

Distr.: General  
15 July 2015  
Arabic  
Original: English

الجمعية العامة



الدورة السبعون

البند ١٤٣ من القائمة الأولية\*

إقامة العدل في الأمم المتحدة

## أنشطة مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة

تقرير الأمين العام

موجز

هذا التقرير هو سابع تقرير يغطي أنشطة مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة الذي يقدم خدمات تسوية النزاعات في مكان العمل بالوسائل غير الرسمية إلى الأمانة العامة، والصناديق والبرامج (منظمة الأمم المتحدة للطفولة، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، وهيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة) 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 ٢٠١٤. وهو يركز على الأنشطة الخاصة بالأمانة العامة، بما في ذلك الخدمات المقدمة إلى الموظفين والمديرين في مجال تسوية النزاعات، وأنشطة ومبادرات التوعية الرامية إلى تحسين كفاءة الموظفين والمديرين في مجال تسوية النزاعات، ويتضمن ملاحظات بشأن مسائل عامة. وترد المعلومات التفصيلية عن أنشطة محددة تضطلع بها الصناديق والبرامج ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في تقارير سنوية منفصلة يمكن الاطلاع عليها في صفحات الشبكات الداخلية (الإنترنت) و/أو المواقع الشبكية للكيانات المعنية.

\* A/70/50



الرجاء إعادة استعمال الورق

260815 060815 15-12016 (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 خطراً يقوّض علاقات العمل البناءة فيها. والنزاعات، إذا لم تعالج بفعالية، يمكن أن تكون ضارة لا للأفراد المعنيين فحسب بل أيضاً للأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وليست الأمم المتحدة استثناءً من ذلك.

٢ - وتسوية النزاعات بالوسائل غير الرسمية يمكن أن تقلل من المخاطر التي تنشأ عن وجود نزاعات في مكان العمل. ومن اللازم أن تكون تلك التسوية مقرونة بثقافة التعاون والاحترام المتبادل، وتطوير كفاءات المديرين والموظفين في التعامل مع النزاعات، وفهم الأسباب التي تؤدي إلى نشوء النزاعات. ومن جوانب همئة بيئة عمل تتسم بالوئام تطوير القدرة 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 سرّية ومحيدة تهدف إلى حل طائفة واسعة من القضايا والنزاعات في مكان العمل. وهو يقدم خدماته إلى الموظفين في جميع أنحاء العالم، في مراكز العمل التابعة للمقر وفي مواقع أخرى كثيرة تشارك فيها الأمم المتحدة في عمليات ميدانية. والحالات التي يتعامل معها موظفو المكتب المعنون بتسوية النزاعات يكون من بينها عادة النزاعات المتعلقة بتحديد العقود، والمساواة في المعاملة، واختيار الموظفين، والتمييز، وفرض تدابير تأديبية، ومسائل العلاقات بين الأفراد، والحالات التي يشعر فيها الموظف بأنه عومل معاملة سيئة. وإضافة إلى ذلك، يلجأ الموظفون إلى المكتب في بعض الأحيان التماساً للمساعدة في حل تعقيدات بيروقراطية أو متى لم يتلقوا رداً على طلب إداري أو على استفسار بشأن استحقاق ما.

٤ - والموظفون المكلفون بملفات القضايا قد يميزون أيضاً، عند قيامهم بجمع الحقائق وتحليل المسائل التي يعرضها فرادى الزائرين على المكتب، وجود اتجاهات معينة ويحددون المسائل العامة التي تقف وراء النزاعات، فيوجهون انتباه إدارة المنظمة إليها بصفة مستمرة.

- ٥ - ويتزايد تركيز المكتب على مساعدة الموظفين على اكتساب المعارف والمواقف والمهارات التي تتيح لهم التعامل مع حالات النزاع تعاملاً بنّاءاً (أو بعبارة أخرى، اكتساب "القدرة على تسوية النزاعات") والحيلولة دون تصاعدها. ويساعد المكتب أيضاً على اكتساب القدرة على تسوية النزاعات من خلال دورات تنظيمية وحلقات عمل مواضيعية إعلامية، ومبادرات لبناء المهارات، وتقديمه التوجيه الفردي عند التعامل مع القضايا.
- ٦ - ومجالات العمل الواسعة هذه متشابكة ومتراطة. فعلى سبيل المثال، كثيراً ما تكون المسائل التي تكشف عنها التفاعلات مع زوار المكتب وسيلة لتحديد الثغرات العامة. وإضافة إلى تطوير مهارات التعامل مع النزاعات على مستوى المعاملات، يهتدي تصميم مبادرات أوسع، ترمي إلى تطوير القدرات على تسوية النزاعات ومنع نشوئها، بالعوامل التي تسهم في النزاعات وتُكتشف من خلال تقصي الحالات. ولذا فإن مجالات عمل المكتب جزء أساسي من مسؤوليات جميع موظفيه المكلفين بملفات القضايا، وهو ما يكفل اتباع نهج كلي وتحليلي في تسوية النزاعات ومنع نشوئها.

#### جيم - المبادئ الأساسية المتبعة في الممارسات

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

#### الاستقلالية

- ٨ - يعمل المكتب باستقلالية عن الكيانات أو الأجهزة الأخرى 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

- ٩ - 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، وحقوقيهما والتزامهما، وما تقتضيه الحالة من إنصاف.

## السرية

١٠ - يتقيد المكتب بالعمل في سرية تامة، ولا يكشف عن أي معلومات عن القضايا 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

١١ - لا يحتفظ المكتب بسجلات للأمم المتحدة أو لأي طرف آخر؛ ولا يجري تحقيقات رسمية، ولا يقبل إشعاراً قانونياً نيابة عن الأمم المتحدة؛ ولا يملك سلطة اتخاذ القرارات؛ ولا تصدر عنه أي استنتاجات أو أحكام تقريرية.

## ثانياً - لمحة عامة عن المكتب

١٢ - يقدم المكتب خدماته إلى المستفيدين منها في الكيانات التالية، التي جُمعت في ثلاث ركائز: الأمانة العامة؛ والصناديق والبرامج. بما 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 ركائز المكتب الثلاث، التي أنشأها ويديرها كيان أو كيانات كل منها.

١٣ - 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، وعتشيبي (أوغندا)، وجنيف، وغوما (جمهورية الكونغو الديمقراطية)، ونيروبي، وسانتياغو، وفيينا. ويعمل في كل مكتب أمين مظالم إقليمي مخصص له. ويقدم أمناء المظالم للصناديق والبرامج ولمفوضية شؤون اللاجئين خدماتهم من نيويورك وجنيف، على التوالي، للمستفيدين منها في العالم.

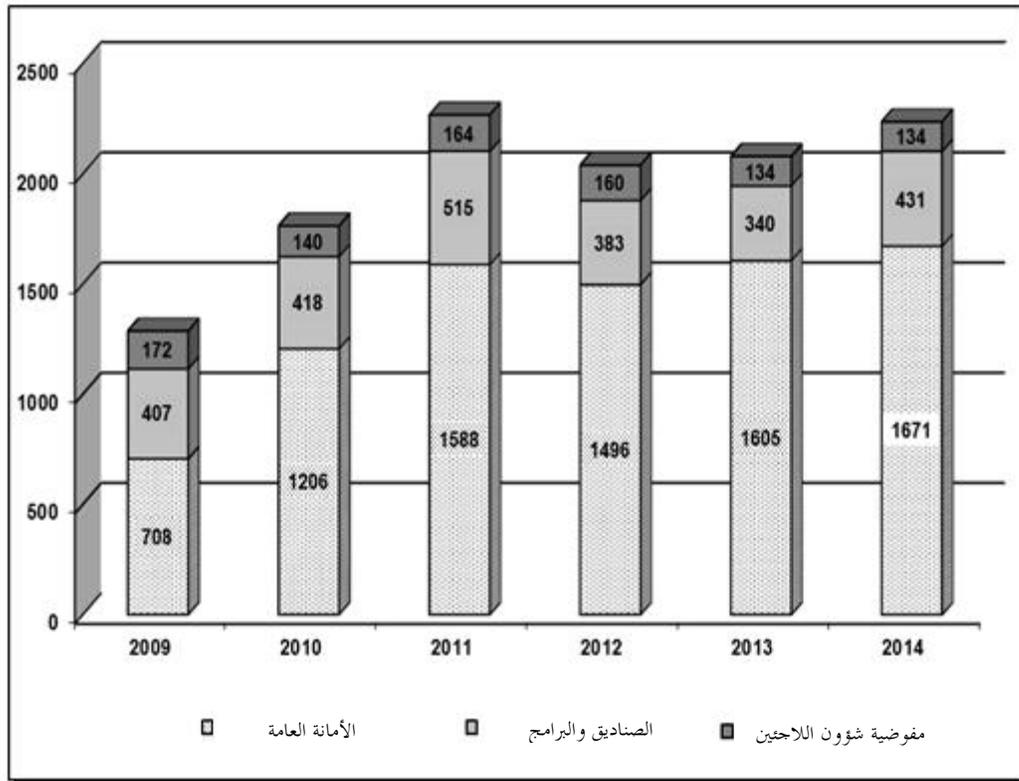
١٤ - ويواصل موظفو المكتب بانتظام التعاون على مواءمة ممارساتهم. ويمثل تبادل المعارف شكلاً أساسياً من أشكال التعاون بين ركائز المكتب. والمشاركة في مناقشات منتظمة بشأن القضايا وبارامترات الممارسة تعزز التعلم من تجارب الآخرين وتكفل المحافظة على المعرفة المؤسسية. ويمثل وجود نظام سري ومأمون لإدارة القضايا أداة أساسية تتقاسمها الركائز الثلاث.

ثالثاً - تسوية النزاعات بالوسائل غير الرسمية: لمحة عامة عن القضايا والاتجاهات  
ألف - القضايا المعروضة على أمين المظالم

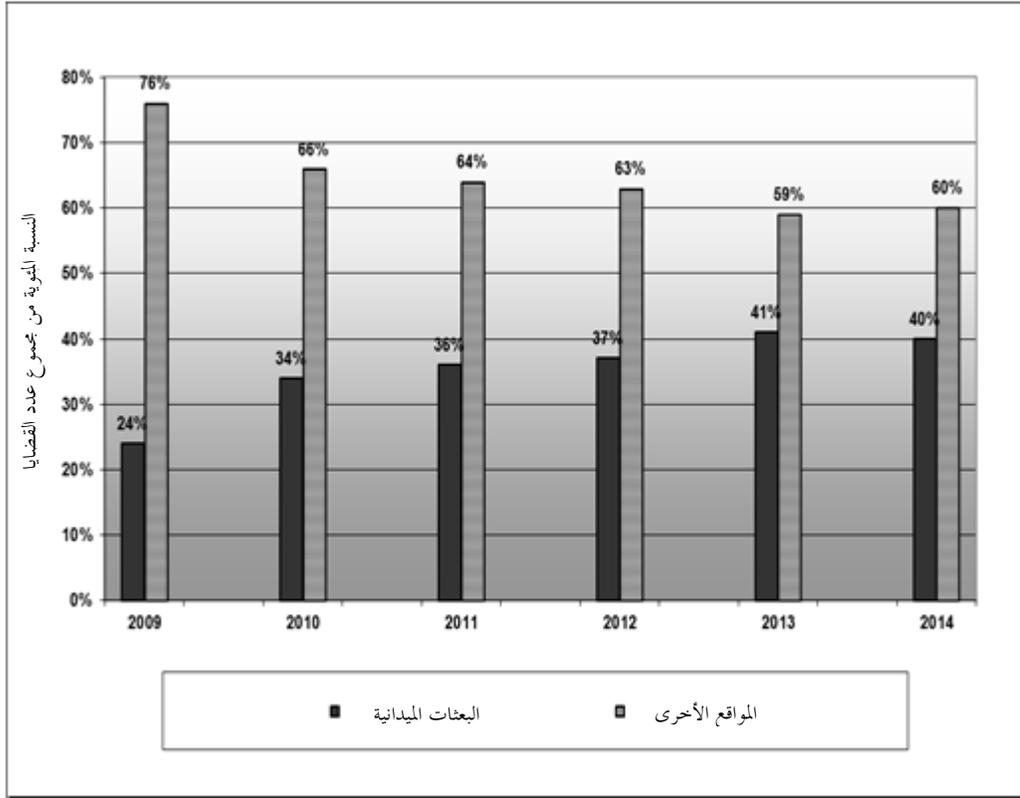
١٥ - في عام ٢٠١٤، فتح المكتب ٢ ٢٣٦ قضية، وهو ما يمثل زيادة قدرها ٧ في المائة مقارنة بحجم القضايا التي فتحها في العام السابق. ووردت ١ ٦٧١ قضية منها من الأمانة العامة، و ٤٣١ قضية من الصناديق والبرامج، و ١٣٤ قضية من مفوضية شؤون اللاجئين لشؤون اللاجئين. ومنذ إنشاء النظام الحالي لإقامة العدل في عام ٢٠٠٩، ارتفع باطراد عدد القضايا في السنوات الثلاث الأولى، قبل أن يستقر من عام ٢٠١٢ حتى الوقت الحاضر (انظر الشكل الأول). وشهدت الفترة نفسها زيادة كبيرة في النسبة المئوية للقضايا الواردة من موظفي الأمانة العامة للأمم المتحدة الموفدين في بعثات ميدانية (انظر الشكل الثاني).

الشكل الأول

القضايا التي فتحها المكتب في الفترة ٢٠٠٩-٢٠١٤

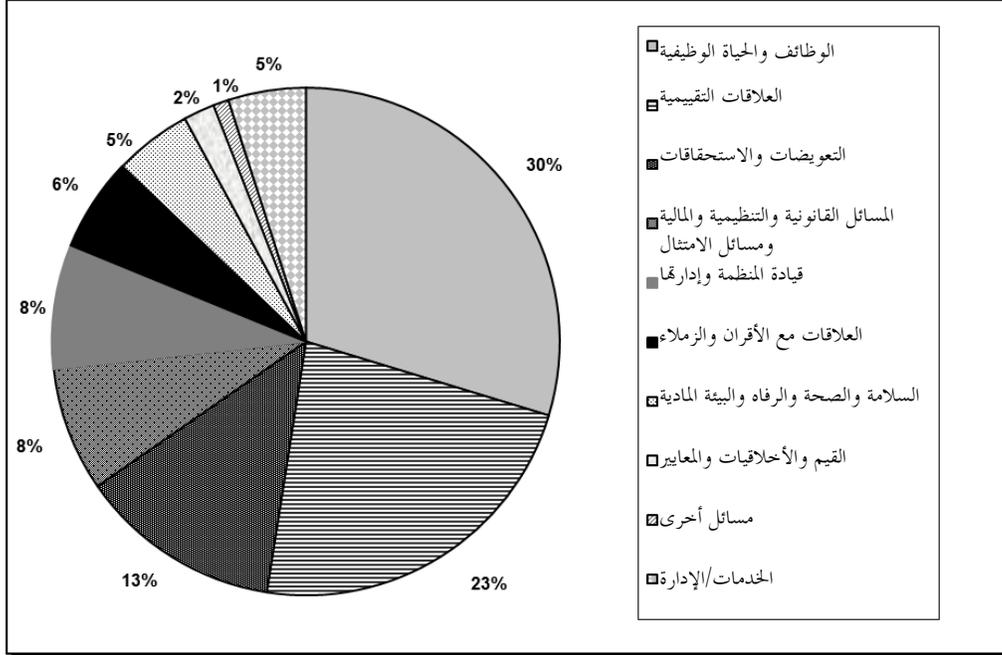


الشكل الثاني  
النسب المئوية للقضايا الواردة من الموظفين الموفدين في البعثات الميدانية والمواقع  
الأخرى، ٢٠٠٩-٢٠١٤



١٦ - وكثيراً ما تنطوي القضايا على مسائل أساسية وعلى أمور وشواغل مترابطة متعددة. ويبيّن الشكل الثالث فئات المسائل التي أثّرت في القضايا المعروضة في عام ٢٠١٤. وتمثل المسائل المتعلقة بفئتي "الوظائف والحياة الوظيفية" و "العلاقات التقييمية" (العلاقة بين المشرف والموظف) أكثر من نصف مجموع القضايا المفتوحة في عام ٢٠١٤. وفي حين أنه توزّع متوافق مع النمط الذي شهدته السنوات الأربع السابقة، فإن عام ٢٠١٤ شهد زيادة طفيفة في عدد القضايا المتعلقة بالوظائف والحياة الوظيفية، من ٢٨ إلى ٣٠ في المائة، بينما ظلت المسائل المتصلة بالعلاقات التقييمية ثابتة عند نسبة قدرها ٢٣ في المائة.

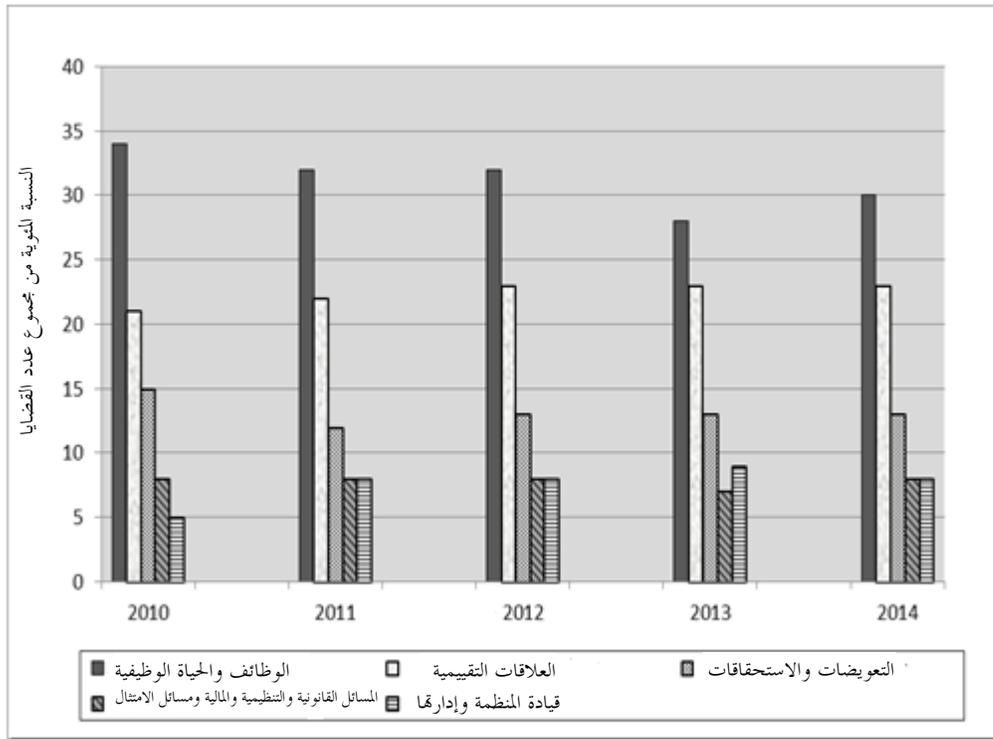
الشكل الثالث  
القضايا المعروضة على المكتب في عام ٢٠١٤، حسب الفئة



١٧ - وخلال السنوات الثلاث الماضية كانت نسبة قدرها ٢٣ في المائة من المسائل التي عُرضت على المكتب تتعلق صراحة بالعلاقات التقييمية، بحيث كانت تلي المسائل المتعلقة بالوظائف والحياة الوظيفية مباشرة (انظر الشكل الرابع).

## الشكل الرابع

المسائل الخمس الكبرى، ٢٠١٠-٢٠١٤

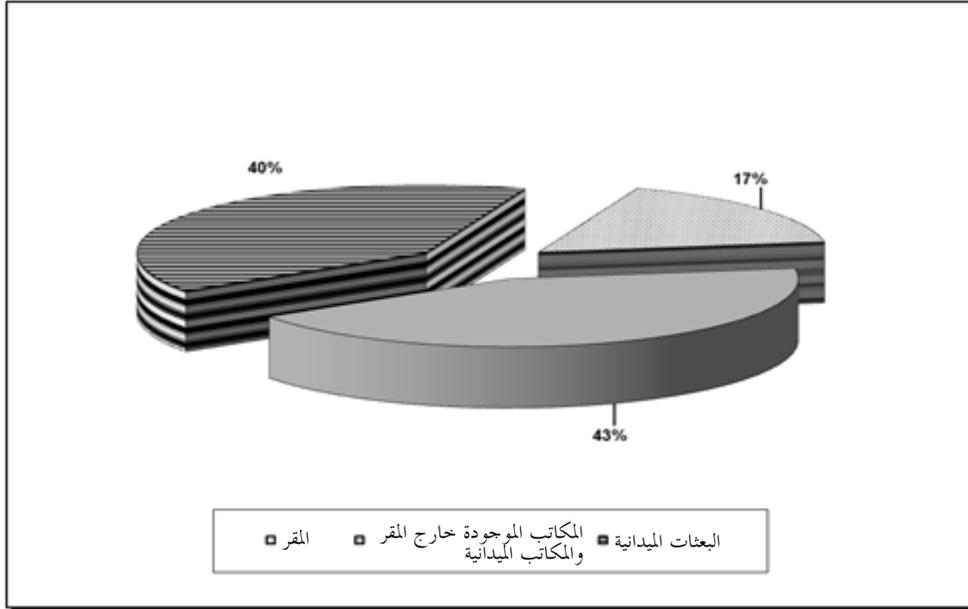


١٨ - وفي عام ٢٠١٤، ورد ٨٣ في المائة من القضايا من المكاتب الموجودة خارج المقر، ومن المكاتب القطرية والميدانية، ومن البعثات الميدانية<sup>(١)</sup> (انظر الشكل الخامس). وفيما يتعلق بالأمانة العامة بشكل خاص، ورد ٥١ في المائة من القضايا في عام ٢٠١٤ من البعثات الميدانية و ٣٤ في المائة من المكاتب الموجودة خارج المقر، في حين ورد ١٥ في المائة منها من موظفين في نيويورك (انظر الشكل السادس).

(١) 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.

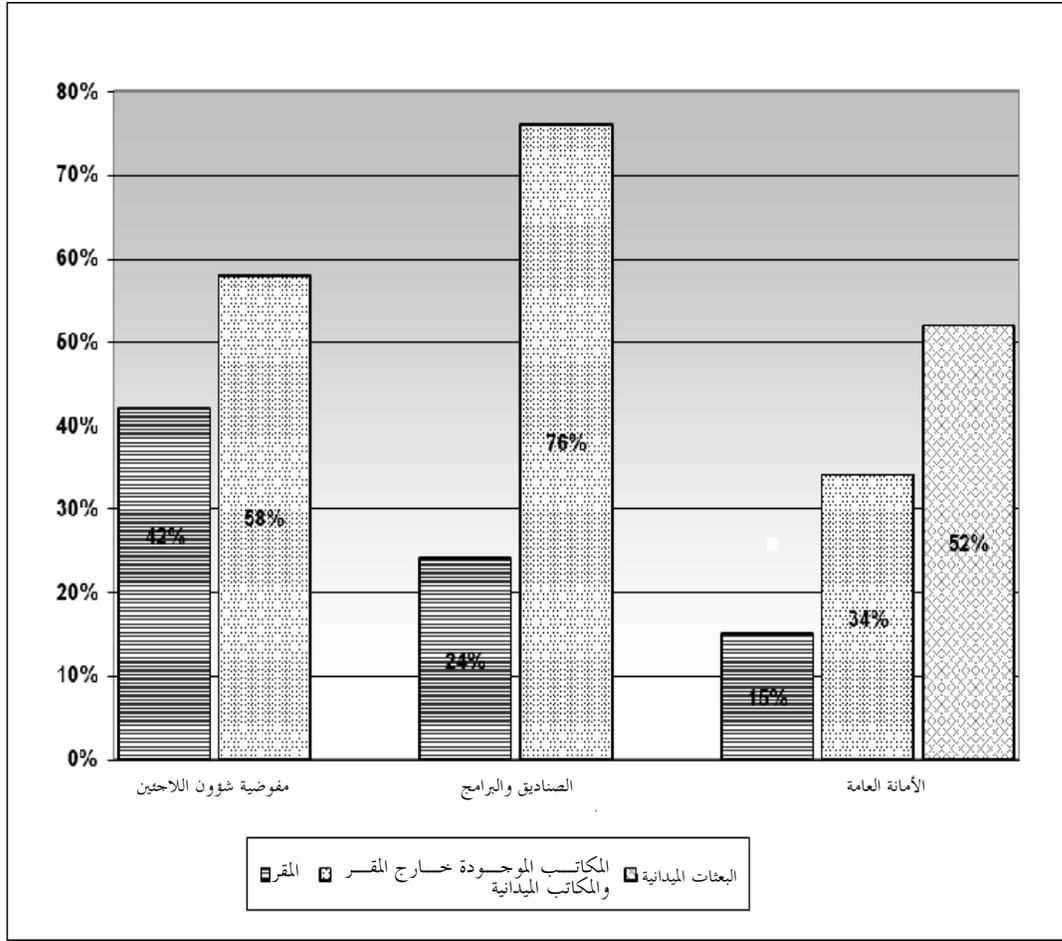
## الشكل الخامس

توزع القضايا المعروضة على المكتب، حسب موقعها



## الشكل السادس

توزيع القضايا المعروضة على كل ركيزة من الركائز الثلاث، حسب المصدر

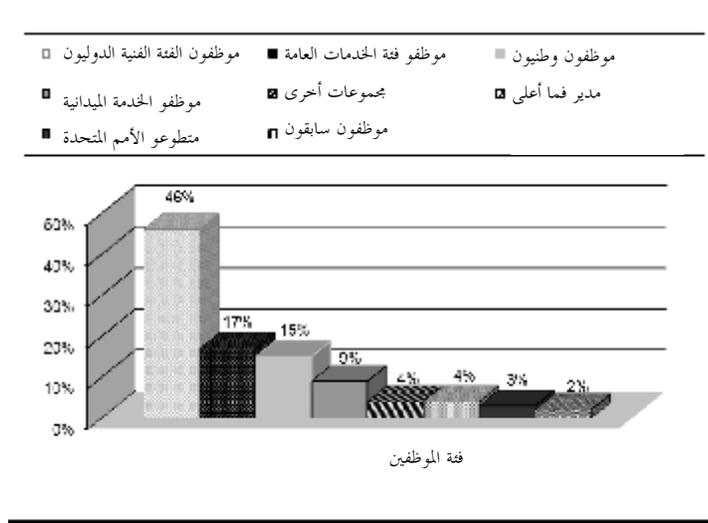


١٩ - وكان معدل الاستخدام (العلاقة بين العدد الكلي للموظفين وعدد القضايا الواردة) في الأمانة العامة في عام ٢٠١٤ يبلغ ٤ في المائة، وهو ما يمثل زيادة عن السنة السابقة. وبلغ معدل الاستخدام أعلى درجاته بين الموظفين من الرتبة مد-١ فما أعلى، وهو ٩ في المائة، وبلغ أدنى درجاته بين الموظفين في فئة الخدمات العامة، وهو ٢ في المائة. واستعملت النساء خدمات المكتب أكثر مما استعملها الرجال: فقد كان المعدل العام لاستعمال الرجال لتلك الخدمات يبلغ ٣,٤ في المائة بينما كان المعدل العام لاستعمال النساء لتلك الخدمات يبلغ ٥,٢ في المائة.

٢٠ - ومن مجموع عدد القضايا التي عُرضت على المكتب، ورد ٤٦ في المائة من موظفي الفئة الفنية الدوليين؛ و ١٧ في المائة من موظفي الدعم (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 على الأمانة العامة فقط) وغيرهم. وتلك الأرقام متوافقة مع الاتجاه العام الذي شهدته السنوات الماضية (انظر الشكل السابع).

### الشكل السابع

توزع القضايا حسب المجموعات المهنية



٢١ - وقد طلبت الجمعية العامة في قرارها ٢٠٣/٦٩ معلومات عن عدد وطبيعة القضايا التي يقدمها الأفراد من غير الموظفين. وخلال الفترة المشمولة بهذا التقرير، وردت إلى المكتب ١٤٥ قضية من أفراد من غير الموظفين، مما يمثل زيادة قدرها ٢٠ في المائة عن السنة السابقة. وكان ٦٠ في المائة منها من متعاقدين واستشاريين، و ٤٣ في المائة من فئات أخرى من أفراد غير الموظفين. وحدث تحوُّل في فئة المسألة السائدة مقارنة بالسنة السابقة. ففي عام ٢٠١٣، كانت أكبر نسبة من القضايا، وهي ٣٥ في المائة، تتعلق بالتعويضات والاستحقاقات، بينما كانت المسألة الأكثر شيوعاً في عام ٢٠١٤ تتعلق بالوظائف والحياة الوظيفية، بحيث كانت تمثل ٣٤ في المائة من القضايا، مقارنة بنسبة قدرها ٢٢ في المائة في عام ٢٠١٣ (انظر الجدول الوارد أدناه للاطلاع على مزيد من المعلومات).

طبيعة القضايا المعروضة من أفراد من غير الموظفين

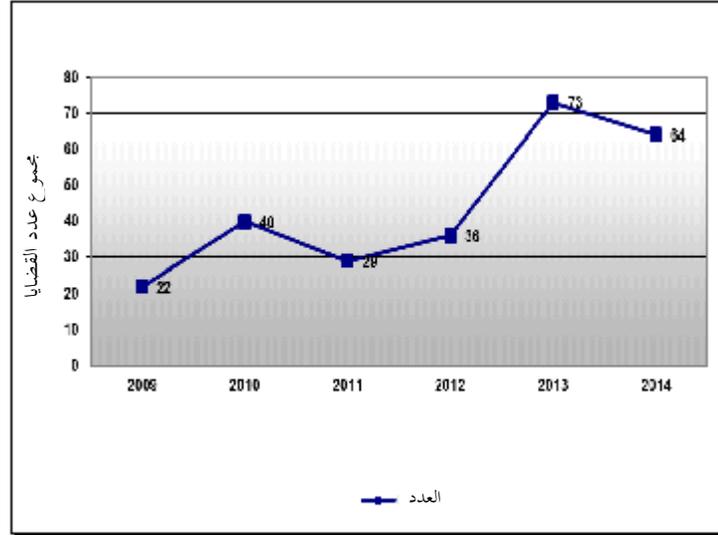
التوزع (بالنسب المئوية)		فئة القضية
٢٠١٣	٢٠١٤	
٢٢	٣٤	الوظائف والحياة الوظيفية
٣٥	١٨	التعويضات والاستحقاقات
٧	١٢	العلاقات التقييمية
٩	١٠	المسائل القانونية والتنظيمية والمالية ومسائل الامتثال
٢	٨	العلاقات مع الأقران والزملاء
٨	٦	قيادة المنظمة وإدارتها
٢	٤	السلامة والصحة والرفاه والبيئة المادية
١١	٤	الخدمات والإدارة
٤	٤	القيم والأخلاقيات والمعايير

باء - قضايا الوساطة

٢٢ - استمر في السنوات الست التي انقضت على إنشاء دائرة الوساطة إحراز تقدم في تعزيز الوساطة بوصفها وسيلة فعالة وغير رسمية لتسوية النزاعات في مكان العمل مع تحسين الانسجام والتعاون. فقد زاد عدد القضايا بمقدار ثلاثة أمثال منذ عام ٢٠٠٩، وكان عددها في عام ٢٠١٤ (٦٤) أقل قليلاً فقط مما كان في العام السابق (٧٣) (انظر الشكل الثامن) ومن القضايا التي سجلت في عام ٢٠١٤ وردت ٥٧ قضية من الأمانة العامة ووردت ٧ قضايا من الصناديق والبرامج ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين.

## الشكل الثامن

عدد قضايا الوساطة التي فُتحت في الفترة ٢٠٠٩-٢٠١٤



٢٣ - ومن القضايا التي وردت من أجل الوساطة في عام ٢٠١٤ أُنجزت ٤٦ قضية، من بينها عمليتان جماعيتان. ومن تلك القضايا المنجزة، أسفرت ٣٣ قضية عن التوصل إلى اتفاق تسوية ولم تسفر ١٣ قضية عن ذلك. ولم تجر وساطة في اثني عشرة قضية لاختيار أحد الطرفين أو لاختيار كليهما عدم إجراء وساطة بعد تشاور أولي أو لأن القضية رئي أنها غير مناسبة للوساطة. ووقت إعداد هذا التقرير كانت ست قضايا فُتحت في عام ٢٠١٤ ما زالت مستمرة.

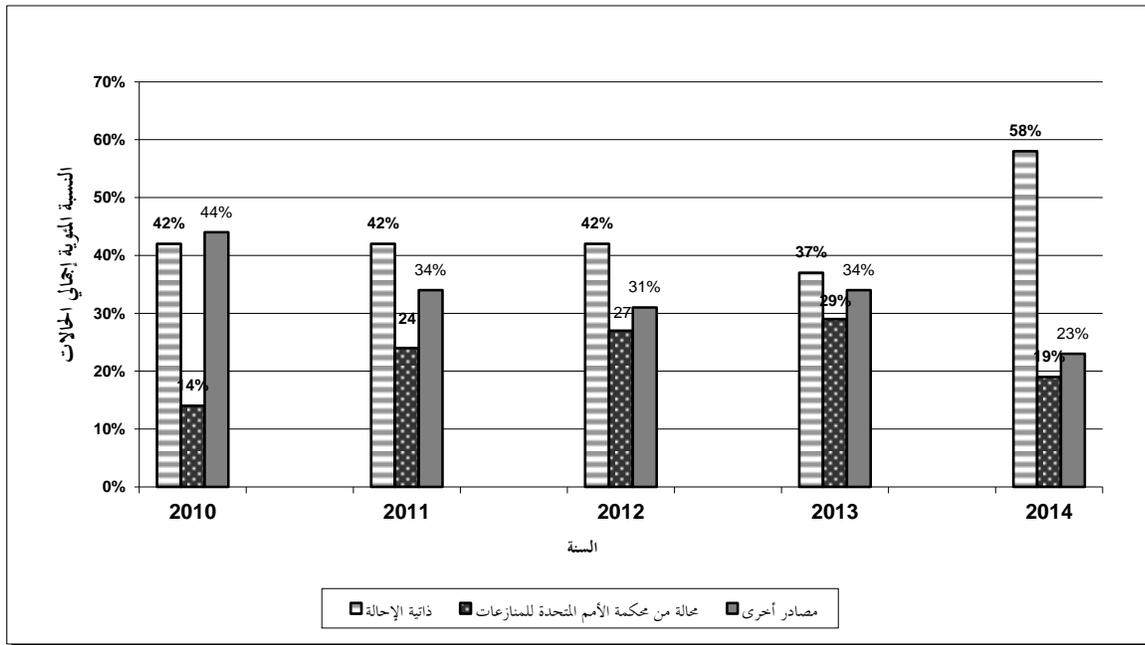
٢٤ - وقضايا الوساطة معقدة بطبيعتها وكثيرا ما تنطوي على عقد عدة اجتماعات ثنائية ومشتركة مع الأطراف قبل الوساطة وأثناءها. وتُعتبر العمليات المتعددة الأطراف والجماعية قضايا وساطة واحدة، بصرف النظر عن عدد الأشخاص الذين تشملهم، والعملية الجماعية، التي يمكن أن تشمل ما يصل إلى ٣٠ شخصا، يمكن أن تساعد المجموعة التي تتعلق بها على أن تفهم النزاع وأن تمنع نشوءه وتحلّه بتوفيرها طريقة آمنة لإثارة المسائل وتحديد حلول قائمة على توافق الآراء.

٢٥ - وخلال عام ٢٠١٤، كانت ١٢ قضية من قضايا الوساطة (١٩ في المائة) محالة من محكمة الأمم المتحدة للنزاعات، و ٣٧ (٥٨ في المائة) ذاتية الإحالة (أي أن طلب الوساطة صدر عن أحد طرفي النزاع أو عن كليهما)، و ١٥ (٢٣ في المائة)

محالة من مصادر أخرى، منها مكتب تقديم المساعدة القانونية للموظفين، ووحدة التقييم الإداري، والموظفون المكلفون بملفات القضايا داخل مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة. وترد في الشكل التاسع الأرقام المقارنة منذ عام ٢٠١٠.

### الشكل التاسع

قضايا الوساطة حسب المصدر، ٢٠١٠-٢٠١٤<sup>(٢)</sup>



٢٦ - ويشير تزايد معدل القضايا ذاتية الإحالة إلى تزايد الوعي بفوائد الوساطة كآلية لتسوية النزاعات. فالموظفون أصبحوا يعالجون النزاع في مرحلة أبكر ويرون توافر فرص أمامهم للتعامل بأنفسهم مع المسائل المتعلقة بالعمل بدلا من أن يتركوا الأمور تتصاعد ويضطروا إلى اللجوء إلى النظام الرسمي.

٢٧ - وكثيرا ما شملت أنشطة الوساطة التي جرى القيام بها في عام ٢٠١٤ تسوية عملية تقاضي طويلة الأمد. وفي بعض الحالات، نجحت قضية واحدة أحييت للوساطة من جانب محكمة الأمم المتحدة للمنازعات في تسوية أكثر من دعوى واحدة. وفي حالات أخرى، ساعدت الوساطة زملاء على إعادة أو بدء علاقات عمل فعالة، وحسنت أوجه

(٢) نقح الرقم وجرى تحديثه ليعبر باستمرار عن النسب المئوية لعمليات إحالة قضايا الوساطة من عام ٢٠١٠ إلى عام ٢٠١٤.

سوء فهم كان من الممكن أن تُعطل مشاريع، وساعدت على التوفيق بين احتياجات تحقيق التوازن بين العمل والحياة ومتطلبات الأداء، أو ساعدت مجموعات عمل في تجنب حدوث نزاعات محتملة وفي أن تصبح أكثر مرونة وإنتاجاً. وفي بعض الحالات، بينما لم تسفر الوساطة عن اتفاق مكتوب، فإن العملية كانت مفيدة رغم ذلك في المساعدة على توضيح المسائل القائمة بين الأطراف.

### جيم - العمل على الصعيد الإقليمي

٢٨ - شددت الجمعية العامة في قرارها ٢٥٤/٦٨ على أهمية كفاءة استفادة جميع الموظفين من نظام إقامة العدل، بصرف النظر عن مراكز عملهم. ومؤخراً، سلّمت الجمعية، في قرارها ٢٠٣/٦٩، بأن إمكانية وصول الموظفين في الميدان، بمن فيهم الموجودون في البعثات السياسية الخاصة، شخصياً إلى المكتب هو أمر عسير. وإنشاء مكاتب أمين المظالم الإقليمية السبعة قد مكّن المكتب من إنهاء مركزية خدماته، وأخذ الديناميات الإقليمية والمحلية في الاعتبار، وتحسين استفادة الموظفين وأصحاب المصلحة من خدماته.

٢٩ - وبالرغم من التحديات فإن المكتب ملتزم بتيسير وصول الموظفين الميدانيين، ولا سيما من يعمل منهم في أماكن نائية، إلى خدماته. وتزيد أهمية ما يقوم به المكتب في هذا الصدد لأن البيئات التي تعمل فيها البعثات الميدانية تتسم عادة بالمشقة البدنية والعاطفية وكثيراً ما تكون محفوفة بالأخطار. وتوفر المكاتب الإقليمية وجوداً مفيداً في أجزاء مختلفة من العالم، ولكن عملها لا يقتصر على المنطقة الجغرافية التي تكون موجودة فعلياً فيها. ويتبع المكتب نهجاً يتسم بالمرونة والتنقل لكي يستغل موارده كلها بأقصى قدر ممكن من الكفاءة والفعالية.

٣٠ - وما زالت الزيارات الشخصية لمراكز العمل التي لا يوجد فيها أمين مظالم مقيم مهمة. ولا يمكن إيجاس قيمة اللقاءات والتواصل وجهاً لوجه، لا سيما في إرساء الثقة والتعامل مع الحالات الشديدة الحساسية. وقد وجد المكتب أن هذه الزيارات يقدرها أياً تقدير الموظفون، لا سيما من يعملون منهم في مراكز عمل نائية وصعبة، حيث يعتبرونها دليلاً على اهتمام المنظمة.

٣١ - وفي عام ٢٠١٤، تولى موظفون في المكتب من الفئة الفنية قيادة بعثات أوفدت إلى أكثر من ٤٠ مركزاً من مراكز العمل للقيام بعمليات التوعية، وبناء المهارات، وتوفير خدمات تسوية النزاعات بالوسائل غير الرسمية. وقد تضمن ذلك رحلات إلى بعثات حفظ السلام وبعثات سياسية خاصة من قبيل بعثة الأمم المتحدة في ليبيريا، وقوة الأمم

المتحدة المؤقتة في لبنان، وبعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في مالي، وبعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في جمهورية أفريقيا الوسطى، وعملية الأمم المتحدة في كوت ديفوار، وبعثة الأمم المتحدة لإدارة المؤقتة في كوسوفو، وبعثة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في هايتي؛ وفريق مراقبي الأمم المتحدة العسكريين في الهند وباكستان، ومكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا، ومكتب الأمم المتحدة المتكامل لبناء السلام في غينيا - بيساو، ومكتب الأمم المتحدة المتكامل لبناء السلام في سيراليون، ومكتب الأمم المتحدة الإقليمي لوسط أفريقيا، واللجان الإقليمية التي لا يوجد لها أمين مظالم إقليمي، من قبيل اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا واللجنة الاقتصادية لأفريقيا، ومكاتب الأمم المتحدة الموجودة في مواقع مثل بون (ألمانيا)، وبرينديزي (إيطاليا)، ومدينة بنما، ومكسيكو، وليما، وبورت أوف سبين، وكوالالمبور، وجاكرتا، وبوغور (إندونيسيا)، وإسلام آباد، وبنوم بنه. وإضافة إلى ذلك، جرى القيام بزيارات في بعثات إلى مراكز العمل الكثيرة الموجودة في المناطق الأوسع نطاقا التابعة لبعثة منظمة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في جمهورية الكونغو الديمقراطية، وللعملية المختلطة للاتحاد الأفريقي والأمم المتحدة في دارفور وبعثة الأمم المتحدة في جنوب السودان، شملت بونيا وكيسانغاني وغوما وأوفيرا وبوكافو والفاشر والخراطوم وجوبا ويامبيو وتوريت وواو وكواسجوك وأويل.

٣٢ - ومن أجل زيادة تحسين المكتب لقدرته على تلبية الاحتياجات الإقليمية أو المتخصصة فإنه واصل عمله على إنشاء برنامج الإقليمي الذي سيكون تحت الطلب لدعم ولاية الوساطة المكلف بها، حسب الحاجة، وذلك باختيار ستة وسطاء تحت الطلب من قائمة مشتركة بين الأمم المتحدة والبنك الدولي في النصف الثاني من عام ٢٠١٤.

رابعا - أنشطة التوعوية: تعزيز القدرة على تسوية النزاعات وتشجيع حلها  
بالوسائل غير الرسمية  
ألف - بناء المهارات والتوعية

٣٣ - طلبت الجمعية العامة إلى الأمين العام، في قرارها ٦٩/٢٠٣، أن يقدم البيانات والمعلومات الأخرى ذات الصلة عن أنشطة التوعوية التي يقوم بها المكتب، مع التركيز على حل النزاعات والقضايا المؤسسية والقدرة على تسوية المنازعات، إضافة إلى الترويج لفوائد حل المنازعات بالوسائل غير الرسمية.

٣٤ - والانخراط في أنشطة التوعية جزء من مسؤوليات كل موظف من موظفي المكتب من الفئة الفنية. ويعمل كل أمين مظالم أو وسيط أو موظف من موظفي تسوية المنازعات، سواء كان في المقر، أو في مكتب إقليمي، أو في بعثة، على تهيئة فرص التفاعل الشخصي مع الموظفين والمدبرين لتشجيعهم على اللجوء إلى حل النزاعات بالوسائل غير الرسمية وفهم طبيعة النزاعات التي تحدث في مكان العمل فهما أفضل. ويتمثل هدف استراتيجي رئيسي للمكتب في تعزيز القدرة على تسوية النزاعات بالتشجيع على اكتساب المهارات وتطويرها وتحسينها من أجل تحسين منع نشوء النزاعات في مكان العمل وحلها. ومجال التركيز هذا يترافق مع ولاية المكتب الرئيسية المتمثلة في حل النزاعات بالوسائل غير الرسمية ومنع نشوء النزاعات. وهو يمثل أيضا تطورا طبيعيا: ففي السنوات الأولى بعد إدخال نظام العدالة الحالي والنظام غير الرسمي الموسع، كان تركيز أنشطة التوعية ينصل في المقام الأول على إحاطة الموظفين علما بوجود المكتب وبخدماته. ومع أن تلك المهمة ما زالت هامة، فإن التركيز يتحول الآن إلى تزويد الموظفين والمدبرين بمهارات عملية وتبصر بشأن كيفية منع النزاعات وإدارتها على نحو أفضل.

٣٥ - وفي عام ٢٠١٤، قام المكتب بأكثر من ٢٠٠ نشاط من أنشطة التوعية، شملت ٨٣ عرضا، و ٥٩ حلقة عمل، واجتماعات كثيرة مع كبار المسؤولين ومجموعات أصحاب المصلحة، في مراكز العمل على نطاق من العالم. ويمكن تصنيف الأنشطة على النحو التالي:

(أ) دورات إعلامية، تشمل عروضاً، واجتماعات عامة وعمليات توجيه، معظمها في شكل إحاطات تتضمن فترات لطرح الأسئلة والرد عليها. والغرض الرئيسي لذلك هو تقديم معلومات عن المكتب وعن حل النزاعات بالوسائل غير الرسمية، بما يشمل بعض عناصر القدرة على تسوية النزاعات؛

(ب) حلقات عمل، تمثل مزيجا من المحاضرات والتمارين وعناصر تفاعلية أخرى للتوعية بجوانب النزاعات في مكان العمل وبناء مهارات محددة. وهي تدوم عادة فترة تتراوح من ساعتين إلى ثلاث ساعات وتضم ١٠ مشاركين على الأقل؛

(ج) اجتماعات مع كبار المسؤولين ومجموعات أصحاب المصلحة، تشكل جزءا من شراكة المكتب وجهود المشاركة من جانب أصحاب المصلحة وتضم كبار المسؤولين على مستوى وضع السياسات وصنع القرارات، ومسؤولين معنيين بالإدارة، مثلا في مكتب إدارة الموارد البشريين وإدارة الدعم الميداني أو بعثات حفظ السلام، أو النظام الرسمي لإقامة العدل، ورابطات الموظفين، والدوائر الطبية، ومستشاري الموظفين.

٣٦ - وتصمّم أنشطة التوعية جميعها حسب الجمهور المستهدف المحدد، ولكنها تشمل إعادة عنصرًا إعلاميًا يتعلق بالخدمات المتاحة من خلال المكتب، وأهمية معالجة النزاعات في وقت مبكر منعًا لتصاعدها، ومعلومات عن الكيفية التي يمكن بها أن تعالج التسوية بالوسائل غير الرسمية النزاعات بشكل تعاوني ويكون أمامها فرصة أكبر للحفاظ على علاقات عمل منسجمة، وبعض عناصر بناء المهارات، من قبيل المؤشرات على احتمال أن تكون المحادثة صعبة. وقد زاد في الفترة المشمولة بهذا التقرير عدد الأنشطة التي شملت عنصر بناء المهارات، مع ارتفاع عدد حلقات العمل من ٤٢ حلقة في عام ٢٠١٣ إلى ٥٩ حلقة في عام ٢٠١٤.

٣٧ - وكان من بين أنشطة التوعية الكثيرة التي جرى القيام بها في عام ٢٠١٤ حدث دام أسبوعًا نظّمه المكتب الإقليمي في نيروبي بشأن موضوع "اكتشاف التقاطعات: استكشاف فن التفاوض". وكان هذا الحدث يتكون من حلقات دراسية يقودها خبراء، وتدريب مكثف، ودورات قصيرة لبناء المهارات، لفائدة موظفي مكتب الأمم المتحدة في نيروبي، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، ووكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة في نيروبي.

٣٨ - وفي عام ٢٠١٤، جرت عملية تقليص كبيرة لحجم بعثة منظمة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في جمهورية الكونغو الديمقراطية وإعادة تشكيلها، بحيث انتقل موقعها من كينشاسا إلى غوما. وعلى هذه الخلفية، عقد المكتب الإقليمي في البعثة حلقات عمل موجهة نحو المهارات من أجل مسؤولي الإدارة العليا فيها أثناء دورات إدارة التغيير ومن أجل ممثلي نقابة الموظفين الوطنيين، مما ساهم مساهمة كبيرة في الحد من التوتر في بيئة غير مستقرة.

٣٩ - واستجابة لحاجة محددة، عمل أمين المظالم الإقليمي في عنتيبي مع إدارة بعثة الأمم المتحدة في جنوب السودان لتنظيم برنامج تدريبي مدته أسبوع واحد من أجل المديرين والمشرفين من المستوى المتوسط بشأن إدارة النزاعات وتسويتها. وقد شمل البرنامج، الذي نُفذ في عنتيبي من ٢٧ إلى ٣١ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٤، دورات بشأن التفاوض التعاوني، والنفوذ، والحقوق والمصالح، ودراسات حالة، وأداء أدوار الوساطة.

٤٠ - وأدرجت المكاتب الإقليمية في بانكوك وجنيف وسانتياغو وفيينا مكونات بشأن إدارة النزاعات في العروض العامة والإحاطات التي قدمتها للموظفين، سواء لصالح مركز العمل المحدد أو بخصوص سفر بعثة. وواصل أمناء المظالم تقديم عروض غير رسمية، وتحديدًا في دورات توجيه الموظفين الجدد في المقر وفي الميدان. وتقدّم هذه العروض عادة أيضًا في الاجتماعات العامة الأولية أثناء زيارات البعثات، وذلك لتقديم لمحة عامة للموظفين عن دور المكتب وموارد تسوية النزاعات الموجودة في المنظمة.

٤١ - ويقدر المكتب التعليقات التي يجمعها من المشاركين في مختلف دورات التوعية ويستخدمها لتعديل دوراته المستقبلية وتكييفها. وبوجه عام، يوجد اهتمام متزايد بأنشطة بناء المهارات ومطالبات بزيادتها. وقد تلقى المكتب أيضا تعليقات إيجابية بشأن العمليات الجماعية التي قام بها، في المقر وفي الميدان على السواء، التي ساعدت على التشجيع على زيادة تعاون أفرقة العمل والتواصل بينها.

٤٢ - وما زال الموقع الشبكي للمكتب بوابة هامة للموظفين الذين يسعون للحصول على معلومات متعمقة عن دوره أو عن معلومات للاتصال بأمين مظالم يكون على مقربة منهم. واستمارة الاتصال المأمونة والسريّة المتاحة على الموقع الشبكي يستخدمها عادة الموظفون الذين يعرضون قضاياهم على المكتب. وفي عام ٢٠١٤، بلغ عدد زيارات الموقع الشبكي ٢٠٠٠ زيارة كل شهر في المتوسط.

#### باء - الترويج لفوائد تسوية النزاعات بالوسائل غير الرسمية

٤٣ - جرت العادة على التشديد في جميع أنشطة التوقيع على فوائد تسوية النزاعات بالوسائل غير الرسمية. فعمليات التسوية بالوسائل غير الرسمية تتيح للأفراد المعنيين الاحتفاظ بدرجة عالية من السيطرة، وهو ما يعني أن الحلول والاتفاقات تكون مستديمة عادة. وعند اختيار تسوية النزاعات في مرحلة مبكرة وبالوسائل غير الرسمية، يزيد أيضا احتمال أن يتسنى احتواء النزاع بحيث يقتصر على الأفراد المعنيين مباشرة، بدلا من بدء عمليات رسمية تشمل مكاتب أخرى وأفراداً آخرين وكثيرا ما تؤدي أيضا إلى تصلب مواقف المتخاصمين. ومن الممكن أن تُسهّم تسوية النزاعات بالوسائل غير الرسمية ويُسهّم التدخل المبكر في الحيلولة دون تصاعد مسائل، من قبيل النزاعات الشخصية، بحيث تصبح قضايا رسمية.

٤٤ - وتتمثل فائدة أخرى في إمكانية عرض أي شاغل في مكان العمل على المكتب، في حين أن النظام الرسمي قائم على أن يكون النزاع مرتبطاً بقرار إداري. والتسوية بالوسائل غير الرسمية مرنة ويمكن أن تستتبع استخدام طرائق من قبيل التوجيه الشخصي، والدبلوماسية المكوّنة، والوساطة. ويتزايد الإقرار بفوائد الوساطة. فالوساطة، بعملها على إزالة تضاربات المصالح وبناء الثقة وتيسير التواصل المنفتح وتوضيح الأدوار والمسؤوليات ومساعدة الأطراف على فهم الخلافات وتقدير التنوع في أي فريق عمل، يمكن أن تساهم ليس فحسب في منع نشوء النزاعات، بل أيضا في تشجيع المساءلة وهيئة بيئة عمل تعاونية.

٤٥ - وثمة فائدة أخرى هي أن التسوية بالوسائل غير الرسمية يمكن أن ينظر إليها على أنها تساعد على التخفيف من الكثير من المخاطر والتكاليف المستترة التي تنشأ من وجود نزاع

في مكان العمل، من قبيل انخفاض الروح المعنوية، وانخفاض الإنتاجية، والتغيب عن العمل والحصول على إجازة مرضية، وتحوّل الاهتمام عن برنامج العمل الموضوعي.

٤٦ - وقد بذل المكتب بشكل استباقي ومتواصل جهوداً لتشجيع تسوية المنازعات مبكراً وبالوسائل غير الرسمية، مثلما فعل ذلك أيضاً كبار المديرين، وممثلو الموظفين، وعناصر شتى في نظام إقامة العدل. فقد أصدرت رئيسة مكتب الأمين العام توجيهها إلى كبار المديرين بمختلف أجزاء الأمانة العامة في نيسان/أبريل ٢٠١٤ شجعت فيه على استخدام النظام غير الرسمي في معالجة النزاعات وأشارت إلى مسؤولية كبار المديرين عن ضمان بيئة عمل صحية ومنسجمة.

٤٧ - وبُذِلَ جهد خاص أيضاً للتركيز على تشجيع استخدام الوساطة كأداة لتسوية النزاعات، في المقر وفي الميدان على السواء. فقد جرى القيام في أيلول/سبتمبر ٢٠١٤ ببعثة توعوية مشتركة إلى بعثة منظمة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في جمهورية الكونغو الديمقراطية، قدمت فيها دائرة الوساطة والمكتب الإقليمي في كينشاسا، معاً، دورات للتوعية بالوساطة في كينشاسا وغوما وبونيا، مع القيام أيضاً بعمليات وساطة في منطقة البعثة. وساهم أيضاً الوسطاء تحت الطلب في جهود التوعية للترويج لفوائد الوساطة، وشمل ذلك تقديم عرض لموظفي الأمم المتحدة في مكسيكو في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٤.

٤٨ - وقُدِّمَ أيضاً في المقر في نيسان/أبريل ٢٠١٤ عرضان يشجعان على استخدام تسوية النزاعات بالوسائل غير الرسمية، ومن بينها الوساطة، أحدهما للموظفين التنفيذيين والآخر للمديرين الزائرين ورؤساء دعم البعثات. كذلك شارك المكتب، في إطار برنامج التوجيه الذي نظّمه مكتب إدارة الموارد البشرية من أجل كبار المسؤولين الوافدين، في دورات بشأن منع نشوء النزاعات والتعامل معها في مكان العمل، جرى التشديد فيها على فوائد خيارات تسوية النزاعات بالوسائل غير الرسمية.

٤٩ - وبُذِلت، في إطار نظام إقامة العدل، جهود متضافرة لتشجيع تسوية النزاعات بالوسائل غير الرسمية من خلال زيادة التعاون بين القنوات الرسمية وغير الرسمية. وفي القضايا التي تناولها وحدة التقييم الإداري ومكتب تقديم المساعدة القانونية للموظفين، بُذِلَ جهود لتحديد إمكانيات التسوية بالوسائل غير الرسمية وتوجيه الأطراف نحوها.

## خامساً - التعاون داخل الأمانة العامة

٥٠ - يمثل التعاون المستمر مع كبار المسؤولين والوحدات التنظيمية في الأمانة العامة جزءاً لا يتجزأ من جهود المكتب الرامية إلى إقامة علاقات عمل استراتيجية والمحافظة عليها. وسبل

الوصول مباشرة إلى الأمين العام ونائب الأمين العام ورئيس مكتب 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.

٥١ - وإضافة إلى ذلك، خلال الفترة المشمولة بهذا التقرير، واصل أمين المظالم للأمم المتحدة وموظفوه المشاركة في اجتماعات مجلس الأداء الإداري، ولجنة الشؤون الإدارية، والأفرقة العاملة المخصصة وسائر اللجان المعنية بالمسائل التي تؤثر على الموظفين. ويتيح تبادل الآراء الذي يجري في تلك الاجتماعات للمكتب فرصاً لعرض آرائه وما اكتسبه من دروس، بما في ذلك ملاحظاته بشأن المسائل العامة التي استنتجها من القضايا التي تُعرض عليه.

٥٢ - فعلى سبيل المثال، قدّم المكتب في عام ٢٠١٤ تعليقات إلى مكتب إدارة الموارد البشرية في سياق مقترح تنقيح نظام إدارة الأداء. وإضافة إلى ذلك، كان هناك تعاون وثيق يتعلق بتصميم استراتيجية جديدة للتعليم والتطور، لا سيما فيما يتعلق بتضمينها تدريجياً على إدارة النزاعات، ومنع التحرش، ومهارات التفاوض التعاوني.

٥٣ - وفي عام ٢٠١٤، واصل المكتب العمل عن كثب مع إدارة الدعم الميداني ليقدم دعمه لمبادرة المكتب الرامية إلى شن حملة توعية في جميع بعثات حفظ السلام تتعلق بالحالات التي تؤدي أحياناً إلى نشوء نزاعات في مكان العمل. والهدف من هذا البرنامج، الذي يُطلق عليه اسم "داخل الأزرق"، هو مساعدة الموظفين والمديرين على التمييز بين مسائل الممارسة المشروعة للسلطة، وإدارة الأداء، وسوء السلوك. والقصد منه هو التحفيز على التواصل المنفتح وتشجيع الموظفين والمديرين على معالجة المسائل في مرحلة مبكرة. وإضافة إلى ذلك، قدم المكتب، بالتعاون مع مكتب إدارة الموارد البشرية، مساهمة في التوجيه الذي يقدم للمديرين تشجع على زيادة اللجوء إلى تسوية النزاعات بالوسائل غير الرسمية في حالات ادعاءات التحرش أو إساءة استعمال السلطة.

٥٤ - ومع نشوء قضايا كثيرة من بعثات حفظ السلام يتعاون المكتب باستمرار مع إدارة الدعم الميداني لتقديم تعليقات ولتقارح الأفكار بشأن المسائل العامة والعمل الخاص بقضايا محددة. وفي عام ٢٠١٤، شارك المكتب في فريق عامل تناول تبسيط العملية المختلطة للاتحاد الأفريقي والأمم المتحدة في دارفور وأسهم بمدخلات في ذلك الصدد، لا سيما بشأن جوانب التواصل الداخلي.

٥٥ - ويتعاون المكتب بانتظام مع مكتب الأخلاقيات بشأن المواضيع التي تكون محل اهتمامها، مثلما فعل في عام ٢٠١٤ في سياق الحوار المتعلق بقيادة الأمم المتحدة، الذي ركّز على معاملة الجميع بعضهم بعضا بتسامح واحترام. وكان ذلك موضوعا ترددت أصداؤه بقوة، بالنظر إلى أن الفظاظ في مكان العمل قد تبين أيضا أنها من الأسباب الجذرية الشائعة لنشوء النزاعات. وقد أبرزه أيضا أمين المظالم للأمم المتحدة في اجتماع لمجلس الأداء الإداري عندما شدّد على أهمية أن يكون كبار المسؤولين قدوة في ذلك الصدد.

٥٦ - ويتعاون المكتب مع المكاتب والوحدات الإدارية داخل المنظمة لتحسين 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 تعليقات على العمليات والمسائل الرئيسية وأيضا لمناقشة بعض القضايا المحددة. وواصل المكتب تعاونه مع شعبة الخدمات الطبية، ومكتب تقديم المساعدة القانونية للموظفين، وفريق التأهب والدعم في حالات الطوارئ بمكتب إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى وحدة إدارة الحالات الحرجة والأمن بإدارة شؤون السلامة والأمن، فيما يتعلق بالقضايا الفردية وبشأن مبادرات النهوض برفاه الموظفين وسلامتهم ومرونتهم.

٥٧ - وقد عمل المكتب عن كثب مع مكتب تقديم المساعدة القانونية للموظفين بشأن القضايا التي تتطلب مستشاراً قانونياً وبشأن المسائل التي قدم المكتب بشأنها مساعدة في التسوية بالوسائل غير الرسمية. وكان خيار إحالة زوّار المكتب إلى مكتب تقديم المساعدة القانونية للموظفين مفيداً جداً في الحالات التي كان فيها الموظفون الذين يلتمسون تسوية نزاعهم بالوسائل غير الرسمية يحتاجون إلى فهم الإطار القانوني لقضاياهم. وأوضح هذا التعاون أيضا الدور الجوهرى الذي يقوم به كل مكتب في إيجاد سُبُل تشجع على حل النزاعات مبكراً وبالوسائل غير الرسمية.

٥٨ - وإضافة إلى التفاعل مع مكاتب الأمانة العامة، يُبقي المكتب بانتظام أيضا على اتصاله مع نقابات الموظفين بوصفها أصحاب مصلحة مهمين في مختلف مراكز العمل التي توجد فيها مكاتب إقليمية وبخصوص زيارات البعثات. وفي عام ٢٠١٤، تضمّن ذلك تعاوننا بشأن التدريب والتوعية وتيسير الاتصالات بخصوص عمليات تقليص الحجم أو غيرها من العمليات التي تؤثر على كثير من الموظفين.

## سادسا - الأسباب الجذرية للتزاعات: المسائل العامة

٥٩ - يقوم المكتب على أساس مستمر بتحديد المسائل العامة الواسعة النطاق، وفقا لقرار الجمعية العامة ٢٣٣/٦٤، الذي شدّدت فيه الجمعية على أن دور أمين المظالم هو الإبلاغ عن المسائل العامة الواسعة النطاق التي يجدها أمين المظالم، وكذلك عن المسائل التي تُعرض عليه. وتوجد المسائل العامة بغض النظر عن الأفراد المعنيين.

٦٠ - ويمكن عزو الكثير من التزاعات إلى مسائل عامة، قد تعود جذورها إلى وجود ثغرات أو أوجه عدم اتساق في سياسات المنظمة أو إجراءاتها أو ممارساتها أو هيكلها. وتمثل المسائل العامة، عند التفطن إليها، فرصة تتعلم المنظمة منها وتجري بشأنها تغييراً إيجابياً يمكن أن يسهم في منع حدوث أنواع معيّنة من التزاعات.

٦١ - ويجري التعرف على المسائل العامة من خلال القضايا والمسائل التي يعرضها الموظفون، خلال التفاعلات مع الأطراف المعنية في التزاعات ومن خلال الملاحظة المباشرة.

٦٢ - ويُتقى المكتب على حوار مستمر مع أصحاب المصلحة ومع المكاتب المختصة والأمانة العامة، سواء كانت في المقر أو في الميدان، ليقدم تعليقات على الملاحظات وليستمع إلى وجهات نظر الإدارة. وهذا يساعد على اكتساب فهم أوفى للمسائل التي قد تكون عامة ويتيح للإدارة في حالات كثيرة أن تتخذ تدابير تدرج ضمن اختصاصها لمعالجة المسائل المثارة. ويتضمن هذا الجزء من أجزاء التقرير نخبة من المسائل العامة التي يعتبرها المكتب هامة، والتي سلط الضوء على بعضها في تقارير سابقة ولكنها جديدة بالاهتمام المستمر.

## ألف - السلوك المسيء والفظاظة في مكان العمل

٦٣ - استمر تدفق قضايا من موظفين التمسوا المساعدة في التسوية بالوسائل غير الرسمية لما رأوا أنه سلوك ينم عن عدم الاحترام أو ينطوي على تحرش أو على تمييز، يكون مقرونا في بعض الحالات بإساءة استعمال السلطة المزعوم. وتبدو هذه المسائل شائعة في مجموعة واسعة من مراكز العمل وتشمل موظفين على رتب مختلفة. وتتفاوت شدة السلوك المسيء تفاوتاً واسعاً بحيث تتراوح من الفظاظة والوقاحة إلى الفعل المسيء والتهديد الذي يمكن أن يصل إلى حد سوء السلوك. وهذا السلوك، سواء كان على الجانب "الأخف" أو الأكثر تطرفاً، يمكن أن يكون له تأثير مدمر على الأفراد المعنيين، كثيرا ما يتمثل في عدم الإنتاجية، أو التعرض لضغط نفسي، أو الحصول على إجازة مرضية. وكثيرا ما تكون لهذه الحالات أيضا تداعيات على بيئة العمل بوجه عام، بحيث تقضي على الإنتاجية، والحوار، والتواصل المنفتح.

٦٤ - وقد يختار الموظفون، عندما يواجهون سلوكاً من هذا القبيل، أن يتقدموا بشكوى رسمية في إطار الإجراءات المبينة في نشرة الأمين العام بشأن حظر التمييز والتحرش، بما في ذلك التحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة (ST/SGB/2008/5). ومع ذلك، كما هو مذكور في التقرير السابق، قد لا يصل السلوك المعني في حالات كثيرة إلى مستوى سوء السلوك (A/69/126، الفقرة ٥٦). وفي بعض الحالات، قد يكون في حقيقة الأمر ممارسة مشروعاً لسلطة مدير تُصوّر بطريق الخطأ على أنها تحرش. ومع ذلك، قد يكون هناك إحساس شائع بالظلم والأذى يدفع فرداً إلى اللجوء إلى الإجراءات الرسمية، وهو ما يستتبع إجراء تحقيق لتقصي الحقائق. وأياً كانت دواعي اختيار الطريق الرسمي، فإن هذه العمليات قد تستغرق وقتاً طويلاً، وتكون صعبة وتتسم بالمواجهة وباهظة التكلفة، مع عدم التوصل بالضرورة إلى أي نتيجة تعالج المشكلة الأساسية.

٦٥ - ويقوم المكتب، عندما يختار الموظف التسوية بالوسائل غير الرسمية، بمعالجة الشواغل من خلال التوجيه الفردي، وتيسير الحوار، أو الوساطة أو التدخلات الجماعية المكيفة حسب الحالة والظروف المحددة. وفي العام الماضي، واصل المكتب التشجيع على زيادة استخدام طرق التسوية بالوسائل غير الرسمية في التعامل مع السلوك الوقح أو مع حالات التحرش المزعوم، بما في ذلك من خلال التعاون الوثيق مع مكتب إدارة الموارد البشرية ووحدة السلوك والانضباط بإدارة الدعم الميداني. وقد قدّم المكتب، من خلال التدخلات العامة، تعليقات فيما يتعلق بإعداد مبادئ توجيهية من أجل المديرين بشأن التعامل مع ادعاءات التحرش. وتشجع المبادئ التوجيهية جميع المعنيين، ومن بينهم الموظف الأعلى المسؤول عن معالجة المسألة، على التماس الدعم من أجل تسوية النزاعات بالوسائل غير الرسمية.

٦٦ - ومع ذلك فإن التسوية بالوسائل غير الرسمية هي عملية طوعية ولن تكون هناك حالات سوء سلوك لن يلتزم فيها الأفراد المعنيون الحصول على مساعدة المكتب. فعلى سبيل المثال، قد لا يفطن الموظفون أو المديرون إلى أثر سلوكهم على الزملاء وعلى الروح المعنوية لفريق العمل. وعلى العكس من ذلك، قد يكونون على وعي بالأثر ولكن لا يهتمهم تغيير سلوكهم في مكان العمل أو لا يكون لديهم حافز للقيام بذلك. ومن الناحية الأخرى قد يختار الموظف الذي يتأثر بسوء سلوك موظف آخر أن يعاني في صمت بدلا من أن يسعى للحصول على خدمات المكتب، ربما لإحساسه بضالة احتمال حدوث أي تغيير، أو خوفاً من العواقب السلبية المحتملة التي قد تترتب على إثارته للمسألة.

٦٧ - وقد لاحظ المكتب أن هناك اعتقاداً في بعض الأحيان بضرورة الاختيار ما بين المجاملة في مكان العمل وإنجاز البرامج. وقد يلقي موظف أو مدير وقح وذو قبضة شديدة تسامحاً

من جانب قادة أعلى منه لإحساسهم بأنه فعّال و "ينجح في إنجاز العمل المطلوب". ولكن التحليل الأعمق من المرجح أن يكشف وجود تداعيات سلبية لذلك من حيث صحة الموظفين وإنتاجيتهم وروحهم المعنوية. ولذا من المهم التشديد على دور كبار المديرين في تحديد النبرة وإيجاد ثقافة الاحترام والتعاون والكياسة داخل الإدارة أو المكتب أو البعثة التي يقودونها، حتى لا يُنظر إليهم على أنهم متواطئون في التغاضي عن السلوك المسيء. فإذا كان سلوك مسيء من جانب مدير يسبب كُرباً لآخرين، فإن مَنْ يشغلون مناصب أعلى منه ويكونون على وعي بسلوكه هذا يجب أن يتخذوا إجراءً إدارياً بشأنه. ويمكن أن يحدث هذا في إطار التطوير المهني، أو إدارة الأداء، أو الاستعانة بخدمات التوجيه التنفيذي.

٦٨ - و جدير بالملاحظة، عند دراسة أشكال السلوك المختلفة التي قد تسبب انزعاجاً، أن المديرين، أيضاً، يشعرون في حالات كثيرة أنهم مجني عليهم أو محبطون في التعامل مع الموظفين "الذين يصعب التعامل معهم" أو الوقحين ومع التزاع الشخصي. ولذا من الضروري تهيئة بيئة يمكن فيها إبداء تعليقات صادقة على الأداء ويمكن فيها تلقي تلك التعليقات بطريقة بناءة بدون أن تسمى "تحرشاً".

٦٩ - والمكتب متاح، كتكملة للإجراءات الإدارية، لأولئك الذين يلتمسون مساعدته في الحالات المتعلقة بالسلوك الذي يفتقر إلى الاحترام، سواء كانوا مديريين أو موظفين أو من كبار المسؤولين. ويواصل المكتب جهوده أيضاً لزيادة مراعاة المنظمة لضرورة التصدي للسلوك غير اللائق ولبناء المهارات التي تهيئ الموظفين على جميع المستويات تهيئة أفضل للتواصل باحترام.

الجهود الجارية والفرص السانحة

٧٠ - تشمل الجهود الجارية والفرص السانحة ما يلي:

(أ) قد يود الأمين العام أن يُعلن مجدداً أهمية السلوك الذي ينم عن الاحترام والكياسة في مكان العمل وأنه ينتظر من كبار المديرين أن يحددوا النبرة ويكونوا قدوة في ذلك الصدد؛

(ب) ينبغي تشجيع الموظفين على جميع الرتب على النظر في خيارات تسوية النزاعات بالوسائل غير الرسمية، ومن بينها الوساطة، في الحالات التي تنطوي على سلوك مسيء أو وقح؛

(ج) قد تود الأمانة العامة أن تنظر في خيارات التوجيه الإداري في بعض الحالات التي يسبب فيها سلوك أحد المديرين كَرَباً وأن توسّع نطاق التدريب الذي يهيئ المديرين والموظفين هيئة أفضل لإبداء تعليقات بناءة وتلقيها.

#### باء - تعزيز التحقيقات: ضرورة مستمرة

٧١ - لقد أشار المكتب، في العديد من تقاريره السابقة إلى ضرورة قيام المنظمة بتحسين قدرتها على التحقيق في الشكاوى المتعلقة بسوء السلوك. فهذا ما زال مدعاة للقلق، بالنسبة للموظفين الذين يجري التحقيق معهم وبالنسبة أيضاً للموظفين الذين قدموا شكاوى يجري التحقيق فيها. وبالنظر إلى أن تلك المسائل قد سُلط الضوء عليها خلال السنوات السبع الماضية، فإنها لا توصف مرة أخرى هنا. غير أن المكتب يلاحظ أنه قد تكون هناك فرص سانحة للحد من عدد القضايا التي ينتج عنها تحقيق رسمي. وكما هو مذكور في الفقرتين ٦٤ و ٦٥ أعلاه، يمكن النظر في خيارات التسوية بالوسائل غير الرسمية، من قبيل الوساطة، عند التعامل مع بعض الشكاوى التي تزعم حدوث تحرش أو إساءة استعمال للسلطة.

٧٢ - وحيثما كانت التسوية بالوسائل غير الرسمية ملائمة أو ممكنة، تظل ثمة حاجة إلى وجود قدرة على التحقيق تتسم بالقوة والكفاءة. ويعترف بهذا على أعلى مستوى في الأمانة العامة ويواصل المكتب الإحاطة علماً بالجهود التي تبذلها المنظمة في ذلك الصدد.

#### الجهود الجارية والفرص السانحة

٧٣ - تشمل الجهود الجارية والفرص السانحة في هذا الصدد ما يلي:

- (أ) الجهود الحالية التي تبذلها الأمانة العامة لتعزيز التحقيقات والتمسك بحقوق الأطراف في أن تتبع الإجراءات الواجبة ينبغي أن تستمر؛
- (ب) في حالات الشكاوى التي تزعم حدوث تحرش أو إساءة استعمال للسلطة، ينبغي الترويج لزيادة استخدام حلول التسوية بالوسائل غير الرسمية، ومن بينها الوساطة، وتشجيعها عند الاقتضاء.

#### جيم - الموظفون الذين يعملون في مناطق خطرة

٧٤ - ينص البند ١-٢ (ج) من النظام الأساسي للموظفين على خضوع الموظفين لسلطة الأمين العام الذي له أن يتندبهم للعمل في أي من أنشطة الأمم المتحدة أو مكاتبها. ويسعى الأمين العام، في ممارسته لتلك السلطة، إلى أن يكفل، مع مراعاة الظروف، اتخاذ جميع

ترتيبات السلامة والأمن اللازمة للموظفين وهم يؤدون المسؤوليات المعهود بها إليهم. وتزايد تعرض موظفي الأمم المتحدة للاعتداء خلال السنوات العشر الماضية قد دفع بعض ممثلي الموظفين إلى المطالبة بإجراء استعراض للسياسات الأمنية المتبعة على نطاق العالم. وهم يرون أن ميل المنظمة إلى البقاء والإنجاز في مواجهة تصاعد العنف يعرض الموظفين لمخاطر أكبر مما كان يحدث من قبل ويثير مسألة ما إذا كان الموظفون الذين يعملون في مناطق خطيرة محميين بدرجة كافية. وحُدد أيضاً في سياق عملية لإدارة المخاطر المؤسسية على نطاق الأمانة العامة أن الأمن والسلامة يمثلان مخاطرة حرجة.

٧٥ - وقد تطورت ولايات بعثات حفظ السلام والبعثات السياسية ولم تعد تفترض وجود سلام يجب حفظه. فأفراد الأمم المتحدة يوفدون إلى مناطق توجد فيها اتفاقات سلام إسمائاً فقط، وتظل الحرب الأهلية منتشرة فيها وينطوي كل يوم فيها على طائفة من الأخطار والمخاطر. ويتعرض الموظفون الذين يعملون في مراكز عمل نائية ومناطق ميدانية بعيدة لضغوط إضافية، بحيث يكونون بعيداً تماماً عن أبسط الخدمات وعناصر الرفاه. وهذه الأوضاع يمكن أن تكون صعبة نفسياً أو بدنياً.

٧٦ - وإضافة إلى ذلك، قد لا يحاط الموظفون علماً بالكامل بالمخاطر التي سيواجهونها قبل أن يسافروا للعمل في مناطق خطيرة. وفي حقيقة الأمر، حتى إذا كانوا على علم بتلك المخاطر، فإنهم قد لا يكون لديهم تقييم واقعي لقدرتهم على التأقلم معها.

٧٧ - ومن الافتراضات المعتادة أن المنظمة مسؤولة عن توفير بنية الدعم التحتية وأنها حريصة على عدم تعريض موظفيها لمخاطر وأخطار لا موجب لها. وثمة التزام من جانب المنظمة بدعم مرونة الموظفين، التي تتعرض في بعض الأوضاع الحالية لاختبار حدي. ولذا قد يلزم إيلاء اهتمام خاص في مرحلة التخطيط لمكان العمل وأثناء عمليات فرز الموظفين الذين يُنتدبون للعمل في بعض البعثات. وثمة حاجة أيضاً للنظر في وضع نظام لتقديم دعم مؤسسي للموظفين الذين يعملون في بيئات عمل غير مستقرة ولتناوهم.

٧٨ - وفيما يتعلق بالمسألة الأكبر المتمثلة في دور المنظمة ومسؤوليتها تجاه الموظفين في تلك البيئات غير المستقرة، يرحب المكتب بقيام اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى بإنشاء فريق عامل يتشارك في رئاسته وكيل الأمين العام لشؤون السلامة والأمن ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين بهدف تحديد نطاق واجب المنظمة تجاه أفرادها المتمثل في الرعاية.

الجهود الجارية والفرص السانحة

٧٩ - تشمل الجهود الجارية والفرص السانحة في هذا الصدد ما يلي:

(أ) بعد تحديد أن الأمن والسلامة يمثلان مخاطرة حرجة بالنسبة للمنظمة، سيكون من اللازم أن تراعى إجراءات التخفيف من تلك المخاطرة واجب الرعاية عند إيفاد موظفي الأمم المتحدة للعمل في بيئات غير مستقرة؛

(ب) قد تكن هناك فرص سانحة لاستعراض بعض الموارد البشرية وإجراءات وممارسات وسياسات عملياتية أخرى لضمان أن يكون الموظفون الذين يوفدون للعمل في مراكز عمل خطرة و/أو نائية مهئين ومدعومين بشكل كاف لحماية سلامتهم.

#### دال - التواصل بفعالية مع الموظفين

٨٠ - لقد سلّط الكتب الضوء في تقارير سابقة على الكيفية التي يمكن بها اكتشاف أن عدم التواصل الفعال هو السبب الجذري للتراع. وما زال هذا يمثل مسألة متفشية، تتجلى على مستويات شتى وفي سياقات مختلفة. ومن ناحية، قد يرجع هذا ببساطة إلى عدم فهم موظف لبيان راتبه لأن ما من أحد اهتم بتفسير ذلك البيان له. ومن الناحية الأخرى، يشكل عدم وجود تواصل مؤسسي فعال بشأن أهداف المنظمة وغاياتها مخاطرة لأنه قد يسهم في النزاعات الانعزالية في المنظمة، ووجود تعارضات بين الأولويات، وسخط الموظفين. وتوجد بين هذا وذاك أنواع أخرى عديدة من الحالات التي يكون فيها التواصل جوهرياً.

#### التواصل مع فرادى الموظفين

٨١ - إن أكثر من نصف القضايا التي يتناولها المكتب يتعلق بالوظائف والحياة الوظيفية والعلاقات التقييمية. وهذه الأخيرة تشير إلى العلاقة بين الموظف والمشرف عليه أو مَنْ يشرف هو عليه. وفي كثير من الأحيان يظهر، عند دراسة المسائل الأساسية، أن عدم التواصل المنفتح الصادق المتحلى بالاحترام هو عامل يساهم في التراع، إن لم يكن سببه. وتتعلق بعض تلك المسائل بإدارة الأداء، حيث قد لا تكون هناك تعليقات مستمرة أو قد تكون هناك صعوبات في إبداء أو تلقي تعليقات ببناء. وحتى في فئة "الوظائف والحياة الوظيفية"، وهي الفئة التي تندرج فيها أعلى نسبة مئوية من القضايا، يتعلق الكثير من الحالات على نحو ما بحدوث ثغرات في التواصل، أو كان يمكن التخفيف من تلك الحالات لو كان هناك تواصل أوفى وأوضح، سواء كان يتعلق بالعمليات الإجرائية، من قبيل اختيار الموظفين أو قوائمهم، أو يتعلق بالحالة المحددة للفرد المعني.

٨٢ - وقد شهد المكتب أيضاً قضايا كثيرة يشعر فيها الموظفون بالإحباط لتركهم فترات طويلة على غير بيّنة بوضع طلب إداري، أو لعدم إبلاغهم بأسباب اتخاذ قرار بعينه، أو لوقوعهم في متاهة بيروقراطية. وفي كثير من هذه القضايا، ربما كان تقديم معلومات

مستكملة بسيطة للموظف، أو تفسير بعبارات بسيطة، سيؤدي إلى تجنب إحساس الموظف بأنه يعامل معاملة جائرة.

#### التواصل من أجل التغيير في المنظمة

٨٣ - إن التواصل ليس معادلاً لنشر المعلومات فقط لا غير: إذ يجب أن تكون هناك منافذ لتبادل الآراء وللتقاش. وقد سبق للمكتب أن أبرز أهمية العمليات التشاركية في الحد من إمكانية حدوث نزاع بخصوص تقليص حجم البعثات وإعادة هيكلتها (انظر A/67/172، الفقرات ١٣٣-١٣٩). فالتواصل الفعال يكون جوهرياً بالذات عندما يتعرض الموظفون لتغيرات أو أزمات سريعة. ومن المهم ألا تحجب المطالب الملحة لاتخاذ إجراءات وقرارات عاجلة، التي كثيراً ما تفرضها تلك الحالات على المديرين، ضرورة التواصل المجدي. ومما يتسم بأهمية أيضاً نبرة التواصل مع الموظفين بشأن المسائل الصعبة وطريقة ذلك التواصل والعبارات المستخدمة فيه. وقد كان هناك تعاون مثمر بين المكتب وإدارة الدعم الميداني في هذا الصدد، أسفر عن وضع إرشادات بشأن التواصل في أوقات تقليص حجم البعثات. ويظل هذا أمراً هاماً، بالنظر إلى تعرض بعثات كثيرة لتحويلات تؤثر على كثير من الموظفين.

٨٤ - ويجري تحوّل أيضاً على نطاق أكبر في الأمانة العامة ككل، مع تنفيذ مبادرات ونظم إجرائية متعددة، من قبيل نظام أوموجا، والتنقل، وعدم تخصيص حيز مكثي دائم، وهو ما سيؤثر على الموظفين خلال السنوات القادمة. وسيكون من الأهمية بمكان في ذلك السياق بث رسائل ووجود تواصل بشكل واضح ومستمر بشأن الأهداف العليا للتحويل، وكذلك ما يعنيه التحويل بالنسبة للأفراد ولمكان العمل.

٨٥ - وعند النظر إلى نوعية بيئة العمل وتحفيز الموظفين، ربما كان من المهم أيضاً التشديد على أهمية التواصل الداخلي، ليس فحسب فيما يتعلق بمبادرات إصلاح محددة، بل أيضاً فيما يتعلق بالأهداف العليا واتجاه عمل المنظمة والقيم التي تقوم عليها. فبدون ذلك، قد تتجذر أفكار محلية بدرجة أكبر ومتعارضة عن الأولويات وتُسهّم في النزعات الانعزالية في المنظمة، التي حُدّد أهما تمثل مخاطرة حرجة بالنسبة للمنظمة.

#### الجهود الجارية والفرص السانحة

٨٦ - تشمل الجهود الجارية والفرص السانحة ما يلي:

(أ) قد تود الأمانة العامة أن تنظر في سُبُل التشديد على أهمية أن يتواصل المديرين مع الموظفين بوضوح واحترام وفي الوقت المناسب، مثلاً كجزء أساسي من عملية تدريب المديرين وتقييم أدائهم؛

(ب) تشجّع الأمانة على أن تواصل، كما فعلت في حالات عديدة، تعميم استراتيجية تواصل داخلي كجزء من كل عملية تقليص لحجم بعثة، أو أي تغيير هيكلي، أو أي مبادرة إصلاح؛

(ج) ثمة حاجة أيضاً لتوافر فرص لتعزيز عملية بث رسائل عن الأهداف والقيم العليا للأمم المتحدة وعن الكيفية التي يمكن بها لجميع الموظفين أن يؤدي دوراً.

## سابعاً - طريق المضي قدماً

٨٧ - تشرع المنظمة في إصلاحات تحويلية عديدة ستجعلها أقدر على الاستجابة لمطالب متنامية وتزداد تعقيداً. وإدخال نظام أو موحا سيغيّر العمليات الإدارية تغييراً أساسياً ويمكن نماذج جديدة ومختلفة لتقديم الخدمات. كما أن سياسة التنقل الجديدة لن تستتبع فحسب أن تكون تنقلات الموظفين أكثر تنظيمًا، بل أن يكون لها أيضاً أثر على طريقة اختيار الموظفين وتصنيف الوظائف. وفي الميدان، ستظل بعثات حفظ السلام والبعثات السياسية تعمل في بيئات غير مستقرة، مع حدوث توسعات وانكماشات مطابقة للولايات الجديدة والمتغيرة.

٨٨ - وهذه التغيرات والتحويلات قد تكون مفرحة ومحبطة على السواء. فهي تتيح فرصاً وتثير دواعي قلق. وبناء على ذلك، سيكون من الضروري أن تكون هناك قيادة ملهمة وإدارة للتغيير تلقي فيها تسوية النزاعات بالوسائل غير الرسمية دعماً قوياً، وأن يكون هناك تشجيع للتعاون بين وحدات المنظمة.

٨٩ - وعلى الرغم من إحراز قدر كبير من التقدم، يلزم استمرار الجهود لإيجاد ثقافة في المنظمة يكون فيها من الطبيعي بدرجة أكبر اللجوء إلى التسوية بالوسائل غير الرسمية، وإلى الوساطة. والإمام بالوساطة وتجربتها كأداة لتسوية النزاعات ما زال محدودين أيضاً، من جانب الموظفين ومن جانب الإدارة على السواء. فالموظفون وصنّاع القرار والموظفون الإداريون يميلون، بحكم العادة، إلى اتباع مسار العمليات الإجرائية التي تكون مألوفة بالنسبة لهم بدرجة أكبر بحكم تجاربهم أو ملاحظاتهم السابقة. ويدعو المكتب إلى إدراج عمليات إجرائية لتسوية النزاعات بالوسائل غير الرسمية، ومن بينها الوساطة، في التعليمات والمبادئ التوجيهية والقواعد الإدارية ذات الصلة كي تصبح جزءاً من النسيج الإداري للمنظمة.

٩٠ - ويلتزم المكتب بدعم الموظفين والمديرين في أوقات التغيير هذه. وسيواصل الترويج لقيمة التبكير باتخاذ إجراءات والمنع، إلى جانب تدابير للمساعدة على تعزيز القدرة على تسوية النزاعات وبيئات العمل المنسجمة.

---