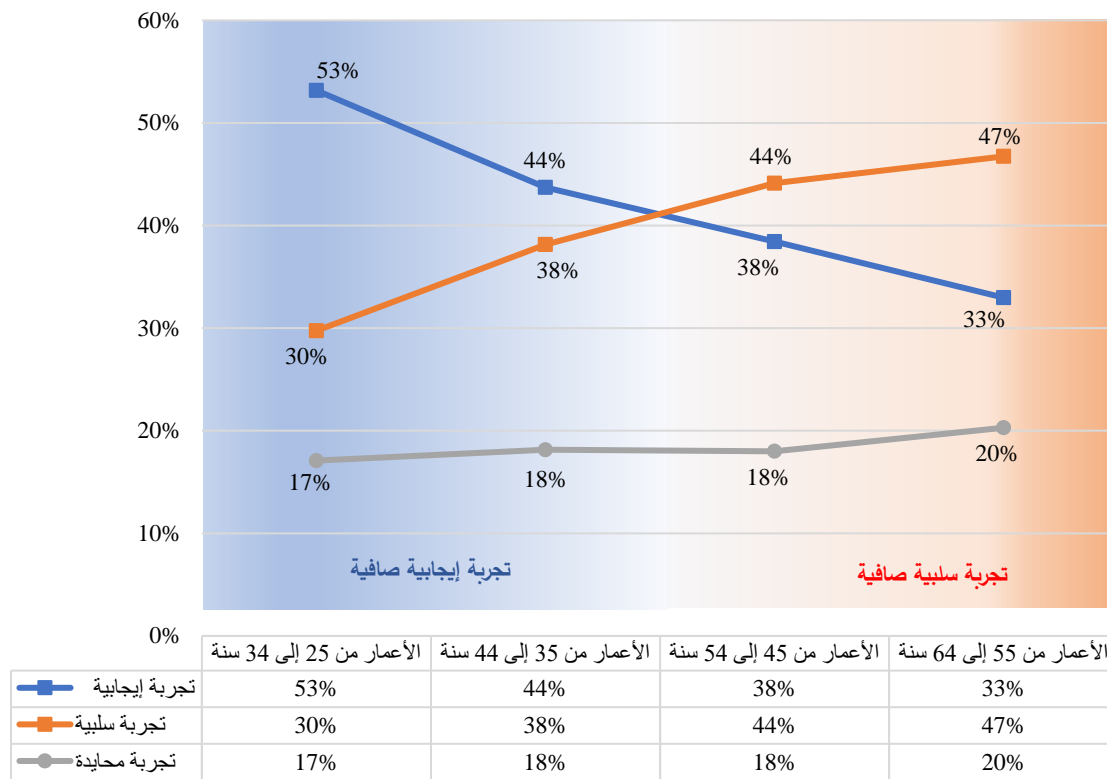
تجربة العمل في أماكن العمل المرنة، حسب الجنس



46 - وكان السنّ عاملاً رئيسياً أثر على تجربة الموظفين مع أماكن العمل المرنة، وكانت هناك علاقة عكسية بين السنّ ونوعية التجربة. وكما هو مبين في الشكل السادس عشر، سُجِّلَت التجربة الأكثر إيجابية مع أماكن العمل المرنة لدى شريحة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 25 و 34 عاماً (53 في المائة)، ثم انخفضت هذه النسبة مع زيادة التقدم في السن.

الشكل السادس عشر

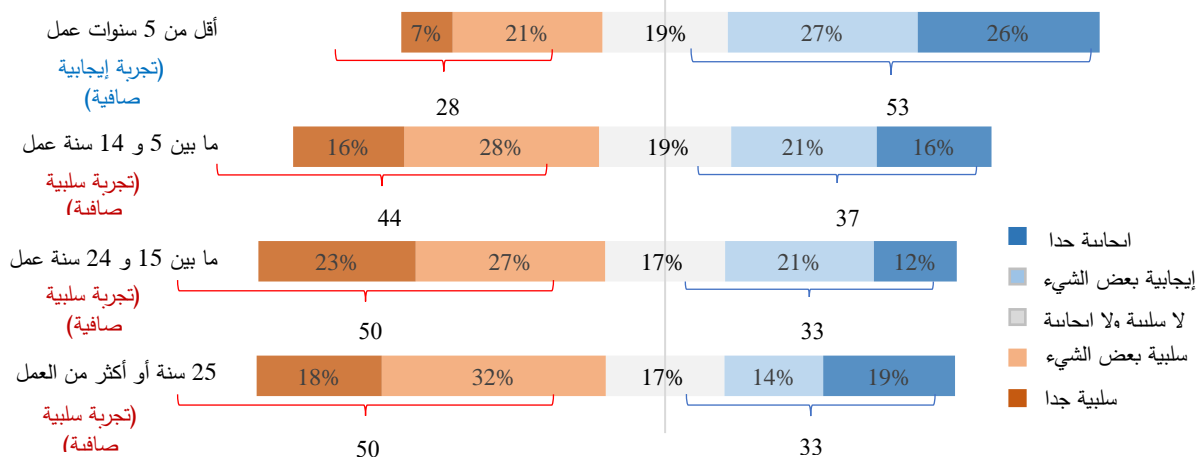
تجربة العمل في أماكن العمل المرنة، حسب الفئة العمرية



47 - وفي سياق متصل، يميل الموظفون الذين لديهم مدة خدمة أقصر إلى الشعور بتجربة في مكان العمل المرن أكثر إيجابية مما لدى من له فترة عمل أطول. فعلى سبيل المثال، أفاد 26 في المائة من الموظفين الذين تقل مدة خدمتهم عن خمس سنوات بأن تجاربهم مع أماكن العمل المرنة كانت إيجابية للغاية، فيما أجاب 27 في المائة بأنها كانت إيجابية إلى حد ما. وكانت هذه هي المجموعة الوحيدة التي أفادت بتقدير إيجابي صاف، كما هو مبين في الشكل السابع عشر.

الشكل السابع عشر

تجربة العمل في أماكن العمل المرنة، حسب مدة الخدمة

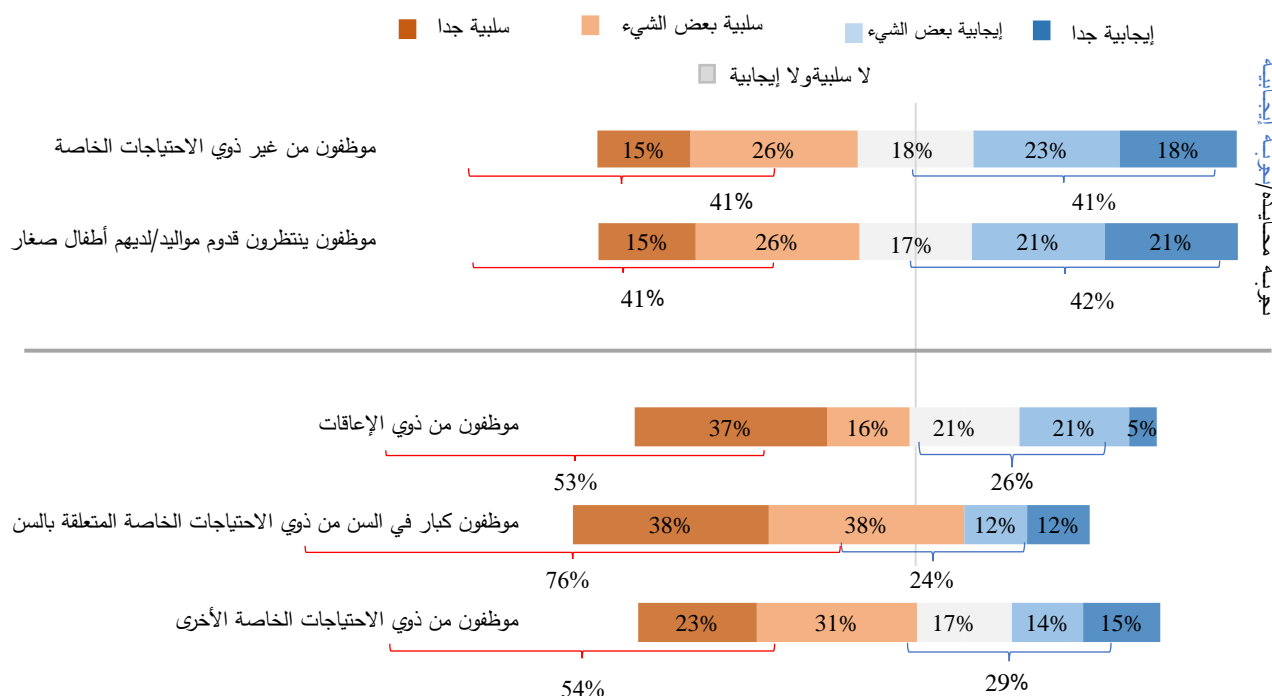


48 - وطلبت الجمعية العامة، في قرارها 262/72، إلى الأمين العام أن يحرص على أن يكون مكان العمل المرن مستجيبا لمتطلبات الموظفين ذوي الاحتياجات الخاصة، ولا سيما منهم ذوو الإعاقة والمسنون ومن ينتظرون مولودا جديدا ومن لهم مواليد جدد أو أطفال صغار السن وقد استخدمت أماكن العمل المرنة في المقر مبادئ التصميم العام لجعل البيئة المكتبية في متناول جميع الموظفين بغض النظر عن سنهم أو إعاقاتهم أو أي عوامل أخرى. وبالإضافة إلى التصميم الأساسي، تم توفير أماكن مخصصة قدر الإمكان للموظفين ذوي الاحتياجات الخاصة. فعلى سبيل المثال، تم تعديل محطات العمل لتلبية احتياجات الموظفين الذين يستخدمون كرسيًا متحركًا. وبالمثل، تم تخصيص محطات عمل محددة للموظفين الذين يحتاجون إلى تعديلات في الإضاءة.

49 - وكانت تجربة الموظفين مع أماكن العمل المرنة تختلف باختلاف أنواع الاحتياجات الخاصة. وكما هو مبين في الشكل الثامن عشر، أجاب الآباء الموظفون الذين ينتظرون قدوم مولود، أو الذين لديهم مواليد جدد أو أطفال صغار، بنفس ما أجاب به من ليست لديهم احتياجات خاصة. غير أن الموظفين من ذوي الإعاقة أو ذوي الاحتياجات الخاصة المتصلة بالسن وغيرها من الاحتياجات الخاصة يمثلون ما بين 43 و 76 في المائة من الإجابات التي أوردت تجربة سلبية مع أماكن العمل المرنة.

الشكل الثامن عشر

تجربة العمل في أماكن العمل المرنة، حسب نوع الاحتياجات الخاصة



50 - وقد تكون هناك احتياجات غير ملبأة، لأن 35 في المائة من المستطلعين من ذوي الاحتياجات الخاصة أجابوا بأن مكان العمل المرن لا يلبي احتياجاتهم. فعلى سبيل المثال، ذكر العديد من الموظفين من ذوي الإعاقات البدنية أن المقاعد غير مريحة. وبالإضافة إلى ذلك، أشار الموظفون الذين يعانون من اعتلالات نفسية إلى صعوبة التركيز داخل بيئة مفتوحة وصاخبة، وصعوبة طلب ترتيبات خاصة بسبب

الطبيعة غير المرئية للمرض. ويبدو أن الدعم المقدم للموظفين من ذوي الاحتياجات الخاصة يختلف إلى حد كبير بحسب المدير أو رئيس الكيان. لذلك، فإن توفير الحيز المناسب ووسائل الراحة، والمكاتب الملائمة، حسب الإمكان، قد يؤثر بشكل كبير على إنتاجية الموظفين ورفاههم. وبما أن الترتيبات التيسيرية الخاصة لا يمكن توفيرها إلا عندما تكون الاحتياجات معلومة للمنظمة، فلا بد من تشجيع الموظفين، ولا سيما ذوي الاحتياجات الخاصة، على إبلاغ جهات التنسيق المعنية أو المكاتب التنفيذية باحتياجاتهم غير الملباة.

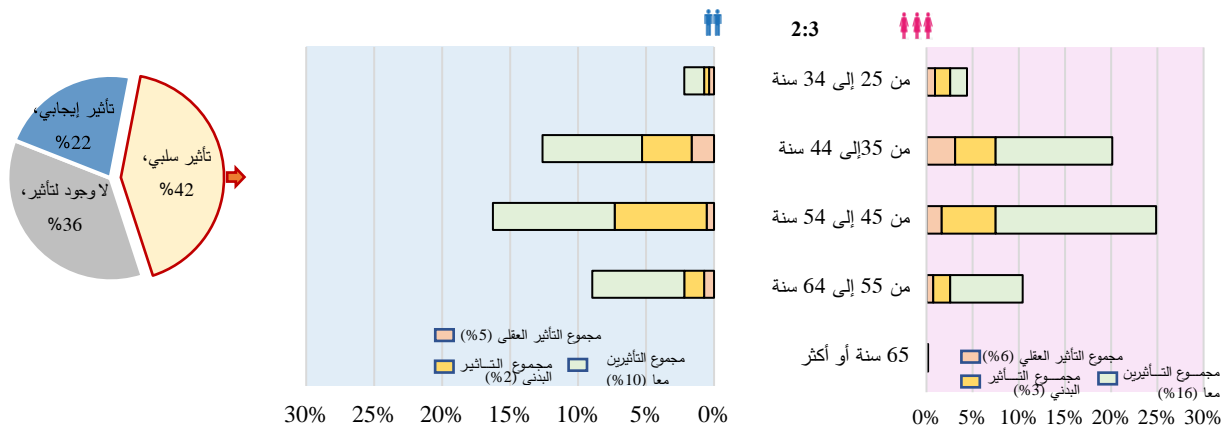
البيانات من مصادر مختلفة تشير كلها إلى أن أماكن العمل المرنة قد تكون أسهمت بشكل سلبي في صحة الموظفين ورفاههم

51 - لما كانت صحة الموظفين نتاج لعوامل متعددة، فإن مكان العمل وحده لا يمكنه ضمان رفاهية الموظفين. ومع ذلك، بعض المؤشرات تشير بشكل جماعي إلى أن العمل في مكان العمل المرن ربما كان له تأثير سلبي على رفاه الموظفين، وخاصة الرفاه العقلي أو النفسي. وقد تبين من مراجعة ردود الاستطلاع ومجموعات الاختبار، أن التأثير تراوح من الشعور أحياناً بانزعاج أو اضطراب طفيف إلى الشعور أحياناً بالاكتئاب والقلق والانطواء المنتظم.

52 - وأفاد اثنان وأربعون في المائة من المستطلعين أن العمل في مكان العمل المرن كان له تأثير سلبي على صحتهم ورفاههم. ومن بين هؤلاء، أبلغ عدد أكبر من الموظفين عن تأثير سلبي على صحتهم مقارنة بالموظفين الذكور، حيث بلغت النسبة ثلاث (من الإناث) إلى اثنين (من الذكور). وأفاد أكبر عدد من المستطلعين، الذين تتراوح أعمارهم بين 45 و 54 سنة، عن أثر سلبي لدى الجنسين كليهما، مثلما هو مبين في الشكل التاسع عشر.

الشكل التاسع عشر

تأثير مكان العمل المرن على صحة الموظفين



53 - وأجرى المكتب تحليلاً مقارناً لإجازات مرضية موثقة من 348 موظفا انتقلوا إلى أماكن عمل مرنة في عامي 2018 و 2019⁽²⁰⁾. وقد تبين التحليل الوارد في الجدول 4 أن تواتر الإجازات المرضية ومدتها زادا بنسبة 14 في المائة و 10 في المائة على التوالي بعد انتقال الموظفين إلى أماكن العمل هذه، وهو ما اعتبر تغييراً ذا دلالة إحصائية⁽²¹⁾. وبلغت الزيادة لدى جميع الموظفين الآخرين 4 في المائة من حيث التواتر والمدة. ومع ذلك، لا يوضح التحليل العوامل، الموجودة في أماكن العمل المرنة، التي قد تكون أسهمت في ارتفاع نسبة الإجازات المرضية الموثقة.

54 - وأشارت مجموعات التركيز إلى مخاوف الموظفين بشأن خطر انتشار الأمراض المعدية مثل كوفيد-19 في مكان العمل المرن. فلئن كان تخطيط المكاتب وبروتوكولات التنظيف يتضمنان تدابير للتخفيف من هذه المخاطر، فإن العمل في مكان مفتوح قد يسبب القلق لبعض الموظفين. غير أن شعبة إدارة الرعاية الصحية والسلامة والصحة المهنية علقت بالقول إن محطات العمل المرنة لا تشكل، من منظور السلامة والصحة المهنية، خطراً صحياً عالياً بطبيعته على الموظفين، وذلك مقارنة بمحطات أماكن العمل غير المرنة. ولم تكن هناك اتجاهات ملحوظة في عدد الإجازات المرضية غير الموثقة.

الجدول 4

تواتر الإجازات المرضية ومدتها قبل وبعد انتقال الموظفين إلى أماكن العمل المرنة

دورة الإجازات	تواتر الإجازات المرضية	الزيادة (في التواتر)	متوسط المدة	الزيادة (في المدة)
نيسان/أبريل 2017 - آذار/مارس 2018	4,82		9,69	
نيسان/أبريل 2019 - آذار/مارس 2020	5,48	14 في المائة	10,66	10 في المائة

المصدر: سجل الإجازات ضمن نظام أوموجا.

ملاحظة: هناك احتمال بنسبة 95 في المائة في أن العينة التي تم استعراضها تمثل عموم الموظفين، واحتمال بنسبة 5 في المائة في أن الفرق الذي لوحظ بين المجموعات مرده إلى الصدفة.

55 - وأشار تحليل للعمل عن بعد من قبل نفس الموظفين البالغ عددهم 348 موظفاً إلى وجود ارتباط محتمل بين العمل في مكان العمل المرن وتواتر العمل من بعد. فقبل الانتقال، كان 71 موظفاً فقط (20 في المائة) يعملون عن بعد، لكن العدد ارتفع إلى 245 موظفاً (70 في المائة) بعد الانتقال وقبل انتشار الجائحة. وكان متوسط عدد أيام العمل عن بعد في كل دورة بالنسبة لهذه المجموعة هو 22,2 يوماً قبل الجائحة، أي أعلى من المتوسط بالنسبة لموظفي المقر (15,5 يوماً). وأشارت إدارة الدعم العملياتي إلى أن إحدى الفوائد المتوخاة لتطبيق أماكن العمل المرنة هي تعزيز قدرة الموظفين على اختيار مكان عملهم، لا داخل الحيز المكتبي فحسب، بل أيضاً بالعمل عن بعد. وينعكس هذا أيضاً في قرارات الجمعية العامة المتعلقة بالمشروع، التي طلبت فيه الجمعية باستمرار إلى الأمين العام أن يكفل تنفيذ استراتيجيات الاستخدام

(20) من بين الموظفين الذين انتقلوا إلى أماكن عمل مرنة خلال عامي 2018 و 2019، بقي 348 مع نفس الكيان وكانت لديهم سجلات إجازة للدورتين 2017-2018 و 2019-2020، كليهما. وقورنت أنماط إجازات هذه المجموعة مع أنماط إجازات كل الموظفين العاملين في المقر.

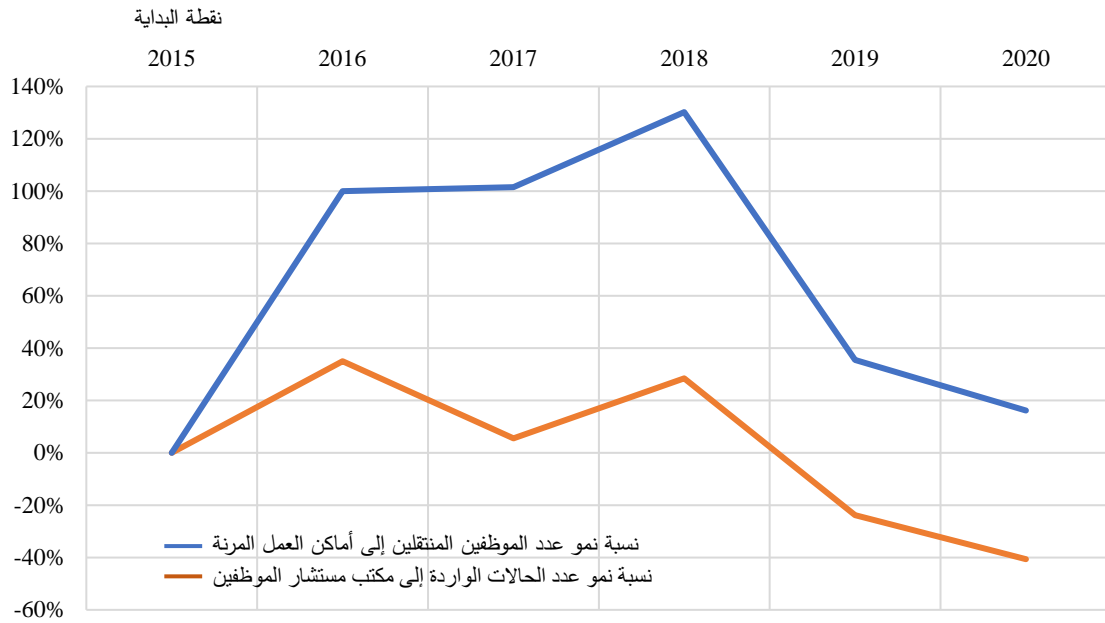
(21) هناك احتمال بنسبة 95 في المائة في أن العينة التي تم استعراضها تمثل عموم الموظفين، واحتمال بنسبة 5 في المائة في أن الفرق الذي لوحظ بين المجموعات مرده إلى الصدفة..

المرن لأماكن العمل. وعلى هذا النحو، يمكن النظر بصورة إيجابية إلى زيادة استخدام هذه الفئة من الموظفين للعمل من بعد. وأفاد مكتب الموارد البشرية بأن العمل عن بعد يمكن أن يستخدم أيضا في مساعدة الموظفين على القيام بمهامهم والتعامل في الوقت نفسه مع الحالات الطبية.

56 - وعلى ضوء تحليل للحالات الواردة إلى مكتب مستشار الموظفين، وبالاعتماد على المقابلات، لاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية تزايد عدد الشكاوى المقدمة من موظفي المقر، التي لها صلة مباشرة أو غير مباشرة بأماكن العمل المرنة. وقد بدا أن اتجاه حجم الحالات يعكس اتجاه انتقال الموظفين إلى أماكن العمل المرنة، كما يتبين من الشكل العشرين، وهو ما قد يشير إلى شيء من الارتباط بين الأمرين.

الشكل العشرون

معدل نمو في حالات طلب المشورة وعدد الموظفين الذين انتقلوا إلى أماكن العمل المرنة

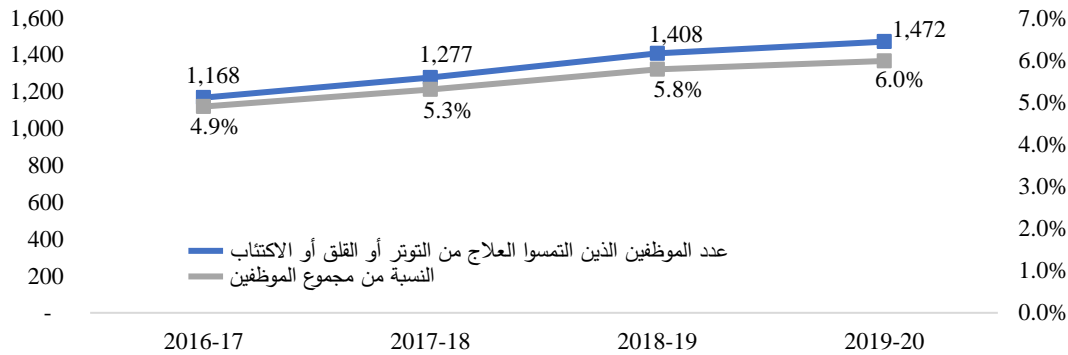


57 - ووفقا لدراسة أجرتها إدارة الدعم العمليتي، أبلغ 22 في المائة من الموظفين في المقر عن حالات تتعلق بالصحة العقلية مثل القلق والاكتئاب والإجهاد، وأبلغ 18 في المائة عن آلام في الظهر، وهي نسبة أعلى من النسبة المسجلة لدى من لا يعانون من أي حالات صحية (16 في المائة)⁽²²⁾. وأجرى المكتب أيضا تحليلا لمطالبات التأمين الطبي المتعلقة بهذه الحالات. وكانت هناك زيادة مطردة في عدد الأعضاء الذين يلتمسون العلاج فيما يتعلق بالتوتر أو القلق أو الاكتئاب، كما هو مبين في الشكل الحادي والعشرين. أما الحالات العضلية الهيكلية فهي لم تتبع نفس الاتجاه. والاتجاه التصاعدي هو تنبيه إلى أهمية دعم الرفاهية العقلية للموظفين في مكان العمل.

(22) استبيان بشأن صحة الموظفين وعافيتهم أجرته شعبة إدارة الرعاية الصحية والسلامة والصحة المهنية لموظفي الأمانة العامة في عام 2022.

الشكل الحادي والعشرون

عدد الموظفين الذين التمسوا العلاج من التوتر أو القلق أو الاكتئاب



المصدر: تقارير تحليلية استشارية صادرة عن شركة التأمين.

58 - وهناك عوامل شتى أثرت بدرجات متفاوتة على صحة الموظفين ورفاههم، منها أزمة السيولة التي أدت إلى تجميد مؤقت للتوظيف، وإعادة تنظيم بعض الإدارات والمكاتب بسبب الإصلاحات وجائحة كوفيد-19. ولئن لم يتسن إقامة صلة مباشرة بين مكان العمل المرن وصحة الموظفين ورفاههم، فإنه لا بد من الاستمرار في مراقبة مصادر البيانات. وعلقت إدارة الدعم العمليتي بأن مكتب مستشار الموظفين سيواصل جمع المعلومات عن الاتجاهات وعن أي أثر محتمل على رفاه الموظفين من أماكن العمل المرنة. ومع ذلك، فإن البيانات المتاحة في نظام أموجا وفي النظام الحاسوبي لإدارة السجلات الطبية والصحة المهنية (EarthMed) وحدهما، قد لا توفر صلة سببية بين الإجازة المرضية وهذه الأماكن.

جيم - تطبيق أماكن العمل المرنة والمبادرات الرقمية ذات الصلة هي أمور أسهمت في مرونة المنظمة وساعدتها على تحسين الاستدامة البيئية

الموظفون في أماكن العمل المرنة أكثر تكيفا مع طريقة العمل المتنقلة، وهو ما أسهم في استمرارية تصريف الأعمال خلال الأزمة

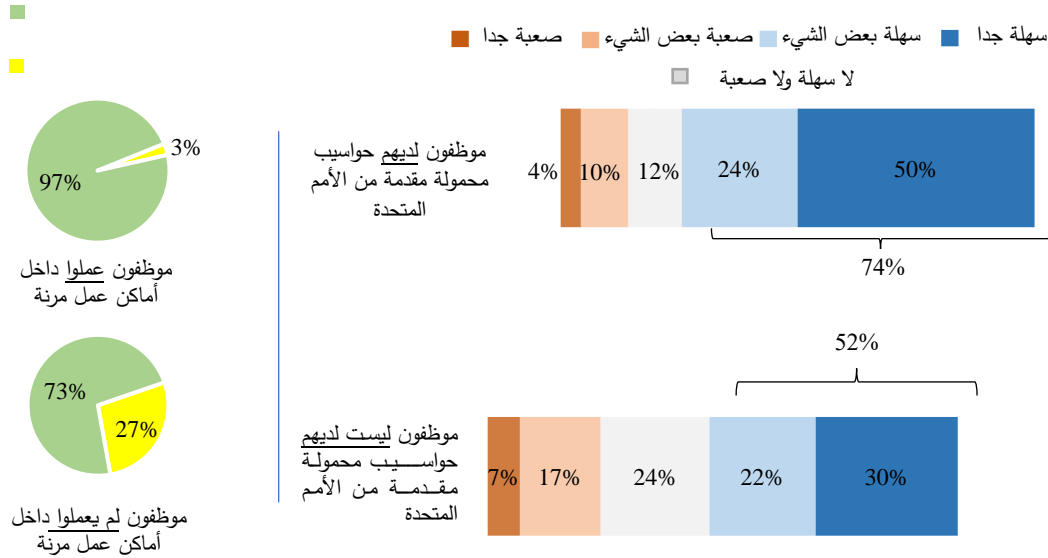
59 - في نيسان/أبريل 2013، وافقت الجمعية العامة على نظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ، الذي اقترحه الأمين العام. وشمل تنفيذ هذا النظام استحداث مبادرات شتى في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كانت مفيدة أيضا في الأخذ بأماكن العمل المرنة. فعلى سبيل المثال، استعاض عن الحواسيب المكتبية بحواسيب محمولة، وأتاح نظام الهاتف العامل ببروتوكول الاتصال الصوتي عبر الإنترنت استخدام أي هاتف من قبل كل من لديه رقم مخصص لمكتبه في المقر.

60 - وقد تم عن غير قصد اختبار استمرارية تسيير أعمال المنظمة ومرونتها خلال تجربة جائحة كوفيد-19، حيث أظهرت هذه التجربة المساهمات الإيجابية لأماكن العمل المرنة وللمبادرات ذات الصلة. ووفقا للاستقصاء الذي أجراه المكتب، والمبين في الشكل الثاني والعشرين، كان 97 في المائة من الموظفين الذين عملوا بالفعل في أماكن العمل المرنة وقت إغلاق المكاتب في آذار/مارس 2020 لديهم حاسوب محمول مخصص، في مقابل نسبة 73 في المائة لدى الموظفين الذين لم يعملوا في هذه الأماكن. وقد اعتاد هؤلاء الموظفون أيضا على التنقل وعلى عدم الحصول على مقصورات أو مكاتب مخصصة، واستطاعوا من

ثم التكيف مع عملية الاحتفاظ بمعظم ملفات عملهم على الإنترنت. وشعر أربعة وسبعون في المائة من المستطلعين، الذين لديهم حواسيب محمولة مخصصة لهم، بأن الانتقال إلى العمل عن بعد كان سهلا للغاية أو سهلا إلى حد ما، مقارنة بنسبة 52 في المائة من المستطلعين الذين لم تكن لديهم حواسيب من هذا النوع.

الشكل الثاني والعشرون

تقديم حواسيب محمولة ومستوى سهولة الانتقال إلى العمل عن بعد بالكامل



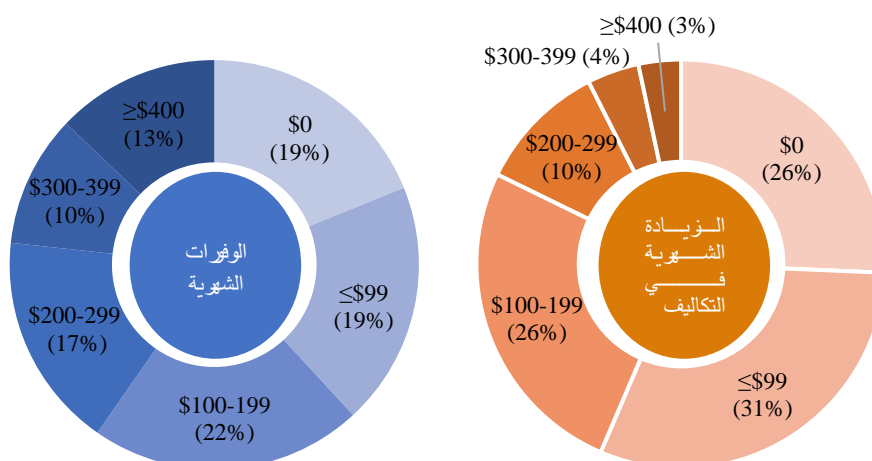
61 - واكتسب توافر الأدوات الرقمية أهمية فائقة بالنسبة لاستمرارية تسير الأعمال أثناء الانتقال إلى العمل عن بعد بالكامل. ووفقا للاستقصاء الذي أجراه المكتب، كان الوقت الذي استغرقه الحصول على حاسوب محمول، بالنسبة لموظفي المقر الذين كانوا يستخدمون حاسوبا مكتبيا في عملهم بدلا من حاسوب محمول، يتراوح بين بضعة أيام وسنوات، ولكن بمتوسط قدره 258 يوما تقويميا. والموظفون الذين ذكروا أنهم يستخدمون حاسوبا مكتبيا في عملهم، ولم يكن لديهم حاسوب محمول مخصص لهم في آذار/مارس 2020 تلقى 47 منهم هذا الحاسوب في غضون ستة أشهر. غير أن العملية استغرقت وقتا أطول بالنسبة للبقية (53 في المائة)، وقد انتظر 20 في المائة منهم أكثر من سنة واحدة. وبالإضافة إلى ذلك، واعتبارا من 14 شباط/فبراير 2023، ما زال 7 في المائة من الموظفين لا يملكون هذه الحواسيب المحمولة.

62 - وورد في الاستقصاء أيضا أن 83 في المائة من المستجوبين تكبدوا تكاليف في استثمارات أولية لإنشاء مكتب منزلي. وتراوحت هذه الاستثمارات بين شراء بنود صغيرة كالمواد القرطاسية وفأرات الحواسيب والمزيد من سماعات الأذن/أجهزة التخاطب، وشراء البنود الأكبر حجما كالحواسيب المكتبية أو المحمولة، والشاشات، والطابعات، والكراسي المريحة، والمناضد. وكان متوسط التكلفة التي قدرها المستطلعون 775 دولارا، وصرف معظمهم ما بين 100 و 500 دولار. ويبين الشكل الثالث والعشرون الوفورات الشهرية المقدرة في التكاليف والنفقات المتكررة، مثل تكاليف الكهرباء الإضافية أو الإنترنت، العائدة من العمل المنتظم من بعد. وعلاوة على ذلك، يبين الشكل الرابع والعشرون التغييرات المفضلة التي يحتاجها الموظفون لتحسين مكاتبهم المنزلية وفقا لدراسة أجرتها إدارة الدعم العملياتية.

الشكل الثالث والعشرون

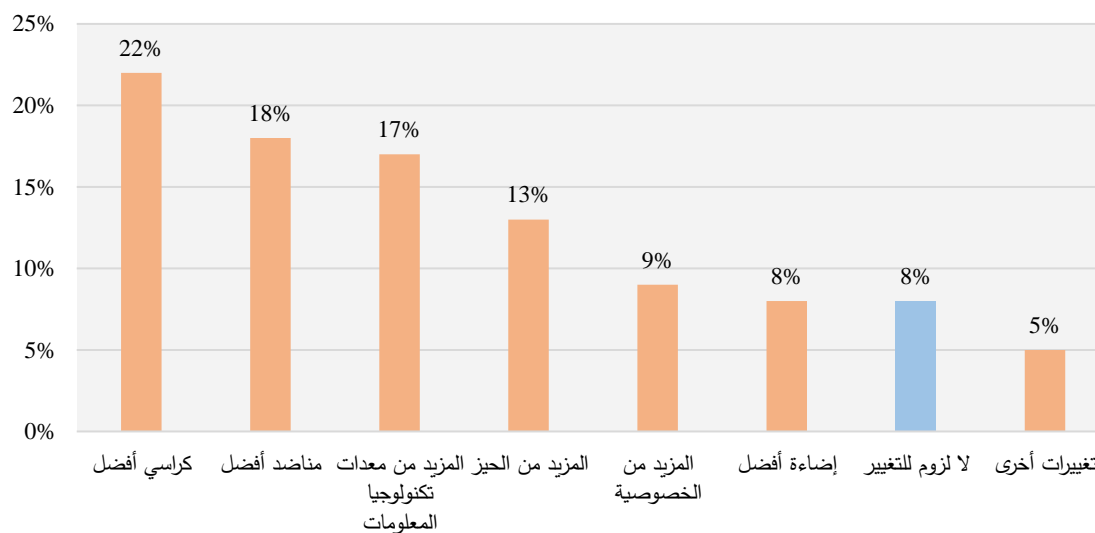
الوفورات والزيادات الشهرية في التكاليف التي تكبدها الموظفون من العمل عن بعد بانتظام

(بيانات الولايات المتحدة)



الشكل الرابع والعشرون

التحسينات التي يفصل إدخالها على المكاتب المنزلية



المصدر: لوحة المتابعة الخاصة بصحة موظفي الأمم المتحدة ورفاههم.

63 - ويختلف سداد أو دعم النفقات المتعلقة بالعمل حسب المنظمة والموقع. فبعض مؤسسات الأمم المتحدة سددت تكاليف شراء الملحقات الرقمية كالشاشات والهواتف ذات مكبرات الصوت، أو سمحت للموظفين بأخذ المعدات إلى منازلهم حسب ما يراه رؤساء الكيانات ملائماً. وهناك حالياً 10 ولايات في الولايات المتحدة تطلب من أصحاب العمل سداد بعض نفقات العمل عن بعد. وبالإضافة إلى ذلك، تفرض بعض البلدان في أوروبا وأمريكا الشمالية شروطاً مماثلة على أرباب العمل أو تقدم بدلات و/أو مزايا ضريبية للموظفين الذين يتحملون هذه النفقات.

إنهاء عقود إيجار المكاتب أسهم منذ عام 2020 في التقليل من انبعاثات غازات الدفيئة ومن كمية النفايات

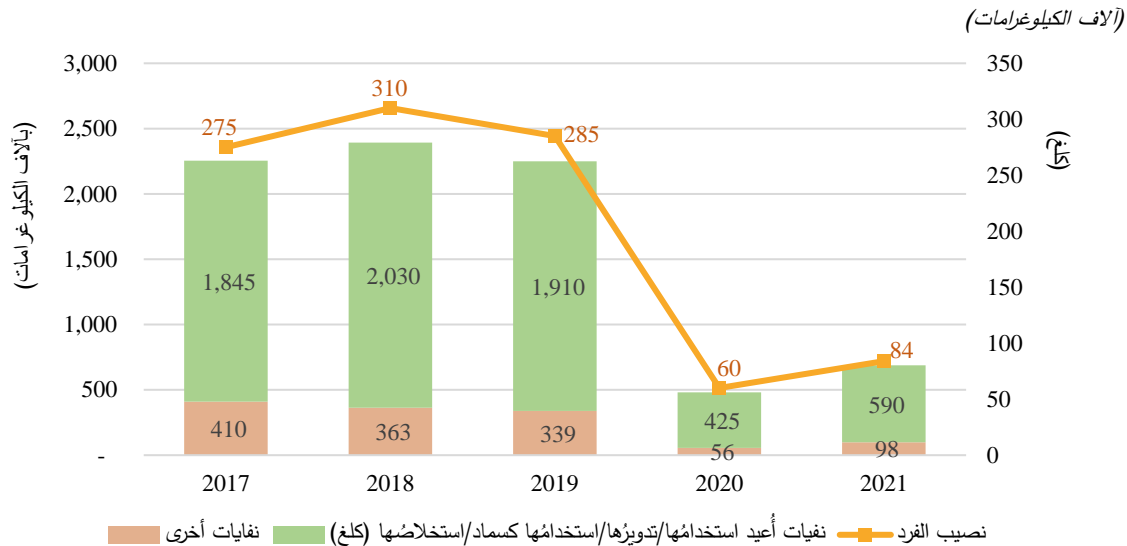
64 - تحسين الاستدامة البيئية كان من الفوائد الكمية لتطبيق أماكن العمل المرنة. وتشارك الأمانة العامة، منذ عام 2008، في شبكة مشتركة بين الوكالات لتعزيز الإدارة المستدامة بيئياً لأماكن عمل الأمم المتحدة على نطاق العالم. وهي تقوم سنوياً برصد انبعاثات غازات الدفيئة وكمية النفايات والإبلاغ عنها.

65 - وقد استأثرت انبعاثات غازات الدفيئة من المرافق بنسبة 73 في المائة من إجمالي انبعاثات غازات الدفيئة في المقر في عام 2021. وبفضل تحسين كفاءة الحيز في أماكن العمل المرنة استطاعت المنظمة أن توحّد حافظتها العقارية ضمن عدد أقل من المباني، مما كان له تأثير مباشر على مثل هذه الانبعاثات الصادرة من المرافق. وقدرت التخفيضات بنحو 1 748 600 طن من مكافئ ثاني أكسيد الكربون، أي ما يعادل انبعاثات 389 سيارة ركاب تعمل بالبنزين لمدة عام واحد⁽²³⁾،⁽²⁴⁾.

66 - وتضمّن تصميم أماكن العمل المرنة المبادئ التوجيهية البيئية لمنظومة الأمم المتحدة وأفضل الممارسات في إدارة النفايات. وبدلاً من تزويد الموظفين بصناديق نفايات فردية، تم تركيب محطات نفايات مركزية، حيث يتم فصل النفايات عند المصدر. وشجعت محطات النفايات المركزية على إعادة التدوير وقللت من عدد البطانات البلاستيكية المستخدمة في صناديق النفايات الفردية داخل المكاتب التقليدية. ويوضح الشكل الخامس والعشرون أن كمية النفايات منذ عام 2020 سجلت انخفاضاً كبيراً بسبب الجائحة، لكنها زادت قليلاً بعد عودة الموظفين إلى المكاتب في عام 2021.

الشكل الخامس والعشرون

كمية النفايات في مقر الأمم المتحدة



المصدر: خضرة المنظمة الزرقاء، ويمكن الاطلاع على هذه المبادرة في الإنترنت على الموقع التالي:

<https://www.greeningtheblue.org/entities/unhq>

(23) مجموع الوفورات السنوية من انبعاثات غازات الدفيئة، التي تم تسجيلها بعد إخلاء المكاتب.

(24) حاسبة مكافئات غازات الدفيئة، التي تأخذ بها وكالة حماية البيئة بالولايات المتحدة، والتي يمكن الاطلاع عليها في الإنترنت على الموقع التالي: <https://www.epa.gov/energy/greenhouse-gases-equivalencies-calculator-calculations-and-references#vehicles>

خامسا - التوصيات

67 - يقدم مكتب خدمات الرقابة الداخلية التوصيتين الواردتين أدناه إلى إدارة الدعم العملياتي.

التوصية 1 (النتيجتان ألف وباء)

68 - ينبغي لإدارة الدعم العملياتي أن تقوم، بالتعاون الوثيق مع رؤساء الكيانات، بضبط وتطبيق مستويات الإشغال المثلى داخل أماكن العمل المرنة من أجل الكفاءة التشغيلية وإنتاجية الموظفين ورفاههم، مع مراعاة ما يلي:

(أ) الاستخدام الحالي لترتيبات العمل المرنة؛

(ب) متطلبات الكيانات؛

(ج) آراء الموظفين، ومنها بالأخص آراء ذوي الاحتياجات الخاصة، سواء تم إبلاغها إلى جهة تنسيق معينة أم إلى مكتب من المكاتب التنفيذية.

التوصية 2 (النتيجتان ألف وباء)

69 - ينبغي لإدارة الدعم العملياتي أن تعالج مسألتَي الضوضاء وانعدام الخصوصية بالموازاة مع تقييم مستويات الإشغال المثلى وذلك بما يلي:

(أ) تحديث بروتوكولات مكان العمل والقواعد الأساسية؛

(ب) تعديل المساحة المادية، حيثما كان ذلك ممكنا.

المرفق

التعليقات الواردة من إدارة الدعم العمليتي على توصيات مكتب خدمات الرقابة الداخلية التي تضمنها مشروع التقرير

التوصية	مقبولة	التعليقات	تاريخ التنفيذ
التوصية 1			
ينبغي لإدارة الدعم العمليتي أن تقوم، بالتعاون الوثيق مع رؤساء الكيانات، نعم بضبط وتطبيق مستويات الإشغال المثلى داخل أماكن العمل المرنة من أجل الكفاءة التشغيلية وإنتاجية الموظفين ورفاههم، مع مراعاة ما يلي:		تقبل إدارة الدعم العمليتي بالتوصية، وهي ستتعاون مع رؤساء الكيانات وجهات التنسيق المعينة على القيام دورياً بالتماس التعقيبات على الاستخدام الحالي لترتيبات العمل المرنة، وأي متطلبات جديدة، وآراء الموظفين، ولا سيما ذوي الاحتياجات الخاصة، من أجل ضبط مستويات الإشغال المثلى داخل بيئات العمل المرنة.	31 آذار/مارس 2025
(أ) الاستخدام الحالي لترتيبات العمل المرنة؛		ولدى القيام بذلك، ستواصل الإدارة الاسترشاد في المقام الأول باحتياجات العمل، وهي ستنتظر أيضاً في الدروس المستفادة من مشروع أماكن العمل المرنة، وكذلك في اتجاهات القطاع وأفضل الممارسات عند إعادة تشكيل حيز المكاتب ووضع خطط لتوزيع هذا الحيز.	
(ب) متطلبات الكيانات؛			
(ج) آراء الموظفين، ومنها بالأخص آراء ذوي الاحتياجات الخاصة، سواء تم إبلاغها إلى جهة تنسيق معينة أم إلى مكتب من المكاتب التنفيذية.			
التوصية 2			
ينبغي لإدارة الدعم العمليتي أن تعالج مسألتَي الضوضاء وانعدام الخصوصية نعم بالموازاة مع تقييم مستويات الإشغال المثلى وذلك بما يلي:		مبدأ احترام الآخرين ضمن تصرفات شاغلي طوابق المكاتب هو الشرط الرئيسي لتبديد الشواغل المتعلقة بالضوضاء أو التقليل منها. ومع ذلك، ولدعم المديرين والموظفين، ستقوم الإدارة بما يلي:	31 آذار/مارس 2025
(أ) تحديث بروتوكولات مكان العمل والقواعد الأساسية؛		• اعتماد بروتوكولات محدثة وقواعد أساسية لأماكن العمل، ووضع خطة اتصال من أجل نشر هذه البروتوكولات والقواعد على نطاق واسع.	
(ب) تعديل المساحة المادية، حيثما كان ذلك ممكناً.		• العمل مع خبراء استشاريين على تقييم اتجاهات القطاع من أجل إيجاد حلول لمعالجة الضوضاء ونقص الخصوصية.	
		• معالجة هذه المسائل من خلال تعديل العناصر المعمارية، حيثما أمكن ورهنًا بتوافر الموارد.	