

Distr.: General  
15 July 2014  
Arabic  
Original: English

الجمعية العامة



الدورة التاسعة والستون  
البند ١٤٥ من القائمة الأولية\*  
إقامة العدل في الأمم المتحدة

## أنشطة مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة تقرير الأمين العام

موجز

هذا التقرير هو سادس تقرير يغطي أنشطة مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة الذي يقدم خدمات تسوية النزاعات في مكان العمل بالوسائل غير الرسمية إلى الأمانة العامة للأمم المتحدة، وصناديقها وبرامجها (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)؛ وإلى مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين.

ويتضمن التقرير معلومات عن الأنشطة التي اضطلع بها المكتب خلال الفترة من ١ كانون الثاني/يناير إلى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٣. وهو يركز على الأنشطة الخاصة بالأمانة العامة، بما في ذلك الخدمات المقدمة إلى الموظفين والمدبرين في مجال تسوية الخلافات، وأنشطة ومبادرات التوعية الرامية إلى تحسين كفاءة الموظفين والمدبرين في مجال تسوية النزاعات، ويتضمن ملاحظات بشأن مسائل مؤسسية عامة. وترد المعلومات التفصيلية عن أنشطة محددة تضطلع بها الصناديق والبرامج ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في تقارير سنوية منفصلة يمكن الاطلاع عليها في الشبكات الداخلية (الإنترنت) للكيانات المعنية.

\* A/69/100



الرجاء إعادة استعمال الورق

300714 300714 14-57136 (A)



## أولا - تسوية النزاعات بالوسائل غير الرسمية

## ألف - النزاعات في مكان العمل وآثارها

١ - النزاعات موجودة في جميع مجالات الحياة، بما في ذلك المنظمات. والنزاعات والخلافات يمكن أن تكون عوامل تحفز المنظمات على التعلّم والتطوّر، كما يمكن أن تكون خطرا يقوِّض علاقات العمل البناءة فيها. والنزاعات، إذا لم تعالج بفعالية، يمكن أن تصبح عائقا يحول دون تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

٢ - وفي الأمم المتحدة، وهي منظمة أُقيمت على مبادئ تعزيز العلاقات السلمية ومواءمة الجهود التي تبذلها الدول<sup>(١)</sup>، ينبغي لحل النزاعات في أماكن العمل أن يكون عملية طبيعية. وتمثل تسوية النزاعات بالوسائل غير الرسمية، وتعزيز ثقافة التعاون والاحترام المتبادل، وتطوير كفاءات الموظفين والمديرين في التعامل مع النزاعات، وفهم الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الخلافات، بعضا من النهج التي يمكن أن تخفف من الأخطار التي تنشأ عن النزاعات في مكان العمل. ومن جوانب هئية بيئة عمل تتسم بالوئام، تطوير القدرات على تشجيع الخطاب البناء واتخاذ التدابير الوقائية في الوقت المناسب للتقليل من آثار النزاع السلبية.

## باء - ولاية مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة

٣ - يقدم مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة مساعدة محايدة وفي كنف السرية تهدف إلى حل طائفة واسعة من القضايا والنزاعات في مكان العمل. وهو يقدم خدماته إلى الموظفين في جميع أنحاء العالم، في المقر وفي مراكز العمل في المواقع الميدانية النائية، بما في ذلك الأماكن التي تشارك فيها الأمم المتحدة في عمليات ميدانية. ومن بين الحالات التي يتعامل معها موظفو المكتب عادة، النزاعات المتعلقة بتجديد العقود، والمساواة في المعاملة، واختيار الموظفين، والتمييز، والتدابير التأديبية، والعلاقات بين الأفراد، والحالات التي يشعر فيها الموظف بأنه عومل معاملة سيئة. وإضافة إلى ذلك، يحدد موظفو المكتب باستمرار المسائل المؤسسية العامة الكامنة وراء النزاعات، ويسترون إليها انتباه الإدارة في المنظمة.

٤ - ومن المسائل التي يتزايد تركيز المكتب عليها، تطوير المعارف والمواقف والمهارات التي تسمح للموظفين بالتعامل مع حالات النزاع تعاملًا بناءً، أو بعبارة أخرى، تطوير "القدرة على تسوية النزاعات" (للاطلاع على مزيد من التفاصيل، انظر الفقرة ٥ من الوثيقة A/68/158). ويساعد المكتب في تطوير القدرة على تسوية النزاعات بتنظيمه دورات

(١) انظر المادة ١-٤ من ميثاق الأمم المتحدة.

وحلقات عمل مواضيعية إعلامية، ومبادرات لبناء المهارات، وبتعاونه المستمر مع مختلف الجهات صاحبة المصلحة. وتُدْرَج هذه العناصر في صلب أنشطة الاتصال الرامية إلى نشر الوعي بالخدمات التي يقدمها المكتب وبمزايا حل النزاعات بصورة غير رسمية.

٥ - ومجالات العمل الواسعة هذه متشابكة ومترابطة. وكثيرا ما تكون المسائل التي يكشف عنها التفاعل مع زوار المكتب وسيلة لتحديد الثغرات المؤسسية العامة في النظام القائم، فتكون منطلقا لتصميم مبادرات أوسع ترمي إلى تطوير القدرات على تسوية النزاعات، إضافة إلى تطوير مهارات التعامل مع تلك النزاعات. ومجالات عمل المكتب جزء أساسي من مسؤوليات جميع موظفيه المكلفين بملفات، وهو ما يكفل اتباع نهج كلي وشامل في تسوية النزاعات، واستخداما أمثل وفعالا لموارد المكتب.

#### جيم - المبادئ الأساسية المتبعة في الممارسات

٦ - يسترشد المكتب في تنفيذ ولايته والاضطلاع بعمله بمبادئ أساسية تتمثل في الاستقلالية، والحياد، والسرية، والطابع غير الرسمي، وهي مبادئ متوائمة مع معايير الممارسات الموضوعية دوليا لمهنة أمين المظالم في المنظمات.

#### الاستقلالية

٧ - يعمل المكتب باستقلالية عن الكيانات أو الأجهزة أو المسؤولين الآخرين في المنظمة، ويمكنه، عند الحاجة، الوصول مباشرة إلى الأمين العام، وإلى الرؤساء التنفيذيين للصناديق والبرامج، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، وكبار المديرين في المنظمة بأسرها؛ والحصول على المعلومات ذات الصلة بالقضايا، باستثناء السجلات الطبية؛ والوصول إلى الأفراد في المنظمة للحصول منهم على مشورة أو معلومات أو رأي بشأن أي مسألة محددة.

#### الحياد

٨ - يقوم المكتب بدور المدافع عن العدالة والنزاهة والإنصاف في إدارة العمليات، وهو لا يقوم بذلك نيابة عن فرد بعينه داخل المنظمة، بل يراعي مصلحة كل من المنظمة والموظف، وحقوقهما والتزامهما، وما تقتضيه الحالة من إنصاف.

## العمل في كنف السرية

٩ - يتقيد المكتب بالعمل في كنف السرية التامة، وهو لا يكشف عن أي معلومات عن الحالات الفردية أو عن الزيارات التي يتلقاها من الموظفين؛ ولا يمكن لأي جهاز من أجهزة الأمم المتحدة أو مسؤول فيها إرغامه على الإدلاء بشهادة.

## الطابع غير الرسمي

١٠ - لا يحتفظ المكتب، احتراماً لطابعه غير الرسمي، بسجلات للأمم المتحدة أو لأي طرف آخر؛ وهو لا يجري تحقيقات رسمية، ولا يقبل إشعاراً قانونياً نيابة عن الأمم المتحدة؛ ولا يملك سلطة اتخاذ القرارات؛ ولا تصدر عنه أي استنتاجات أو أحكام تفريرية.

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

١١ - يقدم المكتب خدماته إلى المستفيدين منها في الكيانات التالية، التي جُمعت في ثلاث دعائم: الأمانة العامة؛ والصناديق والبرامج. مما فيها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)، ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، وهيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (هيئة الأمم المتحدة للمرأة)؛ ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. وتستفيد هذه الجهات من الخدمات التي تقدمها دعائم المكتب الثلاث، التي أنشأها ويديرها كيان أو كيانات كل منها.

١٢ - ويوجد مقر المكتب في نيويورك وله سبعة مكاتب إقليمية وشعبة للوساطة، وفق ما قرره الجمعية العامة في قرارها ٢٢٨/٦٢. وتوجد المكاتب الإقليمية في بانكوك، وعتيبي في أوغندا، وجنيف، وكينشاسا، ونيروبي، وسانتياغو، وفيينا. ويقدم أمناء المظالم للصناديق والبرامج، ولمفوضية شؤون اللاجئين خدماتهم من نيويورك وجنيف، على التوالي، للمستفيدين منها في العالم.

١٣ - ويواصل موظفو المكتب بانتظام التعاون على مواءمة ممارساتهم. ويمثل تبادل المعارف شكلاً أساسياً من أشكال التعاون بين دعائم المكتب. والمشاركة في مناقشات منتظمة بشأن القضايا وبارامترات الممارسة تعزز التعلم من تجارب الآخرين وتكفل المحافظة على المعرفة المؤسسية. وخلال الفترة المشمولة بهذا التقرير، أجرى موظفو المكتب بانتظام تحليلات للقضايا، واشتركوا في تعهد قاعدة بيانات مشتركة وموقع شبكي مشترك، وتعاونوا في أنشطة الوساطة، وفي إنتاج نشرة تعليمية وتوعوية مشتركة. وعُقد في نيويورك اجتماع لفريق عالمي تضمّن عناصر لتطوير المهارات.

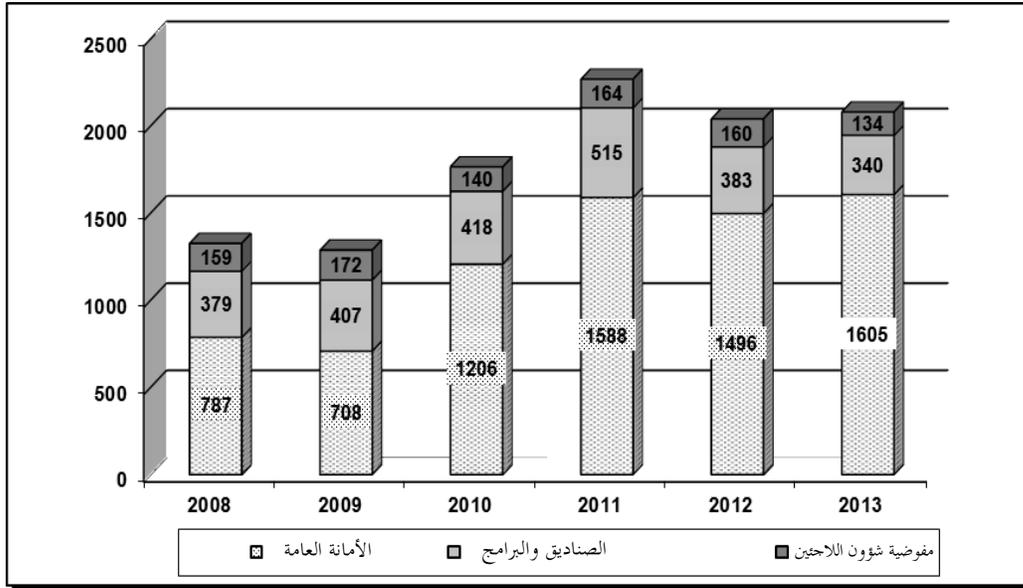
## ثالثاً - تسوية النزاعات بالوسائل غير الرسمية: لمحة عامة عن القضايا والاتجاهات

### ألف - القضايا المعروضة على أمين المظالم

١٤ - في عام ٢٠١٣، فتح مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة ٢٠٧٩ قضية، وهو ما يمثل زيادة قدرها ٢ في المائة مقارنة بحجم القضايا التي فتحتها في العام السابق. ووردت ١٦٠٥ قضايا منها من الأمانة العامة، و ٣٤٠ قضية من الصناديق والبرامج، و ١٣٤ قضية من مفوضية شؤون اللاجئين. ومنذ إنشاء النظام الجديد لإدارة العدل في عام ٢٠٠٩، ارتفع عدد القضايا في السنوات الثلاث الأولى، وبقي في نفس المستوى تقريباً في عامي ٢٠١٢ و ٢٠١٣ (انظر الشكل الأول). وشهدت الفترة نفسها ارتفاعاً مطرداً من سنة إلى أخرى في نسبة القضايا الواردة من موظفي البعثات الميدانية في الأمانة العامة للأمم المتحدة (انظر الشكل الثاني).

### الشكل الأول

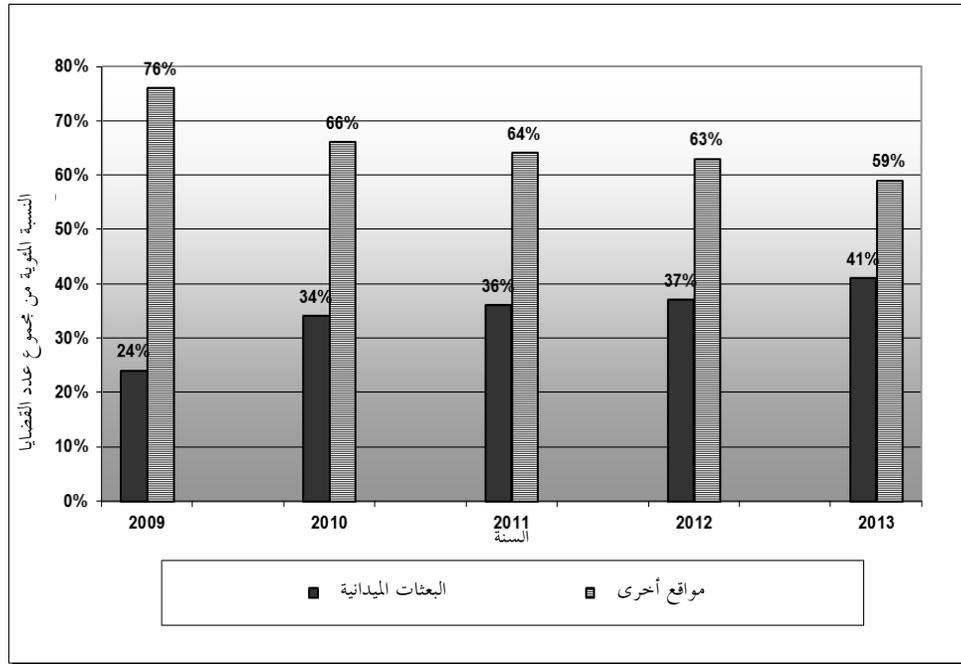
القضايا التي فتحتها مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة



## الشكل الثاني

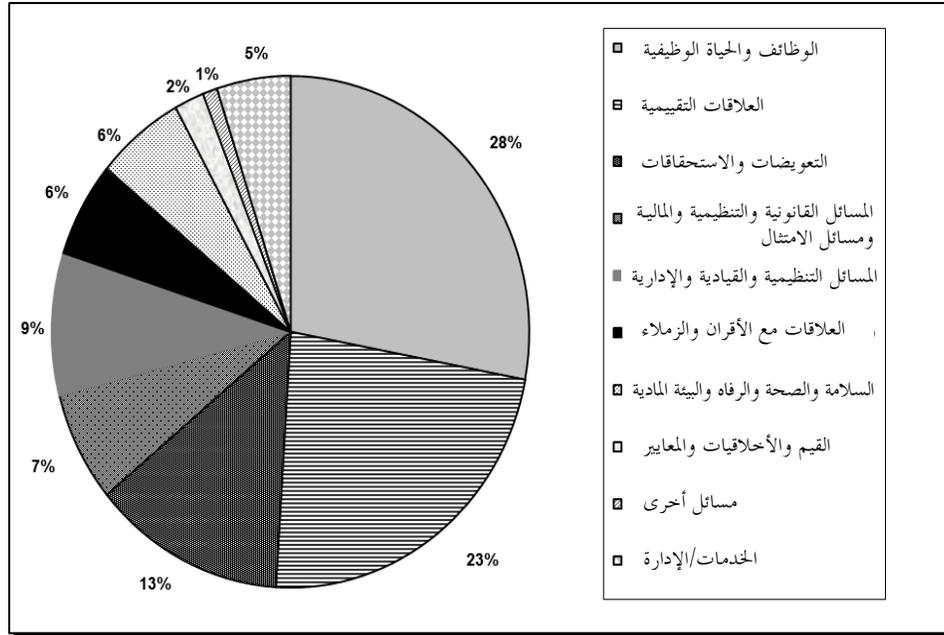
النسب المئوية للقضايا الواردة من موظفي البعثات الميدانية وغيرها من المواقع،

٢٠١٣-٢٠٠٩

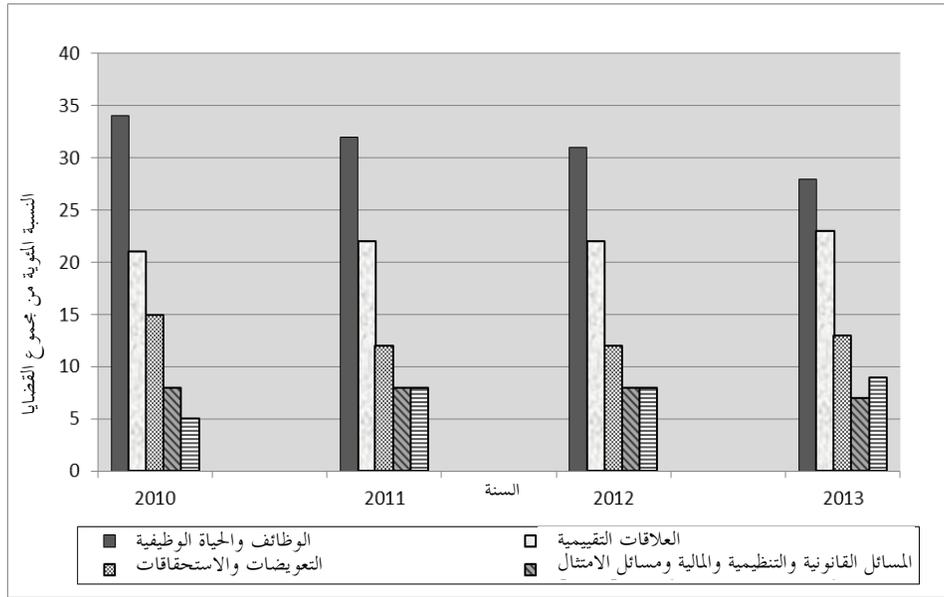


١٥ - وكثيرا ما تنطوي القضايا على عرض مشاكل وعلى مسائل وشواغل مترابطة إضافية. ويقدم الشكل الثالث صورة عن المسائل التي تناولتها القضايا المعروضة في عام ٢٠١٣. وتمثل المسائل المجمعة في فئتي "الوظائف والحياة الوظيفية" و "العلاقات التقييمية" (العلاقة بين المشرف والموظف)، أكثر من نصف مجموع الحالات المفتوحة في عام ٢٠١٣. وفي حين أنه توزع متوافق مع النمط الذي شهدته السنوات الثلاث السابقة، فإن عام ٢٠١٣ شهد انخفاضا طفيفا في عدد القضايا المتعلقة بالوظائف والحياة الوظيفية، صحبته زيادة طفيفة في القضايا المتعلقة بالعلاقات التقييمية. ومن القضايا التي عُرِضت على المكتب خلال السنوات الأربع الماضية، كان خمُسها تقريبا (٢١ في المائة) يتعلق صراحة بالعلاقات التقييمية، وهي ثاني أكبر نسبة مباشرة بعد قضايا الوظائف والحياة الوظيفية (انظر الشكل الرابع).

الشكل الثالث  
القضايا المعروضة على المكتب في عام ٢٠١٣، حسب الفئة



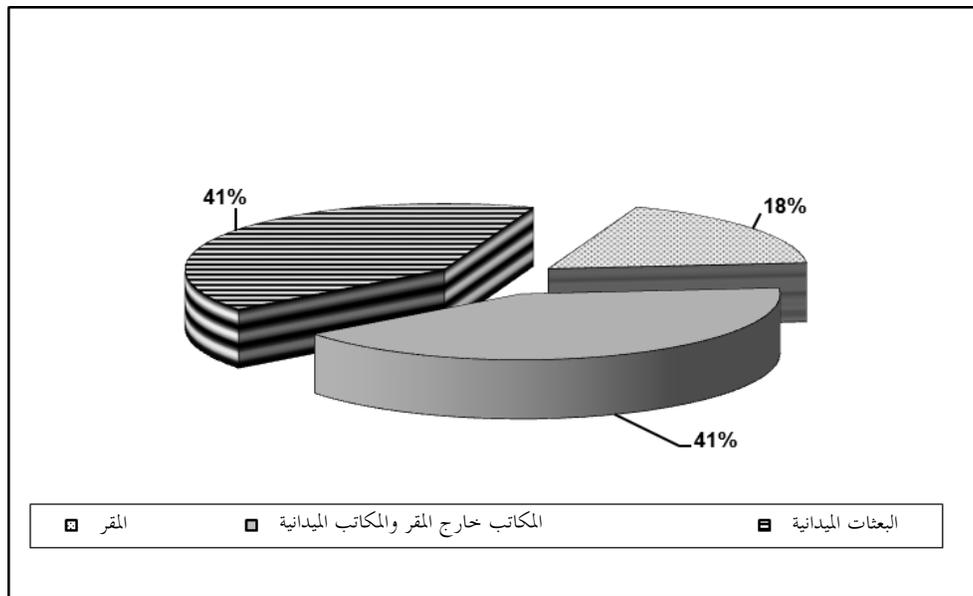
الشكل الرابع  
المسائل الخمس الكبرى، ٢٠١٠-٢٠١٣



١٦ - وفي عام ٢٠١٣، ورد ٨٢ في المائة من القضايا من المكاتب خارج المقر، ومن المكاتب القطرية والميدانية، ومن البعثات الميدانية<sup>(٢)</sup> (انظر الشكل الخامس). وفيما يتعلق بالأمانة العامة بشكل خاص، ورد ٨٦ في المائة من القضايا في عام ٢٠١٣ من البعثات الميدانية والمكاتب خارج المقر في نيويورك، في حين ورد ١٤ في المائة منها من المقر (انظر الشكل السادس). ويوجد معظم قوة العمل التابعة للصناديق والبرامج ومفوضية شؤون اللاجئين في مكاتب خارج المقر. وبالنسبة للصناديق والبرامج، صدرت ٢٦ في المائة من القضايا من المقر و ٧٤ في المائة من المكاتب خارج المقر. وبالنسبة لمفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، صدرت ٤٤ في المائة من القضايا من المقر و ٥٦ في المائة من المكاتب خارج المقر.

الشكل الخامس

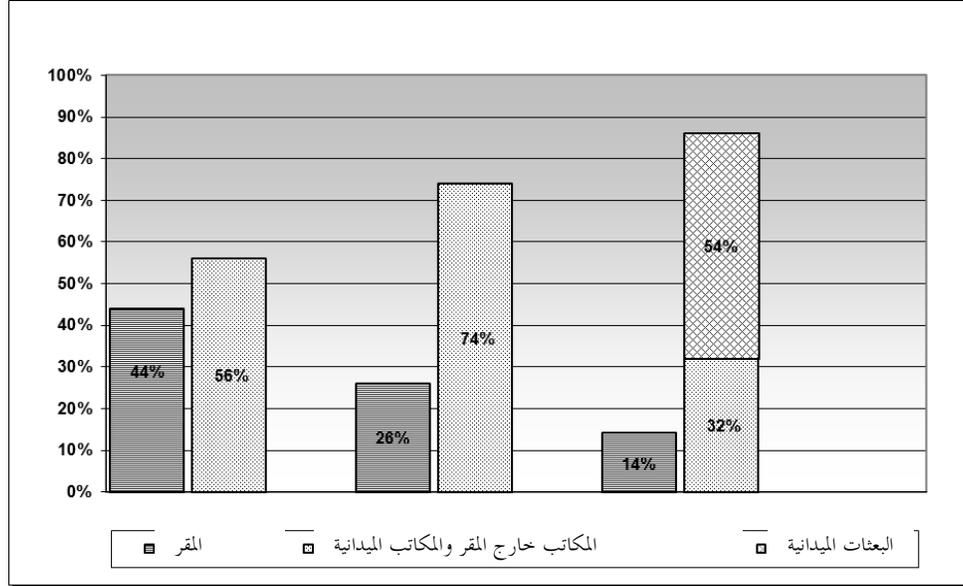
توزع القضايا المعروضة على المكتب، حسب مصدرها



(٢) يشمل المقر: نيويورك بالنسبة للأمانة العامة، ونيويورك وكوبنهاغن بالنسبة للصناديق والبرامج، وجنيف وبودابست بالنسبة لمفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. وتشمل المكاتب الموجودة خارج المقر والمكاتب الميدانية مختلف المكاتب القطرية بالنسبة للأمانة العامة والصناديق والبرامج ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. والبعثات الميدانية هي بعثات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة.

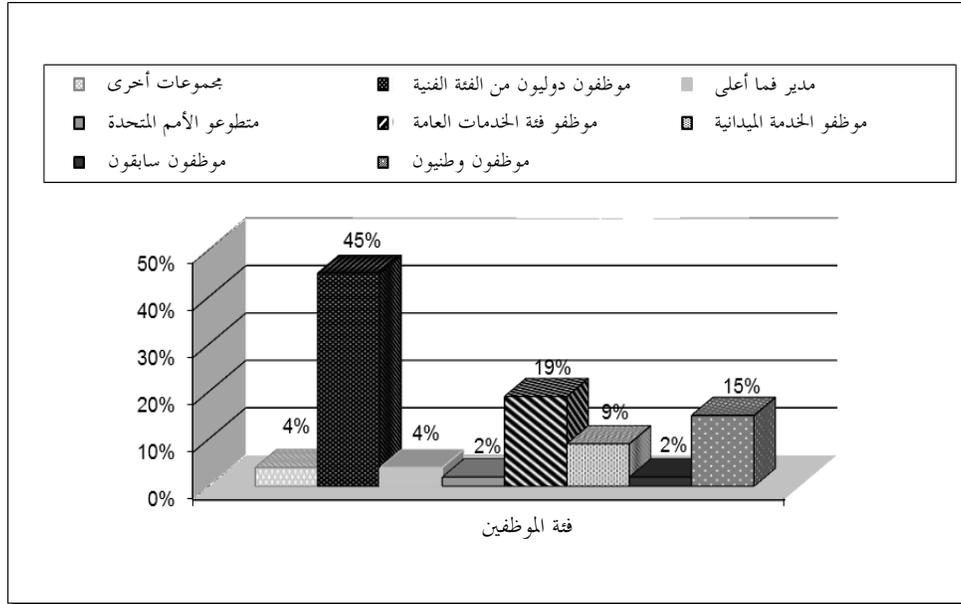
## الشكل السادس

توزيع القضايا المعروضة على كل واحدة من الدعامات الثلاث، حسب المصدر



١٧ - ومن مجموع القضايا التي عُرضت على المكتب، ورد ٤٥ في المائة منها من موظفي الفئة الفنية الدوليين؛ و ١٩ في المائة من موظفي الدعم (موظفو فئة الخدمات العامة) في المقر والمكاتب الموجودة خارج المقر؛ و ١٥ في المائة من الموظفين الوطنيين (من فيهم موظفو الفئة الفنية وفئة الخدمات العامة)؛ و ٩ في المائة من موظفي الخدمة الميدانية (ينطبق فقط على الأمانة العامة) وغيرهم. وهي أرقام متوافقة مع الاتجاه العام الذي شهدته السنوات الماضية (انظر الشكل السابع).

الشكل السابع  
توزيع القضايا حسب المجموعات المهنية



١٨ - وطلبت الجمعية العامة في الفقرتين ٢٣ و ٣٧ من قرارها ٢٥٤/٦٨ معلومات عن عدد وطبيعة القضايا التي يقدمها الأفراد من غير الموظفين. وخلال الفترة المشمولة بهذا التقرير، وردت على المكتب ١٢١ قضية من أفراد من غير الموظفين، ٦٠ في المائة منها من متعاقدين وخبراء استشاريين. ووردت البقية (٤٠ في المائة) من فئات أخرى من أفراد من غير الموظفين مثل المتطوعين، والمتدربين الداخليين، والمتقاعدين. (ويتضمن الجدول أدناه معلومات عن طبيعة هذه القضايا).

## طبيعة القضايا المعروضة من أفراد من غير الموظفين

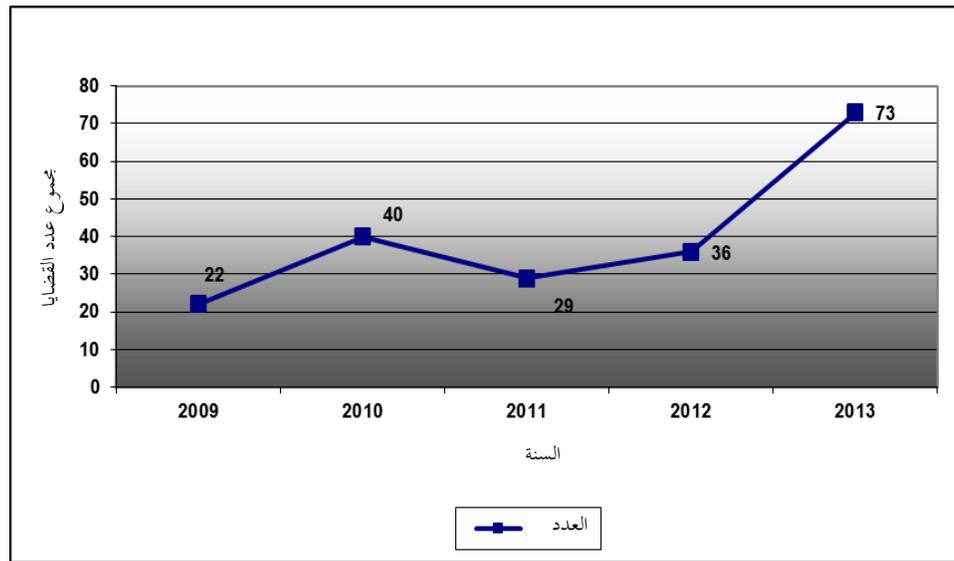
التوزع (بالنسب المئوية)	فئة القضية
٣٥	التعويضات والاستحقاقات
٢٢	الوظائف والحياة الوظيفية
١١	الخدمات والإدارة
٩	المسائل القانونية والتنظيمية والمالية ومسائل الامتثال
٨	المسائل التنظيمية والقيادية والإدارية
٧	العلاقات التقييمية
٤	القيم والأخلاقيات والمعايير
٢	العلاقات مع الأقران والرملاء
٢	السلامة والصحة والرفاه والبيئة المادية

## باء - قضايا الوساطة

١٩ - خلال الفترة المشمولة بهذا التقرير، فتحت دائرة الوساطة ٧٣ قضية، منها قضايا جماعية. ووردت ٦٣ قضية منها من الأمانة العامة، و ١٠ من الصناديق والبرامج. ويمثل ذلك زيادة بالمقارنة بالعام السابق، ويشير، على ما يبدو، إلى تزايد قبول موظفي الأمم المتحدة ومديريها للوساطة كآلية فعالة في حل النزاعات (انظر الشكل الثامن). ويواصل المكتب تكثيف جهوده لتقديم خدمات الوساطة في البعثات الميدانية من خلال استخدام قائمة بأسماء وسطاء تحت الطلب وُضعت ويجري تعهدها بالتعاون بين الأمم المتحدة والبنك الدولي.

## الشكل الثامن

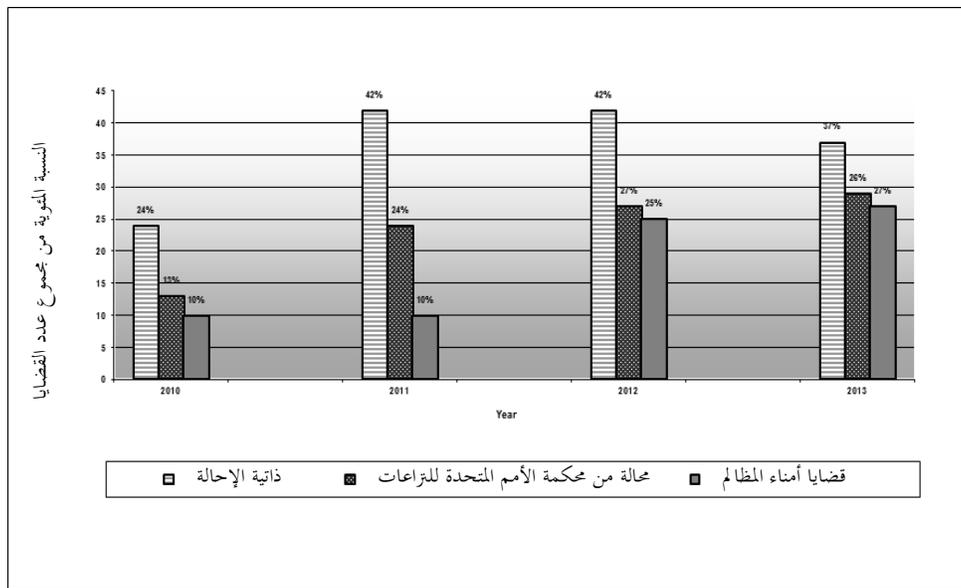
عدد قضايا الوساطة التي فتحت بين عامي ٢٠٠٩ و ٢٠١٣



٢٠ - وخلال عام ٢٠١٣، كانت ٢٩ في المائة من قضايا الوساطة محالة من محكمة الأمم المتحدة للتراعات، و ٣٠ في المائة ذاتية الإحالة (أي أن طلب الوساطة صدر عن أحد طرفي النزاع أو عن كليهما)، و ٢٧ في المائة من أمين للمظالم داخل المكتب. وعُرضت بقية القضايا على الوساطة نتيجة جهود مكاتب أخرى شجعت طرفي النزاع على طلب الوساطة، (منها مكتب تقديم المساعدة القانونية للموظفين، ووحدة التقييم الإداري). ويوضح الشكل التاسع مصادر قضايا الوساطة خلال الفترة من ٢٠١٠ إلى ٢٠١٣.

### الشكل التاسع

قضايا الوساطة حسب المصدر، ٢٠١٠-٢٠١٣



٢١ - وتمثل السرية ضمانا أساسيا في عملية الوساطة. والمنطق في ذلك هو أن السرية شرط أساسي لإجراء حوار مفتوح وصريح، وهو ما ييسر حل النزاعات. ويشمل نطاق حماية السرية التي يكفلها المكتب جميع المراسلات وشروط التسوية. وهي تخضع للمعايير المهنية المقبولة دوليا<sup>(٣)</sup>، ولاتفاق بشأن السرية يوقعه طرفا النزاع، وللامتيازات القانونية المحددة في المادة ١٥ من لائحة محكمة الأمم المتحدة للتراعات.

(٣) انظر الفقرة ٤ من قرار الجمعية العامة ٢٦١/٦١ التي قررت فيها الجمعية إنشاء نظام لإقامة العدل "يتسم بالمهنية".

٢٢ - وطلبت الجمعية العامة في قرارها ٢٥٤/٦٨ إلى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة أن يقدم إليها تقارير عن الآثار المالية والإدارية المترتبة على التسويات. ويواصل المكتب النظر في جميع طلبات الكشف عن المعلومات بمراجعة كاملة لضرورة الحفاظ على سريتها. وجميع المعلومات المقدمة تتسم بالعمومية وبعدم التفصيل.

٢٣ - ومعظم قضايا الوساطة تسوّى بدون إدخال أي عنصر مالي فيها. وكثيرا ما تبرز في عملية الوساطة عناصر الحاجة إلى الاعتراف بقيمة الموظف، وتطوير مهاراته، والإقرار بمجهوده، ومعاملته بإنصاف، وكثيرا ما يأخذ التعويض أشكالا غير مادية، منها الاعتذار، أو الترشيح لبرنامج تدريبي، أو الاتفاق على إعادة فتح قنوات الاتصال. وفي عام ٢٠١٣، سوّيت معظم قضايا الوساطة بحلول مماثلة لما ذكر أعلاه ولم تتضمن أي عنصر مادي. ومن بين القضايا التي سوّيت في عام ٢٠١٣ بعنصر مادي، كان أكثر من نصفها يتعلق بالوظائف أو الحياة الوظيفية، ونشأ نتيجة لاختلافات شخصية في العلاقة التقييمية (العلاقة بين المشرف والموظف).

٢٤ - والوساطة عملية مرنة تطفو فيها على السطح الاحتياجات والمصالح الكامنة وراء النزاع. وبإمكان الوساطة المبكرة على صعيد العلاقات بين الأشخاص أن تمنع تفاقم الخلافات وتتفادى تحولها إلى حالة يمكن أن تفضي إلى مواجهة وتؤدي إلى تنازع وتترتب عليها في نهاية المطاف آثار مالية. والمسائل العلاقية، إذا لم تُحسم مبكرا وبطريقة فعالة، يمكن أن تتحول إلى مسائل خطيرة أخرى مثل تدهور العلاقة بين الموظفين والمديرين.

٢٥ - وتمثل الوساطة سبيلا فعالا للتعامل مع النزاعات وتحسين العلاقات في مكان العمل، والحد من مخاطر التصعيد، والتنازع، والآثار السلبية المحتملة على نتيجة العمل.

#### جيم - العمل على الصعيد الإقليمي

٢٦ - شددت الجمعية العامة في قرارها ٢٥٤/٦٨ على أهمية كفاءة استفادة جميع الموظفين من نظام إقامة العدل، بصرف النظر عن مراكز عملهم. وقد مكّن إنشاء مكاتب أمناء المظالم الإقليمية السبعة للمكتب المركزي من إضفاء طابع اللامركزية على خدماته، مع مراعاة الديناميات الإقليمية والمحلية، وتحسين إمكانية الوصول، والتعاون مع الشركاء وأصحاب المصلحة العاملين في الميدان. وتعقد القضايا التي تواجه الموظفين في الميدان وحساسيتها يجعلان من تيسير الوصول إلى خدمات المكتب شيئا ضروريا.

٢٧ - ويكتسي تعزيز اللامركزية وضمان وصول جميع الموظفين إلى خدمات تسوية النزاعات بالوسائل غير الرسمية أهمية حاسمة نظرا لوجود الأمم المتحدة في عدة مواقع من

العالم تفي فيها بولايات دائمة التغير للحفاظ على السلام والأمن. وبالرغم من الصعوبات، فإن المكتب ملتزم بتيسير وصول الموظفين الميدانيين، ولا سيما من يعمل منهم في أماكن نائية، إلى خدماته. وتكمن أهمية ما يقوم به المكتب في هذا الصدد في أن البيئات التي تعمل فيها البعثات الميدانية تتسم بالمشقة البدنية والعاطفية، والإجهاد النفسي، والخطورة، وعدم القابلية للتنبؤ.

٢٨ - ويواصل المكتب القيام بزيارات وتدخلات منتظمة واستثنائية إلى مراكز العمل والمواقع الميدانية التي لا يوجد فيها أمين مظالم إقليمي. وبما أن السفر ليس ممكنا في جميع الحالات، فإن العديد من القضايا يُنظر فيها من بُعد بواسطة الهاتف أو الفيديو. ولا يمكن التشديد هنا بما فيه الكفاية على أهمية التواصل والمقابلات وجها لوجه، لا سيما لإرساء الثقة والتعامل مع الحالات الشديدة الحساسية. وقد أكد الموظفون والمديرون في البعثات السياسية الخاصة ومكاتب ميدانية أخرى، لا سيما في الشرق الأوسط حيث كثيرا ما تُطلب زيارة أمناء المظالم، قيمة الوصول الشخصي إلى المكتب. ولضمان المساواة في الوصول بين جميع الموظفين، بمن فيهم العاملون في البعثات السياسية الخاصة، سيقدم مقترح في سياق مشروع الميزانية لفترة السنتين ٢٠١٦-٢٠١٧ يرمي إلى تعزيز قدرات البعثات السياسية الخاصة.

#### رابعاً - تعزيز القدرة على تسوية النزاعات ومنع نشوبها

##### ألف - بناء المهارات والتوعية

٢٩ - يسعى المكتب إلى مساعدة الموظفين والمديرين في جميع أنحاء المنظمة في إقامة وصون علاقات عمل يسودها الوئام من خلال مبادرات ترمي إلى بناء القدرات على تسوية النزاعات ومنع نشوبها. وينطوي بناء القدرات المتعلقة بتسوية النزاعات، على الصعيدين الفردي والجماعي، على تطوير المهارات المعرفية والعاطفية والسلوكية القادرة على تهيئة مناخ من الثقة والتعاون والتواصل. وهو يتضمن، على الصعيد التنظيمي، تنسيق السياسات والممارسات والمعايير بشكل يعزز ثقافة الحوار وحل النزاعات وديا. وهذا يساهم في تهيئة مناخ يبسر التفطن إلى وجود نزاعات وشيكة الحدوث ومنع اندلاعها.

٣٠ - ويهدف المكتب إلى تمكين الموظفين وتزويدهم بالمهارات اللازمة ليدبروا الخلافات وأوجه عدم التوافق مبكرا وبطريقة ابتكارية وفعالة، لتفادي التصعيد والتفاقم وللتقليل إلى أدنى حد ممكن من أثرها السلبي. ويجري ذلك من خلال مجموعة واسعة من المبادرات منها التدريب على إدارة النزاعات، وإسداء المشورة في الحالات الفردية، وتصميم عروض وتقديمها لكافة الموظفين والمديرين، بالتعاون مع كيانات أخرى في أحيان كثيرة؛ وتنظيم

حلقات عمل جيدة لتدريب المجموعات المستهدفة؛ وجهود التواصل الرامية إلى تعميق الوعي بمنافع تسوية النزاعات بالوسائل غير الرسمية.

٣١ - وخلال الفترة المشمولة بهذا التقرير، قام المكتب بعدة أنشطة وقدم عدة عروض في مجال بناء القدرات إلى موظفي ومديري مكاتب الأمم المتحدة في أنحاء العالم، بما فيها بعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى أفغانستان، وبعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى العراق، واللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، وهيئة الأمم المتحدة لمراقبة الهدنة، وقوة الأمم المتحدة المؤقتة في لبنان، واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، ومكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا، ومفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان، ومكتب الأمم المتحدة الإقليمي في وسط أفريقيا، ومكتب الأمم المتحدة المتكامل لبناء السلام في غينيا - بيساو، وبعثة الأمم المتحدة في جنوب السودان، ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، وقاعدة الأمم المتحدة للوجستيات في برينديزي بإيطاليا، ومكتب الأمم المتحدة المتكامل لبناء السلام في سيراليون، ومكتب منسق الأمم المتحدة الخاص لعملية السلام في الشرق الأوسط، واللجنة الاقتصادية لأفريقيا، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة.

٣٢ - ويسعى المكتب أيضا للوصول استراتيجيا إلى المجموعات الرئيسية صاحبة المصلحة، من فيها كبار المديرين وممثلو الموظفين. ويرمي المكتب من خلال تنظيم دورات غير رسمية تُشجع على تسوية النزاعات بالوسائل غير الرسمية إلى تهيئة مناخ من الثقة والتفاهم والتعاون. وخلال الفترة المشمولة بهذا التقرير، قدمت عروض في إطار البرنامج التوجيهي لكبار القادة، الذي ينظمه مكتب إدارة الموارد البشرية، وبرنامج القيادات العليا الذي تنظمه إدارة الدعم الميداني، والاجتماع الإداري التنظيمي لبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، واجتماع المديرين الطبيين في الأمم المتحدة. وقدمت أيضا عروض في إطار البرامج التوجيهية المخصصة للموظفين في مختلف مراكز العمل، واجتمع أمناء المظالم بانتظام مع كبار المسؤولين في المقر وفي الميدان، ومع مختلف أجهزة ممثلي الموظفين.

٣٣ - وقام المكتب في إطار أنشطته الإعلامية التوعوية بتعميم مواد، مثل صحائف الوقائع والنشرات المطوية، على نطاق واسع ونشر مقالات مواضيعية في مختلف المنتديات التي يطلع عليها الموظفون عموما. وخلال عام ٢٠١٣، بلغ متوسط عدد زيارات الموقع الشبكي للمكتب ٢٣٣٠ زيارة شهريا، وارتفعت نسبة الزوار الجدد من ٤٦ في المائة في عام ٢٠١٢ إلى ٥٩ في المائة عام ٢٠١٣.

## باء - التعاون داخل الأمانة العامة

٣٤ - يمثل التعاون المستمر مع كبار الموظفين والوحدات التنظيمية في الأمانة العامة جزءاً لا يتجزأ من جهود المكتب الرامية إلى إقامة علاقات عمل استراتيجية والمحافظة عليها. وسبل الوصول مباشرةً إلى الأمين العام ونائب الأمين العام ورئيس ديوان الأمين العام متاحة لأمين المظالم للأمم المتحدة لمناقشة المسائل المتصلة بالتزاعات في مكان العمل وتسويتها بالوسائل غير الرسمية، ويلتقي أمين المظالم بانتظام بوكلاء الأمين العام في مختلف إدارات الأمانة العامة وبالممثلين الخاصين للأمين العام للتشجيع على تسوية النزاعات في مكان العمل بالوسائل غير الرسمية.

٣٥ - وخلال الفترة المشمولة بهذا التقرير، واصل أمين المظالم للأمم المتحدة وموظفوه المشاركة في اجتماعات مجلس الأداء الإداري، ولجنة الإدارة، والأفرقة المخصصة وسائر اللجان المعنية بالمسائل التي تؤثر على الموظفين. ويسمح تبادل الآراء الذي يجري في تلك الاجتماعات للمكتب بعرض آرائه وما اكتسبه من دروس، بما في ذلك ملاحظاته المؤسسية العامة التي استنتجها من القضايا التي عُرضت عليه.

٣٦ - ويتعاون المكتب مع المكاتب والوحدات الإدارية داخل المنظمة من خلال مناقشات ترمي إلى تحسين فهم الترابط الموجود بين المسائل وتحديد أوجه التآزر بينها ومجالات التحسين فيها. فعلى سبيل المثال، عُقدت بانتظام اجتماعات مع إدارة الدعم الميداني، ومع مكتب إدارة الموارد البشرية لتقديم الانطباعات عن العمليات والمسائل الرئيسية، وأيضاً لمناقشة بعض القضايا المحددة. وواصل المكتب تعاونه مع شعبة الخدمات الطبية، لا سيما بشأن الحاجة إلى الحفاظ على المرونة في عمل الموظفين الميدانيين والمبادرات الرامية إلى تعزيز سلامة الموظفين ورفاههم. وتعاون المكتب عن كثب مع مكتب تقديم المساعدة القانونية للموظفين في قضايا تطلبت مشورة قانونية وفي عدد من المسائل قدم فيها المكتب مساعدة في تسوية النزاعات بوسائل غير رسمية. وخيار إحالة الزوار إلى مكتب تقديم المساعدة القانونية للموظفين خيار مفيد جداً في الحالات التي يكون فيها الموظف الذي يطلب تسوية بوسائل غير رسمية بحاجة إلى فهم الإطار القانوني لقضيته. ويوضح هذا التعاون أيضاً الدور الأساسي الذي يقوم به كل مكتب في إيجاد سبل التشجيع على حل النزاعات مبكراً وبالوسائل غير الرسمية.

## جيم - الشراكات الخارجية

٣٧ - يمثل التفاعل مع الشركاء داخل منظومة الأمم المتحدة بأكملها فرصا تسمح للمكتب بالاطلاع على أحدث التطورات في مجال تسوية الخلافات السريع التطور، وبمواصلة أحسن الممارسات في بيئة فريدة من نوعها هي بيئة الأمم المتحدة. ويتعاون المكتب في هذا الصدد مع نظرائه في الأمم المتحدة ومع مجموعة المنظمات الدولية ذات الصلة التي يعمل فيها أمين المظالم للأمم المتحدة رئيسا دائما. وفي عام ٢٠١٣، عقد أمناء المظالم اجتماعات منتظمة مع ممثلي المجموعة وحضروا اجتماعها السنوي في روما. واجتمع أمناء المظالم مع ممثلين عن منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة، والمنظمة الدولية للهجرة، والمحكمة الجنائية الدولية، وتعاونوا مع البنك الدولي في مسائل تتعلق بالممارسة وبرنامجه الذي يقدم الوساطة عند الطلب.

٣٨ - وقام أمناء المظالم بأنشطة تواصل، وشاركوا في اجتماعات منها اجتماعات مع منظمات معترف بها في مجالات تسوية النزاعات والقانون الإداري الدولي مثل الرابطة الدولية لأمناء المظالم، ورابطة أمناء المظالم للبلدان الأعضاء في الاتحاد الاقتصادي والنقدي لغرب أفريقيا، والرابطة الأفريقية لأمناء المظالم والوسطاء، والمركز الأفريقي للتسوية البناءة للنزاعات، ورابطة بريتون وودز للقانون، ومركز الكونغو للتحكيم، ومؤسسات أكاديمية للتعليم العالي.

## خامسا - الأسباب الجذرية للنزاعات: المسائل المؤسسية العامة

٣٩ - يقوم المكتب على أساس مستمر بتحديد المسائل المؤسسية العامة، وفقا لقرار الجمعية العامة ٢٣٣/٦٤، الذي شددت فيه الجمعية على أن دور أمين المظالم هو الإبلاغ عن المسائل المؤسسية العامة الواسعة النطاق التي يجدها أمين المظالم، وكذلك عن المسائل التي يُسترعى انتباهه إليها. والمسائل المؤسسية العامة موجودة بغض النظر عن الأفراد المعنيين بالقضايا المعروضة.

٤٠ - وتمثل المسائل المؤسسية العامة تحديات وفرصا فريدة من نوعها. وهي تمثل، عند التفتن إلى وجودها، فرصة تتعلم المنظمة منها وتُجري بشأنها تغييرا إيجابيا يمكن أن يسهم في منع حدوث أنواع معينة من النزاعات. والعديد من النزاعات يمكن عزوها إلى مسائل تعود جذورها إلى وجود ثغرات أو عدم اتساق في سياسات المنظمة أو إجراءاتها أو ممارساتها أو هيكلها، وكلها عوامل تؤثر في ثقافة المنظمة.

٤١ - ويجري التعرف على المسائل المؤسسية العامة من خلال القضايا والمسائل التي يعرضها الموظفون خلال تفاعلاتهم مع الأطراف المعنية في النزاعات، وخلال الحوار المستمر مع الجهات صاحبة المصلحة، ومن خلال المراقبة المباشرة. ويسلط هذا الفرع الضوء على البعض من هذه المسائل، ويقدم معلومات مستكملة بشأن بعض المسائل المؤسسية العامة التي أُبلِغ عنها في الماضي.

#### الموظفون المعينون دوليا ومحليا

٤٢ - كشف عمل المكتب مع زواره من العاملين في عمليات حفظ السلام، بما في ذلك خلال الزيارات الميدانية، مرارا وتكرارا عن وجود مجموعة متنوعة من المسائل المتعلقة بالموظفين الوطنيين المعينين محليا، بما في ذلك علاقتهم بالموظفين الدوليين. وبيئة العمل الصعبة التي تتطلب في كثير من الأحيان العمل في حالات الصراع أو ما بعد الصراع أو في حالات غير مستقرة من الناحية السياسية، تضيف أحيانا بعدا آخر من التوتر وعدم اليقين.

٤٣ - والفروق بين استحقاقات الموظفين المعينين محليا واستحقاقات المعينين دوليا كبيرة. وفي غياب فهم كامل للإطار الذي يستند إليه منطبق الفرق بين استحقاقات المغتربين وغير المغتربين، يمكن للموظفين المعينين محليا أن يروا في ذلك الاختلاف معاملة غير متساوية. وهو تصور يولد بسهولة استياء.

٤٤ - ويضاف إلى ذلك أن الموظفين المعينين محليا يؤدون في كثير من الأحيان نفس المهام طيلة سنوات عديدة، مع محدودية تطويرهم الوظيفي أو الفرص المتاحة لبناء قدراتهم. ونظرا إلى الطابع المؤقت لبعثات حفظ السلام، فإن خدمة الموظفين المعينين محليا للعمل في الأمم المتحدة تكون محدودة المدة. وكثيرا ما يؤدي انعدام اليقين بآفاق المستقبل الوظيفي، إضافة إلى التوقعات غير المؤكدة، إلى خلق توتر وإجهاد نفسي. وتزداد هذه المشكلة وضوحا خلال الفترات التي تخفض فيها البعثات قوامها، ويمكن أن تزداد حدة في بيئات ما بعد الصراع، التي تكون فيها فرص العمل في الأمم المتحدة نادرة.

٤٥ - وليس للموظف الدولي دائما الإدراك أو الحساسية اللازمان لتصور كيف يمكن أن ينظر الموظف المحلي، من زاويته، لحالة الموظفين من الفئتين، أو سلوكهما، أو معاييرهما الثقافية، وللفرق في معاملة المنظمة لهما، فيما يتعلق بكل من الاستحقاقات والتطوير الوظيفي، وأن يفسر ذلك بأن المنظمة تعطي لموظفيها المحليين قيمة أقل من موظفيها الدوليين.

٤٦ - ويحدث أن تنطلق النزاعات في مكان العمل في بيئة من هذا النوع من مسألة لا علاقة لها في الأصل بفئتي الموظفين الوطنيين والدوليين، ثم يبدأ تفسيرها من تلك الزاوية.

ويمكن أن ينتج عن ذلك نزاع على عدة مستويات وحتى ضرر بسمعة البعثة أو المنظمة بأسرها. وقد يؤثر ذلك في بعض الحالات على علاقات العمل مع الشركاء في البلد المضيف. والمسائل المعروضة متنوعة الطابع وتختلف من بعثة إلى أخرى وباختلاف المرحلة المحددة في عمر البعثة.

٤٧ - وقد يكون ذلك فرصة لإحداث فارق كبير عن طريق زيادة التركيز، بشكل مستهدف واستراتيجي ومتواصل، على الاتصالات الداخلية بين موظفي البعثة على جميع المستويات وفي مختلف مراحل البعثة. ويمكن لحملة من هذا القبيل أن تنطلق من القيم والكفاءات الأساسية للأمم المتحدة المتمثلة في تعزيز احترام التنوع، وبناء الثقة، وتمكين الآخرين، إضافة إلى الإعلام والرسائل المحددة الهدف الرامية إلى التوعية بشروط الخدمة في الأمم المتحدة وسياساتها التنظيمية، وبولاية البعثة، وكيفية تغيرها مع مرور الوقت، ودور كل فرد في إنجازها. وللحد من إمكانية حدوث سوء الفهم أو نشوء علاقات سيئة بين الموظفين الدوليين والوطنيين، قد تود المنظمة تدريب وزيادة دعم المديرين والمشرفين في البعثات على جميع المستويات والمهام ليكون عملهم في حالات ما بعد انتهاء الصراع متسما بدرجة أكبر من الفاعلية والوثام.

#### قبول شهادات اللياقة الطبية الجزئية

٤٨ - سبق للمكتب أن أبلغ عن مسائل تتعلق بالإجازات المرضية، وبالقدرة الجزئية على القيام بالمهام المطلوبة، وهو يواصل الاهتمام بهذا الموضوع الأخير. وتسمح الدائرة الطبية عادة للموظف الذي حصل على شهادة طبية تجيز له التغيب عن العمل مدة من الزمن بالعودة إلى العمل عندما تسمح ظروفه الصحية بذلك. ولكن يحدث أن تشهد الدائرة الطبية لموظف بأنه "قادر على العمل" ولكن مع بعض القيود التي تراعي حالته الصحية، معتبرة بذلك أنه قادر على أداء مهامه جزئياً. وهذه القيود يمكن أن تكون جغرافية أو وظيفية، والتوقع الضمني لدى الموظف هو أن المنظمة ستقبل منه ذلك الأداء الجزئي. وقد نتجت عن قبول هذه اللياقة الطبية الجزئية حالات لم يمكن للموظف فيها أن يعود إلى وظيفته التي عُيّن فيها ولم يكن له مع ذلك خيار إعادة التعيين في مركز عمل آخر أو وظيفة أخرى من خلال إجراءات التنسيب أو الاختيار المناسبة.

٤٩ - ورحبت المكاتب بالتفطن لهذه المسألة المؤسسية العامة، وهي تعمل على دعم التغييرات التي ستعالجها. وأشارت شعبة الخدمات الطبية بشكل خاص إلى أن الاختلاف في التعاريف المستخدمة في الإجازات المرضية وفي معاشات العجز التقاعدية يمكن أن يخلق حالات يكون فيها الموظف في إجازة مرضية حتى انتهاء استحقاقه من تلك الإجازات بدون

أن يفى بشروط استحقاق العجز التي يقبلها الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة.

٥٠ - وليس واضحا من سيكون مسؤولا عن إعطاء الموظف في هذه الحالة شهادة طبية مقبولة تسمح له بالعودة إلى العمل، وإلى أي مدى يمكن أن تصدر تلك الشهادة عن المنظمة. وتشير هذه المسألة أيضا السؤال التالي: إلى أي مدى يمكن للمنظمة، أو يجب عليها، أن تقدم للموظف تلك الشهادة بدون التعدي على حقوق الموظفين الآخرين أو احتياجاتهم؟ والسبب في وجود هذه المسألة المؤسسية العامة هو أن جانبا من النظام يُنتج حالة وفق أحسن الممارسات الطبية في حين أن جانبا آخر من نفس النظام يعجز عن ترجمة تلك الحالة في إطاره إلى إجراء إداري مناسب.

٥١ - ومثلما ورد في التقرير عن أنشطة المكتب لعام ٢٠١٢، يتمثل الحل في الأجل القصير في تحسين الروابط بين مختلف الخطوات في هذه العملية وتبسيطها وتحقيق مكاسب في الكفاءة ودعم الموظفين المتضررين في الوقت ذاته (انظر الفقرة ٨٢ من الوثيقة A/68/158). ويتمثل الحل الأطول أجلا في وضع سياسة عودة إلى العمل يستفيد منها كل من الموظفين والمنظمة. وخلال الفترة المشمولة بهذا التقرير، أنشئ فريق عامل مشترك بين الإدارات للنظر في هذه المسائل ومعالجتها.

#### إدارة الأداء

٥٢ - واصل المكتب الإسهام في المناقشات الجارية بشأن تحسين نظام إدارة الأداء. واشترك أمين المظالم للأمم المتحدة في اجتماعات لجنة الإدارة، ومجلس الأداء الإداري، بشأن هذه المسألة، وقدم مكتب أمين المظالم انطباعاته إلى مكتب إدارة الموارد البشرية في شكل معلومات شاملة على أساس ما عُرض عليه من قضايا، ليتمكن أخذها بعين الاعتبار في الاستعراض الجاري لنظام إدارة الأداء.

٥٣ - وواصل المكتب تقديم عروض في الدورة التوجيهية لكبار القادة بشأن الروابط بين إدارة الأداء والنزاع في سياق نظام إقامة العدل. وساهم بمدخلات في الوحدات التدريبية التي تضعها المنظمة بهدف منع النزاعات المتصلة بإدارة الأداء أو معالجتها بفعالية.

#### تعزيز التحقيقات

٥٤ - سبق للمكتب أن أثار في تقاريره السابقة مسألة التحقيقات. فالقدرة على فتح تحقيقات فعالة بسرعة في الشكاوى التي تتطلب تحقيقات رسميا هو جزء من إدارة المخاطر في

المنظمة. فالتحقيقات تحمي من أتهم ظُلماً، وتمثل أساساً لمحاسبة المسؤولين عن سوء السلوك، ويمكن أن تتوصل إلى حقائق لازمة لحماية ممتلكات المنظمة.

٥٥ - وبالرغم من الاعتراف بجهود المنظمة، فإن فتح تحقيق بسرعة في القضايا التي تتطلب ذلك التحقيق لا يزال يمثل، على ما يبدو، صعوبة للمنظمة. وإنجاز العملية بسرعة لا يزال مصدر انشغال متواصل، كما أن إطلاع الموظفين المعنيين بالقضية، مدعين أو مدعى عليهم، عن المرحلة التي بلغتها التحقيقات لا يزال يمثل صعوبة. ويواصل المكتب متابعة التطورات في هذا المجال ودعم أي جهود تبذلها الجهات صاحبة المصلحة والكيانات القائمة بالتحقيقات في مختلف مجالات عمل المنظمة لاتباع نهج عملي وشامل وفعال يستجيب لاحتياجات الأمانة العامة، في المقر وفي الميدان، في مجال التحقيق.

مزاعم سوء سلوك بتسمية خاطئة

٥٦ - منذ صدور سياسة الأمين العام المتعلقة بالتصدي للتحرش، المعنونة ”حظر التمييز والتحرش، بما في ذلك التحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة“ (ST/SGB/2008/5)، لوحظ وجود أنماط مختلفة من سلوك الموظفين والمديرين فيما يتصل بتفسير تلك السياسة وتنفيذها. فالعديد من الشكاوى التي قُدمت على أساس تلك السياسة، مثلاً، تتعلق بأفعال لا تصل إلى مستوى سوء السلوك، ويُطلق عليها مع ذلك وصف ”التحرش“ لكي تلقى اهتماماً من المنظمة وفق تلك السياسة.

٥٧ - وفي إطار جهود جماعي، أنشئ فريق عامل مشترك بين الإدارات، بقيادة إدارة الدعم الميداني، للنظر في هذه المسألة وتعبئة جهود أصحاب المصلحة في مختلف أجزاء الأمانة العامة. وخلص الفريق الذي تضمّن عناصر ميدانية، إلى أن العديد من الأفعال التي اشتكى منها على أساس أنها ”تحرش“ ليست سوى مسائل تتصل بإدارة الأداء، أو التواصل بين الأفراد، وقد لا يكون فتح تحقيق رسمي بشأنها هو الحل المناسب. ويواصل المكتب التعاون بنشاط مع إدارة الدعم الميداني ومكتب إدارة الموارد البشرية للتوعية بهذه المسألة والتشجيع على استخدام الأساليب غير الرسمية في النظر في هذه الشكاوى.

تقديم الدعم إلى الموظفين المتضررين أثناء الخدمة: الجهود المتواصلة والفرص

٥٨ - أُبلغ عن هذه المسألة في التقرير عن أنشطة المكتب لعام ٢٠١٢ (انظر الفقرة ٧٥ من الوثيقة A/68/158). وخلال الفترة المشمولة بهذا التقرير، دُعي أمين المظالم للاشتراك في الفريق العامل الذي أنشأه الأمين العام لتقديم الدعم إلى الناجين والأسر المتضررة، وقد سرّه أنه تمكن من المساهمة في تلك الجهود. وبشكل خاص، استرعى المكتب انتباه المنظمة إلى

الحاجة إلى تعزيز نظام الدعم المؤسسي المقدم إلى الموظفين المتضررين أثناء الخدمة وإلى أفراد أسر الموظفين الذين فقدوا حياتهم في الخدمة، وتجنب وجود نظام من التدابير الخاصة يحدث آثارا سلبية غير مقصودة تقوّض نظام الدعم الرئيسي أو تلتف حوله. فمثل تلك الآثار ستؤدي بدورها إلى خلق فئتين مختلفتين من الموظفين المتضررين: مَنْ يتلقى اهتماما خاصا ومن لا يتلقاه. أما تعزيز النظام الرئيسي، فإنه يسمح للمجلس الاستشاري المعني بطلبات التعويض وإبطاره التنظيمي (التذييل دال من النظام الإداري للموظفين) بمعالجة الاحتياجات المعترف بها على قدم المساواة.

٥٩ - وواصل المكتب تقديم انطباعاته عن مسألة تقديم الدعم إلى الموظفين المتضررين أثناء الخدمة إلى الأطراف صاحبة المصلحة مثل إدارة الدعم الميداني، بما فيها شعبة الموظفين الميدانيين ووحدة ضمان النوعية، وإلى إدارة الشؤون الإدارية، بما فيها أمانة المجلس الاستشاري المعني بطلبات التعويض في مكتب المراقب المالي، ومكتب إدارة الموارد البشرية، وشعبة الخدمات الطبية، وفريق دعم التأهب للطوارئ. واستضاف المكتب مناقشات بين أصحاب المصلحة ترمي إلى إيجاد سبل تعاونية لتحقيق الهدف المشترك المتمثل في تقديم المساعدة المناسبة لجميع فئات الموظفين، وشارك في تلك المناقشات.

## سادسا - الحوافز على تسوية النزاعات بالوسائل غير الرسمية

### ألف - قيمة تسوية النزاعات بالوسائل غير الرسمية

٦٠ - تسمح تسوية النزاعات بالوسائل غير الرسمية للأفراد المعنيين بالسيطرة إلى حد بعيد على عملية التسوية. وهي تسفر في كثير من الأحيان عن حلول جديدة وابتكارية للشواغل في مكان العمل. وبما أن العملية تشاركية، فإن الحلول والاتفاقات تميل إلى الدوام، ويمكن في أحيان كثيرة منع تفاقم المشكلة. وكثيرا ما تسمح العملية في حد ذاتها برؤية جديدة تعطي صاحبها قدرة على إدارة النزاعات في المستقبل، وتسهم في جعل مكان العمل أقدر على إدارة نزاعاته.

٦١ - والعديد من دواعي قلق الموظفين والمعضلات التي يواجهونها لا تبدو نابعة من قرارات إدارية معينة ولا تكون بالتالي مقبولة لدى النظام الرسمي لإقامة العدل. وعموما، وبشكل خاص في مثل تلك الحالات، يوفر المكتب منتدى خاليا من الحواجز يمكن للموظف، مهما كانت دواعي قلقه، أن يصل إليه. وقد لوحظ أن دواعي القلق تلك تتفاقم، في حالة عدم العناية بها، وتتكاثر وتزيد من حدة التوتر وتتحول إلى حالة مواجهة يُتَحَجَّج فيها بالسياسات وتُتخذ فيها قرارات إدارية يمكن الطعن فيها رسميا. ولذلك فإن بإمكان نهج

تسوية النزاعات بالوسائل غير الرسمية والتدخل المبكر أن يساهم في تفادي تفاقم المشاكل من قبيل النزاعات الشخصية، وتحويلها إلى قضايا رسمية.

٦٢ - ويمثل المكتب فضاء يوحى بالثقة للاستماع والتعاطف والحوار والتفاهم، وهي عناصر يصعب تقييمها كميًا بالمعنى الاقتصادي التقليدي<sup>(٤)</sup>. والنزاعات في مكان العمل تخلف تكاليف غير مرئية تأخذ أشكالًا منها انخفاض معنويات العاملين، أو تديني إنتاجيتهم، أو تغييرهم عن العمل أو خروجهم في إجازات مرضية، أو تحوّل اهتمامهم عن أعمالهم الرئيسية. ومن هذه الزاوية، يمكن النظر إلى قيمة خدمات المكتب بأنها تساعد على التخفيف من المخاطر المترتبة عن النزاعات في مكان العمل، بما فيها تكلفتها المالية وغير المالية.

٦٣ - وتسوية النزاعات مبكرًا وبشكل ودي، والتشجيع على اكتساب مهارات التعامل مع النزاعات في جميع مستويات المنظمة، والمشاركة في إبراز الاتجاهات المؤسسية العامة، كلها عوامل تساهم في السيطرة على الآثار الضارة الواسعة النطاق التي تحدثها النزاعات.

#### باء - معلومات مستكملة عن حوافز تسوية النزاعات بالوسائل غير الرسمية

٦٤ - طلبت الجمعية العامة في قرارها ٢٥٤/٦٨ إلى الأمين العام أن يقدم إليها توصية بشأن اتخاذ تدابير مبتكرة إضافية لتشجيع اللجوء إلى حل النزاعات بالوسائل غير الرسمية. ويذلل الأمين العام والمكتب باستمرار، وكذلك كبار المديرين وممثلو الموظفين ومختلف جهات إدارة نظام العدالة، جهودًا استباقية لتشجيع على تسوية النزاعات مبكرًا بالوسائل غير الرسمية. وأصدر كل من نائب الأمين العام، ومدير مكتبه، ووكيل الأمين العام للشؤون الإدارية، توجيهات إلى كبار المديرين بالأمانة العامة في جميع أنحاء العالم يشجعونهم فيها على استخدام النظام غير الرسمي في معالجة النزاعات ويذكرونهم بمسؤولياتهم في تهيئة بيئة عمل صحية يسودها الانسجام.

٦٥ - وبعد خمس سنوات من تطبيق النظام الجديد لإدارة العدل، بدأت تبرز درجة أكبر من التعاون والحوار بين مختلف أجزاء المنظمة. وهناك جهود تُبذل داخل نظام إدارة العدل لتعزيز تسوية النزاعات بالوسائل غير الرسمية من خلال زيادة التعاون بين القنوات الرسمية وغير الرسمية. وفي القضايا التي تناولتها وحدة التقييم الإداري، ومكتب تقديم المساعدة

(٤) لاحظت منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي أن "الكفاءة" في القطاع العام مفهوم معقد وإشكالي، وأن معظم ما تنتجه الحكومات هو شيء غير ملموس (الاعتراف ومنافع رمزية أخرى، وحماية الحقوق، واتباع الإجراءات السليمة). ولاحظت أيضًا أن هناك "نواتج" أخرى، مثل تسوية النزاعات، تمثل سلعا عامة يصعب قياسها قياسًا نقديًا ويستحيل من بعض الوجوه الرئيسية ربطها بمنتجات معينة. (تقرير أعد للمحفل العالمي المعني بالحكومة العامة، المعقود في باريس يومي ٤ و ٥ أيار/مايو ٢٠٠٩).

القانونية للموظفين، تُبذل الجهود لتحديد إمكانيات تسوية النزاعات بالوسائل غير الرسمية وتوجيه أطراف النزاعات نحوها. ومثلما ورد في هذا التقرير، تنطوي النزاعات في مكان العمل على علاقات فردية وشواغل يمكن، إذا لم تُعالج بسرعة وفعاليتها، أن تصبح مكلفة في الأجل الطويل.

٦٦ - وتمثل مشاركة المكتب في عمليات إدارية أخرى وتعاونه معها أيضا فرصا للتشجيع على تسوية النزاعات بالوسائل غير الرسمية. ومن أشكال هذا التعاون ما يقدمه أمين المظالم من تحليلات ودروس مكتسبة إلى لجنة الإدارة ومجلس الأداء الإداري.

٦٧ - ويمكن أيضا التشجيع على تسوية النزاعات بالوسائل غير الرسمية بزيادة إدماجها في القيم الرئيسية والكفاءات الرئيسية المتوقعة من الموظفين. ويمكن أن يتضمن ذلك إدراج كفاءات إدارة النزاعات في صلب معايير تقييم كفاءة المديرين واختيارهم في جميع المستويات في المنظمة. ويترتب على ذلك أيضا الاعتراف بأن تسوية النزاعات بالوسائل غير الرسمية يمكن أن تساعد في إدارة بعض المخاطر التنظيمية المتصلة بالآثار الضارة والمكلفة التي تحدثها تلك النزاعات بمكان العمل، وأنه ينبغي بالتالي أخذها في الاعتبار بوصفها عامل تخفيف في عمليات إدارة المخاطر في المؤسسة.

٦٨ - ولعل أقوى حافز على تسوية النزاعات بالوسائل غير الرسمية يكمن في طابع العملية نفسها. فمزايا تسوية النزاعات مبكرا وبالوسائل غير الرسمية، عند ظهور تلك النزاعات في مكان العمل، هي مزايا واضحة بالمقارنة بما يمكن أن ينتج عنها لو تُركت تستفحل وتتحول إلى مواجهة، أو إلى مقاضاة: فتسوية النزاعات بالوسائل غير الرسمية تسمح للطرفين بالسيطرة على العملية، وبالاحتفاظ بعلاقات عمل صحية، واختصار الوقت والجهد اللازمين لعملية المقاضاة الرسمية، وبتفادي المخاطر والتبعات الاقتصادية. ولذلك فإنه كلما كان الموظفون والمديرون مدركين لقيمة تسوية النزاعات بالوسائل غير الرسمية، كلما اكتسبوا خبرة ومعرفة مباشرة بمزاياها، وازداد احتمال استخدامها.

٦٩ - والمعلومات عن تسوية النزاعات بالوسائل غير الرسمية ليست كافية في حد ذاتها؛ بل يجب تكملتها بالعمل. فمن المهم أن يفهم الموظفون والمديرون مهارات تسوية النزاعات ويكيفون لتفادي أو علاج النزاعات الممكنة أو الفعلية نفسها. ومثلما سبق التأكيد عليه في الفرع الرابع من هذا التقرير، تتضمن مبادرات المكتب بشأن كفاءات تسوية النزاعات وتفاديها وحدات فنية لبناء المهارات كعنصر أساسي فيها. وفي العديد من الحالات، تابع أمناء المظالم بشكل دوري ما قدموه في حلقات عمل مع المجموعات ذات الصلة. وتتوقف

استدامة هذه المبادرات في الأجل الطويل على تطبيق الموظفين للمهارات وللدروس المكتسبة في تعاملهم مع واقع العمل وتحدياته.

٧٠ - وتُبدل الجهود لكفالة التمييز في جميع الاتصالات المتعلقة بنظام تسوية النزاعات بين العمليتين الرسمية وغير الرسمية وتفسيرهما، وترسيخ الاتساق في استخدام المصطلحات لكي يدرك الموظفون بسهولة الخدمات المتاحة لهم ويكونون أقدر على اختيار ما يناسب احتياجاتهم. ومن المهم أيضا السعي إلى تحديد العوائق التي تقف في طريق تسوية النزاعات بالوسائل غير الرسمية، سواء في ثقافتنا الإدارية أو في نُظْمنا الإدارية، ثم إقرار العزم على إزالة تلك العوائق، إن وُجدت.

### سابعاً - التطلع إلى المستقبل

٧١ - لا تزال الأمم المتحدة تواجه طلبات لا تفتقر شدتها لكي تقدم نتائج في مواجهة التحديات العالمية المتزايدة في المجالات السياسية والإنمائية والإنسانية. والمنظمة على وشك إجراء عدة إصلاحات وتحولات ستجعلها أقدر على الاستجابة لتلك الطلبات، منها بداية العمل بنظام أوموجا، وبخطة تنقل جديدة. ومن الضروري أمام هذه الخلفية أن تكون للمنظمة قوة عمل كاملة الأداء والتحمّس، وأن تكون تسوية النزاعات بالوسائل غير الرسمية أحد الجوانب التي تُلهِم الإدارة وتدير التغيير.

٧٢ - ولذلك ينبغي أن يكون التشجيع على تسوية النزاعات بالوسائل غير الرسمية مسؤولية مشتركة وفي صلب أولويات الإدارة. ومكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة مستعد لتقديم الدعم إلى الموظفين والمديرين، وأن يكون عنصرا يحفز ويشجّع على اكتساب مهارات تسوية النزاعات ويسهم في إحداث تغيير في الثقافة. وسيشجع المكتب الإدارات والمكاتب على تصوّر وتنفيذ تدابير ومبادرات تعزز العمل الجماعي والتعاون وعلاقات العمل التي يسودها الانسجام، ليكون عمل المنظمة وموظفيها في نهاية المطاف على أكبر قد ممكن من الفعالية.