

المجلس التنفيذي
الدورة السنوية
روما، 23 – 26 يونيو/حزيران 2025

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



البند 7 من جدول الأعمال
WFP/EB.A/2025/7-F/Add.1
وظائف الرقابة
لاتخاذ قرار

التوزيع: عام
التاريخ: 21 مايو/أيار 2025
اللغة الأصلية: الإنكليزية

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

مذكرة الإدارة بشأن التقرير السنوي لمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة لعام 2024

مشروع القرار*

يحيط المجلس علماً بمذكرة الإدارة بشأن التقرير السنوي لمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة لعام 2024 (WFP/EB.A/2025/7-F/Add.1).

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

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيد S. Omollo

مساعد المديرية التنفيذية

إدارة مكان العمل والتسيير

بريد إلكتروني: stephen.omollo@wfp.org

- 1- ترحب الإدارة بالتقرير السنوي لمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، ويظهر التقرير حالة عدم اليقين التي واجهها برنامج الأغذية العالمي (البرنامج) والمجتمع الإنساني الأوسع خلال عام 2024. وتدرك الإدارة أن السياق العالمي المتغير بسرعة والتغيرات الداخلية في البرنامج شكّلت التحديات الملاحظة والرؤى الواردة في التقرير.
- 2- وتقدر الإدارة الدعم الذي قدمه مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة إلى الموظفين على نطاق المنظمة من خلال التشاور السري والتوجيه وتيسير حل النزاعات. وعلى وجه الخصوص، أتاحت جلسات مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة بشأن "التواصل والمضي قدما في أوقات التغيير" فرصة قيمة للموظفين للتفكير والتواصل وبناء القدرة على الصمود استجابة لإعادة الهيكلة التنظيمية في البرنامج والتغييرات الأخرى.
- 3- وتشيد الإدارة باستحداث إطار الوساطة الجديد للبرنامج، الذي يعزز الحل غير الرسمي كنهج أساسي لمعالجة النزاعات في مكان العمل. وتعتبر هذه المبادرة خطوة مهمة نحو تعزيز ثقافة التعاون والتفاهم المتبادل والثقة على نطاق المنظمة.
- 4- وتقدر الإدارة جهود مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة الموسعة في مجالي التواصل للتوعية والمشاركة. وفي عام 2024، عقد المكتب 81 حلقة عمل وحلقة دراسية شبكية حضرها أكثر من 400 3 موظف من جميع مناطق البرنامج، مما ساعد على بناء مهارات أساسية بشأن إدارة النزاعات، والاتصال، والتواصل، والتعقيبات. وبالإضافة إلى ذلك، تواصل 653 موظفا مع مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة - وهو مستوى يتوافق مع السنوات السابقة، ويمثل مؤشرا إيجابيا على استعداد الموظفين لطلب الدعم وقبول آليات حل النزاعات غير الرسمية، فضلا عن انخفاض أي وصم مرتبط بالتصدي لتحديات مكان العمل.
- 5- وترحب الإدارة بالانخفاض المستمر في الحالات التي تنطوي على سلوك مسيء مثل المضايقات، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة والتمييز. وفي عام 2024، مثلت هذه الحالات ما يقدر بنحو 12 في المائة من إجمالي عدد الحالات التي نظر فيها مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، منخفضة من 44 في المائة في عام 2019. وقد يعزى هذا الاتجاه إلى جهود البرنامج لتعزيز مكان عمل يسوده الاحترام، بما في ذلك من خلال توضيح القيم التنظيمية، وإطار قيادة البرنامج، وحملة الاحترام+، وتعزيز آليات ثقافة مكان العمل.
- 6- وتشير الإدارة إلى أن فترة عدم اليقين الممتدة المرتبطة بإعادة المواعمة التنظيمية ربما تكون قد ساهمت في زيادة طفيفة في الحالات المعروضة على مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة والمتعلقة بالعلاقات الإشرافية (37 في المائة من إجمالي الحالات، مرتفعة من 34 في المائة في عام 2023) والمسائل المتعلقة بالوظائف والمسارات المهنية (17 في المائة، مرتفعة من 15 في المائة في عام 2023). وتؤكد هذه الاتجاهات على أهمية الاستثمار المستمر في تنمية القيادة والتواصل الشفاف خلال فترات التغيير التنظيمي.
- 7- وأخيرا، تقدر الإدارة جهود مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة المستمرة لتحديد المسائل التنظيمية والتوصيات العملية التي عرضها للتصدي لها. وتنتقل الإدارة إلى استمرار التعاون الوثيق والحوار المفتوح مع مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة طوال عام 2025 بهدف الحفاظ على بيئة عمل سليمة ويسودها الاحترام وشاملة لجميع الموظفين.

فترة عدم اليقين الممتدة

- 8- منذ عام 2024، يواجه البرنامج فترة عدم يقين ممتدة متسمة بإعادة المواعمة التنظيمية، ونماذج القوة العاملة المتطورة، وتوقعات بانخفاض التمويل. وتدرك الإدارة الأثر الكبير لهذه التطورات على الموظفين على نطاق المنظمة، بما في ذلك تزايد القلق، وتراجع القدرة على الصمود، وانخفاض الشعور بالاستقرار. وكما أشار مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، كانت هذه التأثيرات متفاوتة، حيث استعاد الموظفون في بعض أقسام المنظمة الثقة، بينما لا يزال آخرون يعانون من قلق وارتباك مترايين، ولا سيما في ما يتعلق بتطبيق نموذج "المقر العالمي الواحد" وضغوط التمويل المستمرة. وفي هذا السياق، لا تزال الإدارة ملتزمة بالاتصال والتواصل الشفاف، والقيادة المتعاطفة، ونظم الدعم المعززة للحفاظ على الثقة، ومساعدة الموظفين على اجتياز المرحلة الانتقالية، وتعزيز ثقافة مكان عمل يسوده الاحترام.

رد الإدارة	توصية أمين المظالم
<p>موافقة.</p> <p>يدرك البرنامج أهمية القيادة المتعاطفة والشفافة في أوقات التغيير التنظيمي السريع. ويظل كبار القادة ملتزمين بالتواصل الاستباقي والصادق والقيادة الواضحة. وفي عام 2024، عُقد حدثان لجميع الموظفين، ركز أحدهما تحديداً على التغييرات الجارية في المنظمة. ولتسهيل الاتصال والتواصل بشأن هذه التغييرات، استعان مكتب الاتصالات ووسائل الإعلام بخبير خارجي في مجال إدارة التغيير أجرى حلقات دراسية شبكية للمديرين وقدم مجموعات أدوات وتوجيهات للقيادة. ويجري حالياً مناقشة تنظيم أحداث إضافية لجميع الموظفين على مستوى القيادة، ويعمل القادة التقنيون من مختلف مسارات عمل التغيير على تطوير منتجات إعلامية لتوزيعها على جميع الموظفين.</p> <p>وطوال عملية التغيير، عملت القيادة العليا ومكتب إدارة التغيير والمجالات الوظيفية الرئيسية معا لضمان حصول الموظفين - بمن فيهم من يشغلون مناصب إشرافية - على تحديثات واضحة وفي الوقت المناسب، بما في ذلك في ما يتعلق بالتغييرات في الموارد البشرية، ليكونوا واضحين بشأن المستقبل.</p>	<p>1- 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.</p>
<p>موافقة.</p> <p>أطلقت مبادرات كثيرة لدعم الموظفين في التعامل مع التغييرات التنظيمية الجارية. ويتضمن برنامج متعدد التخصصات لدعم الموظفين من المقرر تنفيذه في عام 2025 موارد مخصصة للمديرين والمشرفين، مثل حلقات دراسية شبكية مستهدفة، ومبادرة تجريبية تركز على دعم القيادة على المستويات المتوسطة.</p> <p>ووضعت دائرة الرفاه، بالتعاون مع فريق مستشاري موظفي الأمم المتحدة المختص بحالات الإجهاد، مبادئ توجيهية لأفضل الممارسات للمديرين الذين ينفذون عملية تقليص حجم العمل وغيرها من التحولات الصعبة. وسيتم تقديم هذه المبادئ التوجيهية من خلال حلقة دراسية شبكية مخصصة في عام 2025 كجزء من برنامج دعم الموظفين.</p> <p>ولمواصلة تعزيز الدعم المقدم إلى الأفراد، أطلقت شعبة الموارد البشرية مبادرة تدريب إرشادي داخلي في عام 2024، استناداً إلى مجموعة من 38 مدرباً إرشادياً داخلياً حصلوا على تدريب. وفي حين كان التدريب الإرشادي موجهاً في البداية للمديرين، فإنه يُقدّم الآن لجميع الموظفين، ويغطي مجالات مثل القيادة، وإدارة التغيير، والتطوير المهني، وعلاقات مكان العمل.</p> <p>وبالإضافة إلى ذلك، يواصل البرنامج الإرشادي التوجيهي التابع للبرنامج توفير فرص تطوير مهني قيمة للموظفين على جميع</p>	<p>2- 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. ويشكّل 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.</p>

رد الإدارة	توصية أمين المظالم
المستويات. وأفاد كل من المرشدين الموجهين والمتدربين أن البرنامج كان مفيدا للغاية خلال فترات عدم اليقين، حيث عزز التبادل بين الأقران والتعلم المشترك.	

واجب الرعاية

9- واجه العاملون في البرنامج في عام 2024 ظروفًا متزايدة الخطورة وغير متوقعة، حيث عمل كثيرون في مراكز عمل عالية المخاطر ومتأثرة بالنزاعات، وفي ظل قيود على الحركة ناجمة عن عدم الوصول الإنساني، وعدم يقين وظيفي. ولاحظ مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة أن هذه الضغوط المتداخلة كان لها أثر كبير على رفاه الموظفين وقدرتهم على الصمود. وفي هذا السياق، مثل إطلاق البرنامج لإطار المساءلة والحوكمة الخاص بواجب الرعاية إنجازا مهما في تعزيز نظم الدعم المؤسسي. ولا تزال الإدارة ملتزمة بضمان التواصل بوضوح بشأن واجب الرعاية، وتطبيقه باستمرار، واستجابته لمختلف البيئات التشغيلية.

رد الإدارة	توصية أمين المظالم
موافقة.	3- سيكون من المفيد أن يوضح البرنامج لموظفيه، ويُبين لهم، ما يعنيه واجب الرعاية بالنسبة لهم، ولا سيما 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" يوِّلد لدى بعض الموظفين توقعات لا تندرج ضمن نطاق المبادرة.
يدرك البرنامج تماما أهمية واجب الرعاية في السياق العالمي والتنظيمي الحالي، ولا سيما للموظفين العاملين في مراكز عمل عالية المخاطر. والمنظمة ملتزمة بتوفير بيئة عمل سليمة وأمنة ويسودها الاحترام وشاملة لجميع الموظفين، مدركة أن هذا الالتزام أساسي لقدرتها على تنفيذ رسالتها.	
وفي نوفمبر/تشرين الثاني 2024، أطلق البرنامج أول إطار مساءلة وحوكمة خاص بواجب الرعاية، يحدد مسؤولية المنظمة في توقع المخاطر وتخفيف المخاطر المتوقعة التي قد تؤثر على الموظفين وأفراد أسرهم المؤهلين. ويحدد الإطار مبادئ توجيهية، ويوضح المسؤوليات، ويقدم آليات لتعزيز المساءلة على نطاق المنظمة. ويُستكمل بإنشاء لجنة معنية بواجب الرعاية والشمول، مكلفة بتنسيق الجهود بين مختلف الوظائف، وتعزيز معايير متسقة، بما في ذلك في ما يتعلق بالمعاملة المنصفة بين جميع أنواع العقود.	
ويقدر البرنامج التعقيبات الإيجابية التي تلقاها من الموظفين بشأن هذه الجهود. كما تدرك الإدارة أن هناك شواغل أثّرت من خلال مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة بشأن الفجوة المتصورة بين تطورات الإطار وتجارب الموظفين. ولحل هذه المشكلة، يعطي البرنامج الأولوية لتوضيح مفهوم واجب الرعاية عمليا، بما في ذلك نطاقه وحدوده، ولا سيما في مراكز العمل الميدانية حيث يمكن أن تقيد ظروف العمل الخيارات المتاحة.	
وتُبذل جهود لتحديد المعايير الدنيا وإجراءات التشغيل الموحدة، وتحسين نموذج إدارة المخاطر، والتميز بين الأحكام التي يدعمها مقر البرنامج	

<p>وتلك الخاصة بسياق محدد. وتهدف هذه الخطوات إلى ضمان اتباع نهج واقعي وشفاف وقابل للتنفيذ في ما يتعلق بواجب الرعاية في جميع مراكز العمل وبين جميع فئات الموظفين.</p>	
--	--

الحفاظ على أهمية ثقافة مكان العمل

10- تدرك الإدارة أهمية الالتزام بقيم البرنامج - والتحديات ذات الصلة - خلال فترة انتقالية تنظيمية كبيرة. وكما أشار مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، أثر عدم اليقين وانعدام الأمن الوظيفي وزيادة الضغط على الأفرقة على ديناميات مكان العمل والعلاقات الإشرافية. وتدرك الإدارة أيضا أن عملية الإلحاق بالعمل القوية والمستمرة ضرورية لتعزيز الثقافة التنظيمية، ومواءمة التوقعات، ودعم بداية إيجابية لجميع الموظفين الجدد.

رد الإدارة	توصية أمين المظالم
<p>موافقة.</p> <p>تؤكد الإدارة بشدة على القيم المشتركة للبرنامج، ولا سيما خلال فترات التحول التنظيمي. وعملت شعبة الموارد البشرية على زيادة الوعي بمبادئ مكان العمل الذي يسوده الاحترام وآليات التكلم عن السلوك غير اللائق أو المسيء. كما تم التأكيد على السلامة النفسية والمساءلة، حيث يؤدي المديرون دورا محوريا في الحفاظ على بيئة يسودها الاحترام.</p> <p>وبحلول نهاية عام 2024، شارك 1 184 مديرا من 15 مكتبا في مبادرة "القيادة بالسلامة والمساءلة"، التي تقدم توجيهات عملية بشأن منع المشاكل السلوكية في مكان العمل وحلها. وستستمر هذه المبادرة في عام 2025.</p> <p>وبالتوازي مع ذلك، تواصل برامج القيادة في البرنامج - التي تركز على إطاره القيادي وتتواءم مع قيمه - تعزيز السلوكيات القيادية الأخلاقية والشاملة للجميع على كافة المستويات. ولا تزال حملة "الاحترام+" أداة مهمة لتسهيل محادثات الأفرقة والإجراءات التي تعزز مكان عمل يسوده الاحترام.</p> <p>ويجري حاليا وضع مجموعة أدوات منقحة لقيم البرنامج، يمكن أن تستخدمها الأفرقة لإعادة تأكيد القيم الأساسية وإدماجها في عملها اليومي من خلال أنشطة قابلة للتكيف ومحددة السياق. وبالإضافة إلى ذلك، أدرجت جلسة بشأن الأخلاقيات ضمن البرنامج التعريفي للمديرين القطريين ونوابهم، مما يؤكد التزام الإدارة بتعزيز ثقافة قيادة قائمة على الاحترام والقيم.</p> <p>وتواصل دائرة الرفاه والوحدات الأخرى تقديم التوجيه التقني والأدوات وأفضل الممارسات المتعلقة بممارسات مكان العمل الذي يسوده الاحترام خلال فترة التغيير هذه. ويواصل مكتب الأخلاقيات جهود التواصل للتوعية بشأن مدونة قواعد السلوك، وتضارب المصالح، وحماية المبلغين عن المخالفات في البرنامج، لتعزيز الوعي بالأخلاقيات والسلوك الأخلاقي على نطاق المنظمة.</p>	<p>4- 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.</p>

<p>موافقة.</p> <p>في أوائل عام 2024، أطلق البرنامج حزمة عالمية مجددة بشأن الإلحاق بالعمل، لتحل محل الحزمة المعتمدة في عام 2018. وقد وضعت الحزمة الجديدة من خلال تعاون بين شعبة الموارد البشرية والمكاتب الأخرى، وتبدأ عملية الإلحاق بالعمل من مرحلة قبول العرض، مما يضمن وصول الموظفين الجدد إلى الأدوات والمعلومات الأساسية في الوقت المناسب.</p> <p>وتم تعزيز عملية الإلحاق بالعمل العالمية بشكل أكبر مع إطلاق منصة Workday في 1 يوليو/تموز 2024. وتوفر منصة Workday رحلة إلحاق بالعمل آلية مُهيكلتة تمتد من مرحلة ما قبل التوظيف، واليوم الأول من العمل، وما بعده. وتُكملها عملية إلحاق وظيفي وداخلي تديرها وحدات فردية، حيث يؤدي المديرين دوراً رئيسياً في الترحيب بأعضاء الفريق الجدد وإدماجهم.</p> <p>وتقر الإدارة بتوصية مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة وتوافق على أنها بحاجة إلى فهم أفضل لتجارب الإلحاق بالعمل في جميع مراكز العمل. وستساعد الرؤى الواردة من الموظفين الجدد في إرشاد التحسينات المستقبلية، وتسهم في نهج مؤسسي أكثر اتساقاً وفعالية للإلحاق بالعمل.</p>	<p>5- 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 بمنح الموظفين الجدد بداية أفضل في البرنامج.</p>
--	--

ثقافة القيادة، والاتصال والتواصل وإبداء التعقيبات

- 11- تدرك الإدارة أن القيادة القوية والمساءلة وثقافة التواصل المفتوح والبناء عوامل أساسية لبناء مكان عمل يسوده الاحترام والشمول. وفي فترة التحول، من المهم للغاية أن يشعر الموظفون بأن أصواتهم مسموعة وأنهم يحظون بالدعم والتمكين ليقدّموا مساهمات قيمة. وتقر الإدارة بملاحظات مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة بشأن التحديات في الاتصال والتواصل الإشرافي، والتعقيبات على الأداء، والثقة في عمليات إدارة الأداء، وهي ملتزمة بتعزيز مهارات القيادة وتشجيع الحوار المستمر الثنائي الاتجاه على جميع مستويات المنظمة.

رد الإدارة	توصية أمين المظالم
<p>موافقة.</p> <p>تقدم شعبة الموارد البشرية برامج لتطوير المهارات القيادية في مجالات تعلم القيادة، والمهارات الإشرافية، وقيادة الأفراد وقيادة الأفرقة، بالإضافة إلى برنامج القيادة العليا – والتي تركز جميعها على إطار القيادة في البرنامج. وتركز هذه البرامج على تزويد المشرفين بالمهارات العملية اللازمة لتدريب أفرقتهم وتوجيهها ودعمها بفعالية.</p> <p>وفي السنوات الأخيرة، طرحت شعبة الموارد البشرية برنامج "المدير كمدرّب إرشادي" لتعزيز مهارات التدريب الإشرافي بوصفها جانباً أساسياً من القيادة. غير أن التمويل المركزي لهذا البرنامج كان محدوداً، وقامت بعض المكاتب القطرية والمجالات الوظيفية بتمويل جولات تدريبية إضافية بشكل مستقل. ويبرز هذا التفاوت في الوصول إلى</p>	<p>6- 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.</p>

رد الإدارة	توصية أمين المظالم
<p>الموارد الحاجة إلى استثمار مركزي مستدام لضمان استعادة جميع المشرفين على نطاق البرنامج من فرص تطوير القيادة، بغض النظر عن موقعهم أو موارد مكاتبهم.</p> <p>وتواصل شعبة الموارد البشرية إعادة توجيه أي تمويل داخلي متاح لدعم تنفيذ برامج تطوير القيادة الممولة مركزيا كل عام، وتظل ملتزمة بتوسيع نطاق الوصول إلى هذه الفرص التعليمية المهمة.</p>	
<p>موافقة.</p> <p>يعد تعزيز ثقافة التعقيبات المفتوحة الثنائية الاتجاه أساسيا لبناء الثقة وتحفيز التحسين المستمر على نطاق البرنامج. وقد دعمت شعبة الموارد البشرية هذا الهدف منذ فترة طويلة من خلال الحلقات الدراسية الشبكية والمواد التوجيهية المتعلقة بإبداء التعقيبات وتلقيها كجزء من إدارة الأداء وتطوير القيادة.</p> <p>وفي عام 2025، سيتضمن برنامج دعم الموظفين المتعدد الوظائف سلسلة من الحلقات الدراسية الشبكية التي تركز تحديدا على مهارات التعقيبات للمشرفين والمرؤوسين. وتهدف هذه الجلسات إلى تعزيز ثقة الأفراد في إبداء التعقيبات وتلقيها بشكل بناء، خارج سياق تقييمات الأداء الرسمية.</p> <p>وإدراكا لدور المديرين في تحديد أسلوب الاتصال والتواصل في الأفرقة، يلتزم البرنامج بتحديد وتعزيز كفاءات إدارة العاملين. ويجري حاليا استكشاف نهج نظمي أكثر لضمان دعم المديرين لإجراء محادثات واضحة وتتسم بالاحترام وحسن النية.</p> <p>وبالإضافة إلى ذلك، يجري مكتب الاتصالات ووسائل الإعلام، بدعم من شعبة الموارد البشرية، مجموعات تركيز عالمية شهرية مع الموظفين لتطوير فهم أفضل لكيفية تصور التغييرات التنظيمية واستيعابها. وتعمل هذه المحادثات بمثابة قناة مهمة للتعقيبات للقيادة العليا وتساهم في تشكيل استراتيجيات اتصال وتواصل أكثر استجابة لاحتياجات الموظفين.</p>	<p>7- 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 سيئا 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، وأداء تنظيميا أقوى.</p>

مسؤولية الإدارة عن معالجة النزاعات في الأفرقة

12- تدرك الإدارة الدور الحاسم للمديرين في بناء أفرقة عمل يسودها الاحترام ومتعاونة وعالية الأداء. وتعد القيادة المتعاطفة، وحل النزاعات بشكل استباقي، والالتزام بإطار القيادة في البرنامج، أمورا أساسية لتعزيز الثقة والسلامة النفسية. وتلتزم الإدارة أيضا بضمان المساءلة على جميع مستويات المنظمة، ليشعر الموظفون بالأمان والتقدير والتمكين للتعبير عن شواغلهم والمساهمة بشكل كامل.

رد الإدارة	توصية أمين المظالم
<p>موافقة.</p> <p>يدرك البرنامج أن القيادة الفعالة على جميع المستويات أساسية لديناميات الفريق القوية، ورفاه الموظفين، وتحقيق الأهداف التنظيمية. وتدمج مهارات إدارة العاملين في جميع ملفات تعريف الوظائف في البرنامج، وتمثل مجال تركيز في عمليات التوظيف والترقية وإعادة التكليف. وتتضمن إعلانات الوظائف الشاغرة توقعات واضحة بشأن الكفاءات القيادية، وتقيم لجان المقابلات المرشحين على أساس قدرتهم على قيادة الأفرقة، وتعزيز التعاون، وإدارة النزاعات.</p> <p>وتأخذ لجنة التوظيف في البرنامج في الاعتبار القدرات المثبتة لإدارة العاملين والأداء السابق عند التوصية بالمرشحين للمناصب الإدارية. وتماشيا مع إطار القيادة في البرنامج، يتم تقييم المشرفين أيضا من خلال هدف إلزامي بشأن إدارة الأفرقة في تقييمات أدائهم السنوية.</p> <p>ويدرك البرنامج أهمية تعزيز المساءلة وضمن أن تتواءم سلوكيات القيادة مع المعايير المتوقعة. وتعد تقييمات الأداء الدقيقة والبناءة أساسية لتحديد نقاط القوة ومجالات التحسين. ويدعم ذلك التحول نحو ثقافة الشفافية، والتعقيبات المفتوحة، والمساءلة - بما في ذلك الجهود المبذولة لتبديد الشواغل الطويلة الأجل التي قد تكون معروفة على نطاق واسع ولكن نادرا ما تُناقش داخل الأفرقة.</p> <p>وحتى في أوقات قيود الميزانية، من الضروري الاستثمار في تطوير القيادة. وينبغي أن تتاح للزملاء الذين تم تحديدهم للترقية المحتملة أو إعادة تعيينهم في أدوار إدارية فرصة لاكتساب المهارات التي تعزز قدرتهم على إدارة الأفرقة بشكل فعال ودعم مكان عمل يسوده الاحترام والشمول.</p>	<p>8- 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 تقارير مباشرة يقودون بالقدوة ووفقا 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.</p>

معالجة "الأسرار المعروفة"

13- تؤكد الإدارة مجددا على عدم تسامحها مطلقا إزاء السلوكيات المسيئة على جميع المستويات، بما في ذلك في القيادة العليا. فالسلوك غير اللائق - ولا سيما من قبل من هم في مناصب السلطة - يمكن أن يزعزع الثقة، ويلحق الضرر بمعنويات الفريق، ويشكل خطرا على السمعة. ولذلك، من الضروري التصدي للسلوكيات غير اللائقة بشكل حاسم، ورصد عمليات الانتقال الإدارية، وتعزيز آليات المساءلة للحفاظ على ثقة الموظفين والتمسك بقيم البرنامج.

رد الإدارة	توصية أمين المظالم
<p>موافقة.</p> <p>يلتزم البرنامج بضمان محاسبة المديرين على سلوكهم، وتبديد أي شواغل إزاء السلوك غير اللائق أو المسيء من خلال اتخاذ إجراءات مناسبة وإجراء رصد مستمر. وتترك المنظمة أن إعادة تعيين الأفراد</p>	<p>9- 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</p>

رد الإدارة	توصية أمين المظالم
<p>الذين توجد شواغل معروفة بشأن سلوكهم، من دون حل المشاكل الأساسية، يقوض الثقة ونزاهة معايير القيادة.</p> <p>ولتعزيز سلوك القيادة، استثمر البرنامج في عدة مبادرات. وقد طال البرنامج العالمي للقيادة التنفيذية الشاملة ما يقرب من 300 من كبار القادة - برتبة مد-2 فما فوق، ومديرين قطريين (مد-1) ونواب مديرين قطريين - لتزويدهم بالمهارات اللازمة لقيادة أفرقة متنوعة وتقديم مثال يحتذى به على السلوك القائم على الشمول. ويُستكمل ذلك بـ"تدريب إرشادي تحفيزي" إلزامي لمدة ستة أشهر، بالإضافة إلى حوارات تحفيزية بين القادة والموظفين تهدف إلى تمكين المشاركين من فهم المنظورات المختلفة.</p> <p>ويتم تعزيز مساءلة القيادة بشكل أكبر من خلال مبادرات تتناول مواضيع مثل القيادة بالسلامة والمساءلة، وجلسات تعريفية للمديرين القطريين الجدد ونواب المديرين القطريين، وبرنامج لرؤساء المكاتب الميدانية. وتركز هذه المبادرات على دور المديرين في تهيئة بيئات عمل آمنة نفسياً والتصدّي لسوء السلوك داخل أفرقتهم.</p> <p>ويواصل مكتب الأخلاقيات تأدية دور رئيسي في تعزيز ثقافة التكلم بصراحة، وتوفير التدريب للمديرين والموظفين على سياسة البرنامج لحماية المبلغين عن المخالفات، وتشجيع السلوك الأخلاقي على نطاق المنظمة.</p> <p>كما يقدم البرنامج دعماً مستهدفاً للمديرين من خلال التدريب الإرشادي، وأدوات فعالية الأفرقة، ووحدات تحسين السلوكيات. وتقدم شعبة الموارد البشرية توجيهها مباشراً لمساعدة المديرين على توثيق السلوكيات غير اللائقة والتصدّي لها وتصحيحها. ويقدم مكتب مساعدة مخصص لإدارة الحالات، أطلق في عام 2023، الدعم لكل من المديرين والموظفين في التعامل مع حالات ضعف الأداء والشواغل السلوكية.</p> <p>وعند النظر في إعادة تعيين أحد المديرين، يلتزم البرنامج بدراسة جميع الظروف ذات الصلة بعناية، وضمان أن تكون أي إعادة تعيين مصحوبة برصد الأداء، ودعم التطوير، وتوقعات سلوكية واضحة. ويسعى هذا النهج إلى كسر حلقة المشاكل السلوكية غير المحلولة، وتعزيز ثقافة الاحترام والمساءلة في مكان العمل.</p>	<p>المسيء، ومع ذلك يستمر تعيينهم من مركز عمل إلى آخر. وتؤدي هذه الحالات، التي تُلاحظ على نطاق واسع داخل المنظمة، إلى تقويض ثقة الموظفين في مدى التزام البرنامج بالتعامل اللائق 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.</p>

الاستنتاج

14- يظل البرنامج ملتزماً بتعزيز ثقافة في مكان العمل يسودها الاحترام والشمول والقيم، حيث يشعر جميع الموظفين بالأمان والدعم والتمكين للمساهمة. وتدرك المنظمة أن الاتصال والتواصل الفعال وحل النزاعات في الوقت المناسب والقيادة القوية عوامل أساسية للوفاء بولايتها، ولا سيما في أوقات التغيير التنظيمي وعدم اليقين. وستواصل الإدارة إطلاع الموظفين على أحدث المستجدات في ما يتعلق بالتقدم المحرز في عملية إعادة التنظيم الجارية في البرنامج، وبيئة التمويل المتغيرة، وغيرها من التطورات التشغيلية، مع ضمان الشفافية والتفاعل طوال العملية.

15- ويقدم التقرير السنوي لمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة رؤى وتوجيهات قيّمة في حين يواصل البرنامج تعزيز ثقافته الداخلية. وتقدر الإدارة دور مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في تعزيز المساءلة والعدالة والنزاهة، وتؤكد من جديد التزامها بهذه المبادئ كأساس لمنظمة سليمة وعالية الأداء.