

## تقرير أمين المظالم<sup>١</sup>

١- يتولى أمين المظالم<sup>٢</sup> إصدار تقارير سنوية عن أنشطته بشأن جميع الموظفين، كل فيما يخصه، وكذلك المجلس التنفيذي في إطار مساهمة المكتب، علماً بأن هذا التقرير هو ثالث تقرير يقدمه أمين المظالم إلى المجلس التنفيذي. وفيما يلي المقاصد التي تصبو الوثيقة إلى بلوغها: بيان أنشطة المكتب خلال العام الماضي؛ والإيجاز في بيان أهم المسائل المنهجية المحددة خلال تلك الفترة. وثمة تقرير مستقل يبين استجابة الإدارة للتوصيات المقدمة في التقرير الثاني المرفوع من أمين المظالم إلى المجلس<sup>٣</sup>.

٢- ويؤدي أمين المظالم دوراً رئيسياً يتمثل في تزويد الموظفين<sup>٤</sup> بمساعدة سرية ممن يفتحون مكتبه طوعاً، ويتولى، بناءً على تلك المحادثات السرية، رصد الاتجاهات المختطة من أجل التمكن من الإيثار في الكشف عن مشاكل يُحتمل أن تكون مهمة، ويزود الإدارة العليا بتعليقاته ويسدي إليها المشورة بشأن ما يلزم اتخاذه من إجراءات تصحيحية وأخرى وقائية<sup>٥</sup>.

٣- ومع أن تركيز التقرير ينصب على عدد قليل من المسائل المنهجية المتعلقة، فإن الكثير من أعمال أمين المظالم تنطوي على حل المشاكل الفردية بطرق غير رسمية، على أن من المتعذر عليه أن يسهم بنجاح في حلها من دون توثيق عرى تعاونه مع مختلف الجهات الفاعلة عبر أنحاء المنظمة ككل ليضرب بذلك مثلاً على جوانب التعاون البناء. ويواظب أمين المظالم في معرض سعيه هذا على التشارك في العمل مع الإدارة العليا، بما فيها المدير العام والمديرون الإقليميون وغيرهم من أصحاب المصلحة، ولاسيما رابطات شؤون الموظفين، وذلك بهدف إيجاد طرق فعالة لمعالجة المشاكل المهمة بطرق غير رسمية. وعليه، فإنه ما كان من شأن الكثير من الحصائل الناجحة التي شارك في تحقيقها أمين المظالم أن تتحقق لو لم يشارك فيها أصحاب المصلحة على اختلافهم في المنظمة بقيادة المدير العام.

١ وثيقة المعلومات هذه مقدمة إلى المجلس التنفيذي عملاً بالاستنتاجات التي خلص إليها المجلس في دورته الحادية والأربعين بعد المائة في أيار/ مايو ٢٠١٧ فيما يخص توصية وحدة التفتيش المشتركة التابعة للأمم المتحدة والقاضية بأن على جميع الهيئات التشريعية في منظومة الأمم المتحدة "أن تتيح أمام أمين المظالم إمكانية المواظبة على تزويدها بتقارير عن مسائل منهجية محددة" (انظر الوثيقة م ٢/١٤١ التي أحاط المجلس علماً بها في دورته الحادية والأربعين بعد المائة، والوثيقة م ٢/١٤١/٢٠١٧/١ سجلات ١، المحاضر الموجزة للجلسة الأولى، الفرع ٦ (بالإنكليزية)).

٢ هذه الوثيقة من إعداد مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة بالتشاور مع جميع أمناء المظالم الإقليميين في المنظمة. وعليه، ترد في الوثيقة آراء جميع أمناء المظالم في المنظمة، ومن ثم، يشير أي ذكر لأمين المظالم فيها إلى أعمال كل من مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة وأمناء المظالم الإقليميين.

٣ انظر الوثيقتين م ١٤٤/١ معلومات ٢ وم ١٤٦/١ معلومات ٣.

٤ المُشار إليهم فيما يلي باسم "الزوار".

٥ ترد مرفقة بملحق هذا التقرير معلومات أساسية عن دور أمين المظالم وهيكل الخدمات التي يقدمها.

## أحدث الأرقام والاتجاهات

٤- لا يقوم حالياً إلا مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة بالمقر الرئيسي والمكتب الإقليمي للأمريكتين بجمع البيانات الإحصائية ونشرها بواسطة تقرير سنوي يوزع على جميع الموظفين. أمّا في المكاتب الإقليمية لأفريقيا وأوروبا، فإن أمناء المظالم المعنيين يزودون الإدارة العليا وأصحاب المصلحة الآخرين بالمعلومات ذات الصلة في سياق تعاونهم معهم بانتظام.

٥- وفيما يلي عدد الحالات التي تناولها مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة بالمقر الرئيسي في السنوات الماضية: ٣٣٣ حالة في عام ٢٠١٥؛ و ٣٤٥ حالة في عام ٢٠١٦؛ و ٣٣٣ حالة في عام ٢٠١٧؛ و ٣٩٢ حالة في عام ٢٠١٨.<sup>١</sup>

٦- وبناءً على أنواع ما ورد من حالات طوال العام الماضي، فإن المسائل والاتجاهات المحددة متمشية إلى حد كبير مع تلك الواردة في تقارير سابقة. وبذا، فإن معظم الحالات التي تناولها أمين المظالم تضمنت مسائل تتعلق بالفئات التالية بحسب ترتيبها من حيث الأهمية: (١) العلاقات القائمة على التقييم؛<sup>٢</sup> (٢) العلاقات بين الأقران والزملاء؛<sup>٣</sup> (٣) المسائل المتعلقة بالوظائف والمسارات المهنية؛<sup>٤</sup> (٤) المسائل القانونية والتنظيمية والمالية وتلك المتعلقة بالامتثال.<sup>٥</sup>

## التحديات المواجهة وسبل المضي قدماً

٧- يضطلع أمين المظالم في معرض تبادلها للمعلومات سراً مع زوار مكتبه بمهمة رئيسية تتمثل في رصد الاتجاهات المختلة بهدف الإبطاء في تحديد المسائل التي يُحتمل أن تكتسي أهمية بالنسبة إلى المنظمة، ومن ثم يزود الإدارة العليا وسائر الشركاء الرئيسيين بتعليقاته ويسدي إليهم المشورة. وفيما يلي المسائل المنهجية الرئيسية التي حددها أمين المظالم بناءً على ما أنجز من أعمال في العام الماضي، واسترعى انتباه الإدارة العليا إليها:

- الخطوات المقبلة التي يلزم اتخاذها لكي يتكفل بالنجاح تطبيق القيم المؤسسية التي حددتها المنظمة مؤخراً والمجسدة في ميثاق القيم؛
- الافتقار إلى وسيلة فعالة للإسراع في إعادة تعيين الموظفين ممن يواجهون مواقف صعبة.

٨- وجرى بالذكر أن المسائل المنهجية غالباً ما تتجم عن مشاكل متشابكة لا يمكن معالجتها بالتالي إلا من منظور شامل. وكان أمين المظالم قد استرعى في تقارير سابقة انتباه المنظمة إلى عدد من المسائل المنهجية الهامة، مثل ضرورة تحسين المهارات الإدارية، وخصوصاً منها تلك المنطوية على التواصل بين الأشخاص؛<sup>٦</sup> أو

١ فيما يلي عدد الحالات المستمد من هذه الأرقام والمطابق لزوار مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة: ٢٨٨ حالة في عام ٢٠١٥؛ و ٢٨٧ حالة في عام ٢٠١٦؛ و ٣٠١ حالة في عام ٢٠١٧؛ و ٣٣٦ حالة في عام ٢٠١٨.

٢ المشاكل الناشئة بين الرؤساء والمرؤسين والناجمة إلى حد كبير عن اختلال وظيفة التواصل، والتي غالباً ما تؤثر سلباً على تقييم الأداء السنوي.

٣ مشاكل التواصل الناشئة بين الموظفين الذين لا تربطهم علاقات إشرافية.

٤ المشاكل المتعلقة بالتوظيف وتصنيف الوظائف، والأهم من ذلك تنمية المهارات المهنية.

٥ الحالات المتعلقة، من بين أمور أخرى، بما يُزعم من مضايقات وحالات تمييز.

٦ تقرير أمين المظالم المرفوع في عام ٢٠١٨ إلى المجلس التنفيذي، الوثيقة م١٤٢/معلومات/٢، الفقرتان ١٥ و١٦.

أهمية تقدير الإنجازات؛<sup>١</sup> أو تعزيز الإدارة المهنية؛<sup>٢</sup> أو انعدام وجود آليات معنية بإعادة تعيين الموظفين على نحو عاجل.<sup>٣</sup> وقد يلزم إدخال المزيد من التحسينات برغم الاعتراف بضرورة اتخاذ إجراءات في تلك المجالات والتنفيذ الجاري على قدم وساق لخطط تعالج الكثير منها. وبذا، فإن المسائل المنهجية التي يتناولها هذا التقرير ناشئة جزئياً عن بطء التقدم المحرز في تنفيذ التوصيات السابقة.

### تطبيق قيم المنظمة: حالة تجديد الممارسات التي تتبعها

٩- يركز أمين المظالم في عمله على إدراج القيم التنظيمية التي تمثل العناصر الأساسية لما تضطلع به المنظمة من عمليات يومية، في ولاية مكتبه بوصفها جزءاً لا يتجزأ منها، ويؤدي دوراً مركزياً في تعزيز قيمها التنظيمية الأساسية، وهي تحديداً الاحترام والنزاهة والتسامح وعدم التمييز.<sup>٤</sup> وفي هذا السياق، فقد تضمن تقريره المرفوع في عام ٢٠١٨ إلى المجلس التنفيذي توصية تقضي بضرورة أن تعيد الأمانة النظر في كيفية صون المنظمة لديمويتها من خلال تطبيق قيمها الأساسية.<sup>٥</sup> ويؤيد بشدة أمين المظالم في ضوء إسناد هذه الولاية إليه، عملية تحديد مجموعة جديدة من القيم المؤسسية في سياق الاضطلاع حالياً بعملية التغيير داخل المنظمة والمعروفة باسم برنامج عمل التحول.

١٠- وتسليماً بحاجة التغيير التنظيمي إلى إرساء ثقافة مؤسسية تتيح المجال أمام إشراك الموظفين فعلاً في أهداف عملية التغيير واستراتيجيتها، فإن برنامج عمل التحول الصادر في عام ٢٠١٧ انطوى على إعادة تحديد القيم المؤسسية للمنظمة ومواءمتها بوصفها واحدة من ركائزها. ومراعاةً لما أولاه الموظفون من أهمية للقيم الثقافية في ردودهم على طلب مفتوح وجهه المدير العام في عام ٢٠١٧ في إطار إجراء مسح يعود تاريخه إلى تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠١٨، وبعد إجراء مشاورات واسعة النطاق عمت أرجاء المنظمة ككل، قررت الإدارة العليا أن تشكل عملية تحديد القيم المؤسسية للمنظمة ومواءمتها بالضرورة مكوناً رئيسياً من مكونات عملية التحول الأوسع نطاقاً بالمنظمة. واستُهل لاحقاً حوار مستفيض مع الموظفين بهدف تحديد المعتقدات الراسخة التي يسترشدون بها في سلوكياتهم وتجسيد الممارسات التي تميز المنظمة. ودمجت نتائج ذلك الحوار في ميثاق قيم المنظمة، وُحددت خمس قيم رئيسية منها بوصفها حجر الأساس الذي تركز إليه ثقافة المنظمة المؤسسية، ألا وهي: الثقة والتميز والنزاهة والتعاون والرعاية.

١١- ويجري العمل حالياً على قدم وساق لإدراج هذه القيم في عمل الأمانة اليومي بدعم من شبكة واسعة من الموظفين والمديرين المعيّنين المعروفين باسم "مؤيدي التغيير" ممن ينبغي أن يمدوا يد العون في دفع عجلة التغيير الثقافي عبر أنحاء المنظمة كلها. ولا يعمل هذا التحول الثقافي بمعزل عن غيره، بل يشكل جزءاً من استراتيجية تغيير شاملة تشمل استراتيجية المنظمة الجديدة المجسدة في برنامج عملها العام الثالث عشر ٢٠١٩-٢٠٢٣؛ إعادة صياغة إجراءات أساسية جديدة فيما يتعلق بالمسائل التقنية والخارجية وتسيير الأعمال والمسائل الإدارية؛ وتحقيق الحد الأمثل من تطبيق نموذج العمل الجديد.

١ انظر الوثيقة مت ١٤٢ / معلومات ٢، الفقرة ٢٢.

٢ انظر الوثيقة مت ١٤٢ / معلومات ٢، الفقرات ٢٠-٢٢.

٣ التقرير السنوي الموجه من أمين المظالم في عام ٢٠١٦ إلى الموظفين، الفقرات ٣٤-٣٦.

٤ يتولى أمين المظالم بموجب الاختصاصات المنصوص عليها في وظيفته، في جملة أمور، "الإسهام في تهيئة مكان عمل وثقافة يعززان قيم المنظمة ونزاهتها الأخلاقية والوظيفية واحترام كرامة موظفيها وتتوعمهم وحقوقهم، وفي تدعيم مكان العمل والثقافة هذين".

٥ تقرير أمين المظالم المرفوع في عام ٢٠١٨ إلى المجلس التنفيذي، الوثيقة مت ١٤٢ / معلومات ٢، الفقرة ١٨.

١٢- وتستحق هذه المبادرة الاعتراف بها بوجه خاص. ويضع أمين المظالم في اعتباره أن المنظمة بوضعها لمخطط أولي طموح بشأن التغيير إنما تقود منظومة الأمم المتحدة على طريق اتباع ممارسة غير عادية لمحاسبة الذات. وتجدر الإشارة إلى أن المنظمة أجرت لأول مرة في تاريخها محادثة على نطاق المنظمة شملت جميع الموظفين بشأن مكونات قيمها المؤسسية.

١٣- ولكن من المتعذر إحداث تغيير في طريقة التفكير بأنحاء المنظمة بأسرها عن طريق الإعلان لا غير عن المبادئ المنصوص عليها في ميثاق قيم المنظمة. ويلاحظ أمين المظالم أن الثقافة التنظيمية بخلاف نموذج الثقافة الوطنية الأكثر تقليدية هي ثقافة غير مرتكزة إلى مجموعة من القيم أو المبادئ بل هي ناشئة بالأحرى عن الطريقة التي يتصور بها الموظفون كيفية تطبيق الممارسات السائدة في مؤسسة ما، وخصوصاً منها الإجراءات المتعلقة باتخاذ القرارات الرئيسية.<sup>١</sup> لذا ينبغي أن تجري المنظمة استعراضاً صريحاً وصادقاً لما يُحتمل أن يترتب من عقبات على ما تتبعه حالياً من ممارسات لا تقي بالبيانات الواردة في ميثاق القيم.

١٤- ولن يثق مثلاً الزملاء في بعضهم البعض إذا ظلوا عازفين عن التحدث خوفاً من تعرضهم للانتقام، أو إذا لم يلتزم المديرين تماماً باتباع سياسة الباب المفتوح أمام أعضاء فرقهم من أجل الاستماع إليهم.<sup>٢</sup> وسيبدو مفهوم تعزيز التميز أجوفاً إن لم يشعر الموظفون أن ثمة فرصاً متاحة أمامهم لكي يطوروا مساراتهم المهنية،<sup>٣</sup> أو إن لم يُمنح المديرين فرصة اكتساب ما يلزم من مهارات التواصل مع الأشخاص قبل تعيينهم في مناصب إشرافية.<sup>٤</sup> ولن تؤخذ الادعاءات المطلقة بشأن أهمية النزاهة على محمل الجد إذا كان هناك تصور سائد على نطاق واسع بشأن التسامح مع إساءة استخدام السلطة والمضايقات من دون استجابة الإدارة لها كما ينبغي وبالوقت المناسب.<sup>٥</sup> ولن يسعى الموظفون إلى التعاون مع بعضهم البعض إذا كان التواصل بينهم على الصعيد الداخلي عقيماً وأبدى الزملاء عزوفهم عن المشاركة.<sup>٦</sup> وأخيراً، قد لا يصدق الموظفون اعترافات المنظمة بشأن اهتمامها بهم إن لم يشعروا بالاحترام أو التقدير وغُفِلت إنجازاتهم، أو نالت تقديراً أو استحساناً على مضض في أحسن الأحوال.<sup>٧</sup>

١٥- ويضع أمين المظالم في اعتباره أن الأمانة على بيئة من المشاكل التي قد تحول دون إعداد طرائق تفكير ثقافية جديدة بالمنظمة، وقد اتخذ فعلاً إجراءات ملموسة بفضل المقدم من شتى المبادرات السياسية. وبذا فإنه يرحب بالتعديلات التي يتواصل إدخالها على مجالات كل من التوظيف والتحاق الموظفين الجدد بالمنظمة وتدريب الموظفين وإجراءات توجيههم وإدارة أدائهم ومنحهم الجوائز وتقدير إنجازاتهم.

١٦- وتسليماً بتعذر إمكانية استكمال تنفيذ المبادرات السياسية اللازمة لتجديد ممارسات المنظمة وإجراءاتها المتعلقة باتخاذ القرارات بين عشية وضحاها، فإنه ينبغي إرسال إشارات رئيسية إلى الموظفين تبين لهم أن عجلة التغيير قد بدأ دورانها فعلاً. وتحقيقاً لهذه الغاية، فإن المثال الذي تضرره الإدارة العليا في توليها لزام العملية

١ قد تفضي بعض الإجراءات المتعلقة باتخاذ القرارات الرئيسية إلى تغيير الاتجاه المختط حالياً أو إلى إثارة الجدل أو إلى إساءة الفهم؛ أو قد تؤثر على أطراف فاعلة رئيسية.

٢ تقرير أمين المظالم المرفوع في عام ٢٠١٩ إلى المجلس التنفيذي، الوثيقة مت ١٤٤/معلومات/٢، الفقرتان ١٤ و ١٥.

٣ تقرير أمين المظالم المرفوع في عام ٢٠١٨ إلى المجلس التنفيذي، الوثيقة مت ١٤٢/معلومات/٢، الفقرات ٢٠-٢٢.

٤ انظر الوثيقة مت ١٤٢/معلومات/٢، الفقرتان ١٥ و ١٦.

٥ انظر الوثيقة مت ١٤٢/معلومات/٢، الفقرات ١٧-١٩.

٦ انظر الوثيقة مت ١٤٤/معلومات/٢، الفقرات ١٣-١٥.

٧ انظر الوثيقة مت ١٤٢/معلومات/٢، الفقرة ٢٢.

وإشارتها إلى التزامها بالقيم الجديدة في ما تتخذه من قرارات رئيسية وتضطلع به من إجراءات يومية، فضلاً عن تواصلها مع الموظفين بجميع السبل، إنما هي أمور تكتسي أهمية قصوى. وعلى نفس المنوال، فإن دور المديرين عموماً (سواء كانوا مديريين أم منسقين أم رؤساء فرق) بوصفهم "أول المستجيبين" في حال لزم اتخاذ القرارات الرئيسية أو عند مواجهة الصعوبات، هو أيضاً دور أساسي لتكليل عملية التغيير هذه بالنجاح. وسيبحث الموظفون عن بيانات تقييم صلبة واضحة بين ما يتخذه مديروهم من إجراءات وقيم المنظمة. وإضافة إلى الدور المركزي الذي تؤديه الإدارة العليا والمديرون كلهم في الاضطلاع بهذه العملية، فإن الموظفين يتحملون أيضاً قدراً كبيراً من المسؤولية عن ضمان تكليل عملية دمج قيم المنظمة بنجاح في أنشطتها الحيوية عن طريق انخراطهم في تغيير طرائق تفكيرها وإثبات التزامهم بتغييرها.

١٧- ويوصي أمين المظالم باتخاذ الإجراءات التالية بوصفها سبيل المضي قدماً لكي تسير المنظمة على طريق إرساء ثقافة مؤسسية جديدة فيها.

- يلزم إجراء تقييم مناسب للمتبع حالياً من ممارسات قد تعرقل التقدم المحرز في السير على طريق التغيير - بما فيها الإجراءات المتعلقة باتخاذ القرارات الرئيسية.
- ينبغي أن تهتم الإدارة العليا بجميع أنحاء المنظمة اهتماماً خاصاً بعكس القيم المكرسة في الثقافة المؤسسية الجديدة بالوقت الذي يتواصل فيه إدخال ما يلزم من تعديلات عملية عليها. وتحقيقاً لهذه الغاية، ينبغي أن تتمسك القيادة بتلك القيم بالطريقة التي تتخذ بها القرارات الرئيسية وتوافي المنظمة بها وتنفذها، وعن طريق اغتنامها لكل فرصة سانحة لإثبات التزامها بتلك القيم. وسيلزم بهذه المرحلة توخي الشفافية بشأن التحديات المواجهة، بوسائل منها إجراء مناقشات صادقة حول المجالات التي يتعين تحسينها.
- سيؤدي المديرون دوراً رئيسياً في هذه العملية بوصفهم "أول المستجيبين" في حال نشوب النزاعات أو في حال لزم اتخاذ قرارات بشأنها، وعليه فإنه لا يُستغنى عن مشاركتهم لتكليل العملية بالنجاح. وبناءً على ذلك، فإن من الضروري تزويدهم بما يلزم من دعم في مجال توجيههم بشأن عملية التغيير الثقافي بوسائل منها تدريبهم وإرشادهم وتعليمهم، على أن تُراعى ضرورة مساءلتهم إذا ثبت في نهاية العملية أن سلوكياتهم غير متوافقة مع قيم المنظمة.
- لا بد من تشجيع الموظفين على جميع المستويات على أن يحذوا حذو قادتهم ومديريهم وأن يُزودوا بما يلزم من توجيه ودعم لكي يحققوا ذلك، وأن يثبتوا في الوقت نفسه التزامهم بقيم المنظمة في النهوض بمسؤولياتهم. وقد يكون التدريب في هذا المجال، وكذلك المناقشات التي تجريها مجموعات التركيز، من الأدوات المهمة لضمان إشراك الموظفين كافة في المجموعة الجديدة من طرائق التفكير بالمنظمة.
- ينبغي الاستمرار في إجراء المسوح بين صفوف الموظفين بشأن تصوراتهم لمفهوم التغيير الثقافي، بما يشمل بحث إمكانية إيجاد بيانات تثبت أن قيم المنظمة قد قلبت صفحة جديدة وانتقلت لترسخ في حياة جميع موظفيها، علماً بأن هذه الجهود ستسترسد بالعبير المستخلصة وتقدم توجيهات بشأن طريق المضي قدماً.

### تسهيل إعادة تعيين الموظفين الذين يواجهون مواقف لا تُحتمل

١٨- انطوت واحدة من الحالات المتكررة التي لفتت انتباه أمين المظالم على طلبات أساسية وجهها زوار مكتبه بشأن نقلهم من وظيفتهم الحالية. وغالباً ما يواجه الزوار من مقدمي تلك الطلبات بيئة عمل صعبة في إطار مزاولتهم لوظيفتهم الحالية، التي يُنظر إليها بمرور الوقت على أنها تشكل إساءة استخدام للسلطة أو مضايقة.

ولا يسعى الموظفون المعرضون لهذه المواقف إلى إعادة تعيينهم من باب الرفاهية، بل لأنهم يرون أن عافيتهم ستتضرر ما لم تُتخذ إجراءات في هذا الشأن.

١٩- ويعمل أمين المظالم في كثير من هذه الحالات بالتعاون مع الخدمات الصحية والموارد البشرية لإيجاد حلول لها، ويراعي بالوقت نفسه الأدوار المعنية للموظفين كل فيما يخصه. وعليه، فقد أعيد تعيين بعض الموظفين بفضل التدخل الحاسم لأصحاب المصلحة الرئيسيين والإدارات التقنية ذات الصلة بدعم من المديرين الإقليميين والمدير العام.

٢٠- وبرغم إعادة تعيين العديد من الموظفين في نهاية المطاف، فإن من المسلّم به عموماً أن الآليات المنتهجة حالياً في معالجة هذا النوع من الحالات هي آليات مستنزفة للوقت وعقيمة. وعلى ما يبدو فإن الاعتبارات المالية تشكل عقبة كأداء تعترض سبيل التوصل إلى حلول مناسبة لأن الكيفية التي ينبغي بها تخصيص تكاليف إعادة التعيين غير واضحة كما يلي: هل ينبغي أن تتقاسمها الإدارة الأصلية مع تلك المستقبلية، أم أن تتكفل بها المنظمة كلها، أم أن تستوعبها إدارة تنظيم الموارد البشرية تحديداً؟

٢١- ويتسبب انعدام وجود آلية مناسبة لمعالجة هذه المشاكل في تفشي الشعور بالإحباط فيما بين الموظفين المتضررين بها وخسران فرغهم لإنتاجيتها، والتأثير بالوقت نفسه على معنويات المنظمة عموماً. وتتفاقم المشكلة عندما يكون الموظف المعني من العاملين في إحدى شراكات المنظمة. وعلاوة على ذلك، يبدو أن بعض الزملاء يرون أن نقل الموظف لا يؤدي سوى إلى نقل المشكلة إلى مكان آخر، ليس إلا: فإما أن يولد نقله انطباعاً مؤداه أن الموظف المعني هو أساس المشكلة أو يُنظر إليه على أنه وسيلة مناسبة لتجاهل المشاكل الأساسية الكامنة، بما فيها احتمال أن يكون المشرف هو مسبب هذه الحالة.

٢٢- وهذه المشكلة ليست جديدة لأن أمين المظالم تناولها في تقاريره السابقة، وإن اقتصر في ذلك على حالة المزاعم المطلقة بشأن المضايقات.<sup>١</sup> ومن الضروري أن تتعامل المنظمة بفعالية مع هذا النوع من الحالات، لا في تلك التي تنطوي منها على ما يطلق من مزاعم بشأن المضايقات فحسب، بل في الحالات الاستثنائية الأخرى عموماً.

٢٣- وبوصي أمين المظالم بضرورة أن تنتظر المنظمة، كسبيل لمضيها قدماً، في إنشاء آلية واضحة لتحديد عملية إعادة تعيين الموظفين بحالات محددة على نحو ما ذكر أعلاه. وينبغي أن تزيد هذه الآلية من وضوح عملية إعادة تعيينهم في تلك الحالات وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وخاصةً المسندة منها إلى إدارة تنظيم الموارد البشرية، فضلاً عن إنشاء آليات مالية لتمويل العملية.

٢٤- ويضع أمين المظالم في اعتباره مع ذلك أن إنشاء آلية فعالة بشأن الإسراع في إعادة تعيين الموظفين المعرضين لظروف استثنائية لا يمكن أن يكون بديلاً لمعالجة المنظمة للأسباب الجذرية التي تقف وراء اختلال وظيفة بيئة عملهم.

١ التقرير السنوي الموجه من أمين المظالم في عام ٢٠١٥ إلى الموظفين، الفقرتان ٣٢ و٣٣، وتقريره السنوي الموجه في عام ٢٠١٦ إلى الموظفين، الفقرات ٣٤-٣٦.

## أحدث المعلومات عن مواصلة التقدم المحرز في تنفيذ التوصيات الصادرة بالعام الماضي

٢٥- يضع أمين المظالم في اعتباره أن تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ٢٠١٥ أشار إلى أن مهمة أمين المظالم لا تتمثل في تحديد مسارات عمل محددة بشأن المسائل المنهجية ومن ثم رصدها، بل بالأحرى في استرعاء الانتباه إلى تلك المسائل وحث الإدارة بالتالي على توجيه استجابة مناسبة لها. وتستصدر في هذا السياق وثيقة مستقلة هي تقرير مقدم من الأمانة يبين التوصيات المقدمة في التقرير المرفوع من أمين المظالم في عام ٢٠١٩ إلى المجلس التنفيذي،<sup>١</sup> ويورد معلومات محدثة عما اتخذته الإدارة من إجراءات لمعالجة تلك المسائل.

٢٦- ويعترف أمين المظالم مع التقدير بما بذلته الأمانة من جهود كبيرة لمعالجة التوصيات. ونظراً إلى أنه قد تكون هناك مسائل معلقة تستلزم مزيداً من العمل بشأنها، فإن أمين المظالم على استعداد لمشاركة الأمانة في العمل بغية نقصي الفرص المتاحة مستقبلاً لإدخال تحسينات على تلك المجالات.

---

١ الوثيقة مت ١٤٦ / معلومات ٣.

## الملحق

### دور أمين المظالم

١- تشكل الوقاية والاستجابة المبكرة وإقامة العدالة بالطرق غير الرسمية عناصر أساسية في نظام المنظمة الموحد الجديد للعدالة الداخلية، وفقاً لما تنص عليه لائحة الموظفين الحالية. وفي ذلك الإطار، يضطلع أمين المظالم بدور رئيسي بوصفه الركيزة الأولية لحل النزاعات بالطرق غير الرسمية. وتمشياً مع المعايير الدولية للممارسة التي وضعتها الرابطة الدولية لأمناء المظالم، يؤدي أمين المظالم دور المحاور المستقل والمحايد الذي يقدم المساعدة السرية اللازمة لحل الصعوبات المتعلقة بالعمل بالطرق غير الرسمية. ويستمتع أمين المظالم إلى طالبي المساعدة دون تحيز، ويضع خيارات لتسوية الخلافات بالطرق غير الرسمية، ويسدي إلى زواره المشورة السرية وغير الرسمية والمستقلة وغير المتحيزة، ويتوسط في حسم النزاعات، ويحدد الاتجاهات العامة. ولا يُعنى أمين المظالم بالدفاع كمحامي عن أي فرد معين أو مسألة أو مصلحة معينة، وإنما يُعنى باتتباع إجراءات عادلة ومنصفة، ولا يمثل أي طرف من أطراف النزاع، ولا يجري تحقيقات رسمية أو يشارك في إجراءات رسمية.

٢- ولذا فإن مهمة أمين المظالم الرئيسية تتمثل في مساعدة الموظفين على معالجة الشواغل المتعلقة بالعمل بالوسائل غير الرسمية، ومن ثم، منع نشوب النزاعات وتفاقم المشاكل. وإضافة إلى ذلك، فإن أمين المظالم يمكنه أن يعمل كآلية "إنذار مبكر" بفضل تبادل المعلومات سراً مع الزوار وسائر أمناء المظالم بالمنظمة، مما يتيح أمامه المجال للكشف عن المشاكل التي تتجاوز نطاق المسائل الفردية وتتعلق بمسائل عامة أوسع نطاقاً. ويزود أمين المظالم الإدارة العليا بتعليقاته ويسدي إليها المشورة بشأن ما يلزم اتخاذه من إجراءات تصحيحية وأخرى وقائية لمعالجة هذه المشاكل العامة والحيلولة بالتالي دون تعريض المنظمة لمخاطر غير متوقعة.

٣- وعليه، فإن مهام أمين المظالم الرئيسية هي كما يلي: التوسط في حل النزاعات وتسهيله؛ ورصد الاتجاهات المختطة في إطار دعم الإبداع في الكشف عن المسائل التي يحتمل أن تكون ذات أهمية، وتزويد الإدارة العليا بالتعليقات؛ ودعم الإجراءات الوقائية؛ وتعزيز ثقافة احترام مكان العمل التي تدعم القيم الأساسية للمنظمة، وأبرزها تهيئة بيئة عمل يسودها الاحترام.

٤- ويمثل إنشاء مكتب أمين المظالم التزاماً قطعه المنظمة على نفسها لتعزيز عافية موظفيها وتحسين المطبق من سياسات وقواعد وممارسات تؤثر على بيئة العمل فيها.

### خدمات أمين المظالم بالمنظمة

٥- إن طابع خدمات أمين المظالم بالمنظمة غير مركزي. فإضافة إلى وحدة أمين المظالم وخدمات الوساطة المتاحة في المقر الرئيسي لخدمة جميع موظفي المنظمة بصرف النظر عن نوع عقودهم أو مواقع عملهم، فقد أنشأت معظم المكاتب الإقليمية ووظائف أمين المظالم الخاصة بكل واحدة منها تشجيعاً على حل النزاعات بالطرق غير الرسمية ضمن نطاق مناطقها الجغرافية.

٦- وتضم وحدة أمين المظالم وخدمات الوساطة في المقر الرئيسي فريقاً صغيراً مؤلفاً من اثنين من أمناء المظالم ممن يتمتعان بخبرة مهنية ومن المتفرغين تماماً لأداء وظيفتهم، ومن مساعد واحد. وتقدم الوحدة خدمات



حل النزاعات بالطرق غير الرسمية إلى موظفي المنظمة وموظفي برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس العوز المناعي البشري/ الأيدز والوكالة الدولية لبحوث السرطان ومركز الأمم المتحدة الدولي للحوسبة.

٧- وأنشأت المكاتب الإقليمية لكل من أفريقيا والأمريكيتين وأوروبا وظائف يشغلها أمناء مظالم متفرغون ومهنيون. وقد يحذو المكتب الإقليمي لشرق المتوسط حذو تلك المكاتب بالمستقبل، برغم وجود أمانة للمظالم فيه غير متفرغة تؤدي هذه الوظيفة إلى جانب أدائها لمهامها التقنية الأخرى. ويوجد في المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ أربعة أمناء للمظالم غير متفرغين يؤدون هذه الوظيفة بمساعدة خبير استشاري خارجي إلى جانب أدائهم لسائر مهامهم التقنية.

٨- وتصبو المنظمة إلى بلوغ هدف مؤداه ضمان ممارسة أمين المظالم لمهامه على نطاق المنظمة ككل بما يتواءم مع المعايير المهنية الدولية. وتحقيقاً لهذه الغاية، فإن وحدة أمين المظالم وخدمات الوساطة بالمقر الرئيسي تزود أمناء المظالم الإقليميين بما يلزم من خدمات تنسيق ودعم. ويجري على قدم وساق النظر في وضع اختصاصات موحدة جديدة لجميع وظائف أمين المظالم بالمنظمة، ومن المتوقع أن تحذو المكاتب الإقليمية الأخرى حذوها.

= = =