

## تقرير أمين المظالم<sup>١</sup>

١- في إطار مساهلة أمين المظالم، يقدم أمناء المظالم في المنظمة تقريراً سنوياً عن أنشطتهم إلى المجلس التنفيذي<sup>٢</sup>. ويصف هذا التقرير أنشطة أمين المظالم المضطلع بها خلال عام ٢٠٢٢ ويبيّن معظم المشاكل البنيوية المعنية المحددة خلال تلك الفترة ويتابع استجابة الإدارة للمشاكل المطروحة في التقارير السابقة<sup>٣</sup>. ويرد وصف استجابة الإدارة للتوصيات المقدّمة من أمين المظالم في وثيقة مستقلة<sup>٤</sup>.

٢- ودور أمين المظالم الرئيسي بوصفه محاوراً مستقلاً ومحايداً<sup>٥</sup> هو تقديم مساعدة سرية وغير متحيزة إلى الموظفين وغيرهم من أفراد القوى العاملة الذين يقصدون مكتبه طوعاً<sup>٦</sup>. ويضطلع أمين المظالم بهذا الدور من خلال الاستماع إلى المشاكل التي يبلغه الزوار عنها؛ وتحديد احتياجاتهم ومصالحهم؛ وإرشادهم بتقديم استعراض كامل لخيارات التسوية والعواقب المحتملة لكل خيار، ولاسيما عن طريق "اختبار الواقع" لتوفير منظور بشأن أي مسألة يكون أكثر اكتمالاً من وجهات نظر الزوار وحدها. وقد يختار الزوار بعد ذلك اتخاذ الإجراءات بأنفسهم مما ينطوي عادةً على مشاركة أمين المظالم في التوجيه بشأن تسوية المنازعات لمساعدة الزوار على التصدي للمشاكل على نحو فعال. وثمة خيارات أخرى تكون منشودة أيضاً مثل مشاركة أمين المظالم النشطة عبر إجراء مناقشات مع الزوار والأطراف الأخرى أو الجهات صاحبة المصلحة الرئيسية؛ أو تيسيره للمناقشات بين الأطراف؛ أو عقد جلسات منظمة للوساطة.

٣- ولا يجب على أمين المظالم في إطار أدائه لولايته أن يضمن فهم المنظمة لدوره كمورد سري ومستقل لفائدة القوى العاملة فحسب تمشياً مع مبادئه<sup>٧</sup> بل يتحتم عليه أيضاً أن يكفل إدراك القوى العاملة له على هذا النحو. ومن الأساسي بالتالي أن يُحافظ على سرية جميع المناقشات مع أمين المظالم<sup>٨</sup> ما لم يوافق الزوار على

١ تقدّم هذه الوثيقة إلى المجلس التنفيذي تمشياً مع الاستنتاجات التي خلص إليها المجلس في دورته الحادية والأربعين بعد المائة في أيار/ مايو ٢٠١٧ بخصوص التوصية التي صدرت عن وحدة التفتيش المشتركة التابعة للأمم المتحدة واقتضت من جميع الهيئات التشريعية في منظومة الأمم المتحدة أن "تتيح لأمين المظالم إمكانية أن يقدم إليها بانتظام تقارير عن المشاكل البنيوية المحددة" (انظر الوثيقة م ٢١/٤١ التي أحاط المجلس علماً بها في دورته الحادية والأربعين بعد المائة، والوثيقة م ٢٠١٧/٤١/٢ سجالات/١، المحاضر الموجزة للجلسة الأولى، الفرع ٦ (بالإنكليزية)). وقد وُجّه هذا التقرير إلى المجلس التنفيذي منذ عام ٢٠١٨.

٢ أعد مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة هذه الوثيقة بالتشاور مع جميع أمناء المظالم الإقليميين في المنظمة. وتجسد الوثيقة آراء جميع أمناء المظالم في المنظمة ويشير أي ذكر لأمين المظالم فيها بالتالي إلى أعمال مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة وأمناء المظالم الإقليميين.

٣ الوثيقتان م ١٥٠ / معلومات ٤ وم ١٥٠ / معلومات ٥.

٤ الوثيقة م ١٥٢ / معلومات ٤.

٥ انظر الملحق للاطلاع على المعلومات الأساسية عن دور أمين المظالم وهيكل الخدمات التي يقدمها.

٦ المشار إليهم فيما بعد باسم "الزوار".

٧ هذه المبادئ مواءمة مع المعايير الدولية للممارسة التي وضعتها الرابطة الدولية لأمناء المظالم؛ انظر المادة ١٢١٥-٥ من لائحة الموظفين.

٨ تُستثنى من ذلك المسائل التي يمكن أن تلحق ضرراً بندياً بالفرد أو بأشخاص آخرين يكون على اتصال بهم.

الكشف عنها، مما يسمح لكل واحد منهم بأن يحتفظ بالسيطرة على المشكلة التي اختار مشاطرتها مع أمين المظالم. ويشير الزوار إلى السمات المميزة لدور أمين المظالم المتمثلة في الاستقلال وعدم التحيز والطابع غير الرسمي والسرية باعتبارها الأسباب الرئيسية التي تفسر لقاءهم بأمين المظالم على الرغم من الخوف من الانتقام الذي مازال بعضهم يبليغ عنه.

٤- ويستند أمين المظالم أيضاً إلى المحادثات السرية مع القوى العاملة والتفاعلات المتكررة مع الجهات صاحبة المصلحة ليرصد الاتجاهات بما يمكنه من الكشف المبكر عن مشاكل بنيوية يُحتمل أن تكون مهمة بتزويد الإدارة بالتعليقات وإسداء المشورة إلى القيادة العليا بشأن الإجراءات الوقائية والتصحيحية الملائمة. وإحدى الرسائل الرئيسية الواردة في هذا التقرير هي مفهوم "اتخاذ الإجراءات غير الرسمية في المقام الأول" الذي يأخذ بموجبه الموظفون والمشرفون والأفرقة والمنظمة في الاعتبار الإجراءات غير الرسمية كخطوة أولى للاستجابة للمشاكل أو الشواغل أو المنازعات المتعلقة بمكان العمل.

### التحديات المواجهة وسبل المضي قدماً

٥- استناداً إلى التفاعلات السرية مع الزوار والمناقشات مع الجهات صاحبة المصلحة، حدد أمين المظالم ثلاث مشاكل بنيوية تناولتها المناقشات اللاحقة مع الإدارة العليا وهي التالية:

- (١) مكانة التسوية بالطرق غير الرسمية في نظام العدل الداخلي: اتخاذ الإجراءات غير الرسمية في المقام الأول؛
- (٢) قوى عاملة واحدة ومكان عمل لائق واحد؛
- (٣) بيئة عمل مختلطة.

### مكانة التسوية بالطرق غير الرسمية في نظام العدل الداخلي: اتخاذ الإجراءات غير الرسمية في المقام الأول

٦- إن النهج الراسخ المتبع في المنظمة لمنع أفعال الاستغلال والاعتداء الجنسيين والتحرش الجنسي والتصدي لها جدير بالثناء. ولم يغفل الموظفون الزيادة الكبيرة في عدد الادعاءات المحقق فيها والنهج الشفاف المعتمد للعمل في هذا المجال.

٧- وعلاوة على ذلك، طرأ تغيير تدريجي في حديث الموظفين عن تلك المشاكل. والتغيير الأول هو عبارة عن تحسن أكبر في فهم السلوك الذي تصنّفه المنظمة على أنه مضايقة وعن تحول أرسخ نحو الاعتقاد أن هذا السلوك سيُعالج. وقد ساهمت شفافية التبليغ عن الإجراءات المتخذة للتحقيق في الشكاوى مساهمة كبيرة في هذا التحول. والتغيير الثاني هو زيادة استعداد الموظفين لأخذ الطرق الرسمية المتاحة لهم في الاعتبار من خلال تقديم الشكاوى للتبليغ عن المخالفات أو الاتصال بمكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات أو اللجوء إلى مكتب خدمات الرقابة الداخلية لأن هناك ثقة أكبر أيضاً بأن تُتخذ الإجراءات بشأن شكاواهم.<sup>١</sup>

١ إذ يلاحظ أمين المظالم ما يُبدي من اهتمام بمتابعة هذه العمليات، يسلط الأضواء على أهمية تذكير القوى العاملة بافتراض البراءة إلى أن تثبت جميع الادعاءات وضمان ألا يُطلع الأشخاص الخاضعون للتحقيق إطلاعا تاماً على التزاماتهم فحسب بل على حقوقهم أيضاً، بما في ذلك الحق في اللجوء إلى أمين المظالم. ويحث أمين المظالم أيضاً المنظمة على توخي الحذر طوال العملية لحماية سمعة جميع الأشخاص المعنيين وعلى ضمان إيلاء عناية خاصة لإصلاح أي ضرر يلحق بالسمعة في حال عدم إثبات الادعاءات.

٨- وأيد الموظفون تأييداً تاماً تنفيذ التدابير الرامية إلى التصدي لأفعال الاستغلال والاعتداء الجنسيين والتحرش الجنسي، لكنهم أعربوا عن أملهم أن يُبدى القدر نفسه من الهمة والالتزام في التصدي لحالات السلوك التي تجعل بيئة عملهم ضارة. ولا يزال هناك عدد كبير من القضايا المعروضة على أمين المظالم التي يدعي الزوار في إطارها وجود حالات إساءة استعمال للسلطة أو حالات مضايقة أو بيئة عمل عامة ضارة، مما يعكس تعليقات الموظفين المعربين عن ذلك الرأي في اللقاءات الداخلية.

٩- ومكتب أمين المظالم هو الركيزة الأولية للسعي إلى تسوية الصعوبات المتعلقة بالعمل بالطرق غير الرسمية في المنظمة. وليس من المدهش بالتالي أن يختار معظم الموظفين الذين يتصلون بمكاتبنا نهج "اتخاذ الإجراءات غير الرسمية في المقام الأول" للتصدي لأوضاع العمل التي يرون أنها ضارة أو يعتبرونها حتى ضرباً من ضروب المضايقة أو التحرش الجنسي. ومن بين الأسباب المذكورة لتفسير هذا الاختيار الرغبة في إتاحة فرصة للطرف الآخر للتحسن. ويُعتقد أيضاً أنه من الممكن أن تكون هناك عواقب سلبية "لتفاهت" المسألة عبر عملية رسمية. وإضافة إلى الخوف من انتقام الشخص الذي تقدّم ضده شكوى رسمية داخل المنظمة، هناك شعور بالخوف من الانتقام داخل الشبكات الخارجية التي لا تشملها تدابير الحماية المعتمدة في المنظمة. كما أن الزوار الأفراد والزوار الذين يضطعون بمهام الإشراف ويسعون جاهدين إلى حل المشاكل المواجهة بين الزملاء في الأفرقة الخاضعة لإشرافهم يختارون نهج التسوية بالطرق غير الرسمية إذ يوفر لهم قدراً من التحكم في الخيارات التي ينبغي استكشافها. وبعد تحديد ما إذا كان يمكن لخيار أن يحقق النتيجة التي تستجيب على أفضل وجه للشواغل المطروحة عنصراً محورياً من التسوية بالطرق غير الرسمية وغالباً ما يُفقد التحكم المذكور في حال تناول المسائل عن طريق المنتديات الرسمية. وعليه، يوصي أمين المظالم بضرورة النهوض بنهج "اتخاذ الإجراءات غير الرسمية في المقام الأول" لتيسير التسوية بالطرق غير الرسمية التي تكون عادة أسرع وتتطوي على صراع نفسي أقل حدة بالنسبة إلى الأطراف المتضررة وعلى قدر أقل من التكاليف التي تتحملها المنظمة.

١٠- وفي الوقت نفسه، أبرزت الخبرة المكتسبة بفضل تنفيذ نهج التسوية بالطرق غير الرسمية داخل المنظمة مجالات يمكن أن تستفيد من تركيز الاهتمام لمواصلة تعزيز هذا الشكل من أشكال تسوية المنازعات.

١١- ويتمثل أحد تلك المجالات المثيرة للقلق في الوقت اللازم لاتخاذ القرارات وتنفيذها. وفي الغالب وحتى عند تحديد حل يمكن أن يفرض إلى تسوية الوضع بالنسبة إلى جميع الأطراف المعنية تكون عملية التسوية طويلة من مرحلة تحديد حل معقول إلى مرحلة اتخاذ قرار ثم تنفيذه. وللأسف، لقد أثر ذلك التأخير في بعض الحالات تأثيراً سلبياً في الصحة النفسية للأفراد المتضررين أثناء انتظارهم لتسوية الوضع. ويؤدي عدم وجود تسوية سريعة أيضاً إلى تفاهت أوضاع كانت معقدة أصلاً وغالباً ما ينتهي بها الأمر إلى التأثير في الفريق بأسره.

١٢- ولاحظ أمين المظالم أن إحدى العقبات الحائلة دون اتخاذ إجراءات عاجلة تكمن في إحجام بعض المديرين عن اتخاذ قرار لأنهم يشعرون بعدم التمتع بالقدرات الكافية (عدم توافر المعلومات عن الخيارات المتاحة والموارد اللازمة لوضع هذه الخيارات موضع التنفيذ) أو لأن سياسات المنظمة لا تسمح لهم باتخاذ الإجراءات في كثير من الأحيان. وتصدياً لهذه المشكلة، يقترح أمين المظالم تفويض سلطة اتخاذ القرارات إلى مجموعة أكبر من المديرين على مستويات مختلفة بتطبيق الضوابط والموازن الملائمة. وسيؤدي منح المديرين سلطة تقديرية أكبر إلى تسريع الوقت اللازم لاتخاذ القرارات وإلى مساءلتهم عن تلك القرارات في الوقت ذاته. وستساعد زيادة سرعة الوقت اللازم لاستجابة الجهات صاحبة المصلحة الرئيسية أيضاً على تخفيف معاناة الموظفين الذين يواجهون مشكلة القرارات المتأخرة. ويمكن أن يكون تحديد أنواع القرارات المعنية والمستوى الملائم لتفويض السلطة موضوع مناقشات داخل الأمانة إذ يتعين أخذ الاعتبارات القانونية والاعتبارات الخاصة بالسياسات في الحسبان.

١٣- وهناك مجال آخر ينبغي تعزيزه ألا وهو لجوء الموظفين والإدارة إلى الوساطة. وأمين المظالم مسؤول عن تنسيق عمليات الوساطة داخل المنظمة، ولاسيما من خلال تعيين وسطاء داخليين أو خارجيين آخرين عند اللزوم. والوساطة عملية غير رسمية وطوعية وسرية تستهدف تسوية الشواغل المتعلقة بالعمل وتوضيح أوجه الاختلاف وتعزيز الفهم المشترك بشأن مشكلة ويعمل من خلالها الوسيط، وهو طرف ثالث مستقل وغير متحيز ومحايد، على تيسير التواصل الفعال بين الطرفين المتنازعين بهدف مساعدتهما على إيجاد تسوية مقبولة من كلا الطرفين لشواغلهم المرتبطة بالعمل. وهي آلية متاحة لجميع الموظفين ولا تمس حقهم في متابعة شواغلهم عن طريق الآليات الرسمية على النحو المبين في دليل المنظمة الإلكتروني (الفصل ثالثاً-١٢-٢). ويمكن اللجوء إلى الوساطة أيضاً بعد بدء عملية للتسوية بالطرق الرسمية بناء على طلب الموظف أو عقب إحالة إلى الوساطة من جانب مسؤول في المنظمة مشارك في عملية للتسوية بالطرق الرسمية.<sup>١</sup>

١٤- واللجوء إلى الوساطة، بما في ذلك المحادثات الميسرة غير الرسمية، عملية نادرة في الوقت الحالي لا تُستهل حالياً إلا بناءً على طلب الموظفين. وقد سلم أمين المظالم بانخفاض الانتفاع بهذه الآلية في مختلف المنتديات، ولاسيما في إطار المناقشات مع الإدارة العليا، بهدف تحسين فهم أسباب إحجام الطرفين عن المشاركة في الوساطة. وتشمل الأسباب المشار إليها عدم الثقة بناوياً الطرف الآخر الذي سيكون طرفاً في الوساطة؛ وفشل محاولات سابقة في التحدث مع الطرف الآخر وعدم الرغبة بالتالي في المشاركة في محادثات إضافية؛ ورفض الطرف الآخر في المشاركة فيما يُعتبر حالياً عملية طوعية. وبعد استهلال عملية التسوية بالطرق الرسمية، لاحظ أمين المظالم استخدام طرق التسوية التفاوضية باستمرار دون إحالة متزامنة للقضايا إلى عملية الوساطة الرسمية.

١٥- وتتمثل المزايا الرئيسية للوساطة في إمكانية منع تفاقم المنازعات، مما يسمح بإصلاح العلاقات على أساس تفاهم الطرفين المعزز والتزامهما المشترك بالعمل على حل المشاكل المبينة، وتقليص ما يلزم من وقت وما ينبغي تحمله من تكاليف بشكل عام لكل من الطرفين والمنظمة. ومن المهم بالتالي زيادة استخدام الوساطة كوسيلة لتسوية المنازعات. وبناءً على ذلك، بدأ أمين المظالم يستكشف مع الإدارة كيف يمكنه أن يأخذ في الاعتبار الوساطة ويستخدمها بتواتر أكبر حتى بعد استهلال عملية رسمية إضافية إلى مواصلة عرض هذه الوسيلة على نحو منهجي كخيار لياخذها الموظفون في الاعتبار لدى معالجة المشاكل المثيرة للقلق.

١٦- وفي المستقبل، سيكتف أمين المظالم جهوده المبذولة للتوعية بهدف تعزيز فهم الموظفين لعملية الوساطة وفوائدها واستكشاف الطريقة الأكثر كفاءة لإدماج مبادئ الوساطة الأساسية في أنشطة التدريب على تسوية المنازعات التي تستهدف المشرفين الذين يكونون في الغالب أول "ملاذ" يلجأ إليه الأفراد أصحاب التظلمات. ويلاحظ أمين المظالم في هذا الصدد وجود تصور بأن أمين المظالم لا يأخذ في الحسبان شواغل المديرين ويعمل بدلاً من ذلك في المقام الأول كوسيلة لتقديم شكاوى الموظفين. وبفضل التدابير الرامية إلى تعزيز قدرة المديرين على مواجهة حالات النزاع عن طريق استخدام أساليب الوساطة أو التوجيه المحدد الهدف أو الدعم في معالجة مشاكل إدارة الأداء أو اعتماد نهج مركز فيما يتصل بحالات العمل الجماعي، سيواصل أمين المظالم تدعيم الرسالة التي مفادها أن أمين المظالم يقدم الدعم إلى جميع الأفراد الذين يواجهون شواغل متعلقة بالعمل بصرف النظر عن مكانتهم في التسلسل الهرمي للمنظمة.

١٧- وتظل الإجراءات العاجلة لإعادة انتداب الموظفين الذين يواجهون أوضاعاً لا تُحتمل وسيلة فعالة للتسوية سواء أكانت إجراءات إعادة الانتداب طويلة المدة أم قصيرة المدة. ومع ذلك وبناءً على تجربة فريق مشترك بين

١ تشمل سلطات الإحالة على سبيل المثال لا الحصر مدير إدارة الموارد البشرية والمواهب أو المدير العام المساعد للعمليات المؤسسية أو رئيس هيئة الطعون العالمية.

الدوائر،<sup>١</sup> يقترح أمين المظالم تعزيز متابعة الموظفين الذين أعيد انتدابهم، ولاسيما لضمان الحد الأدنى من الآثار السلبية على المسار الوظيفي للفرد. ومن المقترح أيضاً إرساء عملية لاستعراض التدابير الرامية إلى التصدي للوضع الذي أدى إلى إعادة الانتداب وتنفيذها. وأخيراً، يعترف أمين المظالم بأن فرص التسوية قد تختلف في المكاتب الإقليمية أو القطرية، لكنه مازال يشدد على فوائد إنشاء فريق مشترك بين الدوائر يضم الجهات صاحبة المصلحة المعنية التي يُحتمل أن يكون قد أتصل بكل واحدة منها بشكل منفصل من جانب الفرد نفسه (أو الأفراد أنفسهم). وبناءً على ذلك، سيستكشف أمين المظالم الإقليمي مع الأمانة كيف ينبغي إنشاء أفرقة مماثلة وما إذا كان ينبغي إنشاؤها في الأقاليم للنظر في خيارات التسوية بالطرق غير الرسمية وما يتصل بذلك من مشاكل بنيوية.

١٨- وعموماً، يعترف أمين المظالم اعترافاً راسخاً بأن نجاح أي جهود للتسوية بالطرق غير الرسمية يعتمد على التعاون الوطيد بين الجهات صاحبة المصلحة الذي يدل في إطاره الاحترام وحسن النية والثقة على علاقة عمل جيدة. واستناداً إلى ذلك، يشجع أمين المظالم المنظمة على اعتماد نهج "اتخاذ الإجراءات غير الرسمية في المقام الأول" لمعالجة هذه المشاكل وجميع أنواع المشاكل الأخرى في مكان العمل باعتماد الفرص المتاحة لتذكير جميع الموظفين بأن الاتصال غير الرسمي بمكاتب أمين المظالم يمثل دوماً خطوة أولى آمنة لا تمنع من اللجوء إلى الآليات الرسمية.

### قوى عاملة واحدة ومكان عمل لائق واحد

١٩- تنطبق قيمة المنظمة المتعلقة بالتصرف كأشخاص يهتمون بغيرهم<sup>٢</sup> على جميع أفراد القوى العاملة، وقد أصدرت المنظمة سياسات وإرشادات تحدد استخدام مختلف أنواع العقود على النحو الواجب. واستهلت المنظمة استعراضاً للطرائق التعاقدية الحالية بهدف ضمان أن تقي العقود الصادرة عن المنظمة بالغرض وتستخدم استخداماً صحيحاً، بالاعتراف في هذا الصدد بوجود أفراد من القوى العاملة يُعتبرون عاملين غير موظفين تُدار شؤونهم عبر مجموعة من الترتيبات الإدارية المختلفة.<sup>٣</sup> ويساهم بعض الأفراد في مهمة المنظمة منذ سنوات عديدة ويعتبرون أنفسهم أفراداً من قواها العاملة على الرغم من عدم تمتعهم بوضع الموظفين.

٢٠- ويعود وضع العاملين غير الموظفين بعدة فوائد على الأفراد (بما في ذلك المرونة) وعلى المنظمة (عدم وجود التزامات طويلة الأجل مرتبطة بوضع الموظفين)، غير أنه ينطوي أيضاً على عدة قيود. ومن ضمن المشاكل العديدة المطروحة من جانب الخبراء الاستشاريين صعوبة العلاقات مع المشرفين علي أعمالهم بما يصل إلى مستوى إساءة استعمال السلطة في بعض الحالات؛ وتخلّف المديرين أو الخبراء الاستشاريين عن احترام الشروط التعاقدية؛ والتأثير السلبي في الأوضاع الشخصية والمهنية للأفراد المعيّنين بعقود غير الموظفين على مدى أشهر أو حتى سنوات.

٢١- وتظل التسوية بالطرق غير الرسمية تمثل آلية محورية لمعالجة هذه الشواغل وغيرها من الشواغل المرتبطة بمكان العمل وتتنطبق على القوى العاملة من الموظفين وغير الموظفين بهدف توفير حلول معقولة

١ انظر الوثيقة مت ١٥٠ / معلومات ٤.

٢ انظر ميثاق قيم منظمة الصحة العالمية: قيمنا هويتنا  
([https://www.who.int/docs/default-source/who-values/generic-english-v2-\(002\).pdf?Status=Temp&sfvrsn=585f7720\\_2](https://www.who.int/docs/default-source/who-values/generic-english-v2-(002).pdf?Status=Temp&sfvrsn=585f7720_2)).

٣ يضمون الأفراد الذين تُدار شؤونهم عن طريق عقود الخبراء الاستشاريين واتفاقات الخدمات الخاصة واتفاقات المتعاقدين الأفراد المحليين ومتطوعي الأمم المتحدة.

للأطراف المعنية في الوقت المناسب. ومع ذلك، لا يدرك العديد من العاملين غير الموظفين أنهم يستطيعون اللجوء إلى أمين المظالم. وفي إطار الجهود المبذولة للتوعية، اتخذ أمين المظالم خطوات ترمي إلى ضمان أن يكون جميع أفراد القوى العاملة على علم بالدعم الذي يمكن تقديمه إليهم لتناول شواغلهم الخاصة المرتبطة بمكان العمل أو تسليط الأضواء عليها.

٢٢- واستناداً إلى التعليقات المقدمة، يقترح أمين المظالم عدداً من الخطوات الإضافية التي يمكن للمنظمة اتخاذها لتحقيق الإدارة السليمة لشؤون هؤلاء الأفراد من القوى العاملة، بما في ذلك من خلال تحديد جهات اتصال في الإدارة لا ترتبط بأي وحدة تقنية معينة ويمكن الاتصال بها للرد على الأسئلة بشأن تنفيذ عقودهم. وسيكون من المفيد أيضاً إتاحة برنامج يستهدف العاملين غير الموظفين ويمكن أن يشمل إرشادات رسمية بشأن شروط خدمتهم وما يتصل بها من التزامات ومعايير لتحقيق المنجزات المستهدفة. وسيؤدي تعزيز تطبيق التدابير المعمول بها لمساءلة المديرين عن عدم تقيدهم بأحكام السياسات إلى انخفاض عدد التقارير عن الأوضاع المؤسفة الموصوفة أعلاه.

٢٣- وأخيراً، يعد إنشاء هيئة للخبراء الاستشاريين في المقر الرئيسي كانت لها علاقات تفاعلية إيجابية مع الإدارة العليا وسيلة رئيسية للتفاعل مع المنظمة يمكن تكرارها في الأقاليم لجمع المعلومات ورصد أوجه التحسين في إدارة هؤلاء الأفراد من القوى العاملة.

## بيئة عمل مختلطة

٢٤- طلبت الأمانة منذ عامين في آذار/ مارس ٢٠٢٠ من الزملاء في المقر الرئيسي العمل في المنزل، باستثناء الزملاء الذين يُعتبرون "موظفين أساسيين". واعتمد مسار العمل نفسه في جميع المكاتب الإقليمية وفي العديد من المكاتب القطرية. وفي مستهل عام ٢٠٢٢ اعتقد العديد من الموظفين أن "الأمر ستعود إلى مجراها الطبيعي" عاجلاً أم آجلاً. ومع ذلك، اختلف واقع الوضع على نطاق المنظمة كما اختلفت ردود فعل الموظفين على مختلف طرائق العمل المقترحة.

٢٥- وخلال العام الماضي، انتقل الموظفون تدريجياً من حالة العمل عن بُعد بدوام كامل إلى حالة تمزج بين العمل في المنزل و/ أو في المكتب مسترشدين بسياسة جديدة لترتيبات العمل المرنة صدرت في أواخر عام ٢٠٢٢. وأعرب الموظفون عن أملهم أن يُحافظ على الاستقلال الذي اكتسبته القوى العاملة خلال هذه الفترة.

٢٦- ولا يختلف كفاح المنظمة وموظفيها للتكيف مع طريقة عمل "مختلطة" عن كفاح المنظمات على الصعيد العالمي، إذ لا تبدو للعيان أي حلول سهلة أو سريعة يمكن أن تلبى رغبات الجميع. ومع ذلك، من المسلم به أن هناك بعض الحالات التي أصبحت أكثر حساسية في إطار هذا النظام الجديد للعمل مثل التصدي لضعف الأداء أو تحقيق تماسك الأفرقة. وفي هذا المضمار، بدأت الأواصر التي تربط الزملاء لتكوين "تسيج اجتماعي" تنقوض بسبب مزيج من ظروف العمل عن بُعد والفرص الضائعة للتفاعل بطرق غير رسمية توظد الروابط ويصعب تكرارها في بيئة افتراضية.

٢٧- ويعترف أمين المظالم بأهمية الخطوة الأولى التي اتخذتها المنظمة لتناول العديد من عناصر هذه الطريقة الجديدة للعمل عبر سياستها لترتيبات العمل المرنة. ومع ذلك، لا يمكن الاستهانة بالمنافسة بين ما تتطلبه المنظمة وطريقة تطبيق السياسة على كل فرد. وبوجه خاص، يمارس الضغط على المشرفين للعمل في هذه البيئة المختلطة بطرق تأخذ في الحسبان احتياجات الموظفين وتكفل في الوقت ذاته إدارة الأفرقة لتحقيق النتائج.

٢٨- ويتقاسم المشرفون والموظفون الخاضعون لإشرافهم المسؤولية عن التواصل بفعالية وباستمرار بخصوص كيفية تأثير ترتيبات العمل المختلفة في قدرة فريق على الإنتاج. وسعيًا إلى مواصلة تعزيز قدرة المشرفين على الاضطلاع بذلك، يقترح أمين المظالم أن يحصل المشرفون على دعم وإرشاد محددين بهدف تجنب حالات يشعر فيها بعض الموظفين بالتعرض للإقصاء إذ تتاح لهم فرص قليلة أو لا تتاح لهم أي فرص للوصول إلى مكان العمل، وعلى المساعدة في تحديد مبادرات التنمية لضمان تعزيز روح التماسك، وعلى الدعم لتحسين التواصل داخل الأفرقة التي يشرفون عليها، حسب مقتضى الحال. وسيظل أمين المظالم يشارك مشاركة نشطة في مبادرة مكان العمل اللائق إلى جانب الجهات صاحبة المصلحة الرئيسية، إذ تواصل المنظمة التكيف خلال الأشهر المقبلة بتلبية احتياجات القوى العاملة في هذه البيئة المتغيرة. وعلى الخصوص، سيواظب أمين المظالم على العمل مع الأفرقة لتقييم أجواء العمل وتحديد المشاكل المثيرة للقلق واقتراح فرص للتغيير، ولاسيما من خلال توسيع نطاق الجهود الإقليمية الحالية المبذولة لتهيئة بيئة تضمن السلامة النفسية والحفاظ عليها، والمشاركة في حوارات بشأن الاحترام، والنهوض بالتدريب المتعلق بطرق تطبيق قيم المنظمة.

### شبكة أمناء المظالم

٢٩- سلط أمين المظالم منذ تقديم تقريره الأول إلى المجلس التنفيذي في كانون الثاني/يناير ٢٠١٨ الأضواء على ضرورة إتاحة فرص متكافئة لموظفي المنظمة للجوء إلى أمين المظالم بصرف النظر عن موقع وجودهم في المنظمة. وفي فترة إعداد هذا التقرير، عيّنت المكاتب الإقليمية لأفريقيا وأوروبا وشرق المتوسط وغرب المحيط الهادئ أمناء مظالم بدوام كامل إضافةً إلى وحدة أمين المظالم وخدمات الوساطة المتاحة في المقر الرئيسي لخدمة جميع موظفي المنظمة بصرف النظر عن نوع عقودهم أو موقع عملهم.

٣٠- ويتفاعل أمناء المظالم بانتظام مع أعضاء الإدارة العليا، بمن فيهم المدير العام والمديرون الإقليميون، ومع سائر الجهات صاحبة المصلحة التي تشمل جمعيات الموظفين؛ وإدارة صحة ورفاه الموظفين؛ ومكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات؛ وإدارة الموارد البشرية والمواهب، إلى جانب دورهم الرئيسي في دعم الموظفين في تسوية الشواغل المتعلقة بالعمل بالطرق غير الرسمية.

٣١- وتعد شبكة أمناء المظالم التي ينسقها أمين المظالم في المقر الرئيسي اجتماعات منتظمة لتبادل المعلومات وتناول المسائل ذات الاهتمام المشترك بشكل منسق وتحديد المشاكل البنوية المطروحة في إطار تفاعلات أمناء المظالم مع الموظفين. وقد حُدِّدت أفضل الممارسات للعمل مع الجهات صاحبة المصلحة الرئيسية أيضاً ووافقت الشبكة على تدابير ترمي إلى ضمان أكبر تأثير لمبادرات أمين المظالم على جميع مستويات المنظمة، وتشمل تنظيم بعثات مشتركة للاستفادة من المهارات والخبرات المختلفة وتبادل مواد التدريب والتوعية وتكوين المعارف.

٣٢- وعلاوة على ذلك، يشارك أمناء المظالم في المنظمة مشاركة نشطة في شبكة أمناء المظالم والوسطاء العاملين في خدمة المنظمات التي هي جزء من مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، وفي مختلف الشبكات الدولية والإقليمية الأخرى لأمناء المظالم. وتتيح هذه الشبكات منتدى لتبادل الأفكار وتحديد أفضل الممارسات لتنفيذها داخل المنظمة بهدف تعزيز جهود التسوية بالطرق غير الرسمية.

## أحدث المعلومات عن التقدّم المُحرز في تنفيذ التوصيات الصادرة في العام الماضي

٣٣- يضع أمين المظالم في اعتباره أن مهمة أمين المظالم لا تتمثل في تحديد مسارات عمل معينة بشأن المشاكل البنوية ومن ثم رصدها بل بالأحرى في لفت الانتباه إلى تلك المشاكل والحصول بالتالي على الاستجابة المناسبة من الإدارة، على النحو المشار إليه في تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ١.٢٠١٥ وسيصدر تقرير ضمن وثيقة منفصلة<sup>٢</sup> يتضمن أحدث المعلومات عن الإجراءات التي اتخذتها الإدارة لمعالجة المسائل التي أثّرت في التقرير السابق لأمين المظالم.

٣٤- ويعترف أمين المظالم مع التقدير بما بذلته الأمانة من جهود جبارة لمعالجة المشاكل التي سُلّطت الأضواء عليها في التقرير السابق<sup>٣</sup>. وإذ يُحتمل أن تكون هناك مسائل معلقة تستلزم تكثيف الجهود لمعالجتها، فإن أمين المظالم على استعداد ليعمل مع الأمانة بغية استكشاف الفرص المتاحة في المستقبل للتحسين في تلك المجالات.

١ الوثيقة JIU/REP/2015/6 الصادرة عن الأمم المتحدة.

٢ الوثيقة مت ١٥٢ / معلومات / ٤.

٣ الوثيقة مت ١٥٠ / معلومات / ٤.



## الملحق

### دور أمين المظالم

١- تُشكّل الوقاية والاستجابة المبكرة وإقامة العدل بالطرق غير الرسمية عناصر أساسية من نظام العدل الداخلي الموحد الجديد للمنظمة، وفقاً لما تنص عليه لائحة الموظفين الحالية. ويضطلع أمين المظالم في ذلك الإطار بدور رئيسي بوصفه الركيزة الأولية لتسوية المنازعات 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 من أجل تسوية الصعوبات المتعلقة بالعمل بالطرق غير الرسمية. ويستمع أمين المظالم إلى ملتسمي المساعدة دون تحيز؛ ويقترح خيارات لتسوية الشواغل بالطرق غير الرسمية؛ ويسدي المشورة السرية وغير الرسمية والمستقلة وغير المتحيزة إلى الزوار الذين يقصدون مكتبه؛ ويتوسط في المنازعات؛ ويحدد الاتجاهات العامة. ولا يدافع أمين المظالم عن أي فرد معين أو أي مسألة أو مصلحة معينة، بل يدافع بالأحرى عن إجراءات عادلة ومنصفة. ولا يمثل أي طرف في المنازعات أو يجري تحقيقات رسمية أو يشارك في إجراءات رسمية.

٢- وعليه، تتمثل المهمة الرئيسية لأمين المظالم في مساعدة الموظفين على تسوية الشواغل المتعلقة بالعمل بالطرق غير الرسمية، ومن ثم، منع نشوب المنازعات وتفاقم المشاكل. وفضلاً عن ذلك، يمكن لأمين المظالم أن يعمل كآلية "إنذار مبكر" بفضل تبادل المعلومات سراً مع الزوار وسائر الجهات صاحبة المصلحة في المنظمة، مما يتيح له الكشف عن المشاكل التي تتجاوز النطاق الفردي وتتعلق بمسائل بنيوية عامة. وبحكم هذا الدور، يقدم أمين المظالم تعليقاته إلى الإدارة العليا ويسدي إليها المشورة بشأن الإجراءات التصحيحية والوقائية الملائمة لمعالجة هذه المشاكل البنيوية والحيلولة بالتالي دون تعرض المنظمة لمخاطر غير متوقعة.

٣- والوظائف الرئيسية التي يضطلع بها أمين المظالم هي بالتالي التوسط في تسوية المنازعات وتسهيلها؛ ورصد الاتجاهات في إطار دعم الكشف المبكر عن المشاكل التي يُحتمل أن تكون مهمة وتقديم التعليقات على ذلك إلى الإدارة العليا؛ ودعم الإجراءات الوقائية؛ وتعزيز ثقافة احترام مكان العمل التي تدعم القيم الأساسية لمنظمة الصحة العالمية، وأبرزها تهيئة بيئة عمل لائقة.

٤- ويمثل إنشاء مكتب أمين المظالم التزام المنظمة بتعزيز رفاة موظفيها وتحسين السياسات والقواعد والممارسات التي تؤثر في بيئة العمل فيها.

### خدمات أمين المظالم في المنظمة

٥- تتسم خدمات أمين المظالم في المنظمة بطابعها اللامركزي. وتقدم وحدة أمين المظالم وخدمات الوساطة في المقر الرئيسي خدمات تسوية المنازعات بالطرق غير الرسمية إلى موظفي المنظمة وموظفي برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/ الأيدز والوكالة الدولية لبحوث السرطان ومركز الأمم المتحدة الدولي للحوسبة.

٦- وفي فترة إعداد هذا التقرير كان هناك أمناء مظالم يعملون بدوام كامل في المكاتب الإقليمية لأفريقيا وأوروبا وشرق المتوسط وغرب المحيط الهادئ. ويضمن أمناء المظالم الإقليميون دعم جميع الموظفين في أقاليمهم المعنية في تسوية المشاكل المتعلقة بالعمل بالطرق غير الرسمية.

٧- وبلغ عدد القضايا الخاصة بموظفي المنظمة التي نظر فيها مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في المقر الرئيسي خلال عام ٢٠٢١ ما مجموعه ٢٩٦ قضية.<sup>٢</sup>

٨- وتعلق معظم القضايا التي نظر فيها أمين المظالم في عام ٢٠٢١ بمشاكل تتدرج في نطاق الفئات التالية حسب ترتيبها من حيث الأهمية: (١) العلاقات الخاصة بالتقييم؛<sup>٣</sup> (٢) المشاكل المتعلقة بالوظائف والمسارات المهنية؛<sup>٤</sup> (٣) العلاقات بين الأقران والزملاء؛<sup>٥</sup> (٤) المشاكل القانونية والتنظيمية والمالية والمشاكل المتعلقة بالامتثال.<sup>٦</sup> ويرتبط نطاق هذه المشاكل ارتباطاً وثيقاً بنطاق المشاكل الموثق في التقارير السابقة.

= = =

١ يجري استعراض الطرائق لتقديم نظرة شاملة عن الإحصاءات العالمية الخاصة بعدد القضايا ونوعها، ولم تسمح الفترة القصيرة المتاحة لأمناء المظالم الإقليميين المعيّنين حديثاً لتقديم التقارير بالحصول على أرقام تعطي فكرة دقيقة عن القضايا في الأقاليم خلال الفترة المشمولة بهذا التقرير.

٢ بلغ عدد القضايا الخاصة بموظفي المنظمة ٣٢٣ قضية في عام ٢٠٢٠.

٣ المشاكل التي تنشأ بين المشرفين والموظفين الخاضعين لإشرافهم وتنتج أساساً عن خلل في التواصل غالباً ما يؤثر تأثيراً سلبياً في تقييم الأداء السنوي.

٤ المشاكل المتعلقة بالتعيين وتصنيف الوظائف وبالأخص بالتطور الوظيفي.

٥ المشاكل التي تتعلق بالتواصل بين الموظفين الذين لا توجد بينهم علاقات إشرافية.

٦ القضايا الخاصة بحالات المضايقة والتمييز المزعومة، في جملة أمور.