

المجلس التنفيذي

الدورة السنوية

روما، 23 – 26 يونيو/حزيران 2026

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



البند 7 من جدول الأعمال

WFP/EB.A/2026/7-F

وظائف الرقابة

لاتخاذ قرار

التوزيع: عام

التاريخ: 12 مايو/أيار 2026

اللغة الأصلية: الإنكليزية

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

التقرير السنوي لمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة لعام 2025

مشروع القرار*

يحيط المجلس علماً بالتقرير السنوي الصادر عن مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة لعام 2025 (WFP/EB.A/2026/7-F).

* هذا مشروع قرار، وللإطلاع 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

السيدة K. Melliush

أمينة المظالم ومديرة

مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة

بريد إلكتروني: katya.melliush@wfp.org

مقدمة

- 1- كان عام 2025 عاما صعبا بلا شك بالنسبة لبرنامج الأغذية العالمي (البرنامج). فقد تزامنت التخفيضات الحادة في التمويل مع جهود إعادة الهيكلة الواسعة النطاق، وتقلصت القوة العاملة بشكل كبير في فترة وجيزة. وفي الوقت نفسه، ساهمت السريديات العالمية التي تطرح تشكك في قيمة العمل الإنساني في زيادة الشعور بالإحباط. كما كان الكثير من الموظفين يعانون من الصدمة والحزن لفقدان زملائهم الذين اختطفوا أو فقدوا أرواحهم أثناء تأدية رسالة البرنامج. وفي عام اتسم بالخسارة وعدم اليقين والضغط، نذر بصيص الأمل.
- 2- ومع ذلك، حتى في هذه الفترة العصيبة، كانت هناك لحظات من التغيير البناء. فقد سارع كل من المكاتب والزملاء على نطاق البرنامج إلى دعم الموظفين المتضررين، وهدموا الصوامع العازلة وقدموا كل مساعدة ممكنة. وتتمثل إحدى نقاط القوة غير الملحوظة لتسوية النزاعات بالوسائل غير الرسمية، في أن قدرة الأفراد على إثارة شواغلهم مبكرا وبأمان، تتيح حتى للمواقف المتوترة أن تفضي إلى حصائل أفضل لجميع الأطراف المعنية. ومع مرور البرنامج بتغييرات عميقة، شهد مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة زيادة كبيرة في عدد الزملاء الذين تواصلوا معه، ولا سيما بشأن مسائل متعلقة بالوظائف والمسارات المهنية. ورغم أنه لم يكن في وسع مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة منع تقليص عدد موظفي البرنامج، فقد استطاع تقديم الدعم بطرق متعددة، إذ وفر مساحة سرية للموظفين للتعبير بصراحة عما يمرون به. وقد مكّن استعدادهم لفعل ذلك المكتب من تقديم تعقيبات تصاعدية قيمة في وقت كانت فيه الحاجة إليها ماسة. ويعرض بعض هذه التعقيبات في هذا التقرير، إلى جانب دراسات حالة تُبين كيف يُمكن لمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة تيسير حوار أوسع وتشجيع التعاون.
- 3- وفي حين يستعرض هذا التقرير عاما مليئا بالتحديات، فهو يتطلع أيضا إلى المستقبل. وتُشير التجارب التي شاركها الموظفون مع مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة إلى دروس واضحة ومجالات يُمكن للبرنامج من خلالها تعزيز دعمه لموظفيه أثناء فترات الضغط وعدم اليقين. ومن خلال التأمل الصريح في صعوبات عام 2025 - وفي الآراء التي أبدّاها الموظفون - يأمل المكتب أن يُساهم في صياغة أساليب عمل أكثر دعما وشفافية وقدرة على الصمود في الأعوام القادمة.

الدروس المستفادة من عام 2025: تأملات وملاحظات

التعامل مع العاصفة: أثر تقليص الحجم وإعادة الهيكلة

- 4- على الرغم من أن التغييرات الهيكلية وتغييرات القوة العاملة في البرنامج في عام 2025 زادت من عوامل الإجهاد، فقد تفهم الموظفون حاجة البرنامج إلى تعديل حجمه وهيكله استجابة لتغيرات التمويل والمشهد السياسي. وأبلغ الكثير من الموظفين مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة أنهم يدركون أن هذه الضغوط كانت خارجة عن سيطرة البرنامج. إلا أن أصعب ما واجهوه كان كيفية إدارة عملية التغيير على مختلف المستويات. وتحدث الموظفون عن شعورهم بالارتباك أو بأنهم لم يتلقوا معلومات كافية في لحظات مفصلية، مشيرين إلى عدم وضوح التواصل أو عدم اتساقه أو سوء توقيته. كما أثار آخرون شواغل إزاء كيفية اتخاذ القرارات - ومدى عدلها وشفافيتها وتطبيقها بطريقة متسقة على نطاق المنظمة.

زيادة الأعباء الهيكلية وعدم الوضوح

- 5- في المكاتب التي تأثرت بشدة بفعل تقليص عدد الموظفين، حيث قلّ عدد الأفراد جدا في الأفرقة، شعر الموظفون بأن أعباء عملهم الإجمالي ظلت من دون تغيير يُذكر. وغالبا ما أُعيد توزيع المسؤوليات التي كانت تُوزع سابقا على أفرقة أكبر على عدد أقل من الزملاء، مما أدى إلى زيادة الأعباء وشواغل إزاء استدامة ظروف العمل. ووصف الموظفون شعورهم بالإرهاق وعدم اليقين بشأن المدة التي يمكن تحمّل هذا المستوى من الضغط خلالها. وفي حين أقر الكثيرون بنجاح البرنامج عادة في تحديد الأولويات، فقد شعروا بأن خفض أولويات المهام يشكل تحديا في الممارسة العملية.
- 6- وفي سياق تقليص الحجم، أثّرت شواغل من عدم الالتزام بشكل موحد بترتيب الاحتفاظ بالموظفين الموصوف في الإطار ذي الصلة، وأن عملية اتخاذ القرار بشأن إلغاء الوظائف قد تكون في أحسن الأحوال تعسفية، وفي أسوأ الأحوال قائمة على اعتبارات شخصية غير ملائمة لاستهداف موظفين محددين بدلا من الوظائف نفسها. وفي بعض الحالات التي رُفعت إلى مكتب أمين

المظالم وخدمات الوساطة، لم تُوضح القرارات النهائية بشأن إلغاء الوظائف أو إنهاء خدمات الموظفين على النحو الصحيح أو بالكامل إلا في مراحل متأخرة جدا من العملية، مما ترك الموظفين تحت ضغط لا داعي له لفترات طويلة، ثم مع وقت محدود للغاية لاتخاذ الترتيبات اللازمة لمغادرتهم.

7- وأُلغيت وظائف في بعض المكاتب، واضطر الموظفون إلى التقدم مجددا لشغل عدد أقل من الوظائف، مما جعل الزملاء في منافسة مباشرة على الاستمرار في العمل. وفي الوقت نفسه، وُضع موظفو الموارد البشرية والمديرون المسؤولون عن التوظيف تحت ضغط كبير بحكم الضرورة لإدارة هذه العمليات، إلى جانب التعامل مع التغييرات الهيكلية وتقليص عدد الموظفين في مجالات عملهم. كما أثّرت شواغل إزاء التسرع الشديد في بعض الأحيان في التوظيف للوظائف المستحدثة، مع محدودية التواصل والشفافية. وإلى جانب المخاطر الشخصية الكبيرة المترتبة على ذلك، أدت هذه الظروف إلى تصاعد التوترات بين الأشخاص، وتراجع الثقة، وانتشار شائعات بشأن مخالفات محتملة، مثل المحسوبية في قرارات التوظيف.

8- وتلقى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة أيضا تقارير عن تفاوت توزيع المهام داخل الأفرقة. فقد طلب بعض الموظفين المساعدة بسبب أعباء العمل المفرطة، في حين أعرب آخرون عن عدم يقينهم بشأن أدوارهم أو مسؤولياتهم أو مساهماتهم المتوقعة. كما وصف زائرو مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة صعوبة متزايدة في الحصول على إجازات بسبب عدم كفاية ترتيبات الإسناد البديل. أما بالنسبة للموظفين بعقود قصيرة الأجل، فغالبا ما تُكتم شواغلهم بشأن أعباء العمل خشية التدايعات السلبية.

سلطة أكبر، ومساءلة أقل؟

9- في أعقاب إعادة المواءمة التنظيمية وإدخال نموذج "المقر العالمي"، أثّرت شواغل إلى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة من أن المديرين القطريين اكتسبوا سلطة مفرطة من دون رقابة على المسائل داخل مكاتبهم القطرية. وفي حين كان الهدف من المواءمة التنظيمية هذه هو تعزيز الاستجابة وتسريع عملية اتخاذ القرار، فإنها قد أثّرت أيضا مخاطر كبيرة في مجال الحوكمة. وقد وضع البرنامج بالفعل إطارا للمساءلة الإدارية للتصدي لهذه المخاطر، لكن الموظفون الذين تواصلوا مع مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة أعربوا عن شواغلهم من أنه في الممارسة العملية، كان لذلك تأثير محدود على أرض الواقع. ووصفوا كيف أنه في بعض الأماكن، تبنت قيادة المكتب القطري نهج "مكتبي، مملكتي"، مما أدى إلى تطبيق غير متسق للسياسات، وانخفاض المساءلة، وبيّنات يشعر فيها الموظفون بعدم القدرة على التشكيك في القرارات. ومع مرور الوقت، تُهدد هذه الديناميات بتقويض الثقة في القيادة وتقنيت الثقافة التنظيمية عبر مختلف المواقع.

10- وفي الوقت نفسه، أدى الانتقال إلى مفهوم المقر العالمي إلى بعض الغموض في ما يتعلق بالأدوار، وخطوط الإبلاغ، ونطاق الدعم المتوقع للمكاتب القطرية. وكانت الكثير من الأفرقة لا تزال تُحدد وظائفها، وأبلغ الموظفون مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة أن إعادة الهيكلة لم تُبسّط العمليات بصورة مجدية. وقد رأوا أن هذا الأمر، مقترنا بعملية تقليص حجم المنظمة، أدى إلى فجوات في القدرات المحلية وقد ساهم ذلك في ترسيخ تصورات ببطء عملية اتخاذ القرار، وعدم اتساق التوجيهات وزيادة الإحباط بين المكاتب القطرية التي تسعى للحصول على الدعم في الوقت المناسب.

11- وعلى الرغم من حسن النية، أدى تمكين المكاتب القطرية إلى تصورات وجود ثغرات في المساءلة ومخاطر مؤدية إلى استقلالية مفرطة في الميدان، كما أدى في الوقت نفسه إلى حالة من عدم اليقين داخل الهياكل الداعمة، مما يُبطئ العمليات، ويؤثر العلاقات على نطاق المنظمة.

تطور الأدوار - تحديات في المواقع الميدانية العميقة

12- في حين كان للدمج الوظيفي في البرنامج في هيكل من مستويين أثر كبير على موظفي المقر العالمي وعدد من الوظائف في المكاتب القطرية، تواصل الزملاء في المواقع الميدانية العميقة مع مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة لإبداء شواغلهم إزاء تغيير آخر: التحول من التنفيذ المباشر في "الميل الأخير" إلى أدوار أكثر استراتيجية تركز على تعزيز النظم الوطنية والمشاركة في السياسات. وقد أثر هذا التطور أيضا على الكفاءات المطلوبة من الموظفين، الذين أثّروا مخاوف ذات صلة بشأن عدم تلقي الدعم الكافي للتكيف. وفي هذا السياق من الأدوار والتوقعات المتطورة، برزت الممارسات اللغوية أيضا كعامل مهم.

وفي حين أن البرنامج قد اعتمد أربع لغات رسمية، فإن اللغة الإنكليزية هي لغة العمل السائدة عمليا، إلا في غرب ووسط أفريقيا، وأجزاء من الجنوب الأفريقي وأمريكا اللاتينية. ويشير الموظفون في هذه الأقاليم إلى أن التركيز الشديد على اللغة الإنكليزية يخلق شعورا بالانفصال عن المقر في روما، وفي بعض الأحيان، عن الأقاليم الأخرى.

الضغوط على الإدارة الوسطى

- 13- وضعت عملينا إعادة الهيكلة وتقليص القوة العاملة ضغوطا كبيرة على مديري المستوى المتوسط، حيث كُلف الكثير منهم بتنفيذ تخفيضات في عدد الموظفين على الرغم من محدودية مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار الأساسية ذات الصلة. وفي الوقت نفسه، واجهوا حالة من عدم اليقين بشأن مستقبلهم الوظيفي، مما أدى إلى زيادة التوتر والشعور بفقدان السيطرة.
- 14- كما أسفر تقليص الحجم وإعادة الهيكلة عن شغل عدد من المناصب الإشرافية على أساس مؤقت، غالبا مع خطوط إبلاغ غير واضحة أو متغيرة. وأفاد الموظفون بأن المديرين المؤقتين، الذين يفقدون إلى الوضوح في ما يتعلق بنطاق سلطتهم، كان يُنظر إليهم أحيانا على أنهم يعملون خارج هياكل الإبلاغ المعمول بها ويتخذون قرارات لم تُسند إليهم رسميا. كما وصف الموظفون الرؤساء المؤقتين بأنهم يزرعون تحت ضغوط كبيرة، حيث أبلغ البعض عن تفاعلات تتسم بالتوتر.
- 15- وبرزت إدارة الأداء كمسألة حساسة على نحو متزايد. وفي ظل فقدان الوظائف الحالي والمحتمل، غالبا ما يُنظر إلى التعقيبات الناقدة على أنها تهديدا مباشرا للأمن الوظيفي. كما أثار بعض الموظفين شواغلهم إزاء سهولة استخدام نظام تعزيز الأداء والكفاءة التابع للبرنامج كسلاح، فضلا عن غياب التعقيبات المتسقة والموثقة لدعم مناقشات الأداء البناءة.

قوة عاملة مكبوحة

- 16- ساهم الانتقال إلى نموذج المقر العالمي والتخفيضات الحادة في الميزانية، معا، في انتشار الإحباط وتراجع الثقة والانفصال العاطفي بين الموظفين. وأفاد كثيرون بأن البيئة السائدة تجعل من "الأفضل التزام الصمت" لتجنب لفت الانتباه، حتى عند مواجهة قرارات تبدو غير عادلة. كما ذكر الموظفون أنهم يفضلون تحمل العلاقات أو المسائل الصعبة داخل الأفرقة بدلا من محاولة معالجتها، خوفا من أن يُنظر إليهم على أنهم مثيرو مشاكل، وبالتالي يُستبعدون عند أول فرصة. وللأسف، في ظل هذا المناخ، يزداد احتمال الإساءة، وبالتالي تزداد الحاجة أكثر من أي وقت لضمان وجود تدابير للمساءلة وملاءمتها للغرض.
- 17- وللأسف، تفاقمت مشاعر القلق وانعدام الثقة مع الإعلان، في أواخر عام 2025، عن إنهاء نظام العمل الهجين في منتصف عام 2026. وفي حين أقر الموظفون بأهمية التضامن مع زملائهم في الميدان أو الذين لا تسمح طبيعة عملهم بالعمل عن بُعد، فقد اعتبر كثيرون أن توقيت الإعلان، في نهاية عام عصيب للغاية، جاء كضربة إضافية غير مبررة في وقت لا داعي لها فيه.

التكاتف من أجل المستقبل

إعادة بناء الأفرقة

- 18- أمام البرنامج فرصة مهمة لمعالجة المشاعر المذكورة أعلاه - وذلك من خلال بناء وإعادة بناء أفرقة عمل آمنة نفسيا، حيث يكون الموظفون على استعداد للتعبير عن أفكارهم وتساؤلاتهم وشواغلهم أو أخطائهم، ومستعدين لتحمل مخاطر العلاقات بين الأشخاص. ومن المعروف أن أفرقة العمل الآمنة نفسيا تتكيف بسرعة أكبر مع التغيير، إذ يثير الأشخاص المسائل مبكرا، ويتحملون مسؤولية الحاصل، ويتكيفون من دون خوف من اللوم - لأن مشاركة الأفكار والتعبير أمور تُكافأ ولا يعاقب عليها. وفي هذا الصدد، حدد مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة المجالات التالية لاتخاذ إجراءات إضافية محتملة:
- 19- بناء قدرات القيادة. تتمثل إحدى الخطوات الرئيسية نحو بناء قدرات القيادة في زيادة فرص الحصول على تدريب عملي في مجال القيادة للمشرفين الجدد والحاليين، وزيادة المهارات القيادية لجميع المشرفين بطريقة منظمة. وتشمل هذه المهارات تسوية النزاعات، والإصغاء الفعال، وتقديم التعقيبات، وتيسير الاجتماعات الشاملة.

- 20- وعندما يكون القادة نموذجاً للانفتاح والضعف، تحذو الأفرقة حذوهم ويتعمق الالتزام الجماعي. ويرتبط بذلك القدرة على تقديم التعقيبات البناءة وتلقيها. ومن شأن تعزيز الهدف الإنمائي لنظم إدارة الأداء في البرنامج - ومواصلة دعم المديرين في تقديم التعقيبات المهمة بطريقة بناءة - أن يساعد في التصدي لتحديات إدارة العاملين المستمرة.
- 21- دعم عمليات "إعادة الضبط" على مستوى الأفرقة بعد تغيير الموظفين أو انتقالهم. تُساعد عمليات "إعادة الضبط" البناءة بعد التغييرات الكبيرة الأفرقة على التكيف مع التغيير، بل وحتى قبله. ويمكن أن تشمل عمليات إعادة الضبط هذه تعزيز تخطيط عبء العمل المنظم، وإعادة النظر بصورة جماعية في الأدوار والتوقعات، وتزويد المشرفين بتوجيهات عملية لإدارة التغيير. كما أن التواصل الواضح بشأن تحديد أولويات المهام وخفض هذه الأولويات يُقلل من حالة عدم اليقين ويضمن توزيع العمل على نحو ملائم.
- 22- ويُمكن لعمليات تسليم مُخططة جيداً أن تحافظ على المعرفة المؤسسية من خلال المساعدة في الحفاظ على الخبرات الأساسية. وكان إنشاء قوائم للموظفين المتضررين بعملية تقليص الحجم خطوة إيجابية لاقت تقدير الكثيرين.
- 23- رعاية واضحة لمهارات القيادة. استثمر البرنامج في السنوات الأخيرة بشكل كبير في تطوير الأدوات اللازمة لتعزيز القيادة التي تركز على الأشخاص، بما في ذلك إطار القيادة الخاص به وإدماج سلوكيات القيادة ذات الصلة في إدارة الأداء وتقييم جميع المشرفين. وبالتالي، توجد سياسات جيدة، ولكن ما ينقص هو رعاية واضحة لمهارات القيادة المطلوبة. ويحتاج القادة على جميع المستويات إلى أن يُقدموا نموذجاً لأسلوب القيادة القائم على الاحترام، وأن يخلقوا المساءلة عن طريق التشجيع الفعال، وعند الضرورة، تطبيق المعايير نفسها بين المشرفين الذين يشرفون عليهم. ومن شأن إجراء استعراضات أداء أكثر واقعية، ولا سيما في ما يتعلق بهدف "العاملين" في نظام تعزيز الأداء والكفاءة، إلى جانب التركيز الأقوى على الكفاءات الإدارية في عملية إعادة التكليف، أن يساعد في دفع هذا العمل قدماً. وقد يكون من الأفضل التصدي لتحديات الإدارة المستمرة باعتبارها مسائل تتعلق بالأداء والمخاطر التنظيمية بدلاً من كونها مسائل تتعلق بالأسلوب الشخصي.
- 24- يظل الاتصال الشفاف والاستباقي أساسياً. يمكن للتحديثات المنتظمة بشأن مبررات قرارات تقليص الحجم، والجداول الزمنية المتوقعة، ومجالات عدم اليقين، أن تقلل من التكهّنات والقلق وانتشار الشائعات. ويُعد وضوح رؤية القيادة العليا عند الإعلان عن القرارات الرئيسية بالغ الأهمية، إذ تتطلب هذه القرارات مساءلة شخصية وتفاعلاً متعاطفاً. وبالنسبة للمديرين من المستوى المتوسط، يُعزز توفير المعلومات المُقدمة في الوقت المناسب والمتسقة قدرتهم على الاتصال والتواصل بمصادقية مع الأفرقة وإدارة التوقعات، حتى عندما تكون القرارات صعبة. وإجمالاً، يُساعد الاتصال الشفاف والاستباقي على جميع المستويات في إعادة بناء الثقة وخلق فهم مشترك، ولا سيما في السياق الذي يشهد ضغطاً مستمراً على الموارد.

من التصميم إلى التنفيذ: التعامل مع الهيكل التنظيمي الجديد

- 25- تعزيز فهم الهيكل الجديد. مع استمرار البرنامج في التكيف مع نموذج المقر العالمي، سيكون من المفيد إعادة توضيح الأدوار الجديدة، وخطوط الإبلاغ، وهياكل الدعم مع زيادة التركيز. ولا تزال الكثير من الأفرقة تستكشف هذه المرحلة الانتقالية، ويمكن أن يُساعد تعزيز الفهم المشترك - ولا سيما في ما يتعلق بمكان وجود التوجيه التقني وكيفية وصول المكاتب القطرية إليه - في تخفيف بعض من عدم اليقين الذي عبّر عنه الموظفون. ولا يعني تعزيز الروابط بين المقر العالمي والمكاتب القطرية بالضرورة إعادة توزيع السلطة؛ بل قد ينطوي ببساطة على ضمان امتلاك مقدمي الدعم للمعرفة اللازمة والاستمرارية المطلوبة للاستجابة بفعالية.
- 26- تعزيز المساءلة على مستوى المكاتب القطرية. على مستوى المكاتب القطرية، يتيح التحول نحو مزيد من التمكين فرصاً حقيقية لاتخاذ قرارات مصممة خصيصاً، ولكنه يُبرز أيضاً أهمية الحفاظ على آليات متسقة للرقابة. ولا يشترط أن تكون هذه الآليات صارمة. حتى الخطوات الصغيرة - مثل قنوات اتصال واضحة، وحوار دوري بشأن تفسير السياسات، ومساحات تُمكن الموظفين من إثارة شواغلهم بأمان - قد تساعد في تعزيز المساءلة مع الحفاظ على المرونة التي يحتاج إليها المديرون القطريون لإدارة بيئاتهم الفريدة. وبوجود هذه العناصر، يمكن أن تعمل اللامركزية على النحو المنشود، مما يُمكن من قيادة مستجيبة من دون جعل الموظفين يشعرون بالعزلة أو التعرض للمخاطر أو عدم القدرة على التشكيك في القرارات.

27- وبالمثل، فإن توفير سبل للمديرين للتفكير في القيادة الأخلاقية، مع الحفاظ على قنوات آمنة ومتاحة للموظفين لإثارة شواغلهم، يمكن أن يساعد في ضمان ممارسة الاستقلالية بثقة وشفافية. ولا يمكن أن تكون عمليات المراجعة المنتظمة ومنتديات التعلم من الأقران بمثابة آليات عقابية للرقابة، بل بمثابة حواجز وقائية داعمة تساعد في الحفاظ على ارتباط الأفرقة بالقيم التنظيمية المشتركة.

28- ومن المتوقع أن يتلاشى الكثير من أوجه عدم اليقين التي وصفها الموظفون مع ازدياد وضوح الأدوار وتوقعات الخدمة. ويُعد تطوير دليل خدمات للمقر العالمي خطوة مفيدة في هذا الاتجاه، كما أن توسيع نطاق المعرفة التقنية - سواء من خلال المراكز الإقليمية أو نقاط الاتصال المخصصة أو مسارات المعرفة الأكثر اتساقاً - قد يُسهم في ضمان حصول المكاتب القطرية على توجيهات مراعية للسياق وفي الوقت المناسب. ويمكن لهذه الجهود مجتمعة أن تدعم نظاماً تُعزز فيه الاستقلالية والمساءلة والوضوح بعضها بعضاً، مما يُعزز الثقة في القيادة وقدرة المنظمة على الاستجابة بفعالية في سياقات تشغيلية متنوعة.

29- إعادة بناء شعور قوي بالانتماء والفخر. سيكون الشعور بالانتماء والفخر بالغ الأهمية للحفاظ على مستويات عالية من المشاركة والالتزام بين موظفي البرنامج، ويمكن دعمه من خلال مبادرات مُستهدفة لمشاركة الموظفين، ورسائل مُعززة ومتسقة من القيادة على جميع المستويات، والمزيد من المشاركة المباشرة من جانب كبار القادة مع الموظفين على نطاق المكاتب ومراكز العمل. وفي الوقت نفسه، فإن تبديد الشواغل بشأن طريقة العمل الخاصة بالعودة الكاملة إلى العمل المكتبي عن طريق تعزيز خيارات العمل المرن عند الحاجة من المرجح أن يُحسن من رفاه الموظفين ويُسهم بدرجة كبيرة في تعزيز الثقة في المنظمة.

دراسة حالة: تغييرات صغيرة - أثر كبير! كيف يعمل مكتب أمين المظالم - حالة نموذجية

عندما تواصل دانيال، وهو خبير استشاري في المقر في روما، مع مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، كان منهكاً ومحبطاً. فقد شهد فريقه للتو إعادة هيكلة؛ حيث ألغيت عدة وظائف وأعيد توزيع المهام، وبطريقة ما، بدا أن كل شيء يقع على عاتقه.

ولم يكن أكثر ما أزعجه عبء العمل فحسب، بل الخوف الكامن وراءه: "إذا قلت لا، هل سيعتقدون أنني غير ملتزم؟ وهل يمكن أن يكلفني هذا وظيفتي؟"

وفي محادثته مع موظف مكتب أمين المظالم، برزت المشكلة الحقيقية: لم يناقش الفريق قط فعلياً كيفية إعادة توزيع العمل. وكان الجميع يرتجلون، وأما دانيال، من باب حرصه على أن يُنظر إليه على أنه جدير بالثقة وأن يضمن تجديد عقده كخبير استشاري، فقد وجد صعوبة في وضع حدود.

واستكشف هو وموظف مكتب أمين المظالم معاً أسباب توتره وكيف يمكنه إثارة هذه المسائل من دون أن يبدو صدامياً. وتدرّبوا على محادثة بينه وبين المشرف عليه، وقد أتى هذا التحضير بثماره. وتحدث دانيال مع المشرف عليه، الذي وافق على جمع الفريق بأكمله في حلقة عمل لإعادة توزيع المهام.

وخفت الضغط المباشر، ولكن دانيال اعترف بأنه لا يزال يشعر بالقلق حيال رفض بعض الأعمال. وفي جلسة متابعة، عمل مع موظف مكتب أمين المظالم على استراتيجيات لتحديد الأولويات، وتنظيم وتيرة عمله، ورفض بعض المهام بطريقة آمنة.

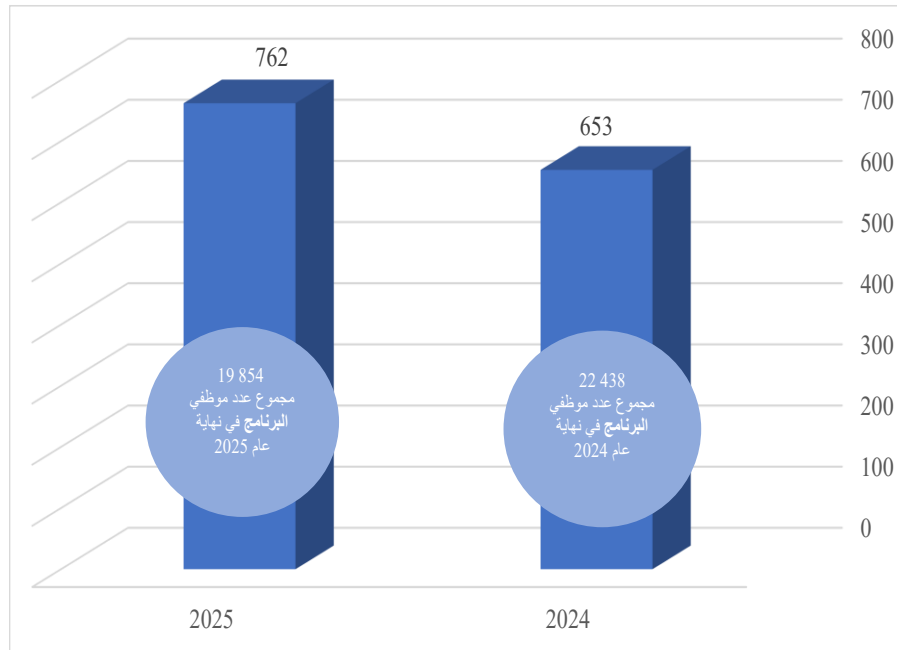
تغييرات صغيرة، أثر كبير: أصبح دانيال الآن أكثر وضوحاً بشأن حدوده، وأكثر ثقة في التعبير عنها، وهو جزء من فريق لديه أخيراً خطة مشتركة للتعامل مع عبء العمل.

خدمات مكتب أمين المظالم في عام 2025

البيانات تتحدث: ازدياد الحاجة إلى الدعم من أمين المظالم

30- في عام 2025، تناول مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة 762 حالة¹ شملت 1 094 مسألة، وهو ما يُمثل زيادة بنسبة 14 في المائة عن العام السابق، ويعود ذلك أساساً إلى تقليص الحجم في المنظمة (انظر أدناه). وتُعد هذه الزيادة في عدد الحالات لافتة للنظر، ولا سيما أنها جاءت في ظل قيود سفر مشددة. ففي السنوات السابقة، أتاحت البعثات الميدانية المكثفة من قبل مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة التواصل المباشر مع عدد أكبر من الزملاء، مما ساهم في بناء الثقة وتسهيل الوصول إلى دعم أمين المظالم. في عام 2025، أدت قيود السفر إلى تقليص البعثات الميدانية لمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة إلى النصف، ومع ذلك استقبل المكتب عدداً أكبر من الزوار. وهذا مؤشر واضح على ازدياد مستوى الشواغل التي جرى التعبير عنها أثناء العام.

الشكل 1: الزيادة في الحالات المعروضة على مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة من عام 2024 إلى عام 2025



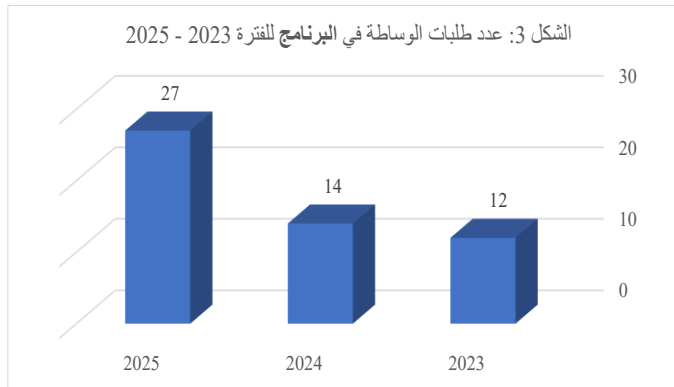
31- وفي عام 2025، بدأ مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة بتقييم حالاته وفقاً لمعايير المخاطر. وبالتعاون مع شعبة إدارة المخاطر، طوّر مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة مصفوفة لتصنيف حالاته بحسب درجة إلحاق الضرر بالسمعة، أو الضرر المالي، أو التشغيلي. ومن بين 762 حالة خلال ذلك العام، اعتبر مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة أن 60 حالة، أي ما يعادل 8 في المائة، تشكل مخاطر عالية للمنظمة. ويؤكد ذلك على الدور المهم الذي يضطلع به المكتب في معالجة المسائل التي تنطوي على تداعيات ذات مخاطر كبيرة بصورة غير رسمية.

¹ تُعرّف حالة أمين المظالم بأنها مسألة أو سؤال في مكان العمل يطرحه زائر على المكتب ويطلب معلومات أو خيارات حل أو مساعدة تتطلب مهارات أو معرفة محددة لأمين المظالم.

الشكل 2: الحالات التي أثرت مع أمين المظالم في عام 2025 - عدد الحالات بحسب مستوى المخاطر (مخاطر السمعة، والمخاطر المالية، والمخاطر التشغيلية)



زيادة استخدام الوساطة



32- مع إدخال إطار للوساطة في عام 2024، عزز البرنامج دعمه للتسوية غير الرسمية للنزاعات، وشجع موظفيه على استخدام القنوات غير الرسمية لتسوية مسائل مكان العمل. وكنتيجة مباشرة، تضاعف عدد جلسات الوساطة في البرنامج تقريبا في عام 2025 مقارنة بعام 2024.

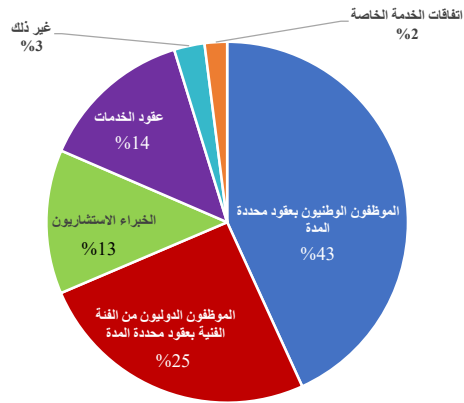
33- وتبين هذه الزيادة تنامي الثقة في التسوية بالوسائل غير الرسمية، والتزاما أقوى على

نطاق المنظمة بتبديد الشواغل بصورة بناءة. وسيواصل مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة المشاركة الاستباقية مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بمن فيهم كبار القادة والمديرون، لإبراز فوائد التصدي للتحديات مبكرا وبصورة غير رسمية قبل تفاقمها. ويسهم تعزيز الحوار في الوقت المناسب والملكية المشتركة للحلول في منع الاستقطاب، ويعزز تمكين الأفراد، ويقلل التكاليف التنظيمية والبشرية المرتبطة بالنزاعات المطولة. ويكتسب هذا التركيز أهمية خاصة أثناء فترات التغيير التنظيمي الكبير، حيث يمكن أن تفرض الأدوار المتغيرة وحالة عدم اليقين ضغوطا إضافية على علاقات العمل.

من زار مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في عام 2025؟

34- يستقبل مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة باستمرار عددا كبيرا من الزوار المعينين بموجب أنواع عقود أكثر أمانا. ونظرا لشعورهم الأكبر بالأمن الوظيفي، فإن هؤلاء الموظفين عموما أقل قلقا بشأن أي انتقام محتمل مقارنة بالموظفين بعقود قصيرة الأجل، الذين يترددون أحيانا في التوجه إلى المكتب خشية أن يؤثر ذلك على تجديد عقودهم.

الشكل 4: زائرو مكتب أمين المظالم بحسب نوع العقد لعام 2025

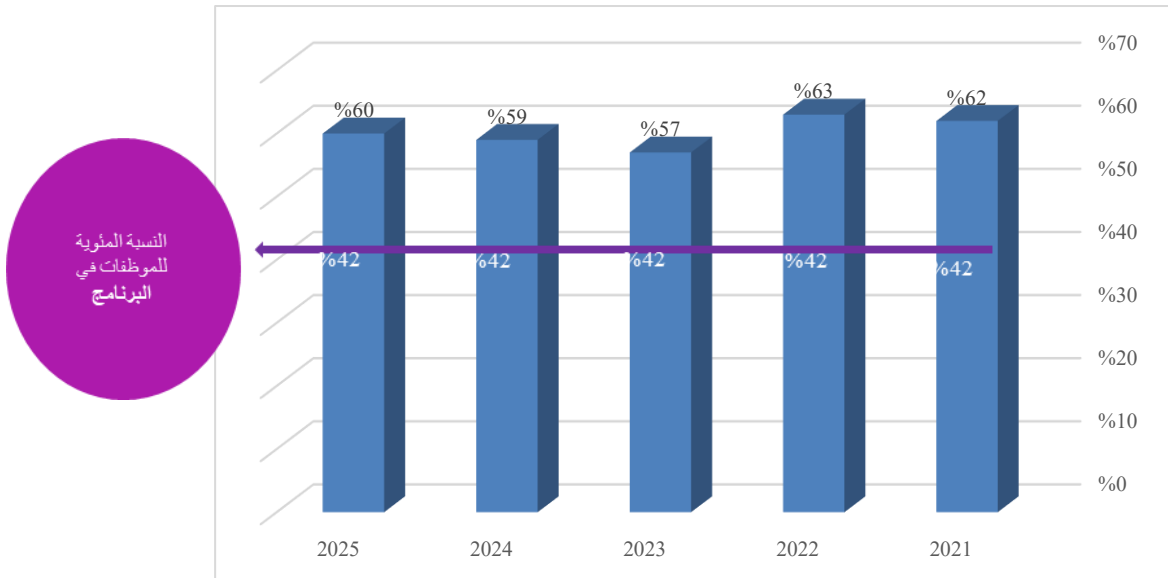


35- وفي عام 2025، لاحظ مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة زيادة كبيرة في عدد الموظفين بعقود محددة المدة الذين يطلبون الدعم. وقد يعبر هذا الاتجاه عن الأثر القوي - وغالبا العاطفي - لتقليص الحجم التنظيمي على هذه الفئة من الموظفين. وينظر الكثير من الموظفين بعقود محددة المدة إلى وظائفهم كالتزامات طويلة الأجل تجاه البرنامج. وغالبا ما يقدم الموظفون الدوليون بعقود محددة المدة تضحيات شخصية كبيرة، بما في ذلك التقلبات المتكررة، في سبيل خدمة

المنظمة. وفي المقابل، يواجه الموظفون المحليون في كثير من الأحيان فرص عمل محلية بديلة محدودة، ويتحملون مسؤوليات مالية كبيرة تجاه أسرهم الممتدة. وفاقمت هذه العوامل الشعور بالضعف الذي ساد أثناء فترة تقليص الحجم، وربما ساهمت في زيادة عدد الموظفين بعقود محددة المدة الذين تواصلوا مع مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة.

36- وكما حدث في السنوات السابقة، لجأت النساء إلى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة بنسبة أعلى منها لدى الرجال في عام 2025: إذ شكلت النساء 60 في المائة من زوار مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، رغم أنهن لا يمثلن سوى 42 في المائة من القوة العاملة في البرنامج. وقد ظل التفاوت الملحوظ بين الجنسين (الشكل 5) ثابتا على مدى السنوات الخمس الماضية. وفي حين ساهمت جهود البرنامج لتحقيق المساواة بين الجنسين في تهيئة بيئة عمل أكثر راحة للنساء، فلا تزال هناك حواجز وتمييز في ما يخص المساواة بين الجنسين في الكثير من مراكز العمل.

الشكل 5: الزائرات كنسبة مئوية من جميع الزوار، 2021-2025



ما هي المسائل التي طرحها الزوار على مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في عام 2025؟

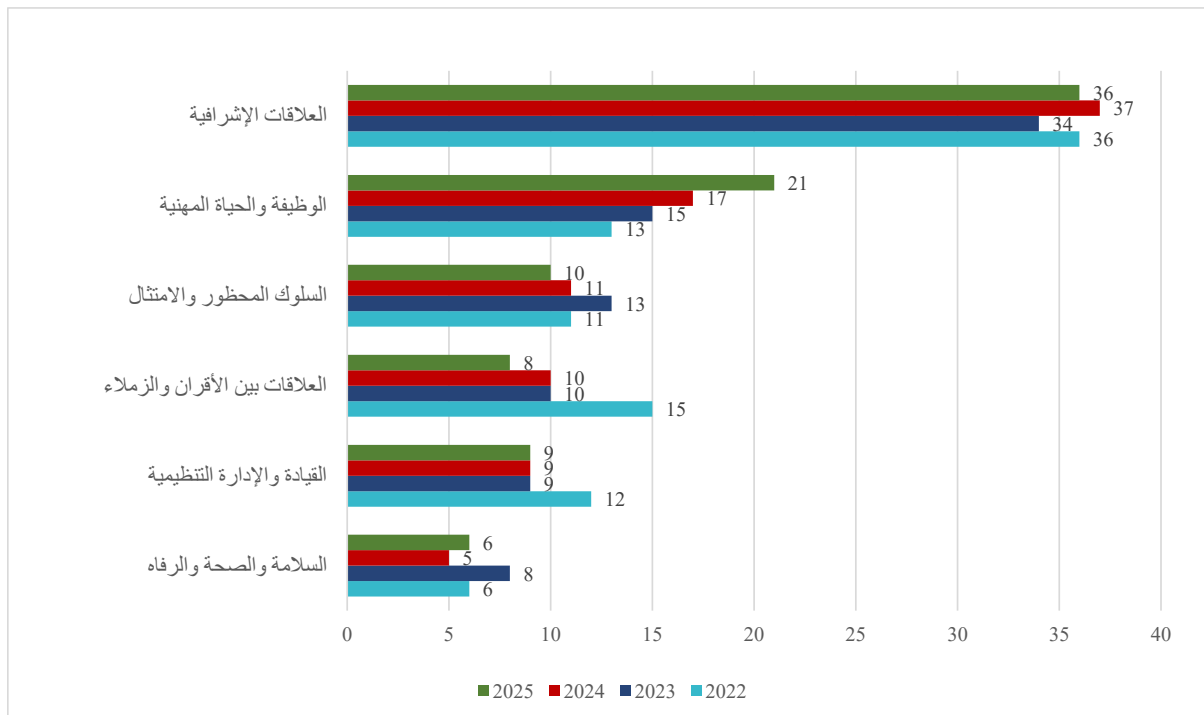
37- كل موظف يزور مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة للتعبير عن شواغله يثير مسألة واحدة أو أكثر، تُصنف وفقا لفئات المسائل العامة التي وضعتها شبكة أمناء المظالم والوسطاء التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين لمنظومة الأمم المتحدة للتنسيق. ويدعم هذا النظام الاتساق على نطاق الأمم المتحدة، ويُمكن مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة من تحديد الأنماط والاتجاهات والشواغل النظامية في البرنامج، مما يوفر صورة شاملة عن الوضع التنظيمي العام.

38- وفي عام 2025، اندرج أكبر عدد من المسائل التي عُرضت على مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة ضمن فئة **العلاقات الإشرافية**، والتي مثلت **36 في المائة** من إجمالي المسائل التي أُثيرت. وهذا متواءم مع اتجاهات السنوات السابقة، ومتسق مع البيانات التي أُبلغت عنها مكاتب أمناء المظالم الأخرى في منظومة الأمم المتحدة. وضمن هذه الفئة، تمحورت أكثر الشواغل شيوعاً حول **فعالية الإشراف، والاختلافات بين الأشخاص، وجو العمل في الفريق والروح المعنوية**. ومن بين الذين أثاروا شواغل ضمن هذه الفئة، أفاد **58 في المائة** بوجود شواغل مع مشرفيهم المباشرين، في حين كان **22 في المائة** من المشرفين يسعون للحصول على الدعم بشأن التحديات التي يواجهونها مع مرؤوسيه، مما يؤكد على أن مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة يُعد أيضاً مورداً مهماً للمشرفين الذين يبحثون عن المساعدة في مسائل القيادة.

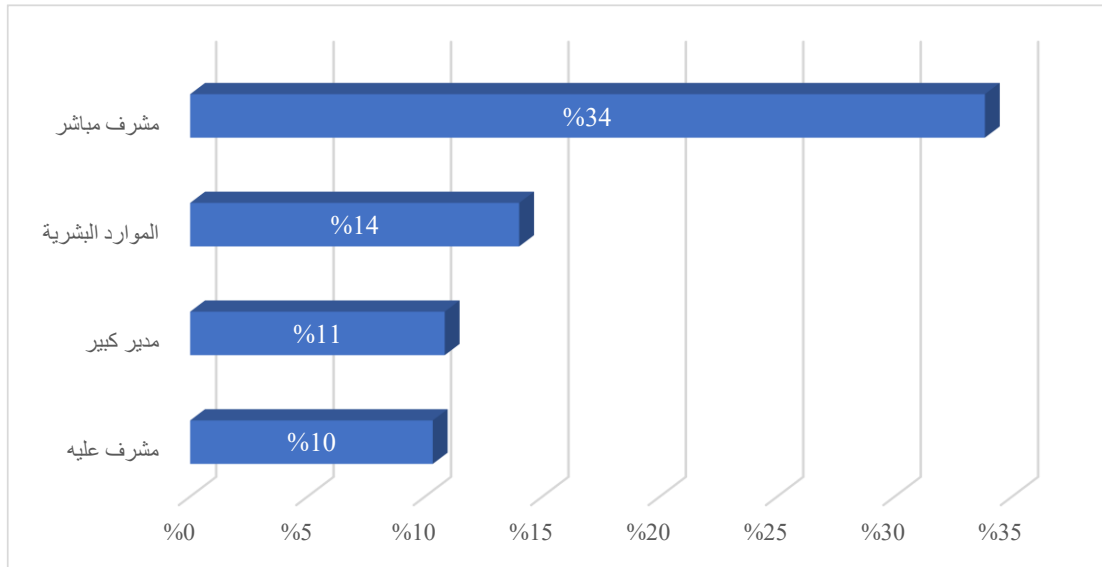
39- وتُظهر المقارنة مع السنوات السابقة (انظر الشكل 6) **زيادة كبيرة في المسائل المتعلقة بالوظيفة والمسار الوظيفي**. وتشمل هذه الفئة شواغل إزاء إلغاء الوظائف وعدم تجديد العقود، وبالتالي تبين مباشرة أثر إعادة الهيكلة وتقليص الحجم. وتُسجل المسائل المتعلقة **بالسلوك المسيء** (المضايقات، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة والتمييز) ضمن فئة "السلوك المحظور والامتنال". ومن بين مسائل السلوك المسيء التي أُثيرت في عام 2025، ارتبطت الأغلبية بإساءة استعمال السلطة والمضايقات، وغالبا ما كانت مرتبطة بمسائل إشرافية.

40- وجميع مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة أيضاً بيانات حول الأدوار، أو الوظائف أو الكيانات الأخرى التي تشكل محور المسائل التي يعرضها الزوار على المكتب. تظهر البيانات لعام 2025 أثر إعادة المواءمة التنظيمية الجارية، كما هو مبين في الشكل 7. وكانت فئة **الموارد البشرية** ثاني أكبر فئة، وقد يعود ذلك إلى الدور المحوري الذي أداه موظفو الموارد البشرية في تنفيذ عمليات إعادة الهيكلة وتقليص الحجم.

الشكل 6: فئات المسائل الرئيسية، 2022-2025 (بالنسبة المئوية من المجموع)



الشكل 7: أهم أربعة أدوار أو وظائف تمحورت حولها المسائل المعروضة على مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في عام 2025 (بالنسبة المئوية من المجموع)



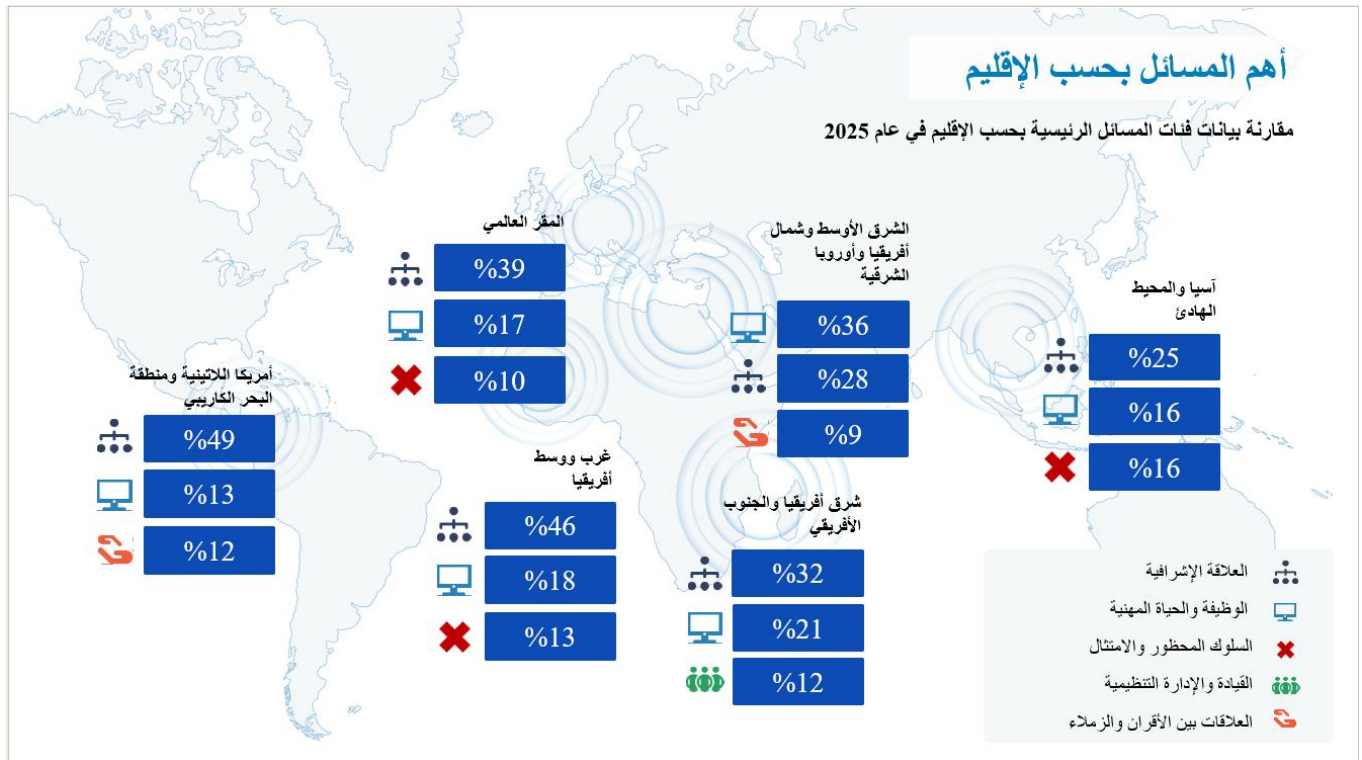
في الأقاليم

- 41- يتباين حجم الحالات المرفوعة أمام مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة بدرجة كبيرة على نطاق البرنامج والأقاليم. فالمقر، والمكاتب العالمية، ومكاتب البرنامج في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية وأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي تُظهر جميعها نسباً من الحالات تفوق بشكل ملحوظ نسب تمثيلها في القوة العاملة، في حين تُبلغ الأقاليم المتبقية عن نسب حالات أقل من نسب تمثيلها في القوة العاملة (انظر الشكل 8). ومنذ بداية عام 2026، يعمل مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة على تصنيف مسائله بما يتماشى مع هيكل المقر العالمي الجديد، وهو ما سيظهر في التقرير السنوي المقبل.
- 42- ويُعد تفسير هذه الاختلافات أمراً معقداً، إذ تؤثر عوامل متعددة على معدلات التماس الموظفين المساعدة من مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة. فكثر الحالات لا تُشير بالضرورة إلى بيئة عمل أكثر صعوبة أو إلى انتشار أكبر للشواغل. كما قد تعبر الاختلافات الإقليمية عن اختلاف في النهج الثقافية المتبعة في معالجة صعوبات مكان العمل؛ وتباين في مستويات الوعي بخدمات تسوية النزاعات بالوسائل غير الرسمية؛ والاختلافات في سهولة الوصول إلى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة ووضوح رؤيته، على سبيل المثال نتيجة لعدد البعثات التي نفذها المكتب في إقليم معين (انظر أدناه). ويوضح الشكل 9 المسائل ذات الأهمية الرئيسية في كل إقليم.

الشكل 8: الحالات التي أثرت مع أمين المظالم في عام 2025 - التوزيع الإقليمي



الشكل 9: الشواغل الرئيسية بحسب الإقليم

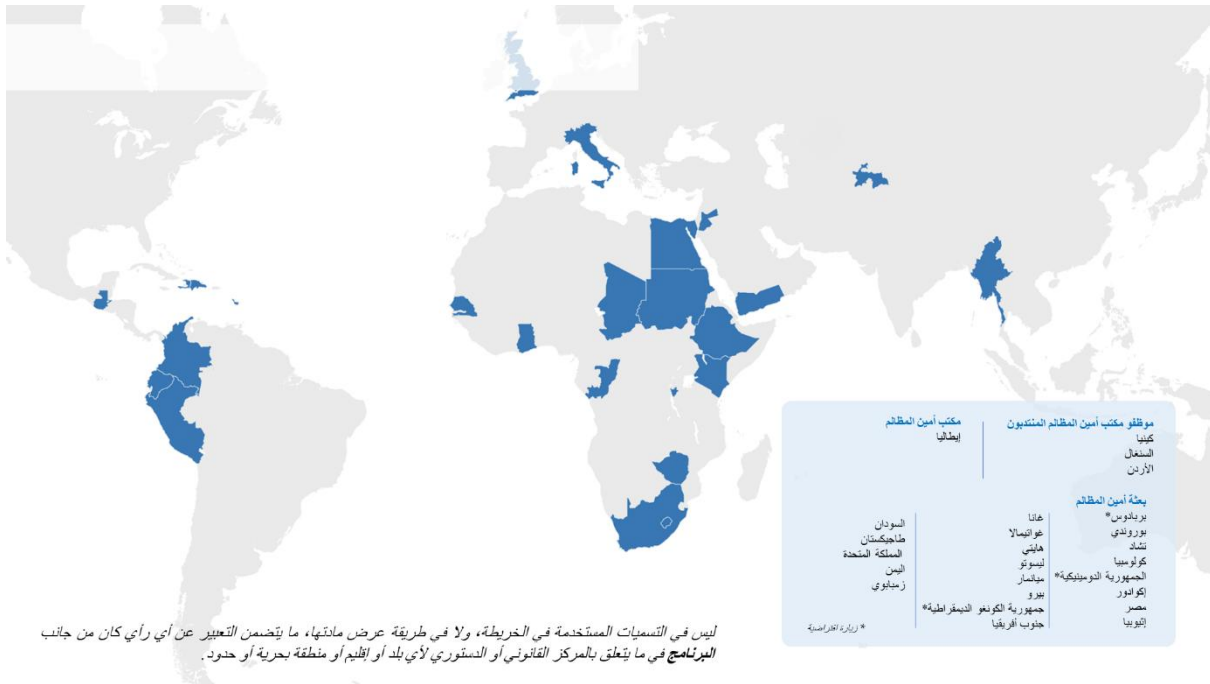


القرب من الموظفين يُحسن الوصول إلى خدمات أمين المظالم

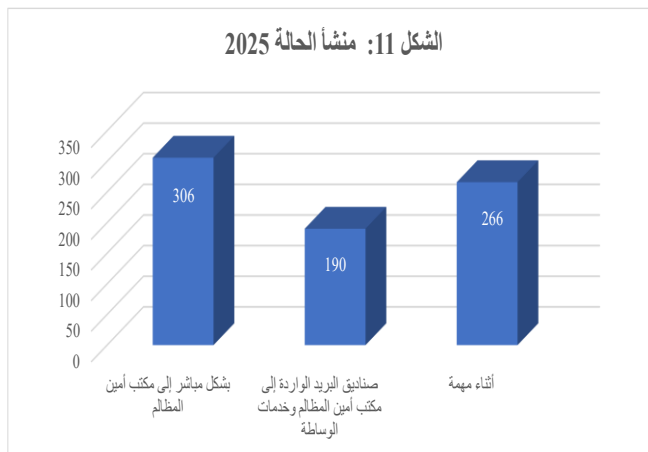
43- لتقديم خدماته في الميدان، يُجري مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة بانتظام زيارات إلى المكاتب القطرية. وتشمل هذه الزيارات عادة التدريب، وزيارات للمكاتب الميدانية، وتخصيص وقت للمحادثات السرية، والتدخلات والوساطات المخصصة عند الطلب وبحسب الحاجة، وتقديم التعقيبات للقيادة، بمن في ذلك المديرون القطريون ونوابهم. ولا تعني زيارة مكتب قطري وجود مسائل أكثر فيه مقارنة بغيره، إذ يسعى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة إلى زيارة جميع عمليات البرنامج الرئيسية

بانتظام. وفي بعض الحالات، تطلب قيادة المكتب القطري من مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة إجراء زيارة شخصية لإجراء تدريب أو أنشطة أخرى؛ وقد تُستهلّ البعثات أيضا نتيجة التعاون الافتراضي بين مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة وأفرقة المكاتب القطرية. وفي عام 2025، وبسبب قيود الميزانية، تمكن مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة من زيارة عدد أقل من البلدان مقارنة بما كان مخططا له. وكندبير تخفيفي، أطلق المكتب سلسلة من الحلقات الدراسية الشبكية باللغات الإنكليزية والإسبانية والفرنسية والعربية (للمزيد من المعلومات، انظر القسم أدناه بشأن بناء القدرات)، ونظّم زيارات افتراضية للمكاتب القطرية، مستفيدا من الخبرة المكتسبة أثناء جائحة مرض فيروس كورونا 2019 (كوفيد-19). ويوضح الشكل 10 معلومات بشأن بعثات مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة.

الشكل 10: زيارات أمين المظالم إلى البلدان – 2025



الشكل 11: منشأ الحالة 2025



44- وفي ما يتعلق بكيفية وصول الحالات إلى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، لوحظ تحول كبير في عام 2025. فقد ازدادت نسبة الحالات التي يجري تقديمها من خلال التفاعلات المباشرة وجها لوجه مع موظفي مكتب أمين المظالم، بدلا من تقديمها عبر البريد الإلكتروني لمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة أو الإحالات من جهات الاتصال في البعثات.

45- ويُعد هذا التطور مهما، إذ يشير إلى أن وجود موظفي مكتب أمين المظالم المنتشرين في أقاليم البرنامج يُسهّل إمكانية الوصول إلى خدمات مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، ويبين الثقة التي بناها أعضاء الأفرقة مع زملائهم في الميدان.

بناء القدرات

التدخلات على صعيد الأفرقة من جانب مكتب أمين المظالم

46- في عام 2025، أجرى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة 20 تقييمًا لحوالهم في الفريق، بمشاركة ما يقرب من 880 موظفًا في عدة أقاليم للبرنامج وفي المقر في روما. وتدعم هذه التقييمات المشرفين في اكتساب فهم أوضح للأجواء العامة داخل أفرقتهم وكيف يُنظر إلى أساليب قيادتهم. كما توفر لأعضاء الأفرقة فرصة منظمة لطرح التحديات التي قد يواجهونها، وتعزيز الاتصال، والعمل الجماعي لتحسين تماسك الفريق وتعزيز بيئة عمل صحية أكثر.

تدريب أمين المظالم: الدعم خلال مرحلة الانتقال وعدم اليقين

47- كاستجابة مباشرة للتحديات التي واجهها البرنامج في عام 2025، وسّع مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة نطاق عمله بدرجة كبيرة، حيث عقد 101 دورة تدريبية حضورية وحلقة دراسية شبكية لحوالي 6 000 موظف - أي ما يقرب من ربع القوة العاملة. وركزت هذه الدورات على الاحتياجات الأكثر إلحاحًا للموظفين، بما في ذلك كيفية إجراء المشرفين لمحادثات صعبة أثناء عمليات تقليص الحجم، وكيفية تسوية الزملاء للنزاعات بين الأشخاص بطريقة بناءة ومستدامة.

48- وبالتعاون مع شعبة الموارد البشرية ومكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، أعادت شعبة الرفاه والثقافة إطلاق برنامج دعم موظفي البرنامج، المصمم لتقديم دعم في الوقت المناسب وذو صلة ومستمر للموظفين على نطاق البرنامج. وفي هذا الإطار، ييسّر مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة جلسات تبادل الخبرات بين المشرفين في جميع أقاليم البرنامج، مما عزز قدرات القيادة وعزز ديناميات عمل صحية أكثر ضمن الأفرقة على نطاق المنظمة.

دراسة حالة: العمل على إيجاد طريقة أفضل للعمل معاً - تقييم جو العمل في الفريق يُحدث الفرق كله!

ترددت أزيزي قبل كتابة بريد إلكتروني إلى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، ولكن بعد اجتماع آخر شعرت فيه بالإقصاء بفعل النبرة القاسية التي نمت عن المشرفة عليها، أدركت أنها لم تعد قادرة على التعامل مع الوضع بمفردها. وكان آخرون في فريقها يشعرون بالضغط نفسه، وعرفت أنهم لم يعودوا قادرين على تجاهل الأمر بعد الآن.

وتشجيع من أزيزي، بادر زملاؤها أيضاً إلى التصرف. واتفقوا معاً على أن يتواصل أمين المظالم مع مشرفتهم مباشرة.

وفي البداية، أبدت المشرفة مقاومة. وقالت مصرة: "هذا مجرد عدد قليل من الموظفين غير الراضين". ولذلك، اقترح أمين المظالم إجراء تقييم لحوالهم في الفريق، وهو عبارة عن استبيان مجهول الهوية للكشف عن مشاعر الفريق بأكمله. وكانت النتائج واضحة. لم تكن المشرفة تدرك الأثر غير المقصود لنبرتها، ولم يكن الفريق يعاني من مشاكل في الاتصال والتواصل مع القيادة فحسب؛ بل كانت النميمة والعمل المنعزل يؤثران سلبيًا على الروح المعنوية.

وبمجرد أن اطّلعَت المشرفة على البيانات، خفّت حدة موقفها الدفاعي. وفي جلسة استخلاص معلومات مع موظف مكتب أمين المظالم، أقرت بحاجتها للتطور واستكشفت خيارات التدريب والتوجيه. ثم جاءت نقطة التحول، وهي سلسلة من حلقات العمل للفريق. وبتيسير من موظف مكتب أمين المظالم، وضع الفريق خططاً عملية للحد من النميمة، وتعزيز التعاون، وإعادة بناء الثقة.

وما بدأ كشغل خفي من شخص واحد، تحول إلى حافز لقيادة صحية أكثر، وعلاقات أقوى، وفريق أكثر ترابطاً.

القيمة المضافة لمكتب أمين المظالم: النهوض بتسوية النزاعات بالوسائل غير الرسمية في البرنامج

49- في عام 2025، أصدرت وحدة التفتيش المشتركة للأمم المتحدة استعراضاً لوظيفة أمين المظالم والوساطة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة (JIU/REP/2025/5)، أكدت فيه أن تسوية النزاعات بالوسائل غير الرسمية تُعد نهجاً فعالاً للغاية ويتسم بالكفاءة من حيث التكلفة لتبديد الشواغل التي قد يواجهها الموظفون في المنظمات الكبيرة، وأن معظم النزاعات في مكان العمل يُمكن حلها من خلال حوار مفتوح وصادق وحل المشاكل بالوسائل غير الرسمية. وخلص الاستعراض إلى أن مكاتب أمناء المظالم تُعزز الثقافة التنظيمية، وتُخفف المخاطر المؤسسية، وتُسهّم في رفاه الموظفين.

تخفيف العبء على النظم الرسمية

50- يُقدم الاستعراض دعماً قائماً على الأدلة على مستوى المنظومة لترسيخ مكاتب أمناء المظالم كهيكل مستقلة أساسية ضمن نظم العدل الداخلية لمؤسسات الأمم المتحدة. ويؤكد أن الآليات غير الرسمية تُمكن الموظفين من إثارة شواغلهم خارج نطاق السجلات الرسمية، مما يُساعدهم على اكتساب منظور أوسع، واستكشاف الخيارات، ومعالجة المسائل في وقت مبكر. ويُخفف هذا النهج التدخل المبكر للعبء على النظم الرسمية، ويُسهّم في الحفاظ على علاقات العمل، وهو عامل أساسي في تعزيز رفاه الموظفين ودعم الإنتاجية التنظيمية. كما يُسلط الاستعراض الضوء على دور مكتب أمين المظالم في تزويد القيادة برؤى قيّمة بشأن ديناميات القوة العاملة عن طريق تحديد الاتجاهات الناشئة والمسائل النظامية. وعن طريق تسليط الضوء على الأمور التي قد تمرّ بخلاف ذلك من دون ملاحظة، تُساعد مكاتب أمناء المظالم في منع الأزمات، وتعزيز الممارسات الإدارية، وتعزيز المساءلة.

الاستقلالية كشرط أساسي لفعالية وظيفة أمين المظالم

51- خلص الاستعراض إلى نتيجة محورية تتعلق بالاستقلالية. فقد أكدت وحدة التفتيش المشتركة أن الاستقلالية - سواء من حيث الوظيفة أو التصور - شرط أساسي لفعالية وظيفة أمين المظالم. ويؤكد ذلك أهمية الإبقاء على مكاتب أمناء المظالم مستقلة لضمان الحياد وبناء الثقة بين الموظفين. فمن المرجح بدرجة أكبر أن يلجأ الموظفون إلى طلب الدعم في مرحلة مبكرة عندما تكون لديهم ثقة في استقلالية وسرية الخدمة التي يُفصحون لها عن شواغلهم.

52- وبالمثل، أكدت الجمعية العامة للأمم المتحدة، في قرارها الصادر في ديسمبر/كانون الأول 2022 بشأن إقامة العدل في الأمم المتحدة (A/RES/77/260)، على أهمية التسوية بالوسائل غير الرسمية باعتبارها عنصراً أساسياً في إقامة العدالة وبدلاً فعالاً للعمليات الرسمية. ويبيّن هذا التركيز على مستوى المنظومة التزام الأمم المتحدة بخفض التصعيد وتعزيز الحوار والتوصل إلى تسوية مبكرة.

تعيّيات زوار مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة تؤكد على فعالية تسوية النزاعات بالوسائل غير الرسمية

53- يظهر أيضاً الأثر الكبير والفعالية من حيث التكلفة لخدمات تسوية النزاعات بالوسائل غير الرسمية التي يقدمها مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في استقصاء زوار المكتب، الذي يستكمل بعد إغلاق حالاتهم. ويخدم الاستقصاء غرضين رئيسيين: فهو بمثابة أداة للرقابة الداخلية على الجودة، ويُمكن مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة من تقييم أثر خدماته وقيمتها المضافة.

54- وفي عام 2025، أشار 86 في المائة من المجيبين إلى أنهم شعروا، نتيجة لتفاعلهم مع مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، براحة أكبر في معالجة مسائل مكان العمل مستقبلاً. وأفاد ثلث المجيبين أيضاً بأنه لولا تواصلهم مع مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، لتفاقمّت أوضاعهم أو لجأوا إلى قنوات رسمية لحل النزاعات، مثل مكتب التفتيش والتحقيق.

إطار الوساطة الجديد للبرنامج - الربط بين التسوية بالوسائل الرسمية وغير الرسمية

55- في عام 2024، اعتمد البرنامج إطاراً جديداً للوساطة، يتيح للموظفين الذين يطعنون في القرارات الإدارية في البرنامج، والذين يخوضون بالتالي إجراءات رسمية للغاية، خيار طلب الوساطة في أي مرحلة من مراحل تلك الإجراءات، سعياً للتوصل إلى تسوية من دون التنازل عن أي حقوق رسمية لمواصلة الإجراءات لاحقاً. ويرى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة فوائد جمة في تعزيز التكامل المنهجي للوساطة ضمن عمليات التسوية الرسمية في البرنامج، ويخطط للمضي قدماً في هذا العمل خلال عام 2026. وسيجرى ذلك بالتعاون الوثيق مع المكاتب المعنية، عن طريق توضيح مسارات الإحالة، وتشجيع استخدام الوساطة في المراحل المناسبة من الإجراءات الرسمية، وتعزيز المواءمة بين الآليات الرسمية وغير الرسمية. وسيُعزز دمج الوساطة على نحو أكثر اتساقاً على نطاق إطار إدارة النزاعات في البرنامج المزيد من الاتساق والإنصاف والكفاءة في التعامل مع الحالات مع الحفاظ على فرص تحقيق حصائل بناءة ومفيدة للطرفين كلما أمكن ذلك.

دراسة حالة: إيجاد الوضوح في لحظة عصبية - كيف يساعد مكتب أمين المظالم الموظفين على الحصول على الوضوح

جاء علي، وهو موظف محلي يعمل في إقليم الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية، إلى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة وهو يشعر بالأذى ومقتنع بأنه تعرض للتمييز. فقد تقلصت وحدته بدرجة كبيرة، حيث جرى تقليص ثمانية مناصب إلى ثلاثة، واضطر جميع الزملاء للتنافس على المناصب المتبقية. وعندما لم يقع الاختيار على علي، اعتقد أن السبب يعود إلى خلفيته الإثنية.

وخلال حديثه، اتضح أمر أساسي: لقد ترك من دون أي معلومات تقريباً أثناء عملية التوظيف. لا تحديثات. ولا تعقيبات. ولا تفسيرات. وفي فترة كان فيها الجميع غارقين في العمل، انقطعت قنوات التواصل والاتصال تماماً.

وبموافقة علي، تواصل موظف من مكتب أمين المظالم مع مدير التوظيف وموظف الموارد البشرية. واستعرضوا معاً عملية اتخاذ القرار وشرحت أسباب الاختيار، التي لم يكن لأي منها علاقة بخلفية علي الإثنية. ولكن ما اتضح جلياً هو غياب الشفافية. ولم تكن العملية تمييزية، ولكن لم يجر التواصل والاتصال بشأنها جيداً.

وعقب المحادثة، اتخذت وحدة الموارد البشرية والقيادة خطوات لتحسين آلية تواصلها واتصالها بشأن التوظيف والاختيار في المستقبل، بهدف إضفاء المزيد من الوضوح على العملية.

وبالنسبة لعلّي، غيّر اطلاعه على الصورة الكاملة نظرتّه للأمر. فقد تخلّى عن فكرة تقديم شكوى رسمية، وسهل عليه تقبل النتيجة. وظل يراجه خطر البطالة، لكن في جلسة متابعة، حوّل هو وموظف مكتب أمين المظالم تركيزهما، فحددا نقاط قوته، وأعدا صياغة خبرته في البرنامج لاستكشاف كيفية تهيئة نفسه للتخلي بالثقة للاستفادة القصوى من الفرص الجديدة.

وهكذا، تحولت لحظة عصبية إلى طريق للمضي قدماً، من خلال الوضوح والتعاطف والمحادثة الصادقة.

أشخاص حقيقيون، أثر حقيقي: الحلفاء المعنيون بمكان العمل القائم على الاحترام يُرسّخون ثقافة الاحترام على نطاق البرنامج

56- لتعزيز تبديد الشواغل مبكراً وتعزيز ثقافة الحوار البناء، يُشرف مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة على شبكة البرنامج التي تضم 168 "حليفاً معنياً بمكان العمل القائم على الاحترام" - وهم متطوعون مُدربون يعملون كنقاط اتصال سرية ومحيدة وغير رسمية للزملاء الذين يواجهون تحديات في مكان العمل. ويوفر الحلفاء المعنيون بمكان العمل القائم على الاحترام طريقة آمنة للموظفين للإفصاح بصراحة. ويُقدّمون معلومات عن وسائل التسوية الرسمية وغير الرسمية المفتوحة، ويُمكنهم أن يكونوا بمثابة مُستشارين. كما يرفعون الوعي بممارسات مكان العمل القائم على الاحترام، ويقدمون إحاطات للموظفين الجدد، وبيقون على اطلاع بالسياسات ذات الصلة، وينبهون مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة إلى الاتجاهات الناشئة. ويُتوقع من الحلفاء المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام الالتزام التام بالسرية، والحياد، وأعلى معايير النزاهة.

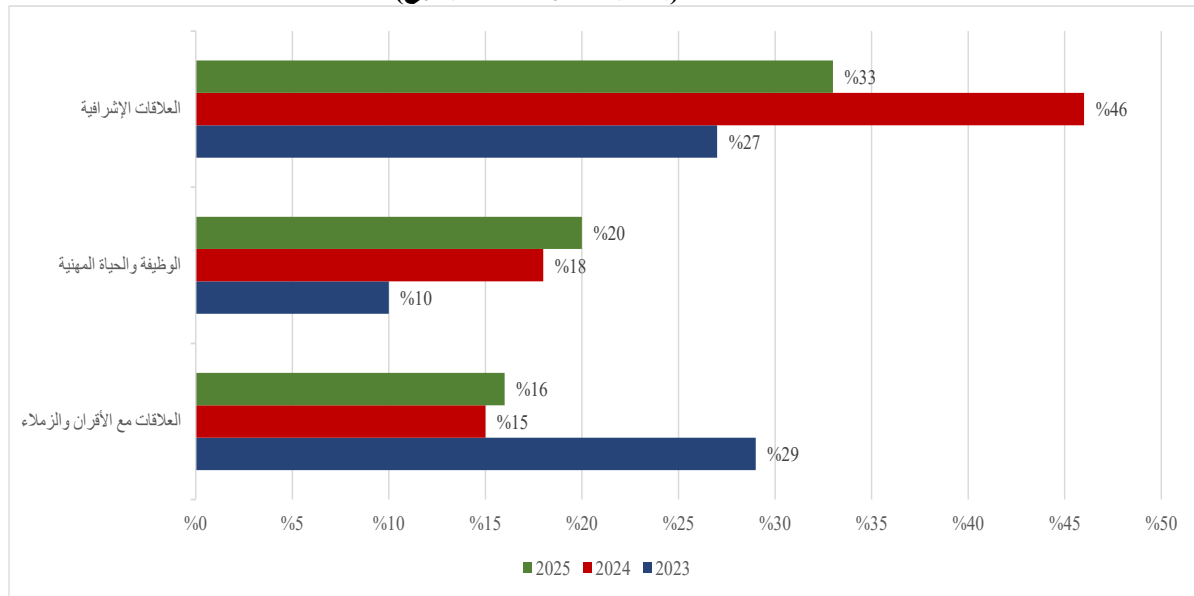
تعزيز فعالية الحلفاء المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام

57- تماشياً مع رؤية البرنامج المؤسسية بشأن تعزيز العمليات الميدانية، أجرى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة استعراضاً شاملاً لاختصاصات شبكة الحلفاء المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام في عام 2025. وركز الاستعراض على تعزيز فعالية الحلفاء المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام مع تقليل المخاطر المحتملة. وكجزء من هذه العملية، أُعيدت تسمية الحلفاء المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام، الذين كانوا يُعرفون سابقاً باسم "المستشارين المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام"، إلى "الحلفاء المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام" ليعززوا غرضهم بطريقة أفضل. وتعرّز الاختصاصات المنقحة دور الحلفاء المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام كآلية إنذار مبكر من خلال عقد اجتماعات مشتركة بينهم وبين موظفي مكتب أمين المظالم ورؤساء المكاتب للمساعدة في تحديد المسائل النظامية المحتملة. كما تُوضح الاختصاصات المنقحة الفرق بين وظائف مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة والحلفاء المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام: لا يُشارك الحلفاء المعنيون بمكان العمل القائم على الاحترام في التدريب أو تقديم المشورة أو التحقيق أو الوساطة أو التدخل في الحالات.

الخوف من الإفصاح بصراحة كموضوع شائع لاحظته الحلفاء المعنيون بمكان العمل القائم على الاحترام

- 58- يُسجل الحلفاء المعنيون بمكان العمل القائم على الاحترام بصورة روتينية أنواع الشواغل التي يُثيرها زملاؤهم. وفي عام 2025، أفاد الكثير من الحلفاء المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام بانتشار حالة عدم اليقين والخوف من الإفصاح بصراحة في مكاتبتهم. وأعرب الموظفون عن شواغلهم إزاء الأدوار المستقبلية والأمن الوظيفي والفرص المهنية، واصفين تزايد القلق والتردد في التعبير عن آرائهم الصادقة أو إثارة المسائل. ولاحظ الحلفاء المعنيون بمكان العمل القائم على الاحترام أن الاجتماعات التي كانت تتسم سابقا بالحوار المفتوح أصبحت تتسم على نحو متزايد بالمشاركة الحذرة، حيث يحرص الموظفون على انتقاء كلماتهم خشية أن يُنظر إلى التشكيك في القرارات أو التعبير عن آراء مخالفة على أنه غياب للولاء أو يجعل مكانتهم عرضة للمخاطر.
- 59- ووفقا للحلفاء المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام، أعرب الكثير من الموظفين أيضا، في سرية تامة، عن عدم ثقتهم في المشرفين والمديرين ونظم البرنامج أثناء عملية تقليص الحجم. وشملت الشواغل المتكررة وجود ثغرات في الاتصال والتواصل، وتصور بوجود نقص في الشفافية، واستجابة محدودة لاستفسارات الموظفين واحتياجاتهم من المعلومات.

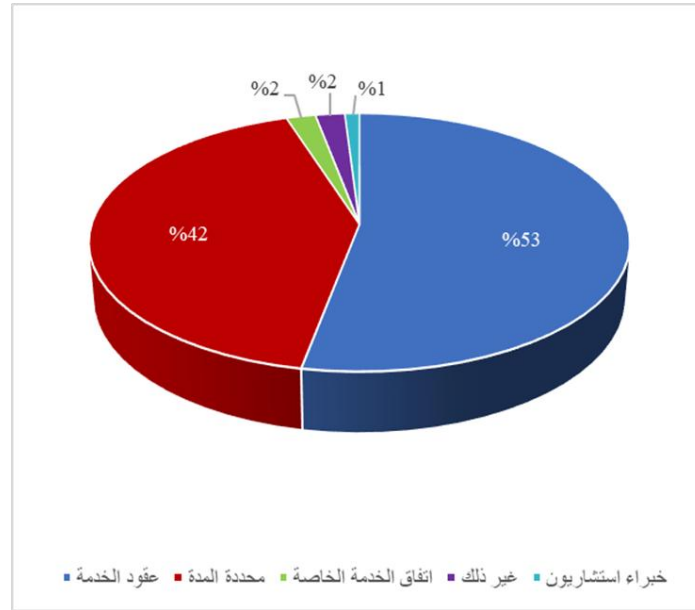
الشكل 12: فئات المسائل الرئيسية للحلفاء المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام، (بالنسبة المئوية من المجموع) 2025-2023



أهمية الحلفاء المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام للموظفين في الميدان

- 60- تتجلى القيمة المضافة للحلفاء المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام أيضا في المسائل التي يعالجونها. إذ يتناول الحلفاء المعنيون بمكان العمل القائم على الاحترام عادة مجموعة من الشواغل التي قد لا تصل لولا ذلك إلى مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة. وعلى سبيل المثال، يجري الإبلاغ عن التوترات الشخصية بين الزملاء إلى الحلفاء المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام بوتيرة أعلى باستمرار مقارنة بمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، حيث غالبا ما يرى الموظفون أن هذه الأمور لا تستدعي ما قد يعتبرونه مستوى أعلى من التصعيد. كما تُظهر بيانات عام 2025 أن نسبة كبيرة من الموظفين الذين يتواصلون مع الحلفاء المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام هم موظفون بعقود خدمات - وهي طريقة تعاقد شائعة الاستخدام في الميدان - مما يؤكد سهولة الوصول إلى الحلفاء المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام وأهميتهم للموظفين في المواقع الميدانية النائية.

الشكل 13: نسبة زوار الحلفاء المعنيين بمكان العمل القائم على الاحترام في عام 2025 بحسب طريقة التعاقد



المضي قدما

61- لا تبرز التأمّلات الواردة في هذا التقرير التحديات التي واجهها موظفو البرنامج في عام 2025 فحسب، بل أيضا استعدادهم اللافت للمشاركة البّناءة في خضم التغيير. فمن خلال عدد لا يحصى من المحادثات، أظهر الموظفون من جميع المستويات نزاهة عميقة ورغبة صادقة في أن يواصل البرنامج الازدهار، حتى عندما بدأ طريق المضي قدما مؤلما وغير واضح المعالم. وتُشكل أصواتهم أساس هذا التقرير، وستستمر في توجيه كيفية دعم مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة للمنظمة.

62- وبالتطلع إلى المستقبل، تُتيح دروس هذا العام فرصة لإعادة البناء بقدر أكبر من الوضوح والتعاطف والتواصل. ومن خلال الإصغاء بعناية لما قاله الموظفون لمكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة - بشأن ما نجح، وما كانوا بحاجة إليه ولم يحصلوا عليه - يُمكن للمكتب الإسهام في بناء نظم أكثر دعما وأساليب عمل أكثر انفتاحا وثقة. ويُعد النهوض بالوساطة، وتقوية الصلة بين العناصر الرسمية وغير الرسمية لنظام العدل الداخلي في البرنامج، وبناء القدرات لتسوية مسائل مكان العمل، وتعزيز بيئة عمل قائمة على الاحترام، والحفاظ على تواصل فعال مع جميع أصحاب المصلحة، من أهم أولويات مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في المرحلة المقبلة. ويؤكد المكتب التزامه الدائم بأن يبقى مرجعا آمنا وسريا لجميع الموظفين، وبمساعدة البرنامج على مواصلة التعلم والتحسّن ورعاية موظفيه، حتى في الأوقات الصعبة.