

## المجلس التنفيذي

الدورة العادية الثانية

روما، 26-29 نوفمبر/تشرين الثاني 2018

World Food Programme  
Programme Alimentaire Mondial  
Programa Mundial de Alimentos  
برنامج الأغذية العالمي



التوزيع: عام

التاريخ: 21 ديسمبر/كانون الأول 2018\*

اللغة الأصلية: الإنكليزية

\* أُرجئت بسبب تقديمها في وقت متأخر

البند 4 من جدول الأعمال

WFP/EB.2/2018/4-A/Add.1-

أُرجئت إلى الدورة العادية الأولى للمجلس لعام 2019

التقارير السنوية

للنظر

تتاح وثائق المجلس التنفيذي على موقع البرنامج على الإنترنت (<https://executiveboard.wfp.org>).

## مذكرة الإدارة عن التقرير السنوي لمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة لعام 2017

### مقدمة

- 1- تعي الإدارة وتقدر دور مكتب أمين المظالم المعين، والمستقل، والذي يقدم المساعدة السريعة، وغير الرسمية، وغير المتحيزة، لإيجاد حل غير رسمي للشواغل والنزاعات المتعلقة بالعمل مع برنامج الأغذية العالمي (البرنامج).
- 2- وتشكر الإدارة مكتب أمين المظالم على تقريره السنوي لعام 2017، والذي يحدّد المعلومات التي ينبغي للبرنامج أن ينظر فيها بطريقة متأنية ضمن جهوده المتواصلة لكي تكون أفضل ما يقدمه.
- 3- وتوضح هذه المذكرة عن التقرير السنوي لأمين المظالم لعام 2017 تأملات الإدارة على النتائج التي توصّل إليها مكتب أمين المظالم، وتُشكّل رد الإدارة الرسمي على توصيات أمين المظالم. كما أنها تسيّر بشكل عام على النمط الذي اتبعه التقرير.
- 4- وتلتزم الإدارة بإجراء دراسة جادة للاستنتاجات والتوصيات الواردة في تقرير أمين المظالم، وبصياغة أي إجراءات قد تكون ضرورية لمعالجة أي مشاكل محددة في التقرير.

### المسائل البنوية الرئيسية

#### التكاليف الناشئة عن النزاعات

- 5- تتفق الإدارة مع الرأي القائل بأن حل النزاع في مكان العمل تترتب عليه تكاليفه بالنسبة لأي منظمة، ولذلك فإنها توافق على أنه من المستصوب وضع حد لمثل هذه النزاعات.
- 6- وتشير الإدارة أيضاً إلى الاستنتاجات الواردة في التقرير والتي تفيد بأن " نقادي النزاعات أمر منتشر في ثقافة البرنامج بصورة تكفي لإثارة القلق " (الفقرة 26)، وأن "البرنامج لا يقوم بتدريب وتجهيز موظفيه بصورة كافية بحيث يصبحون مؤهلين ويتمتعون بالثقة بالنفس في تعاملهم مع النزاعات . " (الفقرة 26)، وأنه " توجد عوائق أخرى تحول دون التصدي للنزاع في

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

J. Aylieff

المدير

شعبة الموارد البشرية

الهاتف: 066513-3468

الوقت المناسب تشمل [...] عدم معرفة ما ينبغي عمله في حالة النزاع، وعدم وضوح ما هو متوقع من المشرف لمعالجة حالات النزاع، بما في ذلك ضعف الأداء " (الفقرة 28). وهناك دائماً مجالاً للتحسين في أي منظمة، بما في ذلك فيما يتعلق بمهارات الموظفين، والقدرة على التعامل مع النزاع، وسوف تنظر الإدارة بعناية في استنتاجات مكتب أمين المظالم. وفي الوقت نفسه، ترغب الإدارة في تسليط الضوء على التدريب والإرشادات المتوفرة بالفعل للمديرين والموظفين الآخرين فيما يتعلق بالنزاع وتسويته:

- ◀ مجموعة أدوات لكل من الموظفين والمشرفين، وأشرطة فيديو تدريبية محدّدة عن معالجة ضعف الأداء بشكلٍ فعال، وإجراء حوارات صعبة مع الموظفين، وتقديم تعليقات فعالة
- ◀ وتدريب مباشر عن بعد ووجهاً لوجه عن نفس الموضوع، أجرته إدارة الموارد البشرية، وحصل عليه منذ عام 2016 قرابة 500 مشرف
- ◀ وبرنامج للمهارات الإشرافية تم فيه التعامل مع مواقف صعبة خاصة بموظفين في المقام الأول، والتي سوف تشمل 600 مشرف بحلول نهاية عام 2018
- ◀ وبرنامج لتنمية المهارات القيادية يوفّر التدريب للمشرفين المعيّنين بالتوجيه، والذي حصل عليه 1 000 من كبار الموظفين
- ◀ وموارد تعليمية أخرى متاحة لجميع الموظفين في برنامج التعلم WeLearn التابع للبرنامج، وتشمل العناوين التالية:

- كيفية تجنب النزاع وإدارته - أبطال التعلم
- إدارة النزاع - أبطال التعلم
- التعرف على أسباب النزاع - أبطال التعلم
- فهم عملية النزاع، Lionel Bellenger
- كن على دراية بالدور الذي يقوم به النزاع، Dominique Chalivin
- تحييد النزاع، Matthieu Ricard
- حل النزاعات من خلال الواقع المشترك، Marie R. Miyashiro
- إدارة النزاع، David Liddle
- إدارة النزاع في العمل، Jackie Keddy
- إدارة النزاع، Baden Eunson
- الإصغاء إلى النزاع، Erik J. Van Slyke

-7 ويجب أن يسعى البرنامج دائماً إلى التحسين. وسوف تدرس الإدارة بعناية كيف يمكنه القيام بذلك.

-8 ويبيّن الجدول أدناه توصيات أمين المظالم وردود الإدارة المتعلقة بالتكاليف الناشئة عن النزاعات.

<p>1 سوف تسعى الإدارة إلى وضع نهج قائم على الأدلة للتعامل مع أي ثقافة موجودة لتفادي مواجهة النزاع. وتتطلع الإدارة لمواصلة النقاش مع مكتب أمين المظالم عن أي دليل على وجود مثل هذه الثقافة كأساس لتطوير هذا النهج.</p>	<p>تحديد الأسباب الكامنة وراء الاتجاه الملحوظ لدى البرنامج لتفادي النزاعات.</p>
<p>2 تتعلق حملات الاتصالات التي نفذت منذ أواخر عام 2017 بالتعميم الذي أصدره المدير التنفيذي في 1 مارس/آذار 2018 بشأن المضايقات، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، والتمييز، وتهدف هذه الحملات إلى إعطاء الثقة للموظفين وتشجيعهم على التكلم بصراحة، وتوضيح مسؤولية القادة من أجل تهيئة بيئة خالية من أي نوع من التصرف المسيء، والحفاظ على هذه البيئة. وتُعد إدارة النزاع داخل مكان العمل عنصراً أساسياً للحفاظ على هذه البيئة، وقد كان المدير التنفيذي صريحاً فيما يتعلق بمساهمة المديرين في هذا المجال.</p>	<p>2 إذكاء الوعي بشأن تكلفة النزاعات لتشجيع الموظفين على التكلم بصراحة، ومنع النزاع في العمل، والتدخل فيه ومعالجته.</p>
<p>3 سوف تستعرض الإدارة كيف يمكن أن تعكس بشكل أفضل مهارات إدارة النزاع في توصيف الوظائف، مع مواصلة التشديد على دور المدير في الحفاظ على فرق ذات كفاءة أداء عالية، وتعمل في بيئة متناغمة.</p>	<p>3 إدراج كفاءات إدارة النزاعات ومهارات التعامل مع الموظفين في توصيف الوظائف</p>
<p>4 توافق الإدارة على أنه من المهم تقييم المرشحين والموظفين من حيث مهاراتهم في التعامل مع الناس، وقدرتهم على تهيئة بيئة عمل تمكينية. وهذا ما هو يعمل البرنامج بالفعل بالطرق التالية، وسوف يواصل اتباع السبل للقيام بذلك على نحو أفضل:</p> <p>(أ) التعيين. يقوم البرنامج بتقييم المهارات الشخصية ومهارات إدارة العاملين أثناء المقابلات الشخصية للمرشحين. وبالإضافة إلى ذلك، يتم استخدام اختبارات القياس النفسي بالنسبة للتعيين الوظائف العليا.</p> <p>(ب) الترقى. تستخدم تقييمات أداء موظفي البرنامج في عمليات الترقى والانتداب. وعن طريق النظام الداخلي لتعزيز الأداء والكفاءة (نظام PACE)، يتم تقييم أداء الموظفين الوطنيين، والموظفين الفنيين الدوليين على أساس نجاحهم في "معاملة الجميع بكرامة واحترام وعلى قدم المساواة". وبالإضافة إلى ذلك، يتم تقييم الموظفين من المستوى مد - 1 / مد - 2 على النحو التالي: (1) على أساس نجاحهم في "تعزيز التعاون والعلاقات بين الأفرقة و[تبني] ثقافة البرنامج التي تقدر التنوع، والمساواة بين الجنسين، والشمول؛ (2) وعلى أساس مهاراتهم في التعامل مع موظفيهم، بما في ذلك مهاراتهم في "حل النزاعات بفاعلية".</p> <p>وسيتم توسيع نطاق استخدام نظام PACE ليشمل الحاصلين على عقود خدمة خلال العامين القادمين، مما يعني أنه سيتم تقييم 90 في المائة من موظفي المنظمة عن طريق نظام PACE.</p> <p>وتُعد تقييمات نظام PACE بمثابة المُدخلات الرئيسية لعمليات الترقى، وتستخدم في اتخاذ القرارات المهنية بالنسبة للموظفين.</p> <p>وأخيراً، عزز المدير التنفيذي الرسالة الموجّهة إلى كبار القادة في المنظمة، والتي تفيد أنه سوف يحاسبهم على قدرتهم على الحفاظ على بيئة خالية من التصرف المسيء. وتعتبر إدارة النزاع بفاعلية عنصراً أساسياً للحفاظ على هذه البيئة.</p>	<p>4 تقييم المرشحين من حيث مهاراتهم الخاصة بالتعامل مع موظفين، وقدرتهم على تهيئة بيئة عمل تمكينية أثناء إجراءات التعيين والترقى.</p>
<p>5 توافق الإدارة على ذلك. وكما هو الحال مع جميع الدورات التدريبية التقبئية الأخرى، ينبغي أن يقوم المجال الوظيفي ذو الخبرة - وهو مكتب أمين المظالم في هذه الحالة - بتطوير محتوى التدريب، مع قيم شعبية الموارد البشرية بإدراج هذا التدريب في برنامج WeLearn الخاص بالتعليم المؤسسي ورعايته.</p>	<p>5 توفير طائفة من التدريبات الموضوعية خصيصاً لمهارات إدارة النزاعات بحيث تلبى احتياجات جميع الموظفين على اختلاف مستويات مسؤولياتهم.</p>

9- وتتطلع الإدارة إلى مناقشة التوصيات العملية الخاصة بطريقة مواصلة تعزيز قدرات المنظمة ومديريها فيما يتعلق بالنزاع وإدارته.

#### استخدام الترتيبات التعاقدية القصيرة الأجل

10- تعتبر العقود القصيرة الأجل من بين عدة طرائق تعاقدية حرجة تسمح للبرنامج باستخدام الموارد البشرية تمثيلاً مع نموذج التشغيلي، ومتطلبات العمل، وقدرته المالية.

11- وعلى مدى السنوات الأخيرة، سلطت عمليات تخطيط قوة العمل في المكاتب القطرية الضوء على استخدام عقود قصيرة الأجل، ولا سيما عقود الخدمة، لفترات أطول مما هو متوخى في التوجيهات المطبقة، وقد أقر البرنامج بأنه يلزم معالجة هذه المسألة. وفي الفقرة 35، فيما يتعلق بعقود الخدمة، يقول أمين المظالم إنه عادة " ما يتم الحصول عقود خدمة لعدة سنوات بصفة استثنائية

تصل إلى عشرين عاماً". وحتى أكتوبر تشرين الأول 2018، كان متوسط مدة الحاصلين على عقود خدمة يبلغ 5.8 أعوام، حيث عمل 15 موظفاً (0.2 في المائة من الإجمالي) بعقود قصيرة الأجل مختلفة لمدة عشرين عاماً أو أكثر.

12- وتلتزم الإدارة بضمان أن يعمل الموظفون الذين يؤدون مهام ستكون ضرورية على المدى الطويل، والتي تتوفر لها احتمالات تمويل مؤكدة، بموجب عقود طويلة الأجل مع مزايا مناسبة. وقد زاد عدد الموظفين الوطنيين العاملين بعقود طويلة الأجل بمقدار الثلث منذ عام 2010، وقد بدأ البرنامج فعلاً بتنقيح إطار تعاقد الموظفين الوطنيين. وبدون الحكم مسبقاً على نتيجة هذا التنقيح، يبدو من المرجح - استناداً إلى التجارب التي أجريت حتى الآن - أن تؤدي زيادة نسبة العقود طويلة الأجل إلى تخفيض العدد الإجمالي للموظفين الوطنيين، نظراً لارتفاع تكلفة العقود طويلة الأجل، ولأن التمويل متاح يعتبر محدوداً.

13- وكما نوقش في المشاورة غير الرسمية التي أجراها المجلس التنفيذي في عام 2018 بشأن استراتيجية شؤون العاملين لعام 2014، يقوم البرنامج أيضاً باستعراض استخدامه للعقود القصيرة الأجل بالنسبة للموظفين الدوليين. ويجري القيام بذلك جنباً إلى جنب مع تخطيط لقوة عمل سوف تمكن البرنامج من تحديد التوازن الصحيح بين الوظائف والمناصب الأساسية التي تتطلب عقوداً طويلة الأجل، والوظائف غير الأساسية أو المتخصصة التي يفضل أن تكون عقودها قصيرة الأجل. ونظراً لأن عملية تخطيط قوة العمل لم تستكمل بعد، فإنه لا يمكن حتى الآن استنتاج ما إذا كان من الضروري تعديل استخدام البرنامج للعقود القصيرة الأجل.

#### التعويضات، والمزايا، والاستحقاقات

14- فيما يتعلق بالزيادة المقدره بنسبة 2 في المائة للأجر المرتبط بالجدارة لأصحاب عقود الخدمة، يذكر تقرير أمين المظالم في الفقرة 40 أن "الدى بعض البلدان ممارسات مختلفة". فقد زار أمين المظالم مكاتب قطرية في عام 2017، قبل العمل بزيادة أجر الجدارة بنسبة 2 في المائة، وفي وقت لم تمنح فيه زيادات في المرتبات إلا بعد تغيير في الاختصاصات. وقد استُهلّت زيادة أجر الجدارة في أواخر عام 2017، وتمنح الآن بموجب كل عقد خدمة عند تحديد أن الأداء كان مرضياً، وعند تجديد العقد.

15- ويولي البرنامج عناية كبيرة لتفادي وجود فجوة في الأجور بين الجنسين بالنسبة لموظفيه. وتعتقد الإدارة أنها في وضع جيد يسمح لها بالقيام بذلك حيث، أن العامل الرئيسي في تحديد المكافأة هو المستوى الذي يتم فيه تحديد مستوى الوظيفة، والذي يتحدد فقط وفقاً لاختصاصات الوظيفة. ويخطئ أمين المظالم في استنتاجه بأن "الكشف عن شكايات الدفع السابقة هو عامل رئيسي بالنسبة للبرنامج لعرض المرتب" (الفقرة 41).

16- وفي حالة الخبراء الاستشاريين، يتم تحديد مستوى الوظائف ابتداءً من المستوى "E" (مستوى دخول الخدمة) إلى المستوى 4، ويوجد لكل رتبة نطاق ثابت من المرتبات المحتملة. ويتحدد الراتب الذي تم اختياره من النطاق بشكل أساسي عن طريق مستوى خبرة الشخص الذي تم تعيينه. ولا يؤخذ الراتب السابق في الاعتبار إلا بالنسبة للدرجة الأخيرة، من أجل ضبط عرض الرواتب.

17- وتتوقع الإدارة أنها سوف تحتاج إلى مواصلة النهج المذكور أعلاه، بما في ذلك استعراض الراتب السابق باعتباره درجة أخيرة، إذا أراد البرنامج اجتذاب مرشحين يتمتعون بمهارات يزداد عليها الطلب.

18- وبالنسبة لتعيين موظفين بعقود محددة المدة، بدأ العمل بإطار جديد في 1 سبتمبر/أيلول 2018، ليحل محل صيغة مماثلة لتلك الموصوفة أعلاه. وفي هذا الإطار الجديد، يُعرض على المرشح المختار منصب عند أدنى درجة لراتب ضمن رتبة الوظيفة، ويمكن إضافة ما يصل إلى ست درجات على أساس خبرة المرشح و/أو أي درجة أكاديمية متقدمة ذات صلة تتجاوز الحد الأدنى من المتطلبات. ولذلك فإن أمين المظالم يخطئ في استنتاجه بأن الخبرة الاستشارية التي تحصل على وظيفة فنية دولية سوف تحصل على راتب "يستند إلى مستوى أجرها السابق". فالأجر السابق ليس له أثر على الإطلاق.

#### الانتصاف والعدالة الداخلية

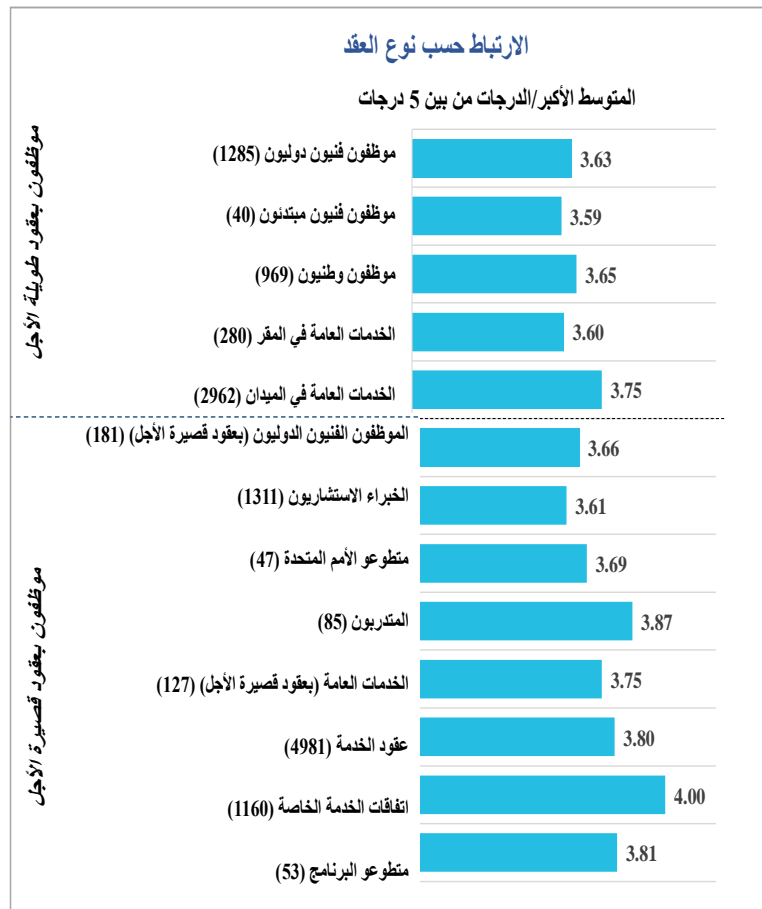
19- يذكر أمين المظالم في الفقرة 46 أن الحاصلين على عقود خدمة "يحرمون" من خيار اللجوء إلى الانتصاف الداخلي الرسمي". وتشير الإدارة إلى أن الانتصاف الرسمي يتضمن آليات للإبلاغ عن المخاوف، والوصول إلى حل ملزم للنزاعات. وفيما يتعلق بالحالة الأولى، يتمتع جميع موظفي البرنامج، بصرف النظر عن نوع عقودهم، بالوصول إلى النظام الداخلي الرسمي للإبلاغ مكتب المفتش العام أو الإدارة عن التصرف المسيء أو أي شاغل آخر.

20- وفيما يتعلق بحل النزاعات، بما يتماشى مع نهج منظومة الأمم المتحدة، فإن لدى كل من أصحاب عقد الخدمة، وأصحاب اتفاقات الخدمة الخاصة في البرنامج إمكانية الوصول إلى وسائل الانتصاف غير الرسمية (التسوية الودية)، والرسمية (التحكيم بموجب قواعد الأونسيترال كخطوة إلزامية مسبقة لأصحاب عقود الخدمة). ويوضح أمين المظالم (الفقرة 47) أن "إجراءات التحكيم مكلفة، وقد لا تكون متاحة محلياً". وتدرك الإدارة أن مسألة تحسين عملية تسوية المنازعات المتعلقة بعقود الخدمة وأصحاب اتفاقات الخدمة الخاصة، بما في ذلك إمكانية التعجيل بالعملية وتخفيض تكاليفها، قد أخذت في الاعتبار من جانب الأمم المتحدة بناء على طلب الجمعية العامة، التي لا تزال معنية بهذه المسألة.

21- وتتفق الإدارة مع أمين المظالم بأن التحكيم لا يؤدي إلى إيجاد سوابق أو إلى اجتهادات قضائية تكون متاحة للجمهور. غير أنه يعطي دروساً مستفادة يضعها البرنامج في اعتباره عند تخطيط سياسته وعملياته للمضي قدماً.

22- وفي الفقرة 48، يذكر أمين المظالم أن "استخدام المنظمة للعقود القصيرة الأجل لفترات طويلة من الزمن سبباً منهجياً لأوجه عدم المساواة التي يمكن أن تؤدي إلى فقدان الدافع، وانخفاض الروح المعنوية".

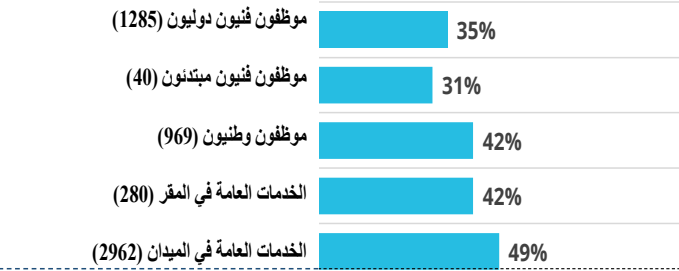
23- وسوف تكون الإدارة قلقة للغاية إذا كان هناك سبب يدعو إلى الاعتقاد بأن موظفي البرنامج المؤقتين قد فقدوا الدافع، أو كانوا يعانون من سوء المعاملة، أو نزاع، أو انخفاض الروح المعنوية. وفيما يتعلق بالدافع، يبدو أن الاستقصاء العالمي لأراء الموظفين الذي أجرى في عام 2018 يشير إلى عكس ذلك، وهو أن أصحاب العقود القصيرة الأجل يتمتعون بأعلى مستويات المشاركة في المنظمة مع أصحاب اتفاقات الخدمة الخاصة الذين يحتلون المرتبة الأولى، ويليهم مباشرة المتدربون، والمتطوعون، وأصحاب عقود الخدمة. وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن الاستقصاء العالمي لأراء الموظفين هو



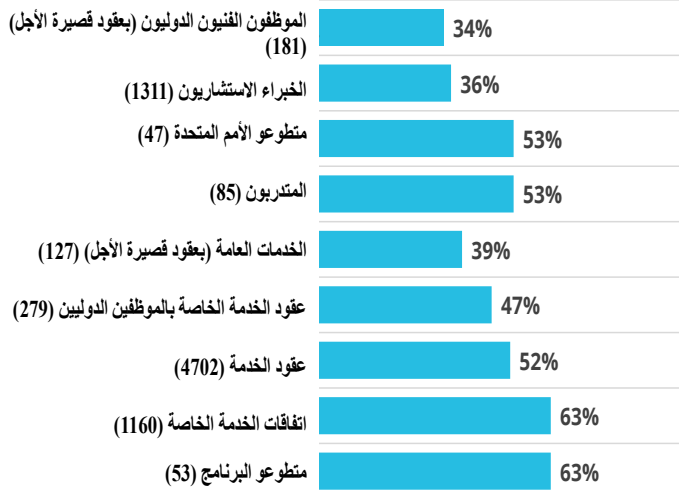
استقصاء مجهول الهوية. وبالتالي، فإنه لم يكن لدى الموظفين المؤقتين ما يحققونه من المبالغة في تقدير رضاهم، أو عدم وجود سبب لإخفاء أي استياء.

### أثقت في حماية البرنامج لي إذا تكلمت بصراحة عن شيء ما يحدث بطريقة غير سليمة

موظفون بعقود أطول أجلاً



موظفون بعقد أقصر أجلاً



24- يشير تقرير أمين المظالم إلى أن الموظفين من أصحاب العقود القصيرة الأجل "يختارون التزام الصمت حيال قضايا معينة لأنهم يخشون من الانتقام عندما تكون عقودهم في سبيلها إلى التمديد أو التجديد". ويبدو أن الاستقصاء العالمي لأراء الموظفين يقدم صورة مختلفة، حيث يبدو أن الموظفين من أصحاب العقود القصيرة الأجل يُعربون عن قدر أعلى من الثقة بأن المنظمة سوف تحميهم إذا تكلموا بقدر من الصراحة أعلى مما يبديه الموظفون من أصحاب العقود الطويلة الأجل. وغنى عن القول إن البرنامج لن يشعر بالرضا حتى يتمتع جميع موظفيه بالثقة في التكلم بالصراحة الكاملة في المنظمة، ولكن من دواعي سرور البرنامج أن يلاحظ لا سيما بالنظر إلى الدور الحيوي الذي يقومون به - أن موظفيه أصحاب العقود القصيرة الأجل يتمتعون بأعلى مستويات الثقة والاطمئنان.

## 25- يبين الجدول أدناه توصيات أمين المظالم وردود الإدارة فيما يتعلق بالعقود القصيرة الأجل.

6	وضع معايير واضحة لإصدار العقود القصيرة الأجل: تحديد الأشخاص الذين يتلقون العقود، وتحديد نوع عقد كل منهم، وفي أية ظروف، وضمان الامتثال لتلك المعايير بصورة أفضل.	بدأ العمل في أوائل عام 2018 بشأن أطر تعاقدية جديدة تتضمن توجيهات مستكملة عن استخدام مختلف طرائق التعاقد التي تحت تصرف البرنامج.
7	تنظيم أجر الجدارة لأصحاب عقود الخدمة في حالة التقييم المُرضي.	هذا هو الحال بالفعل، وكما هو موضح أعلاه، فقد تم منح أجر الجدارة بشكل منهجي منذ العمل به في أواخر عام 2017.
8	تحسين فرص حصول أصحاب عقود الخدمة على التعويض الرسمي.	تماشياً مع نهج منظومة الأمم المتحدة، يتمتع الموظفون العاملون بعقود قصيرة الأجل بحقوق كاملة للوصول إلى التحكيم الرسمي. ويجري استعراض مسألة تحسين عملية تسوية النزاعات لأصحاب عقود الخدمة وأصحاب اتفاقات الخدمة الخاصة، بما في ذلك إمكانية التعجيل بالعملية وتخفيض تكاليفها.
9	ضمان المساواة في الأجور بين الخبراء الاستشاريين من كلا الجنسين عن طريق تحديد مستويات المرتبات الخاصة بالعمل المراد القيام به، بدلاً من تحديد مرتباتهم استناداً إلى مرتباتهم السابقة.	اتخذت الإدارة بالفعل إجراءات لتقليص أي فجوة في الأجور بين الجنسين. فالمرتبات السابقة لا تقوم إلا بدور ثانوي في تحديد مرتبات الخبراء الاستشاريين الذين تم التعاقد معهم حديثاً، وليس لها أي دور على الإطلاق في تحديد مرتبات الموظفين المعيّنين بعقود محددة المدة.
10	إعادة النظر في فائدة التوقف المؤقت الإلزامي عن الخدمة ومدته بالنسبة للخبراء الاستشاريين، نظراً لما له من أثر معطل على الموظف المعني وعلى زملائه والمنظمة.	الغرض من التوقف المؤقت الإلزامي عن الخدمة بالنسبة لغالبية الحاصلين على عقود قصيرة الأجل هو التأكيد على أن العقود القصيرة الأجل تختلف عن العقود الطويلة الأجل، وألا تشجع على استخدامها لأغراض ترتيبات على الأطول. وبالتالي، فإن البرنامج لا يميل إلى التخلي عن مبدأ التوقف عن الخدمة.
11	استخدام الأموال المتاحة للوظائف المحددة المدة من أجل تعيين موظفين بعقود محددة المدة، وليس من أجل تعيين الخبراء الاستشاريين.	المديرون مسؤولون على الإدارة السليمة للميزانية والموارد البشرية، ويجوز أن يضعوا بصورة مؤقتة موظفين مؤقتين في وظائف محددة المدة، في انتظار إجراء عملية التعيين، ولاتخاذ قرار بشأن هيكل مكاتبتهم. وعندما يمارسون هذه المسؤولية، ينبغي أن يراعي المديرون المدة المناسبة لعقد العمل تجنباً للاستخدام المطول للخدمات الاستشارية في هذه الظروف.
12	تمكين الموظفين من التعبير عن آرائهم والتخفيف من عوامل "الإسكات" من خلال تعزيز مهارات القيادة التمكينية التي تعزز تبادل التواصل، والتعليقات، والأداء الوظيفي، والابتكار، والحوافز.	يصر البرنامج على أن يشعر جميع الموظفين بالثقة في التكلم بصراحة. وتعزز برامج التدريب الأساسية لإدارة الأداء، والإشراف، والقيادة في المنظمة جميع الأهداف المنصوص عليها في هذه التوصية. وبعد إجراء الاستقصاء العالمي لأراء الموظفين، تتخذ الإدارة إجراءات لتعزيز القيمة التي تعلقها على الاتصالات البناءة المتبادلة، والتعليقات، وإدارة الأداء والتحفيز الفعالين. ومن المخطط أن يتم في عام 2019 وضع برنامج تدريبي جديد يهدف بشكل خاص إلى بناء قدرات المديرين المتوسطين في المجالات المذكورة في هذه التوصية.

## القيادة

26- توافق الإدارة على أن "مهارات التعامل مع الآخرين هي مهارات قيادية ينبغي أن تؤخذ على محمل الجد باعتبارها كفاءات رئيسية لجميع موظفي البرنامج". ولعله من المحتم في ظروف الأزمات التي يعمل فيها موظفو ومديرو البرنامج، أن تنشأ في بعض الأحيان توترات بين الزملاء وبين المديرين والموظفين. وبينما توجد بالفعل آليات لمنع هذا الأمر والتعامل معه، فإن الإدارة سوف تنتظر بعناية في اقتراح أمين المظالم بأنه يلزم القيام بمزيد من العمل.

## 27- ويبين الجدول الوارد أدناه توصيات أمين المظالم وردود الإدارة المتعلقة بالقيادة.

لا تشترك الإدارة بالكامل في توصيف القضايا التي تغطيها هذه التوصيات، ولكنها تنفذ بالفعل التوصيات 13 و15 و16 و17 حيث أنها تطبق تعميم المدير التنفيذي لعام 2018 بشأن المضايقات، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، والتمييز.	13 منع سوء استعمال السلطة. وهذا يتطلب إيجاد وعي وفهم مشترك حول ما تعنيه الإدارة المسيئة وأنماطها وأثرها. ويعد هذا لصالح المدير أو المشرف المسيء، ولصالح الموظف المتلقي للإساءة.
وفيما يتعلق بالتوصية 14، فإن برنامج التقييم الحالي، الذي يمثل الانتهاء الناجح من متطلبات التعيين في وظائف الرتبين ف-5 ومد-1، يتضمن بالفعل تقييم مهارات إدارة الأفراد.	14 تحديد ما تعنيه "مهارات العاملين" المطلوبة للتقدم إلى وظائف الإدارة والقيادة، وتوفير تدخلات هيكلية للموظفين الذين يشغلون هذه الوظائف، أو للموظفين المرشحين لأن يصبحوا مديرين، والذين يبدو أنهم لا يتمتعون بالمهارات الكافية.
	15 تعزيز ثقافة الاحترام والكرامة داخل البرنامج: عقد مناقشات وحوارات حول معنى مكان العمل الجدير بالاحترام لجميع فئات الموظفين، بمن فيهم المديرون؛ وتحديد ما يحتاجه الموظفون من البرنامج، وما سوف يفعله كل فرد لإيجاد مكان عمل من هذا القبيل، مع الإشارة إلى القيم الأساسية للأمم المتحدة عن النزاهة، واحترام التنوع، والمهنية، فضلاً عن مدونة قواعد السلوك في البرنامج.
	16 معالجة الإدارة المسيئة قبل تصعيدها إلى شكوى رسمية أو تحقيق رسمي. وكثيراً ما يكون هناك وعي بوجود مشكلة حول الإدارة، ولكن مع عدم التدخل أو التردد في التدخل، وينبغي ألا يقع عبء توجيه انتباه المنظمة إلى الإدارة المسيئة بصورة حصرية على عاتق الفرد المتلقي للإساءة.
	17 إنشاء عملية موحدة لمعالجة حالات السلوك الإداري المسيء بطريقة فعالة، خاصة عندما يكون المدير المعني غير مدرك لأثر سلوكه؛ وهناك أدوات ونهج تقييم مناسبة ومجربة ومختبرة ومتاحة.

## الاستنتاج

28- تلتزم الإدارة بتحسين نهجها ومهارات موظفيها في القيادة الملهمة والمبدئية، وإدارة النزاعات، وتهيئة بيئة عمل خالية من السلوك المسيء، والمحافظة على هذه البيئة. وهي مصممة على التأكد من أن جميع الموظفين - بصرف النظر عن العمر، أو الحيازة، أو الوضع التعاقدى - يشعرون بالثقة في التكلم بصراحة إذا شعروا أن هناك شيئاً غير صحيح، ويثقون في حماية المنظمة لهم إذا فعلوا ذلك.

29- كما تلتزم الإدارة التزاماً تاماً بالتدابير الرامية إلى تحسين الترتيبات المهنية والتعاقدية بين المنظمة وموظفيها.

30- وإذ تترك الإدارة بأن هناك مجالاً للتحسين، فإنها تؤكد أنها على استعداد لاتخاذ إجراء بشأن التوصيات، على النحو الوارد في مذكرة الإدارة هذه.