



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

المجلس التنفيذي

الدورة السنوية

روما، 23 – 26 يونيو/حزيران 2025

البند 7 من جدول الأعمال  
WFP/EB.A/2025/7-F  
وظائف الرقابة  
لاتخاذ قرار

التوزيع: عام  
التاريخ: 20/مايو/أيار 2025  
اللغة الأصلية: الإنكليزية

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

## التقرير السنوي لمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة لعام 2024

### مشروع القرار\*

يحيط المجلس علماً بالتقرير السنوي الصادر عن مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة لعام 2024 (WFP/EB.A/2025/7-F).

\* 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 بالتواصل والتوعية والمظالم

بريد إلكتروني: [tobias.kettner@wfp.org](mailto:tobias.kettner@wfp.org)

السيدة K. Melliush

أمنية المظالم ومديرة

مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة

بريد إلكتروني: [katya.melliush@wfp.org](mailto:katya.melliush@wfp.org)

## مقدمة

- 1- في عام 2024، ركز مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة على تقديم خدمات حل النزاعات حضورياً من خلال التشاور تحت جناح السرية وتقديم التوجيه، وعند الحاجة، التيسير أو التدخل للمساعدة في حل الشواغل المرتبطة بمكان العمل. ووضع مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة أيضاً إطار عمل جديداً للوساطة كخطوة أولى في سبيل ترسيخ التسوية غير الرسمية كوسيلة رئيسية لحل النزاعات في مكان العمل. وفي حين أن عدد الزملاء الذين يستخدمون خدمات مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة ظل ثابتاً خلال السنوات الأخيرة، وسّع مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في عام 2024 جهوده في بناء القدرات، وعقد عدداً كبيراً من حلقات العمل والحلقات الدراسية الشبكية بهدف تعزيز مهارات الموظفين في إدارة النزاعات وحلّها والاتصال والتواصل بشأنها.
- 2- وإلى جانب تقديم لمحة عامة عن عمل مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة خلال العام، يتضمّن هذا التقرير ملاحظات بشأن المسائل النظامية والاتجاهات التي رصدها المكتب، واقتراحات لإحداث تغيير تنظيمي إيجابي. وفي الأوقات التي تخيم عليها أجواء متقلبة، تكتسب المساءلة والعمليات العادلة أهمية قصوى، وفي عام 2024 واصل مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة توفير محفل قوامه السرية والحياد لتعزيز بيئة عمل قائمة على الاحترام والتعامل الحضاري لجميع الموظفين. ولإبراز هذا العمل - وتشجيع أي موظف في البرنامج يواجه صعوبات في مكان العمل على الاستفادة من خدمات مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة - يعرض هذا التقرير السنوي، ولأول مرة، دراسي حالة مستمدّتين من مواقف واقعية واجهها زملاء خلال العام وانتهت إلى حلّ بمساعدة من مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة.
- 3- ويحمل موضوع هذا التقرير السنوي عنوان "غمرات المجهول". لقد كان عام 2024 حافلاً بالتحديات بالنسبة للبرنامج، والمستقبل لا يزال غير واضح المعالم، ولكن ما يبرز من خلال الكثير من المحادثات التي أجراها مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة مع الموظفين في المنظمة هو التزام القوة العاملة الثابت بالمضي قدماً نحو تحقيق هدف البرنامج المتمثل في إنقاذ الأرواح. ولتحقيق هذا الهدف بنجاح، يحتاج الموظفون إلى مكان عمل خالٍ من النزاعات الهدامة، تسود فيه قيم الاحترام والكفاءة المهنية والنزاهة. ويعمل مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة من أجل تحقيق هذا الهدف، لجعل البرنامج مكان عمل أفضل، وأكثر كفاءة، وأكثر إرضاءً.

## لمحة عامة عن العمل في عام 2024

## تقديم الخدمات إلى موظفي البرنامج

- 4- يقدم مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في البرنامج دعماً سريعاً وغير رسمي ومحايداً وهو مستقل عن سائر أجزاء المنظمة. وقد أنشئ مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في عام 2010 لتقديم موارد غير رسمية تساعد موظفي البرنامج على منع النزاعات في مكان العمل وحلّها. ويمكن لجميع أفراد المنظمة التواصل مع المكتب للحصول على استشارة بشأن أي مسألة تتعلق بمكان العمل.
- 5- وفي عام 2024، تناول مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة 653 حالة أثارها "الزائرون" - وهم مستخدمو خدمات المكتب - أي ما يمثل نحو 3 في المائة من إجمالي القوة العاملة، ويتماشى مع النسبة التي تدعمها مكاتب أمناء المظالم على نطاق منظومة الأمم المتحدة.<sup>1</sup> وقد أثار هؤلاء الزائرين 927 مسألة مختلفة، وستناقش في القسم الخاص بالبيانات أدناه.
- 6- ولغرض إيصال خدماته إلى الميدان، أجرى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة زيارات إلى 34 مكتباً قطرياً في عام 2024، وقدم دعماً حضورياً استغرق في العادة أسبوعاً أو أسبوعين، بما في ذلك تدريب مصمّم خصيصاً، وتدخلات على مستوى الأفرقة، والعمل مع القادة المعنيين على معالجة مسائل تنظيمية محددة.

<sup>1</sup> وحدة التفتيش المشتركة. 2015. استعراض خدمات أمين المظالم التي توفرها المنظمات على نطاق منظومة الأمم المتحدة (JIU/REP/2015/6).

7- وفي إطار جهوده لتعزيز القدرات بين الموظفين، قدّم مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة 81 دورة تدريبية شارك فيها 3 400 موظف في جميع أقاليم البرنامج، وبعده من اللغات. وقد ساعد هذا التدريب على تعزيز مهارات القوة العاملة في إدارة النزاعات وحلّها، والتواصل بين الأفراد، وتقديم وتلقّي التعقيبات.

### التدخلات على مستوى الأفرقة

8- في عام 2024، أجرى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة 16 "تقييماً للجوّ السائد في الفريق" وشملت هذه التقييمات 350 موظفاً في مختلف أقاليم البرنامج وفي المقرّ المركزي. وتساعد هذه التقييمات المشرفين على فهم الأجواء السائدة في أفرقتهم وما يتشكل لدى المرؤوسين من تصورات عن أساليبهم في القيادة. وتستند هذه التقييمات إلى تعقيبات من أعضاء الفريق بشأن الاتصال والتواصل، والتماسك، والروح المعنوية داخل الأفرقة، وتساعد رؤساء الأفرقة على التوصل إلى حلول واقعية وقابلة للتطبيق للمسائل المطروحة. ويمكن أن يكون لفعالية تقييم الجوّ السائد في الفريق وأثره، ولا سيما عند استخدامه للتحسين الذاتي، تأثيرات عميقة على تطوير مهارات المشرفين وعلى ديناميات الأفرقة. وكمتابعة طوعية للتقييمات، قدم مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة إلى أربعة موظفين تدريباً إرشادياً بشأن مسائل الجوّ السائد في الفريق.

### شبكة المستشارين المعنيين بمكان العمل الذي يسوده الاحترام

9- في عام 2024، واصل مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة إدارة شبكة تضم 190 مستشاراً معنياً بمكان العمل الذي يسوده الاحترام يضطلعون بهذا الدور بصفة تطوعية في مكاتب البرنامج حول العالم. ومن خلال هذه الشبكة، عزّز مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة القدرات المحلية على الإصغاء الفعّال، وفي نهاية المطاف، على حلّ النزاعات، من خلال توفير مساحة آمنة في متناول اليد لموظفي البرنامج لمناقشة التحديات وتبادل الموارد المتاحة. وقدّم مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة تدريباً مخصصاً للمستشارين الجدد المعنيين بمكان العمل الذي يسوده الاحترام، ودورة تدريبية متقدمة لمن كانوا يؤدون هذا الدور منذ أربع سنوات.

"لم أكن أعرف حقاً ما الذي ينبغي عليّ فعله عندما شعرت بالإجهاد بسبب سلوك المشرف. ثم قام المستشار المعني بمكان العمل الذي يسوده الاحترام في مكتبنا الفرعي بشرح خيارات الدعم المختلفة المتاحة في البرنامج - وقد غير ذلك كل شيء!"

زائر لمستشار معني بمكان العمل الذي يسوده الاحترام في أحد المكاتب الميدانية في إقليم شرق أفريقيا

10- وتُعدّ المشاورات مع المستشارين المعنيين بمكان العمل الذي يسوده الاحترام بمثابة نظام إنذار مبكر، إذ تتيح تقديم تعقيبات في

الوقت المناسب إلى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة بشأن المسائل الناشئة في مراكز عملهم، مما يساعد المكتب على تقديم الدعم المهني المناسب حيث تشتد الحاجة إليه. ويؤدي المستشارون المعنيون بمكان العمل الذي يسوده الاحترام دوراً مهماً في مساعدة الموظفين على التعامل مع حالات عدم اليقين، وفي تعزيز بيئة عمل يسودها الاحترام والشمول في البرنامج.

### إطار الوساطة

11- تقدم الوساطة نهجاً تعاونياً وفعالاً لحلّ النزاعات، وتعزيز التفاهم وبناء علاقات مهنية أكثر صحة. ويمكن أن تكون أداة قوية في تسوية المنازعات التي قد تستمر لولا ذلك. ويساعد الوسيط أطراف النزاع من خلال توفير منبر يمكنهم من خلاله التعبير عن شواغلهم بصراحة، وفهم وجهات نظر الآخرين، وإيجاد حلول تعود بالفائدة على جميع المعنيين. وتعزز الوساطة ثقافة الاحترام والثقة والتعاون، مما يفضي إلى مكان عمل أفضل وأكثر إنتاجية. يُرجى الرجوع إلى دراسة حالة عن الوساطة في الصفحة 13 من هذا التقرير.

"شكراً لتيسير الحوار مع الموظف الذي أشرف عليه. لقد ساعدني ذلك في طرح المسائل الرئيسية على الطاولة، وكأني أمل أن تتيح لنا الوساطة المضي قدماً بمزيد من الفعالية."

زائر لمكتب أمين المظالم في أحد المكاتب الإقليمية

- 12- ولا تزال الوساطة، على الرغم من قيمتها، غير مستخدمة على النحو الكافي في البرنامج. ولمعالجة ذلك، وضع مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في عام 2024 إطاراً جديداً للوساطة، وقد أصدرته المديرية التنفيذية بموجب التعميم OED2024/008 في اليوم الدولي لأمناء المظالم في أكتوبر/تشرين الأول 2024.
- 13- ويهدف هذا الإطار إلى زيادة استخدام الوساطة في مختلف أنحاء البرنامج، ويشجّع جميع الموظفين على السعي إلى الحل غير الرسمي كخطوة أولى في معالجة النزاعات، مما يسهل حل النزاعات في مكان العمل والمسائل التي يحتمل أن تكون محل تقاضٍ بطريقة أسرع وأكثر إرضاءً. ويسلط إطار العمل الضوء على إمكانية طلب الأطراف للوساطة قبل أو أثناء عملية الاستئناف الرسمية في البرنامج. وبالتالي فإن الإطار يشكل حجر الزاوية في جهود زيادة التأزر في نظام العدل الداخلي في البرنامج.

#### دعم إضافي في أوقات التغيير

- 14- في ضوء إعادة الهيكلة التنظيمية وتوقعات انخفاض التمويل، تضافرت جهود مجموعة من المكاتب المعنية بإدارة الموارد البشرية وثقافة مكان العمل ورفاه الموظفين في مطلع عام 2024، وأطلقت برنامج دعم الموظفين كمبادرة على نطاق المنظمة. وقام مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة بتنظيم جلسات حول "التواصل والمضي قدماً في أوقات التغيير"، ووفّر مساحة آمنة للزملاء للتلاقي والتفكير والتواصل في ما بينهم. وعقد المكتب ما مجموعه 11 جلسة بعدة لغات، دعم من خلالها 230 موظفاً شاركوا تجاربهم واستراتيجياتهم لتعزيز قدرتهم على الصمود، وتعلّموا نهجاً مختلفة للمضي قدماً بنجاح نحو آفاق جديدة.

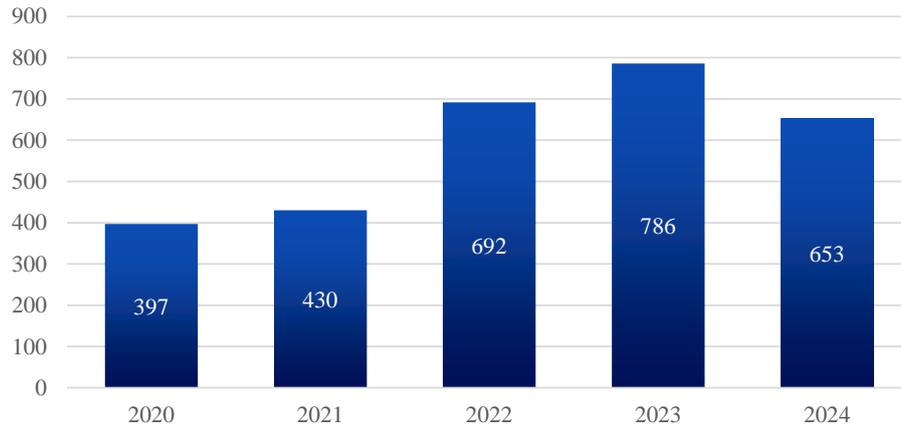
#### رضا الزائرين

- 15- يُطلب من الزائرين إلى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة استيفاء استقصاء يُقدّم تعقيبات قيمة بشأن تجاربهم. ويخدم هذا الاستقصاء غرضين رئيسيين: فهو أداة لمراقبة الجودة الداخلية، ويساعد المكتب على قياس الأثر والقيمة المضافة لعمله. وتؤكد نتائج الاستقصاء لعام 2024 ما يحققه مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة من فوائد لموظفي البرنامج والمنظمة ككل:
- ◀ ذكر 95 في المائة من المجيبين أنهم موافقون أو موافقون بشدة على عبارة "ساعدني موظف مكتب أمين المظالم في تحديد الخيارات المتاحة لمعالجة شواغلي"، وأفاد 92 في المائة أنهم "سيوصون بالتعامل مع مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة".
  - ◀ يتمثل أحد الأهداف الرئيسية لمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في تمكين الموظفين من معالجة المسائل بأنفسهم. وفي هذا السياق، ذكر 85 في المائة من المجيبين على الاستقصاء أنهم موافقون أو موافقون بشدة على عبارة "من خلال تواصلني مع مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، أشعر بارتياح أكبر لناحية معالجة مسائل مكان العمل في المستقبل".

#### البيانات

- 16- خلال عام 2024، تناول مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة 653 حالة عرضها عليه زائرون، وأثارت هذه الحالات 927 مسألة (الشكل 1). ويُسجّل المكتب كحالة أي مسألة (مسائل) أو سؤال (أسئلة) بشأن مكان العمل من جانب زائر يطلب معلومات أو خيارات حل أو مساعدة تتطلب مهارات أو معرفة محددة من أمين المظالم. وإذا توجه أحد الأفراد إلى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة باستفسار بسيط لا يتطلب عملاً كبيراً، لا يحتسب المكتب الاستفسار كحالة.
- 17- ولا يشير وجود عدد كبير من الموظفين الذين يتصلون بمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة بالضرورة إلى وجود ثقافة مكان عمل إشكالية. ويلاحظ المكتب أن الموظفين على استعداد متزايد لمعالجة الحالات التي تُشعرهم بعدم الارتياح، ما يدل على أن النظرة إلى طلب المساعدة في مثل هذه الحالات لم تعد سلبية.

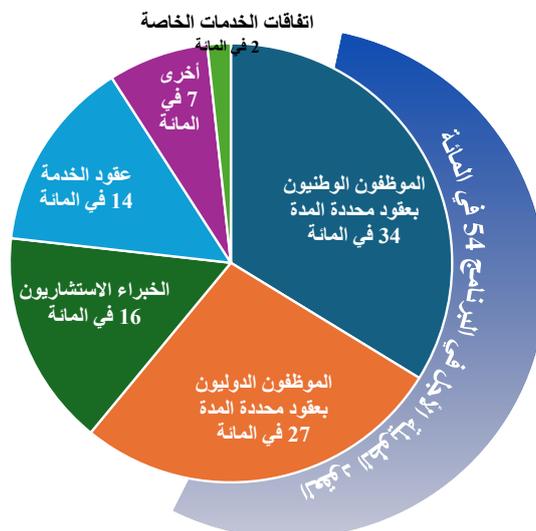
الشكل 1: عدد الحالات التي أثرت مع مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، 2020-2024



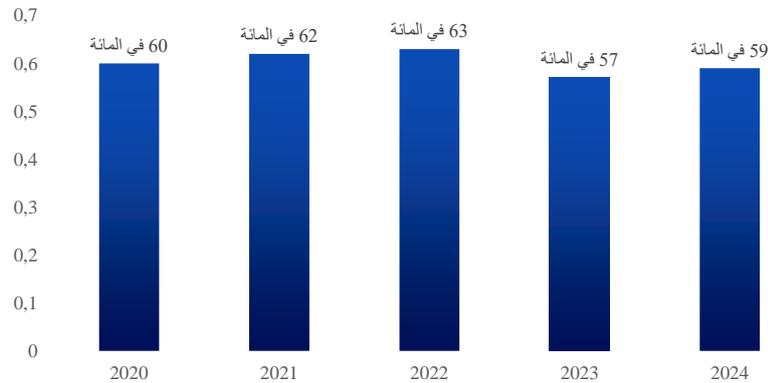
18- تعبر المواصفات الوظيفية للموظفين الذين تواصلوا مع مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة (الشكل 2) بصورة عامة عن التركيبة العامة للبرنامج من حيث أنواع العقود، وتشمل الموظفين المعيّنين بعقود محددة المدة والموظفين المعيّنين بعقود طويلة الأجل والموظفين المعيّنين بعقود قصيرة الأجل. وفي عام 2024، كان في المائة من الزائرين يشغلون وظائف بعقود محددة المدة، وهو ما قد يكون قد منحهم إحساساً أكبر بالأمان الوظيفي، كما يتضح من التعقيبات الواردة. وليس من غير المألوف أن نسمع أن الخبراء الاستشاريين أو غيرهم من الموظفين المعيّنين بعقود قصيرة الأجل يترددون في التواصل مع مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة بسبب مخاوف تتعلق باحتمال تعرّضهم لرد فعل انتقامي قد يؤثر على تجديد عقودهم.

19- وكما في السنوات السابقة، كان عدد النساء اللاتي طلبن الدعم من مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في عام 2024 أكبر من عدد الرجال. ومع ذلك، فقد ضاقت الفجوة بين الجنسين (الشكل 3) ويبدو أنها استقرت في العامين الماضيين: إذ تمثل النساء نحو 60 في المائة من زائري مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، رغم أنهن لا يشكلن سوى 42 في المائة من القوة العاملة في البرنامج. ورغم عدم وجود تفسير واضح لهذا التباين، يرى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة أنه قد يكون ناتجاً عن الجهود الناجحة التي بذلها البرنامج في السنوات الأخيرة لتحقيق التكافؤ والمساواة بين الجنسين في ملاكته الوظيفي في السنوات الأخيرة. وعلى الرغم من أن ذلك ساهم في تهيئة بيئة عمل أكثر راحة للنساء، لا تزال الموظفات يواجهن حواجز وتمييزاً جنسانياً في الكثير من مراكز العمل. كما أنهن أكثر استعداداً من الرجال لمعالجة المشاكل عند ظهورها. ويلاحظ مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة أن الموظفين الرجال يشعرون بالقلق من أنهم يُوضعون في موقف غير مؤاتٍ بسبب سعي البرنامج إلى تحقيق التكافؤ بين الجنسين، ولا سيما خلال عمليات التوظيف.

الشكل 2: نسبة زائري مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة بحسب نوع العقد، 2024



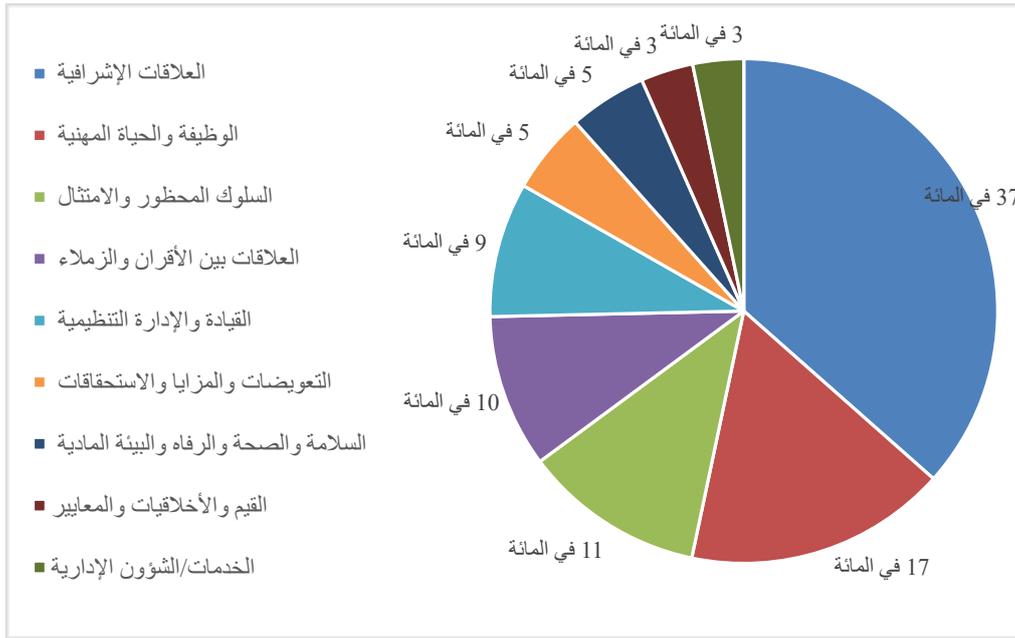
### الشكل 3: نسبة زائرات مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، 2015-2024



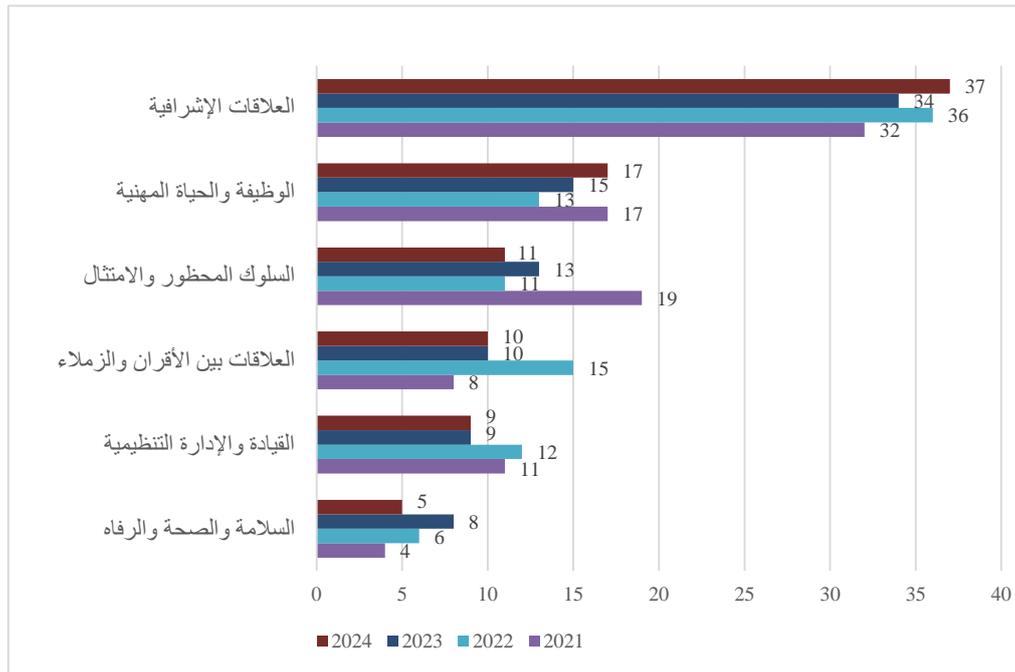
#### المسائل التي يثيرها الزائرون

- 20- يُثير كل زائر إلى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة مسألة واحدة أو أكثر، ويتم تصنيف هذه المسائل باستخدام الفئات العامة التي وضعتها شبكة أمناء المظالم والوسطاء التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، وذلك بهدف تعزيز الاتساق على نطاق منظومة الأمم المتحدة. ومن خلال تصنيف المسائل، يحصل مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة على تصور بشأن الديناميات، والاتجاهات، والمسائل النظامية داخل البرنامج، مما يوفر صورة شاملة عن المناخ التنظيمي.
- 21- وتماشيا مع ما سُجّل في السنوات السابقة، ومع البيانات الواردة من مكاتب أمناء المظالم الأخرى في منظومة الأمم المتحدة، شكّلت فئة "العلاقات الإشرافية" أكبر فئة من المسائل في عام 2024، حيث مثّلت 37 في المائة من جميع المسائل المثارة. وفي هذه الفئة، كانت "الفعالية الإشرافية" هي أكثر الشواغل التي أثارها المرؤوسون. ومع ذلك، لا تقتصر هذه المسائل على المرؤوسين؛ إذ إن 22 في المائة من الحالات في هذه الفئة أثارها مشرفون يبحثون عن مساعدة في التعامل مع مسؤولياتهم الإدارية.
- 22- وكانت ثاني أكبر فئة هي "الوظيفة والحياة المهنية"، حيث شكّلت 17 في المائة من المسائل المثارة. وتعلقت نسبة 35 في المائة من المسائل في هذه الفئة بإلغاء الوظائف وإنهاء العقود، بما في ذلك مسائل مثل إنهاء الخدمة أو عدم التجديد. وتعلقت نسبة 20 في المائة منها بعمليات التوظيف.
- 23- وكانت ثالث أكبر فئة من الحالات في عام 2024 هي "السلوك المحظور والامتنال"، حيث بلغت نسبتها 11 في المائة من الإجمالي. ومن هذه الحالات، ارتبطت نسبة 70 في المائة بالسلوك المسيء، بما في ذلك المضايقات والتحرش الجنسي وإساءة استخدام السلطة والتمييز. ويوضّح الشكل 4 توزيع جميع المسائل بحسب الفئة الرئيسية، بينما يعرض الشكل 5 مقارنة على مدى السنوات الثلاث الماضية.
- 24- ويتناول الفصل التالي بعض القصص الكامنة وراء هذه البيانات.

الشكل 4: توزيع الحالات بحسب فئة المسألة، 2024



الشكل 5: الفئات الرئيسية للمسائل المبلغ عنها إلى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، 2021-2024



## الاتجاهات والمسائل التنظيمية في البرنامج

### فترة ممتدة من عدم اليقين

25- على مدار عام 2024 وحتى عام 2025، سادت أجواء مستمرة من عدم اليقين والقلق المصاحب لها بين موظفي البرنامج. وقد بدأت حالة عدم الاستقرار مع إطلاق إعادة الهيكلة التنظيمية في عام 2023، والتي أثرت في البداية على الموظفين في المقر المركزي، ثم على الزملاء في الميدان. وتفاقت هذه الحالة بفعل الانخفاض الكبير في التوقعات التمويلية وفي التمويل الفعلي المتاح، مما أدى إلى تقليص حجم العمليات في الكثير من المكاتب القطرية. وفي حين أن الآثار النفسية وغيرها من آثار هذه

التغييرات كانت واسعة النطاق، فهي لم تكن متجانسة. وبحلول أواخر عام 2024، كانت بعض المكاتب القطرية قد استعادت قدرا من الاستقرار والثقة، ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى أن عمليات تقليص الحجم الرئيسية كانت قد نُفذت بحلول ذلك الوقت.

26- ومع ذلك، تحول الاتجاه مرة أخرى في مطلع عام 2025. فقد أسفر إدخال نموذج "المقرّ العالمي الواحد" عن موجة جديدة من القلق، خاصة بين الموظفين في المكاتب الإقليمية. وقد تواصل الزائرون مع مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة بأسئلة تتعلق بأدوارهم المستقبلية، معبرين عن ارتباكهم بشأن الرؤية والأهداف الأوسع لإعادة المواءمة. وساهم ما يُنظر إليه على أنه نقص في الشفافية في انتشار الشائعات، مما قوّض الثقة في العملية وفي البرنامج.

"بصفتي خبيرا استشاريا، وبما أنني أحدث عضو في الفريق، أعلم أنني سأكون أول من يتعين عليه المغادرة."  
زائر لمكتب أمين المظالم في أحد المكاتب القطرية، إقليم أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي.

27- وفي موازاة ذلك، زادت الشواغل بشأن استدامة التمويل من كبار مانحي البرنامج من حدة الشعور العام بعدم الاستقرار. ونتيجة لذلك، لاحظ مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة تدفقا من الزملاء الباحثين عن الدعم، وغالبا ما عبّروا عن ضيقهم جراء آثار التغييرات التنظيمية على أدوارهم ومستقبلهم.

28- وبرزت عدة مواضيع رئيسية من هذه المشاورات:

◀ *أجواء من الخوف وأثر نفسي مرهق:* أفاد الموظفون من جميع أنواع العقود بوجود خوف واسع الانتشار من فقدان الوظيفة. ويشعر كثيرون بأنهم بالكاد "نجوا" من جولات التقليل السابقة، والتي كانت لها آثار نفسية كبيرة. وأعرب الأفراد الذين يعملون بموجب عقود قصيرة الأجل عن إحباطهم وقلقهم الشديدين بشأن مستقبلهم. وكان الكثيرون منهم قد أملا في أن تؤدي خدمتهم المتواصلة للبرنامج إلى حصولهم على وظيفة دائمة في المستقبل.

◀ *عبء على الإدارة الوسطى:* يعرب القادة في مناصب الإدارة الوسطى عن قلقهم العميق بشأن مناصبهم بينما يتحملون في الوقت نفسه مسؤولية تنفيذ القرارات المرتبطة بتقليص حجم العمليات، والتي اتخذها مديرونها في مستويات أعلى من دون إشراكهم.

◀ *الأثر على الموظفين الدوليين من الفئة الفنية:* عادة ما يتحمل هؤلاء الموظفون مستوى عالٍ من المسؤولية في قيادة الكثير من جوانب عمل المكتب القطري، وفي جميع الحالات تقريبا، يتحملون مسؤوليات إشرافية. وعندما يتأثر هؤلاء الموظفون شخصيا بعمليات التقليل، يمكن أن يمتد الأثر ليطال الروح المعنوية والحافز للعمل لدى أفرقة بأكملها.

◀ *توتر في العلاقات الشخصية وتنافس على الوظائف المتبقية:* في المكاتب القطرية حيث يتم إلغاء الوظائف، غالبا ما يُطلب من الموظفين التنافس على عدد محدود من الوظائف المتبقية. وتؤدي هذه البيئات التنافسية إلى توتر بين الأشخاص وشائعات بشأن وقوع مخالقات. ويلاحظ مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة أن زيادة الشفافية والالتزام بإجراءات التشغيل الموحدة المعتمدة يمكن أن يقلل من حدة الكثير من هذه المسائل.

◀ *"عقدة ذنب الناجي" وزيادة أعباء العمل:* غالبا ما يعرب الموظفون الذين يبقون في وظائفهم بعد تقليص عدد الموظفين عن شعور قوي "بعقدة ذنب الناجي" تجاه زملائهم الذين فقدوا وظائفهم. كما تنتشر الشواغل بشأن زيادة أعباء العمل على نطاق واسع.

◀ *المخاوف المرتبطة بالقيم:* من الأسباب التي تثير قلقا ملحوظا وعميقا في أوساط القوة العاملة هو التوقع بخفض مستوى المساعدة المقدّمة للمستفيدين من البرنامج. ويعرب الكثير من الموظفين عن ضيقهم من أن الأفراد والمجتمعات المحلية التي يخدمها البرنامج سوف "تترك وراء الركب". ويعبر ذلك عن ثقافة المنظمة القوية القائمة على القيم.

29- وهذه الملاحظات النوعية تؤكد بيانات مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، كما هو موضح في الشكل 5. ففي عام 2024، لاحظ مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة زيادة في عدد الحالات المرتبطة بالعلاقات الإشرافية، بما في ذلك مسائل الاتصال والتواصل والتعقيبات. كما زادت مجددا الشواغل

"لم يعد بوسعي تقديم المزيد بقدر أقل من الموارد. لا بد من إيجاد حل."

زائر لمكتب أمين المظالم في المقرّ

المرتبطة بالأمان الوظيفي وبفرص التقدم الوظيفي مرة أخرى. في فئة الإبلاغ عن "الوظيفة والحياة المهنية"، كانت 35 في المائة من المسائل المبلغ عنها تتعلق بإلغاء الوظائف وإنهاء العقود، وارتبطت 20 في المائة أخرى بعمليات التوظيف، ولا سيما في الحالات التي تنافس فيها الموظفون على المناصب المتبقية بعد إلغاء مناصبهم الحالية.

30- وفي ظل الأجواء الحالية من عدم اليقين المطول، يتردد الكثير من الموظفين في إثارة المسائل مع المشرفين أو معالجة الخلل الوظيفي داخل الأفرقة. وقد لاحظ مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة زيادة في عدد الزائرين العائدين - أي الأفراد الذين يواجهون تحديات مستمرة ويشعرون بعدم القدرة على اتخاذ خطوات نحو الحل بسبب المخاوف بشأن استقرار مناصبهم. وقد أسهم هذا الإحساس المستمر بانعدام الأمان في تراجع القدرة على الصمود والصحة النفسية، مما يؤدي غالبا إلى حلقة مفرغة من الإجهاد والتقاعد.

### ما يمكن أن يفعله البرنامج

31- في الوضع الحالي، يضطر البرنامج إلى تنفيذ التغيير بوتيرة سريعة. ولتعزيز التأييد من الموظفين، يجب على القيادة العليا للبرنامج الاستمرار في إظهار أعلى مستويات التعاطف والتراحم، والتواصل الاستباقي، والقيادة من خلال القدوة. وحتى في غياب معلومات جديدة، من المهم التواصل بشفافية ووضوح وبصورة متكررة، مع التحلي بالصدق بشأن القرارات الصعبة التي يتعين على المنظمة اتخاذها. وعلى الرغم من أن الوضع لا يزال يتسم بدرجة عالية من عدم اليقين، فمن الضروري أن يحصل موظفو البرنامج، ولا سيما أولئك الذين يشغلون مناصب إشرافية، على أقصى قدر ممكن من الوضوح بشأن المستقبل.

32- يحتاج المشرفون على جميع المستويات، ولا سيما أولئك الذين يشغلون مناصب على مستويات وسطى، إلى مزيد من الدعم بشأن كيفية الاتصال والتواصل وشرح بعض القرارات. ويشكل إنشاء برنامج دعم الموظفين المتأثرين بتقليص حجم الهيكل التنظيمي في مطلع عام 2024، وإعادة تنشيطه في مطلع عام 2025، مثالا قويا على الدعم الحقيقي. كما يبرهن ذلك على قوة التعاون، وقيمة التنسيق بين مختلف الوظائف حيثما أمكن ذلك.

### "حين يغادر الآخرون، ندخل نحن" - موظفو البرنامج في سياقات الطوارئ

33- تواصل القيادة العليا في البرنامج تسليط الضوء على العدد المتزايد لسياقات الطوارئ حيث تعمل المنظمة. ففي عام 2024، شهد العالم 120 نزاعا مسلحا نشطا - وهو أعلى عدد يُسجل منذ الحرب العالمية الثانية - كما فقد 325 من العاملين في المجال الإنساني أرواحهم، مما يجعل هذا العام الأكثر دموية على الإطلاق. وقد أصبح من الصعب بشكل متزايد تنفيذ العمل الإنساني بأمان.

34- وفي مراكز العمل الميدانية على وجه الخصوص، غالبا ما يُطلب من موظفي البرنامج أداء مهام إنقاذ الأرواح في حين يكونون متأثرين مباشرة بالنزاع، كما هو الحال في قطاع غزة وميانمار والسودان. وفي عام 2024، واجه موظفو البرنامج في الكثير من المواقع الميدانية وضعا صعبا تمثل في عدم القدرة على الوصول إلى الميدان بسبب الشواغل الأمنية والقيود التي تفرضها العناصر المسلحة. وأدى ذلك بدوره إلى إلغاء وظائفهم وإنهاء خدمتهم في البرنامج.

35- وعلى الرغم من إدراك موظفي البرنامج عموما للمخاطر والضغوط النفسية المحتملة المرتبطة بطبيعة عملهم، يلاحظ مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة أن الموظفين يتأثرون على نحو متزايد بتزامن حالة عدم اليقين المرتبطة بوظائفهم مع بيانات العمل العالية المخاطر، وهو ما خلف أثرا بالغا على صحتهم النفسية.

### واجب الرعاية

36- في نوفمبر/تشرين الثاني 2024، أطلق البرنامج إطار المساءلة والحوكمة بشأن واجب الرعاية، الذي يحدّد التزام المنظمة

"ما الذي يعنيه واجب الرعاية بالنسبة لي بشكل ملموس في ظل الأزمة الحالية؟"

زائر لمكتب أمين المظالم، مكتب قطري في إقليم الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية

بضمان بيئة عمل صحية وأمنة يسودها الاحترام حيث يمكن لجميع الموظفين المشاركة بحرية وأمان. وقد أدت هذه المبادرة إلى تشكيل لجنة معنية بواجب الرعاية والشمول. قد أعرب موظفو البرنامج عن تقديرهم الصادق لهذه الجهود، ولا سيما في ما يتعلق بتأكيد المعاملة المنصفة في مختلف أنواع العقود.

ومع ذلك، أعرب بعض الموظفين عن قلقهم بشأن الفجوة الملحوظة بين أهداف الإطار ذات النوايا الحسنة والواقع الذي يعيشونه في عملهم اليومي.

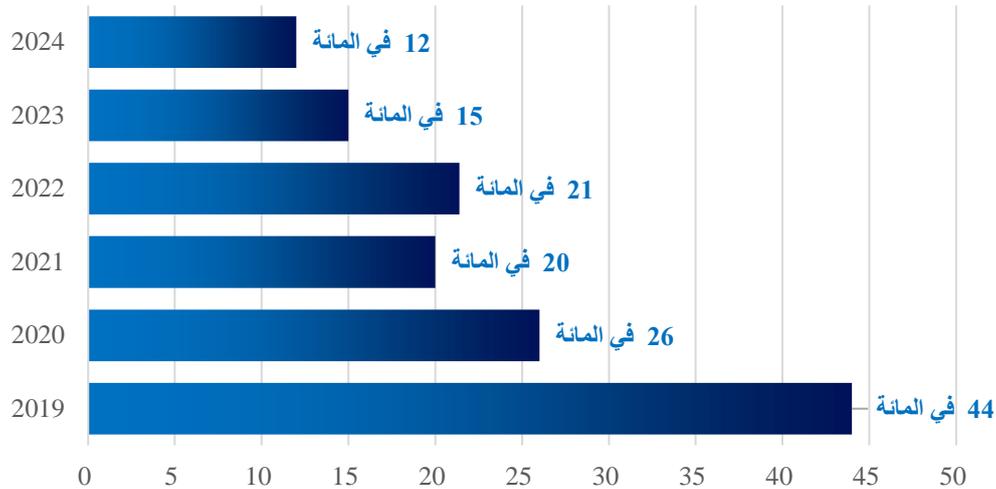
### ما يمكن أن يفعله البرنامج

37- سيكون من المفيد أن يوضح البرنامج لموظفيه، ويبيّن لهم، ما يعنيه واجب الرعاية بالنسبة لهم، ولا سيّما الموظفين في مراكز العمل الميدانية. ومن أجل إدارة التوقعات، ينبغي أن يشدد هذا الشرح على حدود هذا النهج، حيث لاحظ مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة أن مصطلح "واجب الرعاية" يوّد لدى بعض الموظفين توقعات لا تندرج ضمن نطاق المبادرة.

### ثقافة مكان العمل

38- يستند إطلاق إطار عمل واجب الرعاية إلى جهود البرنامج الملحوظة الأخرى من أجل تحسين ثقافة مكان العمل. فعلى مدى السنوات الخمس الماضية، استحدث البرنامج سلسلة من السياسات والأطر الجديدة، بما في ذلك تعريف قيم البرنامج، وإطار القيادة، وحملة الاحترام+. ومن المؤشرات على أن هذه الجهود بدأت تؤتي ثمارها الإيجابية انخفاض عدد حالات السلوك المسيء التي تمّ لفت انتباه مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة إليها. وكحصّة من إجمالي عدد الحالات، استمر في عام 2024 الانخفاض في الحالات التي تنطوي على مضايقات، أو تحرش جنسي، أو إساءة استخدام السلطة أو تمييز. فبعد أن بلغت ذروتها عند 44 في المائة في عام 2019، لم تتجاوز حالات السلوك المسيء في عام 2024 نسبة 12 في المائة من جميع الحالات التي تلقاها مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة (الشكل 6).

الشكل 6: الحالات المرتبطة بالسلوك المسيء كنسبة من إجمالي عدد الحالات التي تلقاها مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة



39- ويلاحظ مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة أنه، على جميع مستويات البرنامج، كثيرا ما تحظى الجهود المستمرة للحفاظ على الوظائف وخفض التكاليف بالأولوية على حساب تحسين ثقافة مكان العمل. وفي هذا السياق، فإن السؤال الحاسم بالنسبة للمنظمة هو: "كيف يمكن للبرنامج أن يحافظ على تركيزه على تحسين ثقافة مكان العمل، في حين يشهد إعادة مواعمة تنظيمية ويستجيب لأزمة التمويل الجارية؟"

### ما يمكن أن يفعله البرنامج

40- من الأهمية بمكان أن يحافظ البرنامج على الزخم وأن يتمسك بقيمه في مواصلة تعزيز الجهود الرامية إلى تحقيق مزيد من الاحترام في مكان عمل، ولا سيما خلال هذه الفترة الانتقالية. ويمكن أن تكون قيم البرنامج، التي شاركت القوة العاملة بدور حقيقي في صياغتها بمثابة بوصلة وينبغي إعادة تأكيدها بشكل فعال.

41- وقد لاحظ مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة أن جذور بعض الشواغل التي أثارها الزائرون تعود إلى عدم وجود برنامج تعريفى متماسك ومتسق للموظفين المعيّنين حديثاً في البرنامج. ويمكن أن يؤدي إهمال الإلحاق بالعمل إلى الارتباك في ما يتعلق بالأدوار والتوقعات وثقافة المنظمة. كما أنه يثبط الروح المعنوية ويقلل الإنتاجية، مما يؤدي في بعض الأحيان إلى خيبة الأمل من كلا الجانبين. وبالإضافة إلى ذلك، فإن عدم الاتساق في عملية الإلحاق بالعمل، مع وجود أفرقة ومكاتب مختلفة تطبق نهجاً مختلفة، يؤدي إلى تجربة مشرذمة ومفككة للموظفين الجدد.

### ما يمكن أن يفعله البرنامج

42- سيكون من المفيد أن يفهم البرنامج كيف ينظر الموظفون الجدد، على جميع المستويات، إلى عملية الإلحاق بالعمل. ويمكن إجراء مزيد من التحليل للنهج المختلفة بين المكاتب، على أن تشكل البيانات الناتجة عن ذلك أساساً لنهج مؤسسي أكثر اتساقاً في عملية الإلحاق بالعمل يمنح الموظفين الجدد بداية أفضل في البرنامج.

### ثقافة القيادة والاتصال والتواصل وإبداء التعقيبات

43- شكّل تحسين جودة القيادة، وتعزيز المساواة على جميع المستويات، وترسيخ القيم المؤسسية للبرنامج محورياً لجهود المنظمة في تعزيز ثقافة مكان العمل. ففي عام 2024، أثارت 60 في المائة من جميع الحالات التي أُحيلت إلى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة شواغل تتعلق بثقافة القيادة، والاتصال والتواصل، والتعقيبات داخل البرنامج. في فئة حالات "العلاقات الإشرافية"، كانت "فعالية الإشراف" الشاغل الأكثر تكراراً الذي عُرض على موظف مكتب أمين المظالم. ويلاحظ مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة أيضاً الازدياد الكبير في نسبة الحالات المرتبطة بالعلاقات الإشرافية التي أثارها موظفون في المقر المركزي، بالمقارنة مع حصة المقر من إجمالي القوة العاملة العالمية.

44- من الشواغل الشائعة بين الموظفين التصور القائم بوجود معاملة غير منصفة من قبل المشرفين، لا سيما في ما يتعلق بنتائج الأداء النهائية غير المتوقعة التي تُمنح من دون تقديم أي تعقيبات سابقة على مدار السنة. ويشعر موظفون آخرون بأن تقييماتهم قد تأثرت بتحيزات جنسانية أو بتحيزات مرتبطة بالأصل العرقي أو الخلفية الثقافية. وعند التحدث مع المشرفين، كثيراً ما يسمع مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة روايات متضاربة، حيث يعتقد المديرون أن لديهم مبررات مشروعة لإعطاء تقييمات أداء محددة. وتكمن المشكلة الأساسية في جانبين اثنين: غالباً ما يُخفق المشرفون في الاتصال والتواصل بشكل متسق وكاف بشأن أداء الموظفين على مدار السنة؛ ويجد بعض الموظفين صعوبة في تقبل التعقيبات البناءة. وغالباً ما تؤدي هذه التركيبة إلى الشعور بالمفاجأة وعدم الرضا عن نتائج عملية تقييم الأداء.

"في البيئة الحالية حيث يخشى الجميع على وظائفهم، يُنظر إلى أي تعقيبات أقدمها على أنها تهديد."  
زائر لمكتب أمين المظالم، مكتب قطري في إقليم آسيا والمحيط الهادئ.

45- وتكمن مسألة أخرى في عدم قيام المشرفين بتحديد أهداف عمل واضحة، وفي عدم عقد اجتماعات منتظمة للتعقيب وتقديم التدريب الإرشادي الكافي من أجل تحسين أداء الفريق. وينطبق ذلك بشكل خاص في حالات ضعف الأداء، مما قد يتسبب في تحديات للمشرفين وأفرقتهم. وغالباً ما يتم تجنب الاتصال والتواصل بشأن المواضيع الصعبة أو يكون غير واضح أو يكون مباشراً بشكل مفرط ويُنظر إليه أحياناً على أنه "فظاً". وغالباً ما يشعر الموظفون الذين يُقيّم أدائهم على أنه ضعيف بأنهم لا يتلقون الدعم، ويرون أن مشرفيهم يدفعونهم نحو الفشل. وبالإضافة إلى ذلك، يخفق المشرفون من المستوى الثاني في بعض الأحيان في تقديم الإشراف الكافي على هذه الحالات، مما يدفع الموظفين إلى الاعتقاد بأنهم سيتفوقون حتماً مع المشرف المباشر. وهذا أمر مثير للقلق بشكل خاص لأن عملية تحسين الأداء والكفاءة المنقحة، التي دخلت حيز التنفيذ في عام 2025، تجعل المشرف من المستوى الثاني مسؤولاً عن التنقيح النهائي لاستعراض الأداء قبل تقديم أي طعن رسمي.

### ما يمكن أن يفعله البرنامج

46- يشيد مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة بالجهود المستمرة التي يبذلها البرنامج في مجال تدريب المشرفين. وفي السنوات السابقة، حظي التدريب الذي قدّمه البرنامج باعتراف واسع النطاق بتأثيره الملحوظ. ومع انخفاض التمويل المؤسسي، ولا سيما

نهاية مبادرة مؤسسية حاسمة ذات صلة، يبرز خطر أن يصبح المشرفون الذين يستفيدون من التدريب محصورين في المكاتب التي تمتلك الموارد والاستعداد للاستثمار في مهارات القيادة. ومع ذلك، هناك حاجة واضحة إلى مزيد من التحسين في قدرة الكثير من المشرفين على توفير التدريب الإرشادي والتوجيه للموظفين بصورة متسقة طوال السنة.

47- ينبغي أن تُقدّم التعقيبات من خلال عملية ثنائية الاتجاه، ولا يزال البرنامج يواجه صعوبة في هذا المجال. فبعض المديرين غير مستعدين للاعتراف بأوجه قصورهم، في حين أن رد فعل المرؤوسين غالبا ما يكون سينا حتى تجاه أدنى قدر من الانتقاد. وغالبا ما ينبع خوفهم من تصورهم بأن التعقيبات الناقدة تشكل تهديدا مباشرا لوظيفتهم. ولا بد من تعزيز ثقافة حيث تكون المحادثات العادية حول تحسين الأداء وتطويره هي المعيار. ويمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء بيئة حيث يشعر الموظفون بالارتياح والشجاعة لإبداء التعقيبات وتلقيها، مما يعزز الاتصال والتواصل المفتوح، والنمو المستمر، والأداء التنظيمي الأقوى.

### مسؤولية الإدارة عن معالجة النزاعات في الأفرقة

48- في عام 2024، علم مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة بعدد من الحالات حيث تجاهل المديرين النزاع بين أعضاء أفرقتهم أو تعاملوا معه بطريقة غير مناسبة، مما تسبب في ضيق نفسي، وإحباط، واضطراب في ديناميات الفريق. وفي بعض الحالات، يبدو أن المديرين يقللون من شأن النزاع ويصنفونه على أنه "خلاف شخصي" من دون معالجة المسائل الكامنة وراءه، في حين يركز آخرون على معالجة الأعراض بدلا من الأسباب الجذرية. وغالبا ما ينشأ النزاع عندما تتأخر القرارات، أو عندما تكون الأدوار والمسؤوليات غير واضحة، أو عندما يكون التواصل غير كافٍ وغير شفاف. ومن شأن السماح لهذه المسائل بالاستمرار أن يجعل من الصعب على المديرين معالجة المشكلة الحقيقية التي قد تكون مرتبطة بالمهام، أو بالعمليات، أو بالموافق، أو بالسلوك، مما يؤدي إلى إضفاء الطابع الشخصي على المسائل، مما يعقد التوصل إلى حل عندما تتوتر العلاقات. وبالإضافة إلى ذلك، غالبا ما يفتقر المديرين من المستويات الوسطى إلى الدعم الذي يحتاجون إليه من الإدارة العليا لحل النزاعات، مما يفاقم التأخير في إيجاد حلول فعالة. ومن التحديات الأخرى التي تواجه الإدارة الفعالة للنزاعات الخوف من أن أي تصورات، أو اتهامات باطله، بممارسة التحرش أو التتمر. وغالبا ما يتجلى هذا الخوف عندما يواجه المدير المعين حديثا أو المعاد تعيينه تحديات متجذرة في الفريق الذي من المتوقع أن يتولى قيادته.

49- وبالنظر إلى الدور الحاسم الذي تؤديه القيادة في ضمان ديناميات الأفرقة الفعالة ونجاح المنظمة بشكل عام، يمكن إيلاء قدر أكبر من التركيز على تدريب القيادة وبرامج الإلحاق بالعمل. ومن دون تخصيص موارد واضحة وتركيز صريح على تنمية مهارات القيادة، يواجه البرنامج صعوبة في تزويد قادته بالأدوات اللازمة لإدارة النزاع، ودعم الأفرقة، والمضي قدما في تنفيذ مهمة المنظمة. ويفوض نقص الاستثمار في هذه المجالات رضا الموظفين ويعيق نمو المنظمة.

### ما يمكن أن يفعله البرنامج

50- من أجل ضمان قيادة فعالة على جميع المستويات، ينبغي مساءلة المديرين عن الكيفية التي يديرون بها أفرقتهم. وفي الوقت نفسه، ينبغي إعطاء مهارات إدارة الأفراد وزنا أكبر في عمليات التوظيف والترقية وإعادة التعيين. وينبغي للمشرفين، بدءا من المستويات العليا، أن يضمنوا أن الأشخاص الذين يرفعون إليهم تقارير مباشرة يقودون بالقوة وفقا لإطار القيادة الخاص بالبرنامج. وحيثما يكون الحال مغايرا، ينبغي تقديم الدعم للمشرف لتيسير رصد التحسينات في مهاراته القيادية. وتحدد الإدارة العليا التوجه العام للإدارة الوسطى، ولذلك فإن التقييم الدقيق للمديرين في المستويات العليا أساسي.

### معالجة "الأسرار المعروفة"

51- أثار زائرون إلى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة حالات حيث شعروا بأن البرنامج لا يتصدى لحالات من السلوك المسيء، ولا سيما عندما تصدر من كبار القادة مثل رؤساء المكاتب الميدانية، ومكاتب المناطق والمديرين القطريين. وبيعت هذا التردد في التدخل على القلق، ولا سيما بالنظر إلى المخاطر المحتملة التي تنطوي عليها الزيادة المقررة في المسؤوليات على مستوى المكاتب القطرية. وهناك تصوّر بأن المديرين المعروفين بسلوكهم غير اللائق أو حتى المسيء يُعاد تعيينهم في كثير من الأحيان ببساطة في مكاتب أخرى، مما يكرّس حالة عدم الرضا وانعدام الثقة بين الموظفين، ولا يؤدي إلا إلى انتقال المشكلة إلى جزء آخر من البرنامج.

### ما يمكن أن يفعله البرنامج

- 52- هناك حاجة إلى مزيد من التدريب الإرشادي الاستباقي، وإلى رصد دقيق لمدى التحسن في السلوك. وينبغي أن تؤخذ مهارات إدارة الأفراد ومهارات القيادة في الاعتبار عند تعيين الموظفين أو إعادة تعيينهم، خاصة في حالة ما يوصف في كثير من الأحيان بأنه "أسرار معروفة" داخل البرنامج: المشرفون المعروفون بضعف الإدارة أو حتى بالسلوك المسيء، ومع ذلك يستمر تعيينهم من مركز عمل إلى آخر. وتؤدي هذه الحالات، التي تلاحظ على نطاق واسع داخل المنظمة، إلى تقويض ثقة الموظفين في مدى التزام البرنامج بالتعامل الملائم مع السلوك المسيء أو ضعف المهارات الإشرافية. ومن الضروري فهم عمق السلوك غير اللائق في كل حالة، واتخاذ قرارات واعية ومناسبة لإعادة التعيين وتزويد المديرين المعنيين بالأدوات التي تعالج مشاكلهم السلوكية. وعندئذ، ينبغي أن تخضع أي إعادة تعيين لرصد فعال من المشرفين على المديرين لضمان معالجة السلوك الإشكالي.
- 53- وعلى الرغم من التحديات، لاحظ مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة تحولاً إيجابياً يتمثل في أن عدداً أكبر من الموظفين في المناصب الإشرافية – وخاصة على مستوى الإدارة الوسطى – باتوا يسعون إلى التدريب الإرشادي من أجل تحسين مهارات الاتصال والتواصل، وحل النزاعات، وقيادة الأفرقة المتنوعة. ويُعد ذلك خطوة إيجابية في تحسين استخدام خدمات الدعم، ويعبر عن اعتراف متزايد بقيمة حل النزاعات بالوسائل غير الرسمية.

### كيف يعمل مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة - دراستنا حالة

- 54- تقدم دراستنا الحالة التاليتان رؤى حول كيفية عمل مكتب أمين المظالم والوساطة.
- التدريب الإرشادي على المحادثات: تمكين موظف وطني
- 55- تسلط دراسة الحالة هذه الضوء على كيفية مساعدة التوجيه المقدم من مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة لموظف على تنمية المهارات اللازمة لإجراء محادثة صعبة، مما مكنه من التعبير عن نفسه بطريقة بناءة تعود عليه بالنفع في نهاية المطاف.
- 56- نُقل Syranus، وهو موظف من فئة الخدمات العامة من الرتبة خ ع-6، يعمل مع البرنامج منذ 13 عاماً، إلى مركز عمل جديد منذ ثلاث سنوات. وفي دوره الجديد، وجد Syranus نفسه يقود وحدة فرعية ويشرف على زميل واحد، من دون أي اختصاصات محددة يسترشد بها. وعلى الرغم من هذا الغموض، اعتمد Syranus على خبرته ونجح بالتعاون مع الموظف الذي يتولى الإشراف عليه في وضع خطة عمل وتنفيذها.
- 57- ولكن على مدى الأشهر العشرة الماضية، بدأ Syranus يواجه تحديات في الاتصال والتواصل والتعاون داخل الفريق الأوسع في مكتبه. فقد انضم خبير استشاري دولي إلى الوحدة، وبدأ Syranus يتلقى تعليمات غير واضحة وإرشادات متناقضة، وأصبح وصوله إلى المعلومات في الوقت المناسب محدوداً. وبدأ يشعر بأنه يُلام بشكل غير منصف على مسائل خارجة عن نطاق سيطرته، وفي مرحلة ما، قيل له إن عقده قد لا يُجدد. ووفقاً لما ذكره Syranus، فإن مشرفه نسب الفضل لنفسه في ما يتعلق بعمل أداه Syranus من دون أن يمنحه التقدير المستحق، وحرمه من فرصة طال انتظارها لتأدية مهمة مؤقتة، واستبعده من اجتماعات مهمة مع الشركاء المحليين، على الرغم من أنه كان مسؤولاً عن التخطيط والمحتوى وتنفيذ الأنشطة مع هؤلاء الشركاء. وعندما لاحظ عدم اتخاذ الإدارة لأي إجراء، بدأ Syranus يشعر بإحباط متزايد. وإذ شعر بالعجز وبأن صوته غير مسموع، شرع بكتابة رسالة للإبلاغ عن الوضع إلى السلطات الوطنية المعنية – وهي خطوة لم يكن ليتخذها لولا شعوره العميق بالإحباط وغياب الدعم. وفي هذه المرحلة، تواصل Syranus مع مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة.

"لم أكن لأجرؤ قط على إثارة هذه المسائل مع رئيسي في العمل لولا مساعدة مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة. لقد زودوني بالأدوات التي أحتاج إليها للتعبير عن نفسي بشكل جيد، وقد نجح الأمر فعلاً!"

Syranus

- 58- وخلال المشاورات التي أجراها مع موظف مكتب أمين المظالم أتيحت له الفرصة لسرد تجربته والتفكير في التحديات التي واجهته والفريق وتوضيح ما يريده للمضي قدماً. ومن المسائل الأساسية التي اتضحت في محادثاته مع موظف مكتب أمين

المظالم أنه كان يتعامل مع الوضع بشكل أساسي من خلال الانسحاب. وحتى تلك اللحظة، لم يكن قد ناقش المسألة مع المشرف عليه. وبناء على هذه الملاحظة، دعم موظف مكتب أمين المظالم Syranus من خلال تدريب إرشادي شمل تمرينا على تأدية الأدوار بهدف إعداده لخوض محادثة مع المشرف عليه - وهي محادثة كان Syranus يخشاها لاعتقاده بأنها ستكون صعبة. وكان التركيز الرئيسي في عملية تأدية الأدوار على كيفية طرح Syranus لشواغله بطريقة لا يرنيتها المشرف عليه على أنها هجوم. كما استكشف موظف مكتب أمين المظالم و Syranus أيضا مقترحات عملية تتعلق بالعمل يمكنه عرضها كوسيلة للمساعدة في تحسين الوضع.

59- وهكذا أصبحت المحادثة مع المشرف فرصة يستطيع Syranus من خلالها التعبير عن شواغله واقتراح سبل عملية لتحسين التعاون، مثل عقد جلسات منتظمة لإبداء التعقيبات. كما أثار أيضا مسألة تطويره المهني.

60- وبعد المحادثة مع المشرف، شعر Syranus بالارتياح لأنهما اتفقا على أساليب أكثر إنتاجية للعمل معا. ومع ذلك، ظل غياب دعم المشرف له لإتاحة فرص المهام المؤقتة مصدرا للإحباط. وفي محادثات متابعية لاحقة مع موظف مكتب أمين المظالم، استكشف Syranus بدائل للمهام المؤقتة كوسيلة تتيح له اكتساب مزيد من الخبرة وبناء علاقات دولية. من خلال هذه العملية غير الرسمية، مكّن مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة Syranus من استعادة ملكية دوره والدعوة إلى التغيير بطريقة بناءة. وساعد الحوار المقترح على تهدئة الوضع المتوتر ومنح Syranus أدوات للتعامل مع التحديات المستقبلية بثقة أكبر.

#### أساليب إدارة متضاربة: قوة الوساطة

61- تبين دراسة الحالة هذه كيف يمكن للوساطة أن تؤدي إلى تحقيق تفاهم أفضل حتى بين أكثر الأطراف تشككا، وأن تُعزز علاقات عمل يسودها قدر أكبر من الثقة في المستقبل.

62- كانت Louisa، نائبة المدير القطري، و Tan، رئيس الوحدة، يحظيان باحترام زملائهما، لكن علاقة العمل بينهما ازدادت توترا خلال العام الماضي. ونظرا لأنهما كانا مسؤولين عن التعاون في الكثير من المبادرات، كان دعم كل منهما للآخر، وحاجتهما إلى الظهور كجبهة موحدة أمام المرؤوسين، أمرا بالغ الأهمية. غير أن اختلاف أسلوبيهما في الاتصال والتواصل أدى إلى توتر دائم وسوء فهم مستمر، وبدأت حالة من انعدام الثقة تتنامى بسرعة بينهما. كان أسلوب Louisa مباشرا أكثر وأقل تنظيما، في حين كان أسلوب Tan غير مباشر ولكن منظم جدا. وعلى الرغم من أن هذه الاختلافات لم تكن تمثل مشكلة في حد ذاتها، فقد تحولت إلى مصدر حقيقي للتوتر في علاقة العمل بينهما، إلى درجة أن Tan بدأ يفكر في ترك البرنامج.

"كنت متوترا جدا عند دخول جلسة الوساطة. لكن وجود موظف مكتب أمين المظالم هناك جعل الأمر أسهل بكثير. وأخيرا شعرت بأن صوتي مسموع."

Tan

63- وبدلا من السماح بتصاعد النزاع، تواصل Tan مع مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة طلبا للمساعدة. وبعد أن استمع إليه بعناية وطرح بعض الأسئلة، عرض موظف مكتب أمين المظالم أن تكون الوساطة أحد الخيارات المتاحة لحل النزاع. ورغم شعور Tan بالتوتر من هذا الاحتمال، فقد وافق على تجربة الوساطة بعد أن شرح له موظف مكتب أمين المظالم العملية. وما إن قرر Tan أن هذا هو المسار غير الرسمي الذي سيحاول اتباعه، تم التواصل مع Louisa، وشرح لها موظف مكتب أمين المظالم رغبة Tan في إيجاد بيئة عمل صحية أكثر من خلال محادثة تتخللها وساطة. وأفصحت Louisa عن الكثير من مصادر إحباطها في ما يتعلق ب Tan، ووافقت على أن الوساطة قد تكون مفيدة.

64- وعقد موظف مكتب أمين المظالم اجتماعات منفصلة مع كل طرف من الطرفين للتأكد من فهمهما للعملية، ولمساعدتهما على توضيح المسائل التي سيثيرانها أثناء الوساطة وأفضل السبل للاتصال والتواصل بطريقة لا تجعل الطرف الآخر يتخذ موقفا دفاعيا. ومن خلال هذه الاجتماعات، اكتشف موظف مكتب أمين المظالم أن كلا من الطرفين كان يتعمد تجنب الطرف الآخر، ووصف كلاهما الشعور بالرهبة قبل اجتماعاتهما الأسبوعية. وركزت عملية الوساطة على الاتصال والتواصل بشكل مفتوح وشفاف، وفهم وجهة نظر الطرف الآخر، وإيجاد حلول مقبولة للطرفين للمضي قدما. وقد شجع موظف مكتب أمين المظالم كلا من Louisa و Tan على التعبير عن وجهات نظرهما والاستماع إلى بعضهما البعض من دون إطلاق أحكام.

- 65- ومن خلال عملية الوساطة، تمكن الطرفان من التعرف على اختلافاتهما وفهماها، وتكوّنت لديهما مشاعر تعاطف تجاه أساليب توصلهما المختلفة. أصبحت Louisa أكثر وعياً بالحاجة إلى الاتصال والتواصل الإيجابي وبناء الروابط في تفاعلاتها، بينما تعلم Tan أنه يحتاج إلى تقديم تحديثات أكثر وضوحاً وكفاءة للحد من الالتباس والإحباط.
- 66- وبعد أن تقلصت حواجز الاتصال والتواصل بينهما، أصبح كل من Louisa و Tan قادراً على التركيز أكثر على مهامه. وقد مكّنت التحديثات الواضحة Tan، Louisa من اتخاذ القرارات بشكل أسرع، وشمل اتفاق الوساطة بينهما الاجتماع مرة كل أسبوعين لضمان تعاونهما بفعالية.
- 67- وعندما أجرى موظف مكتب أمين المظالم متابعة بعد ثلاثة أشهر من جلسة الوساطة، عبّرت Louisa عن حماسة كبيرة، ووصفت كيف أن زيادة الكفاءة في التواصل بينها وبين Tan مكّنت المكتب القطري من الوفاء بالمواعيد النهائية لمشاريع مهمة من دون تأخيرات غير ضرورية. أما Tan، فقد أعرب من جانبه عن استمرار شعوره ببعض الإحباط، إذ كان يرى أن أسلوب Louisa غير المنظم لا يزال يتسبب له في الكثير من المشاكل. ومع ذلك، أكد أيضاً أن التوتر الذي كان يطغى على تفاعلاتهما قد تلاشى. كما تحسّنت المعنويات العامة لدى الفريق، إذ لاحظ الزملاء الآخرون التحسّن الإيجابي في العلاقة بينهما. وما بدأ كعلاقة مزعجة تحول إلى فرصة للنمو الشخصي والمهني، وتحقيق تفاهم أفضل، وتعزيز العمل الجماعي ضمن الفريق.

"كنت أشك في نجاح العملية، ولكنني وجدت أن إجراء محادثة مفتوحة بوجود طرف ثالث محايد في الغرفة أمر مفيد، ما بيعت على الدهشة"

Louisa

## الاتجاه المستقبلي

- 68- يبدو أن عام 2025 سيكون عاماً صعباً بالنسبة للبرنامج ومستفيديه على حد سواء. ويجب عدم الاستهانة بأثر قيود التمويل على القوة العاملة من حيث احتمال فقدان الوظائف وزيادة العبء على الموظفين الذين سيقفون في وظائفهم. وفي ظل هذه الظروف الصعبة، من المرجح أن تكون الحاجة إلى خدمات قوية لحل النزاعات بطريقة غير رسمية أكبر من أي وقت مضى.
- 69- ولمساعدة الزملاء خلال هذه الأوقات العصيبة والتي يسودها عدم اليقين، يهدف مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة إلى زيادة تعزيز دعمه للميدان من خلال تقديم مساعدة حضورية وافتراضية مصممة خصيصاً إلى جميع الموظفين على مستوى العالم في مناطقهم الزمنية وبلغاتهم. وسيتم التركيز بشكل خاص على أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، وآسيا والمحيط الهادئ، حيث لا يوجد لدى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة حالياً أي موظفين في هذه الأقاليم.
- 70- ويهدف مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة أيضاً إلى تعزيز خدمات الوساطة من خلال إعداد قائمة بالوسطاء، وتكثيف أنشطة التواصل في المكتب لتشجيع استخدام هذه الأداة الفعالة في حل مختلف أشكال النزاع في مكان العمل. ويظهر إطار الوساطة بالفعل نتائج إيجابية؛ ففي الربع الأول من عام 2025، أجرى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة 11 عملية وساطة، مقابل 14 عملية فقط خلال عام 2024 بأكمله.
- 71- وتُعد الزيادة في استخدام الوساطة في نظام العدل الداخلي جزءاً من مهمة مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة لتحسين التعاون في هذا المجال. وفي عام 2025، يأمل مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة أن يشهد زيادة في إحالة الحالات من النظام الرسمي إلى النظام غير الرسمي، إيماناً منه بأن الحلول غير الرسمية يمكن أن تكون أكثر كفاءة، ويمكن أن تكون في نهاية المطاف أكثر إرضاءً للأطراف المعنية مقارنة بالحلول الرسمية. وسيعمل مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة عن كثب مع مكونات نظام العدل الداخلي الأخرى في البرنامج لضمان حصول جميع الموظفين على الدعم المناسب في أقصر وقت ممكن. كما يعمل حالياً على تحديث إطار اختصاصاته ليعبر عن هذا الهدف بشكل أفضل ويكون متوائماً بصورة أوثق مع منظومة الأمم المتحدة.
- 72- وسيواصل مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة التعاون مع الزملاء المعنيين بأعمال أمين المظالم والوساطة على نطاق منظومة الأمم المتحدة، من أجل تعزيز الاتساق ووضع المعايير وتبادل المعرفة بهدف تطوير أفضل الممارسات التي تتناسب

الظروف المحددة جدا للعمل في منظومة الأمم المتحدة. ومن خلال المشاركة في الأفرقة العاملة المشتركة بين المنظمات المعنية بالوساطة والممارسات التصالحية والمساءلة، سيضطلع مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة بدور رائد في تشكيل مستقبل ممارسات أمناء المظالم والوساطة على نطاق منظومة الأمم المتحدة.

## خاتمة

73- يؤثر النزاع في مكان العمل على الجميع - سواء كانوا موظفين، أو أعضاء في أفرقة، أو مديرين، أو زملاء - وهو يؤثر في نهاية المطاف على قدرة البرنامج على الاضطلاع بولايته. ويتيح حل النزاع بسرعة وبصورة غير رسمية للموظفين العودة إلى التركيز على وظائفهم الجوهرية، ويعزز الثقة في جهة عملهم. وبالتالي، فإن الاستثمار في خدمات جيدة لحل النزاع هو استثمار في المنظمة نفسها، ولكن في ظل الأوقات الصعبة الراهنة، من المرجح أن تكون هناك أولويات متنافسة كثيرة. ومع ذلك، لا يوجد أي مبرر للتخلي عن المبادئ الأساسية للمساءلة والعدالة والنزاهة في مكان العمل. ومن خلال الالتزام بهذه القيم، ينبغي أن يكون جميع الزملاء في البرنامج قادرين على اجتياز غمرات المجهول بنجاح، وإذا واجهوا ضائقة، سيظل مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة ملاذهم الآمن.