

نهج العناية بالعاملين في السياقات المتداعية/غير المستقرة (راحة) (REST): دليل تمهيدي

دليل تمهيدي لتطوير نهج (راحة) REST والمفاهيم المرتبطة به من أجل العناية بالموظفين والموظفات في الفرق العاملة في مناطق الأزمات والنزاعات.

العناية بالموظفين في السياقات المتداعية/غير المستقرة (REST):

دليل تمهيدى

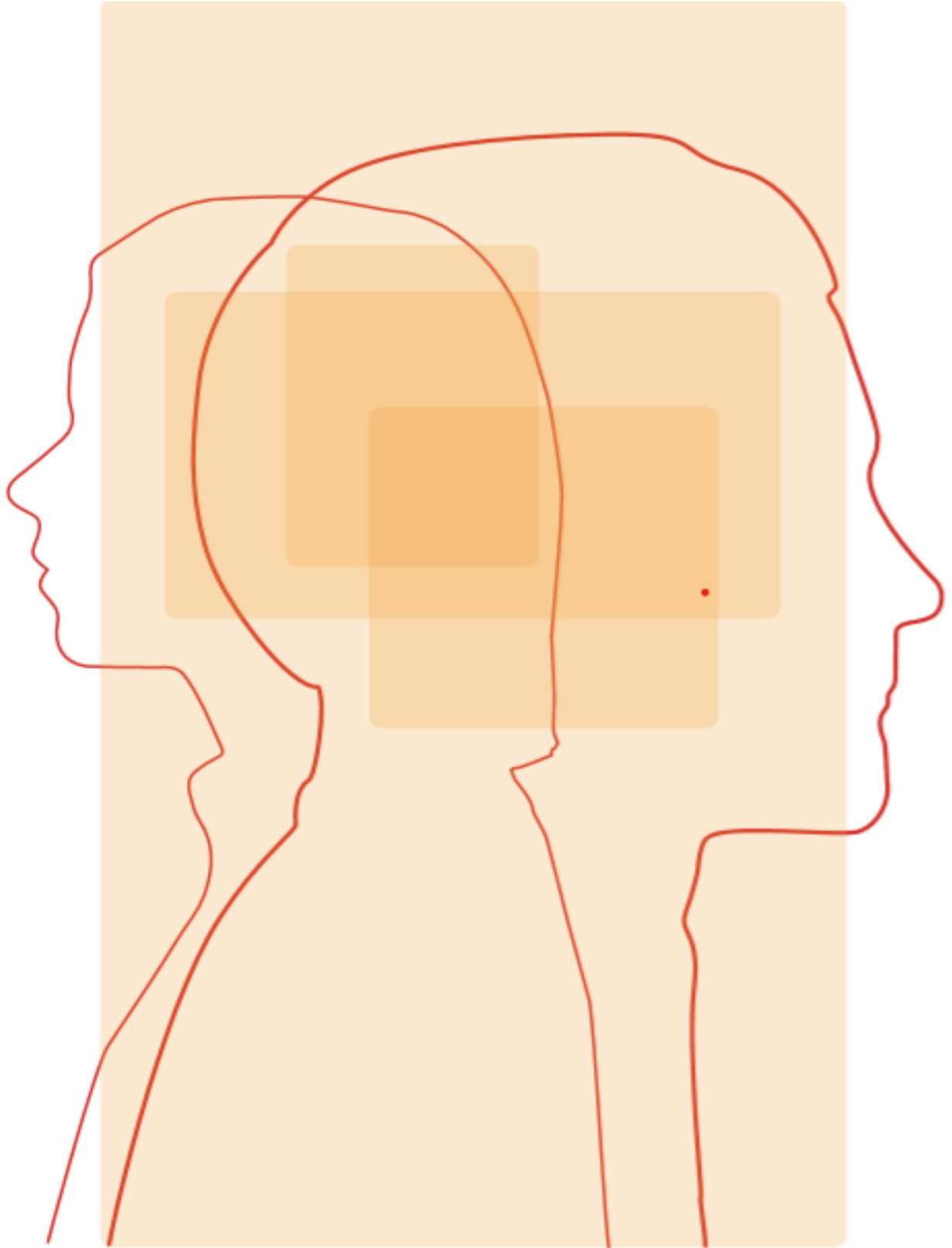
دليل تمهيدى لتطوير نهج (راحة) REST والمفاهيم المرتبطة به من أجل العناية بالفرق العاملة في مناطق الأزمات والتراعات.

المؤلفون:

جوزفين جاكوبي، دايفد بيكر، فيل س. لانغر، لويز ماير، كايت شيز، عايشة نُصرة أحمد، فرانك شومان

قائمة المحتويات

5 .ص	1. مقدّمة
12-6 .ص	2. ماذا نعني بالعناية بالموظفين؟ لماذا تُعتبر مهمّةً؟
20-14 .ص	3. العناية بالموظفين: بعض الأمور التي يمكن القيام بها دون دعم خارجي
25-21 .ص	4. العناية بالموظفين بوجود دعم خارجي: تطبيق أداة REST للتقييم
27-26 .ص	5. ترجمة الخطّة إلى عمل: بذل الجهود من أجل التنفيذ والتقييم
28 .ص	المراجع
29 .ص	الطبعة



1. مقدمة

توفّر هذه الوثيقة مقدّمة إلى نهج (راحة) REST (الاستجابة لاحتياجات العناية بالموظّفين في السياقات المتداعية/غير المستقرة)، وتوجهات سهلة حول كيفية استخدام هذا النهج كلّ في منظّمته. لقد تم تطوير هذا النهج في إطار مشروع بحثي بعنوان: "كيف نُعين المُعينين؟" تم تنفيذه باسم البرنامج الإقليمي للوكالة الألمانية للتعاون الدوليّ "للدعم النفسي الاجتماعيّ للاجئين والنازحين السوريين والعراقيين" في مسعى مشترك لفرق من المختصّين من جامعة سيغموند فرويد (SFU)¹ في برلين وجامعة التحليل النفسي الدوليّة (IPU)² برلين. تمثّل هدف المشروع في تحديد اقتراحات عمليّة من أجل تعزيز العناية بالموظّفين في المنظمات والمشاريع التي تعمل مع اللاجئين والنازحين في السياق الإقليمي للأزميتين السوريّة والعراقيّة، لا سيّما من حيث الصحة النفسية والدعم النفسي الاجتماعي (MHPSS). طوّر فريق البحث هذه المقترحات من خلال دراسة واقع الموظّفين والموظّفات على الأرض، وتحليل الاحتياجات والصعوبات والتحديات القائمة، والاطّلاع على النهج المستخدمة ومدى فائدتها. واستناداً إلى أبحاث واسعة النطاق مع منظّمات في تركيا ولبنان والأردن وشمال العراق تمّ تطوير نهج (راحة) REST كمقاربة للعناية بالموظّفين والموظّفات تستهدف سياقات محددة بأوضاع النزاعات، ليوّفّر إطاراً يمكن تطبيقه حتى في المنظمات ذات الموازنات المحدودة.

تشمل الوثائق المتّصلة بنهج (راحة) REST ما يلي:

تقرير البحث: يعرض الاستخلاصات العلمية حول الاحتياجات النفسيّة الاجتماعية والتحديات والعوائق التي يواجهها العاملون مع اللاجئين والنازحين في الشرق الأوسط.

رزمة الأدوات

دليل تمهيدي: يفسّر النهج، ويساعد الفرق على فهم تعقيدات هذه المسألة، ويدعمها في اتخاذ الخطوات الأولى نحو تدابير واقعيّة للعناية بالموظّفين.

دليل الميسرين: يرافق رزمة الأدوات ويقدم النصائح العمليّة لتطبيقها.

أداة للتقييم: وهي أداة للتقييم والتخطيط مصمّمة بحيث تسمح للفرق بتحديد احتياجاتها الخاصّة من حيث العناية بالموظّفين، وتطوير خطة عناية مستدامة ومخصّصة لهم، ولتنفيذ التدابير المرافقة لها طبقاً لاحتياجاتهم وقدراتهم الهيكلية والمالية.

منهج لتدريب المدريين

مفهوم واقتراحات لتطوير هيكل مخصصة لدعم الأقران بعضهم لبعض

¹ جامعة سيغموند فرويد في برلين: بروفيسور د. دايفد بيكر، كابت شيز، لينسا محمّد، لويز ماير، جوزفين جاكوبي، وجوليا غيرلاش.
² جامعة التحليل النفسي الدوليّة في برلين: بروفيسور د. فيل لانغر، عايشة نُصرة أحمد، د. فرانك شومان، بيهان بوزكورت، وسيلان ديرين.

يأمل هذا الدليل التمهيدِي إلى تشجيع الفرق والمنظمات على مواجهة التحدي المتمثل في تنفيذ نهج العناية بالموظفين والشروع في عملية لا تعين المعينين فحسب، بل تشكّل الأساس في ضمان جودة المساعدة الإنسانية التي يقدمونها للمستفيدين على المدى الطويل. في الفصل الثاني، يرد شرح للنهج الأساسي للعناية بالموظفين وبعض المفاهيم الأساسية. ويقدم الفصل الثالث وصفاً للخطوات الأولى التي يمكن أن تتخذها الفرق والمنظمات من أجل تطوير أنشطة مفيدة للعناية بالموظفين. أما الفصل الرابع فيقدم ملخصاً لأداة تقييم العناية بالموظفين، والتي ينبغي تطبيقها بمساعدة خارجية. أما الفصل الأخير فيركّز على بعض الصعوبات التي تواجهها المنظمات عند تنفيذ تدابير العناية بالموظفين، و يناقش المقاربات المختلفة للتقييم.

2. ماذا نعني بالعناية بالموظفين؟ لماذا تُعتبر مهمة؟

إن العمل في سياق النزاعات والتهديد والدمار المستمرين وتحمل حالات الطوارئ محفوف بالتحديات الخطيرة لموظفي وموظفات المنظمة ككل: "إذ يميل الموظفون والموظفات في أوضاع الطوارئ إلى العمل لساعات طويلة تحت الضغط وفي ظل قيود أمنية صعبة. ويعاني عدد كبير من العاملين والعاملات في مجال المساعدة الإنسانية من عدم كفاية الدعم الإداري والتنظيمي، ويعتبرون ذلك أكبر مسبب للضغط والإجهاد بالنسبة لهم. علاوة على ذلك، تُعدّ مواجهة الأوضاع المرعبة والخطرة والبؤس البشريّ مُضنية عاطفياً ويُحتمل أن تؤثر في الصحة النفسية والعافية للعاملين والعاملات في مجال المساعدة الإنسانية إن كانوا من المتطوعين أو مدفوعي الأجر، وسواء كانوا محليين أو أجانب."³ وبينما يمكن أن يعتمد الموظفون الدوليون عادةً على حدٍ أدنى من التدابير المجدية للعناية بالموظفين، إلا أنّ الموظفين المحليين لا يحظون إلا بالقليل من الدعم، بالرغم من حاجتهم الماسّة لها: فهم يعايشون الصعوبات "المعتادة" التي يواجهها العاملون في مجال المساعدة الإنسانية بشكل عام: يشاهدون ويسمعون عن أحداث رهيبية لا يسعهم الحيلولة دون حدوثها، وغالباً لا يتمكنون حتى من التخفيف من تداعياتها بسبب مواردهم المحدودة وافتقارهم إلى السلطة. وكثيراً ما يتولد لديهم جراء تكرار هذه التجارب شعوراً بالعجز، فهم يخضعون لضغوط من رؤسائهم ومن الجهات المانحة الدولية، وفي حالة موظفي وموظفات الخط الأمامي، فيتعرضون لضغوط من المستفيدين أيضاً الذين يحملون توقعات غالباً ما لا يمكن تحقيقها. أضف إلى كل هذا أنهم يواجهون محنة العيش في سياق النزاع بما يحمله من مخاوف أمنية وصحية، ومخاوف من فقدان أحبائهم و/أو منازلهم و/أو مشاريع حياتهم. ولكي يكون نهج العناية بالموظفين مفيداً، ينبغي عليه أن يواجه هذه التحديات من خلال تناول الواقع السياسي والاجتماعي والتنظيمي، فضلاً عن الواقع الشخصي والفردى للموظفين والموظفات. من هذا المنطلق نجد بأنّها مهمة نفسية اجتماعية معقدة تحتاج إلى دعم العافية النسبية للموظفين جميعاً وحمايتهم. وتتوقّف القضايا والاحتياجات الخاصة بالعناية بالموظفين على السياق الذي تعمل فيه المنظمة. فالأمر يختلف إذا كان العمل في غزّة أو لبنان أو سوريا أو شمال العراق. ويعتمد ذلك أيضاً على ما إذا كان العمل لصالح منظمة غير حكومية دولية أو منظمة محلية صغيرة، أو على ما إذا كان المستفيدون من مجموعة محدّدة، على سبيل المثال ضحايا العنف الجنسي والعنف القائم على أساس النوع الاجتماعي، أو ما إذا كان العمل مع السكان جميعاً، وما

³ اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات (IASC) (2007) مبادئ توجيهية بشأن الصحة النفسية والدعم النفسي الاجتماعي في حالات الطوارئ

إذا كان التركيز على المساعدات الغذائية أو الصحة النفسية، أو على التعليم. نتيجةً لذلك، يجب أن يوفر نهج العناية بالموظفين أجوبة دقيقة ومخصّصة للاحتياجات المحددة لمنظمات معيّنة في سياقات محددة.

العناية بالموظفين هي

حاجةً أساسيةً وحتمية أخلاقية بالنسبة للمهنيين والمهنيات كافة في مجال المساعدة الإنسانية، وهي ليست من الكماليات التي يمكن الاستغناء عنها في مواجهة المعاناة الشديدة للسكان المستهدفين. بل على العكس من ذلك، تُعتبر العناية بالموظفين حيوية بالنسبة للعاملين المطلوب منهم القيام بعملهم بفعالية في مواجهة الفظائع والنزاعات والحروب.

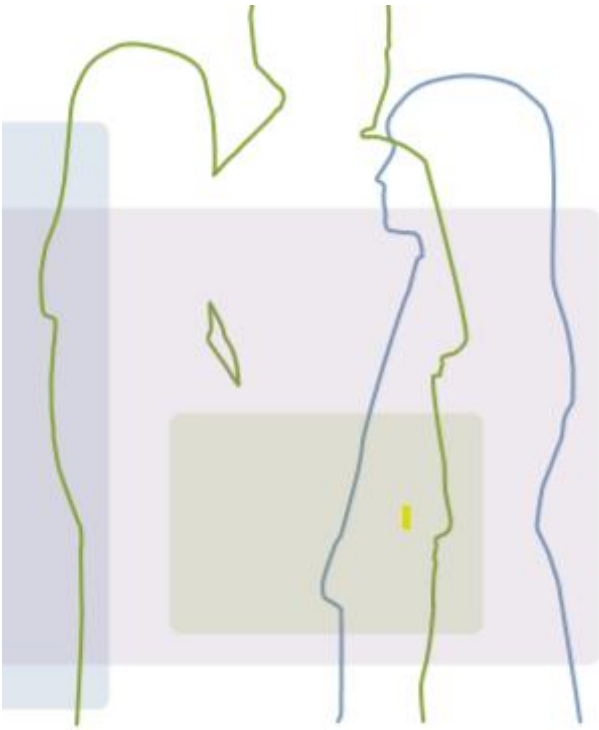
تتعدى العناية بالذات. ففي حين يمكن أن تشكل العناية بالذات (مثل تمارين الاسترخاء والتأمل) أحد مكونات العناية بالموظفين، إلا أنه عندما تتجاوز المشاكل التي ينبغي معالجتها البعد الفردي (على سبيل المثال التفاعل المعقد بين الواقع المؤسسي والواقع على الأرض، والمشاكل والمسارات العاطفية المتصلة بالمهّمات لدى الموظفين/ات والمستفيدين)، سوف تحتاج هذه المشاكل إلى نهج شمولي متكامل للعناية بالموظفين.

عملية مستمرة، جزء مستمر وطبيعي من العمل، وليست حدثاً لمرة واحدة أو مجرد استجابة لحالات الطوارئ. تتناول أنشطة العناية بالموظفين كيفية التعامل مع حالات الطوارئ في حال حدوثها، لكن أفضل حماية هي الوقاية. وعندما تتمتع المؤسسة بثقافة فعالة من المساعدة المتبادلة ومساحات التأمل وتحويل الصراعات تكون أكثر استعداداً من المؤسسات الأخرى للتعامل مع حالات الطوارئ. ويتعين تقييم نهج العناية بالموظفين وتكييفه باستمرار.

تبعاً لمبادئ الصحة النفسية والدعم النفسي الاجتماعي التوجيهية للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات المذكورة أعلاه، يُعدّ تطوير نهج العناية بالموظفين وتنفيذه على المستويات كافة في المنظمة - من الموظفين والموظفات الفنيين إلى الإداريين واللوجستيين، وصولاً إلى العاملين والعاملات المهنيين في المساعدة الإنسانية والإدارة الوسطى والعليا- "واجباً أخلاقياً ومسؤولية تتحملها المنظمات التي تعرّض موظفيها لظروف قاسية" (اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، 2007). ومن

الأهمية بمكان التأكيد على ذلك لأنه غالباً ما يساء فهم العناية بالموظفين على أنها العناية بالذات، ما يجعلها تقتصر على رزمة من الأساليب التي يُفترض أن تقلل من الإجهاد وتعالجه، لكنها تتجاهل السياق والواقع المؤسسي على الأرض، جاعلةً بالتالي من العافية مسؤولية الموظف الفردية بدلاً من أن تكون مسؤولية المؤسسة. وتركز التدابير المستخدمة أساساً على المتعة (القدرة الداخلية على الصمود)، التي يساء فهمها على أنها أنشطة فردية لمعالجة الإجهاد من أجل البقاء أقوى. إلا أن هذا التركيز يوجي خطأً بأن مشاعر الخوف والحزن، وانعدام الأمن، والغضب يمكن - بل ينبغي - تجنبها، بالرغم من خصائص البيئة الاجتماعية. علاوةً على ذلك، ينشأ وهم بأنه يمكن استخدام مجموعة معينة من التقنيات لتغيب المشاعر غير المريحة والمرهقة.

في مهن المساعدة الإنسانية، ليس من غير المألوف أن يعتقد الموظفون أن السلوك المهني يتمثل بالتصرف بعقلانية وتجنب المشاعر والتفاعل العاطفي. ومن المفهوم أن يتجه الموظفون الذين يختبرون أحداثاً قاهرة لا تُحتمل، وما يرافقها من مشاعر، إلى حماية أنفسهم. وغالباً ما يحاولون القيام بذلك من خلال التصرف بشجاعة وقوة - وفقاً للتوقعات المجتمعية- مما يماشى أيضاً مع ما هو متعارف عليه على أنه سلوك "مهني". فهم يريدون الاحتفاظ بقدرتهم على التفكير والتصرف، وفي الوقت نفسه يخاطرون بقمع قدرتهم على الإحساس والتأمل. ورغم أن حماية القدرة على التصرف هي مصلحة مشروعة تماماً، إلا أن القيام بذلك على حساب الإحساس والتأمل يعني التصرف مثل الآلات لا البشر. وفي بعض الأحيان، تعزز المنظمات هذه العملية بتوقعها أن يبقى الموظفون والموظفات أقوى أو إيجابيين وألا يُبينوا تأثير الواقع عليهم. وتؤدي هذه التوقعات، على المدى الطويل، إلى سلوك غير متعاطف ومن المحتمل أن يغدو مؤذياً. ويمكن أن يحدث ذلك عندما يبدو أنه تم تجاوز المشاعر الصعبة أو الضعف من خلال عزلهما، لتعود وتظهر خارج السياق، ربما كرد فعل غريب في وضع مختلف تماماً؛ أو ككابوس شخصي؛ أو كشعور مفاجئ بعدم الجدارة الشخصية؛ أو كغضب غير مبرر تجاه الأحباء.



نتحدث في هذه الوثيقة عن العافية "النسبية"، إذ في سياق النزاعات والحروب قد يصعب أحياناً، بل غالباً ما يستحيل، أن يصل الشخص إلى الإحساس أنه/أنها بخير. لذا، من الضروري أن نسأل: أي نوع من العافية ممكن وقابل للتحقيق؟ إن العافية "النسبية" ليست أمراً نملكه أو لا نملكه، فهي تُنشأ ويُعاد تشكيلها باستمرار لدى التعامل مع تحديات الحياة عموماً وتجارب العمل المحددة. ربما تكون العافية غير قابلة للتحقيق في سياق المعاناة البشرية القاسية، لكن يمكن للمرء أن يدافع عن القدرة على بناء العلاقات، والتواصل فعلاً مع الآخرين، والامتناع عن إيذاء الذات، وتجنب العزلة والوحدة، وأن يفرح ويضحك في بعض الأحيان.

أما **المشاعر**، فهي عنصر دائم، لا يمكن تجنبه، وقد يكون مفيداً لفهم البيئة والاستجابة لها: فلا تواصل بدون عواطف، كما لا إدراك أو فهم للآخرين، أو علاقات معهم دون مشاعر. بالتالي، يكمن السؤال في كيفية إدارة هذه المشاعر بطريقة مثمرة. كلّمنا وضعنا مشاعرنا جانباً وكلّمنا قلّ تقبلنا لها، كلّمنا زادت إمكانية إساءة فهم الآخرين والذات. ويمكن لسوء الفهم هذا أن يزيد من مستويات الإجهاد ويجعل من البيئة المجتمعية ثقلاً كبيراً على كاهل الفرد. وفي سياق النزاع والأزمات والحروب، حيث يواجه الموظفون مشاعر صعبة تصبح مزمنة مع الوقت، من المهم عدم إنكار هذه المشاعر، بل تقبلها والتأمل فيها وفهمها والتعامل معها. وكلّمنا قامت المنظمة بحماية وتيسير توجهها تأملياً لدى الموظّفين (حيث تتوقّر مساحة متساوية للأفكار والأفعال والمشاعر)، كلّمنا ضمننت عدم قيام الموظّفين بإيذاء أنفسهم أو المستفيدين. فالهدف هو البقاء على اتصال بالمشاعر الذاتية والقدرة على التعامل معها. يعتبر الموظفون هم الأداة الأساسية في مهن المساعدة الإنسانية، بعقولهم وأجسادهم، وقدرتهم على التفكير والشعور، وعلى التواصل مع الآخرين. يحتاج العاملون المهنيون في مجال المساعدة الإنسانية إلى "التأهيل"، ليس لأنهم غير مناسبين لوظائفهم، لكن بكلّ بساطة لأنهم يتفاعلون مع بيئتهم، ولأنهم يحد ذاتهم يشكلون أدائهم الخاصة. مع ذلك يشعر الناس في خضم الشدائد، وهو أمر مشروع، أنه لا يمكنهم المخاطرة بالسماح لمشاعر اليأس والعجز، أو الإحباط، أو الألم، أو الغضب والأسى أن تغالبهم، أو أية مشاعر يتخوفون من أنها قد تسبب لهم الإحساس بالضعف.

ينبغي علينا أيضاً حماية **القوّة والهشاشة** والدفاع عنها في آن واحد، إذا كنا نسعى لاستدامة وتطوير العلاقات وتقديم الدّعم. كما يجب على نهج العناية بالموظّفين حماية التوازن النسبيّ بين الجانبين. وهنا يبرز أيضاً نوع آخر من التجاذب يتعيّن على نهج العناية بالموظّفين الغوص فيه وهو التوتر بين **الاختلاف والتماثل**. ففي ظل استمرار التهديدات الخارجيّة والداخليّة، يجد الناس صعوبة متزايدة في التعايش مع الصراعات والاختلافات ما بينهم. ونلاحظ في عدد كبير من الفرق كيف تضمحلّ ببطء القدرة على اعتبار الاختلاف بالرأي أمراً طبيعياً، فلا يعود المرء يرغب بأن يناقش أي شيء بعد الآن. ويتصاعد الضغط من أجل تجنّب النزاع وفرض التماثل إثر ارتفاع وتيرة الإدراك بأن الاختلافات شبيهة بالنزاعات العنيفة في البيئة الاجتماعية. وهكذا، في البيئة الضيقة للفريق، يحاول الناس إزالة الاختلافات، فيسعى أعضاء الفريق إلى الانسجام، لكنهم خلال قيامهم بذلك يميلون إلى إنكار آرائهم وقيمهم وفرديتهم. ولأجل تفاعلي الصراع، يخلطون بين المساواة والتماثل، فلا يتمّ التعامل مع الصراعات، وتُعتبر الاختلافات في الرأي خيانة للقضيّة المشتركة (مثلاً، لا يعود ارتداء الحجاب تعبيراً عن معتقد ديني بل يصبح اعتداء على روح الفريق)، ويتم الدّفاع عن الهرميّة بصرامة أكبر من ذي قبل. كما يظهر نوع من الاستبداد الجماعي على أمل القضاء على الصراع، لكن يمكنه في الواقع أن يوسّع الشروخ، ما يؤديّ أحياناً إلى تفكّك الفرق. يُعتبر الدّفاع عن القدرة الصحيّة على معالجة الصراعات والنزاعات الداخلية عنصراً أساسياً من عناصر العناية بالموظّفين.

الأمر الواجب الحذر منها عند الدّفاع عن القوّة والهشاشة/الضعف:

- تميل المجموعات تحت الضغط إلى المغالاة في تقدير القوّة والتقليل من قيمة الهشاشة، وإلى الخلط بين القوّة والمنعّة (القدرة على الصمود). في الكثير من الأحيان، عندما يُظهر أحدهم بعض الضعف، يسارع شخص آخر إلى المزاح أو إلى إخراجهم أو الحكم عليهم، أو فقط إلى تغيير الموضوع، ما يترع طابع الشرعيّة عن الهشاشة/الضعف.

• عندما يحدث أمر محزن للغاية، لا يتناقض البكاء مع المهنية، بل يكون البكاء هو بالفعل تعبير مناسب وإنساني. وفي مثل هذا الوضع نعتبر أن التعبير عن عواطف تتسق مع الوضع المعبر عنه أكثر مهنية من ادعاء القوة والحفاظ على مسافة عاطفية والذي قد يكون غير متعاطف وغير صادقاً. لكن التعاطف له ثمنه، ومن المشروع والصحيح أيضاً وضع الحدود لتوضيح أننا لا يمكن أن نكون متعاطفين على مدار الساعة.

• يمكن معالجة الخوف بفعالية أكبر إذا تقبلناه ولم نقم بإنكاره. يشعر الأطفال الذين يواجهون أوضاعاً خطيرة، على سبيل المثال، بحماية أكبر عندما يقرّ الوالدان بمشروعية خوفهم أكثر مما لو ادّعى أنّ كل شيء على ما يرام بينما يعرف الأطفال ويشعرون بأنّ كل شيء ليس على ما يرام.

• لا تختفي العواطف الصعبة بمجرد مشاركتها، لكن ذلك يمكننا في بعض الأحيان من فهمها بشكل أفضل والشعور بوحدة أقلّ في التعامل معها. غالباً ما يشعر الناس في البداية بالحرّج عندما يغالهم ضعفهم بشكل علني. لذا من المهم مساعدتهم على عدم الشعور بالحرّج أو الخزي.

التقدير، أو غيابه، هو من المسائل الكبرى التي يتعيّن على نهج العناية بالموظفين معالجتها. ويعتبر التقدير حاجة إنسانية أساسية ومكوّن أساسياً من مكونات العافية. ومن الأهمية بمكان أن يشعر الموظفون بالتقدير والامتنان على مستويات مختلفة جداً، من بينها على سبيل المثال: من قبل المستفيدين الذين ينظرون إليهم كمهنيين ومهنيّات صالحين متفانين في تقديم المساعدة وينجحون في مساعدتهم؛ ومن قبل الزملاء والزميلات والإدارة الذين يجب أن يبيّنوا أنهم فعلاً يرون التزامهم ويقدرونه؛ ومن قبل البيئة المجتمعية الأوسع. ولكن وللأسف، فإن غياب التقدير للعاملين في مجال المساعدة الإنسانية هو السائد، وغالباً ما يشعر المستفيدون (ولأسباب وجمة) بأنهم لا يتلقون المساعدة التي يحتاجونها. وبما أنّ عدداً كبيراً منهم يعيش في أوضاع محفوفة بالمخاطر ويأملون أن تنصفهم أي جهة ذات نفوذ، فإنهم يميلون إلى المغالاة في تقدير نفوذ العاملين في مجال المساعدة الإنسانية ويصابون بالإحباط بسهولة. كما يبدو في الكثير من الحالات أنّ الرؤساء والزملاء يوصلون رسالة مفادها أنّ عمل الشخص ليس جيّداً بما فيه الكفاية؛ فيعاني الفرد المهنيّ بالتالي من الإحساس بعدم الكفاءة، إحساس يعززه المحيطون به، بالرغم من أنهم هم أنفسهم لديهم هذه المشاعر، إلا أنهم يميلون إلى إسقاطها على الآخرين. ويمكن اعتبار الرواتب المنخفضة وغير المنتظمة والعقود قصيرة الأجل على أنّها تعبير عن غياب التقدير على مستوى المنظمة. ويحدث غياب التقدير الاجتماعي الأوسع عندما يعمل المهنيّون والمهنيّات في ملجأ للنساء مثلاً، ويركّزون على قضايا العنف وتمكين المرأة، بينما يعتبر الناس بأنهم يقوّضون الأعراف المجتمعية أو، مثلاً، عندما يقتضي العمل توفير المساعدات المادية للاجئين لكن تعتبر هذه المساعدات على أنّها تتم على حساب مجتمع ذلك الشخص الذي يعمل في تقديم المساعدة الإنسانية الذي تنقصه هو أيضاً الموارد.

الأمر الواجب التنبّه لها عند محاولة تطوير التقدير:

• إنّ سلوك الإدارة هو الذي يُيسّر ثقافة الثقة والاحترام المتبادل التي يشعر بها كل عضو من أعضاء الفريق بالتقدير في عمله، وبحقّه

المشروع في مشاركة المشاكل. وإذا كان الرؤساء غير قادرين على الاستماع باحترام، فلا يمكنهم أن يتوقعوا من موظفيهم وموظفاتهم التصرف بشكل مختلف مع بعضهم البعض أو مع المستفيدين.

• من الأسهل معرفة أنني بحاجة إلى التقدير، من أن أعترف بهذه الحاجة وأقبلها لدى الآخرين. في الفرق التي تعمل في أوضاع صعبة مزمنة، نجد في الكثير من الأحيان حاجة كبيرة إلى الكلام، لكن قدرة محدودة جداً على الإصغاء. وكأنّ نوعاً من المنافسة على الاحتياجات تحدث. فبدلاً من أن يصغي الجميع إلى الجميع، وبدلاً من إصغاء الجميع لبعضهم البعض، يعتبر الإصغاء إلى شخص واحد مؤشراً للآخرين بأنه لا يتم الإصغاء إليهم. لأجل التغلب على ذلك، من المهم الإقرار بمشكلة المجموعة، والعمل بوعي على الإصغاء الفعلي إلى مختلف الاحتياجات والقضايا داخل المجموعة.

• لا يمكن تعلم الثقة والاحترام والاهتمام والاحتواء في يوم واحد. لكن يُعتبر كل فعل تقدير حقيقي مهماً. ولا يعني التقدير وضع كل شيء في ضوء إيجابي، بل على العكس تماماً، إنّه يعني الإقرار بالقضايا والمشاعر على ما هي عليه. فإذا كنتُ حزينا، فإن الإقرار يعني، في المقام الأول، الاعتراف بحزني والآ تقولوا لي بأنني سأتجاوزه قريباً.

الأمر الواجب التنبيه لها عند العمل على التماثل والاختلاف:

• غالباً ما تكون الصراعات ضمن الفرق ثقيلة جداً وتبدو غير قابلة للحل، ليس بسبب محتوى الصراع، لكن لأن الفريق لا يمتلك القدرة على إدارة الصراع بشكل صحي، أي القدرة على التعاطي مع الاختلافات بشكل بناء، أو لم يمتلكها قط.

• عادة ما تؤدي الرغبة المبالغ فيها في الحفاظ على الانسجام وبيئة عمل خالية من الصراعات إلى نزاعات أثقل وأطول أمداً. ومن المهم إنشاء مساحات يمكن فيها معالجة الاختلافات والصراعات، بدلاً من إنكارها.

• تقع على عاتق الإدارة، مرة جديدة، مسؤولية ضخمة في تيسير أو كبت ثقافة صراع وتنوع صحية.

ينتشر العنف الجنسي والعنف القائم على أساس النوع الاجتماعي في مناطق الحرب والنزاع. وتعمق الأدوار والتوقعات القائمة على النوع الاجتماعي، في حين تتعطل الأدوار والتوقعات التقليدية للجنسين في الوقت نفسه بسبب آثار الحرب والنزاع. على سبيل المثال، يسهل على المرأة إيجاد وظيفة في مجال العمل الإنساني، وقد يؤدي ذلك في بعض الأحيان إلى بروز مشاعر الاستياء والعدوانية وغير ذلك من أشكال العنف في الأسرة. كما أنّ النساء المهنيّات غالباً ما تواجهن تحديات إضافية، إذ عليهنّ تحقيق التوازن بين العمل والحياة الأسرية. وقد يشعرن بالذنب بشكل متزايد ويعانين وصمة العار من قبل أفراد من الأسرة والمجتمع إذ يبدو وكأنهنّ يهملن التزاماتهنّ الأسرية. إضافة إلى ذلك، يمكن أن تشعر النساء اللاتي تشغلن مناصب قيادية بالإحباط لأنهنّ لا يحظّين بالاحترام الكافي. ويبدو أيضاً أن مفهوم الذكورة يتعاظم أثناء الحرب والنزاع: فيصبح الجنديّ القويّ جانباً هاماً من التخييلات الاجتماعية للرجال، وبالتالي يتم إنكار لحظات الضعف ويصبح طلب المساعدة مستحيلاً. علاوةً على ذلك، غالباً ما يتم مهاجمة أو الحط من قيمة عمل المنظمات الداعمة والساعية إلى تحقيق العدالة لصالح المرأة، أو الحامية للنساء الهاربات من العنف الخاص بالنوع الاجتماعي أو المدافعة عن حقوق المرأة القانونية، فيما تكون في بعض الأحيان حياة العاملين في هذه المنظمات معرضة للخطر أيضاً. لذلك، يجب وضع القضايا القائمة على النوع الاجتماعي في صلب مواضيع العناية بالموظفين والآ ينظر إليها على أنها شيء إضافي.

يشكّل الأمن موضوعاً شاملاً آخر ينبغي لنهج العناية بالموظفين أن يعالجه، لأنّ الاستمرار في الحياة في مناطق الحرب والأزمات يتوقّف على التقييم المناسب للتهديدات والمخاطر القائمة، وهو جزء منتظم من تواصل الموظفين لمناقشة التغيّرات اليومية في الوضع الأمني، ومشاركة الأخبار المتداولة عبر الإذاعات أو الشائعات. ولأنه في الغالب يصعب معرفة ما يجري فعلياً في مناطق الأزمات، يعتمد الناس على تبادل المعلومات والتقييم الفردي للوضع. لكن يمكن لهذا التبادل أن ينطوي أيضاً على خطر تغذية الشائعات، والخوف، وانعدام الأمن. لذا، من الضروري، كجزء من نهج العناية بالموظفين، أن يستطيع الناس تبادل ما يعرفونه والتوصّل معاً إلى تقييمهم للوضع من دون أن يصبحوا غير واقعيين أو مصابين برهاب الاضطهاد. تملك أغلبية المؤسسات قواعد وبروتوكولات أمنية واضحة جداً يفترض أن تحمي المؤسسة والأشخاص العاملين فيها. على سبيل المثال، لدى عدد من المنظمات قواعد صارمة بشأن من يُسمح له بالركوب في سيارة المؤسسة أو كيفية التصرف في حال وقوع مواجهة مسلحة في مكان قريب. لكن قد تكون الكثير من هذه القواعد أكثر صرامة وقسوة ممّا يتطلبه الوضع اليومي أو قد يستحيل تطبيقها. فقد يلتقي شخص يعمل في مجال المساعدة الإنسانية في قرية بأحد المستفيدين ومعه طفل مريض ويرفض نقل هذا الطفل التزاماً منه بقواعد المنظمة، لكنه بذلك يضطر إلى رفض اتخاذ موقف إنساني طبيعي قد يتسبب في فقدانه لاحترام المجتمع. من ناحية أخرى، إذا قام بنقل الطفل يكون قد خرّق إحدى قواعد العمل وينهار النظام الأمني برمته. تُعتبر القواعد الأمنية مهمة لبقاء الموظفين على قيد الحياة، لكن على أي سياسة أمنية ذكية أن تعيد تقييم هذه القواعد باستمرار وأن تربطها أيضاً باجتهاد الموظفين والموظفات وقراراتهم الفردية.

الأمر الواجب التنبيه لها عند تعزيز الأمن والتفكير فيه مع الموظفين:

- ينبغي أن تصبح التدابير الأمنية في أي منظمة ممارسة روتينية، وإلا فإنّها لن تنجح أبداً. من ناحية أخرى، لا يتصرّف الناس دوماً بعقلانية، لا سيّما عندما تكون تلك النظم الروتينية صارمة جداً، فيميل الناس إلى تجاهلها. لا بدّ من التأمل بذلك بصورة منتظمة ومنهجية داخل الفرق، بشكل يشمل ويحترم الخبرات اليومية للفريق.
- لا تنحصر المسألة الأمنية فقط في الحروب أو الأزمات. بل تشمل كافة أنواع المخاطر التي يواجهها الموظفون مثلاً خلال الزيارات المنزلية أو زيارة مخيمات اللاجئين.
- تتعلّق الإدارة الأمنية إلى حدّ كبير بالمرونة وإدارة الخوف المرتبط بالعلاقات.

الأمر الواجب التنبيه لها عند التعامل مع الصراعات ذات الصبغة القائمة على النوع الاجتماعي:

- هل يُسمح بالتحدّث عن القضايا القائمة على النوع الاجتماعي أم يجري كتمانها؟
- هل يعتبر موضوع النوع الاجتماعي قضية تتحكّم بها الجهات الغربية المانحة؟
- ما مدى صرامة تقسيم الأدوار الذكورية والأنثوية في الفريق؟
- هل يمكن مناقشة العنف القائم على النوع الاجتماعي وما مدى إدراك الموظفين بأنّ هذه المواضيع تمسّ دائماً جوانب شخصية وحميمية جداً؟
- هل تُناقش السلطة والهرمية لناحية النوع الاجتماعي، مثلاً إذا كان مستوى الإدارة بأكمله من الذكور؟

• يُعتبر التقييم المشترك لواقع العمل في الفريق مهماً من الناحية الأمنية، لكنّه يكتسي أهمية أيضاً على صعيد العمل بوجه عام.

• هل من تمييز ضدّ الموظّفين ذوي الميول الجنسية التي تعتبر غير مقبولة ثقافياً؟

الغايات الرئيسة لنهج العناية بالموظّفين

1. ينبغي بنهج العناية بالموظّفين أن يساعدهم على الحفاظ على قنوات الإتصال بذواتهم وبفريقهم للتعبير عن رزمة واسعة من المشاعر، بما في ذلك الألم والغضب واليأس.
2. ينبغي بنهج العناية بالموظّفين مساعدتهم على المحافظة على / استعادة إحساسهم بالجدوى والكفاءة في عملهم وكذلك القدرة على التأمل والتصرّف.
3. ينبغي بنهج العناية بالموظّفين مساعدتهم على مواجهة واقع التهديد والصدمة والخسارة والظلم بأفضل طريقة ممكنة وبأقل قدر ممكن من التدمير الذاتي.
4. ينبغي بنهج العناية بالموظّفين مساعدتهم على الحفاظ على قدرتهم على الإقرار بعدم كفاية الموارد، وفي الوقت نفسه تعظيم استخدام الموارد المتاحة.

يركز نهج العناية بالموظّفين المعروف هنا على الصراعات، مما قد يثير القلق للوهلة الأولى. وقد يشكل التعامل مع الصراعات تحدياً، وقد تخشى المنظمات المسائل التي قد تبرز عند إثارة موضوع الصراعات. في بعض الأحيان من الأسهل التكتّم على الصراعات وإنكارها، لكن في قلب الأزمة وحالة الطوارئ، لا يتعلّق الأمر بوجود الصراعات أو غيابها، بل بما إذا كان الموظفون مدعّوين لمشاركة الخبرات ووجهات النظر أو يُتركون لتحمل عبء صراعاتهم لوحدهم. من شأن ثقافة نزاع إيجابية مساعدة الموظّفين على التعامل مع الصراعات المتعدّدة التي تؤثر فيهم وفي عملهم وتعزّز العمل المشترك **لتحويل الصراعات**: "يتم تحويل الصراع من خلال التصور والاستجابة للصراعات الاجتماعية بتقلباتها كغُرص واهبة للحياة من أجل إنشاء عمليات تغيير بناءة تقلل من العنف، وتزيد من العدالة في التفاعل المباشر والهيكل الاجتماعي، وتستجيب لمشاكل الحياة الواقعية في العلاقات الإنسانية." (ليديراك 2003، ص. 2). يوضح التركيز على الصراعات صورة التناقضات والتوترات مما يتيح للموظّفين التأمل فيها ومعالجتها قدر الإمكان، في نفس الوقت الذي يديرون فيه دفة انعدام الأمان وغياب اليقين في عملهم.



كما ذكرنا آنفاً، فإن نهج العناية بالموظفين هو مهمة نفسية اجتماعية، وذلك لسببين: (1) يقع عمل منظّات المساعدة الإنسانية بحد ذاته ضمن المجال النفسي الاجتماعي (انظر الرّسم البياني في الصفحة 11). وبغض النظر عن النية أو تركيزه الأساسي (إن كان يركز على المنظومة الكلية أو الجزئية، موجّهاً أكثر نحو الفرد أو المجتمع، يركز أكثر أو أقل على القضايا الاجتماعية)، فإن هذا العمل يتعاطى دوماً مع مزيج معقد من الواقع الفردي والتنظيمي والاجتماعي. وتؤثر التدخلات المهنية في هذا المجال المعقد في الصعوبات القائمة أصلاً وتشكّلها، إن كان سلباً أو إيجاباً، كما أوضحت ماري ب. أندرسون في مقاربتها بعنوان "لا ضرر ولا ضرار" والذي تصفه تعاونية العمل الإنمائي (CDA)- وهي المنظمة التي شاركت ماري في تأسيسها- ما يلي: «تأسست "القدرات المحلية من أجل السلام (LCP)" في العام 1993 من أجل مساعدة العاملين في مجال المساعدة الإنسانية على إيجاد سبل لمعالجة الاحتياجات الإنسانية في سياق النزاعات بحيث لا تفاقم من النزاع [...] وقامت تعاونية العمل الإنمائي بتطوير إطار لتحليل تداعيات المساعدة الإنسانية على النزاع -ولتخاذ إجراءات للحد من الآثار السلبية وتعظيم الآثار الإيجابية [...] كما قدمت التعاونية توضيحاً مفصلاً لهذا الإطار واستخداماته في "لا ضرر ولا ضرار": كيف يمكن للمساعدة الإنسانية أن تسهم في السلام أو الحرب" بقلم ماري ب. أندرسون» (برنامج لا ضرر ولا ضرار، 2019). بالتالي، فإن العاملين في مجال المساعدة الإنسانية لن يستطيعوا تجنب إمكانية التسبب أو عدم التسبب بالضرر، ممّا يجعل طريقة القيام بالعمل والتأمل به مسألة تخص نهج العناية بالموظفين. (2) تحمل العدسة النفسية الاجتماعية أهمية خاصّة في العناية بالموظفين لأنها تركز على العلاقة الوثيقة بين الجوانب الداخلية النفسية والجوانب الفردية (مثل المشاعر والأفكار والقيم والرغبات والمعتقدات) لكلّ موظف، والجوانب الخارجيّة الاجتماعية (مثل السياقات الثقافية، وظروف المعيشة، والدولة، والموارد المادية)، والجوانب المؤسسية للتجارب والخبرات، فلا يتم التركيز على أحد هذه الجوانب فقط بمعزل عن الآخر. ويتأثر الموظفون بصورة مباشرة وغير مباشرة بفعل النزاعات المحيطة بهم، وهم مطالبون باستمرار باتخاذ خيارات صعبة في عملهم. وتبرز هنا قضايا الثقة والرّبة، وقضايا السلطة، والصراعات داخل الفرق. وما من أسود أو أبيض، ما من صالح أو طالح، كل ما في الأمر أن الموضوع يتعلّق بإدارة الدفة في ظروف من انعدام جوهرّي للأمن، وعدم يقين وغموض كبيرين: حين يتوقّر 2000 وجبة فقط بينما هناك 20 ألف شخص يحتاجون للطعام على سبيل المثال، أو يكون علينا مساعدة الأطفال الذين رأوا أهاليهم يُقتلون مباشرة أمامهم بينما نعرف بأنه ما من شيء يمكن أن نقوله لهم لنعطيهم شعوراً بالراحة. كما يتعلّق الأمر بمشاهدة جندي يضرب شخصاً دون أن نمتلك القدرة على التدخل، ومحاولة مساعدة ضحايا العنف علماً أنّه ما من مساحة آمنة لهم.

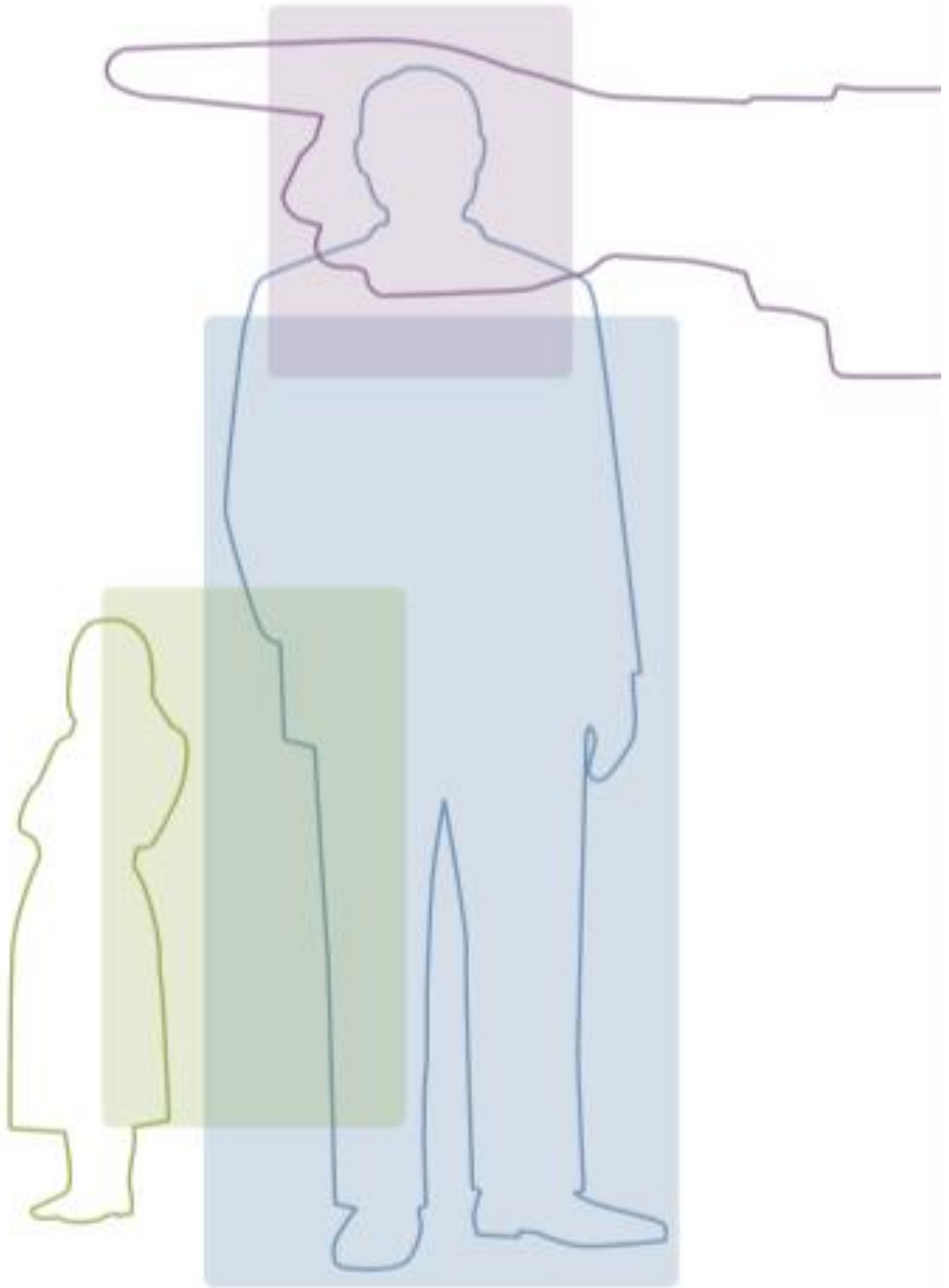
بعبارة أخرى، لا مفرّ من تعامل نهج العناية بالموظفين مع الصراعات: الصراعات الداخلية، و الصراعات بين الأفراد، أو الفرق، أو الجماعات داخل المنظمة، والصراعات في البيئة المجتمعية والسياسية.

مثال⁴: تجربة محمّد في المجال النفسي الاجتماعي

يعمل محمّد في مجال المساعدة الإنسانية في منظمة غير حكومية محلية تقدّم مساعدات مادية محدودة للمستفيدين المسنين في عمّان، الأردن. يتعيّن على محمد القيام بزيارات منزليّة لتحديد من هم الأشخاص الذين يستحقون المساعدة ضمن شروط برنامج منظّمته. زار (محمّد) السيدة (عليا) وهي امرأة مسنة فقيرة جدّاً وتعيش وحيدة لا تملك حتى مدفأة لتدفئة شقتها. لم يقتصر حديثها على الشكوى من فقرها الشديد فحسب، بل إحساسها بالوحدة أيضاً. فقد مات أغلب أفراد عائلتها، ويعيش شقيقها الوحيد الباقي على قيد الحياة في الخارج. سرّت السيدة (عليا) بالتحدث مع (محمد)، ووعدها (محمد) بأنه منظّمته سوف تزوّدها بمدفأة، لكنّه يشعر بالذنب لأنه لا يستطيع القيام بالمزيد، كما أنه ملزم بالمغادرة بعد نصف ساعة لأنّ عليه زيارة عشر مستفيدين آخرين في هذا اليوم.

يساعد هذا المثال على توضيح الترابط الوثيق بين الواقع الاجتماعي والفردّي والمؤسسي، الذي يشكّل جزءاً من العمل ومن العناية بالموظفين في حالات الطوارئ. بالإشارة إلى العمل، الذي يركّز في هذه الحالة على وضع السيدة (عليا) في وضع أفضل، لا تنحصر بالفقر فحسب، فهي تشعر بالوحدة والعزلة أيضاً، لكن ليس لدى المنظمة التي يعمل فيها محمّد ما يمكن أن تقدمه لها لحل هذا الجانب من المشكلة. أما فيما يتعلّق بالموظفين والعناية بهم، يتّضح أنّ هذه المرأة أثّرت في محمد تأثيراً عميقاً على المستوى الشخصي. إنّه يشعر بالحزن والعجز ويتمنّى لو أمكنه فعل المزيد من أجلها. لكن خياراته محدودة جداً جراء الهياكل التنظيمية والاجتماعية. لكن محمد، في الوقت الراهن، يعتقد أنّ ذلك خطأه، وأنّه لا يصلح للعمل المناط به، وبالتالي يشعر بالذنب والعجز. ينبغي بنهج العناية بالموظفين مساعدة محمّد كي ينظر للأمر من خلال منظور نفسي اجتماعي، وربّما تطوير نهج أكثر تكاملاً للمساعدة في مؤسسته ولمساعدته شخصياً أيضاً ليفهم ويتقبل شعوره بالتعاطف بشكل إيجابي، لكن دون الشعور بالذنب على المستوى الشخصي بسبب نقص الموارد التنظيمية والواقع الاجتماعيّ الحزين.

⁴ تستند الأمثلة المستخدمة كافة في هذا المستند إلى بيانات من بحوثنا، لكن من أجل حماية هويّة الأشخاص المعنيين، تُقدّم هنا حالات مركّبة: جرى تغيير الأسماء والأماكن وأحياناً النوع الاجتماعي، لكن شكّل كلّ مثال أيضاً انطلافاً من حالتين مختلفتين على الأقل.



3. الشروع في العناية بالموظفين: بعض الأمور التي يمكن القيام بها دون دعم خارجي

تتطلب الكثير من أنشطة العناية بالموظفين مساعدة خارجية (مثل الإشراف). لكن يمكن للفرق القيام بأمر كثيرة دون دعم خارجي. يستكشف هذا الفصل الخطوات الأولى التي يمكن أن تتخذها الفرق. تتمحور العناية بالموظفين حول قضيتين يجب العمل عليهما بشكل متزامن:

1. تطوير ثقافة القدرة على التعامل مع الصراعات، والاحترام، والتمكين، والقدرة على التأمل والتفكير، وحماية وإنتاج العافية النسبية داخل المنظمة.

2. تحديد وتقييم القضايا/المشاكل الخاصة في سياق المنظمة، وتطوير مساحات وهياكل وأنشطة منتظمة وأمنة تستجيب للاحتياجات المحددة والمتسقة مع القدرات المالية والهيكلية للمؤسسة.

من الممكن دوماً الدخول في حوار حول التحديات والصراعات والموارد وتحليلها. وينبغي ألا تخشى الفرق الشروع في مثل هذا النقاش والحوار. فالصراعات التي تُطرح للحوار والنقاش لا تصل عادةً إلى مستويات مدمرة بقدر الصراعات المكتومة.

تتجه المنظمات التي تعمل في بيئة نزاع وترزح تحت الإجهاد والضغط إلى فقدان – أو الاعتقاد بفقدان- قدرتها على النظر إلى الصراعات بطريقة طبيعية وصحية. لذا غالباً ما ينتاب الموظفون مشاعر متناقضة: فمن جهة، تبرز حاجة كبيرة لمناقشة هذه القضايا ومعالجتها، ومن جهة أخرى ينتاب الجميع خوف من تفاقم الوضع إذا ما تجرأ أحد على الحديث عنها. بالتالي دائماً ما يُعدّ فتح حوارٍ لمناقشة العناية بالموظفين خطوة جريئة نحو الاعتراف بالصعوبات والحاجة المشتركة لمواجهتها. في الواقع، يكاد لا يكون أبداً الحديث عن المشاكل بالفضاعة التي يخشاها الناس، والصمت هو دوماً البديل الأكثر دماراً. مع ذلك، لا بدّ من مراعاة بعض المسائل الأساسية، بغية معالجة الوضع على نحو إيجابي بالقدر الذي يستحقه:

- يجب أن تكون الإدارة موافقة ومشاركة بشكل كامل
- ينبغي عدم استبعاد أحد من الحوار
- يجب أن تكون أهداف الحوار محددة جيداً ومفهومة من الجميع
- يجب إرساء قواعد أساسية بشأن أسلوب الحديث الذي ينم عن الاحترام وضرورة تجنب الأحكام الشخصية
- يجب أن يكون مفهوماً أنّ تحديد المشاكل لا يحلّها على الفور، لكن يساعد في البدء في اتخاذ خطوات إزاءها
- إذا ظهر شعور عام بأنّ الحوارات غير مثمرة وأنه بدأ يصعب التعامل معها، ينبغي عند ذلك الحصول على مساعدة خارجية

عند الشروع في مسار العناية بالموظفين، يجب التمييز بين ثلاث مراحل:

التقييم

الترجمة إلى أفعال

تحديد القضايا وتحليلها



عندما ترغب المنظمة في الشروع في العناية بالموظفين، من الضروري أن تلتزم الإدارة فعلياً بالمهمة، وتشارك بشكل نشط، وتدعم فرقها بالموارد والوقت والمساحات... الخ. ومن المنطقي البدء بمجموعات حوار أولية صغيرة لعرض الموضوع على الموظّفين كافة والشروع في تحديد العمل والقضايا المرتبطة بالسياق وتحليلها. ينبغي أن تكون العناية بالموظفين مسعىً جماعياً لكلّ من يعمل في المؤسسة. لذا، ينبغي أن ينخرط كافة الموظّفين في فرق الحوار هذه. إذا كانت المؤسسة صغيرة، يمكن للجميع أن يجلسوا مع بعضهم البعض. لكن في مؤسسة أكبر، يجب تنظيم عدة مجموعات. وينبغي أن تتألف فرق الحوار الأولية هذه من ثلاثة أجزاء.

الجزء الأول:

نقاش مشترك لشرح والحوار حول المفاهيم الرئيسية للعناية بالموظفين، وينبغي لأحد أفراد المجموعة أن يضطلع بدور تيسيريّ حيث يكون عليه/عليها محاولة تأطير الحوار، ضمان إعطاء الفرصة للجميع للتعبير عن آرائهم وأفكارهم، وضمان أن يسود الاحترام بين الجميع. ولكي يكون الحوار مفتوحاً ينبغي إيلاء الاهتمام للجوّ (مثل توفير قاعة هادئة لا يتوقّع حدوث أي إزعاج فيها). وقد يصعب الدخول في الحوار أحياناً، بالتالي يمكن لمنهجية العناية بالموظفين الواردة في الفصل الثاني أن تشكل نقطة انطلاق جيّدة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام الأسئلة التوجيهية التالية لبدء الحوار:

- إلى أي مدى يشعر الموظفون بأن المؤسسة تقدر أحاسيسهم وعملهم؟ إلى أي حدّ هناك إدراك وقبول لمشاعر الغضب والإحباط والخوف؟ هل من الممكن التحدّث عن الشعور بالإرهاق؟
- هل تهتمّ المؤسسة فعلياً بمعرفة كيف يشعر الناس في عملهم أم أنّها تهتمّ فقط بتحقيق الأهداف الرسمية للبرنامج؟ ما مدى جودة ثقافة التقدير في المؤسسة، وكذلك على المستوى الهيكلي والتعاقدّي (مثل زيادة الرّواتب والعقود طويلة الأجل)؟
- هل يمكن للشخص (المهني) أن يفعل شيئاً للحصول على المزيد من التقدير ممن حوله أو حولها؟
- هل هناك فرص للموظّفين للتفكير في النظم الأمنية؟ هل يستطيع الموظفون أن يعبروا عن تجربتهم اليومية في ما يتعلّق بالقواعد الأمنية؟ هل يمكن تكييف هذه القواعد بمرونة؟
- هل يمكن مناقشة قضايا النوع الاجتماعي؟ هل يستطيع الموظفون أو المستفيدون التعبير عن العنف أو التمييز؟
- هل من ثقافة بناءة ومفتوحة لنقاش الصراعات؟
- هل تملك المنظمة أو الموظفون خيار تعزيز القدرة على معالجة الصراعات؟

الأمر الواجب الانتباه لها عند الشروع في حوار حول العناية بالموظفين:

- لا تحاولوا حلّ الصراعات والتحديات فور بروزها، فهذه الحوارات تهدف في المقام الأول والأهم إلى التعرف عن كثب على الوضع وعلى الموظّفين والموظّفات الآخرين. إنّ بيت القصيد هنا هو تعلّم الإصغاء لبعضنا البعض.

- ينبغي على المجموعة أن تتحرر من العقوبات حيث لا يعاقب أحد على تجاربه أو مشاعره أو آرائه. وينطبق ذلك أيضاً على الموظّفين الإداريّين والإدارة وموظفي الخطوط الأماميّة.
- يحتاج الحوار إلى مدونة سلوك واضحة يتمّ التفاوض بشأنها بين الجميع (مثل الحفاظ على السريّة).
- لا تحاولوا استعجال الأمور، أو فرض الثقة، ولا تحاولوا مناقشة القضايا كافة على الفور. من شأن تخصيص الوقت الكافي، والتفكير، والمناقشة تأمين أفضل ضمانة لنجاح هذا المسعى.
- وفقاً للمهام المحدّدة المتّصلة بالعمل، قد يرى الموظفون المختلفون القضايا بصورة مختلفة، ويمكن أن يفضي ذلك إلى الصراع، لكنّه أيضاً فرصة للاستماع إلى وجهات نظر مختلفة.

الأسئلة المذكورة أعلاه هي أمثلة توجيهية ومن الأمثل استكمالها وتكييفها بمرونة. لا يمكن مناقشة المسائل كلّها في جلسة واحدة إذا أردنا أن نخصص الوقت الكافي للتعمّق في الموضوع. وبما أنّ العناية بالموظفين ليست حدثاً لمرة واحدة، بل مساراً، يمكن استكمال عمل فرق الحوار على فترات منتظمة.

الجزء الثاني:

خلال الحوار، ينبغي جمع الأفكار والرغبات والاحتياجات التي يذكرها/تذكرها الموظفون/ات. يجب تسجيلها كتابةً، ويُفضّل أن يكون ذلك على الملصقات التي ينتجها الجميع مع بعضهم البعض، كما يجب استخدامها في الحوارات الجارية والعودة إليها طوال مسار تطوير العناية بالموظفين. ومن المهم إدارة هذه العملية دون تسمية الأشخاص للتمكّن من استخدام المقترحات في إطار عمليّة تشاركية.

الجزء الثالث:

بعد بضع جلسات أوليّة للحوار، ينبغي التخطيط لنشاط ترفيهيّ مشترك (مثل الرّسم معاً، تناول العشاء معاً، أو المشي في الطبيعة معاً). ويتطلّب ذلك قدرأ من الإبداع. من الأهميّة بمكان التأكّد من أنّ المشاركين/ات كافة يشعرون بالارتياح ومن عدم بروز ضغوط زمنيّة إضافيّة. يهدف هذا النشاط إلى الاسترخاء قليلاً معاً، وإلى تشارك أنشطة ممتعة وليس المشاكل وحسب. بالرّغم من أنّ المقصود ليس نشاطاً ختامياً للعناية بالموظفين، إلّا أنّه يمكن أن يؤثّر بشكل قويّ وإيجابيّ في مسار الحوارات القائمة.

ولترجمة بعض الأفكار والرغبات والاحتياجات الناشئة إلى أفعال، ينبغي إطلاع الموظّفين كافة على نتائج الحوارات الأوليّة (في حال وجود عدّة مجموعات). بعد ذلك يتم اتخاذ قراراً مشتركاً حول الخطوات التالية الواجب اتخاذها: تقييم متعمق، أو على سبيل المثال استخدام أداة REST للتقييم بدعم خارجي؟ عدد من ورش العمل حول مواضيع محددة، مثلاً حول القدرة على التعامل مع الصراع، أو التحكّم في الخوف، أو الهياكل الأمنيّة، أو تمارين استرخاء؟ بعض التغييرات في عقود العمل؟ إنشاء مساحات للتأمل والمشاركة؟ ينبغي أن يكون النهج الأساسيّ دوماً: حلّ ما هو قابل للحلّ، ومواصلة الحوار، والتفكير في القضايا الأخرى.

مساحات المشاركة

من بين المقترحات المفيدة إنشاء مساحات للمشاركة داخل المؤسسة من أجل تعزيز التواصل. يمكن أن تتيح هذه المساحات فرصة للموظفين والموظفات للتعبير عن مشاعرهم، والتواصل مع أنفسهم، والإصغاء إلى بعضهم البعض. من شأن القيام بذلك المساعدة في وضع مسافة صغيرة بين المعاناة والذات، كما أنه يقلل من الإحساس بالوحدة، ويساعد الموظفين على الشعور بأن هناك من يفهمهم ويقدر ما يقولونه (يعترف به)، ويخفف من وطأة المشاعر الصعبة. ويمكن أن يساعد ذلك أيضا في زيادة الانفتاح والقدرة على التأمل في العمل وإيجاد حلول إبداعية للأوضاع الصعبة. غالباً ما تكون المشاركة تجربة محررة، ويمكن أن تساعد في تعزيز العلاقات وتيسير التماسك في المجموعة، كما تتيح قدرة أكبر على مناقشة الاختلافات في الرأي والصراعات بطريقة مثمرة. بالرغم من أن مساحة المشاركة ليست اجتماع عمل، إلا أنها تسهل العمل وتحسنه. لكن تذكروا: الهدف الوحيد لجلسات المشاركة هو المشاركة، وتركز المشاركة على المواضيع الشخصية، وعلى تجاربنا ومشاعرنا في حياتنا وفي عملنا. لا يتعلق الأمر بالأساس بالتخطيط لمشاريع أو لأنشطة، أو بحل القضايا، أو أشياء من هذا القبيل. إذ يمكن ترك هذه القضايا لاجتماعات الفرق الدورية. يساعدنا التعبير عن عواطفنا ومشاعرنا على التعامل مع التجارب والأحداث الصعبة. ولأن المشاركة ليست دوماً سهلة، ينبغي أخذ بعض الجوانب الهامة بعين الاعتبار من أجل إنشاء مساحة آمنة:

- ينبغي للمجموعة أن تجلس في دائرة خالية من أي طاوولات بين المشاركين.
- ينبغي أن تتاح لكل مشارك إمكانية التحدث بلغته/لغتها الأم، لذا يمكن أن تبرز الحاجة إلى الترجمة الفورية.
- يجب أن تكون السرية هي القاعدة: ينبغي عدم إيصال أي مما يتم مشاركته في المجموعة إلى أشخاص لا ينتمون إلى المجموعة. لا أحد يدون أي ملاحظات. ينبغي لمساحة المشاركة أن تكون حيزاً آمناً يشعر المشاركون والمشاركات فيه بالثقة لأجل مشاركة ما لديهم.
- ينبغي أن يؤدي شخص واحد دور الميسر، فقط للتأكد من إتاحة الفرصة لكل شخص بالتحدث، وضمان إصغاء الجميع باحترام ومن دون إطلاق أحكام. تذكروا: إن مهمتنا هي تقدير بعضنا البعض، لا أكثر ولا أقل.
- لا مغزى من مساحات المشاركة إلا إذا حدثت بانتظام (على سبيل المثال، ساعتان كل أسبوع أو كل أسبوعين)، في إطار ساعات العمل، وبوجود مجموعة ثابتة من المشاركين والمشاركات (ما لا يقل عن 4، ولا يزيد 12).

لا يتحقق ضمان السرية بمجرد اتخاذ قرار بشأنها، بل إنها لا تتحقق إلا بمرور الزمن، عندما يختبر الناس فعلاً أن القضايا التي يتم نقاشها في

مساحة المشاركة لا تخرج منها. يتم بناء السريّة من قبل المجموعة ككلّ.

ترسيم الدّعم⁵

من بين الإمكانيّات الأخرى تنظيم ورش عمل لترسيم الدّعم. إذ يمكن لعملية الترسيم أن تساعد الأفراد والمنظمات، ليس فقط في التفكير في ما يدعمهم، لكن أيضاً في ما يمكن أن يعرقلهم. بهذه الطريقة، تساعد عملية الترسيم في تحديد القضايا والصراعات وتحليلها، وفي بلورة الحلول الممكنة من خلال تصورها. وصحيح أنه يمكن ترسيم الخارطة الفرديّة بشكل فرديّ، إلا أنّ الخارطة التنظيميّة تُرسّم جماعياً ويمكن أن تشمل، على سبيل المثال، الجهات المانحة أو المجتمع المحليّ.

ترسيم نظام الدّعم الخاصّ بك

- على ورقة كبيرة من الورق القلاب ارسّم/ي في وسطها صورة/رمزاً تمثلك/يمثلك.
- ثمّ ارسّم/ي خارطة نظام الدّعم الخاص بك في العمل من حولك: يمكنك استخدام كلمات أو رموز أو صور تمثّل كل من/ما يدعمك في تحقيق المهام المرتبطة بالعمل بالطريقة التي تريد/ين وتشعرك نسبياً بالارتياح. يمكن أن يكون الناس أو الأشياء جزءاً من نظام الدّعم الخاص بك، مثل المشي إلى العمل، والكتب التي تقرأ/تقرأين، والزملاء، والاجتماعات، والأصدقاء.
- اسأل/ي نفسك: كيف هي صلتك بهذه الدعائم (على سبيل المثال، قريبة أو بعيدة؟ صلة قويّة ومنتظمة أو صلة ضعيفة وبعيدة؟)

ترسيم خارطة الحواجز في نظام الدّعم الخاص بك

- خذ/ي الآن لوناً مختلفاً وارسّم/ي على الصورة رموزاً لحواجز تمنعك من الاستفادة الكاملة من الدّعم (على سبيل المثال ضغط الوقت، أو الخوف من العواقب أو من التعرّض للانتقاد، أو عدم التوقّر، إلخ).
- يمكن أن تكون هذه الحواجز في داخلك، أو في الإطار التنظيمي أو في السياق الاجتماعي.
- لك الحرّيّة في رسم أي شيء تشعر أنه يمنعك من الحصول على الدّعم الذي تريد/ين وتحتاج/ين!

مشاركة خارطة الدّعم

يمكنك مشاركة خارطة الدّعم الخاصّة بك مع زميل/ة أو مجموعة من الزملاء الذين يمكنهم أن يعلقوا على الصورة / يقدموا انطباعاتهم العامة وي طرحوا بعض الأسئلة المقترحة التالية (هذه الأسئلة إرشادية فقط ترد هنا على سبيل المثال لا الحصر):

⁵ إن مفهوم خارطة الدّعم مأخوذ من "الإشراف في مهن تقديم المساعدة الإنسانية" "Supervision in the Helping Professions" (2012) بقلم بيتر هوكينز Peter Hawkins وروبن شوهي Robin Shohet، ص. 17 وإتينا نوصي بقراءته للحصول على المزيد من المعلومات.

- هل تحصل/ين على الدّعم الذي تريد/ين؟ هل تحصل/ين على الدّعم الكافي؟ هل تفتقد/ين أي نوع من الدعم؟ ما هو؟ كيف يمكنك الحصول على هذا الدّعم؟
- ما هو نوع الدعم الذي تعتبره/تعتبرينه إيجابياً؟ ما الذي يمكن أن تفعله/تفعلينه أو يفعله الآخرون من أجل تغذية الدّعم واستدامته؟
- أي حواجز يمكن أزالها أو التخفيف منها؟ هل يوجد ما يمكنك فعله لإزالة هذه الحواجز أو التخفيف منها؟ هل يوجد ما يمكن للمؤسسة القيام به بهذا الشّأن؟

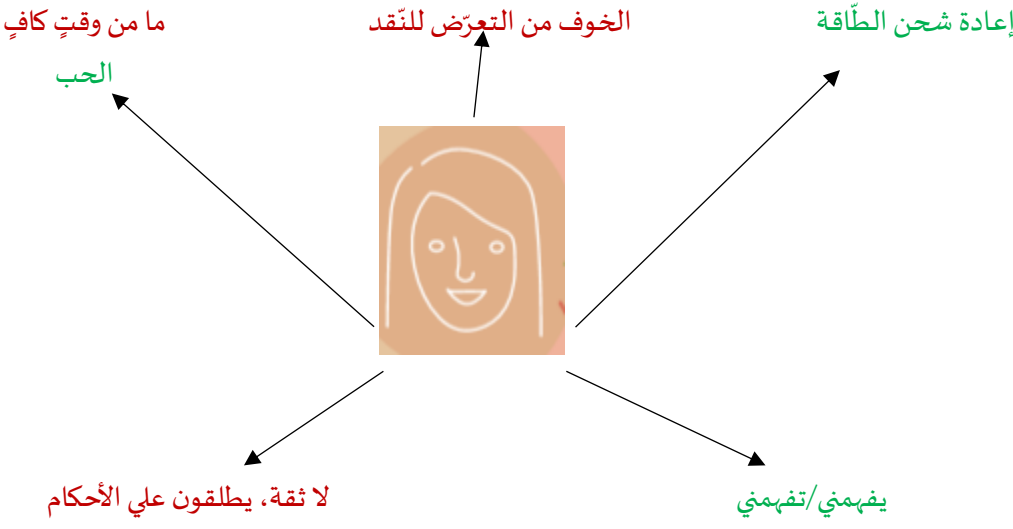
تطوير خطة عمل

- استخدم/ي خارطة نظام الدعم الفرديّ الخاصّة بك وفكر/ي في كيفية تطوير نظام الدعم الخاص بك من أجل الحصول على الدّعم الذي تحتاجه/تحتاجينه وتطوير خطة عمل.
- عليك أن تجيب/ي عن الأسئلة التالية: ما الذي يجب فعله؟ من قبل من؟ متى وأين يجب أن يتم ذلك؟
- تُعدّ العناية بالموظفين، في أفضل الحالات، عملية متطورة يلزم تقييمها بانتظام ومواصلة تطويرها (انظر/ي الفصل 5). يمكن للمؤسسات نفسها أن تطوّر بعض جوانب العناية بالموظفين، أمّا بعض الجوانب الأخرى فتحتاج لمساعدة خارجية. بعد إرساء نظام العناية بالموظفين يمكن أن تستمر بعض الأنشطة في الاعتماد على مهنيين ومهنيات من الخارج، مثل الإشراف السريريّ بالنسبة للمعالجين النفسيين، لكن يمكن تنفيذ الكثير من هذه الأنشطة أو معظمها داخل المؤسسة بدون تكلفة إضافية. وإذا كانت الاستراتيجية طويلة الأمد للمؤسسة تسعى إلى إقامة نظام مستدام للعناية بالموظفين، يتوجب عليها محاولة الحصول على دعم خارجي أقلّه للتقييم الأوّليّ.

إذا ركزت العناية بالموظفين فعلاً على الصراعات الداخليّة والخارجيّة وإدارتها، سيبقى دوماً هناك مستوىّ معيّن من الخوف وانعدام الأمان عند البدء بذكر هذه القضايا. ويمكن أن يقلق الموظفون والإدارة عن حق حيال بعض القضايا التي تنشأ. وفي البداية على الأقل، يسهل دوماً القيام بذلك مع شخص خارجي يمكن اعتباره محايداً ويمكن أن يساعد كوسيط / ميسّر خارجي لتحليل هذه القضايا. إذا كان هذا غير ممكن في البداية، يصبح لزاماً على الفرق أن تعمل بوتيرة أبطأ:

لا تحاولوا استعجال الأمور، أو فرض الثقة، ولا تحاولوا مناقشة القضايا كافة على الفور. من شأن أخذكم الوقت الكافي، والتفكير، والمناقشة تأمين أفضل ضمانة لنجاح هذا المسعى.

أقضي بعض الوقت مع نفسي الزملاء/الزميلات الأسرة



المشرف مدرّس حقوق الإنسان

مثال: خارطة دعم لمرشد تربوي في مدرسة في الأردن

4. الشروع في العناية بالموظفين مع دعم خارجي: تطبيق أداة REST للتقييم

جرى تطوير أداة REST للتقييم لدعم المنظّمات في أداء المهام المتّصلة بالعناية بالموظفين. وتهدف هذه الأداة، بوصفها الجوهر العمليّ لنهج REST، إلى تقييم احتياجات المنظمة من حيث العناية بالموظفين، وإلى وضع نهج للعناية بالموظفين مرتبط بسياق عملهم وتنفيذه بما يستجيب لهذه الاحتياجات. إنّ الأداة بعدّ ذاتها لا توقّر العناية بالموظفين، كما أنّها ليست ملخّصاً للتقنيات، بل توقّر إطاراً علمياً وإجرائياً ومنهجياً تمّ اختباره مسبقاً للمنظّمات كي تضع خطتها الخاصة للعناية بالموظفين. وتتألّف أداة التقييم من 8 وحدات، يتمّ العمل عليها على مدار يومين – ثلاثة أيام مع الفريق بوجود ميسر/ة. تبدأ العمليّة بتحديد المشاكل ذات الصلة من منظور الموظّفين والموظّفات، ثمّ بلورة فهم معمّق لهذه المشاكل، وتحديد الاحتياجات الخاصّة بالعناية بالموظفين، وأخيراً، بناء خطّة واقعيّة للعناية بالموظفين. هذه ليست سوى البداية، لأنّ الخطّة تحتاج لقيام الفرق/المؤسّسات المعنيّة بتنفيذها. ويلزم متابعة تنفيذ خطة العناية بالموظفين وتقييمها إمّا من جانب الفرق/المؤسّسات نفسها و/أو من خلال الميسرين والميسرات الخارجيين. كما يوصى بتطبيق أداة REST مع ميسر خارجي لأنّ ذلك يمكن أن يسهّل على الموظّفين طرح القضايا الحقيقيّة على الطّاوله. ويمكن، بل ينبغي للميسر أن يقرأ كتيّب التيسير، لكن يمكن للموظفين أيضاً قراءته. إنّنا نعرض بإيجاز وحدات أداة REST للتقييم لإعطاء فكرة أوّليّة عمّا تقدّمه هذه الأداة.

الوحدة 1 تعرض وتناقش نموذجاً فلسفياً مختلفاً حول العناية بالموظفين، يبتعد عن النظر إلى العناية بالموظفين كمهمّة ومسؤوليّة فرديّة بحتة، وينحى نحو مقارنة نفسيّة اجتماعيّة تعترف بالتعقيدات والفروق الدقيقة في الاحتياجات والصراعات في السياقات الصعبة. (هذه الوحدة تشبه الفصل الثاني من هذا الدليل التمهيدي).

الوحدة 2 تركز على تحديد القضايا والصراعات التي تتعامل معها المؤسسة وينبغي معالجتها في خطّة مصممة خصيصاً للعناية بالموظفين في المؤسسة. أولاً، يضع أعضاء الفريق جميعاً قائمة مشتركة بالقضايا. ثم يتمّ اختيار قضيّة واحدة لتحليلها بعمق. لا يعني ذلك التغاضي عن بقيّة القضايا، بل بدلاً من البحث بشكل سطحيّ في المشاكل كلّها في الوقت نفسه، تتفحص المجموعة مشكلة واحدة في العمق ثمّ تعود إلى قائمة القضايا الأطول في وحدة لاحقة (الطريقة الاستقرائيّة).

مثال على الوحدة 2:

يجتمع أعضاء فريق من مركز للرعاية الصحيّة في سوريا لتحديد المشاكل والتحديات التي يواجهونها في العمل. يمكن لكلّ شخص أن يطرح قضيّة. فتحتكي راوية قصّتها: دخلت راوية، وهي كبيرة الممرّضات، في شجار مع رئيسها المسؤول عن المراكز الصحيّة كافّة في المنطقة إبان وقوع حالة طارئة أبلغها رئيسها بناء عليها أنه مضطر لسحب آخر زميل متبقّي معها لكي يتمكن من السيطرة على الوضع. هما يعرفان بعضهما البعض منذ وقت طويل، حتّى أنّهما صديقان وعادةً ما يعملان معاً بشكل ممتاز. غضبت راوية مما قام به رئيسها المسؤول ودخلت في جدال معه: إذ كيف يُفترض بها أن تعمل في ظلّ هذه الظروف؟ يدرك رئيسها صعوبة الوضع، لكنه غاضب أيضاً ولتجنب إطالة النقاش يأمرها بالامتنال لقراره.

قرّر الفريق استخدام حالة راوية وتحليلها بشكل أعمق.

الوحدة 3 مخصصة للشروع في تحليل مفصل ومتعمق للسياق المرتبط بالوضع العام المحيط بالمشكلة التي تم اختيارها. أولاً، يتم تحديد كافة الأطراف المعنية (اللاعبون) واستحضار الوضع (مثلاً من خلال لعب أدوار)، حتى تتجلى وجهات النظر المختلفة لكافة الأطراف المعنية.

الوحدة 4 تحلل القضية ارتباطاً بأربعة أبعاد للصراع: (1) البعد المادي، (2) البعد المتعلق بالمجموعة، (3) البعد الذاتي، (4) والبعد المتعلق بالقدرة على التصرف (انظر الجدول في الصفحة 22 والمثال في الصفحة 23). من شأن دراسة هذه الأبعاد الأربعة للنزاع إعطاء تصور واضح وبصيرة ثاقبة حول القضايا التي أدت إلى تكون النزاع وينبغي بنهج العناية بالموظفين معالجتها. في بعض الأحيان، يكون أحد الأبعاد أهم من الآخر، لكن في أي وضع معين لمشكلة ما، تكون الأبعاد كلها موجودة وتستحق المناقشة.

مثال

وصف البعد

ليس لدى المنظمة ما يكفي من الممرضين والممرضات ويعمل الجميع فوق طاقتهم. ولا تكفي الموازنة لتوظيف ممرضين وممرضات جدد. تتمثل خلفية الشجار بين راوية ورئيسها في وجود مشكلة كبيرة ترتبط بالموارد البشرية داخل المنظمة.

البعد المادي: للصراعات دوماً بعداً مادي، لا سيما عندما تكون الموارد محدودة. ويمكن أن تتعلق هذه الموارد المحدودة بالرواتب وسبل العيش، لكن يمكن أن تتعلق أيضاً بالافتقار إلى مواد العمل أو المساحة. أسئلة أساسية نموذجية للإجابة عنها: كيف تتأثر عافية الموظّفين والموظّفات والمستفيدين/السكان المستهدفين أو افتقارهم لها بفعل المسائل المادية، مثل الفقر، وسبل العيش، والوصول إلى الخدمات، وإنتاجية التربة، إلخ؟ وإذا كان البعد المادي هاماً بالنسبة إلى المستفيدين، ما هي قدرة الموظّفين على التعامل مع ذلك؟ ما هو الوضع المادي للموظّفين، مثل الأمن الوظيفي، ومدّة العقد، وتأخر الدفع، والفوارق في الأجور بين الموظّفين المحليين والدوليين؟

راوية ورئيسها صديقان، وهما يعملان مع بعضهما البعض منذ فترة طويلة. لكن انتهى بهما المطاف في شجار شخصي بسبب أدوارهما ومصالحهما المختلفة: مهمّة رئيس راوية الإدارية من جهة ودفاع راوية عن احتياجاتها كعاملّة في المركز الصحي المعني من جهة أخرى. وبدلاً من اعتبار راوية إياه صديقاً لها، باتت تراه (في هذه الحالة بالذات) رئيساً مستهتراً لا يستطيع مساعدتها، والأرجح أنّه يعتبر أنّها لا تتفهم واجباته الإدارية.

بُعد المجموعة: عندما يريد أحدهم فهم بُعد المجموعة في صراع ما، عليه التمحّص في كيفية تأثير الانتماءات والعلاقات وديناميكيات المجموعة على الصراع وتأثيرها به. من منظور العناية بالموظّفين، يساعد البعد الجماعي على فهم مدى إحساس الناس بالتواصل أو الدّعم أو العزلة داخل المجموعة. من بين الأسئلة الأساسية التي يجدر الإجابة عنها هنا: ما هي طبيعة العلاقات داخل المؤسسة؟ بين الإدارة والموظّفين؛ بين المهنيين المختلفين، كيف تتأثر عافية الموظّفين

والمستفيدين/السكان المستهدفين أو افتقارهم/هنّ لها بفعل صراعات الانتماء و/أو تجارب الإقصاء والإدماج؟

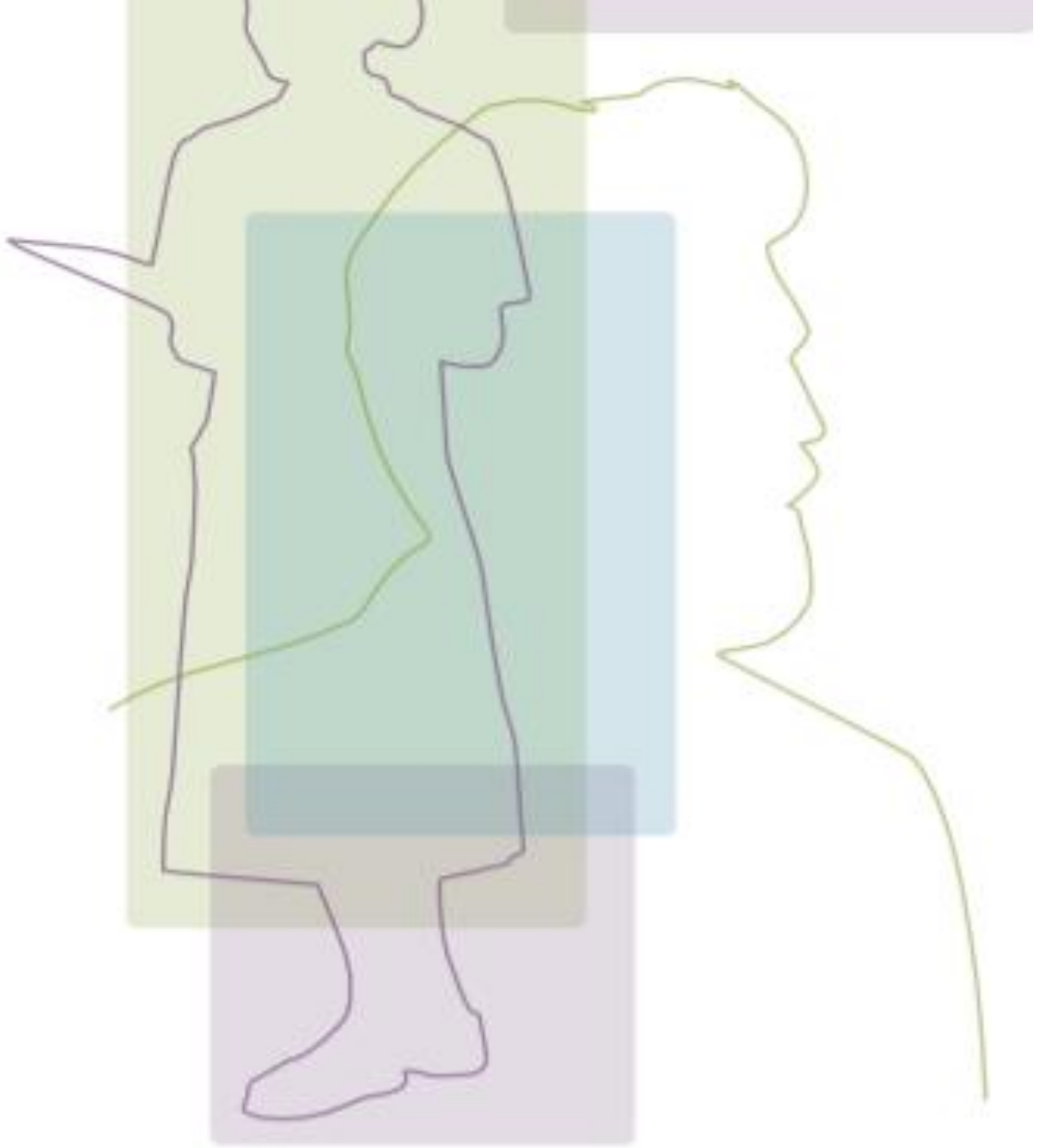
البعد الذاتي: تنطوي الصراعات دوماً على بعدٍ ذاتيٍّ وشخصيٍّ. ويواجه الموظفون القضايا في العمل بأجسادهم وعقولهم. من بين الأسئلة الأساسية التي يجدر الإجابة عنها هنا: كيف تتشكّل عافية الموظّفين والمستفيدين/السكان المستهدفين- أو افتقارهم لها - بفعل تجاربهم الشخصية في المعاناة والصراعات الداخلية (أي الصراع مع الذات في حالة اتخاذ قرارات صعبة على سبيل المثال)، وبالمسائل المرتبطة بالعلاقات مع الآخرين؟ ما مدى شعور الموظّفين بأنّهم محبوبون ومقدّرون؟ ما مدى الضغط الذي تمارسه المنظمة عليهم ليكونوا مثاليين؟ هل من إساءة استخدام للسلطة في العمل؟

قدرة الشخص على التصرف إزاء مشكلته: تمتلك الأطراف المختلفة المعنية بالصراع مستويات مختلفة من النفوذ للتأثير على الوضع أو تغييره. وتؤثر ديناميكيات القوة وأوجه عدم المساواة الهيكلية والأدوار على طبيعة التفاعل ومشاعر القدرة أو العجز. من بين الأسئلة الأساسية التي يجدر الإجابة عنها هنا: كيف تتشكّل عافية الناس أو افتقارهم لها جراء قدرتهم على التأثير في نتيجة المشاكل التي يتعاملون معها؟ إلى أي مدى هم مستضعفون أو قادرين على تغيير وضعهم؟ هل يتم تشجيع الموظفين على التعبير عن مخاوفهم؟ هل يؤدّي التعبير عن القلق إلى عمل مجدٍ؟ هل من المفترض أن يفكروا ويتحدثوا عن عملهم/هنّ أم عليهم/هنّ أن يفعلوا ما يأمرهم به رؤساؤهم وحسب؟

تشعر راوية بأنّ رئيسها لا يقدرها، ومن الأرجح أنّ الرئيس يشعر بالأمر نفسه، بناءً على علاقتهما الشخصية. بالرغم من أنّ الاثنين يدركان الصعوبة الموضوعية لعضيهما من بعضهما البعض، إلّا أنّهما يحاولان تنفيذ المهمة المطلوبة من كل منهما قدر الإمكان. تشعر راوية بالإحباط، وعدم التقدير، والوحدة، وينتهي بهما بالمطاف بإلقاء اللوم كل على الآخر لغياب التفاهم.

يمكن لراوية أن تحتجّ لكنّها لا تملك سلطة القرار، فريئسها هو من يتخذ القرار لكن لا يمكنه إجبار راوية على رؤية الوضع من زاويته هو. بشكل من الأشكال، كلاهما عاجز عن القيام بما هو أفضل لأنهما يفتقران إلى الموارد اللازمة لتوظيف ما يكفي من المرضين والمرضات.

تعاني راوية ورئيسها جراء هذه الجوانب كلّها، فضلاً عن خلط هذه المشكلة التنظيمية/مشكلة الموارد بمشكلة شخصية. فيما يتعلّق بالعناية بالموظفين، سيكون من المهم أن توقّر المنظمة مساحات آمنة يتم فيها تيسير الاتصال والتّواصل. في هذه المساحات، يمكنهما أن يعترفا لبعضهما البعض بمقدار الإحباط والإرهاق الذي يشعران به، وكم أنّهما على حق في الشعور بالغضب، مع أنّهما ليسا غاضبين من بعضهما البعض.



تُوسّع الوحدة 5 نطاق التحليل عبر مناقشة بعض المسائل النفسية الاجتماعية بشكل أكثر تحديداً وعمقاً. من الناحية النفسية الاجتماعية، تتوافق العمليات النفسية الفردية مع الواقع الاجتماعي والتنظيمي. فالواقع الاجتماعي للموظفين العاملين في مناطق الحرب والأزمات يشمل، من بين أمور أخرى، التهديد والدمار والخسارة والظلم، التي يمكن أن تؤدي إلى مشاعر الخوف والصدمة والأسى والغضب. وليست هذه العمليات النفسية أمراضاً نفسية، بل إنها بكل بساطة جزءاً من ردود الفعل والمشاعر الإنسانية.

المسار النفسي

المسار الاجتماعي

خوف	تهديد
صدمة	دمار
حداد	خسارة
غضب	ظلم

التهديد والخوف: في مناطق النزاع يسيطر الخوف على التفكير والحياة بسبب تعدد أوجه انعدام الأمان الاجتماعي والشخصي والتهديدات التي يتعين على الناس التعايش معها. وعندما يكون الخوف جزءاً دائماً من الحياة، يصعب التعبير عن المخاوف وتقييم المخاطر تقييماً واقعياً. أما إذا أصبح القلق مزمناً، فإنه غالباً ما يستمر حتى بعد زوال التهديد الأصلي. ومن منظور العناية بالموظفين، تُعد إدارة الخوف جانباً أساسياً. فغالباً ما يعتاد الناس على ذلك لدرجة أنهم لا يعودون يحللون التهديدات والمخاوف، وبالتالي لا يستطيعون تطوير تدابير الحماية الضرورية.

الدمار والصدمة: تكون التجربة مكربة وصادمة عندما نكتسحنا كلياً وتدمر إيماننا بالعالم وبأنفسنا، فتعرضنا للعجز الشديد. في مناطق النزاعات، عادةً ما لا تكون الصدمة وضعاً قصير الأمد، إنما عملية طويلة ومستمرة، لأنّ الدمار يُمسي جزءاً من الحياة اليومية. من منظور العناية بالموظفين، تنطوي الصدمة على جرح نفسي يجب الاعتناء به. وغالباً ما يكون الموظفون أيضاً شهوداً على أحداث صادمة للمستفيدين من دون التمكّن من مساعدتهم، فيثير ذلك أحياناً ما يُسمّى بـ "الصدّات الثانوية". تكون التجربة الصادمة دوماً مؤلمة، ويبقى الدفاع الأهم الاعتراف بأنّ الألم يقع في سياق اجتماعي. ليس الفرد هو المجنون، بل السياق.

الخسارة والحداد: تشكّل الخسائر جزءاً من حياتنا. وتزيد في مناطق الأزمات والنزاعات، وغالباً ما تقع بشكل مفاجئ وصادم. إذا خسرت شيئاً ما أو شخصاً ما، يجب أن نتمكّن من الحداد والتعبير عن الأسى والحسرة - الأمر الذي غالباً ما يكون بالغ الصعوبة في أوقات الحروب والأزمات، لكثرة الأمور التي تولّد الأسى. لكن الحداد هو الطريقة الوحيدة الصحية نفسياً للتعامل مع الخسائر. ومن منظور العناية بالموظفين، من المهمّ جداً تيسير عمليّات الحداد. في الواقع، يحتاج الموظفون إلى المساعدة وإلى توفير مساحات ومساعدة مستمرة للتعامل مع تجارب فقدان التي لا مفرّ منها وعليهم مواجهتها طوال الوقت.

الظلم والغضب: كثيراً ما يتعرض الموظفون لظلم جسيم مباشر أو يكونوا شهوداً على تعرّض المستفيدين له. على سبيل المثال، لا تتوفّر موارد كافية للجميع، وأحياناً يتم اتخاذ قرارات سياسية أو مؤسسية ظالمة لا يستطيع الموظفون منعها، فلا يبقى لهم سوى تراكم الغضب والشعور بالذنب والعجز. من منظور العناية بالموظفين، من المهم أن نفهم أنّ تراكم الغضب والإحساس بالعجز قد ينفجر أحياناً في اللحظة الخاطئة أو يجد تعبيره في أمر لا علاقة له بالمشكلة الأصلية. ومن أجل منع الضّرر ولكي يتم التصدي للغضب بطريقة بناءة، لا بدّ من معالجته والتحدّث عنه. هناك دوماً مساحة للمناورة، مهما كانت صغيرة.

تركّز **الوحدة 6** مجدداً على قائمة القضايا الأولية، وبمنهجية أكثر استنباطاً يتم تحديد القضايا العامة: القوة/الضعف، الاختلاف/المساواة، التقدير، والصراعات القائمة على النوع الاجتماعي والأمن (المفصّلة في الفصل 2). ويتم فحص التحليلات كلّها التي تم تطويرها في الوحدات السابقة، أي التحليل الاستقرائي والمناقشة الاستنباطية، ثمّ تقرّر المجموعة بشكل مشترك ما هي الاحتياجات الأساسية المتعلقة بالعناية بالموظفين تبعاً لهذا التحليل.

أما **الوحدة 7** التي تغطي اليوم الأخير من ورشة العمل، فتتمحور حول ترجمة هذه الاحتياجات إلى خطوات محدّدة، وإعداد خطة واقعية للعناية بالموظفين وتطويرها. وتختلف أنواع الحلول باختلاف المشاكل. يمكن معالجة بعضها بسهولة، فيما يتطلّب البعض الآخر تصحيحات هيكلية أو إدارية في المؤسسة. والكثير منها لا حلول له على الإطلاق، لكن يتطلّب بكلّ بساطة تطوير مساحات موثوقة للتأمل والمشاركة. يكمن هدف هذه الوحدة النهائية في التأكّد من أنّ المؤسسة لم تكتشف الاحتياجات فحسب، بل وجدت أيضاً طريقة للتعامل مع هذه الاحتياجات بصورة منتجة ومستدامة.

تشكّل **الوحدة 8** الجلسة الختامية لعملية التقييم التي يقدّم فيها الميسرون والميسرات موجزاً نهائياً وقصيراً لما يرون أنّه تمّ تحقيقه، وما بقي عالقاً، وكيف فهموا مسار (صيرورة) المجموعة. وتُتاح للمشاركين والمشاركات فرصة تقديم ملاحظاتهم إلى الميسرين وإجراء تقييم نقديّ لورشة العمل.

5. ترجمة الخطة إلى فعل: بذل الجهود من أجل التنفيذ والتقييم

بغض النظر عما إذا كانت المنظمة تعمل بواسطة أداة REST للتقييم وبمساعدة خارجية أم لا: بعد إرساء خطة واضحة للعناية بالموظفين وقبولها من جانب كافة الأطراف ذات الصلة، يجب تنفيذها. وعادةً ما يكون ذلك معقداً، لأنه ينطوي على قضايا هيكلية ولوجستية تلزم معالجتها. على سبيل المثال، إذا تم الاتفاق على ترتيب مساحات المشاركة على أساس منتظم للجميع، يتعين تشكيل المجموعات، ويجب تحديد أماكن الاجتماعات وتنظيم عبء العمل بطريقة لا تبرز فيها ضغوط إضافية، بحيث يمكن عقد هذه الاجتماعات، وما إلى ذلك. وفي بداية هذه التدابير أيضاً يمكن أن يشوب الناس بعد التردد أو الخشية من العواقب سلبية، إذ تقتضي العناية بالموظفين تغييراً كبيراً في علاقات المجموعة، وغالباً ما نميل إلى أن نثق أكثر بالتعاسة التي نعرفها منه بالسعادة النسبية التي قد نحققها إذا قمنا ببعض التغييرات. غالباً ما تكون المجموعات والمنظمات متحفظة إزاء التغيير، ويزداد ذلك عندما تعمل تحت ضغط مستمر. لذا، تُعتبر خطوة الانتقال من التخطيط إلى التنفيذ معقدة. وفي بعض الأحيان، يكون من المريح الحصول على مرافقة خارجية لهذه الخطوة، مما يساعد الموظف والموظفة والمنظمة ككل على التغلب على الصعوبات. أحياناً في هذه الفترة، يمكن أن يكون من الضروري إجراء بعض التدريبات الإضافية حول مسائل معينة، مثل بناء الفرق أو المهارات الإدارية. ولأجل تحسين هيكلية التنفيذ، يمكن استخدام الجداول.

من خلال تجربتنا، يمكن أن يكون من المفيد جداً الحصول على نوع من الدعم والمرافقة الخارجيين في السنة الأولى من التنفيذ. وينبغي أن يحدث هذا بانتظام بعض الشيء، لكن ليس بالضرورة بوتيرة عالية. كما يمكن أن يكون من المفيد عقد ورشة عمل للمتابعة كل ثلاثة أشهر وإجراء محادثات عبر السكايب مع الأشخاص المرافقين لعملية التنفيذ.

وحالما يصبح النظام فعالاً، من المهم أن نتذكر أن هذه صبرورة وتحتاج إلى التقييم والتنقيح أقله مرة في السنة، ويمكن القيام بذلك من خلال سؤال الموظفين مباشرة عن تجاربهم، وذلك، في أفضل الحالات، من خلال عقد ورشة عمل تقييمية مع المؤسسة ككل. فدائماً ما تكون العناية بالموظفين مساراً وصبرورة، ويكمن مفتاح النجاح في التأكد من عدم معاملتها كحدث لمرة واحدة. تبدأ العناية بالموظفين عند نقطة معينة، لكنها لا تنتهي أبداً.

خطة التنفيذ	
• ما هي القضايا الأساسية؟ هل يمكن تصنيفها؟	القضايا الأساسية
• ما هي الحلول التي يمكن تخيلها؟ هل من حلول بديلة؟ • هل هو حلّ لمرة واحدة (مثلا شراء بعض الكراسي) أم هل من حاجة إلى مسار؟ • هل من الممكن العمل مع أهداف متوسطة الأجل؟ • ألا يمكن حلّ المشكلة؟ إذا كان الجواب بالنفي، هل يمكننا إرساء مساحات حيث يمكن للموظفين والموظفات التحدّث عن المشكلة؟	المقاربة المستخدمة للحلّ
• ما الذي سيحدث بالضبط (على سبيل المثال: إنشاء مساحة للمشاركة)؟ • ما المطلوب إذا لإنشائها (على سبيل المثال: القاعة، الوجبات الخفيفة، ترجمة فوريّة)؟ * من هم المشاركون؟ • من المسؤول عن ماذا؟ • متى سيحدث ذلك؟ • كم ستستمرّ في المستقبل؟ • متى يتمّ التقييم؟	كيف/ من / متى؟

لا يمكن أن ينحصر تقييم هياكل العناية بالموظفين بمجرد إطلاق حكم عليها بأنّها جيّدة أو سيّئة، أو تقييماً للعافية، بل يجب أن يشير التقييم إلى الأهداف الرئيسة الأربعة المحدّدة سابقاً (انظر الصفحة 11).

(1) هل تحسّن تواصل الموظّفين بأنفسهم وبزملائهم؟ لا يمكن قياس ذلك بموضوعية لأنّ المسألة هنا أكثر ذاتيّة. لذلك، يمكن الطلب من الموظّفين إبداء رأيهم في هذا السؤال، ثمّ يُطلب إليهم تقديم أمثلة ومؤشرات تدعم شعورهم.

(2) هل أرسلت العناية بالموظّفين أو أعادت ترسيخ حسّ بالجدوى والكفاءة لديهم في عملهم؟ هل عزّز ذلك قدرتهم على التصرف؟ ومرة جديدة، إنّ المعلومات الأساسيّة هنا هي التقدير الذاتي من قبل الموظّفين وأمثلة عمليّة يشرحون بها رأيهم. مع ذلك، يمكن تعزيز هذه المعلومات عبر تحليل تقارير العمل والمشاريع وكذلك من خلال مناقشة الحالات.

(3) هل يستطيع الموظفون التكيف قدر الإمكان مع واقع التهديد والصدمة والخسارة والظلم؟ ينبغي تقييم هذا الجانب في مناقشات الفرق، حيث يتم استكشاف الأبعاد الاجتماعية الأساسية وتحليل الطريقة التي تعاطى بها الموظفون مع آثارها النفسية. وتكمن النقطة الأساسية هنا في تقييم إدارة الأوضاع، وليس في سؤال ما إذا كان شخص ما يشعر بالحزن أم لا.

(4) هل تمكن الموظفون من تحليل احتياجات المستفيدين ومناقشتها في ما يتعلق بموارد المؤسسة، وهل تمكنوا من معالجة التوترات والصراعات المحتملة بصورة مثمرة؟ يمكن تحليل هذه المسألة في مناقشات الفرق وينبغي أن تشمل دائماً أعضاء من الإدارة.

يجب أن يتم تقييم العناية بالموظفين من قبل من شاركوا بهذه العملية. أخيراً، يُعتبر حكمهم الخاص هو المؤشر التقييمي الرئيس. ومن بين الطرائق البسيطة للتقييم الطلب إلى الموظف مرة في السنة بشكل فردي ودون ذكر الإسم الإجابة عن الأسئلة المذكورة أعلاه ومن ثم مناقشة النتائج في ورشة عمل تقييمية مشتركة.



ينبغي بتقييم العناية بالموظفين والموظفات التركيز على ما يلي:

- هل يشعر الموظفون بأنهم مرتبطين/ على تواصل مع أنفسهم وزملائهم؟
- هل يشعرون بأنه من الطبيعي أن يكون لديهم مشاكل في العمل وأن يتحدثوا عنها بطريقة مريحة؟
- هل يشعر الموظفون بالتمكين من حيث القدرة على خوض الصراعات وقبول التنوع؟ هل يشعر الموظفون بالتقدير الكافي في عملهم؟
- هل تناقش المؤسسة التحديات وتعمل على معالجتها بكل انفتاح؟
- هل يشعر الموظفون بأنّ هناك حماية للمنعة (القدرة على الصمود) والضعف/الهشاشة؟
- هل يرى الموظفون أنّ التدابير المطبقة عملية وفعالة؟

المراجع

بيكر د.، لانغر ب، أحمد ع.، شيزك.، كونر أ. (2018). ما الذي يُعِين المُعِينين؟ تقرير بحثي. الوكالة الألمانية للتعاون الدوليّ (غير منشور لكن يمكن مشاركته عند الطلب).

برنامج لا ضرر ولا ضرار (2019). برنامج لا ضرر ولا ضرار ومشروع القدرات المحليّة من أجل السلام. تم الإطلاع على الملف في 25 تشرين الثاني/نوفمبر 2019 من الرابط التالي:

<https://www.cdacollaborative.org/cdaproject/thedo-no-harm-project/>

هوكينز ب.، وشوهيت ر. (2012). الإشراف في مهن تقديم المساعدة الإنسانية. الإصدار الرابع. مطبعة Open University بيركشاير، إنجلترا.

اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات (IASC) (2007). مبادئ توجيهية بشأن الصحة النفسية والدعم النفسي الاجتماعي في حالات الطوارئ. جنيف: اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات. تم الإطلاع على الملف في 15 أيلول/سبتمبر، 2019 من الرابط التالي:

https://interagencystandingcommittee.org/system/files/legacy_files/guidelines_iasc_mental_health_psychosocial_june_2007.pdf.

ليديراك، ب. (2003) كتاب صغير عن تحويل الصراع: تعبير واضح عن المبادئ التوجيهية من قبل رائد في المجال. كتب جيدة: سلسلة الكتب الصغيرة عن العدالة وبناء السلام.

الطبعة:

منشورات:

الوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ)

المكاتب الرسمية:

بون وإشبورن

Dag-Hammarskjöld-Weg 1 - 5

65760 إشبورن، ألمانيا

هاتف: +49 61 96 79-0

فاكس: +49 61 96 79-0

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40

53113 بون، ألمانيا

هاتف: +49 61 96 79 - 0

فاكس: +49 61 96 79 - 11 15

عنوان البريد الإلكتروني: info@giz.de

الموقع الإلكتروني: www.giz.de

المؤلفون / المسؤولون / المحررون، إلخ:

جوزفين جاكوبي، دايفد بيكر، فيل س. لانغر، لويز ماير، كايت شيز، عايشة نُصرة أحمد، فرانك شومان

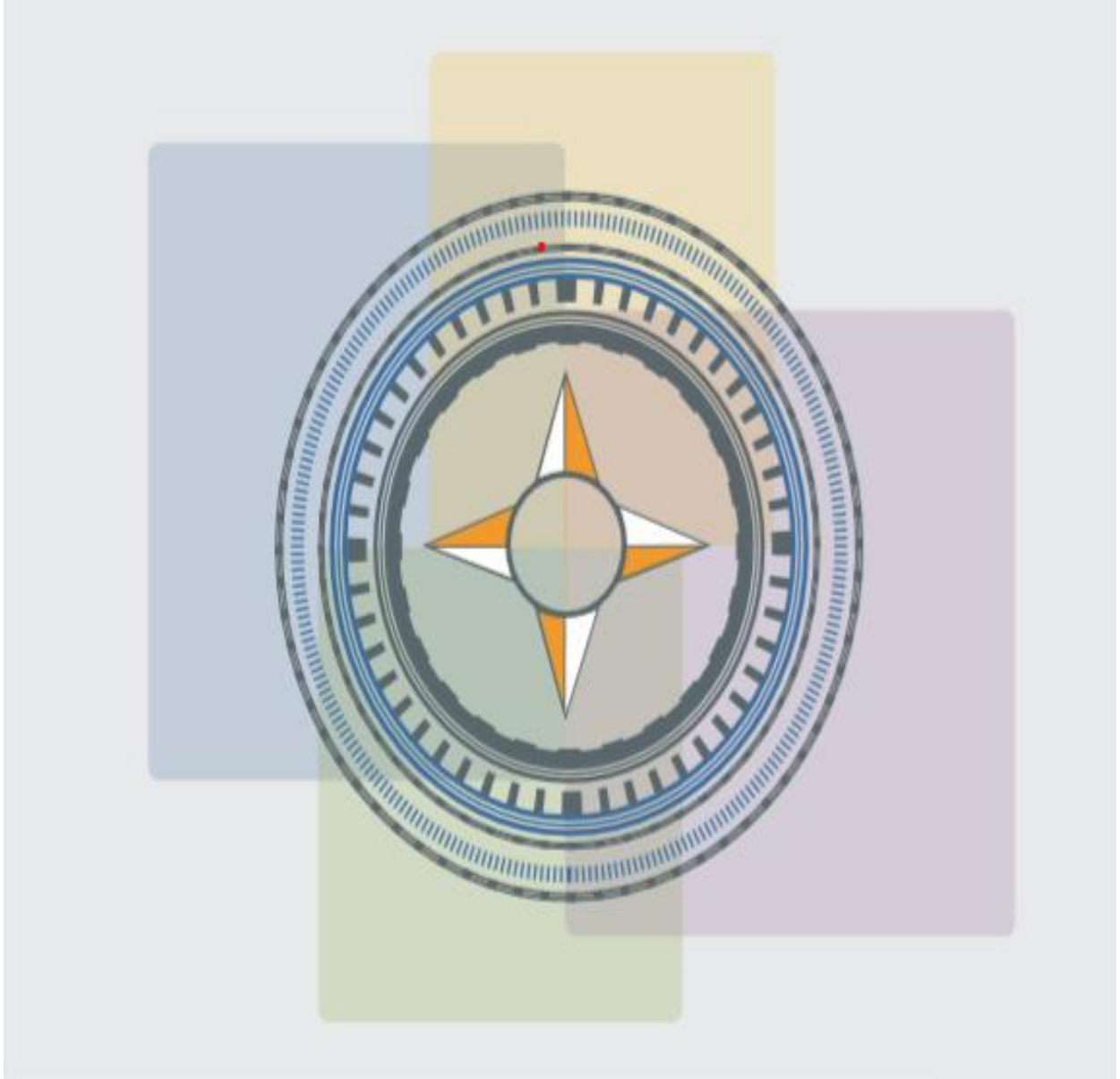
التصميم / الرسوم التوضيحية:

بيتينا ريدل، briedel64@gmx.de، فرانكفورت

تتحمل الوكالة الألمانية للتعاون الدوليّ المسؤولية عن محتوى هذا المنشور.

الطباعة والتوزيع:

برلين، 2019



الوكالة الألمانية للتعاون الدوليّ (ZIG)

المكاتب الرسمية:

بون وإشبورن

Dag-Hammarskjöld-Weg 1 - 5

65760 إشبورن، ألمانيا

هاتف: +49 61 96 79-0

فاكس: +49 61 96 79-11 15

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40

53113 بون، ألمانيا

هاتف: +49 228 44 60 - 0

فاكس: +49 228 44 60 – 17 66

عنوان البريد الإلكتروني: info@giz.de

الموقع الإلكتروني: www.giz.de