



الأمم المتحدة

ترتيبات العمل المرنة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

تقرير وحدة التفتيش المشتركة

من إعداد من إعداد فيكتور مورارو



الرجاء إعادة الاستعمال

ترتيبات العمل المرنة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

تقرير وحدة التفتيش المشتركة

من إعداد من إعداد فيكتور مورارو



الأمم المتحدة، جنيف، 2023

فريق المشروع

فيكتور مورارو، مفتش

ستيفان هيلك، موظف لشؤون التفتيش والتقييم

ترتيبات العمل المرنة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

المقدمة وأهداف الاستعراض

لأغراض هذا الاستعراض، تعرّف ترتيبات العمل المرنة بأنها تعديلات طوعية لساعات العمل العادية و/أو أماكنه، يتفق عليها الموظفون ومديروهم وفقاً للنظامين الأساسي والإداري لموظفي المنظمات وسياساتها الداخلية ذات الصلة.

وبحكم الطابع الطوعي لترتيبات العمل المرنة، يبادر الموظفون إلى طلبها. وهي معترف بها تماماً داخل منظومة الأمم المتحدة واعتمدها المنظمات كأداة لتحقيق توازن أفضل بين الحياة المهنية والحياة الشخصية لموظفيها.

وأدرج هذا الاستعراض في برنامج عمل وحدة التفتيش المشتركة (الوحدة) لعام 2022. وبودر إليه استجابة لطلبات متتالية من المنظمات المشاركة التي جربت تحديداً واقع ترتيبات العمل الإلزامية البديلة خلال جائحة مرض فيروس كورونا (كوفيد-19) وأبدت اهتماماً بمعرفة كيفية توظيف هذه الخبرة في تعزيز ترتيبات العمل المرنة ودعم أساليب جديدة في العمل.

وتتمثل أهداف الاستعراض في تقديم تقييم وتحليل مقارن للسياسات والممارسات الحالية لترتيبات العمل المرنة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، بغية استكشاف المجالات التي تحتاج إلى مزيد من التحسين، وتحديد الممارسات الجيدة والدروس المستفادة، وتعزيز الاتساق على نطاق المنظومة. ويهدف الاستعراض إلى إطلاع الأجهزة التشريعية وهيئات الإدارة والرؤساء التنفيذيين للمنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة على حالة هذه السياسات والممارسات واستخدامها وتنفيذها في منظومة الأمم المتحدة. ويشمل الاستعراض أربعة مجالات للتقييم هي: (أ) حالة سياسات وممارسات ترتيبات العمل المرنة في المنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة؛ (ب) استخدام وتنفيذ سياسات وممارسات ترتيبات العمل المرنة؛ (ج) آثار ترتيبات العمل المرنة وفرص العمل بها بالنسبة للمنظمات وموظفيها؛ (د) الدروس المستفادة والممارسات الجيدة.

النتائج والاستنتاجات الرئيسية

ينبغي أن تدرج المنظمات تعريفاً عاماً لترتيبات العمل المرنة في توجيهاتها السياسية لتحديد نطاق السياسات بوضوح وتمييز هذه الترتيبات عن الأشكال الأخرى للعمل المرن

فقد خلص الاستعراض إلى أن عدداً قليلاً من السياسات القائمة يتضمن تعاريف عامة لترتيبات العمل المرنة، كما تفتقر التعاريف المستخدمة إلى توحيد فيما يتعلق بمعنى ترتيبات العمل المرنة. ونتيجة لذلك، أدرجت مجموعات متباينة من ترتيبات العمل في وثائق السياسة العامة المتعلقة بترتيبات العمل المرنة، وبعضها لم تعترف به جميع المنظمات المشاركة أو تصنفه بهذه الصفة، بل إن بعضها لا يشكل ترتيبات عمل مرنة، ومنها مختلف أشكال العمل بدوام جزئي. كما أن تعريف العمل

المرن في السياسة النموذجية لمنظومة الأمم المتحدة بشأن العمل المرن زاد من طمس الفرق بين ترتيبات العمل المرنة والعمل المرن، على غرار ما ترتب على تزايد استخدام مصطلحات أخرى على نطاق منظومة الأمم المتحدة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم ترتيبات العمل المرنة، من قبيل مختلف أشكال العمل التي اعتُمدت بوصفها "أساليب جديدة في العمل". وقد تؤثر المصطلحات غير الملائمة وعدم وجود تعريف عام على تصميم واتساق سياسات ترتيبات العمل المرنة ويمكن أن تؤدي إلى اختلافات لا تتصل بالضرورة بنموذج العمل في المنظمة أو بحجمها. وينبغي أن تحرص المنظمات على إدراج تعريف عام لترتيبات العمل المرنة في توجيهاتها السياساتية بغية تحديد نطاق السياسة العامة بوضوح وتمييز هذه الترتيبات عن الأشكال الأخرى للعمل المرن (التوصية 1). وعلاوة على ذلك، فإن الاتساق على نطاق المنظومة في مجال ترتيبات العمل المرنة سيستفيد كثيراً من بذل جهود إضافية في إطار اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق (مجلس الرؤساء التنفيذيين) ترمي إلى الاتفاق على تعريف مشترك للعمل المرن يمكن تمييزه عن تعريف ترتيبات العمل المرنة، وكفالة الاتفاق على مجموعة منسقة من المصطلحات والتعاريف المشتركة واستخدامها استخداماً متسقاً في وثائق سياسات ترتيبات العمل المرنة للمنظمات المشاركة، على نحو ما تدعو إليه السياسة النموذجية لمنظومة الأمم المتحدة بشأن العمل المرن.

وينبغي أن تقيس المنظمات آثار الفوائد المفترضة والنتائج غير المقصودة لترتيبات العمل المرنة حرصاً على أن تخدم المصالح الفضلى لكل من الموظفين والمنظمات

فمؤسسات منظومة الأمم المتحدة تتفق على الافتراضات الأساسية بشأن فوائد ترتيبات العمل المرنة، وتسلم بشكل متزايد بالنتائج غير المقصودة لبعض خيارات ترتيبات العمل المرنة، ولا سيما العمل عن بعد. وليس ثمة أدلة تذكر على أن الافتراضات المتعلقة بالفوائد، كما تعكسها سياسات المنظمات، هي ثمرة تقييمات منهجية أو أدلة دامغة. وينسحب هذا القول على الافتراضات المتعلقة بالآثار على الإنتاجية الفردية أو المؤسسية؛ وثمة نقص في أساليب تقييم هذه الآثار. وبينما تتطلع المنظمات إلى الأجل الطويل، سيلزمها وضع أساليب لقياس أثر الفوائد المفترضة والنتائج غير المقصودة لخيارات ترتيبات العمل المرنة، ولا سيما تمديد العمل بطرائق العمل عن بعد، والتأكد من أن الترتيبات القائمة تخدم مصلحة كل من المنظمات والموظفين (التوصية 2).

وينبغي الإقرار بالالتزام الناشئ بترتيبات العمل المرنة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

فما فتئ النظر في ترتيبات العمل المرنة يتزايد في إطار استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للمنظمات. وفي حين أن ما يزيد على ثلث المنظمات المشاركة قد أدرج إشارات إلى ترتيبات العمل المرنة في استراتيجياته، ولو بطريقة عامة، ويعتزم المزيد من المنظمات القيام بذلك مستقبلاً، فإن هذا قد لا يكون كافياً لجعل ترتيبات العمل المرنة أداة إدارية استراتيجية يمكن أن تستند إليها أيضاً الأساليب الجديدة في العمل، على النحو المنصوص عليه في العديد من الوثائق السياساتية التي تم تحديثها مؤخراً. وينبغي أن تدرج المنظمات، في أقرب فرصة، اعتبارات ترتيبات العمل المرنة في استراتيجياتها لإدارة الموارد البشرية أو ما يعادلها، حرصاً على اتباع نهج استراتيجي إزاء ترتيبات العمل المرنة (التوصية 3). وينبغي رصد تنفيذ ترتيبات العمل المرنة في إطار استراتيجية الموارد البشرية للمنظمة وتقييمه وتحديثه باستمرار استناداً إلى الدروس المستفادة والممارسات الجيدة.

وينبغي ترشيد الإبلاغ عن ترتيبات العمل المرنة من أجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية

فأقل من نصف المنظمات المشاركة يقدم معلومات تتعلق بترتيبات العمل المرنة إلى أجهزتها التشريعية وهيئات الإدارة فيها. وهذا الإبلاغ ليس ممارسة راسخة ولا شرطاً صريحاً في العديد من المنظمات. وتختلف ممارسات الإبلاغ من منظمة إلى أخرى، وكثيراً ما تكون المعلومات المبلغ عنها ذات طابع عام ويقصد بها أن تكمل التقارير المقدمة في إطار موضوع التوازن بين العمل والحياة الشخصية والمواضيع الأخرى ذات الصلة. وعادة ما تنعدم البيانات والإحصاءات الملموسة والقابلة للقياس الكمي بشأن استخدام ترتيبات العمل المرنة والمعلومات المتعلقة بآثار العمل عن بعد على المنظمات وموظفيها، بما في ذلك القدرة على مساعدة الهيئات التشريعية في عملها. فينبغي أن تكفل المنظمات استناد عملية صنع القرار المتعلق بإدارة ترتيبات العمل المرنة إلى البيانات وقيامها على الأدلة (التوصية 4).

وينبغي تعزيز التوجيهات السياساتية بشأن ترتيبات العمل المرنة

فمقارنة بعام 2012، عندما صدر أول تقرير لوحدة التفتيش المشتركة عن ترتيبات العمل المرنة، أصبحت سياسات ترتيبات العمل المرنة أكثر مرونة، في ظل العمل بخيارات جديدة، لا سيما طرائق العمل عن بعد. ومع ذلك، ورغم إحراز تقدم، يمكن بذل المزيد من الجهد لزيادة تعزيز نطاق ومحتوى التوجيهات السياساتية، بما في ذلك توضيح المفاهيم المستحدثة فيها. وقد حدد الاستعراض مجموعة من العناصر الرئيسية التي يمكن أن تدعم تصميماً سياساتياً شاملاً لإتاحة الإدارة الفعالة والتنفيذ التشغيلي لترتيبات العمل المرنة. وتقتصر العناصر السياساتية الرئيسية الموصى بها، إلى جانب إبراز المبادئ الرفيعة المستوى المحددة في السياسة النموذجية لمنظومة الأمم المتحدة بشأن العمل المرن، عناصر من قبيل تحسين المواءمة والتكامل مع السياسات الداخلية الأخرى ذات الصلة، وتقديم أوصاف واضحة ومفصلة وشاملة لخيارات ترتيبات العمل المرنة، وإدراج تعاريف للخيارات الفردية والطرائق المرتبطة بها، والأحكام المتعلقة بالأهلية والمرونة لأغراض التنفيذ في بيئات تشغيلية مختلفة. وقد تبين في جملة أمور أن معظم المنظمات لا يشير إلى تعريف "منطقة مركز العمل" أو لا يربطه بمفهوم "مسافة التنقل إلى مكان العمل ومنه" (مسافة التنقل)، وأن العديد من المنظمات يستخدم تعاريف غامضة و/أو غير عملية لمفهوم "مسافة التنقل إلى مكان العمل". فينبغي أن تكفل المنظمات التي لم تفعل ذلك بعد تعريف مصطلح "مسافة التنقل إلى مكان العمل" تعريفاً قابلاً للقياس الكمي في توجيهاتها السياساتية لترتيبات العمل المرنة، في كل من مراكز العمل في المقر والميدان، من أجل ضمان الامتثال التام لمقتضيات تقديم الخدمات (التوصية 5). وسيستفيد تنفيذ السياسات كذلك من وضع توجيهات إضافية بشأن الأحكام التشغيلية الأخرى، بما في ذلك الظروف الشخصية القاهرة.

وينبغي أن تجعل المنظمات من عملية الموافقة على ترتيبات العمل المرنة عملية أكثر شفافية وخضوعاً للمساءلة وأيسر استخداماً

"فجواز تقديم الطلب" مبدأ أساسي رئيسي في مفهوم ترتيبات العمل المرنة. ولو لم يكن هذا الجواز قائماً، لما أمكن العمل بسياسة لترتيبات العمل المرنة. وثمة مستوى عال من الطابع غير الرسمي في عملية الموافقة على ترتيبات العمل المرنة. ولعل ممارسة ثني الموظفين عن تقديم طلب كتابي عبر الإنترنت والقيام بدلاً من ذلك بمعالجة الطلبات خارج الإنترنت يحوّر إدراك الامتثال لأحكام السياسة العامة. وتتمثل إحدى الطرق الفعالة لجعل آلية الموافقة أكثر شفافية وخضوعاً للمساءلة في

إزالة العنصر غير الرسمي من عملية الموافقة وتفعيل مبدأ "جواز تقديم الطلب" من خلال الدعوة إلى ضرورة تقديم طلب رسمي كخطوة أولى في عملية الموافقة. وعلاوة على ذلك، ينبغي أن تتجنب المنظمات استخدام عمليات الموافقة المتدرجة غير الضرورية في طلبات ترتيبات العمل المرنة المعيارية وأن تسعى جاهدة لزيادة تبسيط نماذج الطلبات المتعلقة بها.

وينبغي أن تعزز المنظمات نظم وأدوات جمع البيانات وتحليلها من أجل دعم الإدارة الفعالة والقائمة على البيانات لترتيبات العمل المرنة

فمن المهم للغاية وجود نظام لجمع البيانات صالح لتحقيق الغرض المنشود، وأدوات كافية، وما يتصل بذلك من قدرات تحليلية، من أجل القياس الفعال لأثر ترتيبات العمل المرنة على المنظمات وموظفيها، ومن أجل الإدارة الفعالة لهذه الترتيبات، بما في ذلك لأغراض الرصد والمساءلة. ويجمع ثلثا المنظمات المشاركة بيانات محدودة تتعلق باستخدام ترتيبات العمل المرنة. وبالإضافة إلى ذلك، لا تملك معظم المنظمات القدرة الكافية على الجمع المنتظم لبيانات محجوبة المصدر، مصنفة حسب نوع الجنس والأبعاد الأخرى ذات الصلة، وعلى رصد وتقييم تنفيذ سياسات ترتيبات العمل المرنة وغيرها من السياسات الداخلية ذات الصلة. وعلاوة على ذلك، فإن قدرات المنظمات على التحليل والإبلاغ أدنى من المستوى الأمثل. ويلزم إدخال تحسينات لجعل نظام جمع البيانات وأدواته صالحة لتحقيق الغرض المنشود. وينبغي أن تستعرض المنظمات نظامها لجمع البيانات وتحليلها وأدواتها المتعلقة بترتيبات العمل المرنة وأن ترفع مستواها عند الاقتضاء، من أجل دعم إدارة ترتيبات العمل المرنة إدارة فعالة وقائمة على البيانات (التوصية 6).

والتعاون الاستباقي فيما بين الوكالات أساسي لتعزيز الاتساق على نطاق المنظومة فيما يتعلق بتنفيذ ترتيبات العمل المرنة، ولا سيما العمل عن بعد

فقد بُذلت محاولات قليلة، قبل جائحة كوفيد-19، للتعامل مباشرة مع ترتيبات العمل المرنة على مستوى المنظومة. و"السياسة النموذجية لمنظومة الأمم المتحدة بشأن العمل المرنة" هي أول وثيقة على نطاق المنظومة تغطي ترتيبات العمل المرنة. فالسياسة النموذجية تصف مختلف خيارات العمل المرنة، وتحدد عدة مبادئ رفيعة المستوى، وتوفر إطاراً منسقاً لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة للبناء عليه وتفعيله. غير أن السياسة النموذجية تظل صامتة بشأن بعض الجوانب التشغيلية الهامة، بما في ذلك تحديد المدة القصوى للعمل عن بعد خارج مركز العمل، واستخدامه استخداماً يتجاوز المدة القصوى وما يرتبط بذلك من آثار على الأجور والامتيازات والمستحقات. وقد أدى انعدام توجيهه متسق أو نماذج للممارسة الفضلى إلى اضطرار المنظمات إلى المبادرة إلى نهج وإدارة خاصة بها. ويمكن الشروع في اتخاذ موقف أكثر استباقية في إطار مجلس الرؤساء التنفيذيين للنظر في معايير منسقة على نطاق المنظومة لتحديد المدة القصوى للعمل عن بعد خارج مركز العمل ولتسوية المستحقات والامتيازات في حالة السماح بهذا العمل عن بعد بَعْدَ انقضاء المدة القصوى المقررة لمراعاة ظروف شخصية قاهرة، بما في ذلك تقديم مقترحات متعلقة بها إلى الجمعية العامة (التوصيتان 7 و8). ومن شأن التشاور الوثيق مع لجنة الخدمة المدنية الدولية عند وضع هذه المعايير وإقرارها أن يضمن كذلك امتثالها لمبادئ لجنة الخدمة المدنية الدولية، كما من شأنه أن يضمن تنفيذها تنفيذاً موحداً ومتسقاً ضمن إطار النظام الموحد الحالي.

توحي أقصى الفوائد من تطبيق السياسة النموذجية لمنظومة الأمم المتحدة بشأن العمل المرن من خلال تقديم تقارير دورية طوعية عن التنفيذ

تهدف السياسة النموذجية إلى تحقيق توازن أفضل في الفوائد التي تعود على المنظمة وعلىفرادى الموظفين. وتوفر إطاراً يُتوقع تطبيقه في السياق المحدد لولايات كل منظمة واحتياجاتها التشغيلية. غير أن الرصد جزء أساسي من تنفيذ أي سياسة وينبغي إجراء تحليل دوري لنتائج التنفيذ. ويمكن أن يكون الإبلاغ الدوري الطوعي عن تنفيذ السياسة النموذجية وتبادل معلومات عن الخبرات والتحديات والإنجازات والممارسات الحيدة المبتكرة بشأن المسائل المتعلقة بترتيبات العمل المرنة والعمل المرن والأساليب الجديدة في العمل مفيداً لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة وللتعاون فيما بين الوكالات والاتساق على نطاق المنظومة. وعلاوة على ذلك، فإن تقديم التقارير الدورية الطوعية مباشرة إلى مجلس الرؤساء التنفيذيين يمكن أن يوفر طبقة إضافية من الشفافية ويمكن أن يتيح توحي أقصى الفوائد من تطبيق السياسة النموذجية على نطاق منظومة الأمم المتحدة (التوصية 9).

تعميم ترتيبات العمل المرنة والأساليب الجديدة في العمل في إطار "الوضع الطبيعي الجديد"

لقد نشأ عن جائحة كوفيد-19 "وضع طبيعي جديد" تشكل معالمه ومحتواه من خلال الجهود الاستراتيجية المستمرة على نطاق منظومة الأمم المتحدة والمبادرات المختلفة التي تتخذها حالياً المنظمات المشاركة من أجل إحداث تحول في مكان العمل بالأمم المتحدة والقوة العاملة فيها. والغرض من هذه التطورات غير واضح بسبب المفاهيم ونهج الموارد البشرية التي ما فتئت تستحدثها منظمات عديدة، والتي لم تُشرَح أو تحدد بدقة كافية مع ذلك. وفي كثير من الأحيان، يُستخدم مفهوم ترتيبات العمل المرنة لوصف ممارسات العمل المرنة التي تغطي أحياناً نماذج العمل المختلطة والعمل بعد، والتي لا ترتبط على الإطلاق بترتيبات العمل المرنة. وبالنظر إلى مستقبل العمل وكيفية إعداد مكانه، من المهم أن يكون ثمة فهم واضح لماهية "الأساليب الجديدة في العمل". وفي سياق الأمم المتحدة، ينبغي فهم الأساليب الجديدة في العمل على أنها ممارسات عمل تمزج بين الحضور الافتراضي والحضور البدني، والاتصالات المتزامنة وغير المتزامنة، المدعومة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقائمة على مقتضيات الخدمة، وتهدف إلى زيادة المرونة في عمل الموظفين وزيادة استقلالهم الذاتي وأدائهم في العمل والانسجام بين عملهم وحياتهم الشخصية، كما ترمي إلى تحقيق قدر أمثل من المرونة الوظيفية للمنظمة وفقاً لاحتياجاتها المتغيرة، في إطار تحول أوسع في مكان العمل والقوى العاملة والمنظمة.

وقد تتطلب الأساليب الجديدة في العمل المرن مزيداً من التنظيم. وينبغي أن تستكشف المنظمات المشاركة فوائد اعتماد سياسة قائمة بذاتها بشأن أساليب العمل المختلطة أو إدراج العناصر الأساسية لهذه السياسة في سياسة مخصصة بشأن العمل المرن وأن تنظر في الأخذ بذلك. وعلاوة على ذلك، ينبغي أن تحدد المنظمات بوضوح الأساليب الجديدة في العمل وأن تصف دورها وعلاقتها بترتيبات العمل المرنة المعززة في إطار رؤية أوسع نطاقاً يرد بيانها في استراتيجياتها المتعلقة بالموارد البشرية وغيرها من الوثائق المماثلة.

التوصيات

يتضمن هذا التقرير تسع توصيات، إحداها موجهة إلى الأجهزة التشريعية وهيئات إدارة مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، وتوصية واحدة موجهة إلى الجمعية العامة، وتوصيتان موجهتان إلى

الأمين العام، بصفته رئيس مجلس الرؤساء التنفيذيين، وخمس توصيات موجهة إلى الرؤساء التنفيذيين للمنظمات. وتُستكمل التوصيات الرسمية بأربعين توصية غير رسمية أوجزت في المرفق الحادي عشر. وترد كل التوصيات بالخط الداكن في هذا التقرير.

1 التوصية

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة الذين لم يكفلوا بعد إدراج تعريف عام لترتيبات العمل المرنة في التوجيهات السياساتية لمنظماتهم، أن يفعلوا، في أقرب فرصة ممكنة أو في سياق العمليات القائمة للاستعراض الداخلي للسياسات من أجل تحديد نطاق السياسة بوضوح وتمييز هذه الترتيبات عن الأشكال الأخرى للعمل المرن.

2 التوصية

ينبغي أن يضع الرؤساء التنفيذيون لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة، بحلول نهاية عام 2026، أساليب لقياس أثر الفوائد المفترضة لترتيبات العمل المرنة ونتائجها غير المقصودة، بما في ذلك آثار تمديد العمل بطرائق العمل عن بعد، حرصاً على أن تخدم الترتيبات القائمة المصالح الفضلى للموظفين والمنظمة.

3 التوصية

ينبغي أن يُدرج الرؤساء التنفيذيون لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة اعتبارات ترتيبات العمل المرنة في النسخة المقبلة من استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمؤسساتهم، من أجل ضمان اتباع نهج استراتيجي إزاء ترتيبات العمل المرنة.

4 التوصية

ينبغي أن تطلب الأجهزة التشريعية لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة وهيئات الإدارة فيها، بحلول نهاية عام 2025، أن يُقدم الرؤساء التنفيذيون، في إطار الإبلاغ عن إدارة الموارد البشرية، تقارير دورية عن مستجدات تنفيذ ترتيبات العمل المرنة وسياسات العمل عن بعد، بما في ذلك بيانات إحصائية، مصنفة حسب نوع الجنس والأبعاد الأخرى ذات الصلة، بغية كفاءة استناد عملية صنع القرار المتعلق بإدارة ترتيبات العمل المرنة إلى البيانات وقياسها على الأدلة.

5 التوصية

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة الذين لم يكفلوا بعد إدراج تعريف قابل للقياس الكمي لـ "مسافة التنقل" في التوجيهات السياساتية لمؤسساتهم المتعلقة بترتيبات العمل المرنة لمراكز العمل في المقار والميدان، أن يفعلوا بحلول عام 2025، من أجل تحسين الامتثال لمقتضيات تقديم الخدمات. وينبغي أن يكفل الرؤساء التنفيذيون تحديد مسافة التنقل في مراكز العمل بالميدان واستعراضها، حسب الاقتضاء، بالتعاون الوثيق مع جميع كيانات منظومة الأمم المتحدة التي لها حضور فعلي على الصعيد القطري، تحت رعاية المنسقين المقيمين.

التوصية 6

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة الذين لم يستعرضوا بعد نظم وأدوات الإدارة المتصلة بجمع بيانات ترتيبات العمل المرنة وتحليلها أن يفعلوا بحلول عام 2025، وأن يكفلوا رفع مستواها حسب الاقتضاء وجعلها صالحة لتحقيق الغرض المنشود، من أجل دعم إدارة ترتيبات العمل المرنة إدارة فعالة ومستندة إلى البيانات.

التوصية 7

ينبغي للأمين العام، بصفته رئيس مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، أن يطلب إلى شبكة الموارد البشرية التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق إنشاء فريق عامل للقيام، بحلول نهاية عام 2026، بوضع معايير منسقة لتحديد المدة القصوى للعمل عن بعد خارج مركز العمل ولتسوية المستحقات والامتيازات في حالة استخدام هذا العمل عن بعد استخداماً يتجاوز المدة القصوى المقررة، وذلك بغية تحقيق الاتساق على نطاق المنظومة.

التوصية 8

ينبغي أن تنظر الجمعية العامة، بحلول دورتها الثانية والثمانين، في مقترحات الأمين العام المتعلقة بالمعايير المنسقة، ضمن الإطار الحالي للنظام الموحد للأمم المتحدة، لتحديد المدة القصوى للعمل عن بعد خارج مركز العمل ولتسوية المستحقات والامتيازات في حالة استخدام هذا العمل عن بعد استخداماً يتجاوز المدة القصوى المقررة.

التوصية 9

ينبغي للأمين العام، بصفته رئيس مجلس الرؤساء التنفيذيين المعني بالتنسيق، أن يطلب إلى اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين المعني بالتنسيق النظر في أن تطلب إلى المنظمات المشاركة تقديم تقارير دورية طوعية، كل ثلاث سنوات في الوضع الأمثل، اعتباراً من عام 2026، عن تنفيذ السياسة النموذجية لمنظومة الأمم المتحدة بشأن العمل المرن، من أجل توكي أقصى الفوائد من تطبيقها وتعزيز الاتساق على نطاق المنظومة، بما في ذلك من خلال تبادل معلومات عما يتصل بها من خبرات وتحديات وإنجازات وممارسات جيدة مبتكرة.

الصفحة

iii موجز تنفيذي	
1 مقدمة	أولاً -
1 السياق	ألف -
3 الأهداف والنطاق	باء -
4 المنهجية والقيود	جيم -
7 لمحة عن ترتيبات العمل المرنة في منظومة الأمم المتحدة	ثانياً -
7 التعاريف والمصطلحات المتعلقة بترتيبات العمل المرنة والعمل المرن: بعض المسائل التي تؤثر في تصميم سياسات ترتيبات العمل المرنة	ألف -
14 تنامي الحاجة إلى ترتيبات العمل المرنة في منظومة الأمم المتحدة	باء -
17 ترتيبات العمل المرنة قبل جائحة مرض فيروس كورونا (كوفيد-19)	جيم -
22 جائحة مرض فيروس كورونا (كوفيد-19): نقطة تغيير حاسمة	ثالثاً -
22 ترتيبات العمل المرنة في أثناء الجائحة وبعدها مباشرة	ألف -
25 منظورات الموظفين والمديرين بشأن ترتيبات العمل المرنة	باء -
28 وقع الجائحة وآثارها على النهج المؤسسي تجاه ترتيبات العمل المرنة	جيم -
35 تصميم سياسة ترتيبات العمل المرنة: عمل قيد الإنجاز	رابعاً -
35 المبادئ التأسيسية الجديدة والرفيعة المستوى للتوجيه السياساتي بشأن ترتيبات العمل المرنة	ألف -
36 عناصر السياسة العامة ومجالات التحسين	باء -
52 عملية طلب ترتيبات العمل المرنة والموافقة عليها	جيم -
57 دوافع ترتيبات العمل المرنة وعواملها التمكينية	خامساً -
57 حلول قائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإتاحة العمل بترتيبات العمل المرنة والأساليب الجديدة في العمل	ألف -
58 أدوات تقييم ترتيبات العمل المرنة ورصدها وتوظيفها	باء -
62 التنفيذ التشغيلي الفعال لترتيبات العمل المرنة: اعتبارات القدرات	جيم -
64 إدارة المخاطر ومراقبتها	دال -
67 ترشيد الآثار الإيجابية لترتيبات العمل المرنة	سادساً -
67 السلامة والصحة المهنيان	ألف -
70 البصمة البيئية ومكان العمل المرن	باء -
72 التعاون فيما بين الوكالات	سابعاً -
77 ترتيبات العمل المرنة والأساليب الجديدة في العمل في إطار "الوضع الطبيعي الجديد"	ثامناً -
		المرفقات
81 لمحة عامة عن تنفيذ التوصيات الواردة في استعراض وحدة التفتيش المشتركة لترتيبات العمل المرنة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة لعام 2012	الأول -
82 لمحة عامة على خيارات ترتيبات العمل المرنة	الثاني -
90 الإطار السياساتي لترتيبات العمل المرنة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة	الثالث -

94الخيارات والطرائق المستحدثة في آخر تحديثات لسياسات ترتيبات العمل المرنة.....	- الرابع
97العمل عن بعد في مركز العمل.....	- الخامس
103العمل عن بعد خارج مركز العمل.....	- السادس
109نموذج مصفوفة لإدارة المخاطر المتعلقة بتنفيذ ترتيبات العمل المرنة.....	- السابع
110الأحكام المتعلقة بطلب ترتيبات العمل المرنة والموافقة عليها.....	- الثامن
113نظم وأدوات جمع البيانات المتعلقة بترتيبات العمل المرنة.....	- التاسع
117العمل عن بعد خارج مركز العمل: تسوية الامتيازات والمستحقات.....	- العاشر
123قائمة بالتوصيات غير الرسمية في هذا التقرير.....	- الحادي عشر
127لمحة عامة على الإجراءات التي يتعين على المنظمات المشاركة اتخاذها بناء على توصيات وحدة التفتيش المشتركة.....	- الثاني عشر

أولاً- مقدمة

ألف- السياق

1- **برنامج العمل لعام 2022.** أُدرج هذا الاستعراض في برنامج عمل وحدة التفتيش المشتركة (الوحدة) لعام 2022⁽¹⁾. وأجبرت جائحة مرض فيروس كورونا (كوفيد-19) مؤسسات منظومة الأمم المتحدة على العمل بترتيبات عمل بديلة وتوسيع نطاق استخدام ترتيبات العمل المرنة من أجل الحفاظ على استمرارية تصريف الأعمال وإنجاز الأنشطة الموكلة إليها. وفي ظل هذه الظروف، وبالإشارة إلى الدروس المستجدة التي يمكن تطبيقها مستقبلاً، اقترحت المنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة إجراء استعراض للحالة الراهنة للسياسات والممارسات المتصلة بترتيبات العمل المرنة عبر منظومة الأمم المتحدة. وكانت آخر مرة غطت فيها وحدة التفتيش المشتركة هذا الموضوع في عام 2012⁽²⁾.

2- **وكان الطلب على ترتيبات العمل المرنة في المنظمات المشاركة جزءاً من توجه عالمي.** وتعود جذور ترتيبات العمل المرنة إلى القطاع الخاص واكتسبت قيمة في القطاع العام. ومفهوم ترتيبات العمل المرنة ليس جديداً على منظومة الأمم المتحدة. فقد بدأت أجزاء من منظومة الأمم المتحدة بالفعل توفر ساعات عمل مرنة في سبعينيات القرن العشرين⁽³⁾. وكان برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (البرنامج الإنمائي) أول مؤسسة تابعة لمنظومة الأمم المتحدة تستحدث سياسة عامة⁽⁴⁾ بشأن ترتيبات العمل المرنة، في عام 1999، في حين أصدرت الأمانة العامة للأمم المتحدة سياستها العامة لترتيبات العمل المرنة في كانون الثاني/يناير 2003، التي وفرت أربعة خيارات هي: (أ) ساعات العمل المتداخلة⁽⁵⁾؛ (ب) جدول العمل المضغوط (10 أيام عمل في 9 أيام)؛ (ج) انقطاع مقرر عن العمل للقيام بأنشطة التعلم الخارجية؛ (د) العمل بعيداً عن المكتب (العمل غير الحضور). ومنذ ذلك الحين، شجعت الجمعية العامة على استخدام ترتيبات العمل المرنة في الأمانة العامة للأمم المتحدة وطلبت على وجه التحديد إلى الأمين العام "تعزيز فهم مبدئي تحقيق التوازن بين الحياة الخاصة والعمل ومرونة القوة العاملة وتنفيذها على نطاق الأمانة العامة" وتعزيز فهم فوائد ترتيبات العمل الأكثر مرونة⁽⁶⁾. وعلى الرغم من الأخذ بسياسات عامة بشأن ترتيبات العمل المرنة بمرور الوقت في معظم المنظمات المشاركة، مع زيادة الوعي بالفوائد المحتملة لهذه الترتيبات، فإن تنفيذها ظل يشكل تحدياً.

3- **ولم تكن المرونة في مكان العمل متاحة بالقدر الكافي في عام 2012.** فقبل ما يزيد على عقد من الزمن، خلص الاستعراض الأول لترتيبات العمل المرنة في منظومة الأمم المتحدة الذي أجرته وحدة التفتيش المشتركة إلى أن تنفيذ هذه الترتيبات لم يُدمج في ثقافة المنظمات وأن استخدامها متدن عموماً. وخلص استعراض عام 2012 إلى أن ترتيبات العمل المرنة قد نُفذت في إطار ثقافةٍ للرقابة الإدارية التقليدية تعزى، جزئياً، إلى انعدام الثقة. وقدمت إلى الرؤساء التنفيذيين للمنظمات توصيات⁽⁷⁾ تدعو إلى الكف عن استخدام نظم تسجيل أوقات الحضور لرصد ترتيبات العمل المرنة، وإلغاء الممارسة المتمثلة في

(1) الوثيقة A/75/34، المرفق السابع.

(2) JIU/NOTE/2012/4.

(3) ST/AI/408.

(4) UNDP memorandum to all staff on our work and life programme (UNDP/ADM/99/71), November 1999.

(5) ST/SGB/2003/4.

(6) قرار الجمعية العامة 247/65 الفقرة 47، و67/255، الفقرتان 30 و31.

(7) JIU/NOTE/2012/4، التوصيات 1 و2 و3.

السماح لمجموعات كبيرة من الموظفين بالتجميع التلقائي لساعات تعويضية تزيد على ساعات العمل العادية في الأسبوع وتقضى كأيام عطلة إضافية، وتنظيم دورات تدريبية للمديرين بشأن كيفية إدارة شؤون الموظفين باستخدام ترتيبات عمل مرنة في منظمة قائمة على النتائج. وبالإضافة إلى ذلك، قدمت إلى مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق (مجلس الرؤساء التنفيذيين) توصيات⁽⁸⁾ تدعو إلى الموافقة، من خلال لجنته الإدارية الرفيعة المستوى وشبكة موارده البشرية، على مصطلح واحد وتعريف واحد للمرونة فيما يتعلق بساعات العمل، وعلى مصطلح واحد وتعريف واحد للمرونة فيما يتعلق بمكان العمل، وإصدار سياسة لكل منها. ويتضمن هذا الاستعراض إحالات مرجعية إلى نتائج واستنتاجات استعراض عام 2012، حسب الاقتضاء. وفي ذلك الوقت، لم يصدر سياسات عامة بشأن ترتيبات العمل المرنة إلا كيانان، هما البرنامج الإنمائي والأمانة العامة للأمم المتحدة. وقد تطورت الحالة منذ ذلك الحين؛ ففي الوقت الراهن، اعتمدت معظم المنظمات المشاركة سياسات ومبادئ توجيهية عامة بشأن ترتيبات العمل المرنة.

4- وأدت جائحة كوفيد-19 إلى جعل ترتيبات العمل المرنة، ولا سيما العمل عن بعد، موضوعاً ذا أولوية على نطاق المنظومة. ففي سياق حالة الطوارئ العالمية المستجدة الناجمة عن تفشي فيروس كورونا والحاجة العاجلة إلى قيام مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بتكييف أساليب عملها، كلفت اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين فرقة العمل المعنية بمستقبل القوة العاملة في الأمم المتحدة بالنظر في "أساليب جديدة في العمل" بهدف اقتراح عناصر لتعزيز ثقافة تمكينية وتجربة إيجابية للموظفين من منظورات متعددة، بما في ذلك القيادة وإدارة الأفراد وترتيبات العمل المرنة والشفافية وثقافة العمل⁽⁹⁾. وفي هذا السياق، كُلف مسار العمل 2 لفرقة العمل، في جملة أمور، بوضع إطار نموذجي لمنظومة الأمم المتحدة للعمل المرن على أساس المبادئ المشتركة للعمل عن بعد في منظومة الأمم المتحدة الوارد بيانها في التقرير المؤقت لفرقة العمل الصادر في آب/أغسطس 2020⁽¹⁰⁾. وفي تشرين الأول/أكتوبر 2021، أقرت اللجنة الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين سياسة منظومة الأمم المتحدة النموذجية بشأن العمل المرن⁽¹¹⁾، وهي من العناصر الرئيسية التي حددتها فرقة العمل لتعزيز ثقافة تنظيمية تمكينية وتجربة إيجابية للموظفين. ونظرت فرقة العمل أيضاً في زوايا أخرى، بما في ذلك إمكانية تعزيز استخدام تكنولوجيا الاتصالات والتعاون، كما نظرت في شروط تقييم الإنتاجية الفردية للموظفين. وتوفر السياسة النموذجية توجيهات عملية بهدف تحقيق التوازن بين الاحتياجات التشغيلية واعتبارات الإنتاجية المؤسسية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة والاحتياجات والأفضليات الفردية للموظفين، من أجل تعزيز المشاركة والإنتاجية الفردية. وإلى حد ما، يمكن أن يرتبط هذا التطور أيضاً بالتوجه صوب تحويل ثقافة منظومة الأمم المتحدة نحو التركيز بقدر أكبر على النتائج بدلاً من العمليات، وتقدير قيمة الابتكار، وتوفير قدر أكبر من الشفافية وتعزيز المساءلة⁽¹²⁾. وتهدف السياسة

(8) المرجع نفسه، التوصيتان 4 و5.

(9) CEB, Conclusions of the High-level Committee on Management at its fortieth session (CEB/2020/5), sect. II; و "Future of work", CEB, متاح على الموقع الشبكي: <https://unsceb.org/topics/future-work>.

(10) CEB, Interim report of the CEB Task Force on the Future of the United Nations System Workforce (CEB/2020/HLCM/13), August 2020.

(11) CEB, United Nations System Model Policy on Flexible Work (CEB/2021/HLCM/10/Add.1), September 2021.

(12) انظر A/72/492.

النموذجية أيضاً إلى تعزيز الانسجام بين العمل والحياة الشخصية⁽¹³⁾ لدى موظفي الأمم المتحدة وتكمل، في جملة أمور أخرى، ولايات استراتيجية منظومة الأمم المتحدة للصحة العقلية والرفاه في مكان العمل⁽¹⁴⁾ واستراتيجية الأمم المتحدة لإدماج منظور الإعاقة⁽¹⁵⁾.

5- وعجلت تجربة جائحة كوفيد-19 والدروس المستفادة منها بإعادة تقييم ترتيبات العمل المرنة. فاستناداً إلى وثائق مختلفة صادرة عن مجلس الرؤساء التنفيذيين وعن العديد من المنظمات المشاركة، فإن التنفيذ المكثف للعمل عن بعد كتدبير للتصدي للأزمات كان بمثابة تحول نموذجي في الطريقة التي يتم بها إنجاز العمل. وما فتئ الاستخدام الكبير لترتيبات العمل المرنة وكذلك قبول وتنفيذ أساليب جديدة في العمل يُعتبر بصورة متزايدة من السمات الأساسية "لوضع الطبيعي الجديد". ويراعي هذا الاستعراض التطورات التي شكلت الأساليب الجديدة في العمل وأثرها على مفهوم ترتيبات العمل المرنة، وتفعيلها في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

باء - الأهداف والنطاق

الأهداف

6- تتمثل أهداف هذا الاستعراض في تقديم تقييم وتحليل مقارنة للسياسات والممارسات المتعلقة بترتيبات العمل المرنة المطبقة حالياً في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، بغية استكشاف المجالات التي تحتاج إلى مزيد من التحسين، وتحديد الممارسات الجيدة والدروس المستفادة، وتعزيز الاتساق على نطاق المنظومة. ويهدف الاستعراض إلى إطلاع الأجهزة التشريعية وهيئات الإدارة والرؤساء التنفيذيين للمنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة على حالة السياسات والممارسات المتعلقة بترتيبات العمل المرنة واستخدامها وتنفيذها في منظومة الأمم المتحدة. ويغطي الاستعراض أربعة مجالات للتقييم هي: (أ) حالة سياسات وممارسات ترتيبات العمل المرنة في المنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة؛ (ب) استخدام وتنفيذ سياسات وممارسات ترتيبات العمل المرنة؛ (ج) آثار ترتيبات العمل المرنة بالنسبة للمنظمات والموظفين وفرص العمل بهذه الترتيبات؛ (د) الدروس المستفادة والممارسات الجيدة.

النطاق

7- أُجري هذا الاستعراض على نطاق المنظومة وشمل جميع المنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة، وهي الأمانة العامة للأمم المتحدة، وإداراتها ومكاتبها، وصناديق وبرامج الأمم المتحدة، وهيئات وكيانات الأمم المتحدة الأخرى، ووكالات الأمم المتحدة المتخصصة، والوكالة الدولية للطاقة الذرية. وروعت المكاتب الميدانية وعمليات حفظ السلام في عملية جمع البيانات وتحليلها بإدراج جوانب ذات صلة من ظروفها الخاصة في الاستبيانات المؤسسية لوحدة التفتيش المشتركة، وأيضاً بالتماس آراء واقتراحات المديرين وفنيي الموارد البشرية في مراكز العمل بالميدان عن طريق إجراء مقابلات واستقصاء تكميلي. ويركز هذا التقرير على ترتيبات العمل المرنة. وقد جُمعت البيانات والتعليقات المتصلة بالعناصر الأخرى للمرونة، ولا سيما العمل الذي لا يعتبر ترتيبات عمل مرنة (مثل العمل بدوام جزئي، والتوظيف

(13) يعتبر مصطلح "الانسجام" بين العمل والحياة الشخصية أكثر ملاءمة من "التوازن" بين العمل والحياة لأنه يبرز كيفية دمج الحياة الشخصية والحياة المهنية بطريقة تتماشى مع قيم الموظفين.

(14) انظر <https://unsceb.org/un-mental-health-and-well-being-strategy>

(15) CEB/2019/1/Add.6.

بدوام جزئي، وما يتصل بذلك من تباينات)، وأدرجت تحت مصطلحات عامة، ولكن التقييم المتعمق لا يدخل ضمن نطاق هذا الاستعراض.

جيم - المنهجية والقيود

8- وفقاً لمعايير وحدة التفتيش المشتركة وإجراءات عملها الداخلية، استُخدمت مجموعة من أساليب جمع البيانات النوعية والكمية من مصادر مختلفة لضمان اتساق النتائج وصحتها وموثوقيتها. وتم تحديث المعلومات المستخدمة في إعداد هذا التقرير حتى 20 آب/أغسطس 2023. وأدمجت حسب الاقتضاء المعلومات التي وردت بعد ذلك التاريخ.

9- **استعراض مكتبي للوثائق والأدبيات ذات الصلة.** أُجري استعراض شامل لما قدمته المنظمات المشاركة من وثائق السياسات والاستراتيجيات والإدارة ذات الصلة بالموضوع والوثائق التي أعدتها فرقة العمل المعنية بمستقبل القوة العاملة في الأمم المتحدة والمتصلة بوضع السياسة النموذجية لمنظمة الأمم المتحدة بشأن العمل المرين. وأتاح تحليل التقارير المتعلقة بمستقبل القوة العاملة في الأمم المتحدة والجوانب ذات الصلة والصادرة عن اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين، ولا سيما شبكة الموارد البشرية، نظرة أدق عن التعاون فيما بين الوكالات. ودُرست أيضاً الوثائق ذات الصلة التي أعدتها منظمات دولية أخرى ومؤسسات القطاعين الخاص والعام والمؤلفات الأكاديمية التي جرى بحثها على نطاق واسع فيما يتعلق بالمرونة في مكان العمل والأساليب الجديدة في العمل.

10- **الاستبيان المؤسسي.** أُرسِل إلى جميع المنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة البالغ عددها 28 منظمة استبياناً يطلب معلومات نوعية وكمية ووثائق داعمة. وأبلغ مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد) وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (ممثل الأمم المتحدة) ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (المكتب المعني بالمخدرات والجريمة) وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة (برنامج البيئة) بأن سياساتها تتواءم مع إطار سياسات ترتيبات العمل المرنة للأمانة العامة للأمم المتحدة، ومن ثم فإنها لا تشارك مشاركة كاملة في هذه العملية. وبما أن البيانات لم تقدم إلا بشأن مسائل معينة يغطيها الاستبيان، فإنها لا ترد دائماً في الأرقام التي تم تجميعها في هذا التقرير. وتضمن الاستبيان 75 سؤالاً نوعياً (بشأن البيانات المتصلة بالمحتوى/البيانات الوصفية) بشأن ترتيبات العمل المرنة والجوانب ذات الصلة، وخمسة أسئلة تطلب بيانات كمية. وقد قسم إلى خمسة أجزاء هي: (أ) إطار السياسة العامة لترتيبات العمل المرنة؛ (ب) استخدام وتنفيذ ترتيبات العمل المرنة؛ (ج) آثار ترتيبات العمل المرنة بالنسبة للمنظمة والقوة العاملة وفرص العمل بهذه الترتيبات؛ (د) التعاون والتنسيق فيما بين الوكالات فيما يتعلق بترتيبات العمل المرنة؛ (هـ) أثر جائحة كوفيد-19 على ممارسات ترتيبات العمل المرنة وتنفيذها.

11- **الاستقصاء التكميلي.** أُرسِل استقصاء استكشافي تكميلي⁽¹⁶⁾ إلى المديرين التنفيذيين والمشرفين والرؤساء المباشرين لالتماس آرائهم وتصوراتهم بشأن المسائل الإدارية المتصلة بترتيبات العمل المرنة في منظماتهم. وللحد من أثر عملية الاستقصاء على عمل المنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة، عُيِّن الاستقصاء على عينة محدودة ولكنها تمثيلية ومُجدية (تتراوح بين 2 و30 في المائة من مجموع الأفراد الخاضعين للإدارة، تبعاً لعدد الموظفين/المديرين في الكيانات المعنية). وتفاوت معدل الردود تفاوتاً كبيراً فيما بين المنظمات، حيث تراوح بين 19 و86 في المائة، ولم تقدم المنظمات كلها معلومات وجيهة. وورد ما مجموعه 1 074 رداً من 25 منظمة مشاركة في وحدة التفتيش المشتركة. وروعت قيود نهج أخذ العينات عند تحليل الردود.

(16) كان الهدف من الاستقصاء جمع أفكار بشأن موضوع لم تُسبر كل أغواره؛ ولم يُسجَل إلى تقديم أي عرض إحصائي للنتائج.

12- **المقابلات.** استناداً إلى الردود على الاستبيان المؤسسي، أجريت 60 مقابلة رسمية وجهاً لوجه وعبر الإنترنت بين آب/أغسطس 2022 وشباط/فبراير 2023 مع 134 مسؤولاً (50 في المائة من النساء و50 في المائة من الرجال) من جميع المنظمات المشاركة في وحدة التقنيات المشتركة البالغ عددها 28 منظمة، بالإضافة إلى خبراء من الصندوق الدولي للتنمية الزراعية. وانعكس البعد المتعدد التخصصات للموضوع في وظائف الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات، إذ منهم: (أ) المديرون التنفيذيون؛ (ب) موظفو شؤون إدارة الموارد البشرية؛ (ج) الموظفون الإداريون؛ (د) الأخصائيون الطبيون والصحيون؛ (هـ) ممثلو الموظفين. وأجريت أيضاً مقابلات مع الرئيسين المشاركين لمسار العمل 2 في فرقة العمل المعنية بمستقبل القوة العاملة في الأمم المتحدة وأعضاء من شبكة الموارد البشرية التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين. وكان ما يزيد قليلاً عن نصف الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلات (56 في المائة) يعملون في منظمات كبيرة، ويعمل 26 في المائة في منظمات متوسطة، و18 في المائة في منظمات صغيرة⁽¹⁷⁾.

13- **القيود.** كان هناك تأخر في ردود أصحاب المصلحة في كل مرحلة من مراحل عملية الاستعراض، بما في ذلك فيما يتعلق بجمع البيانات المتعلقة باستخدام ترتيبات العمل المرنة قبل الجائحة وأثناءها وبعدها مباشرة. ولم تجمع البيانات بصورة منهجية في بعض المنظمات أو لم تُنحَ منظمات أخرى الاطلاع عليها إلا جزئياً، عند توفرها. وأجري ما يزيد على نصف المقابلات عن بعد، مما أثر على فرص الوصول إلى بعض المحاورين، وأثر سلباً على رغبتهم في تقديم معلومات حساسة كان من الممكن تقديمها من خلال تفاعلات حضورية.

14- **السرية.** عوملت المعلومات والآراء التي تم الحصول عليها من خلال المقابلات بالاحترام المعتاد للسرية. ويعكس التقرير في المقام الأول الردود التي تم تجميعها؛ ولم تُذكر مصادر الاقتباسات المستخدمة لأغراض التوضيح.

15- **شكر وتقدير.** يعرب المفتش عن تقديره لكل من ساعد في إعداد التقرير، ولا سيما أولئك الذين قدموا ردوداً قيمة على الاستبيانات وشاركوا في المقابلات وساهموا عن طيب خاطر بمعارفهم وخبراتهم. ولأغراض ضمان الجودة، استخدمت طريقة استعراض الأقران داخلياً لالتماس تعليقات جميع مفتشي وحدة التقنيات المشتركة على مسودة التقرير، التي عُمت لاحقاً على المنظمات المعنية لإبداء تعليقاتها الموضوعية على النتائج والاستنتاجات والتوصيات الواردة فيه، وكذلك لتصحيح ما قد يتضمنه من أخطاء وقائعية.

16- **هيكل التقرير.** يقدم هذا التقرير لمحة عن ترتيبات العمل المرنة في منظومة الأمم المتحدة (الفصل الثاني)، ويبرز وقع جائحة كوفيد-19 وآثارها على النهج المؤسسي تجاه ترتيبات العمل المرنة (الفصل الثالث)، ويستعرض تصميم وعناصر سياسات ترتيبات العمل المرنة، ويسلط الضوء على المجالات التي تحتاج إلى مزيد من التحسين (الفصل الرابع). ويركز الفصلان الخامس والسادس على الدوافع والعوامل التمكينية الرئيسية لترتيبات العمل المرنة وكيفية ترشيد الآثار الإيجابية لهذه الترتيبات. ويتضمن الفصل السابع اقتراحات بشأن زيادة تعزيز التعاون فيما بين الوكالات، ويغطي الفصل الثامن ترتيبات العمل المرنة والأساليب الجديدة في العمل.

17- **التوصيات.** يتضمن التقرير تسع توصيات رسمية، إحداها موجهة إلى الأجهزة التشريعية لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة ومجالس الإدارة فيها، وتوصية واحدة موجهة إلى الجمعية العامة، وتوصيتان موجهتان إلى الأمين العام، بصفته رئيس مجلس الرؤساء التنفيذيين، وخمس توصيات موجهة

(17) تقرر حجم المنظمات المشاركة على أساس تحليل الإيرادات وعدد الموظفين (انظر JIU/NOTE/2022/1/Rev.1، الفقرة 91 والجدول 1).

إلى الرؤساء التنفيذيين للمنظمات. وتُستكمل التوصيات الرسمية بأربعين توصية غير رسمية (انظر المرفق الحادي عشر). وترد جميع التوصيات بالخط الداكن في كل النص. وتيسيراً لاستخدام هذا التقرير وتنفيذ توصياته ورصدها، يحتوي المرفق الثاني عشر على جدول يوضح ما إذا كانت التوصيات قد قُدمت إلى المنظمات المعنية لاتخاذ إجراء أو للعلم، مع تحديد أي التوصيات تتطلب اتخاذ إجراءات من جانب الهيئات التشريعية، أو هيئات الإدارة، أو الرؤساء التنفيذيين في تلك المنظمات.

ثانياً - لمحة عن ترتيبات العمل المرنة في منظومة الأمم المتحدة

ألف - التعاريف والمصطلحات المتعلقة بترتيبات العمل المرنة والعمل المرن: بعض المسائل التي تؤثر في تصميم سياسات ترتيبات العمل المرنة

18- تعدد النهج المستخدمة في تعريف المرونة. قد يُفرد القطاعان الخاص والعام، بما في ذلك المنظمات الدولية والدول الأعضاء فيها ونقابات الموظفين والموظفون، دلالات مختلفة جداً لمصطلحات المرونة ومكان العمل المرن والعمل المرين وترتيبات العمل المرنة. ومن بين العديد من النهج المتبعة في تعريف المرونة، يمكن تمييز فئتين من التعاريف في أدبيات إدارة الموارد البشرية هما: فئة التعاريف التي لها توجه رب نحو العمل وفئة التعاريف التي لها توجه نحو الموظف. ومن منظور يركز على رب العمل، تمكن المرونة المنظمة من تكييف قوتها العاملة مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل. ومن منظور يركز على الموظف، تمكن المرونة الموظف و/أو مجموعات الموظفين من اختيار زمان ومكان عملهم ومدته ورب العمل الذي يعملون لمصلحته. ويبين الجدول 1 بعض المحاولات الرامية إلى تعريف المرونة.

الجدول 1

النهج المركز على رب العمل والنهج المركز على الموظف في تعريف المرونة

المنظور المركز على رب العمل	المنظور المركز على الموظف
<p>أداة تستخدمها المنظمة لمواكبة احتياجاتها المتغيرة وتفترض وجود ثلاثة أنواع من المرونة:</p> <p>المرونة العددية التي تسمح للمنظمة بتكييف مدخلات العمل مع العوامل السياقية، من خلال الاستعانة بمصادر خارجية وعقد العمل غير المعيارية (من قبيل إبرام عقود قصيرة - محددة المدة، وتوفير موظفين مؤقتين، وما إلى ذلك).</p> <p>المرونة الوظيفية التي تركز على قدرة المنظمة على تخصيص الموظفين لمختلف الأنشطة والوظائف، وإعادة توزيعهم من أجل التكيف مع الظروف المتغيرة. وتفترض ضمناً طمس الحدود الوظيفية للعمل لتلبية احتياجات الأعمال.</p> <p>المرونة المالية التي يفترض فيها أن تدعم الأنواع السابقة من المرونة ويقصد بها قدرة المنظمة على تكييف تكاليف العمالة مع عوامل سوق العمل الداخلية والظروف الخارجية وأداء العمل^(أ).</p> <p>قدرة رب العمل على توظيف الموظفين أو صرفهم حسب الحاجة، وتوزيع العمل والمسؤوليات بكفاءة، وتحديد ساعات العمل لتناسب مع متطلبات العمل، وتعديل تكاليف العمالة للتكيف مع احتياجات السوق^(ب).</p>	<p>قدرة العمال على القيام بخيارات تؤثر على زمان ومكان مزاولتهم لمهامهم المتعلقة بالعمل ومدتها^(ج).</p> <p>ترتيب للعمل يسمح للموظفين بالعمل متى يريدون وحيثما يريدون وللمدة التي يريدونها^(د).</p> <p>يقصد بممارسات العمل المرنة العمل دون حدود صارمة تقيد أماكن العمل وجدوله الزمنية وعقوده^(هـ).</p>

المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة.

- (أ) John Atkinson, "Manpower strategies for flexible organisations", *Personnel Management*, vol. 16, No. 8 (August 1984).
- (ب) Peter A. Reilly, "Balancing flexibility: meeting the interests of employer and employee", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 7, No. 1 (1998).
- (ج) Edward J. Hill and others, "Defining and conceptualizing workplace flexibility", *Community Work and Family* (May 2008).
- (د) Chartered Institute of Personnel and Development, Flexible working practices factsheet (21 July 2023). متاح على الموقع الشبكي: www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/flexible-working-factsheet/.
- (هـ) Levene Richmond Soga and others, "Unmasking the other face of flexible working practices: a systematic literature review", *Journal of Business Research*, vol. 142 (2022).

19- ويميل مفهوم المرونة إلى الغموض عند النظر إليه من زوايا مختلفة. إذ يمكن النظر في المرونة إما من منظور المنظمة/رب العمل أو من منظور الموظف. وقد تكون المرونة شيئاً متوقفاً من المنظمة أو من الموظف. أو يمكن وصفها بأنه شيء لمصلحة المنظمة أو الموظف.

20- **تعريف ترتيبات العمل المرنة.** خلص استعراض عام 2012 إلى أنه لا يوجد توحيد على نطاق منظومة الأمم المتحدة في تعريف ترتيبات العمل المرنة ولا في تفسير ماهيتها، وشدد على الحاجة إلى تعريف مشترك لترتيبات العمل المرنة. ورغم أن ترتيبات العمل المرنة قد صُممت في المقام الأول لإتاحة المرونة في ساعات العمل ومكانه بهدف تعزيز توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية، وأن الاتفاق على تعريف واحد لكل نوع من أنواع المرونة ربما كان القصْد من التوصية التي قدمها المفتش في عام 2012⁽¹⁸⁾، فإنه لم يعد من الممكن اعتبار ذلك أمراً حتمياً. فالسياسة النموذجية لمنظومة الأمم المتحدة بشأن العمل المرن تولي أهمية لتعريف واحد أشمل، وإن كان تعريفاً استيعابياً فيه عن المصطلح الأصلي "ترتيبات العمل المرنة" بعبارة "العمل المرن": فاستناداً إلى السياسة النموذجية، "يستتبع العمل المرن تعديلات طوعية لساعات و/أو مواقع العمل العادية، يُتفق عليها بين ... الموظفين ومديريهم وفقاً للنظامين الأساسي والإداري لموظفي المنظمة والسياسات الداخلية ذات الصلة"⁽¹⁹⁾. ويرى المفتش المسؤول عن هذا التقرير أن هذا التعريف يصف على أفضل وجه مفهوم "ترتيبات العمل المرنة"، في سياق منظومة الأمم المتحدة، على النحو المبين أصلاً في مشروع السياسة النموذجية لعام 2020، الذي اقترح في البداية على مجلس الرؤساء التنفيذيين للنظر فيه وإقراره في مسار العمل 2 لفرقة العمل المعنية بمستقبل القوة العاملة في الأمم المتحدة⁽²⁰⁾. ولذلك، يستخدم هذا التقرير هذا التعريف العام للإشارة إلى ترتيبات العمل المرنة.

21- **العمل المرن وترتيبات العمل المرنة أمران متشابهان لكنهما مختلفان.** يُعتبر كل من العمل المرن وترتيبات العمل المرنة مجموعتين من الممارسات التي تتيح خيارات للموظفين. وتكمن القواسم المشتركة بينهما في أنها لا تتعلق فقط بتوفير المرونة للموظف، بل إنها تتعلق أيضاً بمرونة ظروف العمل. ولئن كان العمل المرن يتعلق أيضاً بمرونة الطرائق التعاقدية، فإن ترتيبات العمل المرنة لا ترتب عليها آثار بالنسبة للمركز التعاقدى للموظف.

22- **ويقصد بالعمل المرن القدرة على تكيف عقود الموظفين.** فالعمل المرن، في تفسيره الضيق، يقصد به القدرة على تكيف عقود الموظفين المبرمة مع المنظمة لإتاحة إمكانية أكبر للتكيف مع الظروف المتغيرة⁽²¹⁾. ومن ثم، فإن العمل المرن يتعلق بالمركز التعاقدى للعامل (مثل التوظيف بدوام جزئي، والعمل بدوام جزئي، وغير ذلك من جداول العمل المخفضة المتصلة بطريقة تعاقدية) ويمكن اعتباره مرناً إذا حاد عن قاعدة العمل الدائم بدوام كامل⁽²²⁾.

(18) JIU/NOTE/2012/4، الفقرة 20 والتوصية 4.

(19) CEB/2021/HLCM/10/Add.1، الفقرة 1.

(20) انظر: CEB, Task Force on the Future of United Nations Workforce, Draft United Nations system model policy on flexible working arrangements (December 2020), para. 1.

(21) P. Daniel Wright and Kurt M. Bretthauer, "Strategies for addressing the nursing shortage: coordinated decision making and workforce flexibility", *Decision Sciences*, vol. 41, No. 2 (May 2010).

(22) Kelly Wilson, Michelle Brown and Christina Cregan, "Job quality and flexible practices: an investigation of employee perceptions", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, No. 3 (March 2008).

23- وترتيبات العمل المرنة ممارسات مؤسسية تساعد الموظفين على تقرير زمن ومكان أداء العمل، على النحو المنصوص عليه في التعريف الوارد في السياسة النموذجية لمنظومة الأمم المتحدة بشأن العمل المرن. وهي تهدف إلى توفير المرونة داخل الوظيفة وظروف العمل المرتبطة بها. وتتطوي ترتيبات العمل المرنة، أولاً وقبل كل شيء، على العمل بدوام كامل بمستويات كاملة.

24- ومفهوم "العمل المرن" أوسع نطاقاً من مفهوم "ترتيبات العمل المرنة" في الأمم المتحدة. "قالعمل المرن" يفتح المجال لإمكانيات واسعة - بإعادة تشكيل العمل ليناسب رب العمل والموظف. واستناداً إلى أحد التعريفات الحديثة "يقصد بالعمل المرن ترتيب للعمل يسمح للموظفين بالعمل متى يريدون وحيثما يريدون وللمدة التي يريدونها"⁽²³⁾. ولا تتبنى هذا الفهم الموسع للعمل المرن المنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة التي لا تزال تستشرف آفاق المرونة لتحقيق مزيج من خيارات العمل المرنة وسيناريوهات ("الأساليب الجديدة في العمل") التي تتناسب نماذج أعمالها على أفضل وجه وتحظى بدعم كبار المديرين والموظفين والدول الأعضاء. وبمقتضى الطابع الطوعي لترتيبات العمل المرنة المنصوص عليه في وثائق سياسات الأمم المتحدة، لا يمكن ربط هذه الترتيبات بجدول عمل مخفضة في إطار طريقة تعاقدية أو طرائق تعاقدية "مرنة" محتملة في المستقبل تقوم على العمل عن بعد بدوام كامل، وهي ترتيبات قانونية في المقام الأول. وللسبب نفسه، ينبغي عدم الخلط بين ترتيبات العمل المرنة، بما في ذلك خيار العمل عن بعد (وهي فئة فرعية من العمل عن بعد) وممارسات العمل والنماذج المختلطة الأخرى (التي تدعمها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) والتي يشار إليها باسم "الأساليب الجديدة في العمل" والتي تهدف أيضاً إلى زيادة المرونة وأداء العمل، وتوفير استقلالية الموظفين ورفاههم في إنجاز العمل اليومي. ويشدد المفتش على وجود فروق تعريفية كبيرة بين هذه الأفكار والمفاهيم. وفي الوقت نفسه فإنها، وإن اختلفت، تترايط جميعاً وتنتمي بشكل أساسي إلى عالم العمل المرن. ويوضح الجدول 2 كلاً من القواسم المشتركة وبعض الفروق بين مختلف أشكال العمل المرنة.

الجدول 2

عالم العمل المرن في منظومة الأمم المتحدة

ترتيبات العمل المرنة	جدول عمل مخفضة	أساليب جديدة في العمل
ساعات عمل مرنة ساعات عمل متداخلة (مجموعة فرعية من ساعات العمل المرنة) جدول عمل مضغوط العمل عن بعد في مركز العمل العمل عن بعد خارج مركز العمل انقطاع عن العمل لأغراض الدراسة (ليس ترتيب عمل مرناً في العديد من المنظمات المشاركة)	التوظيف بدوام جزئي العمل بدوام جزئي تقاسم العمل النقاع التدريجي جدول عمل مخفضة أخرى (حسب المنظمة)	نماذج العمل المختلطة نماذج عمل تعتمد على مرونة أعلى
الآثار المترتبة بالنسبة لموظفي الأمم المتحدة		
لا تتطلب ترتيبات العمل الطوعية التي يبادر إليها موظفو الأمم المتحدة تسويات لمركزهم التعاقدية أو شروط خدمتهم ⁽¹⁾	قد تتطلب ترتيبات العمل التي يبادر إليها موظفو الأمم المتحدة تسويات لمركزهم التعاقدية مؤقتاً أو بصورة شبه دائمة على مدى دورة حياتهم الوظيفية.	قد تتطلب الاتفاقات التعاقدية أو شروط الخدمة تسويات أو لا تتطلبها، تبعاً لطبيعة نموذج العمل

المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة (2023).

(أ) باستثناء العمل عن بعد خارج مركز العمل، عندما يكون من الضروري، في بعض الحالات، إجراء تسويات للامتيازات والمستحقات.

25- **ولا يوجد تعريف محدد للعمل المرن.** ورغم التعريف الوارد في السياسة النموذجية لمنظومة الأمم المتحدة بشأن العمل المرن، لا يوجد تعريف محدد للعمل المرن في منظومة الأمم المتحدة. ويعتقد المفتش أنه ينبغي الاتفاق على تعريف للعمل المرن على نطاق المنظومة، يشمل جميع أشكال العمل المرن. وينبغي أن تنظر اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين، من خلال شبكة الموارد البشرية، في إعادة إقرار التعريف الأولي لترتيبات العمل المرنة الذي اقترحه مسار العمل 2 لفرقة العمل المعنية بمستقبل القوة العاملة في الأمم المتحدة في كانون الأول/ديسمبر 2020⁽²⁴⁾، وأن تعيد النظر في تعريف مشترك للعمل المرن يمكن تمييزه عن تعريف ترتيبات العمل المرنة، وأن تتفق عليه في أقرب فرصة ممكنة.

26- **مجموعات متباينة من ترتيبات العمل المرنة في السياسات المؤسسية.** لئن ظلت التعاريف المشتركة أمراً مستعصياً، فإنه لم يكن ثمة نقص في المحاولات المبدولة داخل مؤسسات منظومة الأمم المتحدة لتحديد أنواع معينة من طرائق العمل يمكن اعتبارها ترتيبات عمل مرنة. وتتضمن السياسات مجموعات مختلفة من ترتيبات العمل المرنة. وباستثناء مجموعة أساسية من ترتيبات العمل المرنة (ساعات العمل المرنة/ساعات العمل المتداخلة، وجدول العمل المضغوط، والعمل عن بعد/العمل غير الحضورى)، لا تقر المنظمات جميعها ترتيبات العمل الأخرى أو تصنفها في عداد ترتيبات العمل المرنة. فعلى سبيل المثال، لا تعتبر 17 منظمة⁽²⁵⁾ الانقطاع عن العمل لأغراض الدراسة ترتيباً مرناً للعمل، وهو موقف يعكس في السياسة النموذجية لمنظومة الأمم المتحدة بشأن العمل المرن. فالمنظمة البحرية الدولية توفر إجازة دراسية للدراسات الخارجية كاستحقاق إجازة منفصل وتوفر منظمة السياحة العالمية إجازة تطوير وظيفي تسجل كإجازة خاصة بأجر كامل.

27- **شرح ما يعتبر ترتيبات عمل مرنة وما لا يعتبر كذلك.** لم يكن موظفو المنظمات يفهمون جيداً على نطاق عالمي أو دائماً معاني المصطلحات المرتبطة بترتيبات العمل المرنة⁽²⁶⁾. فقد لوحظ في استعراض ترتيبات العمل المرنة لعام 2012 أن عدداً كبيراً من المصطلحات قد استخدم لوصف نفس ترتيب العمل المرن، وأن معظم الموظفين، استناداً إلى ردودهم على الاستقصاء المفتوح، لا يعرفون المصطلحات المستخدمة لوصف مختلف ترتيبات العمل المرنة⁽²⁷⁾. وكان إبراز الفوارق بين ما يعتبر ترتيبات عمل مرنة وما لا يعتبر كذلك طريقة أخرى لشرح طبيعة ترتيبات العمل المرنة. ويتضمن العديد من وثائق السياسة

(24) CEB, Task Force on the Future of United Nations Workforce, Draft United Nations system model policy on flexible working arrangements (December 2020), para. 1

(25) والمنظمات السبع عشرة هي: منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة، والوكالة الدولية للطاقة الذرية، ومنظمة الطيران المدني الدولي، ومنظمة العمل الدولية، وبرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/متلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز) (برنامج الإيدز)، والبرنامج الإنمائي، وصندوق السكان، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (مفوضية شؤون اللاجئين)، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)، ومكتب خدمات المشاريع، ووكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا)، ومنظمة السياحة العالمية، والاتحاد البريدي العالمي، وبرنامج الأغذية العالمي، ومنظمة الصحة العالمية، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية (المنظمة العالمية للملكية الفكرية)، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية.

(26) على سبيل المثال، كثيراً ما يتم الخلط بين ترتيبات العمل المرنة وترتيبات العمل البديلة. انظر: CEB, Review of the 2024 proposed budgets of the ICSC, JIU, CEB Secretariat, IPSAS Task Force, and United Nations Security Management System: conclusions of the Finance and Budget Network (CEB/2023/HLCM/FB/1), March 2023, para. 40

(27) JIU/NOTE/2012/4، الفقرتان 86 و87.

العامة أحكاماً تشترح مدى اختلاف ترتيبات العمل المرنة عن ترتيبات العمل الاختيارية⁽²⁸⁾، وترتيبات العمل البديلة⁽²⁹⁾، والإجازات، والانقطاع عن العمل، والعمل بدوام جزئي، وما إلى ذلك.

28- **ويؤدي التمييز غير الواضح بين ترتيبات العمل المرنة والعمل المرن إلى حدوث غموض يؤثر على موضوع السياسات.** فقليل هي السياسات التي تتضمن تعريفات عامة لترتيبات العمل المرنة. وكشف استعراض السياسات المتعلقة بترتيبات العمل المرنة أن المنظمات المشاركة إما أنها تصدر وتنفذ سياسات عامة تغطي مزيجاً من خيارات العمل المرنة وإما أنها تصدر وتنفذ سياسات قائمة بذاتها يغطي كل منها خياراً واحداً من خيارات العمل المرن. وأحياناً، تتعايش مجموعة من السياسات العامة والسياسات القائمة بذاتها ويجري العمل بها في نفس المنظمة. وقبل جائحة كوفيد-19، لم تتضمن معظم السياسات تعريفات عامة مركزة لترتيبات العمل المرنة، وعادة ما يرد وصف لها من خلال أهداف السياسة المعلنة، و/أو الأحكام العامة والمبادئ التوجيهية. ولم تتضمن هذه التعاريف⁽³⁰⁾ سوى ثلاث سياسات لما قبل الجائحة، ومن بين 15 سياسة لترتيبات العمل المرنة تم تنقيحها مؤخراً أو إصدارها حديثاً، لم تتضمن سوى سبع سياسات تعريف عامة مركزة لترتيبات العمل المرنة⁽³¹⁾. ويرى المقتش أن عدم وجود تعريف عام موحد ومضبوط أو دقيق لترتيبات العمل المرنة يمكن أن يكون السبب في اختلاف مجموعات ترتيبات العمل في وثائق سياسات ترتيبات العمل المرنة للمنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة (انظر المرفق الثاني). وقد يكون استمرار انعدام تعريف عام و/أو تعريف دقيق لما يشكل ترتيبات عمل مرنة في وثائق السياسة العامة مؤشراً على تردد العديد من المنظمات في اتباع نهج دقيق إزاء ترتيبات العمل المرنة والمرونة في مكان العمل بوجه عام، ولا سيما في البيئة الحالية التي يطبعها التنافس وسرعة التغيير.

29- **ويتوقع أن يعزز تنفيذ التوصية التالية فعالية سياسات ترتيبات العمل المرنة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة.**

التوصية 1

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة الذين لم يكفلوا بعد إدراج تعريف عام لترتيبات العمل المرنة في التوجيهات السياساتية لمنظمتهم، أن يفعلوا، في أقرب فرصة ممكنة أو في سياق العمليات القائمة للاستعراض الداخلي للسياسات من أجل تحديد نطاق السياسة بوضوح وتمييز هذه الترتيبات عن الأشكال الأخرى للعمل المرن.

يشمل العديد من السياسات طرائق تعاقدية لا تُعدُّ ترتيبات عمل مرنة

30- **ولا تعد ترتيبات عمل مرنة جداول العمل المخفضة المتصلة بطريقة تعاقدية.** فلئن كان بعض طرائق العمل يوفر المرونة التي تعود على الموظف بالنفع من حيث التكامل والانسجام بين عمله وحياته الشخصية، فإنها ليست ترتيبات عمل مرنة، لأغراض هذا الاستعراض، بما تعنيه من عمل بدوام كامل وبمستحقات كاملة.

(28) انظر على سبيل المثال: Federation of International Civil Servants' Associations, Compendium of policies on alternative working arrangements (FICSA/C/72/HRM/2/Rev.1), February 2019; وأيضاً International Fund for Agricultural Development, Human resources implementing procedures, chap. 4 (Working hours, leave and alternative work arrangements)

(29) ينبغي التمييز بين ترتيبات العمل المرنة وترتيبات العمل البديلة التي قد تأذن بها المنظمة في سياق استمرارية تصريف الأعمال تماشياً مع السياسات المنطقية.

(30) هي مركز التجارة الدولية ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين والأمانة العامة للأمم المتحدة.

(31) هذه المنظمات هي منظمة العمل الدولية، وصندوق السكان، ومنظمة اليونيدو، ومنظمة السياحة العالمية، والاتحاد البريدي العالمي، ومنظمة الصحة العالمية، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية.

ويرى المفتش أن المرونة في عدد ساعات العمل المتصلة بطريقة تعاقدية محددة لا تشكل ترتيباً مرناً للعمل. والواقع أن جميع الأنماط المختلفة المتعلقة بعدد ساعات العمل (مثل العمل بدوام جزئي، وتقاسم العمل، والتقاعد التدريجي) هي أساساً أشكالاً من العمل بدوام جزئي تنطوي على حزم مختلفة من التعويضات والامتيازات، بما في ذلك التأمين الصحي ومستحقات الإجازة. وليس القصد من ترتيبات العمل المرنة تقليل أو زيادة عدد ساعات العمل؛ بل إنها ببساطة ترتيبات تسمح بتغيير جدول و/أو مكان العمل بحيث يؤدي العمل في الوقت و/أو المكان المناسبين للموظف والمنظمة، دون المساس بعمليات تصريف الأعمال العادية. وقد تم التأكيد على ذلك أيضاً في السياسة النموذجية لمنظومة الأمم المتحدة بشأن العمل المرن، التي تنص على أن "العمل المرن... يختلف عن العمل بدوام جزئي، الذي يقصد به إجمالي عدد ساعات العمل المخفضة، أو النسبة المئوية لساعات العمل التي سيتم على أساسها تحديد التعويض (بما في ذلك الرواتب والمستحقات والبدلات) بدلاً من العمل بدوام كامل⁽³²⁾. وفي الوقت الراهن، تنص وثائق سياسات 14 منظمة على جداول عمل مخفضة تتيح المرونة في الوقت المناسب، ولكنها ليست ترتيبات عمل مرنة (انظر الجدول 3). ويُشجّع بقوة الرؤساء التنفيذيون لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة الذين لم يحنفوا بعد من سياساتهم المؤسسية الأحكام المتعلقة بجدول العمل المخفضة المتصلة بالطرائق التعاقدية على أن يفعلوا، في سياق العملية القائمة للاستعراض الداخلي المقبل للسياسات. كما يُشجّع الرؤساء التنفيذيون بقوة على كفالة تغطية هذه الأشكال من العمل بدوام جزئي، التي توفر المرونة من حيث الوقت ولكنها لا تشكل ترتيبات عمل مرنة، في الوثائق و/أو السياسات التنظيمية الداخلية المناسبة وليس في التوجيهات السياساتية المتعلقة بترتيبات العمل المرنة.

الجدول 3

الطرائق التعاقدية التي لا تُعدُّ ترتيبات عمل مرنة

المنظمة	جدول عمل مخفضة
منظمة الأغذية والزراعة	التوظيف بدوام جزئي، وتقاسم العمل، والتقاعد التدريجي
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	العمل بدوام جزئي
المنظمة البحرية الدولية	العمل بدوام جزئي
مركز التجارة الدولية ^(أ)	العمل بدوام جزئي
مفوضية شؤون اللاجئين	العمل بدوام جزئي، وتقاسم العمل، والتقاعد التدريجي
المكتب المعني بالمخدرات والجريمة	العمل بدوام جزئي (50 و 80 في المائة)
البرنامج الإنمائي	العمل بدوام جزئي
اليونيسيف	التوظيف المؤقت بدوام جزئي، وتقاسم العمل، والانتقاع عن العمل في حالات الطوارئ الخاصة
مكتب خدمات المشاريع	العمل بدوام جزئي وتقاسم العمل
هيئة الأمم المتحدة للمرأة	العمل بدوام جزئي
برنامج الأغذية العالمي	التوظيف بدوام جزئي وتقاسم العمل
منظمة الصحة العالمية	العمل بدوام جزئي
المنظمة العالمية للملكية الفكرية	العمل بدوام جزئي
المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	العمل بدوام جزئي

المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة (2023).

(أ) ووفقاً للمعلومات التي قدمها مركز التجارة الدولية، لا يعتبر العمل بدوام جزئي ترتيباً مرناً للعمل. فسياساتها المعنونة "التوازن بين العمل والحياة الشخصية" أوسع نطاقاً، والعمل بدوام جزئي خيار لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

المصطلحات غير الملائمة تحول دون الاتساق على نطاق المنظومة

31- تستخدم مصطلحات مختلفة لوصف خيارات ترتيبات العمل المرنة المتطابقة. فساعات العمل المرنة، وساعات العمل المتداخلة، وجدول العمل المرن، والوقت المرن، والجدول الزمني اليومي المتغير كلها مصطلحات تستخدمها المنظمات المشاركة لوصف ترتيبات متطابقة أساساً تتعلق بالوقت - وهي خصوصية لوحظت في استعراض وحدة التفتيش المشتركة لعام 2012⁽³³⁾. وبالمثل، تستخدم مجموعة متنوعة من المصطلحات (من قبيل العمل المرن، والعمل المرن عن بعد، والعمل غير الحضوري، والعمل عن بعد، والعمل الرسمي عن بعد، والعمل عن بعد بإجازة سنوية، والعمل بعيداً عن المكتب، والعمل من البيت، والعمل غير الرسمي من البيت) لوصف سيناريوهات أو ترتيبات متطابقة تارة ومختلفة تارة أخرى وتتعلق بمواقع عمل الموظفين خارج مكاتبهم أو مراكز عملهم. ولئن كانت هذه المصطلحات تستخدم بشكل متكرر، وأحياناً على سبيل الترادف، فإن المسؤولين الذين تمت مقابلتهم لم يقدموا حججاً واضحة بشأن سبب تفضيل منظماتهم مصطلحاً على آخر في وثائق سياساتهم. وتتجلى هذه الحالة بصفة خاصة في الغموض الذي يلف المعنى الدقيق لمصطلحي العمل غير الحضوري (*telecommuting*) والعمل عن بعد (*teleworking*). فقد تبين من تحليل الأدبيات الخارجية ووثائق سياسات الأمم المتحدة وجود مجموعة متنوعة من التعاريف التي تربط عموماً العمل عن بعد بطريقة عمل تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لجلب العمل للموظفين، في حين ينظر إلى العمل غير الحضوري على أنه، في جملة أمور، ترتيب عمل يعمل فيه الموظفون بعيداً عن المكتب الرئيسي (في موقع عمل بديل أو في البيت في مركز عملهم الرسمي) لعدد محدد من الأيام في الأسبوع لأداء العمل الذي يكلفون به خلال ساعات العمل المدفوعة الأجر. والقاسم المشترك لمصطلحي العمل عن بعد والعمل غير الحضوري هو الانتقال من "الإشراف الحضوري إلى الإدارة عن بعد، ومن الاتصال وجهاً لوجه إلى الاتصال بالوسائل اللاسلكية، ومن العمل في الموقع إلى العمل خارج الموقع أو في مواقع متعددة، وفي حالة الأفقر، من التعاون جنباً إلى جنب إلى العمل الجماعي الافتراضي"⁽³⁴⁾. وفضل العديد من المنظمات التي كانت تستخدم هذه المصطلحات على سبيل الترادف (باستثناء مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين⁽³⁵⁾)، التي تميز بين العمل عن بعد والعمل غير الحضوري) في سياساتها قبل الجائحة مصطلح "العمل غير الحضوري"، الذي يفهم ببساطة على أنه "العمل بعيداً عن المكتب"، في حين أن الترتيب نفسه غالباً ما ينظر إليه من منظور استمرارية تصريف الأعمال وفي السياق الواسع للتوازن بين العمل والحياة الشخصية كأداة أساسية لمراعاة وضع الموظفين الذين يواجهون ظروفاً شخصية قاهرة أو استثنائية. وقد لوحظ استخدام المصطلحين على سبيل الترادف عبر منظومة الأمم المتحدة في السياسة النموذجية لمنظومة الأمم المتحدة بشأن العمل المرن⁽³⁶⁾؛ غير أن مجلس الرؤساء التنفيذيين حذب، لأغراض تلك الوثيقة، استخدام مصطلح "العمل عن بعد" (*telework*). ويبدو أن العمل عن بعد، في مفهومه الأدق، يتناغم بشكل أفضل مع مفهوم "الأساليب الجديدة في العمل"، ولعل ذلك هو الأساس المنطقي لاختياره. وعلى نحو مماثل، وتماشياً مع السياسة النموذجية، يستخدم مصطلح "العمل عن بعد" في هذا التقرير. وخارج منظومة الأمم المتحدة، يتزايد فهم "الأساليب الجديدة في العمل" أو تعريفها على أنها "نوع من تنظيم العمل يتسم بالمرونة الزمنية

(33) JIU/NOTE/2012/4، الموجز التنفيذي والفقرة 86.

(34) Nancy B. Kurland and Diane E. Bailey, "Telework: the advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime", *Organizational Dynamics*, vol. 28, No. 2 (1999).

(35) انظر: UNHCR Policy on flexible working arrangements, July 2010.

(36) CEB/2021/HLCM/10/Add.1، الصفحة 6، الحاشية 3.

والمكانية، وكثيراً ما يقترن بالاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإدارة القائمة على الأداء⁽³⁷⁾.

32- **عدم وجود مصطلحات وتعريفات موحدة.** قد تؤدي المصطلحات غير الملائمة و"الغموض البناء" في التعريفات إلى اختلافات في السياسات المؤسسية التي لا ترتبط بالضرورة بنموذج العمل أو بحجم المنظمة. ويفضي عدم وجود مصطلحات وتعريفات موحدة أيضاً إلى "الأمية الوظيفية" فيما يتعلق بالوصول إلى النهج والحلول السياساتية المتصلة بترتيبات العمل المرنة وتقييمها لدى المنظمات المشاركة وموظفيها والدول الأعضاء. ونتيجة لذلك، تتعرق إمكانية قياس استخدام ترتيبات العمل المرنة وأثرها، ومقارنة الإحصاءات على نطاق المنظومة، و/أو تعزيز المواءمة على نطاق المنظومة. وأشار تحليل للمصطلحات والتعريفات المستخدمة في مختلف نسخ وثائق سياسات ترتيبات العمل المرنة إلى أنه منذ عام 2012، ومن خلال أنشطة التلاحق والتعلم، أحرز تقدم اعتباطي محدود نحو تنسيق المصطلحات في هذا المجال، ولا يوجد حتى الآن أي توحيد على نطاق منظومة الأمم المتحدة. ويعتقد المفتش أنه ينبغي أن يكون هناك نهج موحد في تسمية وتعريف ترتيبات العمل المرنة، وأنه ينبغي أن تتفاعل المنظمات تعاونياً بغية ضمان الاتفاق على مجموعة منسقة من المصطلحات والتعريفات المشتركة واستخدامها، على نحو ما تدعو إليه السياسة النموذجية لمنظومة الأمم المتحدة بشأن العمل المرنة. وينبغي أن تنظر اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين، من خلال شبكة الموارد البشرية، وفي أقرب فرصة ممكنة، في استخدام مصطلح وتعريف مشتركين/موحدين لكل ترتيب عمل مرّن وأن توافق عليهما، وأن تشجع إدراجهما واستخدامهما في التوجيهات السياساتية للمنظمات المشاركة.

باء - تنامي الحاجة إلى ترتيبات العمل المرنة في منظومة الأمم المتحدة

33- **تنامي الحاجة إلى المرونة في مكان العمل.** ما فتئت ترتيبات العمل المرنة تشكل موضوعاً شائعاً دعا كل من القطاعين الخاص والعام إلى الاستفادة من فوائده، بما في ذلك المنظمات المتعددة الأطراف مثل الاتحاد الأوروبي⁽³⁸⁾ ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي⁽³⁹⁾ والأمم المتحدة. وعلى سبيل المثال، لاحظ الاتحاد الأوروبي على وجه التحديد في تقارير العمالة الخاصة به، منذ أواخر تسعينيات القرن العشرين، أن المرونة يجب أن تلبى احتياجات كل من الموظفين وأرباب العمل⁽⁴⁰⁾. وما فتئت تلبية الحاجة إلى المرونة في مكان العمل تحظى بالدعم داخل منظومة الأمم المتحدة كوسيلة لمعالجة التوازن بين العمل والحياة الشخصية لدى الموظفين وتلبية احتياجات أرباب العمل إلى زيادة الإنتاجية. واعتُبرت ترتيبات العمل المرنة في البداية جزءاً من السياق الأوسع للتوازن بين العمل والحياة الشخصية، واعتُرف بها داخل منظومة الأمم المتحدة باعتبارها مجموعة فرعية من سياسات التوازن بين العمل والحياة الشخصية. وفي سبعينات القرن العشرين، بدأت بالفعل بعض مؤسسات منظومة الأمم المتحدة (مثل الوكالة الدولية للطاقة الذرية، ومنظمة العمل الدولية، والاتحاد الدولي للاتصالات، ومفوضية شؤون اللاجئين، ومنظمة الصحة العالمية، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية) تدرج المرونة ضمناً في

Hylco H. Nijp and others, "Effects of new ways of working on work hours and work location, health and job-related outcomes", *Chronobiology International*, vol. 33, No. 6 (May 2016) (37)

Janneke Plantenga and Chantal Remery, *Flexible Working Time Arrangements and Gender Equality: A Comparative Review of 30 European Countries* (Brussels, European Commission, 2010) (38)

Tor Eriksson, "Flexicurity and the economic crisis 2009-2008: evidence from Denmark", OECD (39)
Social, Employment and Migration Working Paper No. 139 (Paris, OECD, 2011)

.Commission of the European Community, Joint employment report 1998 (Brussels, 1998) (40)

وثائق سياساتها ذات الصلة، على الأقل فيما يتعلق بالوقت (مثل ساعات العمل المرنة وساعات العمل المتداخلة)، كمارسة موجهة نحو الموظفين لتحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية. وحفز تزايد الوعي بالحاجة إلى تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية بالنسبة للموظفين معظم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة إلى الأخذ بسياسات ترتيبات العمل المرنة، بما في ذلك سياسات عامة تتيح مزيداً من المرونة في ساعات العمل ومكانه.

34- **الفوائد والتحديات المفترضة لترتيبات العمل المرنة في منظومة الأمم المتحدة.** أبرز الاستعراض المكتبي لوثائق الأمم المتحدة، بما في ذلك الاستقصاءات والسياسات والمبادئ التوجيهية المتعلقة بترتيبات العمل المرنة، والمقابلات التي أجريت مع موظفي الأمم المتحدة، الفوائد المفترضة والتحديات المفترضة لترتيبات العمل المرنة، ولا سيما العمل عن بعد.

35- **الفوائد الرئيسية.** تقاسم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة نفس الافتراضات الأساسية بشأن الخصائص المستصوبة (الفوائد المفترضة) لترتيبات العمل المرنة، ولا سيما العمل عن بعد (انظر الجدول 4).

الجدول 4

الفوائد الرئيسية لترتيبات العمل المرنة (لا سيما العمل عن بعد) بالنسبة لمؤسسات الأمم المتحدة وموظفيها

موظفو الأمم المتحدة	مؤسسات الأمم المتحدة
(أ) تحسين التوازن بين الالتزامات المهنية والشخصية؛	(أ) تحسين التحفيز والالتزام والإنتاجية لدى الموظفين؛
(ب) تحسين الرفاه النفسي والمادي؛	(ب) تعزيز الإدارة القائمة على النتائج عن طريق إعطاء الأولوية للأداء على الحضور البدني؛
(ج) زيادة استقلالية العمل؛	(ج) تقليل مخاطر التغيب عن العمل؛
(د) زيادة الرضا الوظيفي والمشاركة؛	(د) تحسين المساواة بين الجنسين في صفوف الموظفين؛
(هـ) تحسين القدرات التكنولوجية؛	(هـ) زيادة استقطاب واستبقاء قوة عاملة موهوبة ومتنوعة، بما في ذلك الموظفون ذوو الإعاقة؛
(و) تحسين التطوير المهني من خلال فترات الانقطاع عن العمل المقررة لأغراض القيام بأنشطة التعلم الخارجية؛	(و) تعزيز استمرارية تصريف الأعمال والمرونة المؤسسية؛
(ح) تحسين الأداء والإنتاجية؛	(ح) تخفيض التكاليف التشغيلية؛
(ز) تخفيض تكاليف النقل ووقت التنقل.	(ز) تخفيض الأثر البيئي والبصمة الكربونية.

المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة، استناداً إلى الوثائق المتعلقة بترتيبات العمل المرنة الصادرة عن مختلف مؤسسات الأمم المتحدة، واستناداً أيضاً إلى الردود على استبيان وحدة التفتيش المشتركة.

36- **ولا تقاس الفوائد المفترضة.** فقد أشارت الردود على استبيان وحدة التفتيش المشتركة والمقابلات التي أجريت مع موظفين في 29 مؤسسة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة⁽⁴¹⁾ إلى أن معظم المسؤولين الذين يعترفون بفوائد ترتيبات العمل المرنة بالنسبة لكل من المنظمات وموظفيها. واستناداً إلى المسؤولين الذين تمت مقابلتهم، ثبت أن إتاحة المرونة ومساعدة الموظفين في دمج عملهم وحياتهم الشخصية مفيد للمنظمات والموظفين. غير أنه لا يوجد دليل يذكر على أن الافتراضات التي وضعت كانت ثمره قياسات أجريت أو أن هناك أساليب مكرسة لقياس الأثر الفعلي لترتيبات العمل المرنة على الفوائد المفترضة. وذكر أحد مسؤولي الموارد البشرية أنهم لا يملكون الأدوات اللازمة لإقامة صلة واضحة بين ترتيبات

(41) وهذه المنظمات هي المنظمات الثماني والعشرين المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، وهو منظمة غير مشاركة.

العمل المرنة وفوائدها، وأنه لا توجد إحصاءات بهذا الصدد؛ غير أن التعليقات الواردة من المديرين والموظفين ومجلس الموظفين، على مستوى العمل وخلال مختلف الاجتماعات (بما في ذلك الاجتماعات المفتوحة)، تؤكد فيما يبدو فوائد ترتيبات العمل المرنة. وأشار مسؤول آخر إلى أن نسبة استخدام ترتيبات العمل المرنة لا تكاد تذكر وأن استقصاءات الموظفين لا تركز على هذا الموضوع؛ وبالتالي، لا يمكن إقامة روابط صحيحة. وفي حين ادعت إحدى المنظمات (برنامج الأغذية العالمي) أن بعض الافتراضات المتعلقة بالفوائد، ولا سيما زيادة الإنتاجية، قد تأكدت (في شعبة التكنولوجيا التابعة لها)، أشارت منظمات أخرى إلى أن البيانات المتعلقة بالفوائد لم تجمع وتدرس بعد.

37- **التحديات الرئيسية.** كشف الاستعراض المكتبي للأدبيات الخارجية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية واقتصادياتها أن الآراء لا تتوافق على نتائج المرونة في مكان العمل سواء بالنسبة لأرباب العمل أو الموظفين، وأن ثمة عيوباً ونتائج سلبية غير مقصودة فيما يتعلق بمفهوم ترتيبات العمل المرنة. فبعد النمو السريع في العمل عن بعد في العصر الرقمي، ركزت بعض الدراسات بشكل خاص على مخاطر ممارسات العمل المرنة وأثارها على المؤسسات والمديرين والموظفين⁽⁴²⁾. كما شدد المسؤولون الذين تمت مقابلتهم، ولا سيما أولئك الذين يعملون في المنظمات الصغيرة و/أو المنظمات التي تركز على الميدان، على التحديات المرتبطة بترتيبات العمل المرنة، ولا سيما طرائق العمل عن بعد التي جُرِّبت بشكل لا إرادي خلال جائحة كوفيد-19. وقدم البعض حججاً ضد توسيع العمل بمرونة العمل في مؤسساتهم. ويرد في الجدول 5 موجز للتحديات الرئيسية المقترضة لترتيبات العمل المرنة (ولا سيما العمل عن بعد).

الجدول 5

التحديات الرئيسية لترتيبات العمل المرنة (لا سيما العمل عن بعد) بالنسبة لمؤسسات الأمم المتحدة وموظفيها

موظفو الأمم المتحدة	مؤسسات الأمم المتحدة
(أ) طمس الحدود بين الحياة العملية والحياة الشخصية؛	(أ) لا يمكن القيام بجميع الوظائف خارج الموقع؛
(ب) زيادة كثافة العمل؛	(ب) محدودية المرونة في السياقات الميدانية بسبب توقعات الحضور البدني لدى الحكومة المضيفة والمستفيدين والشركاء الخارجيين، إضافة إلى الحقائق والاحتياجات الخاصة بمراكز العمل؛
(ج) الإجهاد والإرهاق واعتلال الصحة العقلية والاضطرابات العضلية الهيكلية والمخاطر الصحية الأخرى المرتبطة بالعمل عن بعد لفترات طويلة؛	(ج) التقسيم بين طرائق العمل المختلفة، ولا سيما المقر/الميدان وعن بعد/والحضور الشخصي؛
(د) الإضرار بالهياكل الأسرية بسبب طمس الحدود وتزايد الطلبات على وقت الموظفين؛	(د) المسائل المتعلقة بالاتصالات وإمكانية الاتصال الإلكتروني؛ وتآكل التماسك في المنظمات؛ والآثار السلبية على العمل الجماعي؛
(هـ) تجزؤ علاقات العمل والعزلة الاجتماعية؛	(هـ) النقص في استخدام القدرات في المرافق القائمة التي صممت أصلاً للعمل في الموقع؛
(و) التحيز للقرب ⁽¹⁾ في مكان عمل مختلط؛	(و) انخفاض جدوى رصد سلوك الموظفين كآلية للمراقبة؛
(ز) انخفاض التقدم الوظيفي وتناقص الأمن الوظيفي لمستخدمي ترتيبات العمل المرنة، ولا سيما العاملين عن بعد؛	(ز) زيادة تكاليف التكنولوجيا والضعف المحتمل للأمن السيبراني.
(ح) التصور السلبي للإنصاف بين الموظفين الذين تكون فرص وصولهم إلى ترتيبات العمل المرنة، ولا سيما العمل عن بعد، محدودة أو غير متاحة؛	
(ط) الشواغل المتعلقة بالخصوصية وأمن البيانات والجرائم السيبرانية.	

المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة (2023).

(أ) يصف التحيز للقرب ميل القيادة إلى إظهار المحاباة أو المعاملة التفضيلية للموظفين المقربين منهم بندياً. فقد ينظر المديرين المتأثرون بالتحيز للقرب إلى العاملين عن بعد على أنهم أقل التزاماً من نظرائهم في المكتب. انظر www.techtarget.com/whatis/feature/Proximity-bias-explained-Everything-you-need-to-know.

(42) انظر: Lebene Richmond Soga and others, "Unmasking the other face of flexible working practices: a systematic literature", *Journal of Business Research*, vol. 142 (March 2022).

38- قياس أثر الفوائد المفترضة لترتيبات العمل المرنة والنتائج غير المقصودة للعمل عن بعد لفترات طويلة. لم يتم بعد تحليل وإثبات العلاقة بين المرونة في مكان العمل والرفاه والإنتاجية في سياق الأمم المتحدة تحليلاً وإثباتاً وافيين. وبينما تتطلع المنظمات إلى الأجل الطويل، سيلزمها قياس أثر الفوائد المفترضة لترتيبات العمل المرنة والآثار غير المقصودة للعمل عن بعد والنماذج القائمة على العمل عن بعد بالنسبة لكل من المنظمات والموظفين (انظر الجدول 5، العمود 1 (ج)). ويكتسي هذا الأمر أهمية بالغة في سياق القيود المفروضة على الميزانية والموارد البشرية. وينبغي قياس الآثار الإيجابية والسلبية على حد سواء من أجل ضمان كفاءة وفعالية ترتيبات العمل المرنة والأساليب الجديدة في العمل، إضافة إلى المساءلة أمام الدول الأعضاء وأصحاب المصلحة الآخرين. وعند القيام بذلك، ينبغي أن تتعاون مؤسسات الأمم المتحدة وتتشاور فيما بينها، حسب الاقتضاء.

39- ومن المتوقع أن يؤدي تنفيذ التوصية التالية إلى تعزيز كفاءة ترتيبات العمل المرنة وتحسين فعاليتها.

التوصية 2

ينبغي أن يضع الرؤساء التنفيذيون لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة، بحلول نهاية عام 2026، أساليب لقياس أثر الفوائد المفترضة لترتيبات العمل المرنة ونتائجها غير المقصودة، بما في ذلك آثار تمديد العمل بطرائق العمل عن بعد، حرصاً على أن تخدم الترتيبات القائمة المصالح الفضلى للموظفين والمنظمة.

40- التقييم الدوري لفوائد ترتيبات العمل المرنة. وينبغي أن يستخدم الرؤساء التنفيذيون لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة المنهجية المستحدثة لإجراء تقييم دوري لمسألة إذا كانت الفوائد الرئيسية المفترضة لترتيبات العمل المرنة تتحقق وإلى أي مدى تتحقق تلك الفوائد.

جيم- ترتيبات العمل المرنة قبل جائحة مرض فيروس كورونا (كوفيد-19)

41- لم تكن ترتيبات العمل المرنة تستخدم على نطاق واسع قبل جائحة كوفيد-19. فقبل عقد من الزمن، لوحظ في الاستعراض الأول الذي أجرته وحدة التفتيش المشتركة لترتيبات العمل المرنة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن استخدام ترتيبات العمل المرنة في المؤسسات منخفض عموماً وأن تنفيذ هذه الترتيبات لم يدمج في الثقافة المؤسسية. وبما أن إدارة ترتيبات العمل المرنة ظل يطبعها طابع لا مركزي عادة ولم يتم جمع و/أو تعهد البيانات المتعلقة بمعدلات استخدام خيارات العمل المرنة مركزياً، فإن السهولة التي منحت بها هذه الترتيبات قبل الجائحة وأثناءها وبعدها مباشرة في جميع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أمر غير معروف عموماً. ومن ثم، ينبغي أن تراعى، عند النظر في المعلومات الإحصائية الواردة في الجدول 6، تحديات تجميع البيانات والإحصاءات المتعلقة بالاستخدام المرن لترتيبات العمل⁽⁴³⁾. ووفقاً للمعلومات التي قدمها ما يقل عن ثلث المنظمات المشاركة (وهي منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة (منظمة الأغذية والزراعة)، والوكالة الدولية للطاقة الذرية، والمنظمة البحرية الدولية، وبرنامج البيئة، وصندوق الأمم المتحدة للسكان (صندوق السكان)، والاتحاد البريدي العالمي، ومنظمة الصحة العالمية)⁽⁴⁴⁾، فإن ساعات العمل المرنة، وساعات العمل المتداخلة، وجدول العمل

(43) انظر الفصل الخامس، الفرع باء، من هذا التقرير.

(44) الردود على المرفق 5 من استبيان وحدة التفتيش المشتركة.

المضغوطة⁽⁴⁵⁾ هي الخيارات الثلاثة التي كانت تمنح بسهولة/بسهولة بالغة فيما يتعلق بترتيبات العمل المرنة في مركز العمل. بينما كان العمل عن بعد خارج مركز العمل يمنح من حين لآخر أو يكاد لا يمنح أبداً قبل الجائحة. كما خلص الاستعراض الحالي إلى أنه في الفترة بين عامي 2012 و2020، استخدمت ترتيبات العمل المرنة بدرجات متفاوتة على نطاق منظومة الأمم المتحدة (انظر الجدول 6).

الجدول 6

استخدام ترتيبات العمل المرنة قبل جائحة كوفيد-19

(بالنسبة المئوية للقوة العاملة)

100	99-76	75-51	50-26	25-1	0
			منظمة الأغذية والزراعة (ساعات العمل المرنة، العمل عن بعد في مركز العمل)		
	الوكالة الدولية للطاقة الذرية (ساعات العمل المرنة 99-76٪، العمل عن بعد في مركز العمل 1-25٪)				
			المنظمة البحرية الدولية		
			مركز التجارة الدولية (العمل عن بعد في مركز العمل 31٪، والعمل عن بعد خارج مركز العمل 8٪)		
				الاتحاد الدولي للاتصالات	
				برنامج البيئة (ساعات العمل المرنة)	
				مفوضية شؤون اللاجئين (ساعات العمل المرنة، العمل عن بعد في مركز العمل)	
			اليونيسيف (العمل عن بعد في مركز العمل 45٪، والعمل عن بعد خارج مركز العمل 8,6٪)		
			الأمانة العامة للأمم المتحدة ^(أ) (العمل غير الحضور 54,55٪، ساعات العمل المتداخلة 9,5٪)		
		الاتحاد البريدي العالمي (ساعات العمل المرنة)			
		المنظمة العالمية للملكية الفكرية (جدول العمل المضغوط 57٪، ساعات العمل المتداخلة 46,5٪)			

المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة، استناداً إلى معلومات قدمتها 10 منظمات في المرفق 4 من استبيان وحدة التفتيش المشتركة.

(أ) استناداً إلى المعلومات الواردة في الوثيقة: United Nations, "Flexible working arrangements utilization report" (2017).

(45) لا يتاح خيار جدول العمل المضغوط في منظمة الصحة العالمية.

42- وتؤكد البيانات الصادرة عن بعض المنظمات المعلومات المقدمة إلى وحدة التفتيش المشتركة بشأن الإقبال على ترتيبات العمل المرنة. ففي حين أن جمع البيانات عن استخدام ترتيبات العمل المرنة لم يكن منتظماً و/أو لم تجر العادة بإصدار تلك البيانات، فإن المعلومات الواردة في بعض استقصاءات الموظفين أكدت الاستنتاجات التي توصلت إليها وحدة التفتيش المشتركة⁽⁴⁶⁾. واستناداً لتقرير إحصائي مخصص صادر عن الأمانة العامة للأمم المتحدة⁽⁴⁷⁾، زاد عدد الموظفين الذين يستخدمون ترتيبات العمل المرنة خلال الفترة من 2012 إلى 2017 (مع كون العمل غير الحضور هو الخيار الأكثر استخداماً). ولم يتم نشر أي بيانات إحصائية أخرى علناً قبل عام 2012 أو بعد عام 2017 لتأكيد هذا الاتجاه. وبوجه عام، فإن عدم توافر بيانات قابلة للمقارنة يعني أن وحدة التفتيش المشتركة لم تتمكن من تحديد اتجاهات الانتشار المتزايد في استخدام خيارات ترتيبات العمل المرنة في المنظمات المشاركة بين عامي 2012 و2020.

43- وأدى النطاق المحدود للأطر السياساتية والسياسات السابقة للجائحة إلى جعل التنفيذ العملي لترتيبات العمل المرنة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة تنفيذاً غير فعال. فقبل جائحة كوفيد-19، كان عدد قليل من المنظمات قد أدرج صراحة ترتيبات العمل المرنة في استراتيجياته لإدارة الموارد البشرية⁽⁴⁸⁾ أو عزز تنفيذها ورصدها من خلال مقررات وقرارات مخصصة صادرة عن هيئات تشريعية أو هيئات إدارة⁽⁴⁹⁾. وعموماً، فإن سياسات ترتيبات العمل المرنة لا تتطبق صراحة على الأفراد من غير الموظفين، الذين يشكلون حوالي 45 في المائة من مجموع القوة العاملة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة⁽⁵⁰⁾. ومع بعض الاستثناءات، كانت الوثائق السياساتية قبل الجائحة تهدف إلى مراعاة ظروف الموظفين، ولا سيما الموظفات، وكان تصميمها يعكس هذا النهج. وعلى نفس المنوال، كان شرط "الظروف الشخصية" هو العامل المُحدّد في السياسات المستندة إلى "السبب". وكون ترتيبات العمل المرنة "ليست" استحقاقاً أمر يؤكد كذلك الطابع الطوعي لهذه الترتيبات.

44- وكان توافر السياسات مع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ضعيفاً ولم تول الأولوية لاستعراضها الدوري. وقبل الجائحة، كانت لدى جميع المنظمات المشاركة توجيهات سياساتية تتعلق بترتيبات العمل المرنة وتتخذ شكل سياسات طرائق عمل مرنة قائمة بذاتها، أو سياسات عامة بشأن ترتيبات العمل المرنة أو شكل مزيج من الاثنين (انظر المرفق الأول). ولم تكن ثمة سياسات عامة بشأن ترتيبات العمل المرنة سوى لدى أربع منظمات (منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)، والأونروا، ومنظمة الصحة العالمية، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية). وتم تحديث سياسات ما قبل الجائحة بشكل متقطع ولم تتضمن أحكاماً محددة أو صريحة بشأن تواتر مراجعة/تحديث السياسات سوى سياستين (منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع (مكتب خدمات المشاريع)). واستناداً إلى الردود على استبيان وحدة التفتيش المشتركة، لم تُعتبر سياسات كافية ولا تحتاج إلى تحديث سوى خمس سياسات (الوكالة الدولية للطاقة الذرية، وبرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/متلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز) (برنامج الإيدز)، وموئل

(46) انظر، على سبيل المثال: ITC, "Work/Life balance survey report" (2017).

(47) "Flexible working arrangements utilization report" (2017) United Nations, متاح على الموقع الشبكي: https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/2017%20FWA%20Utilisation%20report%20-%20Final_0.pdf.

(48) منظمة الأغذية والزراعة 2020-2021 والاتحاد الدولي للاتصالات 2020-2023 واليونيسكو 2017-2022 واليونيدو 2020-2022.

(49) انظر، على سبيل المثال، قرار الجمعية العامة 255/67 الفقرتان 30 و31.

(50) انظر الوثيقة JIU/REP/2014/8، الموجز التنفيذي. وتقوم وحدة التفتيش المشتركة حالياً بتحديث هذا الاستعراض.

الأمم المتحدة، والأمانة العامة للأمم المتحدة، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية). وأفادت جميع المنظمات بأن سياسات ترتيبات العمل المرنة القائمة ونسخها المتعاقبة هي نتيجة لتهج تعاونية شارك فيها أصحاب المصلحة الرئيسيون، وإن كان عدد المنتمين منهم إلى مراكز العمل الميدانية أقل. وفيما يتعلق بدوافع السياسات ومواءمتها، تكررت معظم المنظمات أساساً الوثائق الداخلية والمبادرات المعلنة على نطاق المنظومة والمتعلقة بالتوازن بين العمل والحياة الشخصية والتكافؤ بين الجنسين. وبصفة عامة، لم يتم إدراج ترتيبات العمل المرنة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ومن ثم انعدمت الإشارات إلى المرونة في مكان العمل وجعل ترتيبات العمل المرنة أداة إدارية استراتيجية.

45- **عجز معرفي.** وبما أن ترتيبات العمل المرنة لم تتبوأ مكانة راسخة كأداة للإدارة الاستراتيجية، فليس ثمة ما يحفز على تتبع استخدامها وتوثيق فوائدها وتقييم فعاليتها بشكل منهجي وشامل. فقد أجرى عدد قليل جداً من المنظمات استقصاءات بشأن ترتيبات العمل المرنة على وجه التحديد (بدأ مركز التجارة الدولية في إجراء استقصاءات سنوية لترتيبات العمل المرنة في عام 2015). ومن بين المنظمات السبع عشرة التي أشارت إلى أنها جمعت بيانات عن استخدام ترتيبات العمل المرنة (وإن لم تكن مصنفة دائماً حسب نوع الجنس والأبعاد الأخرى ذات الصلة ولم تغط جميع ترتيبات العمل المرنة)، لم تشر سوى ست منظمات تحديداً إلى أن البيانات المجمعة قد أُخضت في تقارير مخصصة للإدارة العليا والتنفيذية (الوكالة الدولية للطاقة الذرية، ومركز التجارة الدولية، وبرنامج البيئة، ومفوضية شؤون اللاجئين، واليونسيف، وبرنامج الأغذية العالمي). وبالمثل، لم تجر أي استعراضات رقابية تغطي موضوع ترتيبات العمل المرنة قبل الجائحة، وأشار أقل من ثلث المنظمات المشاركة إلى أنها أبلغت أجهزتها التشريعية وهيئات الإدارة فيها عن ترتيبات العمل المرنة (منظمة الأغذية والزراعة، والوكالة الدولية للطاقة الذرية، ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)، ومكتب خدمات المشاريع، ومنظمة السياحة العالمية، وبرنامج الأغذية العالمي، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويبو)). ولم يجر دائماً التبليغ بفعالية عن سياسات ترتيبات العمل المرنة، سواء داخلياً أو خارجياً، للتوعية وتعزيز الشفافية، ولم يتح سوى عدد قليل من المنظمات وثائقها السياساتية على مواقعها الشبكية الرسمية (البرنامج الإنمائي، واليونسكو، وصندوق السكان، والمكتب المعني بالمخدرات والجريمة، والأمانة العامة للأمم المتحدة).

46- **قلة الثقة والدعم الإداري وقصور التنفيذ.** يمكن أن يكون انعدام الثقة والمساءلة مسألة إدارية مهمة لها آثار واسعة النطاق. فقد سُلم بأن انعدام الثقة والمساءلة يشكل عقبة خطيرة تحول دون تعميم ترتيبات العمل المرنة في جميع المنظمات وزيادة الإقبال عليها، لا سيما قبل الجائحة. وفي استقصاء للموظفين قبل الجائحة، تم تحديد مقاومة المديرين لهذه الترتيبات باعتبارها العائق الرئيسي أمام توفير أو زيادة استخدام ترتيبات العمل المرنة⁽⁵¹⁾، وهو تصور عبر عنه الموظفون في استقصاءات الموظفين الأخرى (مثل الاستقصاءات العالمية للموظفين، واستقصاءات جس النبض)، على نحو ما أشارت إليه المنظمات المشاركة في ردودها على استبيان وحدة التفتيش المشتركة. وفي هذا الصدد، كثيراً ما اعتبر موظفو الأمم المتحدة وممثلوهم⁽⁵²⁾ حالات الرفض التعسفي والتفسيرات التقييدية لترتيبات العمل المرنة انعكاساً لثقافة إدارية محافظة تقوض الثقة داخل الأفرقة وتعرقل الجهود الرامية إلى إيجاد توازن أكثر انسجاماً بين العمل والحياة الشخصية. ويعزز هذا النوع من البيئة خوف الموظفين من دفع غرامة في التنقل الوظيفي ويقوي الشعور بالوصم إذا طلبوا ترتيبات عمل مرنة، مما يقوض بدوره الإقبال على ترتيبات العمل المرنة. وخلص الاستعراض أيضاً إلى أن المنظمات لم تعتمد على جهات تنسيق مكرسة

(51) انظر: "Work/Life balance survey report" ITC, (2017).

(52) United Nations Staff Union, Vienna, *Annual Report 2022-2023*, sect. 2.4. متاح على الموقع الشبكي: https://staffunion.unov.org/scv/uploads/documents/AnnualReports/2022_2023_Annual_Report.pdf.

لترتيبات العمل المرنة لتعزيز التنفيذ التشغيلي لهذه الترتيبات والدعوة إلى تعميمه. ولئن استُخدمت جهات تنسيق أحياناً في بعض كيانات الأمم المتحدة، فإنه لم تبلغ سوى منظمة واحدة (مركز التجارة الدولية) عن توافر جهة تنسيق معينة معنية بترتيبات العمل المرنة. ومن العقبات أو المشاكل الأخرى التي أعاقت تعميم وتنفيذ ترتيبات العمل المرنة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة الحواجز الثقافية التي تعطي الأولوية للحضور والتفاعل وجهاً لوجه، والافتقار إلى الهياكل الأساسية التكنولوجية لدعم طرائق العمل عن بعد، والشواغل المتعلقة بقلة التعاون والإنتاجية.

ثالثاً - جائحة مرض فيروس كورونا (كوفيد-19): نقطة تغيير حاسمة

ألف - ترتيبات العمل المرنة في أثناء الجائحة وبعدها مباشرة

47- كانت ترتيبات العمل البديلة أقل صعوبة في المنظمات التي مارست العمل عن بعد قبل الجائحة. فقد أُجبر حلول جائحة كوفيد-19 المنظمات على فرض ترتيبات عمل بديلة يطلب بموجبها من الموظفين العمل عن بعد ما لم يكن حضورهم البدني في المبنى ضرورياً للقيام بأعمال أساسية. وخلافاً لترتيبات العمل المرنة، فإن ترتيبات العمل البديلة ليست ترتيبات طوعية تقام بين المديرين والموظفين، بل هي شرط إلزامي تفرضه المنظمة. وكانت المنظمات التي تشمل سياساتها المتعلقة بترتيبات العمل المرنة العمل عن بعد أقل تأثراً بالتطبيق المفاجئ لترتيبات العمل البديلة من المنظمات التي لم تكن لها سياسة مؤسسية وممارسة وخبرة من هذا القبيل. واضطرت هذه المنظمات الأخيرة إلى استحداث قدرات العمل عن بعد، وسن أحكام سياسة العمل عن بعد، وحتى سياسات العمل عن بعد القائمة بذاتها (مثل الأوترو والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية) ومبادئ توجيهية للمديرين والموظفين بشأن استخدام وتنفيذ العمل عن بعد.

48- وفي حين أثبتت المبادئ التوجيهية المتعلقة بالجائحة فعاليتها، فإن استخدام العمل عن بعد في إطار ترتيبات العمل البديلة لم يكن سهلاً دائماً. فبحكم حالة الطوارئ الصحية العالمية أصبح العمل عن بعد ترتيب عمل بديلاً لضمان استمرارية تصريف الأعمال. وأدت الجائحة إلى تفعيل خطط استمرارية تصريف الأعمال واضطرت المنظمات كلها، بما في ذلك المنظمات التي لم تكن على دراية بالعمل عن بعد، إلى إصدار إرشادات حول كيفية العمل أو الاستمرار في العمل عن بعد. ومع مراعاة الاختلافات بين ترتيبات العمل البديلة وترتيبات العمل المرنة، أصدرت بعض المنظمات المشاركة مبادئ توجيهية مخصصة بشأن كيفية تنفيذ ترتيبات العمل البديلة في إطار سيناريوهات مختلفة للعمل عن بعد في مركز العمل وخارجه، وبشأن التدابير الانتقالية. واعترفت بعض المنظمات بخطر الالتباس المحتمل: فعلى سبيل المثال، أدرجت الأمانة العامة للأمم المتحدة جدولاً موجزاً في مرفقٍ لمبادئها التوجيهية يوضح الخطوات التي يتعين على الموظفين والمديرين اتخاذها لتنفيذ العمل عن بعد في إطار ترتيبات عمل مرنة وترتيبات عمل بديلة⁽⁵³⁾، وهو ما يعتبره المفتش ممارسة جيدة. وخلص هذا الاستعراض إلى أن المنظمات نجحت، بوجه عام، في إصدار مبادئ توجيهية صالحة لتحقيق الغرض المنشود ونفذت بشكل جيد بالنسبة للمديرين والموظفين. ومع ذلك، لاحظ المفتش أن هناك بعض الالتباس لدى الموظفين والمديرين في عدة منظمات بشأن السياسات و/أو المبادئ التوجيهية التي تنطبق على طلبات العمل عن بعد. ولوحظت هذه الحالة بشكل خاص في المنظمات التي أصدرت مبادئ توجيهية متعلقة بالجائحة تتناول العمل عن بعد والعودة التدريجية إلى المكاتب، وكان من المتوقع أن تظل سارية المفعول حتى إصدار سياسات جديدة أو محدثة لترتيبات العمل المرنة، على اعتبار أن بعض هذه السياسات هي في مرحلة تجريبية.

49- وتأثر استخدام ترتيبات العمل المرنة تأثراً متبايناً في أثناء الجائحة. فقد حد فرض ترتيبات العمل البديلة أثناء الجائحة من استخدام ترتيبات العمل المرنة، بخلاف خيار العمل عن بعد، وأثر بطرق مختلفة على تطبيقها في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. وسُمح لبرنامج البيئة ومفوضية شؤون اللاجئين والأمانة العامة للأمم المتحدة وهيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (هيئة الأمم المتحدة

(53) United Nations, Office of Human Resources, "Alternate working arrangements (AWA) and flexible working arrangements (FWA) in the context of COVID-19", policy guidance - all duty stations, version 2 (October 2020). متاح على الموقع الشبكي: www.un.org/sites/un2.un.org/files/2020/10/2020-10-12_covid-19_awa-fwa_guidance_v2.pdf.

للمرأة) وموظفي المنظمة العالمية للملكية الفكرية باستخدام ساعات عمل مرنة/ساعات عمل متداخلة عند العمل عن بعد، في حين علقت الوكالة الدولية للطاقة الذرية هذا الخيار ولم تسمح منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية بهذا الخيار إلا للموظفين الذين يعملون في مكاتب. وعملت مفوضية شؤون اللاجئين بجدول يومي متغير للعاملين عن بعد، في حين علقت المنظمة العالمية للملكية الفكرية لفترة وجيزة خيار جدول العمل المضغوط. واعترافاً بزيادة عبء العمل والحاجة إلى العمل لساعات إضافية، وبغية دعم الموظفين في مراكز العمل الطارئة، عرضت بعض المنظمات جدولاً زمنياً مضغوطاً على الموظفين في كل المكاتب. وعلاوة على ذلك، اعتمدت معظم المنظمات نهجاً أكثر مرونة إزاء العمل عن بعد، سواء داخل مركز العمل أو خارجه، مما أتاح للموظفين فرصة العمل عن بعد خارج مركز العمل بسبب عوامل خارجة عن إرادتهم. وعلى نفس المنوال، تأثرت الأحكام المتعلقة بساعات العمل الأساسية أيضاً في بعض المنظمات، إذ سُمح بإمكانية تعليق هذا الشرط مؤقتاً (مثلاً في الأمانة العامة للأمم المتحدة، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية).

50- الإقبال على ترتيبات العمل المرنة، ولا سيما العمل عن بعد في فترة ما بعد الجائحة. وكما ذكر في الفصل السابق، لم يستعد من ترتيبات العمل المرنة قبل حدوث حالة الطوارئ الصحية العالمية سوى جزء ضئيل من موظفي الأمم المتحدة. ووفقاً للمعلومات التي قدمتها المنظمات المشاركة، أدى رفع الوصمة السلبية المقترنة بترتيبات العمل المرنة، وتوظيف التكنولوجيا الرقمية التي تمكن من العمل عن بعد، والتحول الثقافي نحو مرونة العمل، إلى زيادة كبيرة في اهتمام موظفي الأمم المتحدة باستخدام ترتيبات العمل المرنة بعد الجائحة، كما ترتب عنه ارتفاع مستويات قبول المديرين والأفرقة للعمل بطرائق العمل عن بعد على وجه الخصوص. وتُرجم ذلك إلى زيادة في الإقبال على العمل عن بعد في مركز العمل بالنسبة لنصف المنظمات الست عشرة التي قدمت بيانات بشأن طريقة ترتيب العمل المرنة هذه (انظر الجدول 7). كما زادت النسبة المئوية للموظفين الذين يستخدمون ترتيب العمل عن بعد خارج مركز العمل أثناء الجائحة وبعدها مباشرة في ثلثي المنظمات الإحدى عشرة التي وفرت هذه المعلومات. ومن المهم الإشارة إلى أن استخدام العمل عن بعد خارج مركز العمل قد انخفض في منطمتين، ولكن ذلك قد يعزى إلى عدم دقة أساليب جمع البيانات المستخدمة أو عدم اكتمال تقديم البيانات الداخلية، على غرار ما أشير إليه في خلال بعض المقابلات. وعلاوة على ذلك، واستناداً إلى المعلومات التي تم الحصول عليها من الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلات ومن الردود على استبيان وحدة التفتيش المشتركة، لم يتغير استخدام خيارات ترتيبات العمل المرنة الأخرى تغيراً كبيراً، بل ظل أساساً عند مستويات ما قبل الجائحة.

الجدول 7

استخدام العمل عن بعد داخل مركز العمل وخارجه قبل الجائحة وبعدها مباشرة
(بالنسبة المئوية للقوة العاملة)

العمل عن بعد خارج مركز العمل			العمل عن بعد في مركز العمل			المنظمة
الزيادة/النقصان ⁽¹⁾ (العدد)	فترة ما بعد الجائحة (منتصف 2022)	فترة ما قبل الجائحة (قبل 2020)	الزيادة/النقصان ⁽¹⁾ (العدد)	فترة ما بعد الجائحة (منتصف 2022)	فترة ما قبل الجائحة (ما قبل 2020)	
-	-	-	-	-	54,55	الأمانة العامة للأمم المتحدة ^(ب)
-	19,8	0,0	714	93,6	11,5	الأونكتاد
2 400	17,5	0,7	441	22,2	4,1	برنامج البيئة

العمل عن بعد خارج مركز العمل			العمل عن بعد في مركز العمل			المنظمة
الزيادة/النقصان ^(أ) (العدد)	فترة ما بعد الجائحة (منتصف 2022)	فترة ما قبل الجائحة (قبل 2020)	الزيادة/النقصان ^(أ) (العدد)	فترة ما بعد الجائحة (منتصف 2022)	فترة ما قبل الجائحة (ما قبل 2020)	
162	2,1	0,8	1 733	5,5	0,3	مفوضية شؤون اللاجئين
70-	2,5	8,3	46	45,8	30,9	مركز التجارة الدولية
650	3,0	0,4	950	23,1	2,2	المكتب المعنى بالمخدرات والجريمة
-	1,5	-	-	15,0	-	الأونروا
-	11,0	-	-	-	-	البرنامج الإنمائي
39-	5,4	8,8	53-	9,5	20,4	اليونيسيف
-	8,4	-	-	16,6	-	مكتب خدمات المشاريع
-	2,4	-	-	0,6	-	برنامج الأغذية العالمي
-	-	-	56-	3,4	7,7	منظمة الأغذية والزراعة
-	-	-	-	-	11,9	منظمة الطيران المدني الدولي
-	-	-	1 380	37,0	2,5	اليونسكو
-	6,0	-	-	96,9	-	المنظمة العالمية للملكية الفكرية
-	-	-	37	28,9	21,1	الوكالة الدولية للطاقة الذرية

المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة، استناداً إلى الأجوبة على المرفق 4 من استبيان وحدة التفتيش المشتركة.

ملحوظة: حساب النسبة المئوية: (القيمة الختامية - قيمة البداية) ÷ قيمة البداية × 100.

(أ) يشار إلى النقصان بعلامة ناقص.

(ب) القيمة بالنسبة للأمانة العامة للأمم المتحدة مأخوذة من: United Nations, Flexible working arrangements utilization report (2017), p. 4.

51- وكانت هناك قيود في جميع أرقام شاملة ومتسقة بشأن استخدام ترتيبات العمل المرنة بعامة وطرائق العمل عن بعد بخاصة. فقد ووفر نصف المنظمات المشاركة البيانات المتعلقة باستخدام ترتيبات العمل المرنة قبل الجائحة (أي ما قبل عام 2020) وأثناءها وبعدها مباشرة (أي منتصف عام 2022). ولم تقدم سوى ست منظمات مشاركة مجموعات بيانات كاملة، على النحو المطلوب في استبيان وحدة التفتيش المشتركة، ومن بين هذه المنظمات، لم تقدم سوى ثلاث منظمات بيانات مصنفة حسب طريقة ترتيبات العمل المرنة، وفئة الموظفين، والأقدمية، ونوع الجنس. ومع تزايد استخدام العمل عن بعد، سيكون من المهم الحرص على تسجيل هذا الخيار والإبلاغ عنه بشكل منهجي. ومن شأن ذلك ألا يحسن بروزها ورصدها فحسب، بل وأن يسهم أيضاً في ثقافة مؤسسية تعزز التوازن المستدام بين أوضاع العمل في الموقع وعن بعد/أوضاع العمل المختلطة.

باء - منظورات الموظفين والمديرين بشأن ترتيبات العمل المرنة

منظورات نقابات الموظفين وتوقعاتها

52- تحظى المرونة الإضافية والاتساق على نطاق المنظومة بالترحاب لدى نقابات الموظفين والموظفين عموماً. ويوجه عام، أعرب ممثلو الموظفين الذين أجريت معهم مقابلات عن رأي مفاده أن ثمة ما يبرر إدخال بعض التعديلات الإضافية على سياسات ترتيبات العمل المرنة القائمة من أجل مراعاة مصالح الموظفين والمنظمات على نحو أفضل وإدماج خبرات العمل عن بعد في إطار ترتيبات العمل البديلة. ويمكن تحقيق مرونة إضافية بوسائل منها: زيادة عدد أيام العمل عن بعد في الأسبوع للعمل عن بعد في مركز العمل (بما في ذلك العمل عن بعد بدوام كامل لفترة محددة معينة)؛ والسماح بالعمل عن بعد خارج مركز العمل لفترات زمنية معيارية ممتدة دون شروط إضافية محددة؛ وتوسيع نطاق الأهلية لترتيبات العمل المرنة لتشمل جميع الموظفين؛ وتبسيط عملية طلب ترتيبات العمل المرنة والموافقة عليها، لا سيما من خلال وضع جداول زمنية واضحة للمديرين التنفيذيين للرد على الطلب؛ ومطالبة المديرين بالرد رسمياً في نظم الإدارة المعنية وتقديم الأسباب في حالة رفض الطلب. ودعا العديد من ممثلي الموظفين أيضاً إلى تحسين الاتساق على نطاق المنظومة وزيادة تبسيط سياسات ترتيبات العمل المرنة، ولا سيما الخيارات المختلفة وشروطها، عبر مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، نظراً للاختلافات الكبيرة القائمة. وينبغي أن يشمل ذلك الطرائق والتفاصيل والشروط فيما يتعلق بجميع خيارات ترتيبات العمل المرنة وتوضيح تسويات الامتيازات والمستحقات فيما يتعلق بالعمل عن بعد خارج مركز العمل، التي تتبع مختلف المنظمات بشأنها ممارسات مختلفة.

53- **ويعد تطبيق السياسة تطبيقاً متسقاً عبر المنظمة شاغلاً مستمراً.** واستناداً إلى ممثلي الموظفين الذين أجريت معهم مقابلات، فإن اتساق تنفيذ السياسات على نطاق المنظمة الواحدة مجال ينبغي تحسينه في جميع المنظمات. وكثيراً ما اعتبر بعض الموظفين رفض الطلبات "غير منصف" و"تمييزاً". وقد لا يتعلق ذلك بمكتب أو وحدة أو دائرة واحدة فحسب، بل يتعلق أيضاً بمكاتب وإدارات ووظائف مختلفة، وقد أفيد بأنه يمثل مشكلة في المكاتب الميدانية على وجه الخصوص، حيث تتخذ القرارات في كثير من السياقات بطرق ينظر إليها على أنها تعسفية ولا تبررها الاحتياجات التشغيلية، رغم التسليم بالاختلافات بين مراكز العمل والبيئات التشغيلية. وبالتالي، ثمة حاجة إلى تعزيز مساءلة المديرين فيما يتعلق بالنظر بشفافية وعدل وإنصاف في طلبات ترتيبات العمل المرنة، بما في ذلك تقديم تبرير خطي في حالة رفض الطلبات. ومن الشواغل الأخرى ضمان سرية المعلومات الخاصة والشخصية، ولا سيما عندما تُشترط أسباب شخصية قاهرة أو تُطلب معلومات عن الظروف الشخصية في طلبات ترتيبات العمل المرنة. وأشار إلى أنه ينبغي ألا يطلب من الموظفين أن يكشفوا عن التفاصيل المتعلقة بظروفهم الشخصية إلا للموظفين الطبيين أو موظفي الموارد البشرية، الذين يخضعون، بحكم طبيعة وظائفهم، لقواعد صارمة تتعلق بالخصوصية والسرية. وأبرز بعض ممثلي الموظفين أيضاً الحاجة إلى جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة، بما في ذلك البيانات والمعلومات المتعلقة باستخدام ترتيبات العمل المرنة، المصنفة حسب نوع الجنس وفترة الموظف ومركز العمل والأقدمية، وإجراء تحليلات، بما في ذلك تحليل ما إذا كان استخدام ترتيبات العمل المرنة يدعم تحقيق الأهداف المتعلقة بنوع الجنس والإدماج والتنوع، وكيف يتم ذلك. وينبغي أيضاً أن تتاح لممثلي الموظفين إمكانية الوصول إلى هذه البيانات.

54- **التواصل مع الإدارة.** كانت ترتيبات العمل المرنة موضوعاً هاماً بالنسبة لنقابات الموظفين ومنظماتهم لأنها تهم الموظفين عموماً وهي عامل تمكين رئيسي في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، ورفاه الموظفين، وتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية للموظفين. وتتطابق آراء نقابات الموظفين عموماً مع الآراء التي أعرب عنها الموظفون عموماً في الاستقصاءات المتصلة بترتيبات العمل المرنة. وما فتئ ممثلو الموظفين يشاركون مشاركة فعلية في المناقشات والعمليات المتصلة باستعراض وتحديث سياسات ترتيبات العمل المرنة. كما أنهم يقدمون باستمرار إسهامات وتصورات بشأن قضايا السياسة العامة والتنفيذ من خلال مختلف القنوات القائمة، بما في ذلك اجتماعات ممثلي الإدارة والموظفين، وورقات المواقف، والاجتماعات المفتوحة، تماشياً مع ولاياتهم. ونظراً لتزايد أهمية ترتيبات العمل المرنة وأثرها الكبير

على الموظفين والمنظمات، ينبغي أن تشكل هذه الترتيبات موضوع تواصل مستمر بين الموظفين والإدارة. وينبغي أن تترج الإدارة العليا وممثلو الموظفين موضوع ترتيبات العمل المرنة في جداول أعمال مناقشات إدارة الموظفين، بما في ذلك في المنتديات الرسمية المناسبة، من قبيل اللجان المشتركة بين الإدارة والموظفين، من أجل معالجة المسائل التي يثيرها ممثلو الموظفين والمديرون.

منظورات وتوقعات المديرين المباشرين والرؤساء المباشرين

55- أجرت وحدة التفتيش المشتركة استقصاء استكشافياً للتعرف على تصورات عينة من المديرين. فالمديرون المباشرون والمشرفون والرؤساء المباشرون هم في وضع أفضل يؤهلهم لتقييم وظائف وأداء مرؤوسيههم وأعضاء فريقهم. فهم مكفون بمهمة اتخاذ قرارات بشأن ترتيبات العمل المرنة بما يتماشى مع السلطة المفوضة إليهم والسياسات المعمول بها. ونظراً للدور الحاسم للمديرين ومسؤولياتهم في إدارة ترتيبات العمل المرنة، قررت وحدة التفتيش المشتركة إجراء استقصاء استكشافى لجمع آرائهم. ووجه الاستقصاء إلى المديرين المباشرين والرؤساء المباشرين في جميع المنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة البالغ عددها 28 منظمة، في المقر وفي الميدان، وفي مختلف الوظائف والخدمات. وكان الهدف من الاستقصاء الاستكشافى أساساً التماس آرائهم وتصوراتهم بشأن ترتيبات العمل المرنة والمسائل الإدارية المرتبطة بها والتحديات التي واجهوها، بما في ذلك أثناء جائحة كوفيد-19، والدروس المستفادة من الجائحة، وآفاق المستقبل. ولم يكن التمثيل الإحصائي للنتائج هو الهدف الرئيسي. وغطى الاستقصاء جميع خيارات ترتيبات العمل المرنة، مُركزاً على العمل عن بعد.

56- وعموماً، يدعم المديرين المباشرون ويشجعون استخدام ترتيبات العمل المرنة. فقد كشفت الردود الواردة من المديرين المباشرين الذين شاركوا في الاستقصاء الذي أجرته وحدة التفتيش المشتركة أن المديرين المباشرين، في معظمهم، يؤيدون ويشجعون استخدام ترتيبات العمل المرنة. وأشارت الغالبية العظمى من المديرين المباشرين (83 في المائة من المجيبين) إلى أن تجربة العمل عن بعد أثناء الجائحة أدت إلى تحول في النموذج نحو قبول ترتيبات العمل المرنة، ولا سيما العمل عن بعد، في المنظمات. وأشار إلى الثقافة المؤسسية بوصفها عاملاً حاسماً في التنفيذ الناجح لسياسات ترتيبات العمل المرنة واستخدام هذه الترتيبات. وأشار إلى عدة اقتراحات لزيادة تحسين ترتيبات العمل المرنة والاستفادة من فوائدها بالنسبة للمنظمات والموظفين (انظر الجدول 8).

الجدول 8

مجالات وممارسات سياسة ترتيبات العمل المرنة التي هي بحاجة إلى تحسين (استناداً إلى المديرين)

المجيبون (بالنسبة المئوية)	بحاجة إلى تحسين
69	من الضروري إدخال مزيد من التحسينات على سياسة المنظمة بشأن ترتيبات العمل المرنة وعلى السياسات المرتبطة بها
57	ينبغي توعية المديرين والمشرفين بحقوقهم ومسؤولياتهم
53	ثمة حاجة إلى توحيد الإجراءات من أجل التنفيذ الموحد عبر المنظمة (المنظمات)
53	توفير التدريب والتوجيه الإداريين الكافيين فيما يتعلق بترتيبات العمل المرنة
49	ثمة حاجة إلى توجيهات مكتوبة لتبيان أنواع الوظائف التي لا تتناسب مع أنواع معينة من ترتيبات العمل المرنة و/أو غير المأذون بها في بيئات عمل معينة
48	ينبغي تجنب مختلف طبقات إجراءات الموافقة؛ وينبغي أن يتخذ المدير المباشر القرار النهائي

المصدر: الردود على استقصاء وحدة التفتيش المشتركة للمديرين المباشرين.
ملحوظة: أتيحَت إمكانية الأجوبة المتعددة.

57- **عدم وضوح بعض أحكام السياسة العامة.** اتفق تسعة وستون في المائة من المستطلعين على الحاجة إلى مزيد من التحسينات في سياسات منظماتهم المتعلقة بترتيبات العمل المرنة وكذلك في السياسات المرتبطة بها. وأشار العديد من المديرين إلى أن بعض المسائل السياسية الرئيسية تحتاج إلى توضيح أو تحديد في إطار السياسة العامة، ولا سيما فيما يتعلق بالعمل عن بعد خارج مركز العمل (وبخاصة الأثر على المستحقات والامتيازات) وبعض المصطلحات العامة (مثل الظروف الشخصية القاهرة، والبيت، وموقع الإقامة الرئيسية، والأسباب الطبية)، لأنه صُغِبَ، في بعض الحالات، تحديد الأسباب والأوضاع التي ينبغي اعتبارها ظرفاً شخصية قاهرة. وسيكون من المفيد أيضاً زيادة توضيح المهام أو الوظائف التي قد تكون أو لا تكون مناسبة للعمل عن بعد (أو لأنواع أخرى من ترتيبات العمل المرنة). وتخضع الإجراءات المكتوبة للتفسير ويختلف تطبيقها باختلاف الشُّعب وأحياناً يختلف حتى داخل الشعبة الواحدة. وهذا ما يُؤدِّد تحديات في الاتساق في تنفيذ سياسة ترتيبات العمل المرنة داخل الشعب أو المكاتب أو الإدارات، بل وحتى على نطاق المنظمة، مما يؤدي إلى الشعور بعدم الإنصاف في تطبيق السياسات. ولعل من المفيد زيادة تبادل المعلومات فيما بين المديرين، وكذلك تنظيم إحاطات إعلامية وتوجيه مراسلات خطية وتنظيم حملات إعلامية لضمان تطبيق جميع المديرين للسياسة تطبيقاً متسقاً.

58- **ومن المتوقع توفير المزيد من التدريب والتوجيه الإداريين.** ففي حين وافق 47 في المائة من المديرين التنفيذيين على أن لمنظماتهم برامج كافية لبناء القدرات الإدارية المتعلقة بترتيبات العمل المرنة (أي التدريب أو الإحاطات أو غيرها من الأشكال لمعالجة الشواغل وإدارتها)، لم توافق الأغلبية (53 في المائة) على هذا القول. وعلى الرغم من توفير بعض التدريب عبر الإنترنت وأنواع أخرى من التدريب للمديرين المهمتين، فإن بعض المديرين يرحبون بالتدريب الإداري الإضافي والتوجيه الإضافي بشأن مسائل منها، على سبيل المثال، كيفية تحفيز الموظفين عندما يكونون منفصلين عن الفريق، لفهم التغييرات في الأسلوب الإداري اللازمة لدعم أفرقة العمل المرنة والمختلط بطريقة تساعدها على العمل بأكبر قدر من الفعالية.

59- **التحديات المتكررة.** أشار مختلف المديرين المباشرين إلى عدد من التحديات المتكررة المتصلة بترتيبات العمل المرنة وتنفيذها (انظر الإطار 1).

الإطار 1

التحديات المتكررة المتصلة بترتيبات العمل المرنة وتنفيذها (استناداً إلى المديرين المباشرين).

• ضعف التقيد بالقواعد
• مخاطر سوء الاستخدام وانعدام المساءلة
• عدم كفاية نظم الرصد
• عدم وجود معلومات تحليلية عن ترتيبات العمل المرنة، بما في ذلك أثرها (نوع الجنس، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، والإنتاجية الفردية والمؤسسية)
• الإشراف اليومي على الموظفين وإدارة الأفرقة المختلفة
• اعتبار ترتيبات العمل المرنة استحقاقاً من جانب بعض الموظفين
• عمليات الموافقة المرهقة
• عدم كفاية الدعم المقدم من الإدارة العليا والتنفيذية

المصدر: الردود على استقصاء وحدة التفتيش المشتركة للمديرين المباشرين.

60- **مخاطر سوء الاستخدام وضعف المساءلة.** أشار المديرين إلى أن بعض الموظفين الذين يعتبرون ترتيبات العمل المرنة استحقاقاً لا يتقيدون دائماً بقواعد السياسة العامة. فينبغي أن تكون سياسات

ترتيبات العمل المرنة والتوجيهات ذات الصلة بها واضحة في هذا الشأن من أجل إدارة توقعات الموظفين. وعلاوة على ذلك، نكر بعض المديرين أن العديد من الموظفين مُنحوا استثناءات خاصة (مثل العمل عن بعد خارج مركز العمل لفترات طويلة، والعمل عن بعد بدوام كامل في مركز العمل، وما إلى ذلك) ولكن هذه الإمكانيات ربما لم يُشر إليها في أحكام السياسة العامة. فلا ينبغي منح استثناءات من خيارات ترتيبات العمل المرنة القياسية إلا في حالة الأسباب الاستثنائية أو الظروف الشخصية القاهرة. وأثار المديرين الحاجة إلى آليات مساءلة كافية لرصد وتتبع امتثال الموظفين. فيلزم اتخاذ تدابير حتى لا يساء استخدام العمل عن بعد.

61- **عدم كفاية نظم الرصد أو ازدياد حاجتها.** لاحظ بعض المديرين أنه كثيراً ما يكون هناك أكثر من نظام إداري واحد يجمع معلومات عن ترتيبات العمل المرنة، بما في ذلك تكرار نظام التخطيط المركزي للموارد بنظم تتناول على وجه التحديد ترتيبات العمل المرنة. ومن شأن ذلك أن يجعل تتبع ورصد طلبات واتفاقات ترتيبات العمل المرنة أمراً صعباً ومرهقاً، كما أن من شأنه إضعاف المساءلة. ورأى المديرين أيضاً أن النظم القائمة تقتصر إلى وظائف الرصد اللازمة. وأشار المديرين الذين يشرفون على موظفين متعددين إلى أنهم يجدون صعوبة في رصد الطلبات التي وافقوا عليها.

62- **قصور جمع البيانات وتحليل استخدام ترتيبات العمل المرنة وأثرها المفترض.** رأى العديد من المديرين أن ثمة حاجة إلى بذل المزيد من الجهود لجمع البيانات وتحليل ما إذا كانت المزايا والفوائد المفترضة لترتيبات العمل المرنة بالنسبة للمنظمة والموظفين تتحقق بالفعل، بما في ذلك التأكد من القول الذي يفيد بأن ترتيبات العمل المرنة تعزز الأداء الفردي والمؤسسي. إذ لم تجر دراسة لتكاليف وفوائد ترتيبات العمل المرنة بالنسبة للموظفين والمنظمات، وقد تكون هذه الدراسة مفيدة.

63- **عمليات الموافقة المرهقة.** لاحظ بعض المديرين أن عملية طلب ترتيبات العمل المرنة مرهقة. فينبغي أن تكون عملية الطلب أبسط وأكثر مرونة. وبدلاً من التوقيع على نموذج طلب صالح لمدة ستة أشهر، ينبغي أن يكون الطلب مُستنداً متاحاً عبر الإنترنت ويمكن تعديله وتحديثه بسهولة، حسب الحاجة، بالاتفاق مع المدير.

64- **وأكد تحليل الاستقصاء الاستكشافي وجود تحديات إدارية مشتركة.** وتوضح نتائج الاستقصاء بعض التحديات المتكررة التي يواجهها المديرين المباشرون والمشرفون المباشرون فيما يتعلق بالتنفيذ التشغيلي لترتيبات العمل المرنة. وأثار المديرين مسائل وشواغل مماثلة خلال المقابلات، في حين أثارت نقابات الموظفين والموظفون عموماً بعض المسائل والشواغل التي أثارها المديرين المباشرون، من قبيل أهمية الثقافة المؤسسية، والتصميم المحكم للسياسات، والمبادئ التوجيهية الواضحة في التنفيذ الفعال لترتيبات العمل المرنة. ومن الشواغل المشتركة الأخرى كيفية تنفيذ ترتيبات العمل المرنة على نطاق المنظمة تنفيذاً منصفاً ومتسقاً وعادلاً. وأبرزت الردود على الاستقصاء الاستكشافي أن ترتيبات العمل المرنة تنطوي على تحديات إدارية محددة، من قبيل إدارة الأفرقة المختلطة، والإشراف على العمل عن بعد، وضمان مستويات كافية من الأداء والإنتاجية.

جيم - وقع الجائحة وآثارها على النهج المؤسسي تجاه ترتيبات العمل المرنة

65- **التغيير التحويلي.** أدت حالة الطوارئ الصحية العالمية إلى التعجيل بالتغيير التحويلي وأتاحت فرصة لتنفيذ العديد من الافتراضات بشأن طريقة عمل المنظمات. فاستناداً إلى وثائق مختلفة صادرة عن مجلس الرؤساء التنفيذيين والعديد من المنظمات المشاركة، أظهر العمل الكامل عن بعد لمدة طويلة بموجب ترتيبات العمل البديلة أثناء الجائحة أنه يمكن القيام بالعمل عن بعد دون فقدان الإنتاجية، وأن

التكنولوجيا متاحة لدعم العمل عن بعد، وهذا النوع من المرونة يمكن أن يكون ناجحاً بالنسبة لكل من المنظمات وموظفيها. فالفهم المتزايد للعمل عن بعد باعتباره طريقة مرنة لترتيب العمل تدعم أيضاً النماذج التشغيلية القائمة على مرونة أعلى محتملة وطرق عمل جديدة أكثر مرونة يؤكد من جديد حاجة واضحة سابقة على نطاق المنظومة إلى نموذج إدارة مُجدد يقوم على قدر أكبر من الثقة ويستند بقدر أكبر إلى النتائج ويتسم بقدر أكبر من الفعالية من حيث التكلفة. وقد أدى هذا الإدراك، الذي تدعمه المبادرة الأخيرة التي اتخذها مجلس الرؤساء التنفيذيين في إطار تحديد احتياجات المنظمات المشاركة من القوة العاملة في الأجلين المتوسط والطويل، إلى التعجيل بعملية إعادة التفكير في نهج المنظمات إزاء ترتيبات العمل المرنة والأساليب الجديدة في العمل. كما أدت المطالبة بطرق عمل أكثر مرونة إلى نشوء تحديات ورفع مستوى التوقعات المنتظرة لدى بعض أصحاب المصلحة، كما أفضت إلى إثارة شواغل وشكوك.

إطار تنظيمي مُجدد لترتيبات العمل المرنة

66- **دوافع مراجعة التوجيهات السياساتية.** استناداً إلى المنظمات المشاركة، يعزى آخر استعراض لتوجيهاتها المتعلقة بسياسة ترتيبات العمل المرنة إلى عوامل مختلفة، بما في ذلك مبادرات التوازن بين العمل والحياة الشخصية، والتغير السريع للتكنولوجيات، وتوقعات الموظفين ومطالبهم المتطورة. وفي بعض المنظمات، أدت مسائل التنفيذ المختلفة أيضاً إلى مراجعة السياسات القائمة. غير أن الدافعين الرئيسيين إلى استعراض التوجيهات السياساتية لترتيبات العمل المرنة هما تجربة العمل المكثف عن بعد خلال حالة الطوارئ الصحية العالمية، وإصدار السياسة النموذجية لمنظمة الأمم المتحدة بشأن العمل المرن، في تشرين الأول/أكتوبر 2021. وربما تكون المناقشات ذات الصلة التي أجرتها فرقة العمل المعنية بمستقبل القوة العاملة في الأمم المتحدة، بما في ذلك المناقشات المتعلقة بالتغيرات المحتملة في الطرائق التعاقدية في بعض المنظمات وعلى نطاق المنظومة، قد أثرت أيضاً على استعراض وتحديث سياسات ترتيبات العمل المرنة في بعض المنظمات وأسهمت في ذلك.

67- **وقد استعرضت معظم المنظمات سياساتها المتعلقة بترتيبات العمل المرنة في السنوات الثلاث الماضية.** فقامت منظمتان (المنظمة البحرية الدولية⁽⁵⁴⁾ والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية) بمراجعة سياساتهما في عامي 2020 و 2021 على التوالي؛ وقامت 14 منظمة (منظمة الأغذية والزراعة، والوكالة الدولية للطاقة الذرية، ومركز التجارة الدولية، واليونسكو، وصندوق السكان، ومفوضية شؤون اللاجئين، واليونسيف، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، ومكتب خدمات المشاريع، والأونروا، والاتحاد البريدي العالمي، وبرنامج الأغذية العالمي، ومنظمة الصحة العالمية، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية) بمراجعة سياساتها في عام 2022، في حين قامت منظمة العمل الدولية ومنظمة السياحة العالمية بمراجعة سياساتهما في عام 2023. ولم تتعلق الاستعراضات التي أجرتها منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي والمنظمة البحرية الدولية إلا بأحكام معينة، لا سيما العمل عن بعد في مركز العمل والعمل عن بعد خارج مركز العمل، ويجري اختبار الأحكام الجديدة لفترة محدودة. وتعكف منظمة الطيران المدني الدولي والاتحاد الدولي للاتصالات والبرنامج الإنمائي والمنظمة العالمية للملكية الفكرية على استعراض سياساتها وتتوقع إصدار السياسات الجديدة في عام 2024. وتتبع هيئة الأمم المتحدة للمرأة سياسة البرنامج الإنمائي، مشفوعة بتوجيهات إضافية لتكييفها مع احتياجاتها. وبالمثل، يتبع الأونكتاد وبرنامج البيئة وموئل الأمم المتحدة سياسة ترتيبات العمل المرنة للأمانة العامة للأمم المتحدة. وإلى جانب تحديث أو مراجعة السياسات المتعلقة بترتيبات العمل المرنة، أصدرت منظمات عديدة، بما فيها الأمانة العامة للأمم المتحدة واليونسكو وصندوق السكان والمنظمة العالمية للملكية الفكرية، مبادئ توجيهية تنفيذية

(54) وفي عام 2023، أدخلت المنظمة البحرية الدولية تعديلات محدودة على سياسة ترتيبات العمل المرنة لعام 2020.

إضافية توفر مزيداً من التفاصيل والتوجيهات لكل من المديرين المباشرين والموظفين بشأن كيفية تطبيق السياسات (انظر الجدول 9).

الجدول 9

لمحة عامة عن المراجعات الأخيرة لسياسات ترتيبات العمل المرنة

2024	2023	2022	2021	2020	2019
منظمة الطيران المدني الدولي، والاتحاد الدولي للاتصالات، والبرنامج الإنمائي، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة ⁽³⁾ ، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية ⁽³⁾	منظمة العمل الدولية منظمة السياحة العالمية	منظمة الأغذية والزراعة ^(ع) ، والوكالة الدولية للطاقة الذرية، ومركز التجارة الدولية، واليونسكو، وصندوق السكان، واليونسيف، ومفوضية شؤون اللاجئين، واليونسكو، ومكتب خدمات المشاريع، والأونروا ⁽⁴⁾ ، والاتحاد البريدي العالمي، ومنظمة الصحة العالمية، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية ⁽⁴⁾	برنامج الأغذية العالمي ^(ب)	المنظمة البحرية الدولية	الأمانة العامة للأمم المتحدة ⁽¹⁾

المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة، استناداً إلى الأجوبة على السؤالين 1-3 و 1-4 من استبيان وحدة التفتيش المشتركة.

- (أ) يتبع الأونكتاد وبرنامج البيئة وموئل الأمم المتحدة والمكتب المعني بالمخدرات والجريمة سياسة ترتيبات العمل المرنة في الأمانة العامة للأمم المتحدة.
- (ب) راجع برنامج الأغذية العالمي سياسته القائمة بذاتها والمتعلقة بالعمل عن بعد فقط؛ وتجري حالياً مراجعة السياسة العامة لترتيبات العمل المرنة.
- (ج) أعلنت منظمة الأغذية والزراعة في آذار/مارس 2022 عن مشروع تجريبي لترتيبات العمل المرنة لمدة عام واحد يهدف إلى تحديث سياستها.
- (د) أصدرت الأونروا سياسة العمل عن بعد فقط.
- (هـ) أصدرت المنظمة العالمية للأرصاد الجوية سياسة العمل عن بعد فقط.
- (و) تتبع هيئة الأمم المتحدة للمرأة سياسة البرنامج الإنمائي وتكيفها مع احتياجاتها.
- (ز) تقوم منظمة الطيران المدني الدولي والاتحاد الدولي للاتصالات والبرنامج الإنمائي باستعراض سياساتها.

68- **المجالات الرئيسية للمراجعة.** وبوجه عام، ركزت مراجعة سياسات ترتيبات العمل المرنة في الفترة من 2020 إلى 2023 على الأحكام التي تتناول العمل عن بعد، سواء في مركز العمل أو خارجه، وانطوت بشكل خاص على مراجعات لمختلف سيناريوهات العمل عن بعد، بما في ذلك برامترات أوضح تتعلق بالمقتضيات والشروط والمدة وعملية الموافقة (مع إجراءات الإحالة إلى جهات أعلى، عند الاقتضاء) وتفصيل عن أثر ترتيبات العمل المرنة على أمور منها حزمة التعويضات والمستحقات والتأمين. وبالإضافة إلى ذلك، أدخل المزيد من المرونة على وثائق السياسة العامة بإدراج خيارات جديدة، من قبيل خيارات فرعية إضافية أو أشكال مختلفة من نفس الخيار. واستحدثت بعض الكيانات خيارات لم تكن متاحة من قبل: فعلى سبيل المثال، تسمح اليونسكو الآن بساعات عمل متداخلة وفترات انقطاع عن العمل لأغراض الدراسة. وفي بعض المنظمات (الوكالة الدولية للطاقة الذرية، والمنظمة البحرية الدولية، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، والأونروا، والاتحاد البريدي العالمي، ومنظمة الصحة العالمية، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية)، أدخلت طرائق العمل عن بعد كخيار جديد لم يكن متاحاً في بعض الحالات إلا في ظروف استثنائية (لأسباب طبية في الغالب). وتتضمن السياسات المنفحة أيضاً توجيهات إدارية إضافية للمشرفين والمديرين المباشرين فيما يتعلق بمناولة واستعراض طلبات ترتيبات العمل المرنة. وعلاوة على ذلك، تشمل بعض السياسات مرفقات تتضمن أحكاماً لإدارة المخاطر، ومزيداً من التفاصيل عن الخيارات المحددة وأثرها على مجموعة التعويضات، والمستحقات والامتيازات عند العمل عن بعد خارج مركز العمل. كما قام العديد من المنظمات بتحديث استمارات الطلبات ونماذج الاتفاقات الخاصة بها. وبوجه عام، يتبين من آخر التحديثات التي أدخلت على السياسات تحول عام نحو توفير مزيد من المرونة لموظفي مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. وفي الوقت نفسه، يجري التشديد كذلك

على الشرط الأساسي المتمثل في أن ترتيبات العمل المرنة تخضع لمقتضيات الخدمة ويجب أن تكون متوافقة مع الاحتياجات التشغيلية للمنظمة ومصالحها. ويبرز المرفق الرابع التغييرات الرئيسية في سياسات ترتيبات العمل المرنة المنقحة مؤخراً. وستناقش التغييرات الأخرى في الفصل الرابع.

ترتيبات العمل المرنة بصفقتها اعتباراً رئيسياً جديداً في التوقع الاستراتيجي للموارد البشرية

69- يتزايد النظر في ترتيبات العمل المرنة في إطار استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. ونظراً لتزايد أهمية ترتيبات العمل المرنة والأساليب الجديدة في العمل، أدرج أكثر من نصف المنظمات المشاركة إشارات إلى تلك الترتيبات في بنود وفروع مختلفة من استراتيجيات إدارتها للموارد البشرية. وأفادت ست عشرة منظمة بأنها شرعت في عملية تحديث استراتيجياتها التي ستبقي على إشارات محددة إلى ترتيبات العمل المرنة وتوحيدها، وتتوخى عدة منظمات أخرى إدراج ترتيبات عمل مرنة في استراتيجياتها المنقحة للموارد البشرية. وأكدت خمس عشرة منظمة اعترافها بإدماج ترتيبات العمل المرنة في استراتيجيات لاحقة، ولم تؤكد نوايا من هذا القبيل إلا منظمتان (انظر الجدول 10). وبصورة أكثر تحديداً، أشارت المنظمات إلى أنها تعزز إدراج ترتيبات عمل مرنة تحت عناوين قائمة من قبيل التوازن بين العمل والحياة الشخصية، والرفاه والصحة، وكذلك في إطار الأهداف الرئيسية الأخرى ذات الصلة بالموارد البشرية مثل نوع الجنس، والإدماج والتنوع، وتخطيط القوة العاملة.

الجدول 10

إدماج ترتيبات العمل المرنة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

من المتوقع إدماج ترتيبات العمل المرنة في النسخة القادمة من استراتيجية إدارة الموارد البشرية	عدم إدماج ترتيبات العمل المرنة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.	إدماج ترتيبات العمل المرنة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
منظمة الأغذية والزراعة، ومنظمة الطيران المدني الدولي، والاتحاد الدولي للاتصالات، وبرنامج الإيدز، والبرنامج الإنمائي، وبرنامج البيئة، واليونسكو، وصندوق السكان، ومفوضية شؤون اللاجئين، واليونيسيف، وخدمات المشاريع، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، ومنظمة السياحة العالمية، والاتحاد البريدي العالمي	الوكالة الدولية للطاقة الذرية، ومنظمة الطيران المدني الدولي، ومركز التجارة الدولية، والبرنامج الإنمائي، وبرنامج البيئة، وصندوق السكان، وموئل الأمم المتحدة، والأمانة العامة للأمم المتحدة، والأونروا، والاتحاد البريدي العالمي، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية	منظمة الأغذية والزراعة، ومنظمة العمل الدولية، والمنظمة البحرية الدولية، والاتحاد الدولي للاتصالات، وبرنامج الإيدز، واليونسكو، ومفوضية شؤون اللاجئين، واليونيسيف، واليونيدو، والأمانة العامة للأمم المتحدة، ومكتب خدمات المشاريع، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، ومنظمة السياحة العالمية، وبرنامج الأغذية العالمي، ومنظمة الصحة العالمية، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية.

المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة، استناداً إلى الأجوبة على السؤالين 1-2 و 1-1 و 2-1 و 2-2 من استبيان وحدة التفتيش المشتركة.

70- ويهدف إدماج ترتيبات العمل المرنة في استراتيجيات الموارد البشرية أيضاً إلى دعم مبادرات الأساليب الجديدة في العمل. وعلى سبيل المثال، تنص الخطة الاستراتيجية لليونسيف للفترة 2022-2025 على أنه سيزيد توسيع طرائق العمل المرنة لإدخال أساليب عمل أكثر حداثة ومرونة تعمل على تحسين الإنتاجية المؤسسية بينما تعزز رفاه الموظفين ونموهم الوظيفي. وستساعد هذه التدابير على إتاحة إدارة المواهب إدارة مدروسة ومبتكرة بقدر أكبر طوال دورة حياة الموظف، جاعلة اليونسيف رب عمل

مفضل⁽⁵⁵⁾. ويتمثل الهدف الاستراتيجي 4 من استراتيجية الموارد البشرية 2021-2025⁽⁵⁶⁾ لبرنامج الأغذية العالمي في تعزيز تجربة الموظفين من أجل تعزيز المشاركة. ولتحقيق هذا الهدف، صمم برنامج الأغذية العالمي مقاييس مفصلة للنتائج ونواتج محددة، بما في ذلك بدء تنفيذ "ترتيبات عمل خلاق ومرونة" دعماً لأساليبه الجديدة في العمل. ويتم دعم هذه الترتيبات من خلال التكنولوجيا لتحسين كفاءة العمل والتعاون بين الأفرقة عبر المناطق والوظائف لإتاحة الاستفادة من المزيد من المواهب في شتى أنحاء العالم. ويتوخى مكتب خدمات المشاريع، من جانبه، تحديث استراتيجية موارده البشرية مراعيًا استراتيجية الأمم المتحدة بشأن مستقبل العمل، بينما يتمحور مشروع استراتيجية اليونسكو حول ثلاثة مجالات تركيز عالمية، تشمل، في جملة أمور، النظر في المرونة في أساليب العمل والعمل عن بعد.

71- إدماج ترتيبات العمل المرنة إدماجاً بارزاً في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. بات لزاماً أن تصبح ترتيبات العمل المرنة اعتباراً رئيسياً في مختلف عناصر التوقع الاستراتيجي للموارد البشرية في معظم المنظمات. ولذلك، ينبغي تحديد مركز تلك الترتيبات ودورها الجديدين تحديداً واضحاً في استراتيجيات الموارد البشرية للمنظمات أو الوثائق المماثلة. ومن شأن ذلك أن يدعم، في جملة أمور، اتباع نهج أكثر استراتيجية ومنهجية وتنظيماً إزاء ترتيبات العمل المرنة، ويدعم أيضاً الأساليب الجديدة في العمل، ويكفل اتساق وتأزر ترتيبات العمل مع الأهداف والغايات الرئيسية الأخرى المتعلقة بالموارد البشرية.

72- ومن المتوقع أن يؤدي تنفيذ التوصية التالية إلى تعزيز كفاءة ترتيبات العمل المرنة وتحسين فعالية إدارتها.

التوصية 3

ينبغي أن يدرج الرؤساء التنفيذيون لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة اعتبارات ترتيبات العمل المرنة في النسخة المقبلة من استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمؤسساتهم، من أجل ضمان اتباع نهج استراتيجي إزاء ترتيبات العمل المرنة.

الوصول إلى مستويات أعلى من الإدارة والحوكمة من أجل التوظيف الفعال لترتيبات العمل المرنة

73- يقدم أقل من نصف المنظمات المشاركة معلومات تتعلق بترتيبات العمل المرنة إلى أجهزتها التشريعية و/أو هيئات الإدارة فيها. فاستناداً إلى المعلومات الواردة في الردود على استبيان وحدة التفتيش المشتركة، تدرج 13 منظمة معلومات عن ترتيبات العمل المرنة في التقارير التي تقدم دورياً إلى أجهزتها التشريعية وهيئات الإدارة فيها (انظر الجدول 11). ومن هذه المنظمات، تقدم ثماني منظمات تقاريرها سنوياً، وتقدم ثلاث منظمات تقاريرها كل سنتين. وأفادت اليونسكو بأنها تقدم هذه التقارير بناء على طلب هيئات الإدارة فيها.

(55) منظمة الأمم المتحدة للطفولة، الخطة الاستراتيجية لليونسيف للفترة 2022-2025 (E/ICEF/2021/25)، الفقرة 97.

(56) WFP Human Resources Strategy 2025-2021 chap. 7, strategic goal 4.

الجدول 11

تقديم تقارير عن ترتيبات العمل المرنة إلى الأجهزة التشريعية وهيئات الإدارة

المنظمة	التواتر الدوري	الهيئة و/أو اللجنة الإدارية/التشريعية
مكتب خدمات المشاريع	سنوياً	المجلس التنفيذي للبرنامج الإنمائي وصندوق السكان ومكتب خدمات المشاريع
الاتحاد البريدي العالمي	مرة كل سنتين	مجلس الإدارة، اللجنة الأولى
برنامج الإيدز	سنوياً	مجلس التنسيق البرامجي
منظمة الصحة العالمية	مرة كل سنتين	المجلس التنفيذي
اليونسكو	عند الطلب	المجلس التنفيذي، والمؤتمر العام
المنظمة البحرية الدولية	مرة كل سنتين	المجلس والجمعية
الاتحاد الدولي للاتصالات	سنوياً	المجلس
المنظمة العالمية للملكية الفكرية	سنوياً	لجنة التنسيق، لجنة البرنامج والميزانية
مفوضية شؤون اللاجئين	سنوياً	اللجنة التنفيذية لبرنامج المفوض السامي
منظمة الأغذية والزراعة	سنوياً	لجنة المالية
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	سنوياً	المؤتمر العام ومجلس المحافظين
برنامج الأغذية العالمي	سنوياً	المجلس التنفيذي
منظمة السياحة العالمية	مرة كل سنتين	الجمعية العامة، والمجلس التنفيذي

المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة، استناداً إلى الأجوبة على استبيان وحدة التفتيش المشتركة.

74- **اختلاف ممارسات إعداد التقارير باختلاف المنظمات.** استناداً إلى المعلومات التي تم الحصول عليها، تتضمن تقارير معظم المنظمات معلومات عن تحديثات سياسات ترتيبات العمل المرنة ومعلومات عامة عن كيفية دعم هذه الترتيبات للتوازن بين العمل والحياة الشخصية، ورفاه الموظفين، واستقطاب المواهب واستبقائها، كما تتضمن معلومات عن الممارسات المبتكرة مثل المشاريع التجريبية والجهود الرامية إلى إيجاد أساليب جديدة في العمل وبيئة العمل المختلطة. كما قدمت بعض المنظمات، مثل منظمة السياحة العالمية، معلومات عن ترتيبات العمل المرنة في سياق تطويرها المستمر لاستراتيجية جديدة للموارد البشرية. وقدمت منظمات أخرى، مثل اليونسيف، بعض المعلومات عن ترتيبات العمل المرنة في سياق استقصاءات الموظفين والوصف العام للثقافة المؤسسية. وقدم برنامج الأغذية العالمي معلومات عن ترتيبات العمل المرنة في العديد من التقارير والسياقات، بما في ذلك سياسة البرنامج المتعلقة بالناس التي وافق عليها المجلس التنفيذي في حزيران/يونيه 2021، وتقرير الأداء السنوي لعام 2021، وإطار النتائج المؤسسية للبرنامج (2022-2025)⁽⁵⁷⁾. ولا تعد الأمانة العامة للأمم المتحدة تقارير دورية عن ترتيبات العمل المرنة؛ بيد أنها تُرد على الاستفسارات الخطية الواردة من الهيئات الحكومية الدولية بشأن هذه الترتيبات والمسائل ذات الصلة. وعلى سبيل المثال، تم تقديم ردود مكتوبة على الاستفسارات في عام 2021 في سياق جائحة كوفيد-19. ومن بين المنظمات التي لا تزال لا تقدم معلومات عن ترتيبات العمل المرنة إلى أجهزتها التشريعية وهيئات الإدارة فيها، أشار بعضها إلى أنها تعترض القيام بذلك في

(57) انظر: WFP/EB.A/2021/5-A و WFP/EB.A/2022/4-A/Rev.1 و WFP/EB.1/2022/4-A/Rev.1.

المستقبل. فعلى سبيل المثال، ذكرت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية أنه من المتوقع إطلاع الهيئات التشريعية في المستقبل على المعلومات المتعلقة بتنفيذ ترتيبات العمل المرنة. وأشار البرنامج الإنمائي إلى أنه، في إطار المرحلة الثانية من استراتيجيته المتعلقة بالناس لعام 2030، سيعزز وظيفة تحليل المواهب، ويربط بين الموظفين والعمليات والأداء من أجل النهوض بالأداء المؤسسي. ومن المتوقع في هذا السياق إدراج بيانات عن ترتيبات العمل المرنة.

75- **حشد دعم الدول الأعضاء لصنع القرار القائم على البيانات والأدلة في إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك ترتيبات العمل المرنة.** بينما ذكر نصف المنظمات المشاركة أنها أدرجت بعض المعلومات المتعلقة بترتيبات العمل المرنة في مختلف التقارير المقدمة إلى أجهزتها التشريعية وهيئات الإدارة فيها، فإن البيانات المقدمة عامة إلى حد ما. وتتضمن بالأساس وصفاً عاماً للكيفية التي يفترض أن تدعم بها ترتيبات العمل المرنة التوازن بين العمل والحياة الشخصية، ورفاه الموظفين واستقطاب المواهب واستبقائها، كما تتضمن معلومات محدودة عن المشاريع التجريبية، في جملة أمور أخرى. بيد أنه تتعدم البيانات والإحصاءات الملموسة والقابلة للقياس الكمي بشأن استخدام ترتيبات العمل المرنة في المنظمة، سواء في المقر أو في الميدان، حسب الاقتضاء، وبشأن الاتجاهات والأنماط ذات الصلة، والمعلومات المتعلقة بوقع هذه الترتيبات وآثارها على المنظمة والموظفين عموماً، بما في ذلك القدرة على مساعدة الهيئات التشريعية في عملها على تنفيذ قراراتها. ونظراً لشيوع ترتيبات العمل المرنة، ولا سيما العمل عن بعد، في بيئة العمل المختلطة الجديدة التي تعمل فيها معظم المنظمات، إضافة إلى المبادرات الحالية والناشئة المتعلقة بالأساليب الجديدة في العمل ومستقبل العمل، التي تشمل العمل عن بعد كعنصر أساسي، فإن جمع بيانات ترتيبات العمل المرنة ذات الصلة وتحليلها والإبلاغ عنها يتسم بأهمية قصوى، ويدعم أيضاً اتباع نهج قائم على الأدلة إزاء ترتيبات العمل المرنة. ومن ثم، ينبغي إدراج المعلومات المتعلقة بترتيبات العمل المرنة في التقارير الدورية ذات الصلة عن إدارة الموارد البشرية، وكذلك في التقارير الأخرى ذات الصلة المقدمة إلى الأجهزة التشريعية وهيئات الإدارة، لتمكينها من تقديم الإرشاد والتوجيه العامين الاستراتيجيين الرفيعي المستوى تماشياً مع ولاياتها.

76- ومن المتوقع أن يؤدي تنفيذ التوصية التالية إلى تعزيز الشفافية والمساءلة أمام الأجهزة التشريعية وهيئات الإدارة فيما يتعلق بإدارة ترتيبات العمل المرنة.

التوصية 4

ينبغي أن تطلب الأجهزة التشريعية لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة وهيئات الإدارة فيها، بحلول نهاية عام 2025، أن يُقدّم الرؤساء التنفيذيون، في إطار الإبلاغ عن إدارة الموارد البشرية، تقارير دورية عن مستجدات تنفيذ ترتيبات العمل المرنة وسياسات العمل عن بعد، بما في ذلك بيانات إحصائية، مصنفة حسب نوع الجنس والأبعاد الأخرى ذات الصلة، بغية كفاءة استناد عملية صنع القرار المتعلقة بإدارة ترتيبات العمل المرنة إلى البيانات وقيامها على الأدلة.

رابعاً - تصميم سياسة ترتيبات العمل المرنة: عمل قيد الإنجاز

ألف - المبادئ التأسيسية الجديدة والرفيعة المستوى للتوجيه السياساتي بشأن ترتيبات العمل المرنة

77- مبادئ توجيهية جديدة على نطاق المنظومة. في إطار الانتقال نحو مزيد من المرونة في مكان العمل، نوقشت عدة مبادئ توجيهية إضافية جديدة مرتبطة بترتيبات العمل المرنة وتنفيذها على نطاق المنظومة، داخل فرقة العمل المعنية بمستقبل القوة العاملة في الأمم المتحدة وكذلك في بعض المنظمات المشاركة (مثل الأمانة العامة للأمم المتحدة، ومفوضية شؤون اللاجئين، واليونيسيف). ونتيجة لذلك، استحدثت السياسة النموذجية لمنظومة الأمم المتحدة بشأن العمل المرن مجموعة من المبادئ الرفيعة المستوى الرامية إلى مساعدة المنظمات على تعزيز توجيهاتها لدعم إدارة ترتيبات العمل المرنة والأساليب الجديدة في العمل (انظر الإطار 2).

الإطار 2

المبادئ التوجيهية لوثائق سياسات ترتيبات العمل المرنة

• نهج محوره الإنسان
• التركيز على النتائج المؤسسية والفردية
• التركيز على الثقة والمساءلة
• إيلاء الاعتبار للبصمة البيئية والمسؤولية الإيكولوجية للمنظمة
• تكافؤ الجنسين والتنوع والإدماج
• المرونة في السياقات الميدانية وبعض الوظائف والبيئات التشغيلية المحددة
• توفير الموارد والدعم

المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة. مقتبس من السياسة النموذجية لمنظومة الأمم المتحدة بشأن العمل المرن.

78- وتظل المبادئ التوجيهية التأسيسية صالحة. فالمبادئ الرفيعة المستوى التي استحدثت حديثاً تكمل المبادئ التوجيهية الرئيسية القائمة ولا تحل محلها، وهي المبادئ التي تشكل، أساساً، شروطاً مسبقة لاستخدام ترتيبات العمل المرنة. فلا تُعد ترتيبات العمل المرنة استحقاقاً وهي محايدة من حيث التكلفة؛ ويجب أن يتوافق استخدامها مع مقتضيات الخدمة والاحتياجات التشغيلية للمنظمة والوظيفة؛ ويجب أن تستوفي شروط الصحة والسلامة المهنية وألا تحدث التزامات إضافية تتحملها المنظمة.

79- ومن شأن إقرار المبادئ التوجيهية الجديدة على نطاق المنظومة أن يعزز ترتيبات العمل المرنة ويدعم إدارة الموارد البشرية. فلا تقتصر المبادئ الجديدة الرفيعة المستوى على ترتيبات العمل المرنة، بل إن لها صلة أيضاً بالإدارة المستدامة للموارد البشرية، وقد تدعم تحقيق أهدافها المتعلقة بالأساليب الجديدة في العمل، ولا سيما نماذج العمل المختلطة القائمة على العمل المرن. ويشدد المفتش على أن للمنظمات المشاركة التي لم تقم بعد بترسيم المبادئ التوجيهية الجديدة على نطاق المنظومة بشأن العمل المرن وتفعيلها فرصةً تتيج لها إدراج هذه المبادئ في أقرب فرصة ممكنة في وثائقها المتعلقة بسياسات ترتيبات العمل المرنة، وكذلك في التوجيهات ذات الصلة المتعلقة بالأساليب الجديدة في العمل.

باء - عناصر السياسة العامة ومجالات التحسين

تعزيز سياسات ترتيبات العمل المرنة من حيث الشمولية

80- لقد أحرز تقدم في السنوات الأخيرة في تعزيز سياسات ترتيبات العمل المرنة. وخلص الاستعراض المكتبي لسياسات ترتيبات العمل المرنة للمنظمات المشاركة إلى أنه تم إحراز تقدم عموماً منذ عام 2012 من حيث تحسين محتوى السياسات. ويتمحور العديد من الوثائق حول مجموعة أساسية من عناصر السياسة الرئيسية التي تشمل المبادئ التوجيهية والأحكام العامة المنطبقة على ترتيبات العمل المرنة، والخيارات المتاحة، وشروط الأهلية، والمدة وإجراءات الموافقة، والأدوار والمسؤوليات. وقد تمت بدرجات متفاوتة موافقة العناصر الواردة في وثائق السياسة العامة الأحدث عهداً، ولا سيما تلك التي تم تحديثها أثناء الجائحة وبعدها مباشرة، مع السياسة النموذجية لمنظومة الأمم المتحدة بشأن العمل المرن، ويتضمن بعضها أحكاماً تتعلق بتسوية الامتيازات والمستحقات المتعلقة بالعمل عن بعد خارج مركز العمل. ولئن ظلت مسائل التعاريف قائمة وغابت إلى حد كبير الأحكام المتعلقة بالاستعراض الدوري للسياسات، فإن العديد من سياسات ترتيبات العمل المرنة قد زاد تعزيزه بإدراج أو استبعاد خيارات معينة وبتوضيحات أدق لشروطها ومقتضياتها الأساسية، بما في ذلك من خلال مرفقات ألحقت بالسياسات. ويحدد العديد من وثائق السياسة العامة أيضاً إجراءات الرقابة للتخفيف من المخاطر المحتملة المتعلقة بعملية الموافقة.

81- ولتحسين شمولية سياسات ترتيبات العمل المرنة ما يبرره. فبينما أحرزت منظمات عديدة تقدماً في تعزيز سياساتها المرنة المتعلقة بترتيبات العمل، ظلت الحالة متفاوتة عبر المنظمات. وعلى سبيل المثال، لا تتضمن بعض الوثائق جميع العناصر الرئيسية للسياسة العامة التي تكفل شموليتها وتوصيلها. ومن خلال تحليل السياسات في المنظمات المشاركة، وقف المفتش على مجموعة من العناصر الرئيسية التي يمكن أن تدعم تصميماً شاملاً للسياسات (انظر الإطار 3). فينبغي للمنظمات المشاركة التي لم تنظر بعد في مسألة إدراج العناصر الرئيسية للسياسة العامة المحددة في هذا التقرير في التحديث المقبل لتوجيهاتها السياسية المتعلقة بترتيبات العمل المرنة، أن تنظر في إمكانية القيام بذلك. ومن شأن ذلك أن يزيد من تحسين تصميم السياسات، ويوفر مزيداً من الوضوح لكل من الموظفين والمديرين، ويدعم التنفيذ المنصف والعاقل للسياسة العامة.

الإطار 3

العناصر الرئيسية لتوجيه سياسات ترتيبات العمل المرنة

- أحكام أهداف السياسة العامة (بيان الغرض الذي يحدد سبب إصدار المنظمة للسياسة العامة وما هي الآثار أو النتائج المرجوة منها)
- أحكام عامة، بما في ذلك شرط الأهلية وتعريف عام ودقيق لترتيبات العمل المرنة
- الموافقة مع السياسة المتبعة على نطاق منظومة الأمم المتحدة واستخدام مصطلحات موحدة أو مشتركة (حسب توافرها وضرورتها)
- الموافقة/التكامل مع السياسات المؤسسية الداخلية الأخرى ذات الصلة
- إدراج المبادئ التوجيهية
- وصف خيارات ترتيبات العمل المرنة (تعريف واضح ودقيق لكل خيار على حدة، وكذلك للطرائق المرتبطة بها)

- أحكام تتيح بعض المرونة في تنفيذ ترتيبات العمل المرنة في بيئات تشغيلية مختلفة (مثل المواقع الميدانية)، بما في ذلك توجيهات بشأن نوع العمل المناسب أو غير المناسب للعمل عن بعد وما قد يكون مسموحاً به/غير مسموح به من الخيارات المختلفة
- أحكام للتنفيذ التشغيلي والإجراءات (مثل عملية الموافقة، بما في ذلك الأدوار والمسؤوليات، ومصفوفة إدارة المخاطر، والمبادئ التوجيهية المحددة لتسوية الامتيازات والمستحقات عند العمل عن بعد خارج مركز العمل بعد المدة القصوى، وأدوات تتبع الاستخدام وقياس الفوائد، وما إلى ذلك)
- أحكام الترتيبات أو الشروط الخاصة الأخرى (مثل ساعات العمل الأساسية، والقدرة على قطع الاتصال"، وإخلاء المسؤولية في تأمين الموظفين العاملين عن بعد، والامتثال لإرشادات السلامة والصحة المهنية عند العمل عن بعد، والشروط المؤسسية الأخرى، مثل أمن المعلومات الإلكترونية، والأمن السيبراني)
- النص على إجراء استعراض دوري للسياسة العامة أو التوجيهات المتعلقة بالسياسة العامة

المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة.

توسيع نطاق الأهلية لفائدة الموظفين

82- تتضمن معظم سياسات ترتيبات العمل المرنة أحكام الأهلية. واستناداً إلى الاستعراض المكتبي لوثائق سياسات ترتيبات العمل المرنة على نطاق منظومة الأمم المتحدة، خلص الاستعراض إلى أن 24 منظمة⁽⁵⁸⁾ أدرجت أحكاماً محددة وواضحة بشأن أهلية الموظفين (الموظفين وغير الموظفين، حسب الاقتضاء).

83- ولا تنطبق ترتيبات العمل المرنة بالتساوي على جميع الموظفين. إذ تتيح 15 منظمة ترتيبات العمل المرنة للموظفين فقط (انظر الجدول 12، العمود 2). وعلى سبيل المثال، يفيد صندوق السكان بأن سياسته تنطبق على جميع الموظفين المعيّنين بعقود مؤقتة أو محددة المدة أو مستمرة أو دائمة؛ بينما تفيد منظمة الصحة العالمية بأن ترتيبات العمل المرنة تنطبق على الموظفين المعيّنين تعييناً مؤقتاً بموجب القاعدة 4-420 من النظام الإداري للموظفين، وعلى التعيينات المحددة المدة والتعيينات المستمرة، بصرف النظر عن الرتبة أو الدرجة، ما لم تنص السياسة العامة على خلاف ذلك. وتتيح 14 منظمة إمكانية تطبيق ترتيبات العمل المرنة على الموظفين والأفراد من غير الموظفين.

(58) منظمة الأغذية والزراعة، والوكالة الدولية للطاقة الذرية، ومنظمة الطيران المدني الدولي، ومنظمة العمل الدولية، والمنظمة البحرية الدولية، ومركز التجارة الدولية، والاتحاد الدولي للاتصالات، وبرنامج الإيدز، والبرنامج الإنمائي، واليونيسكو، وصندوق السكان، ومفوضية شؤون اللاجئين، واليونيسيف، واليونيدو، والأمانة العامة للأمم المتحدة، ومكتب خدمات المشاريع، والأونروا، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، ومنظمة السياحة العالمية، والاتحاد البريدي العالمي، وبرنامج الأغذية العالمي، ومنظمة الصحة العالمية، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية.

الجدول 12

الأهلية لترتيبات العمل المرنة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

بنود الأهلية بالنسبة للموظفين وبعض الفئات من الأفراد من غير الموظفين، مع فرض قيود (بالنسبة لخيارات محددة و/أو أحكام إضافية)	بنود الأهلية بالنسبة للموظفين فقط	بنود الأهلية بالنسبة لجميع الأفراد العاملين
منظمة الأغذية والزراعة، والمنظمة البحرية الدولية، ومفوضية شؤون اللاجئين، واليونسيف، واليونيدو، ومكتب خدمات المشاريع، والاتحاد البريدي العالمي، وبرنامج الأغذية العالمي، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية ^(c)	الوكالة الدولية للطاقة الذرية، ومركز التجارة الدولية، والاتحاد الدولي للاتصالات، وبرنامج الإنيز، والبرنامج الإنمائي، وصندوق السكان، والأمانة العامة للأمم المتحدة (بما في ذلك الأونكتاد، وبرنامج البيئة، وموئل الأمم المتحدة، والمكتب المعنى بالمخدرات والجريمة)، والأونروا، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، ومنظمة الصحة العالمية، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية	منظمة الطيران المدني الدولي، ومنظمة العمل الدولية ^(d) ، واليونسكو ^(e) ، ومنظمة السياحة العالمية، والمنظمة البحرية الدولية

المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة استناداً إلى سياسات المنظمات المشاركة.

- (أ) تنص سياسة ترتيبات العمل المرنة لمنظمة العمل الدولية صراحة على أن "التوجيه ينطبق على جميع موظفي منظمة العمل الدولية، بغض النظر عن الرتبة أو فئة الخدمة أو نوع العقد. ويجوز للمتدربين أيضاً استخدام ترتيبات عمل مرنة، على النحو المنصوص عليه في سياسة وإجراءات التدريب الداخلي لمنظمة العمل الدولية". وليس لمنظمة العمل الدولية أفراد من غير الموظفين.
- (ب) لليونسكو طريقة في ترتيبات العمل المرنة لفترات الانقطاع عن العمل لأغراض الأنشطة الدراسية، تنطبق على الموظفين فقط، وتخضع لشروط أخرى بموجب سياسة الإجازة الدراسية.
- (ج) في المنظمة العالمية للملكية الفكرية، ليس الموظفون وحدهم هم المؤهلون لترتيبات العمل المرنة، بل حتى أصحاب الزمالات والمتدربين ودون قيود. وهناك فئات أخرى مؤهلة من الأفراد من غير الموظفين (مثل المتعاقدين الأفراد والعاملين في الوكالات) ولكن بقيود.

84- أحكام السياسة العامة المتعلقة بأهلية الأفراد من غير الموظفين. لدى خمس منظمات بند عام أو حكم ينص على أن سياسة ترتيبات العمل المرنة تنطبق على الموظفين والأفراد الآخرين (انظر الجدول 12، العمود 1). فعلى سبيل المثال، تنطبق المبادئ التوجيهية بشأن الانتقال إلى مكان العمل، التي اعتمدها منظمة الطيران المدني الدولي في عام 2022، "على جميع الموظفين والأفراد من غير الموظفين (المشار إليهم أدناه مجتمعين باسم "الموظفين")" في مقرها الرئيسي في مونتريال، كندا، واستناداً إلى توصيات الصحة والسلامة المحلية، يجوز لمديري المكاتب الإقليمية لمنظمة الطيران المدني الدولي "توسيع نطاق تطبيق هذه المبادئ التوجيهية لتشمل الموظفين في مراكز عمل كل منهم"⁽⁵⁹⁾. وفي منظمة العمل الدولية، تنطبق هذه السياسة على جميع الموظفين، وليس لدى المنظمة أي أفراد من غير الموظفين. ووفقاً لسياسات 15 منظمة، لا تتاح ترتيبات العمل المرنة إلا للموظفين. بيد أن الأمانة العامة للأمم المتحدة، على سبيل المثال، أشارت إلى أن ذلك لا يعني بالضرورة أن الأفراد من غير الموظفين لا يمكنهم الاستفادة من بعض خيارات ترتيبات العمل المرنة. فعلى سبيل المثال، قد يسمح للمتدربين بالعمل عن بعد، ورهنًا بشروط عقودهم، يجوز للخبراء الاستشاريين والمتعاقدين الأفراد تنظيم عملهم بمرونة. ولدى تسع منظمات أحكام بشأن أهلية الأفراد من غير الموظفين للاستفادة من ترتيبات العمل المرنة (انظر الجدول 12، العمود 3). وتقدم تلك البنود تفاصيل بشأن فئات الأفراد من غير الموظفين الذين يجوز لهم الاستفادة من ترتيبات العمل المرنة، بما في ذلك أي قيود ترد على الخيارات والمقتضيات والشروط الإضافية التي يجب استيفاؤها. فعلى سبيل المثال، تنص سياسة اليونسيف على أنه "يجوز للموظفين ورؤسائهم أو رؤساء مكاتبهم الاتفاق على ترتيبات عمل مرنة أخرى، رهنًا بالمبادئ الواردة في هذه الإجراءات". وتنص على أنه "يُشجّع العمل بترتيبات العمل المرنة للموظفين الآخرين بنفس القدر

وتخضع للمناقشات مع المشرفين، مع مراعاة طبيعة الوظيفة ومدتها⁽⁶⁰⁾. وينص التعميم الإداري لليونسكو، الذي يُحدث سياستها بشأن ترتيبات العمل المرنة، على أنه "يجوز الإذن بترتيبات عمل مرنة لجميع الأشخاص الذين تستخدمهم اليونسكو، أي الموظفين والأفراد من غير الموظفين (المشار إليهم بـ "المستخدمين")، ما لم يُنص على خلاف ذلك أدناه وفي دليل الموارد البشرية"⁽⁶¹⁾. وفي المنظمة العالمية للأرصاد الجوية، "جميع الموظفين المعيّنين بعقود دائمة والموظفين المعيّنين بعقود محددة المدة مؤهلون للعمل عن بعد. ويجوز اعتبار الموظفين المعيّنين تعييناً مؤقتاً مؤهلين بصفة استثنائية إذا كان العمل عن بعد، في حالة بعينها، يخدم مصلحة المنظمة"⁽⁶²⁾. وقد أدرجت مفوضية شؤون اللاجئين، من جانبها، في سياستها⁽⁶³⁾ أحكاماً محددة جداً بشأن انطباق سياستها المتعلقة بترتيبات العمل المرنة فيما يتعلق بالقوة العاملة المنتسبة، بما فيها المتعاقدون الأفراد، ومتطوعو الأمم المتحدة، ومختلف خطط النشر التي يتم التعاقد في إطارها من خلال المنظمات غير الحكومية الشريكة والحكومات (عقود الاستشارة لاستغلال الاسم والصورة والشبه)، إضافة إلى المتدربين الداخليين الذين تخضع ترتيبات العمل المرنة بالنسبة لهم لسياسة المفوضية بشأن المتدربين الداخليين.

85- **تعزيز المساواة في التطبيق عبر القوة العاملة.** تهدف ترتيبات العمل المرنة، في جوهرها، إلى دعم جميع الموظفين في طائفة من الحالات دون تمييز أو قولبة نمطية أو تحيز. وبالنسبة للمنظمات التي لديها أنواع محددة من الأفراد من غير الموظفين، مثل مفوضية شؤون اللاجئين، قد يكون من الممارسات الجيدة وضع أحكام محددة ومفصلة بهذا الشأن، بما في ذلك أي قيود تتعلق ببعض خيارات ترتيبات العمل المرنة وأنواع الأفراد من غير الموظفين. وفيما عدا ذلك، قد يكفي أن يُدرج في سياسة ترتيبات العمل المرنة بند عام يتحسب لأهلية الأفراد من غير الموظفين على أساس كل حالة على حدة، مع مراعاة طبيعة الوظيفة ومدتها ومصالح المنظمة واحتياجاتها. فعلى سبيل المثال، وكما ذكر آنفاً، تُشجّع اليونسيف على استخدام ترتيبات عمل مرنة لفائدة الموظفين الآخرين، رهنأً بمناقشتها مع المشرفين ومراعاة طبيعة الوظائف ومدتها. ويرى المفتش أنه ينبغي أن تتاح لكامل القوة العاملة في المنظمة، بما في ذلك الأفراد من غير الموظفين، إمكانية الوصول العادل والمنصف إلى خيارات ترتيبات العمل المرنة التي تتيحها المنظمة، رهنأً بقابلية الوظائف للعمل عن بعد ورهنأً بمقتضيات الخدمة. وبما أنه ليس هناك نهج واحد يناسب الجميع عندما يتعلق الأمر بمقتضيات الخدمة، فإنه ينبغي توعية الموظفين بالاحتياجات التشغيلية للمنظمة.

مجموعة خيارات معززة وأكثر مرونة

86- **ساعات العمل المرنة وساعات العمل المتداخلة.** تتضمن جميع سياسات ترتيب العمل المرنة خيارات ساعات العمل المرنة و/أو ساعات العمل المتداخلة. ويعتبر المفتش ساعات العمل المتداخلة فئة فرعية من ساعات العمل المرنة. ووفقاً للسياسة النموذجية لمنظومة الأمم المتحدة بشأن العمل المرن، يمكن تجميع هذين الخيارين معاً ولا حاجة للتمييز بينهما، لأن ساعات العمل المتداخلة هي نفس فئة

UNICEF, Procedure on flexible working arrangements (PROCEDURE/DHR/2022/003), July 2022, (60) paras. 3 and 4.

UNESCO, Administrative circular AC/HR/84, Introducing the policy on flexible working (61) arrangements (April 2022), annex I, para. 13. وتتص حاشية الفقرة 13 على أنه "يتوقع من الخبراء الاستشاريين وغيرهم من المتعاقدن المتخصصين، أن يعملوا خارج الموقع، بحكم التعريف".

WMO Teleworking policy, service note No.2023/1 annex, para. 24 (62)

UNHCR Policy on flexible work (UNHCR/HCP/2022/04), August 2022, para. 3 (63)

ساعات العمل المرنة على الرغم من اختلاف المصطلحات⁽⁶⁴⁾. وفي عام 2012، كانت جميع المنظمات، باستثناء اليونسكو والأونروا، تتيح هذه الخيارات. غير أنه تُفرض في بعض الكيانات قيود على استخدام الخيارين، ولا سيما فيما يتعلق بنظام "التوقيت المرن"، ففي منظمة العمل الدولية، على سبيل المثال، لا يتاح هذا الخيار إلا لموظفي فئة الخدمات العامة، وفي المنظمة العالمية للملكية الفكرية والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية، يتاح لموظفي الفئة ف-5 وما دونها، وفي الاتحاد البريدي العالمي، يتاح للموظفين من فئة ف-4 وما دونها. ويجدر بالإشارة في هذا السياق أنه في عام 2012، وُضعت نظم لتسجيل التوقيت في الوكالة الدولية للطاقة الذرية ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية والاتحاد البريدي العالمي والمنظمة العالمية للملكية الفكرية والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية، واستُخدمت نظم سجلات أوقات الالتحاق بالعمل والانصراف منه في منظمة العمل الدولية ومفوضية شؤون اللاجئين ومنظمة الصحة العالمية، واستُخدم نظام الامتثال الحر في الاتحاد الدولي للاتصالات. ومنذ ذلك الحين تم إلغاء نظم تسجيل توقيت الالتحاق بالعمل في معظم المنظمات. ولتتبع ورصد الحضور، تتضمن سياسات ترتيبات العمل المرنة الجديدة والمحدثة في معظمها، أحكاماً تقضي بوجود تقديم الطلبات من خلال نظم إدارة المنظمات و/أو نظم التخطيط المركزي للموارد، ويرى المفتش أنها ينبغي أن تصبح الشرط المعياري في التوجيهات المتعلقة بسياسات ترتيبات العمل المرنة.

87- **جدول العمل المضغوط.** يسمح جدول العمل المضغوط للموظفين بإعادة توزيع ساعات العمل اليومية في فترة معينة لتجميع فترات الإجازة⁽⁶⁵⁾. وترد خيارات مختلفة لجدول العمل المضغوط في وثائق سياسة ترتيبات العمل المرنة في المنظمات (انظر المرفق الثاني). ويوفر هذا الخيار مزيداً من المرونة في السياسات المنقحة؛ وهو متاح في منظمة الأغذية والزراعة، والمنظمة البحرية الدولية، ومركز التجارة الدولية، وبرنامج الإيدز، والبرنامج الإنمائي، وصندوق السكان، ومفوضية شؤون اللاجئين، واليونسيف، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، ومكتب خدمات المشاريع، والأمانة العامة للأمم المتحدة (بما في ذلك الأونكتاد، وموئل الأمم المتحدة، وبرنامج البيئة، والمكتب المعني بالمخدرات والجريمة)، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، ومنظمة الصحة العالمية، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية. وفي عام 2012، لم يكن خيار جدول العمل المضغوط متاحاً إلا في منظمة الأغذية والزراعة والبرنامج الإنمائي وبرنامج البيئة وصندوق السكان ومفوضية شؤون اللاجئين، واليونسيف، والأمانة العامة للأمم المتحدة ومكتب خدمات المشاريع، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، وبرنامج الأغذية العالمي⁽⁶⁶⁾. ولئن اعتُبر جدول العمل المضغوط خياراً مناسباً بشكل خاص لتلبية احتياجات الموظفين في مراكز العمل الشاق، فإنه يجدر بالإشارة أن تلزم لتنفيذ هذا الخيار قدرة كبيرة، من حيث التسجيل والرصد⁽⁶⁷⁾. وقد يكون من الصعب للغاية تطبيقه في المنظمات الصغيرة وفي السياقات الميدانية. ولتنفيذ خيار جدول العمل المضغوط تنفيذاً فعالاً، لا سيما في السياقات الميدانية، ينبغي للمنظمات المشاركة التي لم تحدد بعد سيناريو (سيناريوهات) جدول العمل المضغوط الأمثل لسياقاتها أن تفعل وأن تكفل وجود نظم للتسجيل والرصد. وينبغي جمع البيانات المتعلقة باستخدامها، وتصنيفها حسب الاقتضاء، وإبلاغها بانتظام إلى مستويات الإدارة الملائمة.

88- **التوقف الوجيز والمقرر عن العمل للقيام بأنشطة التعلم الخارجية.** يوفر هذا الخيار المرونة للموظفين المعنيين للمشاركة في تدريب ذي صلة خلال ساعات العمل تماشياً مع الشروط ذات الصلة، ولا سيما اشتراط تعويض الوقت المخصص للتدريب في وقت لاحق، من أجل ضمان الوفاء بمجموع

(64) انظر CEB/2021/HLCM/10/Add.1، الفقرة 20.

(65) المرجع نفسه، الفقرة 21.

(66) JIU/Note/2012/4، annex I.

(67) CEB/2021/HLCM/10/Add.1، الصفحة 5.

ساعات العمل المتوقعة. ووفقاً للسياسة النموذجية لمنظومة الأمم المتحدة، لا يعد عملاً مرناً التدريب المتصل بالعمل والأنشطة ذات الصلة⁽⁶⁸⁾. وأعرب الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات في هذا الصدد عن وجهات نظر مختلفة؛ ورأى البعض أن أخذ إجازة من العمل لأغراض الدراسة ينبغي أن يكون في إطار ترتيبات عمل مرنة، بينما رأى آخرون أن الأفضل أن تكون الإجازة من العمل لأغراض الدراسة مشمولة بسياسات التدريب المتصلة بالعمل. وتعمل معظم الكيانات بسياسات تدريب من هذا القبيل، تشمل أيضاً التدريب الإلزامي للموظفين والمديرين. ومن ثم، تخضع التوقف الوجيز عن العمل لأغراض الدراسة، في العديد من المنظمات المشاركة، للسياسات والإجراءات المتعلقة بالتدريب والتطوير المهني. ولا تنص على هذا الخيار سوى خمس منظمات في وثائقها السياساتية المتعلقة بترتيبات العمل المرنة، وهي مركز التجارة الدولية، والاتحاد الدولي للاتصالات، واليونسكو، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، والأمانة العامة للأمم المتحدة⁽⁶⁹⁾. وقد أدرجت اليونسكو الإجازة لأغراض الدراسة في سياستها المنقحة مؤخراً بشأن ترتيبات العمل المرنة (انظر المرفق الرابع). وبوجه عام، وضعت المنظمات الخمس جميعها أحكاماً متشابهة جداً تنظم استخدام هذا الخيار.

89- **العمل عن بعد.** والتغيير الأكثر إثارة للانتباه مقارنة بحالة ما قبل التحديثات الأخيرة لسياسات ترتيبات العمل المرنة هو أن العمل عن بعد في مركز العمل متاح الآن في جميع المنظمات، وأن معظم الكيانات تسمح أيضاً بالعمل عن بعد خارج مركز العمل. وهذا تطور كبير مقارنة بالحالة في عام 2012، عندما أجري أول استعراض لوحدة التفتيش المشتركة بشأن ترتيبات العمل المرنة. وكما لوحظ في المرفق الأول بالوثيقة JIU/Note/2012/4، لم تكن سبع منظمات (ممثل الأمم المتحدة، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، والأونروا، ومنظمة السياحة العالمية، والاتحاد البريدي العالمي، ومنظمة الصحة العالمية، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية) تسمح بطريقة للعمل عن بعد على الإطلاق في سياساتها المتعلقة بترتيبات العمل المرنة، في حين أن أربع منظمات (منظمة الطيران المدني الدولي، والمنظمة البحرية الدولية، واليونسكو، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية) لم تكن تسمح بالعمل عن بعد إلا في ظروف استثنائية و/أو لأسباب طبية. ولئن كانت السياسات التي تم تحديثها منذ وقت قريب جداً تتيح هذه المرونة الإضافية للموظفين، فإنها تنص أيضاً على شروط تقييدية، من قبيل توافق العمل عن بعد مع طبيعة الوظيفة ومتطلبات الخدمة، والظروف الشخصية الملحة، وعملية الموافقة المتدرجة. ويمكن الاطلاع في المرفق الثالث على تفاصيل مختلف خيارات ترتيبات العمل المرنة المتاحة في المنظمات، بما في ذلك العمل عن بعد، وموجز لمختلف السيناريوهات وشروطها ومقتضياتها الأساسية.

90- **العمل عن بعد في مركز العمل.** توفر جميع المنظمات المشاركة خيار العمل عن بعد في مركز العمل كطريقة مرنة لترتيبات العمل. ومع ذلك، هناك اختلافات كبيرة بين المنظمات، لا سيما فيما يتعلق بعدد الأيام التي يمكن للموظفين فيها العمل عن بعد في الأسبوع. ولئن كان معظم المنظمات يسمح بالعمل عن بعد في مركز العمل لمدة يومين أو ثلاثة أيام في الأسبوع، فإن بعض الكيانات توفر خيار العمل عن بعد بدوام كامل (مثل برنامج الإيدز، والبرنامج الإنمائي، ومفوضية شؤون اللاجئين، واليونسيف، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة). وتتيح منظمات أخرى (مثل مركز التجارة الدولية والأمانة العامة للأمم المتحدة، بما فيها الأونكتاد وبرنامج البيئة وممثل الأمم المتحدة والمكتب المعني بالمخدرات والجريمة) إمكانية العمل عن بعد بدوام كامل أيضاً، ولكن بشرط أن تكون للموظف المعني ظروف شخصية قاهرة. وثمة عدة اختلافات في المدة الأولى لهذه الخيارات، ومستويات الموافقة المختلفة، والشروط الإضافية، والشروط والظرائق يجب استيفاؤها في حالات معينة (انظر المرفق الخامس). ولدى العديد من المنظمات

(68) المرجع نفسه، الفقرة 5.

(69) يدرج الأونكتاد وبرنامج البيئة وممثل الأمم المتحدة والمكتب المعني بالمخدرات والجريمة تحت الأمانة العامة للأمم المتحدة.

سيناريوهات مختلفة للعمل عن بعد في مركز العمل لمعالجة حالات محددة. فعلى سبيل المثال، تسمح مفوضية شؤون اللاجئين بالعمل عن بعد بدوام كامل طوال مدة التعيين أو العقد عند التعيين الأولي. ويقدم الجدول 13 لمحة عامة عن مختلف خيارات وطرائق العمل عن بعد في مركز العمل، التي لا تشترط ظروفاً شخصية قاهرة أو شروطاً مماثلة و/أو موافقة من مستوى إداري أعلى. ويبين الجدول 14 الخيارات والطرائق التي يجب أن تستوفى بها هذه الشروط (الظروف الشخصية القاهرة أو الأسباب المماثلة، أو الموافقة الإضافية أو التشاور).

الجدول 13

العمل عن بعد في مركز العمل (بدون شروط إضافية)

العمل عن بعد في مركز العمل: السيناريوهات التي لا تشترط ظروفاً شخصية قاهرة، أو شروطاً مماثلة، أو موافقة الإدارة العليا و/أو التشاور مع الموارد البشرية			
المدة القصوى: يومان	المدة القصوى: 3 أيام	بدوام كامل	سيناريوهات أخرى
منظمة الأغذية والزراعة المنظمة البحرية الدولية الاتحاد الدولي للاتصالات البرنامج الإنمائي اليونسكو هيئة الأمم المتحدة للمرأة الاتحاد البريدي العالمي المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	منظمة الطيران المدني الدولي منظمة العمل الدولية مركز التجارة الدولية صندوق السكان اليونيدو الأمانة العامة للأمم المتحدة (بما في ذلك الأونكتاد، وبرنامج البيئة، وموئل الأمم المتحدة، والمكتب المعني بالمخدرات والجريمة) المنظمة العالمية للملكية الفكرية ^(أ)	برنامج الإيدز البرنامج الإنمائي مفوضية شؤون اللاجئين اليونيسيف هيئة الأمم المتحدة للمرأة برنامج الأغذية العالمي	الوكالة الدولية للطاقة الذرية: ما يصل إلى 24 يوماً في السنة التقييمية منظمة العمل الدولية: ما يصل إلى 10 أيام عمل متتالية في الشهر التقويمي صندوق السكان: أسابيع غير متتالية (5 أيام متتالية)؛ فترات أسبوعين (10 أيام عمل متتالية) مفوضية شؤون اللاجئين: العمل عن بعد بدوام كامل عند التعيين الأولي اليونيسيف: نهج مختلط: على سبيل المثال، العمل عن بعد بالتناوب مع العمل في الموقع (5 أيام في المكتب؛ 5 أيام من العمل عن بعد) الأونروا: 5 أيام عمل في الشهر برنامج الأغذية العالمي: العمل عن بعد لمدة تساوي/تقل عن 90 يوماً تقويمياً متتالياً؛ العمل المتقطع عن بعد في أيام غير متتالية (على سبيل المثال مرة أو مرتين في الأسبوع أو عدة أيام في الشهر) منظمة الصحة العالمية: ما يصل إلى 5 أيام في الشهر المنظمة العالمية للملكية الفكرية: العمل عن بعد من حين لآخر: على أساس مخصص لفترات محدودة - بحد أقصاه 30 يوماً في السنة التقييمية ^(ب)

المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة استناداً إلى سياسات ترتيبات العمل المرنة للمنظمات المشاركة.

(أ) تنكب المنظمة العالمية للملكية الفكرية على مراجعة سياساتها المتعلقة بترتيبات العمل المرنة؛ وتتص السياسة الجديدة، التي يُتوقع أن تدخل حيز النفاذ في 1 كانون الثاني/يناير 2024، على يومين كحد أقصى في الأسبوع للعمل عن بعد في مركز العمل.

(ب) في 1 كانون الثاني/يناير 2024، العمل عن بعد من حين لآخر بحد أقصاه 40 يوماً في السنة التقييمية.

العمل عن بعد في مركز العمل (بشروط إضافية)

العمل عن بعد في مركز العمل: السيناريوهات التي تشترط ظروفًا شخصية قاهرة، أو شروطًا مماثلة، و/أو موافقة الإدارة العليا		
أكثر من 2-3 أيام في الأسبوع	العمل عن بعد بدوام كامل لفترة متتالية	سيناريوهات أخرى
مركز التجارة الدولية الاتحاد الدولي للاتصالات: سبب طبي يبرر العمل عن بعد الأمانة العامة للأمم المتحدة (بما في ذلك الأونكتاد، وبرنامج البيئة، وموئل الأمم المتحدة، والمكتب المعني بالمخدرات والجريمة)	منظمة الأغذية والزراعة: يفضل ألا يتجاوز 3 أشهر (ظروف شخصية قاهرة محددة أو أسباب صحية معينة) المنظمة العالمية للملكية الفكرية: ترتيبات استثنائية للعمل عن بعد بدوام كامل (ظروف شخصية قاهرة، من قبيل حالة طبية مؤقتة) لفترة محدودة على أساس كل حالة على حدة، ويقتصر عادة على 6 أشهر كحد أقصى	الأونروا: يؤخذ في أيام في الأسبوع أو لفترات متواصلة لا تتجاوز 60 يوماً تقويمياً في السنة (لتخفيف ظروف شخصية)؛ العمل عن بعد بصفة استثنائية على أساس منتظم ولمدة طويلة من 61 يوماً إلى 180 يوماً تقويمياً في السنة (لأسباب إنسانية شريطة الإدلاء بالوثائق الداعمة المناسبة ذات الصلة) منظمة الصحة العالمية: العمل عن بعد لأكثر من 5 أيام في الشهر التقويمي بصفة استثنائية الاتحاد الدولي للاتصالات: جزء منتظم من أسبوع العمل (مراعاة لحالات شخصية)

المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة استناداً إلى سياسات ترتيبات العمل المرنة للمنظمات المشاركة.

91- **العمل عن بعد خارج مركز العمل.** باستثناء اليونسكو، تسمح جميع المنظمات المشاركة بالعمل عن بعد خارج مركز العمل. وثمة فروق جوهرية فيما بين المنظمات من حيث المدة القصوى المسموح بها لهذه الطريقة، والشروط والمقتضيات المستند إليها والجوانب الأخرى، مثل إمكانية تسوية الامتيازات والمستحقات. وفي عدة منظمات، لا تجوز الموافقة على العمل عن بعد خارج مركز العمل لمدة قصوى محددة إلا إذا كان الموظف المعني يواجه ظرفاً شخصية قاهرة. فعلى سبيل المثال، يمكن النظر في السماح بالعمل عن بعد خارج مركز العمل لمدة تصل إلى ستة أشهر في الأمانة العامة للأمم المتحدة ومركز التجارة الدولية (مع إمكانية التمديد لمرة واحدة لمدة ثلاثة أشهر أخرى، في حالات استثنائية). وتسمح بعض المنظمات بهذه الطريقة دون اشتراط ظروف شخصية قاهرة أو شروط مماثلة لمدة محدودة معينة. فعلى سبيل المثال، في اليونيسيف وبرنامج الأغذية العالمي، قد يسمح بالعمل عن بعد خارج مركز العمل لمدة تصل إلى 90 يوماً؛ وفي صندوق السكان، تصل المدة إلى 60 يوماً؛ وفي برنامج الإيدز والمنظمة العالمية للملكية الفكرية، تصل المدة إلى 30 يوماً. وتتحسب بعض الكيانات (مثل منظمة العمل الدولية، وصندوق السكان، واليونيسيف، وبرنامج الأغذية العالمي) لسيناريو القيام بعمل إضافي طويل الأجل عن بعد خارج مركز العمل لمدة تتجاوز الحد الأقصى، رهناً بمقتضيات و/أو شروط إضافية للموافقة. وفي صندوق السكان، يمكن السماح بتمديد استثنائي يفوق 60 يوماً لمدة تتراوح بين ستة أشهر وسنة واحدة، رهناً بموافقة مدير الموارد البشرية. وتسمح مفوضية شؤون اللاجئين بتمديد استثنائي يتجاوز 90 يوماً تقويمياً في السنة التقويمية بعد الحصول على موافقة مسبقة من مدير المكتب الإقليمي أو مدير الشعبة أو رئيس مركز الخدمات. وتتيح عدة كيانات سيناريوهات إضافية للعمل عن بعد خارج مركز العمل. فعلى سبيل المثال، يجوز لمفوضية شؤون اللاجئين أن تسمح بهذه الطريقة من بداية الانتداب/التعيين العادي أو المؤقت طوال مدة التعيين/الانتداب المذكور. وتسمح منظمة العمل الدولية بمنح الإذن بالعمل عن بعد خارج مركز العمل في ظروف استثنائية لمدة مائة لا تتجاوز 63 يوم عمل على مدى فترة 12 شهراً. وإذا استمرت الظروف الخطيرة والقاهرة التي أدت إلى العمل بالترتيب الأولي، يمكن النظر في تمديد العمل بالترتيب لمدة تصل إلى 63 يوم عمل إضافياً⁽⁷⁰⁾. ويقدم الجدول 15 لمحة

.ILO Policy on flexible working arrangements, Office directive IGDS No. 640-version 1, para. 46 (70)

عامية عن المدة القصوى المسموح بها للعمل عن بعد خارج مركز العمل، بينما يتضمن المرفق السادس تفاصيل إضافية عن الترتيبات المتعلقة بجميع المنظمات.

الجدول 15

المدة القصوى للعمل عن بعد خارج مركز العمل (دون اشتراط ظروف شخصية قاهرة)

الخيارات/التمديدات المقترنة بشروط إضافية	المدة القصوى (لكل سنة تقويمية)						
	10 أيام	3 أسابيع	24 يوماً	30 يوماً	60 يوماً	70 يوماً	90 يوماً
مفوضية شؤون اللاجئين: كامل مدة التعيين/الانتداب الأولي مفوضية شؤون اللاجئين: ما يصل إلى سنة واحدة بعد الموافقة المسبقة لمدير المكتب الإقليمي/مدير الشعبة/رئيس مركز الخدمات اليونيسيف: ما يصل إلى سنة تقويمية واحدة بعد موافقة المدير الإقليمي ومدير الشعبة مكتب خدمات المشاريع: ما يزيد على 70 يوماً في السنة التقويمية صندوق السكان: تمديد لمدة تصل إلى سنة واحدة بموافقة مدير الموارد البشرية برنامج الأغذية العالمي: يجب أن يصادق المدير الإقليمي/القطني/مدير الشعبة على التمديد لأكثر من عام ويوافق عليه مدير الموارد البشرية البرنامج الإنمائي: لا قيود، وفقاً للسياسة هيئة الأمم المتحدة للمرأة: تستخدم سياسة البرنامج الإنمائي دون قيد منظمة العمل الدولية: لا تتجاوز المدة 63 يوم عمل على مدى فترة 12 شهراً (مع إمكانية التمديد لمدة 63 يوم عمل إضافية) في ظروف استثنائية	الاتحاد الدولي للاتصالات	منظمة الطيران المدني الدولي	منظمة الأغذية والزراعة	العمل الدولية برنامج الإيدز المنظمة العالمية للملكية الفكرية	صندوق السكان	مكتب خدمات المشاريع	مفوضية شؤون اللاجئين اليونيسيف برنامج الأغذية العالمي منظمة الصحة العالمية

المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة استناداً إلى سياسات المنظمات المشاركة.

92- تسوية الامتيازات والمستحقات في حالة العمل عن بعد خارج مركز العمل بعد المدة القصوى المقررة. تتوقع المنظمات إمكانية تسوية الامتيازات والمستحقات عندما يطلب موظف العمل عن بعد خارج مركز العمل، ولا سيما عند تجاوز المدة القصوى المقررة. وقد تتعلق التسويات بمرتب الموظف وما يتصل به من بدلات ومستحقات، وبالسفر، والتنقل والانتقال، وامتيازات الضمان الاجتماعي (انظر الجدول 16). وتتضمن بعض السياسات أحكاماً إضافية، منها مثلاً ما يتعلق بالتكاليف المتصلة بالسفر بين مركز العمل الرسمي والموقع البديل للعمل عن بعد، وتكاليف الترتيبات الإدارية (مثل الحصول على التأشيرات)، والأثر على خيارات الإجراء الطبي والتغييرات التي يمكن أن تطرأ عليها، وتغطية التأمين الطبي، والوضع من حيث التأشيرات، والامتيازات والحصانات وفقاً للسياسات الداخلية للمنظمة والشروط القانونية للبلد المضيف. وفي الوقت نفسه، لا تتضمن جميع سياسات ترتيبات العمل المرنة أحكاماً مفصلة بشأن تسويات الامتيازات والمستحقات في حالة العمل عن بعد خارج مركز العمل بعد المدة القصوى المقررة (انظر الجدول 17).

الجدول 16

الامتيازات والمستحقات التي قد تخضع للتسوية في حالة العمل عن بعد خارج مركز العمل بعد المدة القصوى المقررة

الفئة	خاضع للتسوية
المرتبات والبدلات ذات الصلة	فئة الخدمات العامة والموظفون الوطنيون من الفئة الفنية:
	- الراتب الأساسي الصافي
	الموظفون الفنيون الدوليون والفئات العليا:
	- تسوية مقر العمل
	- إعانة الإيجار
	- تعويض العمل الإضافي
	- منحة التعليم و/أو التعليم الخاص
السفر والتنقل والانتقال	بدل الخطر، والراحة والاستجمام، وإجازة زيارة الوطن (تجميع نقاط الرصيد)، وبدل الخدمة التي لا يسمح فيها باصطحاب الأسرة، وبدل المشقة، وحافز التنقل، والإجازة الخاصة بأجر كامل
	التأمين الصحي والتأمين على الحياة
الضمان الاجتماعي	التعويض في حالات الوفاة والإصابة والمرض الناجمة عن الخدمة

المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة استناداً إلى سياسات المنظمات المشاركة.

الجدول 17

نطاق سياسة التغطية فيما يتعلق بتسوية الامتيازات والمستحقات في حالة العمل عن بعد خارج مركز العمل بعد المدة القصوى المقررة

السياسات ذات الأحكام التفصيلية	السياسات ذات الأحكام العامة	السياسات ذات الأحكام المحدودة	سياسات بدون أحكام محددة
منظمة العمل الدولية، ومركز التجارة الدولية، وصندوق السكان، ومفوضية شؤون اللاجئين، واليونسيف، واليونيدو، والأمانة العامة للأمم المتحدة، ومكتب خدمات المشاريع، والأونروا، وبرنامج الأغذية العالمي، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية	منظمة الطيران المدني الدولي، والمنظمة البحرية الدولية، والاتحاد الدولي للاتصالات، وبرنامج الإيدز، ومنظمة الصحة العالمية	البرنامج الإنمائي، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، ومنظمة السياحة العالمية، والاتحاد البريدي العالمي، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية	الوكالة الدولية للطاقة الذرية، ومنظمة الأغذية والزراعة

المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة استناداً إلى سياسات المنظمات المشاركة.

93- **الممارسات الجيدة في تنفيذ العمل عن بعد خارج مركز العمل.** تتضمن بعض سياسات ترتيبات العمل المرنة (من قبيل سياسات صندوق السكان، ومفوضية شؤون اللاجئين، واليونسيف، وبرنامج الأغذية العالمي) أحكاماً واضحة، بما في ذلك مرفقات، تتعلق بالأثر والتسويات الممكنة لأجور الموظفين وامتيازاتهم ومستحقاتهم في حالة العمل عن بعد خارج مركز العمل بعد انتهاء المدة القصوى المقررة. وترد أيضاً توجيهات إضافية بشأن جملة أمور منها التكاليف المتصلة بالسفر، والترتيبات الإدارية (مثل الحصول على التأشيرات)، والأثر على الوضع من حيث التأشيرات، والامتيازات والحصانات، وتغطية التأمين الطبي، والشروط القانونية للبلد المضيف. ومن الممارسات الجيدة التي يمكن أن تحسن كفاءة وفعالية تنفيذ العمل عن بعد خارج مركز العمل إدراج أحكام مفصلة بشأن تسوية الامتيازات والمستحقات، إلى جانب معلومات عن الآثار المحتملة على الوضع من حيث التأشيرة والأجور ومستحقات الضمان الاجتماعي وغير ذلك من المستحقات. ويناقش الفصل الثامن تسوية الامتيازات والمستحقات في حالة العمل عن بعد خارج مركز العمل بعد المدة القصوى المقررة، بغية تحقيق الاتساق على نطاق المنظومة.

اعتبارات لتحسين المجالات السياساتية الأخرى

94- عدم النص صراحة على قابلية الوظائف للعمل عن بعد⁽⁷¹⁾ في أحكام السياسة العامة دائماً. تتضمن عدة سياسات منقحة مؤخراً أحكاماً عامة تشير إلى أن ترتيبات العمل المرنة و/أو بعض الخيارات غير مناسبة لبعض الوظائف وفئات الوظائف و/أو الخدمات. فعلى سبيل المثال، لا الحصر، عدم التوافق مع وظائف اللاجئين بأنه "يجوز رفض الطلبات لأسباب منها، على سبيل المثال لا الحصر، عدم التوافق مع وظائف الموظف، أو الحاجة إلى الحضور البدني، أو إمكانية الوصول إلى التكنولوجيا، أو البيئة الأمنية، أو بسبب مقتضيات الخدمة"⁽⁷²⁾. غير أن الأحكام العامة قد لا تكون كافية على سبيل التوجيهات السياساتية، ولا سيما بالنسبة للمنظمات التي لها وجود ميداني و/أو للوكالات التقنية المتخصصة. وقد فرضت حالة الطوارئ الصحية العالمية العمل عن بعد ووسعت نطاقه بالنسبة لمعظم الفئات المهنية للقوة العاملة في منظومة الأمم المتحدة، بما في ذلك مجموعات الموظفين الذين لم يكونوا يعملون عن بعد أو نادراً ما كانوا يفعلون قبل جائحة كوفيد-19. فينبغي أن تحدد المنظمات المشاركة بمزيد من الوضوح توصيفات الوظائف المناسبة للعمل عن بعد، وخصائص الوظيفة أو المهمة التي تقرر إمكانية العمل عن بعد، بغية تعزيز أحكام السياسة العامة في هذا المجال.

95- العمل عن بعد لا يُفني عن ساعات العمل الأساسية. تحتوي العديد من سياسات ترتيبات العمل المرنة على أحكام واضحة تنص على أنه يجب على العاملين عن بعد مراعاة ساعات العمل الأساسية. فتتص سياسة المنظمة العالمية للأرصدة الجوية على أن "ساعات العمل العادية وساعات العمل الأساسية تنطبق على الموظفين الذين يعملون عن بعد، ويجب الاتصال بالموظفين خلال تلك الساعات"⁽⁷³⁾. واستناداً لسياسة المنظمة العالمية للملكية الفكرية، "يجوز للمشرفين تحديد أيام أساسية و/أو ساعات أساسية، يجب خلالها أن يعمل جميع أعضاء الفريق و/أو يتواجدوا في مباني المنظمة، للقيام مثلاً بعقد اجتماعات وأنشطة أخرى في إطار الفريق"⁽⁷⁴⁾. وقد ناقشت بعض المنظمات، مثل الأمانة العامة للأمم المتحدة، إمكانية إلغاء ساعات العمل الأساسية للعاملين عن بعد. وتقدمت نقابات موظفي الأمم المتحدة أيضاً بهذا الاقتراح. وأعرب مختلف الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلات من منظمات مختلفة عن آراء شتى في هذا الشأن. وأيد معظمهم الإبقاء على ساعات العمل الأساسية للعاملين عن بعد. فتحدد ساعات العمل الأساسية تحديداً واضحاً في وثائق السياسة العامة الملائمة سيكون في مصلحة المنظمة وسيدعم تنظيم العمل بفعالية، ولا سيما في أوضاع الأفرقة المختلطة وفي إنجاز البرامج. وفي الوقت نفسه، ينبغي أن تنص التوجيهات السياساتية المتعلقة بترتيبات العمل المرنة على إمكانية السماح باستثناءات لفرادى الموظفين، استناداً إلى تقييم كل حالة على حدة وتماشياً مع الأحكام الواجبة التطبيق، وذلك لمراعاة الاحتياجات والظروف الخاصة.

96- المحاذير المتعلقة ببعض المفاهيم. تشير العديد من سياسات ترتيبات العمل المرنة إلى مفاهيم من قبيل "مسافة التنقل" و"مقتضيات الخدمة" و"الاحتياجات الخاصة بمراكز العمل" ويقصد بها مساعدة المديرين على ممارسة سلطتهم التقديرية عند معالجة الحالات الفردية. وتختلف معانيها باختلاف المنظمات كما أن تنفيذها ليس موحداً على نطاق منظومة الأمم المتحدة. وقلة الوضوح في التعاريف

(71) انظر، على سبيل المثال، Enrique Fernández-Macías and Martina Bisello, "A taxonomy of tasks for assessing the impact of new technologies on work" (Seville, Spain, European Commission, 2020).

(72) UNHCR, Policy on flexible work (UNHCR/HCP/2022/04), para. 22.

(73) WMO Teleworking policy, service note No.2023/1 annex, para. 9.

(74) WIPO, Policy on working hours and flexible working arrangements, Office instruction No. 2021/19 (October 2021), para. 13.

والتوجيهات المحددة يترك هذه المفاهيم عرضة للتفسيرات الفردية والمتباينة من جانب كل من الموظفين الذين يطلبون ترتيبات عمل مرنة والمديرين المسؤولين عن الموافقة على هذه الطلبات. وقد يؤدي ذلك إلى التطبيق غير المتكافئ الفعلي أو المفترض لسياسات ترتيبات العمل المرنة، مما قد يعوق تنفيذها المتسق والعاقل والمنصف عبر المنظمات أو داخل المنظمة الواحدة، كما قد يؤدي إلى التأثير سلباً على معنويات الموظفين. وقد تؤثر قلة الوضوح أيضاً على المساءلة وتجعل رصد الامتثال أمراً صعباً.

97- **توضيح مفهوم منطقة مركز العمل.** بصفة عامة، لا تُعرّف المنظمات أو تربط بين مفهومي "منطقة مركز العمل" و"مسافة التنقل" في سياساتها المتعلقة بترتيبات العمل المرنة. غير أن هذه المفاهيم أساسية للتمييز بين العمل عن بعد في مركز العمل وخارجه. ويشجع المفتش المنظمات المشاركة على أن تدرج في السياسات ذات الصلة نصاً أو تعريفاً واضحاً لـ "منطقة مركز العمل". ولأغراض أي سياسة لترتيبات العمل المرنة تتيح طرائق العمل عن بعد، ينبغي فهم مفهوم "منطقة مركز العمل" على أنه يشمل مركز العمل الذي انتدب إليه الموظف، على النحو المبين في كتاب التعيين، وأي منطقة تقع في نطاق مسافة التنقل.

98- **مفهوم مسافة التنقل القابل للقياس الكمي.** يبرز انتشار العمل عن بعد في "الوضع الطبيعي الجديد" جانباً مختلفاً من مفهوم مسافة التنقل. ومن شأن وضع تعريف واضح لمسافة التنقل أن يدعم على نحو أفضل تطبيق الحكم المتعلق بمقتضيات الخدمة، الذي يطلب بمقتضاه من الموظفين العاملين عن بعد الوصول إلى المكتب في غضون مهلة قصيرة. ولا تحدد العديد من سياسات ترتيب العمل المرنة مسافة التنقل صراحة. ولا تتضمن سياسات 12 منظمة أحكاماً بشأن مسافة التنقل، في حين تتضمن سياسات 12 منظمة أخرى أحكاماً بشأن مسافة التنقل، ولكن التعاريف غير قابلة للقياس الكمي. فعلى سبيل المثال، تعرف الأمانة العامة للأمم المتحدة ومكتب خدمات المشاريع صراحة مسافة التنقل في سياساتها المتعلقة بترتيبات العمل المرنة بأنها "مسافة بين مكان العمل البديل والمكتب المخوّل للموظف في مركز العمل تسمح للموظف بالانتقال إلى العمل كل يوم عندما لا يعمل عن بعد ويكون قادراً على الحضور إلى المكتب والحضور فيه بديلاً عند الطلب خلال ساعات العمل اللازمة، بما في ذلك في غضون مهلة قصيرة"⁽⁷⁵⁾. وتقدم المنظمة العالمية للملكية الفكرية في توجيهاتها المتعلقة بترتيبات العمل المرنة التي تم تحديثها مؤخراً، تعريفاً ينبغي أخذه في الاعتبار عند تحديد مسافة التنقل المعقولة⁽⁷⁶⁾. ويعرف عدد قليل من المنظمات، بما فيها منظمة الأغذية والزراعة ومنظمة العمل الدولية واليونسكو واليونسيف، مسافة التنقل في سياساتها المتعلقة بترتيبات العمل المرنة عن طريق النص تحديداً على تفاصيل قابلة للقياس الكمي، مثل مسافة التنقل بالكيلومترات أو الأميال و/أو وقت التنقل بالساعات (انظر الجدول 18)، وهو ما يعتبره المفتش ممارسة جيدة. وبوجه عام، فإن أحكام السياسة العامة المتعلقة بمسافة التنقل، ولا سيما الأحكام المحددة كمياً، لا تنطبق إلا على المقر. وتتص القلة من السياسات (مثل سياسة اليونسيف) تحديداً على أن يحدد كل رئيس مكتب ميداني المنطقة التي يمكن اعتبار العمل فيها عن بعد مشمولاً بنطاق مسافة التنقل.

United Nations Secretariat, information circular on flexible working arrangements (SC/IC/2019/15), (75)
.footnote 1 on page19/11

انظر: WIPO, Working hours and flexible working arrangements- questions and answers، الفقرة 44: (76)
"تعتبر عموماً الأماكن الواقعة خارج دائرة نصف قطرها 80 كيلومتراً (100 كيلومتر في 1 كانون الثاني/يناير 2024) من مباني المنظمة أماكن تقع خارج منطقة مركز العمل ... وكمبدأ توجيهي عام، ينبغي أن تكون قادراً على الوصول إلى المكتب، إذا لزم الأمر، في نفس اليوم في غضون ساعة/ساعة ونصف (مع مراعاة حركة المرور) ... وإذا لم يكن ذلك ممكناً، يمكن ألا يُعتبر الموقع ضمن مسافة تنقل معقولة".

99- ولا يوجد دليل قاطع على كيفية تطبيق مفهوم مسافة التنقل في الممارسة. ففي حين تضمنت بعض وثائق السياسة العامة إشارات إلى "مسافة التنقل"، لم يقدم المسؤولون الذين أجريت معهم مقابلات أدلة قاطعة على كيفية تنفيذ هذا الحكم فعلياً من حيث الامتثال، ولا سيما بالاقتران مع الأحكام المتعلقة بمقتضيات الخدمة (بما في ذلك التزام الموظف بالحضور إلى المكتب في غضون مهلة قصيرة، إذا لزم الأمر). وبالإضافة إلى ذلك، لم تُقدّم أي حجج مقنعة بشأن سبب اعتبار الحد الأقصى لمسافة التنقل المنصوص عليها هو الحد الأمثل للمنظمة. ويؤثر عدم وجود تعريف دقيقة لمسافة التنقل ومنطقة مركز العمل في بعض المنظمات على المساواة ويجعل رصد الامتثال أمراً صعباً، لأن المصطلحين يشكلان معيارين رئيسيين للتمييز بين العمل عن بعد في مركز العمل والعمل عن بعد خارج مركز العمل. ولجعل مفهوم مسافة التنقل مفهوماً قابلاً للقياس الكمي، يمكن أن تستخدم المنظمات المشاركة معايير محددة مثل الحد الأقصى لوقت التنقل للوصول إلى المكتب، أو الحد الأقصى لمسافة التنقل إلى المكتب أو مزيج من ذلك لتجنب الغموض. ولمزيد من الوضوح، قد تتضمن التوجيهات السياساتية تفاصيل أخرى ذات صلة، من قبيل العوامل التي تحدد وقت التنقل، وما يجب أخذه في الاعتبار عند اتخاذ قرار بشأن مسافة تنقل معقولة، بالإضافة إلى الإشارة إلى الحد الأقصى لوقت التنقل. وعلاوة على ذلك، ينبغي مراجعة الحكم المتعلق بمسافة التنقل القصوى مراجعة دورية، كما ينبغي مراجعة سياسة ترتيبات العمل المرنة نفسها.

الجدول 18

تعريف/وصف "مسافة التنقل" في سياسات ترتيبات العمل المرنة

المقر	لا توجد أحكام في السياسة العامة	تم تعريفها، ولكن لم يتم قياسها كمياً	تم قياسها كمياً (بمسافة أو وقت التنقل)	تم قياسها كمياً (بمسافة ووقت التنقل)
نيويورك	البرنامج الإنمائي صندوق السكان هيئة الأمم المتحدة للمرأة	الأمانة العامة للأمم المتحدة	اليونيسيف (نيويورك): في حدود 50 ميلاً من مانهاتن (أي داخل منطقة الولايات الثلاث نيويورك ونيوجيرسي وكونيكتيكت)	
جنيف	مركز التجارة الدولية الاتحاد الدولي للاتصالات برنامج الإيدز مفوضية شؤون اللاجئين المنظمة العالمية للملكية الفكرية المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	الأونكتاد منظمة الصحة العالمية	منظمة العمل الدولية: مسافة تنقل معقولة تمكن الموظف من التنقل إلى المكتب في نفس اليوم في غضون ساعتين	المنظمة العالمية للملكية الفكرية: في حدود 80 كيلومتراً (100 كيلومتر في 1 كانون الثاني/يناير 2024) من مباني المنظمة والقدرة على الوصول إلى المكتب في نفس اليوم في غضون ساعة ونصف
روما		برنامج الأغذية العالمي		منظمة الأغذية والزراعة: في حدود 100 كيلومتر من مركز العمل وساعة ونصف تقريباً من وقت السفر
فيينا	الوكالة الدولية للطاقة الذرية	اليونيدو المكتب المعنى بالمخدرات والجريمة		
باريس			اليونسكو: المسافة بين موقع الموظف العامل عن بعد ومباني المكتب التي تسمح للموظف بالوصول إلى المكتب في غضون ساعتين ⁽¹⁾	
كوبنهاغن		مكتب خدمات المشاريع		

المقر	لا توجد أحكام في السياسة العامة	تم تعريفها، ولكن لم يتم قياسها كميًا	تم قياسها كميًا (بمسافة أو وقت التنقل)	تم قياسها كميًا (بمسافة ووقت التنقل)
نيروبي		برنامج البيئة مؤهل الأمم المتحدة		
مواقع المقر الأخرى	الأونروا (عمان) الاتحاد البريدي العالمي (برن)	منظمة الطيران المدني الدولي (مونتريال) المنظمة البحرية الدولية (لندن) منظمة السياحة العالمية (مدريد)		

المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة.

UNESCO Administrative circular AC/HR/84, introducing the policy on flexible working arrangements (April 2022), annex I-HR Manual Item 16.13 on flexible working arrangements para. 11 (1)

100- ومن المتوقع أن يؤدي تنفيذ التوصية التالية إلى تعزيز الامتثال والمساءلة عن طريق وضع معايير واضحة للعمل عن بعد تيسيراً للتنفيذ الصارم لسياسات المنظمات في المكاتب/المقار الرئيسية وفي المواقع الميدانية.

التوصية 5

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة الذين لم يكفلوا بعد إدراج تعريف قابل للقياس الكمي لـ "مسافة التنقل إلى مكان العمل" في التوجيهات السياسية لمؤسساتهم المتعلقة بترتيبات العمل المرنة لمراكز العمل في المقار والميدان، أن يفعلوا بحلول عام 2025، من أجل تحسين الامتثال لمقتضيات تقديم الخدمات. وينبغي أن يكفل الرؤساء التنفيذيون تحديد مسافة التنقل إلى مكان العمل في مراكز العمل بالميدان واستعراضها، حسب الاقتضاء، بالتعاون الوثيق مع جميع كيانات منظومة الأمم المتحدة التي لها حضور فعلي على الصعيد القطري، تحت رعاية المنسقين المقيمين.

101- الحد من الغموض فيما يتعلق بمفاهيم مقتضيات الخدمة، والظروف الشخصية القاهرة والاحتياجات والحقائق الخاصة بمركز العمل. تتضمن سياسات ترتيبات العمل المرنة إشارات إلى مصطلحات ومفاهيم من قبيل "الاحتياجات والحقائق الخاصة بمركز العمل"، و"مقتضيات الخدمة" (أو صياغة مشابهة، من قبيل "احتياجات المنظمة" أو "مصلحة المنظمة") و"الظروف الشخصية القاهرة" (أو مصطلحات مماثلة من قبيل "الظروف الشخصية الفريدة" أو "أحكام لمراعاة الحالات الشخصية"). وفي حين أن هذه المفاهيم نادراً ما تُعرّف في السياسات، فإنه لم يَضَعْ أو يُصَدِرْ توجيهات إضافية بشأن كيفية فهمها وتطبيقها سوى عدد قليل من المنظمات. وتتضمن بعض السياسات (من قبيل سياسات مفوضية شؤون اللاجئين ومنظمة الصحة العالمية) أحكاماً تنص على أنه يجوز لمختلف مراكز العمل والمكاتب تطبيق أحكام معينة تطبيقاً مختلفاً، مراعية الظروف والأوضاع السائدة في السياقات المعنية. فعلى سبيل المثال، تلاحظ مفوضية شؤون اللاجئين أن "بعض المواقع قد تواجه المزيد من التحديات في إمكانية الاستفادة من بعض الخيارات؛ ولذلك ينبغي تكييف خيارات العمل المرنة للاستجابة للحقائق والاحتياجات الخاصة بمراكز العمل" (77). وتفيد منظمة الصحة العالمية بأنه "يجوز للمكاتب الرئيسية أن تعتمد وتطبق ترتيبات العمل المرنة الوارد بيانها في هذه السياسة على الموظفين وفقاً لمقتضيات الخدمة

فيها وظروفها المحلية⁽⁷⁸⁾. وقد يؤدي استخدام مصطلحات فضفاضة قابلة للتفسير ولغهم مختلف إلى مواقف يتم فيها تنفيذ السياسة بطرق مختلفة. فعلى سبيل المثال، ذكر من أجريت معهم مقابلات من عدة منظمات أن بعض رؤساء المكاتب وضعوا بعض القيود والحدود، من قبيل تخفيض عدد الأيام التي يمكن للموظفين فيها العمل عن بعد في الأسبوع أو اشتراط حضور الموظفين إلى المكتب في أيام محددة من الأسبوع. واعتبر الموظفون أن هذه القيود لا مبرر لها وتساءلوا عن سبب تطبيقها في مكاتبهم وحدها. ومن الأمثلة الأخرى التي ذكرها العديد ممن أجريت معهم مقابلات تسيير المديرين المباشرين لـ "الظروف الشخصية القاهرة"، الذي يفيد بأن الموافقة على العمل المرن قد تمنح لبعض الموظفين، دون غيرهم، مما يؤدي إلى الشعور بتنفيذ السياسة تنفيذاً غير عادل وغير منصف ويؤثر سلباً على معنويات الموظفين. ومن ثم، سيكون من المفيد وضع مزيد من التوجيهات، تستكمل بقائمة غير حصرية لعينة من السيناريوهات والأوضاع والحالات. وينبغي للمنظمات المشاركة التي لم تضع وتصدر بعد توجيهات إضافية بشأن المفاهيم والأحكام التشغيلية الشائعة الاستخدام في سياسات ترتيبات العمل المرنة، من قبيل "مقتضيات الخدمة" و"الظروف الشخصية القاهرة"، أن تفعل، وأن تضع وتصدر توجيهات بشأن البنود التي ترخص لرؤساء المكاتب بمراعاة الاحتياجات الخاصة بالمكاتب عند النظر في طلبات ترتيبات العمل المرنة، من أجل تعزيز الوضوح والاتساق والتنفيذ العادل والمنصف للسياسة عبر المنظمة. وعند القيام بذلك، ينبغي مراعاة إقامة توازن كاف بين الحاجة إلى تفاصيل كافية والسماح في الوقت نفسه بالقدر اللازم من المرونة حتى لا تكون التوجيهات مفرطة في التقييد وتسمح للمديرين بممارسة السلطة التقديرية في تنفيذ السياسة وفقاً للسلطة المفوضة إليهم، مع مراعاة الظروف المحددة لكل حالة على حدة. وينبغي إتاحة التوجيهات للموظفين عموماً، وللمديرين، عن طريق قنوات الاتصال الملائمة.

أحكام السياسة العامة لترتيبات العمل المرنة الرامية إلى التخفيف من مخاطر التنفيذ

102 - من الممارسات الجيدة إدراج مصفوفة لتخفيف مخاطر التنفيذ في سياسة ترتيبات العمل المرنة. فقد أدرجت اليونيسيف وصندوق السكان في سياساتهما المتعلقة بترتيبات العمل المرنة مصفوفات للمخاطر تحدد المخاطر وتقتراح تدابير التخفيف منها⁽⁷⁹⁾. وتورد المصفوفات المخاطر الاعتيادية المتعلقة بترتيبات العمل المرنة وتحدد الحد الأدنى من تدابير التخفيف المتوقعة. وكما يتبين من مثالي اليونيسيف وصندوق السكان، يمكن أن تكون المصفوفة أكثر تحديداً وتفصيلاً في تغطية المخاطر التشغيلية المتصلة بترتيبات العمل المرنة وأنشطة التخفيف المناسبة من سجل المخاطر المؤسسية الذي يغطي كامل عالم المخاطر وإمكانية التعرض لها في المنظمة. ويقترح المفتش وضع مصفوفات للمخاطر تحدد المخاطر الاعتيادية المرتبطة بتنفيذ ترتيبات العمل المرنة وإدماجها في سياسات ترتيبات العمل المرنة للمنظمات. غير أن القيام بذلك لا يعفي المنظمات من معالجة المخاطر المتعلقة بتنفيذ ترتيبات العمل المرنة والتخفيف من حدتها على نحو ملائم من خلال عملياتها في إطار الإدارة المركزية للمخاطر وسجلات المخاطر المؤسسية. ويمكن الاطلاع في المرفق السابع على نموذج لمصفوفة المخاطر، أعد استناداً إلى مثالي اليونيسيف وصندوق السكان.

(78) WHO eManual, section III.6.28 on flexible working arrangements, para. 30

(79) UNICEF Procedure on flexible working arrangements (PROCEDURE/DHR/2022/003), Risk management, p. 12; and UNFPA Policy and procedures on flexible working arrangements (February 2022), sect. IV, Risk control matrix, pp. 12-14 (شباط/فبراير 2022) توجيهات ومعلومات إضافية بشأن المخاطر والشواغل المتعلقة بترتيبات العمل المرنة.

الاستعراض الدوري والتحسين المستمر للتوجيهات المتعلقة بسياسات ترتيبات العمل المرنة

103 - تختلف ممارسات الاستعراض المتعلقة بسياسات ترتيبات العمل المرنة عبر المنظمات. وقد أُجري استقصاء للمنظمات فيما يتعلق بممارساتها في استعراض سياساتها المتعلقة بترتيبات العمل المرنة. وأشارت عدة منظمات إلى أنها تعترض استعراض وتعديل سياساتها، عند الحاجة، في غضون فترة زمنية تتراوح بين سنة وثلاث سنوات. وتتضمن سياسات بعض المنظمات بالفعل أحكاماً تتعلق بالاستعراض والتحديث الدوريين، في حين يفقر العديد من السياسات إلى بنود من هذا القبيل (انظر الجدول 19). ويشجع المفتش المنظمات المشاركة على أن تستعرض بانتظام راهنية سياساتها المتعلقة بترتيبات العمل المرنة ومدى كفايتها، إلى جانب أي سياسات مرتبطة بها، لتقييم ما إذا كانت لا تزال صالحة لتحقيق الغرض المنشود. فالنص صراحة على إجراء استعراض دوري للسياسات في توجيهات السياسة العامة ليس ممارسة جيدة فحسب، بل هو شرط أيضاً.

الجدول 19

الممارسات المتعلقة باستعراض سياسات ترتيبات العمل المرنة في المنظمات المشاركة

السياسات التي لا تتضمن أحكاماً محددة لاستعراض السياسات	السياسات التي تتضمن أحكاماً محددة للاستعراض المنتظم للسياسات	الإجراء المعمول به أو الاشتراط العام للاستعراض الإلزامي لجميع السياسات المؤسسية
<p>منظمة الأغذية والزراعة الوكالة الدولية للطاقة الذرية منظمة الطيران المدني الدولي المنظمة البحرية الدولية مركز التجارة الدولية الاتحاد الدولي للاتصالات برنامج الإيدز الأونكتاد^(أ) البرنامج الإنمائي برنامج البيئة^(ب) اليونسكو ممثل الأمم المتحدة^(أ) الأمانة العامة للأمم المتحدة المكتب المعني بالمخدرات والجريمة^(أ) مكتب خدمات المشاريع الأونروا هيئة الأمم المتحدة للمرأة^(ب) منظمة السياحة العالمية الاتحاد البريدي العالمي برنامج الأغذية العالمي منظمة الصحة العالمية المنظمة العالمية للملكية الفكرية المنظمة العالمية للأرصاد الجوية</p>	<p>منظمة العمل الدولية: تنص السياسة الحالية (2023) على إجراء استعراض بعد فترة أولية مدتها 18 شهراً، ثم كل ثلاث سنوات بعد ذلك مفوضية شؤون اللاجئين: يجري تحديث السياسة الحالية (2022) وتنص على إجراء الاستعراض التالي في موعد أقصاه أيلول/سبتمبر 2024 اليونيدو: قامت اللجنة الاستشارية المشتركة بتقييم السياسة الحالية (2022) بعد السنة الأولى من التنفيذ</p>	<p>صندوق السكان: خضعت السياسة الحالية (2022) لاستعراض إلزامي في شباط/فبراير 2023 اليونيسيف: تنص السياسة الحالية (2023) على استعراض إلزامي كل ثلاث سنوات</p>

المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة.

(أ) تتبع هذه المنظمات سياسة الأمانة العامة للأمم المتحدة.

(ب) تتبع هيئة الأمم المتحدة للمرأة سياسة البرنامج الإنمائي.

جيم - عملية طلب ترتيبات العمل المرنة والموافقة عليها

104 - تعززت سياسات ترتيبات العمل المرنة بإدراج أحكام أكثر تفصيلاً بشأن عملية الموافقة. وتبين من الاستعراض المكتبي لسياسات ترتيبات العمل المرنة، بما فيها السياسات المنقحة مؤخراً، أن العديد من المنظمات قد أدرجت أحكاماً إضافية وتوجيهات أكثر تفصيلاً بشأن الإجراءات، مما يساعد على تعزيز عملية الموافقة. وتبين الإضافات الخطوات والشروط الإجرائية الرئيسية المتصلة بالموافقة على طلبات ترتيبات العمل المرنة، من قبيل طريقة تقديم الطلب، والتشاور بين الموظف والمدير التنفيذي، والإطار الزمني للموافقة، وشروط الوقف المبكر للعمل باتفاقات ترتيبات العمل المرنة.

105 - وينعكس التحول في النموذج نحو مزيد من المرونة في عملية الموافقة. إذ تعكس عملية الموافقة عموماً التحول في النموذج نحو مرونة العمل. وتتضمن بعض السياسات المنقحة مؤخراً، في جملة أمور، بنوداً تنص على النظر إيجاباً في طلبات ترتيبات العمل المرنة إذا استوفيت جميع الشروط، وتحدد إطاراً زمنياً يجب على المديرين أن يتخذوا في غضون قراراً بشأن الطلبات، وتطلب إلى المديرين تقديم الأسباب كتابة في حالة رفض الطلب.

106 - التشاور بين الموظف والمدير في أثناء عملية الموافقة. تتضمن معظم سياسات ترتيبات العمل المرنة أحكاماً تقتضي أن يناقش الطلبات الموظف المعني والمدير المباشر والأشخاص الآخرون المعنيون مثل مدير الفريق أو رئيس المكتب، وذلك غالباً في حالة الطلبات غير المعيارية. ووفقاً لبعض السياسات، تهدف المناقشة إلى توضيح المقتضيات والشروط، كما تهدف إلى مناقشة أثر الترتيب على الموظف والمدير والفريق، من أجل التوصل إلى تفاهم متبادل بشأن الاتفاق والآثار المرتبطة به.

107 - التشاور قبل الموافقة بين الموظف والمدير: قوة أم ضعف؟ وفقاً لسياسات ترتيبات العمل المرنة التي جرى بحثها، فإن التشاور السابق للموافقة بين الموظف والمدير هو حكم رئيسي من أحكام السياسة العامة لعملية الموافقة. ويجسد هذا الحكم السلطة التقديرية للمدير في قبول الطلب أو رفضه بصورة غير رسمية. ولئن جاز القول بأن الحكم يهدف، إلى جعل اتفاق ترتيبات العمل المرنة اتفاقاً فعالاً، فإنه يسبغ أيضاً على عملية الموافقة درجة معينة من الطابع غير الرسمي ويضفي عليها الشرعية.

108 - ارتفاع مستوى الطابع غير الرسمي في عملية الموافقة على ترتيبات العمل المرنة. في كثير من الأحيان، تناقش طلبات ترتيبات العمل المرنة ويُتفق عليها خارج شبكة الإنترنت قبل أن يقوم الموظف بإدخال الطلب رسمياً في نظام المنظمة. ومن المآخذ الرئيسية التي أثارها العديد ممن أجريت معهم مقابلات الممارسة المتمثلة في قيام المديرين بمعالجة طلبات ترتيبات العمل المرنة بصورة غير رسمية وغير موثقة على شبكة الإنترنت، وأحياناً ثني الموظفين عن تقديم طلب خطي. وتؤكد هذه النتيجة المآخذ المدلى بها والتي نوقشت خلال الاجتماعات الرسمية بين الموظفين والإدارة في العديد من المنظمات، قبل الجائحة وبعده. واعتبرت الممارسة نفسها وسيلة لإدامة ثقافة إدارية محافظة تترجم إلى رفض تعسفي فعلي أو مفترض لطلبات ترتيبات العمل المرنة، مما يقوض الجهود الرامية إلى إيجاد توازن أكثر انسجاماً بين العمل والحياة الشخصية. كما تدل على وجود هوة محتملة في التنفيذ بين السياسة والممارسة. وأقر مسؤولون من بعض المنظمات المشاركة بضرورة معالجة بعض السلوكيات الإدارية، وأعربوا عن رأي مفاده أن إصدار توجيهات إضافية تتناول المسائل التي تشكل شاغلاً من شأنه أن يسهم في تحسين الحالة.

109 - جواز تقديم طلب مبدأً أساسياً رئيسياً في مفهوم ترتيبات العمل المرنة. فممارسة ثني الموظفين عن تقديم طلب كتابي لترتيبات العمل المرنة ومعالجة الطلبات بطريقة غير رسمية يمكن أن تشوه إدراك الامتثال لأحكام السياسة العامة. وفي حين أن التشاور بين الموظفين والمديرين قد يكون مفيداً، ينبغي أن

يكون الموظف المعني قادراً على تقديم طلب رسمي لترتيب عمل مرّن إما قبل هذا التشاور وإما بعده. وعلى النقيض من النهج التي تتبعها العديد من المنظمات الوطنية والدولية (مثل المفوضية الأوروبية)، لا تشير مؤسسات منظومة الأمم المتحدة تحديداً إلى "الحق في تقديم طلب" ترتيبات العمل المرنة. ومع ذلك، فإن "جواز تقديم طلب" مبدأً أساسياً رئيسياً في مفهوم ترتيبات العمل المرنة في منظومة الأمم المتحدة. ولو لم يكن هذا الجواز قائماً، لما أمكن العمل بسياسة ترتيبات العمل المرنة. وتستند جميع سياسات ترتيبات العمل المرنة التي تصدرها المنظمات المشاركة إلى فرضية جواز أن يطلب الموظفون الاستفادة من ترتيبات العمل مرّن أو مزيج من الترتيبات، على النحو المنصوص عليه في سياسة المنظمة.

110 - **جعل عملية الموافقة أكثر شفافية وخضوعاً للمساءلة.** من شأن إزالة العنصر غير الرسمي من عملية الموافقة وتفعيل مبدأ "جواز الطلب" عن طريق رفع مستوى الطلب الرسمي كخطوة أولى في عملية الموافقة أن يكونا وسيلتين فعاليتين للتغلب على الحواجز الثقافية ومواطن الضعف في تصميم سياسة ترتيبات العمل المرنة. وهذا يعني، عملياً، الاستغناء عن المناقشات والمشاورات غير الرسمية بين الموظف المعني والمدير (المديرين) قبل تقديم الطلب الرسمي لترتيبات العمل المرنة في نظام إدارة المنظمة و/أو نظام التخطيط المركزي للموارد. ويمكن إجراء هذه المشاورات والمناقشات بمجرد تقديم الطلب. ويعتقد المفتش أن إحداث هذا الإجراء في توجيهات السياسة العامة والنظر الرسمي في طلبات ترتيبات العمل المرنة يمكن أن يحسن الشفافية والمساءلة في عملية الموافقة. ويشجع المفتش المنظمات المشاركة على تنقيح إجراءات عملية الموافقة على ترتيبات العمل المرنة، وذلك بجعل تقديم طلب رسمي للاستفادة من ترتيبات العمل المرنة الخطوة الإجرائية الأولى، التي تعقبها مشاورات بين الموظف والمدير (المديرين)، إذا لزم الأمر.

الموافقة الخاصة على ترتيبات العمل المرنة لأسباب طبية وفي حالات استثنائية أخرى

111 - **أحكام السياسة العامة للموافقة على ترتيبات عمل مرنة لأسباب طبية.** تتضمن سياسات ترتيبات العمل المرنة لسبع منظمات (مركز التجارة الدولية، وبرنامج الإيدز، واليونيسيف، والأمانة العامة للأمم المتحدة، والاتحاد البريدي العالمي، ومنظمة الصحة العالمية، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية) أحكاماً تنص على أنه يجوز استثناء الموافقة على ترتيبات العمل المرنة لأسباب طبية. فعلى سبيل المثال، قد يسمح للموظف بالعمل عن بعد بدوام كامل لفترة محدودة مراعاة لظروف استثنائية محددة بسبب حالة طبية مؤقتة و/أو مراعاة لقيود أو حدود طبية. وتخضع هذه الترتيبات عادة لشروط إضافية وطبقات من إجراءات الموافقة، من قبيل الموافقة المسبقة، في كثير من الحالات، لمدير الموارد البشرية، الذي يجب أن يأخذ في الاعتبار توصية المستشار الطبي للمنظمة أو الدائرة الطبية، قبل أن يوافق عليها المدير المباشر. ويتم استعراض هذه الطلبات والبت فيها على أساس كل حالة على حدة، وتتم الموافقة عليها استثناءً، إذا استوفت جميع الشروط. وتتص سياسة ترتيبات العمل المرنة للأمانة العامة للأمم المتحدة على أنه "يجوز للمدير الطبي أو لمسؤول طبي مأذون له حسب الأصول أن يشير بعناصر معينة من ترتيبات العمل المرنة باعتبارها ترتيبات مناسبة لمراعاة القيود أو الحدود الطبية في إطار برنامج محدود زمنياً للعودة إلى العمل. وتماشياً مع المبادئ العامة للترتيبات التيسيرية المعقولة للإعاقة القصيرة الأجل، إذا رُفضت تلك المشورة، سيُطلب إلى المدير أن يثبت أن الترتيبات التيسيرية المطلوبة تشكل عبئاً غير متناسب أو غير مبرر على مكان العمل"⁽⁸⁰⁾. وتتص سياسة الاتحاد البريدي العالمي على أنه "يجوز للمستشار الطبي للاتحاد أن يوصي بترتيبات عمل مرنة معينة لمراعاة القيود أو الحدود الطبية في إطار برنامج محدود زمنياً للعودة إلى العمل. وتماشياً مع المبادئ العامة للترتيبات التيسيرية المعقولة للإعاقة القصيرة الأجل،

يجب ألا يشكل أي ترتيب من تلك الترتيبات التي يبت فيها المدير العام عبئاً غير متناسب أو غير مبرر على مكان العمل⁽⁸¹⁾.

112- ويلزم تقديم مزيد من الإيضاحات لدور الدائرة الطبية في عملية الموافقة على ترتيبات العمل المرنة. فلا يمكن للدائرة الطبية تقديم مشورة الخبرة والرأي إلا بشأن المسائل والأسس الطبية؛ وتظل سلطة اتخاذ القرار منوطة بالمشرف وبمستويات الموافقة الإضافية، ولا سيما مدير الموارد البشرية، وفي بعض الحالات، تكون منوطة بالمديرين في الرتب العليا. ومن الناحية العملية، يصعب عموماً تمييز تلك الأنواع من طلبات ترتيبات العمل المرنة الخاصة عن الحالات التي تُطلب فيها ترتيبات تيسيرية معقولة⁽⁸²⁾ لأسباب طبية، والتي تحكمها سياسات أخرى. وخلال المقابلات، أشار مسؤولون من بعض المنظمات إلى وجود بعض اللبس فيما يتعلق بدور الدائرة الطبية في عملية الموافقة. ويقترح المفتش أن يكون وضع مشورة الخبراء من الدائرة الطبية في عملية الموافقة على ترتيبات العمل المرنة منصوصاً عليه بوضوح ومحدد في توجيهات السياسة العامة، من أجل تجنب اللبس وضمان اتخاذ القرارات وفقاً لأحكام السياسة العامة.

113- عملية للموافقة المتدرجة بمستويات مختلفة من الموافقة. عادة ما تكون سلطة الموافقة على طلبات ترتيبات العمل المرنة الاعتيادية منوطة بالمدير المباشر أو الرئيس المباشر/المشرف. وتتطلب طلبات العمل عن بعد في مركز العمل لمدة تتجاوز العدد الأقصى المقرر من الأيام في الأسبوع وطلبات العمل عن بعد خارج مركز العمل بعد المدة القصوى المقررة موافقات و/أو مشاورات إضافية، على سبيل المثال لرئيس الإدارة أو الوحدة أو الدائرة أو رئيس المكتب و/أو مدير الموارد البشرية. ومن ثم، فإنه تبعاً لنوع طلب ترتيب العمل المرن وسببه، يتم تطبيق مستويات مختلفة من الموافقة والعمليات. ومن شأن الأحكام الأكثر تفصيلاً، بما في ذلك توضيح متى تكون ثمة حاجة إلى عدة مستويات من الموافقة، أن توفر توضيحاً لجميع الأطراف المشاركة في العملية وأن تكون بمثابة آلية ضمنية للضوابط والموازن وتديراً للتخفيف من المخاطر. ومن شأن إشراك كبار المديرين و/أو الموارد البشرية، حيثما أشير إلى ذلك، ولا سيما في الحالات الأكثر تعقيداً واتساعاً بطابع استثنائي، أن يكفل الامتثال للأحكام الواجبة التطبيق. غير أن بعض المنظمات تُخضع، من الناحية العملية، طلبات ترتيبات العمل المرنة الاعتيادية، ولا سيما العمل المنتظم عن بعد في مركز العمل، لعدة مستويات من الموافقة. وكتفسير للحاجة إلى آلية موافقة متدرجة، ما فتئت الإدارة تدعي أنه "في حين تكون للرئيس المباشر غالباً أفضل رؤية لظروف العمل، فإن المديرين من المستوى الأعلى غالباً ما يهتمون أيضاً بمقتضيات الحضور في المكتب"⁽⁸³⁾. وأقر بعض ممثلي الموظفين وخبراء الموارد البشرية الذين أجريت معهم مقابلات لأغراض هذا الاستعراض بأن هذه النهج الإدارية لتنظيم "المرونة" المنصوص عليها في سياسات ترتيبات العمل المرنة المستكملة ليست مبررة تماماً. ويشجع المفتش الرؤساء التنفيذيين للمنظمات المشاركة على النظر بعناية في مستوى الموافقة اللازم لطلبات ترتيبات العمل المرنة المعيارية وكفالة أن تعكس سلطة ودور المديرين المباشرين و/أو المشرفين في الموافقة على طلبات ترتيبات العمل المرنة وثقافة مؤسسية تدعم ترتيبات العمل المرنة بما يتماشى مع السياسات العامة، ومع بيئة عمل مختلطة.

114- اتفاقات ترتيبات العمل المرنة. لا تتضمن جميع وثائق السياسات أحكاماً مفصلة بما فيه الكفاية بشأن اتفاقات ترتيبات العمل المرنة و/أو نماذجها واستماراتها ومرفقاتها. ويجب وضع اتفاق ترتيبات عمل

UPU, Administrative instruction (DRH) No. 48 on flexible working arrangements (30 May 2022), (81) para. 7.

انظر، على سبيل المثال، JIU/REP/2023/4، الفصل الخامس، ولا سيما الفقرتان 88 و90. (82)

.United Nations Staff-Management Committee, Final report SMC X, 28-23 April 2022, para. 75 (83)

مرنة لكل ترتيب عمل مرن معتمد، مشفوعاً بتفاصيل عن خيار ترتيبات العمل المرنة المختارة، والمدة والشروط ذات الصلة، وذلك لضمان الشفافية والمساءلة والرصد. ويجب أن يبين الاتفاق (في شكل إلكتروني و/أو ورقي) بوضوح خيار ترتيبات العمل المرنة، ويجب أن يوقعه الموظف والمدير/المشرف المعني، حسب الاقتضاء. واستناداً إلى الممارسات الجيدة القائمة، ينبغي ألا تزيد المدة المعتمدة لأي ترتيب عمل مرن عن سنة واحدة، مع إمكانية التجديد وفقاً لأحكام السياسة العامة ذات الصلة. وعلاوة على ذلك، ينبغي ترشيده وتبسيط نماذج اتفاقات ترتيبات العمل المرنة حتى لا يعتبرها الموظفون والمديرون عبئاً ثقيلاً. وينبغي إتاحة جميع النماذج الضرورية في شكل إلكتروني. ويجوز تجديد اتفاقات ترتيبات العمل المرنة على أساس مخصص، رهناً بموافقة المدير المباشر أو المشرف المعني، حسب الاقتضاء.

115- دور وظيفة الموارد البشرية. لا يحدد سوى عدد قليل من المنظمات (مركز التجارة الدولية، ومكتب خدمات المشاريع، والأمانة العامة للأمم المتحدة، والاتحاد البريدي العالمي، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية) دور وظيفة الموارد البشرية في سياساتها المتعلقة بترتيبات العمل المرنة. ويرى المفتش أنه سيكون ممارسةً جيدةً إدراجُ فقرة في توجيهات السياسة العامة بشأن دور وظيفة الموارد البشرية فيما يتعلق بترتيبات العمل المرنة، في القيام مثلاً بإسداء المشورة بشأن تنفيذ طرائق العمل عن بعد، ورصد تطبيقها، واستعراض طلبات العمل عن بعد خارج مركز العمل بعد انتهاء المدة القصوى المقررة، واتخاذ إجراء بشأن التسويات اللازمة لامتيازات الموظف ومستحققاته في حالة العمل عن بعد خارج مركز العمل بعد انتهاء المدة القصوى المقررة. وبما أن سياسات ترتيبات العمل المرنة لا تقدر لوظيفة الموارد البشرية دوراً مجدياً في تنفيذ سياسة ترتيبات العمل المرنة، فإن رؤيتها لطلب الترتيب والموافقة عليه تتضاءل وتقل إمكانية دعمها له ليس فقط من منظور التوازن بين العمل والحياة الشخصية والفعالية المؤسسية، بل أيضاً من حيث الدعم التقني، والإدارة والرصد. ومن شأن إبراز وظيفة الموارد البشرية في عملية الموافقة على ترتيبات العمل المرنة أن يعزز بإدراج حكم في السياسة العامة يكلف الموارد البشرية بالقيام، في جملة أمور، بجمع المعلومات بصورة منهجية وإعداد إحصاءات عن الطلبات الموافقة عليها والمرفوضة، وكذلك عن اتفاقات الترتيبات التي تم وقف العمل بها، وتوفير بيانات مفصلة (بشأن كل ترتيب وطريقة) للمستوى (للمستويات) الإدارية الملائمة ونقابات/رابطات الموظفين، عند الطلب أو بانتظام. وعموماً، قد يسهم هذا التدبير أيضاً في زيادة شفافية عملية الموافقة والمساءلة فيما يتعلق بطلبات ترتيبات العمل المرنة وتنفيذها عموماً.

116- الممارسات الجيدة المتعلقة بعملية الموافقة. تشترط بعض السياسات تقديم طلبات ترتيبات العمل المرنة وتسجيلها في نظام إدارة المنظمة و/أو نظام التخطيط المركزي للموارد. ولا يضمن هذا الشرط الطابع الرسمي على عملية الموافقة فحسب، بل إنه ييسر أيضاً رصد استخدام ترتيبات العمل المرنة. غير أن النظم القائمة لا تسمح دائماً بتجميع الطلبات بحيث يتأتى للمديرين أخذ لمحة عامة عن جداول العمل والتحقق من التوافق. ولذلك، قد ترغب المنظمات في استحداث أداة رصد تتيح تسجيل ترتيبات العمل المرنة للسنة التقويمية. وتتص العديد من السياسات أيضاً على إطار زمني محدد يجب على المدير المباشر الإجابة على الطلب خلاله. وبالإضافة إلى ذلك، تتضمن بعض السياسات (مثلاً في مركز التجارة الدولية والمنظمة العالمية للملكية الفكرية) بنداً ينص على أن الطلب يعتبر مقبولاً إذا لم يستجب الموظف المسؤول في الوقت المناسب. فعلى سبيل المثال، تقيد المنظمة العالمية للملكية الفكرية بأنه ينبغي أن يوافق المشرفون فوراً على أي طلب لترتيب عمل مرن أو يرفضوه، وأن عدم اتخاذ إجراء في غضون أسبوعين سيؤدي إلى الموافقة التلقائية على الطلب في نظام الإدارة التنظيمية المتكاملة. وتذهب بعض السياسات إلى أبعد من ذلك وتعتبر طلب ترتيب العمل المرن مقبولاً إذا لم يستجب المدير (أي يرد على الطلب و/أو يطلب وقتاً إضافياً للنظر فيه) خلال الإطار الزمني المحدد. ويرى المفتش أن "الموافقة

الافتراضية" ممارسة جيدة يمكن أن تجعل إجراءات الموافقة أكثر كفاءة، ويقترح أن تدرج المنظمات، عند الاقتضاء، حكماً محدداً بهذا المعنى في سياساتها المتعلقة بترتيبات العمل المرنة. وتشترط بعض السياسات أيضاً أن يقدم المشرف أو المدير المباشر أسباباً كتابية إذا رُفِض الطلب. فعلى سبيل المثال، تنص اليونيسيف، في إطار الفرع المتعلق بالمبادئ العامة، على أنه "في حين أن الموافقة قرار تقديري، تقوم سلطة الموافقة بإبلاغ الموظف بالأسباب المحددة لرفض طلب ترتيبات العمل المرنة، خطياً، استناداً إلى مهام الوظيفة أو مقتضيات الخدمة أو شروط التعاون الجماعي أو غير ذلك من المصالح المؤسسية السائدة". ويرى المفتش أن الأحكام المذكورة أعلاه تجعل إجراءات الموافقة أكثر كفاءة وتتماشى مع السياسة النموذجية لمنظمة الأمم المتحدة بشأن العمل المرن. وينبغي للمنظمات المشاركة التي لم تنظر بعد في إمكانية إدراج أحكام إضافية في التحديث المقبل لتوجيهاتها المتعلقة بسياسات ترتيبات العمل المرنة أن تنظر في إمكانية القيام بذلك لجعل عملية الموافقة على طلبات ترتيبات العمل المرنة أكثر شفافية وكفاءة (انظر الإطار 4).

الإطار 4

أحكام من أجل تعزيز عملية الموافقة وإضفاء الشفافية عليها

- التقديم الإلزامي للطلب الرسمي في نظام الإدارة و/أو نظام التخطيط المركزي للموارد
- تحديد إطار زمني للموافقة على الطلبات والموافقة التلقائية إذا لم يصدر رد فعل من المدير المباشر خلال الإطار الزمني المحدد
- إجراء مشاورات بين الموظف والمدير (المديرين)، إذا لزم الأمر
- الموافقة "الافتراضية" على الطلبات إذا استوفيت الشروط المؤسسية
- إلزام المدير المباشر ببيان الأسباب خطياً في حالة رفض الطلب
- استخدام استمارات/نماذج تفصيلية لاتفاقات ترتيبات العمل المرنة
- الاستعراض السنوي لاتفاقات ترتيبات العمل المرنة

المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة استناداً إلى الممارسات الحسنة للمنظمات المشاركة.

117- **وقف العمل المبكر باتفاق ترتيبات العمل المرنة.** خلص الاستعراض المكتبي لوثائق سياسة ترتيبات العمل المرنة إلى أن جميع السياسات تحتوي على بنود فسخ. وبوجه عام، تنص شروط الفسخ على أنه يجوز إرجاء أو فسخ اتفاق ترتيبات العمل المرنة في أي وقت، إذا رأى المدير أن الاحتياجات التشغيلية للوحدة أو الدائرة تستلزم العودة إلى ساعات العمل العادية و/أو حضور الموظف في المكتب، أو إذا كان أداء الموظف لا يفي بشروط ترتيب العمل المرن المطبق. وتنص بعض السياسات على الوقف المبكر للعمل باتفاق ترتيبات العمل المرنة إذا تغيرت الظروف المستند إليها أو في حالات استثنائية. وبالإضافة إلى ذلك، تنص السياسات عادة على إطار زمني أدنى يتيح للموظف اتخاذ الترتيبات اللازمة لمراعاة التغيير في الوضع والعودة إلى مكان العمل، كما هو الحال مثلاً في حالة العمل عن بعد خارج مركز العمل. ويمكن اعتبار إدراج حكم في توجيهات السياسة العامة بشأن الوقف المبكر للعمل باتفاقات ترتيبات العمل المرنة لأسباب مبررة، ولا سيما حالات الطوارئ والظروف الخاصة، بل وحتى مسائل الأداء، ممارسة جيدة. ومن شأن هذه الأحكام أن تكفل اتباع نهج متوازن، يراعي مصالح كل من المنظمة والموظف، وأن تعكس الطابع الطوعي لترتيبات العمل المرنة، رهنأ بالحالة العامة لمقتضيات الخدمة. وينبغي التحسب لإطار زمني كاف للوقف المبكر للعمل بترتيبات العمل المرنة، حتى يتمكن الموظف المعني من اتخاذ الترتيبات اللازمة للعودة إلى المكتب، ولا سيما في حالة العمل عن بعد خارج مركز العمل، وينبغي الإبلاغ عن سبب (أسباب) وقف العمل بالترتيبات كتابةً.

خامساً - دوافع ترتيبات العمل المرنة وعواملها التمكينية

ألف - حلول قائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإتاحة العمل بترتيبات العمل المرنة والأساليب الجديدة في العمل

118- لا غنى عن وجود بيئة رقمية موثوق بها في ترتيبات العمل المرنة الفعالة ونماذج العمل المختلطة. فقد أشارت الردود على استبيان وحدة التفتيش المشتركة إلى أن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات قبل الجائحة، بما في ذلك إطار الأمن السيبراني، في العديد من المنظمات لم تكن صالحة تماماً لتحقيق الغرض المنشود. فعلى سبيل المثال، لم يكن لدى جميع المنظمات الأدوات والبرمجيات اللازمة للاتصال والاجتماع، ولم تكن لدى الموظفين إمكانية الوصول عن بعد إلى الوثائق أو إلى نظام التخطيط المركزي للموارد أو النظم المماثلة لتيسير العمل عن بعد. وسلطت حالة الطوارئ الصحية العالمية الضوء على الحاجة إلى تزويد الموظفين بالأدوات والتكنولوجيا المناسبة للعمل ليس فقط في الموقع ولكن أيضاً عن بعد. وحفزت جميع المنظمات على النظر إلى نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبنيتها التحتية وتعديلها وتحديثها لمراعاة ودعم واقع العمل الجديد والأساليب الجديدة في العمل في إطار "الوضع الطبيعي التالي". وفي جملة أمور أخرى، تم توفير حواسيب محمولة وإتاحة أدوات الاتصال والاجتماع وغيرها من أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة للموظفين العاملين خارج الموقع. وتم تعزيز النظم والأدوات المستندة إلى شبكة الإنترنت والقائمة على الحوسبة السحابية والتي يمكن الوصول إليها عن بعد وصولاً آمناً. ورغم التحسينات، أبلغت عدة منظمات عن بعض التحديات، مثل محدودية الموارد اللازمة لتكييف النظم وتحديثها لدعم العمل عن بعد والعمل المختلط بالقدر الكافي، وضعف وعي الموظفين بأمن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأمن المعلومات وبروتوكولات ومخاطر الأمن السيبراني، والافتقار إلى التدريب ذي الصلة.

119- الأمن السيبراني مجال يحتاج إلى بذل المزيد من الجهود. أشار العديد من المنظمات إلى أن أمن الفضاء الحاسوبي يشكل خطراً متزايداً ومتطوراً باستمرار، ولا سيما بسبب زيادة استخدام الأجهزة العاملة عن بعد، والنظم والأدوات القائمة على شبكة الإنترنت والنظم السحابية، ومختلف منصات ونظم الاتصال والاجتماع وتبادل البيانات والوثائق⁽⁸⁴⁾. وتسبب استخدام الأجهزة الشخصية (مثل الحواسيب المحمولة والأجهزة اللوحية والهواتف الذكية) للوصول إلى شبكات الأعمال في نقاط ضعف ومخاطر أمنية إضافية، نظراً لأن الأجهزة الشخصية ليست جزءاً من البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمة وليست محمية بنفس نظام الأمان (مثل الجدران الواقية وبرامج مكافحة الفيروسات) الذي يحمي الشبكة. ونظراً لمخاطر الضياع والسرقة والبرامج الضارة والفيروسات والتطبيقات التي لم يتم التحقق منها، زادت زيادة كبيرة المخاطر الأمنية، من حيث تعرض البيانات للاختراق. ويؤدي تقاسم الملفات غير المشفرة من خلال الخدمات السحابية وخدمات البريد الإلكتروني التابعة لجهات خارجية إلى خلق مخاطر إضافية حيث يتبادل الموظفون الكثير من المعلومات الحساسة يومياً، بدءاً من بيانات العمل وانتهاء بالمعلومات السرية. ويمكن أن تؤدي المعلومات المسروقة إلى هجمات برمجيات انتزاع الفدية والسرقة ومخاطر تشويه السمعة. وتعد شبكات تقنية الاتصال اللاسلكي Wi-Fi المنزلية التي يتم إعدادها بشكل غير صحيح عامل خطر آخر. وأخيراً، يعني العمل من البيت الوصول غير المحمي إلى الإنترنت من الأجهزة التي توفرها المؤسسات التجارية (الحاسوب المحمول للشركات) و/أو الأجهزة الشخصية، مما يزيد من مخاطر هجمات البريد الإلكتروني للتصيد الاحتمالي.

(84) انظر JIU/REP/2021/3، الأمن السيبراني في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

120- **ضمان بيئة رقمية آمنة ومرنة.** تؤكد المخاطر المتصلة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأمن السيبراني، بما في ذلك المخاطر المذكورة أعلاه، الحاجة إلى استعراض نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبنيتها التحتية وأدواتها وتكييفها وتحديثها، وتدريب الموظفين تدريباً كافياً على استخدامها من أجل تقديم الدعم الفعال للأساليب الجديدة والمختلطة في العمل. وبصورة أكثر تحديداً، وعلى غرار ما لاحظته بعض المنظمات، من المهم ضمان حصول الموظفين على التكنولوجيا والأدوات المناسبة للعمل عن بعد، لا سيما في السياقات الميدانية. ويشجع المفتش المنظمات على ضمان إلمام موظفيها بالتكنولوجيا الرقمية والسيبرانية، واستعراض الخيارات المتاحة لزيادة تعزيز بيئة رقمية آمنة وقادرة على الصمود، وإدراج النتائج في أطر سياسات وعمل المنظمة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حسب الاقتضاء.

باء - أدوات تقييم ترتيبات العمل المرنة ورصدها وتوظيفها

أدوات مرنة لجمع البيانات المتعلقة بترتيبات العمل صالحة لتحقيق الغرض المنشود، ومعززة بقدرات تحليلية كافية

121- **أهمية جمع البيانات كعامل تمكيني لإدارة ترتيبات العمل المرنة الفعالة.** تعتبر نظم وأدوات جمع البيانات الصالحة لتحقيق الغرض المنشود، والقدرات والوظائف التحليلية الكافية، ذات أهمية بالغة في القياس الفعال لاستخدام ترتيبات العمل المرنة وآثارها على المنظمة والموظفين، كما أن لها أهمية بالغة في الإدارة الفعالة للترتيبات. وتقر السياسة النموذجية لمنظمة الأمم المتحدة بشأن العمل المرن بأهمية الجمع المنتظم للبيانات المحجوبة المصدر، والمصنفة حسب نوع الجنس والأبعاد الأخرى ذات الصلة، في رصد وتقييم تنفيذ سياسات ترتيبات العمل المرنة وغيرها من السياسات الداخلية ذات الصلة. وأعرب المفتش عن اهتمامه بمعرفة الكيفية التي تجمع بها المنظمات هذه البيانات، وكيفية استخدامها وتبادلها وإبلاغها للإدارة وغير ذلك من الوظائف ذات الصلة. وبالإضافة إلى الأسئلة المتعلقة بهذه المسائل الواردة في الاستبيان وأدلة المقابلات لأغراض هذا الاستعراض، طُلبت بيانات إحصائية من المنظمات عن الاستخدام الفعلي لترتيبات العمل المرنة المتاحة للموظفين.

122- **قصور القدرة على الجمع المنهجي والمنتظم للبيانات المتعلقة باستخدام ترتيبات العمل المرنة.** تجمع 18 منظمة بيانات عن استخدام ترتيبات العمل المرنة. غير أن النظم والأدوات المستخدمة في معظم تلك المنظمات لا تملك القدرة على جمع معلومات شاملة، أي بالنسبة لجميع خيارات ترتيبات العمل المرنة و/أو جميع مراكز العمل. وعلاوة على ذلك، لا تتوفر في نظم وأدوات الإدارة القائمة الخاصيات اللازمة للتحليل وإعداد التقارير. وبعض الأدوات لا تحتوي حتى على الخاصيات الأساسية لإعداد إحصاءات وتقارير بشأن استخدام ترتيبات العمل المرنة. وتستخدم العديد من المنظمات عدة نظم مختلفة لخيارات ترتيبات العمل المرنة المختلفة. وعلى سبيل المثال، يتم استخلاص معلومات العمل عن بعد في نظام منفصل عن معلومات جدول العمل المضغوط. وتستخدم بعض الكيانات نظماً وتطبيقات إدارية مخصصة حسب الطلب لا تُستخدم إلا في مركز عمل محدد ولا ترتبط بأدوات ونظم أخرى لترتيبات العمل المرنة، مما يعيق جمع البيانات بصورة منهجية وشاملة على نطاق المنظمة. وتقوم بعض المنظمات (منظمة الطيران المدني الدولي، ومنظمة العمل الدولية، والمنظمة البحرية الدولية، والبرنامج الإنمائي، والأونروا، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، ومنظمة الصحة العالمية، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية) بجمع البيانات مركزياً، أو لديها، على الأقل، عمليات و/أو نظم قائمة تمكّنها من تجميع بيانات ترتيبات العمل المرنة وتأكيد ومقارنتها من مختلف المكاتب ومراكز العمل. ولا تزال عدة منظمات تجمع البيانات يدوياً، جزئياً على الأقل، في بعض مراكز العمل و/أو في بعض خيارات ترتيبات العمل المرنة. فعلى سبيل

المثال، يقوم كل قسم أو مكتب قطري في هيئة الأمم المتحدة للمرأة بجمع البيانات يدوياً، في حين يمكن الإبلاغ عن العمل عن بعد من خلال نظام أطلس، وهو نظام التخطيط المركزي للموارد لديها. وفي بعض المنظمات، تدمج عملية الموافقة على ترتيبات العمل المرنة إجمالاً كلياً أو جزئياً في نظم التخطيط المركزي لمواردها، وتُجمع المعلومات ذات الصلة وتُسجل بهذه الطريقة. وأخيراً، تختلف النظم من حيث وظائفها وقدراتها التحليلية. وتوجد اختلافات كبيرة من حيث تفاصيل واكمال البيانات التي تم جمعها. ويقدم المرفق التاسع (نظام جمع البيانات وأدوات ترتيبات العمل المرنة) لمحة عامة عن النظم المستخدمة في جمع البيانات المتصلة بترتيبات العمل المرنة لجميع المنظمات.

123- **الجمع الجزئي للبيانات المتعلقة بترتيبات العمل المرنة.** لا تجمع معظم المنظمات سوى جزء من البيانات المتعلقة بترتيبات العمل المرنة، وتكتفي مثلاً بالبيانات المتعلقة بخيارات معينة. وفي كثير من الأحيان، يتم جمع البيانات يدوياً، بينما تستخدم بعض المنظمات نظاماً متعددة لجمع البيانات. وتجمع الأمانة العامة للأمم المتحدة بيانات عن خيارات العمل عن بعد وجدول العمل المضغوط من خلال نظام أوموجا للتخطيط المركزي للموارد التابع لها، في حين وضعت بعض مراكز العمل نظاماً مخصصة لتجهيز طلبات ترتيبات العمل المرنة. وعلى سبيل المثال، فإن النظام المستخدم في مقر الأمم المتحدة (نيويورك) مخصص فقط للعمل عن بعد؛ ولمكتبي الأمم المتحدة في جنيف وفيينا (بما في ذلك المكتب المعني بالمخدرات والجريمة) نظمتها وأدواتها الخاصة، بما في ذلك نظام شيربوينت (SharePoint). وبالتالي، لا يوجد نظام مركزي وحيد لتسجيل وإدارة عملية ترتيبات العمل المرنة ولجمع البيانات ذات الصلة. ويسجل الموظفون وقتهم وحضورهم في أوموجا، وفقاً لاتفاقات ترتيبات العمل المرنة الخاصة بهم واستناداً إلى حضورهم الفعلي في المكتب. ويتم يدوياً جمع بعض المعلومات، مثل وثائق الموافقة وأسباب عدم الموافقة على الطلبات، بينما يتم تسجيل نوع الترتيبات والأسباب القاهرة في استمارة النموذج ويتم جمعها في النظم المستخدمة محلياً.

124- **ونادراً ما تصنف البيانات المجمعّة.** إذ لا تجمع مختلف مؤسسات منظومة الأمم المتحدة نفس المعلومات المتصلة بترتيبات العمل المرنة. وتجمع بعض المنظمات معلومات مفصلة، بما في ذلك الخيار والمدة ووثائق الموافقة وما إلى ذلك، بينما لا تجمع كيانات أخرى جميع البيانات الأساسية، ولا سيما بالنسبة لجميع الخيارات و/أو بالنسبة لجميع مراكز العمل. ولا تربط منظمات كثيرة بيانات ترتيبات العمل المرنة بالمعلومات الشخصية، من قبيل مركز عمل الموظف، والفئة الوظيفية، ونوع الجنس، وفئة الموظفين (الفئة الفنية، وفئة الخدمات العامة، وما إلى ذلك). ورغم أن المعلومات متاحة في نظم إدارية أخرى، ولا سيما نظم إدارة الموارد البشرية، فإنه لا يمكن القيام تلقائياً في كثير من الأحيان بأي تأكيد أو إحالة مرجعية لأغراض تحليلية وأغراض أخرى، بل إن ذلك يتطلب تدخلاً يدوياً. ففي اليونسكو، على سبيل المثال، يمكن تصنيف البيانات المجمعّة عن العمل عن بعد عن طريق مقارنتها بالبيانات المستمدة من نظام التخطيط المركزي للموارد. وبالمثل، تتضمن بيانات ترتيبات العمل المرنة في برنامج البيئة الرقم التعريفي للموظف، مما يسمح بالتحقق منها بمقارنتها بالمعلومات المتاحة من الموارد البشرية.

125- **الممارسات الجيدة لتسجيل وجمع البيانات المصنفة.** في المنظمات التي تُجمع فيها البيانات المتعلقة بترتيبات العمل المرنة من خلال نظم التخطيط المركزي للموارد، يمكن القيام بإثبات وتحليل مقارن تلقائياً، كما هو الحال مثلاً في المنظمة العالمية للملكية الفكرية، التي تستخرج البيانات من خلال الاستفسارات في نظام الإدارة، عند الحاجة. ولدى اليونسيف أدوات إلكترونية مرتبطة بنظام التخطيط المركزي للموارد بالنسبة لجميع طلبات ترتيبات العمل المرنة؛ ويتم تخزين البيانات في نظام تسجيل الحضور وتتاح من خلال لوحات معلومات نظام InSight في مختلف المكاتب والشعب، حسب الحاجة،

ولا تقتصر على وحدة معينة. وتجمع البيانات مركزياً بالتفصيل والتجميع اللازمين، ويتمتع النظام بقدرات على الإبلاغ حسب المنطقة ونوع الجنس وفئة الموظفين.

126- وتعمل منظمات قليلة على تعزيز نظم التخطيط المركزي للموارد لديها وجمع البيانات المتصلة بترتيبات العمل المرنة. وتتوخى بعض المنظمات (مثل منظمة الأغذية والزراعة والأمانة العامة للأمم المتحدة) تحسين نظم جمع وإدارة البيانات المتصلة بترتيبات العمل المرنة في المستقبل، مع تحديث نظم التخطيط المركزي للموارد لديها. والعمل جار في الأمانة العامة للأمم المتحدة لوضع حل لترتيبات العمل المرنة في نظام التخطيط المركزي للموارد لأغراض الاستخدام على نطاق عالمي، ومن المتوقع أن يكتمل بحلول عام 2024. وفي المنظمة العالمية للملكية الفكرية، أنشئت خصائص تحليلية ولوحات معلومات تنتج تقارير بيانات آنية. وتعكف منظمة الأغذية والزراعة حالياً على وضع حل يهدف إلى إتاحة تقديم تقارير أكثر تفصيلاً، بما فيها تقارير عن العمل عن بعد.

127- ويلزم تحسين جمع وتحليل البيانات المتعلقة بترتيبات العمل المرنة. فالأدوات والنظم اللازمة لجمع وتحليل البيانات المتصلة بترتيبات العمل المرنة ليست كافية. ويلزم إدخال تحسينات، لا سيما لجعل نظم الإدارة والتخطيط المركزي للموارد صالحة لغرض جمع البيانات وتحليلها والإبلاغ عنها، بما في ذلك البيانات الإحصائية الأساسية عن عدد الموظفين الذين يستخدمون ترتيبات العمل المرنة وأنواع الخيارات المستخدمة، حتى تشكل سجلاً لاتفاقات ترتيبات العمل المرنة والمعلومات الأساسية المتعلقة بالطلبات، بما في ذلك قرارات الموافقة والرفض، بالنسبة لجميع الخيارات وعبر المنظمة، بما في ذلك جميع مراكز العمل. وبالإضافة إلى ذلك، يلزم تحسين القدرات التحليلية وقدرات الإبلاغ، بما في ذلك خصائص الإبلاغ حسب الخيار ومقارنة البيانات مع معلومات الموارد البشرية، مثل فئة الموظفين (الفئة الفنية وفئة الخدمات العامة)، والأقدمية، ونوع الجنس، والموقع (المقر والمكاتب الميدانية)، والوظيفة، والوحدة/الإدارة/الدائرة، وما إلى ذلك. ولعل الأمل أن تدمج عملية الموافقة والبيانات ذات الصلة إدماجاً كاملاً في نظام التخطيط المركزي للموارد في المنظمة. فمن شأن ذلك أن يعزز الرصد والمساءلة والشفافية.

128- دعم الإدارة القائمة على البيانات لترتيبات العمل المرنة. يصعب تحسين النهج المؤسسي إزاء ترتيبات العمل المرنة بسبب الافتقار إلى القدرة على الجمع المركزي للبيانات المتصلة بترتيبات العمل المرنة وقصور جمع البيانات والأدوات التحليلية. ويمكن أن تساعد معالجة أوجه القصور في جمع البيانات المنظمات على إجراء تحليل متعدد الوظائف وتوليد أدلة بشأن ما إذا كانت الفوائد المفترضة لترتيبات العمل المرنة قد تحققت وإلى أي مدى تحققت، وما إذا كانت ترتيبات العمل المرنة قد أسهمت في إدخال تحسينات في المجالات الأخرى ذات الصلة، مثل التكافؤ بين الجنسين، والإدماج، والتنوع، واستقطاب المواهب/واستبقائها، وتخطيط القوة العاملة، وتهيئة بيئة مستدامة. ويمكنها أيضاً أن تدعم تقديم تقارير محسنة نوعياً إلى الإدارة والأجهزة التشريعية وهيئات الإدارة لدعم اتخاذ قرارات مستنيرة.

129- ومن المتوقع أن يؤدي تنفيذ التوصية التالية إلى تعزيز كفاءة ترتيبات العمل المرنة.

التوصية 6

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة الذين لم يستعرضوا بعد نظم وأدوات الإدارة المتصلة بجمع بيانات ترتيبات العمل المرنة وتحليلها أن يفعلوا بحلول عام 2025، وأن يكفلوا رفع مستواها حسب الاقتضاء وجعلها صالحة لتحقيق الغرض المنشود، من أجل دعم إدارة ترتيبات العمل المرنة إدارة فعالة ومستندة إلى البيانات.

الاستقصاءات كأدوات إضافية لجمع البيانات

130- يمكن أن تكشف الاستقصاءات الدورية عن الاتجاهات والأنماط المتعلقة بترتيبات العمل المرنة. فالاستقصاءات التي تجرى دورياً تسمح بتحديد الاتجاهات والأنماط عبر الزمن. وبما أن بياناتها تكون محجوبة المصدر وسرية وتسمح للموظفين عموماً بإبداء آرائهم وتصوراتهم بشأن مسائل محددة، فإنها طريقة تكميلية لجمع البيانات المتعلقة بترتيبات العمل المرنة. وأبدى المفتش اهتمامه بمعرفة كيفية إدراج ترتيبات العمل المرنة والجوانب المتصلة بها في الاستقصاءات التي تجريها مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، وفي ضوء ذلك، استعرض مختلف الاستقصاءات التي أجريت على نطاق منظومة الأمم المتحدة، بما في ذلك استقصاءات إشراك الموظفين، واستقصاءات جس النبض، والاستقصاءات المتخصصة (مثل الاستقصاءات المتعلقة تحديداً بترتيبات العمل المرنة، ونوع الجنس، والصحة والرفاه، وما إلى ذلك)، بالإضافة إلى الاستقصاءات المخصصة التي تجريها نقابات/رابطات الموظفين والاستقصاءات المتعلقة بكوفيد-19.

131- الاستقصاءات المركزة على الموظفين. أدرجت بصورة متزايدة وملحوظة أثناء الجائحة وبعدها مباشرة، المعلومات المتعلقة بترتيبات العمل المرنة، بدرجات متفاوتة، في معظم الاستقصاءات المركزة على الموظفين. ومع ذلك، لم تتم تغطية الجوانب المتعلقة بترتيبات العمل المرنة إلا تغطية هامشية في مجالات أخرى، مثل التوازن بين العمل والحياة الشخصية، ورفاه الموظفين، وظروف العمل وطرائقه. ولا تدرج جميع المنظمات بالضرورة موضوع ترتيبات العمل المرنة في استقصاءاتها و/أو استقصاءات جس النبض لديها. واستناداً إلى الردود على استبيان وحدة التفتيش المشتركة، أدرج ثلث المنظمات المشاركة (وهي منظمة الأغذية والزراعة، ومنظمة العمل الدولية، ومركز التجارة الدولية، وبرنامج الإنمائي، وصندوق السكان، واليونيسيف، والأمانة العامة للأمم المتحدة، ومكتب خدمات المشاريع) بنداً بشأن ترتيبات العمل المرنة في استقصاءاتها. غير أنه تباينت درجة تغطية المسائل المتصلة بترتيبات العمل المرنة ومقدار التفاصيل التي أدرجت فيها. وقد لا تتضمن بعض الاستقصاءات سوى سؤال عام عن كيفية تقييم الموظفين للمرونة ومراقبة العمل، في حين أن استقصاءات أخرى (مثل الاستقصاءات الدورية للموظفين) قد تتضمن سؤالاً واحداً أو أكثر يتناول ترتيبات العمل المرنة مباشرة. وعلى سبيل المثال، فإن الفرع المتعلق بالرفاه في استقصاء إشراك العمالة التي أجراها مركز التجارة الدولية هو سؤال يتصل مباشرة بترتيبات العمل المرنة، ويسعى إلى الحصول على تصور الموظفين بشأن ما إذا كانوا راضين عن التوازن بين العمل والحياة الشخصية، في حين تضمنت الاستقصاءات العالمية للموظفين التي أجراها صندوق السكان أسئلة تلتزم آراء الموظفين بشأن ترتيبات العمل المرنة. وسعى الاستقصاء العالمي للموظفين الذي أجرته اليونيسيف إلى قياس التوازن بين العمل والحياة الشخصية كبعد يشمل ترتيبات عمل مرنة. وكان الهدف أساساً هو رصد درجة الدعم الذي تقدمه المنظمة والمديرون للموظفين لتشجيعهم على العمل بمرونة، إلى جانب رصد مدى وعي الموظفين بأدوات الرفاه، بما في ذلك ترتيبات العمل المرنة.

132- ومن الممارسات الجيدة إدراج أسئلة بشأن ترتيبات العمل المرنة في الاستقصاءات المركزة على الموظفين. وبالنظر إلى الهيكل والمنهجية المشتركة للاستقصاءات، فإن نتائج الاستقصاءات تتيح التحليل على أساس معايير مختلفة وحسب الفئات الرئيسية للمشمولين بها مثل الوظيفة والرتبة والأقدمية والموقع، مما يمكن أن يجعل من النتائج أداة مفيدة للرصد، باستمرار، لاستعراض وتحسين ترتيبات العمل المرنة وتنفيذها، حسب الاقتضاء. ويرى المفتش أن من الممارسة الجيدة إدراج المسائل المتعلقة بترتيبات العمل المرنة في الاستقصاءات الدورية التي تركز على الموظفين من أجل الحصول على تعليقات بشأن حالة تلك الترتيبات على نطاق المنظمة. وقد تغطي أسئلة الاستطلاع مجالات من قبيل

العلم بترتيبات العمل المرنة، واستخدامها، والعوائق التي تحول دون استخدامها، وتصور المشرفين على إدارة الأفرقة (المختلطة) والآثار ذات الصلة، مثل أثر ترتيبات العمل المرنة على الإنتاجية والأداء.

133- **ومن المفيد إجراء استقصاءات بشأن ترتيبات العمل المرنة على وجه التحديد في سياق تحديثات سياسة ترتيبات العمل المرنة.** فلم يجر سوى مركز التجارة الدولية والمنظمة العالمية للملكية الفكرية استقصاءات بشأن ترتيبات العمل المرنة تحديداً في سياق استعراض وتحديث سياساتهما المتعلقة بترتيبات العمل المرنة. وقد صممت الاستقصاءات وفقاً لسياسات كل منهما والمناقشة المتعلقة بالتعديلات المقترحة، التي كان يجري النظر فيها في ذلك الوقت. وفيما يتعلق بالتغطية، كان الهدف من الاستقصاء تحديد شواغل الموظفين والمديرين وتحديد المجالات التي يمكن فيها تعزيز ترتيبات العمل المرنة، بغية استخدام المدخلات والنتائج لتحسين سياسات ترتيبات العمل المرنة لكل منهما. وساعدت الاستقصاءات على تحديد عدد من المجالات في سياسات وممارسات الكيانات المتعلقة بترتيبات العمل المرنة التي يمكن تعزيزها، بما في ذلك العلم بها، واستخدامها، وعوائقها، وقيمتها، وإنتاجيتها، وقبولها، وآثارها المؤسسية والشخصية وتنفيذها. ويقترح المفتش أن تجري المنظمات استقصاءات تركز تحديداً على ترتيبات العمل المرنة، ولا سيما في سياق استعراض سياساتها المتعلقة بترتيبات العمل المرنة، لأنها ستوفر مدخلات إضافية ومفيدة للتحسين المستمر للسياسات ذات الصلة وتنفيذها. ويمكن أن تغطي أسئلة الاستقصاءات المجالات التالية: استخدام ترتيبات العمل المرنة، وعوائقها، وأثرها على الموظفين عموماً، وتصور المشرفين لإدارة ترتيبات العمل المرنة، وأثر الترتيبات على الإنتاجية والأداء المؤسسي والفردية.

جيم - التنفيذ التشغيلي الفعال لترتيبات العمل المرنة: اعتبارات القدرات

تعزيز المهارات الإدارية لإدارة الفعالة للأفرقة المختلطة ومراقبة العمل عن بعد

134- **تعزيز المهارات الإدارية في أوضاع العمل المختلط والعمل عن بعد.** تقتزن الزيادة المتوقعة في استخدام ترتيبات العمل المرنة بعد الجائحة بعدد من التحديات الإضافية التي تواجه المديرين، من قبيل إدارة الأفرقة المختلطة (بما في ذلك الأفرقة المنتشرة جغرافياً)، والإشراف على العمل عن بعد ومراقبته وإدارة أداء الموظفين العاملين عن بعد. ويضاف ذلك إلى امتلاك المهارات اللازمة لضمان بناء الأفرقة، وتحفيز الموظفين والتعاون، والتبادل الفعال للمعلومات في أوضاع وأفرقة العمل المختلطة. وما فتى تزويد المديرين بالمهارات والخبرات اللازمة لمعالجة واقع العمل الجديد يكتسي أهمية.

135- **ويوفر أقل من نصف مؤسسات منظومة الأمم المتحدة التدريب فيما يتعلق بترتيبات العمل المرنة للمديرين والموظفين.** وتجري حالياً 12 منظمة تدريباً يتعلق بترتيبات العمل المرنة للمديرين، بينما يقوم كيانان (الوكالة الدولية للطاقة الذرية وصندوق السكان) بإعداد دورات تدريبية. وتوفر عشر منظمات التدريب المتعلقة بترتيبات العمل المرنة لموظفيها (انظر الجدول 20). وعلى الرغم من عدم وجود تدريب محدد للمديرين و/أو الموظفين في جميع المنظمات على ترتيبات العمل المرنة، فإن بعضها، مثل الأمانة العامة للأمم المتحدة، يوفر أنشطة أخرى ذات صلة، وقد بذلت جهود لدعم الإدارات والمكاتب والمديرين، بما في ذلك عقد دورات تيسرها وحدات الموارد البشرية (في شكل اجتماعات افتراضية عالمية)، وتقديم توضيحات بشأن سياسة ترتيبات العمل المرنة والمسائل الأخرى ذات الصلة.

المنظمات التي أجرت تدريباً على ترتيبات العمل المرنة للمديرين والموظفين (2018-2022)

تدريب المديرين بشأن ترتيبات العمل المرنة	تدريب الموظفين بشأن ترتيبات العمل المرنة
منظمة الأغذية والزراعة، ومنظمة العمل الدولية، والمنظمة البحرية الدولية، ومركز التجارة الدولية، واليونسكو، وصندوق السكان، واليونسيف، والأمانة العامة للأمم المتحدة ^(أ) ، ومكتب خدمات المشاريع، والأونروا، ومنظمة الصحة العالمية.	منظمة الأغذية والزراعة، ومنظمة العمل الدولية، والمنظمة البحرية الدولية، ومركز التجارة الدولية، والاتحاد الدولي للاتصالات، وبرنامج البيئة، واليونسكو، وصندوق السكان، واليونسيف، والأمانة العامة للأمم المتحدة ^(أ) ، ومكتب خدمات المشاريع، والأونروا، ومنظمة الصحة العالمية.

المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة، استناداً إلى الأجوبة على استبيان وحدة التفتيش المشتركة. (أ) اضطلعت الأمانة العامة للأمم المتحدة بأنشطة أخرى تهدف إلى دعم المديرين والموظفين بشأن استخدام ترتيبات العمل المرنة.

136- وتختلف أنواع وأشكال التدريب الإداري على ترتيبات العمل المرنة من منظمة إلى أخرى. وعادة ما يتم التدريب عبر الإنترنت وهو طوعي. وكثيراً ما تعقد الدورات التدريبية في سياق الإعلان عن سياسة جديدة لترتيبات العمل المرنة أو في إطار تحديثها. ولا يُقدّم تدريباً مرناً فيما يتعلق بترتيبات العمل خارج إطار بدء تنفيذ سياسة تمّ تحديثها سوى عدد قليل من المنظمات، منها مكتب خدمات المشاريع. ويوفر تدريب المديرين عموماً تعريفاً بالسياسة ذات الصلة، بما في ذلك الجوانب الإجرائية، ويغطي مواضيع مثل إدارة وقيادة الأفرقة المختلطة والإدارة العامة لترتيبات العمل المرنة، بما في ذلك استخدام الأدوات والنظم ذات الصلة. ومن بين المنظمات التي توفر التدريب المتعلق بترتيبات العمل المرنة للمديرين، لا تقدم المنظمة البحرية الدولية واليونسكو ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية والأونروا سوى تعريف بترتيبات العمل المرنة، في حين يجري مركز التجارة الدولية وبرنامج البيئة وصندوق السكان واليونسيف ومكتب خدمات المشاريع أنشطة تدريبية أكثر شمولاً، بما في ذلك دورات إعلامية عن سياساتها وإجراءاتها المتعلقة بترتيبات العمل المرنة، والتدريب لتعزيز المهارات القيادية في إدارة الأفرقة المختلطة، والتدريب لتعزيز الإدماج ورفاه الموظفين في أوضاع الأفرقة المختلطة. وخلال عام 2022، نظم مكتب خدمات المشاريع العديد من الدورات التدريبية التي استهدفت جهات مختلفة، مثل حلقة العمل التفاعلية التي يقودها مرشدون بشأن تبني العمل المرن والمختلط والتي نظمت لمجموعة مختارة من القادة في جميع المناطق، والتي كانت المشاركة فيها طوعية؛ ودورة لبناء القدرات، في مناطق محددة، بعنوان "إدارة الأفرقة المختلطة ورفاهها في أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي" بالإضافة إلى تدريب جميع المشرفين على إدارة الأفرقة المرنة، وهي في المرحلة التجريبية. ويعكس برنامج التدريب الشامل لمكتب خدمات المشاريع التزامه بتزويد كل من المديرين والموظفين بالمهارات والمعارف اللازمة للتعامل بفعالية مع ترتيبات العمل المرنة في المنظمة.

137- تدريب الموظفين بشأن ترتيبات العمل المرنة. يركز تدريب الموظفين في المقام الأول على التعريف بسياسات ترتيبات العمل المرنة المعتمدة أو المنقحة حديثاً، ولكن قد تكون هناك أيضاً دورات إعلامية بشأن استخدام نظم وأدوات الإدارة لتقديم طلبات واتفاقات ترتيبات العمل المرنة. وفي بعض المنظمات، قد يستفيد الموظفون أيضاً من التدريب في مجالات مماثلة أو ذات صلة، مثل العمل في أفرقة مختلطة، وإجراء اجتماعات مختلطة أو عبر الإنترنت، والإدماج في أوضاع الأفرقة المختلطة، وإدارة الوقت عند العمل من البيت، ودعم الصحة العقلية عند العمل عن بعد.

138- والتدريب الإداري المتعلق بترتيبات العمل المرنة مفيد للغاية في الأوضاع الميدانية. ولئن رحب غالبية المسؤولين الذين أجريت معهم مقابلات بتدريب المديرين والموظفين بشأن ترتيبات العمل المرنة، اعتبر البعض أن السياسات والمبادئ التوجيهية القائمة لترتيبات العمل المرنة واضحة وفعالة، وأن التدريب ليس ضرورياً. واتفق معظم من أجريت معهم مقابلات على أن المشاركة في هذا التدريب ينبغي أن تكون

طوعية؛ ورأوا أن جعله إلزامياً سيزيد من عبء عمل المديرين لأنهم مطالبون فعلاً بتلقي العديد من الدورات التدريبية. ويقترن توفير التدريب بتكاليف؛ ولذلك، فإن إدماج التدريب بشأن ترتيبات العمل المرنة في الدورات التدريبية القائمة سيكون أكثر الطرق كفاءة وفعالية لتحقيق الهدف. وفيما يتعلق بالموضوعات التي يتم تناولها، يجب أن يركز تدريب المديرين بشأن ترتيبات العمل المرنة على إدارة الأفرقة المختلطة بفعالية، والإدماج في أوضاع العمل المختلط، والرفاه والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، واستعراض الطلبات والموافقة عليها، بما في ذلك استخدام نظم وأدوات الإدارة ذات الصلة. وأشار العديد ممن أجريت معهم مقابلات من المنظمات التي لها وجود ميداني إلى أنه يبدو أن هناك في مواقع المقار فهماً أفضل لترتيبات العمل المرنة وقاعدة معارف أقوى بشأن كيفية تنفيذها بفعالية مما هو عليه الأمر في المواقع الميدانية، حيث يبدو أن هناك بعض الثغرات في المعرفة والوعي لدى المديرين والموظفين على السواء. ومن ثم، فإن التوجيه والتدريب المتصلين بترتيبات العمل المرنة في المواقع الميدانية من شأنهما أن يساعدا على معالجة الحالة وتحسينها.

139- توفير تدريب مركّز على العمل عن بعد والعمل المختلط للموظفين والمديرين. ستتمكن المنظمات من سد الفجوة المعرفية وتعزيز التنفيذ المتسق والفعال لترتيبات العمل المرنة من خلال توفير التدريب الهادف الذي يركز تحديداً على بيئات العمل المختلط وتبادل أفضل الممارسات من المقر والمواقع الميدانية، وهذا ما سيسهل في نهاية المطاف التحول إلى قوة عاملة مختلطة. فينبغي للمنظمات التي لم تقم بعد باستحداث تدريب متصل بترتيبات العمل المرنة لكل من المديرين والموظفين أن تفعل ذلك. وينبغي أن يعكس التدريب أيضاً مجموعات المهارات المعززة المطلوبة للعمل عن بعد، استناداً إلى الأساليب الجديدة في العمل. ويجب أن تغطي موضوعات التدريب مجالات من قبيل إدارة الأفرقة المختلطة، وتعزيز الشمولية في أماكن العمل عن بعد، والتعاون الافتراضي الفعال، والإشراف على العمل عن بعد، والإشراف على الموظفين وإدارة أدائهم باستخدام ترتيبات العمل المرنة، ولا سيما العمل عن بعد. وينبغي تقاسم المواد التدريبية من خلال الشبكات والمنتديات الملانمة المشتركة بين الوكالات، ولا سيما سجل سياسات الموارد البشرية في إطار شبكة الموارد البشرية التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين. فمن شأن ذلك أن ييسر تبادل معلومات عن الممارسات الجيدة ويحقق الفعالية من حيث التكلفة.

دال - إدارة المخاطر ومراقبتها

إدراج المخاطر المتعلقة بترتيبات العمل المرنة في عمليات إدارة المخاطر في المنظمات

140- لا تدرج المخاطر المتصلة بترتيبات العمل المرنة في عملياتها لإدارة المخاطر و/أو سجلات المخاطر لديها إلا تسع منظمات. وتطبق هذه المنظمات مناهج مختلفة. وينظر بعضها (مثل اليونيسيف وبرنامج الأغذية العالمي والمنظمة العالمية للملكية الفكرية) إلى المخاطر المتصلة بترتيبات العمل المرنة باعتبارها مخاطر تتصل بإدارة الموارد البشرية، من قبيل رفاه الموظفين والتوازن بين العمل والحياة الشخصية. ويُدرج سجل المخاطر المؤسسية في برنامج الأغذية العالمي المخاطر المتعلقة بـ "انعدام طريقة عمل مرنة" تحت عنوان "رفاه الموظف". وفي اليونيسيف، أُدرجت جميع السياسات ذات الصلة (بما في ذلك السياسة المتعلقة بترتيبات العمل المرنة) تحت بند "الموارد البشرية" في مصفوفة إدارة المخاطر المؤسسية؛ وتم توضيح تدابير التخفيف بمزيد من التفصيل في السياسة نفسها. وتحدد المنظمة العالمية للملكية الفكرية المخاطر المتمثلة في "إساءة استعمال الموظفين للامتيازات والمستحقات أو وقت العمل أو التغطية التأمينية"، والتي تشمل ترتيبات عمل مرنة، وتحدد بعض آليات الضوابط (انظر الجدول 21).

إدراج ترتيبات العمل المرنة في سجلات المخاطر و/أو عمليات الإدارة في المنظمات

المخاطر المتعلقة بترتيبات العمل المرنة غير مدرجة في عمليات إدارة المخاطر في المنظمة	المخاطر المتعلقة بترتيبات العمل المرنة مدرجة في عمليات إدارة المخاطر في المنظمة
منظمة الأغذية والزراعة، ومنظمة الطيران المدني الدولي، ومنظمة العمل الدولية، والمنظمة البحرية الدولية، ومركز التجارة الدولية، والاتحاد الدولي للاتصالات، والأونكتاد، وبرنامج البيئة، وموئل الأمم المتحدة، واليونيدو، والأمانة العامة للأمم المتحدة، والمكتب المعنى بالمخدرات والجريمة، ومكتب خدمات المشاريع، والأونروا، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، ومنظمة السياحة العالمية، والاتحاد البريدي العالمي، ومنظمة الصحة العالمية، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية.	الوكالة الدولية للطاقة الذرية، وبرنامج الإيدز، والبرنامج الإنمائي، واليونسكو، وصندوق السكان، ومفوضية شؤون اللاجئين، واليونسيف، وبرنامج الأغذية العالمي، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية

المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة، استناداً إلى الأجوبة على استبيان وحدة التفتيش المشتركة.

141- ونادراً ما تدرج المخاطر المتعلقة بترتيبات العمل المرنة في سجلات إدارة المخاطر المؤسسية. إذ لم تدرج 19 منظمة مشاركة المخاطر المتصلة بترتيبات العمل المرنة في سجلاتها للمخاطر المؤسسية و/أو عملياتها لإدارة المخاطر. وقدمت المنظمات أسباباً مختلفة لعدم إدراجها. وأشار العديد منها إلى أن هذه المخاطر تغطيها مخاطر مؤسسية أخرى ولا يتم تناولها كمخاطر منفصلة. ففي حالة مكتب خدمات المشاريع، على سبيل المثال، لا تشكل مخاطر ترتيبات العمل المرنة فئة مخصصة من المخاطر في تصنيف المخاطر في المنظمة، بل هي بالأحرى مشمولة بصورة غير مباشرة في إطار فئات أخرى من المخاطر. وبالمثل، لا تعتبر منظمة العمل الدولية ترتيبات العمل المرنة فئة مستقلة من المخاطر ولا تعاملها كحدث مستقل من المخاطر؛ بل إن المخاطر المتصلة بترتيبات العمل المرنة مشمولة بالأحكام العامة لسجل المخاطر لديها. وذكرت بعض المنظمات أن ترتيبات العمل المرنة لم تحدد بوصفها خطراً مؤسسياً رئيسياً. وأشارت عدة منظمات لم تدرج المخاطر المتصلة بترتيبات العمل المرنة في عملياتها لإدارة المخاطر و/أو مصفوفات المخاطر لديها، بما فيها منظمة الأغذية والزراعة ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية والأمانة العامة للأمم المتحدة والاتحاد البريدي العالمي، إلى أنها تتوخى إدراج المخاطر المتصلة بترتيبات العمل المرنة في عملياتها لإدارة المخاطر مستقبلاً، حسب الاقتضاء. وبالنظر إلى زيادة الإقبال على ترتيبات العمل المرنة بعد الجائحة، ولا سيما العمل عن بعد، فإنه من المتوقع أن يزداد ما يرتبط بها من مخاطر مؤسسية ومخاطر مساءلة ومخاطر تشغيلية. وفي ضوء ذلك، تُشجّع المنظمات على النظر في مسألة إدراج المخاطر المتصلة بترتيبات العمل المرنة في عملياتها لإدارة المخاطر التنظيمية و/أو سجلات المخاطر لديها.

قصور وظائف الرقابة عن التغطية الشاملة لإدارة ترتيبات العمل المرنة

142- فرصة لزيادة الرقابة الشاملة على إدارة ترتيبات العمل المرنة. لا تخضع بعدُ إدارة ترتيبات العمل المرنة وتنفيذ سياسات ترتيبات العمل المرنة لعمليات مراجعة الحسابات في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. ووفقاً للردود على استبيان وحدة التفتيش المشتركة، لا تغطي سوى بعض العناصر المتعلقة بترتيبات العمل المرنة في سياق مهام الرقابة بشأن مواضيع أخرى، مثل التكافؤ بين الجنسين، والأمن السيراني، وأدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأماكن العمل المرنة، واستعراضات كوفيد-19 وإدارة الأزمات. ومن الأسباب التي ساققتها المنظمات لتبرير عدم إخضاع ترتيبات العمل المرنة لأي مهام محددة في أي مراجعة للحسابات اضطلع بها حتى الآن هو أن مكاتب الرقابة لا تعتبر ترتيبات العمل المرنة مجالاً رئيسياً من مجالات الخطر، نظراً لقلّة استخدامها قبل الجائحة. غير أن المقابلات التي

أجريت مع مديري الموارد البشرية وعدة ممثلين لمكاتب الرقابة الداخلية أكدت ضرورة إيلاء مزيد من العناية لإدارة ترتيبات العمل المرنة، نظراً للتحوّل في النموذج نحو مرونة العمل والأهمية المتزايدة التي توليها للمرونة الإدارة العليا والأجهزة التشريعية وهيئات الإدارة. وأشارت عدة منظمات إلى أن دوائر الرقابة ستولي الأولوية، بعد فترة معينة من تنفيذ سياسات ترتيبات العمل المرنة المنقحة مؤخراً، لعمليات مراجعة الحسابات وغيرها من استعراضات الرقابة لإدارة ترتيبات العمل المرنة. ويقترح المفتش أن تنظر مكاتب الرقابة في إدارة ترتيبات العمل المرنة في إطار المخاطر المشمولة بمراجعتها وأن تولي الأولوية لها من أجل مزيد من الاتساق والشمولية في التغطية، تماشياً مع ولاياتها ومنهجياتها الرقابية.

سادساً - ترشيد الآثار الإيجابية لترتيبات العمل المرنة

ألف - السلامة والصحة المهنيان

143- قد لا تستوفي أوضاع العمل عن بعد معايير السلامة والصحة المهنيين المتاحة في مواقع العمل التقليدية. فرغم أن ترتيبات العمل المرنة تدعم التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين ورفاههم، فإن خيارات العمل عن بعد يمكن أن تولد، في الوقت نفسه، في ظروف معينة، مخاطر على السلامة والصحة المهنيين للموظفين. واستناداً إلى المقابلات التي أجريت مع مسؤولي المنظمات المشاركة، فإن أكثر المخاطر المعترف بها شيوعاً هي مخاطر هندسة بيئة العمل والمخاطر النفسية الاجتماعية. وثمة قواعد صارمة وأحكام إلزامية توجب ضمان السلامة والصحة المهنيين في مباني ومكاتب معظم المنظمات. وينبغي التأكد من استيفاء معايير السلامة والصحة المطلوبة والواجبة التطبيق في أوضاع العمل عن بعد أيضاً.

144- وتتضمن معظم سياسات ترتيبات العمل المرنة أحكام السلامة والصحة المهنيين التي تتطلب من الموظفين العاملين في البيت أو مكان عمل بديل الحفاظ على بيئة عمل مريحة وآمنة. ومن أجل التصدي لهذه المخاطر الإضافية المتعلقة بالسلامة والصحة المهنيين والمتصلة بترتيبات العمل المرنة وللتخفيف من حدتها، تتضمن سياسات ترتيبات العمل المرنة أحكاماً مفادها أن المسؤولية عن الوفاء بجميع معايير السلامة والأمن الأساسية تقع على عاتق الموظف. وتضع غالبية سياسات ترتيبات العمل المرنة (25 من أصل 28) على عاتق الموظف المعني مسؤولية تهيئة وصيانة بيئة عمل مناسبة وآمنة في البيت أو في مكان العمل عن بعد. ويتضمن العديد من السياسات أيضاً أحكاماً مفصلة بشأن مسؤولية الموظف عن الحفاظ على بيئة آمنة في بيته أو في مكان عمله عن بعد، ويتضمن العديد منها قائمة مرجعية شاملة للسلامة تحقيقاً لهذه الغاية.

145- بنود إضافية لسياسة السلامة والصحة المهنيين، لا سيما للعمل عن بعد خارج مركز العمل. عادة ما تتضمن سياسات ترتيبات العمل المرنة بنوداً بشأن جوانب أخرى تتعلق بالعمل المرن، ولا سيما العمل عن بعد خارج مركز العمل، من قبيل تغطية التأمين الطبي، والتعويض عن الحوادث، والمرض أو الوفاة، والإجلاء الطبي. وتتضمن سياسات بعض المنظمات التي لها موظفون يعملون في مراكز عمل ميدانية وبيئات تشغيلية شديدة الخطورة وهشة أحكاماً إضافية لا يسمح بموجبها بالعمل عن بعد في مركز عمل لا تُصطَحَب إليه الأسرة، ويلزم الحصول على ترخيص آمني، ويجب على الموظف أن يقدم عنوان مكان العمل عن بعد، وكلها أحكام تهدف إلى تعزيز سلامة وأمن الموظفين العاملين في تلك المواقع. وتهدف الأحكام إلى ضمان استيفاء الموظفين العاملين عن بعد لمعايير وشروط السلامة والصحة المهنيين. غير أنها تنص أيضاً على ألا تتحمل المنظمة أي تكاليف أو مسؤوليات إضافية نتيجة استخدام ترتيبات العمل المرنة، ولا سيما العمل عن بعد.

146- التأمين الطبي وتغطية الإجلاء الطبي. من حيث المبدأ، يظل الموظفون العاملون عن بعد يتمتعون بتغطية التأمين الطبي التي تدفع تكلفتها المنظمة. غير أنه قد يتعين إجراء بعض التسويات في حالة العمل عن بعد خارج مركز العمل. وبما أن تغطية التأمين الطبي تحدد بالإحالة إلى مركز العمل الرسمي للموظف وليس إلى موقع العمل عن بعد، ينصح الموظفون بمناقشة أثر العمل عن بعد خارج مركز العمل مع مقدمي خدمات التأمين الطبي و/أو قسم التأمين الصحي المحلي أو مكتب الموارد البشرية المحلي⁽⁸⁵⁾. وقد لا يتاح الإجلاء الطبي للموظفين الذين يعملون عن بعد خارج مركز العمل. فعلى سبيل

(85) انظر، على سبيل المثال، ST/IC/2019/15.

المثال، تنصح اليونيسيف في سياستها (الفقرتان 1-36 و 2-36) الموظفين "بمناقشة أثر العمل عن بعد خارج مركز العمل مع شركائهم الإداريين في مجال الموارد البشرية أو مقدمي خدمات التأمين الطبي والنظر في التأمين التكميلي المناسب، إذا كان ذلك مستصوباً. ولا تغطي آليات الإجراء الطبي الموظفين العاملين عن بعد خارج مركز العمل، ويشجعون على النظر في إمكانية توفير تغطية تأمينية تكميلية مناسبة".

147- **التعويض عن المرض والإصابة والوفاة.** تقع على عاتق الموظف (أو المتوفى عنهم) مسؤولية تقديم أدلة كافية على وجود علاقة سببية مباشرة بين الحادث أو المرض أو الوفاة، حسب الحالة، وأداء الموظف لمهامه الرسمية. وتتص أحكام بعض المنظمات على أن التغطية لا تشمل إلا الحوادث التي تحدث أثناء ساعات العمل داخل مواقع التنقل المسجلة. ويتعين على الموظفين التوقيع على إخلاء مسؤولية بهذا المعنى (انظر، على سبيل المثال، سياسة برنامج الإيدز).

148- **عدم الأهلية للعمل عن بعد في مكان عمل لا يسمح فيه باصطحاب الأسرة أو موقع عمل يدفع فيه بدل الخطر.** قد يشكل العمل عن بعد في مواقع معينة، مثل مواقع العمل التي لا يسمح فيها باصطحاب الأسرة أو مواقع العمل التي يدفع فيها بدل الخطر، مخاطر إضافية على سلامة العامل عن بعد وأمنه. ومن ثم، تتضمن بعض السياسات بنوداً تنص على أنه لا يسمح للموظفين بالعمل عن بعد في مواقع لا يسمح فيها باصطحاب الأسرة أو في مواقع عمل يدفع فيها بدل الخطر، باستثناء الموظفين الوطنيين من مواطني البلد المضيف. فعلى سبيل المثال، تنص اليونيسيف في سياستها على أنه "قيماً يتعلق بالصحة والسلامة المهنيين، وكذلك أمن الموظفين، لا يسمح بالعمل عن بعد من موقع لا يسمح فيه باصطحاب الأسرة أو يدفع فيه بدل الخطر، باستثناء الموظفين الوطنيين من مواطني بلد الموقع. ولا يجوز لأفراد الأسرة مرافقة الموظف الذي يعمل عن بعد في مركز عمل لا يسمح فيه باصطحاب الأسرة، بصرف النظر عن جنسيته، إلا بموافقة استثنائية من وكيل الأمين العام للأمن والسلامة" (الفقرة 37).

149- **التوجهات والإحاطات الإضافية.** دعماً للبنود والأحكام ذات الصلة في سياسات ترتيبات العمل المرنة، وضعت عدة منظمات (مثل مركز التجارة الدولية والاتحاد الدولي للاتصالات والمنظمة العالمية للملكية الفكرية) مبادئ توجيهية إضافية وأصدرتها، مثل القوائم المرجعية والأسئلة المتداولة ومدونات قواعد السلوك التي تتناول بالتفصيل المقترحات التي يتعين على العاملين عن بعد الامتثال لها، ولا سيما في حالة العمل عن بعد خارج مركز العمل. كما قام عدد من المنظمات، بما فيها مكتب خدمات المشاريع، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، ومنظمة الصحة العالمية، بإعداد وتقديم عروض وإحاطات إعلامية للموظفين والمديرين بهدف مساعدتهم على فهم أفضل لآثار العمل عن بعد من حيث الصحة والسلامة المهنيين، والأحكام ذات الصلة في سياسات ترتيبات العمل المرنة. فعلى سبيل المثال، ينظم مكتب خدمات المشاريع دورات تدريبية ودورات توعية للموظفين فيما يتعلق بهندسة بيئة العمل والعمل الآمن في البيت، وقد اتخذت منظمة الصحة العالمية خطوات لضمان الامتثال لشروط السلامة والصحة المهنيين، من خلال الحلقات الدراسية والعروض بشأن هذا الموضوع، وكذلك من خلال التواصل الفردي، في حين تسدي هيئة الأمم المتحدة للمرأة المشورة للموظفين بشأن كيفية إنشاء مكاتبهم المنزلية. ويقوم برنامج هندسة بيئة العمل للدائرة الطبية في برنامج الأغذية العالمي بإعداد وتقديم تدريب عن بعد بمساعدة الفيديو حول أفضل السبل لإعداد كراسي مريحة يتم تسليمها من المكتب إلى بيوت الموظفين. وعلاوة على ذلك، تتضمن بعض السياسات أحكاماً تنص على أنه يجوز للموظفين التشاور والتماس المشورة بشأن أي من المسائل والجوانب المذكورة آنفاً من مكتب الموارد البشرية و/أو الوحدة الطبية و/أو مستشار الموظفين، حسب الاقتضاء.

150- تعزيز سياسات ترتيبات العمل المرنة من خلال إدراج أحكام السلامة والصحة المهنيين. وبالنظر إلى الزيادة المتوقعة في عدد العاملين عن بعد بعد الجائحة، بما في ذلك في أماكن العمل البديلة خارج مركز العمل، فإنه ينبغي إيلاء مزيد من العناية لمخاطر السلامة والصحة المهنيين وقابلية تعرض الموظفين لها والمسؤوليات الإضافية المحتملة للمنظمة. ويقترح المفتش أن تدرج المنظمات التي لم تفعل بعد أحكاماً محددة بشأن السلامة والصحة المهنيين في سياساتها المتعلقة بترتيبات العمل المرنة. وينبغي أن تستحدث المنظمات وتصدر، قدر الإمكان، توجيهات إضافية، وقائمة بالأسئلة المتداولة، وإحاطات إعلامية وعروضاً للموظفين والمديرين. ومن شأن ذلك أن يساعد المديرين والموظفين على فهم أفضل لمخاطر السلامة والصحة المهنيين التي قد تنجم عن ترتيبات العمل المرنة، ولا سيما العمل عن بعد، وعلى اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لمعالجتها والتخفيف من حدتها.

151- وتقع مسؤولية الامتثال على عاتق الموظف المعني. وفيما يتعلق بالتنفيذ العملي، فإن الامتثال للأحكام والقواعد المتعلقة بالسلامة والصحة المهنيين عند استخدام ترتيبات العمل المرنة يقع على عاتق الموظف. ويعزى ذلك إلى الطابع الطوعي لترتيبات العمل المرنة؛ ومن ثم، يجب على الموظفين الراغبين في الاستفادة من هذه الترتيبات أن يتخذوا الخطوات اللازمة للامتثال لمعايير السلامة والصحة المهنيين للمنظمة. وتماشياً مع المبادئ التوجيهية لترتيبات العمل المرنة، لا يجوز للمنظمة أن تتكبد أي تكاليف إضافية؛ ويتحمل الموظف الذي يطلب الاستفادة من الترتيبات أي تكاليف أو نفقات إضافية. كما أن إدراج بنود محددة في السياسات وإرشادات إضافية وقوائم مرجعية في الطلبات والاتفاقات، بالإضافة إلى إسداء خبراء الموارد البشرية وموظفي الخدمات الطبية للمشورة يدعم الموظفين فيما يتعلق بالامتثال لتدابير السلامة والصحة المهنيين عند العمل عن بعد.

152- الحاجة إلى تحسين الرصد. لا يوجد رصد أو تقييم منهجي للامتثال في المنظمات، فيما عدا المساءلة الاعتيادية وفقاً للمسؤوليات الموكلة إلى المدير المباشر/المشرف. ونظراً لتزايد عدد الموظفين الذين يستخدمون ترتيبات العمل المرنة، ولا سيما العمل عن بعد، بما في ذلك من أماكن عمل بديلة خارج مركز العمل، فإنه ينبغي بذل المزيد من الجهود لضمان رصد مخاطر السلامة والصحة المهنيين والامتثال للسياسات والقواعد ومعالجتها والتخفيف من حدتها، حسب الاقتضاء. ومن شأن هذا الرصد أن يساعد أيضاً على منع أي دعاوى محتملة بالمسؤولية ضد المنظمة.

153- ضمان استيفاء الموظفين العاملين عن بعد لمعايير وشروط السلامة والصحة المهنيين. ويمكن أن تؤدي تغطية ترتيبات العمل المرنة في توجيهات سياسات السلامة والصحة المهنيين إلى تعزيز الرصد. وقد شرعت عدة منظمات (مثل برنامج الأغذية العالمي واليونسكو) في العمل على إدراج جوانب السلامة والصحة المهنيين لترتيبات العمل المرنة، ولا سيما العمل عن بعد، في توجيهاتها المتعلقة بسياسات السلامة والصحة المهنيين. فعلى سبيل المثال، وضع برنامج الأغذية العالمي مبادئ توجيهية رفيعة المستوى بشأن السلامة في البيت وبيئة العمل عند العمل عن بعد، وعزز الوعي بالإبلاغ عن الحوادث عند العمل عن بعد، في إطار التدريب المستمر الذي تقدمه المنظمة للموظفين في مجال السلامة والصحة المهنيين من خلال شبكة جهات التنسيق. وسيتم إدراج توجيهات سياساتية مفصلة في خطة العمل لعام 2024، في إطار تنفيذ نظام إدارة السلامة والصحة المهنيين. وذكرت اليونسكو أنه سيتم فحص جوانب السلامة والصحة المهنيين في ترتيبات العمل المرنة في إطار سياسة الصحة والسلامة المهنيين التي سيتم وضعها خلال الفترة 2022-2023. ولضمان استيفاء الموظفين العاملين عن بعد لمعايير وشروط السلامة والصحة المهنيين، ينبغي للمنظمات التي لم تفعل بعد أن تدرج شروط السلامة والصحة المهنيين المتعلقة بترتيبات العمل المرنة في توجيهاتها المتصلة بسياسة السلامة والصحة المهنيين، ورصد وتقييم حالة تنفيذها والامتثال لها باستمرار.

باء - البصمة البيئية ومكان العمل المرن

تقييم إمكانات ترتيبات العمل المرنة في دعم الاستدامة البيئية

154- قد تقلل ترتيبات العمل المرنة من البصمة البيئية للمنظمات. فقد تكون لترتيبات العمل المرنة قدرة على تقليل البصمة البيئية للمنظمات ودعم تحقيق الأهداف المتعلقة بالاستدامة البيئية وتغيير المناخ المحددة في استراتيجية إدارة الاستدامة في منظومة الأمم المتحدة للفترة 2020-2030⁽⁸⁶⁾. وهذا رأي تقول به العديد من المنظمات المشاركة (منظمة الطيران المدني الدولي، ومنظمة العمل الدولية، ومركز التجارة الدولية، والاتحاد الدولي للاتصالات، وبرنامج الإيدز، وبرنامج البيئة، واليونسكو، وموئل الأمم المتحدة، ومفوضية شؤون اللاجئين، واليونسيف، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، ومكتب خدمات المشاريع، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، ومنظمة السياحة العالمية، والاتحاد البريدي العالمي، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية)، التي أشارت في ردودها على استبيان وحدة التفتيش المشتركة إلى أن ترتيبات العمل المرنة يمكن أن تسهم في تحقيق هدف الاستدامة البيئية للكيان. والجدير بالذكر أن العمل عن بعد وطرق العمل المختلطة يمكن أن يكون لها أثر إيجابي. وقد أشارت عدة منظمات (منظمة الأغذية والزراعة، والمنظمة البحرية الدولية، وبرنامج الأغذية العالمي، ومنظمة الصحة العالمية) إلى أن هذا الجانب من ترتيبات العمل المرنة لم يجر تقييمه بعد. وذكرت بعض الكيانات (مثل منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج البيئة) أنها تعترض النظر في هذا المجال نظراً لأن استخدام ترتيبات العمل المرنة، ولا سيما العمل عن بعد، أخذ في الازدياد، ومن المتوقع أن يظل كذلك في المستقبل. وتتفق معظم المنظمات في الرأي القائل بأن العوامل التمكينية لتحقيق فوائد الاستدامة البيئية المتوقعة من استخدام ترتيبات العمل المرنة تشمل المضي قدماً في العمل عن بعد، وطرق العمل المختلطة، والرقمنة، والسياسات اللاورقية، والتوقيعات الإلكترونية، وتعزيز القدرات للاجتماعات المختلطة وأماكن العمل المرنة. وبما أن ترتيبات العمل المرنة، ولا سيما العمل عن بعد، والزيادة المتوقعة في استخدامها يمكن أن تدعم تنفيذ وتحقيق أهداف استراتيجية إدارة الاستدامة في منظومة الأمم المتحدة لفترة 2020-2030، فإنه ينبغي للمنظمات التي لم تنظر في إمكانية إدراج أحكام لترتيبات العمل المرنة في تدابير تنفيذ وتحقيق الاستدامة البيئية في مجال الإدارة، وفقاً للاستراتيجية، أن تفعل ذلك.

155- القياس الكمي لأثر تنفيذ ترتيبات العمل المرنة على البيئة. أشارت عدة منظمات إلى عدم وجود أدلة دامغة ومنهجية لتقييم أثر ترتيبات العمل المرنة على الاستدامة البيئية وتحديد كميًا. فعلى سبيل المثال، لاحظ برنامج الأغذية العالمي أنه، من حيث الأثر البيئي العام، لم يُجر أي حساب لانخفاض انبعاثات غازات الدفيئة نتيجة لانخفاض عدد الموظفين الذين يتنقلون إلى المكاتب كل يوم، ولا أي حساب لزيادة الانبعاثات بسبب طول فترة التدفئة والتبريد والاستهلاك الإضافي للكهرباء في البيت. وبالإضافة إلى ذلك، ومن منظور عالمي، سيلزم إجراء تحليل متعمق لتحديد ما إذا كانت التغيرات في انبعاثات ثاني أكسيد الكربون من المرافق في المواقع الميدانية، إن وجدت، يمكن أن تعزى مباشرة إلى ترتيبات العمل المرنة أم أنها نتيجة لعوامل أخرى لا صلة بها. وعندما يترتب على استخدام ترتيبات العمل المرنة إمكانية إغلاق المرافق تماماً لفترات معينة، فإن البصمة الكربونية للمنظمة تقل بفعل ذلك، ولكن، كما هو مذكور أعلاه، قد لا يعدو الأمر في جوهره أن يكون مجرد "انتقال" للانبعاثات من المكتب إلى المساكن الخاصة. ويمكن أن يؤدي استخدام ترتيبات العمل المرنة أيضاً إلى الحد من توليد النفايات واستهلاكها و/أو "نقلها". وعلاوة على ذلك، ليس من الواضح ما إذا كانت انبعاثات ثاني أكسيد الكربون الناتجة عن السفر الجوي ستزداد بزيادة عدد الموظفين العاملين عن بعد. وذكر برنامج البيئة أنه ينظر في

خيارات احتساب انبعاثات ثاني أكسيد الكربون، وقد تعتمد كيانات أخرى (مثل مكتب خدمات المشاريع) المنهجية الجديدة عند توفرها. ويشجع المفتش الرؤساء التنفيذيين للمنظمات المشاركة، ولا سيما المنظمات ذات الولايات البيئية، على مواصلة الجهود الرامية إلى تحديد المنهجيات الرامية إلى القياس الكمي للأثر الكلي لاستخدام ترتيبات العمل المرنة وتنفيذ مبادرات أماكن العمل المرنة.

التكامل بين ترتيبات العمل المرنة ومبادرات أماكن العمل المرنة

156- عندما تكون ترتيبات العمل المرنة ومبادرات أماكن العمل المرنة منسقة استراتيجياً، فإنه يمكن أن تكون لها فوائد تكميلية. وفقاً للردود على استبيان وحدة التفتيش المشتركة، ارتأت سبع منظمات (منظمة الأغذية والزراعة، والاتحاد الدولي للاتصالات، واليونسكو، ومفوضية شؤون اللاجئين، ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والصناعية، والأمانة العامة للأمم المتحدة، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة) أن وجود مكان عمل مرن، ولا سيما التناوب على المكاتب والمكاتب غير المخصصة، بالاقتران مع زيادة استخدام العمل عن بعد، يمكن أن يحقق وفورات في التكاليف واستخداماً أكثر كفاءة لأماكن العمل. وعلى سبيل المثال، أشارت منظمة الأغذية والزراعة إلى أنه خلال جائحة كوفيد-19، حدد مقرها الرئيسي في روما وفورات في التكاليف قدرها حوالي 680 000 يورو في المجالات التالية مجتمعة: التنظيف والصيانة والكهرباء والغاز والمياه. وبالمثل، أشارت الأمانة العامة للأمم المتحدة إلى أن الجمع بين المكاتب غير المخصصة في الطوابق المخصصة لأماكن العمل المرنة وزيادة العمل عن بعد يمكن أن يقلل من الاحتياجات إلى الحيز المكتبي على المدى الطويل. وسيكون من الممكن تخفيض النفقات العقارية إذا زادت نسبة التشارك في الحيز المكتبي في المكاتب، لأن نسبة من الموظفين المعينين في أي طابق معين سيعملون عن بعد كل يوم من أيام أسبوع العمل. ولن تكون هذه التخفيضات ممكنة إلا عندما يعمل الموظفون بمرونة في أماكن عمل غير مخصصة. ولم تقم بعد ثلاث منظمات (منظمة العمل الدولية والمنظمة البحرية الدولية والمنظمة العالمية للملكية الفكرية) بتحليل هذه المسألة، في حين أشارت ثلاث منظمات أخرى (مركز التجارة الدولية، وصندوق السكان، وبرنامج الأغذية العالمي) إلى أنها تنتظر في هذا الجانب. فعلى سبيل المثال، أجرى برنامج الأغذية العالمي تحليلاً أولياً لمرافقه فيما يتعلق بتكاليف العقارات لتحديد فوائد العمل المختلط. وتم تقدير فائدة مالية قدرها حوالي 6 ملايين دولار ناتجة عن تجنب التكاليف التي تغطي الإيجار والمرافق والصيانة خلال تجربة العمل المختلط. ورغم أن هذا الفائدة المالية تهم بصفة رئيسية المقر، في روما، فإن التوقعات تخلص إلى أن تجنب التكاليف يمكن أن ينشأ في بعض المواقع الميدانية التجريبية، عن التخفيض المقرر في وجود المكاتب. غير أن العديد من المنظمات لم تكن في وضع يمكنها من تحديد الوفورات المحتملة في التكاليف في هذه المرحلة. ويجدر بالإشارة أنه إذا كانت ترتيبات العمل المرنة ومبادرات أماكن العمل المرنة لا يتوقف قيام بعضها على قيام البعض الآخر، فإنه يمكن أن توفر فوائد تكميلية عند تنسيقها استراتيجياً. ولذلك ينبغي ترشيد مستوى تكاملها. وينبغي للمنظمات التي لم تنظر بعد في إدراج ترتيبات العمل المرنة كجزء لا يتجزأ من استراتيجياتها المتعلقة بأماكن العمل المرنة أو المبادرات المماثلة أن تنظر في إمكانية القيام بذلك. ولدى القيام بذلك، ينبغي للمنظمات أن تضع منهجية لتقييم الفوائد التكميلية والوفورات المحتملة في التكاليف بالنسبة للمنظمة. وتؤيد الجمعية العامة هذا النهج، إذ قررت أن تكون ترتيبات العمل المرنة جزءاً لا يتجزأ من جميع استراتيجيات أماكن العمل المرنة⁽⁸⁷⁾.

(87) A/76/669، الفقرة 19(هـ).

سابعاً - التعاون فيما بين الوكالات

157 - قلة المحاولات المبذولة، قبل جائحة كوفيد-19، للتعامل مباشرة مع ترتيبات العمل المرنة على مستوى المنظومة. بذلت محاولات قليلة، قبل جائحة كوفيد-19، للتعامل مباشرة مع ترتيبات العمل المرنة على مستوى المنظومة. وأشار أساساً في تقارير بعض الاجتماعات إلى الإمكانيات الإيجابية لترتيبات العمل المرنة والحاجة إلى تعميمها في العمليات العامة، بينما ركزت شبكة الموارد البشرية التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين، في بعض الوثائق، على مبادرات التوازن بين العمل والحياة الشخصية ورفاه الموظفين على نطاق منظومة الأمم المتحدة⁽⁸⁸⁾. وتسليماً بكون ترتيبات العمل المرنة أداة فعالة لتعزيز التوازن بين العمل والحياة الشخصية، أُدمجت هذه الترتيبات في العديد من مبادرات النظام الموحد، بما في ذلك استراتيجية الأمين العام بشأن التكافؤ بين الجنسين على نطاق المنظومة " (تشرين الأول/أكتوبر 2017)⁽⁸⁹⁾ والمبادئ التوجيهية لتهيئة بيئة تمكينية في منظومة الأمم المتحدة (2019)⁽⁹⁰⁾. وفي حين أن الدور الدائم لترتيبات العمل المرنة في تحسين وضع المرأة في منظومة الأمم المتحدة ما فتى يجري إبرازه بانتظام في سياق تقارير الأمين العام التي تقدم كل سنتين عن هذا الموضوع، فإن من المثير للاهتمام ملاحظة أن استراتيجية منظومة الأمم المتحدة بشأن مستقبل العمل (أيار/مايو 2019)⁽⁹¹⁾ ظلت تلتزم الصمت بشأن ترتيبات العمل المرنة والأساليب الجديدة في العمل.

158 - السياسة النموذجية لمنظومة الأمم المتحدة بشأن العمل المرن: أول وثيقة على نطاق المنظومة تغطي ترتيبات العمل المرنة. مع ظهور جائحة كوفيد-19، أعادت فرقة عمل مجلس الرؤساء التنفيذيين المعنية بمستقبل القوة العاملة في الأمم المتحدة، التي أُنشئت في عام 2019⁽⁹²⁾، توجيه عملها للتركيز على عناصر نهج موسع للعمل عن بعد، معززٍ بترتيبات تعاقدية متكيفة وتقنيات تمكينية⁽⁹³⁾. ونتيجة لذلك، أقر مجلس الرؤساء التنفيذيين السياسة النموذجية لمنظومة الأمم المتحدة بشأن العمل المرن وعدة وثائق أخرى ذات صلة بهذا المجال، بما في ذلك "التزامات القيادة العليا من أجل مستقبل العمل في منظومة الأمم المتحدة"⁽⁹⁴⁾ و"المبادئ التوجيهية النموذجية لمنظومة الأمم المتحدة بشأن الحق في قطع الاتصال"⁽⁹⁵⁾. وتدور السياسة النموذجية، في جملة أمور، معظم المبادئ المشتركة للعمل عن بعد في منظومة الأمم المتحدة التي وردت في التقرير المؤقت لعام 2020 لفرقة العمل المعنية بمستقبل القوى العاملة في الأمم المتحدة التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين⁽⁹⁶⁾. وتهدف السياسة النموذجية أيضاً إلى تحقيق توازن أفضل بين منظورات أرباب العمل والموظفين فيما يتعلق بالمرونة في مكان العمل. فالسياسة النموذجية تتناول مختلف خيارات العمل المرنة، وتحدد عدة مبادئ رفيعة المستوى، وتوفر إطاراً منسقاً لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة للبناء عليه وتفعيله.

(88) انظر، على سبيل المثال، CEB/2008/HLCM/HR/11.

(89) انظر: www.un.org/gender/sites/www.un.org.gender/files/gender_parity_strategy_october_2017.pdf.

(90) <https://digitallibrary.un.org/record/3984903?ln=en>.

(91) CEB/2019/1/Add.2.

(92) انظر CEB/2019/5.

(93) CEB/2020/HLCM/13، الفقرة 4.

(94) CEB/2021/HLCM/6/Add.2/Rev.1.

(95) CEB/2022/HLCM/5/Add.2.

(96) CEB/2020/HLCM/13.

159- ويبدو أن السياسة النموذجية لمنظومة الأمم المتحدة بشأن العمل المرن تلي حاجة المنظمات الرئيسية إلى التوجيه على نطاق المنظومة. فقد أفادت معظم المنظمات بأنها تقدر ما توفره السياسة النموذجية لمنظومة الأمم المتحدة بشأن العمل المرن من توجيهات رفيعة المستوى ومبادئ أساسية لترتيبات العمل المرنة، كما تقدر كونها ليست مفرطة في التقييد وتسمح بالمرنة فيما يتعلق بتنفيذها، مولية الاعتبار الواجب لفرادى الاحتياجات والأولويات والخصائص (انظر الفقرة 6). ولاحظ عدد قليل من المنظمات أن السياسة النموذجية توفر القدر المناسب من التوجيهات والمرنة، وأن توفير توجيهات أكثر تفصيلاً في مجال السياسة العامة على نطاق المنظومة سيكون على الأرجح على حساب المرونة وسيفرض نهجاً مركزياً قد يكون تقييداً ولا يراعي الظروف المحددة لكل كيان ولكل فرد. ولتقديم مثال على هذا الرأي، تكررت إحدى المنظمات أنه "عندما يتعلق الأمر بالحد الأدنى من الحضور في المكاتب، حتى في كل مركز عمل، نريد جميعاً المرونة اللازمة لتنفيذ [السياسة النموذجية] على أفضل وجه يناسب احتياجاتنا". وأشارت بضع منظمات أخرى إلى أن "السياسة النموذجية مفيدة، ولكنها مفرطة في العمومية وقلة التفاصيل"، وأن "هناك حاجة إلى توجيهات تنفيذية إضافية لدعم التنفيذ المتسق على نطاق المنظمة". وفي معرض الإشارة إلى إمكانية العمل بدوام جزئي، على النحو المبين في السياسة النموذجية، أشارت إحدى المنظمات إلى أنه لن يتأتى تنفيذ تلك الجوانب، نظراً لأن هذا الخيار لم يُدرج في سياسات ترتيبات العمل المرنة لأكثر من اثنتي عشرة منظمة.

160- السياسة النموذجية لمنظومة الأمم المتحدة بشأن العمل المرن: مقياس مفيد. نظراً لتحديث 16 منظمة لسياساتها خلال الفترة 2022-2023، واستعراض وتقيح ثلاثة كيانات لسياساتها حالياً، فإن غالبية المنظمات قامت بتحديث سياساتها المتعلقة بترتيبات العمل المرنة بعد إصدار السياسة النموذجية لمنظومة الأمم المتحدة بشأن العمل المرن. وأفادت معظم المنظمات بأنها اتخذت من السياسة النموذجية مرجعاً وتوجيهاً، وقامت بمواءمة سياساتها المستكملة معها فيما يتعلق بالمبادئ الرئيسية، وخيارات ترتيبات العمل المرنة، وطرائقها، وعملية الموافقة، وعدة مسائل أخرى ذات صلة. وقامت سبع منظمات بمواءمة تعريف ترتيبات العمل المرنة، بدرجات متفاوتة، مع تعريف العمل المرن في سياساتها، على النحو الوارد في السياسة النموذجية، ولكنها لم تغير عنوان سياساتها، على غرار السياسة النموذجية. وفي الوقت نفسه، تصرفت المنظمات بحرية في تكييف التوجيهات السارية على نطاق المنظومة مع احتياجاتها التنظيمية وأولوياتها وخصوصياتها - وهو نهج تروج له السياسة النموذجية ويتمشى معها. واستناداً إلى هذه التطورات، يمكن القول إن السياسة النموذجية لمنظومة الأمم المتحدة بشأن العمل المرن والمناقشات التي دارت حولها قد أسهمت في مواءمة السياسات والممارسات في بعض المجالات. ومع ذلك، لا تزال منظمات الأمم المتحدة تقتصر إلى نهج متماسك ومتسق على نطاق المنظومة فيما يتعلق بجوانب معينة، لا سيما الأحكام المتعلقة بطرائق العمل عن بعد وتنفيذها.

161- وينبغي النظر في وضع مبادئ توجيهية إضافية على نطاق المنظومة. فلئن أعربت المنظمات عن تقديرها لمستوى التوجيهات التي توفرها السياسة النموذجية، فإن معظمها أعرب عن الحاجة إلى وضع مبادئ توجيهية أكثر تفصيلاً على نطاق المنظومة بشأن بعض المسائل المتصلة بترتيبات العمل المرنة، وما يمكن أن ينجم عنها من فوائد. وعلى سبيل المثال، شددت إحدى المنظمات على أنها ترحب بمزيد من التوجيهات في مجال العمل المختلط، والحاجة إلى قطع الاتصال، وحدود العمل، والانسجام بين العمل والحياة الشخصية فيما يتعلق بترتيبات العمل المرنة. وأفادت منظمة أخرى بأن من المفيد وضع مبادئ توجيهية محددة بشأن معايير تقييم ترتيبات العمل المرنة وكيفية استخدام هذه المقاييس. وقد تشمل الأمثلة أفضل السبل لرصد وقياس الأثر على رفاة الموظفين (مثل المرض، والاستبقاء، وما إلى ذلك) كما يمكن أن تشمل أي آثار بيئية واعتبارات أخرى من قبيل استخدام حيز المكاتب والوفورات المحتملة. وبالإضافة

إلى ذلك، ينبغي أن يكون هناك اتفاق أو إطار بشأن الوظائف المناسبة أو غير المناسبة للعمل عن بعد، وقد تستفيد بعض الكيانات من سجل للممارسات الجيدة في تعميم التنفيذ التشغيلي لترتيبات العمل المرنة.

162- **تزايد المطالبة بالاتساق على نطاق المنظومة في تنفيذ العمل عن بعد خارج مركز العمل.** تتعلق التوجيهات الإضافية التي يشهد الطلب عليها أكثر من غيرها بتنفيذ العمل عن بعد خارج مركز العمل. فهناك اختلافات كبيرة في السياسات فيما بين المنظمات فيما يتعلق بشروط العمل عن بعد خارج مركز العمل ومدته القصوى، ومتى تجرى تسويات الامتيازات والمستحقات وإلى أي مدى، في حالة استخدام طريقة العمل عن بعد خارج مركز العمل بعد بُعد المدة القصوى المقررة. فعلى سبيل المثال، تجري بعض المنظمات (مثل مفوضية شؤون اللاجئين والأمانة العامة للأمم المتحدة) تسويات للامتيازات والمستحقات تستند إلى الحضور البدني للموظف في مركز العمل اعتباراً من اليوم الأول للعمل عن بعد خارج مركز العمل بعد المدة القصوى المحددة في الاتفاق، بينما لا تنفذ كيانات أخرى التسويات إلا بعد فترة زمنية معينة من المدة القصوى المقررة. فعلى سبيل المثال، ينفذ برنامج الأغذية العالمي تسويات لامتيازات ومستحقات الموظف الذي يعمل عن بُعد بعد 90 يوماً تقويمياً، بما فيها عطلات نهاية الأسبوع والعطلات الرسمية وأيام الإجازات، التي تسبق مباشرة فترة العمل عن بعد وتليها أو التي تقع ضمن المدة المتفق عليها (انظر الجدول 22). وبالإضافة إلى ذلك، يميز برنامج الأغذية العالمي (وعدة منظمات أخرى) بين فئة الموظفين المعنيين، بحيث تنطبق قواعد مختلفة على فئتي الموظفين والأفراد من غير الموظفين. وبالمثل، هناك فوارق فيما بين المنظمات من حيث تسويات مختلف الامتيازات والمستحقات، مثل منحة التعليم وإعانة الإيجار (انظر المرفق العاشر). واستُكشفت بعض الحلول المحددة في هذا المجال في سياق وضع السياسة النموذجية لمنظومة الأمم المتحدة بشأن العمل المرن؛ غير أنه لم تتم متابعة المناقشات، نظراً لطابع الوثيقة الرفيع المستوى. ونتيجة لذلك، لا تتناول السياسة النموذجية بالتفصيل المدة القصوى للعمل عن بعد خارج مركز العمل أو أثره على الأجور والامتيازات والبدلات، في حالة استخدام العمل عن بعد خارج مركز العمل بعد المدة القصوى المقررة. وفيما يتعلق بالأجور والامتيازات والبدلات، لا تذكر السياسة النموذجية سوى المبادئ الرئيسية المتعلقة بالموظفين المعيّنين دولياً ومحلياً وتقدم بعض الإرشادات العامة⁽⁹⁷⁾. وبسبب قلة التفاصيل هذه، اضطرت المنظمات إلى المبادرة إلى وضع نهج خاصة بها، لأن إدارتها تقتصر على توجيهات أو نماذج متسقة لأفضل الممارسات للرجوع إليها. وأشارت معظم المنظمات إلى أن وضع مبادئ توجيهية أكثر تفصيلاً على نطاق المنظومة تُكمل السياسة النموذجية سيكون مفيداً جداً فيما يتعلق بهذه المسائل. ويشدد المفتش على ضرورة التشاور الوثيق مع لجنة الخدمة المدنية الدولية عند وضع معايير لتحديد المدة القصوى للعمل عن بعد خارج مركز العمل، ولتسوية المستحقات والامتيازات عندما يستخدم هذا الترتيب في العمل عن بُعد بعد المدة القصوى المقررة، من أجل اتباع نهج متسق ومشترك.

(97) تستند مجموعة عناصر أجر الموظفين المعيّنين دولياً إلى مبدأ نولمير ويرتبط عنصر تسوية مقر العمل في أجورهم بتكاليف المعيشة في مركز عملهم الرسمي. وتستند مجموعة عناصر أجر الموظفين الوطنيين إلى مبدأ فليمنغ، الذي يربطها بأفضل شروط الخدمة السائدة في مركز العمل الرسمي. وبناء على ذلك، قد تلزم تسوية بعض الامتيازات والبدلات خلال فترات العمل عن بعد خارج مركز العمل وفقاً للغرض والقصود من هذه الامتيازات والبدلات على النحو الذي حددته لجنة الخدمة المدنية الدولية. ويتعين على المنظمات أن تتحلى بالمرونة فيما يتعلق بطلبات العمل عن بعد خارج مراكز العمل، رهناً بمقتضيات الخدمة، إذ قد تكون هناك أسباب متعددة تحمل الفرد على تقديم هذا الطلب" (CEB/2021/HLCM/10/Add.1، الصفحتان 6 و7، الملاحظات التوضيحية).

تسوية المستحقات والامتيازات في حالة العمل عن بعد خارج مركز العمل بعد المدة القصوى المقررة^(أ).

من اليوم الأول	بعد شهرين	بعد ثلاثة أشهر	لا يوجد أي نص
مركز التجارة الدولية الأونكتاد برنامج البيئة مؤئل الأمم المتحدة مفوضية شؤون اللاجئين المكتب المعني بالمخدرات والجريمة الأمانة العامة للأمم المتحدة	صندوق السكان مكتب خدمات المشاريع (في يوم العمل الحادي والسبعين) الأونروا	منظمة العمل الدولية اليونيسيف برنامج الأغذية العالمي المنظمة العالمية للملكية الفكرية	المنظمة البحرية الدولية الاتحاد الدولي للاتصالات البرنامج الإنمائي اليونيدو هيئة الأمم المتحدة للمرأة

المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة استناداً إلى سياسات المنظمات المشاركة.

(أ) يجدر بالإشارة أن هناك فوارق في هيكل الأجور عبر الفئات وفوارق في الممارسة فيما بين المنظمات: فقد تتعلق التسويات بامتيازات ومستحقات مختلفة، ويمكن تنفيذها في أوقات مختلفة بالنسبة لفئات الموظفين والأفراد من غير الموظفين وفيما بين المنظمات.

163- ويفسح الطابع الرفيع المستوى للسياسة النموذجية لمنظومة الأمم المتحدة بشأن العمل المرن مجالاً للتنسيق فيما بين الوكالات. وتفسح السياسة النموذجية مجالاً للتنسيق فيما بين الوكالات. ويشدد المفتش على الحاجة إلى إجراء مزيد من المناقشات بشأن ترتيبات العمل المرنة والمسائل ذات الصلة من خلال المنتديات الملائمة، بما في ذلك اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين، وشبكة الموارد البشرية، وفريق سجل سياسات الموارد البشرية. ونظراً لعدم وجود حل واحد يناسب الجميع، ولحق المنظمات الكامل في صياغة سياساتها المتعلقة بترتيبات العمل المرنة بما يتماشى مع احتياجاتها الخاصة، فإن ثمة حجة قوية تستدعي تحسين الاتساق على نطاق منظومة الأمم المتحدة في هذا المجال، قدر الإمكان. وينبغي أن تركز المناقشات الجارية والمقبلة على التحديات والفوائد المتوقعة لترتيبات العمل المرنة، بما في ذلك وضع مبادئ توجيهية إضافية في المجالات المذكورة في هذا الفصل. وتشجع السياسة النموذجية لمنظومة الأمم المتحدة بشأن العمل المرن المنظمات على السعي، في جملة أمور، إلى وضع نهج متسق للعمل عن بعد خارج مركز العمل⁽⁹⁸⁾.

164- ومن المتوقع أن يؤدي تنفيذ التوصيتين التاليتين إلى تعزيز تنسيق ومواءمة ممارسات ترتيبات العمل المرنة، وإلى تحسين الكفاءة وتعزيز فعالية إدارة ترتيبات العمل المرنة.

التوصية 7

ينبغي للأمين العام، بصفته رئيس مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، أن يطلب إلى شبكة الموارد البشرية التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق إنشاء فريق عامل للقيام، بحلول نهاية عام 2026، بوضع معايير منسقة لتحديد المدة القصوى للعمل عن بعد خارج مركز العمل ولتسوية المستحقات والامتيازات في حالة استخدام هذا العمل عن بعد استخداماً يتجاوز المدة القصوى المقررة، وذلك بغية تحقيق الاتساق على نطاق المنظومة.

التوصية 8

ينبغي أن تنظر الجمعية العامة، بحلول دورتها الثانية والثمانين، في مقترحات الأمين العام المتعلقة بالمعايير المنسقة، ضمن الإطار الحالي للنظام الموحد للأمم المتحدة، لتحديد المدة القصوى للعمل عن بعد خارج مركز العمل ولتسوية المستحقات والامتيازات في حالة استخدام هذا العمل عن بعد استخداماً يتجاوز المدة القصوى المقررة.

165- ومن شأن الاستعراض الدوري الطوعي لتنفيذ السياسة النموذجية لمنظومة الأمم المتحدة بشأن العمل المرن أن يعود بالنفع على المنظمات المشاركة. فالسياسة النموذجية لمنظومة الأمم المتحدة بشأن العمل المرن تغطي ترتيبات العمل المرنة. وتمثل عاملاً تمكينياً لجعل منظومة الأمم المتحدة أكثر فعالية من خلال قدرات جديدة تعزز المرونة والتكامل والتماسك عبر المنظومة، على نحو ما دعا إليه الأمين العام في تقريره لعام 2021 المعنون "خطتنا المشتركة"⁽⁹⁹⁾. ويرى المفتش أنه، بالإضافة إلى العمل الجاري الذي تضطلع به شبكة الموارد البشرية وفريق سجل سياسات الموارد البشرية التابع لها، فإن تقديم تقارير دورية طوعية إلى اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين المعني بالتنسيق بشأن تنفيذ السياسة النموذجية، والقيام في هذا السياق، بتبادل معلومات عن الخبرات والتحديات والإنجازات والممارسات الجيدة المبتكرة بشأن مختلف المسائل المتصلة بالعمل المرن ومستقبل العمل، سيكون أمراً مفيداً لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة، ولتعاون فيما بين الوكالات والاتساق على نطاق المنظومة فيما يتعلق بترتيبات العمل المرنة والأساليب الجديدة في العمل. وبالإضافة إلى ذلك، فإن تقديم التقارير الدورية الطوعية مباشرة إلى مجلس الرؤساء التنفيذيين من شأنه أن يوفر طبقة إضافية من الشفافية ويشكل حافزاً إضافياً لتنفيذ السياسة النموذجية على نطاق منظومة الأمم المتحدة. وأقر مسؤولون من معظم المنظمات المشاركة التي أجريت معهم مقابلات لأغراض هذا الاستعراض بفائدة أداة الإبلاغ الطوعي في تقييم تنفيذ السياسة النموذجية وآثارها. وأشار بعضهم إلى أن مجموعة من البارامترات ذات الصلة بالإبلاغ الطوعي من شأنها أن تزيد من قيمة هذه العملية على نطاق المنظومة.

166- ومن المتوقع أن يعزز تنفيذ التوصية التالية الشفافية والمساءلة فيما يتعلق بتنفيذ السياسة النموذجية لمنظومة الأمم المتحدة بشأن ترتيبات العمل المرنة.

التوصية 9

ينبغي للأمين العام، بصفته رئيس مجلس الرؤساء التنفيذيين المعني بالتنسيق، أن يطلب إلى اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين المعني بالتنسيق النظر في أن تطلب إلى المنظمات المشاركة تقديم تقارير دورية طوعية، كل ثلاث سنوات في الوضع الأمثل، اعتباراً من عام 2026، عن تنفيذ السياسة النموذجية لمنظومة الأمم المتحدة بشأن العمل المرن، من أجل توكي أقصى الفوائد من تطبيقها وتعزيز الاتساق على نطاق المنظومة، بما في ذلك من خلال تبادل معلومات عما يتصل بها من خبرات وتحديات وإنجازات وممارسات جيدة مبتكرة.

ثامناً- ترتيبات العمل المرنة والأساليب الجديدة في إطار "الوضع الطبيعي الجديد"

167- يمثل "الوضع الطبيعي الجديد" حيداً عن الأساليب القديمة في العمل. فقد نشأ عن جائحة كوفيد-19 وضع طبيعي جديد" تتشكل معالمه ومحتواه من خلال العملية الجارية لوضع استراتيجيات على نطاق منظومة الأمم المتحدة والمبادرات المختلفة التي تتخذها حالياً المنظمات المشاركة من أجل إحداث تحول في مكان العمل بالأمم المتحدة. ويتكليف فرقة العمل المعنية بمستقبل القوى العاملة في الأمم المتحدة بفحص "عناصر نهج موسع للعمل عن بعد، معزز بترتيبات تعاقدية متكيفة وتقنيات تمكينية"، حفزت اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين، في عام 2020، على إجراء مناقشة بشأن سيناريوهات ما بعد الجائحة التي تعتبر ترتيبات العمل المرنة المعززة والعمل عن بعد جزءاً من "الوضع الطبيعي الجديد". واعتبر ثلثا المنظمات التي عبرت عن آرائها بشأن ترتيبات العمل المرنة في "الوضع الطبيعي الجديد" وفوائد الأساليب الجديدة في العمل، رداً على استبيان وحدة التفتيش المشتركة، أن هذه المفاهيم ترتبط عموماً بزيادة المرونة في مكان العمل التي تعزز الانسجام بين العمل والحياة الشخصية والإنتاجية والفعالية من حيث التكلفة، كما تعزز المساواة والتنوع والإدماج، وتستجيب استجابة أفضل لمطالب القوة العاملة المتعددة الأجيال. ورأت منظمات عديدة أن السمة البارزة في "الوضع الطبيعي الجديد" ينبغي أن تكون تعميم طرائق العمل عن بعد. وبصورة أكثر تحديداً، ربطت 12 منظمة هذا المفهوم بتوافر سياسات منقحة تنص على ترتيبات عمل مرنة معززة (بما في ذلك طرائق العمل عن بعد مع زيادة المرونة) و/أو تعزيز بيئة العمل المختلط.

168- اختبار نماذج العمل المبنية على مرونة أعلى محتملة. استناداً إلى الردود على استبيان وحدة التفتيش المشتركة (السؤال 3-3-5)، اغتم ما يقارب ثلث المنظمات المشاركة (صندوق السكان، واليونسيف، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، والاتحاد البريدي العالمي، وبرنامج الأغذية العالمي، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية) الفرصة لتسريع الانتقال نحو نماذج عمل تشغيلية جديدة، تقوم على مرونة أعلى محتملة - وهو تحول كان جارياً بالفعل قبل الجائحة، حسبما يتضح من ولاية فرقة العمل المعنية بمستقبل القوى العاملة للأمم المتحدة لعام 2019⁽¹⁰⁰⁾. فعلى سبيل المثال، تقوم اليونسيف بصياغة سياسة جديدة للسماح بطريقة جديدة في الوظائف، حيث يمكن لشاغلي الوظائف/الموظفين المختارين أن يكون لديهم خيار الاضطلاع بالدور باعتباره وظيفة عن بعد تماماً، بالنسبة للوظائف التي تعتبر مناسبة للعمل عن بعد بدوام كامل (استناداً إلى دراسة جدوى). وقد بدأ صندوق السكان مناقشات بشأن عقود العمل في "أماكن أخرى" لا ترتبط بمركز عمل معين. وتعكف المنظمة العالمية للملكية الفكرية حالياً على تجربة أُن فيها لأربعة موظفين استثناءً بالانتقال إلى خارج مركز عملهم الرسمي لمدة سنة واحدة وأداء وظائفهم عن بعد خلال هذه الفترة. ولا تستبعد المنظمة العالمية للملكية الفكرية تعيين موظفين للعمل من البيت أو عن بعد في المستقبل، شأنها في ذلك شأن الاتحاد البريدي العالمي، الذي يعترف بأن بعض وظائف تكنولوجيا المعلومات أو الخدمات اللغوية أو وظائف الميزانية يمكن أن القيام بها عن بعد بالكامل. وأشارت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية إلى أن التقييم المستقبلي لسياساتها الجديدة المتعلقة بترتيبات العمل المرنة قد يشمل النظر في نماذج تشغيلية جديدة يمكن أن تؤدي إلى العمل الكامل عن بعد بالنسبة لبعض التوصيفات الوظيفية. كما أن هيئة الأمم المتحدة للمرأة لا تستبعد استخدام عقود "العمل من أي مكان" في إطار "الوضع الطبيعي الجديد"، ورأت أن ذلك من شأنه أن يتيح الفرصة للتعيين على نطاق أوسع وتوظيف موظفين مؤهلين/موظفات مؤهلات ما كان ل يتم توظيفهن بسبب تعذر انتقالهن إلى مركز عمل معين، ولكن يمكنهن العمل من بلدن الأصلي.

169 - نموذج العمل المختلط لبرنامج الأغذية العالمي. اختبر برنامج الأغذية العالمي رؤيته الخاصة "للوضع الطبيعي الجديد"، الذي عُرِف بكونه "الانتقال إلى نماذج عمل مرنة إلى جانب تمكين عمليات ونظم العمل"⁽¹⁰¹⁾. ويهدف النموذج المختلط لبرنامج الأغذية العالمي، الذي تم تجريبه في عدد من المكاتب لبعض الوقت، إلى "الجمع بين العمل من المكتب والعمل عن بعد داخل مركز العمل". وعلاوة على ذلك، تم تصميم النموذج في شكل ترتيب عمل بديل تسمح بموجبه المنظمة للموظفين بالعمل من البيت لفترة زمنية محددة في الأسبوع". وقُدِم النموذج في إطار مشروع "للأساليب الجديدة في العمل" لا يندرج تحت سياسة ترتيبات العمل المرنة، ولكن يمكن إدراجه في إطار ترتيبات العمل المرنة، وقد تم اختيار النموذج في أعمال ووظائف مختارة مناسبة لنموذج العمل المختلط.

170 - "الأساليب الجديدة في العمل" مفهوم عصري، ولكن تعريفه غامض وتفسيره فضفاض. فإذا كانت "الأساليب القديمة في العمل" (أي كون جميع الموظفين يعملون معاً في نفس المكتب في نفس الوقت) لن تختفي، فإن الانتقال نحو الأساليب الجديدة في العمل، استناداً إلى "نهج موسع تجاه العمل عن بعد"، على نحو ما تدعو إليه الولاية المعاد تحديد محورها (2020)⁽¹⁰²⁾ والمنوطة بفرقة العمل المعنية بمستقبل القوة العاملة في الأمم المتحدة، ما فتئ يتوسع. غير أن الغرض من هذه التطورات غير واضح بسبب المفاهيم ونُهُج الموارد البشرية التي استُحدثت في منظمات عديدة؛ ولكنها لم تشرح أو تحدد بدقة كافية. وفي كثير من الأحيان، يتم استخدامها "كمصطلحات جامعة" أو تصف ممارسات العمل المرنة التي تغطي أحياناً نماذج العمل المختلطة والعمل عن بعد، والتي لا ترتبط بترتيبات العمل المرنة. وتحتوي العديد من سياسات ترتيبات العمل المرنة، بما في ذلك بعض السياسات التي صدرت في الفترة 2021-2023 (حتى تاريخ كتابة هذا التقرير)، على عرض لترتيبات العمل المرنة التي تتجاوز أحياناً التوازن في المنظمة الواحدة مع "المنافع المتبادلة" المتوقعة التي يقوم عليها غرضها الرئيسي (أي "موازنة الطلبات على الموظفين أثناء العمل مع الحياة الشخصية خارج المكتب والتحديات المتمثلة في إيجاد سبل جديدة وسبل أفضل لإدارة الأشخاص والوقت والمكان وأعباء العمل إدارة فعالة")⁽¹⁰³⁾. ولئن كان بالإمكان تصور ترتيبات العمل المرنة المعززة باعتبارها هي أيضاً أدوات إدارية وممارسات للتغيير المؤسسي، فإنه لا يمكن اعتبارها أساليب جديدة في العمل تتطوي على إمكانية إحداث تحول في المنظمات وعالم العمل أو أنها تهدف إلى إحداث ذلك التحول. وفي سياق متصل، فإن تعزيز الطرائق التعاقدية المرنة ("المتكيفة") كأساليب جديدة في العمل "تحت ستار ترتيبات العمل المرنة" هو شاغل أعرب عنه ممثلو الموظفين رسمياً⁽¹⁰⁴⁾. وستظل هذه المسائل تبرز على السطح من جديد إلى أن يتم الاتفاق داخل منظومة الأمم المتحدة على تعريف مشترك "للأساليب الجديدة في العمل"⁽¹⁰⁵⁾.

171 - تعريف الأساليب الجديدة في العمل. وخارج الأمم المتحدة، يتزايد فهم أو تعريف الأساليب الجديدة في العمل على أنها "أشكال عمل تسمح للموظفين باختيار وقت ومكان عملهم، عن طريق استخدام تكنولوجيا

(101) WFP, "New ways of working at WFP: hybrid working model pilot", concept paper, version 1.2 (2021).

(102) CEB/2020/HLCM/13، الفقرة 4.

(103) ST/SGB/2019/3، الصفحة 1.

(104) رسالة موجهة إلى الأمين العام من الهيئة الدولية للخدمات العامة، 13 تشرين الأول/أكتوبر 2020.

(105) ينبغي عدم الخلط بين "الأساليب الجديدة في العمل" ومفهوم الأمم المتحدة، "للأسلوب الجديد في العمل"، الذي وُضع له تصور في عام 2017، والذي يدعو مجموعة متنوعة من الجهات الفاعلة الإنسانية والإنمائية، بما في ذلك الجهات الفاعلة خارج منظومة الأمم المتحدة، إلى العمل معاً بشكل تعاوني، استناداً إلى مزاياها النسبية، من أجل تحقيق "نواتج جماعية" تقلل من الحاجة والمخاطر والضعف على مدى سنوات متعددة (انظر www.un.org/jsc/content/new-way-working).

المعلومات والاتصالات ليكونوا متاحين في أي مكان وزمان⁽¹⁰⁶⁾. ويبدو أن هذا التعريف يصف واقع موظفي القطاع الخاص الذين يعملون في المنصات الرقمية أو اقتصاد الوظائف المؤقتة، حيث تقدم الخدمات في الغالب من خلال عقود قصيرة الأجل ومتعاقدين مستقلين وعاملين لحسابهم الخاص. وبالنظر إلى مستقبل العمل في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة والكيفية التي قد ينشأ بها مكان العمل، من المهم النظر في إمكانية العمل من مكان بعيد وليس العمل عن بعد للأجل الطويل⁽¹⁰⁷⁾، وهو خيار مرن لترتيبات العمل، على النحو المبين في وثائق السياسات الحالية للأمم المتحدة. ويرى المفتش أنه ينبغي، في سياق الأمم المتحدة، فهم الأساليب الجديدة في العمل على أنها ممارسات عمل تمزج بين الحضور الافتراضي والحضور البدني، والاتصالات المترامنة وغير المترامنة، المدعومة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقائمة على مقتضيات الخدمة، والتي يقصد بها زيادة مرونة الموظفين واستقلالهم الذاتي وأدائهم في العمل والانسجام بين العمل والحياة الشخصية، كما تتوخى تحسين المرونة الوظيفية للمنظمة وفقاً لاحتياجاتها المتغيرة، في إطار تحول أوسع لمكان العمل والقوة العاملة والمنظمة.

172- ويبين الجدول 23 بعض الأساليب الجديدة في العمل المرن التي يجري استخدامها أو التي نُفذت على سبيل الاختبار أو التي تعتبر "مستقبل العمل" في المنظمات المشاركة.

الجدول 23

الأساليب الجديدة في العمل في منظومة الأمم المتحدة

نماذج العمل المختلط القائمة على مبادئ ترتيبات العمل المرنة	نماذج العمل المختلط القائمة على ترتيبات العمل المرنة وترتيبات العمل البديلة ومبادئ العمل عن بعد	نماذج العمل ذات المرونة العليا
من الذي يبادر إلى الترتيبات	كيف يؤدي العمل	
يبادر إلى العمل عن بعد الموظفون	تستند نماذج العمل إلى مبادئ العمل في الموقع وعن بعد؛ ومن المتوخى القيام ببعض الأعمال بموجب عقود العمل عن بعد	يبادر إلى العمل عن بعد الموظفون
الأثار المترتبة بالنسبة لموظفي الأمم المتحدة	الأثار المترتبة بالنسبة للمركز التعاقدية	
نماذج العمل المختلط ليست إلزامية للموظفين	نماذج العمل المختلط إلزامية لبعض الموظفين	سيلازم أن تميز الاتفاقات التعاقدية بين الطرائق المكتبية الكاملة والطرائق القائمة على العمل عن بعد ونماذج العمل المختلط أو الهجين تبعاً لشروط الوظيفة والسياقات الوظيفية المحددة قد تشترط الاتفاقات التعاقدية و/أو شروط الخدمة تعديلات/تسويات بالنسبة للموظفين العاملين عن بعد بنسبة 100% من الوقت خارج مركز العمل

المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة.

(106) R. Baane, P. Houtkamp and M. Knotter, "New ways of working unravelled: about bricks, bytes and behavior" (*Het nieuwe werken onttrafeld*), (Assen, Kingdom of the Netherlands, Koninklijke Van Gorcum BV, 2011).

(107) لا يُعرّف العمل عن بعد عادة تعريفاً يشمل أولئك الذين يعملون في المنصة أو اقتصاد الوظائف المؤقتة. وعلى سبيل المثال، استناداً إلى اتفاقية منظمة العمل الدولية رقم 177 لعام 1996 بشأن العمل في المنزل، لن يصنف العامل المستقل الذي يعمل أساساً في المنزل على أنه عامل عن بعد، بل كعامل في البيت. انظر أيضاً: ILO, "Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: a practical guide", July 2020.

173- ويمكن أن تتخذ الأساليب الجديدة في العمل المرن أشكالاً عديدة. وكما هو مبين في الجدول 23، فإن نماذج العمل المختلطة ونماذج العمل التشغيلية ذات المرونة العالية يمكن أن تتخذ أشكالاً عديدة ويمكن أيضاً أن تمتد "إلى ما هو أبعد من زيادة الإنتاجية والتوازن بين العمل والحياة الشخصية"، على نحو ما تم التأكيد عليه في الورقة المفاهيمية لإحدى المنظمات. فقد نفذت أو اختبرت كل منظمة نماذج عمل مختلطة وفقاً لنماذج أعمالها ولإحتياجاتها الفعلية وفي هذا الصدد، أشارت بضع منظمات (مثل اليونيسكو) في ردودها على استبيان وحدة التفتيش المشتركة إلى أنها لا تتوخى في هذه المرحلة العمل الكامل عن بعد في بعض التوصيفات الوظيفية المحددة أو أنها تشكك في هذه الإمكانيات لأن العمل عن بعد أثبت فعاليته لفترة زمنية محدودة وأنه، على المدى الطويل، قد يكون نمط فترة الجائحة غير مستدام من حيث تحقيق النواتج البرنامجية. وعلاوة على ذلك، كان تأثير العمل عن بعد لفترات طويلة وعلى نطاق واسع على الثقافة المؤسسية والأداء غير مؤكد.

174- وقد تتطلب الأساليب الجديدة في العمل المرن مزيداً من التنظيم. فنماذج العمل المختلطة، وخاصة نماذج العمل التشغيلية ذات المرونة العالية تجلب في طياتها تحديات خاصة بها. وسيلزم أن تتنظر المنظمات في المسائل المتصلة بها عند أو قبل تنفيذ أساليب جديدة في العمل. وقد لا تكون المبادئ التوجيهية الحالية بشأن العمل المختلط كافية وقد تنشأ حاجة إلى سن سياسات تنظيمية تحدد، على سبيل المثال، الوظائف المؤهلة للعمل المختلط والعمل عن بعد، سواء كان العمل المختلط إلزامياً أو اختيارياً، وتحدد أي قيود ترد على المكان الذي يمكن للموظف العمل فيه عن بعد والظروف التي سيطلب فيها من الموظفين التواجد في مكان العمل. ويقترح المقتض أن تستكشف المنظمات المشاركة وتنظر في فوائد اعتماد سياسة قائمة بذاتها بشأن العمل المختلط أو إدراج عناصره الأساسية في سياسة عمل مرنة مخصصة. وعلاوة على ذلك، ينبغي أن تحدد المنظمات بوضوح الأساليب الجديدة في العمل وأن تصف دورها وعلاقتها بترتيبات العمل المرنة المعززة في إطار رؤية أوسع نطاقاً يرد بيانها في استراتيجياتها المتعلقة بالموارد البشرية وغيرها من الوثائق المماثلة.

المرفق الأول

لمحة عامة عن تنفيذ التوصيات الواردة في استعراض وحدة التفتيش المشتركة لترتيبات العمل المرنة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة لعام 2012

تضمن استعراض وحدة التفتيش المشتركة الأول لترتيبات العمل المرنة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة (JIU/NOTE/2012/4) خمس توصيات. واستناداً إلى نظام التتبع الشبكي لوحدة التفتيش، سجلت جميع المنظمات التي قبلت التوصيتين 1 و3 أن التنفيذ قد اكتمل (100 في المائة)؛ وسُجل اكتمال تنفيذ التوصية 2 بمعدل 93,75 في المائة. ومن حيث القبول، فإن معدلات تنفيذ التوصيتين 4 و5 "غير متاحة". ويجدر بالإشارة، في هذا السياق، أن التوصيتين 4 و5 وُجِهاً إلى مجلس الرؤساء التنفيذيين وليس إلى المنظمات المشاركة. وفي تشرين الأول/أكتوبر 2021، أقر مجلس الرؤساء التنفيذيين السياسة النموذجية لمنظومة الأمم المتحدة بشأن العمل المرن، التي تغطي المسائل المطروحة في التوصيتين 4 و5.

التوصيات الواردة في الوثيقة JIU/NOTE/2012/4	الموجهة إلى المنظمات المشاركة	المقبولة ^(أ) من المنظمات المشاركة	القبول (بالنسبة المئوية)	المنفذة من المنظمات المشاركة	قيد التنفيذ في المنظمات المشاركة	التنفيذ (التوصيات المقبولة/المنفذة) (بالنسبة المئوية)
جميع التوصيات	38	23	60,53	22	1	95,65
1- ينبغي أن يكف الرؤساء التنفيذيون لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة، دون تأخير، عن استخدام نظم تسجيل وقت الالتحاق بالعمل والانصراف منه لأغراض رصد ترتيبات العمل المرنة.	5	1	20	1	0	100
2- ينبغي أن ينظم الرؤساء التنفيذيون لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة دورات تدريبية للمديرين، في حدود الموارد المتاحة، على كيفية إدارة شؤون الموظفين فيما يتعلق بترتيبات العمل المرنة في منظمة قائمة على النتائج. وينبغي إدراج هذا التدريب في التدريب الإداري العام.	24	16	66,67	15	1	93,75
3- ينبغي أن يلغي، دون تأخير، الرؤساء التنفيذيون لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة التي توفر ساعات عمل مرنة الممارسة المتمثلة في السماح لمجموعات كبيرة من الموظفين بالتجميع التلقائي لساعات تعويضية تزيد على ساعات العمل العادية في الأسبوع تُقضى كأيام إجازة إضافية.	9	6	66,67	6	0	100
4- ينبغي أن يتفق مجلس الرؤساء التنفيذيين، من خلال لجنته الإدارية الرفيعة المستوى وشبكة الموارد البشرية، دون تأخير، على تعريف واحد ومصطلح واحد للمرونة في ساعات العمل (مثل ساعات العمل المرنة)، وتعريف واحد ومصطلح واحد للمرونة في مكان العمل (مثل العمل عن بُعد). وينبغي أن يكون ثمة فهم مشترك لماهية هذه الترتيبات.	المعدلات غير متاحة	المعدلات غير متاحة	المعدلات غير متاحة	المعدلات غير متاحة	المعدلات غير متاحة	المعدلات غير متاحة
5- ينبغي أن يصدر مجلس الرؤساء التنفيذيين، دون تأخير، من خلال لجنته الإدارية الرفيعة المستوى وشبكة موارده البشرية، سياستين: إحداهما لساعات العمل المرنة والأخرى للعمل عن بعد.	المعدلات غير متاحة	المعدلات غير متاحة	المعدلات غير متاحة	المعدلات غير متاحة	المعدلات غير متاحة	المعدلات غير متاحة

المصدر: نظام التتبع الشبكي لوحدة التفتيش المشتركة (في 24 آب/أغسطس 2023).

(أ) التوصيات التي لم تسجل بوصفها توصيات "مقبولة" تعتبر إما "غير ذات صلة" أو لا تزال معلقة.

لمحة عامة على خيارات ترتيبات العمل المرنة

المنظمة	الأهلية	ساعات العمل المرنة ⁽¹⁾ (التوقيت المرن)	ساعات العمل المتداخلة ⁽¹⁾	العمل عن بعد (العمل غير الحضورى)		خيارات أخرى
				في مركز العمل	خارج مركز العمل	
الأمانة العامة للأمم المتحدة ^(*)	الموظفون يمكن أن يكون الأفراد من غير الموظفين مؤهلين، تبعاً لشروط الخدمة	نعم	نعم	- 10 أيام عمل في 9 - 5 أيام عمل في 4,5 (مع تسوية ساعات العمل/يوم العمل)	- لمدة أقصاها 3 أيام في أسبوع العمل (نصف يوم أو يوم كامل) حسبما يأذن به المدير - لمدة تزيد على 3 أيام في أسبوع العمل، في حالة الظروف الشخصية القاهرة	الانقطاع عن العمل لأغراض أنشطة التعلم/الدراسة
مركز التجارة الدولية	الموظفون يمكن أن يكون الأفراد من غير الموظفين مؤهلين، تبعاً لشروط الخدمة	نعم	نعم	- 10 أيام عمل في 9 - 5 أيام عمل في 4,5 (مع تسوية ساعات العمل/يوم العمل)	- لمدة أقصاها 3 أيام في أسبوع العمل (نصف يوم أو يوم كامل) حسبما يأذن به المدير - لمدة تزيد على 3 أيام في أسبوع العمل، في حالة الظروف الشخصية القاهرة	الانقطاع عن العمل لأغراض أنشطة التعلم/الدراسة
برنامج الإيدز	الموظفون	نعم، شريطة تسجيل التوقيت	نعم	- 10 أيام عمل في 9	- يجوز طلب مدة أقصاها 12 شهراً في المرة الواحدة - يمكن تجديدها إذا استوفيت عدة شروط، منها موافقة المشرف - غير قابلة للتجديد	لا
الأونكتاد	الموظفون	على غرار الأمانة العامة للأمم المتحدة				

المنظمة	الأهلية	ساعات العمل المرنة ⁽¹⁾ (التوقيت المرن)	ساعات العمل المتداخلة ⁽¹⁾	جدول العمل المضغوط	العمل عن بعد (العمل غير الحضور)		خيارات أخرى
					في مركز العمل	خارج مركز العمل	
البرنامج الإنمائي	الموظفون والأفراد من غير الموظفين	نعم		الخيارات التالية متاحة ويجب أن يوافق عليها الرئيس المباشر: - 10 أيام عمل في 9 - 5 أيام عمل في 4,5 - خيار 3 و2 - خيار 2 و2 - خيار 1 و3 - خيار 1,5 و3 وبموجب هذه الخيارات، يجوز للموظف أن يغادر في وقت مبكر في بعض الأيام ويعوض الوقت بالعمل لساعات إضافية في الأيام الأخرى.		العمل عن بعد (العمل غير الحضور) - لمدة أقصاها سنة واحدة في موقع عمل بديل مخصص للعمل بدوام كامل خارج المكتب (داخل/خارج مركز العمل) - لمدة تصل إلى يومين في الأسبوع بموجب اتفاق العمل عن بعد يتطلب كلا الخيارين اتفاقاً رسمياً للعمل عن بعد بين الموظف والمشرف لمدة أقصاها سنة واحدة	
برنامج البيئة	الموظفون أهلية الأفراد من غير الموظفين تقتصر على متطوعي الأمم المتحدة دون غيرهم			على غرار الأمانة العامة للأمم المتحدة			
صندوق السكان	الموظفون ^(c)	نعم		- 10 أيام عمل في 9 أيام لموظفي فئة الخدمات العامة فقط (يجب أن يكون يوم الإجازة يوم جمعة أو اثنين)		ثلاثة خيارات متاحة رهناً بموافقة المدير: - مدة تصل إلى 3 أيام عمل في الأسبوع التقويمي - أسبوع واحد كامل/أسابيع غير متتالية - أسبوعان كاملان/فترتا أسبوعين غير متتالين	- لمدة تصل إلى 60 يوم عمل في السنة لا التقويمية (متواصلة أو في المجموع) رهناً بموافقة المدير
مؤئل الأمم المتحدة	الموظفون			على غرار الأمانة العامة للأمم المتحدة			

المنظمة	الأهلية	ساعات العمل المرنة ⁽¹⁾ (التوقيت المرن)	ساعات العمل المتداخلة ⁽¹⁾	العمل عن بعد (العمل غير الحضور)		خيارات أخرى		
				جدول العمل المضغوط	في مركز العمل خارج مركز العمل			
مفوضية شؤون اللاجئين	الموظفون والأفراد من غير الموظفين	نعم، ثمة خياران: ساعات عمل متداخلة أو جدول يومي متغير، حيث يتم العمل بكامل عدد الساعات وساعات العمل الأساسية كل أسبوع، ولكن قد يختلف مجموع ساعات العمل بين أيام الأسبوع	نعم، أو جدول يومي متغير	يمكن تطبيق تغييرات على عدد الساعات وأيام الإجازة، رهناً بالاتفاق بين الموظفين ومديريهم: إذ يمكن العمل لمدة أقصاها 11 ساعة/في اليوم ويمكن تجميع 4 أيام إجازة/في الشهر كحد أقصى	الخيارات: - في بداية الانتداب/التعيين العادي/مؤقت - خارج بلد مركز العمل لمدة أقصاها 90 يوماً تقويمياً (متتالياً أو في المجموع) في السنة التقويمية، ويجب أن يأذن به المشرف - لا يمكن تجاوز 90 يوماً إلا استثناء وبموافقة مسبقة من مدير المكتب الإقليمي/مدير الشعبة/رئيس مركز الخدمة	لا	العمل بدوام جزئي، بما في ذلك تقاسم العمل، على النحو المتفق عليه بين الموظفين والمديرين	
اليونيسيف	الموظفون والأفراد من غير الموظفين ⁽²⁾	نعم		- 10 أيام عمل في 9 (يمكن تطبيق التغييرات، رهناً بالمناقشة مع المشرف)	- أيام معينة من الأسبوع أو الشهر - النهج المختلط، مثل العمل عن بعد بالتناوب مع العمل في الموقع - لفترات أطول، مثل فترة متواصلة لا تقل عن 91 يوم عمل بحد أقصاه سنة تقويمية واحدة، بموافقة المدير الإقليمي/مدير الشعبة	لا	- العمل المؤقت بدوام جزئي - تقاسم الوظائف - انقطاع عن العمل لفترة زمنية مضغوطة لحالة طوارئ خاصة (تطبق فقط على الموظفين المعيّنين محلياً في مواقع الطوارئ المحددة)	
							على غرار الأمانة العامة للأمم المتحدة	المكتب المعني بالمخدرات والجريمة

المنظمة	الأهلية	ساعات العمل المرنة ⁽¹⁾ (التوقيت المرن)	ساعات العمل المتداخلة ⁽¹⁾	جدول العمل المضغوط	العمل عن بعد (العمل غير الحضور)		خيارات أخرى
					في مركز العمل	خارج مركز العمل	
مكتب خدمات المشاريع	الموظفون والأفراد من غير الموظفين	نعم		10 أيام عمل في 9 - 5 أيام عمل في 4	العمل غير الرسمي من البيت لمدة تصل إلى 3 أيام في الأسبوع دون الحاجة إلى اتفاق رسمي	العمل الرسمي عن بعد مع إجازة سنوية: لا	الانقطاع عن العمل لأغراض أنشطة التعلم/الدراسة
الأونروا	الموظفون الدوليون المعينون لأجل غير مسمى أو بعقود محددة المدة أو مؤقتة، بمن فيهم الموظفون الفنيون المبتدئون والموظفون المنتقلون فيما بين الوكالات				العادي: لمدة تصل إلى 60 يوماً تقويمياً في السنة، بموافقة مدير الموارد البشرية العادي الاستثنائي: 61 يوماً إلى 180 يوماً تقويمياً في السنة، بموافقة مدير الموارد البشرية وبالتشاور مع رئيس شؤون الموظفين	العادي: لمدة تصل إلى 60 يوماً تقويمياً في السنة، بموافقة مدير الموارد البشرية العادي الاستثنائي: 61 يوماً إلى 180 يوماً تقويمياً في السنة، بموافقة مدير الموارد البشرية وبالتشاور مع رئيس شؤون الموظفين	
هيئة الأمم المتحدة للمرأة	الموظفون والأفراد من غير الموظفين	على غرار البرنامج الإنمائي					
برنامج الأغذية العالمي	الموظفون والأفراد من غير الموظفين	نعم، لمدة أقصاها 12 شهراً	لا	- يجوز إنجاز عمل ساعات الأسبوع القانونية في أقل من 10 أيام/أسبوعين - جدول عمل مضغوط خاص: ضغط أيام العمل على مدى 8 أسابيع كحد أدنى للحصول على 5 أيام عمل متتالية في المرة الواحدة	- العمل عن بعد لأجل قصير: يساوي أو يقل عن 90 يوماً تقويمياً متتالياً - العمل المتقطع عن بعد: أيام غير متتالية (على سبيل المثال يوم أو يومان/في الأسبوع أو عدة أيام/في عدة أشهر)	العمل عن بعد للأجل الطويل: ما يزيد على 90 يوماً تقويمياً على أن تكون الموافقة على الترتيب مبدئياً لمدة تصل إلى 6 أشهر، مع إمكانية التمديد لسنة	لا
							- التقاعد التدريجي - تقاسم العمل (كلاهما يعتبر نوعاً من للعمل بدوام جزئي)

المنظمة	الأهلية	ساعات العمل المرنة ⁽¹⁾ (التوقيت المرن)	ساعات العمل المتداخلة ⁽¹⁾	جدول العمل المضغوط	العمل عن بعد (العمل غير الحضور)		الانقطاع عن العمل لأغراض أنشطة التعلم/الدراسة	خيارات أخرى
					في مركز العمل	خارج مركز العمل		
منظمة الأغذية والزراعة	الموظفون والأفراد من غير الموظفين	نعم		- يجوز إنجاز عمل ساعات الأسبوع القانونية في أقل من 10 أيام/أسبوعين	- لمدة تصل إلى يومين/في الأسبوع - العمل عن بعد لأجل أطول داخل مركز العمل أو خارجه: على ألا يتجاوز 3 أشهر على الأفضل	- لمدة تصل إلى 4 أسابيع كحد أقصى (20 يوم عمل) في السنة التقييمية - العمل عن بعد لأجل أطول داخل مركز العمل أو خارجه: على ألا يتجاوز 3 أشهر على الأفضل	لا	- التقاعد التدريجي - تقاسم العمل
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	الموظفون	نعم	لا	لا	- العمل من البيت: عادة لا يتجاوز ما مجموعه 24 يوماً/في السنة التقييمية، رهنأ بموافقة المشرف على أساس كل حالة على حدة - يمكن الموافقة على العمل من البيت خارج مركز العمل بصفة استثنائية، بناء على الظروف الشخصية الملحة ومع مراعاة احتياجات العمل	لا		
منظمة الطيران المدني الدولي		نعم	لا	لا	لفترة أقصاها 3 أيام في الأسبوع، رهنأ بموافقة المدير المسؤول (المدير المباشر)	3 أسابيع في المجموع أو على التوالي في السنة التقييمية؛ غير قابلة للتجديد، ورهنأ بموافقة المدير المسؤول (المدير المباشر)	لا	
منظمة العمل الدولية	الموظفون	نعم	لا	مجموع الساعات بالنسبة للموظف الذي يعمل 40 ساعة في الأسبوع: - 10 أيام عمل في 9 - 5 أيام عمل في 4,5	- 3 أيام عمل في الأسبوع كحد أقصى - مدة أقصاها 10 أيام عمل متتالية في الشهر لمدة أقصاها 12 شهراً	- 10 أيام عمل متتالية في الشهر، بحد أقصاه 30 يوم عمل في السنة التقييمية، دون إجراء أي تسويات للامتيازات والمستحقات - لمدة لا تتجاوز 63 يوم عمل في 12 شهراً، رهنأ بموافقة الرئيس المسؤول والموافقة الصريحة لمدير تنمية الموارد البشرية - إمكانية التمديد لفترة إضافية تصل إلى 63 يوماً، في حالة الظروف الخطيرة والقاهرة	لا	- تجميع الساعات - المواعيد الطبية وغيرها

المنظمة	الأهلية	ساعات العمل المرنة ⁽¹⁾ (التوقيت المرن)	ساعات العمل المتداخلة ⁽¹⁾	جدول العمل المضغوط	العمل عن بعد (العمل غير الحضورى)		خيارات أخرى
					خارج مركز العمل	في مركز العمل	
المنظمة البحرية الدولية	الموظفون والأفراد من غير الموظفين	نعم	نعم	10 أيام عمل في 9 - 5 أيام عمل في 4,5	- ما يصل إلى 3 أيام في الأسبوع	- مدة محدودة غير متكررة لا تتجاوز 6 أشهر - يجب أن يوافق المدير على التمديد الاستثنائي في حالة "الظروف الاستثنائية" ولا يجوز أن يتجاوز 3 أشهر	الانقطاع عن العمل لأغراض أنشطة التعلم/الدراسة
الاتحاد الدولي للاتصالات	الموظفون	نعم	نعم	- يومان في الأسبوع كحد أقصى	- لمدة تصل إلى 10 أيام في السنة التقويمية	نعم	
اليونسكو	الموظفون والأفراد من غير الموظفين		نعم		- لمدة تصل إلى يومين في الأسبوع	- لا يرخص به إلا في حدود مسافة النقل ستكون مسافة النقل الخارجي استثنائية ولأسباب قاهرة فقط (من قبيل الأسباب الطبية)	لمدة زمنية تصل إلى 6 ساعات في الأسبوع، مع وجوب تعويض الوقت في نفس الأسبوع
اليونيدو	الموظفون والأفراد من غير الموظفين	نعم، في إطار ساعات العمل المتداخلة	يمكن تجميع ساعات العمل في "حساب دائن" أو "حساب مدين" عن طريق العمل لساعات أكثر أو أقل خلال فترات العمل المرنة، بناء على يوم العمل القياسي البالغ 8 ساعات (7,5 ساعات في الصيف). والحد الأقصى للحساب الدائن/الحساب المدين الذي يمكن ترحيله من شهر تقويمي إلى آخر هو 16 ساعة عمل	- 10 أيام عمل في 9 - 5 أيام عمل في 4,5 (يمكن استخدام هذا الخيار أيضاً مع ساعات العمل المتداخلة)	لفترة أقصاها 3 أيام عمل (أنصاف يوم أو أيام كاملة) في الأسبوع	- لمدة ملائمة لا تتجاوز 6 أشهر - يجوز التمديد الاستثنائي لمدة لا تتجاوز 3 أشهر بموافقة مدير إدارة الموارد البشرية أو من ينوب عنه	ما يصل إلى 6 ساعات في الأسبوع، ويجب تعويض الوقت في نفس الشهر، ما لم يتفق الموظف والمدير على خلاف ذلك

المنظمة	الأهلية	ساعات العمل المرنة ⁽¹⁾ (التوقيت المرن)	ساعات العمل المتداخلة ⁽¹⁾	جدول العمل المضغوط	العمل عن بعد (العمل غير الحضورى)		خيارات أخرى
					في مركز العمل	خارج مركز العمل	
منظمة السياحة العالمية	الموظفون والأفراد من غير الموظفين	نعم	لا	لا	- العادي: لمدة تصل إلى 3 أيام في الأسبوع - العرضي: لمدة تصل إلى 30 يوم عمل في السنة التقييمية، مع إمكانية التمديد الخاص لفترة إضافية مدتها 30 يوم عمل في السنة التقييمية	لا ^(أ)	الانقطاع عن العمل لأغراض أنشطة التعلم/الدراسة
الاتحاد البريدي العالمي	الموظفون وغير الموظفين	نعم، باستثناء الموظفين من الرتبة ف-5 وما فوقها الذين يمكنهم أن يأخذوا إجازة بحد أقصاه يوم أو نصفاً يوم بدلاً من التوقيت المرن في الشهر التقويمي	نعم، في إطار خيار التوقيت المرن	- لمدة تصل إلى يومين (يتعلق عدد أيام العمل عن بعد بمعدل عمل الموظف)	- الظروف الاستثنائية، من قبيل: - السفر في مهام رسمية - السفر الخاص لأسباب قاهرة وغير متوقعة - السفر الخاص المقترن بحجر صحي إلزامي المدة غير محددة	لا	
منظمة الصحة العالمية	الموظفون	نعم، لمدة لا تقل عن 6 أشهر ولا تتعدى سنة واحدة؛ ويمكن أن تستمر رهناً بمقتضيات الخدمة أو معايير أخرى	- 10 أيام عمل في 9 (مع يوم إجازة واحد خلال 10 أيام عمل) - 5 أيام عمل في 4,5 (مع نصف يوم إجازة كل أسبوع) ويمكن استخدام هذا الترتيب لمدة لا تقل عن 6 أشهر ولا تتعدى سنة واحدة	العمل عن بعد كترتيب استثنائي متاح لفترات تفوق 5 أيام في الشهر التقويمي	العمل عن بعد كترتيب استثنائي متاح لفترات تفوق 5 أيام في الشهر، بحد أقصاه 90 يوماً في المجموع في السنة التقويمية (بالتناسب مع مدة التعيين)	لا	
المنظمة العالمية للملكية الفكرية	الموظفون والأفراد من غير الموظفين (المتدربون الداخليون مثلاً)	نعم، تشمل المرونة في ترتيب ساعات العمل المتداخلة من أسبوع إلى آخر، حتى 5 ساعات خلال فترة متواصلة أقصاها أسبوعان	العمل بدوام كامل: - 5 أيام عمل في 4,5 - 10 أيام عمل في 9 - 20 يوم عمل في 19	- العادي: 0,5 يوم إلى 3 أيام عمل في الأسبوع ^(أ) - العرضي: بحد أقصاه 30 يوم عمل في السنة التقييمية ^(ب)	يقتصر على 30 يوم عمل في السنة التقييمية ^(ب)	لا ^(ط)	

المنظمة	الأهلية	ساعات العمل المرنة ⁽¹⁾ (التوقيت المرن)	ساعات العمل المتداخلة ⁽¹⁾	جدول العمل المضغوط	العمل عن بعد (العمل غير الحضور)		الانقطاع عن العمل لأغراض أنشطة التعلم/الدراسة	خيارات أخرى
					في مركز العمل	خارج مركز العمل		
المنظمة العالمية للأرصاء الجوية	الموظفون	نعم	نعم	لا	لا	لا	لا	لا

- (أ) تتيح ساعات العمل المرنة أو المتداخلة (التي يشار إليها أيضاً بأوقات العمل المرنة) للموظفين تعديل أوقات بدء أيام عملهم وانتهائها، شريطة أن يشغلوا العدد المطلوب من الساعات في أي يوم أو أسبوع معين وأن يكونوا حاضرين خلال أسبوع العمل المشترك أو ساعات العمل الأساسية المحددة لمراكز عملهم، إن وجدت (انظر السياسة النموذجية لمنظومة الأمم المتحدة بشأن العمل المرن، الفقرة 20).
- (ب) تنطبق سياسة الأمانة العامة للأمم المتحدة على الأونكتاد، وبرنامج البيئة، وموئل الأمم المتحدة، والمكتب المعني بالمخدرات والجريمة؛ بيد أن هذه السياسة تنص على أن يترك لرؤساء الكيانات أمر تحديد الدرجة التي ينبغي أن تستعرض بها طلبات ترتيبات العمل المرنة في مراعاة لمستوى الدائرة أو الشعبة أو أي وحدة مؤسسية أخرى ذات صلة.
- (ج) لا تنطبق سياسة ترتيبات العمل المرنة الحالية لصندوق السكان إلا على الموظفين، غير أن المنظمة تستعرض الطرائق المتعلقة بالأفراد من غير الموظفين (أي الخبراء الاستشاريون وفردى المتعاقدين والمتدربين الداخليين) وستدرج خيارات ترتيبات العمل المرنة في الوثائق ذات الصلة.
- (د) لا تنطبق سياسة اليونسيف إلا على الموظفين. غير أنه "يشجع العمل بترتيبات العمل المرنة بالنسبة للموظفين الآخرين بنفس القدر وتخضع للمناقشات مع المشرفين، مع مراعاة طبيعة الوظيفة ومدتها" (الفقرة 4).
- (هـ) في منظمة السياحة العالمية، تنص سياسة منفصلة على إمكانية الانقطاع عن العمل لأغراض الدراسة في سياق التطوير الوظيفي (تعرض في شكل إجازة خاصة بأجر كامل).
- (و) اعتباراً من 1 كانون الثاني/يناير 2024، سيُسمح بفترة أقصاها يوماً عمل في الأسبوع.
- (ز) اعتباراً من 1 كانون الثاني/يناير 2024، لمدة أقصاها 40 يوم عمل في السنة التقويمية.
- (ح) متاح اعتباراً من 1 كانون الثاني/يناير 2024.
- (ط) الانقطاع عن العمل لأغراض الدراسة متاح في شكل إجازة خاصة بأجر كامل في المنظمة العالمية للملكية الفكرية؛ ولا يعتبر ترتيب عمل مرن.

الإطار السياساتي لترتيبات العمل المرنة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

المنظمة	الاتفاقات/المبادئ التوجيهية لترتيبات العمل المرنة	التوجيهات والإجراءات التشغيلية المعيارية الأخرى وما إلى ذلك.
الأمانة العامة للأمم المتحدة	ترتيبات العمل المرنة، نشرة الأمين العام، ST/SGB/2019/3 (18 نيسان/أبريل 2019) ترتيبات العمل المرنة، تعميم إعلامي، ST/IC/2019/15 (11 حزيران/يونيه 2019)	تتاح على موقع iSeek الشبكي للأمم المتحدة توجيهات سياساتية مستكملة وأسئلة متداولة بشأن ترتيبات العمل المرنة وترتيبات العمل البديلة
الأونكتاد	على غرار الأمانة العامة للأمم المتحدة	
برنامج البيئة	على غرار الأمانة العامة للأمم المتحدة	
مؤئل الأمم المتحدة	على غرار الأمانة العامة للأمم المتحدة	
المكتب المعني بالمخدرات والجريمة	على غرار الأمانة العامة للأمم المتحدة	
مركز التجارة الدولية	التوازن بين العمل والحياة الشخصية، نشرة المدير التنفيذي، ITC/EDB/2022/01 (1 تموز/يوليه 2022)	مدونة قواعد سلوك بشأن التوازن بين العمل والحياة الشخصية أسئلة متداولة بشأن التوازن بين العمل والحياة الشخصية النظام الإلكتروني للشؤون الجنسانية والتوازن بين العمل والحياة الشخصية في مركز التجارة الدولية، كتيبات (2015) نحو المساواة بين الجنسين وتهيئة بيئة تمكينية، كتيبات الشؤون الجنسانية لمركز التجارة الدولية (2019 و2020)
برنامج الإيدز	سياسة ترتيبات العمل المرنة، HRM/IN 2013-7 (22 تشرين الثاني/نوفمبر 2013)	
البرنامج الإنمائي ⁽¹⁾	ترتيبات العمل المرنة (2013 وتحديث 2019)	
صندوق السكان	السياسات والإجراءات المتعلقة بترتيبات العمل المرنة (1 شباط/فبراير 2022)	مجموعة أدوات ترتيبات العمل المرنة (شباط/فبراير 2022)
مفوضية شؤون اللاجئين	سياسة العمل المرنة، UNHCR/HCP/2022/04 (23 آب/أغسطس 2023) (بدء النفاذ في 1 تشرين الأول/أكتوبر 2022) سياسة ترتيبات العمل المرنة للمتدربين الداخليين، التدريب الداخلي في مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين، الأمر الإداري، UNHCR/AI/2018/03/Rev.1	المبادئ التوجيهية بشأن العمل المرنة (كانون الأول/ديسمبر 2022)
اليونيسيف	إجراءات ترتيبات العمل المرنة في اليونيسيف، PROCEDURE/DHR/2022/003 (1 تموز/يوليه 2002)	دليل المديرين في منح ترتيبات العمل عن بعد الطويلة الأجل (لأكثر من ثلاثة أشهر متتالية) (آب/أغسطس 2020) ولدى اليونيسيف موقع مخصص على الشبكة الداخلية يتضمن توجيهات إضافية للموظفين والمديرين وشركاء الموارد البشرية، ويجري تحديثه بانتظام

المنظمة	الاتفاقات/المبادئ التوجيهية لترتيبات العمل المرنة	التوجيهات والإجراءات التشغيلية المعيارية الأخرى وما إلى ذلك.
مكتب خدمات المشاريع	إدارة ترتيبات العمل المرنة، بند السياسة المنقحة PQMS 7.5.4 (كانون الثاني/يناير 2022)	مجموعة أدوات لصقل المعارف مبادئ توجيهية ممارسات صقل معارف المديرين ممارسات صقل معارف الأفراد قائمة مرجعية لصقل المعارف معالجة الآمال والمخاوف وضع ترتيبات عمل مناسبة لفريقك ورقة إرشادات رقم 1: إرشادات عملية للتعاون في الفريق المختلط ورقة إرشادات رقم 2: قيادة وتحفيز الفرق المختلطة ورقة إرشادات رقم 3: اجتماعات مختلطة أكثر إنتاجية وإدماجاً ورقة إرشادات رقم 4: إدارة جدول عملك عبر تقويم Google
الأونروا	العمل عن بعد، الأمر التوجيهي بشأن الموظفين الدوليين، (20) I/1/Rev.1 (20 آذار/مارس 2022)	
هيئة الأمم المتحدة للمرأة ⁽¹⁾	تستخدم مذكرة سياسة ترتيبات العمل المرنة للبرنامج الإنمائي: وتقوم هيئة الأمم المتحدة للمرأة حالياً بإعداد سياستها الخاصة.	
برنامج الأغذية العالمي ⁽¹⁾	ترتيبات العمل المرنة، الفصل الخامس-7، دليل الموارد البشرية (12 كانون الثاني/يناير 2022)	
منظمة الأغذية والزراعة ⁽¹⁾	ترتيبات العمل المرنة، الفصل الثالث، دليل منظمة الأغذية والزراعة (3 كانون الأول/ديسمبر 2013) المبادئ التوجيهية بشأن العمل بدوام جزئي، البند 327، التذييل باء، الفصل الثالث، دليل منظمة الأغذية والزراعة (1 تشرين الثاني/نوفمبر 2013) تقاسم العمل، البند 327، التذييل دال، الفصل الثالث، دليل منظمة الأغذية والزراعة (25 آذار/مارس 2009) جدول العمل المرن، البند 327، التذييل هاء، الفصل الثالث، دليل منظمة الأغذية والزراعة (25 آذار/مارس 2009) جدول العمل المضغوط، البند 327، التذييل هاء، الفصل الثالث، دليل منظمة الأغذية والزراعة (25 آذار/مارس 2009) ملاحظة: علق العمل بالمبادئ التوجيهية بشأن العمل عن بعد، البند 327، التذييل ألف، الفصل الثالث، من دليل منظمة الأغذية والزراعة (25 آذار/مارس 2009). ويسري في الوقت الراهن مشروع تجريبي لترتيبات العمل المرنة حتى 31 تموز/يوليه 2023. وأدرج المشروع التجريبي في المبادئ التوجيهية لمنظمة الأغذية والزراعة بشأن كوفيد-19.	

المنظمة	الاتفاقات/المبادئ التوجيهية لترتيبات العمل المرنة	التوجيهات والإجراءات التشغيلية المعيارية الأخرى وما إلى ذلك.
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	تحديث بشأن التدابير المتعلقة بكوفيد-19، STA/NOT/3164 (2 حزيران/يونيه 2022) ساعات العمل المرنة، AM.II/5 I، المرفق الأول (1 كانون الثاني/يناير 2019) العمل من البيت، AM.II/5 III، المرفق الثالث (26 آذار/مارس 2021) نماذج وقت العمل، AM.II/5 II، المرفق الثاني (30 تشرين الأول/أكتوبر 2020)	
منظمة الطيران المدني الدولي ⁽¹⁾	مبادئ توجيهية بشأن الانتقال إلى مكان العمل (1 نيسان/أبريل 2022) ساعات العمل المرنة، إشعار للموظفين رقم 5269 (31 آذار/مارس 2009)	
منظمة العمل الدولية	سياسة منظمة العمل الدولية بشأن ترتيبات العمل المرنة، الأمر التوجيهي للمكتب (17 أيار/مايو 2023) إجراءات ترتيبات العمل المرنة، إجراءات المكتب (22 أيار/مايو 2023) (اعتباراً من 1 تموز/يوليه 2023)	
المنظمة البحرية الدولية	ترتيبات العمل المرنة وسياساتها وإجراءاتها (تموز/يوليه 2020)	
الاتحاد الدولي للاتصالات ⁽¹⁾	سياسة ساعات العمل، أمر الخدمة رقم 15/11 (26 تموز/يوليه 2011) سياسة ترتيبات العمل عن بعد، أمر الخدمة رقم 12/09 (15 كانون الأول/ديسمبر 2009) القواعد الواجبة التطبيق على العمل بدوام جزئي، أمر الخدمة رقم 14/06 (9 تشرين الأول/أكتوبر 2006)	الأسئلة المتداولة بشأن العمل عن بعد (نيسان/أبريل 2023)
اليونسكو	التعريف بسياسة ترتيبات العمل المرنة، التعميم الإداري AC/HR/84 (13 نيسان/أبريل 2022)	توجيهات لتسهيل ومواكبة تنفيذ سياسة ترتيبات العمل المرنة الصادرة في نيسان/أبريل 2022 (مثل الأسئلة المتداولة، وإرشادات للمديرين، وعرض تقديمي لجلسات التواصل بمختلف الفئات المستهدفة)
اليونيدو	ترتيبات العمل المرنة، الأمر الإداري، AI/2022/01 (11 آذار/مارس 2022)	
منظمة السياحة العالمية	ساعات العمل وترتيبات العمل المرنة والعمل الإضافي والإجازات التعويضية، AI/924/23 (16 حزيران/يونيه 2023) (اعتباراً من 1 تموز/يوليه 2023)	
الاتحاد البريدي العالمي	ترتيبات العمل المرنة، الأمر الإداري رقم 48 (شعبة الموارد البشرية) (30 أيار/مايو 2022) أوقات العمل المرنة ونظام تدوين الحضور في الاتحاد البريدي العالمي، الأمر الإداري رقم 22/Rev 5 (شعبة الموارد البشرية) (3 كانون الأول/ديسمبر 2012)	
منظمة الصحة العالمية	ترتيبات العمل المرنة، البند ثانياً-6-28، الدليل الإلكتروني لمنظمة الصحة العالمية، الإصدار 1,0 (29 تموز/يوليه 2022)	

المنظمة	الاتفاقات/المبادئ التوجيهية لترتيبات العمل المرنة	التوجيهات والإجراءات التشغيلية المعيارية الأخرى وما إلى ذلك.
المنظمة العالمية للملكية الفكرية ⁽¹⁾	سياسة أوقات العمل وترتيبات العمل المرنة، أمر المكتب رقم 2021/19 (15 تشرين الأول/أكتوبر 2021) (منسوخة) ساعات العمل وترتيبات العمل المرنة، دليل الموارد البشرية (15 آذار/مارس 2023) (ستدخل سياسة جديدة لترتيبات العمل المرنة حيز النفاذ في 1 كانون الثاني/يناير 2024)	ساعات العمل وترتيبات العمل المرنة. الأسئلة المتداولة (يتم تحديثها بانتظام)
المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	سياسة العمل عن بعد، مذكرة الخدمة رقم 2023/1 (1 كانون الثاني/يناير 2023)	

المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة.

(أ) المنظمات التي تستعرض في الوقت الراهن سياساتها المتعلقة بترتيبات العمل المرنة.

الخيارات والطرائق المستحدثة في آخر تحديثات لسياسات ترتيبات العمل المرنة

المنظمة	العمل عن بعد في مركز العمل	العمل عن بعد خارج مركز العمل	خيارات ترتيبات العمل المرنة الأخرى
الأمانة العامة للأمم المتحدة	نعم		خيارات فرعية إضافية، والمرونة الممنوحة في خيارات ترتيبات العمل المرنة القائمة العمل عن بعد في مركز العمل: - تمت زيادته إلى 3 أيام في الأسبوع - بدوام كامل، في حالة الظروف الشخصية القاهرة العمل عن بعد خارج مركز العمل: - لمدة تصل إلى 6 أشهر، في حالة الظروف الشخصية القاهرة، بالإضافة إلى تمديد استثنائي لمدة 3 أشهر جدول العمل المضغوط: - 5 أيام عمل في 4,5
مركز التجارة الدولية	نعم		
مفوضية شؤون اللاجئين			العمل عن بعد: - عند التعيين الأولي، بدوام كامل في مركز العمل وخارجه طوال مدة العقد - إدخال تعديلات على الطرائق الأخرى للعمل عن بعد - أضيفت خيارات عمل جديدة بدوام جزئي بنسبة مئوية
الأونروا	نعم	نعم	
البرنامج الإنمائي*			
صندوق السكان	نعم	نعم	نعم، جدول العمل المضغوط (10) أيام عمل في 9 لموظفي فئة الخدمات العامة العمل عن بعد في مركز العمل: - لمدة تصل إلى 3 أيام في الأسبوع وخيار الأسابيع غير المتتالية العمل عن بعد خارج مركز العمل: - لمدة تصل إلى 60 يوم عمل في السنة التقويمية، - ترتيب استثنائي للظروف الشخصية القاهرة: لمدة أديها 6 أشهر وأقصاها سنة

المنظمة	العمل عن بعد في مركز العمل	العمل عن بعد خارج مركز العمل	خيارات ترتيبات العمل المرنة الأخرى
اليونيسيف		نعم	خيارات فرعية إضافية، والمرونة الممنوحة في خيارات ترتيبات العمل المرنة القائمة العمل عن بعد في مركز العمل: - العمل عن بعد بدوام كامل ممكن لفترة محدودة وخيار الأسابيع غير المتتالية العمل عن بعد خارج مركز العمل: - الخيار 1: تمت زيادته إلى 90 يوم عمل كحد أقصى في الدورة السنوية - الخيار 2: بحد أقصاه سنة تقويمية، شريطة الموافقة
مكتب خدمات المشاريع			العمل عن بعد في مركز العمل: - تمت زيادته إلى 3 أيام في الأسبوع العمل عن بعد خارج مركز العمل (استثنائي قبل الجائحة، أكثر من المعتاد بعد الجائحة) - زيدت الخيارات والأيام: بصفة رسمية، مع إجازة سنوية: لمدة أقصاها 15 يوماً؛ بصفة رسمية: ما بين 15 و70 يوم عمل في السنة التقويمية؛ بصفة رسمية ولأجل طويل: لمدة تزيد على 70 يوم عمل في السنة التقويمية الواحدة
برنامج الأغذية العالمي*		نعم	راجع برنامج الأغذية العالمي بالفعل أحكامه المتعلقة بالعمل عن بعد
منظمة الأغذية والزراعة*		نعم	أعلنت منظمة الأغذية والزراعة عن مشروع تجريبي جديد للعمل عن بعد
منظمة الطيران المدني الدولي	نعم	نعم	
منظمة العمل الدولية		نعم	- استُحدث العمل عن بعد خارج مركز العمل، بإطار تنظيمي محدد بإحكام - خيار تجميع الساعات متاح لجميع الموظفين (وليس فقط لموظفي فئة الخدمات العامة)
المنظمة البحرية الدولية	نعم	نعم	العمل عن بعد في مركز العمل: - تمت زيادته إلى مدة تصل إلى 3 أيام في الأسبوع العمل عن بعد خارج مركز العمل: - لمدة تصل إلى 6 أشهر، لسبب استثنائي قاهر، بالإضافة إلى تمديد لمدة 3 أشهر
الاتحاد الدولي للاتصالات	نعم	نعم	- العمل عن بعد في مركز العمل: لمدة أقصاها يومان في الأسبوع - العمل عن بعد خارج مركز العمل: لمدة أقصاها 10 أيام في السنة - العمل عن بعد بدوام كامل لأسباب طبية

المنظمة	العمل عن بعد في مركز العمل	العمل عن بعد خارج مركز العمل	خيارات ترتيبات العمل المرنة الأخرى	خيارات فرعية إضافية، والمرنة الممنوحة في خيارات ترتيبات العمل المرنة القائمة
اليونسكو			نعم، ساعات العمل المتداخلة والانتقاع عن العمل لقيام بأنشطة التعلم الخارجية	العمل عن بعد بانتظام/لأجل طويل خارج مركز العمل غير مدرج في السياسة الحالية لترتيبات العمل المرنة
اليونيدو	نعم	نعم		
منظمة السياحة العالمية	نعم	نعم		- العمل عن بعد في مركز العمل: لمدة أقصاها ثلاثة أيام في الأسبوع - العمل عن بعد خارج مركز العمل: لمدة تصل إلى 30 يوم عمل في السنة التقويمية، مع إمكانية تمديد استثنائي لفترة تصل إلى 30 يوم عمل إضافي
الاتحاد البريدي العالمي	نعم	نعم		- العمل عن بعد في مركز العمل: ممكن لمدة أقصاها يومان في الأسبوع - العمل عن بعد خارج مركز العمل: ممكن في ظروف استثنائية، ويجب أن يوافق عليه المدير العام، وثمة 3 خيارات مقيدة ومحددة مسبقاً، لا يمكن للموظف العودة إلى مركز العمل خلالها
منظمة الصحة العالمية	نعم	نعم		
المنظمة العالمية للملكية الفكرية*	نعم	نعم		ستدخل الأحكام الجديدة لسياسة ترتيبات العمل المرنة حيز النفاذ في 1 كانون الثاني/يناير 2024. وتشمل التغييرات الرئيسية ما يلي: العمل العادي عن بعد محدود في يومين في الأسبوع (بدلاً من 3) زاد العمل العرضي عن بعد إلى 40 يوماً في السنة التقويمية (بدلاً من 30) العمل عن بعد لأيام متتالية محدود في 30 يوم عمل العمل عن بعد خارج مركز العمل محدود في 30 يوماً في السنة التقويمية
المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	نعم	نعم		
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	نعم	نعم		العمل عن بعد في مركز العمل محدود في 24 يوماً في السنة التقويمية

المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة.

* المنظمات التي تستعرض في الوقت الراهن سياساتها المتعلقة بترتيبات العمل المرنة.

المرفق الخامس

العمل عن بعد في مركز العمل

الشروط			الخيارات (الحد الأقصى لعدد الأيام المسموح بها في الأسبوع)				المنظمة	
مدة الترتيبات	الظروف الشخصية القاهرة	سلطة الموافقة	تعليقات أخرى	الخيارات أخرى	العمل عن بعد بدوام كامل ممكن	3 أيام أو أكثر		أقل من 3 أيام
مدة محددة بناء على طلب كتابي	لا	المشرف، مع توقيع اتفاق رسمي	يجوز لرؤساء الكيانات أن يقرروا استعراض الطلبات على مستوى الدائرة/الشعبة/أي وحدة مؤسسية أخرى ذات صلة.			مدة أقصاها 3 أيام (نصف يوم أو يوم كامل)		الأمانة العامة للأمم المتحدة ⁽¹⁾
	نعم				أكثر من 3 أيام			
على غرار الأمانة العامة للأمم المتحدة								الأونكتاد
على غرار الأمانة العامة للأمم المتحدة								برنامج البيئة
على غرار الأمانة العامة للأمم المتحدة								مؤئل الأمم المتحدة
على غرار الأمانة العامة للأمم المتحدة								المكتب المعني بالمخدرات والجريمة
يجب طلب مدة محددة في النظام الإلكتروني للتوازن بين العمل والحياة في مركز التجارة الدولية	لا	المشرف ورئيس القسم، واتفاق مسجل في النظام الإلكتروني للتوازن بين العمل والحياة في مركز التجارة الدولية				مدة أقصاها 3 أيام (نصف يوم أو يوم كامل)		مركز التجارة الدولية ⁽¹⁾
	نعم				أكثر من 3 أيام			
وفقاً للسياسة الحالية: مدة أقصاها 12 شهراً في كل مرة داخل بلد مركز العمل الرسمي؛ يمكن تجديده عند استيفاء عدة شروط	لا	المشرف، مع توقيع اتفاق					يوم واحد	برنامج الإيزو ⁽¹⁾

الشروط		الظروف الشخصية القاهرة	مدة الترتيبات	الخيارات (الحد الأقصى لعدد الأيام المسموح بها في الأسبوع)			المنظمة
تعليقات أخرى	سلطة الموافقة			خيارات أخرى	العمل عن بعد بدوام كامل ممكن	3 أيام أو أكثر	
	المشرف، مع توقيع اتفاق	لا	مدة أقصاها سنة واحدة، مع إمكانية التمديد، بموجب اتفاق بين الموظف والمشرف		اتفاق (بدوام كامل) في موقع عمل مخصص بديل		البرنامج الإنمائي ⁽¹⁾
						اتفاق (بدوام جزئي) في المكتب: مدة أقصاها يومان	
	المشرف، مع وجوب تسجيل القرار (الموافقة أو الرفض) في اتفاق موقع لترتيبات العمل المرنة	لا	مدة محددة أقصاها سنة واحدة	أسبوع كامل/أسابيع غير متتالية			صندوق السكان ⁽¹⁾
				أسبوعان كاملان/غير متتاليين فترات من أسبوعين			
لا ينطبق إلا على الموظفين الفنيين الدوليين عند التعيين الأولي	المشرف، مع توقيع اتفاق رسمي	لا	كامل مدة الانتداب/التعيين على أساس منتظم/مؤقت		في بداية الانتداب/التعيين العادي/المؤقت		مفوضية شؤون اللاجئين ⁽¹⁾
			مدة محددة على النحو المتفق عليه بين الموظف والمشرف			لا قيود على عدد الساعات أو الأيام	
يؤذن للمديرين الإقليميين أو مديري الشعب بوضع ترتيبات عمل مرنة إضافية أو محددة زمنياً تنطبق على مكتبه بأكمله أو شعبة بأكملها	المشرف	لا	لم يرد ذكرها	العمل المنتظم عن بعد: في أيام معينة من الأسبوع/الشهر، بصورة مستمرة			اليونيسيف ⁽¹⁾
				النهج المختلط: بالمناوبة بين العمل عن بعد والعمل في الموقع (على سبيل المثال أسبوع واحد في المكتب، وأسبوع واحد عن بعد)			

الشروط		الظروف الشخصية القاهرة	مدة الترتيبات	الخيارات (الحد الأقصى لعدد الأيام المسموح بها في الأسبوع)			المنظمة
				خيارات أخرى	العمل عن بعد بدوام كامل ممكن	3 أيام أو أكثر	
تعليقات أخرى	سلطة الموافقة	لا	6 أشهر، مع التجديد التلقائي			العمل غير الرسمي من البيت: لمدة تصل إلى 3 أيام	مكتب خدمات المشاريع
			سنة تقويمية واحدة، مع التجديد التلقائي	العمل الرسمي عن بعد مع إجازة سنوية: 15 يوماً في المجموع/في السنة التقويمية			
بالاقتران مع الإجازة السنوية							
	المشرف	لا (غير أنه، فقط بالنسبة للوظائف التي تتطلب تركيزاً متواصلًا)	لم يرد تكرها	العمل العرضي عن بعد: 5 أيام عمل (نصف يوم أو يوم كامل) في الشهر			الأونروا
	مدير الموارد البشرية بالنسبة للعمل المنتظم عن بعد	نعم، أوضاع شخصية مرهقة	سنة تقويمية واحدة	العمل المنتظم عن بعد: أيام في الأسبوع أو لفترات متواصلة لا تتجاوز 60 يوماً تقويمياً في السنة			
الظروف القاهرة لمصلحة الوكالة أو التعيينات المؤقتة القصيرة الأجل	مدير الموارد البشرية، بالتشاور مع رئيس شؤون الموظفين	نعم لأسباب تستدعي الرأفة معززة بالوثائق الداعمة المناسبة ذات الصلة	سنة تقويمية واحدة	العمل الاستثنائي عن بعد: بصورة منتظمة ولأمد طويل من 61 إلى 180 يوماً تقويمياً في السنة			
على غرار البرنامج الإنمائي							هيئة الأمم المتحدة للمرأة
	المشرف	لا	فترة أولية تصل إلى 6 أشهر، مع إمكانية التمديد لسنة واحدة	العمل عن بعد القصير الأجل: مدة أقصاها 90 يوماً تقويمياً متتالياً		على مسافة تنقل قريبة من موقع المكتب الرسمي: يومان	برنامج الأغذية العالمي
	العمل عن بعد على أساس مستمر بعد سنة يجب أن يقره المدير الإقليمي والمعني ويوافق عليه مدير الموارد البشرية			العمل المتقطع عن بعد: في أيام غير متتالية			

الشروط			مدة الترتيبات	الخيارات (الحد الأقصى لعدد الأيام المسموح بها في الأسبوع)				المنظمة
تعليقات أخرى	سلطة الموافقة	الظروف الشخصية القاهرة		خيارات أخرى	العمل عن بعد بدوام كامل ممكن	3 أيام أو أكثر	أقل من 3 أيام	
	المشرف، بالتشاور مع مدير الشعبة/رؤساء الوحدات، حسب الاقتضاء	لا					مدة أقصاها يومان	منظمة الأغذية والزراعة
في حالة تجاوز 3 أشهر، يلزم الحصول على موافقة نائب المدير العام المعني عن طريق مدير الموارد البشرية لا تسري على الأفراد من غير الموظفين	المشرف، بالتشاور مع مدير الشعبة/رؤساء الوحدات، حسب الاقتضاء	لا						منظمة الأغذية والزراعة
	المشرف، بالتشاور مع مدير الشعبة	لا	لم يرد ذكرها				لمدة تصل إلى 24 يوماً في السنة التقويمية	الوكالة الدولية للطاقة الذرية
	المشرف (الرئيس المباشر)	لا	لم يرد ذكرها				مدة أقصاها 3 أيام	منظمة الطيران المدني الدولي
يجب على الموظف تقديم طلب إلى المشرف مسبقاً باستخدام نظام المعلومات المتكامل عن الموارد	المشرف	لا	مدة أقصاها 12 شهراً				لمدة تصل إلى 3 أيام في الأسبوع أو مدة تصل إلى 10 أيام متتالية في الشهر التقويمي	منظمة العمل الدولية ⁽¹⁾
متفصل عن العمل عن بعد لأسباب طبية	المشرف (المدير المباشر)	لا					مدة أقصاها 3 أيام	المنظمة البحرية الدولية ⁽¹⁾

المنظمة	الخيارات (الحد الأقصى لعدد الأيام المسموح بها في الأسبوع)			مدة الترتيبات	الشروط			
	أقل من 3 أيام	3 أيام أو أكثر	العمل عن بعد بدوام كامل ممكن		خيارات أخرى	الظروف الشخصية القاهرة	سلطة الموافقة	تعليقات أخرى
الاتحاد الدولي للاتصالات ⁽¹⁾	مدة أقصاها يومان		لأسباب طبية فقط	يجوز طلب العمل عن بعد لمدة تفوق يومين في الأسبوع	لا يوجد حد زمني	نعم، إذا كان طلب العمل عن بعد لمدة تفوق يومين في الأسبوع	المشرف المباشر، ويتم الموافقة على الطلبات لكل يوم عمل عن بعد في نظام التخطيط المركزي للموارد الأمين العام، على أساس كل حالة على حدة بالنسبة لطلبات العمل عن بعد لمدة تفوق يومين في الأسبوع، مع اشتراط قيام ظروف شخصية القاهرة رئيس إدارة الموارد البشرية بناء على توصية من المستشار الطبي، إذا طلب العمل عن بعد بدوام كامل	تسري على الموظفين المعينين تعييناً مؤقتاً أو دائماً أو مستمراً أو محدد المدة يجوز للرئيس المباشر أن يأنز للموظفين الآخرين بالعمل عن بعد؛ غير أنه، لا يتم تسجيل الترتيبات في نظام التخطيط المركزي للموارد
اليونسكو	مدة أقصاها يومان				لمدة أولية لا تتجاوز 6 أشهر قابلة للتجديد لمدة 6 أشهر إضافية في المرة الواحدة	لا		لا يشمل الترتيب العمل العرضي خارج المكتب في حالة خاصة
اليونيدو ⁽¹⁾		لمدة أقصاها 3 أيام (أنصاف يوم أو أيام كاملة)		يجوز طلب العمل عن بعد لمدة تفوق 3 أيام في الأسبوع	لمدة أقصاها 12 شهراً في المرة الواحدة	لا	المشرف المباشر، إن لم يكن طلب العمل عن بعد لمدة تفوق 3 أيام في الأسبوع المشرف المباشر/المشرف من المستوى الثاني والمدير الإداري المسؤول في حالة طلب العمل عن بعد لمدة تفوق 3 أيام في الأسبوع	
منظمة السياحة العالمية		لمدة أقصاها 3 أيام (أنصاف يوم أو أيام كاملة)				لا	الرئيس المباشر، ويجب تقديم الطلب عن طريق نموذج طلب العمل عن بعد	
الاتحاد البريدي العالمي	مدة أقصاها يومان					لا	الرئيس المباشر والمدير المختص، من أجل وضع ترتيب	

الشروط		الظروف الشخصية القاهرة	مدة الترتيبات	الخيارات (الحد الأقصى لعدد الأيام المسموح بها في الأسبوع)			المنظمة
تعليقات أخرى	سلطة الموافقة			خيارات أخرى	العمل عن بعد بدوام كامل ممكن	3 أيام أو أكثر	
يمكن اتخاذ الطريقتين في نفس الوقت	الرئيس المباشر وقره الموارد البشرية	لا	لم يرد ذكرها	العمل العرضي عن بعد: لمدة تصل إلى 5 أيام في الشهر العمل الاستثنائي عن بعد: إذا تجاوز 5 أيام في الشهر التقويمي			منظمة الصحة العالمية
لا ينصح به للموظفين المعينين حديثاً خلال الأشهر الثلاثة إلى الستة الأولى من الخدمة، وذلك لتسهيل الاندماج داخل مكان العمل والفريق والمنظمة	المشرف	لا	مدة أقصاها 12 شهراً			العمل المنتظم عن بعد: لمدة تصل إلى 3 أيام (ب)	المنظمة العالمية للملكية الفكرية
	المشرف	لا		العمل العرضي عن بعد: بحد أقصاه 30 يوماً في السنة التقويمية(ج)			
	الموافقة المسبقة لمدير إدارة الموارد البشرية، مع مراعاة توصية المشرف ورئيس القطاع، وعند الاقتضاء، المستشار الطبي	نعم			ترتيب استثنائي للعمل عن بعد بدوام كامل وحسب كل حالة على حدة، وعادة ما يقتصر على 6 أشهر كحد أقصى		
	المدير (داخل الإدارة المختصة) يجب تقديم الطلب/الاتفاق إلى رئيس المدير في الإدارة التنفيذية	لا	فترة اختبار أولية مدتها 3 أشهر؛ ويجب توقيع اتفاق جديد كل 12 شهراً			مدة أقصاها يومان	المنظمة العالمية للأرصاد الجوية

المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة (2023).

- (أ) المنظمات التي تسمح بالعمل عن بعد في مركز العمل في حالات خاصة.
(ب) في 1 كانون الثاني/يناير 2024، بحد أقصاه يومان في الأسبوع.
(ج) في 1 كانون الثاني/يناير 2024، بحد أقصاه 40 يوماً في السنة التقويمية.

المرفق السادس

العمل عن بعد خارج مركز العمل

المنظمة	الخيارات والمدة	الشروط		تعليق
		الظروف الشخصية القاهرة	مستوى الموافقة المطلوب	
الأمانة العامة للأمم المتحدة	مدة أقصاه 6 أشهر إمكانية التمديد الاستثنائي لفترة إضافية لا تتجاوز 3 أشهر في ظروف استثنائية	نعم	المدير	لا تغيير في مركز العمل الرسمي (انظر القاعدة 4-8(أ)) من النظام الإداري للموظفين) تعلق الامتيازات والمستحقات التي تتطلب الحضور البدني خلال فترة العمل عن بعد خارج مركز العمل
الأونكتاد	على غرار الأمانة العامة للأمم المتحدة			
برنامج البيئة	على غرار الأمانة العامة للأمم المتحدة			
مؤئل الأمم المتحدة	على غرار الأمانة العامة للأمم المتحدة			
المكتب المعني بالمخدرات والجريمة	على غرار الأمانة العامة للأمم المتحدة			
مركز التجارة الدولية	مدة لا تتعدى 6 أشهر إمكانية التمديد الاستثنائي لفترة إضافية لا تتجاوز 3 أشهر في ظروف استثنائية	نعم	المدير ورئيس القسم	لا تغيير في مركز العمل الرسمي (انظر القاعدة 4-8(أ)) من النظام الإداري للموظفين) تعلق الامتيازات والمستحقات التي تتطلب الحضور البدني خلال فترة العمل عن بعد خارج مركز العمل
برنامج الإيدز	مدة أقصاها 30 يوماً متتالياً، غير قابلة للتجديد	لا	المشرف، مع إدراج جدول العمل في الاتفاق	
مفوضية شؤون اللاجئين	في بداية التعيين/الانتداب العادي/الموقت/طول مدة التعيين/الانتداب	لا	المشرف	مقارنة المرتب بين مركز العمل الرسمي والموقع الذي يعمل فيه الموظف الدولي عن بعد، اعتباراً من اليوم الأول للانتداب
	مدة أقصاها 90 يوماً تقويمياً (متتالية أو في المجموع) تمديد استثنائي ممكن لمدة تتراوح بين 3 أشهر وسنة	لا	المشرف الموافقة المسبقة على التمديد من مدير المكتب الإقليمي/مدير الشعبة/رئيس مركز الخدمة	إمكانية تسوية الراتب والامتيازات/البدلات، والإجلاء الطبي، وتغطية التأمين الطبي، والمركز من حيث التأشيرة وتصريح الإقامة، والامتيازات والحصانات
				لا تنطبق هذه الطريقة إلا على الموظفين الدوليين من الفئة الفنية ينبغي أن يراعي الموظفون الأثار

المنظمة	الخيارات والمدة	الشروط		تعليق
		الظروف الشخصية القاهرة	مستوى الموافقة المطلوب	
الأونروا	مدة تصل إلى شهرين في السنة التقويمية تمديد استثنائي ممكن؛ والفترة الزمنية غير محددة	نعم، أوضاع شخصية مرهقة	المشرف والمدير المختص مدير الموارد البشرية - بالنسبة للتمديد	تظل المرتبات والبدايات وشروط الخدمة الأخرى كما هي؛ ولن يُمنح أي تعويض عن العمل الإضافي أو إجازة بدلاً من ذلك خلال فترة العمل عن بعد
البرنامج الإنمائي	اتفاق (بدوام كامل): لمدة أقصاها سنة	لا	المشرف - لوضع ترتيب رسمي	الموظفون المعينون وطنياً غير مؤهلين للعمل عن بعد خارج مسافة التنقل في مركز العمل.
	اتفاق (بدوام جزئي): لمدة تصل إلى يومين في الأسبوع	لا	المشرف - لوضع ترتيب رسمي	
صندوق السكان	العمل عن بعد: لفترة أقصاها 60 يوم عمل (متتالية أو في المجموع) في السنة التقويمية بصفة عامة، لا يسمح بالتمديد؛ غير أنه قد يكون من الممكن منح تمديد استثنائي لفترة إضافية تتراوح بين 6 أشهر وسنة	لا	المدير مدير الموارد البشرية بالنسبة للتمديد الاستثنائي	القصود من نظام تسوية مقر العمل بالنسبة للموظفين الدوليين من الفئة الفنية ضمان أن توفر مستويات الأجور نفس القوة الشرائية في جميع مراكز العمل. ولا يكون موظفو فئة الخدمات العامة عرضة للتنقل الدولي، وبالتالي يتقاضون أجورهم وفقاً لجدول المرتبات المحلية الموسوعة على أساس استقصاءات المرتبات (ولا تستند إلى جدول عالمي واحد للمرتبات).
اليونيسيف	الخيار 1: مدة مجموعها 90 يوم عمل في السنة (تحتسب من 1 نيسان/أبريل إلى 31 آذار/مارس) بصفة عامة، لا يسمح بالتمديد؛ غير أن ثمة إمكانية الاستفادة من الخيار 2 بمجرد استفاد الخيار 1	لا	المشرف	سيتم إجراء تسويات للامتيازات والمستحقات خلال فترة العمل عن بعد (كلا الخيارين 1 و 2)
	الخيار 2: فترة لا تقل عن 91 يوم عمل متواصلة، بحد أقصاه سنة تقويمية ملاحظة: بعد استفاد الخيار 2، لا يمكن للموظفين الاستفادة من الخيار 1 لمدة 3 أشهر تقويمية اعتباراً من تاريخ عودتهم إلى الخدمة الفعلية في مركز العمل. ولا يمكن التمديد الاستثنائي للخيار 2 إلا لفترات متواصلة لا تقل عن 25 يوم عمل	لا قيود على الموظفين المعينين بعقود محددة المدة أو مستمرة أو دائمة	المديرون الإقليميون المعينون ومديرو الأقسام للفترة الأولية والتمديد الاستثنائي	يجوز للموظفين المعينين تعييناً مؤقتاً أن يقدموا طلباً، في ظروف شخصية القاهرة، وتشتت ظروف موافقة مدير الموارد البشرية.

المنظمة	الخيارات والمدة	الشروط		تعليق
		الظروف الشخصية القاهرة	مستوى الموافقة المطلوب	
مكتب خدمات المشاريع	العمل الرسمي عن بعد مع إجازة سنوية: 15 يوماً في المجموع في السنة التقييمية العمل الرسمي المنتظم: ما بين 15 و70 يوم عمل في السنة التقييمية العمل الرسمي عن بعد ولأجل طويل: ما يزيد على 70 يوم عمل في السنة التقييمية الواحدة	لا	المشرف، مع توقيع اتفاق	بالاقتران مع الإجازة السنوية
			المشرف، ويجب أن يوافق على الاتفاق رئيس وحدة الأعمال	
			المشرف، ويجب أن يوافق على الاتفاق رئيس وحدة الأعمال	
هيئة الأمم المتحدة للمرأة	على غرار البرنامج الإنمائي			
برنامج الأغذية العالمي	العمل عن بعد الطويل الأجل: ما يزيد على 90 يوماً تقيماً (على أن تكون الموافقة على الترتيب الأولي لمدة تصل إلى 6 أشهر، مع إمكانية التمديد لسنة) تمديد استثنائي ممكن لما يزيد على سنة (انظر التعليقات)	لا	المدير المعني مدير الموارد البشرية (بالنسبة للتمديد لفترة تزيد على السنة)	يجب تقديم طلب بهذا الشأن من خلال الخدمة الذاتية لبرنامج الأغذية العالمي وأن يحظى بتأييد المشرف يجب مناقشة طلب التمديد مع الرئيس المباشر والمشرف الثاني وتأييده من قبل المدير الإقليمي/القطري/مدير الشعبة يجب على المديرين تقديم سبب (أسباب) رفض الطلب كتابياً
منظمة الأغذية والزراعة	ما يصل إلى 4 أسابيع كحد أقصى (20 يوم عمل) في السنة التقييمية	لا	المشرف، بالتشاور مع مدير الشعبة/رئيس الوحدة	
	العمل عن بعد الطويل الأجل: لا يتجاوز 3 أشهر على الأفضل إمكانية التمديد الاستثنائي بعد 3 أشهر، غير أنه، لن تتم الموافقة على فترة تتجاوز 6 أشهر ما لم تكن هناك ظروف استثنائية محددة للغاية (انظر التعليقات)	نعم، ظروف شخصية القاهرة محددة أو أسباب صحية معينة	العضو المسؤول في فريق القيادة والممثل الإقليمي للمكتب الإقليمي المعني	تعلق خلال فترة العمل عن بعد الامتيازات والمستحقات القائمة على الحضور البدني للموظف في مركز العمل الرسمي (مثل بدل الخطر وبدل الخدمة التي لا يسمح فيها باصطحاب الأسرة).

المنظمة	الخيارات والمدة	الشروط		تعليق
		الظروف الشخصية القاهرة	مستوى الموافقة المطلوب	
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	المدة الممكنة أقصاها 24 يوماً في السنة تقويمية	نعم، لظروف شخصية قاهرة، يُبْت فيها على أساس كل حالة على حدة وبناء على حالة عمل الموظف المحددة	المشرف، والموافقة الصريحة لمدير الموارد البشرية، بتفويض من المدير العام.	بصفة عام لا تتأثر، لأن الترتيب لعدد محدود من الأيام في السنة
منظمة الطيران المدني الدولي	3 أسابيع بصفة غير متكررة (في المجموع أو متتالية) في السنة التقويمية	لا	المدير المسؤول	لا تتأثر؛ ويمكن تنفيذ الترتيب بالتزامن مع إجازة زيارة الوطن أو زيارة الأسرة أو السفر المتصل بمنحة التعليم
منظمة العمل الدولية	لمدة أقصاها 10 أيام عمل متتالية في الشهر، رهنأ بحد أقصاه 30 يوم عمل في السنة التقويمية	لا	المدير (على أساس توافق العمل)	ويجوز تبعاً لذلك تعليق دفع و/أو تجميع أي امتيازات ومستحقات تستند إلى الحضور البدني للموظف في مركز العمل لفترة العمل عن بعد.
	الظروف القاهرة الخطيرة: لا تتجاوز 63 يوم عمل في فترة 12 شهراً ويمكن منح تمديد استثنائي لمدة تصل إلى 63 يوم عمل إضافياً، إذا استمرت الظروف الخطيرة والقاهرة	نعم، للظروف الخطيرة والقاهرة	موافقة الرئيس المسؤول والموافقة الصريحة لمدير الموارد البشرية	في حالات استثنائية، مثل العمل المستمر عن بعد لمدة تزيد على 63 يوم عمل على مدى فترة 12 شهراً، يسوى المرتب أو تسوية مقر العمل لتعكس جدول المرتبات الواجب التطبيق أو تكلفة المعيشة في المكان الفعلي للعمل عن بُعد، إذا كانت أقل من تلك الواجبة التطبيق في مركز العمل. طلباً معقولاً
المنظمة البحرية الدولية	مدة محدودة غير متكررة لا تتجاوز 6 أشهر تمديد استثنائي ممكن لمدة تصل إلى 3 أشهر	نعم، في الحالات الاستثنائية القاهرة، المعززة بتقرير ملائم الاستثنائي)	المشرف/المدير المباشر المدير (بالنسبة للتمديد الاستثنائي)	لا تتأثر عموماً
الاتحاد الدولي للاتصالات	مدة تصل إلى 10 أيام في السنة التقويمية ويمكن تجاوز 10 أيام، لسبب شخصي مقنع	نعم، لفترة تزيد على 10 أيام من العمل عن بعد	المشرف المباشر (بالنسبة للطلبات التي تصل مدتها إلى 10 أيام) الأمين العام، على أساس كل حالة على حدة (بالنسبة لطلبات العمل عن بعد لمدة تفوق 10 أيام لظروف شخصية القاهرة)	لم يرد ذكرها
				يجب الموافقة على جميع الطلبات في نظام التخطيط المركزي للموارد لا تسري إلا على الموظفين المعينين تعييناً دائماً أو مستمراً أو محدد المدة أو مؤقتاً.

المنظمة	الخيارات والمدة	الشروط		تعليق
		الظروف الشخصية القاهرة	مستوى الموافقة المطلوب	
اليونسكو	لا يُسمح به عادة الاستثناء: لأسباب القاهرة فقط (من قبيل الأسباب الطبية)	معلومات غير متاحة.	معلومات غير متاحة.	العمل الاستثنائي عن بعد خارج مركز العمل لأسباب طبية تحكمه سياسة مؤسسية أخرى
اليونيدو	مدة ملائمة لا تتجاوز 6 أشهر يمكن التمديد استثناء لمدة لا يتجاوز 3 أشهر بموافقة مدير إدارة الموارد البشرية أو من ينوب عنه	نعم	المشرفون (الرئيس المباشر والرئيس المسؤول الثاني) والمدير الإداري المسؤول مدير إدارة الموارد البشرية (بالنسبة للتמיד)	لا تتأثر عموماً
منظمة السياحة العالمية	مدة تصل إلى 30 يوم عمل في السنة التقويمية إمكانية التمديد الاستثنائي لفترة إضافية تصل إلى 30 يوم عمل	نعم، لظروف شخصية القاهرة أو لأسباب عائلية	المسؤول المصدر للترخيص (على مستوى الإدارة)، بتركية المشرف، وتوصية إيجابية من إدارة الموارد البشرية	لا تتأثر عموماً
الاتحاد البريدي العالمي	الظروف الاستثنائية فقط، على سبيل المثال: - السفر في مهام رسمية - السفر الخاص، لأسباب القاهرة وغير متوقعة - السفر الخاص المقترن بحجر صحي إلزامي المدة غير محددة	نعم، لظروف استثنائية	المدير العام	لا تتأثر الامتيازات والمستحقات في حالة العمل عن بعد لمدة أقصاها 30 يوماً تقويمياً متتالياً
منظمة الصحة العالمية	استثناء: لمدة تصل إلى 5 أيام في الشهر التقويمي وبعده أقصاه 90 يوماً في المجموع في السنة التقويمية	لا	الرئيس المباشر وإقرار من الموارد البشرية	لا تتأثر عموماً

المنظمة	الخيارات والمدة	الشروط		تعليق
		الظروف الشخصية القاهرة	مستوى الموافقة المطلوب	
المنظمة العالمية للملكية الفكرية	مدة تصل إلى 30 يوم عمل في السنة التقويمية ^(أ)	لا	المشرف	معلومات غير متاحة. الترخيص الأمني مطلوب في عملية تقديم المعلومات المتعلقة بطلب السفر
	ترتيب استثنائي للعمل عن بعد بدوام كامل وحسب كل حالة على حدة، وعادة ما يقتصر على 6 أشهر كحد أقصى	نعم	مدير إدارة الموارد البشرية، مع مراعاة توصية المشرف ورئيس القطاع، وعند الاقتضاء، توصية المستشار الطبي	مراعاة توصية المشرف وقائد القطاع، وعند الاقتضاء، المستشار الطبي
المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	عادة لا تزيد المدة على 5 أيام عمل في الشهر	نعم، لظروف القاهرة	الأمين العام	تبعاً لمدة الترتيب، قد تتأثر امتيازات الموظف ومستحقته، بما في ذلك تسوية مقر العمل ومنحة التعليم.
				يجوز النظر في أهلية الاستقادة من الترتيبات بصورة استثنائية إذا قرر مدير الإدارة أن هذا العمل عن بعد سيكون في مصلحة المنظمة.

المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة (2023).
(أ) اعتباراً من 1 كانون الثاني/يناير 2024.

المرفق السابع

نموذج مصفوفة لإدارة المخاطر المتعلقة بتنفيذ ترتيبات العمل المرنة

مخاطر التنفيذ النموذجية	الحد الأدنى من تدابير التخفيف المتوقعة
رُفض طلب الموظف	<ul style="list-style-type: none"> - ينبغي أن يناقش الموظفون والمديرون ترتيبات العمل المرنة - ينبغي أن يبين المديرون سبب (أسباب) رفض طلب الموظف؛ ويمكن استشارة الرئيس المسؤول الثاني للمزيد من المشورة - يمكن للموظف والمدير اختبار ترتيب عمل مرّن، ثم اتخاذ قرار مستنير بعد الاختبار
الموظف غير قادر على تحقيق النتائج المتوخاة على النحو المتوقع عليه قبل بدء ترتيب العمل المرّن، أو أبدى تعاوناً أقل أو لم يكن متاحاً خلال ساعات العمل المتوقع عليها	<ul style="list-style-type: none"> - ينبغي أن يناقش الموظفون والمديرون التوقعات قبل الشروع في ترتيبات العمل المرنة - يمكن أن تساعد المناقشات بشأن الأداء في اتخاذ قرار مستنير بشأن جدوى الترتيب - يمكن النظر في إدخال تغييرات على ترتيب العمل المرّن؛ ويجب على المديرين مراجعة الترتيب في الوقت المناسب في حالة وجود تأثير سلبي على تقديم المنتجات/الخدمات أو تحقيق أهداف الأداء - يجوز للموظف أو المدير إنهاء الترتيب في أي وقت؛ ومن شأن عدم التقيد بشروط الترتيب، وكذلك ضعف الأداء، أن يستلزم تعليق الترتيب أو وقف العمل به.
موقف الموظف والمدير (المديرين) غير واضح بشأن ترتيبات العمل المرنة	<ul style="list-style-type: none"> - ينبغي أن يناقش الموظفون والمديرون ترتيبات العمل المرنة؛ ويمكن استشارة مسؤول الموارد البشرية المحلي بشأن أي مسائل أخرى - يمكن أن تساعد المناقشات بشأن الأداء في اتخاذ قرار مستنير بشأن جدوى الترتيب
يظهر المديرون تحيزاً عند النظر في طلبات ترتيبات العمل المرنة	<ul style="list-style-type: none"> - يُشجّع المديرون على تعزيز المساواة في التطبيق في صفوف القوة العاملة حتى تتاح لجميع الموظفين إمكانية الوصول العادل والمنصف إلى طائفة ترتيبات العمل المرنة - ينبغي للمديرين أن ينظروا إيجاباً إلى طلبات ترتيبات العمل المرنة، ولكن يجوز لهم رفض الطلبات التي لا تتفق مع مقتضيات الخدمة أو طبيعة الوظائف (مثلاً عندما يكون الحضور البدني للموظف مطلوباً) - يجوز للموظف الراغب في الطعن رسمياً في قرار ما أن يطلب إجراء تقييم إداري (عندما تتاح هذه الإمكانية)
يواجه المديرون صعوبة في توجيه الموظفين بشأن ترتيبات العمل المرنة	<ul style="list-style-type: none"> - يجب أن يتفق الموظفون والمديرون على نواتج واضحة وقابلة للقياس يتم إنجازها بما يتماشى مع أهداف الأداء الفردية - ينبغي أن تكون لكل من الموظفين والمديرين أدوار ومسؤوليات محددة
يؤثر العمل عن بعد من خارج مركز العمل تأثيراً سلبياً على تعاون المنظمة مع أصحاب المصلحة، أو على سمعتها بسبب انخفاض حضور الموظفين الفعلي أو المفترض في مركز العمل	<ul style="list-style-type: none"> - ينبغي تكييف ترتيبات العمل المرنة للاستجابة للحقائق والاحتياجات الخاصة بمراكز العمل. - يمكن رفض طلبات ترتيبات العمل المرنة لأسباب مختلفة، منها، على سبيل المثال لا الحصر، عدم توافرها مع وظائف الموظف، والحاجة إلى الحضور البدني للموظف لخدمة المستفيدين والتعاون مع الشركاء المنفذين والحكومات المضيفة، وعدم كفاية فرص الوصول إلى التكنولوجيا لإنجاز المهام اليومية

المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة، استناداً إلى نماذج مصفوفة المخاطر في اليونيسيف وصندوق السكان (انظر UNICEF, Procedure on flexible working arrangements (PROCEDURE/DHR/2022/003), July 2022, p. 12; and UNFPA Policy and procedures on flexible working arrangements, February 2022, pp. 12-14).

الأحكام المتعلقة بطلب ترتيبات العمل المرنة والموافقة عليها

ملاحظات/تعليقات	الأحكام/المبادئ ⁽¹⁾									المنظمة
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
¹ في الوقت الراهن، لا يرد ذكر للنظام في السياسة العامة، غير أنه يجب تقديم نسخة من الطلب/الاتفاق الموقع إلى المكتب التنفيذي أو المكتب الإداري/مكتب الموارد البشرية المحلي لأغراض التسجيل والإبلاغ	X	X	√	X	√	X	¹ X	√	√	الأمانة العامة للأمم المتحدة ⁽²⁾
¹ يجب تسجيل الطلب/الاتفاق في النظام الإلكتروني للتوازن بين العمل والحياة الشخصية، ما لم يكن اتفاقاً مخصصاً لمرة واحدة مع المدير ² ينبغي أن يوافق المديرين على الطلب في غضون 10 أيام عمل ³ يوافق النظام الإلكتروني على الطلب تلقائياً بعد 10 أيام عمل ⁴ يجب الإدلاء بسبب (أسباب) الرفض كتابة؛ ولا توجد إجراءات طعن رسمية، غير أنه يمكن للموظف طلب المشورة من رئيس الموارد البشرية	⁴ X	X	√	³ √	√	² √	¹ √	√	√	مركز التجارة الدولية
¹ يتخذ الموظف الذي يقوم باستعراض الطلب قراراً نهائياً، استناداً إلى مقتضيات الخدمة والأثر التشغيلي المحتمل؛ وتتاح لأغراض الدعم خدمات دائرة صحة الموظفين ورفاههم كما تتاح خدمات أمين المظالم	X	¹ √	√	X	√	X	√	√	√	مفوضية شؤون اللاجئين
¹ لا توجد أحكام تتعلق برفض طلبات ترتيبات العمل المرنة المتاحة	X	X	¹ X	X	X	X	√	√	√	الأونروا
	√	X	√	X	√	X	√	√	√	برنامج الإيدز
¹ لا يلزم تسجيل سوى طلبات العمل عن بعد خارج مركز العمل عندما يتعلق الأمر بتغيير محتمل في مركز العمل و/أو شروط الخدمة ² لا يطلب من المديرين إلا تقديم مبررات مكتوبة لإجازة الأمومة وإجازة الأبوة والتبني والحمل لفائدة الغير، وهي ليست خيارات لترتيبات العمل المرنة بالمعنى الدقيق ³ لا يخضع رفض أو رد طلب ترتيبات عمل مرنة لإجراءات التنظيم/الطعن في البرنامج الإنمائي	X	³ X	² X	X	X	X	¹ X	√	√	البرنامج الإنمائي
تطبق هيئة الأمم المتحدة للمرأة سياسة ترتيبات العمل المرنة للبرنامج الإنمائي	X	X	X	X	X	X	X	√	√	هيئة الأمم المتحدة للمرأة
¹ يستخدم صندوق السكان حالياً أداة اتفاق، سيستعاض عنها بمنصة جديدة للتخطيط المركزي للموارد؛ وتسجل وجوباً قرارات (الموافقة أو الرفض) في نموذج اتفاق ترتيبات العمل المرنة	√	X	X	X	√	X	¹ √	√	√	صندوق السكان
¹ يُشجّع الموظف والمدير على اختبار ترتيبات العمل المرنة من أجل اتخاذ قرار مستنير بعد الاختبار	¹ X	X	√	X	√	X	√	√	√	اليونيسيف
¹ يمكن تسجيل طلبات ترتيبات العمل المرنة في نظام oneUNOPS ² بمجرد إبرام اتفاق العمل عن بعد، يتم تجديده تلقائياً دون استعراض إضافي ³ يشترط الإدلاء بسبب (أسباب) رفض طلبات ترتيبات العمل المرنة، ولكن ليس في شكل مكتوب	√	X	³ X	² X	√	X	¹ √	√	√	مكتب خدمات المشاريع

ملاحظات/تعليقات	الأحكام/المبادئ ⁽¹⁾									المنظمة
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
¹ ينبغي أن يخطر المديرون الموارد البشرية بأي تغييرات تطرأ على المركز الوظيفي للموظف؛ ويجب أن يتأكد الموظف من تسجيل أول دخول له إلى مباني برنامج الأغذية العالمي وآخر خروج له منه يومياً ² يمكن الطعن في رفض طلبات ترتيبات العمل عن بعد	X	2√	X	X	√	X	1√	√	√	برنامج الأغذية العالمي
	X	X	√	X	X	X	√	√	√	منظمة الأغذية والزراعة
لا تتضمن "المبادئ التوجيهية بشأن الانتقال إلى مكان العمل" الصادرة عن منظمة الطيران المدني الدولي أحكاماً إجرائية لطلب ترتيبات العمل المرنة والموافقة عليها	-	-	-	-	-	-	-	-	-	منظمة الطيران المدني الدولي
¹ يبت المشرف والرئيس المسؤول في الطلبات وفقاً لأحكام السياسة العامة ويجب أن يراد عبر نظام المعلومات المتكامل عن الموارد في غضون أسبوعين ² لا يوجد حكم صريح بشأن النظر بصورة تفضيلية في ترتيبات العمل المرنة، غير أن السياسة العامة تؤيد بحكم الواقع هذه الترتيبات، بما في ذلك القدرة على "قطع الاتصال".	X	X	√	X	2√	1√	√	√	√	منظمة العمل الدولية
	√	X	X	X	X	X	√	√	√	المنظمة البحرية الدولية
	√	√	X	X	√	X	√	√	√	الاتحاد الدولي للاتصالات
¹ يجب تسجيل طلبات العمل عن بعد في نظام إدارة الإجازات/تنظيم الوقت (TULIP)	X	X	X	X	√	√	1√	√	√	اليونسكو
	√	X	X	X	X	√	√	√	√	اليونيدو
	X	X	√	X	√	X	√	√	√	منظمة السياحة العالمية
	X	X	X	X	X	X	√	√	√	الاتحاد البريدي العالمي
	X	X	√	X	√	X	√	√	√	منظمة الصحة العالمية
	√	√	X	√	X	√	√	√	√	المنظمة العالمية للملكية الفكرية

ملاحظات/تعليقات	الأحكام/المبادئ ⁽¹⁾									المنظمة
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
¹ إذا استوفيت الشروط الأساسية لنجاح ترتيب العمل عن بعد، ينبغي أن يطلب الموظف موافقة خطية من مديره للاستفادة من الترتيب	X	X	X	X	X	X	X	√	√	المنظمة العالمية للأرصاء الجوية
	X	X	X	X	X	X	√	√	X	الوكالة الدولية للطاقة الذرية

المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة (2023).

الرموز: √ (نعم)؛ X (لا).

(أ) الأحكام الإجرائية والمبادئ المتعلقة بطلب ترتيبات العمل المرنة والموافقة عليها:

طلب ترتيبات العمل المرنة:

- (1) التشاور الذي يجري تشجيعه بين الرئيس المباشر والموظف (قد يشمل الموظف الذي يطلب ترتيبات عمل مرنة والموظفين الآخرين الذين قد يتأثرون بالغياب المنتظم لزميلهم)
 - (2) استخدام نماذج و/أو اتفاقات مفصلة لطلب ترتيبات العمل المرنة
 - (3) التسجيل الإلزامي للمعلومات في نظام الإدارة و/أو نظام التخطيط المركزي للموارد
 - (4) الموافقة على طلبات ترتيبات العمل المرنة:
 - (5) إطار زمني واضح للموافقة
 - (6) ينظر المديرون إيجاباً في طلبات ترتيبات العمل المرنة، إذا تم استيفاء الشروط
 - (7) تحصل الموافقة على الطلب تلقائياً إذا لم يكن هناك رد فعل من سلطة الموافقة (المدير/المكتب/الوحدة) خلال الإطار الزمني المحدد
 - (8) تقدم سلطة الموافقة (المدير/المكتب/الوحدة) تبريراً كتابياً لرفض الطلب
 - (9) إمكانية الطعن في رفض الطلب (مثل الطعن الرسمي، من قبيل التقييم الإداري)
 - (10) إمكانية الطعن في رفض الطلب لدى سلطة أعلى (مثل رئيس المكتب، مدير الموارد البشرية، جهات أخرى)
- (ب) تنطبق سياسة الأمانة العامة للأمم المتحدة على الأونكتاد، وبرنامج البيئة، وموئل الأمم المتحدة، والمكتب المعني بالمخدرات والجريمة.

نظم وأدوات جمع البيانات المتعلقة بترتيبات العمل المرنة

المنظمة	جمع البيانات	جمع البيانات مركزياً	جمع البيانات بجميع الخيارات	جمع البيانات تلقائياً	جمع البيانات	استخدام نظم/أدوات متعددة لجمع البيانات	دمج أدوات جمع البيانات في نظام التخطيط المركزي للموارد	الأساليب الرئيسية الأخرى لجمع البيانات المستخدمة في قياس وتحليل الترتيبات	التعليقات
الأمانة العامة للأمم المتحدة	✓	X	X	X	✓	✓	X	استقصاءات الموظفين	- وضعت بعض مراكز العمل نظماً مخصصة لتجهيز الطلبات؛ ولذلك يتم جمع البيانات بطريقة جزئية ولا مركزية - في مراكز العمل التي لديها نظام مخصص، يطلب إلى الموظفين إرسال نسخة من اتقاقهم إلى مكتب الموارد البشرية المحلي لأغراض الإبلاغ والرصد حالياً، لا يُسجل إلا العمل عن بعد
الأونكتاد	✓	✓	✓	X	X	X	X	تحليل تركيز المجموعة	- يتم جمع البيانات من خلال منصة مخصصة لترتيبات العمل المرنة في نظام SharePoint
برنامج البيئة	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X		- تستخدم كل من بوابة تطبيق ترتيبات العمل المرنة على الشبكة الداخلية لبرنامج البيئة، ونظام WeCollaborate، والخدمة الذاتية للموظفين في نظام أوموجا لإدارة هذه الترتيبات، غير أنها غير مُدمجة - تطوير لوحة معلومات نظام Power BI قيد الإنجاز
مؤهل الأمم المتحدة	✓	✓	✓	X	X	X	X		يتم جمع البيانات يدوياً ويتم تحديث قائمة Excel وفقاً لذلك
المكتب المعني بالمخدرات والجريمة	✓	✓	✓	X	✓	✓	X		- يتم جمع البيانات من خلال تطبيق مخصص في نظامي Umoja و SharePoint - البيانات المتعلقة بالتعلم الخارجي هي وحدها التي لا تُجمع
مركزة التجارة الدولية	✓	✓	✓	X	✓	✓	X	استقصاءات الموظفين جهة تنسيق أساليب أخرى (يرجى التحديد) استقصاء نهاية المهمة	- يستخدم النظام الإلكتروني لتوازن العمل/الحياة الشخصية في مركز التجارة الدولية تكنولوجيات إطار WorkFlowGen المستندة إلى شبكة الإنترنت وقاعدة بيانات MS SQL؛ ويتم مزامنة قائمة مستخدمي Excel على نظام WorkflowGen من نظام Active Directory - يتم جمع البيانات وتحليلها يدوياً إلى حد كبير، لذا يلزم أتمتة إنتاج الإحصاءات لأغراض إعداد تقارير المديرين ولوحات المعلومات

المنظمة	جمع البيانات	جمع البيانات مركزياً	جمع البيانات بجميع الخيارات	جمع البيانات تلقائياً	جمع البيانات	استخدام نظم/أدوات متعددة لجمع البيانات	دمج أدوات جمع البيانات في نظام التخطيط المركزي للموارد	الأساليب الرئيسية الأخرى لجمع البيانات المستخدمة في قياس وتحليل الترتيبات	التعليقات
مفوضية شؤون اللاجئين	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	استقصاءات الموظفين استقصاءات متخصصة (التوازن بين العمل والحياة الشخصية، والصحة، والتنوع، وما إلى ذلك)	منذ 1 تشرين الأول/أكتوبر 2022، يتعين على جميع موظفي المفوضية تسجيل طلبات الترتيبات العمل المرنة الخاصة بهم في نظام Workday؛ ويتم جمع جميع خيارات العمل المرنة في نظام Workday
الأونروا	X	X							تستخدم الأونروا أيضاً نظام الإجازات لتسجيل ترتيبات العمل المرنة.
برنامج الإيدز	✓	✓	✓	X	X	✓	X	استقصاءات الموظفين	يتم جمع البيانات من خلال نظام التخطيط المركزي للموارد ونظام Microsoft flow ولوحات معلومات Sisense
البرنامج الإنمائي	X	X							البيانات التي يجمعها يدوياً كل قسم/مكتب قطري ولأغراض العمل عن بعد، وبعضها يقدم تقارير من نظام أطلس
هيئة الأمم المتحدة للمرأة	✓	X	X	X	X	X	X		البيانات التي يجمعها يدوياً كل قسم/مكتب قطري ولأغراض العمل عن بعد، وبعضها يقدم تقارير من نظام أطلس
صندوق السكان	✓	✓							- أداة داخلية طورتها وحدة تكنولوجيا المعلومات، انظر https://applications.myunfpa.org/FWP/ - تجمع الأداة الحالية الطلبات والموافقات. ويتم إعداد التقارير يدوياً
اليونيسيف	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	استقصاءات الموظفين استقصاءات متخصصة (التوازن بين العمل والحياة الشخصية، والصحة، والتنوع، وما إلى ذلك) جهة تنسيق	- يستخدم نظاما VISION و Fiori (نظام SAP) لجمع البيانات؛ ويقدم الموظفون طلباتهم والترتيبات المنفذة في نظامي الإجازات (Fiori، VISION) - إمكانية استخراج وتحليل البيانات الخاصة بكل مكتب - مدمج بالكامل في نظام التخطيط المركزي للموارد وتم تحديثه مؤخراً لزيادة ميزات الخدمة الذاتية وإعداد التقارير (1 تموز/يوليه 2022)
مكتب خدمات المشاريع	✓	✓	X	✓	X		✓		- وظيفة مدمجة في نظام التخطيط المركزي للموارد، من خلال نظام OneUNOPS Absence - لا يُسجل إلا العمل عن بعد

المنظمة	جمع البيانات	جمع البيانات مركزياً	جمع البيانات بجميع الخيارات	جمع البيانات المتعلقة الخيارات	استخدام نظم/أدوات متعددة لجمع البيانات تلقائياً	استخدام البيانات في نظام التخطيط المركزي للموارد	دمج أدوات جمع الأساليب الرئيسية الأخرى لجمع البيانات المستخدمة في قياس وتحليل الترتيبات	التعليقات
برنامج الأغذية العالمي	√	√	X	√	√	X	√	- يستخدم برنامج الأغذية العالمي شبكة المعلومات ونظمها العالمية في برنامج الأغذية العالمي (WINGS) وحالياً، لا يُسجل إلا العمل عن بعد - سيتم العمل بنظام معلومات جديد، هو حل إدارة رأس المال البشري للعمل اليومي Workday Human Capital Management (HCM) solution، بحلول عام 2024 وسيحل محل بعض العمليات المتعلقة بالموظفين في نظام WINGS. ومن المتوقع أن يدعم قسم إدارة الموارد البشرية تنسيق عمليات إدارة الأفراد وأتمتتها وسيصبح أداة وحيدة للموارد البشرية ومركزاً جامعاً للموظفين والمديرين فيما يتعلق بجميع المجالات المتصلة بالموارد البشرية في أي مكان وفي أي وقت. ومن المتوقع أن تتضمن المنصة الجديدة وظيفة لجدول العمل المضغوطة وساعات العمل المرنة.
منظمة الأغذية والزراعة	√	√	X	X	√	X	X	- يستخدم النظام العالمي لإدارة الموارد (GRMS) في جمع البيانات مركزياً، بينما تستخدم ملفات Excel للبيانات المتعلقة بالمشروع التجريبي القائم حالياً - يجري حالياً تطوير حلول نظم محددة وجديدة وستتكامل مع النظام العالمي لإدارة الموارد. ومن المتوقع أن يتم دمج الأداة الجديدة في نظام التخطيط المركزي للموارد مع لوحات للمعلومات، بما يشمل العمل عن بعد - حالياً، لا يُسجل إلا العمل عن بعد
منظمة الطيران المدني الدولي	X	X						- استقصاءات الموظفين
منظمة العمل الدولية	√	√	√	√	√	X	√	
المنظمة البحرية الدولية	X	X						- استقصاءات الموظفين
الاتحاد الدولي للاتصالات	√	√	√	X	√	X	√	- لا يُسجل إلا العمل عن بعد
اليونسكو	√	√	√	X	√	X	√	- يستخدم التطبيق المحلي لإدارة الإجازات، TULIP Leave Management، لتسجيل بيانات العمل عن بعد؛ وقد استُخدم التطبيق في البداية لتسجيل الإجازات وأنواع أخرى من الغياب والعمل خارج الموقع - لا يُسجل إلا العمل عن بعد

المنظمة	جمع البيانات	جمع البيانات مركزياً	جمع البيانات بجميع الخيارات	جمع البيانات تلقائياً	جمع البيانات	استخدام نظم/أدوات متعددة لجمع البيانات	دمج أدوات جمع البيانات في نظام التخطيط المركزي للموارد	الأساليب الرئيسية الأخرى لجمع البيانات المستخدمة في قياس وتحليل الترتيبات	التعليقات
اليونيدو	✓	✓		✓		X	✓	تُستخدم بوابة الخدمة الذاتية لنظام SAP	
منظمة السياحة العالمية	✓	✓	✓	✓		X	✓	- تُستخدم الخدمة الذاتية للموظفين في نظام Oracle HCM حالياً لإدارة ترتيبات العمل المرنة؛ ويمكن استخراج البيانات من خلال التقارير ذات الصلة	
الاتحاد البريدي العالمي	✓	✓	X	X		X	X	يتم تجميع الطلبات في مستند Word؛ وجدول موحد؛ ونظام إدارة الغياب على الإنترنت	
منظمة الصحة العالمية	X	X						☒ استقصاءات الموظفين	
المنظمة العالمية للملكية الفكرية	✓	✓	✓	✓		X	✓	☒ استقصاءات الموظفين	- تستخدم حالياً الخدمة الذاتية للموظفين في نظام Oracle PeopleSoft HCM لإدارة ترتيبات العمل المرنة؛ ويتم استخراج البيانات من خلال استفسارات عن طريق نظام PeopleSoft ويمكن إجراؤها على أساس مخصص - يجري حالياً إنشاء خصائص تحليلية ولوحات معلومات لإتاحة استصدار تقارير بيانات آنية.
المنظمة العالمية للأرصاء الجوية	✓	✓	X	X		✓	X	☒ استقصاءات الموظفين	- يقوم قسم الموارد البشرية بجمع طلبات العمل عن بعد، ولكن لا يتم اللجوء إليه بشكل منهجي
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	✓	✓	✓	X		X	✓		يُستخدم نظام Oracle E-Business Suite

المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة، استناداً إلى معلومات قدمتها المنظمات في الإجابة على استبيان وحدة التفتيش المشتركة.

المرفق العاشر

العمل عن بعد خارج مركز العمل: تسوية الامتيازات والمستحقات

تاريخ التسوية (اعتباراً من أيام العمل عن بعد)					نوع التسوية	الامتيازات والمستحقات	المشمولون بتطبيقه	خيارات العمل عن بعد	المنظمة
غير ذلك	90	60	30	1					
					التسوية	تسوية المرتبات مع جدول المرتبات الدنيا ⁽¹⁾	الموظفون	مدة أقصاها 6 أشهر، مع تمديد استثنائي يصل إلى 3 أشهر	الأمانة العامة للأمم المتحدة
√					التسوية ⁽²⁾	منحة التعليم، ومنحة التعليم الخاصة بالتناسب بعد ثلاثي السنة الدراسية			
				√	التعليق	بدل الخطر والراحة والاستجمام			
			√		التعليق	بدل الخدمة في مراكز العمل التي لا يُسمح فيها باصطحاب الأسرة، وبدل المشقة			
			√		التعليق ⁽³⁾	نقاط إجازة زيارة الوطن			
على غرار الأمانة العامة للأمم المتحدة									الأونكتاد
على غرار الأمانة العامة للأمم المتحدة									برنامج البيئة
على غرار الأمانة العامة للأمم المتحدة									ممثل الأمم المتحدة
على غرار الأمانة العامة للأمم المتحدة									المكتب المعني بالمخدرات والجريمة
				√	التسوية	بدل الخطر، والراتب، واستحقاق الخدمة المؤهلة للراحة والاستجمام	الموظفون	مدة أقصاها 6 أشهر، مع تمديد استثنائي يصل إلى 3 أشهر (ما مجموعه 9 أشهر)	مركز التجارة الدولية ⁽⁴⁾
√					التسوية ⁽²⁾	منحة التعليم، ومنحة التعليم الخاصة بالتناسب إذا عمل الموظف عن بعد في بلده الأصلي لأكثر من ثلاثي السنة الدراسية			
			√		التعليق	بدل الخدمة في مراكز العمل التي لا يُسمح فيها باصطحاب الأسرة، وبدل المشقة، عندما يعمل الموظف عن بعد في بلده الأصلي			
			√		التعليق ⁽³⁾	نقاط إجازة زيارة الوطن			
لن يتم قطع استمرارية الخدمة خلال فترة العمل عن بعد وسيستمر احتساب مدة الخدمة لأغراض جميع المستحقات (مثل الإجازة السنوية، وإجازة زيارة الوطن، ومنحة الإعادة إلى الوطن، وما إلى ذلك)									برنامج الإيز
يمكن تطبيق تسويات فيما يتعلق بالامتيازات/المستحقات المحددة بالموقع (مثل بدل الخطر، وبدل المشقة، وبدل الخدمة في مراكز العمل التي لا يُسمح فيها باصطحاب الأسرة، وما إلى ذلك)، وفقاً لشروط وأحكام المستحقات ذات الصلة									الموظفون

المنظمة	خيارات العمل عن بعد	المشمولون بتطبيقه	الامتيازات والمستحقات	نوع التسوية	تاريخ التسوية (اعتباراً من أيام العمل عن بعد)					
					1	30	60	90	غير ذلك	
البرنامج الإنمائي	اتفاق (بداية كامل)	الموظفون المعينون دولياً	تبعاً للمسافة عن مركز العمل الرسمي، قد ينطوي ترتيب العمل عن بُعد على تسوية لشروط خدمة الموظف، وقد يتطلب ذلك مثلاً تغيير مركز العمل لأغراض المستحقات. ويجب على منسق الموارد البشرية في مركز العمل إبلاغ قائد فريق الموارد البشرية في دائرة الامتيازات والمستحقات، المركز العالمي للخدمات المشتركة، حسب الاقتضاء							
صندوق السكان	جميع الخيارات	الموظفون الدوليون من الفئة الفنية	بديل الخطر الراحة والاستجمام (عند العمل عن بعد لأكثر من ثلاثة أيام متتالية)	غير مستحق				√		
مفوضية شؤون اللاجئين	جميع الخيارات	الموظفون	إعانة الإيجار	التعليق				√		
			بديل الخطر والراحة والاستجمام	غير مستحق				√		
			إجازة زيارة الوطن وتجميع نقاط إجازة زيارة الوطن	التعليق ^(ب)					√	
			مقارنة الرواتب ^(ج)	التسوية					√	
		الموظفون الدوليون من الفئة الفنية وموظفو الخدمة الميدانية	ستظل منحة التعليم سارية على السنة الدراسية الجارية فقط، إذا كان الموظف يعمل عن بعد في البلد الأصلي	التسوية					ينطبق على السنة الدراسية الجارية فقط	
		الموظفون من فئة الخدمات العامة والموظفون الوطنيون من الفئة الفنية	تسوية المرتبات مع جدول المرتبات الدنيا ^(د)	التسوية				√		
	في بداية الانتداب/التعيين أو خلاله	الموظفون الدوليون من الفئة الفنية وموظفو الخدمة الميدانية	لا يدفع بدل الخدمة في مراكز العمل التي لا يُسمح فيها باصطحاب الأسرة، وشحن الأمتعة الشخصية، ومنحة الاستقرار/الانتقال إلا عندما يسافر الموظف إلى مركز العمل الرسمي	التسوية					√	
			لن تمنح نقاط حافز التنقل إلا إذا أمضى الموظف ما لا يقل عن سنة في مركز العمل	الاستحقاق الإضافي					√	
			تكاليف النقل وبدل الإقامة اليومي الذي توفره المفوضية عندما تطلب المنظمة من الموظف السفر إلى مركز العمل في مهمة، في إطار هذا الخيار	الاستحقاق الإضافي					√	
	لمدة تتعدى 90 يوماً	الموظفون الدوليون من الفئة الفنية وموظفو الخدمة الميدانية	بديل الخدمة في مراكز العمل التي لا يُسمح فيها باصطحاب الأسرة	التعليق					√	

المنظمة	خيارات العمل عن بعد	المشمولون بتطبيقه	الامتيازات والمستحقات	نوع التسوية	تاريخ التسوية (اعتباراً من أيام العمل عن بعد)					
					1	30	60	90	غير ذلك	
اليونيسيف	جميع الخيارات	الموظفون	الراحة والاستجمام، وبدل الخطر، والإجازة الخاصة بأجر كامل بعد الخدمة في مركز العمل من الفئة دال/هـ/لا يسمح فيه باصطحاب الأسرة، ومنحة إعادة إلى الوطن	التعليق ^(هـ)					√	
				التسوية					√	
				منحة التعليم بالتناسب بعد ثلثي السنة الدراسية؛ ولا تتأثر منحة التعليم الخاصة					√	
				إجازة زيارة الوطن (مع تجميع نقاط الرصيد)					√	
				بدل الخدمة في مراكز العمل التي لا يُسمح فيها باصطحاب الأسرة، والبدل المقدم عوضاً عن نقل الأسرة، وبدل المشقة، وحافز التنقل، والسفر في إجازة زيارة الوطن، والسفر المتصل بمنحة التعليم، وسفر الموظفين لزيارة أبنائهم المستفيدين من منحة التعليم في مكان دراستهم						
مكتب خدمات المشاريع	العمل الرسمي لأجل طويل: لمدة تزيد على 70 يوم عمل في السنة التقويمية الواحدة	الموظفون الدوليون من الفئة الفنية	تسوية مقر العمل اعتباراً من 71 يوم عمل، ومنحة التعليم	التسوية					√	
				التعليق ^(ب)					√	
				مستحقات منحة التعليم، بما في ذلك السفر المتصل بمنحة التعليم وسفر الموظفين لزيارة أبنائهم المستفيدين من منحة التعليم في مكان دراستهم، باستثناء السنة الدراسية الجارية بالفعل، إذا كان المعالون المؤهلون يحضرون بالفعل الفصول الدراسية قبل بدء العمل عن بعد						√
				نقاط إجازة زيارة الوطن، والراحة والاستجمام، وبدل الخطر، وبدل الخدمة في مراكز العمل التي لا يُسمح فيها باصطحاب الأسرة، وبدل المشقة						√

المنظمة	خيارات العمل عن بعد	المشمولون بتطبيقه	الامتيازات والمستحقات	نوع التسوية	تاريخ التسوية (اعتباراً من أيام العمل عن بعد)				
					1	30	60	90	غير ذلك
الأونروا	مدة تصل إلى شهرين في السنة التقييمية	الموظفون الذين يكون مركز عملهم العادي مركز عمل لا يسمح فيه باصطحاب الأسرة	الراحة والاستجمام، وبندل الخدمة في مراكز العمل التي لا يُسمح فيها باصطحاب الأسرة، وبندل الخطر	التعليق	√				
	التمديد الاستثنائي لمدة تفوق الشهرين	الموظفون	تسوية مقر العمل، ومنحة التعليم، ومنحة التعليم الخاص، وإعانة الإيجار	التسوية		√			
			نقاط إجازة زيارة الوطن	التعليق (ب)			√		
			عادة ما يتم تقسيم المدفوعات المتعلقة بالانتقال والاستقرار بالتناسب واستردادها/تسويتها وفقاً لذلك	التسوية				√	
	مدة تتجاوز 60 يوم عمل	الموظفون من فئة الخدمات العامة والموظفون الوطنيون من الفئة الفنية	تسوية المرتب مع جدول المرتبات الدنيا	التسوية			√		
		الموظفون الدوليون من الفئة الفنية	تسوية مقر العمل، وإعانة الإيجار	التسوية			√		
			إجازة زيارة الوطن، وزيارة الأسرة، ومنحة الإعادة إلى الوطن، وبندل الخدمة في مراكز العمل التي لا يُسمح فيها باصطحاب الأسرة، وبندل المشقة، وحافز التنقل	التعليق			√		
			منحة التعليم بالتناسب بعد ثلثي السنة الدراسية؛ ولا تسوية لمنحة التعليم الخاصة	التسوية (ب)				√	
هيئة الأمم المتحدة للمرأة	على غرار البرنامج الإنمائي								
برنامج الأغذية العالمي	للأجل الطويل: مدة تتجاوز 90 يوماً تقيومياً (بما فيها عطلات نهاية الأسبوع والعطلات الرسمية وفترات الإجازة التي تسبق مباشرة/تتبعها فترات العمل عن بعد أو التي تدرج ضمن فترة العمل عن بعد المعتمدة ^(د)).	الموظفون	يتم تنفيذ التسويات وفقاً لما يلي بعد 90 يوماً تقيومياً، بما فيها عطلات نهاية الأسبوع والعطلات الرسمية وفترة الإجازة تسبق مباشرة/تتبعها فترات العمل عن بعد أو التي تدرج ضمن فترة العمل عن بعد المعتمدة ^(د) .						
		الموظفون المعينون دولياً والموظفون لمؤهلون من فئة الخدمات العامة	تسوية مقر العمل	التسوية (ب)			√		
			إجازة خاصة بأجر كامل (في مراكز العمل التي لا يسمح فيها باصطحاب الأسرة)، وبندل الخطر، والراحة والاستجمام، وبندل الخدمة في مراكز العمل التي لا يُسمح فيها باصطحاب الأسرة	التعليق			√		
			العناصر القائمة على التكلفة من التدابير الأمنية في أماكن الإقامة	التعليق			√		
		الموظفون - المعينون محلياً	تسوية المرتب مع جدول المرتبات الدنيا	التسوية			√		
منظمة الأغذية والزراعة	لم يتم العثور على أحكام للسياسة العامة فيما يتعلق بتسويات الامتيازات والمستحقات								

المنظمة	خيارات العمل عن بعد	المشمولون بتطبيقه	الامتيازات والمستحقات	نوع التسوية	تاريخ التسوية (اعتباراً من أيام العمل عن بعد)					
					1	30	60	90	غير ذلك	
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	لم يتم العثور على أحكام للسياسة العامة فيما يتعلق بتسويات الامتيازات والمستحقات									
منظمة الطيران المدني الدولي	حكم عام	الموظفون	لا توجد امتيازات ومستحقات إضافية؛ وتستمر إدارة شروط الخدمة (مثل الرواتب والمستحقات والامتيازات) وفقاً لقانون الخدمة في منظمة الطيران المدني الدولي والنظام الإداري للموظفين وتعليمات شؤون الموظفين والنشرات الإدارية الأخرى الصادرة							
منظمة العمل الدولية	جميع الخيارات	الموظفون	بدل الخطر والراحة والاستجمام	التعليق	√					
	مدة تزيد على 30 يوماً	الموظفون	بدل المشقة بدل الخدمة في مراكز العمل التي لا يُسمح فيها باصطحاب الأسرة، وبدل المشقة	التعليق		√				
	بصفة استثنائية: مدة تزيد على 63 يوم عمل	الموظفون	تسوية مقر العمل	التسوية					√	
المنظمة البحرية الدولية	حكم عام	الموظفون	لا توجد امتيازات أو مستحقات إضافية أثناء ترتيبات العمل عن بعد خارج مركز العمل الرسمي							
الاتحاد الدولي للاتصالات	مدة أقصاها 10 أيام في السنة تقويمية	الموظفون	لا تأثير على الامتيازات أو المستحقات							
اليونسكو	العمل عن بعد خارج مركز العمل غير متاح في اليونسكو									
اليونيدو (ج)	مدة أقصاها 6 أشهر، مع تمديد استثنائي يصل إلى 3 أشهر	الموظفون	تسوية المرتب مع جدول المرتبات الدنيا	التسوية	√					
			منحة التعليم، ومنحة التعليم الخاصة بالتناسب بعد ثلثي السنة الدراسية	التسوية (ب)					√	
			بدل الخطر والراحة والاستجمام	التعليق		√				
			بدل الخدمة في مراكز العمل التي لا يُسمح فيها باصطحاب الأسرة، وبدل المشقة	التعليق				√		
			نقاط إجازة زيارة الوطن	التعليق (ب)					√	
منظمة السياحة العالمية	لم يتم العثور على أحكام للسياسة العامة فيما يتعلق بتسويات الامتيازات والمستحقات									
الاتحاد البريدي العالمي	جميع الخيارات	الموظفون	لا تتأثر الامتيازات والمستحقات في حالة العمل عن بعد خارج مركز العمل العادي لمدة أقصاها 30 يوماً تقويمياً متتالياً							
	بصفة استثنائية: السفر الخاص لأسباب قاهرة وغير متوقعة - السفر الخاص المقترن بحجر صحي إلزامي	الموظفون	بدل الإقامة اليومي	التعليق		√				
منظمة الصحة العالمية	حكم عام	الموظفون	يظل الموظفون منتدبين للعمل في مركز العمل الذي عينوا فيه ويواصلون تلقي المرتبات والامتيازات والمستحقات بالمعدلات المطبقة في مركز العمل ذلك، ما لم ينص على خلاف ذلك في القواعد والسياسات المحددة التي تحكم هذه العناصر (مثل بدل الخطر والراحة والاستجمام)							

المنظمة	خيارات العمل عن بعد	المشمولون بتطبيقه	الامتيازات والمستحقات	نوع التسوية	تاريخ التسوية (اعتباراً من أيام العمل عن بعد)			
					1	30	60	90
المنظمة العالمية للملكية الفكرية	عادةً 30 يوم عمل في السنة التقويمية	جميع الموظفين	لا تأثير على الامتيازات والمستحقات لا يمنح التعويض عن العمل الإضافي عموماً، غير أن الاستثناءات ممكنة على أساس كل حالة على حدة؛ وقد يؤذن بالعمل الإضافي العادي				√	
				التسوية	الراتب، وتسوية مقر العمل	جميع الموظفين	بصفة استثنائية (دوام كامل): من 3 إلى 6 أشهر	√
			امتيازات المغتربين، وإعانة الإيجار (الفئة الفنية وفئات الموظفين الأعلى رتبة)	التعليق				
	مسموح به في بداية الانتداب، قبل السفر إلى مركز العمل	الموظفون الدوليون من الفئة الفنية	تسوية مقر العمل (لن تدفع امتيازات أخرى إلى أن يسافر الموظف إلى مركز العمل)	التسوية			√	
المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	بصفة استثنائية: لا يتجاوز 5 أيام في الشهر	الموظفون	تسوية المرتب مع جدول المرتبات المحلية	التسوية				√

المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة (2023).

- (أ) في الأمانة العامة للأمم المتحدة، لا توجد تسوية "جدول المرتبات الدنيا" (أي لا تغيير في تسوية مقر العمل للموظفين المعيّنين دولياً أو جدول المرتبات المحلية المطبق على الموظفين المعيّنين محلياً)؛ ولا يجوز أن تخضع للتسوية سوى امتيازات ومستحقات معينة.
- (ب) تجرى التسويات عندما يعمل الموظفون المعيّنون عن بعد من بلدهم الأصلي أو بلد إقامتهم الدائمة.
- (ج) لمركز التجارة الدولية واليونيديو سياساتهما الخاصة بترتيبات العمل المرنة، ولكنهما يتبعان سياسة الأمانة العامة للأمم المتحدة بشأن العمل عن بعد.
- (د) مع مراعاة تسوية مقر العمل وبديل المشقة وبديل التنقل الواجبة التطبيق.
- (هـ) بموجب السياسة الحالية، لا تعلق منحة الإعادة إلى الوطن؛ غير أن جميع السياسات والإجراءات والمبادئ التوجيهية تكون موضوع تعديل من وقت لآخر.
- (و) بالنسبة للموظف الذي سبق أن أذن له بالعمل عن بعد خارج مركز العمل و/أو الانتقال إلى مركز عمل جديد، يحتفظ بمرتب مركز العمل السابق وامتيازاته ومستحقاته لمدة أقصاها ثلاثة أشهر؛ وبعدها، سيتم تعليق بدل المشقة. وبالنسبة للموظف المأذون له بالعمل عن بعد خارج مركز العمل اعتباراً من بداية التعيين الأولي، ستسوى الامتيازات والمستحقات اعتباراً من تاريخ الالتحاق بالعمل.

المرفق الحادي عشر

قائمة بالتوصيات غير الرسمية في هذا التقرير

الفصل الثاني - لمحة عن ترتيبات العمل المرنة في منظومة الأمم المتحدة

- 1- ينبغي أن تنظر اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، من خلال شبكة الموارد البشرية، في إعادة إقرار التعريف الأولي لترتيبات العمل المرنة الذي اقترحه مسار العمل 2 لفرقة العمل المعنية بمستقبل القوة العاملة في الأمم المتحدة، وأن تعيد النظر في تعريف مشترك للعمل المرن يمكن تمييزه عن تعريف ترتيبات العمل المرنة، وأن تتفق عليه في أقرب فرصة ممكنة (الفقرة 25).
- 2- يُشجّع بقوة الرؤساء التنفيذيون لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة الذين لم يحدفوا بعد من سياساتهم المؤسسية الأحكام المتعلقة بجداول العمل المخفضة المتصلة بالطرائق التعاقدية على أن يفعلوا ذلك، في سياق العملية القائمة للاستعراض الداخلي المقبل للسياسات. كما يُشجّع الرؤساء التنفيذيون بقوة على أن تكفل تغطية هذه الأشكال من العمل بدوام جزئي، التي توفر المرونة من حيث الوقت ولكنها لا تشكل ترتيبات عمل مرنة، في الوثائق و/أو السياسات التنظيمية الداخلية المناسبة وليس في التوجيهات السياسية المتعلقة بترتيبات العمل المرنة (الفقرة 30).
- 3- ينبغي أن تنظر اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، من خلال شبكة الموارد البشرية، وفي أقرب فرصة ممكنة، في استخدام مصطلح وتعريف مشتركين/موحدين لكل ترتيب عمل مرن وأن توافق عليهما، وأن تشجع إدراجهما واستخدامهما في التوجيهات السياسية للمنظمات المشاركة (الفقرة 32).
- 4- ينبغي أن يستخدم الرؤساء التنفيذيون لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة المنهجية المستحدثة لإجراء تقييم دوري لما إذا كانت الفوائد الرئيسية المفترضة لترتيبات العمل المرنة تتحقق وإلى أي مدى تتحقق تلك الفوائد (الفقرة 40).

الفصل الثالث - جائحة مرض فيروس كورونا (كوفيد-19): نقطة تغيير حاسمة

- 5- مع تزايد استخدام العمل عن بعد، سيكون من المهم الحرص على تسجيل هذا الخيار والإبلاغ عنه بشكل منهجي. ومن شأن ذلك ألا يحسن بروزها ورصدها فحسب، بل وأن يسهم أيضاً في ثقافة مؤسسية تعزز التوازن المستدام بين أوضاع العمل في الموقع وعن بعد/أوضاع العمل المختلطة (الفقرة 51).
- 6- ينبغي أن تدرج الإدارة العليا وممثلو الموظفين موضوع ترتيبات العمل المرنة في جداول أعمال مناقشات إدارة الموظفين، بما في ذلك في المننديات الرسمية المناسبة، من قبيل اللجان المشتركة بين الإدارة والموظفين، من أجل معالجة المسائل التي يثيرها ممثلو الموظفين والمديرون (الفقرة 54).

الفصل الرابع - تصميم سياسة ترتيبات العمل المرنة: عمل قيد الإنجاز

- 7- يشدد المفتش على أن للمنظمات المشاركة التي لم تقم بعد بترسيم المبادئ التوجيهية الجديدة على نطاق المنظومة بشأن العمل المرن وتفعيلها فرصة تتيح لها إدراج هذه المبادئ في أقرب فرصة ممكنة في وثائقها المتعلقة بسياسات ترتيبات العمل المرنة، وكذلك في التوجيهات ذات الصلة المتعلقة بالأساليب الجديدة في العمل (الفقرة 79).
- 8- ينبغي للمنظمات المشاركة التي لم تنظر بعد في مسألة إدراج العناصر الرئيسية للسياسة العامة المحددة في هذا التقرير في التحديث المقبل لتوجيهاتها السياسية المتعلقة بترتيبات العمل المرنة، أن تنظر في إمكانية القيام بذلك. ومن شأن ذلك أن يزيد من تحسين تصميم السياسات، ويوفر مزيداً من الوضوح لكل من الموظفين والمديرين، ويدعم التنفيذ المنصف والعاقل للسياسة العامة (الفقرة 81).
- 9- يرى المفتش أنه ينبغي أن تتاح لكامل القوة العاملة في المنظمة، بما في ذلك الأفراد من غير الموظفين، إمكانية الوصول العادل والمنصف إلى خيارات ترتيبات العمل المرنة التي تتيحها المنظمة، رهناً بقبالية الوظائف للعمل عن بعد ورهناً بمقتضيات الخدمة. وبما أنه ليس هناك نهج واحد يناسب الجميع عندما يتعلق الأمر بمقتضيات الخدمة، فإنه ينبغي توعية الموظفين بالاحتياجات التشغيلية للمنظمة (الفقرة 85).
- 10- لتنفيذ خيار جدول العمل المضغوط تنفيذاً فعالاً، لا سيما في السياقات الميدانية، ينبغي للمنظمات المشاركة التي لم تحدد بعد سيناريو (سيناريوهات) جدول العمل المضغوط الأمثل لسياقاتها أن تفعل ذلك وأن تكفل وجود نظم للتسجيل والرصد. وينبغي جمع البيانات المتعلقة باستخدامها، وتصنيفها حسب الاقتضاء، وإبلاغها بانتظام إلى مستويات الإدارة الملائمة (الفقرة 87).

- 11- من الممارسات الجيدة التي يمكن أن تحسن كفاءة وفعالية تنفيذ العمل عن بعد خارج مركز العمل إدراج أحكام مفصلة بشأن تسوية الامتيازات والمستحقات، إلى جانب معلومات عن الآثار المحتملة على الوضع من حيث التأشيرة والأجور ومستحقات الضمان الاجتماعي وغير ذلك من المستحقات (الفقرة 93).
- 12- ينبغي أن تحدد المنظمات المشاركة بمزيد من الوضوح توصيفات الوظائف المناسبة للعمل عن بعد، وخصائص الوظيفة أو المهمة التي تقرر إمكانية العمل عن بعد، بغية تعزيز أحكام السياسة العامة في هذا المجال (الفقرة 94).
- 13- تحديد ساعات العمل الأساسية تحديداً واضحاً في وثائق السياسة العامة الملائمة سيكون في مصلحة المنظمة وسيدعم تنظيم العمل بفعالية، ولا سيما في أوضاع الأفرقة المختلطة وفي إنجاز البرامج. وفي الوقت نفسه، ينبغي أن تنص التوجيهات السياسية المتعلقة بترتيبات العمل المرن على إمكانية السماح باستثناءات لفرادى الموظفين، استناداً إلى تقييم كل حالة على حدة وتماشياً مع الأحكام الواجبة التطبيق، وذلك لمراعاة الاحتياجات والظروف الخاصة (الفقرة 95).
- 14- يشجع المفتش المنظمات المشاركة على أن تدرج في السياسات ذات الصلة نصاً أو تعريفاً واضحاً لـ "منطقة مركز العمل". ولأغراض أي سياسة لترتيبات العمل المرنة تتيح طرائق العمل عن بعد، ينبغي فهم مفهوم "منطقة مركز العمل" على أنها تشمل مركز العمل الذي انتدب إليه الموظف، على النحو المبين في كتاب التعيين، وأي منطقة تقع في نطاق مسافة التنقل (الفقرة 97).
- 15- ينبغي للمنظمات المشاركة التي لم تضع وتصدر بعد توجيهات إضافية بشأن المفاهيم والأحكام التشغيلية الشائعة الاستخدام في سياسات ترتيبات العمل المرنة، من قبيل "مقتضيات الخدمة" و"الظروف الشخصية القاهرة"، أن تفعل ذلك، وأن تضع وتصدر توجيهات بشأن البنود التي ترخص لرؤساء المكاتب بمراعاة الاحتياجات الخاصة بالمكاتب عند النظر في طلبات ترتيبات العمل المرنة، من أجل تعزيز الوضوح والاتساق والتنفيذ العادل والمنصف للسياسة عبر المنظمة (الفقرة 101).
- 16- يقترح المفتش وضع مصفوفات للمخاطر تحدد المخاطر الاعتيادية المرتبطة بتنفيذ ترتيبات العمل المرنة وإدماجها في سياسات ترتيبات العمل المرنة للمنظمات (الفقرة 102).
- 17- يشجع المفتش المنظمات المشاركة على أن تستعرض بانتظام راهنية سياساتها المتعلقة بترتيبات العمل المرنة ومدى كفايتها، إلى جانب أي سياسات مرتبطة بها، لتقييم ما إذا كانت لا تزال صالحة لتحقيق الغرض المنشود. فالنص صراحة على إجراء استعراض دوري للسياسات في توجيهات السياسة العامة ليس ممارسة جيدة فحسب، بل هو شرط أيضاً (الفقرة 103).
- 18- يشجع المفتش المنظمات المشاركة على تنقيح إجراءات عملية الموافقة على ترتيبات العمل المرنة، وذلك بجعل تقديم طلب رسمي للاستفادة من ترتيبات العمل المرنة الخطوة الإجرائية الأولى، التي تعقبها مشاورات بين الموظف والمدير (المديرين)، إذا لزم الأمر (الفقرة 110).
- 19- يقترح المفتش أن يكون وضع مشورة الخبراء من الدائرة الطبية في عملية الموافقة على ترتيبات العمل المرنة منصوفاً عليها بوضوح ومحددة في توجيهات السياسة العامة، من أجل تجنب اللبس وضمان اتخاذ القرارات وفقاً لأحكام السياسة العامة (الفقرة 112).
- 20- يشجع المفتش الرؤساء التنفيذيين للمنظمات المشاركة على النظر بعناية في مستوى الموافقة اللازم لطلبات ترتيبات العمل المرنة المعيارية وكفالة أن تعكس سلطة ودور المديرين المباشرين و/أو المشرفين في الموافقة على طلبات ترتيبات العمل المرنة وثقافة مؤسسية تدعم ترتيبات العمل المرنة بما يتماشى مع السياسات العامة، ومع بيئة عمل مختلطة (الفقرة 113).
- 21- يجب وضع اتفاق ترتيبات عمل مرنة لكل ترتيب عمل مرن معتمد، مشفوعاً بتفاصيل عن خيار ترتيبات العمل المرنة المختارة، والمدة والشروط ذات الصلة، وذلك لضمان الشفافية والمساءلة والرصد. ويجب أن يبين الاتفاق (في شكل إلكتروني و/أو ورقي) بوضوح خيار ترتيبات العمل المرنة، ويجب أن يوقعه الموظف والمدير/المشرف المعني، حسب الاقتضاء. واستناداً إلى الممارسات الجيدة القائمة، ينبغي ألا تزيد المدة المعتمدة لأي ترتيب عمل مرن عن سنة واحدة، مع إمكانية التجديد وفقاً لأحكام السياسة العامة ذات الصلة. وعلاوة على ذلك، ينبغي ترشيده وتبسيط نماذج اتفاقات ترتيبات العمل المرنة حتى لا يعتبرها الموظفون والمديرون عبئاً ثقیلاً (الفقرة 114).
- 22- يرى المفتش أنه سيكون ممارسة جيدة إدراج فقرة في توجيهات السياسة العامة بشأن دور وظيفة الموارد البشرية فيما يتعلق بترتيبات العمل المرنة، في القيام مثلاً بإسداء المشورة بشأن تنفيذ طرائق العمل عن بعد، ورصد تطبيقها، واستعراض طلبات العمل عن بعد خارج مركز العمل بعد انتهاء المدة القصوى المقررة، واتخاذ إجراء بشأن التسويات اللازمة لامتيازات الموظف ومستحقاته في حالة العمل عن بعد خارج مركز العمل بعد انتهاء المدة القصوى المقررة. (الفقرة 115).
- 23- من شأن إبراز وظيفة الموارد البشرية في عملية الموافقة على ترتيبات العمل المرنة أن يعزز بإدراج حكم في السياسة العامة يكلف الموارد البشرية بالقيام، في جملة أمور، بجمع المعلومات بصورة منهجية وإعداد إحصاءات عن الطلبات الموافق عليها والمرفوضة، وكذلك عن اتفاقات الترتيبات التي تم وقف العمل بها، وتوفير بيانات مفصلة (بشأن كل ترتيب وطريقة) للمستوى (للمستويات) الإدارية الملائمة واتحادات/رابطات الموظفين، عند الطلب أو بانتظام (الفقرة 115).
- 24- يرى المفتش أن "الموافقة الافتراضية" ممارسة جيدة يمكن أن تجعل إجراءات الموافقة أكثر كفاءة، ويقترح أن تدرج المنظمات، عند الاقتضاء، حكماً محدداً بهذا المعنى في سياساتها المتعلقة بترتيبات العمل المرنة (الفقرة 116).
- 25- ينبغي للمنظمات المشاركة التي لم تنتظر بعد في إمكانية إدراج أحكام إضافية في التحديث المقبل لتوجيهاتها المتعلقة بسياسات ترتيبات العمل المرنة أن تنتظر في إمكانية القيام بذلك لجعل عملية الموافقة على طلبات ترتيبات العمل المرنة أكثر شفافية وكفاءة (انظر الإطار 4) (الفقرة 116).

26- يمكن اعتبار إدراج حكم في توجيهات السياسة العامة بشأن الوقف المبكر للعمل باتفاقيات ترتيبات العمل المرنة لأسباب مبررة، ولا سيما حالات الطوارئ والظروف الخاصة، بل وحتى مسائل الأداء، ممارسة جيدة. ومن شأن هذه الأحكام أن تكفل اتباع نهج متوازن، يراعي مصالح كل من المنظمة والموظف، وأن تعكس الطابع الطوعي لترتيبات العمل المرنة، رهناً بالحالة العامة لمقتضيات الخدمة (الفقرة 117).

الفصل الخامس دوافع ترتيبات العمل المرنة وعواملها التمكينية

- 27- يشجع المفتش المنظمات على ضمان إمام موظفيها بالتكنولوجيا الرقمية والسيبرانية، واستعراض الخيارات المتاحة لزيادة تعزيز بيئة رقمية آمنة وقادرة على الصمود، وإدراج النتائج في أطر سياسات وعمل المنظمة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حسب الاقتضاء (الفقرة 120).
- 28- ويرى المفتش أن من الممارسة الجيدة إدراج المسائل المتعلقة بترتيبات العمل المرنة في الاستقصاءات الدورية التي تركز على الموظفين من أجل الحصول على تعليقات بشأن حالة تلك الترتيبات على نطاق المنظمة (الفقرة 132).
- 29- يقترح المفتش أن تجري المنظمات استقصاءات تركز تحديداً على ترتيبات العمل المرنة، ولا سيما في سياق استعراض سياساتها المتعلقة بترتيبات العمل المرنة، لأنها ستوفر مدخلات إضافية ومفيدة للتحسين المستمر للسياسات ذات الصلة وتنفيذها (الفقرة 133).
- 30- ينبغي للمنظمات التي لم تقم بعد باستحداث تدريب متصل بترتيبات العمل المرنة لكل من المديرين والموظفين أن تفعل ذلك. وينبغي أن يعكس التدريب أيضاً مجموعات المهارات المعززة المطلوبة للعمل عن بعد، استناداً إلى الأساليب الجديدة في العمل. ويجب أن تغطي موضوعات التدريب مجالات من قبيل إدارة الأفرقة المختلطة، وتعزيز الشمولية في أماكن العمل عن بعد، والتعاون الافتراضي الفعال، والإشراف على العمل عن بعد، والإشراف على الموظفين وإدارة أدائهم باستخدام ترتيبات العمل المرنة، ولا سيما العمل عن بعد (الفقرة 139).
- 31- تُشجّع المنظمات على النظر في مسألة إدراج المخاطر المتصلة بترتيبات العمل المرنة في عملياتها لإدارة المخاطر التنظيمية و/أو سجلات المخاطر لديها (الفقرة 141).
- 32- يقترح المفتش أن تنظر مكاتب الرقابة في إدارة ترتيبات العمل المرنة في إطار المخاطر المشمولة بمراجعتها وأن تولي الأولوية لها من أجل مزيد من الاتساق والشمولية في التغطية، تماشياً مع ولاياتها ومنهجياتها الرقابية (الفقرة 142).

الفصل السادس - ترشيد الآثار الإيجابية لترتيبات العمل المرنة

- 33- يقترح المفتش أن تدرج المنظمات التي لم تفعل بعد أحكاماً محددة بشأن السلامة والصحة المهنتين في سياساتها المتعلقة بترتيبات العمل المرنة (الفقرة 150).
- 34- لضمان استيفاء الموظفين العاملين عن بعد لمعايير وشروط السلامة والصحة المهنتين، ينبغي للمنظمات التي لم تفعل بعد أن تدرج شروط السلامة والصحة المهنتين المتعلقة بترتيبات العمل المرنة في توجيهاتها المتصلة بسياسة السلامة والصحة المهنتين، ورصد وتقييم حالة تنفيذها والامتثال لها باستمرار (الفقرة 153).
- 35- بما أن ترتيبات العمل المرنة، ولا سيما العمل عن بعد، والزيادة المتوقعة في استخدامها يمكن أن تدعم تنفيذ وتحقيق أهداف استراتيجية إدارة الاستدامة في منظومة الأمم المتحدة لفترة 2020-2030، فإنه ينبغي للمنظمات التي لم تنظر في إمكانية إدراج أحكام لترتيبات العمل المرنة في تدابير تنفيذ وتحقيق الاستدامة البيئية في مجال الإدارة، وفقاً للاستراتيجية، أن تفعل ذلك (الفقرة 154).
- 36- يشجع المفتش الرؤساء التنفيذيين للمنظمات المشاركة، ولا سيما المنظمات ذات الولايات البيئية، على مواصلة الجهود الرامية إلى تحديد المنهجيات الرامية إلى القياس الكمي للأثر الكلي لاستخدام ترتيبات العمل المرنة وتنفيذ مبادرات أماكن العمل المرنة (الفقرة 155).
- 37- ينبغي للمنظمات التي لم تنظر بعد في إدراج ترتيبات العمل المرنة كجزء لا يتجزأ من استراتيجياتها المتعلقة بأماكن العمل المرنة أو المبادرات المماثلة أن تنظر في إمكانية القيام بذلك. ولدى القيام بذلك، ينبغي للمنظمات أن تضع منهجية لتقييم الفوائد التكميلية والوفورات المحتملة في التكاليف بالنسبة للمنظمة (الفقرة 156).

الفصل السابع - التعاون فيما بين الوكالات

38- يشدد المفتش على ضرورة التشاور الوثيق مع لجنة الخدمة المدنية الدولية عند وضع معايير لتحديد المدة القصوى للعمل عن بعد خارج مركز العمل، ولتسوية المستحقات والامتيازات عندما يستخدم هذا الترتيب في العمل عن بعد المدة القصوى المقررة، من أجل اتباع نهج متسق ومشارك (الفقرة 162).

الفصل الثامن - ترتيبات العمل المرنة والأساليب الجديدة في العمل في إطار "الوضع الطبيعي الجديد"

- 39- يرى المفتش أنه ينبغي، في سياق الأمم المتحدة، فهم الأساليب الجديدة في العمل على أنها ممارسات عمل تمزج بين الحضور الافتراضي والحضور البدني، والاتصالات المتزامنة وغير المتزامنة، المدعومة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقائمة على مقتضيات الخدمة، والتي يقصد بها زيادة مرونة الموظفين واستقلالهم الذاتي وأدائهم في العمل والانسجام بين العمل والحياة الشخصية، كما تتوخى تحسين المرونة الوظيفية للمنظمة وفقاً لاحتياجاتها المتغيرة، في إطار تحول أوسع لمكان العمل والقوة العاملة والمنظمة (الفقرة 171).
- 40- يقترح المفتش أن تستكشف المنظمات المشاركة وتتنظر في فوائد اعتماد سياسة قائمة بذاتها بشأن العمل المختلط أو إدراج عناصره الأساسية في سياسة عمل مرنة مخصصة. وعلاوة على ذلك، ينبغي أن تحدد المنظمات بوضوح الأساليب الجديدة في العمل وأن تصف دورها وعلاقتها بترتيبات العمل المرنة المعززة في إطار رؤية أوسع نطاقاً يرد بيانها في استراتيجياتها المتعلقة بالموارد البشرية وغيرها من الوثائق المماثلة (الفقرة 174).

المرفق الثاني عشر

لمحة عامة على الإجراءات التي يتعين على المنظمات المشاركة اتخاذها بناء على توصيات وحدة التفتيش المشتركة

		الاتحاد الأوروبي		الاتحاد البريدي العالمي		منظمة الأمم المتحدة للتربية والصناعة		منظمة الصحة العالمية		المنظمة العالمية للملكية الفكرية		المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	
التوصية	إجراء	المنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة											
		مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة	مكتب الأمم المتحدة لحقوق الإنسان	مكتب الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية	مكتب الأمم المتحدة للإحصاء	مكتب الأمم المتحدة للبيئة	مكتب الأمم المتحدة للتجارة الدولية	مكتب الأمم المتحدة للإعلام	مكتب الأمم المتحدة للبيئة	مكتب الأمم المتحدة للتجارة الدولية	مكتب الأمم المتحدة للإعلام	مكتب الأمم المتحدة للبيئة	مكتب الأمم المتحدة للتجارة الدولية
1	و	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت
2	ح	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت
3	و	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت
4	أ	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت
5	هـ	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت
6	و	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت
7	د	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت
8	د	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت
9	أ	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت	رت

مفتاح الجدول: هـ ت: توصية تتخذ الهيئة التشريعية قراراً بشأنها ر ت: توصية يتخذ الرئيس التنفيذي إجراء بشأنها □: توصية لا تتطلب أن تتخذ هذه المنظمة إجراء بشأنها

الأثر المقصود المنشود: أ: تعزيز الشفافية والمساءلة ب: نشر الممارسات الجيدة/الفضلى ج: تعزيز التنسيق والتعاون د: تعزيز الاتساق والمواءمة هـ: تعزيز المراقبة والامتثال و: تعزيز الفعالية ز: تحقيق وفورات مالية كبيرة ح: تعزيز الكفاءة ط: آثار أخرى.

* على النحو الوارد في نشرة الأمين العام ST/SGB/2015/3.