



رحلة اليونيسف
في التحول المؤسسي

يونيسف
لكل طفل

الغلاف: أحمد عثمان آدم، مسؤول حماية الطفل باليونيسف في غاروي، مع فتاة
نازحة في مخيم النازحين الذي تعيش فيه في غاروي، بالصومال، يوم الاثنين 10
كانون الأول / ديسمبر 2018.

© UNICEF/UN0316252/Knowles-Coursin

www.unicef.org/ar

منظمة الأمم المتحدة للطفولة
3 United Nations Plaza
New York, NY 10017, USA

© منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف)، كانون الثاني / يناير ٢٠٢٠

رحلة اليونيسف في التحول المؤسسي

كيف نمنع حدوث الاستغلال والاعتداء الجنسيين على النساء والأطفال في عملنا.

كيف ننهي جميع أشكال المضايقات وسوء المعاملة بحق موظفينا في كل المكاتب.

كيف نضع ونطبق آليات مساءلة يستخدمها الموظفون ويثقون بها.

كيف ندعم المهام الوظيفية لموظفينا.

ودوماً، يجب أن تتطابق هذه العناصر مع مهمتنا وقيمنا التنظيمية المتمثلة في تقديم الرعاية وبذل الاحترام وإعلاء النزاهة والثقة والمساءلة.

واليونيسف ليست وحدها في طرح هذه الأسئلة.

تبدو الحركات العالمية مثل #metoo (وأنا أيضاً) و #aidtoo (الإغاثيون أيضاً) نداءً عالمياً لزيادة المساءلة لمرتكبي جميع أشكال المضايقة وإساءة المعاملة — بما في ذلك في مجال التعاون الدولي.

في اليونيسف، نريد دائماً أن نكون مثلاً يحتذى به، لذلك ألقينا نظرة فاحصة على المواطنين التي نجحنا فيها كمنظمة — وتلك التي فشلنا فيها.

منذ أكثر من ٧٠ عاماً، اجتذبت اليونيسف أجيالاً من النساء والرجال الموهوبين والمخلصين لخدمة احتياجات الأطفال والشباب.

واليوم، يعمل أكثر من ١٥,٠٠٠ من موظفي اليونيسف في أكثر من ١٩٠ دولة، بما في ذلك بعض أسمى الأماكن في العالم، للوصول إلى الأشخاص الأكثر احتياجاً للمساعدة.

مثل أي منظمة كبيرة لا مركزية، يجب أن تعكس ثقافتنا طبيعة مهمتنا. لا يوجد تفريق بين شخص وآخر.

كيف نتعامل مع بعضنا البعض، وكيف نتحاور ونتواصل مع بعضنا البعض، كزملاء.

كيف نعمل معاً في جميع المكاتب وأماكن العمل وما بينها.

كيف نتبنى الشمول في جميع مستويات منظماتنا.

كيف نتعامل بأخلاق ونزاهة في كل ما نقوم به.

كيف نعمل مع الشركاء في البيئات المعقدة التي تسبب إجهاداً كبيراً.



أين كنا

وفيما يلي بعض استنتاجات التقارير:

- ثقافة مقلقة قائمة على حصد «النتائج بغض النظر عن التكاليف» وهو الأمر الذي ربما قد شجع على بعض الانتهاكات مثل التنمر والتحرش؛
 - ثقافة إدارية تتسم بالاستبدادية عوضاً عن تكريس التمكين، ازدادت سوءاً بسبب انعدام المساءلة الإدارية؛
 - خوف الموظفين من التحدث عن المخالفات؛
 - الافتقار إلى الثقة في آليات الشكاوى في المنظمة، وقدرتها على التحقيق في حالات التحرش الجنسي أو سوء استخدام السلطة والفصل فيها؛
 - نظام موارد بشرية لم يتمحور حول احتياجات الأفراد من موظفينا؛
 - استمرار اختلالات التوازن بين الجنسين على مستويات عديدة في المنظمة؛
 - انقسامات تنظيمية متعلقة بالمشرفين والمديرين؛ وبالموظفين الوطنيين والدوليين؛ وبموظفي الخدمة العامة والموظفين الفنيين؛ وبالأسس عرقية والإثنية؛ وبالتعبير القائم على نوع الجنس والتوجه الجنسي؛
 - النهج الذي يهدف إلى الحماية من الاستغلال والاعتداء الجنسيين والتصدي لهما مفكك، سواءً داخل اليونيسف أو في منظومة الأمم المتحدة ككل — ولم تعط الثقافة التنظيمية القائمة لهذه القضية الأولوية التي تستحقها؛ و
 - فشل الاتصالات الداخلية في وظيفتها عبر الاحتفاء بتنوع الآراء والمعارضة البناءة.
- إذا تركت هذه المسائل دون حل، فإن كل هذه الإخفاقات ستؤدي إلى تقويض مهمتنا وتفويضنا وإحرازنا للنتائج الواجب تحقيقها لصالح الأطفال والشباب.

منذ البداية، وضع مديرنا التنفيذي معياراً عالياً: **عدم التسامح مطلقاً** مع جميع أشكال التحرش الجنسي والتحرش عامة وإساءة استخدام السلطة. وهذا يشمل السلوكيات غير المقبولة مثل التنمر والترهيب. وفي الوقت نفسه، يجب أن تعمل اليونيسف بقوة أكبر لمنع الاستغلال أو الاعتداء الجنسيين على الأطفال والنساء الذين نخدمهم.

بين عامي ٢٠١٨ و٢٠١٩، وُجِّهت اليونيسف إلى إعداد سلسلة من التقارير والتقييمات قدمت نظرة واقعية عن ثقافة اليونيسف، وكيف لنا أن نعمل معاً، وما يمكننا القيام به على نحو أفضل أثناء تنفيذ مهمتنا.

وقد تمخّضت التقارير المختلفة أن لدى موظفي اليونيسف فخراً كبيراً والتزاماً عميقاً برسالة المنظمة.

ومن ناحية أخرى، كشفت التقارير أيضاً عن بعض المجالات الأساسية في عملنا لم يلق فيها دائماً سمو مهمتنا مستوى الدعم والرعاية الذي يحتاجه الموظفون ويستحقونه أثناء قيامهم بعملهم الحيوي. كما كشفت التقارير عن بعض أوجه القصور في أنظمتنا وذلك في القدرة على الحماية من الاستغلال والاعتداء الجنسيين والاستجابة لهما، تجاه من نحن مفوضون لخدمتهم وحمايتهم.

وقد تمخّضت التقارير المختلفة أن لدى موظفي اليونيسف فخراً كبيراً والتزاماً عميقاً برسالة المنظمة.



أين سنذهب

مسلحين بالنتائج والبيانات والتوصيات الواردة في هذه التقارير — وبدعم كامل من مجلسنا التنفيذي وموظفينا حول العالم — بدأت اليونيسف رحلة جديدة: تهدف إلى بناء مكان عمل أكثر أخلاقية وشمولاً وتمكيناً حيث يتمتع جميع الموظفين بالاحترام ليعملوا على تمكين بعضهم البعض والاسترشاد بأراء زملائهم الآخرين لبذل قصارى جهدهم في خدمة أطفال العالم.

إضاءة على: موظفي اليونيسف بالأرقام



- يبلغ العدد الإجمالي للموظفين ١٥,٢٧٨ موظفاً، ٢٩٪ منهم من الموظفين الفنيين الدوليين، و٢٤٪ من الموظفين الفنيين الوطنيين، و٢٣٪ من موظفي الخدمة العامة.

- إن ٤٨٪ من موظفينا هم من الإناث. لقد وصلنا إلى التكافؤ بين الجنسين على أعلى المستويات في المنظمة (المديرين والمراتب الوظيفية الأعلى). ومع ذلك، هناك فجوة لصالح الرجال على مستوى الإدارة العليا مباشرة قبل مستوى منصب المدير (أي مستوى P٥)، حيث تشغل النساء ٤٢٪ فقط من هذه المناصب.

- ٥٤٪ من موظفي الفئة الدولية من دول البرامج (غير الصناعية).

- ٣٢٪ من موظفينا تحت سن ٤٠.

- ٧٥٪ من موظفينا يعملون في مراكز عمل يسمح فيها باصطحاب الأسرة.

- ١٢٪ من الموظفين يعملون بعقود مؤقتة، بينما ٨٢٪ يعملون بعقود محددة المدة أو مستمرة أو دائمة.

- كما ولدينا ٤,٠٦٣ مستشاراً يعملون مع اليونيسف.

- أكملنا توظيف ٤,١٢٩ شخصاً في عام ٢٠١٩، حيث استغرقنا ٥٩ يوماً في المتوسط لإتمام عملية التوظيف. كانت المدة الزمنية اللازمة للتوظيف ضمن السياقات الإنسانية أسرع (نحو ٤٥ يوماً).

- ارتفعت نسبة الموظفين المستفيدين من إحدى ترتيبات العمل المرنة من ٧٪ إلى ٢٩٪ في عام ٢٠١٩.



أولاً، نقوم بتحسين جذري لآليات المساءلة والاستجابة وذلك في حالة ارتكاب الأخطاء.

يجب أن يثق الموظفون في أنظمتنا وأن يطمئنوا أن المخالفات المبلغ عنها ستخضع للتحقيق والحكم والعقاب بكل سرعة وفعالية ونزاهة. يجب أن نخلق ثقافة لا يتم فيها تشجيع «التحدث بصراحة» فحسب، بل مكافأة المتحدث أيضاً — ثقافة تقضي على الخوف من الانتقام، وتعطي الثقة بأن النظام يعمل كما ينبغي.

وللقيام بذلك، نحن ملتزمون بإنشاء طيف متنوع من الاستجابات يقابل مجموع السلوكيات المترتبة.

وهذا يعني إيجاد آلية تتعد عن التدخل قدر الإمكان وتهدف إلى حل النزاعات الفردية في أقصر وقت ممكن — بما في ذلك عبر اتباع آلية الوساطة. ويتاح للموظفين الوصول لمجموعة من الآليات غير الرسمية لحل النزاعات، بما في ذلك أمين المظالم وخدمات الوساطة في الأمم المتحدة.

وهذا يعني أيضاً زيادة حجم كادر التحقيق ومهاراته وتنوعه لمعالجة الأمور الأكثر خطورة، بما في ذلك التحقيقات في القضايا / النزاعات بين الأشخاص، والتي يزداد عدد الموظفين المبلغين عنها — وهي علامة على الثقة المتزايدة في نظامنا.

كما نقوم بتوسيع خدمات الدعم للضحايا والناجين والشهود، ونعمل بصورة جزئية على إضفاء اللامركزية لخدماتنا في التحقيق حتى تكون أقرب إلى حيث يعمل غالبية موظفي اليونيسف، مع افتتاح مكتب جديد في مركز الخدمات المشتركة في بودابست كخطوة أولى.

ونحن نتعهد بمشاركة الموظفين أحدث المعلومات المتعلقة بالتحقيقات والقضايا التأديبية على نحو أكثر منهجية، وتشمل هذه التحديثات طبيعة سوء السلوك المترتبة والعقوبة المفروضة.

يجب أن نخلق ثقافة لا يتم فيها تشجيع «التحدث بصراحة» فحسب، بل مكافأة المتحدث أيضاً — ثقافة تقضي على الخوف من الانتقام، وتعطي الثقة بأن النظام يعمل كما ينبغي.

إضاءة على: الوساطة



وكجزء من تحسين استجابتنا للشكاوى الواقعة، تقدم اليونيسف ومكتب أمين المظالم لصناديق وبرامج الأمم المتحدة خدمات وساطة إضافية لموظفي اليونيسف.

تتاح للموظفين الفرصة لطرح مخاوفهم ورفع القضايا على نحو غير رسمي إلى هيئة مستقلة وسريّة (مكتب أمين المظالم) وستتم معالجة هذه القضايا بطريقة أسرع وأقل تدخلاً من عملية التحقيق الرسمية. يجب أن يكون الاتصال بأمين المظالم من الخطوات الأولى الطبيعية في السعي إلى حل غير رسمي للمسائل المتعلقة بمكان العمل. نأمل أن يحدث هذا الاتصال في الأسبوع الأول من بعد وقوع الحادثة.

يتقن الوسطاء كل لغات الأمم المتحدة، وهم جاهزون دائماً للمساعدة على البريد الإلكتروني

• ombudsmediation@fpombudsman.org

وبالهاتف: +1 646 781 4083

ثانياً — نقوم بإصلاح نظام الموارد البشرية لدينا لجعله أكثر «تركيزاً على الأفراد».

نحن نقوم بتنفيذ دمج تدريجي ضمن «الإدارة بأسلوب المصفوفة» (إضافة مشرف ثان للموظفين) لتعزيز المساءلة عن الأداء، وتشجيع التعاون عبر مجالات العمل المختلفة، والتخلص من الانغلاق بين المجموعات، وتزويد موظفينا بتقييمات أكثر تنوعاً حول أدائهم وسبل تطوير حياتهم المهنية.

منذ أن ينضم الزميل الجديد إلى طاقم اليونيسف، وطيلة تطوره في فترة حياته المهنية، إلى انفصاله أو تقاعده من منظمنا، فإنه يستحق منا كامل الدعم في «دورة حياته» الوظيفية.

للقيام بذلك، أنشأنا إطار عمل جديد للكفاءة يحدد السلوكيات المتوقع أن يلتزم بها الموظفون في كل مكاتبنا. انطلاقاً من قيم اليونيسف الأساسية، فإن الإطار الجديد الموضوع أصبح يتضمن ثماني مجموعات سلوكية مطلوبة وهي: بناء الشراكات والحفاظ عليها، وإظهار الوعي الذاتي والوعي الأخلاقي، وأخذ زمام القيادة لتحقيق نتائج المؤثرة، والابتكار واحتضان التغيير، وحسن إدارة الغامض من الأمور ومُعقدها، والتفكير والتصرف على نحو استراتيجي والعمل بأسلوب تعاوني مع الآخرين والعمل على رعاية وقيادة وإدارة الأفراد. سنستخدم هذا الإطار لتقييم أداء موظفينا على مدار العام، وكجزء من عملية التوظيف لدينا.

نحن نقوم بتنفيذ دمج تدريجي ضمن «الإدارة بأسلوب المصفوفة» (إضافة مشرف ثان للموظفين) لتعزيز المساءلة عن الأداء، وتشجيع التعاون عبر مجالات العمل المختلفة، والتخلص من الانغلاق بين المجموعات، وتزويد موظفينا بتقييمات أكثر تنوعاً حول أدائهم وسبل تطوير حياتهم المهنية.

نحن نواصل تحسين دقة وجودة عمليات التوظيف لدينا، من خلال الفحوص الإضافية — بما في ذلك قاعدة بيانات تشمل كل الوكالات ضمن منظومة الأمم المتحدة — والتقييمات الخارجية وزيادة التحقق من المؤهلات، بما في ذلك مراجعة أولئك الذين أشرف عليهم المرشح.

ونحن نستثمر، كأولوية بالنسبة لنا، في بناء مهارات مجموعتين من موظفي اليونيسف: الموظفون الوطنيون والمدنيون من المستوى المتوسط.

بالنسبة للموظفين الوطنيين، نقدم برنامجين جديدين: برنامج التأثير (Impact Program)، لبناء المهارات الأساسية التقنية منها والشخصية للموظفين الذين يرغبون في البقاء في بلدهم، وبرنامج الوصول (Reach Program) لمنح الموظفين الذين سينتقلون إلى وظيفة دولية المهارات والدعم الذي يحتاجونه أثناء انتقالهم.

أما بالنسبة للمديرين من المستوى المتوسط، فإننا نسعى إلى رفع مستوى برنامج التدريب الرئيسي لدينا، عبر الدورة المتقدمة في الإدارة (MMC)، والتي وصل عدد المشاركين فيها نحو ٣٣٪ من كل مديرينا مع نهاية ٢٠١٩. نخطط الآن للوصول إلى ٥٠٪ بحلول نهاية عام ٢٠٢٠. تكمل برامج التعلم هذه البرامج الأخرى الموجودة بالفعل لكبار المديرين، بما في ذلك تلك الخاصة بممثلي المكاتب القطرية والمديرين ونوابهم.

إضاءة على: برنامج «أناس من اليونيسف»



برنامج «أناس من اليونيسف» Humans of UNICEF هو برنامج تقديري يشرف عليه موظفو المنظمة، يقوم بتحديد عدد من الزملاء ويحتفي بهم، من الأفراد الذين يجسدون قيم اليونيسف بطريقة تشجع وتخلق ثقافة عمل أفضل.



بتقدير الزملاء الذين يظهرون قيم اليونيسف المتمثلة بحسن الرعاية والاحترام والنزاهة والأمانة وحس المساءلة — ومن خلال مشاركة قصصهم تلك — فإننا نقرّ أن هذه السلوكيات اليومية تخلق ثقافة عمل تنمي وتحتفي بأعظم مصدر لقوتنا: موظفونا.

يقوم الموظفون بترشيح زملائهم ومديرهم الذين يمثلون قيمة أساسية واحدة أو أكثر من قيم اليونيسف. تتم مراجعة قائمة المرشحين مرة واحدة كل الشهر من قبل لجنة سرية من الأقران. يشمل برنامج أناس من اليونيسف جميع الموظفين، وفي كل مستويات المنظمة، بغض النظر عن نوع العقد.

نحن نعزز تواصلنا مع زملائنا في كل مكان بشأن السلوكيات الأخلاقية، للتشديد على التصرف بأخلاقية عالية ونزاهة في كل ما نقوم به، داخل وخارج مكان العمل، فهذه السلوكيات هي جزء أساسي من ثقافة اليونيسف.

ثالثاً — نعزز تجسيدنا لقيمنا الأساسية المتمثلة في الرعاية والاحترام والنزاهة والأمانة والمساءلة، في كل يوم وفي كل مكتب.

يشمل ذلك حلقات عمل تهدف لزيادة وعي الموظفين حول كيفية عيش القيم الأساسية لليونيسف، ومناقشة التحيزات غير الواعية للأفراد، والتي يمكن أن تؤثر على زملائهم. نجري أيضاً مناقشات هادفة لقياس وجهات نظر مجموعات بعينها من الموظفين — على سبيل المثال، فئة شباب اليونيسف تحت سن ٣٥ عاماً — وتحديد أي مشاكل يواجهونها في مكان عملهم.

نحن نعزز تواصلنا مع زملائنا في كل مكان بشأن السلوكيات الأخلاقية، للتشديد على التصرف بأخلاقية عالية ونزاهة في كل ما نقوم به، داخل وخارج مكان العمل، فهذه السلوكيات هي جزء أساسي من ثقافة اليونيسف.

تجد بعض المكاتب طرقاً جديدة للاحتفال بإنجازات الموظفين من خلال النشرات الإخبارية للمكاتب، لتعرب عن تقديرها لهم خلال الاجتماعات التي تضم جميع الموظفين و «لوحات الشرف».

وفي عام ٢٠١٨، أصبحت اليونيسف أول وكالة تابعة للأمم المتحدة تحصل على شهادة العوائد الاقتصادية للمساواة بين الجنسين من المستوى الثاني — وهي منهجية التقييم العالمية الرائدة للمساواة بين الجنسين.

نتيجة لآلية الحصول على شهادة العوائد الاقتصادية للمساواة بين الجنسين، قامت اليونيسف بتسريع الإجراءات المتخذة لتحقيق التكافؤ بين الجنسين في التوظيف، وتطبيق ترتيبات العمل المرنة — مما أدى إلى استخدام ٣٠٪ تقريباً من موظفينا لهذه الترتيبات، كان ثلثهم من الإناث.

إضاءة على: دور اليونيسف بصفتها «نصيرة الحماية من الاستغلال والاعتداء الجنسيين والتحرش الجنسي»



في الفترة بين عامي ٢٠١٨-٢٠١٩، كانت المديرية التنفيذية لليونيسف، السيدة هنريتا فور، هي نصيرة «اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات المعنية بالحماية من الاستغلال والاعتداء الجنسيين والتحرش الجنسي».

وقد ركزت في جدول أعمالها على تسريع عمل الحماية من الاستغلال والاعتداء الجنسيين في السياقات الإنسانية حيث تكون المخاطر هي الأعلى، وتعزيز الأنظمة على المستوى القطري للحماية من الاستغلال والاعتداء الجنسيين والاستجابة لهما.

تعمل الفرق الإنسانية القطرية الآن على دمج نهج الوقاية والاستجابة للحماية من الاستغلال والاعتداء الجنسيين ضمن عملها، وتتابع الفرق التقدم المحرز في إعداد التقارير، ومساعدة الضحايا، والمساءلة والتحقيقات.

لمزيد من المعلومات عن دور اليونيسف نصيرةً لهذا، انظر تقرير [المناصرة الصادر](#) عن اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات واليونيسف للفترة ٢٠١٨-٢٠١٩. وفي شهر أيلول / سبتمبر ٢٠١٩، تولت المفوضية السامية لشؤون اللاجئين دور الريادة في الحماية من الاستغلال والاعتداء الجنسيين والتحرش الجنسي.

ما يأتي بعد ذلك.

الإقليمية والقطرية، ومع كبار القادة في المقرات. أصبحت شبكة الإنترنت المعاد تصميمها أكثر استجابة لاحتياجات الموظفين، كما يتّح من مشاركة الموظفين غير المسبوقة في برنامجنا الجديد لتقدير الموظفين «أناس من اليونيسف».

وطيلة رحلتنا، سنشارك تجاربنا مع جميع شركائنا: الدول الأعضاء في الأمم المتحدة وأعضاء المجلس التنفيذي لليونيسف وشركاء التنمية الآخرون. في الوقت الذي نتطلع فيه منظومة الأمم المتحدة ككل إلى اجتذاب قوة عاملة ديناميكية وموهوبة، تفخر اليونيسف بتقديم أفكارنا واستراتيجياتنا لتحسين مكان عملنا ذي الطابع «العالمي» حقاً، ولنتعلم من تجارب الآخرين في منظومة الأمم المتحدة وخارجها.

ولكي نبقى على المسار الصحيح، فسنعزز المسح الاستقصائي السنوي العالمي للموظفين باستبيان سريع شهري مُغفل؛ وهذا سيساعد لجمع تصورات الموظفين حول رحلتنا في التغيير الثقافي في قاعدة بيانات واحدة تمنح كل مكتب «بطاقة أداء» توضح مدى تقدمه.

سنواصل العمل عن كثب مع رابطات الموظفين المحلية والعالمية، وذلك من خلال نهج موسع للاتصالات الداخلية يستخدم منصات مختلفة لإشراك الموظفين مباشرة — بداية من اللقاءات الدولية إلى المحادثات المباشرة بين الموظفين في المكاتب



كلمة أخيرة

نحن نمضي قدماً وبسرعة ولقد تعلمنا الكثير بالفعل في وقت قصير.

لكن تغيير الثقافة التنظيمية مشروع قائم بحد ذاته وسيستغرق بعض الوقت. في منظمة معقدة وكبيرة ولا-مركزية مثل اليونيسف، لن يأتي التغيير بين عشية وضحاها.

ونحن نواصل التعلم أثناء القيام بعملنا.

لقد تعلمنا أهمية التواصل مع كل من القادة الإداريين والموظفين في جميع مستويات المنظمة — في جميع أنحاء البلاد، والمكاتب الإقليمية، ومكاتب المقرات الرئيسية — للتأكد من أن الجميع يعي تماماً التغييرات المحدثة، وكيف يمكن لهم أن يساهموا فيها، وكيف سيتأثرون بها..

لقد تعلمنا أننا بحاجة إلى التركيز على تغيير سلوكنا وبالتوازي كذلك العمل على تغيير أنظمتنا. نحن بحاجة إلى القيام بكل الأمرين، حتى ترسخ تغييراتنا ولا تَمُحى بمرور الزمن.

والأهم من ذلك، فقد تعلمنا أن طريقة عملنا، وكيفية تقديم نتائج تصب في مصلحة الأطفال، أمران لا يمكن فصلها عن نتائج عملنا نفسه. بصفتنا منظمة تدافع عن حقوق الأطفال على مستوى العالم، يجب علينا نحن، اليونيسف، أن ندافع عن نفس المعايير عندما يتعلق الأمر بموظفينا.

فوائد هذه الرحلة ضخمة. بينما نبني اليونيسف في الداخل، فإننا نبني عالمياً أفضل للأطفال والشباب. إن ثقافة عمل أكثر احتراماً وقائمة على القيم ستجعلنا في نهاية المطاف أكثر فعالية في تحقيق مصالح الأطفال، في كل مكان نعمل فيه.

مع بداية عام ٢٠٢٠، سواصل تحسين هذه المنظمة، ونحافظ على حافزنا للتغيير. لمعرفة المزيد، يرجى الاتصال بنا على بريد orgculture@unicef.org.

والأهم من ذلك، فقد تعلمنا أن طريقة عملنا،
وكيفية تقديم نتائج تصب في مصلحة الأطفال،
أمران لا يمكن فصلها عن نتائج عملنا نفسه.
بصفتنا منظمة تدافع عن حقوق الأطفال على
مستوى العالم، يجب علينا نحن، اليونيسف، أن
ندافع عن نفس المعايير عندما يتعلق الأمر
بموظفينا.





www.unicef.org/ar

منظمة الأمم المتحدة للطفولة
3 United Nations Plaza
New York, NY 10017, USA

© منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف)، كانون الثاني / يناير ٢٠٢٠