

Distr.: General  
24 July 2012  
Arabic  
Original: English

## الجمعية العامة



الدورة السابعة والستون

البند ١٤١ من جدول الأعمال المؤقت\*

إقامة العدل في الأمم المتحدة

## أنشطة مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة

### تقرير الأمين العام

موجز

سلّمت الجمعية العامة في قرارها ٦٦/٢٣٧ بأن النظام غير الرسمي لإقامة العدل خيار يتسم بالكفاءة والفعالية للموظفين الذين يلتمسون الانتصاف من المظالم. وشددت الجمعية العامة أيضا على ضرورة الاستعانة إلى أقصى حد ممكن بالنظام غير الرسمي لتفادي الدعاوى القضائية غير الضرورية، وطلبت في هذا الصدد إلى الأمين العام أن يوصي باتخاذ تدابير إضافية لتشجيع اللجوء إلى تسوية المنازعات بالوسائل غير الرسمية.

وهذا التقرير هو التقرير الرابع الذي يغطي أنشطة مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة، وهو المكتب الذي يقدم خدمات لتسوية المنازعات بالوسائل غير الرسمية لموظفي الأمانة العامة؛ وموظفي الصناديق والبرامج (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع وهيئة الأمم المتحدة المعنية بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة)؛ وموظفي مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين.

\* A/67/150.



الرجاء إعادة استعمال الورق

011012 011012 12-43630 (A)



ويتضمن التقرير معلومات عن أنشطة المكتب في الفترة بين ١ كانون الثاني/يناير و ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١، بما في ذلك استعراض عام لأنواع الخدمات التي يقدمها في مجال تسوية المنازعات بالوسائل غير الرسمية وفوائدها، وبيان الأسباب الجذرية للمنازعات، على النحو المستمد من مسح الحالات الفردية المعروضة على المكتب، فضلا عن استعراض لأنشطة التوعية.

ويعرب المكتب عن تقديره للدعم المستمر الذي تقدمه الجمعية العامة لمسألة تسوية المنازعات بالوسائل غير الرسمية باعتبار ذلك خطوة أولى أساسية في معالجة المنازعات في أماكن العمل في المقر وفي الميدان. ويقر مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة أيضا بما تقدمه الجمعية العامة من دعم للتنفيذ السريع على نطاق المنظومة للتدابير الرامية إلى تحسين قدرة الموظفين في جميع المستويات في مجال منع وإدارة المنازعات ذات الصلة بالعمل، بما يسهم في تجهيز المنظمة بشكل أفضل لمواجهة حالات التنازع.

## المحتويات

## الصفحة

|    |  |
|----|--|
| ٥  | أولا - تسوية المنازعات بالوسائل غير الرسمية والمبادئ الأساسية . . . . .                                  |
| ٦  | ثانيا - لمحة عامة عن أعمال مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة . . . . .                   |
| ٦  | ألف - تنظيم المكتب . . . . .   |
| ٧  | باء - الأنشطة المشتركة . . . . .   |
| ٧  | جيم - عدد القضايا وأنواع الخدمات والاتجاهات . . . . .  |
|    | ثالثا - خدمات تسوية المنازعات بالوسائل غير الرسمية في الأمانة العامة للأمم المتحدة: صوب تهيئة مكان       |
| ٢١ | للعمل أكثر انسجاما وإنتاجية . . . . .  |
| ٢١ | ألف - مسائل التشغيل . . . . .  |
| ٢٢ | باء - نظرة عامة على استعانة الموظفين والمدبرين بالخدمات . . . . .  |
| ٢٢ | جيم - وسطاء تحت الطلب . . . . .  |
| ٢٣ | دال - نطاق التغطية . . . . .   |
| ٢٣ | هاء - لامركزية الخدمات: توفير فرص وصول أفضل للموظفين على الصعيد العالمي . . . . .                        |
| ٢٤ | واو - أنشطة الأفرع الإقليمية . . . . .   |
|    | زاي - فعالية عملية تسوية المنازعات بالوسائل غير الرسمية والعلاقة بين النظام                              |
| ٢٦ | غير الرسمي وآليات الانتصاف الأخرى . . . . .  |
| ٢٧ | حاء - معلومات مستكملة عن الحوافز . . . . .   |
| ٢٩ | رابعا - أنشطة التوعية: إقامة الشراكات من أجل بناء الكفاءات في مجال التعامل مع المنازعات ومنعها . . . . . |
| ٢٩ | ألف - أنشطة التواصل للتوعية بوجود الآلية غير الرسمية . . . . .   |
| ٣٠ | باء - تعزيز الكفاءة في مجال تسوية المنازعات . . . . .  |
| ٣١ | جيم - مشاركة أصحاب المصلحة وإقامة الشراكات . . . . .   |
| ٣٢ | دال - أنشطة التواصل التي اضطلعت بها الأفرع الإقليمية . . . . .   |
| ٣٤ | خامسا - الأسباب الجذرية للمنازعات: المشاكل المؤسسية العامة . . . . .                                     |

---

|    |       |                                       |
|----|-------|---------------------------------------|
| ٣٤ | ..... | ألف - تحديد المسألة والإبلاغ عنها     |
| ٣٥ | ..... | باء - مسائل شاملة الأبعاد مختارة      |
| ٤٣ | ..... | سادسا - التحديات والتوجهات المستقبلية |
| ٤٣ | ..... | ألف - التحديات                        |
| ٤٥ | ..... | باء - التوجهات المستقبلية             |

## أولا - تسوية المنازعات بالوسائل غير الرسمية والمبادئ الأساسية

- ١ - يتبع مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة، بوصفه الدعامة غير الرسمية لنظام تسوية المنازعات بالوسائل غير الرسمية في الأمم المتحدة، نهجا تعاونيا غير رسمي لتيسير حل المنازعات في أماكن العمل في مراحل مبكرة.
- ٢ - فالمنازعات في مكان العمل تؤثر على الجميع من موظفين ومديرين وزملاء وأفرقة، وتؤثر في نهاية المطاف في قدرة المنظمة على تنفيذ ولايتها. وإذا تُركت المنازعات دون حل، يمكن أن يكون لها عواقب وخيمة على الأفراد والمنظمة. ومن شأن التصدي للشواغل بسرعة وعلى نحو شامل أن يتيح للموظفين العودة إلى التركيز على وظائفهم الأساسية، كما يعزز الثقة في المؤسسة التي تستخدمهم. كما أن الاستثمار في الوسائل الجيدة لتسوية المنازعات يعني الاستثمار في المنظمة ذاتها.
- ٣ - ويسترشد المكتب في الاضطلاع بأعماله بالمبادئ الأساسية للاستقلال والحياد والسرية واستخدام الوسائل غير الرسمية، وهي العناصر الأساسية التي يجري تلخيصها أدناه.

### الاستقلال

- ٤ - يحتفظ المكتب باستقلاله عن الكيانات أو الأجهزة الأخرى أو المسؤولين الآخرين في الأمم المتحدة، وبإمكانه الاتصال مباشرة بالأمين العام للأمم المتحدة؛ والرؤساء التنفيذيين للصناديق والبرامج؛ ومكتب مفوض الأمم المتحدة السامي لشؤون اللاجئين والإدارة العليا في جميع أنحاء المنظمة حسب الاقتضاء؛ وبإمكان المكتب الاطلاع على المعلومات ذات الصلة بالقضايا، باستثناء السجلات الطبية؛ والوصول إلى الأفراد في المنظمة للحصول على مشورة أو معلومات أو رأي حول مسائل معينة.

### الحياد

- ٥ - يعمل المكتب مدافعا عن العدالة والنزاهة وإدارة العمليات بصورة منصفة، ويضع في الاعتبار الحقوق والواجبات لكل من المنظمة والموظف، ولا يقوم بذلك نيابة عن أي فرد داخل المنظمة.

### السرية

- ٦ - يتقيد المكتب بالسرية التامة، ولا يكشف عن أي معلومات عن القضايا الفردية أو الزيارات التي يقوم بها الموظفون؛ ولا يستطيع أي جهاز أو أي مسؤول في الأمم المتحدة إجباره على أن يكون شاهدا في قضية ما.

## الوسائل غير الرسمية

٧ - تشمل الوسائل غير الرسمية عدم حفظ سجلات للأمم المتحدة أو لأي طرف آخر؛ وعدم إجراء تحقيقات رسمية أو قبول إشعار قانوني نيابة عن الأمم المتحدة؛ وعدم امتلاك أي سلطة لاتخاذ القرارات؛ وعدم إصدار أي استنتاجات أو أحكام باتة.

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

### ألف - تنظيم المكتب

٨ - يقدم مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة خدمات لتسوية المنازعات إلى الفئات الثلاث الرئيسية المستفيدة من خدماته، وهي: (أ) موظفو الأمانة العامة للأمم المتحدة، بمن فيهم الموظفون في العمليات الميدانية؛ و (ب) موظفو مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين؛ و (ج) موظفو الصناديق والبرامج (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع وهيئة الأمم المتحدة المعنية بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة). وتستفيد كل فئة من هذه الفئات من خدمات أمناء مظالم متفرغين حسبما يحدده ويديره الكيان الذي تتبعه كل واحدة منها.

٩ - ووفقاً للفقرة ١٩ من قرار الجمعية العامة ٢٣٧/٦٦، يكون أمين المظالم في الأمم المتحدة مسؤولاً عن الإشراف على المكتب بأكمله وتعزيز التنسيق بين دعائم المكتب الثلاث، ويؤخذ ذلك بعين الاعتبار في الاختصاصات المنقحة التي يصدرها الأمين العام. وقد أخضعت اختصاصات المكتب للتنقيح النهائي بعد إجراء مشاورات في هذا الشأن. وتمثلت هذه العملية الاستشارية في إسهامات مقدمة من الخبراء الخارجيين وأفرقة الإدارة والموظفين والإدارة الفنية. كما جرت مشاورات مكثفة بين الأمانة العامة والصناديق والبرامج ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، وأحيلت المسألة إلى الأمين العام ليسهم فيها ويستعرضها.

١٠ - ويوجد مقر المكتب في نيويورك ويتبعه سبعة أفرع إقليمية في بانكوك وجنيف وسانتياغو وفيينا وعتيبي بأوغندا وكينشاسا ونيروبي، وعلى رأس كل واحد منها أمين مظالم إقليمي. ويقدم أمناء المظالم في الصناديق والبرامج خدمات إلى موظفيهم في نيويورك، بينما يتخذ أمين المظالم في مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين جنيف مقره.

١١ - ويغطي التقرير الحالي أنشطة مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة في مجالات شاملة تتضمن نظرة عامة على جمع البيانات المتعلقة بالقضايا ومسائل التوعية المشتركة، وإعداد المنتجات الإعلامية ونشرها على نطاق الأمانة العامة والصناديق والبرامج

ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. ويركز التقرير على توفير لمحة عامة عن أنشطة المكتب ذات الصلة بالأمانة العامة. ويقدم أمناء المظالم للصناديق والبرامج ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين تقريراً سنوياً يتضمن التفاصيل المحددة لأنشطتهم ويقدمون توصيات للإدارة والموظفين المشمولين بخدماهم.

## باء - الأنشطة المشتركة

١٢ - شملت الأنشطة المشتركة التي اضطلعت بها الدعائم الثلاث للمكتب خلال الفترة المشمولة بالتقرير مواصلة عقد الاجتماعات المقررة لتبادل المعلومات عن مسائل التشغيل والمساهمة في المسائل المتعلقة بالممارسة وتناول القضايا. واستمر التعاون أيضاً بشأن استخدام قاعدة بيانات مشتركة للتصنيف الموحد للمسائل بحسب القضايا، والتمكين من مقارنة بيانات القضايا المحددة المتأتية من مختلف الدعائم. ويشكل توحيد الممارسات وتطبيق المبادئ الأساسية التي يُسترشد بها في العملية غير الرسمية جانباً هاماً من جوانب تكامل المكتب.

١٣ - وفي مجال التوعية والدعوة لتسوية المنازعات بالوسائل غير الرسمية على نطاق منظومة الأمم المتحدة، استمر التعاون في عدد من المشاريع، مثل الموقع الشبكي المشترك الذي يتيح بوابة موحدة للوصول إلى المعلومات المتعلقة بالنظام غير الرسمي لجميع الموظفين المشمولين بخدمات المكتب. كما جرى وضع عدد من منتجات التوعية المشتركة التي تصف الخدمات التي يقدمها المكتب.

## جيم - عدد القضايا وأنواع الخدمات والاتجاهات

١٤ - ركز المكتب في تنفيذ ولايته على ثلاثة مجالات رئيسية هي: (أ) معالجة الشواغل المتعلقة بالعمل التي يعرضها فرادى الموظفين أو المجموعات؛ (ب) تحليل الأسباب الجذرية للتنازع بغية تحديد المشاكل المؤسسية العامة من أجل إحداث التغيير التنظيمي الإيجابي؛ (ج) التوعية بمزايا اتباع النهج التعاونية في مكان العمل، وبناء قدرات الموظفين للقيام على نحو فعال بالتعامل مع حالات التنازع في أماكن العمل ومنع وقوعها. واستفاد من هذه الخدمات في المقام الأول الموظفون العاملون في مواقع موجودة خارج المقار، بمن فيهم موظفو العمليات الميدانية (٧٩ في المائة)، والموظفون الفنيون الدوليون الذين شكلوا المجموعة الأكبر من المستفيدين (٤٨ في المائة) في جميع دعائم المكتب.

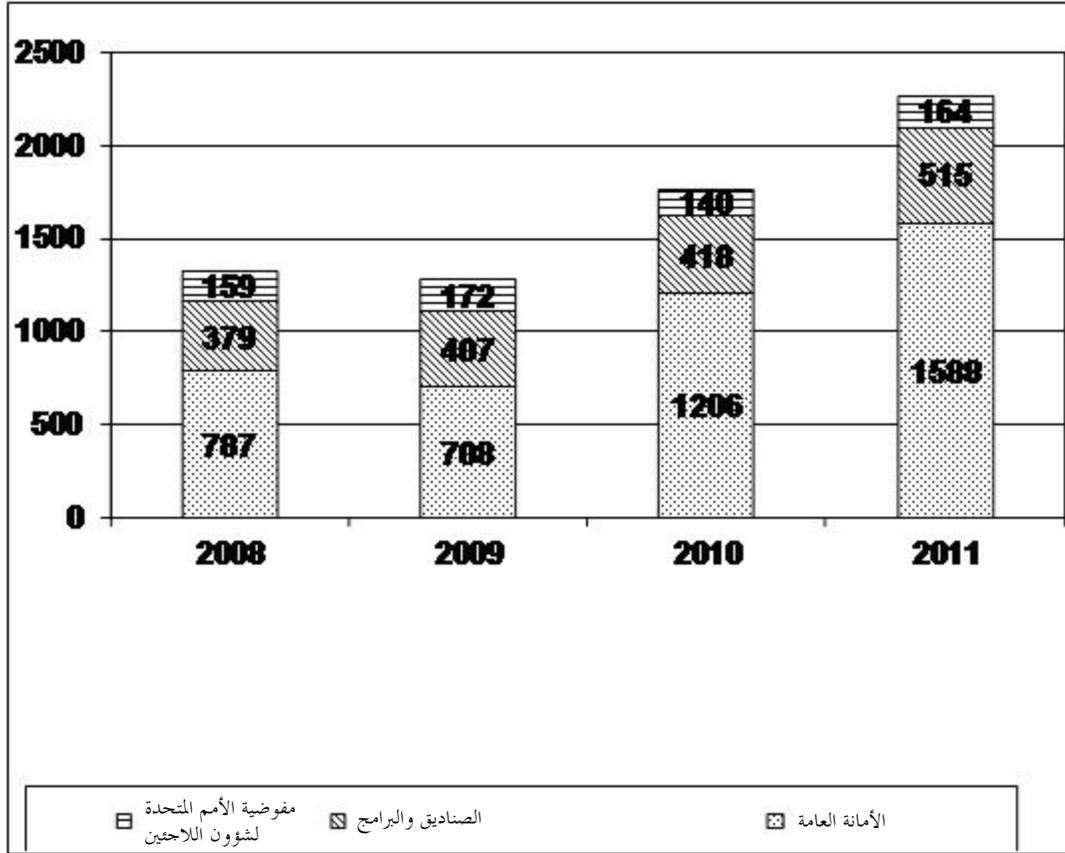
## نظرة إجمالية وعرض للاتجاهات

١٥ - خلال الفترة المشمولة بالتقرير، رُفِعَ إلى المكتب ما مجموعه ٢ ٢٦٧ قضية وردت ١ ٥٨٨ قضية منها من موظفي الأمانة العامة للأمم المتحدة و ٥١٥ قضية من موظفي الصناديق والبرامج و ١٦٤ قضية من موظفي مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. وتتكون القضية من مشكلة واحدة على الأقل من مشاكل أماكن العمل يرفعها إلى المكتب أحد موظفي الأمم المتحدة ساعياً إلى الحصول على خدمات لتسوية غير رسمية للمنازعة. غير أنه إذا اتصل الموظف بالمكتب لتقديم استعلام بسيط لا يتطلب عملاً فنياً، لا يفتح المكتب ملفاً لقضية ولا يحتسب هذا الاستعلام بمثابة قضية.

١٦ - ومنذ إنشاء النظام الجديد لإقامة العدل الذي أُنجِز في عام ٢٠٠٩، ازداد العدد الإجمالي للقضايا المعروضة على المكتب من ١ ٢٨٧ قضية في عام ٢٠٠٩ إلى ١ ٧٦٤ قضية في عام ٢٠١٠ ثم إلى ٢ ٢٦٧ قضية في عام ٢٠١١. ويمثل ذلك زيادة قدرها ٧٦ في المائة بين عامي ٢٠٠٩ و ٢٠١١<sup>(١)</sup>.

(١) يمكن الاطلاع على معلومات مفصلة عن أنشطة مكتب أمين المظالم في الصناديق والبرامج على الموقع التالي [www.jointombudsperson.org/reports.htm](http://www.jointombudsperson.org/reports.htm). كما تتوافر المعلومات التي تورد بإيجاز في التقرير الحالي عن أنشطة أمين المظالم لمفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، على الشبكة الداخلية للمفوضية.

الشكل الأول  
عدد القضايا المفتوحة في مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة،  
٢٠١١-٢٠٠٨



١٧ - وخلال الفترة المشمولة بالتقرير، بلغ معدل الاستخدام العام لخدمات المكتب من قبل الموظفين الذين استفادوا من هذه الخدمات حوالي ٢,٠٤ في المائة (قدّر عدد موظفي الأمانة العامة، والموظفين وغير الموظفين التابعين للصناديق والبرامج ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين بما مجموعه ٨٤٦ ١١٠ من العاملين)<sup>(٢)</sup>.

(٢) يستند هذا التقرير إلى المعلومات الواردة في الوثائق A/66/347 و A/65/350/Add.1 و A/62/294. ويتضمن التقرير النسب ذات الصلة التي جرى تقديم الخدمات لها من قبل الأمانة العامة والصناديق والبرامج ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون الباحثين: ويمثل غير الموظفين ١٥ في المائة من القضايا التي تناولها أمين المظالم للصناديق والمكاتب خلال الفترة قيد الاستعراض.

### الأمانة العامة

١٨ - ازداد عدد زوار المكتب بنسبة ١٢٤ في المائة بين عامي ٢٠٠٩ و ٢٠١١. وفتحت الأفرع الإقليمية ما مجموعه ١٣٠ قضية في عام ٢٠١١ مثلت زيادة في العدد الإجمالي للقضايا. وازداد معدل استخدام موظفي الأمانة العامة لخدمات المكتب زيادة كبير من ١,٥ في المائة في عام ٢٠٠٩ إلى ٢,٤ في المائة في عام ٢٠١٠ ثم إلى ٣,٢ في المائة في عام ٢٠١١.

### الصناديق والبرامج

١٩ - تناول مكتب أمين المظالم للصناديق والبرامج في الفترة قيد الاستعراض ما مجموعه ٥١٥ قضية. ويمثل ذلك زيادة قدرها ٢١ في المائة عن عام ٢٠١٠، ومعدل استخدام قدره ١,٦١ في المائة. وأحد العوامل الرئيسية التي أسهمت في زيادة عدد القضايا تتمثل في أنشطة التوعية التي يضطلع بها المكتب وتؤدي إلى زيادة الوعي بالخدمات التي يقدمها.

### مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين

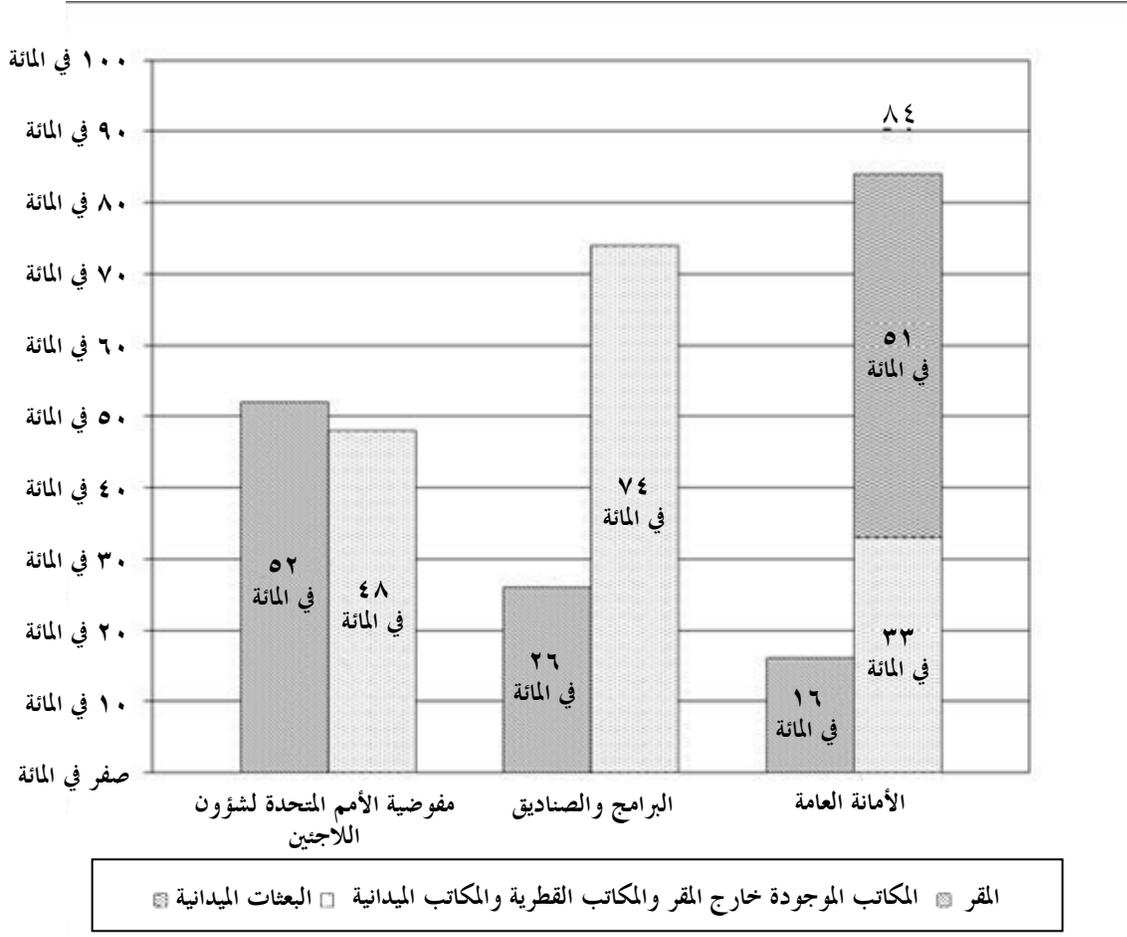
٢٠ - استقبل مكتب أمين المظالم لمفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ١٦٤ زائرا في عام ٢٠١١، وهو ما يمثل زيادة قدرها ١٧ في المائة بالأرقام المطلقة مقارنة بعام ٢٠١٠. غير أنه بسبب حدوث زيادة أيضا خلال هذا العام في العدد الإجمالي للموظفين والعاملين من غير الموظفين، وخاصة في الميدان، استقر معدل الاستخدام عند ١,٧ في المائة.

### توزيع القضايا بحسب الموقع

٢١ - فيما يتعلق بالأمانة العامة، تقع المكاتب في المقر وفي المكاتب الموجودة خارج المقر وفي البعثات الميدانية، التي تشمل بعثات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة. وفيما يتعلق بالصناديق والبرامج، تقع المكاتب في المقر وفي المكاتب القطرية. وفيما يتعلق بمفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، تقع أماكن المكاتب في المقر في جنيف، وفي مركز بودابست العالمي للخدمات في هنغاريا، وفي المكاتب الميدانية.

٢٢ - وفي عام ٢٠١١، مثلما كان عليه الحال في السنتين السابقتين، شكل العاملون في المكاتب الموجودة خارج المقر والمكاتب القطرية والمكاتب الميدانية معظم زوار المكتب.

الشكل الثاني  
توزيع القضايا بين المقر والميدان، ٢٠١١



٢٣ - وعلى وجه العموم، ازدادت النسبة المئوية للقضايا الواردة من البعثات الميدانية من ٢٤ في المائة في عام ٢٠٠٩ إلى ٣٤ في المائة في عام ٢٠١٠ ثم إلى ٣٥ في المائة في عام ٢٠١١. ويعزى ذلك إلى زيادة نسبة قضايا الأمانة العامة الواردة من البعثات الميدانية (٤٣ في المائة في عام ٢٠٠٩ مقارنة بنسبة ٤٩ في المائة في عام ٢٠١٠ و ٥١ في المائة في عام ٢٠١١) وإلى الزيادة الإجمالية في عدد القضايا الواردة من الأمانة العامة، التي يشكل الموظفون الميدانيون فيها ما يقرب من ٦٠ في المائة من عدد الموظفين. وفي المقابل، انخفضت النسبة المئوية للقضايا الواردة من المقر من ٢٤ في المائة في عام ٢٠١٠ إلى ٢١ في المائة في عام ٢٠١١ فيما يتعلق بالمكتب ككل.

٢٤ - وشهد مكتب أمين المظالم لصناديق الأمم المتحدة وبرامجها زيادة في عدد القضايا في كل من المقر ومواقع المكاتب القطرية. وورد من المقر ما مجموعه ١٣٢ قضية بينما وردت ٣٨٢ قضية من المكاتب القطرية. ولا تزال النسبة المئوية للقضايا في المكاتب القطرية وفي المقر مستقرة ومماثلة لنسبتها في السنوات السابقة. والبرامج والصناديق هي منظمات ذات قواعد ميدانية، حيث يعمل ٨٠ في المائة من موظفيها في المكاتب القطرية.

٢٥ - ومن ناحية أخرى، وبالنسبة لمفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، جاء ما ينوف على نصف عدد الزوار (٥٢ في المائة) من مواقع المقار و ٤٨ في المائة من المكاتب الموجودة في الميدان. وبعد ذلك تحولاً ملحوظاً مقارنة بعام ٢٠١٠ عندما جاء ٣٨ في المائة من مواقع المقار و ٦٢ في المائة من الميدان. ومن حيث الأرقام المطلقة، فإن أقل ما يقال عن هذا التحول أنه جدير بالملاحظة، حيث جاء ٨٥ من الزوار من مواقع المقار و ٧٩ من المكاتب الميدانية في عام ٢٠١١، مقارنة بعدد ٥٣ من الزوار من مواقع المقار و ٨٦ من المكاتب الميدانية في عام ٢٠١٠.

### الفئات المهنية للزوار

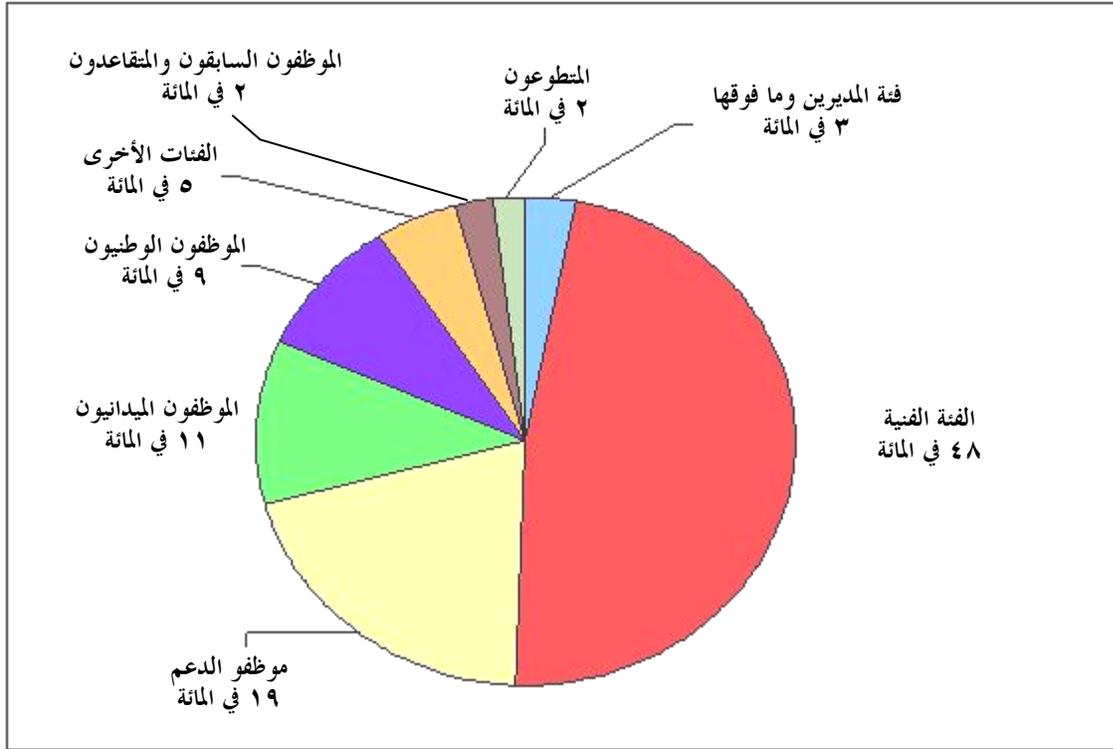
٢٦ - كما هو الحال في السنوات السابقة، شكل موظفو الفئة الفنية في عام ٢٠١١ أكبر مجموعة من الزوار من حيث الفئة المهنية. وازدادت نسبة القضايا التي رفعها موظفو الفئة الفنية من ٤٤ في المائة في عام ٢٠١٠ إلى ٤٨ في المائة في عام ٢٠١١.

٢٧ - ومثل الموظفون في فئة الخدمات العامة والفئات ذات الصلة العاملون في المقر وفي المكاتب الموجودة خارج المقر ثاني أكبر مجموعة من الزوار، حيث بلغت نسبتهم ١٩ في المائة من مجموع الزوار. وظل هذا الرقم مستقراً بين عامي ٢٠١٠ و ٢٠١١. وعلى العكس من ذلك، زاد عدد القضايا الواردة من الموظفين الميدانيين من ٨ في المائة في عامي ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩ إلى ١١ في المائة في عامي ٢٠١٠ و ٢٠١١. ولم تتبع النسبة المئوية للموظفين الوطنيين (سواء في الفئة الفنية أو فئة الخدمات العامة) أي اتجاه واضح، حيث ارتفعت من ٧ في المائة تقريباً في عامي ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩ إلى ١٣ في المائة في عام ٢٠١٠ ثم انخفضت إلى ١٠ في المائة في عام ٢٠١١.

٢٨ - وظلت النسب المئوية للزوار المنتمين إلى الفئات المهنية الثلاث المتبقية (الموظفون السابقون والمتقاعدون؛ والمتطوعون؛ وفئة المديرين وما فوقها) مستقرة عند نحو ٢ إلى ٣ في المائة لكل فئة. كما ظلت نسبة الزوار الذين ينتمون إلى "الفئات الأخرى" تتراوح بين ٥ و ٦ في المائة. وخلافاً لأمين المظالم للصناديق والبرامج وأمين المظالم للمفوضية، لا يقدم أمين المظالم للأمم المتحدة خدمات إلى المتطوعين المتنازعين مع موظفين دائمين إلا على أساس استثنائي.

## الشكل الثالث

## النسبة المئوية للزوار حسب الفئة المهنية، ٢٠١١



٢٩ - وفي الأمانة العامة، كان ٤٦ في المائة من الزوار منتمين إلى الفئة الفنية و ١٨ في المائة إلى فئة الخدمات العامة. وتتعلق فئة الموظفين الميدانيين بالأمانة العامة دون غيرها، وقد مثلت ١٤ في المائة من عدد القضايا.

٣٠ - ومن بين الموظفين الذين زاروا مكتب أمين المظالم لصناديق الأمم المتحدة وبرامجها، كان ٦١ في المائة منتمين إلى الفئة الفنية و ٢٢ في المائة إلى فئة الخدمات العامة؛ ومثل متطوعو الأمم المتحدة ٣ في المائة والموظفون السابقون ٤ في المائة والقضايا الجماعية ٣ في المائة.

٣١ - وفي مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، كان ٦٥ في المائة من الزوار منتمين إلى الفئة الفنية و ٣٢ في المائة إلى فئة الخدمات العامة والباقي البالغ ٣ في المائة إلى "الفئات الأخرى". بما في ذلك المتطوعون، مقارنة بنسب قدرها ٦٧ في المائة و ٢٢ في المائة و ١١ في المائة، على الترتيب، في عام ٢٠١٠. وكما هو الحال في عام ٢٠١٠، استقبلت شبكة المستشارين المعيّنين بكفالة الاحترام في أماكن العمل ٩١ زائراً، كانوا يعملون جميعاً في الميدان ومعظمهم في فئة الخدمات العامة. كما زاد عدد كبار الموظفين (في الرتبة ف-٥

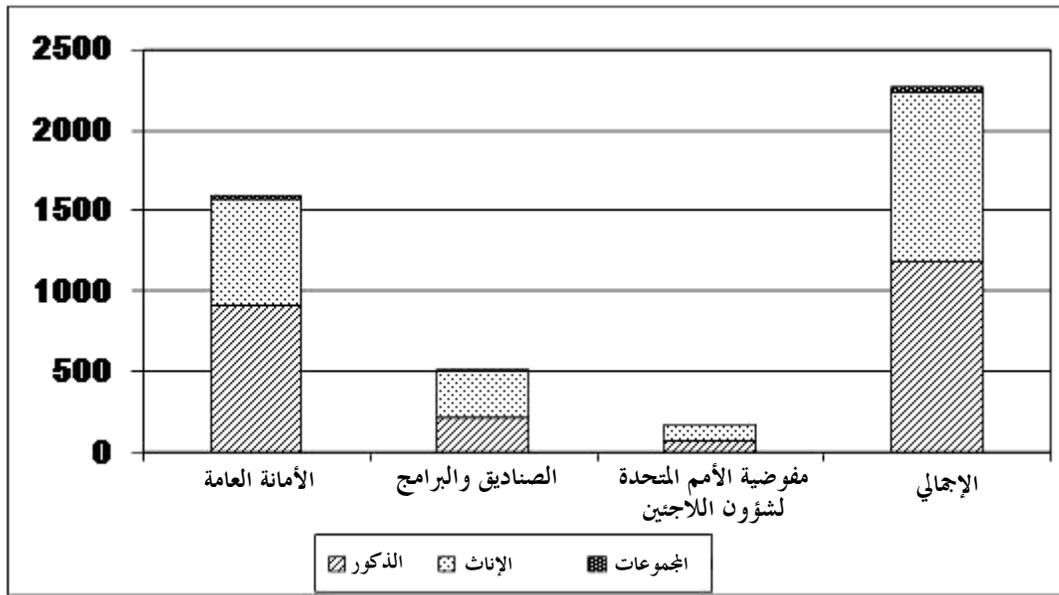
وما فوقها) الذين اتصلوا بمكتب أمين المظالم للمفوضية، إما بشأن شواغلهم الخاصة أو بشأن شواغلهم بوصفهم مديرين، من ١٠ في المائة في عام ٢٠١٠ إلى ١٢ في المائة في عام ٢٠١١.

### التوزيع حسب نوع الجنس

٣٢ - ينقسم الزوار إلى ثلاث فئات: ذكور وإناث ومجموعات.

الشكل الرابع

تصنيف الزوار من الأمانة العامة والصناديق والبرامج ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ٢٠١١



٣٣ - وخلال الفترة المشمولة بالتقرير، استقبل المكتب ٩١٠ زائراً و ٦٦٦ زائرة و ١٢ مجموعة زوار من الأمانة العامة.

٣٤ - وخلال الفترة المشمولة بالتقرير، تلقى مكتب أمين المظالم لصناديق الأمم المتحدة وبرامجها ٤ في المائة من القضايا من المجموعات و ٥٤ في المائة من الإناث و ٤٢ في المائة من الذكور. ومثل ذلك زيادة طفيفة في قضايا الإناث عن عام ٢٠١٠، التي بلغت فيها القضايا المقدمة من الموظفات ٥٠ في المائة ومن الموظفين الذكور ٤٨ في المائة.

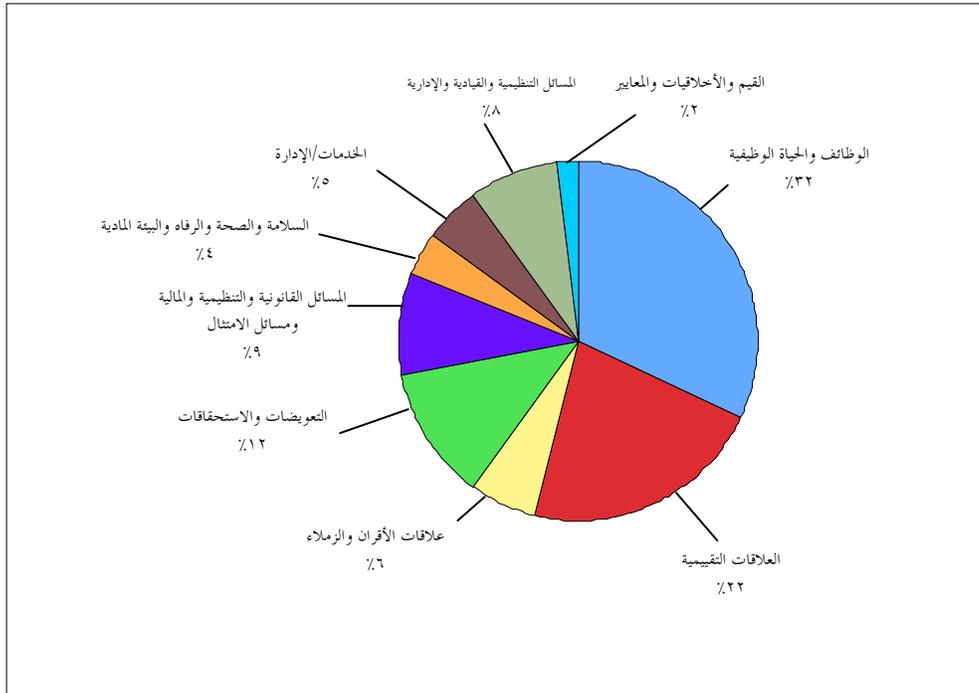
٣٥ - وفي مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، كان عدد زائرات مكتب أمين المظالم، كما هو الحال في السابق، أعلى من عدد الزوار الذكور (٦٢ في المائة للزائرات في عام ٢٠١١ مقارنة بنسبة ٦٦ في المائة في عام ٢٠١٠)؛ ويعطي تحليل أجري حسب المقار والميدان نتائج مماثلة.

### توزيع المسائل المعروضة

٣٦ - خلال السنوات الثلاث الماضية، ظل توزيع الفئات الأربع الرئيسية للمسائل المطروحة على حاله. وتشكل مسألة الوظائف والحياة الوظيفية أكثر أنواع هذه المسائل وتكرارا رغم حدوث انخفاض طفيف فيها من ٣٥ في المائة في عام ٢٠٠٩ إلى ٣٢ في المائة عام ٢٠١١. وتليها العلاقات التقييمية بنسبة تتراوح بين ٢٠ في المائة و٢٣ في المائة سنويا. وتمثل مسائل التعويضات والاستحقاقات ما بين ١٢ في المائة و ١٥ في المائة من المجموع. أما المسائل القانونية والتنظيمية والمالية ومسائل الامتثال، التي تشمل الادعاءات المتعلقة بالمضايقة والتمييز، فتتراوح بين ٨ في المائة و ٩ في المائة.

### الشكل الخامس

توزيع المسائل المعروضة على نطاق مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة عام ٢٠١١



٣٧ - وبالنسبة للأمانة العامة، تشير البيانات إلى أن الفئة الرئيسية في فئات المسائل، وهي فئة الوظائف والحياة الوظيفية، انخفضت بين عامي ٢٠٠٩ و ٢٠١١ من نسبة ٤٤ في المائة إلى ٣٢ في المائة. وبالمثل، انخفضت نسبة المسائل المتعلقة بالتعويضات والاستحقاقات من ١٥ في المائة إلى ١٣ في المائة. وعلى العكس من ذلك، ارتفعت نسبة مسائل العلاقات التقييمية والعلاقات بين الأقران والزملاء من ١٥ في المائة إلى ١٩ في المائة، ومن ٤ في المائة إلى ٦ في المائة على التوالي.

٣٨ - وقد تكون الزيادة في النسبة التي تشكلها مسائل العلاقات بين الأفراد، وهي المسائل التي تشملها قضايا العلاقات التقييمية والعلاقات بين الأقران المحالة إلى المكتب من أجل تسويتها بوسائل غير رسمية بما في ذلك عن طريق الوساطة، دالة على نجاح مبادرات التوعية التي اتخذها المكتب للترويج لأهمية منع نشوء المنازعات في العلاقات بين الأفراد.

٣٩ - وتمثل فئتان رئيسيتان جزءا كبيرا من المسائل التي تطرح على مكتب أمين المظالم لصناديق الأمم المتحدة وبرامجها. وهما: (أ) الوظائف والحياة الوظيفية (٢٨ في المائة)؛ (ب) والعلاقات التقييمية (٢٨ في المائة). وقد ارتفعت نسبة هذه الفئة الأخيرة عبر السنوات مقارنة بجميع الفئات الأخرى. وكانت العلاقات التقييمية تمثل نسبة ٢١ في المائة من القضايا في عامي ٢٠٠٩ و ٢٠١٠.

٤٠ - وفي عام ٢٠١١، أثار ١٦٤ زائرا لمكتب أمين المظالم في مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ٢٩٥ مسألة. وكانت أهم هذه المسائل ذات صلة بالوظائف والحياة الوظيفية (٤١ في المائة) والعلاقات التقييمية (٢٠ في المائة) مقابل ٢٦ في المائة لكل فئة من الفئتين في عام ٢٠١٠. أما مجموعتا المسائل القانونية والتنظيمية والمالية، ومسائل الامتثال والعلاقات بين الأقران والزملاء، فمثلتا ٨ في المائة و ٧ في المائة، على التوالي. وكان معظم المسائل المعروضة على المستشارين المعيّنين بكفالة الاحترام في أماكن العمل التابعين للمفوضية يتصل عموما بالعلاقات التقييمية والعلاقات بين الأقران والزملاء، وبالوظائف والحياة الوظيفية.

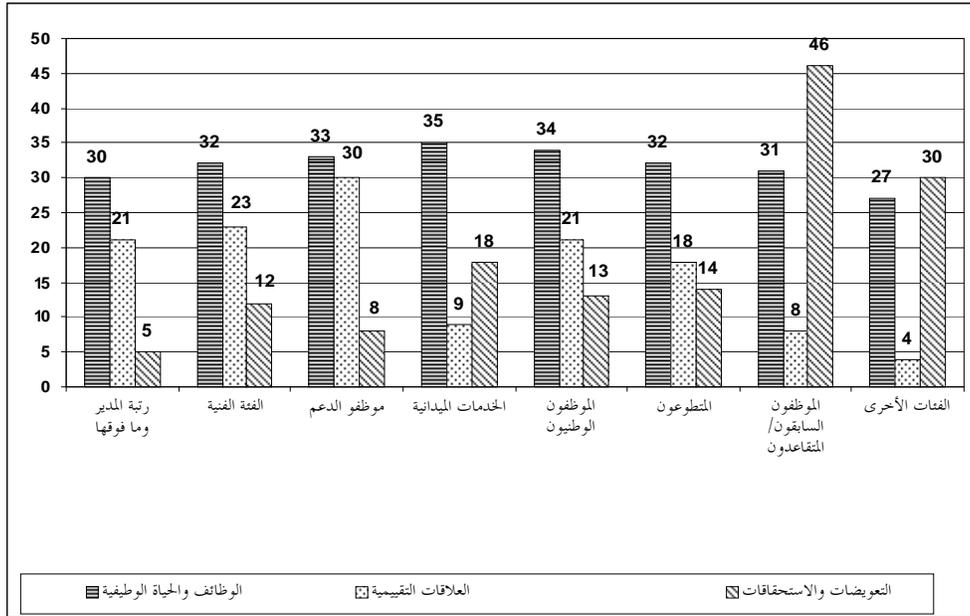
### المسائل المعروضة موزعة بحسب الفئة المهنية للزوار

٤١ - كان توزيع الفئات الرئيسية الثلاث للمسائل المعروضة (الوظائف والحياة الوظيفية والعلاقات التقييمية والتعويضات والاستحقاقات) مماثلا للتوزيع الخاص بفئة الموظفين في رتبة المدير وما فوقها، فيما كان معظم المسائل التي أثارها بشكل تكراري فئات الموظفين الفنيين وموظفي الدعم والمتطوعين ذات صلة بالوظائف والحياة الوظيفية، تليها العلاقات التقييمية ثم أخيرا مسائل التعويضات والاستحقاقات.

٤٢ - وأورد الموظفون السابقون والمتقاعدون و"الفئات الأخرى" مسألة التعويضات والاستحقاقات باعتبارها أكثر الشواغل شيوعاً لديهم، تليها الوظائف والحياة الوظيفية؛ ولم ترد العلاقات التقييمية ضمن أنواع المسائل المتكررة. ومعظم المسائل التي أثارها المتقاعدون والموظفون السابقون وفرادى المتعاقدين أو الخبراء الاستشاريون مسائل مالية في طبيعتها وتدور حول قيم الاستحقاقات ومسائل تسديدها أو تسديد الدفعات أو الرسوم النهائية. ويبدو أن الموظفين السابقين والعاملين من غير الموظفين أقل انشغالاتهم بمسائل الوظائف والحياة الوظيفية.

#### الشكل السادس

النسبة المئوية للأنواع الرئيسية من المسائل المعروضة بحسب الفئة المهنية للزوار على نطاق مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة عام ٢٠١١



٤٣ - وبالنظر إلى التخفيض الذي يشمل العديد من بعثات حفظ السلام من حيث الحجم وظهور حالات معقدة فيها بخصوص الاستحقاقات، فإن هذا التوزيع للمسائل ربما يبرز المشاكل المحددة لموظفي الخدمة الميدانية الذين تساورهم شواغل بشأن الأمن الوظيفي.

٤٤ - ومنذ إنشاء مكتب أمين المظالم لصناديق الأمم المتحدة وبرامجها، تشكل شواغل الموظفين المتعلقة بنظام تقييم الأداء جزءاً كبيراً من مسائل العلاقات التقييمية. وفي عام ٢٠١١ واصل المكتب تناول هذا النوع من القضايا. وخلال الفترة المشمولة بالتقرير، كانت

نسبة ٣٦ في المائة من القضايا التي تناولها المكتب تنطوي على مسائل ذات صلة بالاحترام والمعاملة في أماكن العمل. ومرة أخرى، تناهى إلى المكتب أن آليات تقييم الأداء، من وجهة نظر الموظفين، تستخدم في الكثير من الأحيان كوسيلة لمضايقتهم وتقليل شأنهم وعزلهم. وتشكل مسألة الوظائف والحياة الوظيفية شاغلا رئيسيا آخر لدى الموظفين في الصناديق والبرامج: ففي هذا المجال، كانت نسبة ٢٦ في المائة من المسائل ذات صلة بعمليات تقديم طلبات العمل والتعيين. ويمثل ذلك زيادة طفيفة عن عام ٢٠١٠، حيث مثلت عمليات تقديم طلبات العمل والتعيين ٢٠ في المائة من القضايا.

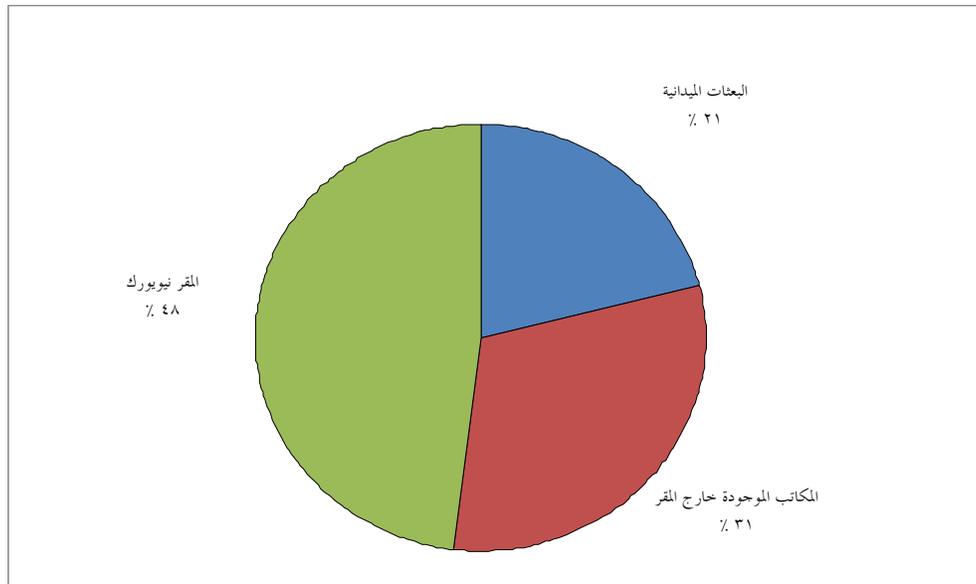
### البيانات والاتجاهات في مجال الوساطة

٤٥ - خلال عام ٢٠١١، تلقت دائرة الوساطة ٢٩ قضية للوساطة وارداة كلها من الأمانة العامة. ويمثل ذلك زيادة نسبتها ٦٩ في المائة عن عام ٢٠١٠. ومن أصل ٢٩ قضية، ورد ٤٨ في المائة منها من المقر و ٣١ في المائة من المكاتب الموجودة خارج المقر و ٢١ في المائة في البعثات الميدانية.

الشكل السابع

### البيانات الديمغرافية للوساطة

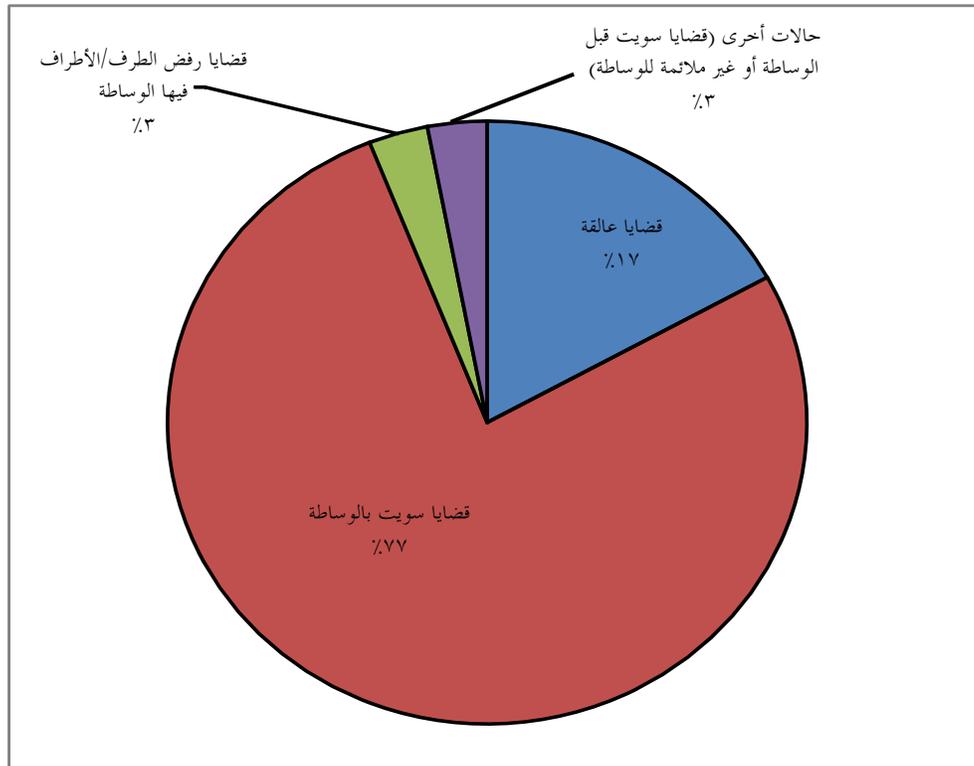
١ كانون الثاني/يناير إلى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١



٤٦ - وغالبا ما تنطوي قضايا الوساطة على عدة أطراف وتتطلب جلسات متعددة. وقد أمكن تحقيق النجاح في ٨٢ في المائة من القضايا التي تمت فيها الوساطة. وفي عام ٢٠١١ أحال قضاة محكمة الأمم المتحدة للمنازعات سبع قضايا إلى خدمات الوساطة<sup>(٣)</sup>. وفي الحالات التي أُحيلت فيها القضايا إلى الوساطة خلال المراحل اللاحقة من عملية تقديم الشكاوى الرسمية، لاحظ المكتب تدني معدل النجاح (حوالي ٥٠ في المائة)؛ وأغلب الظن أن ذلك يعود إلى أن المسائل تكون قد أصبحت أكثر استعصاءً وأن الأطراف تكون قد زادت تشدداً في مواقفها. ومما يجدر بالإشارة أن عدد القضايا التي تمت تسويتها بالوساطة دون تخصيص اعتماد مالي ارتفع بنسبة ٥٠ في المائة، من ١٠ قضايا في عام ٢٠١٠ إلى ١٥ قضية في عام ٢٠١١.

الشكل الثامن

قضايا الوساطة، من ١ كانون الثاني/يناير إلى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١



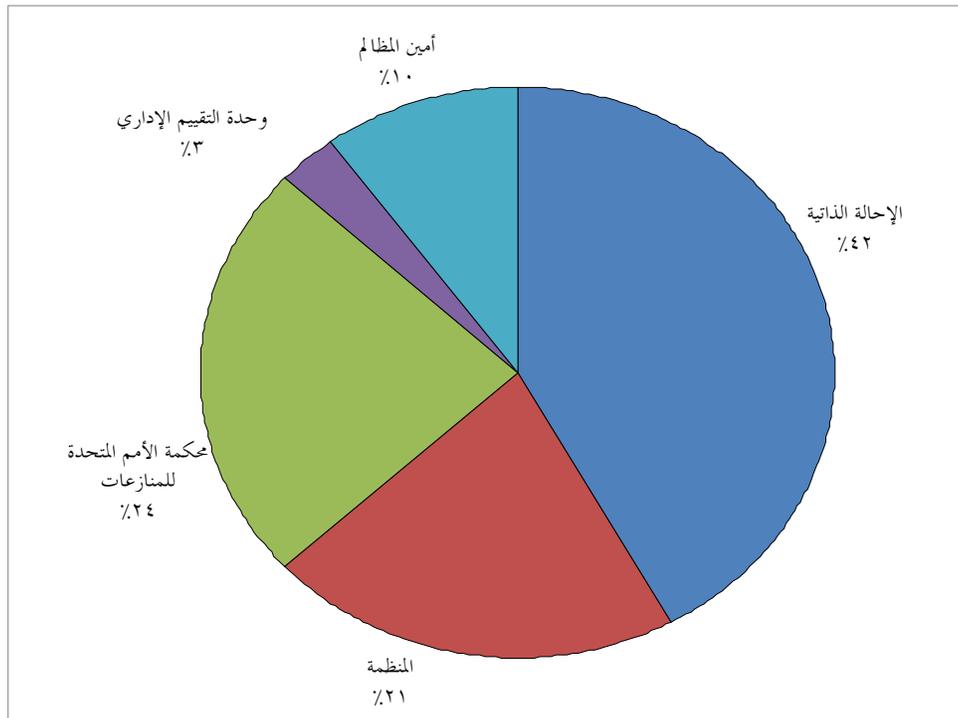
(٣) تسنى في بعض الحالات، بعملية وساطة واحدة تسوية أكثر من قضية رفعها نفس الطرف وأحالتها محكمة المنازعات إلى الوساطة.

٤٧ - وقد تم التوسط في ٧٧ في المائة من القضايا المقدمة للوساطة؛ ورفضت الأطراف التوسط في ٣ في المائة من هذه القضايا، واعتُبر ٣ في المائة منها غير ملائم للوساطة أو تمت تسويته قبل بدء الوساطة.

٤٨ - ويمثل الموظفون في الفئة الفنية نسبة ٦٢ في المائة من القضايا المحالة للوساطة، وكان ٢٤ في المائة من هذه القضايا محال من قبل الموظفين برتبة المدير وما فوقها، و ٧ في المائة من الموظفين في فئة الخدمات العامة، و ٧ في المائة من الموظفين الوطنيين. والشاغل الرئيسي في هذا المقام هو كفالة إمكانية لجوء جميع الموظفين للوساطة واطمئنانهم إلى استخدامها. وكان عدد الذين رفعوا قضايا للوساطة من الرجال (٥٥ في المائة) أكبر منه من النساء (٤٥ في المائة).

الشكل التاسع

قضايا الوساطة بحسب المصدر، ١ كانون الثاني/يناير إلى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١



٤٩ - وهناك اتجاه متزايد نحو مبادرة الأطراف أنفسهم بعملية الوساطة. فنسبة ٤٢ في المائة من أصل ٢٩ قضية أُحيلت للوساطة جرت عن طريق الإحالة الذاتية، وأحيل ٢٤ في المائة من قبل محكمة المنازعات و ٢١ في المائة من قبل المنظمة، و ١٠ في المائة من مكتب أمين المظالم بالأمم المتحدة، و ٣ في المائة من وحدة التقييم الإداري. ويعزى هذه الاتجاه إلى جهود التوعية الموسعة التي بذلتها دائرة الوساطة. وتشمل هذه الجهود زيادة عدد العروض التي يقدمها موظفو مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في حلقات العمل المتعلقة بتسوية المنازعات، واللقاءات المفتوحة في بعثات حفظ السلام وحلقات العمل المتنوعة في المقر، فضلا عن حلقات العمل التي تعقد في المكاتب الموجودة خارج المقر.

### ثالثا - خدمات تسوية المنازعات بالوسائل غير الرسمية في الأمانة العامة للأمم المتحدة: صوب هئية مكان للعمل أكثر انسجاما وإنتاجية

#### ألف - مسائل التشغيل

٥٠ - على نحو ما ذكر أعلاه واصل مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة، الاستجابة لطلبات المساعدة في معالجة الشواغل المتعلقة بمكان العمل الواردة من موظفي الأمانة العامة في المقر بنيويورك، والواردة أيضا من خلال أفرعه الإقليمية السبعة في بانكوك وجنيف وسانتياغو وعنتبي بأوغندا، وفيينا وكينشاسا ونيروبي؛ حيث يرأس كل فرع من تلك الأفرع أمين مظالم إقليمي.

٥١ - وبسبب إغلاق بعثة الأمم المتحدة في السودان، نُقل إلى مركز الدعم الإقليمي في عنتبي فرع أمين المظالم الإقليمي في الخرطوم الذي كان قد أنشئ من أجل تقديم الخدمات لتلك البعثة، وذلك في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١١. ويوفر الفرع، من هذا الموقع خدمات للعملية المختلطة للاتحاد الأفريقي والأمم المتحدة في دارفور ولقوة الأمم المتحدة الأمنية المؤقتة لأبيي وبعثة الأمم المتحدة في جنوب السودان المنشأة حديثا، عن طريق إجراء اتصالات منتظمة مع تلك البعثات والقيام بزيارات دورية إليها بالاستفادة من الدعم اللوجستي الذي تقدمه عنتبي.

٥٢ - ويجري حاليا استعراض عملية النقل إلى عنتبي من أجل تقييم إمكانيات الوصول للخدمات وجدواها. وفي نهاية كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١، كان موظفو الفرع الإقليمي في أوغندا يؤسسون للعمليات في قاعدة عنتبي. وجرى نُقل الدعم اللوجستي والإداري للفرع الإقليمي في عنتبي، من بعثة الأمم المتحدة في السودان إلى العملية المختلطة للاتحاد الأفريقي والأمم المتحدة في دارفور.

٥٣ - وواصلت دائرة الوساطة تزويد المنظمة بخدمة سرية طوعية غير رسمية لمعالجة المنازعات التي تحدث في أماكن العمل وتسويتها. وواصلت تعزيز عملياتها من خلال آلية الإحالة من المحاكم، وكذلك من خلال الزيارات الميدانية والفروع الإقليمية.

٥٤ - وأجرى فريق خارجي للاستعراض مؤخرًا تقييمًا للمكتب وأصدر تقريرًا أوليًا عن النتائج التي توصل إليها. وفيما يخص أهمية كفالة السرية، أشارت توصيتان من توصيات الفريق على وجه التحديد إلى: (أ) وجوب المحافظة على سرية اتفاقات التسوية بالوساطة؛ (ب) وجوب حماية قاعدة بيانات مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة وما يحويه من معلومات والمحافظة على سريتها.

### باء - نظرة عامة على استعانة الموظفين والمديرين بالخدمات

٥٥ - في عام ٢٠١١، استمر موظفو الأمانة العامة في التماس النظام غير الرسمي باعتباره خيارًا صالحًا من أجل تسوية المشاكل التي تحدث في أماكن عملهم.

٥٦ - وقد ورد ما مجموعه ١ ٥٨٨ قضية من موظفي الأمانة العامة في عام ٢٠١١. ويمثل ذلك زيادة نسبتها ٣١,٦ في المائة مقارنة بعدد القضايا التي وردت في عام ٢٠١٠، ومعدل استخدام لخدمات المكتب بين موظفي الأمانة العامة قدره ٣,٢ في المائة. ويتمشى هذا الاتجاه مع ما يواجه مكاتب أمناء المظالم الأخرى في مؤسساتهم: حيث أظهرت البحوث أن برامج أمين المظالم تشير عادة إلى معدل استخدام يتراوح بين ٢ و ٥ في المائة. كذلك، تعاني برامج أمين المظالم التي تستخدم وسائل اتصال رسمي من قبيل خطوط المساعدة أو القنوات الفنية الأخرى، من انخفاض معدلات الاستفادة مقارنة ببرامج أمين المظالم التي توفر للموظفين فرصة الوصول الشخصي إلى المكتب. ويتأكد هذا الاتجاه بزيادة حجم القضايا الملحوظة منذ إنشاء الأفرع الإقليمية السبعة الذي أتاح لموظفيها وصولًا شخصيًا إلى موارد تسوية المنازعات بالوسائل غير الرسمية. ويبدو من هذا الاتجاه أن إنشاء مكاتب إقليمية توفر للموظفين وصولًا شخصيًا إلى خدمات المكتب من أجل حل المسائل بشكل غير رسمي هو أمر أثبت نجاحه.

### جيم - وسطاء تحت الطلب

٥٧ - واصلت دائرة الوساطة الاستعانة بوسطاء تحت الطلب، أثبتوا أنهم مصدرٌ قيّم للخبرة. وغالبًا ما تتطلب حالات الوساطة وقتًا طويلاً وجهداً مكثفاً، وتحتاج إلى التواصل طوال الوقت مع الطرفين.

٥٨ - وواصلت دائرة الوساطة العمل في مشروع شراكة مع البنك الدولي لوضع قائمة مرشحين لشغل وظائف وسطاء دوليين تحت الطلب لدعم عمل أمناء المظالم الإقليميين الذين يقدمون خدمات للموظفين في أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، وأفريقيا، والشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وأوروبا وآسيا الوسطى، وجنوب آسيا، وشرق آسيا ومنطقة المحيط الهادئ. وفي تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١١، عقد المكتب بالشراكة مع البنك الدولي حلقة عمل تدريبية دامت ٥ أيام للوسطاء الذين يُحتمل النظر في اختيارهم لإدراج أسمائهم في قائمة المرشحين.

## دال - نطاق التغطية

٥٩ - تتاح في الأمانة العامة لجميع الموظفين العاملين في مقار مراكز العمل أو في الميدان الاستفادة من خدمات تسوية المنازعات بالوسائل غير الرسمية. ويعمل معظم أفراد هذه الفئة المستحقة للاستفادة من الخدمات خارج المقار. ولا تتوافر هذه الخدمات للأفراد غير الموظفين في الأمانة العامة من قبيل فرادى المتعاقدين والمستشارين. وفي الوقت نفسه، وكما هو عليه الحال في السنوات السابقة، واصل الأفراد من غير الموظفين في الأمانة العامة الاتصال بالمكتب في عام ٢٠١١، وقدم المكتب، حيثما أمكن، خدمات محدودة. وهذه الاتصالات لا يسجلها المكتب عادة كما أن عدد حالات مشاركته فيها انخفضت بسبب ازدياد عبء العمل الناشئ عن فئات الموظفين المستحقة للاستفادة من خدماته.

٦٠ - وقد طلبت الجمعية العامة، في الفقرة ٣٨ (ب) من قرارها ٢٣٧/٦٦، أن يقدم إليها تحليل للسياسة والآثار المالية التي تترتب على السماح لفرادى المتعاقدين والاستشاريين المشمولين بإجراءات التحكيم المعجلة المقترحة بالاستفادة من الوساطة في إطار النظام غير الرسمي. وتُرد هذه الآثار الإدارية والمالية في تقرير مكتب إقامة العدل.

## هاء - لامركزية الخدمات: توفير فرص وصول أفضل للموظفين على الصعيد العالمي

٦١ - أكدت الجمعية العامة، في الفقرة ١٢ من قرارها ٢٣٧/٦٦، أهمية كفاءة استفادة جميع الموظفين من النظام الجديد لإقامة العدل بصرف النظر عن مركز عملهم.

٦٢ - وفي عام ٢٠١١، أجرى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة تدخلات عادية ومخصصة (عند الطلب) لصالح الموظفين والإدارة في المؤسسات والهيئات والبعثات التالية التي تقع في مراكز عمل لا يوجد فيها أمين مظالم مقيم، وهي: هيئة الأمم المتحدة لمراقبة الهدنة؛ وبعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى العراق؛ وبعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى أفغانستان؛ وبعثة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في هايتي؛ وبرنامج

الأمم المتحدة للبيئة؛ والمكاتب التابعة لمكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة في بنما؛ واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا؛ وقوة الأمم المتحدة المؤقتة في لبنان؛ وبعثة الأمم المتحدة للإدارة المؤقتة في كوسوفو (بما في ذلك مكتب بلغراد)؛ واللجنة الاقتصادية لأفريقيا؛ وبعثة الأمم المتحدة المتكاملة في تيمور - ليشتي؛ واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ (المكتب الفرعي للجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ في إنشيون بجمهورية كوريا)؛ والمحكمة الجنائية الدولية ليوغوسلافيا السابقة؛ ومعهد الأمم المتحدة الأفريقي لبحوث الجريمة والعدالة؛ وقاعدة الأمم المتحدة للوجستيات؛ والمساعدة المقدمة من الأمم المتحدة من أجل إجراء محاكمات الخمير الحمر؛ وخطة عمل البحر الأبيض المتوسط في أتينا التي يديرها برنامج الأمم المتحدة للبيئة؛ وأمانة اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ ومكاتب الأمم المتحدة الأخرى التي توجد مقرّها في بون. وإضافة إلى ذلك، قام أمين المظالم الإقليمي الموجود في كينشاسا بزيارات منتظمة إلى المكاتب الفرعية، وقام أمين المظالم الإقليمي الموجود في الخرطوم بزيارات منتظمة للمكاتب الفرعية وكذلك للعملية المختلطة للاتحاد الأفريقي والأمم المتحدة في دارفور حتى إغلاق بعثة الأمم المتحدة في السودان ونقل الفرع الإقليمي إلى عنتبي.

٦٣ - ويعتزم المكتب القيام بزيارات ميدانية للبعثات، بالتشاور مع إدارة البعثة ورابطات الموظفين ذات الصلة، أو عندما تطلب منه إحدى البعثات أو الإدارات ذلك استجابة لشاغل معين من شواغل مكان العمل. ويمكن أن تتم تلك الزيارات أيضا بشكل مخصص لمعالجة شواغل قد يكون لها تداعيات أوسع على عمليات البعثة. وعادة ما تستمر الزيارة الميدانية أسبوعا واحدا وقد تمتد في الحالات المعقدة حتى ثلاثة أسابيع.

## واو - أنشطة الأفرع الإقليمية

٦٤ - أتاح إنشاء الأفرع الإقليمية السبعة للمكتب تعزيز قدراته على تقديم الخدمات للموظفين في الميدان. ويقوم أمناء المظالم الإقليميون بتسهيل تسوية المنازعات عن طريق توفير تدخل شخصي مباشر من خلال وجودهم في مراكز العمل الرئيسية، وعن طريق زيارة البعثات الموجودة في المنطقة. ويُرجح أن تُسوَّى أي قضية في أثناء زيارة ميدانية بحكم إمكانية اتصال أمين المظالم مع الطرفين بشكل مباشر وفوري، مقارنة بقضايا تتطلب تدخلا عن بُعد بالهاتف أو الاتصال عن طريق البريد الإلكتروني. وعلى الرغم من أن المكتب لا يألو جهدا لتسوية القضايا والوصول إلى الطرفين ولو من بُعد، فإن تأثير فعالية الاتصال والتدخل الشخصيين لا يمكن أن يقلل من شأنهما.

٦٥ - وتُمثل زيادة عدد الحالات الواردة إلى المكتب أحد مقاييس تأثير إنشاء المكاتب الإقليمية: حيث تلقى المكتب ما مجموعه ٥٨٨ ١ قضية في عام ٢٠١١ مقارنة بما عدده ٢٠٠ ١ قضية في عام ٢٠١٠.

٦٦ - وكان للاتصال بالموظفين في كل منطقة أهمية عظيمة في تعزيز الوعي بخيارات تسوية المنازعات بالوسائل غير الرسمية، وأدى إلى تشجيع الموظفين وتمكينهم من طلب مساعدة المكتب عند مواجعتهم شواغل في مكان العمل. وإضافة إلى ذلك، واصل أمناء المظالم الإقليميون الاستفادة من العلاقات القائمة مع أصحاب المصلحة المعنيين في المنطقة، فتمكنوا بذلك من التدخل في القضايا بفعالية أكبر، واستكشاف خيارات ممكنة لتسوية المنازعات.

٦٧ - وكان لجهود التوعية والدعوة التي تقوم بها الأفرع الإقليمية المصممة لتلبية احتياجات كل منطقة، دور حاسم في جهود المكتب لمنع نشوب المنازعات إذ يكتسب المدبرون والموظفون دراية بطرق معالجة المنازعات وإدارتها. وأقامت تلك الأفرع شراكات مع الزملاء العاملين في مجال إقامة العدل ورابطات الموظفين ومكتب إدارة الموارد البشرية لتوفير المعلومات لعموم الموظفين وإجراء تبادل تفاعلي للآراء بشأن المنازعات وخيارات تسويتها بالطرق غير الرسمية والرسمية والمميزات والعيوب النسبية لكل منها. وطوال عام ٢٠١١، استمر أمناء المظالم الإقليميون في الاتصال بالمديرين التنفيذيين والرؤساء وعقد لقاءات مفتوحة وتقديم عروض للموظفين، وعقد حلقات نقاش مع أصحاب المصلحة الرئيسيين والقيام بزيارات ميدانية.

٦٨ - وعززت الزيارات التي قام بها أمناء المظالم الإقليميون إلى البعثات جهود المكتب لتقديم المساعدة والتوعية في الميدان، وخاصة في بعثتين سياسيتين خاصتين تسنى للمكتب زيارتهما في عام ٢٠١١. وعلى نحو ما أشير إليه في التقرير السابق الذي قدمه المكتب عن أنشطته (A/66/224)، أقر المكتب بضرورة حصول البعثات السياسية الخاصة مثل بعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى أفغانستان وبعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى العراق على سبيل المثال إلى موارد تسوية المنازعات بالوسائل غير الرسمية. وأعرب الموظفون والإدارة في البعثتين عن ترحيبهم بالزيارة التي قام بها موظفو المكتب، كما يتضح من حضورهم للقاءات المفتوحة وحلقات العمل التي عقدت في البعثتين، وكذلك من عدد الشواغل التي طُرحت وطبعتها.

٦٩ - وكما يتبين من تعقيبات الموظفين، فإن وجود أمناء المظالم في المناطق وسهولة الوصول إليهم مقرونان بالزيارات الشخصية إلى البعثات تُذكر الموظفين العاملين في أماكن عمل نائية بأهم جزء لا يتجزأ من المنظمة وأهم مقدرون حق قدرهم. ويدرك الموظفون والإدارة أن أي زيارة يقوم بها المكتب تعني أن لديهم وسيلة للوصول إلى المقر فيما يخص شواغل أماكن العمل، ولا سيما الشواغل ذات الطابع المؤسسي العام.

## زاي - فعالية عملية تسوية المنازعات بالوسائل غير الرسمية والعلاقة بين النظام غير الرسمي وآليات الانتصاف الأخرى

٧٠ - كانت فعالية عملية تسوية المنازعات بالوسائل غير الرسمية موضوع نقاش في الميدان. وتحقق تسوية المنازعة عندما يتوصل طرفاها إلى حل للمسألة يكون مقبولا لدى كليهما. وغالبا ما يجري في القضايا التي تنطوي على مسائل متعددة تسوية بعض المسائل عن طريق آليات غير رسمية، مما يخفف عدد المسائل التي تنتقل إلى التسوية بآلية رسمية.

٧١ - ويعزز اللجوء المبكر إلى النظام غير الرسمي التواصل والثقة، مما يمكن أن يؤدي إلى خفض عدد القرارات الإدارية المطعون فيها. وبالتالي، فإن عملية تسوية المنازعات بالوسائل غير الرسمية تعمل في الأطوار التمهيديّة كآلية وقائية. ويمكن أن تركز هذه القضايا على شواغل من قبيل الممارسات الإدارية أو تدهور علاقات العمل داخل الأفرقة، اللذين يتسببان، حتى قبل ورودهما إلى قنوات النظام الرسمي، في تكبيد المنظمة تكاليف باهظة غير مباشرة. وتتجلى هذه التكلفة عادة في قلة الإنتاجية والإجازات المرضية المديدة وارتفاع معدل دوران الموظفين.

٧٢ - وتوفر الأمانة العامة للأمم المتحدة طائفة واسعة ومتنوعة من الآليات لتسوية المنازعات المتصلة بالعمل. وتوفر دعامة النظام القضائي الرسمية المعززة الجديدة للموظفين تحسين فرص الوصول إلى النظام الرسمي لنظر تظلماتهم. وإضافة إلى ذلك، يلجأ الموظفون، وخاصة في الميدان، إلى وسائل تتيحها كيانات من قبيل الوحدة المعنية بالسلوك والانضباط بسبب وجودها الفعلي على الأرض.

٧٣ - وفي العديد من المسائل المقدمة من أجل تسويتها عن طريق القنوات الرسمية، تتعلق الأسباب الجذرية للنزاع في كثير من الأحيان بمسائل إجرائية وبتصور وقوع إحجاف وليس بالقرار الإداري في حد ذاته. وعلى وجه الخصوص، لاحظت وحدة التقييم الإداري أن "التأخير المفرط" وانعدام "شفافية العمليات" غالبا ما يكونان في صلب شواغل الموظفين. وتمثل هذه المسائل ممارسات إدارية، ويمكن استخدام آلية غير رسمية لتسويتها قبل أن تتفاقم وتصل إلى المرحلة الرسمية.

٧٤ - ولاحظ الموظفون والمديرون والمكاتب الأخرى التي تعالج المنازعات أن مستعملي النظام المحتملين يجدون صعوبة في تحديد المحفل المناسب لمعالجة شواغل كل منهم، وغالبا ما يلجؤون إلى أكثر من مكتب واحد التماسا للانتصاف. ويشدد مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة على ضرورة إجراء تقييم شامل لتحديد السبل الملائمة لمعالجة الشواغل التي تخلق الزائر. ويقوم المكتب، حسب الاقتضاء، بإحالة القضايا إلى مكتب

الأخلاقيات أو إلى جهة تنسيق الشؤون الجنسانية أو جهات أخرى من أجل تجنب ازدواجية الخدمات. وتتخذ المكتب أيضا تدابير محددة للتواصل من أجل تثقيف أصحاب المصلحة عن التوقيت الذي يتعين فيه الإحالة إلى النظام غير الرسمي. ويمكن لوضع نظام إحالة فعال مع تقديم معلومات واضحة من جانب المنظمة أن يسهل استخدام الموارد بفعالية أكبر.

## حاء - معلومات مستكملة عن الحوافز

٧٥ - اقترح تقرير الأمين العام المقدم إلى الدورة الخامسة والستين للجمعية العامة (A/65/303) تحديد حوافز للتشجيع على استخدام النظام غير الرسمي لتسوية المنازعات. وفي وقت لاحق، طلبت الجمعية إلى الأمين العام في الفقرة ١٦ من قرارها ٢٣٧/٦٦، أن يقدم إليها في دورتها السابعة والستين توصية بشأن اتخاذ تدابير إضافية لتشجيع اللجوء إلى التسوية غير الرسمية للمنازعات وتجنب الدعاوى القضائية غير الضرورية.

٧٦ - وحسبما ورد في الفقرات ٣١ إلى ٣٧ من الوثيقة A/66/224، أسهم تنفيذ تلك الحوافز في زيادة استعانة الموظفين والمديرين بأمين المظالم وخدمات الوساطة.

٧٧ - وبالإضافة إلى المذكرة المؤرخة ١٧ كانون الثاني/يناير ٢٠١١ الموجهة من وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية إلى جميع رؤساء الإدارات، بُذلت جهود أخرى لزيادة الوعي بفوائد تسوية المنازعات بالسبل غير الرسمية. وشملت هذه الجهود مشاركة أمين المظالم في الأمم المتحدة في اجتماعات مجلس الأداء الإداري ولجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة في أيار/مايو وحزيران/يونيه ٢٠١١، على التوالي. وأصبح التواصل مع موظفي الإدارة العليا المعيّنين حديثا في البعثات الميدانية من خلال الرسائل الخطية والتداول بالفيديو ملمحا ثابتا في استراتيجية المكتب في مجال التوعية. وعقدت مؤتمرات عن طريق الفيديو مع هيئة الأمم المتحدة لمراقبة الهدنة وبعثة الأمم المتحدة للاستفتاء في الصحراء الغربية وقوة الأمم المتحدة لحفظ السلام في قبرص ومكتب الأمم المتحدة في بوروندي.

٧٨ - وتهدف المساهمات العادية التي تقدم إلى موقع الشبكة الداخلية للأمانة العامة للأمم المتحدة (iSeek)، من خلال سلسلة من المقالات بعنوان "أسألوا أمين المظالم". إلى تمكين الموظفين من اكتساب المهارات الأساسية في مجال تسوية المنازعات واستخدامها في تسوية المنازعات التي تنشأ في سياق المواقف اليومية. وعلى الصعيد الإقليمي والصعيد الميداني، جرى البحث في تقديم مقالات ومساهمات إلى الشبكات المحلية الداخلية والرسائل الإخبارية للبعثات الميدانية من أجل نشر الوعي بالنظام غير الرسمي.

٧٩ - ويشكل تعزيز كفاءة موظفي الأمم المتحدة في التعامل مع المنازعات عنصراً أساسياً في تعزيز علاقات العمل الإيجابية. وبالإضافة إلى استمرار قيام التعاون مع مكتب إدارة الموارد البشرية (انظر A/66/224، الفقرة ٣٥)، أدرج مكتب أمين المظالم في الأمم المتحدة تنظيم حلقة عمل عن الكفاءة في مجال تسوية المنازعات كأحد عناصر العروض التي يقدمها في الميدان. وتمثل حلقات العمل هذه مرحلة تمهيدية للتدريب الكامل الذي يقدمه مكتب إدارة الموارد البشرية في بعثة الأمم المتحدة للإدارة المؤقتة في كوسوفو وبعثة الأمم المتحدة المتكاملة في تيمور - ليشتي وبعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى أفغانستان واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا. وكانت التعقيبات الواردة من المشاركين إيجابية، مما يدل على اهتمام الموظفين عموماً بتحسين مهارات الكفاءة في مجال تسوية المنازعات.

٨٠ - وهناك حاجة إلى بذل جهود إضافية تكفل تنفيذ تسوية المسائل في وقت مناسب وبشكل سريع في غضون ٣٠ يوماً. ويعمل المكتب مع أصحاب المصلحة على جانب الإدارة لحفز المديرين على تشجيع التسوية غير الرسمية للحالات، وفي هذا السياق، يعمل المكتب مع وحدة التقييم الإداري لتوضيح طرائق تعليق المواعيد النهائية للتسوية الرسمية في حالات التدخل غير الرسمي من خلال المكتب.

٨١ - ويلاحظ المكتب أن الحوافز الرامية إلى تحسين الوساطة تكون مفيدة عندما تمتلك الأطراف المعنية بتسوية المنازعات سلطة مفوضة/مناسبة لتسوية المسألة بالكامل، والتصدي لأي مسائل قد تنشأ لاحقاً في تنفيذ الاتفاق (A/65/303، الفقرة ١٣١).

٨٢ - وفي حين يُظهر معدل استخدام النظام غير الرسمي (انظر الفقرة ١٧ أعلاه) المعدل المتوسط للاستعانة بالنظام بالمقارنة مع النظم الأخرى، لوحظ أن عدد الشكاوى الرسمية مرتفع، وهو ما يشير إلى أنه بالرغم من وجود صلة بين النظامين الرسمي وغير الرسمي، لا توجد علاقة سببية بينهما. وينبغي للمنظمة أن تقيم العوامل التي تقود الموظفين إلى توجيه شكاواهم عن طريق النظام الرسمي. وينبغي للمنظمة أيضاً أن تبحث في الكيفية التي يمكن من خلالها أن يؤدي تحسين الممارسات الإدارية إلى إحداث تأثير إيجابي، على النحو المشار إليه في قرار الجمعية العامة ٢٣٧/٦٦، فضلاً عن تحسين الكفاءة في مجال تسوية المنازعات وتعزيز حل المنازعات في وقت مبكر من أجل تحقيق هذه الغاية.

٨٣ - ويمكن أن يجري تحقيق أثر إيجابي إضافي وحيثي مكاسب في الكفاءة عن طريق تسوية المنازعات في مرحلة مبكرة جداً من تطورها. ومن شأن الجهود التي تبذلها إدارة المنظمة بإحالة المنازعات إلى سبل التسوية غير الرسمية في هذه المرحلة أن تؤدي إلى تسوية المنازعات

بشكل أسرع مما لو أُحيلت في مرحلة لاحقة، قد تكون مستعصية. ويشدد المكتب من خلال حملات التوعية التي يضطلع بها على أهمية جعل النظام غير الرسمي خطوة أولى طوعية.

٨٤ - وبناء على طلب الجمعية العامة في قرارها ٢٣٧/٦٦، وبعد تقييم حالة تنفيذ الحوافز، يوصي المكتب بمواصلة تنفيذ مجموعة الحوافز القائمة للتشجيع على اللجوء إلى التسوية غير الرسمية للمنازعات، وسيجري رصد آثار هذه الممارسة في السنوات المقبلة، مع الرجوع إلى الجمعية العامة حسب الاقتضاء.

## رابعاً - أنشطة التوعية: إقامة الشراكات من أجل بناء الكفاءات في مجال التعامل مع المنازعات ومنعها

### ألف - أنشطة التواصل للتوعية بوجود الآلية غير الرسمية

٨٥ - استمر الموقع الإلكتروني لمكتب أمين المظالم في الأمم المتحدة يمثل في عام ٢٠١١ الأداة الرئيسية للتواصل مع الموظفين في الأمانة العامة وإبلاغهم بالخدمات التي يقدمها المكتب ونشر الموارد المتعلقة بتسوية المنازعات والمواد الإعلامية عن الأفرع الإقليمية. وأدرجت معلومات عن خدمات المكتب على الشبكات الداخلية لبعثة الأمم المتحدة المتكاملة في تيمور - ليشتي واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا وقوة الأمم المتحدة المؤقتة في لبنان ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة. كما أدرجت معلومات عن عمل المكتب على صفحة الموقع الشبكي الداخلي التابعة لإدارة الشؤون الإدارية المعنونة "المساءلة من الألف إلى الياء". وواصل المكتب التعاون مع إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الشؤون السياسية. ويجري أيضا نشر معلومات مستكملة بانتظام عن النظام غير الرسمي على الشبكة الداخلية المحددة لإدارة عمليات حفظ السلام. وبذلت جهود إضافية للتواصل مع البعثات السياسية الخاصة وبعثات حفظ السلام واللجان الاقتصادية والمكاتب الموجودة خارج المقر عن طريق توزيع المواد الإعلامية عن مكتب الأمم المتحدة لأمين المظالم وخدمات الوساطة، كما أعد المكتب حلقة عمل موجزة بعنوان "استراتيجيات لنزع فتيل المنازعات: دليل لقادة الأمم المتحدة".

٨٦ - وعقد أمين المظالم في الأمم المتحدة والموظفون العاملون معه اجتماعات منتظمة مع ممثلي الموظفين، وأجرى تدخلات من خلال الأفرقة، وشارك في اللقاءات المفتوحة والبرامج التوجيهية للموظفين حديثي التعيين، وكذلك في البرنامج التوجيهي لكبار المسؤولين في العمليات الميدانية.

## باء - تعزيز الكفاءة في مجال تسوية المنازعات

٨٧ - خلال زيارة قام بها أمين المظالم في الأمم المتحدة إلى بعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى العراق، عقد مجموعة من حلقات العمل بشأن تسوية المنازعات من أجل بناء وتعزيز قدرة الموظفين على التعامل بفعالية مع المنازعات في أماكن العمل. وعقدت حلقات عمل لاحقة في بعثة الأمم المتحدة للإدارة المؤقتة في كوسوفو وبعثة الأمم المتحدة المتكاملة في تيمور - ليشتي وبعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى أفغانستان وقوة الأمم المتحدة المؤقتة في لبنان واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا وبعثة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في هايتي. وركزت حلقات العمل على استراتيجيات تعزيز العمل الجماعي ومنع نشوب المنازعات وتعزيز التعاون في مكان العمل. وعقدت في اسطنبول بتركيا، حلقة عمل أخرى بعنوان "التغلب على الحواجز في تسوية المنازعات"، بقيادة أحد أمناء المظالم الإقليميين، في اجتماع لمستشاري الموظفين في الأمانة العامة والصناديق والبرامج والوكالات المتخصصة. وبغية الاستفادة القصوى من تأثير هذه الدورات، سعى المكتب إلى التنسيق مع إدارة التدريب ذات الصلة والجهات الأخرى صاحبة المصلحة. ويعتزم المكتب مواصلة تعزيز الكفاءة في مجال التعامل مع المنازعات وتسويتها بشكل غير رسمي من خلال عقد حلقات العمل لا سيما أثناء التواصل مع الموظفين في الميدان.

٨٨ - وبمناسبة يوم تسوية المنازعات أطلق المكتب في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١١، مجموعة من المواد التثقيفية لنشرها على الشبكة الداخلية iSeek استهدف معالجة المسائل المتعلقة بالمنازعات اليومية في مكان العمل، ومنها "تقديم الردود وتلقيها" و "الدخول في مناقشات صعبة". وجدد المكتب أيضا برنامجه التوجيهي للموظفين الجدد من خلال إدراج عناصر التسوية الأساسية للمنازعات. ويعمل المكتب مع مكتب إدارة الموارد البشرية لتوفير التدريب في مجال التفاوض والوساطة التفاعلية للموظفين. وشارك المكتب أيضا في دورات تدريبية مختلفة وقدم تعليقات على الكيفية التي يمكن بها إدخال التعديلات والمجالات التي يجري فيها عمل ذلك. وسيستمر المكتب في تعزيز النهج القائمة على التعاون في مجال تسوية المنازعات بما يمكن الموظفين من تسوية المنازعات على نحو استباقي والتصدي لها في أطوارها الأولية بالاستعانة باستراتيجيات التعاون بدلا من استراتيجيات التخاصم.

## جيم - مشاركة أصحاب المصلحة وإقامة الشراكات

### ١ - لحة عامة

٨٩ - واصل أمين المظالم في الأمم المتحدة خلال الفترة المشمولة بالتقرير التفاعل مع أصحاب المصلحة الرئيسيين بسبل من بينها مشاركته في اجتماعات مجلس الأداء الإداري الذي رأسته نائبة الأمين العام وكذلك خلال الاجتماع الذي عقدته لجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة في حزيران/يونيه ٢٠١١ في بلغراد. وتتيح المشاركة في اجتماعات كبار المديرين، من قبيل مجلس الأداء الإداري الفرصة لأمين المظالم في الأمم المتحدة لكي يتعامل بشكل مباشر مع كبار المديرين على المستوى الاستراتيجي من أجل توسيع مداركه بالتحديات التي يواجهونها وتقديم التعليقات على الملاحظات المؤسسية العامة التي يديها المكتب بشأن المسائل التي تمهمهم. ولا يزال أمين المظالم في الأمم المتحدة يحظى بسبيل وصول مباشرة إلى الأمين العام ونائب الأمين العام ورئيس ديوان الأمين العام لبحث زيادة تعزيز الكفاءة في مجال التعامل مع المنازعات وتسويتها بشكل غير رسمي في المنظمة. ويشكل الاجتماع مع ممثلي الموظفين في مقر العمل الرئيسية وفي البعثات الميدانية جزءاً لا يتجزأ من أنشطة الشراكة التي يقوم بها المكتب.

### ٢ - مكتب إدارة الموارد البشرية: التطوير الوظيفي

٩٠ - في سياق مواصلة تعزيز كفاءة التعامل مع المنازعات في مكان العمل، استمر أمين المظالم في الأمم المتحدة والموظفون العاملون معه في التعاون مع مكتب إدارة الموارد البشرية في إطار الأنشطة التدريبية التي يضطلع بها هذا المكتب في مجال الوساطة والتفاوض وتسوية المنازعات، عن طريق المشاركة في الدورات التدريبية بوصفها مورداً ذا صلة بالتسوية غير الرسمية.

### ٣ - مكتب إدارة الموارد البشرية وشعبة الخدمات الطبية

٩١ - يقر كل من شعبة الخدمات الطبية ومكتب أمين المظالم في الأمم المتحدة بما يمكن أن يحققه تعزيز التعاون بين الكيانين فيما هو أبعد من المشاركة المعتادة في الحالات الفردية. وقد بدأ مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في تقديم المساعدة إلى الدائرة الطبية، حسب الطلب، في التوصل إلى اتفاقات مع الموظفين بشأن المسائل الطبية عندما تصل المناقشات إلى مرحلة التشبث بالمواقف.

٩٢ - ونظراً للترابط بين المنازعات ومسائل الصحة النفسية، سعى المكتب إلى التعاون مع جماعة مستشاري الموظفين. وخلال الفترة المشمولة بالتقرير، أدت عدة مناسبات إلى زيادة

تعزيز هذا التعاون، بما في ذلك انعقاد حلقة عمل في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١١، بشأن تسوية المنازعات شارك في عروضها أمين المظالم الإقليمي في نيروبي، خلال الاجتماع السنوي الثاني عشر لجماعة الاهتمامات الخاصة المشتركة بين مستشاري معالجة الإجهاد/ وموظفي الأمم المتحدة، وقيام أمين المظالم في الأمم المتحدة بتقديم عرض في الاجتماع السنوي للفريق العامل لمديري الشؤون الطبية في الأمم المتحدة المعقود في برينديزي، بإيطاليا، في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١١.

٩٣ - وأيد أمين المظالم في الأمم المتحدة التوصيات التي قدمها الفريق العامل لمديري الشؤون الطبية في الأمم المتحدة لاعتماد سياسة للسلامة والصحة المهنيين. ويسعى أمين المظالم إلى توسيع نطاق فرضية أن الوقاية خير من العلاج، وهي الفرضية الأساسية لهذه السياسة لكي تؤخذ بعين الاعتبار العلاقة بين سوء إدارة المنازعات وإمكانية حدوث آثار ضارة على الصحة.

#### ٤ - إدارة الدعم الميداني، شعبة الموظفين الميدانيين

٩٤ - خلال الفترة المشمولة بالتقرير، واصل أمين المظالم في الأمم المتحدة والموظفون العاملون تحت إشرافه حوارهم المنتظم مع جهة فاعلة رئيسية أخرى هي شعبة الموظفين الميدانيين، نظراً للعدد الكبير من الموظفين المشاركين في البعثات. ومثلت هذه الحوارات فرصة لمناقشة الاتجاهات السائدة والمشاكل المؤسسية العامة كما شملت التعقيبات على الزيارات التي أجراها أمناء المظالم إلى البعثات.

#### دال - أنشطة التواصل التي اضطلعت بها الأفرع الإقليمية

٩٥ - في عام ٢٠١١، واصل أمناء المظالم الإقليميين جهود التواصل التي بدأوها في عام ٢٠١٠ وهو العام الذي أنشئ خلاله العديد من الأفرع الإقليمية. واستمروا في تعزيز حضورهم في الميدان بتقديم إحاطات بشأن دور وولاية مكتب أمين المظالم موجهة لعموم الموظفين (على سبيل المثال، أثناء اللقاءات المفتوحة) وخواص الموظفين بحسب الإدارة أو المكتب دون الإقليمي أو البعثة التي يعملون فيها. كما واصل أمناء المظالم الإقليميين عقد اجتماعات مع المسؤولين الإداريين والمديرين رفيعي المستوى لمناقشة السبل التي يمكن للمكتب بها أن يساعدهم في تسوية المنازعات التي تنشأ في أماكن العمل بفعالية أكبر ولتقديم تعقيبات بشأن أي شواغل مؤسسية عامة تكون قد عُرضت على أمناء المظالم.

٩٦ - وجرى تعزيز العلاقات مع الشركاء الرئيسيين، مثل وحدة التقييم الإداري، ومكتب المساعدة القانونية للموظفين، والوحدة المعنية بالسلوك والانضباط، ورابطات الموظفين،

والموظفين العاملين في المجال الطبي، وموظفي الموارد البشرية ومستشاري الموظفين من خلال اجتماعات منتظمة ودورات تدريبية مشتركة. وقام أمين المظالم الإقليمي في سانتياغو، الذي أبلغ عن تلقي شكاوى من موظفين متقاعدين، بعقد اجتماعات منتظمة مع رئيس رابطة الموظفين المدنيين الدوليين السابقين. وإضافة إلى ذلك، عقد أمين المظالم الإقليمي في فيينا اجتماعات مع منسقي الشؤون الجنسانية ومناوئهم العاملين في مكتب الأمم المتحدة في فيينا ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة.

٩٧ - وإضافة إلى الاجتماع بالموظفين العاملين في سبع مواقع توجد فيها أفرع للمكتب، حرص أمناء المظالم الإقليميون والموظفون المكلفون بالقضايا على التواصل مع الموظفين العاملين في مواقع ميدانية أبعد. وفي عام ٢٠١١، قاموا بزيارة الموظفين العاملين في البعثات التالية: هيئة الأمم المتحدة لمراقبة الهدنة، والعملية المختلطة للاتحاد الأفريقي والأمم المتحدة في دارفور، وبعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى العراق، وبعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى أفغانستان، وبعثة الأمم المتحدة في السودان، وبعثة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في هايتي، وبعثة الأمم المتحدة لإدارة المؤقتة في كوسوفو، وبعثة الأمم المتحدة المتكاملة في تيمور - ليشتي. وزاروا أيضا موظفي بعثة منظمة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في جمهورية الكونغو الديمقراطية العاملين في المواقع النائية في بونيا وكيسنغاني ولوبومباشي وكاليمي.

٩٨ - وعقد أمناء المظالم الإقليميين والموظفون المكلفون بالقضايا اجتماعات مع موظفي اللجنة الاقتصادية لأفريقيا والمكتب دون الإقليمي في جمهورية كوريا التابع للجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ، وكذلك مع موظفي المحكمة الدولية ليوغوسلافيا السابقة وموظفي المساعدة المقدمة من الأمم المتحدة من أجل إجراء محاكمات الخمير الحمر.

٩٩ - وجرى في الوقت نفسه، إشراكهم بشكل روتيني في تقديم إحاطات للموظفين الجدد الملتحقين بالأمانة العامة والبعثات وكيانات الأمم المتحدة الأخرى، بما في ذلك منظمة العمل الدولية، ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة، وذلك في إطار برامج التوجيه التي ينظمها موظفو الموارد البشرية المحليون.

١٠٠ - وعُقدت عدة اجتماعات مع شركاء من خارج الأمم المتحدة، بما في ذلك مع أمناء المظالم والوسطاء العاملين في منظمة الصليب الأحمر الأمريكي والجموعة الأوروبية لأمناء المظالم التابعين للأمم المتحدة والمنظمات الدولية ذات الصلة، وفريق خبراء (ويرتش أفتس ميديشن) للوساطة الاقتصادية، وهو شبكة تضم ٢٥٠ وسيطا تجارياً مستقلاً في النمسا.

١٠١ - وبُذلت جهود كبيرة للتواصل مع الموظفين عبر الفيديو وبالتداول عن بُعد ومن خلال توزيع نشرات تعريفية ومواد إعلامية أخرى عن الخدمات التي يقدمها المكتب وأمناء المظالم الإقليميون. وتم عرض النسخ الإنكليزية والفرنسية والإسبانية من ملصق المكتب في مواقع استراتيجية في مباني الأمم المتحدة.

## خامسا - الأسباب الجذرية للمنازعات: المشاكل المؤسسية العامة

### ألف - تحديد المسألة والإبلاغ عنها

١٠٢ - في الفقرة ٢١ من القرار ٢٣٧/٦٦، رحبت الجمعية العامة بالتوصيات التي قدمها مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة بشأن معالجة المسائل المؤسسية العامة والمسائل ذات الأبعاد الشاملة. وفي قرارها الأسبق ٢٣٣/٦٤، شددت الجمعية العامة على دور أمين المظالم بوصفه قناة للإبلاغ عن المسائل المؤسسية العامة سعياً إلى تحقيق قدر أكبر من التوافق في مكان العمل.

١٠٣ - وتتسم المسألة المؤسسية بأنها مسألة قائمة بمعزل عن الأفراد الأطراف المشتبكين في نزاع حول هذه المسألة. وهي ناجمة عن مسائل أعمق أو ثغرات كامنة في صميم المنظمة، كالمسائل أو الثغرات الموجودة في السياسة والإجراءات والممارسات والهيكلة وثقافة المنظمة.

١٠٤ - ويقوم أمين المظالم بتحديد المسائل استناداً إلى القضايا الفردية التي قُدمت إلى الأمانة العامة في عام ٢٠١١. والبالغ عددها ٦٠٠ قضية تقريباً. وعند تحديد المسائل فإنه لا يأخذ في الحسبان فقط تلك المسائل كما يعرضها الأشخاص الذين يتصلون بأمين المظالم، ولكن أيضاً الاتصالات العديدة التي تتم مع الأطراف الأخرى المعنية. كما يسترشد في تحديد المسائل المؤسسية العامة بتبادل الآراء المستمر مع كبار المديرين ومع رابطات الموظفين والجماعات الأخرى، وكذلك بالمعينة المباشرة. وقام أمين المظالم أيضاً بمقارنة ملاحظاته مع الملاحظات التي أبدتها المكاتب الأخرى لتسوية المنازعات مثل مكتب المساعدة القانونية للموظفين ووحدته التقييم الإداري، ومع الاستنتاجات التي خلصت إليها كل من محكمة المنازعات ومحكمة الاستئناف.

١٠٥ - ويجري حسب الأصول إطلاع الجهات المعنية على الملاحظات المتعلقة بجميع المسائل المتكررة أو المسائل المؤسسية المعنية. وليس فقط على المسائل المعروضة هنا ومناقشتها معها مع الحفاظ في نفس الوقت على سرية هوية فرادى الزائرين. وقام أمين المظالم أيضاً بتقديم الملاحظات إلى عمليات التشاور المتعلقة بمختلف السياسات.

١٠٦ - وبناء على ما تقدّم، يعرض هذا التقرير مجموعة مختارة من المسائل المؤسسية العامة التي لوحظت في الأمانة العامة للأمم المتحدة في عام ٢٠١١ والتي قد تم أكثر من إدارة بعينها أو مجموعة بعينها من الجهات التي وُجّهت عنايتها إليها؛ وهذه المسائل شاملة الأبعاد ومتراصة وتؤثر في أجزاء أخرى من المنظومة. وقد جرت الإشارة إلى بعض هذه المسائل في تقارير سابقة، وينبغي التأكيد على أن الجهود مستمرة للتصدي لها. ومن المأمول فيه أن تسهم ملاحظات أمين المظالم في الجهود الجارية لمواصلة تحقيق التحسينات في هذا المجال.

## باء - مسائل شاملة الأبعاد مختارة

١٠٧ - يركز تقرير هذا العام على إدارة الأداء، وقد تم تحديد هذه المسألة بوصفها المسألة الأكثر شمولاً في أبعادها. ولإدارة الأداء تداعيات على معظم فئات المسائل ولها تأثير كبير علىفرادى الموظفين وعلى المديرين والمنظمة ككل. وهي مسؤولة يتحملها الجميع من موظفين ومديرين فضلاً عن المنظمة على اتساعها.

١٠٨ - ويتناول التقرير أيضاً عمليات الإنهاء وتقليص الحجم وخفض أعداد الموظفين المصاحب لها؛ كما يعرض مستجدات بشأن مسألة التحقيقات التي اعتبرها العديد من الأطراف المعنية مثيرة للقلق على مستوى إدارة المخاطر في المنظمة؛ ويتضمن التقرير أيضاً ملاحظة قد تكون مفيدة في المناقشات الجارية بشأن تنقل الموظفين.

## المسألة ١ - نظام إدارة الأداء وتقييم الأداء

١٠٩ - يشكل إنشاء وتنفيذ نظام فعال ونزيه وسهل الاستخدام لإدارة الأداء تحدياً لمعظم المنظمات والشركات. وكلما ازدادت المنظمة تعقيداً وشمولية وتنوعاً ازدادت صعوبة التحدي المتمثل في توفير نظام لإدارة الأداء وصياغة أداة للتقييم يكونا مفهومين بالطريقة نفسها ويُطبّقان بشكل متسق في كافة أنحاء المنظمة.

١١٠ - وتعد فعالية هذه العملية مسألة محورية بالنسبة للإنتاجية ومساءلة الموظفين والمديرين. وقد جاء حوالي خُمس المسائل (١٩ في المائة) المعروضة على مكتب أمين المظالم في عام ٢٠١١ مرتبطاً صراحةً بالعلاقة بين الرئيس والمرؤوس (فئة "علاقة التقييم"). وكانت فئة "الوظائف والحياة الوظيفية" وحدها هي الأكثر تواتراً (٣٢ في المائة)، وتضم هذه الفئة مجموعة أكبر بكثير من الفئات الفرعية تتراوح بين عملية التوظيف والاختيار إلى الانتداب والتطوير الوظيفي وإنهاء العقود أو عدم تجديدها.

١١١ - ويعكس العديد من المنازعات التي تنشأ بشأن الاختيار، والتقدم في المسار الوظيفي وعدم الاحتفاظ بالوظيفة ثغرات سابقة في إدارة الأداء، لكنها لا تُصنّف دائماً تحت هذا

الباب. وعلى سبيل المثال، هناك حالات متعلقة بتقديرات أو تعليقات لا تعكس التقييم الحقيقي للرؤساء. وقد يؤدي ذلك إلى نشوء توقعات زائفة لدى الموظفين بشأن مستقبلهم الوظيفي، وإلى احتمال ظهور منازعات في وقت لاحق، من بينها الشكاوى المقدمة للنظم غير الرسمية والنظم الرسمية عندما تخيب آمال الموظفين. ولا يبدو أن هذه المسألة هي من المشاغل أو المنازعات المتصلة بإدارة الأداء، لأن التقييمات مصممة لتفادي وقوع هذه المنازعات، لكن الطريقة التي تطفو بها إلى السطح في شكل آخر في وقت لاحق تبرهن على أن إدارة الأداء مسألة شاملة الأبعاد بحق.

١١٢ - وعلى وجه التحديد، يعرب الموظفون عن مخاوف بشأن أساليب الإدارة والتقييم التي تطبق عليهم، ويشيرون إلى وجود نقص في التوجيهات وإلى قلة تقدير الجهود التي يبذلونها، وهم يسعون إلى زيادة مشاركتهم في عملية إدارة الأداء. وغالبا ما يفاجأون في نهاية دورة الأداء بتقييم يعتبرون أنه جائر أو ليس له مبررات كافية. كما يزعم بعض الموظفين أن التقييمات تستخدم بشكل مسيء. ومن ناحية أخرى، يرى المديرون ومشرفو المستوى الوسيط الذين اتصلوا بالمكتب أنهم يأخذون مسؤولية ضمان الأداء على محمل الجد، لكنهم لا يشعرون دائما أن لديهم ما يكفي من الوسائل أو الدعم لتقديم ما يرون أنه تعليقات أو تقييمات أمينة. ومن وجهة نظرهم، فإن مخاطر الدخول في إجراءات طعن مطولة أو في مزاعم التحرش أو التفاضلي تُجَبُّ الفوائد المحتملة جَنِيهَا من الدخول في "مناقشة صعبة" مع الموظف.

١١٣ - وقد تضمن التقرير السابق (A/66/224، الفقرة ٦٨) ملاحظات ذات صلة بشأن الجانب المتعلق باختلاف أساليب الإدارة واختلاف توقعات الرئيس والمروؤوس في منظمة متنوعة ومتعددة الثقافات.

١١٤ - وثمة مسألة مؤسسية عامة أخرى متصلة بإدارة الأداء تظهر على مستوى تقييم الموظفين. فقد تم في الأصل تصميم التقديرين "يتجاوز توقعات الأداء" و "نجح في بلوغ توقعات الأداء" على أساس أنهما تقديران يمكن، استنادا إليهما، الاحتفاظ بالموظف أو ترقيته أو منحه زيادة في المرتب واعتباره ناجحا نجاحاً تاماً في المنظمة. ونظرا إلى أنه لا تعلق عادة بهذين التقديرين أي عواقب سلبية، لم تنص المنظمة على سبيل انتصاف رسمي يتصل بأي منهما. إلا أن هذه المسألة أثارت شواغل لدى الموظفين الذين يعملون بعقود محددة المدة والذين يحصلوا على تقدير "نجح في بلوغ توقعات الأداء"؛ حيث أعرب بعضهم أنهم يشعرون بأنهم إما حصلوا على تقدير أقل مما يستحقون مقارنة مع أقرانهم، أو أن أقرانهم حصلوا على تقدير مبالغ فيه بشكل غير عادل، وأن ذلك يضعهم في وضع ضعيف دون وجه حق.

### إدارة الأداء وخفض عدد الموظفين في حالات تقليص الحجم

١١٥ - في ظل التغييرات التنظيمية الحاصلة، بما في ذلك تقليص حجم البعثات وما يصاحب ذلك من عمليات خفض في أعداد الموظفين وتدني احتمال العثور على وظيفة في بعثة أخرى، طرأت تغييرات على معنى وأثر الفرق بين تقدير حسن وتقدير جيد. وقد أصبح لهذه المسألة فضلا عن مسألة ضرورة الاتساق في التعامل مع جميع الموظفين، والاتجاهات التي لوحظت في تفادي إجراء مناقشات صعبة ووجود تقييمات يمكن الطعن فيها، تأثير متنامي الأهمية على المنظمة. وقد أبلغ بعض المديرين، وخاصة في الميدان، أنهم يشعرون، أثناء عمليات تخفيض الملاك، أنهم مجبرون على التخلي عن الموظفين الجيدين والإبقاء على الموظفين الأقل جودة في الأداء. وأعربوا عن انشغالهم من إعطاء سجل تقييم أداء الموظف أهمية أكثر من اللازم عند اتخاذ قرار بشأن الاحتفاظ بالموظف في بيئة قد لا يكون فيها هذا السجل دقيقا بالقدر الكافي لجعل عملية المقارنة هذه عملية سليمة.

١١٦ - ويعرب فرادى الموظفين الذين يزورون مكتب أمين المظالم عن انشغالهم من نزاهة إجراء استعراض مقارن كجزء من عملية خفض الملاك؛ ويرون أنه عندما يتم التخلي عنهم يجدون أن أقرانهم باقون في المنظمة ودون أن يفهموا لماذا كان تقييم أدائهم مغايرا لأداء أقرانهم. ويستقبل أمين المظالم أيضا زوارا لديهم سجلات أداء ممتازة لكنهم يشعرون بأن التعامل معهم كان غير سليم أو يشكّون في أنهم كانوا ضحايا للتحيز عندما لم يتم الاحتفاظ بهم في أماكن أخرى في المنظمة.

### إدارة الأداء والقيادة: دور موظف التقييم الثاني

١١٧ - في القضايا المرفوعة إلى المكتب والتي تنطوي على علاقات إشرافية، يمكن أن يكون لموظف التقييم الثاني دور هام في تسوية الوضع، لكن هذا الدور ربما لا يكون محل اعتراف كامل. وليس ذلك لأن الموظف أو المشرف (موظف التقييم الأول) يطلب أو يشكو من تدخل موظف التقييم الثاني؛ وإنما مرده أن كليهما لا يدرك الدور التوجيهي والداعم الذي يؤديه موظف التقييم الثاني في نظام إدارة الأداء. فعلى سبيل المثال، تتمثل القضية التي ترفع إلى المكتب وبشكل متكرر في وجود تناقضات بين التقديرات والتعليقات. وبما أنه لا يمكن الاعتراض في تقييم الأداء على تقدير مُرضٍ أو التقديرات التي تعلوه عن طريق عملية الطعن، وبما أنه لا يوجد أي سبيل للانتصاف فيما يخص التعليقات وحدها، فإن الموظف الذي يحصل على تقدير مُرضٍ ربما يجد نفسه وقد حصل على تقدير تعتوره تعليقات أكثر سلبية.

١١٨ - ونادرا ما يدرك الموظفون الذين يعرضون هذه المسألة أمام النظام غير الرسمي لتسوية المنازعات أن موظف التقييم الثاني الذي يتبعونه مكلف بضمان الاتساق بين التعليقات والتقديرات العامة، أو أن موظف التقييم الثاني له أن يناقش هذا التناقض.

١١٩ - كذلك يشمل دور موظف التقييم الثاني تسوية الخلافات بين الموظف وموظف التقييم الأول فيما يخص تنفيذ نظام إدارة الأداء وضمان التطبيق المتسق النزاهة في جميع وحدات العمل من جانب جميع موظفي التقييم الأول الذين يكونون مسؤولين أمامه.

إدارة الأداء والمنازعات الشخصية بين الموظفين وادعاءات المضايقة وإساءة استعمال السلطة

١٢٠ - حسبما ورد في التقرير السابق (A/66/224، الفقرتان ٦٩ و ٨٣)، تؤدي الصعوبات في التفاعل بين المشرفين والمرؤوسين إلى تقديم بعض الموظفين شكاوى بوقوع مضايقة وإساءة لاستعمال السلطة إذ لم يجدوا وسيلة أخرى لمعالجة شواغلهم غير التقدم بشكاوى. ويلجأ المشرفون والمديرون أيضا إلى المكتب معربين عن مخاوف إزاء مدى قدرتهم على القيام بحرية بتقديم تعليقات وتقديرات آمنة لبعض موظفيهم نتيجة خشيتهم من أن يُتهموا زورا بالمضايقة وإساءة استعمال السلطة. وقد لجأ آخرون إلى المكتب بعد تلقي شكاوى من هذا القبيل بحقهم<sup>(٤)</sup>.

١٢١ - وعند إعادة النظر في المسألة التي استمرت قائمة في الفترة المشمولة بالتقرير، أُقر بأن تأطير المسألة باعتبارها مسألة سلوك وليست مسألة تنازع بشأن إدارة الأداء، يشكل عنصرا هاما، ولعله غير ضروري، في تصعيد النزاع. ولاحظ الموظفون المعنيون بالسلوك والانضباط أن هذه الشكاوى التي أخطأت طريقها تشكل جزءا من عبء العمل وأنه نادرا ما يمكن معالجتها على نحو فعال باعتبارها قضية سلوك من خلال الآلية الرسمية للتحقيق والشكاوى في قضايا المضايقة وسوء استعمال السلطة.

إدارة الأداء والمخاطر التي تتعرض لها المنظمة

١٢٢ - يخلق التباين بين تقييم المديرين الحقيقي وبين السجلات صعوبات للموظفين المعنيين في فهم الجوانب التي ينبغي عليهم تحسينها والكيفية التي يتعين بها عمل ذلك. وينتهي

(٤) وتعلق المسألة هنا بقضايا كان يمكن أن يفيد فيها التدخل المبكر وغير الرسمي، قبل أن تسمى بشكل مخالف لحقيقتها فتتحول بالتالي إلى قضايا سوء سلوك مزعوم. وتختلف هذه القضايا عن قضايا فعلية متعلقة بالمضايقة وإساءة استعمال السلطة توجد بشأنها إجراءات متبعة ويمكن أن تكون التسوية غير الرسمية أحد الخيارات المتاحة فيها دون أن تكون أفضلها بالضرورة.

الموظفون الذين يشعرون بالغبن في تقييم الإدارة لهم مقارنة بأقرانهم إلى فقدان الحافز. وعلاوة على ذلك، فإن هذه التباينات تشكل خطراً عند التقاضي عندما يدّعي المدّيون، على أساس تقييم الأداء، أنهم اتخذوا القرار الصحيح ولكن استناداً إلى سجل خاطئ، أو أنهم يُخسرون المنظمة عندما يكون القرار الخاطئ صحيحاً من الناحية الفنية لأنه يستند إلى سجل.

#### الجهود الجارية

١٢٣ - يشارك مكتب أمين المظالم مع مكتب إدارة الموارد البشرية في حوار مستمر بشأن طائفة واسعة من المسائل المتعلقة بإدارة الأداء وتقييمه. وقد لفتت سلسلة المقالات التي كتبها أمين المظالم على موقع الشبكة الداخلية iSeek الانتباه إلى إبداء التعليقات وتلقيها؛ كما أن مكتبه يشارك مع دائرة تطوير قدرات الموظفين ويقدم مساهمات في الدورات التدريبية عند الطلب، وحسب مقتضى الحال.

١٢٤ - واتخذ مكتب إدارة الموارد البشرية خطوات مهمة لمعالجة هذه المسائل من خلال الاستعراض والتحسين المستمرين، بطرق منها إلزام موظفي الإشراف بحضور دورات تدريبية في إدارة الأداء.

١٢٥ - وعلاوة على ذلك، أعاد الموظفون والإدارة تنشيط عملية الرصد الشاملة التي تهدف إلى تعزيز وجود عملية عادلة ومتسقة لإدارة الأداء في جميع أنحاء الأمانة العامة؛ ويُعنى فريق عامل مشترك بين الموظفين والإدارة بمسألة إدارة الأداء.

#### الفرص

١٢٦ - أظهرت عمليات تقليص الحجم وخفض الملاك الوظيفي التأثير الفعلي المتنامي لتقييم الأداء وتداعياته العملية على الوضع التعاقدى للأفراد، وبالتالي على ملاك المنظمة. وقد يتيح ذلك فرصة الإقرار بأهمية الامتثال المجدي لعملية تقييم الأداء في إطار إدارة الأداء والتوصل إلى فهم وتقدير مشتركين لقيمتها وتأثيرها.

١٢٧ - وقد تشمل الخطوات المقبلة الملموسة كفاءة استفادة جميع الموظفين، لا موظفي الإشراف فحسب، من فرص التدريب والمواد المتاحة لهم. ويمكن أن يؤدي وجود فهم مشترك لمغزى عملية إدارة الأداء إلى التشارك في المسؤولية عنها على نطاق واسع.

١٢٨ - وقد تمثل خطوة أخرى في تصميم دورة تدريبية، في شكل دروس أو مواد للتعليم الذاتي على شبكة الإنترنت لموظفي التقييم الثانين بصفاتهم مديرين للمديرين أو للمشرفين، بهدف زيادة الوعي بدورهم الحيوي. ويمكن أن تقدّم هذه العناصر التدريبية في شكل دورة مستقلة أو تُدمج في التدريب القائم في مجال الإدارة والقيادة وهو عملياً تدريب إلزامي.

١٢٩ - ويمكن أن يتيح ذلك أيضا فرصة لاستعراض أعداد التقارير المباشرة وغير المباشرة التي يمكن معالجتها بشكل واقعي، بالنظر إلى التوقعات الكبيرة من المديرين والمسؤوليات الكبيرة الملقاة عليهم.

١٣٠ - وقد ترى المنظمة أن ثمة أهمية لتحليل جميع شكاوى المضايقات وإساءة استعمال السلطة التي رفعت خلال فترة معينة من الزمن، بهدف تحديد ما إذا كانت القضايا تكشف عن مسائل أساسية فيما يتعلق بإدارة الأداء.

١٣١ - وقد يكون من المفيد أخيرا، حيثما اعتبرت الخيارات المذكورة أعلاه غير مناسبة أو كافية لمعالجة طعون في تنفيذ ذي مصداقية، إجراء حوار واسع حول أسباب ذلك، بغية تحديد الأسباب الجذرية التي قد لا تكشف عن نفسها من خلال استعراض القضايا المرفوعة إلى أمين المظالم وحده.

## المسألة ٢ - إدارة البلاغات والتوقعات لدى إنهاء البعثات أو تقليص حجمها

١٣٢ - سُلط الضوء في التقرير السابق للمكتب (A/66/224، الفقرة ٦٦، التوصية ٢) على أهمية العمليات القائمة على التشارك في تقليل احتمالات نشوب المنازعات. وفي هذا الصدد، شاركت إدارة الدعم الميداني في الجهود المبذولة على جميع الصُّعد، لدعم عمليات تقليص حجم البعثات من خلال توجيهات في مجال السياسات والعمليات، بمشاركة من جانب الموظفين في استعراض مقارن لعمليات خفض أعداد الموظفين.

١٣٣ - بيد أن إيجاد السبل الفعالة للتواصل المستمر مع جميع أفراد البعثة المتضررين في الميدان، في مرحلة التمهيد لإنهاء البعثة أو تقليص حجمها أو إنهاؤها، لا تزال تمثل مشكلة. ولا يحتاج الموظفون المتضررون إلى المعلومات فحسب، وإنما إلى تواصل على الجانبين حول ما تعنيه التغييرات في حالتهم الخاصة.

١٣٤ - ويطرح إنهاء بعثة ميدانية أو تقليص حجمها تحديات خاصة للموظفين والإدارة. ويشكل ذلك مصدرا طبيعيا للقلق والتوتر للأفراد المتضررين، مما يدفع بالكثيرين منهم إلى الاتصال بمكتب أمين المظالم. وينشأ عن غياب التواصل خلال هذه التغييرات الحاسمة توهم بوجود معاملة غير عادلة، حتى عندما لا يكون ذلك صحيحا. ويؤدي انعدام التواصل إلى زيادة التوتر، بحكم أنه يحرم الموظفين من فرصة أخذ زمام المبادرة واتخاذ قرارات مستنيرة بشأن مستقبلهم وتطوير استراتيجيات في مواجهة الوضع الخاص بكل منهم. وبغياب المعلومات الوقائية، تنتشر الشائعات فتحيي آمالا كاذبة أو تبعث على قلق لا داعي له. ويوفر هذا أرضا خصبة للتنازع.

١٣٥ - وقد لاحظ بعض كبار المديرين أن المعلومات الحاسمة في كثير من الأحيان لا تتوافر إلا في مرحلة متأخرة جدا من العملية. ويثير هذا الوضع مسألة تحديد الكيفية المثلى لمعالجة انعدام المعلومات الدقيقة.

#### الفرص

١٣٦ - يمكن أن يشكل التواصل الدائم، في مرحلة التمهيد لإنهاء البعثة أو تخفيض حجمها وتقليص عدد موظفيها، أعظم فرصة ضائعة لمنع حدوث التوترات والمنازعات غير الضرورية. وفي هذه الحالات، يمكن لسلسلة منسقة من التدخلات الصغيرة نسبيا (لقاءات مفتوحة واجتماعات على مستوى القسم وإحاطات مقدّمة من قسم شؤون الموظفين) أن يكون لها دون أي تكلفة إضافية على المنظمة، تأثير كبير في منع نشوب المنازعات وعلى إنتاجية الموظفين ورفاههم خلال هذه المرحلة من مراحل البعثة.

١٣٧ - وينبغي إبلاغ الموظفين بالمعلومات ذات الصلة في أقرب فرصة ممكنة، لا عن طريق التعميمات أو الشبكة الداخلية فحسب، ولكن أيضا في مواضع يمكن فيها إقامة تواصل حقيقي على الجانبين وإسداء مشورة فعالة. ويؤدي التعامل مع التوقعات دورا بالغ الأهمية في إعداد الموظفين لوقت انتهاء ولاية البعثة. وكلما عولجت هذه المسائل في وقت مبكر بطرق يفهمها الموظفون، كان ذلك أفضل لهم وللمنظمة على حد سواء.

١٣٨ - وإضافة إلى ذلك، يمكن في مرحلة التدريب السابق للنشر تهيئة الموظفين لمسألة الإغلاق النهائي للبعثة وإعلامهم بما يمكنهم توقعه عندما يحين هذا الوقت. ويتيح ذلك فرصة التعامل مع التوقعات وتوفير معلومات حاسمة بصورة شاملة ومتسقة مقدما.

١٣٩ - ولعله من المهم وضع معايير وممارسات فضلى فيما يتعلق بالتعامل مع غياب المعلومات الحاسمة. وفي بعض الأحيان، وبكل بساطة، لا تتوافر في وقت مبكر عناصر هامة متعلقة بمستقبل البعثة. وغالبا ما يستخلص المديرون خطأ أنه، في غياب المعلومات التي ينتظرونها هم أيضا، لا يوجد ما يُبلغونه للموظفين. بيد أن الخبرة في إدارة الأزمات أظهرت أن شرح أي المعلومات غير متوافر ولماذا لم يتوافر بعدُ ومتى يمكن توقع توافره، يساعد على نزع فتيل التوتر ومنع الشائعات، فضلا عن إزالة التصورات بأن المديرين والمشرفين يقومون بحجب معلومات هامة للغاية.

#### المسألة ٣ - التحقيقات والإجراءات التأديبية

١٤٠ - سبق أن أثار مكتب أمين المظالم هذه المسألة (انظر A/64/314، الفقرتان ٧٢ و ٧٣، و A/65/303، الفقرة ٨٣ و A/66/224، الفقرتان ٨٢ و ٨٣). وكان الأمر يطرحه في الأصل

أفراداً يدعون أن حقوقهم في المعاملة وفقاً للأصول القانونية انتهكت من خلال نقص المعلومات أو التأخر في تقديمها أو غير ذلك من المسائل المتصلة بالتحقيق والإجراءات التأديبية، وأفراداً يهتمهم معرفة وضعهم في المنظمة ريثما ينتهي التحقيق والإجراءات التأديبية. وقد نمت إلينا مرة أخرى أن الموظفين الذين يجري التحقيق بشأنهم لا يُبلغون دائماً بتلك الإجراءات أو لا يُعلمون بها إلا في وقت متأخر جداً من سيرها. وخلال الفترة المشمولة بالتقرير، برزت أيضاً مخاوف أثارها كل من المديرين والموظفين، وخاصة في البعثات، شعروا بوجود مخالفات لم تقم المنظمة بسرعة بالتحقيق مع الموظفين المتورطين فيها وفرض عقوبات فعالة بحقهم. وساهم ذلك في الاعتقاد بوجود بيئة متساهلة وحالة إفلات من العقاب.

١٤١ - وفي الوقت نفسه، يتابع المكتب قضايا محكمة المنازعات وقضايا محكمة الاستئناف المتصلة بالمسائل التأديبية، حيث لاحظ ارتفاع سقف المتطلبات الثبوتية والإجرائية التي تضعها المحكمتان فيما يخص التحقيقات والإجراءات التأديبية.

١٤٢ - وتمثل الصعوبات في معالجة البلاغات المتعلقة بحالات محتملة لإساءة التصرف بسرعة وفعالية، بما في ذلك مراعاة حق جميع المعنيين في المعاملة وفقاً للأصول القانونية، تحديات مستمرة لا بد من معالجتها بشكل مناسب من أجل إدارة المخاطر المتصلة بهذه المسألة التي تواجهها المنظمة.

#### الجهود الجارية والفرص المتاحة

١٤٣ - تناول الأمين العام هذه المسألة في تقريره عن إقامة العدل في الأمم المتحدة (A/66/275 و Corr.1) وأحاطت الجمعية العامة علماً بالمقترحات التي تضمنها التقرير. وفي الوقت الحاضر، تنكب على دراسة هذه المقترحات إدارات ومكاتب مختلفة، انطلاقاً من شعور عميق بالحاجتها.

١٤٤ - ويشترك الموظفون والإدارة في معالجة المسألة، كما يتواصل العمل على مراجعة السياسات النازمة للإجراءات التأديبية. وسيجرى من خلال مشروع نموذجي سيكون مقره في نيروبي اختبار جدوى تسريع النظر في القضايا وسيفوض المشروع سلطة وضع الموظف في إجازة إدارية مدفوعة الأجر.

١٤٥ - ومن المتوقع أن تستمر جهود بناء القدرات في مجال إجراء التحقيقات على مستوى البعثات. وقد اجتمع في عنتيبي مؤخراً موظفون من بعثات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة من أجل برنامج تدريبي مكثف حول التحقيقات الميدانية. ويتألف البرنامج من أربع وحدات دراسية هي: الاستجابة للحوادث، وممارسة التحقيقات، والتحقيق في الاستغلال

والاعتداء الجنسين، وإجراء مقابلات التحقيقات. وقد جاء هذا البرنامج نتيجة لتعاون واسع النطاق بين إدارة الدعم الميداني وإدارة عمليات حفظ السلام وإدارة السلامة والأمن ومكتب خدمات الرقابة الداخلية. وناقش المشاركون، بمن فيهم مسؤولون من وحدات التحقيقات الأمنية وأفرقة السلوك والانضباط والوحدات العسكرية سبل العمل لتحقيق الهدف المشترك المتمثل في زيادة حجم المساءلة وبناء قدرات إجراء التحقيقات وتحسين التكامل بين المهام في المنظمة.

١٤٦ - وقد بدأت الإدارات المعنية وظيفيا بمسائل التحقيقات والإجراءات التأديبية تنسيق جهودها على المستوى العملي، بما في ذلك من خلال استقدام الموظفين لمهام التحقيق، وإعداد وتقديم التدريب للموظفين الموجودين بالخدمة في مجال إجراء التحقيقات وكفالة مراقبة الجودة. ويمكن لهذه الجهود التي تجرى مستقلة عن بعضها البعض أن تعزز بالزيادة في أوجه التآزر، التي ربما يدعمها إيجاد مركز اتصال رفيع المستوى لتنسيق الجهود وإيلاء هذه المسألة الأولوية التنظيمية الواجبة في إطار إدارة المخاطر.

#### المسألة ٤ - التعيينات الطويلة الأمد للموظفين في مراكز العمل الشاقة

١٤٧ - يواصل الموظفون المعينون في البعثات الميدانية طرح مسائل قد تبدو مختلفة على السطح، لكنها جميعا ناجمة عن التعيينات الطويلة الأمد في بيئات العمل شديدة القسوة التي قد تشمل المشقة والخطر، أو أشكال أخرى من الظروف الاستثنائية مثل انعدام التحديدات وفرص النمو والتغيير (A/66/224، الفقرة ٦٥). ومن منظور المنظمة، يمثل وجود فترة تعيين قد تسهم في إهمار معنويات الموظفين الجيدين مسألة غير مرغوب فيها أيضا. وهذه المسألة لا تزال قائمة.

الفرص

١٤٨ - قد يتيح الاستعراض الجاري لنظام اختيار الموظفين فرصة للمنظمة للنظر في وضع حدود زمنية لمدة الخدمة في مراكز عمل معينة، مع القيام في الوقت ذاته بالتعامل بشكل فعال مع توقعات الموظفين.

### سادسا - التحديات والتوجهات المستقبلية

#### ألف - التحديات

١٤٩ - على الرغم من أوجه التقدم المحرز في عمل مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة وفي استخدام الآليات غير الرسمية لتسوية المنازعات، لا تزال هناك عوائق

كثيرة تعترض بلوغ الحد الأمثل من الفعالية في مجال التسوية غير الرسمية للمنازعات في منظومة الأمم المتحدة.

١٥٠ - فأولا، لا يزال هناك عموما توجه وميل نحو آليات التظلم الرسمية في منظومة الأمم المتحدة. وسيواصل المكتب التعريف بقيمة وفوائد التسوية غير الرسمية والتشجيع عليها، إلا أنه يتعين على المنظمة أيضا أن تلتزم بتعديل محور التركيز لكي يتجه نحو التسوية غير الرسمية.

١٥١ - وثانيا، وفي حين أن المكتب قادر على العمل بطريقة وقائية امثالا للولاية التي كلفته بها الجمعية العامة في إتاحة فرصة التدخل الشخصي من جانب المكتب للموظفين في الميدان، إلا أنه تحدث طوال السنة حالات طارئة تقتضي إبداء استجابة سريعة. ونظرا للقيود المتعلقة بالتوظيف والموارد، تصبح القدرة على الاستجابة بسرعة مدعاة للتحدي. وقد استكشف المكتب إمكانية طلب الدعم مباشرة من البعثات المتأثرة، غير أنه كثيرا ما تنتج عن ذلك مفاوضات وتأخيرات مطولة في إيفاد الوسطاء أو أمناء المظالم إلى مسرح الأزمة.

١٥٢ - وفي السنة المقبلة، سيدرس المكتب سبل طلب الدعم المهيكلي من كيانات أخرى، مثل البعثات السياسية الخاصة، وسيبدأ في استكشاف إمكانيات التماس خيارات من خارج الميزانية أيضا. ومع ذلك، يجب على المنظمة أيضا أن تجري تقييما لما إذا كانت مواردها تستخدم بصورة ملائمة، وما إذا كان هناك توازن مناسب فيما يتعلق بالاستثمار في "الدبلوماسية الوقائية" المبكرة (مثل الوساطة وغيرها من الآليات غير الرسمية لفض/تسوية المنازعات).

١٥٣ - وفي النهاية، تتجه الثقافة التنظيمية إلى أن تكون أميل إلى نقل مسؤولية تسوية المنازعات إلى الدرجات الأعلى في التسلسل الهرمي التنظيمي.

١٥٤ - وانطلاقا من طبيعة عمل المكتب في مجال التسوية غير الرسمية، التي تشجع التحاور المباشر عند أدنى مستوى ممكن لمحاولة تسوية المنازعات مبدئيا، يواصل المكتب دعم قضية المساواة. ويستعمل المكتب أيضا طرائق تمكن الأفراد المتأثرين من التواصل مع الأطراف الأخرى في هذه المنازعات، إما بصورة شخصية أو من خلال حوار مُيسَّر بمساعدة أمين المظالم أو الوسطاء، وذلك من أجل الوصول إلى التسويات التي يمكن للأفراد ذاتهم أن ينهضوا بمسؤولياتها، والتي تتيح لهم وحدهم حرية قبولها أو رفضها.

## باء - التوجهات المستقبلية

١٥٥ - يمكن تخفيض عدد المنازعات في المنظمة بإحدى طريقتين: إما عند نشوئها أو قبل حدوثها. وفيما يتعلق بتسوية المنازعات القائمة، قطع مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة أشواطاً كبيرة في إرساء هيكله الأساسية للتسوية غير الرسمية للمنازعات، وذلك باضطلاعها بالولاية التي كلفته بها الجمعية العامة بإنشاء مكاتب إقليمية وزيادة تطوير قدرات في مجال الوساطة.

١٥٦ - وتطلعاً إلى المستقبل، توجد الآن فرص لتعزيز قدرات المنظمة على منع نشوء المنازعات عن طريق استكشاف سبل إضافية لزيادة الاعتماد على التعاون والتسوية غير الرسمية في منظومة الأمم المتحدة.

### ١ - الكفاءات في مجال تسوية المنازعات

١٥٧ - تشجع المنظمة موظفيها ومديريها بانتظام على شحذ كفاءاتهم وتحسينها. بيد أنه في المنظمات القائمة على التنوع والإبداع لا بد أن تسفر شرارة الإبداع عن بضع من حرائق المنازعات. ويزيد إقرار المنظمات قدرة على إدارة مثل هذه المنازعات تمثل "كفاءة" قائمة بذاتها. وبحكم ولاية المكتب الأساسية في تسوية المنازعات بصفة غير رسمية، فإنه يحتل، متعاوناً مع غيره من أصحاب المصلحة الرئيسيين، موقعا يؤوله للمساعدة في تعزيز واستدامة ثقافة يكون فيها الموظفون والمديرون "أكفاء في تسوية المنازعات".

١٥٨ - وعليه، سيجري في السنوات القادمة، تحويل جهود التوعية التي يبذلها المكتب من وصف طبيعة "ما هو" مكتب أمين المظالم والوساطة، إلى التركيز الأوسع نطاقاً على تعزيز المهارات الفنية في مجال منع نشوب المنازعات وتسويتها. وسيواصل المكتب السعي إلى إيجاد وسائل لتنوير وتوعية مختلف فئاته المستهدفة في هذا المجال الحيوي.

### ٢ - التعاون والشراكات

١٥٩ - وتؤدي إزاحة الحواجز، إلى فتح قنوات التواصل، وكما يمكن أن تدلل العقبات البيروقراطية. ويحتل المكتب موقعا جيدا لمساعدة المنظمة على استكشاف الكيفية التي يجرى بها استخدام الاستراتيجيات التعاونية بأحسن صورة من أجل كفاءة نجاح الشراكات الداخلية والخارجية. ويمكن أن يشمل ذلك وضع مبادئ توجيهية عن هيكلية العمليات، تسمح بتقديم الإسهامات وبالشفافية وبالتناقش حول المواضيع المعقدة، وتصيغ تدابير وقائية تستبق الوصول المحتمل إلى الطرق المسدودة وترشد الأطراف في عبورها. وهكذا، سيبحث المكتب في

السنوات المقبلة عن فرص لمساعدة المنظمة على تنقيح استراتيجياتها التعاونية من أجل تحقيق النجاح في مختلف الشراكات التي تسعى إلى إقامتها.

١٦٠ - وانطلاقاً من هذه الروح، سيواصل المكتب نفسه البحث كذلك عن الشراكات وأوجه التأزر داخلياً مع أصحاب المصلحة الرئيسيين. وسيواصل كجزء من هذه الجهود تشجيع مبادرات إقامة الشراكات، مثلما أنشئ في السنة الماضية، مع الموظفين (التعاون مع رابطات الموظفين وعقد اجتماعات مع ممثلي الموظفين، والحضور في لجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة)، ومع الإدارة (عقد اجتماعات مع مجلس تقييم الأداء الإداري ومع كبار المسؤولين). وسيواصل المكتب أيضاً شراكته مع أصحاب المصلحة مثل مستشاري الموظفين وشعبة الخدمات الطبية وأعضاء النظم الرسمية لتسوية المنازعات ذات الصلة بإقامة العدل.

١٦١ - وعلاوة على ذلك، سيسعى المكتب أيضاً إلى استكشاف فرص خارجية للتعاون تتيح تبادل المعارف وتمكّن أوجه التأزر من الدفع بالأعمال الموضوعية. ومن الأمثلة السابقة على ذلك الشراكة المتعلقة بالوساطة التي أقيمت مع البنك الدولي والتعامل الذي تم مع شبكات مهنية أخرى.

١٦٢ - وسيواصل المكتب تأدية مهامه كأحد الموارد الرئيسية للمنظمة من أجل المساعدة على تشجيع مثل هذا التوجه وتعزيز هذه القيم. وتطلعا إلى المستقبل، سيستمر المكتب في تشجيع مختلف الكيانات والجماعات داخل المنظمة على البحث عن فرص التعاون فيما بينها والتحاور في موضوع التعاون.

١٦٣ - ويوافق عام ٢٠١٢ الذكرى السنوية العاشرة لإنشاء وظيفة أمين المظالم للأمم المتحدة ومكتبه، وهو ما أصبح الآن مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة. وفي أعقاب جهود الإصلاح التي تبذلها الجمعية العامة، سعى المكتب إلى تطوير عمليات بقدرات عالية يمكن تشغيلها في ظروف صعبة ومتنوعة وغير مركزية من الناحية الجغرافية. وعمل المكتب مع عناصر أخرى في المنظمة من أجل إبراز المسائل المؤسسية العامة وتشجيع التحسينات التنظيمية الإيجابية، وهو يمهّد الطريق نحو تعزيز ثقافة تعاونية وخاضعة للمساءلة بشكل أكبر بتشجيع المهارات في مجال القدرة على تسوية المنازعات لكي يتمكن الأفراد من حل نزاعاتهم شخصياً. وزيادة على ذلك، ونظراً لنطاق وطبيعة البعثات التي يقدم إليها المكتب خدماته، والثقافة الداخلية الموجودة على صعيد الإدارات التي تشجع الإقدام على المخاطرة والإبداع، فإن لدى المكتب القدرة على البدء في توسيع نطاق الممارسة التقليدية أملاً في إرساء ممارسات فضلى جديدة من خلال ما يضطلع به من أعمال.

١٦٤ - وفيما بعد عام ٢٠١٢، وفي الوقت الذي سيواصل فيه المكتب النهوض بعمله في المجالات التي نوقشت في هذا التقرير، سيسعى أيضا إلى الإقرار بما تحقق من إنجازات في العقد الماضي من خلال تعزيز عمله داخليا وخارجيا. وقيام المكتب بذلك، سيواصل النهوض بسبل التسوية غير الرسمية للمنازعات والتشجيع على استخدامها.

---