

Distr.: General
16 July 2019
Arabic
Original: English

المجلس الاقتصادي والاجتماعي



لاتخاذ قرار

منظمة الأمم المتحدة للطفولة

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الثانية لعام ٢٠١٩

١١-١٣ أيلول/سبتمبر ٢٠١٩

البند ٩ من جدول الأعمال المؤقت*

تقرير فرقة العمل المستقلة المعنية بالتمييز بين الجنسين والتحرش الجنسي والمضايقة وإساءة استعمال السلطة في أماكن العمل

موجز تنفيذي**

موجز

كلفت اليونيسف فرقة العمل المستقلة المعنية بالتمييز بين الجنسين والتحرش الجنسي والمضايقة وإساءة استعمال السلطة في أماكن العمل بما يلي: "تقييم أنماط التمييز والمضايقة وإساءة استعمال السلطة المتعلقة بنوع الجنس في أماكن العمل في اليونيسف؛ والنظر في أفضل الممارسات من داخل الأمم المتحدة والمؤسسات الأخرى في التصدي للمساائل المماثلة؛ وتقديم توصيات قابلة للتنفيذ إلى اليونيسف".

وتضم فرقة العمل المستقلة، التي تشترك في رئاستها الدكتورة بورنينا ماني والدكتورة دبرورك زودي، ثمانية أعضاء آخرين يتمتعون بخبرات وخلفيات متنوعة، بما في ذلك قيادات من القطاعين العام والخاص، والوكالات الإنمائية الدولية، والأوساط الأكاديمية، والأمم المتحدة. وتولى أعضاء فرقة العمل المستقلة أدوارهم على أساس طوعي.

ويدرك خبراء فرقة العمل المستقلة أن هذا المسعى ليس تقييماً أو مشروعاً بحثياً، ومن ثم استخدموا منهجية تمكنهم من فهم الثقافة الأوسع نطاقاً في اليونيسف التي حدثت في إطارها التمييز بين الجنسين والتحرش الجنسي والمضايقة وإساءة استعمال السلطة. واستفادت المنهجية من التفاعلات مع

* E/ICEF/2019/21

** يُعَمَّم الموجز التنفيذي للتقرير بجميع اللغات الرسمية. ويُتاح التقرير الكامل باللغة الإنكليزية على موقع اليونيسف (انظر المرفق).



الرجاء إعادة استعمال الورق

310719 250719 19-11797 (A)



الموظفين من خلال سبل متعددة، واستعراض الوثائق الداخلية والخارجية ذات الصلة، والدراسات السابقة، والممارسات الجيدة، وتحليل البيانات المتاحة.

والتزمت فرقة العمل المستقلة، لدى اضطلاعها بهذه المبادرة، بثلاثة مبادئ مهمة.

وفي أوائل أعمالها، حددت فرقة العمل المستقلة المسائل الأساسية، مثل إساءة استعمال السلطة والأعراض الأخرى لمكان العمل غير الصحي، والتي من شأنها أن تقوض حتى أفضل السياسات، إن لم يتم التصدي لها. ودفعت حدة هذه المسائل فرقة العمل المستقلة إلى أن تولي المزيد من الاهتمام للاستماع إلى الموظفين من أجل اكتساب فهم عميق لثقافة العمل التي يبدو أنها تخفي بشكل فعال سوء السلوك في مكان العمل.

وأبقى الاستعراض مستقلاً عن اليونيسف تجنباً لأي تصور بأن النتائج والتوصيات قد تأثرت بدون مسوغ. والهدف من ذلك هو تقديم تقرير نزيه يكون بناء ومفيداً على حد سواء.

واتبع نهج تكراري، حيث أُطلعت المديرية التنفيذية لليونيسف، هنريتا هـ. فوري، ونائبة المديرية التنفيذية للشؤون الإدارية، على النتائج والتوصيات باستمرار، وجرى إطلاعهما عليها أول مرة منذ أيلول/سبتمبر ٢٠١٨. وتهدف فرقة العمل المستقلة إلى الإسهام في الانتقال السلس من التوصيات إلى العمل.

وخلصت فرقة العمل المستقلة إلى أن من المهم للغاية إدخال تغيير كبير على ثقافة العمل، وخاصة في العلاقات بين الإدارة والموظفين والطريقة التي تعامل بها المنظمة موظفيها، وإحداث تحول في شعبة الموارد البشرية ومكتب المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات.

ويلزم توافر دعم متخصص في مجال إدارة التغيير لتسريع التغيير التنظيمي التحويلي الذي اقترحتة فرقة العمل المستقلة. ولتنفيذ توصيات فرقة العمل المستقلة، وكذلك توصيات الدراسات الأخرى ذات الصلة التي أجريت بتكليف من اليونيسف، توصي فرقة العمل المستقلة بالاستثمار في فريق مستقل لإدارة التغيير.

وترى فرقة العمل المستقلة أن ترجمة النوايا إلى إجراءات لتغيير ثقافة العمل ليست عملية سهلة، ولكنها قابلة للتطبيق. وتوصيات فرقة العمل المستقلة مصممة لمساعدة اليونيسف على القيام بذلك. وتأمل فرقة العمل المستقلة أن تؤخذ التوصيات على محمل الجد لبناء اليونيسف بصورة أفضل من أجل خدمة الأطفال الذين يحتاجون إلى خدماتها.

أولا - معلومات أساسية عن فرقة العمل المستقلة والغرض منها

١ - التزمت هنريتا ه. فوري، لدى توليها مهامها بصفتها المديرية التنفيذية لليونيسف في كانون الثاني/يناير ٢٠١٨، باتخاذ إجراءات للقضاء على التمييز والمضايقة وإساءة استعمال السلطة في جميع مكاتب اليونيسف. وطلبت المديرية التنفيذية إجراء عدة استعراضات رامية إلى التصدي لمختلف جوانب المضايقة. ومن بين هذه الإجراءات، أنشأت فرقة العمل المستقلة المعنية بالتمييز بين الجنسين والتحرش الجنسي والمضايقة وإساءة استعمال السلطة في أماكن العمل للقيام بما يلي: "تقييم أنماط التمييز والمضايقة وإساءة استعمال السلطة المتعلقة بنوع الجنس في أماكن العمل في اليونيسف، والنظر في أفضل الممارسات من داخل الأمم المتحدة والمؤسسات الأخرى في التصدي للمساائل المماثلة؛ وتقديم توصيات قابلة للتنفيذ إلى اليونيسف".

٢ - وتتألف فرقة العمل المستقلة، إلى جانب الرئيسيتين المشاركتين، من ثمانية أعضاء يتمتعون بخبرات وخلفيات متنوعة، بما في ذلك قيادات خارجية من القطاعين العام والخاص، والوكالات الإنمائية الدولية، والأوساط الأكاديمية، والأمم المتحدة. ويتمتع أعضاء فرقة العمل المستقلة بشكل جماعي بخبرات واسعة في مجالات عديدة منها مسائل المساواة بين الجنسين والتمييز وإساءة استعمال السلطة والمضايقة في أماكن العمل، إضافة إلى الشمولية والإنصاف. وحددت عضوية فرقة العمل المستقلة على أساس توصيات من المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية واللجان الوطنية لليونيسف، وتولى أعضاؤها الدور على أساس طوعي.

٣ - وقد أنشئت هيئتان لتسترشد بهما فرقة العمل المستقلة في عملها، حسب الاقتضاء. وعمل فريق مرجعي داخلي يضم ١٨ موظفا اختارهم اليونيسف كفريق لتعريف فرقة العمل المستقلة بآراء الموظفين. وتتألف عضوية الفريق المرجعي الداخلي من ممثلين من جميع الرتب، وهو متنوع من حيث التمثيل الجنساني والجغرافي. ويتألف فريق لأصحاب المصلحة من كبار الزملاء المسؤولين عن السياسات والإجراءات ذات الصلة بعمل فرقة العمل المستقلة. وتمثل دورهم في مساعدة فرقة العمل المستقلة على فهم سياسات وسياسات اليونيسف والأمم المتحدة. ويضم فريق أصحاب المصلحة ١٥ موظفا من كبار موظفي اليونيسف، إضافة إلى ممثل عن مكتب الأمم المتحدة لتقديم المساعدة القانونية للموظفين ومكتب أمين المظالم لصناديق الأمم المتحدة وبرامجها. وبالإضافة إلى ذلك، كرست اليونيسف موظفين لدعم فرقة العمل المستقلة كأمانة.

٤ - وطوال مدة المشروع، من آب/أغسطس ٢٠١٨ إلى أيار/مايو ٢٠١٩، عقدت الرئيستان المشاركتان اجتماعات منتظمة مع نائبة المديرية التنفيذية للشؤون الإدارية، ومع المديرية التنفيذية لليونيسف، كل على حدة. وشكلت هذه المناقشات فرصة للرئيسيتين المشاركتين لتقديم تعليقات على النتائج ومعلومات مستكملة عن التقدم المحرز في إعداد التقرير وطرح التوصيات المقترحة فور ظهورها. وعقدت مشاورتان بين المديرية التنفيذية والتشكيلة الكاملة لفرقة العمل المستقلة، والعديد من المشاورات بين المديرية التنفيذية والرئيسيتين المشاركتين، لالتماس آراء المديرية التنفيذية بشأن عناصر محددة من التقرير.

٥ - وفي أوائل أعمالها، حددت فرقة العمل المستقلة المسائل الأساسية، مثل إساءة استعمال السلطة والأعراض الأخرى لمكان العمل غير الصحي، والتي من شأنها أن تقوض حتى أفضل السياسات، إن لم يتم التصدي لها. ودفعت حدة هذه المسائل فرقة العمل المستقلة إلى أن تولي المزيد من الاهتمام للاستماع إلى الموظفين من أجل اكتساب فهم عميق لثقافة العمل التي يبدو أنها تخفي بشكل فعال سوء السلوك في

مكان العمل. وتطور نطاق اختصاصات فرقة العمل المستقلة وفقا لذلك. ووافقت فرقة العمل المستقلة، في اجتماعها الأول، المعقود في ٢٠ آب/أغسطس ٢٠١٨، على إيلاء إساءة استعمال السلطة اهتماما كبيرا في بحثها - على الرغم من حذفه من العنوان الأصلي لفرقة العمل المستقلة - إلى جانب التمييز بين الجنسين والتحرش الجنسي والمضايقة؛ وشددت على استقلالها عن اليونيسف لكفالة معالجة جميع المجالات ذات الصلة على قدم المساواة. وتم تأييد هذا القرار لاحقا في مناقشات شتى مع الموظفين، بما في ذلك الفريق المرجعي الداخلي وفريق أصحاب المصلحة.

٦ - ومع أن فرقة العمل المستقلة تؤيد تأييدا كاملا هدف المديرية التنفيذية المتمثل في الماضي قدما على وجه السرعة، رأى الأعضاء أنه من الأهمية بمكان إتاحة وقت كاف للاستماع مباشرة إلى الموظفين، بما في ذلك الموظفون الموجودون في الميدان. وزار كل عضو في فرقة العمل المستقلة مكتبا لليونيسف قريبا من مقر إقامته أو في طريق سفره، دون أي تكلفة تتحملها اليونيسف، وذلك للحصول على صورة عامة للثقافة السائدة في مكان العمل والسعي بنشاط إلى إشراك الموظفين. ومن أجل إكمال هذه الزيارات، وافقت اليونيسف وفرقة العمل المستقلة على تمديد الإطار الزمني الأصلي لمدة ثلاثة أشهر.

٧ - واقترحت فرقة العمل المستقلة أيضا اتباع نهج تكراري إزاء التوصيات، مما يمكن اليونيسف من اتخاذ إجراءات مبكرة، بدلا من انتظار التقرير النهائي. وجدير بالذكر أن المديرية التنفيذية أطلعت على مجموعة من التوصيات المؤقتة منذ نهاية أيلول/سبتمبر ٢٠١٨ وأتيحت هذه التوصيات لجميع الموظفين. وأعقب ذلك في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٨ صدور مشورة محددة بالتعاقد مع شركة استشارية خارجية لتعمل بمثابة فريق لإدارة التغيير، لكي تتعاون مع فرقة العمل المستقلة وتساعد اليونيسف في تخطيط وتنفيذ التغييرات الثقافية والإدارية التي أوصت بها فرقة العمل المستقلة والاستعراضات الأخرى ذات الصلة (انظر الفقرة ١٥). وبناء على طلب المديرية التنفيذية، وضعت فرقة العمل المستقلة مشروع اختصاصات فريق إدارة التغيير وقدمت المشورة بشأن التوصيف الوظيفي للوظيفة الشاغرة لنائبة المديرية التنفيذية للشؤون الإدارية، لكفالة احتفاظها بالمسؤولية العامة عن إدارة التغيير ولإيجاد ثقافة التغيير.

ثانيا - المنهجية

٨ - يدرك خبراء فرقة العمل المستقلة أن هذا المسعى ليس تقييما أو مشروعاً بحثياً، ومن ثم فقد استخدموا منهجية تمكنهم من فهم السياق الثقافي الأوسع نطاقا الذي حدث في إطاره التمييز بين الجنسين والتحرش الجنسي والمضايقة وإساءة استعمال السلطة في اليونيسف. واستفادت منهجية الاكتشاف من التفاعلات مع الموظفين من خلال سبل متعددة، واستعراض الوثائق الداخلية والخارجية والدراسات والممارسات الجيدة ذات الصلة، وتحليل البيانات المتاحة. وتقدر فرقة العمل المستقلة أنها تحدثت إلى أكثر من ٣٥٠ موظفا. وخلصت النتائج من خلال التجارب والخبرات الواسعة التي اكتسبها أعضاء فرقة العمل المستقلة لتحديد الأسباب الجذرية التي شجعت سوء السلوك في مكان العمل داخل اليونيسف. وتم التوصل إلى التوصيات من خلال تطبيق الحلول التي نجحت في أماكن أخرى وتكييفها وفقا للظروف المحددة في اليونيسف.

٩ - وطوال فترة المبادرة، أولت فرقة العمل المستقلة الأولوية للاستماع مباشرة إلى الموظفين. وبالإضافة إلى وجود صفحة على الشبكة الداخلية وحيز على خدمة التواصل الاجتماعي لليونيسف، وهي منصة "يامر"، أنشئ حساب بريد إلكتروني سري، وشجع الموظفون على إطلاع الرئيسيتين المشاركتين على

حالات المضايقة بجميع أنواعها التي تعرضوا لها وعلى تجاربهم مع التحقيقات والإجراءات التأديبية. وورد عدد كبير من رسائل البريد الإلكتروني، مما أسفر عن إجراء المزيد من المحادثات مع الموظفين المعنيين. ويعكس التقرير الشهادة المستفيضة، التي تبين أنها مثيرة للقلق على جميع المستويات.

١٠ - وأجرى أعضاء فرقة العمل المستقلة مقابلات مع ممثلين رئيسيين في المقر والمكاتب الإقليمية والقطرية، بما في ذلك مستشارو الموظفين، ورابطة الموظفين العالمية، وأمين المظالم، ومجموعة البيانات الجغرافية المكانية للأمم المتحدة (United Nations Globe)، ومكتب تقديم المساعدة القانونية للموظفين، والمديرون الإقليميون، والممثلون القطريون، والمستشارون للشؤون الجنسانية، وغيرهم.

١١ - وإضافة إلى التفاعل مع فرادى الموظفين الذين أفصحوا عن حالاتهم وإجراء مقابلات مع ممثلي المجموعات الرئيسية ذات الصلة، أرادت فرقة العمل المستقلة أن تفهم ثقافة مكان العمل الأساسية وتستقصي آراء المديرين والموظفين في مكاتب اليونيسف في كل من الميدان والمقر. وزار أعضاء فرقة العمل المستقلة تسعة مكاتب ميدانية في ثلاث قارات مختلفة، وتحديثا بصورة منفصلة مع المديرين والموظفين. ونظمت رابطة الموظفين المحلية الاجتماعات مع الموظفين، التي عُقدت كمناقشات جماعية مركزة ومنظمة، مع كفالة عدم إسناد الآراء إلى فرادى الموظفين (ترد التوجيهات المتفق عليها لهذه المناقشات في المرفق ٦ من التقرير). وإجمالاً، عقدت فرقة العمل المستقلة ٢٥ جلسة جماعية مركزة، بما في ذلك جلسات في كل من المقر والميدان.

١٢ - وتشاورت فرقة العمل المستقلة أيضاً مع الفريق المرجعي الداخلي في ١٠ آب/أغسطس ٢٠١٨ و ١٨ أيلول/سبتمبر ٢٠١٨، ومع فريق أصحاب المصلحة يومي ٥ و ٢٠ أيلول/سبتمبر ٢٠١٨. وفي ٨ شباط/فبراير ٢٠١٩، عقدت فرقة العمل المستقلة اجتماعاً مشتركاً مع كل من الفريق المرجعي الداخلي وفريق أصحاب المصلحة لمناقشة ردودهما الأولية على التوصيات المؤقتة التي تم طرحها وإطلاعهما على التقدم المحرز حتى الآن.

١٣ - واستعرض أعضاء فرقة العمل المستقلة سياسات اليونيسف ذات الصلة بالموارد البشرية والتحقيقات وقانونها بالممارسات المتبعة في منظماتهم ومجالات عملهم وبحوثهم المحددة، مستندين إلى تجاربهم وخبراتهم. ومن المؤسف أن فرقة العمل المستقلة كانت مقيدة في المدى الذي يمكنها فيه أن تناقش ممارسات المنظمات الأخرى علانية، حيث أن العديد من هذه الممارسات ليست مطروحة في المجال العام وأُطلعت فرقة العمل المستقلة عليها بصورة سرية من جانب المنظمات والشركات داخل الشبكات المهنية للأعضاء.

١٤ - وفي سياق منفصل، استعرضت فرقة العمل المستقلة عدداً كبيراً من ورقات المناقشة التحليلية التي قدمت الدروس وأفضل الممارسات؛ وظلت مواكبة للتقدم المحرز في المنظمات الأخرى؛ ورصدت المواد الناشئة المتصلة بحركة (#MeToo) ومبادرة (#AidToo). وترد مجموعة مختارة من الوثائق التي تم استعراضها في الملحق ٧ من التقرير.

١٥ - وعلى وجه الخصوص، أمنت فرقة العمل المستقلة النظر في نتائج وتوصيات مسارات العمل الرئيسية التي بدأتها المديرية التنفيذية خلال عام ٢٠١٨ ووجدت أن العديد من النتائج التي تم استعراضها أكدت النتائج التي توصلت إليها فرقة العمل المستقلة، وهي:

(أ) استعراض الفريق المستقل لاستجابة اليونيسف في مجال الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين؛

(ب) استعراض أجرته مؤسسة مورغان لويس للمحاماة لسلوك مكتب المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات في اليونيسف فيما يتعلق بالتحقيقات التي تنطوي على ادعاء بالتحرش الجنسي أو سوء السلوك؛

(ج) دراسة مفصلة للمساواة بين الجنسين داخل اليونيسف من خلال شهادة العوائد الاقتصادية للمساواة بين الجنسين.

١٦ - وبالإضافة إلى ذلك، كانت اليونيسف، في بداية عام ٢٠١٨، قد أقامت بالفعل شراكة مع كلية كينيدي التابعة لجامعة هارفرد لإجراء دراسات في مجال العلوم السلوكية. ودرس الطلاب السبل التي يمكن أن يسهم بها التصميم التنظيمي في تحقيق المساواة بين الجنسين على جميع المستويات وكذلك في التنوع والإدماج. وقُدم تقريران مستفيضان إلى المديرية التنفيذية لليونيسف، أحدهما عن الشمولية والانتماء والآخر عن استبقاء الموظفين والترقية.

١٧ - وفي أوائل عام ٢٠١٩، أصدر الأمين العام تقرير "حيز آمن: استقصاء عن التحرش الجنسي في مكان عملنا"، الذي قدم نتائج بشأن التحرش الجنسي على نطاق منظومة الأمم المتحدة والكيانات ذات الصلة على الصعيد العالمي.

١٨ - ومع الاستفادة من نتائج التحليلات، مثل الاستقصاء العالمي لموظفي اليونيسف لعام ٢٠١٧، والدراسة الاستقصائية عن النبض العالمي لعام ٢٠١٨ التي تلت ذلك، والبيانات المقدمة من خلال عملية إصدار شهادة العوائد الاقتصادية للمساواة بين الجنسين، أجرت فرقة العمل المستقلة بنفسها أيضا بعض التحليلات للبيانات. ومن المؤسف أن فرقة العمل المستقلة لم تُمنح الإذن للاطلاع على البيانات الخام في مجال الموارد البشرية، ومن ثم لم تتمكن من إجراء تحليلات مستفيضة بشأن استقدام الموظفين وفصلهم وتقديمهم الوظيفي أو استخدام مختلف فئات الأفراد من غير الموظفين، كما كان مقررا في الأصل. واقتصرت فرقة العمل المستقلة على استخدام البيانات المتاحة مباشرة من شعبة الموارد البشرية في اليونيسف ومكتب المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات. وفرض هذا الأمر قيودا شديدة على تحليل فرقة العمل المستقلة للتمييز بين الجنسين والتنوع والإدماج.

١٩ - وتجدر الإشارة إلى أنه خلال ولاية فرقة العمل المستقلة، بدأت العديد من مسارات العمل للتصدي للمضايقة والمسائل ذات الصلة داخل منظومة الأمم المتحدة، وكذلك داخل اليونيسف، وأن المشهد كان يتطور بسرعة. وتدرك فرقة العمل المستقلة على وجه الخصوص الخطوات التي اتخذتها اليونيسف في الأشهر الاثني عشر الماضية في هذا الصدد. وفي حين أنه من السابق لأوانه تقييم نجاح هذه الخطوات وأثرها، تابعت فرقة العمل المستقلة تطورها باهتمام وأشير إلى الكثير منها في جميع أجزاء التقرير. وعلى وجه الخصوص، أحاطت فرقة العمل المستقلة علما باستراتيجية داخلية على نطاق المنظمة بأسرها بشأن الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين والتحرش الجنسي أطلقت في كانون الثاني/يناير ٢٠١٩ ويجري حاليا تنفيذها على نطاق المنظمة. وأدخلت تعديلات على العديد من السياسات الداخلية، بما في ذلك التوجيه التنفيذي لليونيسف المتعلق بحظر التمييز والمضايقة والتحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة؛ وسياسة اليونيسف بشأن الإجراءات والتدابير التأديبية في حالات سوء السلوك؛ وسياسة

اليونيسف بشأن حماية المبلغين عن المخالفات من الانتقام. وأيدت المديرية التنفيذية الاستخدام الكامل لسياسات العمل المرنة والملائمة للأسرة في رسالة موجهة إلى جميع الموظفين في شباط/فبراير ٢٠١٩.

٢٠ - وقد اتخذت اليونيسف خطوات من أجل زيادة قدرة مكتب المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات على إجراء التحقيقات بإضافة ١٠ وظائف؛ ووضع نظام جديد لإدارة الحالات الفردية؛ وتعزيز قدرة الموارد البشرية على تنسيق المبادرات المتعلقة بالمسائل الجنسانية في مكان العمل. وبالإضافة إلى ذلك، تم شغل وظيفتين جديدتين في مكتب المديرية التنفيذية: كبيرة منسقين معنية بالاستغلال والانتهاك الجنسيين وإساءة المعاملة في مكان العمل، في شباط/فبراير ٢٠١٩، ومستشارة رئيسية في شؤون الثقافة المؤسسية، في حزيران/يونيه ٢٠١٩. وتدرك فرقة العمل المستقلة أيضاً أن اليونيسف تعمل على وضع كتيبات وخطط مفيدة بخصوص "أين تجد الحل" لدعم الموظفين في استكشاف عملية تقديم الشكاوى.

ثالثاً - ملخص النتائج الرئيسية

٢١ - يعمل موظفو اليونيسف على جميع المستويات بجد كل يوم في بيئات صعبة وغالباً ما تكون خطرة لإنجاز ولاية المنظمة المتعلقة بحماية حقوق الطفل وتحقيق النتائج لكل طفل. وهناك إحساس قوي بالانتماء بين موظفي اليونيسف واعتزاز كبير بالعمل في المنظمة. ويسعى الموظفون إلى إظهار القيم الأساسية للمنظمة وهي الرعاية والاحترام والنزاهة والثقة والمساءلة، وهم أهم أصولها في الاضطلاع بولايتها. بيد أن النتائج التي توصلت إليها فرقة العمل المستقلة تشير إلى أنه على الرغم من النوايا الحسنة، فإن اليونيسف لا تجسد تلك القيم عندما يتعلق الأمر بهذا المورد البالغ الأهمية.

٢٢ - فعلى سبيل المثال، في حين تركز ثقافة مكان العمل في اليونيسف على تحقيق النتائج لصالح الأطفال، لا يبدو أن اليونيسف تولي نفس القدر من الأهمية لكيفية تحقيق هذه النتائج. ويشكل هذا الأمر فيما يبدو سوء تفسير للإدارة القائمة على النتائج، التي اعتمدها اليونيسف بحماس كبير على مدى السنوات الـ ١٥ الماضية. ومن الواجب الأخلاقي وحسن تسيير الأعمال السعي إلى تحقيق النتائج المثلى للأطفال عن طريق حماية ودعم أولئك الذين يعملون بلا كلل في السعي إلى تحقيقها.

٢٣ - وبالتمعن بصورة أعمق، تشير النتائج التي توصلت إليها فرقة العمل المستقلة إلى أن اقتصار التركيز على ما يجب تحقيقه قد سمح لثقافة متسلطة بالتجذر. وخلق نهج "تحقيق النتائج بأي ثمن" بيئة لا يبلغ فيها عن المخالفات أو لا يحقق فيها ولا يعاقب عليها بموجب القواعد المحددة، طالما تم تحقيق النتائج البرنامجية، ومكّن من التمييز بين الجنسين، والتحرش الجنسي، والمضايقة، وإساءة استعمال السلطة، والتي تنمو في ظل هذه الظروف.

٢٤ - وعلاوة على ذلك، فإن الدعم المختل الذي تقدمه الأنظمة المصممة لتوفير الضوابط والموازن على ممارسة السلطة، مثل الموارد البشرية ونظام الشكاوى والتواصل الداخلي مع الموظفين، قد فاقم الآثار السلبية لهذه الثقافة القائمة. وأدى ذلك إلى زيادة الإجهاد والإحباط والخوف بين الموظفين، مما أسفر عن انخفاض مستويات الثقة في الإدارة بصورة مثيرة للقلق في جميع أنحاء المنظمة. وترسم المقابلات والاجتماعات العديدة مع الموظفين، سواء على المستوى الفردي أو في مجموعات التركيز، في جميع أنحاء

العالم، ورسائل البريد الإلكتروني السرية التي تلقتها الرئيستان المشاركتان لفرقة العمل المستقلة، صورة لمنظمة يُنقذ فيها الابتكار والأصوات الناقدة والشكاوى بسبب الخوف من العواقب.

٢٥ - وهناك حاجة إلى تغيير جذري في الثقافة لترسيخ قيم اليونسف الأساسية المتمثلة في الرعاية والاحترام والنزاهة والشفافية والمساءلة من أجل وضع المنظمة على طريق التغيير الإيجابي وصوب مكان عمل خال من التمييز بين الجنسين والتحرش الجنسي والمضايقة وإساءة استعمال السلطة.

ألف - التغيير يبدأ من الأعلى

٢٦ - يتوقف هذا التغيير على تغيير العقلية والمواقف، إضافة إلى النظم والسياسات. ويتعين على اليونسف اتخاذ موقف قوي بشأن التغيير على المستوى الأعلى وسن إجراءات تحويلية لإثبات أن المنظمة جادة في التغيير.

٢٧ - وبالإضافة إلى ذلك، يجب تقييم مهارات كبار الموظفين في مجال إدارة الأفراد من خلال التعليقات الواردة من مصادر متعددة، وقياسها وتقييمها جنباً إلى جنب مع تحقيق النتائج البرنامجية. وينبغي أن يدرج هذا النهج بصورة صريحة في مسؤوليات الإدارة، وفي معايير الاختيار والترقية للمناصب الإشرافية، وفي التدريب لجميع المديرين المحتملين. وينبغي الاعتراف بالمديرين الذين يظهرون مهارات قوية في مجال إدارة الأفراد؛ وينبغي تنحية المديرين الذين يظهرون ممارسات ضارة في مجال إدارة الأفراد عن المسؤوليات الإدارية إذا لم يكن سلوكهم مستجيباً للتدريب التصحيحي.

باء - التغيير يشمل الجميع

٢٨ - تتسم ثقافة مكان العمل في اليونسف اليوم بانقسامات حادة بين "نحن" و "هم". وهذه الانقسامات هي تعبيرات عن اختلافات السلطة ولا تظهر بين الجنسين وبين الأعراق والإثنيات فحسب، بل أيضاً بين المديرين والأفرقة، وبين الموظفين الدوليين والوطنيين، وبين الموظفين والمتعاقدين (من غير الموظفين).

٢٩ - وتم الإبلاغ عن إقطاعيات في عدة مكاتب. وقد طورت تلك المكاتب ثقافتها الصغيرة الخاصة التي تحدد كيفية سير الأمور والسلوكيات المقبولة، ويجري ذلك في كثير من الأحيان بطرق لا تتناسب مع قيم اليونسف أو السياسات المعمول بها. ومع أن لدى اليونسف سياسات شاملة على الورق، في المكاتب التي تعمل مثل الإقطاعيات، فقد لا يتم تنفيذها ولا توجد عادة عواقب سلبية على من يخرقونها. وهناك حاجة إلى تجديد الالتزام على جميع المستويات ومن جانب جميع الموظفين بالقيم والسياسات الشاملة لليونسف، وكذلك الاتفاق على طرق عملية للعمل من أجل ثقافة أكثر تماسكاً وشمولية - ثقافة "نحن". ويتطلب ذلك، في جملة أمور، معالجة الفجوات القائمة منذ أمد طويل بصورة هادفة.

٣٠ - وخلصت فرقة العمل المستقلة إلى أن من المهم للغاية إدخال تغيير كبير على الثقافة، وخاصة في ثقافة الإدارة والطريقة التي تتواصل بها المنظمة مع موظفيها، وإحداث تحول في شعبة الموارد البشرية ومكتب المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات.

جيم - إحداث تحول في إدارة الموارد البشرية

٣١ - كل شخص يعمل مع اليونيسف وهو موظف فيها له الحق في أن يعامل معاملة عادلة. ولن يتحقق ذلك إلا إذا كان قسم الموارد البشرية يتمتع بولاية وقيادة مؤسستين قويتين وقادر على تقديم المشورة المهنية والموضوعية والمحايدة للمديرين والموظفين على حد سواء.

٣٢ - وبدلاً من أن يكون قسم الموارد البشرية محايداً فيما يتعلق بالموظفين ويرعى شؤونهم، فإن له سمعة بين الموظفين تنسم بكونه عرضة لتلاعب المديرين. وفي الواقع، ينظر الموظفون إلى الشعبة بوصفها عاملاً مساعداً للتطبيق غير المتكافئ لسياسات الموارد البشرية وسوء الإدارة المحلية. وتدرك فرقة العمل المستقلة جهود اليونيسف في مجال "إصلاح إدارة الموارد البشرية"؛ ومع ذلك، يلزم إحداث تحول كامل في إدارة الموارد البشرية لكي تستعيد الشعبة ثقة الموظفين. ويستلزم ذلك وضع "استراتيجية جديدة للموارد البشرية" من أجل دعم التغيير الثقافي؛ وتقييم وتحسين كفاءات ومهارات جميع موظفي الموارد البشرية على الصعيد العالمي؛ وتعزيز قدرة الشعبة على كفالة التطبيق الموحد للسياسات والممارسات في جميع المكاتب؛ وتطوير القدرة على توفير تحليلات مهنية للموارد البشرية لدعم قرارات الإدارة. والتسلسل الإداري المباشر من جميع موظفي الموارد البشرية إلى وظيفة مركزية محولة للموارد البشرية ستحميهم من الضغوط التي لا مبرر لها وتعزز دورهم كوسطاء نزيهين.

٣٣ - ولتقديم توصيات سريعة قبل تصاعد التظلمات المتعلقة بالتمييز في عمليات الموارد البشرية، مثل الاختيار والترقية والتناوب وإلغاء الوظيفة، ينبغي إنشاء آلية بسيطة ومستقلة لاستعراض الخط الأول. وينبغي لليونيسف أيضاً إجراء استعراض متعمق لممارساتها المتعلقة بالتنقل الوظيفي ودراسة الكيفية التي يمكن أن تسهم بها سياساتها في مغادرة الموظفين الموهوبين، وخاصة النساء، المنظمة.

دال - نظام عدالة يمكن الوثوق به

٣٤ - عقب إجراء مناقشات مع الموظفين، من الواضح أن مكتب المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات، الذي يتولى التحقيق في سوء السلوك ويعمل كنظام عدالة، غير معد بشكل مناسب، بتشكيلته الحالية، للتحقيق في التحرش الجنسي أو المضايقة أو إساءة استعمال السلطة. وأبلغ موظفو اليونيسف عن تجذر انعدام الثقة في استقلالية الآلية القائمة لتقديم الشكاوى وسرعتها وحيادها. وهم يرون أنها غير فعالة في التحقيق في الشكاوى ومعاقبة مرتكبي المخالفات على حد سواء. ولا يثقون بسرية التحقيقات ويخشون الانتقام. ولقد شهد الموظفون أن أولئك الذين يرفعون الشكاوى يتعرضون للمزيد من المضايقة أو التهميش أو تنحرف حياتهم المهنية عن مسارها، مما أدى إلى مغادرة العديد من أصحاب الشكاوى المنظمة. ويشكل عدم وجود موظفين ذوي مهارات محددة للتحقيق في التحرش الجنسي والمضايقة وإساءة استعمال السلطة ثغرة كبيرة. وبصفة عامة، فشلت وظيفة التحقيق في اليونيسف في مساعدة الموظفين، وأبلغ العديد من الموظفين عن شعورهم بأن سياسة عدم التسامح إطلاقاً مع السلوك المحظور التي تنتهجها الأمم المتحدة هي شعارات فارغة. وتدعم البيانات المتعلقة بحجم التحقيقات وتوقيتها ونتائجها تصورات الموظفين.

٣٥ - وينبغي نقل إدارة آلية الشكاوى، كلياً أو جزئياً، إلى طرف ثالث لديه خبرة في التحقيقات المتعلقة بسوء سلوك الموظفين، بما في ذلك التحرش الجنسي، وفي المنظمات الدولية، ويمكنه أن يوازن بشكل فعال بين الاستقلال والشفافية من جهة والإجراءات القانونية الواجبة والسرعة من جهة أخرى.

وينبغي تعزيز الحماية من الانتقام في الممارسة، بما يتماشى مع الإصلاح الأخير لسياسة اليونيسف المتعلقة بحماية المبلغين عن المخالفات من الانتقام.

هاء - فعالية التواصل الداخلي

٣٦ - يشكل التواصل الداخلي الفعال الركيزة الثالثة للنظم الأساسية لدعم سلامة ثقافة المنظمة. وعلى الرغم من أن اليونيسف معروفة باتصالها المركزية خارجياً والتي تدعو إلى الدفاع عن الأطفال، وجدت فرقة العمل المستقلة أن اليونيسف تتبع نهجاً لتجنب المخاطر تجاه الاتصالات الداخلية، ولا سيما فيما يتعلق بموضوع التمييز بين الجنسين والتحرش الجنسي والمضايقة وإساءة استعمال السلطة في مكان العمل. وخلصت فرقة العمل المستقلة إلى أن اليونيسف تضع الفرص على جميع المستويات لبناء منظمة شاملة وذات توجه تطلعي ترحب بالتفكير الخلاق وتنوع الآراء والمعارضة البناءة باستخدام تقنيات ومنصات جديدة وتفاعلية وجذابة. وسيساعد التواصل المتبادل على مستوى الأفرقة الذي ييسره المديرون على معالجة الانقسامات في المنظمة؛ وتحسين الرضا الوظيفي عن طريق تمكين الموظفين من أن يشكّلوا أماكن عملهم ويصبحوا رواداً للتغيير؛ وفي نهاية المطاف، الحد من حوادث إساءة استعمال السلطة وغيرها من أشكال المضايقة.

واو - المهنية في إدارة التغيير

٣٧ - إن المهنية في إدارة التغيير مطلوبة لدعم التغيير التنظيمي، ولا سيما التغيير التحويلي على النحو الذي اقترحت فرقة العمل المستقلة. ولتنفيذ التوصيات الواردة في تقرير فرقة العمل المستقلة، وكذلك توصيات الدراسات الأخرى ذات الصلة، يجب على اليونيسف الاستثمار في فريق مستقل لإدارة التغيير. وسيساعد هذا الفريق اليونيسف على وضع خطة تنفيذ مرحلية ومحددة الأولويات، وإنشاء هيكلها الخاص بإدارة التغيير الثقافي، وقياس التقدم المحرز وإطلاع الموظفين عليه للقضاء على التمييز بين الجنسين والتحرش الجنسي والمضايقة وإساءة استعمال السلطة بجميع أشكالها.

رابعا - التوصيات

ألف - التغيير يبدأ من الأعلى

٣٨ - في اليونيسف، حيث تستند الثقافة الإدارية إلى السلطة الممنوحة بموجب هيكل هرمي، يلزم إجراء تغيير جذري في العقلية من خلال التأمل لإحداث تغيير جذري في ثقافة المنظمة. ولا بد أن يبدأ هذا التغيير من الأعلى، وصولاً إلى الإدارة على جميع المستويات. وينبغي أن يتبنى الجميع ويطبق عدم التسامح إطلاقاً مع التمييز بين الجنسين والتحرش الجنسي والمضايقة وإساءة استعمال السلطة بمعناه الحقيقي وليس بمجرد الأقوال. ومن أجل تحقيق هذا التغيير في الثقافة، توصي فرقة العمل المستقلة بأن تقوم اليونيسف بما يلي:

١- أ صياغة ثقافة إدارية جديدة وتعزيزها بما يتناسب مع قيم المنظمة، في إطار حوار واسع على نطاق اليونيسف. وينبغي أن يجسد هذا الأمر انتقال الإدارة من ثقافة "القيادة والتحكم" التقليدية إلى ثقافة يكون فيها المديرون قدوة يُحتذى بها، وذلك عن طريق إشراك الجميع في اتخاذ القرارات وتحفيز

وتمكين الأفرقة والأفراد. وفي إطار هذه الثقافة، سوف يقبل المديرون المساءلة، ويرحبون بالضوابط والموازن، ويقدر الملاحظات، ويعززون التواصل والوعي الذاتي.

١-ب تطوير كفاءات إدارية جديدة لإدارة الأفراد تجسد قيم اليونيسف وثقافة القيادة الجديدة وتدمجها في عمليات الاختيار التي تنفذها الإدارة ومعايير عملية استعراض تقييم الأداء. وينبغي التعرف بمعايير القيادة الجديدة على نطاق المنظمة بحيث يفهم الموظفون ما يمكن توقعه ويشعرون بالتمكين لكي يجهر بآرائهم عندما لا يفي المشرفون عليهم بهذه المعايير.

١-ج إرساء المساءلة الإدارية عن طريق وضع مؤشرات الأداء الأساسية لإدارة الأفراد، استناداً إلى الاختصاصات الجديدة، وقياسها من خلال الآراء المستقاة من مُقيمين متعددين في استعراض تقييم الأداء. وينبغي أن يستفيد من يستوفي المعايير من التعزيز الإيجابي؛ وينبغي أن تكون هناك عواقب واضحة بالنسبة لمن لا يستوفيها (مثل التدريب التصحيحي أو تخفيض الرتبة أو مغادرة المنظمة).

١-د إدخال تغييرات واضحة عن طريق نزع مسؤوليات إدارة الأفراد من المديرين الذين لا يرقون إلى قيم المنظمة بصورة مستمرة.

١-ه توفير تدريب شامل في مجال إدارة الأفراد للمديرين الحاليين بما يتناسب مع مسؤولياتهم (وأي تدريب إضافي لمعالجة فجوات المهارات الفردية) والتأكد من تلقي جميع المديرين الجدد تدريباً في مجال إدارة الأفراد قبل تولي مسؤولياتهم والاستفادة من التدريب المستمر.

١-و التأكد من أن جميع المديرين على علم تام بالإجراءات المتعلقة بتحديد حوادث التمييز بين الجنسين والتحرش الجنسي والمضايقة وإساءة استعمال السلطة والإبلاغ عنها، وأهم يعرفون مسؤولياتهم وأوجه مساءلتهم تجاه الضحايا والشهود ومرتكبي المخالفات.

باء - التغيير يشمل الجميع

٣٩- في ضوء النتائج التي توصلت إليها فرقة العمل المستقلة، لا بد أن تحدد اليونيسف ماهية معايير مكان العمل المستصوبة، مع مراعاة منظومات القيم في المجتمع المحيط. وعلى النحو الذي جرت مناقشته، فإن ثقافة مكان العمل القائمة على الاحترام والقيم لها أثر إيجابي على أداء المنظمة. وعلى الرغم من أن التغيير الثقافي ليس بالأمر الهين، فإنه من الممكن والضروري في هذه الحالة. وتوصي فرقة العمل المستقلة بأن تقوم اليونيسف بما يلي:

٢-أ وضع مدونة قواعد سلوك توضح الهوية التنظيمية وكيفية تفعيل القيم الأساسية، وتخضع للتشاور والحوار على نطاق المنظمة، ويدعمها نشر الوعي والتدريب، بما في ذلك للموظفين الوافدين كجزء من برنامج موحد لتوجيه الموظفين الجدد وإلحاقهم بالعمل. وينبغي أن يوقع جميع الموظفين الحاليين والذين يعينون مستقبلاً على مدونة قواعد السلوك ويستعرضوها بانتظام كالتزام بثقافة مكان العمل في اليونيسف.

٢-ب استخلاص مجموعة منقحة من الكفاءات الأساسية والكفاءات الوظيفية، حسب الاقتضاء، من مدونة قواعد السلوك، وضمان ألا تظل كفاءات على الورق فقط من خلال دمجها بشكل كاف في جميع عمليات الموارد البشرية ذات الصلة بقياس المديرين والموظفين على حد سواء على أساس هذه الكفاءات.

٢- ج السعي إلى معالجة جميع الفجوات التنظيمية بصورة هادفة، بما في ذلك من خلال ما يلي:

نوع الجنس

- ١' رصد البيانات المصنفة حسب الموقع والإبلاغ عنها سنويا إلى أدنى مستوى ممكن، مع الحفاظ على السرية، بشأن مسائل الفجوات بين الجنسين والمساواة بينهما، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر فرص التوظيف والاختيار والتعويضات والتقدم الوظيفي، بما في ذلك برنامج التناوب، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب؛
- ٢' تنفيذ تدريب في مجال مراعاة الجانب الجنساني لجميع الموظفين، على أن يشمل التعبيرات غير الثنائية عن الهوية الجنسية، مع إدراج وحدات محددة للمسؤولين عن عمليات الموارد البشرية وإدارة الأفراد؛
- ٣' إجراء مقابلات نهاية الخدمة على نحو منهجي ومنظم لفهم الدوافع وراء الاستقالات ومغادرة المنظمة، ولا سيما بالنسبة للنساء؛
- ٤' استقصاء بيانات مصنفة عن التحرش الجنسي، بما في ذلك جميع أنواع المضايقات والاعتداءات المصغرة التي تخلق بيئة عمل غير مؤاتية للمرأة، ورصد هذه البيانات والإبلاغ عنها.

التنوع

- ٥' رصد البيانات المصنفة حسب الموقع والإبلاغ عنها سنويا إلى أدنى مستوى ممكن، مع الحفاظ على السرية، بشأن التنوع والفجوات في الأجور، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر فرص التوظيف والاختيار والتعويضات والتقدم الوظيفي (مثل برنامج التناوب) واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب؛
- ٦' تنفيذ تدريب في مجال التنوع والإدماج لجميع الموظفين، مع إدراج وحدات محددة للمسؤولين عن عمليات الموارد البشرية وإدارة الأفراد؛
- ٧' إجراء مقابلات نهاية الخدمة على نحو منهجي ومنظم لفهم الدوافع وراء الاستقالات ومغادرة المنظمة، ولا سيما بالنسبة للأقليات؛
- ٨' استقصاء بيانات مصنفة عن جميع أنواع المضايقات والاعتداءات المصغرة التي تخلق بيئة عمل غير مؤاتية للأقليات، ورصد هذه البيانات والإبلاغ عنها؛
- ٩' إنشاء جهة تنسيق مؤسسية تتمتع بسلطة كافية لاستقصاء التنوع والإدماج في اليونيسف ورصدهما والإبلاغ عنهما، واقتراح إجراءات تصحيحية على الإدارة العليا.

الموظفون الدوليون/الموظفون الوطنيون

- ١٠' الشروع في إجراء استعراض شامل للانقسامات بين الموظفين الدوليين والوطنيين وموظفي فئة الخدمات العامة بهدف تحديث ومواءمة أطر سياسة الموارد البشرية لجميع فئات الموظفين. وسيكون هذا مشروعا طويل الأجل ولا بد أن يشمل استعراضا لكل

شيء بدءاً من الأدوار والتوصيف الوظيفي والكفاءات ووصولاً إلى فرص التقدم الوظيفي والأجر الإجمالي؛

١١' في الأجل القصير إلى المتوسط، ينبغي لليونيسف أن تكفل بيئة عمل ذات مسارات وظيفية واضحة للموظفين الوطنيين وموظفي فئة الخدمات العامة. وينبغي النظر بجدية في الموظفين الوطنيين المؤهلين لشغل الوظائف الدولية من الفئة الفنية.

الموظفون وغير الموظفين

١٢' وضع نظم موارد بشرية توفر بيانات منتظمة عن القوى العاملة الكبيرة المدارة محلياً من غير الموظفين، بما في ذلك الأعداد والمواقع والتوصيف والمهام؛

١٣' التأكد من أن مهام غير الموظفين مؤقتة بالفعل وذات إطار زمني محدد وأن غير الموظفين لا يعملون جنباً إلى جنب مع الموظفين على المدى الطويل ويؤدون نفس العمل الذي يضطلع به الموظفون دون الحصول على التعويضات والاستحقاقات المقابلة؛

١٤' استعراض وتنقيح سياسة الموارد البشرية لغير الموظفين لكفالة استفادتهم من نفس الحماية ضد سوء السلوك والانتقام التي يتمتع بها الموظفون.

المديرون والموظفون

١٥' الإثبات، من خلال الممارسة العملية، أن أصحاب الشكاوى، الذين ينتقدون الإدارة والذين يجهرون بأرائهم أو يأخذون زمام المبادرة، لا يواجهون عواقب بل يتم تشجيعهم ومنحهم منصة للتحدث؛

١٦' رصد المسارات الوظيفية للأشخاص الذين يقدمون شكاوى لكفالة عدم حدوث أي انتقام أو تهميش، واتخاذ إجراءات عاجلة لحماية ودعم مقدم الشكاوى؛

١٧' تقدير ومكافأة المديرين الذين يخلقون بيئة من التنوع الفكري يتم فيها تشجيع جميع الموظفين على المشاركة والتعبير عن الآراء المخالفة وتقديم الاقتراحات واتخاذ المبادرات؛ وإيلاء اهتمام خاص لالتماس وسماع أصوات الأقليات والنساء.

جيم - إحداث تحول في شعبة الموارد البشرية

٤٠ - تعتمد الثقافة السليمة على تجسيد قيم المنظمة كل يوم. وترحب المنظمات ذات الثقافات الصحية والشاملة بالضوابط والموازن. وفي معظم المنظمات، توفر وظيفة الموارد البشرية هذه الضوابط والموازن إلى حد كبير. وكما يتبين من المناقشة في الفرع السابق، تشير النتائج التي توصلت إليها فرقة العمل المستقلة إلى أوجه قصور خطيرة من شأنها أن تمنع وظيفة الموارد البشرية في اليونيسف من الاضطلاع بهذا الدور الحيوي. وتوصي فرقة العمل المستقلة بأن تقوم اليونيسف بما يلي:

٣-أ وضع استراتيجية للموارد البشرية تتوافق مع استراتيجية/خطة أعمالها وقيمها الأساسية لدعم إعادة التنظيم المؤسسي وجهود تغيير الثقافة على حد سواء. وينبغي أن تعزز هذه الاستراتيجية

الولاية المؤسسية لشعبة الموارد البشرية وتوضحها، وتبلور وتعيد تأكيد دورها كوسيط نزيه، وتوفر التوجيه العملي، استناداً إلى البيانات، بشأن تخطيط القوى العاملة وإدارتها ووضع السياسات.

٣- ب إضفاء الطابع المهني على وظيفة الموارد البشرية على نطاق المنظمة من خلال ما يلي:

١' وضع كفاءات مرجعية لكل دور ورتبة في الموارد البشرية على نطاق المنظمة؛

٢' تقييم قدرات موظفي الموارد البشرية الحاليين مقارنة بتلك النقاط المرجعية

وتوفير التدريب على المهارات التصحيحية لسد فجوات المهارات كلما كان

ذلك ممكناً، أو عرض فرص إعادة التدرب خارج وظيفة الموارد البشرية،

أو ضمان الخروج من المنظمة، حسب الاقتضاء.

٣- ج إدخال التغييرات اللازمة في علاقات الإبلاغ الخاصة بموظفي الموارد البشرية اللامركزيين

لضمان تنفيذ ولاية الموارد البشرية بشكل منصف في جميع أنحاء اليونيسف وتمكين موظفي الموارد البشرية

الميدانيين من الوقوف في وجه المديرين المحليين الذين يظهرون ضعفاً في ممارسات إدارة الأفراد. وسيطلب

ذلك الإدارة بأسلوب المصفوفة، حيث تكون علاقة الإبلاغ الأولية بشعبة الموارد البشرية وخط الإبلاغ

الثانوي مرتبطاً بالمديرة أو الممثل في الميدان.

٣- د إنشاء وظيفة تحليلات للموارد البشرية من أجل العمل بانتظام على إنتاج تحليلات

ذات صلة وفي حينها وعالية الجودة للموارد البشرية استناداً إلى بيانات موثوقة للاسترشاد بها في قرارات

الإدارة وضمان رصد وتنفيذ السياسات والممارسات والمساءلة في مجال الموارد البشرية.

دال - إصلاح السياسات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية

٤١ - حددت فرقة العمل المستقلة أربعة مجالات أساسية للسياسة والممارسة من أجل التغيير تتناول

ما يلي: '١' عدم قياس وتقييم مهارات التعامل مع الأفراد وإدارة الأفراد؛ '٢' انعدام المساءلة عن إدارة

الأفراد؛ '٣' عرضة العديد من عمليات الموارد البشرية للتلاعب والتمييز وسوء المعاملة؛ '٤' الحاجة إلى

زيادة المرونة في مكان العمل.

٤٢ - وتوصي فرقة العمل المستقلة بأن تقوم اليونيسف بما يلي:

٤- أ إجراء إصلاح جوهري لتقييم الأداء السنوي فيما يتعلق بالمساءلة الإدارية عن طريق

وضع سلوكيات إدارة الأفراد في مركز التقييم، إلى جانب النتائج البرنامجية، والتي تقاس أيضاً بوسائل

أخرى، وذلك من خلال ما يلي:

١' إدماج ما أعيد تعريفه من كفاءات الموارد البشرية (للموظفين) وكفاءات إدارة

الأفراد (للمشرفين والمديرين) في تقرير تقييم الأداء لكي يتم تقييمها إلى

جانب النتائج البرنامجية؛

٢' وضع الآراء المستقاة من مقيمين متعددين دون الكشف عن هوياتهم بصورة

منتظمة في تقرير تقييم الأداء بشأن النتائج والسلوكيات مع الأفراد للموظفين

والنتائج وإدارة الأفراد للمشرفين والمديرين، ودعم ذلك من خلال برنامج

تدريبي صارم. وينبغي، فيما يتعلق بالآراء، القيام بما يلي:

- النظر فيها خلال التقييم
- إطلاع الموظف المعني عليها بشكل إجمالي
- إتاحتها خلال استعراض فريق الإدارة حيث يناقش الأعلى أداء والأدنى أداء في نهاية دورة تقرير تقييم الأداء
- إيداعها في نظام تقرير تقييم الأداء

٤٣ - ومجرد ترسيخ هذا الإصلاح، ينبغي أن تنظر اليونيسف في اتباع نهج كلي لإدارة الأداء على المستوى التنظيمي من خلال تحسين المواءمة بين إدارة ورصد وتقييم النتائج المحققة لصالح الأطفال من جهة وإدارة ورصد وتقييم أداء الأفراد من جهة أخرى.

٤-ب تعزيز الضوابط والموازن ضد التمييز والمحسوبية وإساءة استعمال السلطة من خلال ضمان أن تكون القرارات التي تؤثر على الحياة الوظيفية، مثل الترقية، وإعادة الانتداب، والتناوب، وما إلى ذلك، مستندة إلى كامل المسار الوظيفي للموظف وليس إلى تقرير تقييم الأداء الأخير فقط، مما يضمن أنه في كل عملية استعراض، لا يمكن لصوت قوي واحد أن يعرقل المسار الوظيفي لشخص ما.

٤-ج إنشاء آلية مستقلة وبسيطة وغير رسمية للتظلم (مراجع واحد أو لجنة صغيرة) لاستعراض شكاوى الموظفين المتعلقة بقرار اتخذ في عملية إدارة الأداء و/أو فيما يتعلق بعمليات الموارد البشرية التي نوقشت أعلاه. ويوصي هذا الاستعراض، حسب الاقتضاء، نائبة المدير التنفيذية للشؤون الإدارية باتخاذ إجراءات لحل المشكلة. ثم تقرر نائبة المدير التنفيذية ما إذا كانت ستتخذ أيًا من الإجراءات الموصى بها أو جميعها. ولقد ثبت في منظمات أخرى أن وجود آلية لإيجاد تسوية مبكرة للشكاوى المتعلقة بقرارات الموارد البشرية تقلل المنازعات في مكان العمل والشكاوى الرسمية.

٤-د تحسين سياسات المرونة في مكان العمل وتنفيذها بالكامل من خلال وضع مجموعة أكبر من خيارات العمل المرنة التي تتناسب مع احتياجات الموظفين، مع إدراك أن الاحتياجات قد تختلف بين مكتب وآخر وبين الصعيد العالمي والصعيد المحلي. وسيتعين على اليونيسف أن تكفل الرصد والإبلاغ عن التنفيذ الإداري ومعدلات القبول/الموافقة.

هاء - نظام عدالة يمكن الوثوق به

٤٤ - خلصت فرقة العمل المستقلة إلى أن وظيفة التحقيق في اليونيسف تحتاج إلى إصلاح شامل، وأن مجرد إدخال تعديلات تصحيحية، مثل زيادة مواردها، لن يكون كافياً. ولاستعادة الثقة، ستحتاج اليونيسف إلى استعادة استقلال نظام العدالة فيها بالاستعانة بمصادر خارجية وإسناد كل العملية أو جزء منها إلى طرف ثالث من ذوي الخبرة في التعامل مع شكاوى التمييز والتحرش الجنسي والمضايقة وإساءة استعمال السلطة في المنظمات العالمية. وتوصي فرقة العمل المستقلة بأن تقوم اليونيسف بما يلي:

٥-أ التأكد من اتخاذ إجراءات تأديبية ضد مرتكبي المخالفات الذين ثبتت إدانتهم وعدم منحهم إجازة إدارية طويلة بأجر كامل، أو نقلهم إلى مكان آخر داخل المنظمة، أو السماح لهم بالاستقالة من دون عواقب. ويشمل ذلك أيضاً ضمان عدم إمكانية إعادة توظيف أولئك الذين تم فصلهم بسبب

سوء السلوك بأي صفة من جانب اليونيسف أو شركائها والأطراف الثالثة التي تعمل مع اليونيسف، والأفضل ألا تعيد توظيفهم أي منظمة داخل منظومة الأمم المتحدة.

٥-ب ضمان حماية الموظفين من الانتقام عن طريق تعزيز ولاية وقدرات مكتب الأخلاقيات والحفاظ على استقلاله.

٥-ج إثبات أن مهن مقدمي الشكاوى لا تخرج عن مسارها نتيجة لتقديم شكوى. وهذا يتطلب رصد قرارات الموارد البشرية التي تؤثر على الحياة المهنية لصاحب الشكاوى. وفي المقابل، سيتعين على اليونيسف أيضا أن تضمن عدم إساءة استعمال نظام الشكاوى. وأفضل طريقة لمنع الشكاوى العنيفة أو القائمة على معلومات خاطئة هي الإبلاغ بوضوح عن تعاريف وأمثلة التمييز والتحرش الجنسي والمضايقة وإساءة استعمال السلطة من جهة، وما هو الاستعمال المناسب للسلطة من جهة أخرى.

٥-د ضمان إجراء المقابلات مع جميع الموظفين المشاركين في التحقيق في الشكاوى، بما في ذلك أولئك الذين صدرت ضدهم شكاوى والشهود، ومعاملتهم بالكرامة والاحترام اللذين يستحقهما جميع موظفي اليونيسف طوال عملية التحقيق، والحفاظ على أقصى درجات السرية في شتى جوانب التحقيق.

٥-هـ الاستعانة بمصادر خارجية للأجزاء التالية من العملية كحد أدنى لتوفير قنوات مستقلة وسرية للإبلاغ وضمانات كافية ضد التلاعب من جانب الإدارة، والإبلاغ بصورة أكثر شفافية وغير متحيزة عن النتائج:

- تلقي الشكاوى عن طريق قنوات آمنة وسرية وذات مصداقية (مثل خط ساخن) متاحة في مواقع متعددة وبلغات متعددة، وتسجيل هذه الشكاوى وفهرستها وتبويبها.
- وظيفة تدقيق في نهاية العملية، تتضمن استعراض كل حالة قبل إغلاقها، بما في ذلك أي نتائج تحقيق وإجراءات تأديبية مقترحة
- الإبلاغ بانتظام (فصليا وسنوياً) عن الشكاوى الواردة، والشكاوى المغلقة دون تحقيق، والشكاوى التي تم التحقيق فيها، ونتائج التحقيقات، والإجراءات التأديبية المتخذة. وينبغي أن تتضمن التقارير السنوية البارامترات الديمغرافية على مستوى لا يخل بحماية السرية

٥-و النظر في الخيارات الثلاثة التالية فيما يتعلق بأعمال التحقيق الأساسية، مكتوبة حسب الأفضلية بالنسبة لفرقة العمل المستقلة:

- ١' الاستعانة بمصادر خارجية بالكامل في التحقيق؛
- ٢' الاستعانة بمصادر خارجية جزئياً في التحقيق؛
- ٣' إجراء الإصلاحات الداخلية دون الاستعانة بمصادر خارجية في التحقيق.

واو - فعالية التواصل الداخلي مع الموظفين

٤٥ - يشكل التواصل الداخلي جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة ولا بد أن يؤدي دوراً هاماً في عملية تغيير الثقافة. ولا بد من إعادة صياغة النهج الحالي للاتصالات الداخلية وترقيته، ويجب أن يستوعب جميع المديرين مركزية التواصل بالنسبة للإدارة الفعالة. وتحقيقاً لهذه الغاية، توصي فرقة العمل المستقلة بأن تعزز اليونيسف اتصالاتها الداخلية بالموارد البشرية والمالية اللازمة بالطرق التالية:

٦-أ إعادة صياغة المفاهيم في نهج اتصالاتها الداخلية ووضع استراتيجية اتصالات داخلية متماسكة تؤكد على التواصل المتبادل، وتدعو الموظفين إلى المشاركة، وتكون عملية المنحى وصادقة وموثوقة بها ويسعى إليها الموظفون. وينبغي أن تعزز تطبيق القيم الأساسية وتقيم مدى سماع أصوات الموظفين.

٦-ب تدريب ودعم مديري اليونيسف لكي يحسّنوا التواصل المتبادل داخل أفرقتهم من أجل تحقيق ما يلي:

- تحسين عمل المنظمة، لأنها تلتزم التفكير الإبداعي من الجميع، ولا سيما المسؤولين مباشرة عن تنفيذ البرامج
- الحد من الانقسامات التي تمرق المنظمة (حسب الجنس، الفئة الوطنية/الدولية، الفئة الفنية/فئة الخدمات العامة، العرق، وما إلى ذلك)
- تحسين الرضا الوظيفي، لأن جميع الموظفين سيشعرون بالتمكين والمشاركة في تشكيل مكان عملهم
- بناء الثقة من خلال التدليل التدريجي على أن اليونيسف ترحب بتنوع الآراء والمعارضة البناءة

٦-ج ضمان تقديم المشورة في مجال الاتصالات الاستراتيجية للإدارة العليا بشأن أفضل السبل لتبادل المعلومات مع موظفي اليونيسف.

٦-د دعم المنظمة بأسرها، ولا سيما عملية إدارة التغيير الناشئة، في الإبلاغ بشفافية عن التقدم المحرز (أو عدمه) بشأن الأولويات المؤسسية.

٦-هـ وضع السياسات والإجراءات والأدوار والمسؤوليات المرتبطة بها للاتصالات الداخلية والخارجية بشأن المسائل المتعلقة بالتمييز بين الجنسين والتحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة في مكان العمل، بما في ذلك التحقيقات، بما يتماشى مع قيم المنظمة وشعاراتها.

زاي - المهنية في إدارة التغيير

٤٦ - توصي فرقة العمل المستقلة بأن تقوم المديرية التنفيذية، عند استلام هذا التقرير، بأسرع ما يمكن وبأكبر قدر ممكن من الوضوح، بإطلاع موظفي اليونيسف والمجلس التنفيذي لليونيسف على كيفية استجابة المنظمة للتوصيات. وسيكون هذا الأمر بمثابة تكليف بعملية إدارة التغيير. وتدرك فرقة العمل المستقلة أن التغيير، ولا سيما التغييرات التحويلية والمتعددة الأوجه كذلك المقترحة هنا، يمثل مهمة صعبة. وفي كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٨، أوصت فرقة العمل المستقلة المديرية التنفيذية بأن تتعاقد اليونيسف مع

شركة استشارية خارجية لكي تتعاون مع فرقة العمل المستقلة وتعمل كفريق لإدارة التغيير لمساعدة اليونيسف في تخطيط التغييرات الثقافية والإدارية الموصى بها هنا وفي الاستعراضات الأخرى ذات الصلة. وبالمثل من مكتب المديرية التنفيذية، ينبغي لفريق إدارة التغيير أن يقوم بما يلي:

- ٧-أ وضع خطة شاملة ومحددة الأولويات ومتسلسلة للتنفيذ وإضفاء الطابع المؤسسي.
- ٧-ب اقتراح هيكل وإدارة لفريق داخلي لإدارة عملية التغيير على مدار فترة سنتين. وهذا الفريق:
- سيرأسه أحد كبار المعينين بدوام كامل في مكتب المديرية التنفيذية، ويقدم تقاريره مباشرة إلى المديرية التنفيذية لضمان قدرته على تنسيق التغيير في المنظمة
- ستتوافر له الموارد والسلطة لضمان الامتثال على نطاق المنظمة، ولا سيما في صفوف المديرين على جميع المستويات الذين سيتعين عليهم وضع نموذج للسلوكيات المتوقعة خلال رحلة التغيير الثقافي
- سيكفل أن تضع عملية إدارة التغيير نمودجا شاملا للتواصل المتبادل والمشاركة الواسعة على نطاق المنظمة، بما في ذلك مع رابطة الموظفين العالمية
- سيدير مشروع عملية التغيير ويقدم الدعم إلى المديرية التنفيذية وفريق الإدارة العليا، بما في ذلك عن طريق إنشاء نظام لرصد التقدم المحرز وتقييمه وتقديم التقارير عنه والإبلاغ عنه على أساس فصلي
- سيطور القدرات المؤسسية لضمان الرقابة المستمرة على الإصلاحات وإنهاء عملياته

خامسا - الخلاصة

٤٧ - طوال مسار الاكتشاف، لاحظ أعضاء فرقة العمل المستقلة نية المديرية التنفيذية وعزمها القويين من أجل جعل اليونيسف مكان عمل ممتاز. وقد أبدت انفتاحا على إحداث التغييرات اللازمة لتحقيق ذلك، وأخذ توصيات فرقة العمل المستقلة على محمل الجد. غير أن الأمر سيتطلب اتخاذ إجراءات، وليس مجرد كلمات، على جميع مستويات الإدارة، لإقناع موظفي اليونيسف برغبة الإدارة الحقيقية في إحداث هذا التغيير. وتغيير الثقافة ليس حدثا بل رحلة تحتاج إلى مشاركة كاملة وصريحة من جانب جميع المديرين. وستساعد هذه المشاركة الموظفين على الإيمان بعملية التغيير والثقة بها والاضطلاع بدورهم في ضمان نجاحها. ويجب استعادة الثقة التي فقدت.

٤٨ - وتشمل العناصر الأساسية لاستعادة تلك الثقة ما يلي: الإبلاغ عن النتائج المتوقعة في نهاية هذه الرحلة نحو تغيير الثقافة، واتساق العمل والنية طوال العملية، وإعداد تقارير منتظمة بشأن مجريات الأمور. وسيتعين على الإدارة إيلاء اهتمام وثيق للتخطيط والاتصال والرصد فيما يتعلق بالنتائج المتوخاة من خلال عملية إدارة التغيير، والتأكد من وضع الآليات وأنظمة الدعم اللازمة، بما في ذلك السياسات والممارسات الإدارية والرقابة المستمرة من الإدارة العليا. وسوف يعزز هذا الأمر التغيير المقرر ويساعد في ترسيخه. والأهم من ذلك أنه سيبني ثقة الموظفين في أن هذا التغيير ليس مجرد فكرة عابرة خطرت للإدارة، ولكنه سيبقى في المستقبل، وذلك من خلال إشراكهم في التغيير وجعلهم فخورين بالمنظمة التي يعملون فيها.

٤٩ - وفرقة العمل المستقلة واثقة من أن اليونيسف ستأخذ التوصيات بعين الاعتبار وتتحرك في ضوءها بمساعدة فريق إدارة التغيير، وفريق الدعم والرقابة الداخلي، وجميع مديريها، ومشاركة الموظفين على جميع المستويات. وإن ترجمة النوايا إلى إجراءات لتغيير ثقافة العمل ليست عملية سهلة، ولكنها بالتأكيد قابلة للتطبيق. وتهدف توصيات فرقة العمل المستقلة إلى مساعدة اليونيسف على القيام بذلك، وسيجعل الدافع القوي للمنظمة والتزامها بالمضي قدماً في تنفيذ التوصيات هذا الهدف أقرب منالاً، وهو ما سيجعل اليونيسف في الطليعة داخل منظومة الأمم المتحدة في مجال إدارة التغيير بفعالية.

المرفق

تقرير فرقة العمل المستقلة المعنية بالتمييز بين الجنسين والتحرش الجنسي والمضايقة وإساءة استعمال السلطة في أماكن العمل

نظرا لضيق الحيز المتاح، لا يرد في هذا المرفق تقرير فرقة العمل المستقلة المعنية بالتمييز بين الجنسين والتحرش الجنسي والمضايقة وإساءة استعمال السلطة في أماكن العمل. ويمكن الاطلاع على التقرير عبر الرابط التالي: [https://www.unicef.org/sites/default/files/2019-06/Independent-Task-](https://www.unicef.org/sites/default/files/2019-06/Independent-Task-Force_report_EN.PDF)

[Force_report_EN.PDF](https://www.unicef.org/sites/default/files/2019-06/Independent-Task-Force_report_EN.PDF)