



البند 4 من جدول الأعمال
WFP/EB.A/2019/4-C/Add.1
التقارير السنوية
للنظر

التوزيع: عام
التاريخ: 13 مايو/أيار 2019
اللغة الأصلية: الإنكليزية

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

رد الإدارة على التقرير السنوي لمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة لعام 2018

تحيط الإدارة علماً بالتقرير السنوي لمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة لعام 2018 وتستمر في تقديرها لمساهمة المكتب في إتاحة عملية غير رسمية وسرية لمعالجة النزاعات والخلافات والشكاوى التي تنشأ بين الموظفين. وتحيط الإدارة علماً أيضاً بالزيادة المبلغ عنها في عدد الزيارات التي تلقاها أمين المظالم، ولا سيما بشأن مسائل تتعلق بالمضايقات والتحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة والتمييز. وقد شهدت كيانات أخرى تتصدى لهذه المسائل داخل البرنامج زيادة حادة في البلاغات، وهو ما يُرتأى كدليل على نجاح السياسة المنقحة لمكافحة المضايقات والتحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة والتمييز لعام 2018 وعلى زيادة الثقة في صفوف الموظفين بأن البرنامج يستمع لهم.

التواصل المتسم بالاحترام والإصغاء والتعليقات

- 1- تتفق الإدارة مع التقرير بشأن أهمية تحسين التواصل والاستفادة من التعليقات والحوار داخل البرنامج. وقد أكد الاستقصاء العالمي لآراء الموظفين هذه الحاجة، حيث اعتبر 44 في المائة فقط من الموظفين أنه يوجد تواصل مفتوح وصریح في الاتجاهين.
- 2- وفي اجتماع الإدارة العالمي لعام 2019، تولت شعبة الموارد البشرية وشعبة الاتصالات والدعوة والتسويق قيادة دورة مدتها نصف يوم عن "الأفرقة العالية الأداء". وكان محور هذه الدورة هو أن "المجاهرة بالرأي بأمان" – المعرفة بأنها الحالة التي يعرب فيها الموظفون عن آرائهم وأفكارهم بحرية ودون الخوف من الحكم عليهم بطريقة جائرة أو إخراجهم أو إذلالهم أو عقابهم – هي أهم دافع لأداء الفريق⁽¹⁾ وقد تعلم كبار المديرين الذين حضروا اجتماع الإدارة العالمي أن استخدام الإصغاء الفاعل مع الموظفين من جميع المستويات يُعزز الإحساس بالأمان عند الإعراب عن الآراء ويشجع الحوار ويولد الأفكار ويوجد بيئة عمل أكثر حيوية يُسهم فيها جميع الموظفين.

⁽¹⁾ يستند هذا المفهوم إلى مشروع أرسطو، وهو مشروع بحثي بشأن الديناميات التنظيمية وديناميات الفرق اضطلعت به شركة غوغل. وهو يرد أيضاً في ورقة سابقة كتبها إيمي إدموندسون، أستاذة نوفارتيس للقيادة في كلية هارفارد للأعمال، عنوانها "الأمان النفسي وسلوك التعلم في أفرقة العمل".

http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf.

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيد J. Aylieff

مدير شعبة الموارد البشرية

هاتف: 066513-3468

3- ويتيح البرنامج لموظفيه عددا لا يُستهان به من موارد التدريب المتعلقة بتحسين مهارات الإصغاء:

- يشمل برنامج تنمية المهارات القيادية في البرنامج وحدة عن مهارات التدريب تؤكد على أهمية الإصغاء الفاعل والتواصل. وهذا البرنامج قائم منذ عام 2015، وقد أكمل الدورة 420 موظفا خلال فترة السنتين ونصف السنة الماضية.
- يركّز برنامج المهارات الإشرافية المتاح لمديري الخط الأمامي على التواصل بين الأشخاص وفهم وجهة نظر الطرف الآخر وبناء علاقات العمل الفعالة. ويوفّر هذا البرنامج مجموعة أدوات لمساعدة المديرين على معرفة أعضاء أفرقتهم والتماس المدخلات بشأن التخطيط والبقاء على صلة بأفرقتهم وتقديم التعليقات وتلقيها وإدارة الحوارات العسيرة واستخدام الاستعراضات التالية للإجراءات واستثارة الأفكار والنهج التجريبية. وخلال فترة السنتين ونصف السنة الماضية أكمل هذه الدورة نحو 800 من موظفي البرنامج.
- في الأشهر الثلاثة الأولى من عام 2019، تلقى 2088 من موظفي البرنامج التدريب وجها لوجه بشأن كيفية تقديم التعليقات. وجرى التركيز على مهارات الإصغاء باعتبارها حاسمة في توفير التعليقات الفعالة.
- ركّزت نسخة أبريل/نيسان 2019 من رسالة التعلّم الإخبارية لشعبة الموارد البشرية – التي تُرسَل إلى جميع موظفي البرنامج – على "الحوارات الحاسمة" وتناولت التعقيبات الفعالة وتعزيز مهارات التواصل وتحسين الحوارات في مكان العمل وإدارة الحوارات العسيرة.
- تحتوى منصّة التعلّم عبر الإنترنت التابعة للبرنامج، وهي المنصّة WeLearn، موارد عديدة بشأن الإصغاء الفاعل والتواصل الفعال متاحة لجميع الموظفين. وترد في الملحق الأول قائمة بالدورات التدريبية الإحدى عشرة التي تهدف إلى تعزيز مهارات الإصغاء. وتتضمن القناة WeLearn المصمّمة لكل إدارة البرنامج وقيادته موارد متعلقة بتحسين التواصل في الاتجاهين أيضا.

ردّ الإدارة	توصية أمين المظالم
<p>موافقة جزئية.</p> <p>توافق الإدارة على أنه توجد حاجة لتعزيز الموظفين من جميع مستويات البرنامج لمهارات الإصغاء لديهم.</p> <p>بيد أن الإدارة لا تؤيد فكرة جعل الدورات الخاصة بالإصغاء إلزامية. فموظفو البرنامج يتلقون أصلا ست دورات تدريبية إلزامية عبر الإنترنت ولا ترى الإدارة أن إضافة مهارات الإصغاء بالتحديد كدورة إلزامية سابعة هو النهج الصحيح.</p> <p>وترى الإدارة أن مجموعة الدورات المذكورة أعلاه كافية على السواء من حيث العدد والنطاق. ومن أجل زيادة التركيز على الإصغاء، سوف تُبرز الإدارة أهمية هذه المهارة داخل البرنامج الجاري تنفيذه حاليا على سبيل المتابعة للسياسة الجديدة لمكافحة المضايقات والتحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة والتمييز والاستقصاء العالمي لآراء الموظفين – أي حملة الاحترام وبعثات التوعية التي تضطلع بها شعبة الموارد البشرية في مكاتب البرنامج على الصعيد العالمي.</p>	<p>يوصي أمين المظالم بأن يُكمل الموظفون، مرّة واحدة سنويا على الأقل، دورة التعلّم الإلكتروني المعنونة "عزّز مهارات الإصغاء لديك" المتاحة لجميع الموظفين.</p>
<p>موافقة جزئية.</p> <p>يتضمن ردّ الإدارة على تقرير أمين المظالم لعام 2017 مجموعة الدورات التدريبية المخصصة للمديرين التي تتناول هذه الكفاءات.</p> <p>واستجابة لنتائج الاستقصاء العالمي لآراء الموظفين، تخطط شعبة الموارد البشرية لعقد دورة تدريبية لمديري المستوى المتوسط سوف تهدف أيضا إلى تنمية هذه الكفاءات.</p> <p>ويتمثّل أحد التحديات التي تواجه أي منظمة في الجانب غير العملي لتنفيذ مبادرات تدريبية من هذا القبيل على أساس جاري.</p> <p>وترى الإدارة أن مبادرات مثل حملة الاحترام، بالاقتران مع التدريب الدوري على الإدارة والإشراف وإدارة الأداء الجاري تنفيذه فعلا، سوف تُسهم في التغيير الثقافي المهمّ الذي شرع فيه البرنامج.</p> <p>وترد في الملحق الأول قائمة بالدورات السبع عشرة المتاحة على منصّة WeLearn بشأن التواصل الفعال، جنباً إلى جنب مع 22 دورة عن إدارة النزاعات و7 دورات متعلّقة بكفاءة مراعاة الاختلافات بين الثقافات.</p>	<p>ينبغي توفير تدريب مستمر للمسؤولين الإداريين بشأن مهارات التعامل مع الآخرين، والتواصل الفعال، وإدارة النزاعات، والكفاءات الثقافية.</p>
<p>موافقة.</p> <p>خلال السنة الماضية، أجرت شعبة الموارد البشرية 360 عملية خاصة بالتعليقات لا تُفصح عن الهوية بشأن 131 مديرا حول العالم. وفي الوقت الراهن، ينطوي ذلك على نهج مطوّع يقتضي متابعة مكثّرة وتوفير الدعم للمديرين والوحدات المعنية. وكانت التعليقات على العملية وحصانها إيجابية للغاية، وما فتئت الطلبات تتزايد على هذه الخدمة.</p> <p>وتعمل شعبة الموارد البشرية بالفعل على إضفاء مزيد من التنظيم على هذا المنهج عن طريق إدماج أدوات إضافية في نظام تقييم الأداء السنوي المعاد تصميمه لالتماس التعليقات واستخدامها بشأن الأداء والكفاءات من مجموعة متنوّعة من المصادر. وبالنسبة للمديرين، ستشمل هذه المصادر التقارير المباشرة والنظراء والمشرفين.</p>	<p>ينبغي للبرنامج أن ينظر في تنفيذ أدوات تتيح للمديرين تلقي تعقيبات لا تُفصح عن الهوية من مرؤوسيه المباشرين وزملائهم والمشرفين عليهم بشأن أسلوبهم في الإدارة والتواصل.</p>

التحرش الجنسي

- 4- يُنظر إلى الاتجاه المتزايد في الإبلاغ عن جميع أشكال سوء السلوك، بما في ذلك التحرش الجنسي، كعلامة مشجعة على زيادة الثقة في قدرة البرنامج على معالجة مثل هذه الحالات بفاعلية. وبالنظر إلى أن جميع الموظفين قد لا يرغبون بالضرورة في تقديم شكوى رسمية، تؤكد السياسة المنقحة بشأن المضايقات والتحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة والتميز ومبادرات التوعية التي أعقبتها على قنوات الإبلاغ التكميلية مثل المشرفين على الموظفين أو غيرهم من المديرين، ومسؤولي الموارد البشرية ومنسقي الموارد البشرية المفوضين، ومستشاري شؤون الموظفين وأمين المظالم أو والمستشارين المعيّنين بمكان العمل الجدير بالاحترام، ومتطوعي دعم النظراء، وممثلي الموظفين، وأعضاء الفريق الأمني، وأي زملاء آخرين يحظون بالثقة. وقد شهد العديد من هذه القنوات زيادة حادة في عدد الموظفين الذين اتصلوا بها منذ عام 2018.
- 5- وما زال هناك المزيد مما ينبغي عمله بشأن تعزيز التواصل مع الأطراف المعنية متى استُهلّت العملية التأديبية. وفي إطار هذه الجهود، تنظّم حملة التوعية العالمية لشعبة الموارد البشرية دورات لإذكاء وعي الموظفين على جميع المستويات من أجل إعطائهم لمحة عامة عن كامل العملية التأديبية. وتشرح هذه الدورات السبب لكون العملية تستغرق وقتاً، وأنها سرّية. وسوف ينظر المفتش العام أيضاً في توفير معلومات عن مدة التحقيقات وخطواتها الضرورية في مبادرات التوعية التي يضطلع بها مكتب التفتيش والتحقيق.

ردّ الإدارة	توصيات أمين المظالم
<p>موافقة.</p> <p>تشاروت الإدارة مع المفتش العام بشأن هذا الموضوع. ويعمل مكتب التفتيش والتحقيق بالفعل بمثابة مستودع سرّي لشكاوى التحرش الجنسي (عندما يوفّر ضحايا التحرش الجنسي معلومات للمحققين أو يتشاورون معهم دون الرغبة في المضيّ قدماً بشأن إجراء تحقيق). ولكن بالنظر إلى الشواغل التي أثّرت بشأن كون هذه الممارسة غير معروفة جيداً لموظفي البرنامج، سوف ينظر المفتش العام في إدماج وظيفة المستودع السري في نظام خط البرنامج الساخن الجديد المقرر تنفيذه في عام 2019، ويُمكن لمكتب التفتيش والتحقيق عندئذ فحص قاعدة البيانات السرية من أجل تحديد الأشخاص الذين يتكرر ارتكابهم للمخالفات والاتصال بالأشخاص المتضررين من أجل تحديد ما إذا كانوا يرغبون في الانضمام إلى مجموعة أكبر بشأن تقديم شكوى رسمية.</p>	<p>في مجال الإصغاء إلى ضحايا التحرش الجنسي، يوصي أمين المظالم بإنشاء مستودع سرّي يُمكن للموظفين استخدامه. ويسمح المستودع للموظفين بإدخال أو إيداع تفاصيل بشأن حدث دون تقديم ادعاء رسمي.</p>
<p>موافقة.</p> <p>تشاروت الإدارة مع المفتش العام الذي اقترح أن يكون هناك موظف مكرّس في مكتب التفتيش والتحقيق للاتصال بالأطراف خلال التحقيق. وسوف يُبقي هذا الموظف الشاكي وموضوع الشكوى (بعد إبلاغه أو إبلاغها بالادعاء أو وقفه أو وقفها عن العمل ريثما تجري التحقيقات) على علم بتطورات الحالة. وسوف يوفّر موظف الاتصال هذا معلومات محدودة جداً، ولن يمكنه توفير معلومات قد تخل بالتحقيق أو تنشئ مخاطر قانونية.</p> <p>ومتى صدر تقرير التحقيق وحولت الحالة إلى شعبة الموارد البشرية، يضطلع فرع العلاقات مع الموظفين التابع للشعبة بدور مماثل خلال ما يتبقى من العملية التأديبية.</p>	<p>وفي مجال الإصغاء إلى المشتكين الذين قدّموا إلى شعبة الموارد البشرية تقريراً رسمياً بشأن التحرش الجنسي أو العنف الجنسي، يوصي أمين المظالم بأن يستثمر البرنامج في شخص مختص بالدعم السريّ يستطيع شرح عملية التحقيق والإجابة على الاستفسارات خلال التحقيقات المطوّلة.</p>
<p>موافقة جزئية.</p> <p>تجري شعبة الموارد البشرية أحياناً مقابلات خروج مع الموظفين الذين يتركون البرنامج، وهي تتفق مع أمين المظالم على أن هذه المقابلات يُمكن أن تكون مفيدة. بيد أن إجراء هذه المقابلات بطريقة منهجية أمر غير عملي. فعدد الموظفين الذين يتركون البرنامج كل عام يتراوح بين 3000 و5000 موظف، وليس لدى شعبة الموارد البشرية القدرة الكافية لإجراء مقابلات خروج على مثل هذا النطاق. ومع ذلك، سوف يُنظر في طرق أخرى لجمع المعلومات عن تجربة الموظفين بشأن العمل في البرنامج.</p>	<p>في مجال الإصغاء إلى الموظفين المنتهية خدمتهم، يوصي أمين المظالم بتنفيذ بروتوكول لجميع الموظفين المنتهية خدمتهم يتلقون بموجبه مقابلة خروج سرّية.</p>

النتيجة

- 6- تلتزم الإدارة بتحسين التواصل المتسم بالاحترام والإصغاء والاستفادة من التعليقات في البرنامج، وترى في ذلك مجالا توجّد فيه حاجة إلى التحسين، وذلك لا في صفوف الإدارة العليا فحسب وإنما بين الموظفين على جميع المستويات أيضا. وتشمل التدابير المتخذة منذ الاستقصاء العالمي لآراء الموظفين لعام 2018 استهلال حملة الاحترام و بث رسائل قوية بشأن التوقعات التي يوجدها المديرين والتي تُسهم في إيجاد مكان عمل جدير بالاحترام وتُعبّر عن زيادة الاهتمام بهذه العناصر في ثقافة البرنامج وتُتميّل تقدما ابتدائيا جيدا. ويلتزم البرنامج بمواصلة التركيز على التواصل المتسم بالاحترام والإصغاء والاستفادة من التعليقات كأساس لمكان عمل جدير بالاحترام.
- 7- والتقدم المحرز بشأن الإبلاغ عن سوء السلوك، بما في ذلك التحرش الجنسي، مشجّع أيضا، وترجّب الإدارة بتوصية أمين المظالم بشأن إنشاء مستودع سرّي يُمكن للموظفين إدخال المعلومات فيه، والتوصية بشأن إنشاء وظيفة اتصال ضمن العملية التأديبية من أجل ضمان تدفق المعلومات على نحو أفضل إلى المشتكين وإلى الخاضعين للتحقيقات.

الملحق الأول

الموارد التدريبية ذات الصلة المتاحة على المنصة WeLearn

(الإصغاء الفاعل) Active listening

العنوان	النوع
Enhance your listening skills (عزّز مهارات الإصغاء لديك)	مورد تعلّم تفاعلي
Active listening (الإصغاء الفاعل)	مورد تعلّم تفاعلي
Interpersonal Communication: Listening Essentials (التواصل بين الأشخاص: أساسيات الإصغاء)	مورد تعلّم تفاعلي
Practicing active listening (ممارسة الإصغاء الفاعل)	وثيقة للقراءة
Encouraging active listening in your team (تشجيع الإصغاء الفاعل في فريقك)	وثيقة للقراءة
Listen before you answer (أصغ قبل أن تجيب)	فيديوكاست لخبير
Develop the ability to listen effectively (طوّر قدرتك على الإصغاء بفاعلية)	فيديوكاست لخبير
Mastering the power of listening (استخدام قوة الإصغاء ببراعة)	نصيحة بشأن إجراء
You'll learn more by listening than talking (ستتعلم بالإصغاء أكثر مما ستتعلم بالكلام)	فيديوكاست لخبير
The Listening Leader (القائد المصغي)	وثيقة للقراءة
The Importance of Listening (أهمية الإصغاء)	مورد تعلّم تفاعلي

(التواصل) Communication

العنوان	النوع
Developing an Interpersonal Communication Strategy (وضع استراتيجية للتواصل بين الأشخاص)	مورد تعلّم تفاعلي
Getting to know the different levels of communication (التعرّف على مختلف مستويات التواصل)	مورد تعلّم تفاعلي
Interpersonal Communication: Communicating with Confidence (التواصل بين الأشخاص: التواصل بثقة)	مورد تعلّم تفاعلي
The Three Pillars of Interpersonal Excellence (الركائز الثلاث للتواصل المتميز بين الأشخاص)	مورد تعلّم تفاعلي
Remote Communication across cultures (التواصل عن بُعد بين الثقافات)	وثيقة للقراءة
High-impact communication: shaping your message (التواصل الشديد الأثر: تشكيل رسالتك)	مورد تعلّم تفاعلي
Key principles of communication (المبادئ الرئيسية للتواصل)	مورد تعلّم تفاعلي
Identify the different styles of communication (تحديد مختلف أساليب التواصل)	مورد تعلّم تفاعلي
Improve communication within your team (حسّن ا التواصل داخل فريقك)	فيديوكاست لخبير
The importance of face-to-face communication (أهمية التواصل وجها لوجه)	فيديوكاست لخبير
Understanding the basics of communication (فهم أساسيات التواصل)	مورد تعلّم تفاعلي
Improving Communication Skills (تحسين مهارات التواصل)	مورد تعلّم تفاعلي
Intercultural Communication and Conflict Resolution (التواصل بين المنتمين لثقافات مختلفة وحل النزاعات)	مورد تعلّم تفاعلي
Humanitarian communication: Addressing key challenges (التواصل في المجال الإنساني: معالجة التحديات الرئيسية)	مورد تعلّم تفاعلي

مورد تعلّم تفاعلي	Three Routes to Good Communication (ثلاثة سُبل إلى التواصل الجيد)
قناة تعليمية	Interpersonal Communication (التواصل بين الأشخاص)
وثيقة للقراءة	Analysing the effectiveness of your communication efforts (تحليل فعالية جهودك في مجال التواصل)

Conflict Management (إدارة النزاعات)

النوع	العنوان
مورد تعلّم تفاعلي	Conflict Management Project (مشروع لإدارة النزاعات)
مورد تعلّم تفاعلي	Conflict Management (إدارة النزاعات)
مورد تعلّم تفاعلي	Introduction to Negotiation and Conflict Management (مدخل إلى التفاوض وإدارة النزاعات)
نصيحة بشأن إجراء	Spotting ineffective attitudes in the case of a conflict (تحديد المواقف غير الفعالة في حالات النزاع)
دورة	Understanding the process of conflict (فهم عملية النزاع)
نصيحة بشأن إجراء	Conducting a conflict resolution meeting (عقد اجتماع لحل النزاعات)
نصيحة بشأن إجراء	Developing a long-term plan for dealing with conflict (وضع خطة طويلة الأجل لمعالجة النزاعات)
فيديو كاست لخبير	When conflicts arise, "slow" communication is best! (عندما تثار النزاعات، يكون التواصل "البطيء" هو الأفضل!)
فيديو كاست لخبير	Asking yourself the right questions when conflict arises (إسأل نفسك الأسئلة الصحيحة عندما تثار النزاعات)
فيديو كاست لخبير	How to use constructive conflict to boost social learning (كيفية استخدام النزاعات البناءة لتعزيز التعلّم الاجتماعي)
فيديو كاست لخبير	Neutralize conflict (تحييد النزاعات)
فيديو كاست لخبير	Establishing conflict norms for your team (وضع معايير النزاع لفريقك)
فيديو كاست لخبير	Resolving conflicts (حل النزاعات)
نصيحة بشأن إجراء	5 techniques for solving conflicts (5 تقنيات لحل النزاعات)
مورد تعلّم تفاعلي	How to Avoid and Manage Conflict (كيفية تلافي النزاعات وإدارتها)
مورد تعلّم تفاعلي	Handling Conflicts in High-Value Relationships (معالجة النزاعات في العلاقات عالية القيمة)
مورد تعلّم تفاعلي	Conflict Resolution Skills (مهارات حل النزاعات)
مورد تعلّم تفاعلي	Negotiation, Mediation, and Conflict Resolution - Capstone Project (التفاوض والوساطة وحل النزاعات - مشروع كبستون)
مورد تعلّم تفاعلي	Types of Conflict (أنواع النزاعات)
مورد تعلّم تفاعلي	Intercultural Communication and Conflict Resolution (التواصل بين المنتمين لثقافات مختلفة وحل النزاعات)
مورد تعلّم تفاعلي	Mediation and Conflict Resolution (الوساطة وحل النزاعات)
مورد تعلّم تفاعلي	Resolving Conflict (حل النزاعات)

(كفاءة مراعاة الاختلافات بين الثقافات) Cross-cultural competence

النوع	العنوان
فيديو كاست لخبير	How can you reconcile a cultural dilemma? (كيف يُمكنك تسوية معضلة ثقافية؟)
فيديو كاست لخبير	How to implement solutions to reconcile cultural differences (كيفية تنفيذ حلول لتسوية الاختلافات بين الثقافات)
فيديو كاست لخبير	No intercultural skills, no international business (لا غنى عن مهارات مراعاة الاختلافات بين الثقافات في الأعمال الدولية)
فيديو كاست لخبير	Home, work, travel: develop your intercultural mindset (المنزل، العمل، السفر: طوّر عقليتك بشأن مراعاة الاختلافات بين الثقافات)
فيديو كاست لخبير	Be aware of cultural nuances (انتبه إلى الفروق الدقيقة بين الثقافات)
مورد تعلّم تفاعلي	Intercultural Management (إدارة الاختلافات بين الثقافات)
مورد تعلّم تفاعلي	Intercultural Communication and Conflict Resolution (التواصل المراعي للاختلافات بين الثقافات وحل النزاعات)