

المجلس التنفيذي  
الدورة السنوية  
روما، 26 – 30 يونيو/حزيران 2023

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



البند 4 من جدول الأعمال  
WFP/EB.A/2023/4-C  
التقارير السنوية  
للنظر

التوزيع: عام  
التاريخ: 19 مايو/أيار 2023  
اللغة الأصلية: الإنكليزية

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

## التقرير السنوي لمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة لعام 2022

### مشروع القرار\*

يحيط المجلس علماً بالتقرير السنوي الصادر عن مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة لعام 2022 (WFP/EB.A/2023/4-C).

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

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيد T. Kettner  
موظف معني بالتوعية  
مسؤول مكتب أمين المظالم  
بريد إلكتروني: [tobias.kettner@wfp.org](mailto:tobias.kettner@wfp.org)

السيدة G. Kluck  
مديرة  
مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة  
بريد إلكتروني: [gabrielle.kluck@wfp.org](mailto:gabrielle.kluck@wfp.org)

## مقدمة

- 1 - استمرت الطلبات على برنامج الأغذية العالمي (البرنامج) وموظفيه في الازدياد طوال عام 2022، وتؤثر حالات الطوارئ على أعداد متزايدة من الموظفين وأسرهم، وأكد الموظفون، في إطار تفاعلهم مع مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، على الأهمية المتزايدة لامتلاك أعباء عمل واقعية وأمن وظيفي وبيئات عمل داعمة وشاملة.
- 2 - ولحسن الحظ، تمكن مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة من توسيع فريقه بوظيفتين، وإجراء 23 زيارة شخصية إلى الميدان في عام 2022. ونتيجة لذلك، تحسنت إمكانية الوصول إلى خدمات المكتب، وتواصل عدد أكبر من الموظفين بنسبة 60 في المائة للحصول على خدمات تسوية المنازعات غير الرسمية مقارنة بعام 2021.
- 3 - وتتمثل ولاية مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في تعزيز بيئة عمل محترمة وبالتالي منظمة أكثر تأثيراً. ويعد إيجاد الحلول المقبولة لجميع الأطراف واستعادة العلاقات في العمل من الطرائق الحاسمة لخلق بيئة عمل يزدهر فيها الموظفون ويشعرون بأنهم قادرين على تقديم أفضل ما لديهم. وعلاوة على ذلك، عندما يكون الموظفون ومديروهم قادرين على تسوية المنازعات والمخاوف وغيرها من القضايا بشكل فعال، يمكنهم تحقيق المزيد للمستفيدين من البرنامج وسيشعرون بالأمان في المشاركة في الابتكار وتحسين عملهم.
- 4 - وتساعد خدمات التسوية غير الرسمية التي يقدمها مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في خلق مساحة آمنة للتعبير عن الذات والحوار حيث يتم سماع الموظفين وفهم وجهات نظرهم. ويوفر المكتب فرصاً لتوضيح المشكلات وبلورة الأفكار والتأمل الذاتي. وتساعد عمليات التسوية غير الرسمية الموظفين على توسيع أو تكيف وجهات نظرهم وبالتالي النهج التي يعتمدها في المواقف التي يواجهونها. ويمكنهم ذلك غالباً من إيجاد طرائق مبتكرة لتحقيق نتائج إيجابية لأنفسهم وللآخرين، بما في ذلك فرقهم.
- 5 - ويضطلع مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة بدور أساسي في استعداد البرنامج للوفاء بمهمته المزدوجة: يسعى المكتب إلى تغيير الحياة في مكان العمل حتى يتمكن الموظفون من التركيز على إنقاذ حياة المستفيدين من البرنامج وتغييرها.

## عام 2022 في لمحة

## الشكل 1: عدد القضايا المبلغ عنها، 2016-2022

## لمحة عامة

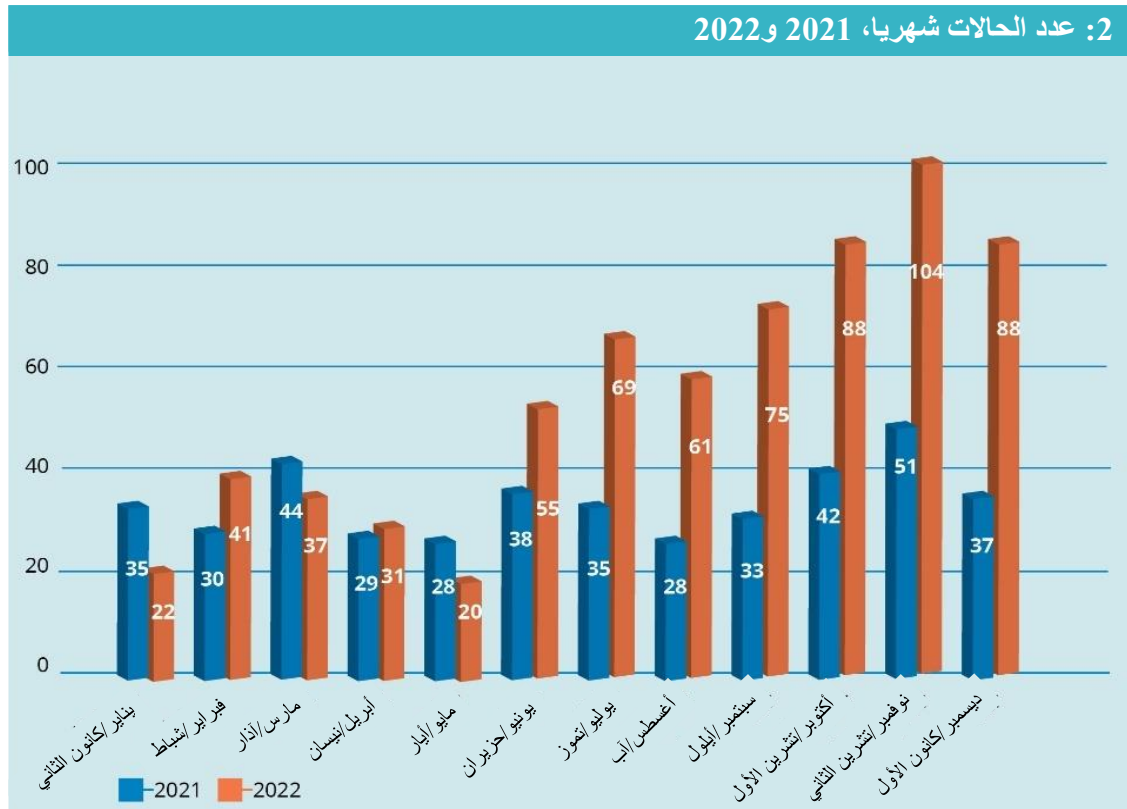


6 - خلال عام 2022، سجل مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة 692 زائراً (الشكل 1). وكانت هذه زيادة بنسبة 60 في المائة عن السنوات الثلاث الماضية وأكثر من ثلاثة أضعاف عدد القضايا في عام 2016، وذلك عندما بدأت مدة ولاية أمين المظالم الحالي.

7 - وفي يونيو/حزيران 2022، استأنف مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة الزيارات الميدانية. إن الوصول إلى نظام العدالة غير الرسمي مبني على الثقة وبالتالي فإن الاتصال الشخصي أمر ضروري. وكما يوضح الشكل 1، زاد عدد الحالات المبلغ عنها إلى المكتب في أعوام 2017 و2019 و2022، ومكّنت الزيادة في

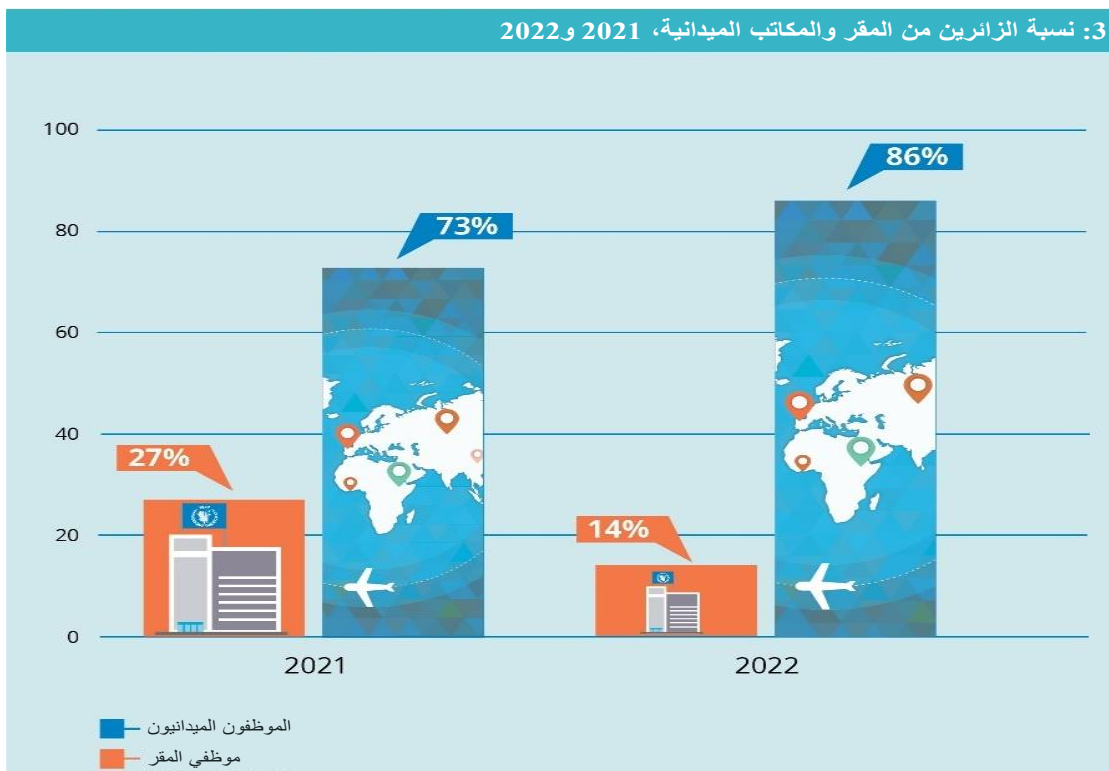
عدد موظفي المكتب، المكتب من إجراء المزيد من الزيارات الميدانية. وذلك على عكس عامي 2020 و2021، عندما تم تعليق الزيارات الميدانية بسبب جائحة فيروس كورونا 2019 (كوفيد-19)، على الرغم من تمكّن المكتب من تثبيت عدد الحالات من خلال إجراء مهام افتراضية.

الشكل 2: عدد الحالات شهريا، 2021 و2022



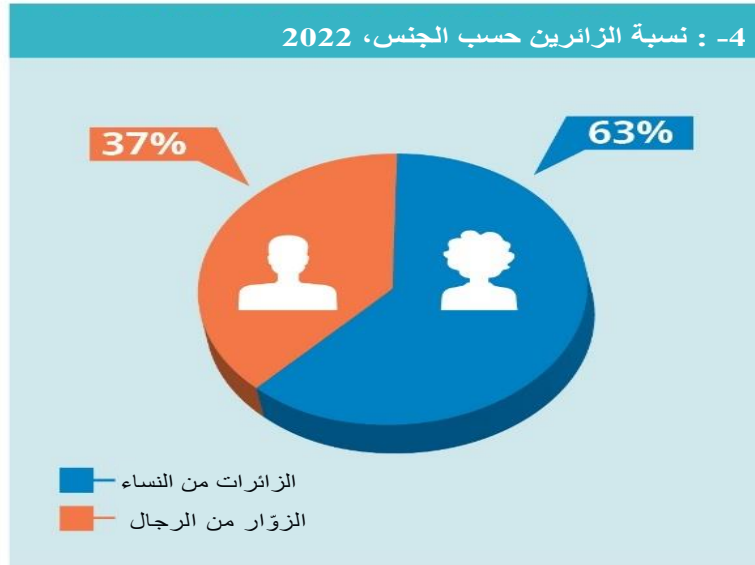
8 - وزادت نسبة زائري مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة الذين يعملون في الميدان من 73 في المائة في عام 2021 إلى 86 في المائة في عام 2022، مما يؤكد أن وجود المكتب في الميدان يشجع موظفي البرنامج على التقدم لعرض شواغلهم.

الشكل 3: نسبة الزائرين من المقر والمكاتب الميدانية، 2021 و2022

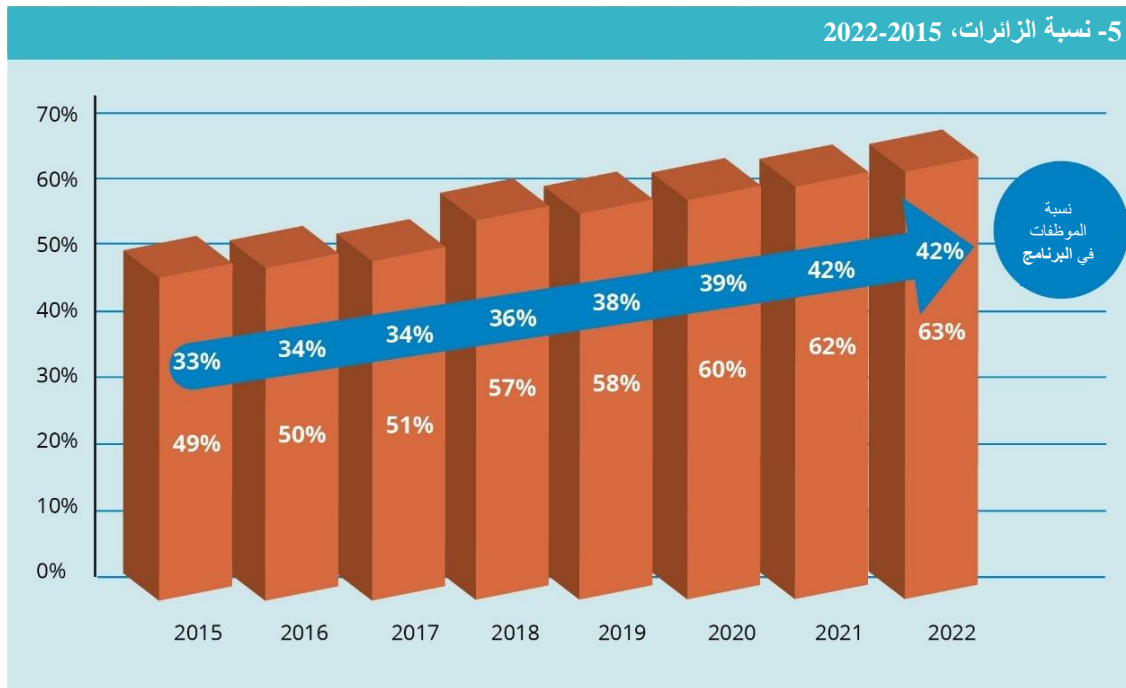


9 - ويعرض الشكل 4 توزيعاً للزائرين في عام 2022 حسب الجنس. وكما هو الحال في السنوات السابقة، كان عدد الزوار من الإناث (63 في المائة) أكثر من الذكور (37 في المائة).

الشكل 4: نسبة الزائرين حسب الجنس، 2022



الشكل 5: نسبة الزائرات، 2015-2022

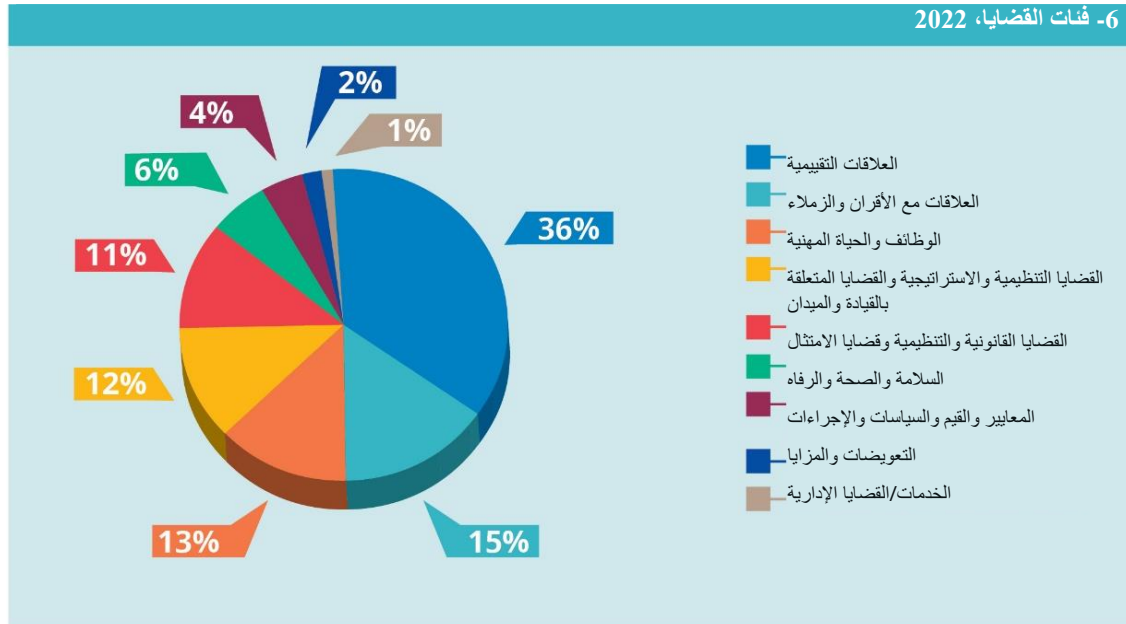


#### القضايا الرئيسية في عام 2022

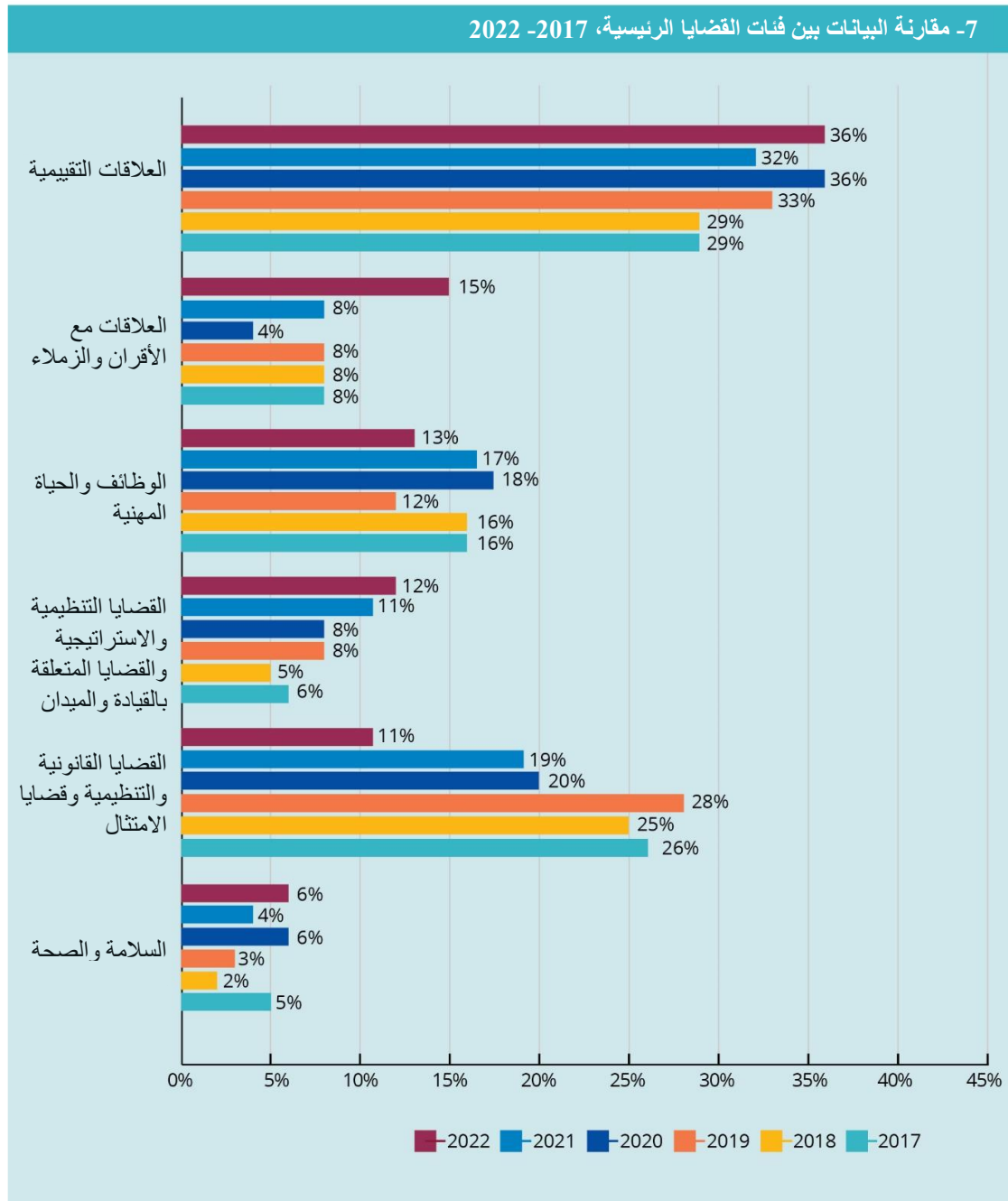
10 - بمجرد أن يشارك الموظف مشاغله مع أمين المظالم، فإن المكتب يعتبر ذلك حالة. وتتألف كل قضية من قضية واحدة أو أكثر تم تصنيفها باستخدام نسخة من فئات الإبلاغ الخاصة بجمعية أمناء المظالم الدولية، والتي تم تكييفها للاستخدام في إطار الأمم المتحدة. ويحدد أمين المظالم، من خلال تصنيف القضايا، الديناميات والاتجاهات داخل المنظمة، ويوجه فهم القضايا النظامية الحالية ويخلق صورة أكثر شمولاً للمناخ التنظيمي.

- 11 - وكانت فئات القضايا الثلاث الأولى في عام 2022 هي *العلاقات التقييمية* (36 في المائة)، و*العلاقات مع الأقران والزملاء* (15 في المائة) و*الوظائف والحياة المهنية* (13 في المائة). وتضاعفت حصة قضايا *العلاقات مع الأقران والزملاء* من 4 في المائة في عام 2020 إلى 8 في المائة في عام 2021 ثم ارتفعت مرة أخرى إلى 15 في المائة في عام 2022. ويمكن ربط هذا الاتجاه بزيادة عودة الموظفين إلى المكاتب الفعلية. وفي كثير من الحالات، كان على الموظفين إعادة التفاوض بشأن العلاقات لأنهم أثناء عملهم من المنزل لم يتم التعامل مع القضايا المتعلقة بالتعاون والنزاع بشكل كافٍ؛ وعلاوة على ذلك، لم يعد العديد من أعضاء الفريق معتادين على العمل معاً بنسق حضوري.
- 12 - وفي الوقت نفسه، انخفضت *القضايا القانونية والتنظيمية وقضايا الامتثال* من 19 في المائة في عام 2021 إلى 11 في المائة في عام 2022. وتشمل هذه الفئة السلوك التعسفي ويُعبّر عنها بالتفصيل في الشكلين 6 و7.
- 13 - وكانت *القضايا التنظيمية والاستراتيجية والقضايا المتعلقة بالقيادة والميدان* مرة أخرى رابع أكبر فئة، إذ ارتفعت من 8 في المائة في عام 2020 إلى 11 في المائة في عام 2021 وإلى 12 في المائة في عام 2022. وتشمل هذه الفئة القضايا المتعلقة بالمناخ التنظيمي والروح المعنوية والاتصال والتواصل والثقافة، والتي يسعى البرنامج إلى تحسينها. ويمكن أن يؤدي الاهتمام المتزايد بثقافة مكان العمل إلى خلق مزيد من الوعي وتوقعات أعلى من جانب الموظفين، والتي قد يرغبون في استكشافها باستخدام مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة.
- 14 - وتشمل فئة القضايا المتعلقة *بالسلامة والصحة والرفاه* 6 في المائة من جميع القضايا، وهو مستوى شوهد آخر مرة في ذروة جائحة كوفيد-19 في عام 2020.

الشكل 6: المشكلات التي عُرضت على مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، حسب الفئة، 2022



الشكل 7: الاتجاهات في الفئات الرئيسية للقضايا، 2017-2022

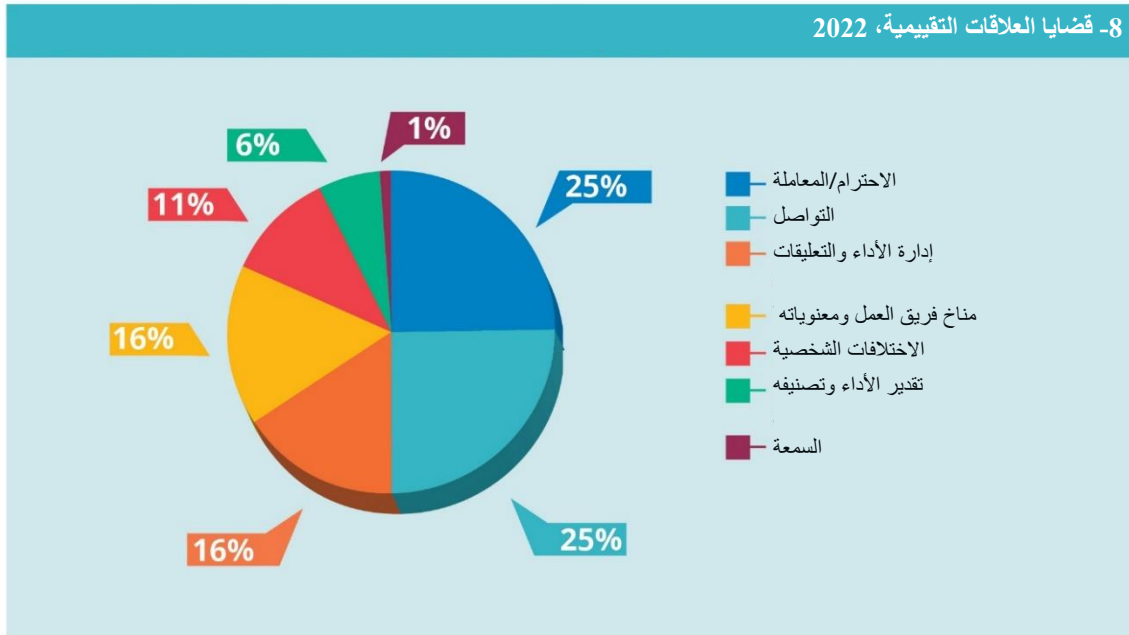


## العلاقات التقييمية

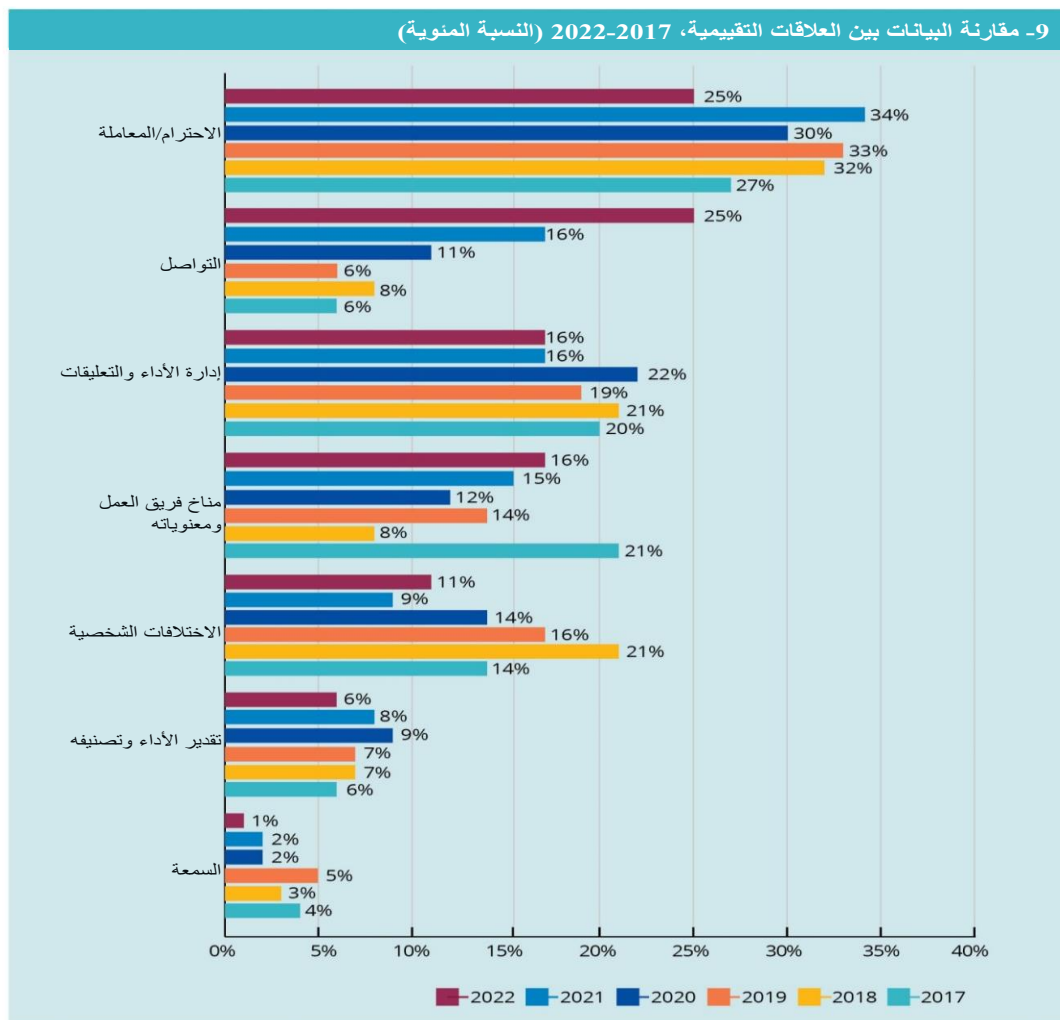
15 - ظلت العلاقات التقييمية أكبر فئة من فئات القضايا في عام 2022، بما يتفق مع بيانات مكاتب أمناء المظالم الأخرى في جميع أنحاء العالم. وضمن هذه الفئة، زادت حصة القضايا المتعلقة بالتواصل إلى 25 في المائة في عام 2022، واستمرت في الاتجاه التصاعدي من 11 في المائة في عام 2020 و16 في المائة في عام 2021. وفي الوقت نفسه، انخفضت حصة القضايا المتعلقة بالاحترام والمعاملة إلى 25 في المائة في 2022 بعد أن كانت 34 في المائة في عام 2021. ويمكن أن يشير ذلك إلى تغيير إيجابي، مع زيادة الوعي بين موظفي البرنامج بالحاجة إلى منع النزاعات وحلها من خلال الحوار. وتُروج إدارة ثقافة مكان العمل لهذا النهج من أجل خلق مناخ عمل أكثر احتراماً وشمولية، ويعزز هذا النهج بدعم بالتدريب المقدم من مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة فيما يتعلق بمهارات تسوية المنازعات، وتم توفير هذا التدريب لأكثر من 6500 موظف في جميع أنحاء العالم.

16 - ويقدم الشكل 8 رؤية لأنواع القضايا المبلغ عنها ضمن فئة العلاقات التقييمية في عام 2022، ويظهر الشكل 9 بيانات مقارنة مستمدة من السنوات السابقة. وتُقدم مزيد من التفاصيل بشأن القضايا النظامية التي حددها مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في قسم "إدارة الأداء وثقافة إبداء التعقيبات للبرنامج".

الشكل 8: قضايا العلاقات التقييمية التي تم الإبلاغ عنها في عام 2022



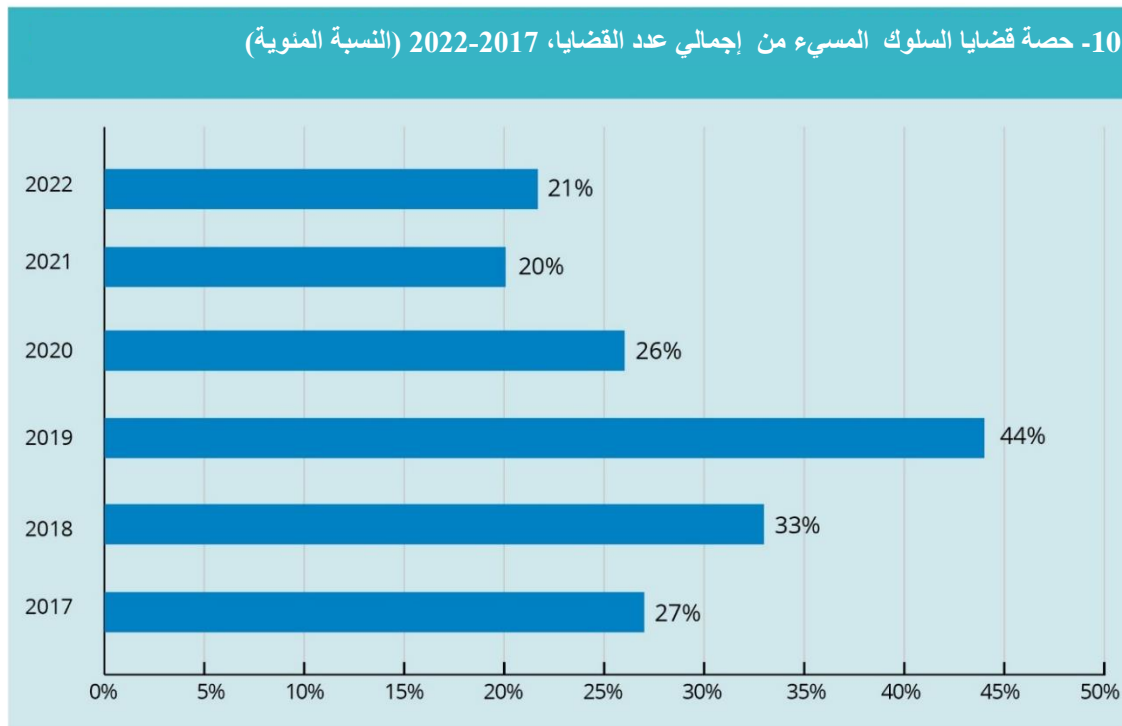
الشكل 9: الاتجاهات في القضايا المتعلقة بالعلاقات التقييمية، 2022-2017



## السلوك المسيء

17 - تعلقت 21 في المائة من إجمالي الحالات التي تلقاها مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في عام 2022، بالسلوك المسيء، والذي يشمل المضايقات، والتحرش الجنسي، وإساءة استخدام السلطة، والتمييز. وأصدر البرنامج سياسة جديدة بشأن الحماية من السلوك المسيء في عام 2018، وقد عززت بالرسائل المتكررة من المدير التنفيذي. وأدى ذلك إلى زيادة حادة في حالات السلوك المسيء التي تم عرضها على مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في عام 2018 وخاصة في عام 2019، وبعد ذلك انخفض العدد بشكل حاد عندما اضطر معظم الموظفين إلى العمل من المنزل في عام 2020 وما بعده. وأحرزت إدارة ثقافة مكان العمل تقدماً في تسهيل التغيير الثقافي منذ عام 2020، وفي عام 2022 تم تحديث السياسة المتعلقة بالسلوك المسيء وإعادة إصدارها. وساهمت هذه الجهود في انخفاض الحالات المعروضة على المكتب التي تدعي السلوك التعسفي، وفي تحقيق تغيير ثقافي في البرنامج والذي يأمل المكتب في أن يستمر.

### الشكل 10: حصة القضايا المتعلقة بالسلوك المسيء، 2017-2022

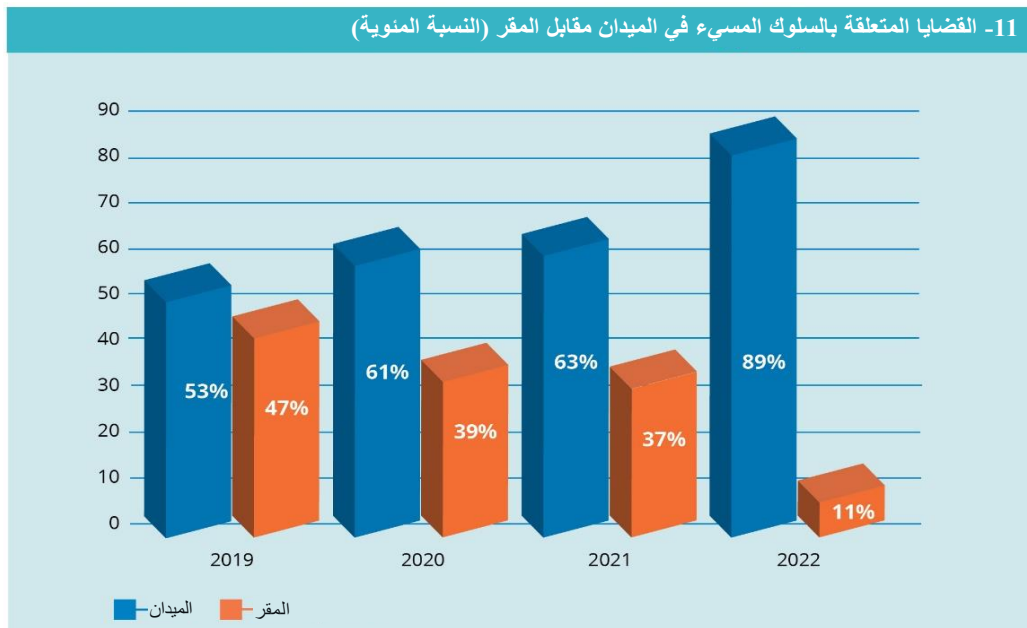


18 - وقدم حوالي 89 في المائة من القضايا المتعلقة بالسلوك المسيء إلى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة من الموظفين العاملين في مراكز العمل الميدانية، بزيادة قدرها 26 نقطة مئوية مقارنة بعام 2021، وقد انبثقت 63 في المائة من هذه الحالات من الميدان<sup>1</sup>. وتمثل هذه الأرقام تغييراً كبيراً عن عام 2019، عندما تم تقسيم تقارير السلوك المسيء بالتساوي تقريباً بين المقر الرئيسي والميدان. وقد يشير ذلك إلى أن الجهود المبذولة لإنشاء مكان عمل أكثر احتراماً لا تصل إلى بعض مراكز العمل الميدانية كما ينبغي؛ ومن ناحية أخرى، قد تكون حملة شعبة الموارد البشرية "تحدث بصراحة!" تشجع المزيد من الموظفين الموجودين في الميدان على الإفصاح عن شواغلهم.

<sup>1</sup> بلغت نسبة جميع الحالات التي انبثقت عن الميدان 86 في المائة في عام 2022.

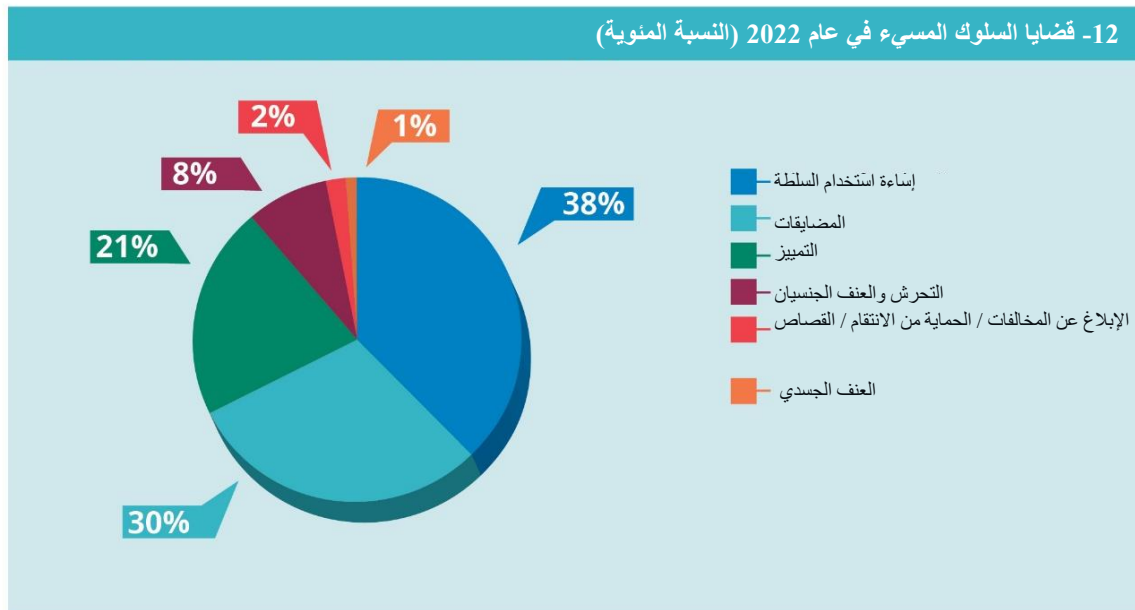


**الشكل 11: حصة القضايا المتعلقة بالسلوك المسيء المبلغ عنها من موظفي المقر الرئيسي وموظفي الميدان**



19 - ومن بين جميع القضايا المتعلقة بالسلوك المسيء، أُثيرت إساءة استخدام السلطة (38 في المائة)، والمضايقات (30 في المائة) والتمييز (21 في المائة) بشكل متكرر. وشكل التحرش والعنف الجنسيان 8 في المائة من هذه القضايا. إن الزيادة العددية في القضايا المتعلقة بالتمييز، والتي تتعلق أساساً بالتمييز الجنساني والعنصري، تمثل أمراً بارزاً.

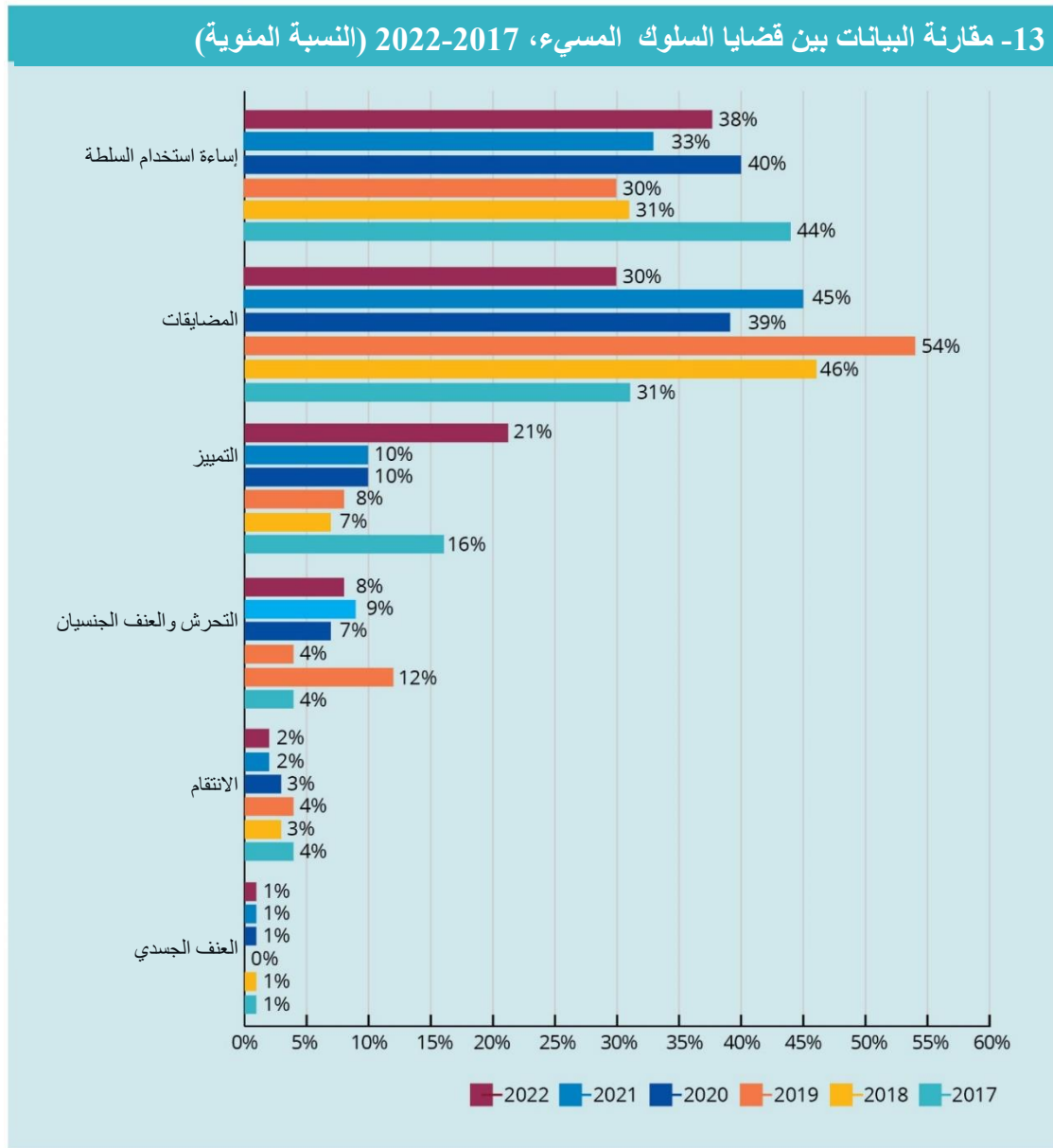
**الشكل 12: النسبة المئوية لقضايا السلوك المسيء المبلغ عنها في عام 2022**



**الجدول 1: الاتجاهات في تقارير التمييز، 2018-2022**

2022	2021	2020	2019	2018	
37	13	15	21	12	التمييز (عدد الحالات)
5	3	4	5	3	التمييز (النسبة المئوية من عبء الحالات)

الشكل 13: الاتجاهات في القضايا المتعلقة بالسلوك المسيء، 2017-2022



## بناء القدرات

20 - في عام 2022، أجرى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة 70 دورة تدريبية لما عدده 4 000 موظف في جميع مناطق البرنامج باللغات الإنكليزية والإسبانية والفرنسية والعربية. ومنذ أن أطلق المكتب برنامج بناء القدرات في عام 2020 كمساهمة في مبادرة تغيير ثقافة مكان العمل، تم تدريب ما مجموعه 6 550 موظفاً في 158 دورة. ويهدف برنامج التدريب إلى تعزيز المهارات الأساسية لموظفي البرنامج ومديره بشأن إدارة النزاعات وتسويتها من خلال توفير المعرفة العملية والمهارات والرؤى التي يمكنهم تطبيقها على الفور في مواقف عمل متنوعة وصعبة. وتشمل الدورات التدريبية "تسوية المنازعات من خلال التواصل الفعال"، و"القيادة المحترمة: قيادة الفرق بشكل فعال وعقلي"، و"تقديم التعقيبات وتلقيها"، و"مهارات الاستماع النشط"، و"السلوك المسيء: ماهيته وكيفية الرد عليه" و"بناء الفريق من أجل تحقيق مناخ عمل محترم".

21 - وواصل مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة سلسلة الحلقات الدراسية الشبكية لأنحاء المظالم في عام 2022، إذ قُدمت ثلاث جلسات: "تقديم التعقيبات" و"تلقى التعقيبات" و"مهارات الاستماع". وحضر كل جلسة ما معدله 250 موظفاً.

22 - ويستمر التدريب المقدم من مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في تلقي تعقيبات إيجابية للغاية من المشاركين. وفي المتوسط، عيّر 95 في المائة من المشاركين على أنهم "موافقون بشدة" أو "موافقون" على أن "الدورة التدريبية كانت جيدة التنظيم وغنية بالمعلومات" وسوف "يوصون بالقيام بالدورة التدريبية".

أحببت المحتوى! من خلال التدريبات الجماعية، كان التدريب ممتعاً للغاية، وقدم لنا الأدوات وشجعنا على تسوية المنازعات بشكل بناء في المستقبل.  
(أحد المشاركين في دورة مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة التدريبية:  
تسوية المنازعات من خلال التواصل الفعال)

### التيسير والوساطة

23 - التيسير والوساطة عمليتان سرّيتان يسعى من خلالها الموظفون الذين شهدوا علاقات متوترة في العمل أو نزاعات إلى التحسين أو التسوية بمساعدة طرف ثالث محايد. ويمكن أن تفيد عمليتا التيسير والوساطة بشكل كبير جميع فئات موظفي البرنامج، بما في ذلك المديرين والمشرفين. ويمكن أن تسهلا تحديد القضايا الأساسية التي تحتاج إلى الاهتمام، ولكن لم يتم اكتشافها أو لم يتم التعبير عنها؛ كما أنهما تسهلان استعادة علاقات العمل وتحسين تماسك الفريق والإنتاجية كنتيجة لذلك. وفي عام 2022، أجرى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة 12 عملية وساطة شملت 31 موظفاً، وتم إجراء العديد منها كندخلات فورية خلال البعثات الميدانية.

### تقييمات مناخ فريق العمل

24 - في عام 2022، أجرى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة خمس تقييمات مناخية لمناخ فرق العمل شملت 74 موظفاً في مختلف مناطق البرنامج. وأطلقت هذه المبادرة في عام 2020، وهي تدعم المديرين في اكتساب فهم أفضل لأجواء فرقهم وتصور رؤسائهم لأساليب قيادتهم من جانب المشرفين عليهم. وتتكون تقييمات مناخ الفرق من التعقيبات المقدمة من أعضاء الفريق بشأن القيادة والتماسك والروح المعنوية داخل فرقهم، وهي تساعد المديرين على إيجاد حلول واقعية وقابلة للتطبيق.

### التدريب التوجيهي الخاص بمناخ فريق العمل

25 - يساعد التدريب التوجيهي الخاص بمناخ فريق العمل المشرفين على معالجة القضايا المحددة داخل أفرقتهم من أجل المتابعة المحتملة بعد تقييمات المناخ. وفي عام 2022، قدم مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة ثلاثة مسارات تدريب.

### استقصاء الزوار

26 - يدعى زوار مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة إلى إكمال استقصاء سري ومجهول لرضا المستخدم يشجعهم على التفكير في اختيارهم لمعالجة قضايا مكان العمل التي يواجهونها. وفي عام 2022، وبمعدل استجابة 30 في المائة:

- ◀ قال 84 في المائة إنهم "يوصون الآخرين باللجوء إلى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة بعد زيارتهم له"؛
  - ◀ وافق 74 في المائة أو وافقوا بشدة على أنه من خلال تفاعلهم مع مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، فإنهم اكتسبوا مزيداً من المعرفة بالسياسات ذات الصلة والموارد المتاحة ويمكنهم بسهولة تحديد الخيارات لمعالجة مخاوفهم.
- 27 - ويستخدم مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة نهج تدريب توجيهي مصمم لتمكين الزوار من التعامل بفعالية ليس فقط مع قضاياهم الحالية، ولكن أيضاً مع تحديات المستقبل:

- ◀ قال 64 في المائة من المستطلعين أنهم من خلال تفاعلهم مع مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة أنهم شعروا براحة أكبر بشأن معالجة قضايا مكان العمل في المستقبل؛
- ◀ قال 52 في المائة من المستجيبين أن صحتهم النفسية كانت ستستمر في المعاناة لو لم يذهبوا إلى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة؛ وهذا يوضح أن خدمات المكتب تساهم في رفاه موظفي البرنامج؛

- ◀️ خلص 46 في المائة من المستجيبين إلى أن أوضاعهم لم تكن لتتغير بدون مشاركة المكتب؛ ويعتقد 37 في المائة أن مواقفهم كانت ستتصاعد في حال عدم تدخل المكتب؛
- ◀️ 24 في المائة كانوا سيستخدمون القنوات الرسمية لمعالجة مخاوفهم ، مما يدل على تأثير المكتب في تجنب التصعيد غير الضروري والمطول والمكلف في كثير من الأحيان.

اقتباس من أقوال الزوار:

"سيكون من الرائع أن تكون خدمات أمين المظالم أقرب إلى الميدان، على سبيل المثال في المكاتب الإقليمية وهذا سيجعل الموظفين يشعرون أنه يمكنهم معالجة مشكلاتهم بشكل أسرع."

## القضايا النظامية

### "التوصل إلى تسوية غير رسمية أولاً" لإنشاء نظام داخلي فعال للعدالة وثقافة عمل مُحسنة

- 28 - إن ثقافة الحوار وتقديم التعقيبات ومعالجة القضايا والنزاعات في مكان العمل في وقت مبكر بطريقة غير رسمية، تعزز نظام العدل الداخلي في البرنامج. وتشجع هذه الثقافة الموظفين وتسمح لهم بالسعي إلى تحقيق العدالة لأغراض تسوية المشكلات والنزاعات بشكل فعال وفي الوقت المناسب دون الحاجة إلى التغلب على الحواجز الرسمية. ويسمح لهم ذلك أيضاً بتحمل المسؤولية الشخصية في المواقف التي يواجهونها والنتائج التي يرغبون في تحقيقها، مع فرصة اكتساب مهارات مهمة تعمل على تحسين ثقافة مكان العمل. وعلى المنوال نفسه، فإن القناة غير الرسمية لنظام العدل الداخلي للبرنامج تكمل قنواتها الرسمية، ولا سيما بالنظر إلى القيود التي قد تحوز عليها هذه الأخيرة بسبب طبيعتها القائمة على القواعد.
- 29 - إن الوساطة عنصر أساسي في العدالة غير الرسمية لأنها تفتح الباب لتسوية المنازعات ودياً، إذ يقوم الأطراف، بدعم منظم ومقدم من طرف ثالث محايد، باكتشاف مصالحهم والدخول في حوار بناء وإيجاد حلول مقبولة للطرفين. وعلى عكس العمليات الرسمية المستندة إلى القواعد حيث يتم فرض النتائج وتتأثر العلاقات في كثير من الأحيان سلباً، يتوصل الطرفان، في إطار الوساطة، إلى اتفاق بنفسيهما، مما يؤدي إلى قبول أكبر وتحسين لعلاقات العمل.
- 30 - وفي سياق نهج "التوصل إلى تسوية غير رسمية أولاً"، يرحب مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة بمشروع تنقيح آلية الطعون في دليل الموارد البشرية ولائحة الموظفين، والتي تشدد على إمكانية التسوية غير الرسمية في أي مرحلة من مراحل عملية الطعون الرسمية وتشمل: التمديد بفترة 90 يوماً بمجرد موافقة الأطراف على الوساطة. وينتظر المكتب الحصيلة النهائية لهذه المراجعة، وقد يعرب عن استعداده للاضطلاع بدور محوري في ضمان توفير خدمات فعالة للموظفين للاستفادة من الحلول غير الرسمية، ولا سيما الوساطة، أثناء عملية الاستئناف.
- 31 - ومن المزايا الهامة الأخرى للانخراط في ممارسات التسوية غير الرسمية الفرص التي تتيحها للتفكير والنمو الشخصي والمهني والاعتراف بالمسؤولية تجاه جهات نظر الفرد وأفعاله. إن هذه العناصر هي عناصر حاسمة تؤدي إلى تغيير السلوك وتحسين ثقافة مكان العمل في البرنامج، وهي إنجازات لا يمكن تحقيقها من خلال تطبيق العمليات القائمة على السياسات والقواعد الحالية وحدها. ولذلك، فإن التسوية غير الرسمية هي عامل تمكين لسياسة البرنامج بشأن شؤون العاملين، والتي "تهدف إلى توفير إطار عمل متنسق للامتياز في إدارة شؤون العاملين وإنشاء المساءلة المتبادلة للبرنامج ومديره وموظفيه".<sup>2</sup> إن تشجيع الحلول غير الرسمية كخطوة أولى في تسوية أي شغل في مكان العمل سيسهل التحول من ثقافة الامتثال إلى ثقافة الوفاية.
- 32 - ويعتبر النظام الرسمي للعدل في البرنامج الذي يضطلع فيه مكتب المفتشة العامة وشعبة الموارد البشرية والمديرون بأدوار بارزة أمراً ضرورياً؛ ولكن كأى نظام رسمي، فإن له حدوداً. وأعرّب زوار مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة عن إحباطهم فيما يتعلق بالحد الأدنى للتحقيقات وطولها. وتم اعتماد خمسة قرارات تأديبية فقط تتعلق بالسلوك المسيء في عام 2022؛ إن ما بين قرارين وثمانية قرارات من هذا القبيل تم اعتمادها سنوياً في السنوات الخمس الماضية. وتلحق التصورات بأن العدالة قد

<sup>2</sup> "سياسة شؤون العاملين في البرنامج" (EB.A/2021/5-A)، الفقرة 3.

تم تأخيرها أو التغاضي عنها الضرر بالثقة في نظام العدل الداخلي الذي يجب أن يثق فيه الموظفون. ويسعى الزوار المشاركون في التحقيق للحصول على دعم مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في التعامل مع الخسائر الشخصية والمهنية والنفسية التي تسببها هذه العملية لهم وعلى زملائهم وفرقهم، والتي غالباً ما تؤثر على معنوياتهم وإنتاجيتهم. ويتلقى مكتب التفتيش والتحقيق شكاوى بشأن سلوك غير المناسب لا يستوفي الحد الأدنى للتحقيق الرسمي باعتباره سوء سلوك؛ ويُصحح مقدمو الشكاوى بالاتصال بشعبة الموارد البشرية أو الإدارة أو مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة. ويؤكد المكتب أن السلوك غير المناسب الذي لا يُعبّر عن قيم البرنامج أو مدونة السلوك الخاصة به يجب أن يُعالج من المنظمة لمنع الاستفحال أو التصعيد، وذلك من خلال الحلول غير الرسمية أو التدخلات الإدارية، بما في ذلك تلك التي تديرها شعبة الموارد البشرية.

33 - ويرحب مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة بالتدخلات الإدارية التي تقدمها شعبة الموارد البشرية، والتي توفر إجراءات سريعة لمعالجة السلوك غير المناسب رسمياً وإظهار التزام القيادة العليا بتحسين ثقافة مكان العمل، على النحو المنصوص عليه في السياسة بشأن شؤون العاملين. وتستند هذه التدخلات إلى القواعد الحالية وتهدف إلى توفير وسيلة للمساءلة بالإضافة إلى الإجراءات التأديبية التي يتم اتخاذها في الحالات التي يتم فيها إثبات السلوك المسيء من خلال التحقيق.

34 - ومع ذلك، وفي إطار مراقبة هذه التدخلات الرسمية والقائمة على القواعد، يشعر مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة بالقلق لأنه لا يبدو دائماً أنها تؤدي إلى التغييرات المطلوبة في السلوك. وقد لا يتم إصلاح علاقات العمل، وقد تتفاقم بسبب الطبيعة الرسمية والتي غالباً ما تكون عدائية لهذه التدخلات. ومن شأن العمليات غير الرسمية أن تمكن المشاركين فيها من معالجة أي مشاكل نشأت من تلقاء نفسها، مما يخلق تأثيراً إيجابياً عليهم وعلى بيئة عملهم المباشرة.

35 - وأعدت الجمعية العامة للأمم المتحدة، في قرارها 260/77 المؤرخ 30 ديسمبر/كانون الأول 2022، التأكيد على استخدام تسوية المنازعات بالوسائل غير الرسمية كخطوة أساسية في إقامة العدل وكأسلوب فعال مقارنة بالعمليات الرسمية. ويتمشى هذا القرار مع استعراض خدمات أمين المظالم التي توفرها المنظمات الذي أجرته وحدة التفتيش المشتركة في عام 2015، والذي شدد على أهمية وجود آلية غير رسمية قوية وراسخة لتسوية المنازعات في منظمات الأمم المتحدة. ومتابعة للقرار، أرسل رئيس مكتب الأمين العام في فبراير/شباط 2023 مذكرة إلى جميع رؤساء الكيانات في الأمانة العامة للأمم المتحدة لتشجيع استخدام الحل غير الرسمي كخطوة أولى في تسوية المنازعات. وبدأت شبكة أمناء المظالم في الأمم المتحدة التي يشترك في رئاستها أمين المظالم في الأمم المتحدة وأمين المظالم في البرنامج، في الدعوة المشتركة بين الوكالات لتعزيز استخدام الحل غير الرسمي كخطوة أولى في تسوية المنازعات.

← **التوصية 1:** ينبغي لقيادة البرنامج أن تعزز وتدعم وتشجع بنشاط الموظفين بما في ذلك المديرين على الانخراط في حل غير رسمي كوسيلة مهمة لتحسين ثقافة مكان العمل في البرنامج بهدف إيجاد حلول أسرع وأكثر إرضاء واستدامة قبل اتخاذ الخطوات الرسمية التي تكون بشكل عام طويلة ومكلفة ويمكن أن تؤدي إلى نتائج مثيرة للجدل.

← **التوصية 2:** ينبغي للبرنامج أن يدمج نهج "التوصل إلى تسوية غير رسمية أولاً" في السياسات والعمليات الحالية وأن يزود الموظفين بفهم واسع لأعمال نظام العدل الداخلي، ولا سيما فعالية خدمات التسوية غير الرسمية التي يقدمها مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة.

← **التوصية 3:** ينبغي لأعضاء اللجنة المتعددة التخصصات للعدل الداخلي تعزيز تعاونهم بهدف توفير سبل لاستجابات قوية للسلوك الذي لا يفي بمعايير البرنامج بشأن السلوك.

#### إدارة الأداء وثقافة إبداء التعقيبات للبرنامج

36 - استثمر البرنامج في السنوات الثلاث الماضية في النهوض بثقافته القيادية. ويحدد إطار القيادة الجديد للمنظمة الصادر في مارس/أذار 2022 السلوكيات المتوقعة من الموظفين في المستوى الحالي من مسؤولياتهم ومع تقدمهم في حياتهم المهنية. ويُعد إطار العمل أداة مفيدة لإدارة مهارات الأشخاص لأنه يقدم نقاطاً مرجعية لتقييم كيفية تقديم الموظفين للنتائج، بالإضافة إلى ما يقدمونه.

37 - وتوفر منصة تعزيز الأداء والكفاءة (PACE 2.0) التي أُطلقت بدأً في عام 2020، أدوات فعالة لتحسين إدارة الأداء في البرنامج. فهي تسمح بالتعقيبات المقدمة صعوداً وهبوطاً وجانبياً، وتسهل إدراج السلوك والعمل الجماعي المرتبط بالتقييم الأساسية

للبرنامج في استعراضات الأداء بالإضافة إلى المخرجات التقنية. وفيما يتعلق بالمشرفين، تولد منصة تحسين الأداء والكفاءة أهدافا ومؤشرات عمل محددة.

38 - وعلى الرغم من هذه الخطوات الهامة، فإن مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة لديه بعض المخاوف المتعلقة بثقافة البرنامج بشأن إدارة الأداء وتقديم التعقيبات. وكانت العلاقات التقييمية أكبر فئة حالة في المكتب منذ إنشائها؛ وعلى مدى السنوات السبع الماضية، تضمنت حالة من كل ثلاث حالات (36 في المائة) علاقات بين المشرف والمشرف عليه (انظر الشكل 7). ويتمثل أحد الشواغل الرئيسية للمكتب في أنه على الرغم من تقديم التعقيبات بشكل متزايد، إلا أن محتوى التعقيبات قد يفتقر إلى الصدق والوضوح ولا يكون له دائما التأثير المطلوب كأداة لإدارة الأداء. وفيما يلي بعض الأسباب التي تمت ملاحظتها وتقاسمها مع المكتب.

39 - ويمكن أن يؤدي ضعف حالة العقد أو الرغبة في التقدم الوظيفي إلى تردد الموظفين في تقديم تعقيبات صريحة. ويبدو أن العديد من المشرفين يكافحون لتقديم تعقيبات بناءة ومتكررة لموظفيهم بسبب نقص المهارات، وأعباء العمل الهائلة، والأولويات المتنافسة أو الخوف من اعتبارها مضايقة. وقال زوار مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة إنهم يتلقون تعقيبات فقط خلال محادثاتهم السنوية في إطار منصة تعزيز الأداء والكفاءة أو في نهاية عقود الاستشارات الخاصة بهم وأن المشرفين يخجلون من مناقشة الأداء ويلجؤون بدلا من ذلك إلى تعليقات تعزيز الأداء والكفاءة المكتوبة، والتي يمكن أن تؤدي إلى شعور المشرف عليهم بالذهول، خاصة عندما لا تتوافق التعقيبات مع تصورهم الذاتي. ولاحظ المكتب الحالات التي قدم فيها المشرفون، على الرغم من الإعراب عن مخاوفهم بشأن أداء المشرف عليهم، تقييمات إيجابية في إطار منصة تعزيز الأداء والكفاءة أو حيث لم يتمكن المشرف عليهم من استيعاب التعقيبات أو قبولها، حتى أن البعض منهم أبلغ عن المشرفين بسبب المضايقة وإساءة استخدام السلطة أو الانتقام منهم ببعض الطرائق الأخرى.

40 - ويقر مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة بأن الأمر يتطلب شجاعة ومهارات محددة لمعالجة (ضعف) أداء الموظفين بشكل فعال. ويشير أيضا إلى أنه على الرغم من أهمية دعم مديري المستوى الثاني، إلا أنه لا يأتي دائما. ومن بين الأسباب الأكثر شيوعا التي ذكرها المشرف عليهم لعدم معالجة ضعف الأداء، الخوف من اتهام المشرفين رسميا بسلوك مسيء (مما قد يؤدي إلى التحقيق)، واحتمال الانتقال الوشيك إلى مركز عمل آخر والتعاطف مع المشقة الشخصية للمشرف عليهم. ويمكن أن تكون تكلفة ذلك عالية: إنتاج متواضع، وإنتاجية منخفضة، وموظفون يشغلون أدوارا لا تتناسب مع مهاراتهم، ويعاني الموظفون الآخرون من الإجهاد لأنهم يجب أن يعوضوا الفجوات في عمل زملائهم من ذوي الأداء الضعيف.

41 - ويخلص مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة إلى أن البرنامج لديه ثقافة عمل لا يتم فيها دائما تقديم التعقيبات الصادقة والبناءة أو قبولها؛ وعندما يتم تقديمها، فقد تضر بالفرص الوظيفية للموظف الذي يتم تقييمه وقد يؤدي إلى الاستياء أو السلوك العدائي من جانب ذلك الموظف. وبالإضافة إلى نظام متطور مثل نظام تعزيز الأداء والكفاءة (PACE 2.0)، يلزم إجراء تغيير في الثقافة لضمان قبول طلب التعقيبات والإرشادات وتقديمها كأجزاء إيجابية ومكاملة للتطوير المهني والوظيفي. وهذا يتطلب من المشرفين العمل كمدرسين ومرشدين وتشجيع النمو الفردي واستعراض الأداء وتوثيقه بطريقة صريحة، ليس من أجل الحد من التقدم الوظيفي للموظف، ولكن لدعم تنمية تلك الإمكانيات لصالح الموظف، والمنظمة والمستفيدين من البرنامج في نهاية المطاف.

← **التوصية 4:** ينبغي بذل الجهود لتغيير ثقافة إدارة الأداء في البرنامج، مع التركيز بشكل أكبر على التطوير المهني والشخصي لمصلحة كل من الموظفين والمنظمة، إذ يتم السعي بنشاط إلى دعم تحسين الأداء وتقديمه، مما يؤدي إلى مناخ عمل متمس بمزيد من الاحترام والإنتاجية.

← **التوصية 5:** ينبغي أن تشارك المنظمة في حوار واسع وصادق بشأن كيفية تحسين مناخ وثقافة إدارة أداء البرنامج بحيث يُنظر إليه ويتم التعامل معه على أنه أمر إيجابي ومفيد.

42 - ويمكن أن تختلف كيفية تلقي التعقيبات اختلافا كبيرا: يُظهر بحث غالوب أنه عندما يُنظر إلى ملاحظات المدير بطريقة سلبية على أنها انتقاد أو تثبط أو تخيب آمال المشرف عليهم، فإنهم سيظلون أقل انخراطا في عملهم وسيبحث معظمهم عن وظائف أخرى.<sup>3</sup> ومن ناحية أخرى، عندما يتم تلقي التعقيبات بطريقة إيجابية، فإن ذلك يؤدي إلى شعور المشرف عليهم بالإلهام لتحسين

الذات أو الثقة في معرفة كيفية القيام بعملهم بشكل أفضل، فمن المرجح أن يظلوا ملتزمين بعملهم، دون أن ينظر أي شخص تقريبا لوظيفة أخرى.

← **التوصية 6:** تتطلب عملية تقديم التعقيبات والتوجيهات البناءة وتلقيها شجاعة ويجب أن تكون نمودجا يحتذى به من قيادة البرنامج وتُدمج في ثقافة يكون فيها الحوار المستمر بين المشرف والمشرف عليه بشأن الأداء هو المعيار ويُنظر إليه على أنه أمر إيجابي.

## الصحة والرفاه

43 - في عام 2022، أصدرت منظمة الصحة العالمية<sup>4</sup> توصيات بشأن التدخلات التنظيمية والفردية والتدريب لمعالجة قضايا الصحة النفسية في مكان العمل، وأعقب ذلك صدور موجز سياسات<sup>5</sup> مشترك نشرته منظمة الصحة العالمية ومنظمة العمل الدولية يصف الروابط الوثيقة بين الصحة النفسية والعمل وتحديد واجبات أصحاب العمل وحقوق العمال ومسؤولياتهم.

44 - وأخير الزوار مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة أنه منذ الجائحة، لا يزال من المتوقع منهم أن يظلوا متاحين بعد ساعات العمل وفي عطلات نهاية الأسبوع، مما يؤثر على رفاههم وقدرتهم على تحقيق التوازن بين أولويات العمل والأسرة. واستمع المكتب أيضا إلى المخاوف بشأن التطبيق التعسفي أو عدم الالتزام بسياسة العمل عن بُعد من جانب المكاتب القطرية.

← **التوصية 7:** هناك حاجة للاعتراف بأنه لا يوجد نهج واحد يناسب الجميع للعودة إلى المكتب. وتعد المرونة لتلبية الاحتياجات الفردية للموظفين والإنصاف والاتساق في تنفيذ التواجد المكتبي المطلوب مع الالتزام بتحديد أيام وساعات العمل، أمرا مهما للحفاظ على روح الفريق والإنتاجية.

45 - ويُتوقع من القادة إدارة عواطفهم، والبقاء هادئين تحت الضغط، والاهتمام باحتياجات الصحة النفسية لموظفيهم وبناء السلامة النفسية أثناء تحقيق أهداف عملهم، غالبا في ظروف صعبة وبدون وسائل كافية. إن القادة مطالبون أيضا بتحمل المسؤولية بشأن الإجهاد والصحة المتعلقة بموظفيهم وبأنفسهم. ويُعبر عن هذا العمل العاطفي في إطار القيادة في البرنامج باعتباره أمرا ضروريا لمكان العمل لأنه يزيد الثقة التنظيمية ورفاه الموظفين. ومع ذلك، يمكن أن يؤدي إلى الإرهاق ودوران المديرين الموهوبين إذا لم يتم توفير الدعم الكافي من المنظمة؛ وقال العديد من القادة إن الدعم الحالي للمديرين في البرنامج غير كافٍ ويؤدي إلى أعباء عمل زائدة.

← **التوصية 8:** يحتاج المديرين إلى مزيد من الدعم ليكونوا قادرين على تلبية العديد من التوقعات المتنوعة التي تنتظرها المنظمة منهم. وتحتاج الهياكل التنظيمية والموظفين إلى الموارد الكافية، بينما يحتاج المديرين إلى التمكين من التعرف على احتياجات الصحة النفسية لأعضاء الفريق والاستجابة لها ومعالجة العوامل في تنظيم العمل التي يمكن أن تؤدي إلى ضغوط مهنية مفرطة وتؤثر على الصحة النفسية بشكل سلبي. ويمكن أن يشمل تطوير القادة على جميع المستويات أيضا المزيد من الإجراءات الجوهرية التي تهدف إلى ضمان رفاههم، بما في ذلك من خلال تطوير الذكاء العاطفي لمساعدتهم على تلبية الاحتياجات العاطفية للآخرين واحتياجاتهم الخاصة.

## التنوع، والإنصاف، والشمول، والانتماء

46 - في السنوات الماضية، بذل البرنامج جهودا متضافرة لتعزيز التنوع والإنصاف والشمول داخل المنظمة، على النحو المبين في إطار التنوع الشمول في البرنامج وركائزه الأربع: المساواة بين الجنسين والعرق والأصل العرقي والإعاقة والمثليات والمثليون ومزدوج الميل الجنسي ومغايرو الهوية الجنسانية وأحرار الهوية الجنسانية وحاملو صفات الجنسين<sup>6</sup>. ويرحب المكتب ببرنامج القيادة الشاملة التنفيذية العالمية للإدارة العليا الذي يمثل جزءا من تنفيذ خطة عمل مكافحة العنصرية (في مراحلها النهائية من الوضع)، فضلا عن التركيز على التثقيف وإذكاء الوعي بإدماج الإعاقة في صفوف الموظفين والقادة.

<sup>4</sup> منظمة الصحة العالمية. 2022. *WHO guidelines on mental health at work*.

<sup>5</sup> منظمة الصحة العالمية ومنظمة العمل الدولية. 2022. *Mental health at work: Policy brief*.

<sup>6</sup> نتاج المزيد من المعلومات على موقع WFPGo.

47 - وفي حين أن هذه الجهود تحظى بالاعتراف والترحيب بشكل عام من الموظفين، فقد أنشأت أيضا شعورا بين فئات الموظفين الذين يتمتعون تقليديا بسلطة أكبر بأنهم يتعرضون الآن للحرمان. وفي هذا الصدد، أعرب الزوار عن قلقهم للمكتب والمتمثل في أن بعض مديري التوظيف شعروا بضغوط متزايدة عندما لم يتمكنوا من اختيار المرشح الأكثر تأهيلا وتلبية مؤشرات الأداء الرئيسية للتكافؤ بين الجنسين. وشارك زوار آخرون، ولا سيما من أمريكا الشمالية والبلدان الأوروبية، تصورهم بأنهم محرومون في عمليات التوظيف بسبب الجهود التي تبذلها المكاتب لتصبح أكثر تنوعا.

48 - ومن ناحية أخرى، لاحظ المكتب أن العديد من مكاتب المقر الرئيسي التي تقدم خدمات للموظفين في جميع أنحاء العالم لم تشارك بشكل استباقي في أنشطة مكافحة العنصرية أو التوعية. إن المستفيدين من خدماتهم سيستفيدون من مثل هذه المبادرات، وقد تلقى المكتب عبارات القلق ذات الصلة. وعلاوة على ذلك، لا تزال الزائرات، ولا سيما اللاتي تشغلن مناصب إشرافية، يواجهن تحديات من الزملاء الذكور، بما في ذلك فيما يتعلق بضمان اتباع إرشادات المشرفات. ويمكن أن تشير هذه الأمثلة إلى أن سياسات البرنامج قد تغيرت في السنوات الأخيرة بشكل أسرع من ثقافته التنظيمية.

◀ **التوصية 9:** أثناء تعزيز التكافؤ بين الجنسين، هناك حاجة لخلق بيئة عمل يمكن للموظفات والقائدات من خلالها الازدهار وأن يحظين باحترام القيادة والمشرفين والأقران والمشرف عليهم.

◀ **التوصية 10:** منذ عام 2020 ظهرت العنصرية كمصدر قلق داخل، بما في ذلك نقص الوعي بالأشكال الحالية للعنصرية في السلوك وعلى مستوى المؤسسة، أي داخل أنظمة البرنامج وسياساته. وهناك حاجة إلى أن تلتزم مكاتب البرنامج في المقر الرئيسي وفي الميدان بإجراء محادثات مفتوحة وربما ميسرة داخل فرقهم لاستكشاف ما يمكن أن تعنيه مناهضة العنصرية في مكاتبهم وفي أنشطتهم وبرامجهم، وتحديد عمليات التكيف التي ستكون ضرورية لتحقيق ذلك.

◀ **التوصية 11:** من شأن الجهود المعززة والأوسع نطاقا للإبلاغ عن أسباب عمليات التغيير الثقافي، مثل إطار القيادة الجديد واستراتيجية التنوع والشمول الجديدة، أن تساعد على خلق المواءمة بين المقر الرئيسي والميدان ومنع مخاطر وجود منظمة "ذات سرعتين" يكون فيها الميدان مدعوا إلى تنفيذ التغييرات دون امتلاك ملكية أو فهم واسع للقضايا الكامنة وراءها.

### تنفيذ خطة عمل مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة

49 - تماشيا مع التوصيات الواردة في تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام 2015 بشأن الخدمات التنظيمية لأمين المظالم، كلف المكتب بإجراء تقييم للأثر في عام 2021. وقد أجرى التقييم، وهو الأول منذ إنشاء المكتب في عام 2005، استشاري خارجي مستقل، وقد قدم تقريرا في عام 2022.

50 - وتضمنت التوصيات تحسين فهم دور المكتب داخل البرنامج. وتقديم هيكل مكتبي أكثر تنوعا ولا مركزية، والأهم من ذلك، استعراض اختصاصات المكتب لتوضيح المبادئ التوجيهية لخدمة أمين المظالم وخط الإبلاغ الخاص بالمكتب، والتعبير عن كيفية قيام المكتب بتكليف وتوسيع خدماته استجابة للتغييرات في البرنامج.

51 - ووضع المكتب خطة عمل شاملة تتكون من خطوات ملموسة لتنفيذ التوصيات. وفي 15 مايو/أيار 2023، أوشكت ما نسبته 70 في المائة من هذه الإجراءات على الاكتمال وتم الانتهاء من 30 في المائة الباقية بالكامل. وبمجرد الانتهاء من عملية التشاور مع أصحاب المصلحة والمجلس التنفيذي، يعتزم المكتب تقديم الاختصاصات المنقحة في جلسة إحاطة إعلامية غير رسمية في يوليو/تموز 2023.

### برنامج المستشارين المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام

52 - يواصل برنامج المستشارين المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام (المستشارون) تقديم الدعم في الموقع لمعالجة الشواغل والنزاعات في مكان العمل. ويعمل المستشارون كنظام إنذار مبكر للإدارة وللمكتب فيما يتعلق بالأمور التي تؤثر على الموظفين وأماكن عملهم وفي القضايا النظامية. إن المستشارين المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام هم موظفون محليون في البرنامج يتم ترشيحهم من أقرانهم على أساس الثقة وهم موجودون في المكاتب القطرية والمكاتب الفرعية الأوسع نطاقا وإدارات المقر الرئيسي.



53 - وفي عام 2022، أجرى منسقا شبكة المستشارين مشاورات فردية بانتظام لدعم المستشارين المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام وعقدا 54 جلسة عن بعد موجهة إلى المستشارين من أجل تعزيز قدراتهم وزيادة تأثيرهم. وأجرى المستشارون أنفسهم جلسات لأقرانهم، شملت موضوعات "بناء مكان عمل إيجابي"، و"مواقف الموظفين وتأثيرها"، و"مساعدة الأشخاص على الشعور بأنهم مسموعون"، و"الاعتذارات الفعالة"؛ و"تعزيز السلامة النفسية" باستخدام مواد تدريبية صادرة عن المكتب ومكتب الأخلاقيات. وعادة ما يدعم المديرين القطريون هذه المبادرات بشكل جيد.

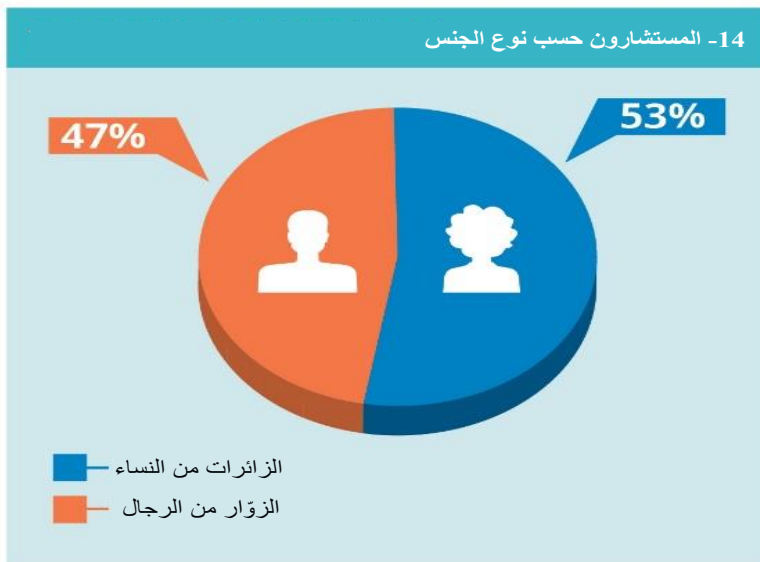
54 - وعندما يصبح المستشارون أكثر مهارة وكفاءة في أدوارهم، فإنهم يدعمون تنفيذ حملة الاحترام المعزز (+Respect) وحملة "تحدث بصراحة!" ومبادرات ثقافة مكان العمل الأخرى. وكثيرا ما يتم استدعاء المستشارين من قيادة مكاتبهم لتقديم مدخلات واقتراحات بشأن الأمور التي تؤثر على الموظفين، وقد أقر المديرين الإقليميين والقطريين بالدور المهم الذي يضطلع به المستشارون في هذا المجال.

55 - وأبلغ المستشارون المكتب بالقضايا الرئيسية التالية في عام 2022:

- ◀ يظل الخوف من فقدان الوظائف والانتقام من أكبر مخاوف الموظفين عند الإبلاغ عن سوء سلوك أو مخالفة.
- ◀ هناك تصور واسع الانتشار بين الموظفين بأن المشرفين المسيئين لا يتحملون المسؤولية وأن عدم اتخاذ إجراءات من جانب المشرفين من الخط الثاني والثالث يسمح باستمرار السلوك المسيء.
- ◀ يرغب العديد من الموظفين في رؤية المزيد من الاتساق والشفافية في عمليات التوظيف والاختيار في الميدان؛ وأدى تحويل عقود الخدمة إلى عقود محددة المدة إلى ظهور إشاعات وتصورات عن المعاملة غير العادلة.
- ◀ لا يزال انعدام الأمن الوظيفي بين حاملي العقود قصيرة الأمد مصدر قلق رئيسي ويؤدي بالموظفين إلى التقدم لوظائف خارج البرنامج.

◀ في حين أنه كان يُنظر عموما إلى طرائق العمل من المنزل التي تم وضعها في بداية جائحة-19 على أنها منظمة بشكل جيد من إدارة البرنامج، فقد أشار العديد من المستشارين إلى مخاوف من أن العودة إلى المكتب كانت غير منظمة، وسيئة التوجيه، ويُنظر إليها على أنها تفتقر إلى مراعاة الظروف الشخصية، مما يخلق ارتباكاً وتوتراً بين صفوف الموظفين.

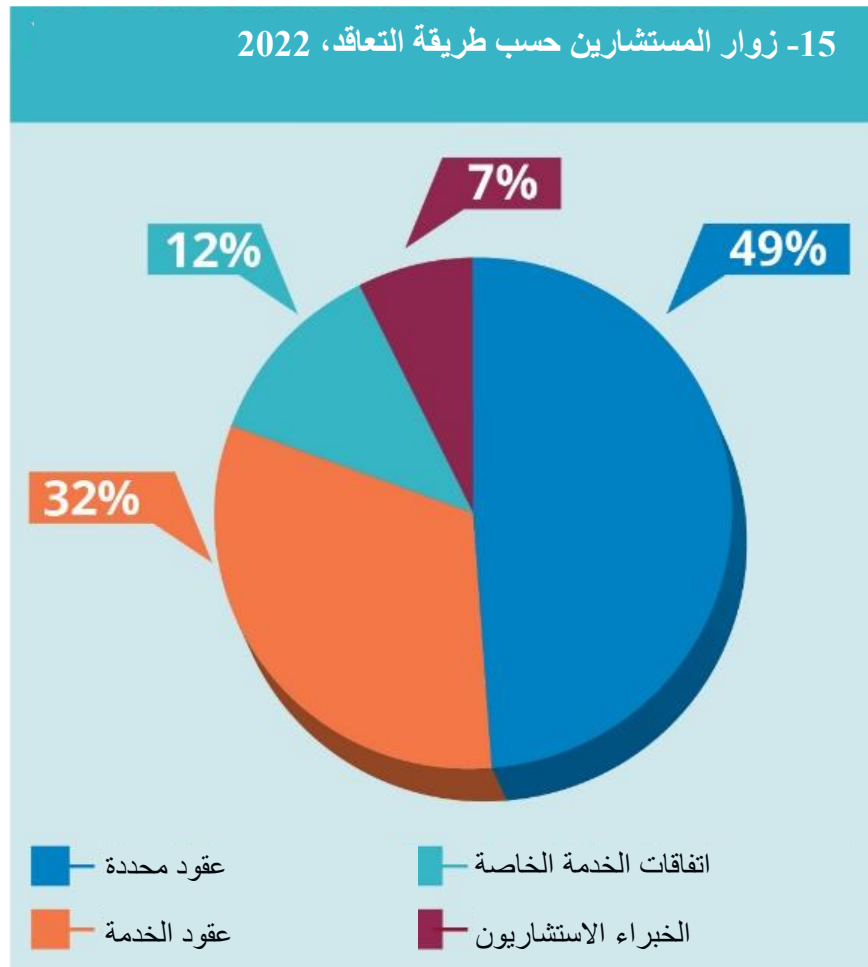
الشكل 14: زوار قابلوا المستشارين حسب نوع الجنس، 2022



56 - وفي كل مرة يتصل فيها أحد الزملاء بأحد المستشارين، فإن ذلك يعنبر أنه استشارة. وذلك نظرا لأن المستشارين يشكلون شبكة كبيرة عبر جميع مناطق البرنامج، ويصنف كل مستشار استشاراته بشكل مستقل، ويجب مراعاة هامش خطأ معين في الإحصائيات. وفي عام 2022، قام المستشارون بما عدده 287 استشارة، ويمثل ذلك انخفاضا بنسبة 10 في المائة عن عام 2021. ويمكن أن يُعزى هذا الانخفاض إلى الزيارات التي أجراها مكتب أمين المطالم وخدمات الوساطة وإطلاق حملة الاحترام المعزز وحملة "تحدث بصراحة!" التي أدت إلى زيادة الوعي بين الموظفين وتناولت العديد من الاستفسارات والقضايا التي كان من الممكن أن يوضحها المستشارون.

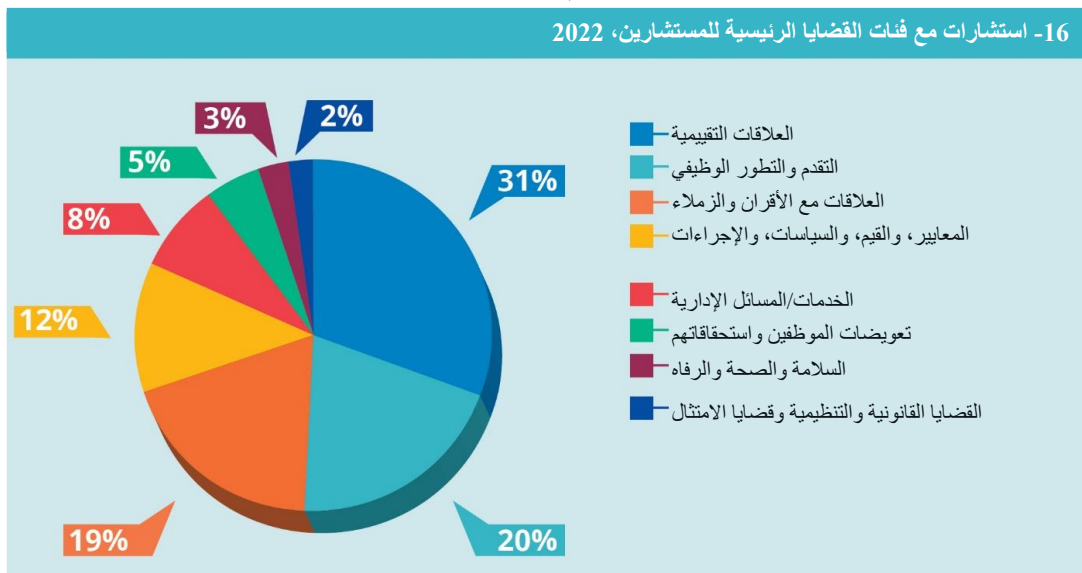
57 - وفي عام 2022، مثلت النساء نسبة 53 في المائة من الزوار الذين قابلوا مستشارين، مقارنة بنسبة 51 في المائة في عام 2021.

الشكل 15: زوار قابلوا المستشارين حسب طريقة التعاقد، 2022

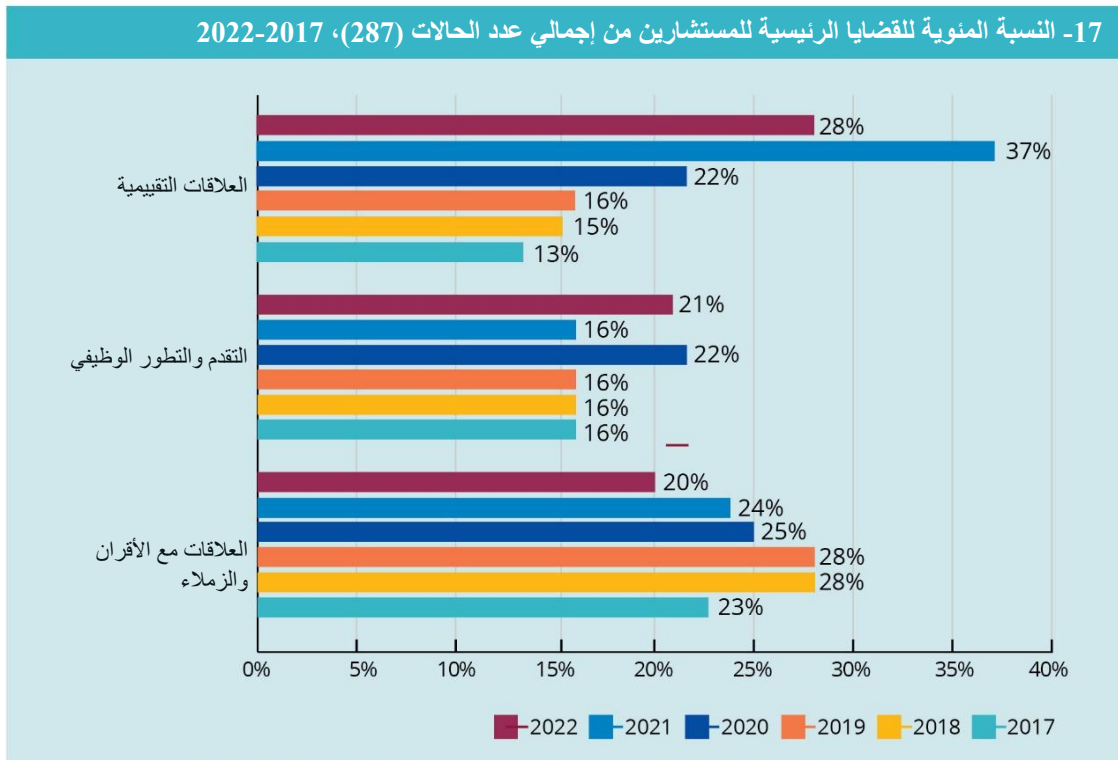


- 58 - في عام 2021، كان 58 في المائة من جميع الزوار الذين قابلوا مستشارين يعملون بعقود قصيرة الأمد، وانخفض هذا الرقم إلى 51 في المائة في عام 2022، مما يُعبر عن الدافع لتحويل هذه العقود إلى عقود محددة المدة (انظر الشكل 15).
- 59 - وحدد المستشارون 362 قضية عرضت عليهم. وكما هو الحال بالنسبة إلى السنوات السابقة، تمت استشارتهم من معظم الموظفين فيما يتعلق *بالعلاقات التقييمية* التي شكلت 31 في المائة من جميع القضايا، تليها *قضايا التقدم والتطور الوظيفي* (20 في المائة) و*العلاقات مع الأقران والزملاء* (19 في المائة).

الشكل 16: القضايا الرئيسية التي أثرت مع المستشارين، 2022

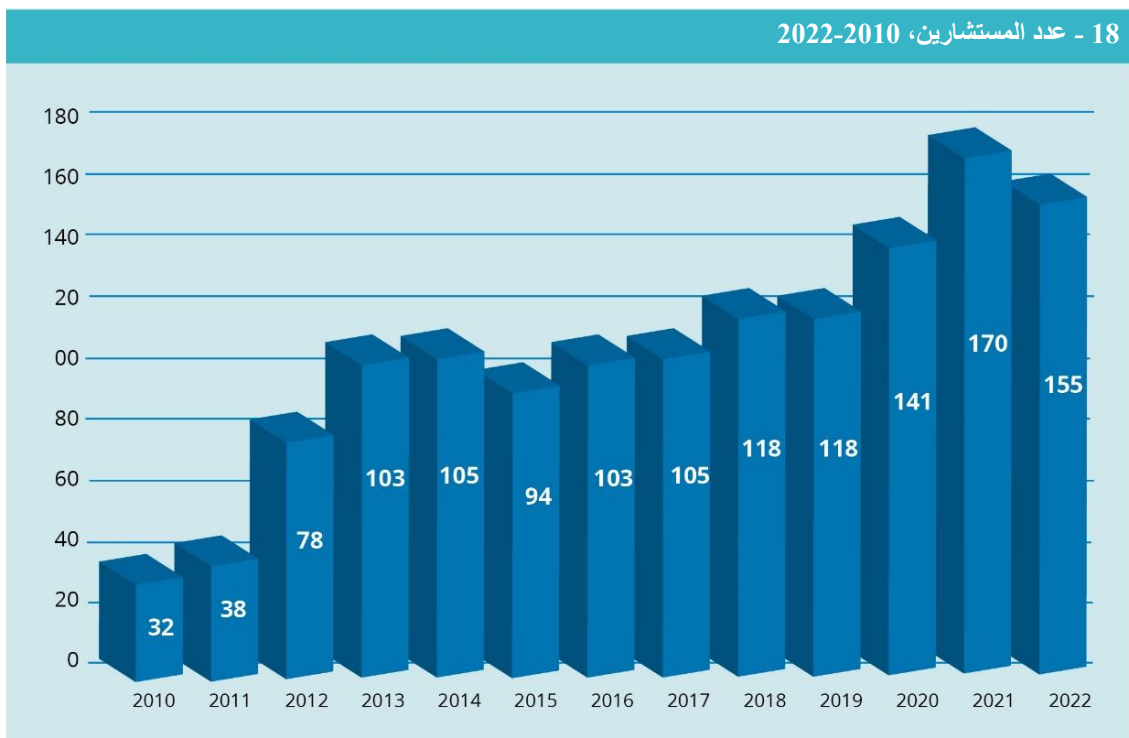


الشكل 17: الاتجاهات في القضايا الرئيسية التي أثرت مع المستشارين، من 2017 إلى 2022



60 - وفي حين أن عدد المستشارين بلغ 170 في عام 2021، فقد انخفض هذا العدد إلى 155 في عام 2022 (انظر الشكل 18) بسبب ارتفاع معدل دوران الموظفين الوطنيين في العديد من المكاتب القطرية. وفي عام 2023، يهدف مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة إلى تقريب العدد الإجمالي إلى 200 مستشار.

الشكل 18: عدد المستشارين، 2022-2010



## المضي قدما

### القيادة الجديدة للبرنامج - فصل جديد

61 - يرحب مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة بعزم المديرية التنفيذية الجديدة، السيدة سيندي ماكين، وفريقها على المشاركة بنشاط في الأعمال الداخلية للبرنامج ودعم مبادرات ثقافة مكان العمل ومنحا الأولوية وتنفيذ السياسة بشأن شؤون العاملين. إن المكتب على استعداد لدعم القيادة الجديدة، بما في ذلك نائب المدير التنفيذي الجديد لإدارة ثقافة مكان العمل والمدير الجديد لشعبة الموارد البشرية من خلال الاستمرار في المساهمة في تحقيق ثقافة أفضل في مكان العمل من خلال الخدمات المقدمة، وخاصة الوساطة وتقييمات مناخ فرق العمل والتوجيه التدريبي المتعلق بمناخ فريق العمل وبناء القدرات، بالإضافة إلى مشاركة التعقيبات التصاعديّة حسب الاقتضاء.

### معالجة العنصرية

62 - أصدرت وحدة التفتيش المشتركة مؤخرا استعراضا للتدابير والآليات الخاصة بالتصدي للعنصرية والتمييز العنصري في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. ويدعو التقرير إلى بذل جهود على نطاق منظومة الأمم المتحدة للتصدي للعنصرية في المؤسسات التابعة لها. وستكون إجراءات البرنامج في هذا الصدد ذات أهمية خاصة باعتباره أكبر منظمة إنسانية في العالم. إن مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة على استعداد لتقديم الدعم والتعقيبات التي تهدف إلى منع العنصرية والتمييز العنصري، لا سيما في سياق الجهود المبذولة لتغيير ثقافة مكان العمل وتنفيذ خطة عمل البرنامج بشأن مكافحة العنصرية.

### زيادة الوصول إلى خدمات مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الميدان

63 - في عام 2023 وما بعده، سيواصل المكتب تقريب خدماته من مكاتب البرنامج الإقليمية والقطرية والفرعية. وبعد تعيين التجريبي الناجح لاستشاري في مجال أمين المظالم في عمان وموظف أمين المظالم في نيروبي، فإن المكتب بصدد تعيين موظف إضافي لأمين المظالم ليكون مقره في داكار. وسيخدم شاغل الوظيفة البلدان الناطقة بالفرنسية، ويعزز الوصول إلى خدمات أمين المظالم وخدمات الوساطة، ويعزز التعاون مع أصحاب المصلحة الإقليميين. ويسعى المكتب إلى تعيين أمناء مظالم آخرين لزيادة وجوده الميداني في أماكن أخرى.

### تعزيز خدمات أمين المظالم - تحديث اختصاصات مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة

64 - تعود الاختصاصات الحالية لمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة إلى عام 2012. ومنذ ذلك الحين، خضع المكتب ومهنة أمين المظالم إلى تغييرات كبيرة. ووسع المكتب نطاق الخدمات التي يقدمها للموظفين، مع تكييفها مع الظروف والمتطلبات المتغيرة للبرنامج وموظفيه. وتعبيرا عن هذه التغييرات وأحدث الممارسات المتعلقة بمهنة أمين المظالم، سيقوم المكتب بمراجعة اختصاصاته في عام 2023 مع تقديم مدخلات من قيادة البرنامج وأصحاب المصلحة مثل شعبة الموارد البشرية، ومكتب الشؤون القانونية، ومكتب المفتشة العامة، ومكتب الأخلاقيات والمجلس التنفيذي.