



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

المجلس التنفيذي

الدورة السنوية

روما، 24 – 28 يونيو/حزيران 2024

البند 4 من جدول الأعمال

WFP/EB.A/2024/4-C

التقارير السنوية

للنظر

التوزيع: عام

التاريخ: 20 مايو/أيار 2024

اللغة الأصلية: الإنكليزية

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

## التقرير السنوي لمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة لعام 2023

مشروع القرار\*

يحيط المجلس علماً بالتقرير السنوي الصادر عن مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة لعام 2023 (WFP/EB.A/2024/4-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 بالتواصل والتوعية والمظالم

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

السيدة D. Gómez-Morán

مديرة بالإنابة

مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة

بريد إلكتروني: [dolores.gomezmoran@wfp.org](mailto:dolores.gomezmoran@wfp.org)

## مقدمة

- 1 - يغطي هذا التقرير أنشطة مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في عام 2023، ويحدد الاتجاهات والمسائل النظامية الرئيسية داخل برنامج الأغذية العالمي (البرنامج) إلى جانب فرص معالجتها.
- 2 - وبينما يستمر عدد الأشخاص الذين يحتاجون إلى الدعم الإنساني في الارتفاع، فإن الموارد المتاحة لتلبية احتياجاتهم أخذت في التقلص. وقد أظهر موظفو البرنامج قدرة على الصمود وتفانيا كبيرين في مواجهة ظروف صعبة للغاية، وكان التزامهم الملحوظ بمهمة البرنامج، إلى جانب أخلاقيات عملهم، مصدر إلهام في هذه الأوقات الصعبة.
- 3 - إن موضوع هذا التقرير السنوي هو "التعامل مع التغيير في زمن بلا اليقين"، مما يعبر عن العملية الانتقالية التي يمر بها البرنامج حالياً وما ينجم عن ذلك من عدم اليقين في صفوف الموظفين في ما يتعلق بالمستقبل. وبالنسبة للكثير من الموظفين الذين لديهم شواغل، يشكل مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة المحطة الأولى لتقديم المشورة والدعم. ويعمل مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، من خلال استكشاف الحلول ومساعدة الأفراد في اتخاذ قرارات مستنيرة ذات نتائج دائمة وإيجابية، على تمكين الموظفين من اعتماد تقنيات مثمرة لحل المشاكل.

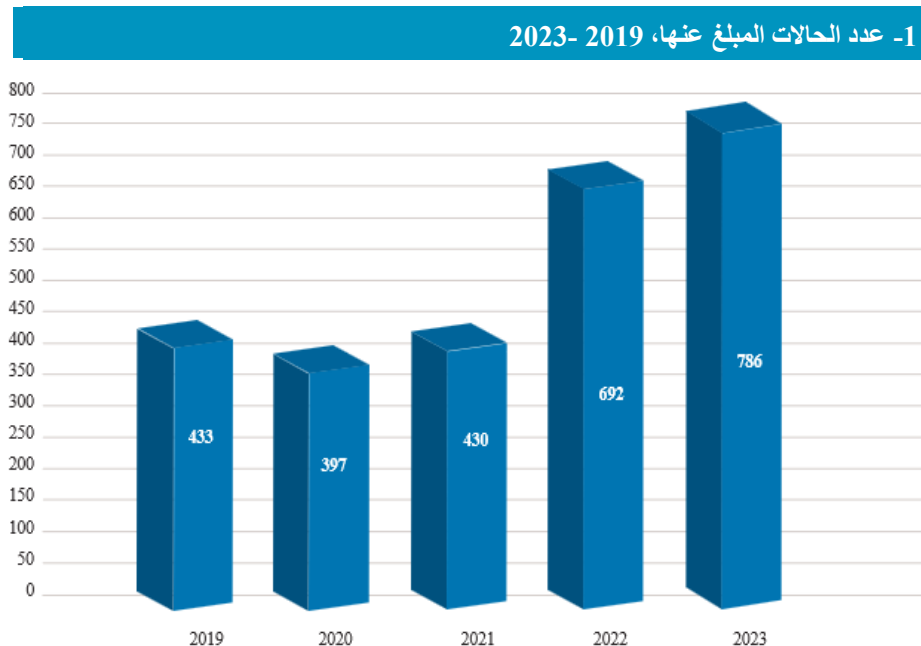
## عام 2023 في لمحة

## لمحة عامة

- 4 - في عام 2023، شهد مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة زيادة ملحوظة في عدد الموظفين الذين يبحثون عن خدمات غير رسمية لتسوية النزاعات. وطلب ما مجموعه 786 موظفا الدعم، بزيادة بنسبة 14 في المائة عن عام 2022 وأكثر من 80 في المائة مقارنة بالسنوات السابقة (الشكل 1).
- 5 - وترجع هذه الزيادة إلى عوامل مختلفة، بما في ذلك نمو القوة العاملة في البرنامج، من 100 20 موظف في نهاية عام 2020 إلى ما يقرب من 24 000 موظف في نهاية عام 2023. وهناك عامل مهم آخر وهو تغير ثقافة مكان العمل؛ فقد لاحظ مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة أن الموظفين يرغبون بشكل متزايد في معالجة المواقف التي تجعلهم يشعرون بعدم الارتياح، ولم يعد يُنظر إلى التماس المساعدة في مثل تلك المواقف بشكل سلبي. وبالإضافة إلى ذلك، أتاح التوسع في مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة له تقديم خدماته بشكل أكثر فعالية للموظفين في جميع أنحاء العالم.

الشكل 1: عدد الحالات المبلغ عنها إلى مكتب

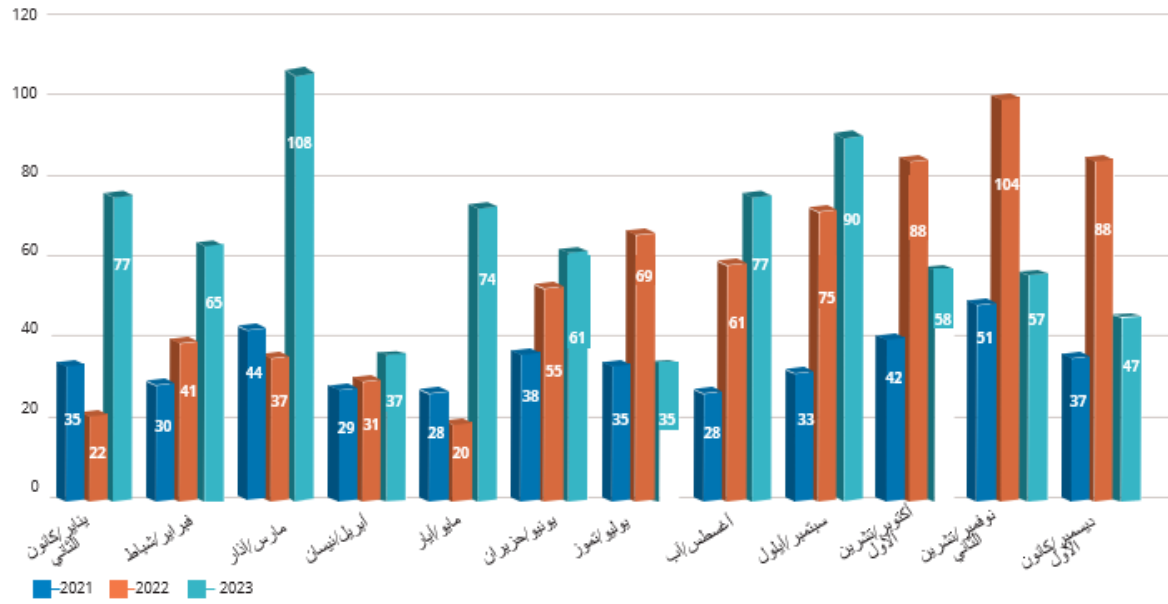
أمين المظالم وخدمات الوساطة، 2019-2023



6 - ولاحظ موظفو مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة أن التواصل بالحضور الشخصي ضروري لبناء الثقة اللازمة لدى الموظفين ليسعوا للحصول على خدمات حل النزاعات غير الرسمية، وهو ما تؤكد أعداد الحالات الواردة شهريا على مدار السنوات الثلاث الماضية. وكما هو موضح في الشكل 2، عندما تمكّن مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة من استئناف الزيارات بالحضور شخصيا إلى الميدان في يونيو/حزيران 2022 - بعد ذروة جائحة مرض فيروس كورونا (كوفيد-19) لعام 2019 - زاد عدد الموظفين الذين يبحثون عن الدعم بشكل ملحوظ.

الشكل 2: عدد الحالات المبلغ عنها شهريا، 2021-2023

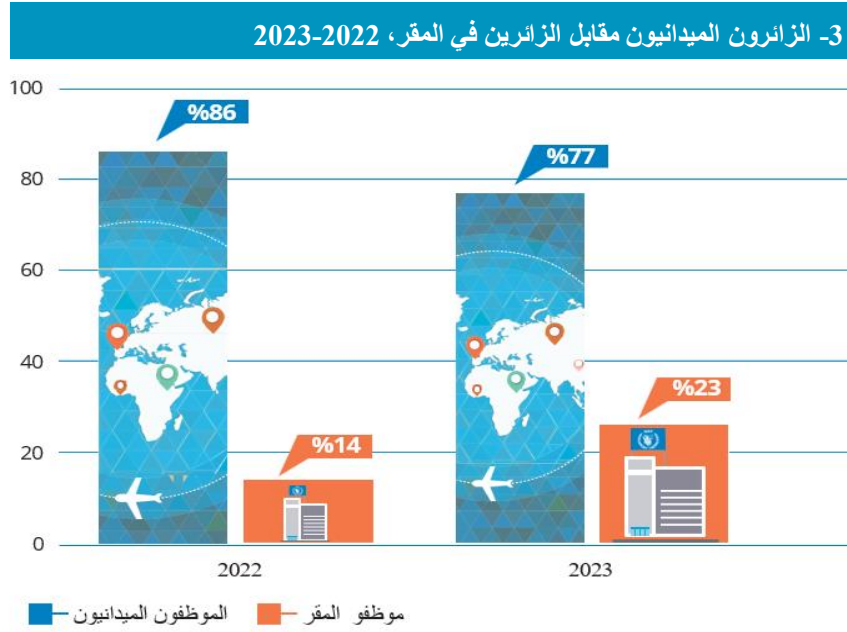
2- عدد الحالات شهريا، 2021-2023



7 - وفي عام 2023، انخفضت نسبة زائري<sup>1</sup> مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة العاملين في الميدان إلى 77 في المائة، من 86 في المائة في عام 2022. وفي عام 2023، ارتفعت نسبة زائري مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة العاملين في المقر إلى 23 في المائة، مقارنة بنسبة 14 في المائة في عام 2022. وقد يعكس هذا الارتفاع الاستياء في مقر البرنامج بشأن خطط الإدارة لإعادة جميع الموظفين للعمل في المكتب لمدة خمسة أيام في الأسبوع، إلى جانب تجميد التوظيف المُعلن عنه في 6 أكتوبر/تشرين الأول 2023 للموظفين في المقر والمكاتب الإقليمية والمكاتب العالمية.

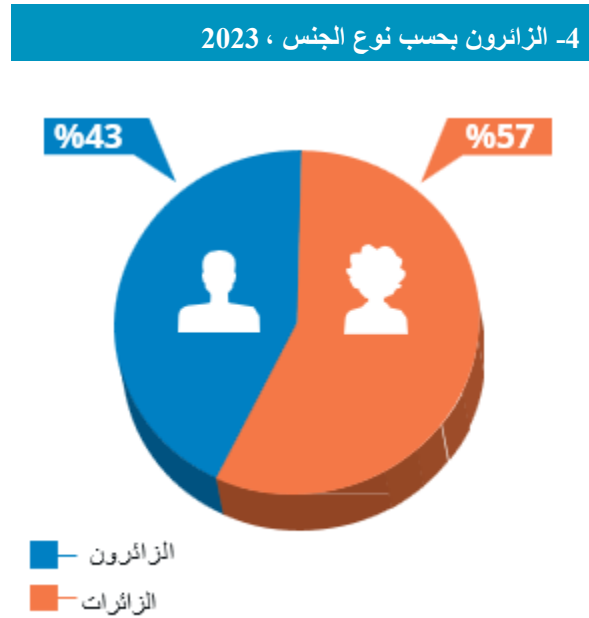
<sup>1</sup> في هذا التقرير، يشير مصطلح "الزائر" إلى الموظف الذي يتصل بمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة للحصول على الدعم.

الشكل 3: الزائرون من موظفي الميدان مقابل الزائرين من موظفي المقر إلى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، 2022 و2023

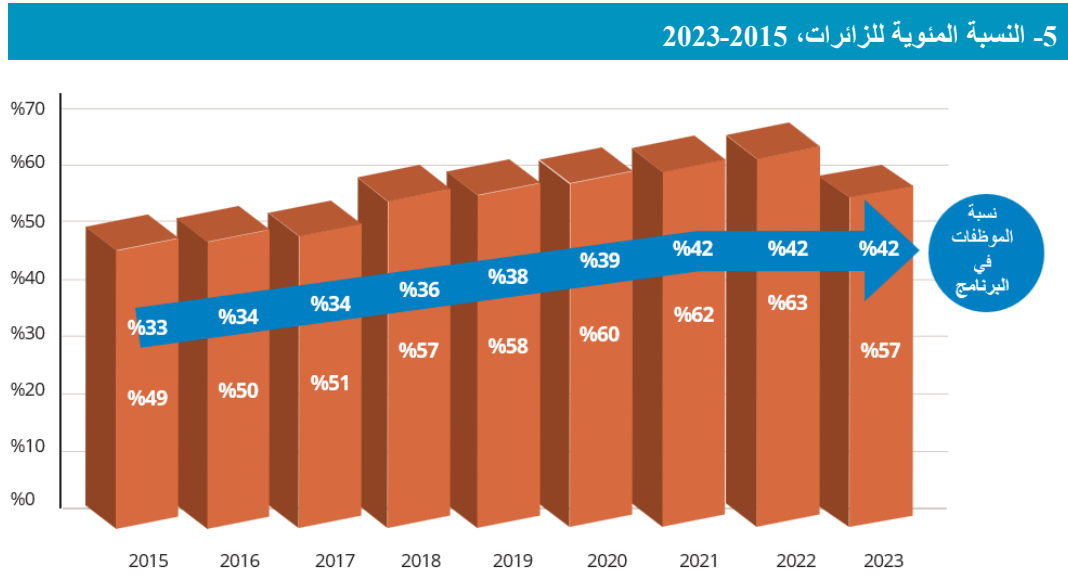


8 - ويبين الشكل 4 أنه في عام 2023، بلغت نسبة الزائرين من النساء 57 في المائة و43 في المائة من الرجال. وكما هو الحال في السنوات السابقة، كان عدد النساء اللاتي طلبن الدعم من مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة أكبر من عدد الرجال، ولكن الفجوة الجنسانية كانت أصغر بكثير مما كانت عليه في السنوات السابقة، كما هو مبين في الشكل 5.

الشكل 4: الزائرون بحسب نوع الجنس، 2023



## الشكل 5: النسبة المئوية للزائرات، 2015-2023



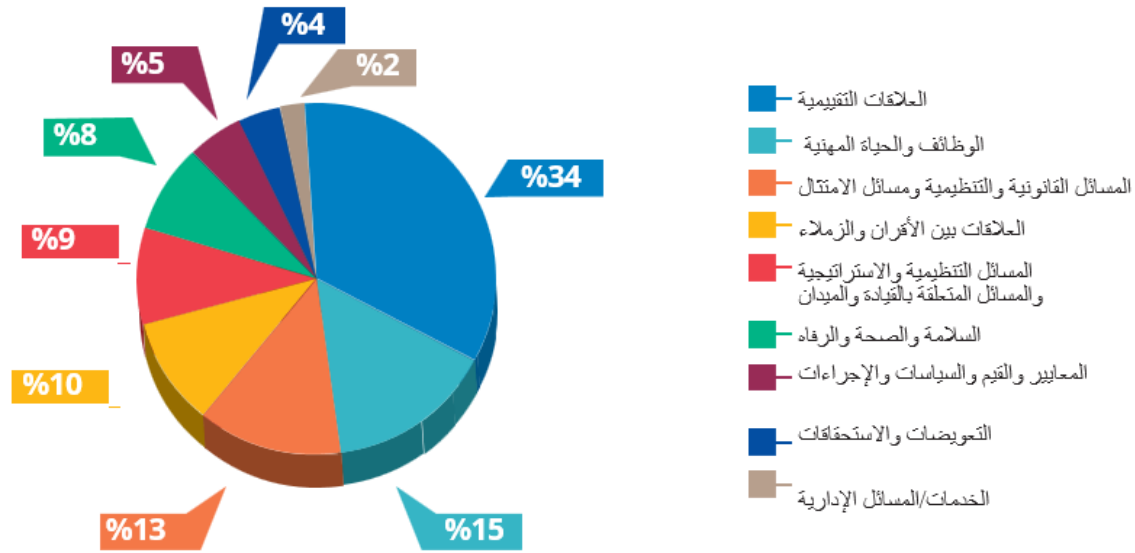
- 9 - وهناك عدة أسباب محتملة لهذا التغيير: فمن ناحية، يلاحظ مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة أن الجهود التي يبذلها البرنامج لتحقيق التكافؤ والمساواة بين الجنسين في صفوف موظفيه تخلق شعورا بين بعض الموظفين من الرجال بأنهم في وضع غير مؤات، الأمر الذي ربما ساهم في الزيادة في عدد الرجال الذين يتصلون بمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة؛ ومن ناحية أخرى، فإن تلك الجهود نفسها ربما تساعد في تمكين الموظفات لأن البرنامج أصبح بيئة عمل مريحة أكثر بالنسبة لهن.
- 10 - ويمكن أيضا أن يُعزى الانخفاض في نسبة النساء اللاتي اتصلن بمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في عام 2023 إلى المواقع المحددة التي أُجريت فيها زيارات مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، إذ أن نسبة أكبر من المكاتب القطرية التي تمت زيارتها في عام 2023 احتوت على عدد أكبر من الموظفين مقارنة بالموظفات.
- 11 - ولتقييم ما إذا كان هذا الاتجاه مستداما، سيستمر مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في مراقبة الوضع خلال العام المقبل.

## المسائل الرئيسية

- 12 - عندما يتصل أحد الموظفين بمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة لعرض قضية على أمين المظالم، فإن هذه القضية تشتمل على مسألة واحدة أو أكثر من المسائل المثيرة للقلق التي يتم تصنيفها وفقا لفئات الإبلاغ الخاصة برابطة أمناء المظالم الدولية. ويمكن لمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، من خلال عملية تصنيف المسائل، تحديد الديناميات والأنماط التي قد تشير إلى مسائل نظامية واتجاهات جديدة داخل البرنامج، وبالتالي تكوين صورة للمناخ التنظيمي.
- 13 - وفي عام 2023، كانت الفئات الثلاث الأولى هي العلاقات التقييمية (التي تمثل 34 في المائة من إجمالي الحالات)، ومسائل الوظائف والحياة المهنية (15 في المائة)، والمسائل القانونية والتنظيمية وقضايا الامتثال (13 في المائة). ويرد توزيع لجميع المسائل بحسب الفئة في الشكل 6.

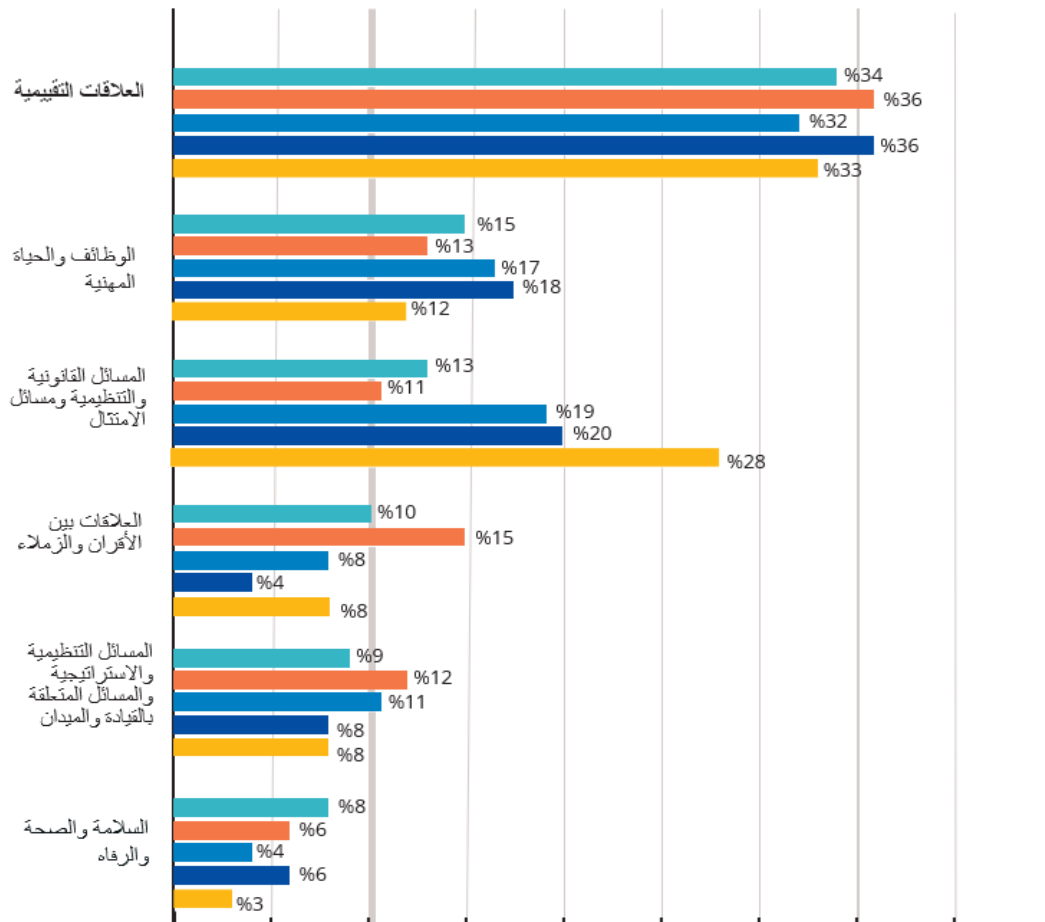
الشكل 6: نسب الحالات بحسب فئة المسألة، 2023

## 6- فئات المسائل، 2023



الشكل 7: الفئات الرئيسية للمسائل المبلغ عنها إلى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، 2023-2019

## 7- مقارنة بيانات فئات المسائل الرئيسية، 2023-2019 (النسبة المئوية)



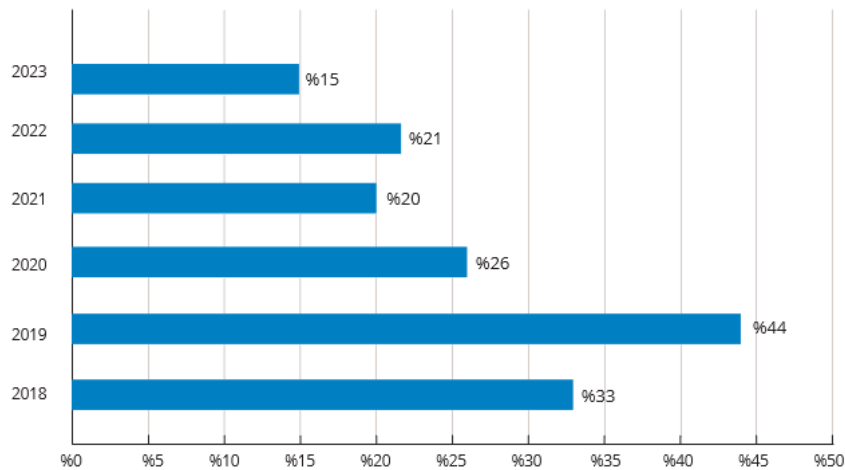
- 14 - وفي عام 2023، اتبعت أسباب تواصل الموظفين مع مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة اتجاهات السنوات السابقة، كما هو موضح في الشكل 7. وظلت العلاقات التقييمية السبب الرئيسي لزيارات الموظفين. وتغطي هذه الفئة المسائل المثيرة للقلق التي تنشأ بين الأشخاص في إطار علاقة تقييمية، مثل العلاقة بين المشرفين والمرؤوسين.
- 15 - وزادت حصة المسائل المثيرة للقلق المبلغ عنها في فئة الوظائف والحياة المهنية بشكل طفيف في عام 2023. ونظرا للوضع الحالي لميزانية البرنامج، أعرب عدد متزايد من الموظفين عن قلقهم بشأن مستقبلهم من حيث الاحتمالات المتعلقة بحياتهم المهنية واحتمال إنهاء عقودهم أو عدم تمديدتها.
- 16 - وانخفضت حصة المسائل المثيرة للقلق في فئة العلاقات بين الأقران والزملاء في عام 2023 مقارنة بعام 2022، وهو ما قد يكون مؤشرا على تطبيع العلاقات الشخصية بعد الظروف الاستثنائية لجائحة كوفيد-19 وفترة ما بعد الجائحة: في عام 2022، عاد الكثير من الموظفين إلى مكاتبهم واضطروا إلى إعادة التفاوض بشأن العلاقات، مما أدى في بعض الأحيان إلى خصامات.
- 17 - وشهدت نسبة المسائل المبلغ عنها في إطار الفئة الرئيسية الثالثة، وهي السلامة والصحة والرفاه، زيادة أيضا في عام 2023. وتشمل هذه الفئة، من بين مسائل أخرى، تلك المتعلقة بالصحة العقلية للموظفين، مثل التوتر والقلق، والشواغل المتعلقة بالتوازن بين العمل والحياة الشخصية وترتيبات العمل المرنة.
- 18 - ولإلقاء نظرة فاحصة على فئات المسائل، يرجى مراجعة القسم المتعلق بالمسائل النظامية في الصفحة 9.

#### السلوك المسيء

- 19 - يُظهر تحليل لبيانات مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة استمرار الاتجاه الإيجابي الذي بدأ في عام 2020. في عام 2023، استمرت نسبة الحالات المتعلقة بالسلوك المسيء في الانخفاض. ومن إجمالي الحالات التي تلقاها مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، تعلقت نسبة 15 في المائة منها بادعاءات السلوك المسيء - بما في ذلك المضايقات والتحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة والتمييز - مما يمثل انخفاضا قويا من 21 في المائة في عام 2022.
- 20 - ويمكن تفسير هذا الاتجاه بعاملين: في عام 2018، أصدر البرنامج سياسة جديدة بشأن الحماية من السلوك المسيء، وأجرى عملية اتصال مكثفة بشأن هذا الموضوع. وأدى ذلك إلى زيادة كبيرة في عدد الحالات المبلغ عنها في عام 2019، في حين أن إغلاق المكاتب في عامي 2020 و2021 (عندما عمل الموظفون من المنزل) أدى بشكل عام إلى الحد من فرص النزاع بين الموظفين. والعامل الرئيسي الثاني الذي يساهم في هذا الاتجاه هو عمل البرنامج المستمر على خلق ثقافة مكان العمل أكثر احتراما.

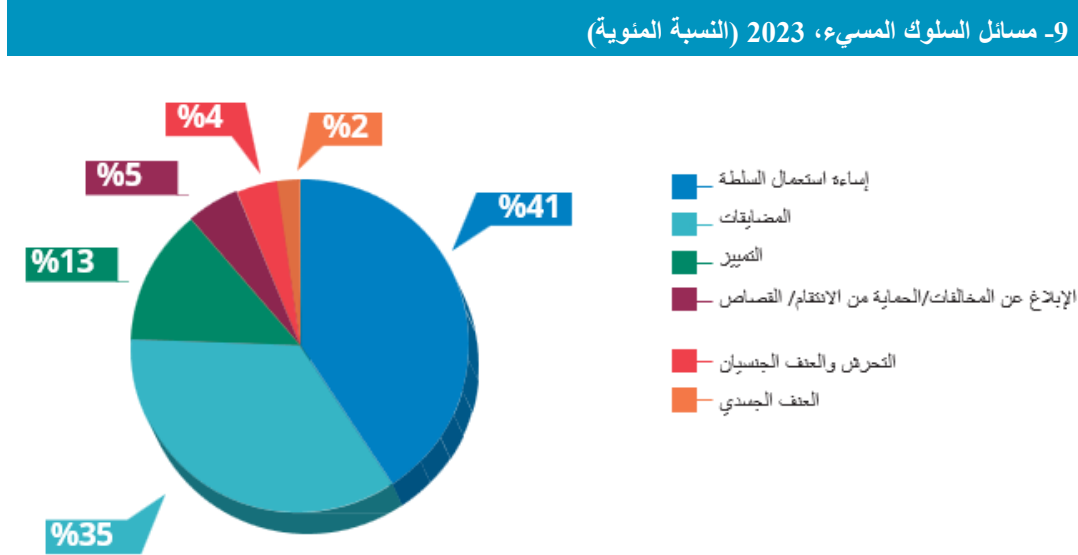
الشكل 8: نسبة الحالات المتعلقة بالسلوك المسيء، 2018-2023

8- الحالات المتعلقة بالسلوك المسيء من إجمالي عدد الحالات، 2018-2023 (النسبة المئوية)



21 - من بين المسائل المتعلقة بالسلوك المسيء، تلك الأكثر شيوعاً كانت إساءة استعمال السلطة، التي تمثلت 41 في المائة من الإجمالي، والمضايقات (35 في المائة)، والتمييز (13 في المائة). ومثل التحرش الجنسي والعنف 4 في المائة والعنف الجسدي 2 في المائة (انظر الشكل 9).

### الشكل 9: الحالات المتعلقة بالسلوك المسيء، 2023



### بناء القدرات

22 - في عام 2023، أجرى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة 81 حدثاً تدريبياً حضورياً باللغات العربية والإنكليزية والفرنسية والإسبانية لحوالي 3 000 موظف من جميع مناطق البرنامج. ويسعى برنامج التدريب الذي يُجره مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة إلى تعزيز المهارات الأساسية لإدارة النزاعات وحلها لدى موظفي البرنامج من خلال توفير المعارف العملية والمهارات والأفكار النيرة التي يمكنهم تطبيقها على الفور في مجموعة من مواقف العمل الصعبة. وفي عام 2023، قام مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة بإصلاح العناصر الرئيسية لمنتجاته التدريبية لتكييفها مع التغييرات في مكان العمل في البرنامج. ويضمن التكييف دمج سياسات جديدة في برنامج التدريب وهو ما يرسى أسس الثقافة التنظيمية الجديدة في البرنامج.

23 - وتستمر أحداث التدريب التي ينظمها مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في تلقي تعقيبات إيجابية للغاية من المشاركين. وفي المتوسط، وافق 95 في المائة من المجيبين في استطلاعات ما بعد الدورة التدريبية أو وافقوا بشدة على أن محتوى الدورة التدريبية يزيد من فهمهم لتسوية النزاعات وأنهم سيوصون زملاءهم بالمشاركة في هذه الدورة.

تضمنت التعليقات التي أبدتها المشاركون في دورة "تسوية النزاعات من خلال الاتصال الفعال"،  
"يزود التدريب الأفراد بمهارات قيمة للتبحر في النزاعات وتسويتها بطريقة بناءة ومحترمة"

### التيسير والوساطة

24 - إن التيسير والوساطة هما عمليتان سريتان يسعى من خلالهما الموظفون الذين لديهم علاقة عمل متوترة أو نزاع إلى التحسين أو التسوية بمساعدة طرف ثالث محايد. ويمكن للمحادثات والوساطة الميسرة أن تفيد جميع فئات الموظفين بشكل كبير، بمن فيهم المشرفون. فهي تمكن المشاركين من تحديد المسائل الكامنة التي تحتاج إلى الاهتمام ولكن لم يتم التعرف عليها، وتساعد على ترميم علاقات العمل، مما يؤدي إلى تماسك وإنتاجية أفضل للفريق. وفي عام 2023، أجرى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة 12 عملية وساطة شارك فيها 26 موظفاً؛ وتم إجراء الكثير من التدريبات خلال البعثات الميدانية.



## تقييمات مناخ فريق العمل

25 - في عام 2023، أجرى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة ستة تقييمات لمناخ فريق العمل ضمت 105 موظفين في كل مناطق البرنامج وفي المقر. وتساعد التقييمات التي تم إطلاقها في عام 2020، المديرين على فهم الأجواء السائدة في أفرقتهم وتصور المشرفين لأسلوب قيادتهم. وتتضمن تقييمات مناخ فريق العمل طلب التعقيبات من أعضاء الفريق في ما يتعلق بالقيادة والتماسك والروح المعنوية داخل الفريق، ومساعدة المديرين في إيجاد حلول عملية للمسائل.

### التدريب التوجيهي الخاص بمناخ فريق العمل

26 - يدعم التدريب التوجيهي الخاص بمناخ فريق العمل المشرفين في معالجة المسائل المحددة في أفرقتهم ويكون بمثابة متابعة محتملة لتقييم مناخ فريق العمل. وفي عام 2023، قدم مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة سبع دورات تدريبية توجيهية خاصة بمناخ فريق العمل للمشرفين، خاصة في مناصب الإدارة الوسطى في الميدان وفي المقر.

#### تضمنت التعليقات الواردة من المشاركين في التدريب التوجيهي

"أكتب للتعبير عن تقديري الصادق للتدريب التوجيهي الفردي المتميز الذي قدمتموه لي في مجال إدارة الفريق. إن المفاهيم والتقنيات التي شاركنموها لم تعد تشكيل نهج في القيادة فحسب، بل خلّفت أيضا بصمة دائمة على كيفية تفاعلي مع فريقتي. إن تركيزكم على خلق ثقافة التمكين والاستقلالية ترك أثرا كبيرا علي. إن فكرة السماح لأعضاء الفريق بالشعور بالثقة عند مشاركة أفكارهم والتفكير بشكل جماعي غيّرت قواعد اللعبة."

## المسائل التنظيمية والاتجاهات

### ولاية مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة

27 - يتم استخلاص ملاحظات مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة بشأن المسائل التنظيمية والاتجاهات من مصادر مختلفة، بما في ذلك المحادثات الفردية، والتفاعلات مع أصحاب المصلحة، والبعثات إلى المكاتب القطرية للبرنامج والمراقبة المباشرة. إن موضع المكتب وولايته المتأصلة يمنحانه نظرة فريدة إلى المسائل في مكان العمل داخل البرنامج. وينبغي تفسير الأفكار النيرة المستمدة من هذه الملاحظات ضمن النطاق الأوسع للبيانات المتعلقة بمكان العمل، ما يساهم في دعم صناع السياسات والقرارات في المنظمة.

### أوقات عصبية - "ماذا سيحدث لي؟"

28 - في عام 2023، غالبا ما سأل زائرو مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة "ماذا سيحدث لي؟". ونشأ هذا السؤال في ما يتعلق بمختلف فئات المسائل التي تؤثر على طبقات مختلفة من المنظمة، من الشواغل الفردية بشأن المسائل في إطار الوظائف والحياة المهنية أو السلامة، وفتني الصحة والرفاه (بما في ذلك التوازن بين العمل والحياة الشخصية)، إلى الشواغل بشأن المسائل على المستوى التنظيمي، مثل الأمور التنظيمية والاستراتيجية والقيادية والمتعلقة بالميدان، والتي شكلت 18 في المائة من عدد الحالات الخاصة بمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة. وفي حين أن المواءمة التنظيمية هي سمة ثابتة لعمليات البرنامج، فإن التحول الواسع النطاق الذي شرع به البرنامج في عام 2023 في محاولة ليصبح أكثر مرونة وتكيفا إزاء حالات الطوارئ وتخفيضات التمويل قد خلق شعورا بعدم اليقين لدى الكثير من الموظفين في جميع أنحاء العالم.

29 - وأعرب الكثير من زائري مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة عن خوفهم من فقدان وظائفهم وكانت لديهم شواغل بشأن احتمالية المعاملة غير العادلة والتفضيلية لأن القرارات المتعلقة بالوظائف التي سيُحفظ بها وتلك التي سيتم إلغاؤها يتم اتخاذها بشكل أساسي من قبل المشرفين المباشرين على الموظفين والإدارة. وأعرب الموظفون في المناصب القيادية عن مشاعر عدم اليقين بشأن وظائفهم، بينما اضطروا في الوقت نفسه إلى اتخاذ قرارات صعبة بشأن الموظفين الذين سيتم تسريحهم. وأشار مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة أيضا إلى زيادة الشواغل لدى الموظفين في فئة الموظفين الفنيين الدوليين، التي غالبا ما ارتبطت بعدم اليقين بشأن عملية إعادة التكاليف في نهاية عام 2023، التي أثرت بالنسبة للكثير من الموظفين على القرارات

المهمة مثل مكان نقل عائلاتهم. وبما أن الموظفين الفنيين الدوليين يشغلون معظم المناصب القيادية في البرنامج، انتشر أثر عدم يقينهم أحيانا ليطال معنويات وتحفيز أفرقة بأكملها.

30 - وأعربت الكثير من الزائرات أيضا عن قلقهن من أن الحمل، مقترنا بالتحديات الموجودة مسبقا في ديناميات الفريق، ربما ساهم في اتخاذ قرار إنهاء عقودهن بدلا من تمديدتها. وأثيرت أسئلة بشأن واجب الرعاية الذي يقع على عاتق المنظمة في مثل هذه الظروف، ولا سيما واجب الرعاية تجاه الاستشاريين الذين كثيرا ما أثرت حقوقهم التعاقدية المحدودة ورغبتهم في ترك البرنامج "بأثر إيجابي" على قراراتهم وسلوكهم في الأسابيع الأخيرة من فترة عقود عملهم. وبالإضافة إلى ذلك، شعر الموظفون الذين تمكنوا من الاحتفاظ بوظائفهم في كثير من الأحيان بتعاطف قوي مع زملائهم الذين فقدوا وظائفهم، في حين كانوا يشعرون بالقلق أيضا بشأن عبء العمل الإضافي الناتج عن التخفيض في أعداد الموظفين.

### الحاجة إلى الاتصال الواضح

31 - في عام 2023، عمل فريق القيادة التنفيذية الجديد للبرنامج على تلبية الاحتياجات الإنسانية المتزايدة والتصدي لظروف الأزمات الناجمة عن النزاع في السودان، واكتشاف تحريف مسار الأغذية في إثيوبيا والصومال، والحرب في غزة، والوضع في منطقة الساحل والنزاعات الأخرى حول العالم، إلى جانب التحديات المرتبطة بإجهاذ الجهات المانحة، وارتفاع التكاليف التشغيلية وما يترتب على ذلك من عجز في ميزانية عمليات البرنامج.

32 - وفي حالات الأزمات، يصبح الاتصال والتواصل أمرا حيويا، على الرغم من عدم وجود وقت لذلك في كثير من الأحيان. وكثيرا ما قال زائرو مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة إنهم ينظرون إلى عملية صنع القرار في ما يتعلق بالتحول التنظيمي على أنها غير متسقة ومتسرعة وتفقر إلى التخطيط المناسب. وقال الكثير منهم إن أشد ما يحتاجون إليه خلال هذه اللحظة من عدم اليقين هو الاتصال والتواصل المفتوح والاستباقي والشفاف، وفي حالات تقليص حجم الموظفين، التحديد الواضح للعملية التي يتعين اتباعها والمعايير الموضوعية التي ستوجه عملية صنع القرار ذات الصلة.

33 - وفي بعض الحالات، وصف القادة كيف تم توجيههم لتحقيق أهداف معينة متعلقة بالتغيير التنظيمي، ولا سيما عن طريق تقليص حجم مكاتبهم، في حين لم يتم تقديم توجيهات حول كيفية القيام بذلك إلا في وقت لاحق من العملية. إن الفجوة الزمنية بين استلام التوجيهات والمساعدة المقدمة خلقت حالة من القلق لدى هؤلاء القادة، الذين شعروا أنهم تُركوا للتعامل مع الوضع بمفردهم.

34 - ووصف الموظفون بعقود قصيرة الأجل كيف أنهم، على الرغم من إدراكهم أنهم لم يحصلوا قط على وعود بوظيفة مستقرة في البرنامج، شعروا بارتباط قوي به، ولا سيما بعد العمل في المنظمة لفترة طويلة. وقد أدى كونهم أوائل الموظفين الذين تأثروا بتقليص حجم العمل إلى شعور بخيبة الأمل والمرارة. وتجدر الإشارة إلى أنه في أواخر عام 2023 وأوائل عام 2024، قام البرنامج بتجميع الموارد من الكثير من مكاتبه من أجل دعم الموظفين المتأثرين بهذه الطريقة، وقد حظيت هذه الجهود بتقدير كبير من قبل الموظفين المعنيين.

### فرص للتحسين

(1) ينبغي أن تعزز قيادة البرنامج وإدارته قنوات الاتصال لتوفير تحديثات واضحة وفي الوقت المناسب في ما يتعلق بالتغييرات التنظيمية، وخاصة تلك المتعلقة بإعادة الهيكلة وتقليص الحجم. وسيساعد ذلك على ضمان فهم الموظفين للأسباب الكامنة وراء هذه التغييرات وتأثيرها على أدوارهم ومسؤولياتهم. ومن شأن ضمان الانفتاح والشفافية والإجراءات المترتبة الواضحة أن يساعد على إدارة عملية التغيير والحد من إجهاد القوة العاملة في البرنامج.

(2) تعزيز الدعم الذي تقدمه قيادة البرنامج للموظفين. يمكن تعزيز ثقافة الاستقرار والقدرة على الصمود داخل المنظمة من خلال التأكيد على أهمية التعاطف، واتخاذ القرارات على أساس القيمة، والتضامن بين الزملاء. ويُفترض أن يشجع البرنامج قاداته على إعطاء الأولوية لرفاه كل من الموظفين والمستفيدين.

### ترتيبات عمل مرنة - هل يمكن أن "يناسب مقاس واحد الجميع؟"

35 - في عام 2023، شهد مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة زيادة في نسبة الحالات التي تتعلق بفئات مسائل السلامة والصحة والرفاه، والتي ارتفعت من 6 في المائة في عام 2022 إلى 8 في المائة في عام 2023. ومن بين المسائل الأخرى، تشمل هذه الفئة الأمور المتعلقة بالتوازن بين العمل والحياة الشخصية وترتيبات العمل المرنة. وبينما يرتبط ازدياد الحالات بشكل واضح بالمزاج العام لدى الموظفين، الموصوف في الفقرات السابقة، فإن التطورات في ترتيبات العمل عن بعد والعمل من المنزل ساهمت أيضا في ذلك.

36 - وقد أعرب زائرو مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة عن ارتباكهم وإحباطهم في ما يتعلق بأحكام العمل من المنزل منذ أن طلب البرنامج من الكثير من موظفيه العودة إلى المكتب بعد جائحة كوفيد-19. وفي عام 2022، أطلقت المنظمة مشروعات تجريبية لمشروع "طرائق جديدة للعمل" الذي يهدف إلى إنشاء "نموذج عمل حديث ومتنوع وصديق للأسرة ومبتكر وتعاوني للغاية ومنتج ومرن يجسد القيم الأساسية للمنظمة"<sup>2</sup>. وفي ذلك الوقت، طُلب من معظم الموظفين في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية العمل بشكل شبه كامل من مكاتبهم، في حين سُمح للكثيرين في المقر بمزيد من المرونة. ولاحظ مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة أنَّ يتم التعامل بشكل مختلف مع ترتيبات العمل من المنزل من مكتب إلى آخر، وغالبا ما يعتمد ذلك على القناعات الشخصية للمديرين الأفراد المعنيين.

37 - وأعرب الموظفون في الميدان عن استيائهم من الحاجة إلى الحصول على موافقة للعمل من المنزل، وغالبا ما كان ذلك يُعتبر مقبولا فقط في ظل ظروف استثنائية تتطلب مبررا. وشارك بعض الزائرين تصورا بوجود تحيز في عملية الموافقة، إذ بدأ أن الزملاء الذين لديهم عائلات وأطفال أو الزملاء من الموظفين الدوليين من المرجح أن يحصلوا على الموافقة على طلباتهم للعمل عن بعد أكثر من غيرهم. وكانت النساء قلقات بشكل خاص بشأن القدرة على تحقيق التوازن بين التزامات العمل والعائلة في ظل غياب ترتيبات العمل المرنة. وأفاد المديرين أيضا أن الموظفين أساؤوا استخدام طرائق العمل من المنزل أو لم يستوفوا شروط هذه الترتيبات.

38 - إن الحجج الرئيسية لصالح ترتيبات العمل من المنزل تتمثل في أنها يمكن أن تعزز التوازن بين العمل والحياة الشخصية، مما يساهم في زيادة الرضا الوظيفي وتقليل مستويات الإجهاد. ويمكن أن يؤدي استخدام ترتيبات العمل عن بعد أيضا إلى توسيع مجموعة المواهب، مما يمكّن البرنامج من توظيف أفراد مؤهلين بغض النظر عن موقعهم الجغرافي. ويمكن أن يعزز هذا التنوع والشمول وأن يخفف في الوقت نفسه التكاليف العامة المرتبطة بالحفاظ على مجموعة من الموظفين الحاضرين شخصيا. وقد تم تأكيد هذه الفوائد من خلال استقصاء شمل 3 000 مشارك من جميع أنحاء المنظمة، وأجره البرنامج بعد تجربة نموذج العمل المختلط لمدة عام<sup>3</sup>. وفي عام 2023 أيضا، أصدرت وحدة التفتيش المشتركة تقريرا عن العمل عن بعد وقدمت توصيات بشأن ترتيبات العمل المرنة في كيانات منظومة الأمم المتحدة<sup>4</sup>.

39 - ومع ذلك، فإن العمل من المكتب له أيضا مزايا. فبدون التفاعلات بين الحاضرين شخصيا التي تسهلها البيئات المكتبية، قد تنشأ حواجز اتصال والتواصل، مما يؤدي إلى سوء الفهم، وتأخير اتخاذ القرار وتدني تماسك الفريق ومشاركته. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تؤدي الحدود غير الواضحة بين العمل والحياة المنزلية في بيئات العمل عن بُعد إلى تحديات في الحفاظ على الانضباط في العمل وفصل الالتزامات المهنية عن المسؤوليات الشخصية، ما يؤثر بالتالي على الإنتاجية.

40 - وفي يوليو/تموز 2023، قوبل الإعلان الذي يقضي بالعودة إلى المكتب لمدة لا تقل عن ثلاثة أيام في الأسبوع لجميع موظفي المقر باستثناء من قبل الكثير من الموظفين. ويمثل القرار تحولا بعيدا عن المرونة التي اعتاد عليها معظم الموظفين. وأعرب زائرو مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة عن شعورهم بأن البرنامج لم يقدّم بالوفاء بوعدته ببنني أساليب عمل جديدة كان قد أعلن عنها في مارس/آذار 2022. وبينما أنشأ البرنامج عملية لاختبار الحلول المحتملة للعمل المرن، فقد كان هناك شعور بأن القرار النهائي قد أُخذ من دون النظر إلى نتائج التجارب والمزايا التي أظهرتها طريقة العمل المختلطة. ورأى زائرو مكتب

<sup>2</sup> البرنامج. 2022. *Webpage on New ways of working*. تم الاطلاع عليه في أبريل/نيسان 2024.

<sup>3</sup> البرنامج. 2023. "WFP working arrangements: What we've learned from the hybrid pilot model".

<sup>4</sup> وحدة التفتيش المشتركة التابعة للأمم المتحدة. 2023. *Flexible working arrangements in United Nations system organizations*.

أمين المظالم وخدمات الوساطة أيضا أن عمليات الاتصال المتعلقة بهذا القرار تُعبر غالبا عن جانب واحد فقط من المسألة وتفقد إلى الأدلة والشفافية.

### فرص للتحسين

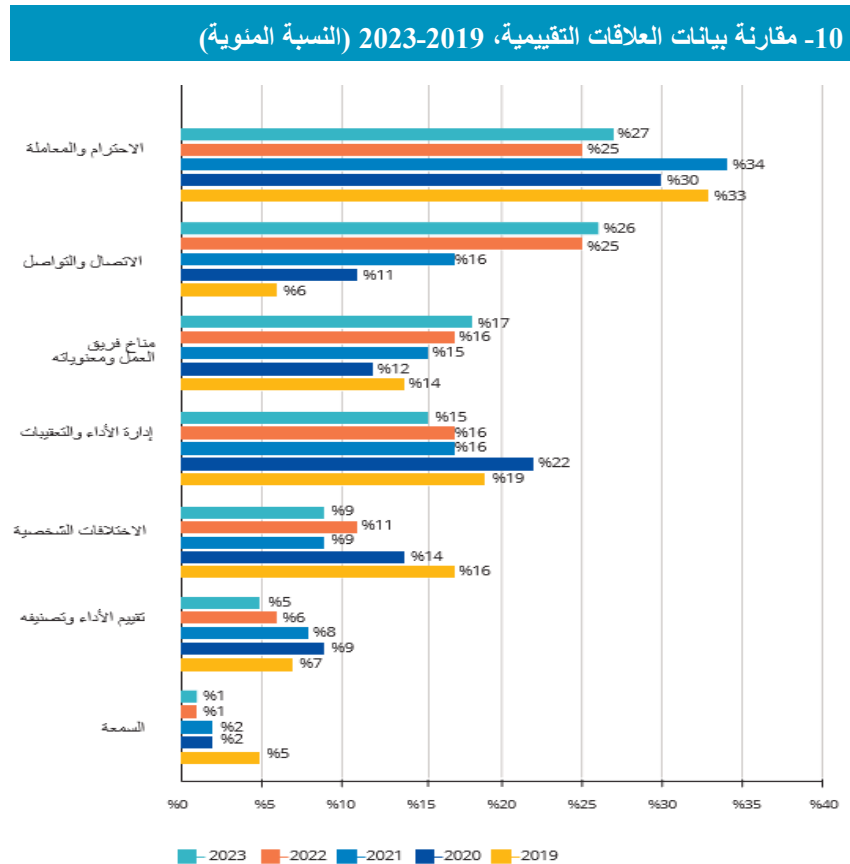
- (3) إقرارا بالاحتياجات والأوضاع المتنوعة للموظفين في مواقع وأدوار مختلفة، يمكن للإدارة النظر في استكشاف ترتيبات عمل أكثر مرونة، بما في ذلك خيارات نماذج عمل مختلطة تجمع بين العمل عن بعد والعمل في المكتب. وتوفر التوصيات الواردة في تقرير وحدة التفتيش المشتركة أساسا لوضع نهج متماسك لتعميم ترتيبات العمل المرنة وأساليب العمل الجديدة.
- (4) سيستفيد موظفو البرنامج من عمليات الاتصال الأكثر انفتاحا وشفافية بشأن سياسات وقرارات العمل عن بعد.

### ديناميات العلاقة الإشرافية

- 41 - في عام 2023، ارتبطت 34 في المائة من جميع الحالات المرفوعة إلى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة بمسائل بين المشرفين والمرؤوسين. وتدرج مثل هذه المسائل ضمن فئة *العلاقات التقييمية* التي تمثل، من بين جميع فئات المسائل، أكبر عدد من طلبات الموظفين للحصول على خدمات تسوية النزاعات غير الرسمية. وقد ظلت هذه الهيمنة ثابتة على مر السنين سواء داخل البرنامج أو بين مكاتب أمناء المظالم الأخرى داخل منظومة الأمم المتحدة وخارجها.
- 42 - وارتبطت النسبة الأكبر من الحالات، ضمن فئة *العلاقات التقييمية*، باستمرار بمسائل *الاحترام والمعاملة*، تليها *مسائل الاتصال* بين المشرفين والمرؤوسين. ويقدم الشكل 6 أدناه نظرة عامة إلى الفئات الرئيسية المثيرة للقلق التي تم الإبلاغ عنها إلى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، ويقدم الشكل 10 تفاصيل حول الأنواع الرئيسية للمسائل التي تم الإبلاغ عنها ضمن فئة *العلاقات التقييمية*.

### الشكل 10: الحالات المتعلقة بالعلاقات التقييمية

بحسب نوع المسألة، 2019-2023

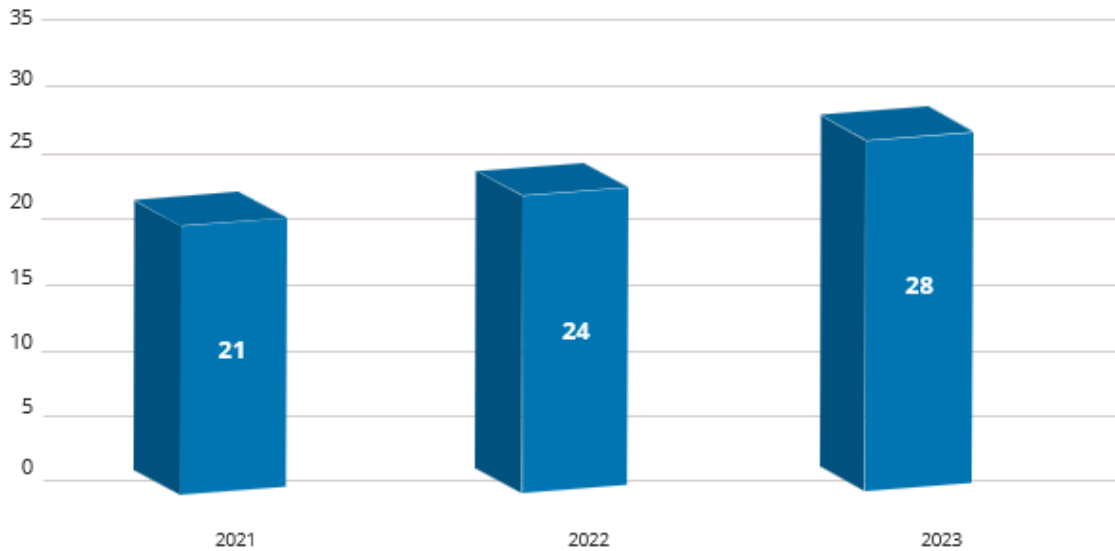


### تزايد عدد الحالات المرفوعة من جانب القادة

43 - من بين جميع الحالات المتعلقة بالعلاقات التقييمية التي تلقاها مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في عام 2023، تم رفع 28 في المائة من جانب المشرفين الذين يطلبون الدعم بشأن الأسئلة المتعلقة بمسائل القيادة. ويُعبّر هذا الرقم عن الاتجاه الذي لاحظته مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في السنوات الأخيرة: في حين كان يُنظر في الماضي إلى مكاتب أمناء المظالم في كثير من الأحيان على أنها تقدم خدماتها بشكل أساسي للموظفين الذين لديهم مشاكل مع المشرفين عليهم، يطلب مزيد من الموظفين في المناصب القيادية الآن الدعم في المسائل الإدارية. وأحد أسباب هذه الزيادة متجذر في التغيير الثقافي الذي يشهده البرنامج حالياً، على النحو المبين في سياسة شؤون العاملين في البرنامج وإطار القيادة فيه، وهذا ما يجعل المديرين يشعرون بالمسؤولية المتزايدة ليس فقط عن تحقيق نتائج جيدة داخل أفرقتهم، ولكن أيضاً عن استكشاف السبل التي يتم من خلالها تحقيق تلك النتائج.

الشكل 11: العلاقات التقييمية: النسبة المئوية للزائرين الذين يطلبون الدعم بشأن مسائل مع مرؤوسيه، 2021-2023

#### 11- العلاقات التقييمية - النسبة المئوية للزائرين الذين يطلبون الدعم بشأن مسائل مع مرؤوسين



#### صعوبات في الآليات الرسمية لتقديم التعقيبات والخوف من الانتقام

44 - في عام 2023، اتصل الكثير من المشرفين بمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة لطلب الدعم في التعامل مع مرؤوسيه ذوي الأداء الضعيف. وكان الخوف من الاتهام بسلوك مسيء من الشواغل المتكررة في حالات إنهاء العقد أو عدم تجديده أو عند تقديم تعقيبات نقدية، ولا سيما عندما يتم الإبلاغ عن التعقيبات في التقييم السنوي لتعزيز الأداء والكفاءة الخاص بمرؤوس.

45 - وتنعكس هذه الشواغل الضغط المتزايد على القادة الذين يتم تشجيعهم على إدارة الأداء بشكل أكثر استباقية وهم مسؤولون عن ضمان أن يقدم البرنامج "المزيد بمرور أقل". وفي الوقت نفسه، يلاحظ مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة أن بعض الموظفين يتصورون أن مساعلتهم عن أفعالهم من قبل المشرفين عليهم تشكل سلوكاً مسيئاً. وتظهر ثقافة القبول المتدني للمساءلة عن الأداء في بعض المكاتب القطرية حيث يؤدي النهج "التجميلي" لنتائج نظام تعزيز الأداء والكفاءة PACE إلى توقع الموظفين ذوي الأداء الضعيف الحصول على تقييم أداء "متميز" والمطالبة به. وفي حين قد يقاوم بعض المشرفين مثل هذه المطالب، يرى آخرون أنفسهم غير قادرين على تغيير وضع استمر على مر السنين.

46 - وتمثل الحالات الموصوفة أعلاه أيضاً انعكاساً ثقافات مكان العمل المختلفة جداً الموجودة في مراكز عمل البرنامج. ففي بعض المكاتب، يحظى الانسجام بين الموظفين بتقدير كبير لدرجة أنه يتم تجنب المحادثات الصعبة ويُنظر إلى التعقيبات النقدية على أنها "إهانة"؛ وفي مكاتب أخرى، تُعتبر المناقشات المفتوحة والتعقيبات عناصر حاسمة في منظمة قائمة على الجدارة.

- 47 - وأعرب المرؤوسون في كثير من الأحيان عن قلقهم بشأن "الإدارة التفصيلية" التي يتبعها المشرفون عليهم وعدم قدرة هؤلاء على التواصل بشكل متعاطف ومباشر. وأفاد الكثير منهم أن تقييمات تعزيز الأداء والكفاءة الخاصة بهم كانت أول إشارة إلى أن المشرفين لم يكونوا راضين عن أدائهم، مما يشير إلى مسائل متعلقة باستخدام التعقيبات داخل أفرقتهم. وتفاجأ مرؤوسون آخرون بتلقي تعقيبات نقدية بشأن أدائهم، إذ تم تصنيفهم دائما من قبل المشرفين السابقين على أنهم "متميزون" في استعراضات الأداء.
- 48 - وفي كثير من الأحيان، أعرب الموظفون في إطار محادثاتهم مع مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، عن درجة عالية من الخوف في إثارة الشواغل مع المشرفين عليهم، مشيرين إلى أنه غالبا ما تعتبر محاولات حل المسائل "إثارة للمشاكل" ويرون أن مثل هذه المحاولات تعود عليهم بعواقب سلبية. وشملت المخاوف الرئيسية التي أعرب عنها هؤلاء الموظفون تلقي ملاحظات سلبية في تقييمات تعزيز الأداء والكفاءة الخاصة بهم أو استبعادهم من الاجتماعات، أو المهام أو عدم تجديد عقودهم أو عدم دعمهم في السعي للتقدم في مسيرتهم المهنية.
- 49 - واختلال توازن السلطة والتباين بين تصورات الموظفين لذواتهم وتصورات الآخرين من العناصر المتكررة في العلاقات الشائكة بين المرؤوسين والمشرفين. ويمكن أن تنشأ التوترات أيضا لأن معظم موظفي البرنامج يواجهون مشرفا جديدا، وبالتالي أسلوب قيادة جديد، من كل سنتين إلى أربع سنوات، كما أن عددا كبيرا من الموظفين يعملون بعقود قصيرة الأجل مع قدر ضئيل للغاية من الحماية والأمن الوظيفي. ويؤدي الخوف من الانتقام - إلى جانب الفرص المحدودة للعثور على وظائف بديلة في الكثير من مراكز العمل والأجور المرتفعة نسبيا لموظفي البرنامج - إلى تعزيز إحجام الموظفين عن معالجة المسائل مع المشرفين عليهم، ويفضلون بدلا من ذلك تحمل المواقف غير السارة.

### فرص للتحسين

5) سيستفيد البرنامج من زيادة الاستثمار في ثقافة المساءلة حيث يكون القادة مساءلين عن قيادة أفرقتهم بطريقة محترمة وفعالة، ويكون الموظفون مساءلين عن تحقيق النتائج المتفق عليها. وفي حين أن إطار القيادة للبرنامج يوفر إرشادات جيدة عما يعنيه ذلك في الممارسة العملية، يلاحظ مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة أن هذا الإطار لا يستخدم بشكل كافٍ في الكثير من مراكز العمل. ويمكن للبرنامج بالتالي أن يزيد جهوده لجعل إطار القيادة نقطة مرجعية مشتركة وضمان معرفة الموظفين بالإطار وكيفية تكييفه واستخدامه في مكاتبهم. إن إعطاء وزن أكبر للمهارات الإشرافية في تقييم تعزيز الأداء والكفاءة، وضمان موقف متسق على جميع المستويات يؤكد على المساءلة، يمكن أن يؤدي إلى مزيد من التحسين في هذا المجال.

### 'تجسيد' قيم البرنامج

50 - في عام 2023، تعلقت 18 في المائة من الحالات التي تم عرضها على مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة بشواغل بشأن الثقافة التنظيمية وتطبيق القيم الأساسية للبرنامج في تفاعلات العمل اليومية. ومن بين هذه الحالات، تعلقت نسبة 5 في المائة بفئة المسائل المرتبطة بالمعايير والقيم والإجراءات والسياسات، و13 في المائة بالمسائل القانونية والتنظيمية ومسائل الامتثال. إن القيم الأساسية للبرنامج - النزاهة والتعاون والالتزام والإنسانية والشمول - توجه تفاعلات الموظفين وعملهم، ولكن على الرغم من العملية الشاملة التي تم من خلالها وضع هذه القيم، فإن الاختلافات الثقافية عبر المواقع تعيق في بعض الأحيان الالتزام الموحد بها وتؤثر في كيفية تجسيدها في العمليات اليومية، مما يخلق تحديات لخلق ثقافة تنظيمية محترمة.

51 - وتضطلع الثقافة، باعتبارها مجموعة العادات والتقاليد والقيم الخاصة بمجتمع أو مجتمع محلي ما،<sup>5</sup> بدور محوري في المنظمات الدولية مثل البرنامج، إذ تؤثر على العمليات والاستراتيجيات والتفاعلات. ويثري التنوع الثقافي وجهات النظر، وينهض بالابتكار، ويعزز الشمولية، ولكنه يؤثر أيضا على عمليات صنع القرار، وأساليب الاتصال وأساليب تسوية النزاعات، مع ما لذلك من آثار على فعالية التعاون بين مختلف الأفرقة. وغالبا ما تنجم النزاعات عن أساليب القيادة غير الحساسة ثقافيا أو عن الصعوبات في فهم ثقافات العمل المحلية. ويؤدي هيكل التوظيف في البرنامج، مع فصل الموظفين الوطنيين عن الموظفين

<sup>5</sup> انظر تعريف "الثقافة"، Cambridge English dictionary online.

الدوليين، إلى تفاهم هذه الديناميات. وقد لاحظ مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة أن المواقف الصعبة بشكل خاص قد تنشأ في المكاتب حيث الاتصالات غير الرسمية و"الدردشة في الممرات" هي القاعدة.

52 - وقد أعرب زائرو مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة عن وجهات نظر متعارضة في ما يتعلق بالأوضاع المختلفة للموظفين الوطنيين والدوليين: ففي حين يشعر الموظفون الوطنيون أن بعض جوانب "ثقافة الأمم المتحدة" تتطلب منهم تجنب بعض السلوكيات المقبولة محلياً، يجد الموظفون الدوليون صعوبة في إدارة الأفرقة حيث تمسّ الميول الثقافية المحلية بالقيم الأساسية للبرنامج. ومن خلال وجهتي النظر هاتين، استمع مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة إلى شواغل بشأن الاختلافات في ممارسات الاتصال المحترمة، واستخدام أساليب القيادة الاستبدادية أو الأكثر مساواة، والسلوكيات التي تعتبر تمييزية في ما يتعلق بالعمر، أو نوع الجنس أو العنصر أو أبعاد مجتمع المثليات والمثليين ومزدوجي الميل الجنسي ومغايري الهوية الجنسانية وأحرار الهوية الجنسية وحاملي صفات الجنسين وأفراد الفئات الجنسية الأخرى.

53 - وفي عام 2023، لاحظ مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة أنه في بعض المكاتب القطرية، وغالباً ما تكون المكاتب الموجودة في بيئات صعبة، أدت الممارسات التي تتعارض مع سياسات البرنامج، ولكنها راسخة في الثقافة المحلية إلى شواغل جدية بين الموظفين. وفي هذا الصدد، وصف الزائرون حالات لزملاء لهم صلات وثيقة جداً بمجتمعات محلية معينة أو بانعين أو شركاء حكوميين؛ أو حالات نزاع في المكتب؛ أو مناسبات استخدم فيها الموظفون علاقاتهم بالمجتمعات المحلية لتخويف زملائهم أو استخدموا الممارسات العرفية لتسوية النزاعات لمعالجة مسألة ما. وأفاد بعض المديرين أنهم يترددون في معالجة المسائل بفعالية بسبب الخوف على سلامتهم وأمنهم الشخصي أو بسبب خطر التعرض للمهاجمة. وغالباً ما اختار المديرين تجاهل الممارسات غير النظامية، ولا سيما عندما كانت الأمور غير واضحة، حتى تتسنى معالجتها في وقت مستقبلي "أكثر أماناً".

54 - إن الاعتراف بالاختلافات الثقافية واحترامها يمكن منظمات مثل البرنامج من تنمية علاقات محترمة، وبالتالي تعزيز بيئة عمل إيجابية وشاملة مع تحقيق الأهداف المشتركة عالمياً. وقد أنشأ البرنامج مجموعة من القيم التنظيمية المقبولة على نطاق واسع والمتجذرة بعمق في نظم القيم لدى مجموعات ثقافية شديدة التنوع. إن هذه القيم مشتركة بين جميع الثقافات، ولكن يتم تفسيرها و"تجسيدها" بشكل مختلف تماماً. وفي حين نفذ البرنامج سياسات وأطراً تشكل ثقافته،<sup>6</sup> هناك مجال لتحسين إدماج قيمه في العمليات اليومية. وتتطلب معالجة الانقسامات الثقافية تعزيز الكفاءة والحساسية الثقافية.

### فرص للتحسين

6) عمليات الرصد والتقييم المستمرة: إن إنشاء آليات لعمليات الرصد والتقييم المستمرة للديناميات الثقافية ومبادرات التنوع والشمول على نطاق البرنامج من شأنه أن يساعد المنظمة في تقييم فعالية جهود الإدماج الثقافي وتحديد مجالات التحسين.

7) تعزيز الوعي الثقافي على كافة المستويات: غالباً ما تضطلع الاختلافات الثقافية بدور أساسي في النزاعات بين المشرفين والمرووسين. وسيستفيد قادة البرنامج بشكل كبير من الدعم الإضافي لزيادة إذكاء الوعي الثقافي، الأمر الذي سيمكنهم من إدارة الاختلافات الثقافية بشكل أكثر فعالية. وفي الوقت نفسه، يستطيع البرنامج بناء فهم أكبر بين الموظفين الوطنيين لما ينطوي عليه العمل في إحدى منظمات الأمم المتحدة. ومن شأن هذه الخطوات أن تساعد على سد الفجوات القائمة، ولا سيما بين المشرفين في فئات الموظفين الفنيين الدوليين والموظفين الوطنيين، مما يعزز الثقافة والهوية التنظيمية عموماً.

### إحداث أثر: القيمة المضافة لمكتب أمناء المظالم

#### الفتوات غير الرسمية كمحطة أولى في تسوية النزاعات

55 - أعادت الجمعية العامة للأمم المتحدة التأكيد في قرارها [A/RES/77/260](#) الصادر في ديسمبر/كانون الأول 2022، أن تسوية النزاعات بشكل غير رسمي هو عنصر حاسم في نظام إقامة العدل وشددت على "ضرورة الاستعانة إلى أقصى حد ممكن بالنظام غير الرسمي لتفادي الدعاوى القضائية غير الضرورية". ويؤكد القرار على أن استخدام النظام غير الرسمي هو خيار

<sup>6</sup> تشمل هذه السياسات والأطر مدونة قواعد السلوك لبرنامج الأغذية العالمي، وسياسة شؤون العاملين في البرنامج، وإطار قيادة البرنامج، وتحدي الأمم المتحدة للابتكار في مجال تغيير الثقافة، وإطار التنوع، وسلسلة "ارفع صوتك" وحملة "الاحترام+".

يتسم بالفعالية والكفاءة لتسوية النزاعات في مكان العمل لأنه يشجع الحوار والتعاون. وتؤكد الجمعية العامة، أن النزاعات يتم حلها بشكل أكثر فعالية عندما يجتمع الأشخاص للتحدث والاستماع إلى بعضهم البعض طوعا وخارج العمليات الرسمية، وهو الأمر ذاته الذي يلاحظه مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في عمله اليومي.

#### القيمة المضافة لمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في البرنامج

- 56 - يُعدّ مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة عنصرا أساسيا في نظام العدل الداخلي للبرنامج. ويساعد وجود المكتب واستخدامه على ضمان أن تكون القيم الأساسية للبرنامج ومدونة قواعد السلوك جزءا لا يتجزأ من ثقافة المنظمة. ويعمل المكتب كنقطة اتصال تتمتع بالمعارف بالنسبة إلى الموظفين الذين يواجهون صعوبات في العمل ويمكنه، بموافقة الموظف، ربط هؤلاء الموظفين بسرعة بالأشخاص الذين لديهم سلطة التصرف. ونظرا للحرية التي يوفرها المكتب للموظفين في إطار مناقشة شواغلهم بشكل علني من دون خوف من الانتقام أو الحكم أو رد الفعل الإلزامي، فإنه يعد أيضا موردا فريدا لتوسيع نطاق أفكار الإدارة النيرة في مجال ثقافة مكان العمل. وتوفر خدمات تسوية النزاعات السريعة التي يتم تقديمها بشكل غير رسمي قدرا كبيرا من الوقت وتجنب الطاقة المهدرة التي يستهلكها الكثير من الموظفين عندما تستمر النزاعات ولا يتم حلها لفترات طويلة.
- 57 - ويعمل المكتب، من خلال محادثاته السريعة مع الموظفين، كآلية إنذار مبكر للقيادة إذ يمكنه مراقبة الاتجاهات ورصدها، وإبلاغ قيادة البرنامج بسرعة بأي مسائل تنظيمية ذات صلة يقوم بتحديدتها. إن هذه المسائل التنظيمية هي مسائل بعيدة الأمد وغالبا ما تكون متأصلة في التناقضات المتعلقة بأساليب تنفيذ السياسات والإجراءات أو في الثغرات في الاتصال والتفسير.

#### وضع أسس التغيير وتوفير التكاليف

- 58 - إن استخدام مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة يمكن أن يخفف من التكلفة المرتفعة للنزاع في مكان العمل. وتستهلك النزاعات التي لم يتم حلها قدرا هائلا من الوقت والطاقة والتمويل من حيث استقالة الموظفين، والتغيب عن العمل، والإجهاد الذي يعيق الإنتاجية، والتكاليف المتكبدة بسبب ارتفاع معدل دوران الموظفين، مما يستلزم التدريب والتطوير الوظيفي للموظفين الجدد الذين قد يغادرون بدورهم - المنظمة إذا ظلت المسائل من دون تسوية.
- 59 - وينجح مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة والمنظمة التي تدعمه عندما يتمكن الموظفون من الاتصال بالمكتب للحصول على آذان صاغية وجلسة لتبادل الأفكار يتم فيها النظر في خيارات تسوية النزاع. وهذا يمكن الموظف من توضيح تصوره للنزاع، في حين يمنحه تنوع الخيارات المتاحة لحله شعورا بالتمكين.
- 60 - إن تسوية النزاعات بالطرائق غير الرسمية فعالة للغاية من حيث التكلفة بالنسبة للبرنامج لأنها تحقق الكفاءة وتوفر الوقت، ولا سيما بالمقارنة مع الآليات الرسمية. وعند الانتهاء من التشاور مع مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، يتم تزويد زائري المكتب باستقصاء: في عام 2023، قال 22 في المائة من المشاركين في الاستقصاء إنه لكان من المرجح أن يستخدموا قناة رسمية، مثل مكتب التفتيش والتحقيق، لتبديد شواغلهم لو لم يتمكنوا من الاتصال بمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة.
- 61 - وعند التحدث مع الزائرين، يطبق موظفو مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة نهجا تدريبيا يهدف إلى تمكين الزائرين من التعامل بفعالية ليس فقط مع مسألتهم الحالية ولكن أيضا مع أي تحديات مماثلة في المستقبل. والردود على بيان الاستقصاء: "من خلال تفاعلي مع المكتب، أشعر براحة أكبر لمعالجة مسائل مكان العمل في المستقبل" توفر بالتالي مؤشرا لمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة على نجاحه في تمكين الزائرين والآثار الدائمة المحتملة لخدماته. وفي عام 2023، وافق 74 في المائة من المشاركين أو وافقوا بشدة على هذا البيان. وعلاوة على ذلك:

- ◀ وافق 89 في المائة أو وافقوا بشدة على أنهم يشعرون بالارتياح عند مناقشة شواغلهم مع أحد موظفي مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة؛
- ◀ وافق 72 في المائة أو وافقوا بشدة على أنه من خلال تفاعلاتهم مع المكتب، يمكنهم بسهولة تحديد الخيارات لمعالجة شواغلهم؛
- ◀ قال 87 في المائة أنهم سيوصون زملاءهم بمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة؛
- ◀ قال 34 في المائة إنهم لو لم يتصلوا بمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة لتفاقت المسألة؛



قال 30 في المائة إنهم كانوا سيتركون البرنامج أو يفكرون في تركه لو لم يتصلوا بمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة.

قال أحد زائري مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة

"لقد أحدثت مساهمتكم فرقا في تسوية الخلافات التي نشأت مع المشرف عليّ بطريقة سلمية ومناسبة. فشكرا جزيلا على دعمكم."

### برنامج المستشارين المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام - معالجة النزاع مباشرة عند ظهوره

62 - يقدم المستشارون المعنيون بمكان العمل القائم على الاحترام، بوصفهم امتدادا لمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، دعما سريا ومحايدا ومباشرا للزملاء الذين يواجهون مشاكل في مكان العمل في مكاتبهم القطرية أو مكاتبهم الفرعية. ويتم ترشيح المستشارين المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام من قبل أقرانهم ويؤدون دورهم على أساس طوعي، بالإضافة إلى واجباتهم العادية.

63 - ويعتبر المستشارون المعنيون بمكان العمل القائم على الاحترام عنصرا حاسما في التخفيف من مخاطر تصعيد النزاع من خلال معالجة المسائل من مصدرها. وهم أيضا بمثابة نظام إنذار مبكر لقيادة البرنامج، إذ يمكنهم تحديد أي مسائل تنظيمية يلاحظونها في الميدان والإبلاغ عنها؛ وهم يعملون، باعتبارهم "سفراء للأخلاقيات"، على إذكاء وعي زملائهم بمدونة قواعد السلوك في البرنامج والسياسات ذات الصلة. ويقوم المستشارون المعنيون بمكان العمل القائم على الاحترام بشكل أكثر تحديدا بما يلي:

- ◀ العمل كجهة اتصال أولى للموظفين الذين ليسوا متأكدين من مكان طلب المساعدة في ما يتعلق بمسائل مكان العمل؛
- ◀ توفير معلومات عن الموارد والخيارات المتاحة لاستكشاف سياسات البرنامج وإجراءاته؛
- ◀ إجراء دورات تدريبية بشأن الجوانب المختلفة لمنع النزاعات أو تسويتها باستخدام المواد التي ينتجها مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة ومكتب الأخلاقيات؛
- ◀ تعزيز قيم البرنامج.

### الدعم أثناء التغيير التنظيمي

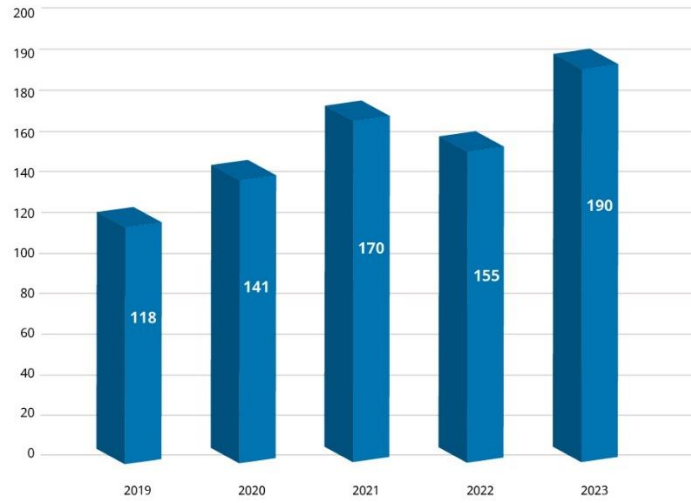
64 - في ضوء التغيير التنظيمي الجاري للبرنامج، أصبح دور المستشارين المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام أكثر أهمية في عام 2023. وعلى مدار العام، اتصل ما مجموعه 318 موظفا بالمستشارين لإجراء استشارات غير رسمية وغير مسجلة، وكان المستشارون في الكثير من مراكز العمل، عنصرا مفيدا في تزويد الموظفين بالمعلومات المتعلقة بعملية التغيير التنظيمي. وغالبا ما قام المستشارون أيضا بترويج حملات الاحترام + أو قيادتها في مكاتبهم.

### شبكة متنامية

65 - إدراكا لقيمة المستشارين المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام، طلبت الكثير من المكاتب تعيين مستشارين إضافيين. وخلال عام 2023، نمت شبكة المستشارين من 155 إلى 190 عضوا، ومن المتوقع أن تشمل 200 مستشار أو أكثر بحلول نهاية عام 2024. وفي عام 2023، أجرى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة دورتين تدريبيتين تأسيسيتين في روما للمستشارين المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام الجدد.

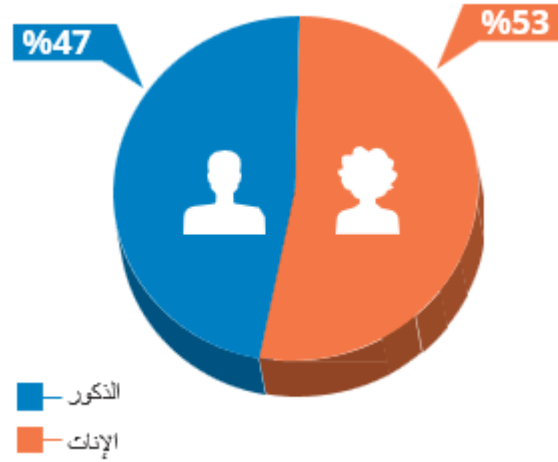
الشكل 12: عدد المستشارين المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام، 2019-2023

## 12- عدد المستشارين المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام، 2019-2023



الشكل 13: المستشارون المعنيون بمكان العمل القائم على الاحترام بحسب نوع الجنس، 2023

## 13- المستشارون المعنيون بمكان العمل القائم على الاحترام بحسب نوع الجنس



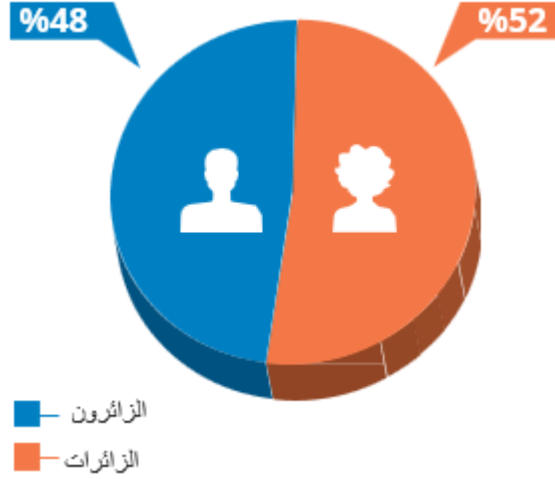
66 - ويمكن قياس المساهمات الرئيسية للمستشارين المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام ونجاحهم ليس فقط من حيث عدد الاستشارات التي يجرونها، ولكن أيضا من حيث الوعي الذي يخلقه بين الموظفين والمعلومات التي يقدمونها. ويشارك المستشارون المعنيون بمكان العمل القائم على الاحترام في البرامج التعريفية، ومكتفات الموظفين وغيرها من الأنشطة، حيث يروجون للسلوك المحترم ويوفرون معلومات للموظفين.

الأسباب الرئيسية لإجراء استشارات مع المستشارين المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام: المسائل بين الأقران ومع المشرفين

67 - في عام 2023، كانت المسائل مع الأقران هي السبب الرئيسي الذي دفع الموظفين إلى إجراء استشارات مع المستشارين المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام، إذ تقع 32 في المائة من جميع الاستشارات ضمن هذه الفئة. وبالإضافة إلى ذلك، تعلقت 28 في المائة من الاستشارات بمسائل العلاقات التقييمية و12 في المائة بمسائل التقدم والتطور الوظيفي.

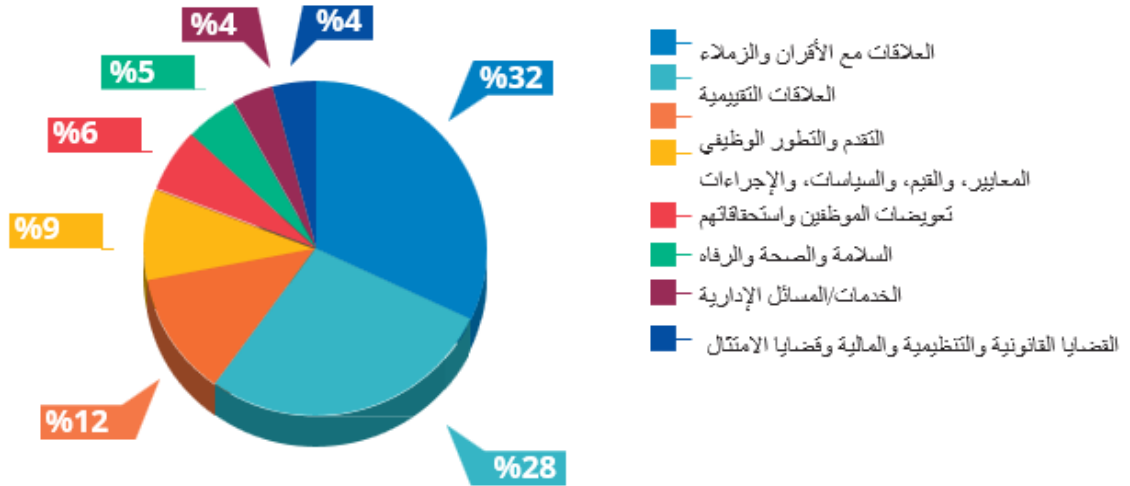
الشكل 14: الاستشارات مع المستشارين المعنيين بمكان العمل  
القائم على الاحترام بحسب نوع الجنس، 2023

14- زائرو المستشارين المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام بحسب نوع الجنس



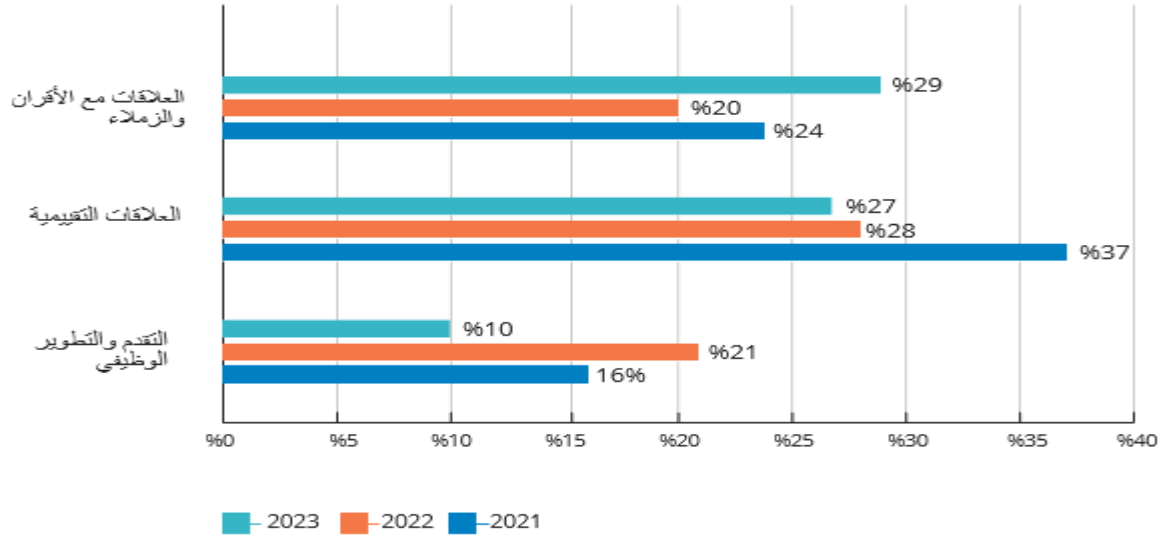
الشكل 15: نسبة الاستشارات مع المستشارين المعنيين بمكان العمل  
القائم على الاحترام بحسب فئة المسألة، 2023

15- استشارات المستشارين المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام. فئات المسائل (النسبة المئوية)



الشكل 16: فئات المسائل الرئيسية للاستشارات مع المستشارين  
المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام، 2021-2023

16- فئات المسائل الرئيسية للاستشارات مع المستشارين المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام، 2021-2023 (النسبة المئوية)



### آفاق المستقبل: مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في عام 2024

#### مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في الهيكل التنظيمي الجديد للبرنامج

##### النهوض بحوار أكثر استباقية مع القيادة

68 - مع إدخال الهيكل التنظيمي الجديد للبرنامج، أصبح لدى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، باعتباره مكتبا مستقلا وغير رسمي، خط إبلاغ مباشرا إلى المديرية التنفيذية. ويوفر الهيكل الجديد قدرا أكبر من الوضوح وتحسين تدفق المعلومات، مما يمنح مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة فرصة العمل بشكل أكثر فعالية كنظام للإنذار المبكر من خلال توفير تعقيبات مستمرة بشأن المسائل التنظيمية والاتجاهات الجديدة في البرنامج.

##### هدم "الصوامع"

69 - نظرا لأن جميع المكاتب المشاركة في نظام العدل الداخلي للبرنامج تقدم تقاريرها الآن مباشرة إلى المديرية التنفيذية، فإن مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة يتطلع إلى هدم "الصوامع" العازلة بين المكاتب وزيادة التعاون الداخلي. ويثق موظفو مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في أن ذلك سيساعد على زيادة أثر نظام العدل الداخلي، وبالتالي خدمة الموظفين بشكل أفضل وتمكين البرنامج من تقديم خدمات أفضل للمستفيدين.

##### وصول أفضل لموظفي البرنامج في الميدان

70 - في السنوات الأخيرة، تحول مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة من مكتب في المقر إلى مكتب يتمتع بحضور قوي في الميدان من خلال موظفي المظالم المنتدبين في المكاتب الإقليمية للشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية وشرق أفريقيا وغرب أفريقيا. ويخطط مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة لتعزيز خدماته للموظفين في آسيا والمحيط الهادئ في عام 2024 من خلال تعيين موظف مظالم مندوب للمكتب الإقليمي في ذلك الإقليم. ويقدم موظفو المظالم الدعم الفعال للموظفين الميدانيين من خلال الزيارات المخصصة، وأنشطة التوعية في المواقع الميدانية، والاستفادة من التكنولوجيا لتقديم خدمات الدعم الافتراضية وإقامة شراكات مع أصحاب المصلحة المحليين لتسهيل تقديم مساعدة مخصصة.

### تقديم الخدمات لمزيد من المكاتب القطرية

71 - يُظهر تحليل الحالات المقدمة إلى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة باستمرار أن أثر خدمات المكتب يكون أكبر عندما يلتقي موظفو المكتب بموظفي البرنامج شخصياً، لأن ذلك يبني علاقة مما يساعد الموظفين على التغلب على فلقهم بشأن مسائل الإبلاغ. ولذلك فإن مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة ملتزم بالوصول إلى المكاتب القطرية التي لم يتم زيارتها خلال السنوات الأربع الماضية. وفي عام 2024، يخطط المكتب لإجراء 30 زيارة دعم بالحضور الشخصي في جميع أقاليم البرنامج.

### تعزيز الوساطة

72 - يقوم مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة حالياً بتنقيح إطار الوساطة الخاص بالبرنامج، والذي سيحل محل تعميم المدير(ة) التنفيذي(ة) الحالي بشأن خدمات الوساطة ويسعى إلى تحديث نهج البرنامج في مجال الوساطة وزيادة استخدامه الوساطة على نطاق المنظمة. وفي الربع الثاني من عام 2024، يخطط مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة لإجراء مشاورات واسعة النطاق مع أصحاب المصلحة بشأن مشروع الإطار. وبمجرد اعتماد الإطار، خلال الفترة المتبقية من عام 2024 سيبدأ المكتب في تنفيذ أنشطة التواصل والتوعية وزيادة الرؤية والتدريب والترويج، ووضع إجراءات التشغيل الموحدة الداخلية.

### زيادة فوائد شبكة المستشارين المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام إلى أقصى حد

73 - يقوم مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة بعملية تجديد لشبكتهم التي تضم ما يقرب من 200 مستشار من المستشارين المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام في الميدان بهدف توفير المزيد من الدعم على المستوى الإقليمي، وبالتالي تمكين أولئك المستشارين من مساعدة زملائهم بشكل أفضل في التعامل مع التحديات المرتبطة بانخفاض التمويل والتحول الداخلي الجاري في البرنامج.