

المجلس التنفيذي

الدورة السنوية

روما، 20 - 24 يونيو/حزيران 2022

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



البند 4 من جدول الأعمال
WFP/EB.A/2022/4-C
التقارير السنوية
للنظر

التوزيع: عام
التاريخ: 19 مايو/أيار 2022
اللغة الأصلية: الإنكليزية

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

التقرير السنوي لمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة لعام 2021

مشروع القرار*

يحيط المجلس علماً بالتقرير السنوي الصادر عن مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة لعام 2021 (WFP/EB.A/2022/4-C).

مقدمة

1 - كان عام 2021 عاماً مضنياً بالنسبة لبرنامج الأغذية العالمي (البرنامج). فقد ازداد عدد حالات الطوارئ العالمية، وأرغمت جائحة مرض فيروس كورونا 2019 (كوفيد-19) معظم المكاتب على مواصلة أساليب العمل عن بعد، مما شكّل ضغطاً إضافياً على موظفي البرنامج. وأصبحت المنظمة تدرك بشكل متزايد أهمية مهارات الأفراد لمواجهة هذه التحديات، مما أدى إلى زيادة ملحوظة في الطلب على خدمات مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في عام 2021. وعلاوة على ذلك، دفعت نتائج الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2021 العديد من المديرين إلى طلب دعم مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة لفهم أسباب النتائج التي تخصهم وإلى المشاركة في تقييمات المناخ الجماعية وجلسات بناء القدرات. وطلب إجراء المزيد من التوجي التدريبي مقارنة بالسنوات السابقة، وطلب المديرين القطريون مستشارين إضافيين معنيين بمكان العمل القائم على الاحترام.

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

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيدة D. Gómez-Morán
كبييرة موظفي أمين المظالم والوساطة
مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة
بريد إلكتروني: dolores.gomez Moran@wfp.org

السيدة G. Kluck
مدييرة
مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة
بريد إلكتروني: gabrielle.kluck@wfp.org

2 - إن دمج القيم الأساسية الجديدة للبرنامج المتمثلة في النزاهة والتعاون والالتزام والإنسانية والشمول في الأعمال اليومية للمنظمة هو من المجالات المهمة التي يركز عليها مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة. إن مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، بفضل ولايته ورؤيته الثاقبة فيما يخص القضايا النظامية في البرنامج، هو في وضع مميز لتعزيز هذه القيم. ولإدماج القيم الجديدة في البرنامج كله لا يجوز الاكتفاء بمجرد إعلانها؛ ويؤدي نظام العدالة الداخلية للبرنامج دوراً محورياً في تحفيز الموظفين على احترام هذه القيم وتطبيقها. وتقع على عاتق الجهات الفاعلة الرئيسية في البرنامج - وهي شعبة الموارد البشرية، ومكتب الأخلاقيات، والمفتش العام، ومكتب الشؤون القانونية، ومكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة - مسؤولية خاصة فيما يخص "تحويل الأقوال إلى أفعال" جنباً إلى جنب مع قيادة البرنامج ومديره.

3 - وتؤثر القضايا والاتجاهات النظامية الرئيسية التي لاحظها مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في عام 2021 على ثقافة مكان العمل والتزام الموظفين. ومع أن مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة يقر بأن البرنامج أحرز تقدماً كبيراً فيما يخص النظر في كيفية إجراء الأمور بدلاً من مجرد النظر في ماهية الأمور التي تُجرى، لا تزال هناك تحديات كبيرة. ومن بينها الإجهاد والإرهاق، وهما من الدوافع المحتملة لظهور ما يصفه بعض الاقتصاديين بظاهرة "الاستقالة الكبرى" - وهي اتجاه لوحظ بشكل رئيسي في الولايات المتحدة الأمريكية حيث لم يعد العمال مستعدين لتحمل بيئات العمل الضارة، والقيادة المسيئة، وقلة التنوع، ودوائر النفوذ الداخلية المغلقة التي تؤثر على الآفاق الوظيفية للأفراد، وكذلك بسبب عدم الرضا عن مستوى الرواتب وعن الخيارات المهنية والحياتية الذي ولدتها جائحة كوفيد-19.

4 - ومن المسائل الأخرى المثيرة للقلق التي طُرحت في هذا التقرير الحاجة المقترضة إلى إصلاح نظم التوظيف وإجراءاته، بما يشمل استقدام المواهب، إذ تعوق التحيزات والإجراءات الطويلة الجهود المبذولة للعثور على مرشحين يتحلون بأفضل الإمكانيات. ويلفت التقرير النظر أيضاً إلى التركيز المتزايد على مسألة الامتثال في البرنامج، مما يهدد بسلب الروح والفرح من العمل، وإهمال العامل البشري، والحد من الاندفاع المهم جداً الذي يبديه الموظفون.

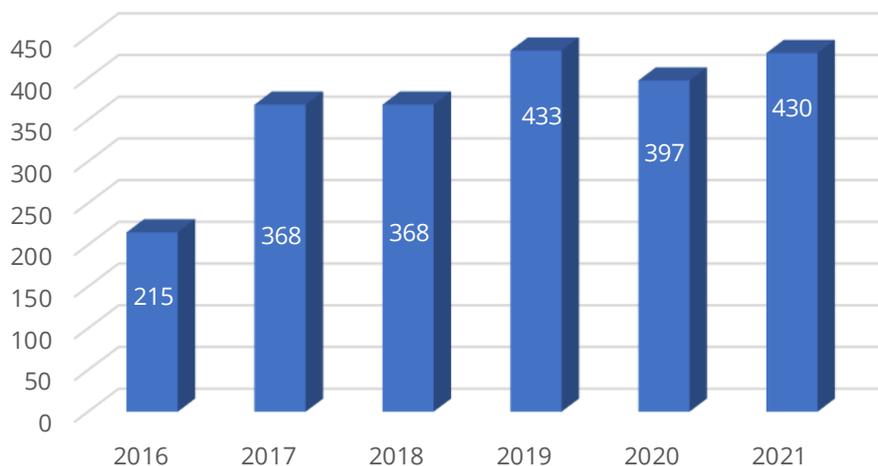
5 - وميزة البرنامج هي أنه يعرض مهام ذات مغزى تجذب أفراداً يتحلون بقدرات ومواهب عالية ويبدون حماساً كبيراً لبذل كل ما في وسعهم. ويتمثل التحدي في إنشاء مجموعة عاملين منفتحة وجامعة - أي بيئة عمل يشعر فيها الأشخاص الموهوبون بالانتماء ويعملون بجد، ويُشجّع فيها الإبداع والمبادرة وتُعطى لهما الأولوية على حساب حماية الغرور أو الإجراءات. ويلتزم مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة بدعم عملية التغيير هذه، ويعمل كجزء لا يتجزأ من الاستعداد التنظيمي للبرنامج لتحقيق ولايته.

القضايا والمسائل المعروضة على مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في عام 2021

لمحة عامة

6 - خلال عام 2021، سجل مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة 430 حالة، مما يمثل زيادة بنسبة 8 في المائة مقارنة بعام 2020، إلا أن هذا العدد مشابه لعدد الحالات المسجلة في عام 2019 قبل اندلاع جائحة كوفيد-19 والبالغ 433 حالة.

الشكل 1 : عدد القضايا المبلغ عنها، 2016-2021



7 - إن الاحتكام إلى العدالة غير الرسمية أمر قائم على الثقة. ويُعدّ الاتصال شخصياً بمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة أمراً ضرورياً لتمكين الموظفين من الإفصاح عن شواغلهم المتعلقة بالعمل. وتظهر أرقام مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة أن البعثات الافتراضية التي تجرى عن طريق الفيديو تخفّض أربع مرات احتمال إفصاح الموظفين عن شواغلهم مقارنة بالبعثات الشخصية. ولسوء الحظ، أدت قيود السفر والاجتماعات الناجمة عن جائحة كوفيد-19 إلى منع مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة من القيام بزيارات شخصية في عام 2020 وفي جزء كبير من عام 2021؛ وأجرى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة 11 بعثة افتراضية في عام 2021 وبعثتين شخصيتين فقط.

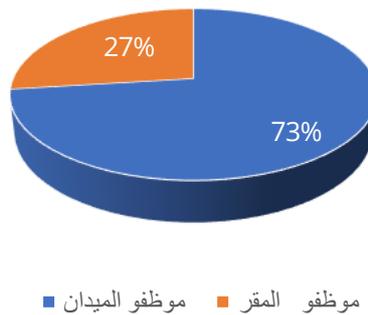
8 - وارتفعت نسبة الموظفين الذين اتصلوا بمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة (المشار إليهم باسم "الزوار") والذين كانوا يعملون في المقر من 23 في المائة في عام 2020 إلى 27 في المائة في عام 2021؛ و73 في المائة من زوار مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في عام 2021 كانوا يعملون في الميدان. وقد يعزى ارتفاع عدد الزوار القادمين من المقر إلى أنشطة التوعية التي قام بها المستشارون المعنيون بمكان العمل القائم على الاحترام الذين عُيّنوا حديثاً في المقر.

9 - ومنذ عام 2017، تزداد نسبة الموظفين اللواتي يتصلن بمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، فانتقلت من 50 في المائة في عام 2016 إلى 62 في المائة في عام 2021. وقد يعكس ذلك جزئياً ارتفاع نسبة استخدام الموظفين (اللواتي أصبحن يمثلن 42 في المائة من الموظفين في عام 2021، مقارنة بنسبة 34 في المائة في عام 2017)؛ وقد يشير ذلك أيضاً إلى ضرورة بذل المزيد من الجهود لتحقيق المساواة بين الجنسين.

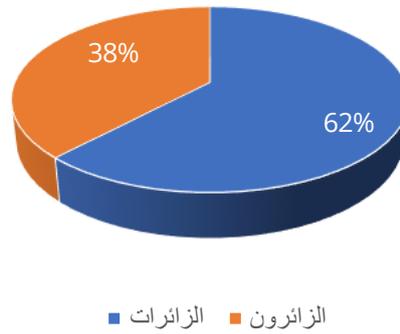
"أحببتُ في الواقع أنني حللت مشكلة لم أستطع حلها بمفردتي رغم محاولاتي طوال عام ونصف. ويفضل هذا المكتب، تمكّنُ من توجيه جهودي بشكل بناء واستعدت حماسي في العمل. وأعجبتني الإرشادات التي قدّمها لي أولئك الذين يعرفون الديناميات الداخلية تمام المعرفة، والخبرة التي أفادتني في الاتجاه الصحيح".

تعقيب من أحد زوار مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة

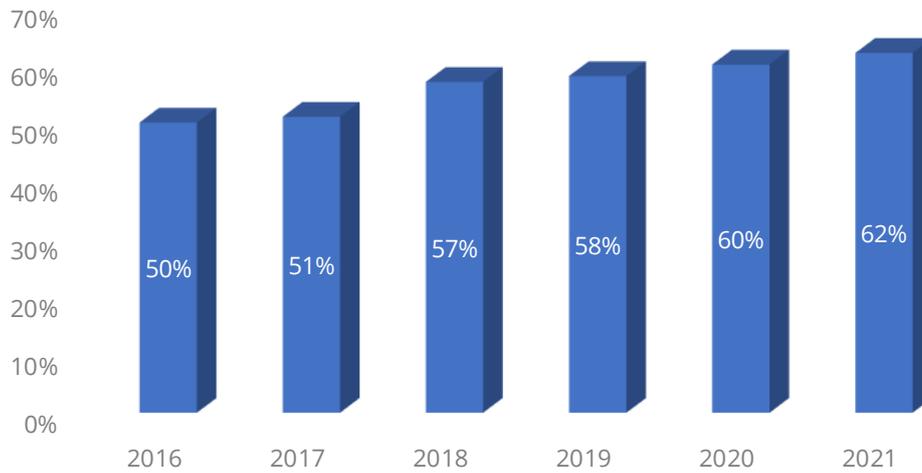
الشكل 2: زوار الميدان مقابل زوار المقر، 2021



الشكل 3: جنس الزوار، 2021



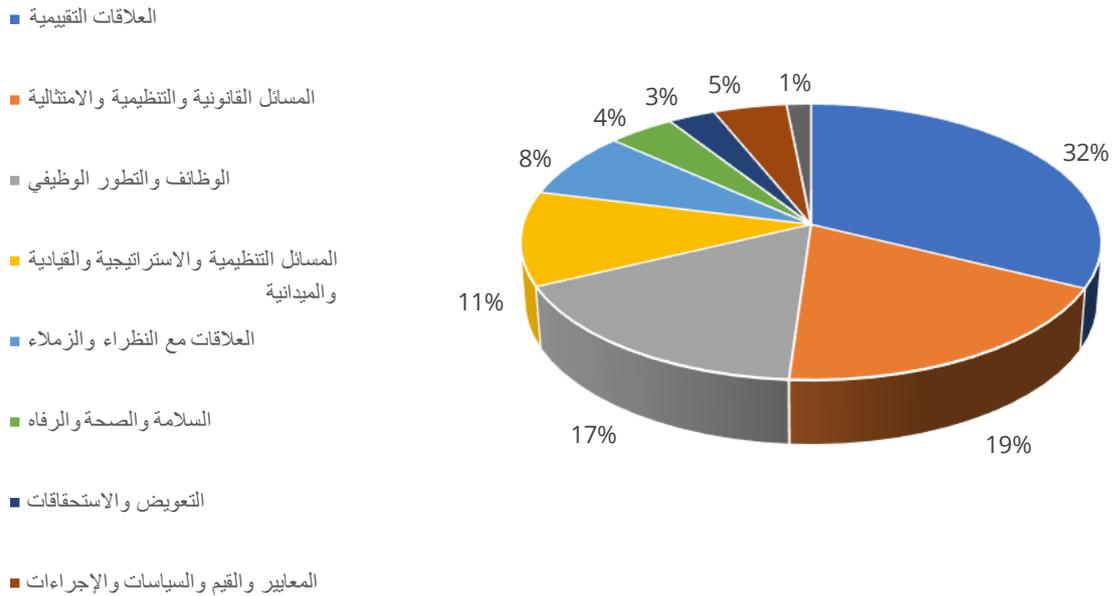
الشكل 4: حصة الزائرات، 2016-2021



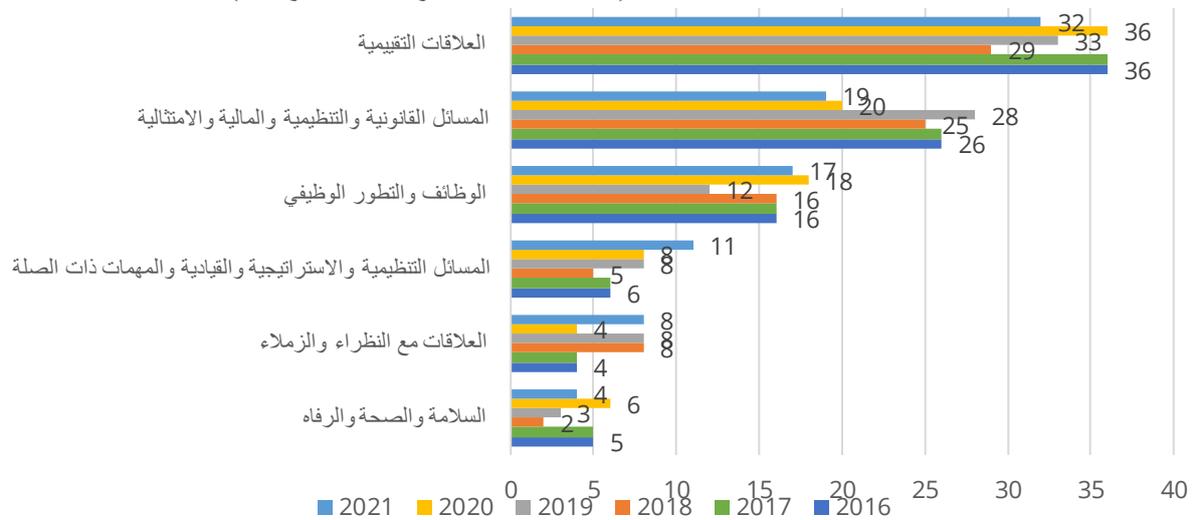
القضايا الرئيسية في عام 2021

- 10 - في كل مرة يتصل فيها زائر بمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة تتطوي حالته على قضية واحدة أو أكثر. ويصنّف مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة هذه القضايا باستخدام فئات الإبلاغ التي حددتها الرابطة الدولية لأمناء المظالم، والتي يشمل كلّ منها فئات فرعية تتيح فهم المسائل المعروضة بشكل أفضل وتحديد اتجاهات المسائل التي تبُلّغ بها الرابطة.
- 11 - وفي عام 2021، حدد مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة 1 098 قضية أثارها زوارها الذين بلغ عددهم 430 زائرا. وعلى غرار السنوات الأربع السابقة، كانت الفئات الثلاث الأولى للقضايا هي العلاقات التقييمية (32 في المائة)؛ والقضايا القانونية والتنظيمية وقضايا الامتثال (19 في المائة)؛ والوظائف والحياة المهنية (17 في المائة).
- 12 - وشهد مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة زيادة ملحوظة في القضايا المتعلقة بالعلاقات مع الأقران والزملاء، التي ارتفعت من 4 في المائة في عام 2020 إلى 8 في المائة في عام 2021، فعادت إلى المستويات الملحوظة في عامي 2018 و2019 قبل اعتماد العمل عن بعد على نطاق واسع. كما عادت القضايا المتعلقة بالسلامة والصحة والرفاه إلى مستويات ما قبل الجائحة، بعد أن بلغت 6 في المائة في ذروتها في عام 2020. وكانت القضايا التنظيمية والاستراتيجية والقضايا المتعلقة بالقيادة والميدان رابع أكبر فئة، حيث ارتفعت من 8 في المائة في عام 2020 إلى 11 في المائة في عام 2021.

الشكل 5: فئات المسائل، 2021



الشكل 6: فئات المسائل الرئيسية، 2016-2019 (النسبة المئوية من جميع المسائل المبَّغ عنها)



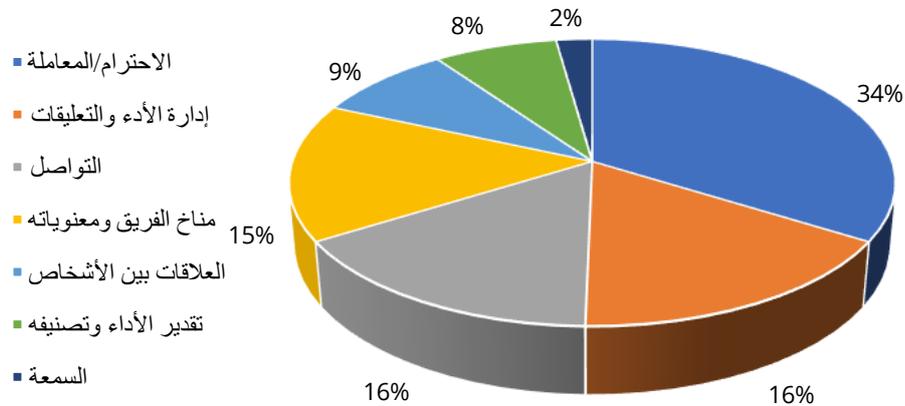
العلاقات التقييمية

13 - كانت فئة القضايا الأكثر طرحاً في عام 2021 هي العلاقات التقييمية، بما يتفق مع بيانات مكاتب أمناء المظالم الأخرى في جميع أنحاء العالم. وفي إطار هذه الفئة، ازداد عدد القضايا المتصلة بالاحترام والمعاملة، ومناخ فريق العمل ومعنوياته، ولا سيما التواصل؛ ويمكن أن تعزى هذه الاتجاهات إلى الاهتمام الذي أولاه البرنامج للقيم الجديدة للمنظمة وإلى حملاته ذات الصلة الرامية إلى مراعاة هذه القيم في العمل اليومي. وانخفض عدد الحالات المتعلقة بإدارة الأداء والتعقيبات والخلافات الشخصية، ويمكن تفسير ذلك جزئياً بأن العديد من الموظفين يستمرّون في العمل من المنزل.

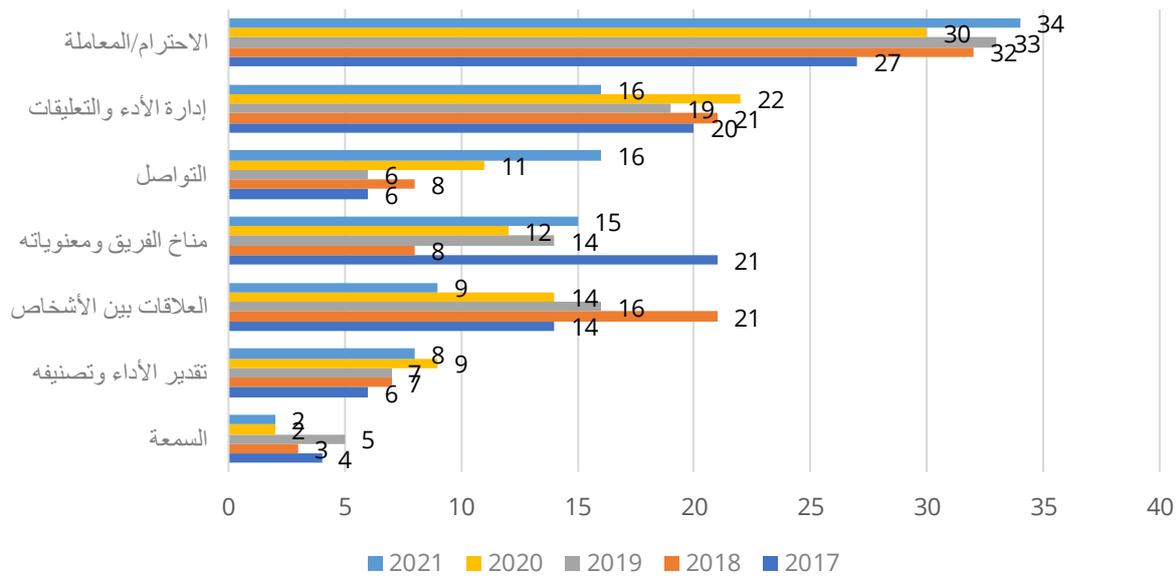
"اعتقدت في البداية أن التواصل مع مكتب أمين المظالم سيؤدي إلى تفاهم المشكلة. إلا أن الطريقة التي تعامل بها موظفو مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة معها كانت موضوعية للغاية وتطلبت من جميع الأطراف تأملاً ذاتياً حقيقياً.

تعقيب من أحد زوار مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة

الشكل 7: تقسيم مسائل العلاقات التقييمية، 2021



الشكل 8: تقسيم مسائل العلاقات التقييمية، 2021-2027 (نسبة مئوية)



السلوك المسيء

14 - للسنة الثانية على التوالي، سجّل مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة انخفاضاً في القضايا المتعلقة بالسلوك المسيء: وهي قضايا المضايقة، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، والتمييز. وبلغت حصتها من إجمالي عدد الحالات 44 في المائة في ذروتها في عام 2019، ثم انخفضت إلى 26 في المائة في عام 2020 و20 في المائة في عام 2021. ويمكن أن يفسّر انتشار العمل عن بعد جزئياً الاتجاه السائد في العاملين الماضيين، إذ ربّما لم يعان العديد من الموظفين من مشاكل شخصية خلال هذه الفترة أو ربما لم يغيثوا الفرصة لمعالجتها بشكل غير رسمي. وخلال عامي 2018 و2019، وجّهت المنظمة رسالة قوية مفادها أنه يجب الإبلاغ عن السلوك المسيء، مما شجّع الموظفين على الاتصال بالمكتب.

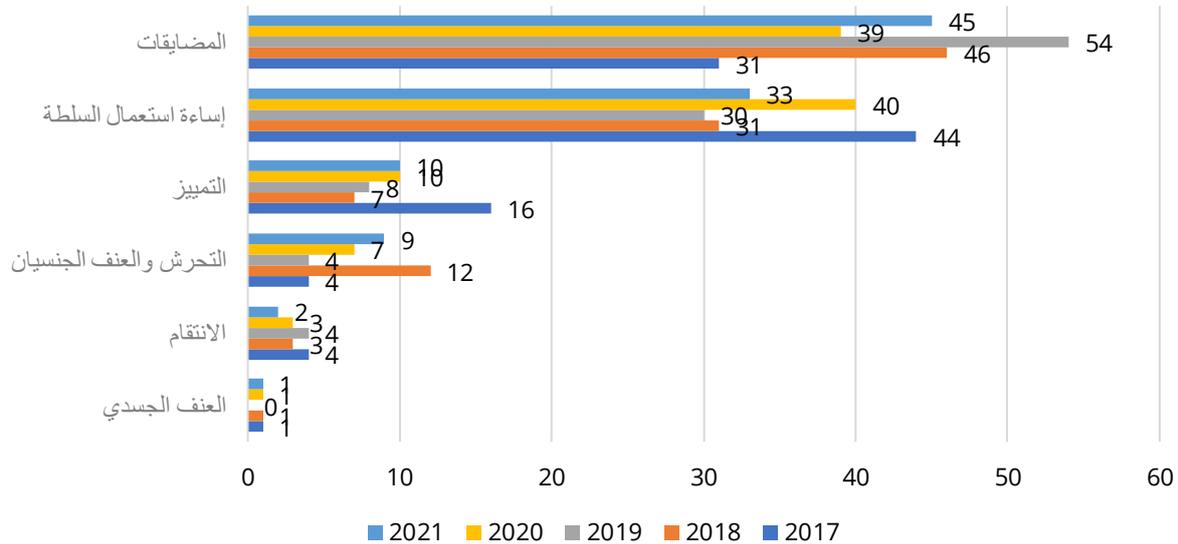
15 - وما انفكت حصة حالات المضايقة، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، والتمييز في الميدان تزداد، حيث ارتفعت من 53 في المائة في عام 2019 إلى 61 في المائة في عام 2020 و63 في المائة في عام 2021. ويمكن أن يعكس هذا الاتجاه وعياً أكبر بماهية هذه الحالات وبالمكتب الذي يمكن أن تُعرض عليه الشواغل. وتم تناول هذه المواضيع في حملة "تحدث بصراحة!" التي تولّتها شعبة الموارد البشرية، وفي الحلقات الدراسية الشبكية لمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، وفي

جلسات بناء القدرات؛ كما أن زيادة الحضور الميداني لمستشارين معينين بمكان العمل القائم على الاحترام قد تشجع أيضا الموظفين الذين تعرضوا لحالات مضايقة، وتحرش جنسي، وإساءة استعمال للسلطة، وتمييز على الاتصال بالمكتب.

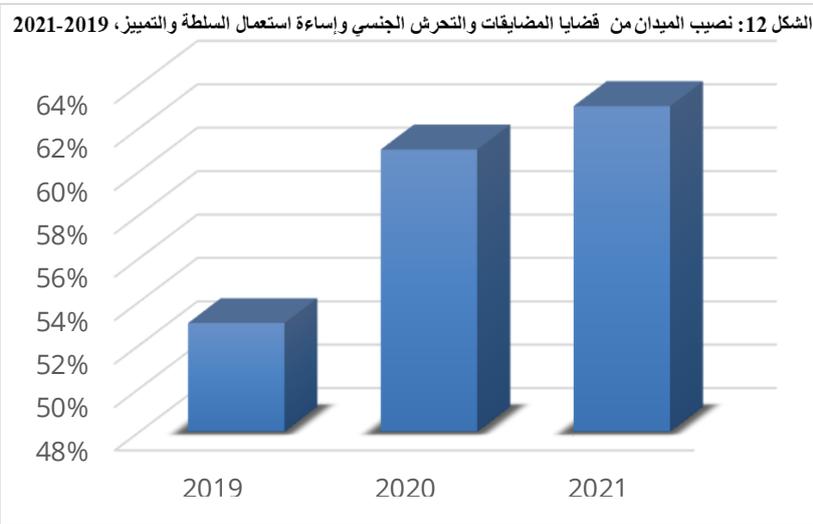
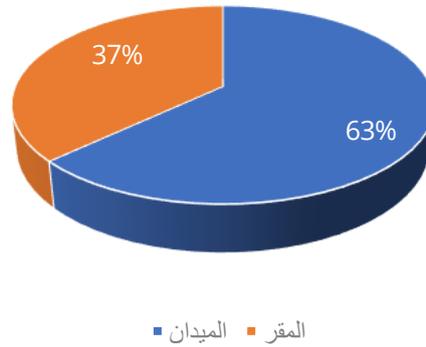
16 - وعلاوة على ذلك، فإن أكثر القضايا التي تثار من بين حالات المضايقة، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، والتمييز هي قضايا المضايقة (45 في المائة من جميع قضايا المضايقة، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، والتمييز) وإساءة استعمال السلطة (33 في المائة). وشكل التحرش الجنسي والعنف الجنسي 9 في المائة من قضايا المضايقة، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، والتمييز المبلغ عنها.



الشكل 10: تقسيم قضايا المضايقات والتحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة والتمييز، 2017-2020 (نسبة مئوية)



الشكل 11: قضايا المضايقات والتحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة والتمييز حسب الموقع، 2021



تقييمات مناخ فرق العمل

17 - في عام 2021، أجرى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة 10 تقييمات لمناخ فرق العمل شملت 83 موظفاً في مختلف أقاليم البرنامج. وقامت بتقييمات مناخ فرق العمل، التي استُهلكت لأول مرة في عام 2020، بمساعدة المديرين على فهم جوهر العمل السائد في فرقهم وكيف ينظر المرؤوسون إلى أسلوبهم القيادي. وهي تتألف من تعقيبات أعضاء الفرق بشأن القيادة والتماسك والروح المعنوية داخل الفرق، وتدعم المديرين في إيجاد حلول واقعية وقابلة للتطبيق لأي قضايا تثار.

لم أكن أعلم بناتنا أنني كنت أوجد هذه البيئة السامة لفرقي... أما الآن فأعرف ما ينبغي القيام به تحديداً لتحسين سلوكي وتعزيز ثقافة العمل الجماعي."

أحد المشرفين بعد تقييم مناخ فريق العمل

التدريب التوجيهي

18 - من خلال التدريب التوجيهي، يساعد مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة الموظفين الذين يطلبون المساعدة للتعامل مع مواقف صعبة متعلقة بالعمل، مساهماً بالتالي في التغيير الثقافي الإيجابي في البرنامج. ويشمل هذا النهج التأمل الشخصي وتعزيز المهارات، ويتجاوز مجرد تقديم معلومات عن تطبيق الأطر القانونية، مثل قواعد البرنامج ذات الصلة أو مبادئه التوجيهية أو دليل الموارد البشرية الخاص به. وهو يفترض مساعدة الموظفين على تأمل الحالات من زوايا مختلفة، مما يمكنهم من معرفة

الدور الذي يؤديه والطريقة التي ساهمت بها السلوكيات والقرارات السابقة في إيجاد وضع ما؛ وفهم كيفية قيام قواعد وسياسات البرنامج بإرشاد المسؤوليات الواقعة على المسؤولين الإداريين والموظفين؛ واتخاذ خطوات نحو حل القضايا.

19 - وفي عام 2021، عقد مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة جلسات شاملة للتوجيه التدريبي لما يبلغ 18 موظفاً، تناولت بشكل أساسي كيفية التعامل بشكل بناء مع التوترات والنزاعات بين الأشخاص.

من خلال التدخلات التدريبية، يساهم مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في تعزيز النزاهة العاطفية لقيادات البرنامج مما يعود بالنفع على الموظفين وعلى المستفيدين منه في نهاية المطاف، وبالتالي فهو يدعم رؤية البرنامج فيما يخص تحويل ثقافة مكان العمل السائدة فيه.

20 - وكمتابعة طوعية لتقييمات مناخ فريق العمل، يساعد التوجيه التدريبي المتعلق بمناخ فريق العمل المشرفين على معالجة القضايا داخل فرقهم؛ وتحسين أساليب التواصل التي يتبعونها؛ وإنشاء فرق أكثر تماسكاً. وفي عام 2021، وقّر مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة توجيهها تدريباً بشأن مناخ فريق العمل لاثنتين من المشرفين.

بناء القدرات

21 - في عام 2021، عقد مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة 60 دورة تدريبية حضرها 1 700 موظف موجود في جميع أقاليم البرنامج؛ وأجري التدريب باللغات الإسبانية والإنكليزية والفرنسية والعربية. ومنذ إطلاق مبادرة بناء قدرات مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في عام 2020، قام المكتب بتدريب 2 650 موظفاً من خلال 92 جلسة. ويهدف البرنامج التدريبي إلى تعزيز المهارات الأساسية اللازمة لإدارة النزاعات وحلها لدى موظفي البرنامج ومديره، فتم تزويدهم بالمعارف العملية والمهارات والأفكار التي يمكن تطبيقها فوراً في مختلف المواقف الصعبة التي تطرأ في مجال العمل.

"لقد ساعدتني جلسات التأمل الذاتي على تحديد مجالات التحسين في أسلوب القيادي والطريقة التي يمكنني أن أضمن بها بصفتي قائداً تهيئة بيئة عمل متناغمة."

تعقيب من أحد المشاركين في دورة التدريب على القيادة القائمة على الاحترام

22 - واستجابة للطلب المتزايد على التدريب والتوجيه بشأن كيفية تولي الأحاديث الصعبة، ومعالجة حالات المضايقة والتحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة والتمييز، والمساهمة في إشاعة ثقافة مكان العمل القائم على الاحترام، أطلق مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في أكتوبر/تشرين الأول 2021 سلسلة من الحلقات الدراسية الشبكية الشهرية لأمناء المظالم. وحضر الحلقات الدراسية الشبكية التي عُقدت حتى الآن 250 موظفاً في المتوسط، وأسفرت عنها تعقيبات ممتازة، مما يدل على قيمتها بالنسبة لموظفي البرنامج في جميع أنحاء العالم.

"شكراً جزيلاً على تنظيم هذه السلسلة من الحلقات الدراسية الشبكية التي تحظى بترحيب وتقدير كبيرين في الميدان! لقد استحدثتم تقنيات فعّالة لنقل المفاهيم إلى جمهور واسع، وأسأستخد بال تأكيد المعرفة المكتسبة فيها للتعامل مع حالات النزاع في المستقبل."

تعقيب من أحد موظفي البرنامج

استقصاء الزوار

- 23 - يدعى زوار مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة إلى المشاركة في استطلاع سري لأرائهم تُغفل فيه هويتهم ويوفر المعلومات اللازمة لتحديد كيفية تحسين خدمات المكتب. كما يساعد الاستطلاع العديد من الموظفين على التفكير في الطريقة التي اختاروا انتهاجها لمعالجة القضايا التي يواجهونها في مكان العمل.
- 24 - وفي عام 2021، أظهرت نتائج الاستطلاع مستوى عاليا جدا من الرضا عن خدمات مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة: فذكر 92 في المائة من المجيبين بعد زيارتهم أنهم يوصون الآخرين بالجوء إلى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، وقال 94 في المائة إنهم يوافقون أو يوافقون بشدة على أن أمين المظالم الذي تحدثوا معه ساعدهم على تحديد واستعراض الخيارات المتاحة لهم لمعالجة شواغلهم.
- 25 - وأثناء التفاعل مع الزوار، يتبع موظفو مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة نهجا تدريجيا مصمما لمساعدة الموظفين على اكتساب معلومات معمقة ومهارات تمكنهم من التعامل بفعالية ليس فقط مع قضاياهم الحالية ولكن أيضا مع التحديات المستقبلية. ويرمي هذا النهج إلى تمكين زوار مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة: فقال 55 في المائة من المجيبين إنهم أكثر ارتياحا إزاء معالجة القضايا التي قد تطرأ في مكان العمل في المستقبل، بفضل تفاعلهم مع مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة.

بفضل توفير خدمات غير رسمية لتسوية النزاعات، يشكل مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة ركيزة أساسية من ركائز نظام العدالة الداخلية للبرنامج. وقال حوالي 36 في المائة من المجيبين إنهم قرروا بعد تواصلهم مع مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة عدم تقديم شكوى رسمية إلى مكتب التفتيش والتحقيق (OIGI). وتبين هذه النسبة أن عمل مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة يحقق وفورات كبيرة في التكاليف بالنسبة للبرنامج، ليس فقط داخل مكتب التفتيش والتحقيق، وإنما أيضا فيما يتعلق بدوران الموظفين وبمعنوياتهم وإنتاجيتهم، وهذه ليست سوى قلة قليلة من التكاليف الناجمة عن النزاعات التي ذكرها مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، على سبيل المثال لا الحصر، في تقريره السنوي لعام 2017.

اقتباسان من أقوال الزوار:

"أعجبني اهتمامكم الصادق بحل المشكلات وقدرتكم على التنقل داخل المنظمة وتوجيه ... انتباه القيادة العليا للبرنامج إلى قضايا صعبة."

"أعجبني تفاني موظف مكتب أمين المظالم، الذي أظهر إخلاصا ليس فقط في فهم الوضع وإنما في توكلي العملية برمتها أيضا. كما ساعدني المكتب على الشعور بالدعم في وضع كنت أشعر فيه بعجز تام".

القضايا النظامية والتوصيات لعام 2021

تأثير جائحة كوفيد-19 على الصحة العقلية والرفاه في مكان العمل

- 26 - وجّه بضع موظفين في البرنامج انتباه مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة إلى تأثير التدابير التي اتخذها البرنامج نتيجة جائحة كوفيد-19 مقارنة بتدابير منظمات الأمم المتحدة الأخرى. ويعتقد مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة أن هذا يرجع إلى رد الفعل السريع للبرنامج على الأوضاع المتغيرة في جميع أنحاء العالم، وإلى إرشاداته وتعليماته المحدثة بانتظام التي تلبي احتياجات الموظفين في هذه الأوضاع المتغيرة مثل الإرشادات المتعلقة بالعمل عن بعد والسفر والصحة والسلامة.
- 27 - وزاد تدريجيا تأثر الصحة العقلية ورفاه الموظفين في العالم باستمرار التدابير المفروضة واستمرار عدم اليقين بشكل عام فيما يتعلق بالمستقبل. وأثرت مشاعر الضيق والإرهاق والقلق والخوف المتراكمة طوال عام 2021 على ثقافة مكان العمل ومعنويات العاملين، وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة وفقا لعوامل مثل الشخصية والحضن الأسري ومركز العمل وعوامل أخرى. ويتفاقم الضغط الذي تتعرض له الصحة العقلية والرفاه بسبب حالات الطوارئ المتزايدة باستمرار، وتدفق الزملاء الجدد، والمضاعفات الناجمة عن السفر، وعدم اليقين بشأن صحة أفراد العائلة والأصدقاء وإمكانية التواصل معهم، والعزلة الناجمة عن الحجر

الصحي وعمليات الإغلاق الشامل ومحدودية إمكانية الذهاب إلى المكاتب. إن القدرة على الصمود أمر أساسي، وصحيح أن البرنامج يوفر العديد من الموارد القيمة لتعزيز قدرة الموظفين على الصمود، إلا أنه يجب أن تكون هذه الموارد مصحوبة بحجم عمل واقعي وأمن وظيفي وبيئات عمل داعمة وجامعة، ويقع كل ذلك على عاتق الإدارة.

28 - **التوصية 1:** ينبغي للبرنامج أن يستفيد من تدابير التخطيط الاستراتيجي المتصلة بواجب الرعاية الواقع على عاتقه، من أجل دعم القوة العاملة التابعة له التي تواجه حالات طوارئ متعددة في بيئة تمويلية تزداد هشاشة والتي تتحمل أعباء تفوق طاقتها نتيجة ذلك. إن الضغط الناجم عن هذا الوضع ليس فقط مجهدا ومرهقا على المستوى البنيوي؛ وإنما هو أيضا صعب عاطفيا على موظفي البرنامج عندما يرون أنهم عاجزون عن تقديم الخدمات إلى المستفيدين الذين يحتاجون بشكل واضح إلى المساعدة.

29 - **التوصية 2:** الإدارة المتمحورة حول الناس أمر حيوي لضمان قوة عاملة قادرة على الصمود. ويجب على المديرين والمشرفين الالتزام بتهيئة بيئة عمل سليمة ومتوازنة وداعمة. ويجب أن يبدأ ذلك بالالتزام بتحديد أيام العمل وساعات العمل - فالعمل المنزلي لا يعني أن يكون المرء متفرغا دائما للعمل؛ والتوزيع المتساوي لحجم العمل؛ والاعتراف بالاحتياجات الفردية للموظفين وتليبيتها كلما أمكن ذلك؛ والحرص على أن يأخذ الموظفون فترات راحة وإجازات.

30 - ويتعرض أيضا المديرين والمشرفون أنفسهم لضغط مستمر بسبب القيود التي تفرضها الجائحة، وزيادة عدد حالات الطوارئ ونطاقها، وعدم اليقين الدائم الذي يشعر به الجميع. وفي بعض الأحيان قد يؤدي ذلك إلى إجهاد ملحوظ وقد يؤثر على سلوك الأفراد. وتؤثر الطريقة التي يتحمل بها المديرين الإجهاد والضغط على فرقهم وأحيانا على إمكانية تجسيدهم لقيم البرنامج المتمثلة في الشمول والنزاهة والتعاون والالتزام والإنسانية. وفي عامي 2020 و2021، لاحظ مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة زيادة النظرة إلى المديرين باعتبارهم متحكمين أو أقل صبرا أو أقل مراعاة للآخرين.

31 - **التوصية 3:** من الضروري أن ينظر المديرين والمشرفون في الاحتياجات الشخصية المتعلقة بالصحة العقلية وأن يتصرفوا على هذا الأساس. ويجب على المديرين والمشرفين تجسيد نموذج الاعتناء بالذات من خلال أخذ فترات راحة منتظمة والتوقف عن العمل. وإذا لم يتحلَّ المديرين والمشرفون بالطاقة اللازمة للإصغاء للآخرين والتواصل معهم، سيصعب عليهم العمل بفعالية والتجاوب مع الآخرين وتجسيد قيم البرنامج ودعم فرقهم.

32 - وقام عدة موظفين بإخبار مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة أنه في إطار العمل، كما في وسائل الإعلام والعالم الخارجي، يبدو أن بعض الآراء والأسئلة حول التدابير الوطنية أو تدابير البرنامج المتعلقة بجائحة كوفيد-19 غير مرحب بها بشكل متزايد. وقال بعض الموظفين إنهم لا يشعرون أن بوسعهم التحدث بحرية عن تقييد حقوق الإنسان الخاصة بهم نتيجة التدابير المتخذة، أو عما يعتبرونه قرارات وسلوكيات تمييزية.

33 - وتحدث موظفون آخرون عن تجارب أعربوا فيها عن آراء أو وجهات نظر متباينة بشأن مواضيع غير متعلقة بالجائحة لم تعد موضع ترحيب بصورة متزايدة، وقال البعض إن البرنامج أصبح فيما يبدو منظمة تزيد من إحكام قبضتها وتجعل الموظفين أكثر تحفظاً إزاء إسهامهم أو أكثر ترددا في إبداء آرائهم بصراحة.

34 - وبلا حظ بشكل عام في وسائل الإعلام الرئيسية وفي الحياة اليومية أن التدابير المتعلقة بجائحة كوفيد-19 باتت للأسف موضوعا مثيرا للجدل حيث لا يُقبل بشكل عام سوى خطاب واحد، في حين أن أولئك الذين لديهم أفكار مختلفة أو يطرحون الأسئلة أو يطالبون بالمزيد من الشفافية يتم صدّهم أو يتعرضون للسخرية أو الاعتداء الشفهي أو الاستبعاد. وهذا السلوك لا يعكس قيم البرنامج والأمم المتحدة. والجدير بالذكر في هذا الصدد أن منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) أصدرت من داخل أسرة منظمات الأمم المتحدة بيانات رسمية بشأن الاستخدام الأخلاقي لتصاريف كوفيد-19 وحذرت من إمكانية إساءة استخدامها ومن التمييز والمس بحرية الاختيار.

35 - **التوصية 4:** إن موظفي البرنامج ملزمون بالامتثال لمعايير السلوك لموظفي الخدمة المدنية الدولية ولقيم البرنامج المتمثلة في النزاهة والشمول والتعاون والالتزام والإنسانية، وبأن يكونوا قدوة في تطبيق هذه القيم في العمل وخارجه، بما في ذلك في ظل ظروف استثنائية.

36- **التوصية 5:** عند سبر أغوار واقع العمل الجديد، من المهم أكثر من أي وقت مضى تعزيز ثقافة الشمول والتفاهم بفضل توجيه المسؤولين في قمة الهرم رسائل منسقة واستباقية بشأن أهمية احترام الفروق والخيارات الفردية دون إصدار أحكام.

الأمن النفسي داخل الفرق

37 - أعطت التدابير المتعلقة بكوفيد-19 ملامح جديدة لواقع العمل وبات فيه "الأمن النفسي" داخل الفرق أهم من أي وقت مضى. وقامت الأستاذة في جامعة هارفارد، إيمي إدموندسون، بنحت هذا المصطلح باللغة الإنكليزية (psychological safety) لوصف بيئة العمل التي يشعر فيها أعضاء الفريق بالأمان حيال القيام بمجازفات شخصية كالحدث صراحة مثلا عن فكرة في اجتماع، أو نقد الوضع الراهن، أو اقتراح تغيير، أو الاعتراف بارتكاب أخطاء.⁽¹⁾

38 - إن الأمن النفسي، الذي يمكّن الفرق من العمل بفعالية ومن الصمود، يتيح لكل عضو في الفريق أن يشعر بأنه يمكنه المساهمة بحرية دون الخوف من حكم الآخرين عليه لاختلاف رأيه، وأن يؤمن بأن عمله يحدث فرقا للفريق ويساهم في نجاح المنظمة.

39 - إن إيجاد الأمن النفسي داخل الفرق وفيما بينها ليس بالأمر السهل، ولا يتحقق بالتأكيد عند العمل افتراضيا أو في نسق هجين. وخلال العامين الماضيين، اتصل مديرون وموظفون بمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة لعرض صعوبات متصلة بهذا الشأن.

40 - وبقل العمل الافتراضي من فرص التفاعل بين الموظفين ويقضي على فرص فتح أحاديث شخصية عفوية تبني الثقة بين الزملاء بشكل طبيعي. وتنتج البيئة الحاضنة والإيجابية فرقا يشعر فيها كل عضو أنه يحظى بالتقدير والإشادة ويشعر بالارتياح بما يكفي لإعطاء معلومات عن رفاه الشخصي وعن الدعم الذي قد يحتاجه من فريقه.

41- **التوصية 6:** ينبغي للمديرين أن يسعوا بنشاط إلى التواصل مع أعضاء الفريق، سواء افتراضيا أو في المكتب بعد أن قلت فرص اللقاءات المرتجلة مع المرؤوسين، وازدادت بالتالي عتبة التردد قبل الاتصال بالمدير في كثير من الأحيان.

42 - إن العمل الافتراضي يجعل من الصعب فهم الإشارات غير اللفظية التي يظهرها الآخرون. فتحتفي هذه الإشارات عندما يطفئ الزملاء كاميراتهم أثناء الاجتماعات. كما بات من الأصعب تحقيق التواصل والتعاون الفعالين داخل الفرق. ويتطلب الحفاظ على الروابط بين الفرق ودخلها جهدا متواصلا من جميع أعضاء الفريق، ولا سيما المديرين والمشرفين.

43- **التوصية 7:** ينبغي للمديرين أن يسعوا إلى تعزيز التعاون والتعلم فيما بين الفرق ودخلها عن طريق إيجاد فضاءات وأساليب مادية واقتراضية تتاح للموظفين كي يتفعلوا مع بعضهم ويتبادلوا المعلومات والأفكار.

44 - عندما يشعر الموظفون بالارتياح وبأنهم قادرين على التعبير عن أنفسهم بحرية، يزداد الحماس والتعاون وتقوى المشاركة والولاء. والنتيجة هي بيئة عمل سليمة تتيح التعلم والنمو، ويشعر فيها الموظفون بالأمان والارتياح إزاء المجازفات. وهذا عنصر ضروري لتعزيز الابتكار في مكان العمل وله قيمة حاسمة بالنسبة للبرنامج الذي يسعى إلى زيادة الإنتاجية إلى أقصى حدّ ممكن في هذه الأوقات الصعبة.

45- **التوصية 8:** ينبغي للمديرين أن يوجّدوا مناخا يعمّه التقدير والإشادة داخل فرقهم، وأن يعترفوا بإنجازات ومساهمات جميع الأعضاء وأن يظهرها أن آراءهم مهمة، وأن يكونوا قدوة يحتذى بها، وأن يشجعوا الموظفين على تبادل الآراء الإيجابية مع بعضهم البعض.

46- **التوصية 9:** في عالم العمل الافتراضي أو الهجين، يحتاج الموظفون إلى فرص تمكّنهم من التواصل اجتماعيا للاسترخاء والاستمتاع بوقتهم. وقد يكون ذلك من خلال إخبار القصص، وإجراء المسابقات، واحتساء القهوة فعليا وافتراضيا، وتناول وجبات الغداء، واللقاءات، والتنزه في الهواء الطلق إن أمكن. ويجب أن يكون المديرين متنبهين للقيود الافتراضية والشخصية على الحضور وأن ينظموا مواعيد هذه الأنشطة مع إيلاء الاعتبار الواجب للمناطق الزمنية.

47- **التوصية 10:** تختلف التوقعات حول ما يجب أن تكون عليه العودة إلى المكتب باختلاف الموظفين. وسيكون عنصرا المرنة والتعاون ضروريين لاتباع نموذج مكان العمل الهجين الذي يجمع بين العمل عن بعد والعمل في الموقع. وسيوجب على المديرين

⁽¹⁾ Edmondson, A. C. 2018. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. (المنظمة التي لا تعرف الخوف: إيجاد الأمن النفسي في مكان العمل للتعلم والابتكار والنمو).

أن يراعوا هذه المرحلة الانتقالية، وأن يتعلموا كيفية إدارة التوقعات مع إظهار المزيد من الصبر والتسامح في الوقت نفسه؛ وسيُتوجب على الجميع إبداء المزيد من التعاطف والتنبّه لاحتياجات بعضهم بعضاً.

48 - وتشير الأبحاث إلى أن الفرق التي تعمل في بيئة يسودها الأمن النفسي أكثر سعادة، وتقوم بمجازفات أكثر ذكاءً، وتشعر بالارتياح إزاء إثارة الشواغل في مرحلة مبكرة، ولديها قدرة أكبر على الصمود في وجه التغيرات والضغوط الخارجية. كما أن للأمن النفسي تأثيراً إيجابياً على جودة العمل، ويعزّز الإبداع والابتكار، مما يزيد الإنتاجية في البرنامج.

تخطيط القوة العاملة: من ثقافة التوظيف إلى ثقافة استخدام المواهب

49 - اتّصل مديرون وموظفون بمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة لعرض شواغل متعلقة بإجراءات التوظيف، مسلّطين الضوء على جملة أمور منها ضرورة اتباع عملية أكثر إنصافاً والثور على مرشحين أفضل للوظائف مما سيكون مفيداً للبرنامج على المدى الطويل. كما أعرب الزوار عن الحاجة إلى الشفافية وتبسيط العمليات وتسريعها واتباع نهج مقاومة للتحيز.

50 - وفي الوقت الراهن، تعطي عملية التوظيف في البرنامج أهمية كبيرة لنتائج المقابلات؛ ولا يبدو أن عوامل أخرى مثل نتائج الاختبارات والخبرة السابقة والإمكانات البشرية والدوافع الشخصية تراعى لتحديد الترتيب النهائي للمرشحين بعد المقابلات. وأعضاء اللجنة لديهم تحيزات، على غرار جميع البشر، وعلى سبيل المثال يقومون عادة بتقدير الثقة بالنفس أكثر من الكفاءة أو يجدون صعوبة في التمييز بين السمتين. ونتيجة لذلك، يمكن أن تشكل عملية التوظيف عقبة أمام دخول المرشحين الذين يفتقرون إلى المهارات أو الخبرة اللازمة في المقابلات التي تجري على أساس الكفاءة، وكذلك المرشحون المناسبون الذين لا يستوفون جميع الشروط، مثل المرشحين الذين يستطيعون أداء عمل على مستوى رفيع جداً في وظيفة مععلن عنها إلا أنهم يفتقرون إلى الخبرة المحددة المطلوبة في إعلان الوظيفة الشاغرة أو المرشحين الذين لديهم فترات انقطاع مؤقتة عن العمل أو الذين خاضوا تجارب أخرى غير اعتيادية. ويؤثر هذا القيد تأثيراً سلبياً على العمليات الميدانية للبرنامج على وجه الخصوص.

51 - وكُنبت مجلدات عن عملية التوظيف الفعالة وأجري كمّاً هائلاً من البحوث في هذا الموضوع. بيد أن ذلك لم يسهّل بالضرورة عملية التوظيف كما لم يزد من احتمالات نجاحها. ولذلك، يرحّب مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة بالجهود التي يبذلها البرنامج، بواسطة إطاره الجديد المتعلق بملاك الموظفين، لتحديد وقياس أهداف عمليتي التوظيف وإعادة الانتداب، ولا سيما فيما يتعلق بالطريقة التي يمكن أن تقوم بها المنظمة بتعزيز التنوع الذي يتجسد في نوع الجنس والعرق والأصل الإثني والهوية والميل الجنسي والإعاقة والجنسية.

52 - كما يقدّر مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة عزم البرنامج على تدريب أعضاء لجان التوظيف على مسألة التحيز اللاواعي، وجهوده المبذولة لضمان تحسين تمثيل الموظفين من بلدان الجنوب في تلك اللجان. وسيوفر إطار التنوع والشمول لعام 2021 التوجيه اللازم في هذا الصدد.

53 - التوصية 11: من أجل المضي في تطوير ثقافة استخدام المواهب، ينبغي للبرنامج أن يجري استعراضاً متعمقاً لإجراءات التوظيف وأن يعيد تصميمها لضمان أن تعكس الغرض من سياسة شؤون العاملين، وقيم البرنامج، ومعايير إطار القيادة حتى يتمكن البرنامج من تلبية احتياجاته الحالية والمستقبلية على نحو أفضل.

54 - التوصية 12: ينبغي للبرنامج أن يدرّب المديرين المكلفين بالتعيين وأعضاء لجان التوظيف على أساليب وأدوات التقييم الفعالة مثل اختبارات الكفاءة لتقييم مستوى المهارات المحتملة والفعالية والكفاءات القيادية التي يحتاجها البرنامج. وينبغي مقارنة نتائج هذه التقييمات والاختبارات بتوصيف الوظيفة وبوصفها المدروس جيداً، ولا سيما عند اختيار المرشحين للمناصب الإشرافية والقيادية.

الامتثال

55 - في السنوات الأخيرة، عزز البرنامج ثقافة الامتثال. وثمة تقدير واسع للجهود التي تبذلها المنظمة لإدارة المخاطر وضمان أن تجري عملياتها وفقاً للمبادئ التوجيهية والإجراءات والقواعد المعمول بها، وأن يقوم موظفوها بما هو مطلوب منهم أو بما يُتوقع منهم القيام به. وفي الوقت نفسه، أعرب بعض المديرين عن قلقهم من أنه بمجرد استكمال عمليات واستثمارات الامتثال وتقديمها

إلى وحدة الامتثال المعنية، يمكن أن يغيّب موضوع هذا الامتثال عن أنظار المدير والفريق المعنيين. وتبيّن أيضا أن أنشطة الامتثال تستغرق وقتا طويلا، وأن قيمتها ليست مفهومة دائما.

56 - وتشير هذه الشواغل إلى أن ثقافة الامتثال يمكن أن تجعل المسؤولية الإدارية والفردية أمرا ثانويا وأن تقلّل من الاندفاع والمشاركة النشطة والتفاعل بين الموظفين. وهذا يمكن أن يعوق الإدارة اليومية الفعالة، والاستجابات المناسبة للحالات غير المتوقعة. فالتركيز على الامتثال قد يؤدي إلى إغفال الإبداع والحدس والبصيرة، وهي سمات تشحذها التجربة وتمكّن الناس من الاستجابة بفعالية للمواقف الصعبة. فالامتثال شيء. واستخدام الامتثال لمنع الحوادث غير المقصودة شيء آخر.

57 - وعلى النقيض من ذلك، فإن الحوكمة الرشيدة – التي تعني الممارسات الجيدة - تمكّن المنظمات من الصمود في وجه الظروف المتقلّبة. وتؤدي الحوكمة الرشيدة إلى إشاعة ثقافة تركز على تحسين المنظمة، وعلى جعلها مكانا يتعاون فيه الموظفون ويهدفون إلى انتهاج سلوك أخلاقي، وعلى مراعاة قيم المنظمة في كل جانب من جوانب عملياتها.

58 - وعلى سبيل المقارنة، يتعين على الطيارين معرفة كيفية قيادة الطائرات مهما كانت أحوال الطقس. وقد تبيّن أن قيادة الطائرة بالاعتماد فقط على قائمة مرجعية وحاسوب يمكن أن تؤدي إلى نتائج كارثية. إن إضافة الخبرة والحدس في مجال الطيران، اللذين يتم صقلهما على مر السنين، يتيح تفسيراً أكمل للمعلومات المتاحة إلى جانب تلك التي توفرها التكنولوجيا. فلا بدّ من وجود مزيج من التكنولوجيا، والفهم البشري، والحدس، والخبرة للتغلب على أي عاصفة.

59 - وعلى نحو مماثل، يجب ألا يغفل البرنامج أهمية هذا "العامل البشري" كوسيلة للاستفادة من الإمكانيات الكاملة لموظفيه. وبفضل النهوض بالعامل البشري، ستعزز المنظمة الإبداع والمشاركة والابتكار.

60 - **التوصية 13:** الامتثال عامل مهم من العوامل التي تجعل المنظمة فعالة وقادرة على الصمود. ومع ذلك، ينبغي ألا يكون الامتثال هدفا في حد ذاته. ولذلك ينبغي للبرنامج أن يفتح حوارا حول كيفية تحفيز مشاركة الموظفين، وتشجيع الجوانب الإنسانية للتفكير المستقل والإبداعي، وتعزيز المسؤولية الشخصية.

برنامج المستشارين المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام

لمحة عامة

61 - نمت شبكة المستشارين المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام بشكل هائل منذ إنشاء برنامج المستشارين المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام في عام 2007، فارتفع عدد المستشارين من 32 مستشارا في عام 2010 إلى 170 في عام 2021. ويعمل هؤلاء المستشارون الآن في جميع أنحاء العالم، ويوجدون في جميع المكاتب الإقليمية وفي 71 مكتبا قطريا و88 مكتبا فرعيا وفي المقرّ في روما. وحوالي 98 في المائة منهم هم موظفون وطنيون.

62 - ويطلب المديرون القطريون أكثر فأكثر زيادة عدد المستشارين المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام في مكاتبهم القطرية، مما يدل على اعترافهم بأثر البرنامج.

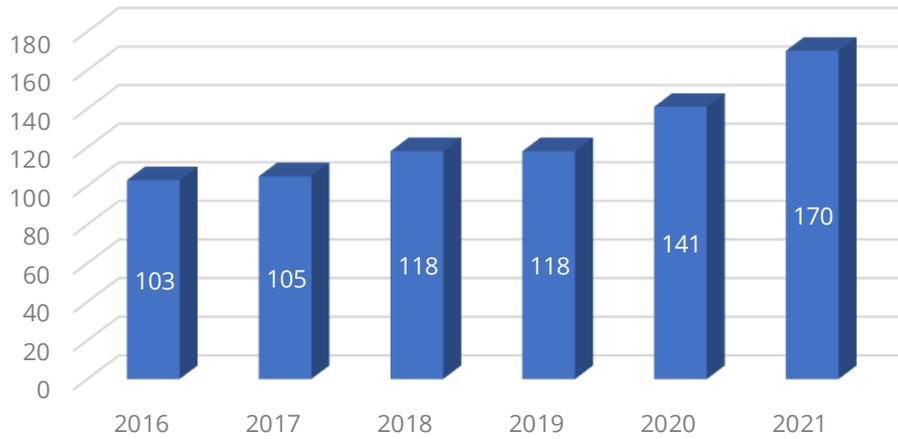
63 - وفي عام 2021، كان 53 مستشارا جديدا مستعدين لتولي مهامهم بعد أن أنهوا بنجاح التدريب الشامل الذي يقدّمه مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة لمدة خمسة أيام، بينما تلقى 15 مستشارا حاليا يتحلّون بخبرة تزيد عن أربع سنوات تدريبا متقدما.

"في مكتبنا القطري، يؤدي المستشارون المعنيون بمكان العمل القائم على الاحترام دورا حاسما لأنهم بمثابة نقطة الاتصال الأولى

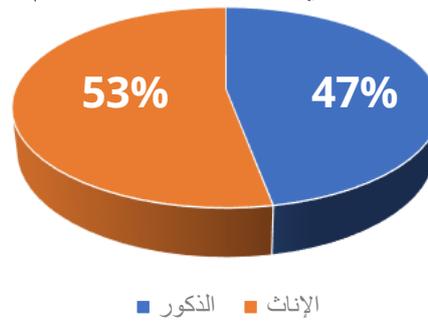
للموظفين الذين يجهلون كيفية التصرف في مواقف معينة."

مدير قطري تابع للبرنامج

الشكل 13: عدد مستشاري مكان العمل الجدير بالاحترام، 2016-2021



الشكل 14: جنس مستشاري مكان العمل الجدير بالاحترام، 2021



64 - ويعدّ المستشارون المعنيون بمكان العمل القائم على الاحترام، باعتبارهم امتداداً لمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، مورداً قيماً على أرض الواقع، حيث يوفران دعماً سريعاً ومحايداً للزملاء الذين يواجهون مشاكل أو شواغل في مكان العمل. ويتم تدريب هؤلاء المستشارين على الإصغاء بتعاطف وبسريرة تامة إلى شواغل الزملاء، ومساعدتهم على تحديد الخيارات المتاحة لهم، وتوفير المعلومات بشأن السياسات والإجراءات، وإحالتهم إلى موارد أخرى للحصول على مساعدة إضافية. وهم بمثابة نقطة اتصال أولى ومصدر للمعلومات عن نظام العدالة الداخلية للبرنامج.

"إن المستشارين المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام هم بمثابة نظام للإنذار المبكر بالمشاكل النظامية في البرنامج."

أمير عبد الله، نائب المدير التنفيذي للبرنامج

تطوير شبكة المستشارين المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام

65 - يدير برنامج المستشارين المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام منسقان غير متفرغين لشبكة المستشارين المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام يقدمان تقاريرهما إلى أمين المظالم. وفي عام 2021، عقدا 54 دورة تدريبية عن بعد للمستشارين في جميع أقاليم البرنامج وفي المقر، مما زاد أثر المستشارين. وشملت المواضيع التي تناولها التدريب "التعامل مع الرؤساء الصعبين"؛ و"التعامل مع الأشخاص الصعبين"؛ و"التصدي للاعتداءات الصغيرة"؛ و"التنمر في مكان العمل". كما يزود المنسقان المستشارين بإرشادات حول كيفية إجراء استشارات مع كل من أقرانهم على حدة.

66 - ومن أجل إبراز عمل المستشارين وخدماتهم، وضع مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة شعارا جديدا لهؤلاء المستشارين ومنتجات إعلامية بما فيها منشورات دعائية وملصقات وعروض موحدة. وقام موظف التوعية التابع لمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة بتدريب المستشارين على التعريف بأدوارهم في مكاتبهم القطرية وإدارات المقر.

الشكل 15 شعار مستشاري مكان العمل الجدير بالاحترام الذي أنشئ حديثا



دعم مبادرة ثقافة مكان العمل، وحملة "الاحترام+" والاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2021

67 - ساهم المستشارون المعنيون بمكان العمل القائم على الاحترام ومنسقا شبكة المستشارين في تصميم وشن الحملة الرقمية بعنوان "الاحترام+". واضطلع العديد من هؤلاء المستشارين بدور نشط في "الجلسات المعقودة عبر منصة JAM" التي نُظمت في إطار العملية التعاونية التي حدد البرنامج من خلالها القيم الجديدة للمنظمة. ولحفز الموظفين على المشاركة، شجع المستشارون على المشاركة في الاستقصاء العالمي للموظفين في مكاتبهم.

استشارات المستشارين المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام

68 - في كل مرة يتصل فيها زميل بمستشار معني بمكان العمل القائم على الاحترام، يسجّل الاتصال باعتباره استشارة⁽²⁾ وفي عام 2021، أجرى المستشارون 319 استشارة، مما يمثل زيادة بنسبة 60 في المائة مقارنة بعام 2020. وتعكس ارتفاع هذه النسبة الزيادة بمقدار 21 في المائة في عدد المستشارين في عام 2021؛ وأجرى المستشارون المزيد من التوعية والتدريب في عام 2021. وقد يكون القلق والتوتر الناجمان عن جائحة كوفيد-19 قد ساهما أيضا في ارتفاع عدد الاستشارات.

69 - وكانت نسبة الموظفين من كل من الجنسين الذين استشاروا مستشارين متوازنة تقريبا: فكان 51 في المائة من الزوار من الإناث و49 في المائة من الذكور. وكان حوالي 58 في المائة من مجمل زوار المستشارين يعملون بعقود قصيرة الأجل⁽³⁾.

70 - وحدد المستشارون 378 قضية عُرضت عليهم. وكما كان الحال في السنوات السابقة، استشارهم معظم الموظفين لمسائل تتعلق بالعلاقات التقييمية (31 في المائة من القضايا)، والعلاقات مع الأقران والزملاء (20 في المائة)، والتقدم والتطور الوظيفي (15 في المائة).

71 - وارتفعت نسبة القضايا المبلّغ عنها المتعلقة بالعلاقات التقييمية من 22 في المائة في عام 2020 إلى 31 في المائة في عام 2021. ووفقا للمستشارين، فإن العمل من المنزل يجعل من الصعب على بعض الموظفين التعامل مع رؤسائهم؛ وقلّت فعالية الاتصالات، حيث أُلغيت الاجتماعات مرارا وتكرارا واستُخدمت رسائل البريد الإلكتروني كوسيلة رئيسية للاتصال، حتى لنقل

(2) عندما يتصل موظف بأحد المستشارين، يسجّل الاتصال باعتباره استشارة، ولكن عندما يتصل الموظف مباشرة بمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، يسجّل الاتصال باعتباره "حالة". وصحيح أن المستشارين هم بمثابة نقطة اتصال أولية ومصدر للمعلومات، إلا أنهم لا يوفرّون المجموعة الكاملة لخدمات أمناء المظالم.

(3) تشمل هذه العقود القصيرة الأجل اتفاقات الخدمات الخاصة، وعقود الخدمات، وعقود الخبراء الاستشاريين.

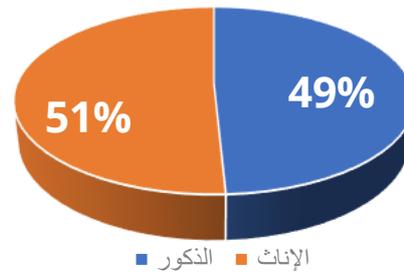
أخبار سيئة بشأن مسائل مثل التقييم السلبي للأداء. وأظهر بعض المشرفين عدم ثقتهم بالموظفين عند العمل عن بعد، وطلبوا منهم توثيق أنشطة العمل لإثبات أنهم يؤدون واجباتهم عندما لا يكونون في المكتب.

72 - ولا تزال المضايقة وإساءة استعمال السلطة من الشواغل المهمة، على نحو ما لاحظته العديد من المستشارين. وتعارضت مواقف وسلوكيات بعض المشرفين مع قيم البرنامج: وروى زملاء حالات تعرضوا فيها للصراخ والتهديد بعدم تجديد عقودهم. ويمنع الخوف من الانتقام ومن العواقب السلبية المحتملة للموظفين من التحدث بصراحة - وهو وضع يؤكد الدور المهم للمستشارين.

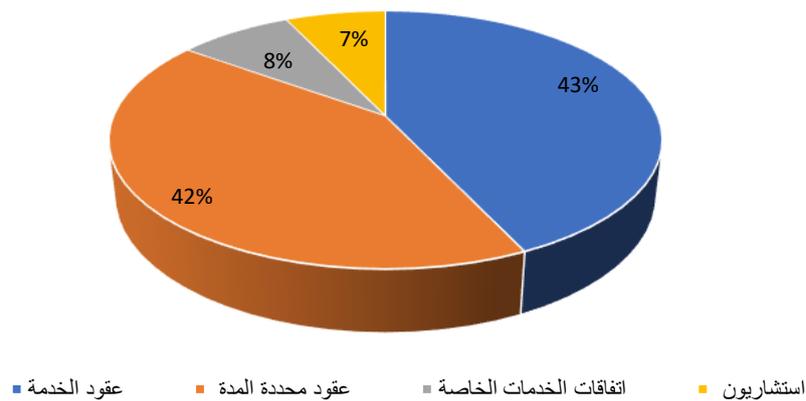
"يريد الناس في المكتب أن يستمع إليهم أحدهم وأن يساعدهم على تولي أمورهم. ومن خلال التحدث إلى مستشار معني بمكان العمل القائم على الاحترام، يجدون أفكارا للتعامل مع الوضع".

مستشار معني بمكان العمل القائم على الاحترام

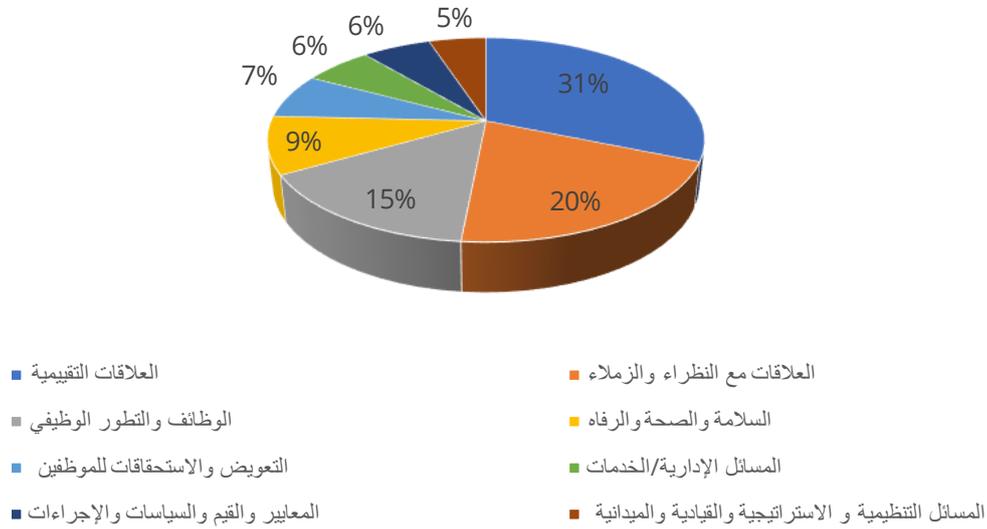
الشكل 16: جنس زوار مستشاري مكان العمل الجدير بالاحترام ، 2021



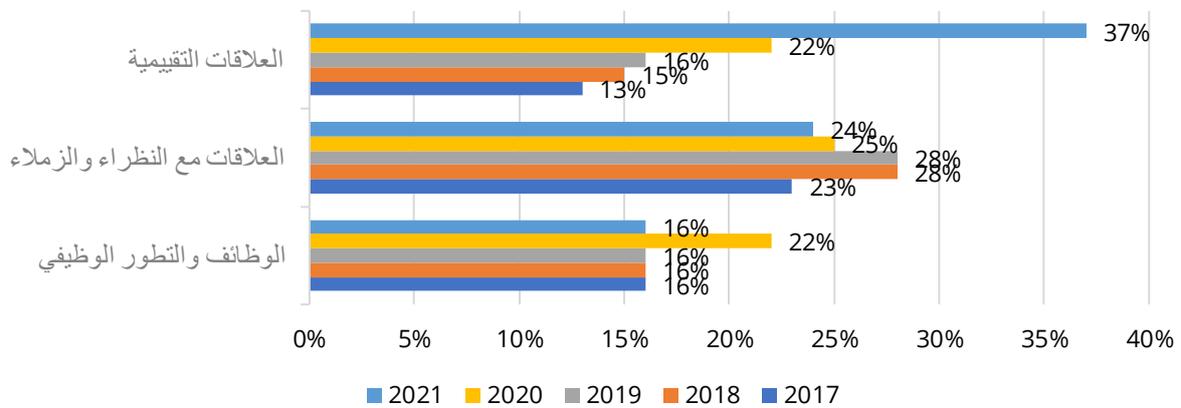
الشكل 17: زوار مستشاري مكان العمل الجدير بالاحترام حسب نوع العقد، 2021



الشكل 18: المسائل التي أُبلغ بها مستشارو مكان العمل الجدير بالاحترام حسب الفئة، 2021 (نسبة مئوية)



الشكل 19: المسائل الرئيسية التي أُبلغ بها مستشارو مكان العمل الجدير بالاحترام حسب الفئة، 2017-2021



المضي قدما

73 - هناك خطوات مهمة ما زال ينبغي لمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة اتخاذها في عام 2022.

تقييم الأثر

74 - لم يخضع مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، منذ إنشائه في عام 2005، لأي تقدير أو تقييم خارجي مستقل. واستهل مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة تقييما للأثر في عام 2021. وستقوم نتائج التقييم، المتوقع صدورها في الربع الثاني من عام 2022، بإرشاد وضع خطة عمل للمكتب.

تقييم الوساطة

75 - لدعم نظام العدالة الداخلية للبرنامج وتعزيز التحول في ثقافة مكان العمل، استهل مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في عام 2021 تقييما لاحتياجات وإمكانات البرنامج في مجال الوساطة، إلى جانب عملية لمقارنة ما يجري في البرنامج مع برامج الوساطة التي تضطلع بها منظمات الأمم المتحدة والمنظمات الدولية الأخرى. وستوفر نتائج هذا العمل، إلى جانب التوصيات

ذات الصلة الصادرة عن تقييم الأثر المشار إليه في الفقرة السابقة، التوجيه اللازم لإرساء الوساطة كأداة لتسوية النزاعات في البرنامج على نحو يعكس قيم المنظمة ويسهم في إيجاد ثقافة جامعة تقوم على الاحترام في مكان العمل.

استعراضات منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة ووحدة التفتيش المشتركة فيما يخص آليات الطعن

76 - سيتم الانتهاء من استعراض آلية الطعن التابعة لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (الفاو) في عام 2022. ويتعاون مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة مع نظيره في منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة من أجل تحديد نطاق الدور الذي يؤديه المكتبان في تنفيذ حصيلة هذا الاستعراض التي ستشمل تعزيز دور الوساطة. وفي غضون ذلك، شرعت وحدة التفتيش المشتركة التابعة للأمم المتحدة⁽⁴⁾ في إجراء استعراض لآليات الطعن الداخلية التي يمكن أن يلجأ إليها موظفو وكالات منظومة الأمم المتحدة في مرحلة ما قبل المحكمة، ومن المتوقع أن يصدر تقرير بشأنه في عام 2023.

ميزانية مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة

77 - في حين يلتزم مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة بالمساهمة في عملية التغيير التنظيمي للبرنامج وفي الاستعداد لهذه العملية، فإنه يواجه تخفيضات في مشروع ميزانيته لعام 2022. وتؤثر هذه التخفيضات على قدرة مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة على خدمة موظفي البرنامج في جميع أنحاء العالم، مما يجبر المكتب على تقليل عقود الخبراء الاستشاريين، والسعي إلى استرداد تكاليف تدخلات أمناء المظالم المصممة لغرض محدد مثل التوجيه التدريبي والدورات التدريبية والتدخلات الجماعية المحددة، وإلى إلغاء أسفار الموظفين في الربع الأول من عام 2022 على الأقل.

78 - وهذا أمر مؤسف، لا سيما وأن المزيد من الموظفين سيعودون إلى مكاتبهم في عام 2022 وأن مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة وضع خطة شاملة للبعثات الميدانية. والزيارات الشخصية مهمة جداً للتمكن من اللجوء إلى العدالة غير الرسمية: ففي المتوسط، يبلغ عدد الموظفين الذين يلتمسون خدمات أمين المظالم خلال البعثات الاقتراضية 25 في المائة فقط من عدد الموظفين الذين يتصلون به خلال الزيارات الشخصية.

الاستنتاج

79 - يسعى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، بوصفه مرشداً موثوقاً في نظام العدالة الداخلية للبرنامج، إلى العمل مع الموظفين، أياً كان موقعهم في المنظمة، لإيجاد حلول بناءة وإيجابية لشواغلهم، وبالتالي تعزيز القيم الأساسية للمنظمة والمساهمة في مهمتها.

80 - ويدعو مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة إلى الحوار والاحترام والشمول، بغض النظر عن الموضوع أو القضية أو الحدث. وفي هذه الأوقات التي تشهد عملية استقطاب وانتشار "ثقافة الإلغاء"، من المهم اليوم أكثر من أي وقت مضى الدخول في حوار وطرح الأسئلة من أجل فهم الاختلافات في الرأي والمنظور، وإقامة الروابط، وبناء الجسور.