

Distr.: General
14 July 2017
Arabic
Original: English



الدورة الثانية والسبعون

البند ١٤٧ من جدول الأعمال المؤقت*

إقامة العدل في الأمم المتحدة

أنشطة مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة

تقرير الأمين العام

موجز

أكدت الجمعية العامة مجدداً، في قرارها ٧١/٢٦٦، أن حلّ المنازعات بالوسائل غير الرسمية عنصر حاسم في نظام إقامة العدل، وسلّمت بأن النظام غير الرسمي لإقامة العدل خيار يتسم بالكفاءة والفعالية للموظفين والمديرين المشاركين في العملية على السواء.

ويغطي هذا التقرير أنشطة مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة، عن الفترة من ١ كانون الثاني/يناير إلى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٦. ويقدم المكتب خدمات تسوية المنازعات في مكان العمل بالوسائل غير الرسمية إلى الأمانة العامة والصناديق والبرامج (منظمة الأمم المتحدة للطفولة، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، وهيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة) ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، التي تشكّل الركائز الثلاث للمكتب.

ويتضمن التقرير تحليلاً إحصائياً للبيانات المجمّعة من جميع الركائز الثلاث، مع التركيز بصفة رئيسية على الأنشطة الخاصة بالأمانة العامة، بما في ذلك خدمات تسوية المنازعات المقدّمة إلى الموظفين، وأنشطة التوعية الرامية إلى التشجيع على زيادة القدرة على تسوية المنازعات بين الموظفين والمديرين والملاحظات المتعلقة بالمسائل العامة^(١).

* A/72/150.

(١) ترد المعلومات التفصيلية عن الأنشطة التي اضطلع بها أمين المظالم تحديداً لصالح الصناديق والبرامج ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في التقارير السنوية المتاحة على صفحات الشبكة الداخلية و/أو المواقع الشبكية للكيانات المعنية.



أولا - مقدمة

ألف - أماكن العمل التابعة للأمم المتحدة

١ - من المتوقع أن تعالج الأمم المتحدة حالات تشكّل تحديات من السلام والأمن إلى البيئة والصحة؛ ومن التجارة الحرة وحقوق الإنسان إلى العمالة وإدارة شؤون الهجرة. وفي ضوء هذه الولاية المعقّدة، يجد موظفو المنظمة أنفسهم معرضين على نحو متزايد للمشقة والمخاطر الأمنية والمخاطر الصحية البدنية والنفسية. وفي الوقت الذي يواجهون فيه هذه التحديات الخارجية، يجدون أنفسهم أيضا مستغرقين في إصلاحات تنظيمية عديدة ذات أثر تحولي. ولا بد أن يستجيب موظفو الأمم المتحدة لكل تلك المتطلبات، وأن يتكيفوا مع الاحتياجات والحقائق المستجدة. وفي هذا السياق، يغدو إيجاد بيئة عمل تعمها الروح الإيجابية أمرا ضروريا. ويوفر مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة قدرة مؤسسية مهمة لمنع نشوب المنازعات في مكان العمل و/أو تسويتها ولتعزيز التعاون. فالمنازعات أو النزاعات الداخلية ديناميات متأصلة في المنظمات، ويمكن أن تنشأ عن عوامل داخلية وخارجية على السواء. وعلاوة على ذلك، كثيرا ما تكون المنازعات والخلافات جزءا لا يتجزأ من الحوكمة القائمة على المشاركة. بيد أن عدم إدارة المنازعات و/أو سوء إدارتها يؤثران سلبا على المنظمة، وقواها العاملة، والفئات التي تخدمها. ويشكّلان مخاطر يمكن أن تهدد قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

باء - أثر المنازعات التي تنشب في مكان العمل

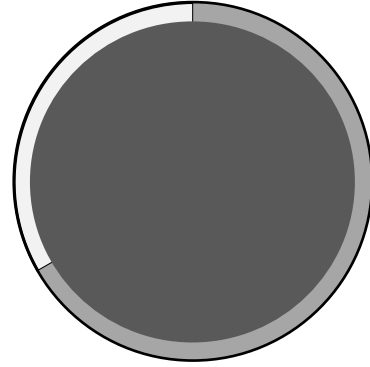
٢ - لئن كان من الضروري أن يستوعب المديرون الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة تمام الاستيعاب، ففهم تصورات موظفيهم ومشاعرهم ومواقفهم له الدرجة نفسها من الأهمية إذا أُريد تحقيق الأهداف تحقيقا فعالا. ولا انخفاض الروح المعنوية وانعدام الحافز أثر سلبي كبير على الإنتاجية وعلى المنازعات في مكان العمل. وتفهم المنظمات الناجحة احتياجات العاملين ورغباتهم وتعمل على إيجاد بيئة إيجابية يمكن أن ينعم فيها العاملون بالازدهار.

٣ - وفي محاولة، أُجريت في عام ٢٠١٦، لتقييم طبيعة المنازعات في أماكن العمل بالأمم المتحدة وأثرها وتحليلهما، أجرى المكتب دراسات استقصائية سرية ومُغلّقة سابقة على التدخلات في ٣٨ من مكاتب الأمانة العامة والبعثات في ١٩ بلدا. وأُرسلت الدراسة الاستقصائية قبل إجراء المكتب زيارة لكل مكتب ميداني أو بعثة حفظ سلام لبدء الحوار وتحديد المسائل الرئيسية المتعلقة بمكان العمل. وبمزيد من التحديد، استكشفت الدراسة الاستقصائية تصورات المشاركين إزاء ١٨ بعدا من الأبعاد المتعلقة بمكان العمل ومنها، على سبيل المثال لا الحصر، الجو العام السائد في مكان العمل، والتطور الوظيفي، والتكافؤ في الفرص، والمعاملة العادلة، ومستويات الثقة، والاحترام في المكتب.

٤ - وشارك في الدراسة الاستقصائية ما مجموعه ١٠٦٠ موظفا (انظر الفرع سادسا-باء). وأظهرت النتائج أن أكثر من ٦٠ في المائة من الموظفين الذين شاركوا في الدراسة قد مروا بحالة نزاع في مكان العمل في الأشهر الثلاثة السابقة على الدراسة، وأن نسبة مماثلة من المجيبين عنها قد شعروا بمستويات من الإجهاد تفوق المستويات التي يعتبرونها مستويات "مقبولة". وإضافة إلى ذلك، قضى المشاركون ما متوسطه ثلاث ساعات أسبوعيا في التعامل مع النزاع (انظر الشكل الأول).

الشكل الأول

المنازعات التي تنشب في مكان العمل في الأمانة العامة



مر ٦٠ في المائة من المجيبين
بمخاطر نزاع في مكان العمل أعاق
إنتاجيتهم وأثرت على رفاههم

شعر ٦٠٪ من المجيبين بمستويات
من الإجهاد تفوق ما يعتبرونه
مستويات "مقبولة".



قضى المجيبون في المتوسط ٣ ساعات أسبوعياً
في التعامل مع النزاعات

المصدر: تحليل المكتب لنتائج الدراسة الاستقصائية السابقة على التدخلات للتصورات

المتعلقة بمنازعات مكان العمل، ٢٠١٦

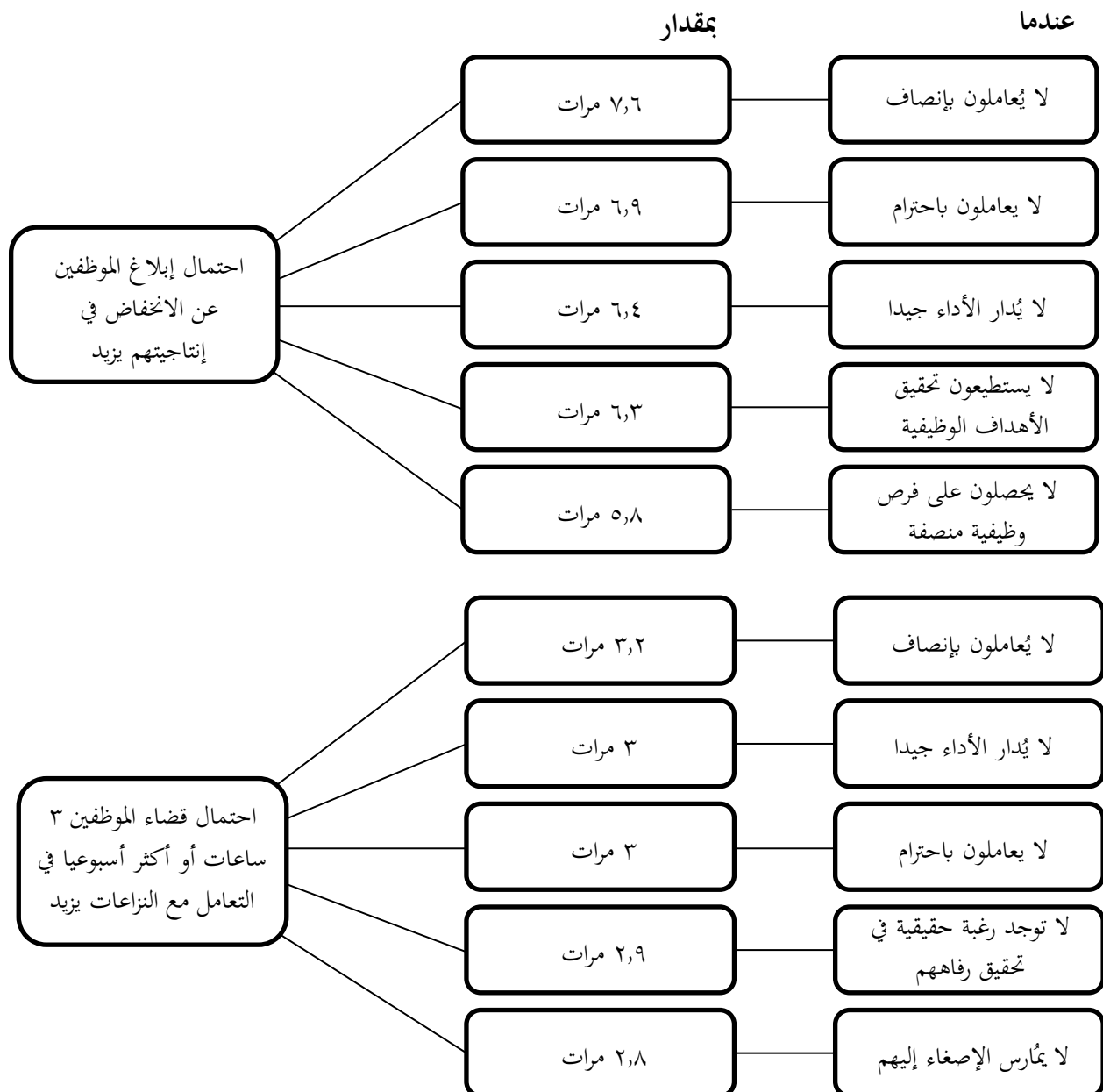
٣٨ من مكاتب الأمانة العامة والإدارات والبعثات في ١٩ بلداً

٥ - وقفت الدراسة الاستقصائية على ١٨ متغيرا رئيسيا من المتغيرات المتعلقة بمكان العمل ومنها الإنصاف، وإدارة الأداء المتدني باحترام وفعالية، والإصغاء، وروح الفريق، والمعاملة باحترام، وحسبت معدل خطرها. ويبين التحليل الوارد في الشكل الثاني أهم خمسة متغيرات تزيّد من خطر المنازعات وأثر ذلك على الإنتاجية.

الشكل الثاني

تحليل نتائج الدراسة الاستقصائية السابقة على التدخلات التي أجريت في عام ٢٠١٦ (١٠٦٠ مجيبا من ٣١ من مكاتب الأمانة العامة والبعثات في ١٩ بلدا)

أثر متغيرات مكان العمل على المنازعات والإنتاجية



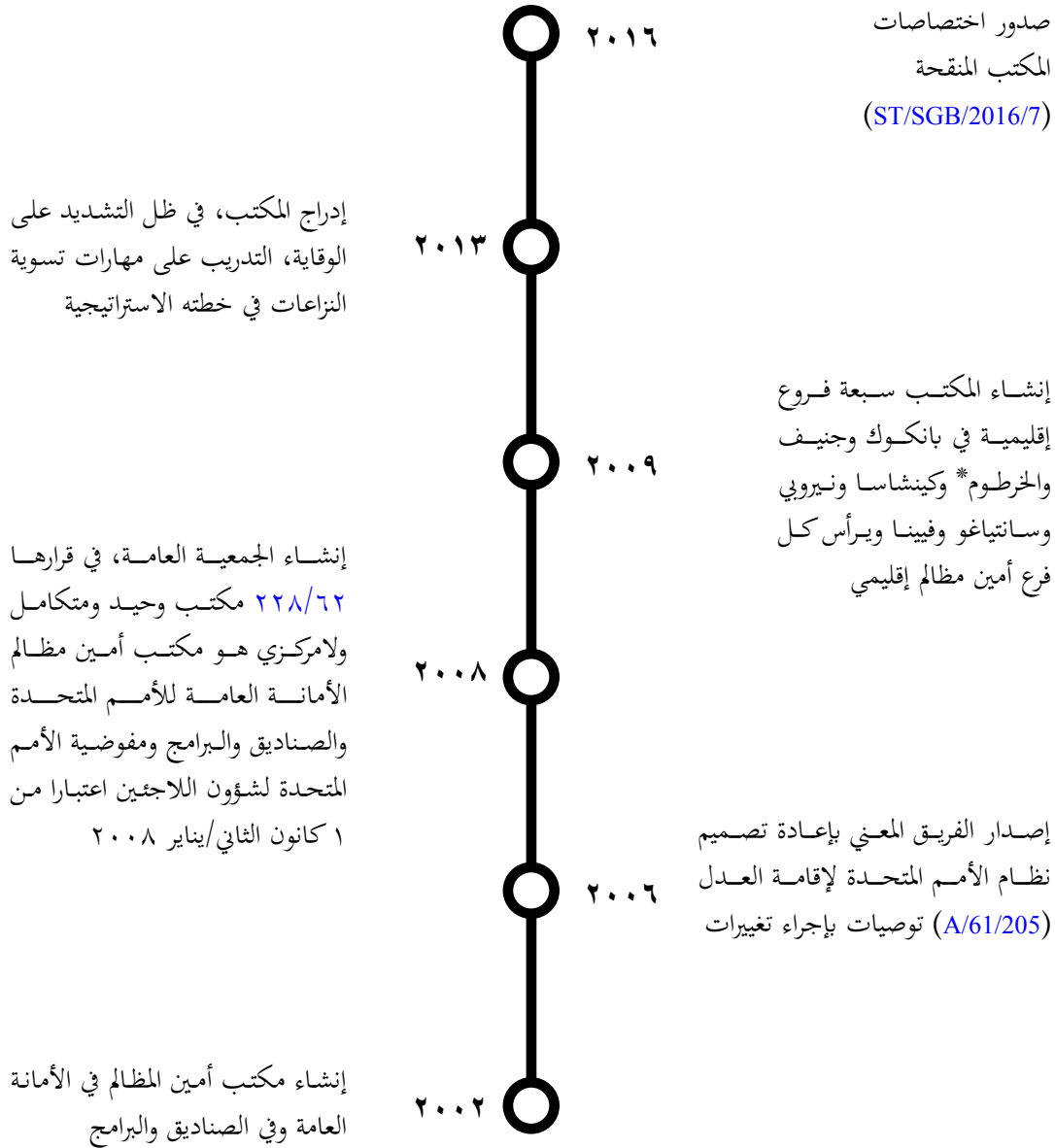
ثانيا - تاريخ المكتب وولايته ونطاق تغطيته

٦ - انتشار المنازعات وأثره على الإنتاجية أمر شائع في العديد من المنظمات. وقد بدأ العمل الحالي للمكتب الرامي إلى المساعدة في معالجة هذه المسائل قبل ١٥ عاما. وفي عام ٢٠٠٢، قررت الأمم المتحدة إنشاء برنامج أمين مظالم متفرغ ومتخصص. وتسعى أعماله وولايته الحالية إلى دعم الموظفين في مسعاهم إلى تنفيذ ولاية المنظمة المهمة.

ألف - خمسة عشر عاما من التسوية بالوسائل غير الرسمية

الشكل الثالث

مهمة أمين المظالم في الأمم المتحدة في الفترة ٢٠٠٢-٢٠١٦



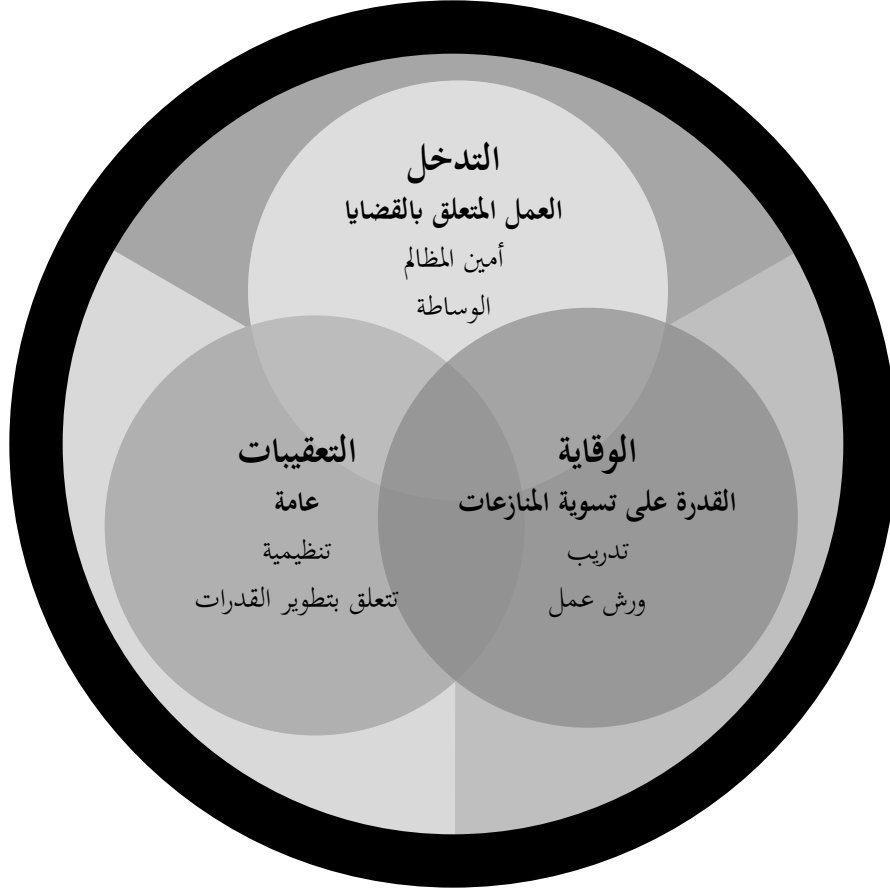
* انتقل إلى عنتبي في عام ٢٠١١

- ٧ - في ١٥ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٢، أنشئ مكتب أمين المظالم في مكتب الأمين العام (انظر الوثيقة ST/SGB/2002/12). وعيّن أول أمين مظالم للصناديق والبرامج في السنة نفسها^(٢).
- ٨ - وفي كانون الثاني/يناير ٢٠٠٦، أنشأ الأمين العام، عملاً بقرار الجمعية العامة ٢٨٣/٥٩، الفريق المعني بإعادة تصميم نظام الأمم المتحدة لإقامة العدل. وفي ٢٨ تموز/يوليه ٢٠٠٦، أصدر الفريق تقريره متضمناً توصيات من بينها توصية بإنشاء مكتب أمين مظالم معزز ولا مركزي^(٣).
- ٩ - وأكدت الجمعية العامة مجدداً في قرارها ٢٢٨/٦٢ بشأن إقامة العدل في الأمم المتحدة، ما جاء في قرارها القاضي بإنشاء مكتب أمين مظالم وحيد متكامل ولا مركزي للأمانة العامة للأمم المتحدة والصناديق والبرامج ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، وذلك اعتباراً من ١ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٨. وتضمن هذا القرار أيضاً إنشاء دائرة الوساطة. وصدر أول تقرير مشترك عن الكيانات التي يشملها المكتب الجديد (الركائز الثلاث)، المسمى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة، في ٢٠ آب/أغسطس ٢٠٠٩ (A/64/314).
- ١٠ - وكان عام ٢٠٠٩ عاماً مهماً للمكتب، حيث تحقق الوجود الإقليمي من خلال اللامركزية بإنشاء سبعة مكاتب إقليمية بكل منها أمين مظالم مخصص لها. وباتت دائرة الوساطة، التي تتخذ من نيويورك مقراً لها، تعمل بكامل طاقتها أيضاً في ذلك العام. وعلاوةً على ذلك، وحدت فئات الإبلاغ بالركائز الثلاث، واعتمدت قاعدة بيانات قضايا مشتركة تستهدف تحقيق المواءمة في المعايير المهنية.
- ١١ - وفي عام ٢٠١٢، احتفل المكتب بمرور عامه العاشر على تقديم خدمة التسوية بالوسائل غير الرسمية للموظفين في الأمانة العامة من خلال سلسلة من مبادرات التوعية بشأن نطاق خدمات أمين المظالم والوساطة وفوائدها.
- ١٢ - وشهد عام ٢٠١٣ تحولاً في مجال تركيز المكتب، حيث شُدد على منع نشوب المنازعات. وأدمج المكتب في خطته الاستراتيجية تقديم التدريب على المهارات إلى الموظفين والمدبرين بهدف بناء القدرة على تسوية المنازعات.
- ١٣ - وفي ٢٢ حزيران/يونيه ٢٠١٦، بعد مشاورات موسعة داخل ركائز المكتب الثلاث، وبين الإدارة وهيئات تمثيل الموظفين، رحب المكتب بإصدار اختصاصاته المنقحة (ST/SGB/2016/7).

(٢) عيّن أول وسيط في مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في عام ١٩٩٣، وغير المسمى الوظيفي إلى أمين مظالم مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في ١ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٩.

(٣) A/61/205 و Corr 1.

الشكل الرابع
النهج الاستراتيجي للمكتب



١٤ - كُلف المكتب، باعتباره المورد المختص بتسوية المنازعات بالوسائل غير الرسمية، بولاية تقديم خدمات تسوية المنازعات، وتعزيز القدرة على تسويتها، وتقديم التوصيات من أجل التحسين بناءً على الملاحظات العامة. ويرد في موضع لاحق من هذا التقرير موجز للعناصر الرئيسية المكونة لهذه الخدمات.

١٥ - ويقدم المكتب خدمات تسوية المنازعات، مثل التيسير، وحل المشاكل، والدبلوماسية المكوّنة، والوساطة، والتدريب على تسوية المنازعات. وتُقدّم خدمات أمين المظالم والوساطة كل حالة على حدة للأفراد و/أو المجموعات، حيث تُوفّر الوسائل المباشرة والشخصية كلما كان ذلك ممكناً، ويُوفّر التدخل عن بعد عندما يكون التدخل الشخصي غير ممكن.

١٦ - ويرصد المكتب المسائل العامة المتسعة القاعدة ويجدها ويتبادلها في إطار التعاون مع أصحاب المصلحة والشركاء الرئيسيين داخل المنظمة؛ ويقدم التوصيات بناءً على ملاحظاته، بوصف ذلك جزءاً أساسياً من ولايته.

١٧ - ويستهدف المكتب تعزيز حل المنازعات بالوسائل غير الرسمية، وتطوير القدرة على تسوية المنازعات عن طريق تنظيم جلسات وحلقات عمل تعريفية مواضيعية، وإطلاق مبادرات لبناء المهارات، والتدريب الفردي عند تناول القضايا. وتشمل القدرة على تسوية المنازعات المعارف والمهارات والمواقف التي تمكن المنظمة وموظفيها من المشاركة في حالات النزاع بطريقة بناءة على المستوى الفردي، في إطار الأفرقة، وفي السياق العام على مستوى المنظمة.

جيم - نطاق التغطية

١٨ - يخدم المكتب الفئات المستفيدة في الكيانات التالية، التي تصنف في ثلاث ركائز، وقد أنشأ كل منها ويديرها الكيان المعني أو الكيانات المعنية، وهي: (أ) الأمانة العامة؛ (ب) والصناديق والبرامج؛ (ج) ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. وتشمل الصناديق والبرامج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة، ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، وهيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.

١٩ - ويتخذ المكتب، حسبما حددت الجمعية العامة في قرارها ٢٢٨/٦٢، من نيويورك مقرا له، ويضم المقر دائرة الوساطة، وتتبعه سبعة مكاتب إقليمية. وتقع المكاتب الإقليمية في بانكوك وعنتيبي (أوغندا) وجنيف وغوما (جمهورية الكونغو الديمقراطية) ونيروبي وسانتياغو وفيينا. ويخدم كل مكتب إقليمي أمناء مظالم مخصصون له.

٢٠ - ويخدم المكتب الموظفين على الصعيد العالمي، بمن فيهم الموظفون العاملون في المقر وفي الميدان على سواء. ويقدم الاستجابة السريعة للقضايا في الميدان أمناء المظالم الإقليمية أو أمين مظالم أو وسيط من المقر يؤدي مهمة ميدانية. ويقدم الخدمات إلى الفئات المستهدفة على الصعيد العالمي أمناء المظالم المختصون بالصناديق والبرامج من نيويورك، في حين يقدمها أمين المظالم المختص بمفوضية شؤون اللاجئين من جنيف، مع القيام بمهام ميدانية عند الضرورة.

٢١ - وخلال الفترة المشمولة بالتقرير، شملت الأنشطة التعاونية الجارية التي اضطلعت بها الركائز الثلاث للمكتب تبادل أفضل الممارسات خلال الاجتماعات العادية التي تستهدف استخلاص المعلومات حول القضايا. وتعاونت المكاتب أيضا على تحسين نظام إدارة القضايا المشترك عن طريق التمكين من إجراء تحليلات وإعداد تقارير إحصائية موحدة بشأن المسائل والاتجاهات.

ثالثا - الاستعراض الإحصائي لقضايا المكتب واتجاهاته

ألف - حجم القضايا واتجاهاتها

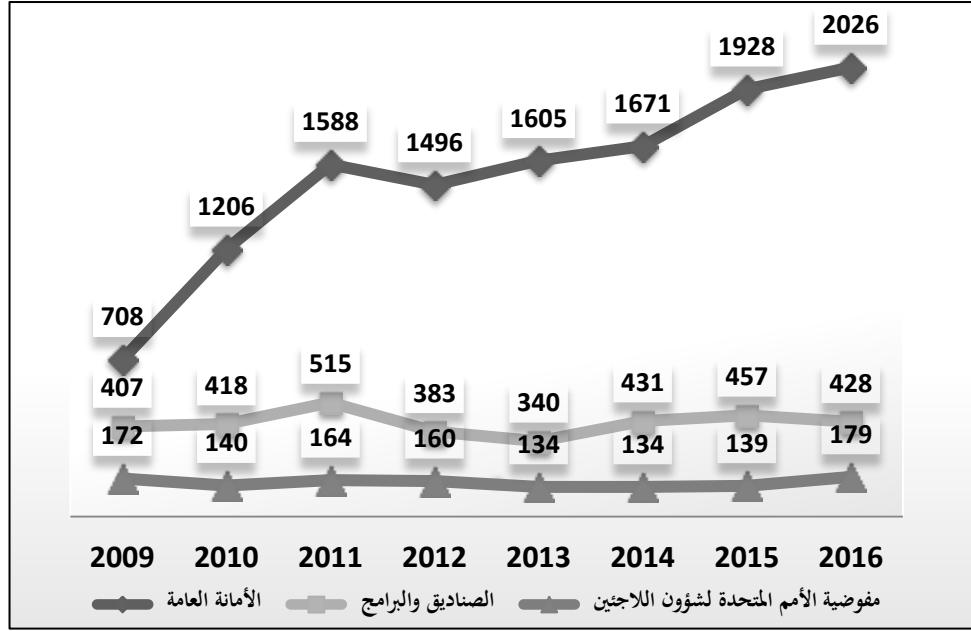
٢٢ - فتح المكتب في عام ٢٠١٦ ما مجموعه ٦٣٣ قضية، وهو ما يشكل زيادة قدرها ١٠ في المائة عن العام السابق^(٤). ومن بين تلك القضايا، وردت ٢٠٢٦ قضية من الأمانة العامة، و ٤٢٨ قضية من الصناديق والبرامج، و ١٧٩ قضية من مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (انظر الشكل الخامس).

(٤) تشمل القضايا جميع أنواع التدخلات ومنها الوساطة.

وفي الأمانة العامة، لوحظ وجود اتجاه صاعد في إجمالي القضايا على مدى الشماني السنوات السابقة. واستمر الثبات النسبي في حجم القضايا في الصناديق والبرامج والمفوضية خلال الفترة نفسها.

الشكل الخامس

عدد القضايا المفتوحة في الفترة ٢٠٠٩-٢٠١٦

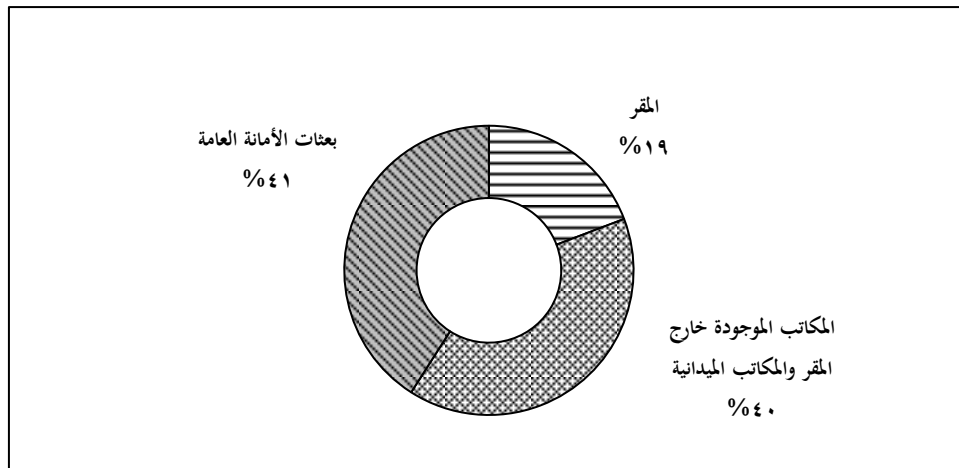


٢٣ - في عام ٢٠١٦، ورد ٨١ في المائة من القضايا من المكاتب الموجودة خارج المقر^(٥)، ومن المكاتب القطرية والميدانية، ومن بعثات حفظ السلام والبعثات السياسية التابعة للأمانة العامة. ورد ١٩ في المائة من القضايا التي تلقاها المكتب خلال الفترة المشمولة بالتقرير من مواقع المقار (انظر الشكل السادس).

(٥) يشمل المقر: نيويورك للأمانة العامة؛ ونيويورك وكوبنهاغن للصناديق والبرامج؛ وجنيف وبودابست لمفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. وتشمل المكاتب الموجودة خارج المقر مختلف المكاتب الميدانية للأمانة العامة، والصناديق والبرامج، والمفوضية. والبعثات الميدانية هي بعثات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة التابعة للأمانة العامة.

الشكل السادس

توزيع القضايا حسب الموقع في عام ٢٠١٦

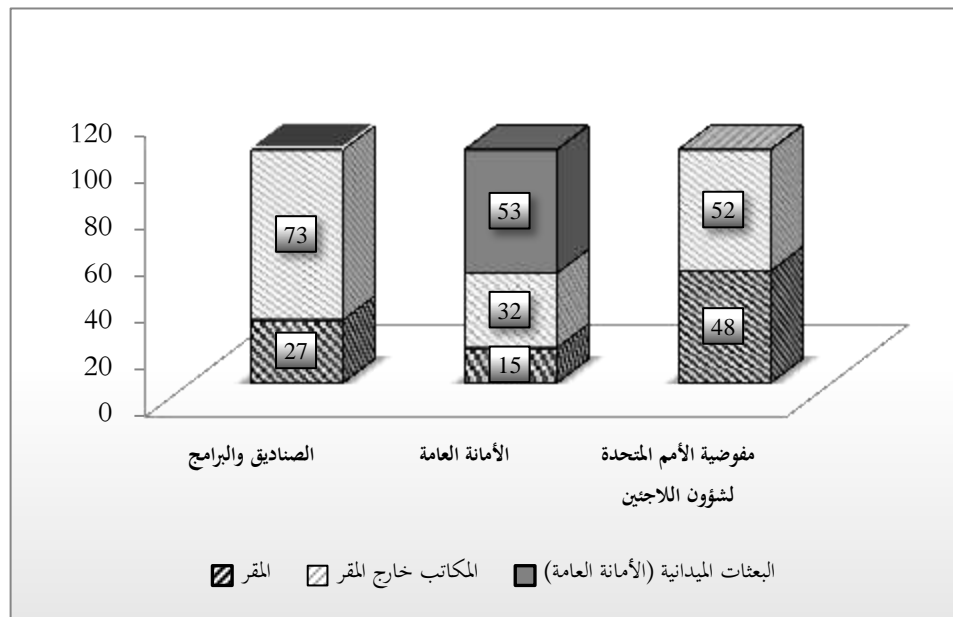


٢٤ - وفي عام ٢٠١٦، وفيما يتعلق بالأمانة العامة، أبلغ عن ١٥ في المائة من القضايا موظفون في المقر، وورد ٣٢ في المائة منها من المكاتب الموجودة خارج المقر و ٥٣ في المائة من بعثات حفظ السلام، بما فيها البعثات السياسية.

٢٥ - أما فيما يتعلق بالصناديق والبرامج، ففي عام ٢٠١٦، ورد ٢٧ في المائة من القضايا من المقر، في حين ورد ٧٣ في المائة منها من المكاتب القطرية. وخلال الفترة المشمولة بالتقرير نفسها، وورد ٤٨ في المائة من قضايا المفوضية من المقر، في حين ورد ٥٢ في المائة منها من المكاتب الميدانية (انظر الشكل السابع).

الشكل السابع

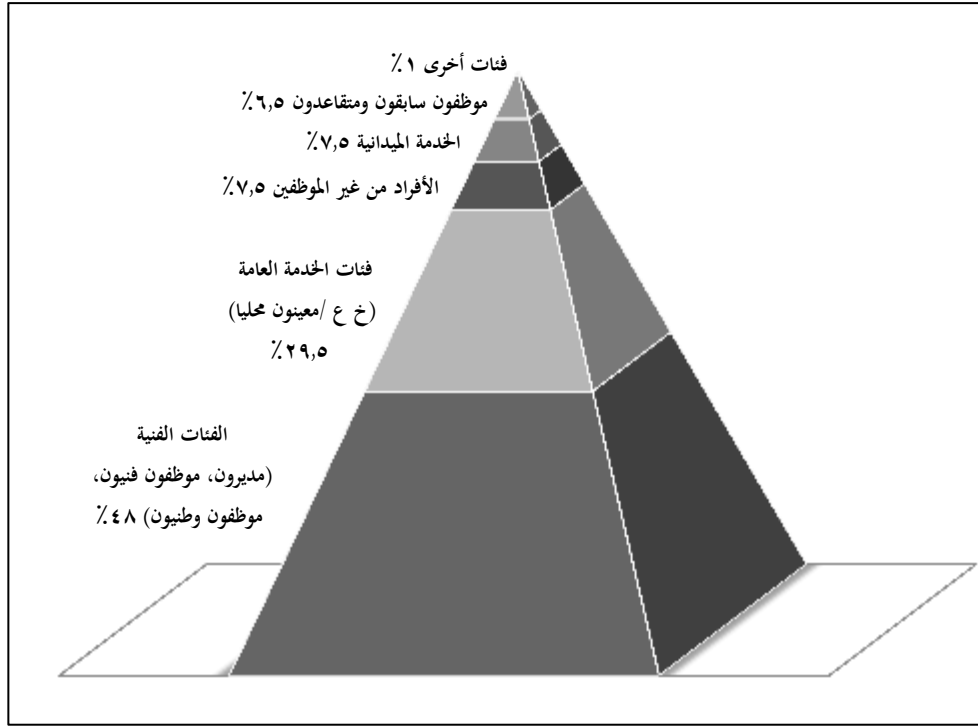
توزيع القضايا حسب الموقع والركيزة في عام ٢٠١٦ (بالنسب المئوية)



٢٦ - ومن بين مجموع عدد القضايا الواردة إلى المكتب، ورد ٤٨ في المائة منها من الموظفين في الفئات الفنية، ومنهم الموظفون الفنيون الدوليون، والموظفون الوطنيون، والمديرون وفئات أعلى؛ وورد ٢٩,٥ في المائة من المجموع من فئة الخدمات العامة، بما في ذلك موظفو الدعم المعينون محليا، و ٧,٥ في المائة من موظفي الخدمة الميدانية، و ٦,٥ في المائة من الموظفين السابقين والمتقاعدين (الشكل الثامن).

الشكل الثامن

توزيع القضايا بالفئة المهنية في عام ٢٠١٦



المختصرات: خ ع، الخدمة العامة؛ مد، المديرون؛ ف د، الموظفون الدوليون من الفئة الفنية؛ م و، الموظفون الوطنيون.

٢٧ - وخلال الفترة المشمولة بالتقرير، ورد ٧,٥ في المائة من القضايا من فئات الأفراد غير الموظفين. ويتضمن الفرع ثالثا-دال أدناه تحليلا للمسائل التي أثارها هذه الفئة من الموظفين في عام ٢٠١٦.

باء - المسائل والاتجاهات

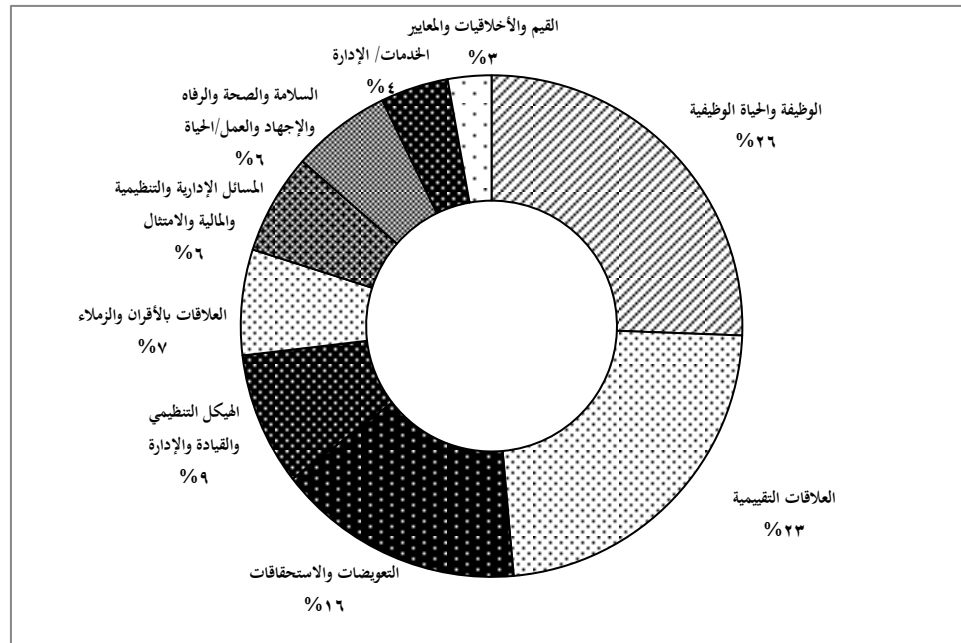
١ - المسائل والاتجاهات

٢٨ - اعتمد المكتب، منذ إنشائه قبل ١٥ عاما، نظاما معياريا لتصنيف المسائل مأخوذا عن الرابطة الدولية لأمناء المظالم لتسجيل المسائل المعروضة عليه وتحليلها. وتتقاسم نظام التصنيف منظمات أخرى في منظومة الأمم المتحدة.

٢٩ - ويتضمن الشكل التاسع استعراضا عاما لتوزيع القضايا التي وردت خلال الفترة المشمولة بالتقرير في تسع فئات رئيسية تدرج تحتها المسائل. وتنقسم الفئات الرئيسية بدورها إلى فئات فرعية تتيح تحليلا أكثر تفصيلا. ويتضمن الفرع التالي تحليلا يتناول تلك المسائل والاتجاهات.

الشكل التاسع

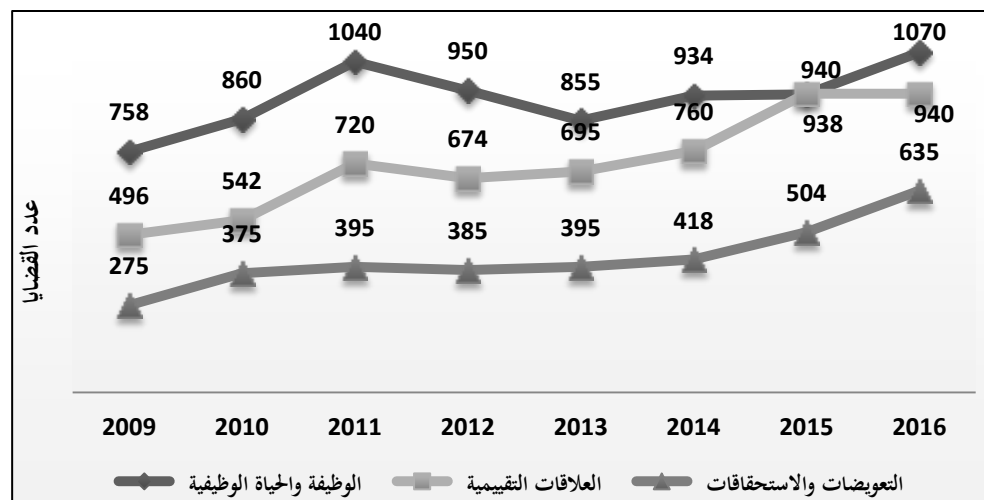
توزيع جميع المسائل التي وردت إلى المكتب في عام ٢٠١٦



٣٠ - في اتجاه مستمر من السنوات السابقة، كانت أكثر ثلاث مسائل وردت إلى المكتب في عام ٢٠١٦ هي، على الترتيب، الوظائف والحياة الوظيفية، والعلاقات التقييمية، والتعويضات والاستحقاقات (انظر الشكل العاشر).

الشكل العاشر

أكثر ثلاث قضايا وردت إلى المكتب في الفترة ٢٠٠٩-٢٠١٦

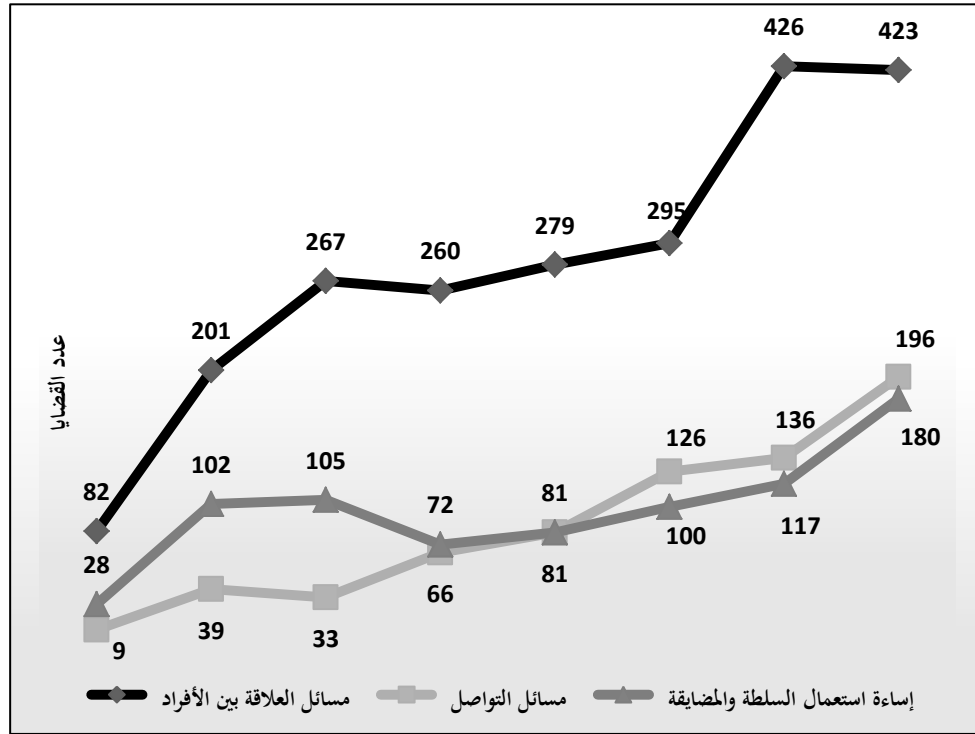


٣١ - الفترة المشمولة بالتقرير أن طلب الوظيفة، وعملية الاختيار والاستقدام، والتقدم الوظيفي والفرص الوظيفية، وإلغاء الوظائف، والنقل/التغيير غير الطوعي للمهمة، كانت أكثر المسائل المبلغ عنها شيوعاً. واشتملت العلاقة التقييمية في الغالب على الاحترام والمعاملة والاتصال وكذلك إدارة الأداء والتعقيبات. وشكّلت المعاشات التقاعدية، وإدارة كشوف المرتبات، والتأمين الصحي/الاستحقاقات الطبية، واستحقاقات المعالين معظم الشواغل الرئيسية المبلغ عنها في فئة التعويضات والاستحقاقات.

٢ - الاتجاهات السائدة في الأمانة العامة

الشكل الحادي عشر

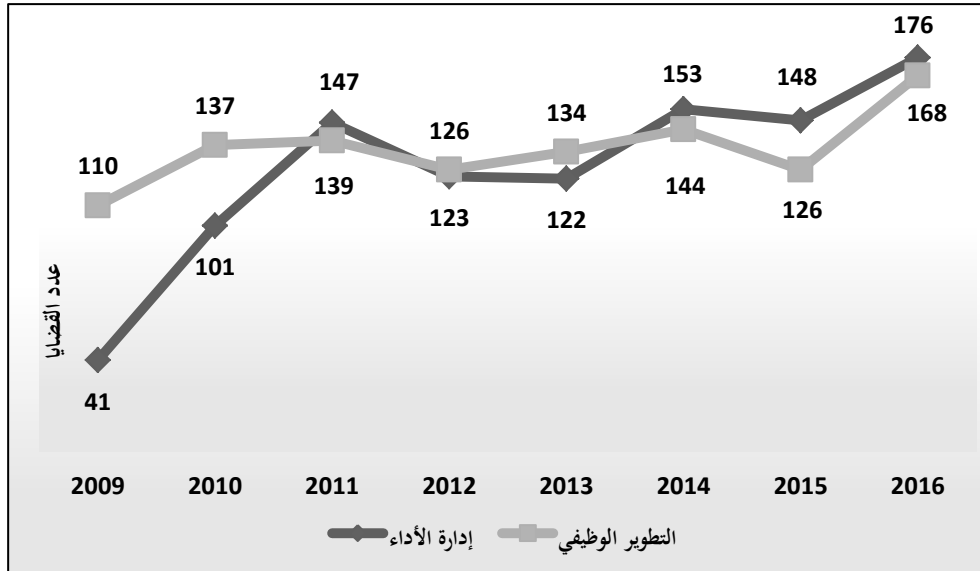
تطور القضايا التي تنطوي على مسائل تتصل بالمنازعات بين الأفراد، والتواصل، وإساءة استعمال السلطة، والمضايقات في الأمانة العامة في الفترة ٢٠٠٩-٢٠١٦



٣٢ - تتخذ القضايا المتعلقة بالمنازعات بين الأفراد، ومشاكل التواصل، وإساءة استعمال السلطة والمضايقات المتصورة اتجاهها مماثلاً على مر الزمن (انظر الشكل الحادي عشر).

٣٣ - أما المسائل التي تتراوح من ضعف مهارات الاتصال إلى سوء السلوك، فيبدو أنها ذات صلة بنشوب منازعات بين الأفراد. ويعرض الفرع خامساً من التقرير مزيداً من التحليل العام لمسألة إدارة السلوك والتأثير السلبي على المنظمة.

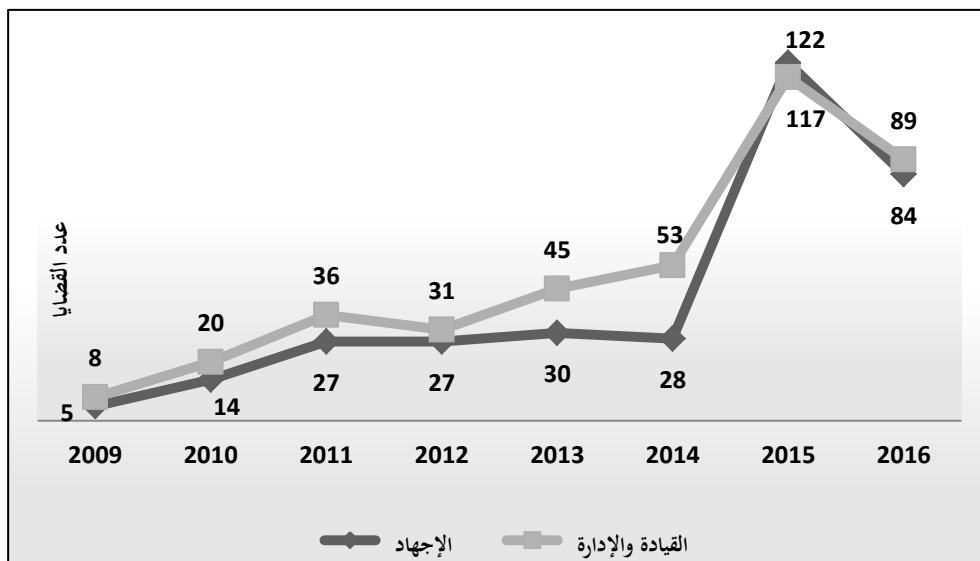
الشكل الثاني عشر
تطور القضايا التي تنطوي على مسائل تتصل بإدارة الأداء والتطوير الوظيفي في الأمانة العامة في
الفترة ٢٠٠٩-٢٠١٦



٣٤ - تتضح العلاقة بين إدارة الأداء والتطوير الوظيفي للموظفين من خلال أوجه التشابه في الاتجاهات على مر الزمن (انظر الشكل الثاني عشر).

٣٥ - وعندما لا تُستخدم أدوات إدارة الأداء والتخطيط بكامل طاقتها، وفي حالة عدم كفاية التدريب والتوجيه والإرشاد، يكون من المرجح أن يرى الموظفون أثر ذلك على تقدمهم وتطورهم الوظيفيين. ويتضمن الفرع خامسا أدناه تحليلا عاما أكثر تفصيلا لهذه المسألة.

الشكل الثالث عشر
تطور المسائل: الإجهاد، والقيادة والإدارة، في الأمانة العامة في الفترة ٢٠٠٩-٢٠١٦



٣٦ - ثمة أوجه تشابه في تطور عدد القضايا المرتبطة بالإجهاد وتلك المنطوية على شكاوى بشأن القيادة والإدارة (انظر الشكل الثالث عشر).

٣٧ - تشمل فئة مسائل القيادة والإدارة الشواغل المتعلقة بجودة و/أو قدرة الإدارة، و/أو القرارات القيادية، و/أو أساليب الإدارة، و/أو المساءلة والشفافية، و/أو تحديد الأولويات، و/أو التمويل. وقد يؤدي ذلك إلى ملاحظة مفادها أن جودة القيادة وأسلوب الإدارة يمكن أن يكونا عاملين لهما أثر محتمل على صحة الموظفين النفسية ورفاههم. ويتناول الفرع خامسا أدناه هذه المسألة بمزيد من التفصيل.

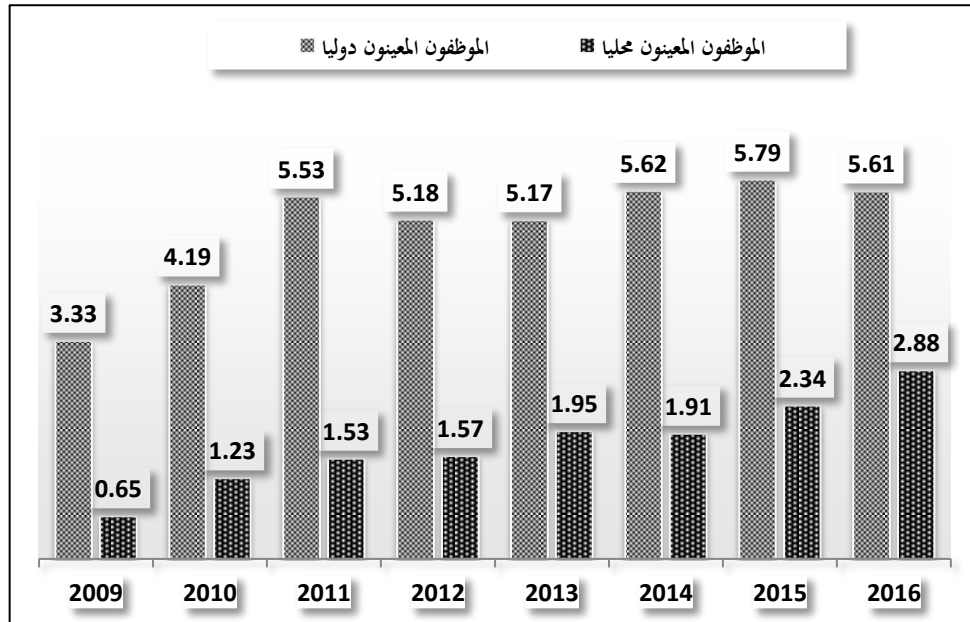
جيم - معدلات الاستفادة في الأمانة العامة

٣٨ - يوضح معدل الاستفادة من خدمات المكتب عدد القضايا التي تضم موظفين معينين دوليا أو محليا في شكل نسبة مئوية من مجموع الموظفين المعينين دوليا أو محليا في الأمانة العامة. ففي المجموعة الأولى، هناك موظفون فينيون دوليون، ومدبرون (وفئات أعلى)، وموظفو خدمة ميدانية؛ في حين أن فئة الموظفين المعينين محليا تضم موظفي الخدمات العامة، والموظفين المعينين محليا، والموظفين الفنيين الوطنيين.

٣٩ - ويوضح معدل الاستفادة الخاص بالموظفين المعينين دوليا وجود اتجاه تصاعدي حاد من عام ٢٠٠٩ إلى عام ٢٠١١، ثم استقراره بعد ذلك عند ٥,٤٨ قضايا تقريبا لكل ١٠٠ موظف. أما معدل استفادة الموظفين المعينين وطنيا، وإن كان أقل من معدل استفادة الموظفين المعينين دوليا، فيوضح وجود زيادة مطردة وكبيرة خلال السنوات الماضية (انظر الشكل الرابع عشر).

الشكل الرابع عشر

معدل الاستفادة من أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمانة العامة حسب فئة الموظفين في الفترة ٢٠٠٩-٢٠١٦ (بالنسب المئوية)



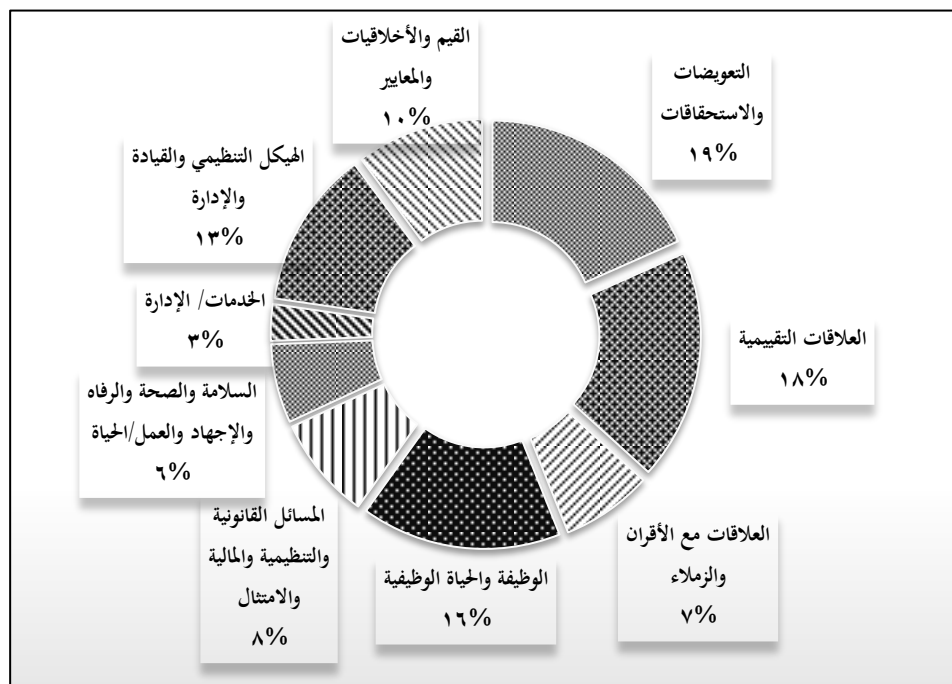
دال - المسائل التي أثارها الأفراد من غير الموظفين^(٦)

٤٠ - وخلال السنة المشمولة بالتقرير، كانت أكثر ثلاثة مجالات نزاع عرضها الأفراد من غير الموظفين على المكتب هي، على الترتيب، التعويضات والاستحقاقات (١٩ في المائة)، والعلاقات التقييمية (١٨ في المائة)، والوظائف والحياة الوظيفية (١٦ في المائة).

٤١ - ويمكن الاطلاع على مزيد من المعلومات عن مسألة الاستفادة من خدمات تسوية المنازعات بالوسائل غير الرسمية للأفراد من غير الموظفين في الفرع سابعاً-باء أدناه.

الشكل الخامس عشر

توزيع المسائل التي عرضها أفراد من غير الموظفين في عام ٢٠١٦



رابعا - خدمات الوساطة

٤٢ - شكل إنشاء الجمعية العامة قدرة دائمة معنية بالوساطة في الأمم المتحدة من أجل حل المنازعات في أماكن العمل بالوسائل غير الرسمية خطوة مهمة في سبيل إصلاح نظام العدل الداخلي. وقد نبع إنشاؤها من التسليم بالدور المحوري للوساطة في تسوية الخلافات، ولذلك توفر بيئة عمل أكثر انسجاماً وتعاونية (انظر القرار ٢٢٨/٦٢، الفقرة ٢٤).

٤٣ - وخلال السنة المشمولة بالتقرير، واصلت دائرة الوساطة العمل مع أصحاب المصلحة الرئيسيين وفقاً للأولويات المحددة في خطة المكتب الاستراتيجية. ففي عام ٢٠١٦، استمرت الاتصالات مع

(٦) المكتب غير مكلف، فيما يخص ركيزة الأمانة العامة، بخدمة الأفراد من غير الموظفين، ولا يفعل ذلك إلا على سبيل الاستثناء، وعندما يكون ذلك ممكناً في حدود الموارد المتاحة.

محكمة الأمم المتحدة للمنازعات، ووحدة التقييم الإداري، ومكتب تقديم المساعدة القانونية للموظفين في سياق الجهود الجارية لتعزيز التعاون بين النظامين الرسمي وغير الرسمي.

٤٤ - ويتناول هذا الفرع من التقرير تحديدا قضايا الوساطة، سواء المحالة من المحكمة أو التي كان يوجد اتفاق رسمي للوساطة فيها ونشأ عنها، في حالة تسويتها، اتفاق تسوية مكتوب. وإضافة إلى تلك القضايا، واصل المكتب تيسير الحوار بين الأطراف الراغبة في ذلك خارج هيكل الوساطة التقليدية. ولا يشمل التحليل الوارد أدناه القضايا الأخيرة.

ألف - الوساطة ودور المديرين

٤٥ - أقرت الجمعية العامة، في دورتها الحادية والستين، مجموعة من التوصيات الواردة في تقرير فريق التقييم المستقل المؤقت، وطلبت إلى الأمين العام أن يكفل تنفيذها، في حدود الموارد المتاحة، وأن يقدم تقريرا عن ذلك في سياق التقارير المقبلة (انظر القرار ٢٦٦/٧١، الفقرة ١٢). ومن تلك التوصيات التوصية ٣٣ للفريق التي يشدد فيها على الحاجة إلى تشجيع المديرين على التعاطي مع محاولات الوساطة بصورة إيجابية، والتحلي بموقف أكثر استباقا والشروع في عملية الوساطة بأنفسهم (A/71/62/Rev.1).

٤٦ - ولما كانت الوساطة عملية طوعية في الأمم المتحدة، فالتوصل إلى اتفاق بين كلا الطرفين على المشاركة في عملية الوساطة أمر حيوي، لأن الوساطة لا يمكن أن تجرى إذا رفض أحد الطرفين المشاركة. ويسهل الوسيط، بتجميع الطرفين معا في إطار بالغ السرية، إجراء حوار مجد، مما يسمح لكل طرف بأن يشعر بأنه صوته مسموع، ويساعد في الكشف عن احتياجاتهما واهتماماتهما الضمنية، ومن ثم يعزز إمكانية التوصل إلى حل ودي. وتساعد العملية أيضا في إصلاح علاقات العمل، وبذلك تُوجد بيئة عمل متناغمة طويلة المدى.

٤٧ - ويتمثل التحدي الذي كثيرا ما يواجهه المديرين في الوساطة في عملية الحصول على الموافقات اللازمة وراء الكواليس وخارج إطار الوساطة إذا كان الطرف الذي يمثل الإدارة لا يملك السلطة اللازمة لقطع الالتزامات على طاولة الوساطة أو لا يملك تفويض السلطة اللازم لذلك. وفي حالات مشاركة كبار المسؤولين أو الممثلين الذين لديهم اتصالات بصناع القرار في عملية الوساطة، يمكن أن تجري العملية بسرعة شديدة، ويمكن الانتهاء من القضية بالتوصل إلى نتيجة ناجحة في غضون أسبوع. وفي الحالات التي تتطلب التدابير المالية أو غيرها من التدابير الإدارية موافقة من مكاتب مختلفة قبل وضع عملية الوساطة في صيغتها النهائية، قد يستغرق غلق العملية وقتا أطول بعد عدة أشهر في المتوسط، مما يساعد على تفسير طلب الآجال في القضايا المحالة من محكمة المنازعات أو وحدة التقييم الإداري.

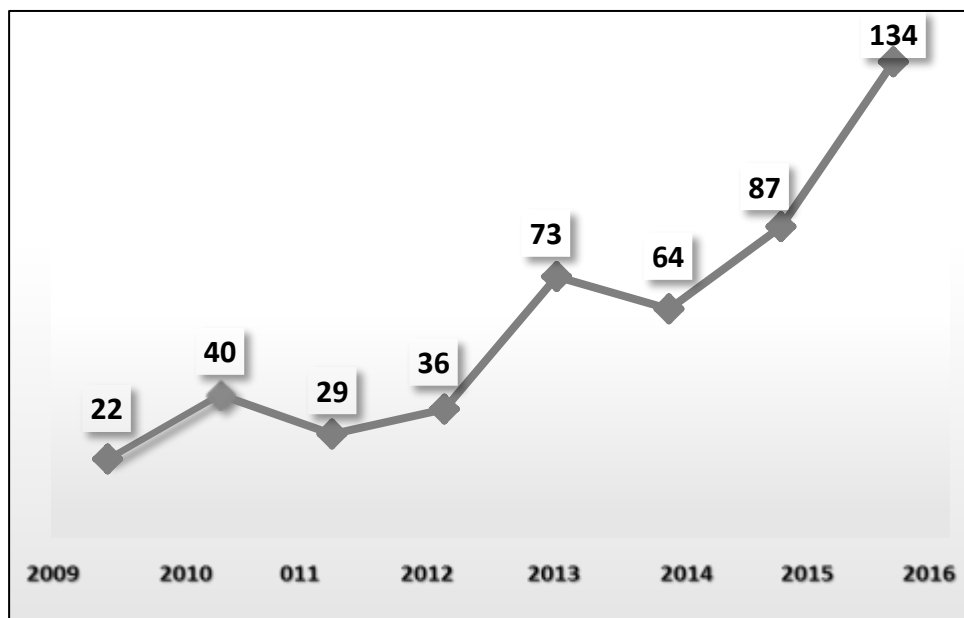
٤٨ - وإضافة إلى ذلك، يمكن أن يشكل وجود مدير جديد ومختلف على الطاولة يمثل الإدارة في كل عملية وساطة تحديا نظرا إلى عدم وجود كيان مكرس لدعم المديرين في الوساطة وإرشادهم تحديدا فيما يتعلق بكيفية يمكن أن يكون دورهم في تلك العملية مفيدا للمنظمة، ومناقشة الحلول الممكنة في إطار القواعد، وتسهيل عملية الحصول على الموافقات.

باء - الاستعراض الإحصائي لقضايا الوساطة

٤٩ - يوضح استعراض الاتجاهات والبيانات منذ إنشاء دائرة الوساطة في عام ٢٠٠٩ وجود زيادة مطردة في القضايا التي خضعت للوساطة مع فهم أفضل لفوائدها على مر الزمن (انظر الشكل السادس عشر). وعلى الرغم من أن بعض التحديات المحددة في وقت مبكر ما زالت موجودة، فقد تحققت خطوات مهمة في سبيل إرساء أسس ممارسة فعالة، وبناء القدرة والخبرة الداخليتين في التوسط في المنازعات في أماكن العمل في إطار تنظيمي، وتعزيز تقديم الخدمات.

الشكل السادس عشر

عدد قضايا الوساطة التي فُتحت في الفترة ٢٠٠٩-٢٠١٦^(٧)



٥٠ - وخلال الفترة المشمولة بالتقرير، فُتحت ١٣٤ قضية وساطة، منها ٤ عمليات جماعية. ووردت ٩٧ منها من الأمانة العامة، و ١٠ من الصناديق والبرامج، و ٢٧ من المفوضية. ويمكن أن تشمل قضايا الوساطة طرفين أو أكثر تبعا لمدى تعقد القضية. أما العمليات الجماعية، الموثقة في شكل قضية وساطة واحدة لكل مجموعة، فقد تشمل طائفة متنوعة من المكونات، من قبيل حلقات العمل المصممة لمساعدة الأفرقة على صقل مهارات الاتصال، وبناء الأفرقة، والتوجيه الفردي، وحل المنازعات والوساطة في رد المظالم بالوسائل غير الرسمية. ويمكن أن تدعم العملية الجماعية تماسك الفريق، وترفع روحه المعنوية، وتعالج مسائل العلاقات بين الأفراد أو المسائل الهيكلية التي تحول دون تحقيق الفريق كامل إمكاناته. وفي

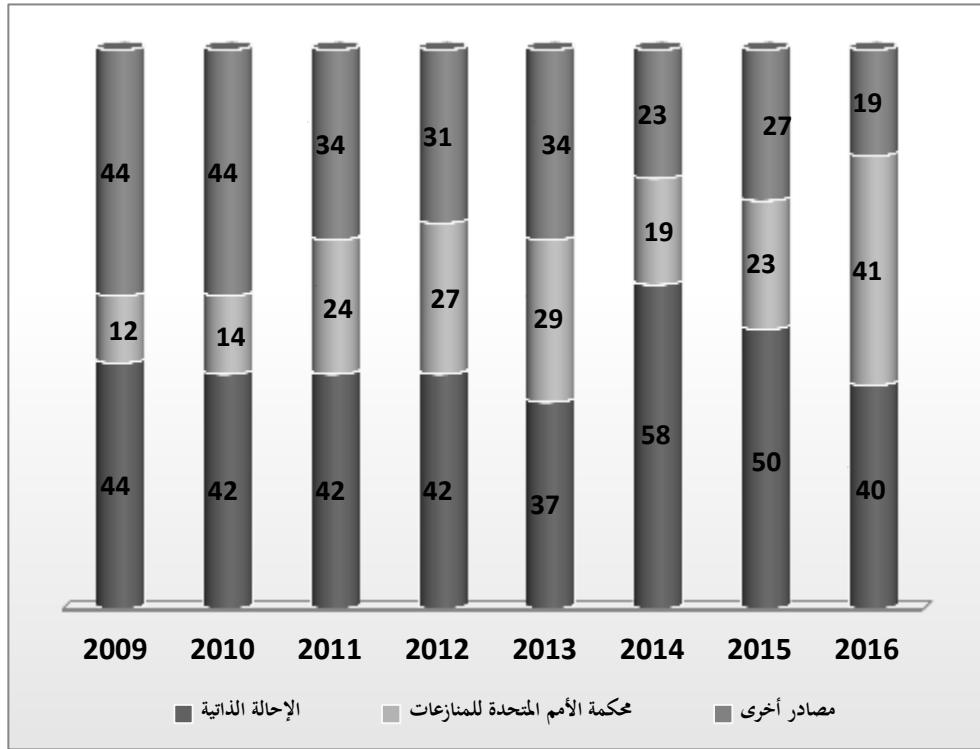
(٧) عدد القضايا التي خضعت للوساطة عن عام ٢٠١٥ هو ٨٧ قضية، بينما يوضح تقرير الأمين العام السابق عن أنشطة المكتب (A/71/157) أنه ٧٨ قضية، وقد صُحح العدد ليشمل القضايا الواردة من مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين والصناديق والبرامج. ويشمل العدد الإجمالي لقضايا الوساطة في عام ٢٠١٦ (وهو ١٣٤ قضية) ٥٣ أمرا فرديا بالإحالة إلى الوساطة من محكمة الأمم المتحدة للمنازعات، وجميعها يتعلق بالمسائل المماثلة تنفيذا لقرار يتعلق بالسياسة في بعثة حفظ السلام نفسها.

عام ٢٠١٦، استهلكت دائرة الوساطة أربع عمليات جماعية، وما زالت إحداها جارية. وتشمل هذه العمليات العمل مع ٦٥ موظفا تقريبا، وبلغ عدد أكبر مجموعة ٢٥ فردا، في حين بلغ عدد أصغرها ١٢ فردا.

٥١ - وفيما يتعلق بقضايا الوساطة في الأمانة العامة والصناديق والبرامج والمفوضية، أُحيل ٤١ في المائة (٥٤ قضية) من محكمة الأمم المتحدة للمنازعات (انظر حاشية الرسم البياني السادس عشر)، وكانت إحالة ٤٠ في المائة منها إحالة ذاتية (أي جاء طلب الوساطة من الطرف أو الطرفين)، أما باقي القضايا (١٩ في المائة)، فقد أُحيلت إلى الوساطة من مكاتب أخرى (أمين المظالم، ومكتب تقديم المساعدة القانونية للموظفين، ووحدة التقييم الإداري، والإدارة، وغيرها). وترد مصادر قضايا الوساطة خلال الفترة من عام ٢٠٠٩ إلى عام ٢٠١٦ في الشكل السابع عشر.

الشكل السابع عشر

قضايا الوساطة حسب مصدر الإحالة، بالنسب المئوية، في الفترة ٢٠٠٩-٢٠١٦^(أ)



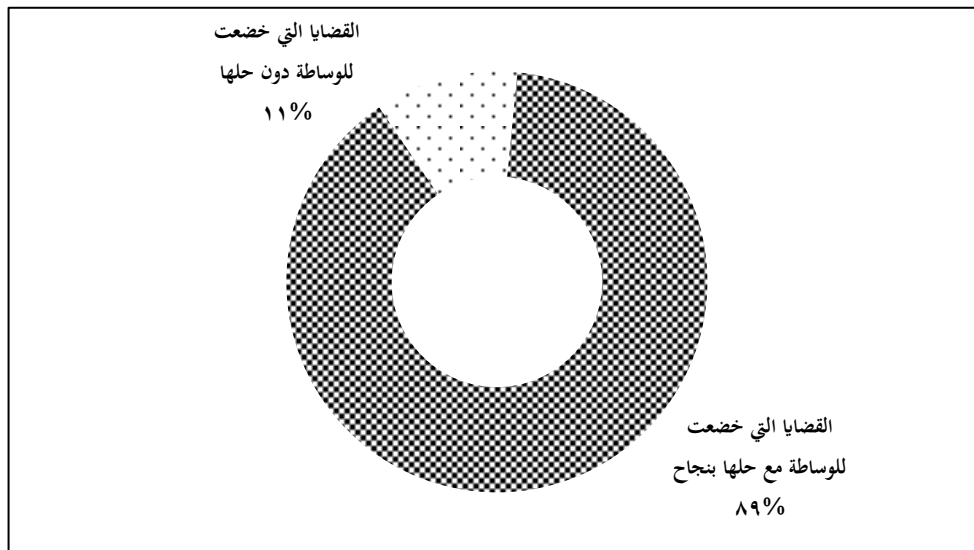
٥٢ - وفيما يخص السنة المشمولة بالتقرير، ومثلما كان الحال في السنوات السابقة، كانت القضايا التي جرى التعامل معها في إطار الوساطة في معظمها تتعلق بالوظائف والحياة الوظيفية، تليها العلاقات التقييمية، ثم العلاقات بين الأقران والزملاء.

(أ) النسبة المئوية للإحالة من محكمة الأمم المتحدة للمنازعات في عام ٢٠١٦ أعلى بشكل ملحوظ (٤١ في المائة) بسبب الإحالات الفردية البالغ عددها ٥٣ إحالة من المحكمة الواردة في حاشية الشكل الثاني عشر. فإذا اعتبرت القضايا الـ ٥٣ قضية جماعية واحدة، كانت نسبة الإحالات للوساطة من المحكمة ٢ في المائة في عام ٢٠١٦.

٥٣ - وانسجاما مع التقارير السابقة، ظل معدل تسوية المنازعات في القضايا التي خضعت للوساطة في مختلف ركائز المكتب مرتفعا، حيث كُمل ٨٩ في المائة من القضايا التي خضعت للوساطة في عام ٢٠١٦ بالتوصل إلى نتائج ناجحة (انظر الشكل الثامن عشر). ومن بين القضايا البالغ عددها ١٣٤ قضية، التي فُتحت في عام ٢٠١٦، خضعت ٦٤ قضية منها للوساطة وأُغلقت، وجرى التوصل إلى تسوية في ٥٧ قضية منها، في حين أُغلقت ٧ منها دون التوصل إلى تسوية. وتعذر مُضي ثمان وخمسين قضية إلى الوساطة بسبب رفضها من أحد الطرفين. وشملت تلك القضايا البالغ عددها ٥٨ قضية ٥٣ إحالة للوساطة من المحكمة، وجميعها يتعلق بالمظلمة نفسها في إحدى بعثات حفظ السلام. وجرى التوصل إلى تسوية في قضية واحدة قبل الوساطة. وما زالت إحدى عشرة قضية مفتوحة.

الشكل الثامن عشر

نتائج القضايا التي خضعت للوساطة في عام ٢٠١٦



خامسا - الأسباب الجذرية للمنازعات: المسائل العامة

٥٤ - توجد المسائل العامة بغض النظر عن وجود الأفراد المعنيين من عدمه. وهي تمثل، متى فُطن إليها، فرصة تتعلم منها المنظمة وتجري بسببها تغييرات إيجابية يمكن أن تسهم في منع نشوب أنواع معينة من المنازعات. ويمكن عزو كثير من المنازعات إلى هذه المسائل، التي قد تنبع من وجود ثغرات أو أوجه عدم اتساق في سياسات المنظمة وإجراءاتها وممارساتها وهياكلها، أو قد تكون أكثر رسوخا، على سبيل المثال، في ثقافة المنظمة أو في الموامة دون المثالية بين المقاصد والأهداف والتنفيذ.

٥٥ - ويجري التعرف على المسائل العامة من خلال القضايا والمسائل التي يعرضها الموظفون خلال تفاعلاتهم مع أطراف النزاع ومن خلال الحوار المستمر مع أصحاب المصلحة في المقر وفي الميدان ومن خلال الملاحظة المباشرة. وقد تتطلب هذه المسائل تدابير وتدخلات تصحيحية تتجاوز تسوية القضايا الفردية، وقد تصبح جزءا من تطوير المنظمة أو إصلاحها.

٥٦ - ويمكن تشبيه دور المكتب في الإبلاغ عن المسائل العامة بدور كاشف الدخان. ويكون على المنظمة، بما تتمتع به من اطلاع على معلومات أوسع نطاقاً أن تحدد هل هناك حريق (متصور) أم لا، وإذا كان الأمر كذلك، فتحدد نوع تدابير إطفاء الحريق و/أو الوقاية منه التي ستكون ضرورية وكافية ومستصوبة. وثمة تشبيه آخر جيد هو التحول من علاج حالات فردية إلى علاج حالة عامة بوصفها حالة من حالات الصحة العامة. حيث تتماثل دواعي التحليل والحيثيات والحكم، بما في ذلك ما يتصل منها بتحديد التدخلات الوقائية والعلاجية التي ينبغي أن تُتبع.

٥٧ - ويتبوء المكتب مكانة فريدة تسمح له بالإبلاغ عن هذه المسائل لأنه يدرس القضايا بسرية وحيدة ويلتقي بأصحاب المصلحة على طول التسلسل الهرمي وفي جميع الإدارات ومراكز العمل، سواء في المقر وفي الميدان، بما في ذلك أكثر مراكز العمل صعوبةً. وهذا ما يتيح للمكتب أن يرى النظام من منظورات مختلفة، على جميع المستويات، وأن يرى "نقاط الاصطدام"، وهو ما لا يتسنى للمكاتب الأخرى أن تفعله.

٥٨ - ويتزامن الاحتفال بمرور خمسة عشر عاماً على تقديم المكتب خدماته إلى الأمانة العامة مع أول سنة من فترة ولاية الأمين العام الجديد. ولذلك، ثمة فرصة سانحة لإبراز المسائل العامة التي أثّرت في التقارير السابقة ولا تزال سائدة واستعراضها، إضافةً إلى التنويه إلى بعض المسائل التي نشأت في عام ٢٠١٦. ويمكن الاطلاع على لمحة عامة عن المسائل التي أُبلغت الجمعية العامة بها على مر الزمن في الجدول الوارد في موضع لاحق من هذا التقرير.

ألف - المسائل التي لوحظت منذ إنشاء المكتب في عام ٢٠٠٢

٥٩ - تنتظم المسائل العامة، في هذا الفرع، في شكل مسألتين أصليتين، هما: إدارة الأداء وإدارة السلوك، اللتان كانتا مسألتين إشكاليتين. وتنشأ المشكلة أساساً عندما لا يكون عدد من الموظفين مجهزاً جيداً لإجراء المحادثات الصعبة اللازمة لتحقيق الانسجام والاحترام في أماكن العمل. إلا أنه من المفيد أن نلاحظ أن معالجة هذه المسائل ينبغي ألا يتطلب موارد كبيرة وأنه قد يكون من الممكن تحقيق التحسن بمجرد توفير التوجيه والاهتمام بهما على جميع المستويات.

١ - إدارة الأداء

٦٠ - لطالما قدم أمين المظالم تقارير بشأن هذه المسألة ومختلف صورها. ويمكن الاطلاع على مراجع تلك التقارير من خلال الجدول الوارد في موضع لاحق من هذا التقرير.

٦١ - ومن ضمن المسائل الأساسية أن المديرين والموظفين على جميع المستويات كثيراً ما يبذلون الوقت والجهد في تدقيق طلبات نظام إدارة الأداء دون الوصول بعملية تخطيط الأداء وإدارته إلى المستوى الأمثل على مستويات الإدارات والمكاتب والدوائر والوحدات والأفراد. وقد يبدو هذا أكثر "كفاءة" لحظياً، لكن له آثاراً على المنظمة وفرادى الموظفين على المدى الأبعد.

٦٢ - وقد يتمثل جزء من المشكلة في أن المديرين والموظفين غالباً ما يبدو أنهم يفتقرون إلى القدرة أو الحافز على استخدام أدوات التخطيط والإدارة المقدمة إليهم بطريقة أكثر جدوى. حيث يمكن أن تتحسن تحسناً كبيراً طريقة إخضاع المنظمة المديرين للمساءلة عن أداء عمل جيد في إدارة الأداء. وقد بدأ مكتب إدارة الموارد البشرية بالفعل في معالجة إدارة الأداء بوصفها مسألة من مسائل تغيير السلوك

وثقافة المنظمة، بدلا من التعامل معها بوصفها مجرد مسألة من مسائل الامتثال لعملية إدارية. وتلك طريقة واعدة ومبتكرة للمضي قدما؛ لأنها تعالج الشاغل الحقيقي الذي لم يُعالج من قبل على مستوى المنظمة ككل. ويمكن أن يحقق ذلك النهج أهدافه إذا أُتبع على مستوى القمة. قد أبرزت في التقارير السابقة أهمية اتباعه انطلاقا من القمة في هذا الصدد.

٦٣ - فإذا أعطت المنظمة الإدارة الجيدة ما تستحق من قيمة، فستجسد ذلك في كيفية استخدام مديريين جيدين وتنسيبهم وترقيتهم وتقومهم وتقييمهم وتطوير قدراتهم ومكافأهم فرديا، وكيفية تصميم نظام حوافز الأداء وإدارة السلوك عموما.

٦٤ - وثمة مسألة أخرى ذات صلة هي أن المديرين يبدون مترددين في استخدام أدوات إدارة الأداء كي يوضحوا، بطريقة مشروعة، أوجه القصور ويشجعوا تنمية قدرات الموظفين استنادا إلى خبراتهم التي تفيد أن الموظفين يقاومون هذه الجهود باللجوء إلى الادعاء بتعرضهم للمضايقة وإساءة استعمال السلطة. وعلى العكس من ذلك، أفاد الموظفون أنهم يشعرون أحيانا أن تقييم الأداء يُستخدم في غير محله بوصفه تهديدا لا جهدا يُبذل بحسن نية لتقديم تعقيبات صادقة لأغراض تطوير القدرات.

٦٥ - ويشير هذا الأمر إلى الافتقار إلى ثقافة الحوار في إطار إدارة الأداء. ويشير أيضا إلى أن ثمة حاجة إلى تحسين تعريف المضايقة وإساءة استعمال السلطة. والواقع أن الموظفين والمديرين - أي المسؤولين الأوائل عن تقرير التقييم والمسؤولين الثانين عن تقرير التقييم على السواء - قد يستفيدون حتى من استمرار التوجيه بشأن استخدام أدوات إدارة الأداء الحالية بطريقة فعالة ومناسبة، حتى لا يكون هناك مجال لاعتبار الإدارة الحسنة النية إساءة لاستعمال السلطة على سبيل الخطأ. وينبغي، وعلى وجه الخصوص، أن تُستخدم الخطوات المدججة في العملية بغرض تعزيز الحوار المنتظم لمعالجة أي مسائل أو خلافات بمجرد نشوبها. وبذلك الطريقة، لن تكون هناك حاجة حقيقية أو متصورة للجوء أي شخص إلى دعاوى ارتكاب إساءات في إطار إدارة الأداء.

٦٦ - ويشمل القلق إزاء جودة إدارة الأداء، من حيث العملية والتقييمات، معاملة الموظفين بإنصاف وتخفيف المخاطر على المنظمة على حد سواء. وفي سياق البعثات التي يجري تقليصها، تشكل تقييمات الأداء أحد العوامل المساهمة في اتخاذ القرارات بشأن من يبقون، ومن يمكن نقلهم إلى مكان آخر، ومن يجب أن يتركوا المنظمة. وما لم تكن التقييمات عادلة مقارنة ببعضها البعض، فقد تكون النتيجة أن تستبقي المنظمة من يحصلون على تقييمات أفضل لتجنب التعرض للمخاطر، حتى وإن كان ذلك لا يؤدي بالضرورة إلى استبقاء أفضل الموظفين. وتشارك في هذه المسألة القيادات، عامة، والمسؤولون الثانون عن تقرير التقييم بصفتهم مديريين للمديرين، خاصة.

٦٧ - وينبغي أن يكون الاتصال الجيد ومهارات التعامل مع الموظفين جزءا من المهارات الإدارية، وكذلك المهارات الأساسية في مجال تسوية المنازعات. وعلى مستوى التنفيذ، تغدو إدارة الأداء سلسلة من المحادثات، من تخطيط العمل إلى التعقيبات المنتظمة وغيرها من مناقشات العمل، ومن إجراء التغييرات إلى وضع الخطط والتوجيه لأغراض تطوير القدرات وإلى معالجة القصور في الأداء. وتتسم بعض تلك المحادثات بالصعوبة على المديرين والموظفين على حد سواء، وهو ما يمكن أن يؤدي إلى نشوب نزاعات. ومن أجل معالجة هذه المسألة، وفي ظل تعاون مع مكتب إدارة الموارد البشرية، أجرى المكتب تجربة عيادات إدارة الأداء في عام ٢٠١٦.

٦٨ - وشملت العيادات بصفة رئيسية حلقات عمل وجلسات فردية تعالج تعقيدات العلاقات بين الأفراد الكائنة في عملية إدارة الأداء في بيئة متعددة الثقافات، وتركز على تعزيز قدرة كل من الموظفين والمديرين على حوض علاقات مفيدة في سياق المحادثات المتعلقة بالأداء. وكانت هذه المبادرة المشتركة مبادرة مكاملة لحلقات العمل التي عقدها مكتب إدارة الموارد البشرية بشأن تطبيق السياسات والإجراءات وأفضل الممارسات في إدارة الأداء. ووفرت العيادات، التي حضرها المشرفون والمرؤوسون على السواء، الدعم لاستعراض منتصف المدة للفترة ٢٠١٦/٢٠١٧. وقد أعدت حلقات عمل إضافية، وستعقد في مكاتب المقر وبعض المكاتب الموجودة خارجه على أجزاء متتالية في دورة استعراض الأداء.

٢ - إدارة المخاطر والمساءلة

٦٩ - وقدم المكتب تقارير بشأن الصلة بين تعزيز السعي إلى إيجاد أماكن عمل خالية من سوء السلوك - ومنه المضايقة والتمييز وإساءة استعمال السلطة - وإنفاذها إنفاذا فعالا، وإيجاد قدرة تحقيق تتمتع بالكفاءة والمصدقية لتصحيح هذه الحالات أو حتى ردعها. ومن المهم أيضا التصدي لتصور وجود إفلات من العقاب على سوء السلوك على جميع مستويات المنظمة، بما فيها المستويات العليا. وإذا استمر هذا السلوك دون مساءلة، فمن الممكن جدا أن يؤدي إلى السماح بأن يرتكب الآخرون هذا السلوك وإلى ردع الإبلاغ عن وقوعه. وقد تحدث المكتب عن الخوف من التعبير عن الرأي وآثاره الضارة على الإدارات والمنظمة ككل في تقريره السابق (A/71/157).

٧٠ - ومن الأمثلة على ذلك السلوك المسيء الصياح والتسلط والتخويف. ومن المهم أن تواصل المنظمة اتخاذ خطوات لتشجيع الزملاء والمديرين على الإبلاغ عن هذا السلوك، وأن تسعى سعيا حثيثا نحو تشجيع ثقافة معاملة جميع الموظفين باحترام وكرامة في جميع المستويات.

٧١ - وتؤدي هذه المسألة أيضا دورا مهما في توتر العلاقات الذي يحدث أحيانا بين الموظفين المعينين دوليا ووطنيا في البعثات، حيث يمكن أن تتحول إلى مسائل أمنية أو أن تصبح عائقا أمام التواصل السياسي في البلدان المضيفة؛ حيث إن الموظفين الوطنيين غالبا ما يكونون على اتصال وثيق بالخب السياسية من جميع الأطراف التي تحتاج المنظمة إلى العمل معها.

باء - المسائل المستجدة الواجب ملاحظتها

٧٢ - فيما يلي بعض الضغوط المتزايدة المؤثرة على إنتاجية الموظفين وصحتهم ومعنوياتهم:

- (أ) زيادة مستويات الإجهاد بما يتجاوز المستويات المقبولة قد تكون عاملا مؤثرا في انخفاض الكياسة المتصور في مكان العمل، وهو ما يؤدي، في بعض الأحيان، إلى مواجهات علنية بين الموظفين؛
- (ب) قد تحتاج القيادة إلى إيجاد التوازن المناسب بين تقديم واجب العناية إلى من تعرضوا تعرضا شديدا لحالات إجهاد ويتعرضون للاهتزاز أو الإنهاك الشديد، مما يدفعهم إلى التصرف على نحو غير ملائم، من جهة، وتوفير الحماية للضحايا ووضع حدود صارمة لمنع التعدي على قيم المنظمة وقواعدها من الجهة الأخرى. وفي هذا الصدد، ينبغي أن تؤدي القيادة دورا نشطا، ويجب ألا يقع عبء التعامل مع سلوك المديرين المسحوقين على الموظفين العاملين تحت إشرافهم؛

(ج) كما لوحظ أن المديرين يناضلون على نحو متزايد من أجل مواكبة حالة تتسم بتزايد الطلبات وتناقص الموارد. وهذا يؤدي إلى حالات من سوء الفهم والنزاع على مختلف المستويات ويؤثر سلباً على معنويات الموظفين وإنتاجيتهم؛

(د) وتؤدي أحياناً المطالب المتنافسة، أو حتى المتناقضة، إلى تعقد الحالة المتوترة بالفعل السالف الحديث عنها في موضع سابق من هذا التقرير، لأن مختلف جهود الإصلاح لا تبدو منسقة على الوجه الأمثل. وقد يستلزم الأمر توفير مزيد من الموارد لإدارة التغييرات المهمة والتحويلية التي تشهدها المنظمة؛

(هـ) ليس من قبيل المغالاة التأكيد على أهمية إدارة التغيير واستراتيجيات الاتصال وما تستلزمه من مهارات إدارية، ولا سيما فيما يتصل بتقليص البعثات. وحسن إدارة التغيير الذي يضع المنظومة بأكملها في الاعتبار يؤدي إلى تعظيم استثمار المنظمة في التغيير وضمانه، ويساعد الموظفين المتضررين على الانتقال إلى الحالة الجديدة، مع احترام كرامتهم وحقوق التعاقدية.

جيم - الدراسة الاستقصائية للموظفين

٧٣ - يثني أمين المظالم على جهود المنظمة المتمثلة في التماس آراء الموظفين بشأن أماكن عملهم من خلال دراسة استقصائية عامة. ويمكن أن تُساعد نتائج الدراسة الاستقصائية في تحديد خط أساس عالمي بشأن ظروف مكان عمل، علاوة على التصورات المتعلقة بالإنتاجية والمنازعات في مكان العمل، بما في ذلك التكاليف. ومع استمرار بذل هذا الجهد، قد تكون هناك فرصة سانحة لصياغة استراتيجية وتوصيات استناداً إلى النتائج الإجمالية.

المسائل العامة الرئيسية التي أدرجها أمين المظالم في تقاريره المقدمة إلى الجمعية العامة

المسألة	المرجع
الاختيار والاستخدام والتنسيق والتنقل	A/60/376 (الفقرة ٣٧)؛ A/61/524 (الفقرات ٥٨ و ٥٩ و ٦٠ و ٦٢-٦٦)؛ A/62/311 (الفقرات ٤١ و ٤٢ و ٤٣ و ٤٤ و ٤٥ و ٧٠)؛ A/63/283 (الفقرات ٤٢ و ٤٥ و ٤٦ و ٤٧ و ٤٨ و ٥٠ و ٥١ و ٦٠)؛ A/64/314 (الفقرات ٦٠ و ٦١ و ٦٢ و ٧٦-٨١)؛ A/65/303 (الفقرات ٦٦-٥٩)؛ A/66/224 (الفقرات ٦٦-٥٩)؛ A/67/172 (الفقرات ١١٠ و ١١١ و ١١٥)
الوظيفة والحياة الوظيفية	A/60/376 (الفقرة ٣٧)؛ A/64/314 (الفقرة ٥٦)؛ A/65/303 (الفقرات ٥٩-٦٦)؛ A/66/224 (الفقرات ٥٩-٦٦)؛ A/67/172 (الفقرات ١١٠-١١١)؛ A/70/151 (الفقرة ٨١)
القيادة	A/60/376 (الفقرة ٣٧)؛ A/64/314 (الفقرات ٦٦-٧١)؛ A/65/303 (الفقرات ٧٣-٧٧)؛ A/66/224 (الفقرات ٨٤-٨٦)؛ A/67/172 (الفقرات ١١٧-١١٩)؛ A/68/158 (الفقرات ٦٤-٦٦)؛ A/69/126 (الفقرة ٥٣)؛ A/70/151 (الفقرة ٦٧)؛ A/71/157 (الفقرة ٨٨)
إدارة الأداء	A/60/376 (الفقرتان ٣٧ و ٤٦)؛ A/61/524 (الفقرتان ٦١ و ٧٤)؛ A/64/314 (الفقرات ٥٧ و ٥٨ و ٥٩)؛ A/65/303 (الفقرة ٧٥)؛ A/66/224 (الفقرة ٧٠)؛ A/67/172 (الفقرة ١٠٧ والفقرات ١٠٩-١٢٧ و الفقرة ١٣٠)؛ A/68/158 (الفقرات ٦١-٦٦)؛ A/69/126 (الفقرات ٥٢ و ٥٣ و ٥٧)؛ A/70/151 (الفقرتان ٦٧ و ٨١)؛ A/71/157 (الفقرة ٤٦)
إدارة السلوك	A/64/314 (الفقرتان ٦٩ و ٧٤)؛ A/65/303 (الفقرة ٧٨)؛ A/66/224 (الفقرة ٦٩)؛ A/67/172 (الفقرة ١٢١)؛ A/68/158 (الفقرة ٦١ والفقرات ٦٧-٦٩)؛ A/69/126 (الفقرتان ٤٥ و ٥٦)؛ A/70/151 (الفقرات ٦٣-٧٠)؛ A/71/157 (الفقرة ٨٢)

المسألة	المرجع
الخوف من التعبير عن الرأي	A/60/376 (الفقرة ٣٧)؛ A/63/283 (الفقرتان ٤٠ و ٥٢)؛ A/64/314 (الفقرة ٧٣)؛ A/65/303 (الفقرتان ٧٢ و ٧٨)؛ A/66/224 (الفقرة ٩٢)؛ A/68/158 (الفقرات ٧٠ و ٧٣ و ٧٤)؛ A/71/157 (الفقرات ٧٥-٨٠)
التحقيق	A/61/524 (الفقرتان ٥٣ و ٥٦)؛ A/63/283 (الفقرة ٥٢)؛ A/64/314 (الفقرات ٧٢-٧٥)، و A/65/303 (الفقرة ٨٣)؛ A/66/224 (الفقرات ٨١-٨٣)؛ A/67/172 (الفقرة ١٢١ والفقرات ١٤٠-١٤٢ و ١٤٥ والفقرة ١٤٦)؛ A/68/158 (الفقرة ٦١ والفقرات ٦٧-٦٩)؛ A/69/126 (الفقرات ٥٤ و ٥٥ و ٥٧)؛ A/70/151 (الفقرات ٧١-٧٣)؛ A/71/157 (الفقرات ٨١-٨٣)
الإصلاح التنظيمي والقيادة وإدارة التغيير	A/61/524 (الفقرات ٥١ و ٥٣ و ٥٤)؛ A/64/314 (الفقرة ٩٤)؛ A/65/303 (الفقرتان ٦٧ و ٧٥)؛ A/66/224 (الفقرة ٧٦ والفقرات ٨٤-٨٦)؛ A/67/172 (الفقرات ١١٥ و ١٢٢ و ١٣٣ و ١٣٤)؛ A/70/151 (الفقرات ٨٣-٨٦)؛ A/71/157 (الفقرتان ٧٣ و ٧٤)
واجب العناية	A/61/524 (الفقرة ٦٧)؛ A/62/311 (الفقرة ٥٢)؛ A/64/314 (الفقرات ٨٨-٩١)؛ A/65/303 (الفقرات ٩٤ و ٩٦ و ٩٧)؛ A/66/224 (الفقرة ٨٧ والفقرات ٩٠-٩٢)؛ A/68/158 (الفقرات ٧٨-٨١)؛ A/69/126 (الفقرات ٤٨-٥١ والفقرة ٦٤)؛ A/70/151 (الفقرتان ٧٨ و ٧٩)؛ A/71/157 (الفقرات ٥٨-٦٥)
الصحة العقلية	A/61/524 (الفقرة ٦٧)؛ A/62/311 (الفقرة ٥٢)؛ A/64/314 (الفقرات ٨٦-٩١)؛ A/65/303 (الفقرات ٩١-٩٧)؛ A/66/224 (الفقرة ٨٧ والفقرات ٩٠-٩٢)؛ A/67/172 (الفقرات ٥٨ و ٥٩)؛ A/70/151 (الفقرة ٦٧)؛ A/71/157 (الفقرتان ٥٨ و ٥٩)
شهادات اللياقة الطبية الجزئية	A/66/224 (الفقرات ٩٠-٩٢)؛ A/68/158 (الفقرات ٦١ و ٧٨ و ٧٩)؛ A/69/126 (الفقرات ٤٨-٥١)؛ A/71/157 (الفقرات ٦٦-٦٩)
إدارة الإجازات المرضية	A/66/224 (الفقرات ٩١-٩٢)؛ A/68/158 (الفقرات ٧٨-٨٢)؛ A/71/157 (الفقرات ٦٦-٦٩)
الاستحقاقات والمزايا	A/60/376 (الفقرة ٣٧)؛ A/61/524 (الفقرتان ٦٩ و ٧٢)؛ A/64/314 (الفقرات ٨٢-٨٥)؛ A/65/303 (الفقرات ٨٥-٨٩)؛ A/66/224 (الفقرات ٧٦-٨٠)؛ A/69/126 (الفقرات ٤٣ و ٤٥ و ٤٩)؛ A/71/157 (الفقرات ٦٣-٦٥ والفقرتان ٧٠ و ٧٤)
مسائل الإدارة	A/60/376 (الفقرة ٣٧)؛ A/61/524 (الفقرات ٧٢ و ٧٣ و ٧٤)؛ A/62/311 (الفقرات ٤٧ و ٤٨ و ٥٠)؛ A/63/283 (الفقرتان ٤٣ و ٤٩)؛ A/64/314 (الفقرة ٥١)؛ A/65/303 (الفقرات ٦٠ و ٦٥)؛ A/66/224 (الفقرات ٧٤-٨٠ و ٨٧ و ٩٢)؛ A/67/172 (الفقرة ١٦٠)؛ A/69/126 (الفقرتان ٥٠ و ٥٣)؛ A/70/151 (الفقرة ٨٢)؛ A/71/157 (الفقرات ٦٤ و ٦٨ و ٧٠-٧٤)
المساواة بين الجنسين	A/60/376 (الفقرة ٣٧)؛ A/61/524 (الفقرة ٥٨)؛ A/64/314 (الفقرات ٨٢-٨٥)؛ A/66/224 (الفقرة ٦٢)؛ A/67/172 (الفقرة ٩٦)؛ A/71/157 (الفقرات ٨٤-٨٩)
التنوع	A/60/376 (الفقرة ٣٧)؛ A/66/224 (الفقرة ٧٣)؛ A/67/172 (الفقرتان ١٠٩ و ١١٣)؛ A/71/157 (الفقرة ٨٨)

سادسا - أنشطة التوعية وبناء الشراكات في الأمانة العامة

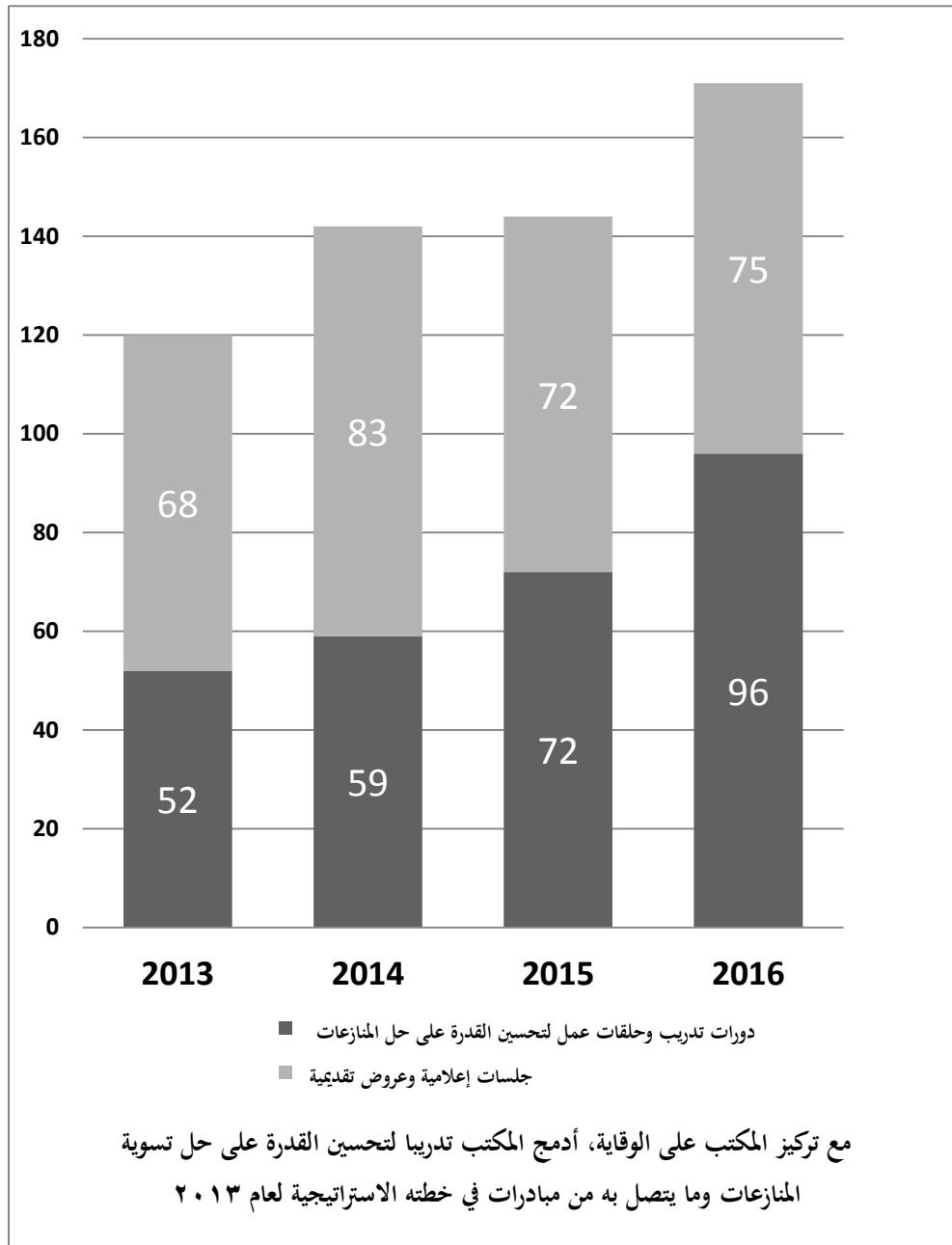
ألف - أنشطة التوعية التي نُفذت في عام ٢٠١٦

٧٤ - شجعت الجمعية العامة، في الفقرة ٢٢ من قرارها ٢٦٦/٧١، المكتب على تكثيف أنشطته في مجال التوعية. وشددت الجمعية، في الفقرة ٢٥ من القرار نفسه، على أهمية تفهم الموظفين والمدبرين على السواء لمهارات تسوية المنازعات واعتمادهم إياها من أجل منع نشوب المنازعات والتعامل مع المنازعات المحتملة أو الفعلية والحفاظ على المرونة في مواجهتها.

٧٥ - وفي عام ٢٠١٦، أجرى المكتب ما مجموعه ٣٥٤ نشاطا من أنشطة التوعية شملت ١٧١ حلقة عمل ودورة تدريبية وجلسة إعلامية وعرضا استهدفت أكثر من ٤٠٠٠ موظف وعقد ١٧٠ من الاجتماعات مع كبار المسؤولين والمشاورات بشأن الشراكات مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين (انظر الشكل التاسع عشر).

الشكل التاسع عشر

أنشطة بناء المهارات في الأمانة العامة في الفترة ٢٠١٣-٢٠١٦



٧٦ - وفي ظل تزايد الطلب على تسوية المنازعات بالوسائل غير الرسمية، يواصل المكتب توسيع أنشطة التوعية، وحشد الشركاء، وإطلاق مبادرات تحسين القدرة على تسوية المنازعات للترويج لفوائد تسوية المنازعات بالوسائل غير الرسمية في منظومة الأمم المتحدة، وتعريف الموظفين بها، وتعزيز المهارات والفهم لدى الموظفين بشأن كيفية التعامل بفعالية مع المنازعات في مكان العمل.

٧٧ - ويمكن تصنيف مجموع الأنشطة على النحو التالي:

(أ) جلسات إعلامية، تشمل عروضاً، ولقاءات مفتوحة، وعمليات توجيه، معظمها في شكل إحاطات تتضمن فقرات لطرح الأسئلة والرد عليها. والغرض الرئيسي من ذلك هو تقديم معلومات عن المكتب وعن تسوية المنازعات بالوسائل غير الرسمية، بما في ذلك بعض العناصر التي تتناول القدرة على تسوية المنازعات؛

(ب) دورات تدريبية وحلقات عمل حول القدرة على تسوية المنازعات، وهي مزيج من المحاضرات والتدريبات والعناصر التفاعلية الأخرى التي تهدف إلى مساعدة المشاركين على فهم طبيعة المنازعات في مكان العمل ومصادرها، والبحث عن نهج عملية للتعامل معها؛

(ج) اجتماعات مع كبار المسؤولين ومجموعات أصحاب المصلحة الداخلية والخارجية، التي تشكل جزءاً من جهود الشراكة والتعاون مع أصحاب المصلحة التي يبذلها المكتب. وتشمل الاجتماعات مع كبار المسؤولين على مستوى رسم السياسات وصنع القرارات، ومع الإدارة مثلما هو الحال في مكتب إدارة الموارد البشرية أو إدارة الدعم الميداني أو بعثات حفظ السلام، والنظام الرسمي لإقامة العدل، ورابطات الموظفين، والدوائر الطبية، ومستشاري الموظفين.

٧٨ - وفي إطار استراتيجية التوعية التي نُفذت في عام ٢٠١٦، استضاف المكتب الإقليمي في فيينا، بالتعاون مع مكتب الأمم المتحدة في فيينا يوم تسوية المنازعات في مركز فيينا الدولي في حزيران/يونيه، ونظم سلسلة من حلقات العمل لبناء المهارات، مع التركيز على مواضيع الانفعالات والتغيير والتعاون في بيئة عمل متنوعة. وأتاحت حلقات العمل رؤى واستراتيجيات لا تقدر بثمن لمضاعفة قدرة الموظفين والمدبرين على العمل معا بطريقة منتجة وتحسين التواصل بينهم.

٧٩ - ونظم المكتب الإقليمي في بانكوك، ثلاث حلقات عمل في كمبوديا للموظفين في بعثة المساعدة المقدمة من الأمم المتحدة من أجل إجراء محاكمات الخمير الحمر، مع تزويدهم بالأدوات اللازمة لمعالجة السلوك غير المرغوب فيه في مكان العمل، وتقديم التعقيبات وتلقيها بطريقة فعالة. وإضافةً إلى ذلك، نظمت حلقة عمل تركز على المبادئ التوجيهية الموجهة إلى المديرين الموضحة في نشرة الأمين العام بشأن منع التمييز والمضايقة، ومنها التحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة (ST/SGB/2008/5) لمجموعة صغيرة من أصحاب المصلحة. وكانت التعقيبات الواردة من المشاركين في حلقات العمل الثلاث جميعها إيجابية لدرجة فاقت التوقعات.

٨٠ - وفي نيسان/أبريل ٢٠١٦، وبطلب ومبادرة من بعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في مالي، عقد المكتب الإقليمي في غوما بجمهورية الكونغو الديمقراطية في باماكو دورة تدريبية ثنائية اللغة (بالفرنسية والإنكليزية) لمدة أربعة أيام لتدريب المديرين على المرونة في مواجهة المنازعات، بما فيها القدرة على تسوية المنازعات والتفاوض. وكان هدف الدورة تعزيز قدرة الموظفين وثقتهم من أجل منع نشوب المنازعات في مكان عملهم أو تقليلها إلى أدنى حد ممكن أو تسويتها.

ووفرت للمشاركين أدوات لفهم نَهج المنازعات أو النزاعات تغطي مواضيع محددة مثل تقديم التعقيبات وتلقيها والتعامل مع الانتقادات تعاملًا بناءً، إضافةً إلى عرض أنواع الخدمات التي يقدمها المكتب. واستهدف التدريب ٢٠ مساعداً من الأقران في البعثة، وكانت تعقيباتهم على الدورة ممتازة.

٨١ - وخلال بعثة نُقّدت في أبيي في آذار/مارس ٢٠١٦، دعا المكتب الإقليمي في عنتيبي بأوغندا موظفي قوة الأمم المتحدة الأمنية المؤقتة لأبيي إلى حضور حلقة عمل حول القدرة على تسوية المنازعات تناولت إدارة المنازعات بفعالية. وعُقدت حلقة العمل نفسها للموظفين في كادقلي وقوك مشار بجنوب السودان. وخلال كل جلسة، أُجري عرض تقديمي قصير عن ولاية المكتب ودوره. وأظهرت تعقيبات المشاركين رضاهم الشديد عن حلقة العمل، واشتملت على طلب عقد حلقات العمل هذه بانتظام؛ حيث كانت الجلسة مفيدة لمعالجة الشواغل المتصلة بمكان العمل.

٨٢ - وفي إطار بعثات التوعية، زار المكتب الإقليمي في سانتياغو تسعة بلدان، حيث عُقدت ٢٣ حلقة عمل مدة كل منها نصف يوم. واستهدفت الجلسات التي حملت عناوين ”التعامل مع الإيذاء والمضايقة والوقاية منهما في مكان العمل“، و ”أدوات المحادثة والوقاية من نشوب المنازعات في مكان العمل“، و ”أفرقة فعالة وسعيدة“ إلى زيادة معارف الموظفين بشأن معايير السلوك، وتوضيح دور أمين المظالم، وتوفير أدوات عملية لتسوية المنازعات مثل أداة المحادثة ’Take 5‘. وقد حضر هذه الجلسات ما مجموعه ٣٦٧ موظفاً. وشعر أكثر من ٩٠ في المائة من المشاركين أن الأدوات المقدمة في أثناء الجلسات ستكون مفيدة للغاية لإدارة المنازعات في مكان العمل.

٨٣ - وعقد المكتب الإقليمي في جنيف حلقتي عمل حول إدارة النزاع بفعالية ومهارات الوساطة اللازمة لإدارة النزاع استهدفتا الموظفين والمديرين والمشرفين بمكتب الأمم المتحدة في جنيف ومفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان. واستهدفت حلقتنا العمل تعزيز قدرة الموظفين وزيادة ثقتهم من أجل الوقاية من نشوب المنازعات في مكان عملهم أو تقليلها إلى أدنى حد ممكن أو تسويتها. ووفرت للمشاركين أدوات لفهم المنازعات أو النزاعات وكيفية التعامل معها.

٨٤ - وعقد مكتب الأمانة العامة في نيويورك سلسلة من الجلسات التعريفية الشهرية ولسات تعزيز القدرة على تسوية المنازعات، وكانت الجلسات متاحة لحضور الموظفين في مختلف كيانات المقر. وقد حضر حلقات العمل، التي عُقدت في شكل جلسات شهرية مستمرة، جمعٌ غفيرٌ، وحظيت بتعقيبات ممتازة. ووفرت المواد الترويجية لحلقات العمل، والحلقات نفسها في أثناء عرضها، للمشاركين أدوات مفيدة لإدارة المنازعات في مكان العمل، وساعدت على توعية الموظفين بالمكتب ومبادئه وخدماته. ويعتزم المكتب مواصلة هذه الجلسات في عام ٢٠١٧.

باء - التدابير المبتكرة لتوسيع نطاق الأثر والمدى

٨٥ - وسّع المكتب استخدامه الاستراتيجي للبيانات، والدراسات الاستقصائية والاستبيانات المتعددة اللغات بوصفها أدوات لتلقي التعقيبات، والوقوف على الاتجاهات والأنماط. وتعزز تلك المعلومات المجموعة قدرة المكتب على استحداث خدمات مُعدّة خصيصاً، وذلك بتصميم برامج تدريبية تناسب احتياجات مختلف مكاتب المقر، ووحدات الميدان، وبعثات حفظ السلام.

٨٦ - وإضافةً إلى ذلك، يستخدم المكتب الأدوات لقياس العوامل المتعلقة بمكان العمل التي تؤثر على مرونة القوة العاملة، ولا سيما في المجالات المتصلة بالإجهاد والنزاع والإنتاجية.

الدراسات الاستقصائية السابقة على التدخلات

٨٧ - حسّن المكتب تصميم الدراسات الاستقصائية السابقة على التدخلات التي تُجرى قبل زيارة أي مكتب ميداني أو بعثة حفظ سلام وعزز تنفيذها. وتستهدف الدراسة الاستقصائية المبادرة بإجراء الحوار والوقوف على المسائل الرئيسية المتصلة بمكان العمل وقياس مستوى وعي الموظفين بالتسوية بالوسائل غير الرسمية. وثمة غرض آخر من إجراء الدراسة قبل القيام ببعثة تسوية نزاع هو الكشف عن المنازعات الجارية والمسائل السائدة في مكان العمل، وتحديد الوقت الذي قُضي في التعامل مع هذه المسائل. وتلك المعلومات مفيدة لتصميم الدورات التدريبية وحلقات العمل ومواد التوعية لكل إدارة أو وحدة ميدانية أو بعثة حفظ سلام، وتمكن المكتب من تقديم استجابات مصممة خصيصاً لتناسب الموظفين.

٨٨ - وفي عام ٢٠١٦، أرسلت الدراسة الاستقصائية السرية والمُعقّلة السابقة على التدخل إلى ٣٨ من مكاتب الأمانة العامة والإدارات والبعثات الواقعة في ١٩ بلداً في أفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي وفي المقر. وأجاب ١٠٦٠ فرداً عن الاستبيان. ويرد شرح تفصيلي للنتائج في الفرع أولاً - باء من هذا التقرير.

المناقشات الجماعية المركزة

٨٩ - نظم المكتب سلسلة من المناقشات الجماعية المركزة، بقيادة أحد أمناء المظالم أو أحد الوسطاء، بين مختلف مكاتب الأمانة العامة من مناطق عديدة. والهدف هو تحسين فهم العوامل التي تسهم في المنازعات في مكان العمل، واكتشاف كيف تتأثر مرونة القوة العاملة بعوامل الإجهاد والمنازعات، واستكشاف الصلة بين النزاع والإنتاجية. وكانت النتيجة المتوقعة هي جمع البيانات التي من شأنها أن تساعد على تحديد سبل تعامل الموظفين والمدبرين والمنظمة ككل مع عوامل النزاع على نحو أكثر فعالية وتحليل تلك البيانات.

٩٠ - وعقدت سبع عشرة مجموعة تركيز اجتماعاتها في عام ٢٠١٦، وشارك فيها ما مجموعه ١٣٩ موظفاً. واستكشفت المناقشات في كل مجموعة من المجموعات مُحددات المنازعات في مكان العمل وآثارها ومختلف سبل الوقاية من تلك المنازعات أو الحد منها.

جيم - تعزيز الشراكات داخل الأمانة العامة

١ - المشاركة مع أصحاب المصلحة

٩١ - استمر تحسين مشاركة المكتب مع مكتب إدارة الموارد البشرية، ولا سيما دوائر القيادة والتعلم والتطوير التنظيمي، من خلال التعاون بشأن مجموعة متنوعة من القضايا لكفالة أخذ التعقيبات العامة التي يُقدمها المكتب بعين الاعتبار حسب الاقتضاء. وشملت هذه المسائل القيادة والأداء وإدارة السلوك، والمساواة بين الجنسين والتفاعل بين تحقيق العدالة بالوسائل الرسمية وغير الرسمية، ودور الموارد البشرية فيها. وإضافةً إلى الاجتماعات الفصلية المنتظمة، شمل التعاون تقديم عرض في مؤتمر موظفي التعلم

السنوي بشأن المسائل العامة من أجل الاستفادة من إمكانات المشاركين بأن يكونوا "عوامل مُضاعفة" في إحداث تغيير عام إزاء مسائل مختارة أبلغ عنها أمين المظالم.

٩٢ - ومن الأمثلة على ذلك التدريب في مجال القيادة والإدارة، وتعزيز السعي إلى إيجاد أماكن عمل خالية من التمييز والمضايقة وإساءة استعمال السلطة، وإدراج التحيزات الكامنة في اللاوعي في برامج التدريب على التنوع والإدماج. وكذلك، قدم المكتب عرضاً في المؤتمر العالمي المعني بالموارد البشرية، الذي عقد في الفترة من ١٣ إلى ١٥ حزيران/يونيه ٢٠١٦ في نيويورك، بشأن تقديم الخدمات، موضّحاً كيف أن سوء إدارة الأداء أو السلوك يؤثر على تقديم الخدمات داخل المنظمة، وكيف يمكن للمكتب تقديم الدعم.

٩٣ - وواصل المكتب التعاون مع إدارة الدعم الميداني من خلال الاجتماعات وعمليات تبادل المعلومات المنتظمة بشأن التطورات التي تؤثر على موظفي بعثات حفظ السلام.

٩٤ - وواصل المكتب مشاركته المنتظمة مع مكتب الأخلاقيات بشأن المواضيع محل اهتمامهما المشترك، ومنها التعاون بشأن الحوار المتعلق بقيادة الأمم المتحدة لعام ٢٠١٦.

٩٥ - وشهد عام ٢٠١٦ أحداثاً لها أهمية خاصة منها إضفاء الصفة المؤسسية على منتدى لأصحاب المصلحة في مكتب الأمم المتحدة في جنيف، شكلته، تحت قيادة المدير العام، دائرة إدارة الموارد البشرية، ومكتب مستشار الموظفين، والدائرة الطبية، ومركز التدريب وتعدد اللغات، ومجلس التنسيق لموظفي مكتب الأمم المتحدة في جنيف (نقابة الموظفين) ومكتب أمين المظالم الإقليمي في جنيف. وهناك مكاتب أخرى مدعوة أيضاً إلى المشاركة، على حسب المسائل المطروحة على جدول الأعمال. ويرأس الاجتماعات أمين المظالم الإقليمي أو مستشار الموظفين في حالة غيابه.

٩٦ - ويقوم المكتب اتصالات منتظمة مع رابطات الموظفين الوطنية في مختلف مراكز العمل، واتحاد الموظفين الميدانيين، وممثلين آخرين عن الموظفين لمناقشة المسائل التي تمس الموظفين عموماً أو في مواقع محددة، والمجالات التي تحتاج إلى تحسين أو عندما يُحزّر تقدم معالجة مسائل سبقت إثارته. ويعمل المكتب أيضاً مع ممثلي الموظفين في تنفيذ أنشطته في مجال التوعية، وعقد الجلسات التدريبية وغيرها من الأنشطة التي سبق بيانها في هذا الفرع.

٩٧ - وواصل المكتب عمله مع أمناء المظالم الآخرين في منظومة الأمم المتحدة من خلال شبكة أمناء المظالم والوسطاء في الأمم المتحدة وما يتصل بها من منظمات دولية. وخلال اجتماع الفريق السنوي في فيينا في عام ٢٠١٦، ناقش الفريق مواضيع منها آثار التدخلات العامة ودور أمناء المظالم والوسطاء بوصفهم موكليين بإجراء التغيير التنظيمي.

٢ - التعاون بين الجزأين الرسمي وغير الرسمي من نظام إقامة العدل الداخلي

٩٨ - طلبت الجمعية، في الفقرة ٢٤ من قرارها ٢٦٦/٧١، معلومات مفصلة من الأمين العام عن الجهود الرامية إلى تعزيز التعاون بين الجزأين الرسمي وغير الرسمي من نظام إقامة العدل.

٩٩ - وتيسيراً للتعاون بشأن تسوية المنازعات الناشئة عن القرارات الإدارية، واصل المكتب التعاون مع المكاتب المختلفة التي تشكل نظام العدالة الرسمي. وفي عام ٢٠١٦، واصل المكتب عمله مع محكمة المنازعات، ووحدة التقييم الإداري، ومكتب تقديم المساعدة القانونية للموظفين.

١٠٠ - وأجرى موظفو المكتب في جنيف ونيروبي ونيويورك، اتصالات متكررة بأفلام محكمة المنازعات وقضاؤها، حسب الاقتضاء، وشجعوا على تسوية القضايا عن طريق الوساطة.

١٠١ - وكان التعاون مع مكتب المساعدة القانونية للموظفين مفيدا في حل النزاع في أقرب وقت ممكن بوسائل غير رسمية وفي توضيح الإطار القانوني للمسائل الناشئة. ويمكن لمكتب المساعدة القانونية للموظفين أن يشجع حل المنازعات بالوسائل غير الرسمية في مرحلة مبكرة من العملية. ويحيل، في هذا الصدد، قضايا تُعتبر التسوية بالوسائل غير الرسمية فيها أكثر ملاءمة إلى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة. وفي المقابل، يوصي مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة زواره باستشارة مكتب المساعدة القانونية متى اعتبرت التسوية بالوسائل غير الرسمية غير ملائمة في المسائل المقدمة.

١٠٢ - وفي سياق الجهود الجارية لتبسيط عمليات الإحالة بين النظامين الرسمي وغير الرسمي، نظمت دوائر الوساطة بمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، جنبا إلى جنب مع وحدة التقييم الإداري ومكتب تقديم المساعدة القانونية للموظفين جلسة تحمل عنوان: "لماذا الإحالة إلى التسوية بالوسائل غير الرسمية، وماذا يحال إليها". وركز هذا النشاط على مجالات من بينها أنواع المسائل الملائمة للوساطة ومزايا الوساطة.

سابعاً - تعزيز الاستفادة من أمين المظالم وخدمات الوساطة

ألف - استفادة الموظفين الميدانيين من أمين المظالم وخدمات الوساطة

١٠٣ - شجعت الجمعية العامة، بعد أن سلمت في قرارها ٢٦٦/٧١ بصعوبة وصول الموظفين الميدانيين، بمن فيهم الموظفون الملحقون بالبعثات السياسية الخاصة، إلى المكتب، على وضع تدابير مبتكرة لمواجهة هذه الصعوبات.

١٠٤ - وتشكل الاستفادة من مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة تحدياً للموظفين الميدانيين في المناطق التي لا يوجد فيها المكتب. ولا يمكن التسليم بالمام الموظفين في الميدان باستخدام شبكة الإنترنت، حتى عندما تتوفر، ويمكن أن يشكل الاتصال بالمكتب تحدياً آخر بالنظر إلى اختلاف منطقة التوقيت والعوائق اللغوية. وحتى عندما يشجع المكتب استخدام تكنولوجيات الإنترنت للاتصال وجهاً لوجه، فبعض الموظفين يخشون من احتمال الكشف عن المعلومات السرية والخاصة.

١٠٥ - وللتعويض عن غياب المكاتب في معظم مراكز العمل، يجري المكتب زيارات منتظمة إلى عمليات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة، حيث هناك وجود مادي للمكتب. بيد أن محدودية الوقت في الميدان كثيراً ما تعني اختيار من يحصلون على الخدمة ومن لا يحصلون عليها. ومع استمرار التخفيضات في الميزانية المخصصة للسفر، من المرجح أن تصبح الاستفادة من المكتب أكثر محدودة.

باء - استفادة الأفراد من غير الموظفين من أمين المظالم وخدمات الوساطة

١٠٦ - طلبت الجمعية العامة في الفقرة ١٨ من قرارها ٢٦٦/٧١، معلومات عن المنازعات التي يكون أفراد من غير الموظفين أطرافاً فيها، وعن التدابير المعمول بها حالياً لكي تُعمم على الصعيد المؤسسي ممارسات الإدارة الرشيدة الرامية إلى تلافي المنازعات التي تشمل فئات شتى من الأفراد من هذه الفئة.

١٠٧ - ولئن كان المكتب لا يستطيع، نظرا إلى محدودية الموارد، أن يقدم إلى الأفراد من غير الموظفين الطائفة الكاملة من الخدمات المتاحة للموظفين، فإنه يستقبل الأفراد من غير الموظفين الذين يلتمسون المساعدة مباشرة. وفي الواقع، من الصعب رفض قضايا من غير الموظفين عندما تضم المسائل المثارة أحد الموظفين أو الإدارة. ويمكن أن يكون للشكاوى المتعلقة بالمسائل الشخصية على وجه الخصوص أثر على المكتب بأكمله، ويمكن أن يؤدي عدم التدخل إلى المساس بإنتاجية المكتب وتنفيذ الولاية. وتزداد درجة الخطر في بيئات البعثات الميدانية.

١٠٨ - وفي ضوء الاتجاه نحو زيادة القوة العاملة من غير الموظفين على النحو الذي نوهت إليه وحدة التفتيش المشتركة (JIU/REP/2014/8)، سيواجه المكتب تحديا إذا زاد عدد غير الموظفين الذين يلتمسون خدماته. وفي حين أن المكتب يرى أنه من المهم توفير الخدمات لجميع موظفي الأمم المتحدة، فالسماح للأفراد من غير الموظفين بالأمانة العامة بالاستفادة من النظام غير الرسمي سيستلزم توفير موارد إضافية. وقد سبق إبلاغ الجمعية العامة في دورتها السابعة والستين (انظر الوثيقة A/67/265 و Corr. 1، المرفق ٥) بالموارد الإضافية التي ستكون مطلوبة. وفي حين تظل الموارد المطلوبة في ذلك الوقت دون تغيير، فسيحتاج تعديل المبالغ لتناسب تكاليف سنة التنفيذ الواجبة التطبيق.

جيم - زيادة الموارد من أجل تعزيز تسوية المنازعات بالوسائل غير الرسمية

١٠٩ - قررت الجمعية العامة، في الفقرة ٤٧ من قرارها ٢٦٦/٧١، أن تنظر، في دورتها الثانية والسبعين، في المسائل المتصلة بالاحتياجات من الموارد لغرض تحسين القدرة على الأداء في نظام لإقامة العدل في الأمم المتحدة يتمتع فيه شروط الشفافية والمهنية وكفاية الموارد واللامركزية.

١١٠ - وما فتى المكتب يشهد زيادة كبيرة في حجم العمل إذ شرع في تنفيذ أنشطة صقل مهارات تتسم بمزيد من الطابع الوقائي وتتطلب تحليل الاحتياجات، واكتساب المهارات، وما يقابل ذلك من تغيير في ثقافة المنظمة. وإضافة إلى ذلك، نُقد مزيد من الأعمال لإجراء تحليلات كمية ونوعية للمشاكل التي تواجه الموظفين من أجل تحديد التدخلات المناسبة وتقديم تعقيبات مفيدة إلى الإدارة. ومن أجل الاضطلاع بهذه المهام المعززة، سيستفيد المكتب من إضافة وظيفة محلل برتبة ف-٣ في ملاك الموظفين.

١١١ - وقد أدت الزيادة في عبء القضايا في جميع المناطق أيضا إلى الحاجة إلى آلية تنسيق أقوى لدعم العمليات العالمية، والأعمال المتعلقة بالقضايا، والتحليل والتوعية العاميين. وثمة حاجة إلى موظف إداري برتبة ف-٤ لدعم رئيس المكتب من أجل معالجة الزيادة في عبء العمل.

١١٢ - وأخيرا، وبالنظر إلى الفئات المستهدفة التي يخدمها مكتب جنيف ونيروبي الإقليميين، وطلبات دعم القضايا الواردة من محكمتي المنازعات، بوسائل منها الوساطة، سيؤدي إضافة وظيفة موظف معني بتسوية المنازعات برتبة ف-٤ في كل من جنيف ونيروبي إلى تحسينات كبيرة في الخدمات المقدمة إلى الموظفين.

ثامنا - التوجهات المستقبلية

١١٣ - يوفر الاحتفال بمرور ١٥ سنة على إنشاء أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة فرصة سانحة للتفكير في الماضي والمستقبل على السواء.

١١٤ - فقد أنجز الكثير منذ أن استثمرت الأمم المتحدة في إنشاء برنامج أمين مظالم متفرغ ومتخصص في عام ٢٠٠٢. ومنذ البداية، عندما كان البرنامج لا يزال مجرد عملية صغيرة موجودة في المقر، عمل أول أمناء مظالم شاركوا في إنشاء المكتب على ضمان بذل الجهود لتشغيله وفقا للمعايير المهنية المقبولة عموما. وكان ذلك بمثابة بوصلة وجهت تطوير المكتب على مر السنين، وكفلت نزاهته سواء في هيكله وفي تشغيله. وفي عام ٢٠١٥، كانت تلك المعايير نفسها بمثابة مرجعية مهمة لوحدة التفتيش المشتركة في إجراء استعراض أمناء المظالم في الهيكل التنظيمي على نطاق منظومة الأمم المتحدة (JIU/REP/2015/16). ومن المهم للمنظمة، وهي تضيي قدما، أن تدعم استمرار التقيد بتلك المعايير.

١١٥ - ومع مواصلة المكتب تعزيز خدماته وتحسينها، فقد بات التركيز على تحديد المسائل والسياسات والإجراءات العامة التي تسهم في نشوب المنازعات وتسبب في المشاكل نهجا تحليليا معتادا في عمله. غير أن اضطلاع المكتب بدور الوسيط المحايد أو الجهة المنوط بها حل المشكل سيسمح له بالعمل جنبا إلى جنب مع الموظفين والإدارة في المنظمة لتحديد المجالات التي يمكن تحسينها، بخلاف غيرها من مهام البت أو تقديم النتائج الحاسمة. وتتمثل إحدى قيم المكتب في هذه القدرة تحديد المسائل العامة والتعاون مع المنظمة وقيادتها في السعي إلى تحسين النظام على حد سواء.

١١٦ - وإضافة إلى ذلك، شرع المكتب في مبادرات لتحسين جمع البيانات وتحليلها بهدف تشخيص التحديات التي تواجه المنظمة والمساعدة في تحديد التدخلات المناسبة. ومن خلال توفير بيانات مفيدة وتحديد الأنماط والاتجاهات في شتى المجالات داخل المنظومة، يوفر المكتب تعقيبات قيّمة يمكن أن تحسن المنظمة.

١١٧ - وفي السنوات الأخيرة، ركز المكتب، مع وضع خطته الاستراتيجية، على تشجيع التدريب على المهارات من أجل تحسين قدرة الموظفين والمديرين على تسوية المنازعات. وقد استُقبلت هذه الاستراتيجية استقبالا حسنا في المنظمة. وشددت الجمعية العامة، في الفقرة ٢٥ من قرارها ٢٦٦/٧١، على "أهمية تفهم الموظفين والمديرين على السواء لمهارات تسوية المنازعات واعتمادهم إياها من أجل منع نشوب المنازعات والتعامل مع المنازعات المحتملة أو الفعلية والحفاظ على المرونة في مواجهتها".

١١٨ - وأدت كل هذه الجهود إلى الاعتراف بما للمكتب من فعالية كبيرة. وقد استشهد استعراض خارجي أجراه للمكتب في عام ٢٠١٢ فريق خبراء مستقل بنجاحات المكتب في إيصال خدماته، بوصفه إحدى الجهات المؤكدة بالتغيير في المنظمة، وفي التعامل مع التحديات الإدارية والتغلب عليها، ومنها المتطلبات الإدارية المتصلة بإنشاء فروع في سبعة مواقع جديدة، وجميعها في إطار بيئة تنظيمية تفرض تحديات كبيرة على التسوية بالوسائل غير الرسمية.

١١٩ - وذكر فريق التقييم المستقل المؤقت بشأن إقامة العدل في منظومة الأمم المتحدة، في تقريره لعام ٢٠١٦، أن عددا كبيرا من المديرين في الميدان قد أبدوا تقديرهم لدور أمين المظالم. وأبلغ مديرون في أحد مراكز العمل الفريق أنه جرى تجنب ٥٠ في المائة من القضايا التي كان من المحتمل السير في إجراءاتها أمام جهات التقاضي وذلك باستخدام النظام غير الرسمي. وعزوا هذا النجاح إلى مشاركة القيادة على أعلى المستويات، وإلى التواصل بروح التعاون مع أمين المظالم من أجل الوقوف على المشاكل في وقت مبكر (انظر الفقرة ١١٦ من الوثيقة A/71/62/Rev.1). ويشكل ذلك الأمر قاعدة صلبة للبناء عليها للمستقبل.

١٢٠ - ومن الواضح أن الأمم المتحدة قد تبنت مفهوم المكتب وفكرة الاستمرار في إجراء تحسينات في المنظمة. ومع ذلك، ما زالت توجد أعمال يتعين إنجازها. إذ يجب أن تواصل المنظمة التسليم بأن نظام

الضوابط والموازنين الذي تتبعه، والمصمم لأغراض منها تعزيز المساءلة، يؤدي بدوره إلى إيجاد آلة بيروقراطية كثيرا ما تكون عديمة الاستجابة وبطيئة التغيير، ولا تشجع دائما على المساءلة الفردية أو الإبداع. ولم يعد ذلك النموذج محتملا، على أي حال، في البيئة الحالية. إذ ينبغي أن تواصل الأمم المتحدة السعي إلى إيجاد توازن أفضل بين الحقوق الممنوحة إلى الموظفين والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، وأن تبحث عن زعماء ليسوا مجرد خبراء في تخصصاتهم الفنية، بل مديرين كما ينبغي أن يكونوا، وأن تعمل بمزيد من الجِد لإيجاد ثقافة ملؤها الاحترام والكياسة، وأن تسعى إلى أن تغدو أكثر استعدادا لإدماج أفضل الممارسات والكفاءات الخارجية. بيد أن كل ذلك يتطلب الاعتراف بأن الهيكل السياسي للأمم المتحدة يُصعّب من ذلك الأمر، إذ إنه بيئة قلما تتوقف الولايات فيها عن التوسع، في حين تتزايد محدودية التمويل والموارد.

١٢١ - ومع ذلك، يظل المكتب متفائلا إزاء خطوات الأمم المتحدة في سبيل تحسين النظم والهيكل، ومواصلة البحث عن سبل للمضي قدما. فمن يعملون في المنظومة متفانون في النهوض بولايات المنظمة المهمة. والاستثمار فيهم بتشجيعهم على أن يكونوا قوة عاملة مرنة في مواجهة المنازعات يسودها الوثام والاحترام في أماكن العمل، قد يكون أحد أهم مجالات الاهتمام في السنوات المقبلة.

١٢٢ - إن وجود نظام قوي لتسوية المنازعات بالوسائل غير الرسمية في الأمم المتحدة يُخدم الهدف الأساسي المتمثل في الوقاية من المنازعات والمشاكل التي يمكن أن تصرف الموظفين والمديرين عن الأعمال المهمة المكلفون بها وإدارة تلك المنازعات والمشاكل. ومن المهم أن يواصل الموظفون والمديرون الحصول على هذه الموارد وهم يؤدون واجباتهم. فنجاح المنظمة يعتمد على هؤلاء الرجال والنساء الذين يكرسون حياتهم لهذا العمل المهم. وخلاصة القول أن الأمم المتحدة لا تستطيع أن تمد نطاق خدماتها إلا في حدود ما تُخدم به العاملين فيها أولا.

Annex

[بالإنكليزية فقط]

Core principles of the Office of the United Nations Ombudsman and Mediation Services

As the informal pillar of the system of administration of justice at the United Nations, the Office of the United Nations Ombudsman and Mediation Services uses informal and collaborative approaches to resolve workplace conflict. It is guided by the core principles of independence, neutrality, confidentiality and informality, which are summarized below.

Independence

The Office maintains independence from other organizational entities, organs or officials and has direct access to the Secretary-General, the executive heads of the funds and programmes, the United Nations High Commissioner for Refugees and senior management throughout the Organization, as needed. It has access to information relevant to cases, except medical records, and access to individuals in the Organization who request advice, information or an opinion on any particular matter.

Neutrality

The Office serves as an advocate for fair and equitably administered processes, not on behalf of any individual within the Organization, taking into account the rights and obligations of the Organization, the staff member and the equity of the situation.

Confidentiality

The Office maintains strict confidentiality and does not disclose any information about individual cases or visits from staff members. Its staff members cannot be compelled by any United Nations organ or official to testify or disclose information about cases.

Informality

In respect of its informality, the Office does not keep records for the United Nations or any other party. It does not conduct formal investigations or accept legal notice on behalf of the United Nations. It does not have decision-making powers, nor does it make determinative findings or judgments.
