

Distr.: General
11 April 2024
Arabic
Original: English

المجلس الاقتصادي والاجتماعي



لاتخاذ قرار

منظمة الأمم المتحدة للطفولة

المجلس التنفيذي

الدورة السنوية لعام 2024

14-11 حزيران/يونيه 2024

البند 8 من جدول الأعمال المؤقت*

معلومات مستكملة عن ثقافة المنظمة والتنوع

موجز

يقدم هذا التقرير عملاً بقرار المجلس التنفيذي 11/2023 الذي يطلب في الفقرة 4 إلى منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف) "موافاة المجلس التنفيذي في الدورة السنوية لعام 2024، كبنء لاتخاذ قرار، بمعلومات مستكملة بشأن الكيفية التي تقوم بها المنظمة بتحسين ثقافة المنظمة فيها وبشأن الإجراءات التي تتخذها لمنع جميع أشكال التمييز والتصدي لها، بما في ذلك العنصرية والتمييز العنصري، ولضمان التنوع والإنصاف والشمول".

ويقدم هذا التقرير معلومات محدثة عن العمل الجاري الذي تضطلع به اليونيسف لتعزيز ثقافة المنظمة فيها، وتحسين ممارسة قيمها الأساسية، ولتصبح مكان عمل أكثر تنوعاً وشمولاً. ويصادف شهر حزيران/يونيه 2024 ذكرى مرور خمس سنوات على بدء تغيير ثقافة المنظمة. ويبحث هذا التقرير في التغييرات منذ ذلك الحين، مع تسليط الضوء أيضاً على التطورات الرئيسية في عام 2023.

وترد في الفرع التاسع عناصر مشروع قرار لينظر فيها المجلس التنفيذي.



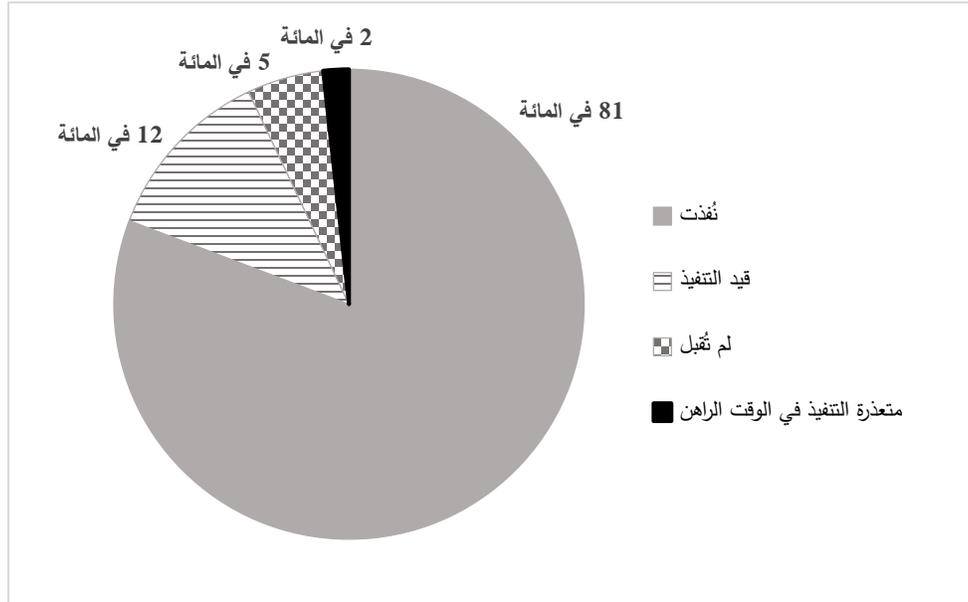
أولا - لمحة عامة

1 - في حزيران/يونيه 2019، شرعت اليونيسف في مسيرة لتغيير الثقافة انطلقت على إثر سلسلة من التقارير التي أصدرت تكليفا بإعدادها، بما في ذلك استعراض الفريق المستقل لاستجابة اليونيسف للحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين، وتقرير فرقة العمل المستقلة المعنية بالتمييز بين الجنسين والتحرش الجنسي والمضايقة وإساءة استعمال السلطة في أماكن العمل، وتقرير مورغان لويس الذي نظر في كيفية تعامل اليونيسف مع ادعاءات التحرش الجنسي. وأكملت اليونيسف عملية نيل الشهادة في مجال العوائد الاقتصادية للمساواة بين الجنسين ثلاث مرات منذ عام 2018، وما برحت تعمل أيضا على النهوض بالتنوع والإنصاف والشمول من خلال تنفيذ التوصيات المستمدة من تقرير عام 2021 لفرقة العمل الداخلية المعنية بمكافحة العنصرية والتمييز. وباختصار، استرشدت اليونيسف بمجموعة شاملة من التوصيات والأطر المتعلقة بثقافة المنظمة والتنوع والإنصاف والشمول.

2 - ويقيم هذا التقرير التقدم المحرز. وتوثق أيضا التحديات والدروس المستفادة، فضلا عن الأولويات والتعاون المزمع فيما بين الوكالات في المستقبل. وفيما يتعلق بتقرير فرقة العمل المستقلة، نُفذ 81 في المائة من التوصيات، و 12 في المائة منها قيد التنفيذ، و 5 في المائة منها لم يُقبل، واعتبر 2 في المائة منها متعذر التنفيذ في الوقت الراهن. وفيما يتعلق بتقرير فرقة العمل المعنية بمكافحة العنصرية والتمييز، نُفذ 19 في المائة من التوصيات، و 41 في المائة منها قيد التنفيذ، و 33 في المائة منها لم يباشر تنفيذها.

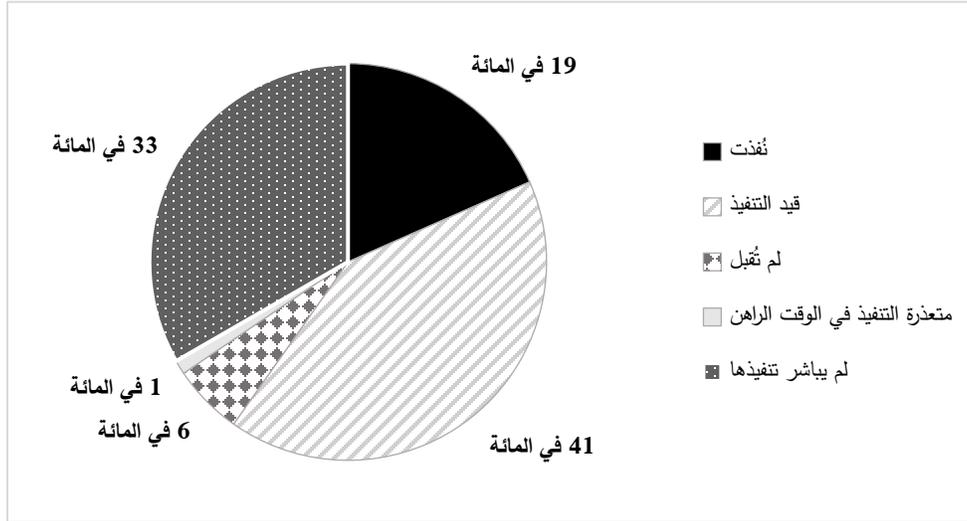
الشكل الأول

حالة توصيات فرقة العمل المستقلة المعنية بالتمييز بين الجنسين والتحرش الجنسي والمضايقة وإساءة استعمال السلطة في أماكن العمل حتى كانون الأول/ديسمبر 2023



الشكل الثاني

حالة توصيات فرقة العمل المعنية بمكافحة العنصرية والتمييز حتى كانون الأول/ديسمبر 2023



3 - وقد تغيرت ثقافة اليونسيف، ولا تزال تتغير، ويتضح أثرها بطرق كمية ونوعية. ويشير وجود السياسات والأدوات والبيانات والقدرة على التعامل مع مختلف جوانب ثقافة المنظمة والتنوع والإنصاف والشمول إلى الاهتمام بالمسائل التي لم تعالج أو لم تعالج بالقدر الكافي في السابق. وتشمل هذه المسائل إدارة الأفرقة المختلطة، واحترام القيم الأساسية في تعامل الموظفين مع بعضهم البعض بوصفهم موظفين في اليونسيف، وإدماج الأشخاص ذوي الإعاقة في القوة العاملة. ويجري إعداد بيانات منتظمة عن ثقافة المنظمة وإتاحتها ومتابعتها على الصعيد القطري والإقليمي والعالمي. واعتمدت اليونسيف نهجا جديدا لتعزيز تمثيل أكثر تنوعا في قوتها العاملة، إلى جانب المقاييس المحدثة وآليات الرصد. وتُجرى المحادثات حول مسائل الأخلاقيات والقيم الأساسية وإعطاء القيادة للقدوة والتمييز والسلوك غير اللائق بشكل علني ومنتظم في عام 2024 وبطريقة لم يسبق أن اتبعت قبل حزيران/يونيه 2019.

4 - وكانت إحدى أبرز علامات التغيير هي القيام، في حزيران/يونيه 2019، بإنشاء فريق متفرغ يتألف من سبعة أشخاص معني بثقافة المنظمة والتنوع والإنصاف والشمول. وقاد الفريق العمل على تغيير الثقافة باتباع نهج اليونسيف بأكملها، حيث عمل عن كثب مع الشركاء على الصعيد العالمي والإقليمي والقطري، مثل رابطات الموظفين، والزملاء في مجال الموارد البشرية، ومجموعات موارد الموظفين، والقادة والمديرين، والمتطوعين في مجال دعم الأقران، ومستشاري الموظفين، ورواد الأخلاقيات والثقافة، وأصحاب الأعمال الخاضعين للمساءلة، بما في ذلك شعبة الموارد البشرية، ومكتب الأخلاقيات، ومكتب المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات، وشعبة الاتصال والدعوة على الصعيد العالمي. وكان اتباع هذا النهج الواسع النطاق المتمثل في نهج 'اليونسيف بأكملها' إزاء تغيير الثقافة أحد العوامل التمكينية للتقدم المحرز حتى الآن.

5 - وكان التعاون فيما بين الوكالات دائما جزءا من العملية التي تضطلع بها اليونسيف لتغيير الثقافة، سواء من خلال منتديات أكثر رسوخا مثل لجنة الأمم المتحدة الإدارية الرفيعة المستوى، أو شبكات أقل اتساما بالطابع الرسمي مثل مختبر الأمم المتحدة للمعارف والتغيير المؤسسي وشبكة إدارة التغيير والفريق العامل غير الرسمي المشترك بين الوكالات المعني بمكافحة العنصرية. ولقد أتاحت منابر التنسيق هذه بدء مناقشات تقنية ورفيعة المستوى وتعزيز كل منها الآخر.

6 - والآن، بعد خمس سنوات من التنفيذ، يمكن لليونيسيف أن تحدد بعض التحديات والدروس الحاسمة. ويتمثل أحد التحديات المستمرة في إحجام بعض القادة والمديرين عن تبني فكرة أن العمل على تغيير الثقافة أساسي، وليس مجرد عمل مرغوب فيه، لكي يتمكن الموظفون من أداء ولاية اليونيسيف على نحو أفضل. ومع تجدد اهتمام الأمم المتحدة على نطاق المنظومة بمسألتي ثقافة المنظمة وإدارة المخاطر في الفترة 2023-2024، يمكن لليونيسيف أن تواصل استيعاب وتعميق فهمها لقيمة ثقافة المنظمة وتأثيرها الحاسم على جميع مجالات عملها. ولذلك من الأهمية بمكان ضمان أن يعمل القادة والمديرون باعتبارهم قدوة في الثقافة التي تبنيها اليونيسيف، وأن يخضعوا للمساءلة. فمن دون ذلك، يمكن أن تنشأ فجوة بين 'الأقوال والأفعال'، مما يقوض ثقة الموظفين في المنظمة، وكذلك في خضوعها للمساءلة وفي مصداقيتها بشكل عام. واستخلص درس آخر يتمثل في الحاجة إلى ضمان التركيز على تغيير السلوكيات الفردية، بدلا من الاعتماد في المقام الأول على التدخلات فيما يتعلق بالسياسات والبيانات والأدوات والأنظمة، من أجل تغيير الثقافة. ويتطلب أيضا التركيز بدرجة أكبر على السلوكيات الفردية اهتماما أقوى بعمليات المساءلة الفردية، لأغراض منها الأداء وتحقيق النتائج لصالح الأطفال.

ثانيا - نهج قائم على الأدلة والبيانات

7 - بدأت مسيرة تغيير الثقافة في عام 2019 بإجراء استعراضات وإعداد تقارير مستقلة مختلفة. ومنذ ذلك الحين، واصلت اليونيسيف التركيز على التقييمات المنتظمة والموضوعية لتوجيه عملها بشأن ثقافة المنظمة والتنوع والإنصاف والشمول. والبيانات بالغة الأهمية في فهم حالة الثقافة والتنوع والإنصاف والشمول، ولإظهار التقدم (أو عدم وجوده). وفي حين أن من المستحيل قياس جميع جوانب ثقافة المنظمة، فقد أحرزت اليونيسيف تقدما كبيرا على مدى السنوات الخمس الماضية في استيعاب بعض من الجوانب الحاسمة، ونشر البيانات، والأهم من ذلك، اتخاذ إجراءات تستند إلى البيانات.

8 - وفي حين قامت اليونيسيف منذ عام 2011 بقياس مشاركة الموظفين بشكل دوري، فقد بدأت في حزيران/يونيه 2021 بإجراء دراسة استقصائية مصغرة لمشاركة الموظفين على نحو أكثر تواترا مع إعداد وتنفيذ دراسة استقصائية لجس النبض حول ثقافة مكان العمل. وتقيس الدراسة الاستقصائية الجوانب الرئيسية لثقافة مكان العمل في كل مكتب من مكاتب اليونيسيف كل ستة أشهر، مع تصنيف النتائج حسب نوع الجنس والإعاقة، وهي تُتاح في الوقت الفعلي تقريبا (أي في غضون ثلاثة أيام عمل من إنجاز الدراسة الاستقصائية بشكل متزامن لجميع موظفي اليونيسيف على الصعيد العالمي). والدراسة الاستقصائية لجس النبض أداة تكميلية للدراسة الاستقصائية العالمية للموظفين. وأنجزت أحدث دراسة استقصائية لجس النبض في تشرين الثاني/نوفمبر 2023 وبلغ معدل المشاركة فيها 68 في المائة، أو أكثر من 12 000 من المجيبين. وتضمنت الدراسة الاستقصائية ثلاثة تغييرات رئيسية: تضمنت الأسئلة الأساسية سؤالا عن الاستدامة بعد إضافة هذه المسألة إلى القيم الأساسية لليونيسيف في عام 2022؛ وأدرج سؤال ديمغرافي عن الإعاقة، بحيث يُتاح في إطار الدراسة الاستقصائية لجس النبض تصنيف البيانات المتعلقة بهذه الفئة لأول مرة؛ وطُرحت مجموعة فرعية من الأسئلة تتعلق بوصمة الصحة النفسية، استنادا إلى التعليقات الواردة من ممثلي رابطات الموظفين ومستشاري الموظفين.

9 - وبلغت الدرجة الإجمالية المحصل عليها فيما يتصل بثقافة مكان العمل في اليونيسيف 68,6 في المائة في عام 2023، بانخفاض قدره 2,6 نقطة مئوية منذ الدراسة الاستقصائية السابقة لجس

النبض في عام 2022، وهي المرة الأولى التي تنخفض فيها الدرجة إلى أقل من 70 في المائة. وظلت المجالات التي حصلت على أعلى وأدنى الدرجات هي، إلى حد كبير، نفس المجالات التي تضمنتها الدراسات الاستقصائية السابقة لجلس النبض. فالمجالات التي حصلت على أعلى الدرجات كانت التمكين، والانسجام بين العمل والحياة، والثقة في المشرفين، والاتصالات الداخلية. وأصبحت الفروق بين الجنسين أوسع في جميع الأبعاد، حيث إن تجربة المرأة فيما يتعلق بثقافة مكان العمل أقل إيجابية من تجربة الرجل. ويبين السؤال الجديد المتعلق بالاستدامة أن هناك حاجة إلى مزيد من العمل في هذا المجال؛ ويوافق 63 في المائة فقط من المجيبين على أن مكاتبهم تنظر في الأثر البيئي لعمل اليونيسف.

10 - وفيما يتعلق بالصحة النفسية، أعرب 70 في المائة من الموظفين عن شعورهم بأنه، في حال إفصاحهم عن مشكلة تتعلق بالصحة النفسية، فإنهم سيلقون من مديريهم الدعم بشكل مناسب. وهذا أمر إيجابي للغاية، بحيث يشير إلى درجة عالية من الثقة في المشرفين المباشرين بشأن هذه المسألة. بيد أن نتائج الدراسة الاستقصائية تظهر، في الوقت نفسه، الحاجة إلى معالجة وصمة العار المحيطة بأخذ إجازة مرضية لمسائل تتعلق بالصحة النفسية وإلى تحسين تثقيف جميع الزملاء في مجال الصحة النفسية. وجرى التركيز بشكل كبير على تعزيز القدرة لدى المديرين ليكونوا شركاء رئيسيين في دعم الصحة النفسية لموظفيهم ورفاههم في عام 2023، مع إتاحة مجموعة من خيارات التعلم المقدمة على مستوى العالم.

11 - وبعد الدراسة الاستقصائية لجلس النبض في تشرين الثاني/نوفمبر 2023، أجريت محادثات متابعة مع 10 مكاتب من المكاتب التي سجلت أقل الدرجات (ومع مكاتب أخرى بناء على طلبها) لتقديم الدعم والمشورة المصممين خصيصاً حول كيفية تحسين ثقافة مكان العمل فيها. وبالإضافة إلى كون هذه المحادثات منتدى للمناقشات والمشورة الخاصة بكل بلد، فإنها توفر أيضاً الطمأنينة لموظفي المكاتب وإداراتها بأن المنظمة تولي اهتماماً لثقافة مكان عملهم وأن الدعم متاح.

12 - وتدمج البيانات المستمدة من الدراسة الاستقصائية لجلس النبض في منصتين رئيسيتين للأداء هما: سجلات الإنجاز الخاصة بأداء المكاتب، التي تشمل مؤشرات الأداء الرئيسية عبر البرامج والعمليات/الإدارة لجميع المكاتب؛ وتقارير تقييم أداء رؤساء المكاتب. وذلك ما يتيح المساءلة ويزيد من إبراز ثقافة مكان العمل، ويشكل إجراء مماثلاً للمقاييس الأخرى المعتمدة على مستوى المكاتب المتعلقة بتحقيق النتائج، وتنفيذ البرامج، والشراكات، والإدارة المالية.

13 - وتمثلت إحدى التوصيات الواردة في تقرير فرقة العمل المعنية بمكافحة العنصرية والتمييز في جمع بيانات عن تصورات الموظفين مصنفة حسب عوامل ديمغرافية متعددة. وفي الدراسة الاستقصائية العالمية للموظفين لعام 2022، كان لدى الموظفين، لأول مرة، خيار القيام، مع حفظ سرية هويتهم، بالكشف عن عرقهم/إثنتيتهم، إضافة إلى عمرهم، وعدد سنوات عملهم في اليونيسف، ونوع جنسهم، وحالتهم من حيث الإعاقة، ونوع عقدهم، وما إذا كانوا يضطعون بدور إشرافي. وأتاح ذلك إجراء تحليل أكثر تعمقاً ومتعدد الجوانب بدرجة أكبر لتجربة مختلف فئات الموظفين.

14 - ومن التوصيات الأخرى الواردة في تقرير فرقة العمل المعنية بمكافحة العنصرية والتمييز وفرقة العمل المستقلة استعراض التقدم الوظيفي لموظفي اليونيسف، بالنظر من الناحية التاريخية في العوامل التي تشجع التقدم أو تعوقه، من وجهة نظر التنوع والإنصاف والشمول. وتُجرى شعبة الموارد البشرية هذا التحليل ومن المتوقع ظهور النتائج في وقت لاحق من عام 2024.

15 - وفي الفترة 2021-2022، وفي إطار تقييم الخطة الاستراتيجية لليونيسيف، جرى تقييم عامل التمكين فيما يتعلق بالأشخاص والثقافة من حيث الدينامية والشمول على أساس أنه 'كاف/جيد بما فيه الكفاية'. وفي عام 2023، جرت مراجعة إدارة الأداء في اليونيسيف وأدرجت النتائج في التحديث السنوي لعام 2023 بشأن ثقافة المنظمة والتنوع المقدم إلى المجلس التنفيذي. وأُنجز تقييم لصندوق الترتيبات التيسيرية المعقولة في كانون الثاني/يناير 2024. وأبرز التقييم فريقاً مرجعياً ضم عدة خبراء معنيين بإدماج منظور الإعاقة في منظومة الأمم المتحدة وكذلك من منظمات أخرى، مما ساعد على كفالة أن يكون التقييم مستتباً بأحدث الأفكار في هذا المجال. وخلص التقييم إلى أن نهج صندوق الترتيبات التيسيرية المعقولة يتماشى عموماً مع المبادئ التوجيهية لاتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة ومع الأهداف المبينة في استراتيجية الأمم المتحدة لإدماج منظور الإعاقة. واعتمد صندوق الترتيبات التيسيرية المعقولة عدة ممارسات جيدة أثبتت جدواها مثل إرساء صندوق مركزي ومسار للإحالة الذاتية ونموذج للطلب عبر الإنترنت. ولاحظ التقييم أن إدراك الآثار الإيجابية للترتيبات التيسيرية المعقولة مرض للغاية وإيجابي بشكل منهجي. ويرى 88 في المائة من المجيبين على الدراسة الاستقصائية الذين استخدموا الصندوق أنه مكنهم من أداء واجبات وظيفية كانوا سيجدون صعوبة في القيام بها لولا ذلك.

16 - وأشار التقييم إلى بعض المجالات المثيرة للقلق وهي كالتالي:

- (أ) انخفاض مستوى الوعي بتوفير الترتيبات التيسيرية المعقولة بين موظفي اليونيسيف؛
- (ب) الافتقار إلى المعلومات بشأن الأشخاص المؤهلين للحصول على الترتيبات التيسيرية المعقولة، على الرغم من توافر وثائق مختلفة على صفحات منصة SharePoint الداخلية وعلى صفحة اليونيسيف الخاصة بالوظائف على شبكة الإنترنت؛
- (ج) دفعت الثقافة الحالية في المنظمة بعض الموظفين ذوي الإعاقة إلى الشعور بعدم الارتياح للكشف عن إعاقاتهم من أجل طلب ترتيبات تيسيرية معقولة؛
- (د) المسائل المتصلة بحماية البيانات المتعلقة بالمعلومات الشخصية؛
- (هـ) عدم وجود آلية لتقديم الشكاوى.

17 - وستطور اليونيسيف استجابتها الإدارية لتقييم صندوق الترتيبات التيسيرية المعقولة في عام 2024، من خلال المشاورات عبر مختلف وحدات العمل الخاضعة للمساءلة.

18 - ويستخدم الفريق المعني بالثقافة والتنوع، منذ عام 2021، استبياناً يكفل سرية الهوية عبر الإنترنت لجمع بيانات نوعية حول تجربة الزملاء الذين يتركون العمل في اليونيسيف، بما يشمل المسائل المتعلقة بثقافة مكان العمل. وحتى 31 كانون الثاني/يناير 2024، كان 761 2 من الزملاء قد أكملوا الدراسة الاستقصائية. وفي حين أن 95 في المائة من الزملاء الذين يغادرون اليونيسيف أجابوا بأنهم قد يوعزون إلى الآخرين بالعمل لحساب اليونيسيف، وبأنهم قد ينظرون، بنسبة مئوية مماثلة، في العمل مع اليونيسيف مرة أخرى، فلا تزال الاختلافات في الدرجات المحصلة فيما يتعلق بالثقافة قائمة عبر مختلف مستويات الموظفين والخصائص الديمغرافية.

19 - ومنذ عام 2021، قام مكتب المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات، في إطار استجابته لتقرير فرقة العمل المعنية بمكافحة العنصرية والتمييز، بجمع البيانات والإبلاغ عن الادعاءات المتصلة بالتمييز،

المصنفة حسب النوع. وأفاد المكتب في تقريره السنوي لعام 2023، الذي يُعرض أيضا على المجلس التنفيذي في الدورة الحالية، أنه فتح في عام 2023 ثماني حالات تنطوي على تمييز مزعوم، بما في ذلك حالات تمييز على أساس العرق ونوع الجنس والانتماء الإثني وغيرها من الخصائص، وتلقى 22 تقريرا عن التحرش الجنسي. ووجد المكتب في 10 من حالات التحرش الجنسي التي وردت في عام 2023 أو تم ترحيلها من عام 2022، أساسا وقائعا يشير إلى أن أحد الموظفين قد تورط في سوء سلوك محتمل، وأرسل تقارير التحقيق إلى نائبة المديرية التنفيذية للشؤون الإدارية لاتخاذ إجراءات تأديبية ممكنة بهذا الشأن. وأسفرت ست حالات من بين هذه الحالات العشر عن ثبوت سوء السلوك وفرض عقوبات تأديبية؛ ولم تتوفر أدلة كافية في حالة واحدة لتبرير استنتاج وقوع سوء السلوك، ولا تزال ثلاث حالات قيد الاستعراض. وفي أربع حالات تحرش جنسي تخص أفرادا من غير الموظفين، وفي حالة واحدة تخص موظفين تابعين لكيان آخر من كيانات الأمم المتحدة، قدم مكتب المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات تقارير التحقيق إلى مكتب اليونيسف المعني أو إلى كيان الأمم المتحدة المعني.

20 - وفي عام 2023، فرضت نائبة المديرية التنفيذية للشؤون الإدارية عقوبات على 23 فردا بناء على سوء السلوك، بما في ذلك التحرش الجنسي والتمييز والاستغلال الجنسي. ومنذ عام 2020، أصدرت نائبة المديرية التنفيذية للشؤون الإدارية تقارير كل ستة أشهر حول الإجراءات التأديبية المفروضة في حالات سوء السلوك. وتقدم هذه التقارير ملخصات لوقائع الحالات والعقوبات المحددة المفروضة. وهي تبين للموظفين العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ قرار بشأن فرض العقوبة المناسبة، مما يساعد على زيادة الشفافية ويكون بمثابة رادع لمثل هذا السلوك. واليونيسف من بين كيانات الأمم المتحدة القليلة التي تصدر هذه التقارير بانتظام.

ثالثا - السياسات والأطر والأدوات والتوجيهات

21 - إلى جانب البيانات والأدلة، تحققت أعظم الإنجازات على مدى السنوات الخمس الماضية في مجال السياسات والأطر والأدوات والتوجيهات فيما يتعلق بثقافة المنظمة والتنوع والإنصاف والشمول.

22 - وتشمل السياسات والأطر الرئيسية التي جرى تطويرها منذ عام 2019 ما يلي:

(أ) سياسة واستراتيجية إدماج منظور الإعاقة؛

(ب) السياسات الجديدة في مجال الموارد البشرية التي تنص على زيادة إتاحة فرص حصول أزواج الموظفين على وظائف الخدمات الاستشارية والتعيينات المؤقتة؛

(ج) تدابير دعم الأسر التي يعمل فيها الزوجان؛ والمزيد من المرونة فيما يتعلق بالإجازات المتصلة بتقديم الرعاية وحالات الوفاة والإجازة الأسرية وإجازة الأبوين؛

(د) المزيد من الاعتبار للاحتياجات الفريدة للزملاء على اختلاف حالاتهم (مثل الموظفين ذوي الإعاقة) عندما يتعلق الأمر بعمليات التناوب والتنقل وبترتيبات العمل المختلطة/المرنة؛

(هـ) ميثاق جديد للقيم يعرض بالتفصيل السلوكيات المحددة المتوقعة من الموظفين والمديرين والمنظمة في إطار كل قيمة أساسية من قيم اليونيسف؛

(و) إطار للكفاءات يسترشد به موظفو اليونيسف في سلوكياتهم ويحدد أسلوب عملهم في الأفرقة وفيما بينها.

23 - وفي عام 2024، بدأ تطبيق طريقة جديدة لمعالجة مسألة تنوع القوة العاملة، من خلال 'نهج التنوع بكافة أشكاله'، الذي يوسع نطاق فهم التمثيل الجغرافي العادل، ويحافظ على التركيز على التكافؤ بين الجنسين، ويضيف التنوع بين الأجيال (الأعمار) وتمثيل الأشخاص ذوي الإعاقة في الرصد الشامل للقوة العاملة. وإضافة إلى ذلك، وفيما يتعلق بالموظفين الوطنيين على وجه التحديد، ستولي اليونيسف اهتماما أكبر لعوامل التنوع المحددة محليا، مثل العوامل المتصلة بالانتماء الإثني أو اللغة الأولى. وستقوم شعب المقر والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية بوضع خرائط طريق للتنوع والإنصاف والشمول واستخدامها لتحليل الاستراتيجيات وترتيب أولوياتها وتنفيذها للوصول إلى الفئات الممثلة تمثيلا ناقصا. وفيما يتعلق بجميع التعيينات، ستركز اليونيسف على نحو أكبر على تقييم المرشحين بما يتواءم مع القيم الأساسية الست للمنظمة (وهي الاهتمام، والاحترام، والنزاهة، والثقة، والمساءلة، والاستدامة البيئية)، مع الإبقاء على توقع توفر أعلى مستوى من المقدرة والكفاية والنزاهة، باعتبار ذلك أمرا بالغ الأهمية في جميع التعيينات.

24 - وتتضمن سياسة اختيار الموظفين الجديدة الاهتمام بالعوامل المتعلقة بالتنوع والإنصاف والشمول. وفي عام 2024، ستبني اليونيسف على أساس النموذج المحدث لتقديم خدمات الموارد البشرية (إطار التنفيذ) المستمد من عام 2023. وسيطلب ذلك وضع استراتيجية أفراد لعام 2030 تكون أكثر شمولاً وتوضح كيف يمكن لليونيسف أن تحصل من جميع موظفيها على أحسن أداء وتضمن دوامه وتمكنه وتشجعه بمزيد من الفعالية في الاضطلاع بمهمتها في مجال حقوق الطفل بمزيد من الفعالية، بما يتماشى مع القيم الأساسية.

25 - ومن خلال استحداث أدوات جديدة وتوجيهات غير رسمية أخرى، جرى تناول عدة مواضيع. ففي عام 2021، أنتجت أوراق معلومات لمتابعة الدراسة الاستقصائية لجس النبض، مما أتاح للمكاتب مشورة واقتراحات بشأن الممارسات الجيدة المتعلقة بثقافة مكان العمل. ووُثقت الممارسات الجيدة المستقاة من أكثر من 55 مكتبا بعد الدراسة الاستقصائية العالمية للموظفين لعام 2020، ويواصل المزيد من المكاتب إجراء تحسينات كبيرة في مجال ثقافة أماكن العمل. وكانت إحدى الأدوات الأكثر ابتكارا التي جرى الأخذ بها في عام 2022 هي مجموعة أدوات السلوك، التي تصنف باللغات الإسبانية والإنكليزية والفرنسية حوالي 200 سلوك في خانات السلوك المفترض أن يكون 'متوقعا' أو أن يوضع 'موضع تساؤل' أو أن يتم 'وضع حد له'. وتقدم الأداة أمثلة على كل فئة من فئات السلوك، فضلا عن توجيهات غير رسمية للموظفين بشأن كيفية التفكير في سلوك معين والرد عليه. وأنتجت في عام 2023 مجموعة أدوات حول كيفية التعامل مع إساءة المعاملة في المنزل التي يكون موظف اليونيسف طرفا فيها وجرى إطلاع العاملين في مجال الموارد البشرية عليها. وشملت النهج الأخرى التي وضعت في عام 2023 أدلة عملية تسترشد بالخبرات بشأن تعظيم إمكانات الأفرقة المختلطة/المتعددة المواقع لفائدة الموظفين من خلفيات متنوعة؛ وتنمية عقلية ملائمة للنمو؛ ومناصرة الإدماج؛ وكفالة التنوع والإنصاف والشمول في جميع عمليات التوظيف.

26 - ومن أهم السبل النظامية لتسوية النزاعات بين الأشخاص هي الخدمات غير الرسمية لتسوية النزاعات التي يقدمها مكتب أمين المظالم لصناديق الأمم المتحدة وبرامجها. ففي عام 2023، تلقى المكتب 565 شكوى وطلب وساطة، منها 162 من اليونيسف؛ أي بزيادة نسبتها 25 في المائة. ويمكن أن تشمل حالة واحدة شخصا واحدا أو أفرقة أو مكاتب بأسرها. وترد النتائج المحققة على نطاق المنظمة في التقارير السنوية التي ينشرها مكتب أمين المظالم. وفي عام 2023، تلقى المكتب 191 طلب وساطة، استوفى منها 90 طلبا فقط الحد الأدنى للدخول في وساطة فعلية. ومن بينها 33 حالة تتعلق بموظفي اليونيسف. وبلغ معدل التسوية لجميع حالات الوساطة 86 في المائة. وفي استقصاءات المتابعة التي يتراوح فيها سلم التقييم

من 1 إلى 5، أعرب موظفو اليونيسف البالغ عددهم 33 موظفا عن رضاهم بمعدل بلغ 4,8 في المتوسط. وشارك نحو 450 من الزملاء في اليونيسف على الصعيد العالمي في برامج التوعية والتعلم بشأن تسوية النزاعات التي يقدمها المكتب. وتواصل اليونيسف الترويج لتسوية النزاعات بالطرق غير الرسمية من أجل تحقيق نتائج أفضل.

رابعاً - بناء القدرات وتغيير السلوك

27 - تتمثل إحدى اللبئات الأساسية لتغيير ثقافة المنظمة وضمان التنوع والإنصاف والشمول في زيادة الوعي والفهم حول توقعات سلوكيات الأفراد والأفرقة والمنظمة. وبذلت اليونيسف جهوداً كبيرة في هذا الجانب على مدى السنوات الخمس الماضية.

28 - ففي عام 2023 وحده، نظمت اليونيسف دورات تعليمية مخصصة لأكثر من 80 مكتبا حول مواضيع مختلفة تتعلق بثقافة المنظمة والتنوع والإنصاف والشمول، سواء شخصياً في إطار الزيارات القطرية (غالبا بشكل مشترك بين الوحدات، مثل شعبة الموارد البشرية، ومكتب الأخلاقيات، ومكتب المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات، والفريق المعني بالثقافة والتنوع)، وكذلك من خلال دورات افتراضية ومختلطة. وفي عام 2023، عُقدت 81 دورة تدريبية في مجال الأخلاقيات مع مكاتب اليونيسف وشُعبها ومجموعات مختلفة من الموظفين. وإضافة إلى ذلك، أجرى رواد الأخلاقيات والثقافة، خلال شهر الأخلاقيات في تشرين الأول/أكتوبر، مناقشات بشأن القيمة الأساسية المتمثلة في 'الثقة' في 70 مكتبا، بمشاركة أكثر من 4 000 موظف من موظفي اليونيسف. وفي المجموع، استفاد أكثر من 600 8 زميل من جهود التوعية والتدريب على الصعيد العالمي التي اضطلع بها كتب الأخلاقيات. وعُقدت حلقات دراسية عبر الإنترنت لزيادة الوعي حول كيفية وضع القيم الأساسية لليونيسف موضع التنفيذ طوال عامي 2022 و 2023 مع زملاء من جميع المناطق. وفي عام 2023، أفاد 84 في المائة من مكاتب اليونيسف بأنها نفذت أنشطة اتصال داخلية مرتبطة بمبادرة عالمية بشأن القيم الأساسية لليونيسف.

29 - واستُحدث نشاط جديد للتعليم الإلكتروني حول التحيز اللاشعوري في إطار ما يسمى 'مناصرة الإدماج' لإصداره في منتصف عام 2024؛ وسيتم الترويج له كخطوة أولى لتثقيف الموظفين بشأن التنوع والإنصاف والشمول. وفي حين أن التثقيف المخصص بشأن التنوع والإنصاف والشمول أمر مهم، فمن الضروري أيضا كفاءة إدماج التنوع والإنصاف والشمول في مجموعات تثقيف أخرى في إطار المنظمة، مثل الدورات المتقدمة في الإدارة أو الدورات التوجيهية لفائدة ممثلي اليونيسف الجدد وغيرهم من كبار الموظفين. وفي عام 2023، تم تدريب 105 موظفين على التنوع والإنصاف والشمول من خلال برامج التثقيف في إطار المنظمة.

30 - وفي كانون الثاني/يناير 2024، أصدرت اليونيسف برنامج الإدارة الهادفة لشؤون الأشخاص، المصمم لتزويد أكثر من 6 000 مدير/مشرف في اليونيسف بالمعرفة والمهارات ودعم الأقران والتوجيه ولاكتساب الذكاء العاطفي والوعي الذاتي ليكونوا أكثر فعالية في أداء أدوارهم الإشرافية. والبرنامج متاح باللغات الإسبانية والإنكليزية والفرنسية، ومن المتوقع إنجازه خلال فترة تتراوح بين 18 و 24 شهرا. وضم البرنامج استنادا إلى التعليقات الواردة من أكثر من 2 000 مدير حددوا التحديات الرئيسية التي يواجهونها (مثل إدارة ضعف الأداء؛ وإجراء محادثات حساسة حول المسائل السلوكية في أفرقتهم؛ وتقديم تعليقات بناءة؛ وإدارة الصحة النفسية) وأفضليتهم تحقيقا لتطوير الذات. فعلى سبيل المثال، قال 60 في المائة من المديرين

الذين تقل خبرتهم عن سنتين كمديرين إنهم وجدوا أن إدارة ضعف الأداء صعبة جدا أو صعبة بدرجة كبيرة، وحتى بين المديرين الذين تزيد خبرتهم على سبع سنوات، وجد 50 في المائة منهم أنها صعبة جدا أو صعبة بدرجة كبيرة.

31 - ويستجيب البرنامج للحاجة إلى تعزيز الدعم لتمكين مديري اليونيسف من أن يكونوا أكثر فعالية. وهو يساعد أيضا اليونيسف على مساءلة جميع المديرين عن الطريقة التي يديرون بها أفرقتهم لتحقيق نتائج أفضل لصالح الأطفال. والبرنامج لم يسبق له مثيل من حيث حجمه (أي أنه يستهدف جميع المشرفين في نفس الوقت، بنسبة 25 في المائة تقريبا من مجموع القوة العاملة في اليونيسف)، ونطاقه (فهو يشمل التعلم، والتوجيه، ودعم الأقران، والمحادثات على مستوى القيادة، ومكتبة لموارد المديرين ومكتب للمساعدة، وأداة للتقييم الذاتي).

32 - ويُطلب من جميع موظفي اليونيسف إكمال دورة تدريبية عبر الإنترنت حول منع التحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة. ويبلغ معدل إنجاز الموظفين للتدريب 94 في المائة، بينما يبلغ معدل الإنجاز لجميع الأفراد 79 في المائة. وتعمل شعبة الموارد البشرية بالاشتراك مع مكتب الأخلاقيات على إعداد دورة محدثة للتعلم الإلكتروني بشأن التحرش الجنسي لإصدارها في الربع الأخير من عام 2024. وإضافة إلى ذلك، تتولى اليونيسف حاليا رئاسة فريق الأمم المتحدة التنفيذي لمنع التحرش الجنسي والتصدي له (2024-2025). ويتضمن مشروع خطة عمل الفريق (المتوقع الانتهاء من صياغته في نيسان/أبريل 2024) وحدة تدريبية متخصصة على نطاق المنظومة بشأن حقوق وكرامة ضحايا الاستغلال والانتهاك الجنسيين والتحرش الجنسي، يُعتمد تعميمها على جميع موظفي الأمم المتحدة.

33 - ويتمثل جزء رئيسي من تنمية القدرات، إلى جانب زيادة المعارف والمهارات، في تهيئة الموظفين للوفاء بالتزامات المنظمة. وعلى مدى السنوات الخمس الماضية، أعادت اليونيسف هيكله الوحدات/المهام الرئيسية وزادت عدد الموظفين الذين يدعمون مختلف جوانب تغيير ثقافة المنظمة والتنوع والإنصاف والشمول. وتجلّى هذا الاستثمار في مكتب الأخلاقيات، ومكتب المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات، وشعبة الموارد البشرية، والفريق المعني بالثقافة والتنوع. وفي عام 2023، وسعت شعبة الموارد البشرية قدرة فريق السياسات والعلاقات مع الموظفين والتعويضات والاستحقاقات الاجتماعية التابع لها لدعم حالات تسوية النزاعات بين الأشخاص، والنزاع فيما يتعلق بإدارة الأداء، ومنع التحرش الجنسي والتصدي له.

34 - وبالمثل، تسخر اليونيسف قوة الشبكات. فعلى سبيل المثال، يشكل رواد الأخلاقيات والثقافة مجموعة عالمية من الموظفين الذين ييسرون عقد جلسات حوار بشأن هذين الموضوعين في مكاتبهم. وهم يتلقون التدريب ويستفيدون من تنمية المهارات، ويعملون كمنسقين وقنوات للمكاتب لزيادة الوعي بمسائل الثقافة والأخلاقيات وبناء المعرفة بشأنها. وأنشأت عدة مكاتب قطرية فرق عمل أو لجانا لتنسيق الجهود المحلية الرامية إلى تحسين ثقافة مكان العمل. وغالبا ما تتألف من متطوعين من الموظفين، وأعضاء رابطات الموظفين، ومتطوعين لدعم الأقران، وموظفي الموارد البشرية، وموظفي الإدارة، وأحيانا من أعضاء في مجموعات معنية بموارد للموظفين مثل مجموعة شباب اليونيسف (Young UNICEF). وفيما يتعلق بالجانب البرنامجي، جرى تجريب الأفرقة التقنية العالمية في عام 2021 وتم تطويرها لتصبح آليات مهمة لزيادة قدرة اليونيسف على تقديم المساعدة التقنية؛ وتعزيز القيادة الفكرية ووضع جداول الأعمال على الصعيد العالمي؛ وتعزيز النهج المتكاملة للشراكات العالمية؛ وتيسير المواءمة بين الأولويات التقنية الشاملة؛ وتقديم المساعدة التقنية العالية الجودة للمكاتب الإقليمية والقطرية. واعتبارا من كانون الثاني/يناير 2024، تم

تعزيز إضفاء الطابع المؤسسي على الأفرقة التقنية العالمية على نطاق اليونيسف، مع اعتماد تقديم التقارير في إطار الإدارة بأسلوب المصفوفة (توصية أخرى في تقرير فرقة العمل المستقلة، مع المبادئ التوجيهية الأولى بشأن الإدارة بأسلوب المصفوفة في عام 2020).

35 - وتُعتبر القدوة إحدى أقوى الطرق المتاحة لإحداث تغيير في السلوك. وبرنامج "الإنسان في اليونيسف"، الذي أُطلق في عام 2020 تحت قيادة شعبة الاتصال والدعوة على الصعيد العالمي، هو طريقة تلقي بها اليونيسف الضوء على الموظفين الذين يعيشون وفقاً للقيم الأساسية، ويكونون بذلك مصدر إلهام للآخرين كي يحذوا حذوهم. ومن خلال السماح للموظفين بترشيح بعضهم البعض للاعتراف الفوري غير الرسمي من نظير إلى نظير، يتوخى برنامج "الإنسان في اليونيسف" تركيز الاهتمام على الزملاء الذين هم مساهمون رئيسيون في الأفرقة، ولكنهم قد لا يكونون دائماً أكثر الأعضاء بروزاً أو من الأعضاء الرفيعة المستوى أو من الأعضاء المعترف بدورهم. وتُتقت عشرات القصص لبرنامج "الإنسان في اليونيسف" وأتيح الاطلاع عليها عبر شبكة الإنترنت الخاصة باليونيسف.

36 - ومن المبادرات الأخرى القائمة على إعطاء القدوة هي ملف البث الرقمي الصريح لليونيسف (UNwrapped podcast) الذي بدأ في عام 2023، حيث يناقش القادة (من جميع مستويات المنظمة) مسيرتهم القيادية، و 'أفضل' الإخفاقات (أي الإخفاقات التي تعلموا منها أكثر من غيرها)، والدروس المستخلصة والرؤى الشخصية والمهنية في مقابلات مدتها 30 دقيقة مع المستشارة الرئيسية لثقافة المنظمة. واعتباراً من أوائل عام 2024، أُنجزت ستة ملفات للبث الرقمي، حصلت على نحو 4 000 مشاهدة. وكان من بين الضيوف ممثلون عن اليونيسف، والجهة الرائدة العالمية المعنية بالإعاقة والتنمية، ورئيس إقليمي لرابطة الموظفين، ومستشار إقليمي للموظفين، والمديرة التنفيذية.

37 - وفي عام 2024، أُنجزت اليونيسف بحثاً داخلياً في العلوم السلوكية حول سلوكيين محددتين وهما: عدم السكوت عند ملاحظة سلوك غير لائق مثل تصرفات بسيطة تنطوي على إيذاء، وتقديم تعليقات بناءة. وأجري البحث في أربعة مكاتب متنوعة جغرافياً. وشارك أحد الزملاء، في أحد المكاتب، أفكاره حول تقديم التعليقات وتلقيها فقال إن "أفرقة معينة، ومديرين معينين ... يشجعون ثقافة التبادل والاحترام والاستماع إليك دون الحكم عليك والتفكير في أن هذا الشخص [هو] صاحب شكوى، والطريقة التي يقدمون بها ملاحظاتهم لك ... [تكون] على شكل 'أنا سعيد لأنك أتيت للتحدث معي حول هذا الأمر'، أو يتخذون بعض الإجراءات بشأن ذلك". وفي مكتب آخر، كان التعليق كالتالي: "يخشى الزملاء من استهدافهم أو استبعادهم، وهذا يمنع الناس من 'الجهر بالكلام' في غالبية الحالات". ويوضح هذان الاقتباسان أن هناك حاجة إلى إحراز تقدم على المستوى الفردي، وكذلك في الأفرقة (الشبكات الاجتماعية) والأنظمة، بشأن تشجيع التواصل بصورة محترمة. ويشمل ذلك إعادة تشكيل ثقافة 'الجهر بالكلام' (التي قد ينظر إليها في بعض السياقات الثقافية على أنها تصادمية) لتصبح ثقافة "التكلم مع الغير" (في دعوة إلى فتح حوار).

38 - وستستخدم نتائج هذا البحث السلوكي لتعديل وإرشاد المبادرات المتعلقة بتغيير ثقافة المنظمة والتنوع والإنصاف والشمول، مثل التكيف مع نظام إدارة الأداء الحالي وتدخل المتفرجين والتواصل بين الأشخاص بشكل أقوى، وتعزيز السلوكيات غير الهرمية.

خامسا - التركيز على القيادة

39 - سلط تقرير فرقة العمل المستقلة الضوء على أهمية القيادة وضبط التوجه على أرفع مستوى. ولذلك ركزت اليونيسف على تحسين مساءلة القادة والمديرين في تغيير ثقافة المنظمة عموماً. ومع ما تسببت به جائحة مرض فيروس كورونا (كوفيد-19) في عام 2020 من عزلة وعدم يقين، واجه قادة اليونيسف - شأنهم شأن القادة في كل مكان - تحديات أكبر لإثبات روح القيادة التي تركز على الناس.

40 - وكما لوحظ سابقاً، استهدفت مبادرات مختلفة بشكل صريح بناء الوعي الذاتي والمعارف والمهارات والسلوكيات لدى كبار القادة، مثل مبادرة محادثات كبار القادة، وبرنامج دعم الإدارة الهادفة لشؤون الأشخاص، وملفات البث الرقمي الصريحة لليونيسف. ويُطلب من جميع كبار القادة في اليونيسف إجراء تمارين دورية يتلقون خلالها التعليقات من المشرفين والمرؤوسين والأقران، ويُطلب منهم المشاركة في خمس ساعات من التوجيه التنفيذي. وتهدف هذه التمارين إلى زيادة الوعي الذاتي ومساعدتهم على تولي القيادة بشكل أكثر فعالية.

41 - وتمثلت إحدى الاستراتيجيات الرئيسية على مدى السنوات الخمس الماضية في تحفيز ومواصلة إجراء محادثة مستمرة بشأن ثقافة المنظمة والتنوع والإنصاف والشمول على الصعد العالمي والإقليمي والقطري. وفي اجتماع القيادة العالمي في آذار/مارس 2023، قامت القيادة العليا لليونيسف بتقييم أكبر التحديات التي يواجهها الأطفال والتفكير فيها، وكيف تستجيب اليونيسف، وينبغي لها أن تستجيب، من أجل تحويل هذه الأزمات إلى فرص للأطفال. واتفق على خمسة مواضيع ومجالات التزام رئيسية، تؤثر جميعها على ثقافة المنظمة السائدة في اليونيسف، وإثان منها هما الأكثر وضوحاً. وكنتيجة لاجتماع القيادة العالمي، جرى التعهد ببعض الالتزامات الرئيسية وهي: أولاً، "يجب أن نقود بناء على قيمنا، ومع أفرادنا، ومع شركائنا، وضمن السياقات/المجتمعات التي نعمل فيها". وفيما يتعلق بالقيادة، أشار أحد المشاركين إلى أن "القيادة لا تتعلق فقط بالقيادة ولكن بالأشخاص الذين يشكلون جزءاً من الفريق الأكبر. فنحن بحاجة إلى نهج أكثر شمولية لإعادة ابتكار/تجديد قيادتنا مع التركيز على الناس". ومن الالتزامات الأخرى التي برزت أهميتها بالنسبة لثقافة اليونيسف ما مفاده "أنا منظمة واحدة: فريق واحد، يعمل في جميع السياقات ويتخذ بشجاعة قرارات صعبة". وكما طرح أحد المشاركين تحدياً أمام فريقه بقوله: "لماذا ينطوي الأمر على صعوبة شديدة؟" إن ثقافتنا هي ثقافة يحركها توافق الآراء. ونحن بحاجة إلى قليل من الشجاعة لكي يعالج كل واحد منا المشكلة الكبيرة المطروحة بوضوح". وبالنسبة لكل مجال مواضيعي، حُددت الإجراءات ذات الأولوية ويجري تنفيذها حالياً.

42 - وتقود المديرية التنفيذية نواب المديرية التنفيذية لقاءات مفتوحة عالمية دورية لتوفير منابر لتبادل اليونيسف على مستوى القيادة المعلومات المستكملة عن العمل وتستمع إلى الأسئلة والشواغل والأفكار التي تطرحها القوة العاملة. ويُشجع الموظفون على المشاركة وتبادل الأفكار والأسئلة. وتمثل اللقاءات أيضاً فرصة لتسليط الضوء على الجهود التي يبذلها موظفو اليونيسف العاملون في ظل أزمات إنسانية حادة. ويشارك في هذه اللقاءات ما متوسطه 32 في المائة من موظفي اليونيسف على الصعيد العالمي.

43 - وأدرجت جميع المناطق ثقافة المنظمة والتنوع والإنصاف والشمول في جداول أعمال اجتماعات فريق الإدارة الإقليمي فيها، مما يكفل الاهتمام المستمر بهذه المسائل. وبالمثل، تناقش أفرقة الإدارة القطرية مسائل ثقافة مكان العمل وتعالجها في إطار خطط إدارة المكاتب العادية، أو معتكفات الموظفين، أو متابعة

الدراسة الاستقصائية العالمية للموظفين والدراسات الاستقصائية لجس النبض، أو غيرها من الأحداث والمعالم البارزة على نطاق المكتب. وحتى آذار/مارس 2024، كان 89 في المائة من مكاتب اليونيسف قد وضعت خطط عمل استجابة للدراسة الاستقصائية العالمية للموظفين لعام 2022.

44 - وفي حين ينظر إلى القيادة في أغلب الأحيان من منظور هياكل السلطة الرسمية، ولا سيما في المنظمات الكبيرة، فمن المهم أيضا الاعتراف بالدور الحاسم للقيادة غير الرسميين في اليونيسف. وبحسب ما تبين من أبحاث العلوم السلوكية المذكورة أعلاه فإن ديناميات القوة الاجتماعية هي واحدة من أهم محددات سلوك الأشخاص في أي موقف معين، أي المعايير الاجتماعية المحلية التي تدعم سلوكيات وردود فعل وتصورات القادة غير الرسميين أو أولئك الذين لديهم تأثير غير رسمي في المكتب. ولذلك، سيكون من المهم دعم شبكات الأقران من الموظفين الوطنيين، لأن هؤلاء الموظفين هم الذين يعملون بشكل عام لفترة أطول في المكتب ولديهم فهم أكبر للمعايير الاجتماعية المحلية. وسيساعد هذا الدعم ليشاركوا بقدر أكبر في الدعوة إلى القيم الأساسية لليونيسف وفي عيش هذه القيم وليكونوا قدوة يحتذى بها داخليا وخارجيا على السواء.

سادسا - التعاون فيما بين الوكالات

45 - عندما بدأت اليونيسف في تغيير ثقافة المنظمة السائدة فيها قبل خمس سنوات، كانت أول وكالة تابعة للأمم المتحدة تركز لها القدرات والاستثمارات. واليوم، يوجد لدى العديد من كيانات الأمم المتحدة وظائف أو مكاتب مخصصة مماثلة، مما يدل على تزايد الاعتراف بأهمية هذه المسألة.

46 - وشاركت اليونيسف في قيادة منديات مشتركة بين الوكالات مختلفة بشأن هذه المسألة، وتبادلت باستمرار مبادراتها (على سبيل المثال، الدراسة الاستقصائية لجس النبض حول ثقافة مكان العمل) مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى بروح التعلم المتبادل. وتشارك اليونيسف في قيادة الفريق الفرعي المعني بإدماج منظور الإعاقة المنشأ في إطار الفريق العامل المعني بالتنوع والإنصاف والشمول التابع للجنة الإدارية الرفيعة المستوى. واليونيسف أيضا عضو نشط في الفريق العامل المعني بالتنوع والإنصاف والشمول عموما، وتقدم مساهمات تقنية بشأن رؤية على نطاق الأمم المتحدة وبشأن مبادئ التنوع والإنصاف والشمول، وخلاصة وافية للممارسات المتعلقة بالتنوع والإنصاف والشمول.

47 - واعتبارا من عام 2024، تقود اليونيسف الفريق التنفيذي الجديد لمنع التحرش الجنسي والتصدي له في منظومة الأمم المتحدة، الذي يهدف إلى زيادة تعزيز العمل على نطاق المنظومة ككل في هذا المجال. وتشمل أولويات الفريق ضمان تقديم دعم أكثر وضوحا وملاموس بقدر أكبر للضحايا/الناجين؛ وزيادة التركيز على تغيير ثقافات مكان العمل لمنع التحرش الجنسي وتشجيع الإبلاغ عن الحالات المحتملة.

سابعا - الأفكار والدروس المستفادة

48 - عندما بدأت اليونيسف في تغيير ثقافة المنظمة السائدة فيها، اعتمدت نهجا لتحقيق الاتساق بين الناحيتين الخارجية والداخلية، أي أنها منظمة ملتزمة بحقوق جميع الأطفال، ويجب أن تكون أيضا مناصرة لحقوق جميع موظفيها، دون تمييز. وهذا يعني ضمنا أن التركيز على الثقافة والتنوع والإنصاف والشمول لا يمكن أن يقتصر على المهام الداخلية والمتعلقة بالإدارة والموارد البشرية فحسب، بل يجب أن يشمل أيضا

مهام مثل المشتريات وجمع الأموال والشراكات والاتصالات والبرمجة. وتناول تقرير فرقة العمل المعنية بمكافحة العنصرية والتمييز هذا النهج الواسع النطاق في التوصيات الواردة فيه. فهذا الاهتمام المزدوج بالناحيتين الداخلية والخارجية كان مصدر قوة لليونسيف، حيث شكل صلة وصل مباشرة بين العمل في إطار الثقافة والتنوع والإنصاف والشمول وولاية اليونسيف التي تتوخى العمل "لصالح كل طفل".

49 - وقياس تأثير الجهود المبذولة في مجال الثقافة والتنوع والإنصاف والشمول أمر صعب يتطلب نهجا وتعليقات كمية ونوعية على حد سواء. وكثيرا ما تكون المؤشرات غير المباشرة وتصورات الموظفين هي الوسيلة الوحيدة المتاحة، ولكنها غير كاملة. وينبغي دائما اعتبار البيانات المتعلقة بثقافة المنظمة والتنوع والإنصاف والشمول مجرد نقطة انطلاق؛ فتحديد السياق أمر أساسي لفهم البيانات وتفسيرها.

50 - وأدرجت اليونسيف مؤخرا نهجا منتظما في مجال العلوم السلوكية في تغيير ثقافة المنظمة السائدة فيها. وربما كان من المفيد النظر في هذا الجانب في وقت مبكر من العملية، لاستكمال المبادرات المتعلقة بالبيانات والسياسات والنظم والقدرات.

51 - وعلى مدى السنوات الخمس الماضية، أصبحت ثقافة المنظمة ينظر إليها على نطاق واسع بوصفها أحد الاعتبارات الرئيسية في إدارة المخاطر، وتقييمات القيادة، والأداء العام للمكاتب، وتحقيق النتائج لصالح الأطفال. ومع ذلك، لا يزال هناك تصور بين بعض المديرين بأن القادة الذين يمارسون واجب العناية ويعيشون وفقا للقيم الأساسية يحتمل أن يكونوا، لسبب ما، أقل فعالية في مساءلة أفرقتهم عن النتائج التي حققوها لصالح الأطفال. وتظهر الأبحاث باستمرار أن الأفرقة الأكثر فعالية أو العالية الأداء هي الأفرقة التي لديها أكثر الثقافات اعتمادا على القيم وأكثرها أمانا من الناحية النفسية. فلا مجال للتأرجح بلا كلل كـ 'الرقاص' بين تحقيق النتائج لصالح الأطفال والعيش وفقا للقيم الأساسية؛ بل إن العيش وفقا للقيم يجعل اليونسيف أكثر فعالية في تحقيق النتائج. ويتطلب هذا التحول في العقلية مزيدا من الاستيعاب داخل المنظمة.

52 - ويمكن زيادة تعزيز المساءلة فيما يتعلق بثقافة المنظمة والتنوع والإنصاف والشمول. ويتعين على الموظفين من المشرفين ومن غير المشرفين أن يفهموا أدوارهم ومسؤولياتهم بشكل أفضل، وأن يضطلعوا بهذه الأدوار على نحو أكثر اتساقا عبر جميع المكاتب. وهذا جزء مما يجعل اليونسيف أكثر فعالية في تحقيق النتائج لصالح الأطفال ويظل الركن الأساس في مساءلة جميع الموظفين.

53 - ومع تزايد مبادرات التنوع والإنصاف والشمول على نطاق منظومة الأمم المتحدة وخارجها، هناك خطر يتمثل في اتباع نهج مجزأة أو عمودية تركز على مسائل محددة بمعزل عن غيرها، مثل نوع الجنس أو الإعاقة أو العمر أو الجغرافيا. وفي حين تظل مجالات التركيز المحددة هذه ضرورية، فإنه يجب أن تسمح أيضا بالاعتراف بالروابط المتداخلة بين الهويات والفروق الدقيقة داخلها. ويجب أن تعترف الجهود المبذولة في مجال التنوع والإنصاف والشمول بتقارب العوامل المختلفة في تحديد التجارب الفريدة لجميع الموظفين.

ثامنا - الخطوات المقبلة

54 - في حزيران/يونيه 2024، سيُدمج فريق الثقافة والتنوع التابع لمكتب المديرية التنفيذية مع شعبة الموارد البشرية كشعبة موسعة تعنى بالأشخاص والثقافة. ويمثل هذا الاندماج اعترافاً بالروابط المتصلة بين إدارة شؤون الأشخاص وثقافة المنظمة والتنوع والإنصاف والشمول. وفي الوقت نفسه، سيتواصل الاضطلاع بمجموعة من الأعمال المتعلقة بثقافة المنظمة والتنوع والإنصاف والشمول خارج مجال إدارة شؤون الأشخاص، مثل الأعمال المتصلة بإدارة المخاطر، ومراجعة الحسابات، والدعم بالبرامج المتعددة الجوانب، وإدماج نُهج العلوم السلوكية (على سبيل المثال، 'التحفيزات'، أي التدخلات التي تدعم اتخاذ القرارات بشكل أفضل) في جميع طرق أداء اليونيسف لأعمالها توخياً للكفاءة والتبسيط.

55 - وفيما يتعلق بالسنوات المتبقية من الخطة الاستراتيجية، التي تنتهي في عام 2025، ستواصل اليونيسف تنفيذ المبادرات ذات الأولوية على نطاق المنظمة، مثل برنامج الإدارة الهادفة لشؤون الأشخاص؛ وتعميم نهج التنوع بكافة أشكاله لزيادة تنوع القوة العاملة؛ والاضطلاع بالدراسة الاستقصائية العالمية للموظفين والدراسات الاستقصائية لجس النض ومتابعتها. وبالإضافة إلى ذلك، ستكثف اليونيسف جهودها الرامية إلى تشجيع استناد السلوكيات بشكل أكبر إلى القيم؛ ووضع وتعزيز سياسات وممارسات أكثر شمولاً؛ وإضفاء الطابع المؤسسي على ثقافة المنظمة والتنوع والإنصاف والشمول على نطاق أوسع. وفي عام 2024، ستمثل إحدى الأولويات الرئيسية أيضاً في وضع استراتيجية للأفراد، بالاستناد إلى نموذج أو نهج تقديم خدمات الموارد البشرية الذي وضعت شعبة الموارد البشرية في عام 2023، وتنقيح مكتب الأخلاقيات لسياسة حماية المبلغين عن المخالفات. وعلى صعيدي المكاتب الإقليمية والقطرية، سيستمر تنفيذ جميع هذه المبادرات ورصدها وتعديلها في ضوء التعليقات والدروس المستفادة والاحتياجات الخاصة بكل مكتب. وستواصل أيضاً المكاتب على جميع المستويات تطبيق حلولها الخاصة في معالجة التحديات والمسائل الخاصة بها في مجال ثقافة مكان العمل.

56 - وفي حين تواصل المنظمة جهودها، من الواضح أن الكثير قد تغير في اليونيسف منذ صدور تقرير فرقة العمل المستقلة قبل خمس سنوات، وأبرز مظاهر هذا التغير زيادة وعي المنظمة بخصائص الثقافة ودينامياتها. ففقدت أصبحت ثقافة اليونيسف تركز بشكل أوضح على القيم الأساسية أكثر من أي وقت مضى، ويشارك المديرون وأفرقتهم في هذه المسائل بطرق أكثر استباقية وإرادية بدرجة أكبر. وتم وضع نهج ومبادرات جديدة لتعزيز المزيد من التنوع في القوة العاملة لليونيسف وغرس عقلية وممارسة أكثر شمولاً في كل مكتب. والبيانات المتعلقة بالثقافة والتنوع والإنصاف والشمول متاحة وتستخدم للاسترشاد بها في السياسات والممارسات والقرارات. واليونيسف عامل نشط للتغيير في الأمم المتحدة، فهي تتعلم من الآخرين وتساهم بدروسها وخبراتها الخاصة في إثراء الجهود الشاملة المبذولة على نطاق منظومة الأمم المتحدة في هذا المجال.

57 - وستكون السنوات الخمس المقبلة فترة للحفاظ على الزخم واستيعاب المبدأ القائل بأن جعل ثقافة اليونيسف أكثر ارتكازاً على القيم وأكثر شمولاً أمر أساسي لضمان قدرة المنظمة على الوفاء بولايتها لصالح الأطفال بمزيد من الفعالية. وباختصار، فإن ثقافة المنظمة المتنوعة والشاملة التي يحترم فيها الموظفون بعضهم البعض ويمكنون بعضهم البعض ويزودون بعضهم البعض بالقدرة تتيح لليونيسف تحقيق نتائج مؤثرة ومستدامة لصالح الأطفال.

تاسعا - مشروع قرار

إن المجلس التنفيذي

- 1 - **يرحب** بالمعلومات المستكملة التي قدمتها اليونيسف بشأن التقدم المحرز لجعل ثقافة المنظمة السائدة فيها أكثر استنادا إلى القيم وأكثر شمولاً؛
- 2 - **يرحب أيضاً** باستخدام نهج قائم على الأدلة والبيانات في هذا الصدد، ويشجع اليونيسف على تركيز التدابير على التحديات المستمرة، بما في ذلك على تكريس وقت كاف لثقافة مكان العمل والمسائل المتعلقة بالتنوع والإنصاف والشمول؛ وعلى وتيرة وإبراز التقدم المحرز في الإجراءات التي تتخذها اليونيسف؛ وعلى تعزيز مستويات السلامة النفسية والثقة؛
- 3 - **يطلب** إلى اليونيسف موافاة المجلس التنفيذي في الدورة السنوية لعام 2025، كيند لاتخاذ قرار، بمعلومات مستكملة بشأن الكيفية التي تقوم بها المنظمة بتحسين ثقافة المنظمة فيها وبشأن الإجراءات التي تتخذها لمنع جميع أشكال التمييز والتصدي لها، بما في ذلك العنصرية والتمييز العنصري، ولضمان التنوع والإنصاف والشمول.