



البند 4 من جدول الأعمال
WFP/EB.1/2019/4-A
التقارير السنوية
للنظر

التوزيع: عام
التاريخ: 11 يناير/كانون الثاني 2019
اللغة الأصلية: الإنكليزية

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

التقرير السنوي لمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة لعام 2017

مشروع القرار*

يحيط المجلس علماً بالتقرير السنوي لمكتب أمين المظالم لعام 2017 الوارد في الوثيقة WFP/EB.1/2019/4-A.

مقدمة

- 1- يُقدّم مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة خدماته الخاصة بحل النزاعات لموظفي برنامج الأغذية العالمي (البرنامج) استناداً إلى مبادئ السرية، والجدية، والاستقلال، والحياد، وعدم التحيز.
- 2- ويقدم هذا التقرير تحليلاً كمياً ونوعياً للمسائل التي وصلت إلى علم مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة (مكتب أمين المظالم) خلال عام 2017، ويسلط الضوء على التغييرات عن سنوات سابقة.

لمحة عن عام 2017

- ◀ اتصل 368 موظفاً بمكتب أمين المظالم، وهو ما يمثل زيادة بنسبة 71 في المائة عن عام 2016 (215 موظفاً).
- ◀ عُرِضت 776 مسألة على مكتب أمين المظالم، وهو ما يمثل نحو ضعف المسائل (96 في المائة) التي شهدها عام 2016 (394 مسألة).

* هذا مشروع قرار، وللإطلاع على القرار النهائي المعتمد من المجلس، يرجى الرجوع إلى وثيقة القرارات والتوصيات الصادرة في نهاية الدورة.

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيدة T. de Jong
مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة
هاتف: 066513-3517

السيدة G. Kluck
مديرة مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة
هاتف: 066513-2024

- ◀ كان 16 في المائة من الموظفين الذين اتصلوا بمكتب أمين المظالم، من موظفي المقر.
- ◀ كان 84 في المائة من الموظفين الذين اتصلوا بمكتب أمين المظالم، من موظفي الميدان، وهو ما يمثل زيادة بنسبة تبلغ نحو 20 في المائة عن العام السابق (2016: 67 في المائة). وهذه الزيادة مقسّمة بالتساوي بين الجنسين كما في العام السابق.
- ◀ في عام 2017، قام مكتب أمين المظالم بزيارة إلى 27 مكتبا في الميدان: 3 مكاتب إقليمية؛ و 13 مكتبا قطريا؛ و 11 مكتبا فرعيا، بزيادة تعادل أربعة أضعاف، مقارنة بسبع زيارات في عام 2016. ويُعزى ذلك إلى زيادة في سفريات مكتب أمين المظالم، وتعيين موظف لحل النزاعات.

المستشارون المعنيون بمكان العمل الجدير بالاحترام في الميدان

- ◀ كان هناك 105 من المستشارين المعنيين بمكان العمل الجدير بالاحترام (المستشارين) في الميدان في عام 2017، مقابل 103 مستشارين في عام 2016، و 94 مستشارا في عام 2015.
- ◀ في عام 2017، اتصل 215 موظفا بالمستشارين؛ وهو ما يمثل انخفاضا بنسبة 11 في المائة مقابل 240 موظفا في عام 2016.
- ◀ قُدم في روما تدريب أساسي خاص واحد للمستشارين الستة عشر المعنيين حديثا. وساهم في برنامج التدريب فريق القيادة، وأمانة المجلس التنفيذي، وشعبة الموارد البشرية، وإدارة الشؤون القانونية، ومكتب المفتش العام والرقابة، وشعبة رفاه الموظفين.
- ◀ منذ عام 2012، كان المستشارون يعملون أيضا بمثابة سفراء للأخلاقيات، ووزعوا معلومات عن مدونة قواعد السلوك، وسياسة مكافحة التدليس ومكافحة الفساد بالنيابة عن مكتب الأخلاقيات.

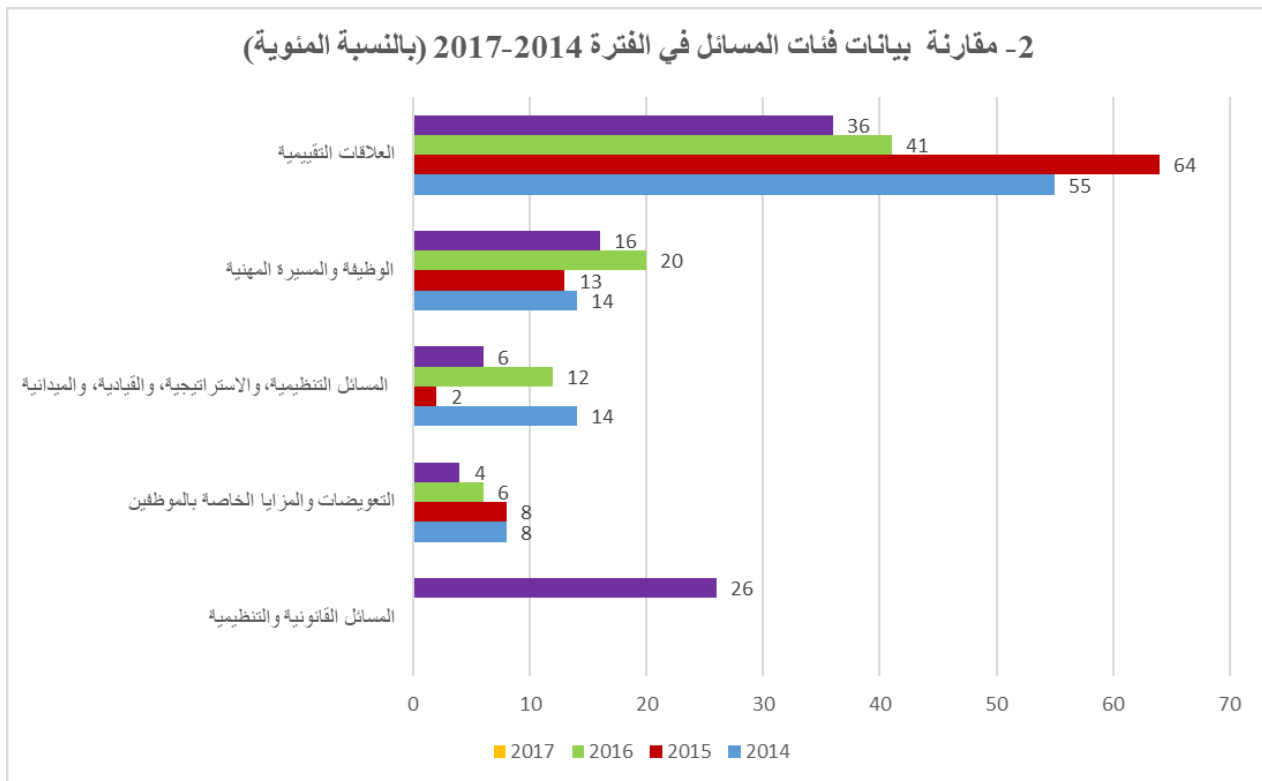
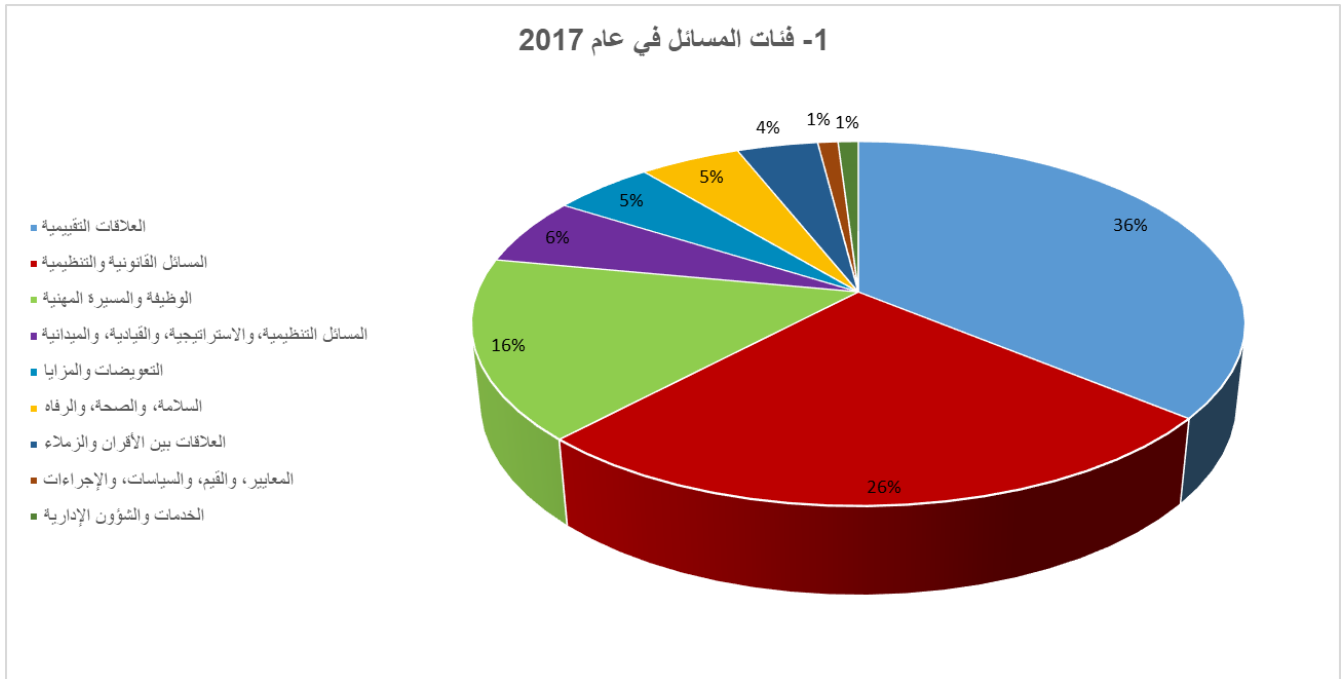
لمحة عامة عن فئات المسائل في عام 2017

- 3- تُسجّل "الحالة" عندما يتصل زائر ما (أي موظف في البرنامج) بمكتب أمين المظالم فيما يتعلق بموقف معيّن، أو نزاع، أو أحد الشواغل.
- 4- وتشمل الحالة "مسألة" واحدة أو أكثر. ويمكن لشخص ما أن يعرض حالة معيّنة استنادا إلى عدد من المسائل، مثلا عدم منح الشخص المعني استحقاقا ما؛ أو وجود غموض في السياسة المتعلقة بذلك الاستحقاق، أو اتباع سلوك غير متجاوب من جانب مقدم الاستحقاق.
- 5- ويتولى مكتب أمين المظالم وحده تصنيف المسائل بعد إجراء تقييم متأنٍ، باستخدام فئات المسائل الرئيسية التسع للرابطة الدولية لأنماء المظالم. ويمكن تقسيم كل فئة من هذه الفئات إلى مزيد من الفئات الفرعية التي تسمح بتحديد المشكلة بشكل أفضل.

الفئات الرئيسية

- 6- تضمّنت الحالات التي عرضت على مكتب أمين المظالم، والبالغ عددها 368 حالة، 776 مسألة. ويندرج 84 في المائة من المسائل التي عرضها الموظفون في أربع فئات:
 - (1) العلاقات التقييمية: 36 في المائة
 - (2) المسائل القانونية، والتنظيمية، والمالية، والمتعلقة بالامتثال: 26 في المائة
 - (3) الوظيفة والمسيرة المهنية: 16 في المائة
 - (4) المسائل التنظيمية، والاستراتيجية، والقيادية، والميدانية: 6 في المائة

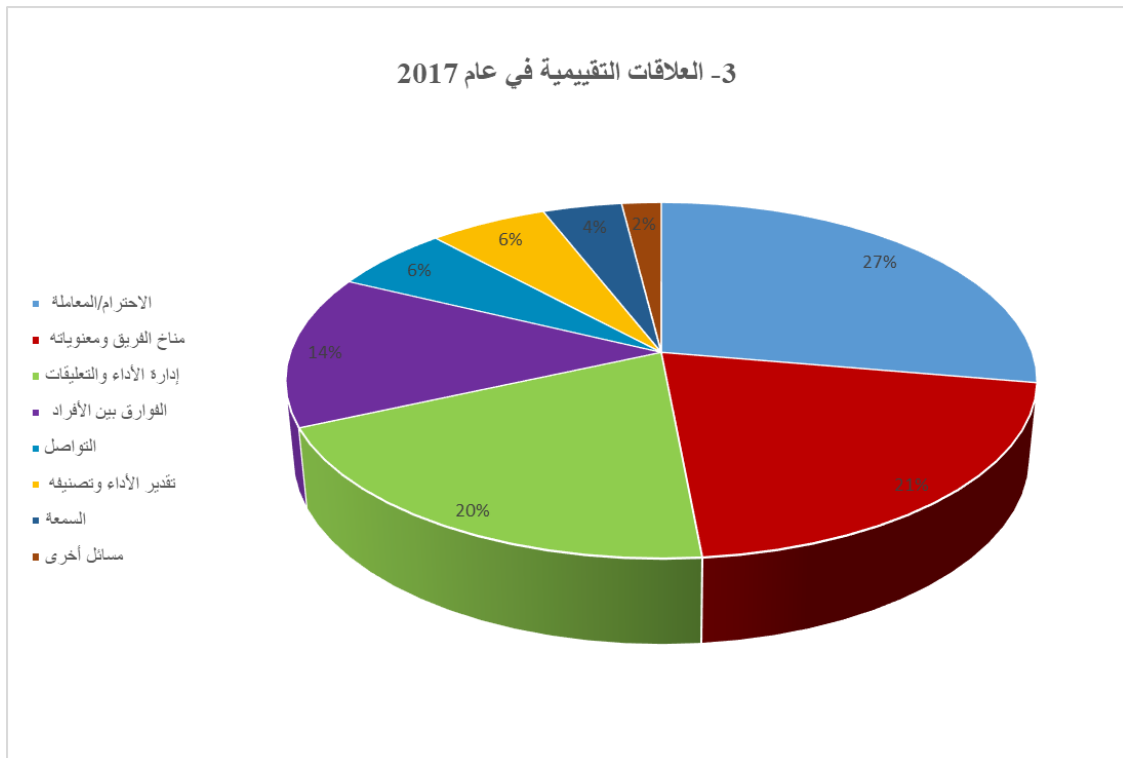
-7 فئات المسائل في عام 2017:



- 8- ووفقاً لمعايير الإبلاغ التي حددتها الرابطة الدولية لأمناء المظالم، أضاف مكتب أمين المظالم فئة قانونية وتنظيمية جديدة في عام 2017، وهي تتضمن المسائل المتعلقة بسياسة المضايقات والتحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة والتمييز.⁽¹⁾
- 9- وفي عام 2017، تلقى مكتب أمين المظالم مسائل أقل بنسبة 5 في المائة تتعلق بالعلاقات التقييمية مقارنة بالعام السابق، في حين انخفضت الفئة المتعلقة بالمنظمة، والاستراتيجية، والمهام الوظيفية بنسبة 6 في المائة. واستأثرت الفئة القانونية والتنظيمية الجديدة بنسبة 26 في المائة من جميع المسائل.

العلاقات التقييمية – نظرة فاحصة

- 10- تمثل العلاقات التقييمية 36 في المائة من جميع المسائل التي وصلت إلى علم مكتب أمين المظالم. وتُغطي هذه الفئة شواغل ومسائل، فضلاً عن نزاعات بين موظفين متربطين بعلاقة تقييمية. وتنقسم هذه الفئة إلى فئات فرعية على النحو التالي:



- 11- وأكبر فئة من المسائل الفرعية، والتي استأثرت بنسبة 27 في المائة، هي فئة الاحترام/المعاملة، والتي تشمل إظهار عدم الاهتمام بالناس، بما في ذلك عدم الإصغاء، والسلوك المتجاهل أو الوقح، والمعاملة غير النزيهة أو المحابية. وتُعد فئة مناخ الفريق والروح المعنوية ثاني أعلى فئة فرعية بنسبة 21 في المائة، تليها مباشرة فئة إدارة الأداء والتعليقات، التي تشمل فعالية الإشراف عند توجيه الأداء، وتقديم التعليقات والإرشادات خارج نطاق تقييم الأداء المعتاد.

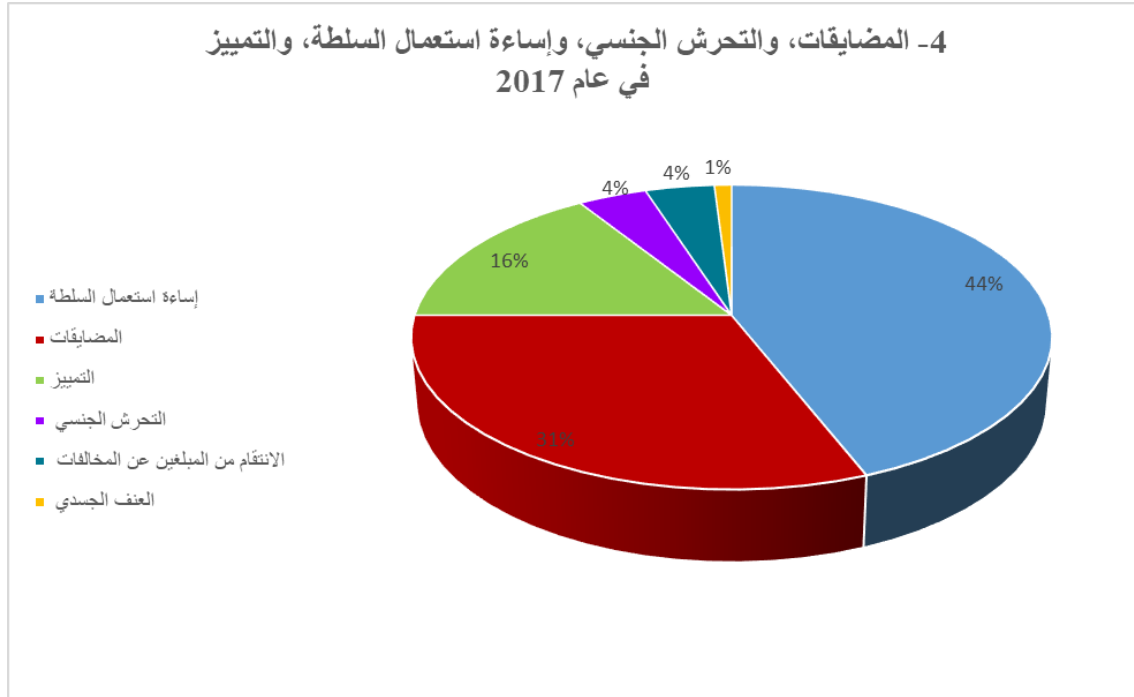
المضايقات، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، والتمييز

- 12- في عام 2017، كان من بين الحالات البالغ عددها 368 حالة والتي تناولها مكتب أمين المظالم، 27 في المائة، أو 101 حالة تتعلق بالمضايقات، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، والتمييز، وهو ما يمثل زيادة بنسبة 2 في المائة عن عام 2016 حينما كانت النسبة 25 في المائة. على أن عام 2017 شهد زيادة بنسبة 87 في المائة في عدد حالات المضايقات

(1) مع أن هذا التقرير السنوي يتعلق بعام 2017، فإنه يستند إلى تعميم المدير التنفيذي OED2018/007 المعنون "الحماية من المضايقات، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، والتمييز" الذي صدر في 1 مارس/آذار 2018، بالنظر إلى أنه هو التعميم الذي كان ساري المفعول وقت صدور هذا التقرير.

والتحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة والتمييز، والتي عرضت على مكتب أمين المظالم (بزيادة 101 حالة عن الحالات التي بلغت 54 حالة في عام 2016). ويرجى ملاحظة أن الحالة تمثل أحد الموظفين، وأن الحالة الخطرة يمكن أن تشمل مسألة واحدة أو أكثر.

13- وتوضح الدائرة في الشكل البياني نسبة الفئات الفرعية المختلفة المتعلقة بالمضايقات والتحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة والتمييز.



الأهداف الاستراتيجية لمكتب أمين المظالم

14- يُساهم مكتب أمين المظالم من خلال خدماته غير الرسمية لحل النزاعات، في "الاستعداد التنظيمي لخطة التنمية المستدامة لعام 2030".

15- والأهداف الاستراتيجية الستة هي:

- (1) إنكاء الوعي بأن مكتب أمين المظالم هو مكان آمن للتوجه إليه بالنسبة لأي فئة من الموظفين لديها أي شواغل تتعلق بالعمل؛
- (2) تأكيد أن مكتب أمين المظالم يُقدّم خدماته لتلبية الاحتياجات الخاصة بالمديرين والمشرفين؛
- (3) زيادة الكفاءة داخل البرنامج، نظراً لأنه من خلال تهدئة النزاع عن طريق مهارات بناء الثقة في الإدارة، يمكن إتاحة مزيد من الوقت لكي يضطلع البرنامج بولاياته؛
- (4) تعزيز فعالية موظفي البرنامج من خلال المزيد من علاقات العمل المتجانسة، ومناخ العمل، والإبداع، والابتكار، بما يسمح بإطلاق العنان للقدرات الخاصة بحل المشاكل؛
- (5) تقليص مخاطر السمعة بالنسبة للبرنامج بسبب تفكك الأفرقة، ودوران الموظفين، وخسارة الإنتاجية، وذلك من خلال التدخل الإيجابي في حالات النزاع؛

6) المساهمة في تحديد التوصيات وتوفيرها لمعالجة المسائل المهيمنة والمنهجية، مع العمل من خلال نهج متعدد التخصصات مع جهات أخرى، ولا سيما مع شعبة الموارد البشرية، ومكتب المفتش العام، وإدارة الشؤون القانونية، ومكتب الأخلاقيات، ومكتب الشؤون الجنسانية، وشعبة رفاه الموظفين، والأمن.

الركائز الأساسية لمكتب أمين المظالم

16- يحقق مكتب أمين المظالم أهدافه الاستراتيجية الستة من خلال ركائز عمله الأساسية. وتُعد هذه الركائز ضرورية لمساعدة الأفراد والأفرقة على تعزيز العلاقات المهنية، ومهارات حل المشاكل، وتهدئة النزاع، مع دعم البرنامج والقيادة على تدارك المسائل البنوية:

- 1) **التحدث على انفراد:** محادثات محايدة بالكتمان وجها لوجه، أو عن طريق الهاتف، أو لينك، أو سكايب لتقييم وتحديد ما هي المسائل؛ واستطلاع الآراء لإيجاد حل للموقف. ويمكن أيضا استعراض اهتمام أمين المظالم أو المستشار المعني بمكان العمل الجدير بالاحترام إلى المسائل التي تؤثر على أفرقة أو جماعات معينة.
- 2) **بناء القدرة على حل النزاع:** تُمَثَّل كفاءات حل النزاع الأساس لنجاح أي منظمة نظرا لأنها تعتمد على عدد من المهارات الجوهرية، مثل الإصغاء لغرض الفهم؛ والتعامل مع الشخصيات المختلفة داخل الفريق؛ والحل الفعال للمشاكل؛ ومنع النزاعات والمجادلات وتهدئتها.
- 3) **المسائل البنوية والتغيير التنظيمي:** عندما يُثار أحد الشواغل، سوف يُحدِّد أمين المظالم أي مسائل بنوية يلزم معالجتها داخل المنظمة مع تقديم التوصيات.
- 4) **الوساطة:** يوفّر مكتب أمين المظالم خدمات الوساطة السرية لموظفي البرنامج من أجل حل الخلافات والنزاعات المتعلقة بالعمل، بحيث يعمل الجانبان معا لإيجاد حل للنزاع، بمساعدة طرف ثالث محايد يُسمى "الوسيط".

المسائل البنوية الرئيسية

- 17- يستخلص مكتب أمين المظالم المشاكل السُئِمْية من الأحاديث التي يجريها مع الموظفين الذين يتصلون بالمكتب ومع الإدارة وأصحاب المصلحة الذين يتصل بهم المكتب للحصول على آرائهم وأفكارهم. كما يمكن تحديد المشاكل النظامية من خلال الملاحظات المباشرة التي يبديها أمين المظالم.
- 18- ومن خلال الأحاديث الكثيرة التي يجريها مكتب أمين المظالم، والغالبية العظمى منها تجري مع موظفين في الميدان، تتوفر أمام المكتب نافذة متميزة على سير عمل المنظمة وتتيح له أفكاراً يمكن ألا تظهر على السطح بدون هذه الأحاديث. والمنظمة مدعوة إلى التفكير في التوصيات التي يقدمها هذا التقرير.

التكاليف الناشئة عن النزاعات

- 19- طلب التقرير السنوي لمكتب أمين المظالم لعام 2016 من البرنامج أن يبحث التكاليف الناشئة عن النزاعات في إطار العمل. وبينما تعتبر النزاعات المتعلقة بالعمل أمرا لا مناص منه، إلا أن بمقدور المنظمة توفير العديد من التكاليف لو كان المزيد من موظفي البرنامج مجهزين على نحو أفضل لمعالجة أي نزاع يتعلق بالعمل⁽²⁾ بأي طريقة مناسبة وسريعة.
- 20- كيف يؤثر ترك النزاع دون حل على منظمة ما، وكيف يمكن للبرنامج قياس هذه التكاليف؟ للإجابة على هذا السؤال، يُحيل أمين المظالم إلى ما يقوله السيد Helmut Buss، أمين المظالم المشترك السابق للصناديق والبرامج، الذي أجرى بحثا عن التكاليف الناشئة عن النزاعات.⁽³⁾ ويقول باس إن الطريقة التي يعالج بها الموظفون نزاعا ما يمكن أن تمثل إضافة إلى المنظمة

(2) النزاع يعني تحديات من قبيل الخلاف، والإدارة الجلفة، والمضايقات، بما في ذلك التحرش الجنسي والعنف.

(3) Helmut Buss, Controlling Conflict Costs. http://fpombudsman.org.s195742.gridserver.com/wp-content/uploads/2014/11/Helmut-Buss_Controlling-Conflict-Costs-The-Business-Case-of-Conflict-Management-2011.pdf

أو تنال منها. فالمعالجة السليمة للنزاع تساهم في تهيئة بيئة تمكينية إيجابية تُحرِّك قدرا أكبر من الأداء والابتكار. وعلى العكس من ذلك، فإن تفادي مجابهة النزاع ينطوي على مخاطر التصعيد على حساب الإنتاجية والروح المعنوية، ضمن أمور أخرى.

ثمانى تكاليف خفية للنزاعات	
1-	الوقت المُهدر
2-	تدني الدافع الوظيفي
3-	التغيب
4-	التكاليف الصحية
5-	خسارة الموظفين المهرة
6-	قرارات منخفضة النوعية
7-	قصور إعادة الهيكلة
8-	التراخي ⁽⁴⁾
المصدر: Helmut Buss	

- 21- وليس من السهل حساب التكلفة الفعلية للنزاع وذلك لسببين: فمن الصعب إيجاد علاقة سببية بين تكاليف معينة ونزاع معين؛ ومن الصعب تقدير جميع التكاليف المتكبدة بسبب النزاع. وتتراوح التكاليف المتكبدة بسبب النزاع ما بين تكاليف مباشرة (تكاليف التقاضي) وتكاليف ثانوية مثل تكلفة الإنتاجية (قيمة الوقت المُهدر)، وتكلفة مستمرة (خسارة "التواصل الاجتماعي" والعلاقات الجارية)، وتكاليف عاطفية (تدني الدافع الوظيفي والإنتاجية).
- 22- وعلاوة على ذلك، يقول باس إن سهولة رؤية العواقب السلبية للنزاع لا تعادل تلقائيا سهولة القدرة على قياس التكاليف الناتجة والعكس بالعكس. فالحادث الذي يتعلق بالسرقة أو التخريب يمكن قياسه بسهولة، ولكن إذا لم يرتبط بنزاع، فإنه يظل بمثابة تكلفة غير مرئية أو خفية. وثمة عواقب سلبية أخرى للنزاع، مثل تبديد الروح المعنوية، وقد تكون واضحة، مثلا، عندما يتأثر فريق بأكمله، غير أنه يصعب قياس تكلفتها.
- 23- وعادة ما يتجاهل أصحاب العمل العديد من التكاليف غير المباشرة أو الخفية لأنها لا ترتبط على الفور بالنزاع، ويتم حسابها كجزء من التكلفة العادية لممارسة الأعمال التجارية. غير أنه من الواضح أنه عندما يستمر النزاع، فإن الإنتاجية هي التي تتأثر: فالإنتاجية لا تنخفض فقط عندما يُهدر وقت ثمين في النزاع الذي يعالج بصورة سيئة، بل أنه يتناقص بدرجة أكبر عندما يؤدي النزاع إلى التغيب والتراخي. ووفقا لما يقوله باس، فإن تكلفة التراخي قد تكون أكبر بكثير من تكلفة التغيب.
- 24- وفي حين قد يكون من الصعب قياس التكلفة الإجمالية للنزاع، فإنه يمكن قياس أو تقدير بعض فئات التكاليف، مثل تكاليف دوران الموظفين. وتشمل تكاليف الدوران الملموسة تكاليف الإعلان عن الشواغر، ومصاريف المقابلات والتدريب، والوقت الذي يقتضيه التعجيل بتعيين موظفين جُدد. وتشمل التكاليف غير الملموسة الناتجة عن ارتفاع معدل دوران الموظفين، والتي قد يكون من الصعب قياسها، أثر ذلك على المعنويات وانخفاض المشاركة.
- 25- ويستشهد باس بأبحاث خلصت إلى أن المديرين يقضون ما بين 30 إلى 70 في المائة من وقتهم في التعامل مع الموظفين في حالات النزاع، في حين يقضي الموظفون ما بين 2 في المائة إلى 8 في المائة من ساعات عملهم في التعامل مع النزاع.

(4) الموظفون غير المنتجين أثناء العمل.

ووجدت دراسة استقصائية أجرتها بعثة الأمم المتحدة في سيراليون⁽⁵⁾ عام 2016 أن الموظفين يقضون ما يصل إلى ثلاث ساعات أسبوعياً في التعامل مع النزاع، وهو ما يمثل 7.5 في المائة من ساعات العمل في الأسبوع التي تبلغ 40 ساعة.

قد يكون ترك النزاع بدون حل تكلفة كبيرة يمكن تخفيفها بالنسبة للبرنامج

26- للبرنامج، مثل جميع المنظمات، ثقافته التنظيمية الخاصة. ويلاحظ أمين المظالم أن تفادي النزاعات أمر منتشر في ثقافة البرنامج بصورة تكفي لإثارة القلق. ومع ذلك، فإن البرنامج لا يعترف بأن لديه ثقافة تنظيمية لتفادي مجابهة النزاعات، وهو ما قد يكون أحد الروابط الهامة المفقودة. وفي حين أن البرنامج يركز على المساءلة والامتثال، ويطور الأدوات والتدريب للمساعدة في تحقيقهما، فإنه يبدو في بعض الأحيان أنه ينسى أن النزاع أمر لا مفر منه في مكان العمل، وهو لا يقوم بتدريب وتجهيز موظفيه بصورة كافية بحيث يصبحون مؤهلين ويتمتعون بالثقة بالنفس في تعاملهم مع النزاعات.

27- وكما يقول باس، تُظهر بعض المنظمات ميلاً لحل المشاكل عن طريق تسلسلها القيادي، وذلك بتصعيدها إلى مستوى أعلى. وتفضل منظمات أخرى العمليات الرسمية خارج المستويات الأعلى. وغالباً ما تشجع هذه المنظمات، دون قصد، تجاهل النزاع واللجوء إلى أنصاف الحلول حيث يناهز المشرفون والمديرون بأنفسهم عن المشاركة في حل النزاع بطريقة استباقية. ونتيجة لذلك، تزداد تكلفة النزاع.

28- وإلى جانب هذا النوع من ثقافة التفادي، توجد عوائق أخرى تحول دون التصدي للنزاع في الوقت المناسب تشمل ثقافة تنظيمية موجهة نحو المهام، وتُعطي الأولوية للإنجازات التشغيلية قبل رفاه الموظفين؛ والتجاهل عندما تكون المشكلة بحاجة إلى الاهتمام؛ وعدم معرفة ما ينبغي عمله في حالة النزاع؛ وعدم وضوح ما هو متوقع من المشرف لمعالجة حالات النزاع، بما في ذلك ضعف الأداء؛ وعدم الخضوع للمساءلة، ومنع المشاركة الاستباقية لحل النزاع.

29- وبينما يتمتع موظفو البرنامج بقدرات جيدة اكتسبها من العمل في حالات الطوارئ، فإنهم ينبغي أن يعالجوا النزاعات في مكان العمل بصورة أكثر فعالية بمجرد حدوث هذه الخلافات. ويلزم وجود مهارات لمعالجة النزاعات وتهدئتها لمصلحة المستفيدين من البرنامج في نهاية المطاف.

30- وعندما لا يُعالج النزاع، فإن ذلك يؤثر على إنتاجية البرنامج وتماسكه واستمراره وسمعته. كما يؤثر على قدرة موظفي البرنامج لمواجهة التحديات. ويلزم أن يكتسب كل فرد في البرنامج المهارة اللازمة للتعامل بفعالية مع النزاعات، ومنع تصعيدها، وخفض التكاليف المتصلة بها.

التوصيات

31- بالإضافة إلى توصيات أمين المظالم عام 2016 فيما يتعلق بالقسم الخاص بالتكاليف الناشئة عن النزاعات:⁽⁶⁾

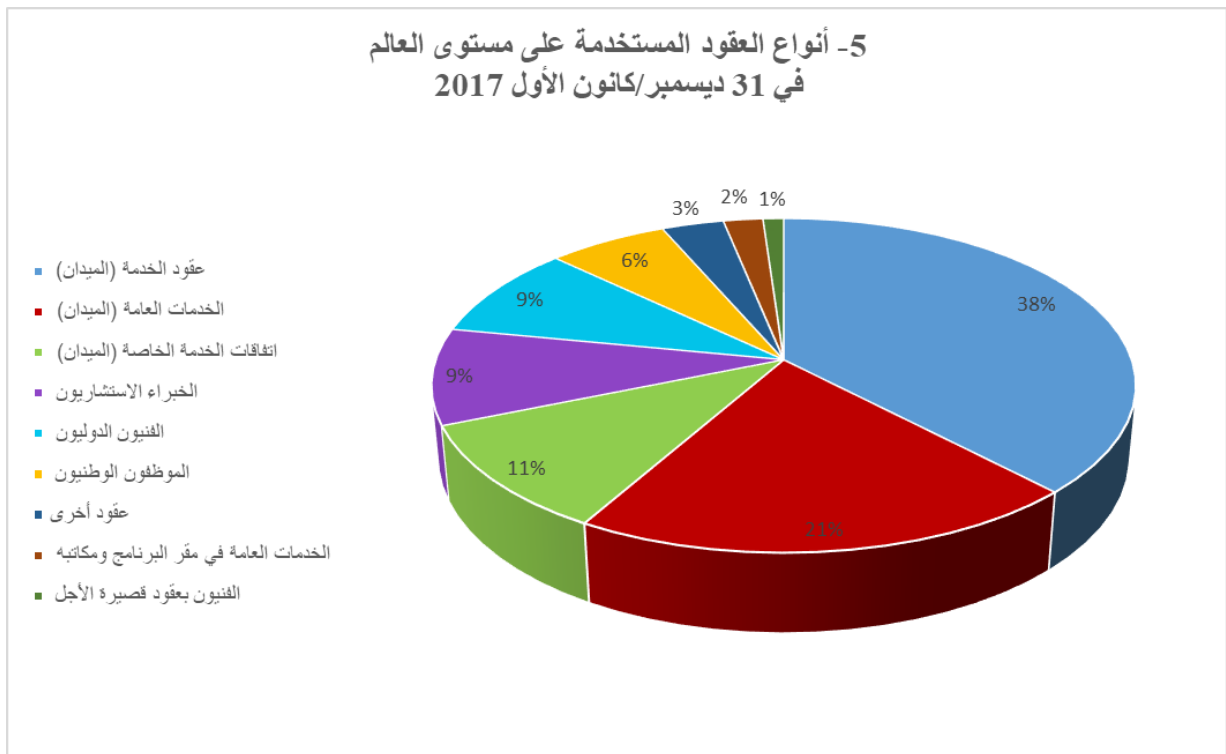
- (1) تحديد الأسباب الكامنة وراء الاتجاه الملحوظ لدى البرنامج لتفادي النزاعات؛
- (2) إدكاء الوعي بشأن تكلفة النزاع لتشجيع الموظفين على التكلم بصراحة، ومنع النزاع في العمل، والتدخل فيه، ومعالجته؛
- (3) إدراج كفاءات إدارة النزاعات ومهارات التعامل مع الموظفين في توصيف الوظائف؛
- (4) تقييم المرشحين من حيث مهاراتهم الخاصة بالتعامل مع الموظفين وقدرتهم على تهيئة بيئات عمل تمكينية أثناء إجراءات التعيين والترقي؛
- (5) توفير طائفة من التدريبات الموضوعية خصيصاً لمهارات إدارة النزاعات بحيث تلبى احتياجات جميع الموظفين على اختلاف مستويات مسؤولياتهم.

(5) أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة.

(6) الصفحة 6 من التقرير السنوي لمكتب أمين المظالم لعام 2016.

استخدام الترتيبات التعاقدية القصيرة الأجل

- 32- يواجه البرنامج تحديات تتعلق بالكفاءة التي اكتسبها من العمل في بيئة عالمية معقدة، وسعيه إلى إيجاد حلول مرنة وفعالة من حيث التكلفة فيما يتعلق بتعيين الموظفين. ويتطرق هذا القسم إلى قضايا متعلقة باستخدام عقود الخبراء الاستشاريين وعقود الخدمة، ويُقدّم ملاحظات إضافية لدعم التوصية الواردة في التقرير السنوي لعام 2016 لمكتب أمين المظالم بشأن إعادة تقييم الحاجة لتعيين موظفين مؤقتين ومعايير هذا التعيين.
- 33- وفي عام 2017، استخدم البرنامج عقوداً قصيرة الأجل لموظفين بنسبة 62 في المائة⁽⁷⁾ (لمزيد من التفاصيل عن أنواع العقود المستخدمة، انظر الأشكال البيانية من 5 إلى 8). والعقود القصيرة الأجل الأكثر استخداماً هي عقود الخبراء الاستشاريين المعيّنين دولياً،⁽⁸⁾ وعقود الخدمة بالنسبة للموظفين المعيّنين محلياً. وتوفر العقود القصيرة الأجل درجات متفاوتة من التعويضات والمزايا والاستحقاقات والحماية.



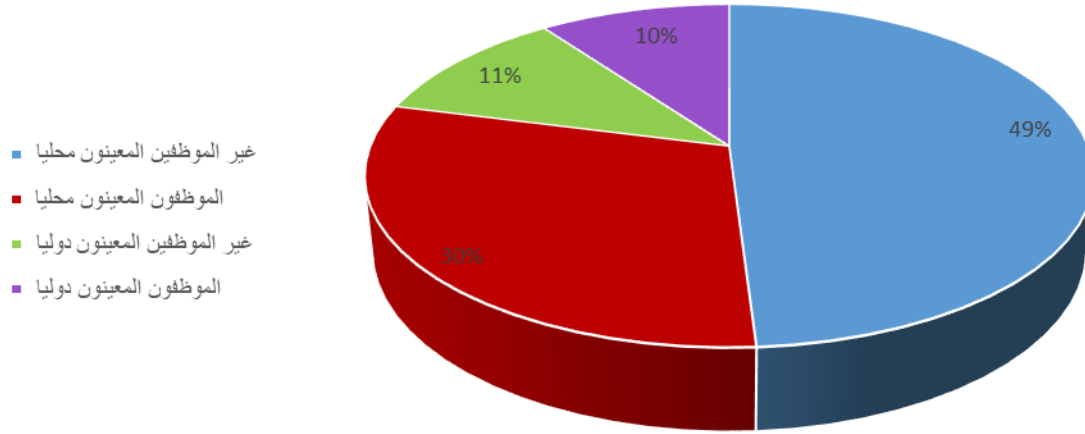
عقود الموظفين مقابل عقود غير الموظفين على مستوى العالم

- 34- باستثناء الموظفين الفنيين المعيّنين لفترات قصيرة، يخضع الموظفون الذين يحصلون على عقود قصيرة الأجل لشروط خدمة مختلفة، ولا يعتبرون "موظفين"، ويضم الموظفون موظفين فنيين دوليين، وموظفين فنيين عاملين لفترة قصيرة، وموظفين مبتدئين، وموظفين فنيين وطنيين، وفئة الخدمات العامة (في المقر والميدان)؛ ويشمل العاملون من غير الموظفين الخبراء الاستشاريين الدوليين، ومتطوعي الأمم المتحدة، والحاصلين على الزمالة، والمتدربين، وموظفي فئة الخدمات العامة لفترات قصيرة، والحاصلين على اتفاقات الخدمة الخاصة، ومتطوعي البرنامج. وتجدر الإشارة إلى أن البرنامج يُشير إلى مجموع العاملين لديه على أنهم موظفون.

(7) استناداً إلى أرقام شعبة شؤون الموظفين المتعلقة بملاك الموظفين والتي تشمل جميع موظفي البرنامج بتاريخ 31 ديسمبر/كانون الأول 2017 (يبلغ مجموع عدد موظفي البرنامج 218 16 موظفاً).

(8) يعمل 15 في المائة من الخبراء الاستشاريين على أساس "عند تعيينهم بالفعل" اعتباراً من 31 ديسمبر/كانون الأول 2017.

6- عقود الموظفين مقابل عقود غير الموظفين في 31 ديسمبر/كانون الأول 2018

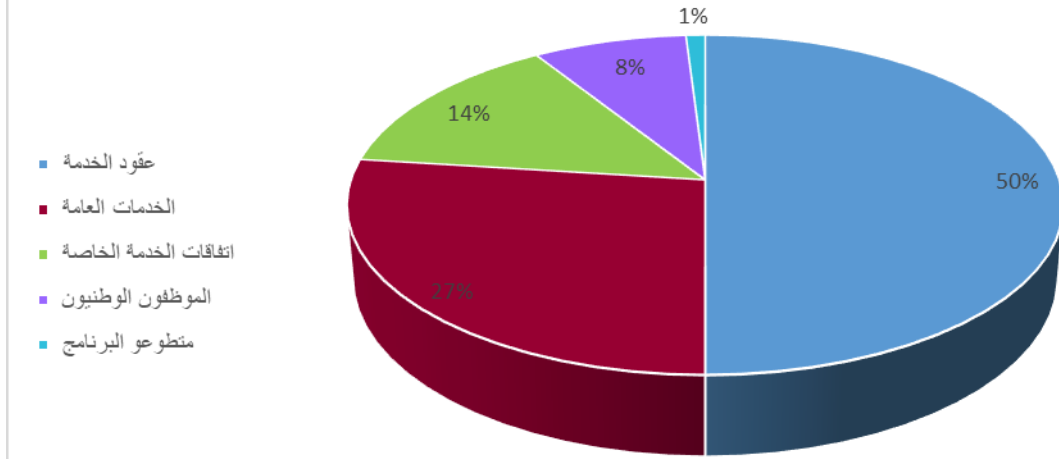


الاستخدام غير الصحيح للعقود

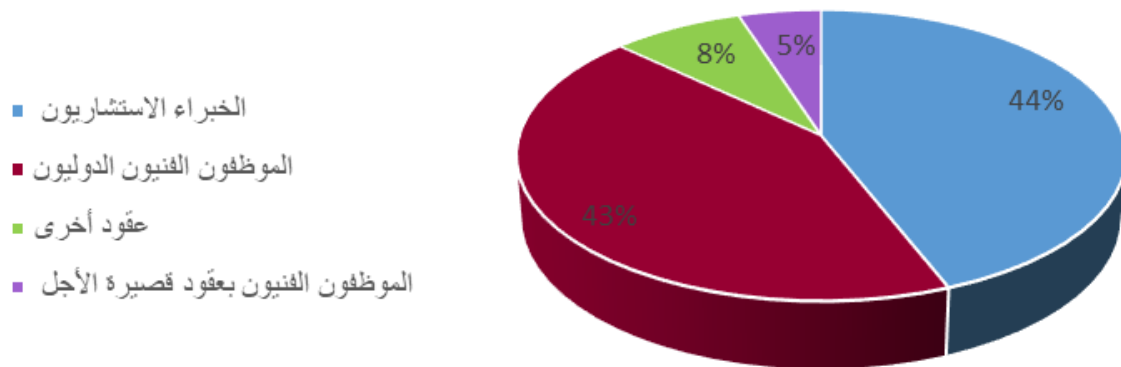
- 35- يعتبر أكثر من ثلث موظفي البرنامج (نحو 38 في المائة) من أصحاب عقود الخدمة. وكما جاء في دليل عقود الخدمة، "عقد الخدمة هو عقد لغير الموظفين. وهو وثيقة قانونية بين البرنامج وفرد تم التعاقد على خدماته".⁽⁹⁾ وليس من غير المألوف أن يعمل أصحاب عقود الخدمة لسنوات عديدة، وفي حالات استثنائية لفترات تستمر حتى لعشرين سنة، على الرغم من إرشادات الدليل بأنه "ينبغي للمكاتب الإقليمية أو المكاتب القطرية أن تنتظر في استخدام أدوات تعاقدية بديلة إذا كانت الخدمات مطلوبة لفترة أطول"، و"إذا استمرت الخدمات لفترة طويلة، ينبغي النظر بجديّة في إنشاء وظيفة محدّدة المدة". وقد عولجت هذه المسألة بواسطة العديد من المديرين التنفيذيين السابقين، ولكن لم يتم حلها بشكل نهائي.
- 36- وبالإضافة إلى العدد الكبير من أصحاب عقود الخدمة العاملين في الميدان (انظر الشكل البياني 5)، يُشير أمين المظالم إلى أن هناك عددا محدودا من المكاتب القطرية التي لا تضم بين صفوف موظفيها أي موظف بعقد محدّد المدة، وتعتمد فقط على ترتيبات تعاقدية قصيرة الأجل.

(9) الغرض من عقد الخدمة هو إشراك موظفين وطنيين وظيفيين بالشروط التالية: أ) بالنسبة للوظائف المؤقتة التي تُعزّر أن تكون محدودة وفترات محددة مثل حالات الطوارئ، والعمليات الخاصة، والأنشطة البرنامجية لفترة زمنية محدودة. وينبغي استخدام أدوات تعاقدية مناسبة للأنشطة الطويلة الأجل؛ أو ب) بالنسبة لخدمات الدعم التي عادة ما يتم تدبيرها من مصادر خارجية عن طريق إحدى الشركات، ولكن هذه الشركات ليست متوفرة، أو ليس من المستصوب القيام بذلك بسبب ظروف سائدة، مثل خدمات الحراسة، والأمن، وخدمات تكنولوجيا المعلومات (دليل عقود الخدمة).

7- العقود المحلية على المستوى الميداني



8- العقود الدولية



- 37- وفي حين يقوم الخبراء الاستشاريون الدوليون بدور رئيسي في دعم البرنامج من أجل الوفاء بولايته، فإن إصدار عقود الخدمة الاستشارية لتغطية الاحتياجات المتوسطة إلى الطويلة الأجل يتطلب دراسة متأنية. وعلى مدى السنوات الماضية، زاد استخدام الخبراء الاستشاريين بدرجة كبيرة: 7 في المائة مقارنة بعام 2016، و46 في المائة مقارنة بعام 2014. ونتيجة لذلك، كان الخبراء الاستشاريون يستأثرون بنسبة 44 في المائة من مجموع الموظفين الدوليين. وبالإضافة إلى توفير ترتيبات تعاقدية مرنة، فإن تعيين الخبراء الاستشاريين عادة ما يكون أقل تكلفة مقارنة بتعيين موظفين بعقود محدّدة المدة. ولاحظ أمين المظالم إلى أنه يتم في ظروف معيّنة تعيين خبراء استشاريين⁽¹⁰⁾ حتى لو توفرت أموال لإنشاء وظائف محدّدة المدة.
- 38- ولا تحمل عقود الخبراء الاستشاريين وعقود الخدمة أي وعد بالتمديد أو التجديد. وبالنسبة لكلا النوعين من العقود، من الضروري تبرير الحد الأدنى لانتهاج الخدمة. وتفسر الحالات التي تكون فيها عمليات التجديد متكررة وغير مؤكدة عن انعدام الأمن الوظيفي، وقد تؤدي إلى التوتر والقلق. كما أنها يمكن أن تقود إلى بيئة تنافسية غير صحية يلجأ فيها الناس إلى سلوك عدائي، وأحيانا إلى سلوك عدواني لتأمين وظائفهم، وهو ما يؤثر على الخبراء الاستشاريين، فضلا عن الموظفين أصحاب العقود القصيرة الأجل.
- 39- وفي حالة التمديد أو التجديد، يتعيّن على الخبراء الاستشاريين، مثل معظم الموظفين المؤقتين الآخرين، باستثناء أصحاب عقود الخدمة، مراعاة التوقف المؤقت الإلزامي وغير المدفوع عن الخدمة، وهو ما يؤثر على أمنهم المالي. وعلاوة على ذلك، ونظرا للاستخدام السائد للعقود القصيرة الأجل، فإن متطلبات التوقف المؤقت عن الخدمة تفرض قيودا على زملاء العمل وتعوق الاستمرارية. بالإضافة على ذلك، فإنها تؤدي إلى عمل إداري إضافي ومرهق نظرا لأن الخبير الاستشاري سيفصل عن خدمات تكنولوجيا المعلومات، وسوف يتعيّن عليه تقديم عدد من الوثائق مرة أخرى لإعادة تعيينه. ويقدم الجدول 1 لمحة عامة عن متطلبات التوقف المؤقت عن الخدمة.

الجدول 1: التوقف المؤقت عن الخدمة			
نوع العقد	المدة	التوقف المؤقت عن الخدمة	الاستخدام الأطول أجلا
خبير استشاري	11 شهرا	شهر واحد	توقف إلزامي لمدة ثلاثة أشهر أو أكثر بعد أربع مرات من الخدمة لمدة 11 شهرا
عقد خدمة	من ستة أشهر إلى 12 شهرا	لا ينطبق	قابل للتجديد بعد 12 شهرا - بلا حدود في الوقت الحالي
اتفاق خدمة خاصة	أقل من ستة أشهر، وقد يمدّد إلى 11 شهرا	لا ينطبق	يمكن تحويله إلى عقد خدمة

التعويضات، والمزايا، والاستحقاقات

- 40- تُعد التعويضات من بين القضايا التي يُكثر أصحاب عقود الخدمة من ذكرها. ونظرا لأن هذه العقود مؤقتة، فإن جداول الأجر لا تتضمن نظام الدرجات. وفي حال تجديد العقد، فإن إطار عقود الخدمة يسمح بزيادة قدرتها 2 في المائة إذا كان التقييم مُرضيا (ما يُسمى "الأجر المرتبط بالجدارة")، وهو ما بدأ العمل به في سبتمبر/أيلول 2017. على أن الأجر المرتبط بالجدارة لا يُمنح بصورة آلية، فهو يتطلب توصية من الرئيس المباشر، كم أن لدى بعض البلدان ممارسات مختلفة. ويرى أصحاب عقود الخدمة أن ذلك يعتبر عدم اعتراف بجهودهم، وهو ما يتفاقم في بعض الحالات بسبب عدم تعديل أو تطبيق جداول الأجر في الوقت المناسب.
- 41- وتثير الفجوة في الأجر بين الجنسين قلقا خاصا بالنسبة للخبرات الاستشاريات. ويرجع ذلك، في الحالات التي عُرضت على أمين المظالم، إلى أن التعيينات الجديدة تتطلب الكشف عن شيكات الدفع السابقة، وهو عامل رئيسي بالنسبة للبرنامج

(10) مقابل 43 في المائة من الموظفين الفنيين الدوليين، و48 في المائة من الموظفين الفنيين الدوليين بعقود قصيرة الأجل مجتمعين. ومع أن ذوي العقود قصيرة الأجل يندرجون في عداد الموظفين، إلا أنهم يواجهون تحديات مماثلة مثل الخبراء الاستشاريين من حيث قدرتهم على التكلم صراحة لأنهم يخضعون لتجديد عقودهم بشكل متكرر.

لعرض المرتب. ولذلك، إذا كانت المرأة تحصل على أجر أقل من نظيرها في وظائفها السابقة، فإن هذه الفجوة في أجرها تبقى مستمرة في البرنامج.

42- كما يمكن أن تستمر هذه الفجوة في الأجر إذا حصلت الخبيرة الاستشارية على وظيفة فنية دولية، نظراً لأن راتبها في العقد المحدد المدة يمكن أن يستند هنا أيضاً إلى مستوى أجرها السابق.

43- وبموجب السياسة الحالية، لا يحق للخبراء الاستشاريين الحصول على إجازة سنوية أو إجازة مرضية بدون شهادة طبية. وهذا يعني أنهم بحاجة إلى تخطيط إجازاتهم أثناء فترة توقعهم المؤقت الإلزامي عن الخدمة، أو الحصول على إجازة بدون أجر. وهذا أيضاً يجعل الأمر أكثر صعوبة بالنسبة لهم فيما يتعلق بتلبية احتياجات الأسرة.

44- وتعتبر الخبرات الاستشاريات معرضات بصفة خاصة بسبب افتقارهن إلى استحقاقات الإجازات. وقبل تعزيز خطة التغطية الطبية للموظفين الزائدين عن العدد، والتي بدأ نفاذها في 1 مايو/أيار 2018، اضطرت الخبرات الاستشاريات الحوامل إلى الاستقالة، وبمجرد انتهاء عقودهن، لم يعد لديهن تأمين طبي، كما لم يعد لديهن أي ضمان لإعادة تعيينهن، وهو ما كان سبباً في حدوث ضغوط كبيرة. وترد في الجدول 2 لمحة عامة عن المزايا والاستحقاقات حسب نوع العقد.

الجدول 2: المزايا والاستحقاقات			
المزايا والاستحقاقات	عقود الخبراء الاستشاريين موظف	عقود الخدمة متعاقد مستقل	اتفاقيات الخدمة الخاصة متعاقد مستقل
المعاش التقاعدي	X	✓	X
التأمين الطبي	✓	✓	✓
الإجازة	X	✓	X
إجازة الأمومة	✓(11)	✓	X
إجازة الأبوة	X	✓	X
إجازة مرضية بدون شهادة طبية	X	✓	X
إجازة مرضية بشهادة طبية	✓	✓	X

45- وبالإضافة إلى وجود أوجه عدم المساواة، فإن الاستخدام المستمر لهذه العقود يحرم هؤلاء الموظفين مما يمكنهم الحصول عليه عادة من خلال علاقة عمل معترف بها، مثل استحقاقات المعاشات التقاعدية للخبراء الاستشاريين، والحصول على الانتصاف بالنسبة لأصحاب عقود الخدمة.

الانتصاف والعدالة الداخلية

46- لتسوية النزاعات، يوفر البرنامج خيارات رسمية وغير رسمية (انظر الجدول 3). ومع أن بإمكان أصحاب عقود الخدمة ألا يحصلوا على التعويض الداخلي غير الرسمي فيما يتعلق بجميع أنواع النزاعات، فإنه في حال تسوية المطالبات أو النزاعات المتعلقة بتفسير أو تنفيذ أو إنهاء عقد الخدمة، فإن عليهم أن يدخلوا في التحكيم الملزم بموجب قواعد التحكيم في لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي.⁽¹²⁾ وهذا يحرمهم من خيار اللجوء إلى الانتصاف الداخلي الرسمي.

(11) تغيّرت اعتباراً من 1 مايو/أيار 2018.

(12) لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي.

الجدول 3: الانتصاف		
عقود الخدمة/ عقود اتفاقات الخدمة الخاصة	عقود الخبراء الاستشاريين	إجراءات وآليات الانتصاف
حل النزاعات بطريقة غير الرسمية		
✓	✓	مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة
✓		التوفيق - خارجي
إجراء الطعن الرسمي		
	✓	الطعن لدى المدير التنفيذي
	✓	لجنة الطعون التابعة لمنظمة الأغذية والزراعة
	✓	المحكمة الإدارية التابعة لمنظمة العمل الدولية
✓		التحكيم - خارجي

47- تُعد إمكانية الحصول على الانتصاف الخارجي الرسمي محدودة لأن التوفيق - كخطوة أولى إلزامية - وإجراءات التحكيم مكلفة، وقد لا تكون متاحة محلياً.⁽¹³⁾ وليس من الواضح في الوقت الحاضر من الذي يمكن أن يقوم بدور الموثق أو المحكم، أو ما هي المعايير التي يستند إليها التحكيم، والتي يمكن أن تسفر بسهولة عن نتائج غير متسقة، كما أنه من غير الواضح كيف يتم دفع تكاليف التحكيم. وأخيراً، فإن أمين المظالم يساوره القلق لأنه قد يتعذر، باستخدام التحكيم، تعقب قضايا نظامية، مثل إساءة استعمال السلطة، والتحرش الجنسي، لأن التحكيم لا يسفر عن اجتهادات قضائية.

العواقب

48- يُعد استخدام المنظمة للعقود القصيرة الأجل لفترات طويلة من الزمن سبباً منهجياً لأوجه عدم المساواة التي يمكن أن تؤدي إلى فقدان الدافع، وانخفاض الروح المعنوية، والنزاع في مكان العمل، وإلى سوء استعمال السلطة. وهذه النتائج السلبية ربما لا يتم الاعتراف بها دائماً على هذا النحو، فعدم المساواة يؤدي إلى تقادم أوجه الضعف، واختلافات السلطة، ويمكن أن يقوض التماسك والانسجام الداخليين.

49- ويساور أمين المظالم القلق بوجه خاص من الصمت الواضح للموظفين العاملين بعقود قصيرة الأجل، بمن فيهم الموظفون الفنيون، فمثل هؤلاء الموظفين لا يتكلمون بصراحة عن عدم ارتياحهم، أو يختارون التزام الصمت حيال قضايا معينة لأنهم يخشون من العواقب عندما تكون عقودهم في سبيلها إلى التمديد أو التجديد، أو عندما يتطلعون إلى وظيفة محددة المدة.

50- كما يساور أمين المظالم القلق لوجود عدد كبير من الموظفين الذين يبدو أنهم، نظراً لوضعهم التعاقدية، أقل ميلاً للمجاهرة، مما يمكن أن يخلق تبادل الأفكار، ويمنع فرص التعلم والتعليقات، ويعوق الابتكار والتطور التنظيمي.

51- وعندما يسود الشعور بأن المصالح الفردية تتعارض مع مصالح البرنامج، فقد يبحث الناس عن طرق أو فرص بديلة لحماية مصالحهم. وعلى سبيل المثال، لاحظ أمين المظالم أن هناك موظفين موهوبين بحثوا عن فرص في أماكن أخرى وتركوا العمل في البرنامج عندما وجدوا عقوداً محددة المدة لدى وكالات الأمم المتحدة الأخرى، أو لدى منظمات غير حكومية.

52- ويمكن لمختلف القضايا الناشئة عن استخدام العقود المؤقتة أن تؤثر في نهاية المطاف على فعالية المنظمة وإنتاجيتها. وهذا ما أقرته منظمة العمل الدولية أيضاً في تقريرها المعنون: "علاقة العمل" (2006)، فضلاً عن وحدة التفتيش المشتركة في تقريرها عن استخدام عاملين من غير الموظفين (2014)⁽¹⁴⁾ ويقول مفتشو وحدة التفتيش المشتركة إن أثر إساءة استخدام غير الموظفين له أبعاد متعددة، ويؤثر على الموظفين وعلى غير الموظفين، وكذلك على المنظمات المعنية:

(13) باشر قرابة 2 في المائة من أصحاب عقود الخدمة بإجراءات للتحكيم خلال السنوات الخمس الأخيرة.

(14) https://www.unjiu.org/sites/www.unjiu.org/files/jiu_document_files/products/en/reports-notes/JIU%20Products/JIU_REP_2014_8_Final.pdf

"تتأثر معنويات الموظفين وغير الموظفين بإساءة استعمال الطرائق التعاقدية المتعلقة بغير الموظفين (...). وتتأثر المؤسسات أيضاً بسوء استخدام الأفراد من غير الموظفين، لأنها تواجه مخاطر المساس بسمعتها، وارتفاع معدل تبديل الموظفين، وارتفاع النفقات الإدارية العامة، والافتقار إلى قوة عمل تنعم بالاستقرار والدافعية، والزيادة المحتملة في حالات الغش أو الفساد، فضلاً عن الزيادة المحتملة في التحديات القانونية".

التوصيات (تابع):

- (6) وضع معايير واضحة لإصدار العقود القصيرة الأجل: تحديد الأشخاص الذين يتلقون العقود، وتحديد نوع عقد كل منهم، وبأية ظروف. وضمان الامتثال لتلك المعايير بصورة أفضل.
- (7) تنظيم أجر الجدارة لأصحاب عقود الخدمة في حالة التقييم المُرضي.
- (8) تحسين فرص حصول أصحاب عقود الخدمة على التعويض الرسمي.
- (9) ضمان المساواة في الأجور بين الخبراء الاستشاريين من كلا الجنسين. ويلعب تحديد مستويات المرتبات الخاصة بالعمل المراد القيام به دوراً هاماً في تحقيق ذلك.
- (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.
- (11) استخدام الأموال المتاحة للوظائف المحددة المدة من أجل تعيين موظفين بعقود محددة المدة وليس من أجل تعيين الخبراء الاستشاريين.
- (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.

القيادة – توضيح

- 53- تستقر في قلب أي منظمة صفات وكفاءات قيادتها. فالقيم التي تتمسك بها القيادة، أو سلوكها، ومهاراتها، وكفاءتها تُعد المفتاح لبناء التماسك، والثقة، وإيجاد مجال عمل مزدهر. غير أنه ليس من السهل اكتساب مهارات القيادة.
- 54- وعند مناقشة صفات القيادة في هذا التقرير، سوف ينظر هذا التقرير تحديداً في القيادة المسيئة، وإساءة استعمال السلطة أو القوة، والتي اعتبرها التقرير السنوي لعام 2016 لمكتب أمين المظالم قضيةً تنظيمية رئيسية بالنسبة للبرنامج.
- 55- فالقيادة المسيئة يمكن أن تكون بالغة الضرر بالنسبة للمنظمة وموظفيها، رغم أنه يصعب اكتشافها في كثير من الأحيان بالنسبة للمشرفين ولأقران المدير المسيء، حيث أنها تُعد بشكل عام نمطاً للسلوك، وليست أفعالاً قائمة بذاتها يمكن تحديدها بوضوح. وغالبا ما تترك الإدارة المسيئة بصماتها تدريجياً على الآخرين، وعلى هذا النحو، فإنه يصعب اعتبار هذا السلوك تصرفاً مسيئاً. وعلاوة على ذلك، فإذا ذُكرت حادثة عن إساءة في العمل، فإن هذه الحادثة لا تترك عادة أي انطباع.
- 56- ولا يدرك معظم المديرين المسيئين أثر أسلوب إدارتهم على الآخرين، وبالتالي فإنهم لا يدركون العواقب أيضاً؛ فربما لا يقصدون أن يكون تصرفهم مسيئاً على الإطلاق. ومن الحقائق أيضاً أن الموظفين يختلفون في درجة تعرضهم للسلوك المسيء، فهذا يتوقف على عدة عوامل، من قبيل وضعهم التعاقدية. ومع هذا، فإن الإدارة المسيئة تؤثر عموماً على عدد من الموظفين بمرور الوقت.⁽¹⁵⁾

(15) يستخدم مصطلح "المسيء" ليعني إساءة استعمال السلطة بالمعنى المستخدم في تعميم المدير التنفيذي OED2018/007. ومع أن هذا التقرير السنوي يتعلق بعام 2017، فإنه يستند إلى تعميم المدير التنفيذي OED2018/007 المعنون "الحماية من المضايقات، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، والتمييز" الذي صدر في 1 مارس/أذار 2018، بالنظر إلى أنه هو التعميم الذي كان ساري المفعول وقت صدور هذا التقرير.

مهارات التعامل مع الآخرين باعتبارها مهارات قيادية أساسية

- 57- ماذا يحدث إذا أخفيت القضايا الشخصية في العمل تحت السجادة، إما لأنه لا يوجد من يريد معالجتها، أو يُعتقد أن معالجتها غير ضرورية، أم بسبب الافتقار إلى المهارات اللازمة؟ وماذا يحدث إذا لم تعالج مشكلة الإدارة الجلفة أو المسيئة؟ وما هي التكلفة الحقيقية بالنسبة للموظفين وللبرنامج؟
- 58- أولاً، لا بد أن يشعر الموظفون بقدر من تدني الروح المعنوية، والإحباط، والقلق، والتوتر. وفي نهاية المطاف، فإن الإدارة المسيئة تُكلف البرنامج الكثير من المال. والتكلفة هي تدني الإنتاجية، والوقت الذي يُهدر في القلق ومعالجة النزاع؛ وتكلفة دوران الموظفين؛ وتكلفة الموظفين الذين لا يتكلمون صراحة؛ وبالتالي تكلفة الفرص الضائعة، والأفكار المفقودة لكي تكون هناك منظمة أفضل.
- 59- ويحتاج موظفو البرنامج إلى العمل بكفاءة واحترام مع الآخرين، الذين توجد لدى العديد منهم مسؤوليات وخلفيات وأهداف ومجالات خبرة مختلفة تماماً. وبغض النظر عن الشخص الذي نعمل معه، وبغض النظر عن المستوى الذي نزن أننا نمتلكه كلاعبين في الفريق، فإن مشرفينا وزملائنا سوف يختلفون معنا في بعض الأحيان، ومع معتقداتنا، وعاداتنا، وتصوراتنا، وكيف نُؤدي عملنا. ويمكن أن يؤدي أي من هذه التحديات إلى خلافات، وفي نهاية المطاف إلى نزاع وعدم اتفاق.
- 60- ولذلك، فإن القدرة على إدارة العلاقات في العمل تُعد جزءاً أساسياً من تكوين الموظف الفعال والمساهم، وهي قدرة تزداد أهميتها عندما يتعلق الأمر بالمشرفين أو المديرين المسؤولين عن الآخرين. وعلى هذا النحو، فإن إدارة علاقات العمل تُعد السبيل لتهيئة مناخ عمل تمكيني ومتناغم، وبالتالي تُعد مفتاحاً للمهارة القيادية.
- 61- ويجب أن تكون المهارات القيادية باستمرار موضع الممارسة وأن يتم التفكير فيها ملياً. وعندما تتوفر لدى الموظفين الرغبة والقدرة على التفكير ملياً في سلوكهم؛ وفي أثر ذلك السلوك على الآخرين، وعلى أن تتطور على المستوى الشخصي، فإن المنظمة ستكون أكثر قدرة على بناء أفرقة قادرة على الصمود، وعلى إحداث تغيير إيجابي.
- 62- ومهارات التعامل مع الآخرين هي مهارات قيادية ينبغي أن تؤخذ على محمل الجد باعتبارها كفاءات رئيسية لجميع موظفي البرنامج، وخاصة لأولئك الذين يشغلون وظائف من المستوى المتوسط إلى الأعلى. ويجب أن يكون البرنامج أكثر انتباهاً وأفضل استجابة لتلك الحالات التي يتحقق فيها "إنجاز المهمة" بثمن باهظ. فإنجاز المهمة من خلال تمكين الموظفين العاملين معا يعد مكافأة لكل المعنيين: المنظمة، والمدير، والموظفين في الفريق الذي يقوده المدير، وفي النهاية للمستفيدين.

التوصيات (تابع):

- 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.
- 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 مديريين والذين يبدو أنه 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 المديرين؛ 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.

برنامج المستشارين المعنيين بمكان العمل الجدير بالاحترام

63- يعمل برنامج المستشارين المعنيين بمكان العمل الجدير بالاحترام التابع للبرنامج منذ عام 2007. ويُعد هذا البرنامج في جوهره بمثابة شبكة من الموظفين الذين يعملون كمراكز تنسيق لمكتب أمين المظالم في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية والمكاتب الفرعية. وعلى هذا النحو، فإن البرنامج المذكور يُعزز من إمكانية الوصول إلى حل للنزاعات غير الرسمية من جانب جميع موظفي البرنامج الموجودين في الميدان.

64- والدور الذي يقوم به هؤلاء الموظفون باعتبارهم مراكز تنسيق لمكتب أمين المظالم على أرض الواقع، هو توسيع مجال تواصل المكتب، وتعزيز حل النزاعات بطريقة غير الرسمية في المكاتب القطرية التابعة للبرنامج. كما أنهم يعملون بمثابة محاورين، وكذلك كمصدر قيم للمعلومات بالنسبة للموظفين فيما يتعلق بالوصول إلى خدمات حل النزاعات الرسمية وغير الرسمية عند نشوب نزاع في مكان العمل. ولا يتصرف المستشار المعني بمكان العمل الجدير بالاحترام بالنيابة عن الموظف المعني، أو يتوسط أو يتدخل بطرق أخرى.

65- ويتم ترشيح المستشارين المعنيين بمكان العمل الجدير بالاحترام بواسطة زملائهم عن طريق عملية ترشيح سرية، ويقومون بهذا الدور طواعية بالإضافة إلى مسؤولياتهم العادية. ولكي يتمكّن هذا المستشار من التعامل مع الزوار وقضاياهم، فإنه مطالب بأن يكون لديه فهم صحيح للنظم الرسمية وغير الرسمية لحل النزاعات في البرنامج، وإجراءات وسياسات الموارد البشرية.

66- وتتمثل الفائدة التي تجنيها المنظمة في أنه عن طريق إتاحة المهارات للموظفين المحليين، ووسيلة لممارسة حل النزاعات، يكتسب هؤلاء المستشارون مهارات قيمة تتعلق بالعمل، وتساعد على منع نشوب النزاع وعدم تصعيده، كما تساعد في تشكيل أفرقة أفضل تصبح أكثر مرونة في التعامل مع النزاعات، وفي نهاية المطاف، يصبح المستشارون وأعضاء الفريق قادة أفضل.

الحالات التي تعامل معها المستشارون المعنيون بمكان العمل الجدير بالاحترام

67- في عام 2017، عالج 105 مستشارين 214 حالة تضم ما مجموعه 304 مسائل. وقد شهدت هذه الحالات انخفاضا طفيفا عن السنوات السابقة: ففي عام 2016، تلقى 103 مستشارين 240 حالة، وفي عام 2015، عالج 94 مستشارا 272 حالة، أما في عام 2014، فقد تلقى 111 مستشارا 180 حالة.

68- وفي عام 2017، كانت الشواغل الأكثر شيوعا والتي أثارها موظفو البرنامج مع المستشارين تتعلق بالعلاقات مع الأقران والزملاء (23 في المائة)، وبالوظيفة والتطور الوظيفي (16 في المائة)، الخدمة والشؤون الإدارية (13 في المائة)، يليها عن كتب العلاقات التقييمية.

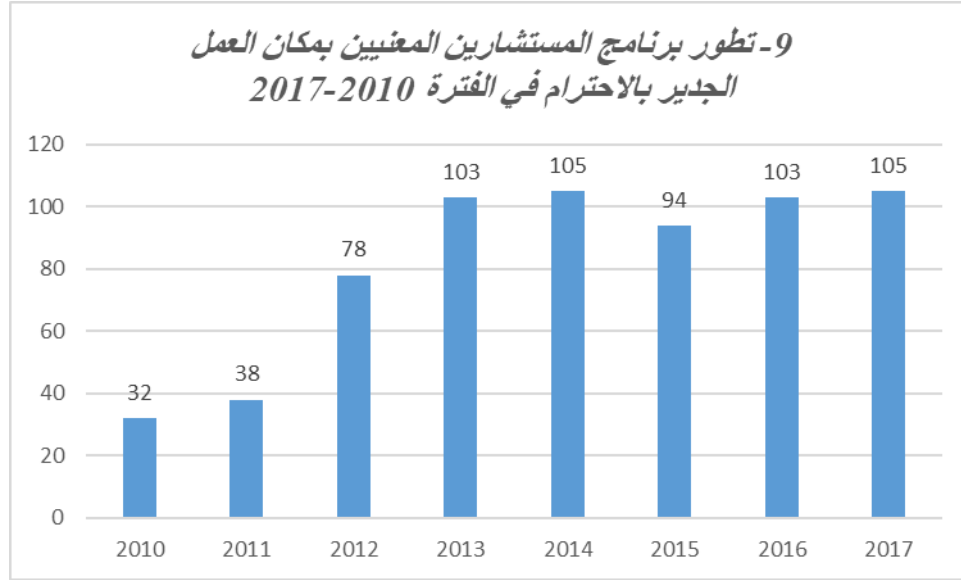
مدير برنامج المستشارين المعنيين بمكان العمل الجدير بالاحترام

69- يُقدّم مدير برنامج المستشارين المعنيين بمكان العمل الجدير بالاحترام التابعة لمكتب أمين المظالم التوجيهات للمستشارين كل على حدة، ويُسهّل المؤتمرات الهاتفية الشهرية، ويدعم أمين المظالم في المسائل الاستراتيجية، فضلا عن الحالات الفردية.

70- وأثناء المؤتمرات الهاتفية، أُتيح للمستشارين فرصة لتبادل أفضل الممارسات بصورة سرية، وتقاسم المستجدات ذات الصلة بالبرنامج داخل أقاليمهم أو بلدانهم.

71- وفي يوليو/تموز 2017، عُقدت في مقر البرنامج تدريبات أساسية على نظام المستشارين المعنيين بمكان العمل الجدير بالاحترام لسنة عشر مستشارا مرشحا حديثا.

- 72- وانتهى عام 2017 بمجموع يبلغ 105 مستشارين. ويلتزم مكتب أمين المظالم بأن يكون له مستشار واحد في كل بلد، مع مستشارين إضافيين للمكاتب الفرعية التي تضم مائة موظف أو أكثر.
- 73- ويبين الرسم البياني 9 كيف تطوّر برنامج المستشارين المعنيين بمكان العمل الجدير بالاحترام في المنظمة من عام 2010 حتى عام 2017.



تحديات المستشارين المعنيين بمكان العمل الجدير بالاحترام:

- (1) توافر محدود لأماكن خاصة بمناقشة الشواغل السرية، نظرا لأن أماكن العمل المشتركة والمفتوحة هي السائدة في البرنامج. وقد خصص أحد المكاتب القطرية "غرفة اجتماع خاصة للمستشار المعني بمكان العمل الجدير بالاحترام"، من أجل التخفيف من هذه المشكلة.
- (2) وقت محدود متاح لممارسة دور المستشار المعني بمكان العمل الجدير بالاحترام: فبعض المستشارين لا يمكن إتاحتهم بصورة كاملة لزملائهم بسبب أعباء العمل المثقلة. ويمكن أن يُعزى ذلك إلى الافتقار إلى موارد الموظفين، أو في بعض الحالات الافتقار إلى دعم المدير حتى يمكنهم المساهمة في العمل كمستشارين معنيين بمكان العمل الجدير بالاحترام.

الدور المزدوج للمستشارين المعنيين بمكان العمل الجدير بالاحترام

- 74- يعتبر المستشارون المعنيين بمكان العمل الجدير بالاحترام أيضا سفراء للأخلاقيات. وللقيام بهذا الدور، فإنهم يقومون بإذكاء الوعي بمدونة قواعد السلوك الخاصة بالبرنامج إلى جانب سياسته بشأن الانتقام من المبلغين عن المخالفات. ويُقدّم التقرير السنوي لمكتب الأخلاقيات مزيدا من التفاصيل عن هذا الجانب من عمل هؤلاء المستشارين.
- 75- وخلال عام 2017، شارك ما مجموعه 31 مستشارا في دورة "تأهيل المدربين" عن مكافحة التدليس والفساد عن طريق عدة مكالمات هاتفية جماعية أجراها مكتب الأخلاقيات. ونتيجة لذلك، نظّم هؤلاء المستشارون عدة دورات تدريبية في ثمانية مكاتب قطرية و51 مكتبا فرعيا، لتدريب 982 موظفا من البرنامج بشكل مباشر، بالإضافة إلى 490 موظفا آخرين يتلقون مواد تدريبية إلكترونية عن مكافحة التدليس والفساد.

آفاق المستقبل

حركة "وأنا أيضا" #MeToo

76- في أكتوبر/تشرين الأول 2017، بدأت حركة "وأنا أيضا" في كشف النقاب عن حوادث التحرش والاعتداء الجنسيين في هوليد، وسارعت بتوسيع نطاق تركيزها ليشمل قطاعات أخرى. وقامت هذه الحركة بتمكين النساء والرجال لتبادل خبراتهم عن التحرش والاعتداء الجنسيين في العمل. ونظرا لأن التحرش الجنسي والعنف يحدثان أيضا عند تقديم المعونة الإنسانية، فإن أمين المظالم، وفقا للتقرير السنوي للمكتب لعام 2016، سوف يتابع هذه الحركة عن كثب.

إصدار تعميم جديد بشأن المضايقات، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، والتمييز

77- صدر في مارس/أذار 2018 التعميم الجديد بشأن الحماية من المضايقات، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، والتمييز، وهو التعميم الذي استهله أمين المظالم في أوائل عام 2017. ومن المحتمل أن يؤدي هذا التعميم إلى إقبال عدد كبير من الموظفين على مكتب أمين المظالم (وجهاً أخرى) لطرح القضايا ذات الصلة.

اللجنة الدائمة المشتركة بين الشعب المعنية بالمضايقات والتحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة والتمييز

78- أدى التعميم الجديد إلى إنشاء اللجنة الدائمة المشتركة بين الشعب المعنية بالمضايقات والتحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة والتمييز، بغرض تنسيق المسائل المتصلة بهذه القضايا والاستجابة لها.⁽¹⁶⁾ وأعضاء اللجنة هم مديرو شعبة الموارد البشرية، ومكتب الشؤون القانونية، ومكتب الأخلاقيات، ومكتب أمين المظالم، والمفتش العام.

الاستقصاء العالمي لآراء الموظفين في البرنامج لعام 2018

79- أجري آخر استقصاء عالمي لآراء الموظفين في أبريل/نيسان 2018، وسوف يكون مكتب أمين المظالم متاحاً للمديرين ولجان الموظفين الراغبين في التماس محاورين، أو الحصول على المشورة بشأن النتائج.

هيئة مكتب المجلس التنفيذي

80- دُعي أمين المظالم إلى الاجتماع غير الرسمي لهيئة مكتب المجلس التنفيذي في أوائل عام 2018، لتقديم تقريره السنوي لعام 2016، ويرجى بالفرصة التي أُتيحت لتسليط الضوء على الملاحظات الرئيسية لتلك السنة.

المجلس التنفيذي

81- قدّم أمين المظالم تقريره السنوي لعام 2016 إلى المجلس التنفيذي في يونيو/حزيران 2018، وفقا لتوصيات وحدة التفيتش المشتركة الواردة في تقريرها لعام 2015. وسوف يُقدّم التقرير السنوي لمكتب أمين المظالم لعام 2017 إلى المجلس التنفيذي في فبراير/شباط 2019.

قدرة مكتب أمين المظالم

82- لم يشهد مكتب أمين المظالم زيادة في عدد موظفيه منذ إنشائه في عام 2005. ونظرا للارتفاع المستمر في عدد الحالات والأنشطة، أعاد المكتب تقديم طلبه للحصول على تمويل إضافي لعدد أكبر من الموظفين.

(16) تعميم المدير التنفيذي OED2018/007.

المستشارون المعنيون بمكان العمل الجدير بالاحترام

- 83- بتوجيه من المدير الجديد لشبكة المستشارين المعنيين بمكان العمل الجدير بالاحترام، سيتم تقييم أوضاع ووظائف المستشارين الحاليين لرسم خريطة تُحدّد بالضبط من الذين يعملون، ومنذ متى، وأين توجد الثغرات.
- 84- وسوف تُجرى عمليات ترشيح للمستشارين في البلدان التي تحتاج إلى مستشارين جُدد أو إضافيين. ومن المتوقع أنه سوف يلزم نحو 30 إلى 40 من المستشارين الجُدد لتحقيق هدف وجود مستشار واحد في كل مكتب قطري يضم 50 موظفاً أو أكثر، مع مستشارين إضافيين في تلك المكاتب القطرية التي تضم نحو 200 أو أكثر من الموظفين، ومستشار واحد لكل مكتب فرعي يضم نحو مائة موظف.

إساءة استعمال السلطة

- 85- يلتزم أمين المظالم بالعمل مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، مثل المديرين، وشعبة الموارد البشرية، ومكتب الأخلاقيات، للحد من حالات إساءة استعمال السلطة وأثرها. ويعتبر التغيير الثقافي ضرورياً لتحقيق ذلك، وهو أمر يتطلب جهوداً واسعة ومتسقة على نطاق البرنامج.