

تقرير فرقة العمل المستقلة
المعنية بالتمييز بين الجنسين
والتحرش الجنسي والمضايقات
وسوء استعمال السلطة
في مكان العمل

إعداد اليونسف، أيار / مايو 2019



جدول المحتويات

6	أعضاء فرقة العمل المستقلة
8	رسالة رئيسي الفرقة
10	خلاصة التقرير
16	القسم 1: تمهيد الساحة
16	1-1 ولاية واسعة
18	2-1 المسار الاستكشافي
21	القسم 2: ما الذي اكتشفناه
21	1-2 النتائج العامة
21	2-2 ثقافة غير صحية في مكان العمل
21	1-2-2 ثقافة إدارية تسلطية متجذرة
25	2-2-2 الإقطاعات والثقافات الفرعية
25	3-2-2 انقسامات تنظيمية راسخة
32	4-2-2 ثقافة قائمة على الصمت
34	3-2 ضعف الضوابط والموازن
34	1-3-2 نظام موارد بشرية لا يؤدي وظائفه
38	2-3-2 نظام شكاوى معطل
45	3-3-2 اتصالات داخلية غير فعالة تسير باتجاه واحد
48	القسم 3: مسار التغيير الثقافي الإيجابي: توصيات نهائية
49	1-3 التغيير يبدأ من الأعلى
50	2-3 تغيير يشمل الجميع
52	3-3 إحداث تحول في شعبة الموارد البشرية
53	4-3 إصلاح سياسات وممارسات الموارد البشرية
54	5-3 نظام عدالة يحظى بالثقة
58	6-3 اتصالات داخلية فعالة مع الموظفين
58	7-3 إدارة مهنية للتغيير
60	القسم 4: خاتمة

الاختصارات

Change Management Team	CMT	فريق التغيير الإداري
Deputy Executive Director	DED	نائب المدير التنفيذية
Division of Human Resources	DHR	شعبة الموارد البشرية
Executive Director	ED	المدير التنفيذية
Economic Dividends for Gender Equality	EDGE	العوائد الاقتصادية من المساواة بين الجنسين
Human Resources	HR	الموارد البشرية
Internal Reference Group of the ITF	IRG	الفريق المرجعي الداخلي التابع لفرقة العمل المستقلة
Independent Task Force	ITF	فرقة العمل المستقلة
Office of Internal Audit and Investigations	OIAI	مكتب المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات
Performance Evaluation Report	PER	تقرير تقييم الأداء
Results-Based Management	RBM	إدارة قائمة على النتائج
Stakeholder Group of the ITF	SG	فريق الجهات صاحبة المصلحة التابع لفرقة العمل المستقلة
Terms of Reference	TOR	الشروط المرجعية
United Nations	UN	الأمم المتحدة
United Nations Children's Fund	UNICEF	منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف)

أعضاء فرقة العمل المستقلة المعنية بالتمييز بين الجنسين والتحرش الجنسي والمضايقات وسوء استعمال السلطة في مكان العمل

رئيسة فرقة العمل المستقلة



الدكتورة ديبريورك زيودي

باحثة متميزة، كلية الصحة العامة والسياسة العامة، جامعة مدينة نيويورك؛ نائب المدير التنفيذي ومديرة العمليات سابقاً، الصندوق العالمي لمكافحة الإيدز والسل والملاريا؛ ومديرة سابقة، البرنامج العالمي لمكافحة فيروس نقص المناعة البشرية/ متلازمة نقص المناعة المكتسبة (الإيدز)، البنك الدولي واشنطن العاصمة، الولايات المتحدة الأمريكية



الدكتورة بورنيما ماين

رئيسة ومسؤولة تنفيذية أولى سابقة، منظمة الرائد الدولي؛ ونائب المدير التنفيذي/الأمين العام المساعد، صندوق الأمم المتحدة للسكان سان فرانسيسكو، الولايات المتحدة الأمريكية

الأعضاء



الدكتورة آمال كربول

مسؤولة تنفيذية أولى، صندوق نتائج التعليم لأفريقيا والشرق الأوسط؛ مفوضة في المفوضية الدولية لتمويل فرص التعليم الدولية لندن، المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية



الدكتور ستيفانو بيرتوزي

عميد وبروفيسور متقاعد في الصحة العامة والإدارة، جامعة كاليفورنيا، بيركلي، كلية الصحة العامة بيركلي، الولايات المتحدة الأمريكية



السيد تشيرنور باه

مسؤول تنفيذي أول وأحد المؤسسين، شركة بيرسفول برودوكشين فريتاون، سيراليون



الدكتور مابل أبراهام

بروفيسور في الإدارة، كلية إدارة الأعمال في جامعة كولومبيا نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية



السيدة نديا مادجيغويني سوك

شركة في العمليات الدولية في شركة دالبيرغ الاستشارية دكار، السنغال



السيدة أيمي سينتات

دي غريمالدو مسؤولة تنفيذية أولى، بنك بانيسيمو بنما سيتي، بنما



السيد جون مولين

رئيس شركة تيلسترا سيدني، أستراليا



السيد مارسيلو موديشا

المسؤول الأول عن الموظفين، شركة ميرسر نيويورك، الولايات المتحدة

من رئيسي فرقة العمل المستقلة

لقد كان لنا الشرف بأن نقبل دعوة المديرية التنفيذية، السيدة هنرييتا فور، لترؤس فرقة العمل المستقلة المعنية بالتمييز بين الجنسين والتحرش الجنسي والمضايقات وسوء استعمال السلطة في مكان العمل في اليونيسف ("فرقة العمل المستقلة"). وكان ذلك فرصة لنا للمساهمة في نمو منظمة تتمتع بسمعة ممتازة في جميع أنحاء العالم لتصدرها الطريق في عدد من القطاعات الإنمائية الدولية. كما كان هذا الاستعراض فرصة لتقييم الثقافة المؤسسية لليونيسف وفي لحظة تاريخية مهمة من الإقرار بأن الأعراف الاجتماعية تغيرت، وأنه يجب على المنظمات - لا سيما المنظمات المماثلة لليونيسف التي تسعى إلى إعمال حقوق الإنسان للآخرين - أن تتغير مع تغير هذه الأعراف.

وبوصفنا رئيسي فرقة العمل المستقلة، فإننا نشيد بالمديرية التنفيذية، السيدة فور، لتصديها لتحدي إجراء عمليات استعراض مستقلة، بما فيها هذا الاستعراض وعدة استعراضات أخرى أنجزت مؤخراً. وبما أن اليونيسف كانت منفتحة ولم تخش من الاقتراحات المعنية بالتحسينات، فقد أرسلت مثالاً للهيئات الأخرى في الأمم المتحدة كي تفعل ما تمليه عليها سمعتها وتتصدر هذا الطريق.

ونحن محظوظتان لأن نحصل على دعم الأعضاء الثمانية الآخرين في فرقة العمل المستقلة، والذين يمثلون قادة خارجيين من القطاعين العام والخاص، ومن الوكالات الإنمائية الدولية، والأوساط الأكاديمية والأمم المتحدة، وقد جلب كل عضو منهم خبراته الكبيرة للاستفادة منها في ترجمة النتائج وتحليلها، ولصياغة توصيات قابلة للتطبيق. ونحن نشكرهم على حماسهم وانهماكهم المستمر على امتداد هذه الرحلة.

وعندما وافقت فرقة العمل المستقلة على تنفيذ هذه المبادرة، فقد التزمت بثلاثة مبادئ مهمة.

أولاً، لقد عزمنا على أن يكون الاستعراض مستقلاً عن إدارة اليونيسف وأن نتجنب أي تصور بأنه تم التأثير على النتائج والتوصيات على نحو غير ملائم. ويمكننا أن نؤكد تماماً على عدم حدوث أي تأثير من هذا القبيل. وكان هدفنا هو الخروج بتقرير صادق ليكون تقريراً بناءً ومفيداً.

ثانياً، اعتمدنا نهجاً متدرجاً ومتكرراً لأداء هذه المهمة، إذ شاطرننا النتائج التي توصلنا إليها وتوصياتنا بصفة مستمرة مع المديرية التنفيذية، السيدة فور، ونائب المدير التنفيذي المعني بالشؤون الإدارية، وكانت المرة الأولى التي شاطرننا فيها النتائج والتوصيات هي في أيلول / سبتمبر 2018. وكنا نأمل بأن نساهم في تحقيق انتقال سلس من التوصيات إلى الإجراءات الفعلية.

ثالثاً، استندت نتائج الاستعراض، وإلى أقصى حد ممكن، إلى خبرات الموظفين. ولتحقيق هذه الغاية، طلبنا من اليونيسف تمديد الإطار الزمني لمشروعنا من ستة أشهر إلى تسعة أشهر كي نتمكن من عقد أكبر عدد ممكن من مناقشات مجموعات التركيز والمحادثات الثنائية، وكي يتسنى لنا الخوض في أكبر عدد ممكن من المراسلات الإلكترونية.

نيابة عن جميع أعضاء فرقة العمل المستقلة، نود أن نشكركم جميعاً، وأن نشكر أولئك الذين وضعوا ثقتهم بنا وأطلعونا على خبراتهم أثناء نقاشات مجموعات التركيز والمحادثات الثنائية وعبر حساب البريد الإلكتروني السري الذي استحدثناه لهذا الغرض. ونتوجه بالشكر بصفة خاصة إلى أعضاء الفريق المرجعي الداخلي، وفريق الجهات صاحبة المصلحة، الذين كرسوا لنا وقتاً أثناء مرحلة الاستكشاف، والذين أزروا جهودنا للوصول إلى الموظفين في كل مكان.

وننتهز هذه الفرصة أيضاً لتوجيه الشكر للمستشارة الخبيرة، أوليكي كوسيللا، ولموظفي الأمانة العامة

لفرقة العمل المستقلة الذين أشرفوا على جهود فرقة العمل المستقلة وأظهروا أقصى مستويات المهنية والسرية على امتداد علمنا.

وإذ تشرع إدارة اليونيسف - وجميع موظفيها - في تنفيذ توصيات هذا التقرير، فإننا نذكر كل واحد منكم بأنه إضافة إلى حق الجميع بالعمل ضمن بيئة آمنة وداعمة، فهذا هو الوضع الصحيح من منظور تسيير العمل لتحقيق النتائج من أجل الأطفال.

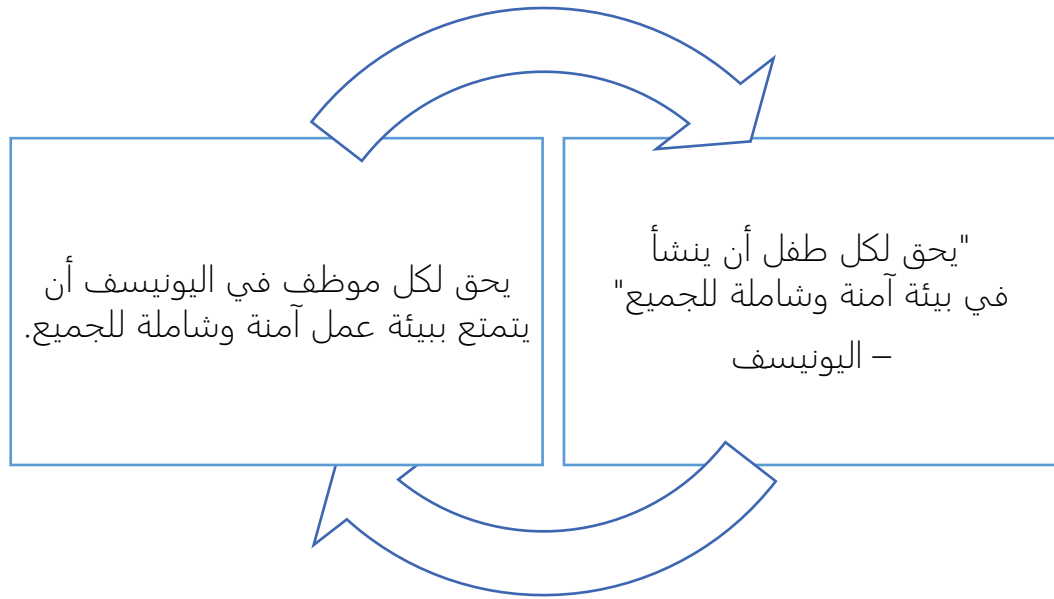
ونحن نشكركم على هذه الفرصة.

بورنيما و ديريورك

خلاصة

تقييم عام

يعمل موظفو اليونيسف من جميع المستويات دون كلل، وغالباً في بيئات خطيرة، لتنفيذ ولاية المنظمة في حماية حقوق الأطفال وتحقيق النتائج لكل طفل، في كل يوم. وثمة قوة مجتمعية ظاهرة في أوساط موظفي اليونيسف وفخر كبير بالعمل في المنظمة. ويسعى الموظفون إلى إظهار القيم الأساسية للمنظمة التي تتمثل في الرعاية والاحترام والنزاهة والثقة والمساءلة، وهم يمثلون أعظم ميزة للمنظمة في تنفيذ ولايتها.



مع ذلك، تشير النتائج التي توصلت إليها فرقة العمل المستقلة إلى أنه رغم النوايا الطيبة إلا أن اليونيسف لا تتمسك بهذه القيم عندما يتعلق الأمر بأهم مورد لديها.

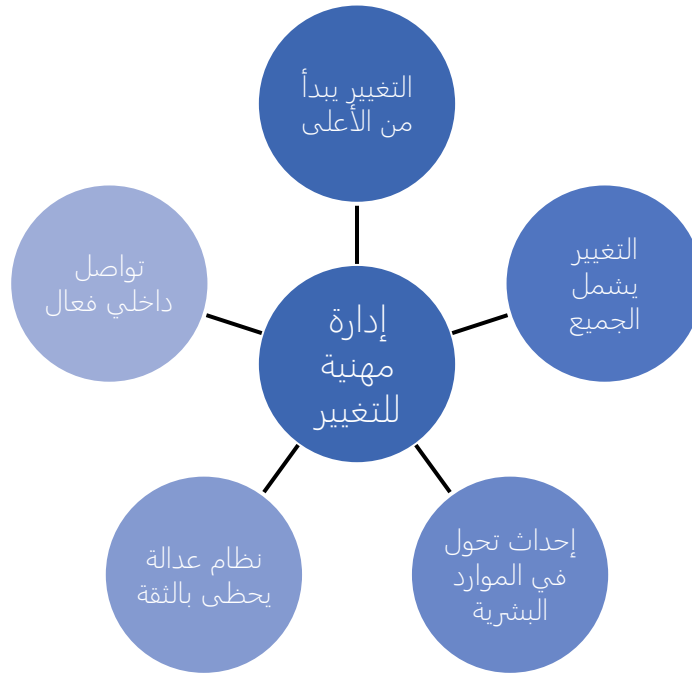
فعلى سبيل المثال، في حين تتركز ثقافة مكان العمل على تحقيق النتائج للأطفال، لا يبدو أن اليونيسف تولي أهمية مساوية للـ *الكيفية* التي تتحقق فيها هذه النتائج. وهذا يظهر كسوء تفسير للإدارة القائمة على النتائج، والتي اعتمدتها اليونيسف بحماس كبير على امتداد السنوات الخمس عشرة الماضية. إن تحقيق نتائج مثالية للأطفال من خلال حماية ودعم أولئك الذين يعملون دون كلل لتحقيق تلك النتائج هو ضرورة أخلاقية وممارسة جيدة لتسيير العمل في الوقت نفسه.

وإذا ما ألقينا نظرة أعمق، نجد أن النتائج التي توصلت إليها فرقة العمل المستقلة تشير إلى أن هذا التركيز

الأوحد على ما يجب تحقيقه أتاح للثقافة المتسلطة أن تغرس جذورها. لقد خلق النهج القائم على 'تحقيق النتائج بأي ثمن' بيئة تحدث فيها الإساءات دون أن يُبلغ عنها أو دون التحقيق بشأنها ومعاقبة مرتكبيها بموجب القواعد المحددة، طالما تم تحقيق النتائج البرامجية؛ كما أتاح بروز التمييز الجنساني، والتحرش الجنسي، والمضايقات، وإساءة استعمال السلطة، وهي ظواهر تزدهر في ظل مثل هذه الظروف.

علاوة على ذلك، أدى تعطل الدعم من الأنظمة المصممة لتوفير الضوابط والموازن على ممارسة السلطة، من قبيل إدارة الموارد البشرية، ونظام الشكاوى والتواصل الداخلي مع الموظفين، إلى مفارقة التبعات السلبية الناتجة عن هذه الثقافة القائمة. وقد أدى ذلك إلى زيادة التوتر والإحباط والخوف بين الموظفين، مما قاد إلى انحدار مثير للقلق في مستويات الثقة في الإدارة على امتداد المنظمة. وقد جرت مقابلات واجتماعات عديدة مع الموظفين، وذلك بصفة فردية أو عبر مجموعات تركيز في جميع أنحاء العالم، إضافة إلى رسائل إلكترونية سرية وردت إلى رئيسي فرقة العمل المستقلة، وقد برز منها صورة للمنظمة باتت فيها الابتكارات والأصوات الناقدة والشكاوى تُكتم بفعل الخشية من العواقب.

ثمة حاجة إلى تغيير ثقافي جذري لغرس قيم اليونيسف الأساسية المتمثلة بالرعاية والاحترام والنزاهة والشفافية والمساءلة من أجل وضع المنظمة على مسار للتغيير الإيجابي نحو إقامة مكان عمل خالٍ من التمييز الجنساني والتحرش الجنسي والمضايقات وإساءة استعمال السلطة.



التغيير يبدأ من الأعلى

يتوقف التغيير العميق في الثقافة على تغيير المواقف والتوجهات، إضافة إلى تغيير الأنظمة والسياسات.

ويتوجب على اليونيسف أن تتبنى موقفاً حازماً بشأن التغيير على مستوى الإدارة العليا ووضع إجراءات تحويلية لإظهار أن المنظمة جادة بشأن التغيير.

"لقد تعلمتُ الإدارة من خلال مراقبة المشرف علي. وفي أغلب الحالات علمني ذلك ما يجب عليّ ألا أفعله".

- موظف/ة في اليونيسف في المقر

إضافة إلى ذلك، يجب تقييم مهارات كبار الموظفين في إدارة الأشخاص، وذلك من خلال تلقي الملاحظات والتعليقات من مصادر متعددة، ويجب قياس ذلك وعزو قيمة له إلى جانب القيمة التي تُضفي على تحقيق النتائج البرامجية. ويجب إدماج هذا النهج على نحو صريح في مساءلة الإدارة، وفي معايير الاختيار والترقية للمناصب الإشرافية وفي التدريبات لجميع المديرين المحتملين. ويجب تكريم المديرين الذين يظهرون مهارات قوية في إدارة الأشخاص؛ في حين يجب إزاحة المديرين الذين يظهرون ممارسات ضارة في إدارة الأشخاص عن المسؤوليات الإدارية إذا لم يتجاوب سلوكهم مع التدريب التصحيحي.

التغيير يشمل الجميع

تتسم ثقافة مكان العمل في اليونيسف حالياً بانقسام شديد بين الـ 'نحن' والـ 'هم'. وتعبّر مثل هذه الانقسامات عن الفروقات في السلطة وهي ظاهرة ليس فقط بين الجنسين وبين الأعراق والإثنيات، ولكن أيضاً بين المديرين والفرق، بين الموظفين الدوليين والموظفين الوطنيين، وبين الموظفين وبين العاملين بعقود (من غير الموظفين).

تم الإبلاغ عن وجود نظام يشبه نظام الإقطاعات في عدة مكاتب. وقد طورت تلك المكاتب ثقافات فرعية خاصة بها تحدد طريقة سير العمل وما هي السلوكيات المقبولة، وغالباً عبر أساليب لا تتماشى مع قيم اليونيسف أو سياساتها الراسخة. وبينما توجد لدى اليونيسف سياسات شاملة مكتوبة على الورق، إلا أنها قد لا تُطبّق في المكاتب التي يهيمن عليها جو الإقطاعات، وفي الغالب لا يواجه الذين ينتهكون السياسات أي عواقب سلبية. ثمة حاجة إلى التزام متجدد على كافة المستويات ومن جميع الموظفين بقيم وسياسات شاملة للجميع، إضافة إلى التوافق على طرق عملية للعمل لإقامة ثقافة أكثر اتساقاً وشمولاً للجميع – ثقافة قائمة على الـ 'نحن'. وهذا يتطلب جملة من الأمور، من بينها المعالجة الهادفة للانقسامات القائمة منذ مدة طويلة.

استنتجت فرقة العمل المستقلة أن ثمة ضرورة حاسمة لإحداث تغيير كبير في الثقافة، خصوصاً في الثقافة الإدارية وفي الطرق التي تتواصل فيها المنظمة مع الموظفين، إضافة

إلى إحداث تحول في شعبة الموارد البشرية ومكتب المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات.

إحداث تحول في إدارة الموارد البشرية

يحق لكل من يعمل مع اليونيسف أو لها أن يُعامل بإنصاف. ولا يمكن أن يتحقق هذا الأمر إلا بوجود شعبة موارد بشرية تتمتع بولاية مؤسسية قوية وقيادة قادرة على توفير مشورة مهنية وموضوعية ومحايدة للمديرين والموظفين على حد سواء.

وبدلاً من أن تكون شعبة الموارد البشرية محايدة ومُراعية فيما يخص الموظفين، باتت السمعة المنتشرة عنها بين الموظفين بأنها قابلة للخداع والتلاعب من قبل المديرين. وفي الواقع، ينظر الموظفون إلى شعبة الموارد البشرية على أنها هي من يتيح التطبيق غير المتوازن لسياسات الموارد البشرية وحدث سوء إدارة على المستوى المحلي. وتدرك فرقة العمل المستقلة الجهود التي تقوم بها اليونيسف 'لإصلاح الموارد البشرية'؛ ومع ذلك، يتعين إحداث تحول تام في إدارة الموارد البشرية كي تستعيد ثقة الموظفين. وسيستدعي ذلك تطوير 'استراتيجية جديدة بشأن الأشخاص' لدعم التغيير في الثقافة؛ وتقييم كفاءات ومهارات جميع موظفي الموارد البشرية وتحسينها على المستوى العالمي؛ وتعزيز قدرات شعبة الموارد البشرية للتحقق من التطبيق الموحد للسياسات والممارسات في جميع المكاتب؛ وتنمية القدرات لتوفير تحليلات مهنية للموارد البشرية بحيث تكون أساساً للقرارات الإدارية. ومن شأن إقامة خطوط مسؤولية مباشرة بين جميع موظفي الموارد البشرية وبين جهاز الموارد البشرية بعد أن يحقق التحول المنشود ويصبح ذا هيكل مركزي، أن يحمي موظفي الموارد البشرية من الضغوط غير الملائمة وتحسين دورهم كوسطاء نزيهين.

وبغية توفير توصيات سريعة قبل تصاعد الشكاوى المتعلقة بالتمييز في عمليات الموارد البشرية، من قبيل الاختيار والترقية والتناوب وإلغاء المنصب، يجب استحداث آلية استعراض أولية بسيطة ومستقلة. ويجب على اليونيسف أن تنفذ أيضاً استعراضاً معمقاً لممارسات ارتقاء الموظفين، ودراسة الكيفية التي ربما كانت سياساتها قد ساهمت فيها في دفع الموظفين الموهوبين، وخصوصاً النساء، نحو ترك العمل في المنظمة.

"تبدو أولوية الموارد البشرية بأنها حماية سمعة اليونيسف بدلاً من سمعة الفرد".

- موظف/ة في اليونيسف يعمل في الميدان

نظام عدالة يحظى بالثقة

بعد إجراء مناقشات مع الموظفين، بات من الواضح أن مكتب المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات، الذي يحقق في إساءة السلوك ويعمل كنظام عدلي، ليس منظماً على النحو المطلوب حسب هيكله الحالي كي يحقق في حالات التحرش الجنسي والمضايقات وإساءة استعمال السلطة. وقد تحدث الموظفون عن نقص متجذر في الثقة في استقلالية آلية الشكاوى الحالية وسرعتها وحيادها. وينظر الموظفون إلى المكتب بوصفه غير فعال في التحقيق في الشكاوى وفي إيقاع العقوبات بمرتكبي المخالفات. كما أنهم لا يثقون في سرية التحقيقات ويخشون من الانتقام. وقد لمس الموظفون بأن أولئك الذين يشتكون يتعرضون لتحرش إضافي وتهميش أو يجري تعطيل مسيرتهم المهنية، مما دفع العديد من المشتكين إلى ترك المنظمة. ويمثل افتقار مكتب المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات إلى موظفين يتمتعون بمهارات محددة في التحقيق في التحرش الجنسي والمضايقات وإساءة استعمال السلطة، ثغرة أساسية لدى المكتب. وبصفة عامة، فإن وظيفة التحقيق في اليونيسف خذلت الموظفين. وأعرب العديد من الموظفين عن شعورهم بأن سياسة عدم التسامح إطلاقاً التي أقرتها الأمم المتحدة بشأن السلوك المحظور هي عبارة عن لغو فارغ من المعنى. كما أن البيانات المتعلقة بحجم التحقيقات وإجرائها ضمن مدة معقولة ونتائجها، تؤيد التصور الشائع بين الموظفين.

لقد أبلغتُ عن حالة تحرش جنسي وندمت على أنني فعلت ذلك.

- موظف/ة في مكتب قطري تابع لليونيسف

يجب تحويل إدارة آلية الشكاوى، بصفة كلية أو جزئية، إلى طرف ثالث يتمتع بخبرة في إجراء تحقيقات في إساءة السلوك من قبل الموظفين، بما في ذلك التحرش الجنسي، في المنظمات الدولية، وسيحقق توازناً فعالاً في الاستقلالية والشفافية فيما يتعلق بسلامة الإجراءات وسرعتها. ويجب تعزيز الحماية من الانتقام في الواقع العملي، وبما يتماشى مع الإصلاحات الأخيرة في سياسة اليونيسف لحماية المبلغين عن المخالفات من الانتقام.

اتصالات داخلية فعالة

تشكل الاتصالات الداخلية الفعالة الركن الثالث من الأنظمة الأساسية لدعم ثقافة مؤسسية صحية. ورغم أن اليونيسف معروفة باتصالاتها التي تركز على الخارج للدعوة والمناصرة من أجل الأطفال، وجدت فرقة العمل المستقلة أن اليونيسف تعتمد نهجاً قائماً على تجنب الأخطار في اتصالاتها الداخلية، وخصوصاً فيما يتعلق بموضوعات التمييز الجنساني والتحرش الجنسي والمضايقات وإساءة استعمال السلطة في مكان العمل. ووجدت فرقة العمل المستقلة أن اليونيسف تضيّع الفرص على جميع المستويات لإقامة منظمة تتطلع إلى الأمام وشاملة للجميع وترحب بالتفكير النقدي وتعدد الآراء والمعارضة البناءة باستخدام

وسائل ومنابر حديثة وتفاعلية وجذابة. ومن شأن التواصل باتجاهين على مستوى الفريق الذي ييسره المديرون أن يساعد في رأب الانقسامات في المنظمة؛ وتحسين الرضا عن العمل من خلال تمكين الموظفين من تشكيل مكان عملهم وأن يصبحوا أبطالاً للتغيير؛ وفي نهاية المطاف تقليل حالات إساءة استعمال السلطة وغير ذلك من المضايقات.

إدارة مهنية للتغيير

يجب أن تتوفر إدارة مهنية للتغيير لدعم التغيير التنظيمي، خصوصاً التغيير التحولي كالذي تقترحه فرقة العمل المستقلة. ومن أجل تنفيذ توصيات فرقة العمل المستقلة، وكذلك التوصيات الصادرة عن الدراسات الأخرى ذات الصلة، يجب على اليونيسف أن تستثمر في فريق مستقل لإدارة التغيير. وسيساعد هذا الفريق اليونيسف في تطوير خطة تنفيذ محددة الأولويات ومتدرجة، وإقامة هيكل خاص بها لإدارة التغيير، وقياس التقدم المُحرز وإبلاغ الموظفين به من أجل القضاء على التمييز الجنساني، والتحرش الجنسي، والمضايقات، وإساءة استعمال السلطة بكل أشكالها.

خاتمة

لقد ظلت اليونيسف تُظهر لفرقة العمل المستقلة وعلى نحو مستمر عزمها على تحقيق التغيير في المنظمة حيثما يلزم من أجل تكريس أفضل مكان عمل ممكن. وإذا ترافق هذا الانفتاح والعزم مع عمل من جميع مستويات المنظمة، وإذا تم تنفيذ توصيات فرقة العمل المستقلة، ستنشأ ثقة بين الموظفين بأن المنظمة جادة في التغيير، وستستعاد الثقة. وسيتعين على الإدارة أن تولي انتباهاً دقيقاً لتخطيط نتائج عملية إدارة التغيير والتواصل بشأنها ورصدها، وكذلك تعزيز الآليات ونظم الدعم الضرورية، بما في ذلك السياسات وممارسات الإدارة وفي أجهزة محددة من قبيل شعبة الموارد البشرية ومكتب المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات والتواصل الداخلي، وفي الوقت نفسه توفير إشراف متنسق وظاهر للعيان من الإدارة العليا.

إن ترجمة النوايا إلى إجراءات من أجل تغيير ثقافة العمل ليست بالعملية السهلة، ولكنها قابلة للتنفيذ. وقد تم تصميم توصيات فرقة العمل المستقلة لمساعدة اليونيسف على تحقيق ذلك. وتأمل فرقة العمل المستقلة أن التوصيات ستؤخذ بجدية من أجل بناء يونيسف أفضل لخدمة الأطفال المحتاجين لخدماتها.

القسم 1: تمهيد الساحة

1-1 ولاية واسعة

عندما تسلّمتْ المديرية التنفيذية لليونيسف، السيدة هنرييتا فور، منصبها في كانون الثاني / يناير 2018، التزمت باتخاذ إجراءات لإنهاء التمييز والمضايقات وإساءة استعمال السلطة في كل مكتب من مكاتب اليونيسف، وأصدرت تفويضاً بإجراء عدة دراسات تهدف إلى معالجة جوانب مختلفة من المضايقات. وفي هذا الإطار، أسست المديرية التنفيذية فرقة العمل المستقلة المعنية بالتمييز بين الجنسين والتحرش الجنسي والمضايقات وسوء استعمال السلطة في مكان العمل بهدف "تقييم أنماط التمييز المرتبط بالنوع الجنساني، والمضايقات وإساءة استعمال السلطة في مكان العمل في اليونيسف، ودراسة أفضل الممارسات الرامية إلى معالجة قضايا شبيهة في داخل الأمم المتحدة ومؤسسات أخرى؛ وتوفير توصيات قابلة للتنفيذ لليونيسف".

وعُيّنَت رئيستان لإدارة فرقة العمل المستقلة، إضافة إلى ثمانية أعضاء يتمتعون بخبرات وخلفيات متنوعة، بما في ذلك قادة خارجيون من القطاعين العام والخاص، ووكالات إنمائية دولية، والوسط الأكاديمي، والأمم المتحدة. ويمتلك أعضاء فرقة العمل المستقلة مجتمعين ثروة من الخبرات، بما في ذلك حول قضايا المساواة بين الجنسين والتمييز وإساءة استعمال السلطة والمضايقات في مكان العمل، إضافة إلى مسألتَي شمول الجميع والتكافؤ. وقد تحدّدت عضوية فرقة العمل المستقلة بناءً على توصيات من المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية لليونيسف واللجان الوطنية. وقد أدى أعضاء الفرقة أدوارهم على أساس تطوعي.

تأسست هيتان لإرشاد عمل فرقة العمل المستقلة، بحسب مقتضى الحاجة. أولهما هي الفريق المرجعي الداخلي الذي يتألف من 18 موظفاً اختارهم اليونيسف لإجراء مشاورات مع فرقة العمل المستقلة ونشر رسائلها الرئيسية ضمن المجتمع المحلي الأوسع لليونيسف، وضمت عضوية هذا الفريق ممثلين عن كافة فئات الموظفين، وكانت العضوية متنوعة من حيث النوع الجنساني والتوزيع الجغرافي. أما الهيئة الثانية فهي فريق الجهات صاحبة المصلحة، وقد تألف من زملاء من كبار الموظفين تتضمن مسؤولياتهم وضع السياسات والإجراءات ذات الصلة بعمل فرقة العمل المستقلة، وتمثل دورهم في مساعدة فرقة العمل المستقلة في فهم سياسات اليونيسف والأمم المتحدة وسياقاتهما. وضم هذا الفريق 15 شخصاً من كبار موظفي اليونيسف، إضافة إلى ممثلين عن مكتب تقديم المساعدة القانونية للموظفين التابع للأمم المتحدة، ومكتب أمين المظالم لصناديق وبرامج الأمم المتحدة. إضافة إلى ذلك، خصصت اليونيسف موظفين لدعم فرقة العمل المستقلة كأمانة عامة.

وعلى امتداد الإطار الزمني للمشروع، من آب / أغسطس 2018 وحتى أيار / مايو 2019، التقت الرئيستان بصفة منتظمة مع نائب المدير التنفيذي للشؤون الإدارية، إضافة إلى لقاءات منفصلة مع المديرية التنفيذية لليونيسف. وكانت هذه المناقشات فرصة للرئيسيتين لتقديم ملاحظات وتعليقات حول النتائج التي توصلت إليها فرقة العمل المستقلة، وتوفير فكرة عن التقدم المحرز في إعداد التقرير ومشاطرة التوصيات المقترحة

بينما كان العمل جارٍ على صياغتها. وقد عُقد اجتماعا مشاورات اثنان بين المديرية التنفيذية وبين فرقة العمل المستقلة بجميع أعضائها، إضافة إلى عدة مشاورات بين المديرية التنفيذية وبين الرئيسيتين، وذلك للتعرف على آرائها بخصوص عناصر محددة في التقرير.

حددت فرقة العمل المستقلة بعض القضايا الجوهرية في مرحلة مبكرة من تنفيذ الاستعراض، من قبيل إساءة استعمال السلطة وغير ذلك من الأعراض التي تظهر في مكان العمل غير الصحي، وهي قضايا قد تقوض أفضل السياسات إذا لم تتم معالجتها. ونظراً لمدى شدة هذه القضايا، قررت فرقة العمل المستقلة تخصيص وزن أكبر للاستماع إلى الموظفين واكتساب فهم عميق لثقافة العمل التي يبدو أنها تدفع نحو إخفاء سوء السلوك الذي يُرتكب في مكان العمل. ووفقاً لذلك، فقد تطور فهم الشروط المرجعية لفرقة العمل المستقلة. وفي الاجتماع الأول الذي عقدته فرقة العمل المستقلة في 20 آب / أغسطس 2018، وافقت الفرقة على التركيز في أبحاثها على إساءة استعمال السلطة – رغم أن هذا الجانب لم يرد في الاسم الأصلي لفرقة العمل المستقلة – إضافة إلى التمييز بين الجنسين، والتحرش الجنسي، والمضايقات؛ ووافقت فرقة العمل على التأكيد على استقلالها عن اليونيسف بغية ضمان تناول جميع المجالات ذات الصلة على نحو متساوٍ. وقد تم تأكيد هذا القرار خلال مناقشات متنوعة مع الموظفين، بما في ذلك مع الفريق المرجعي الداخلي وفريق الجهات صاحبة المصلحة.

ورغم أن فرقة العمل المستقلة دعمت تماماً هدف المديرية التنفيذية بالتحرك إلى الأمام بسرعة، إلا أن أعضاء الفرقة شعروا بأنه من الضروري تخصيص وقت كافٍ للاستماع إلى الموظفين مباشرة، بمن فيهم العاملون في الميدان. وقام كل عضو في فرقة العمل المستقلة بزيارة مكتب لليونيسف يقع في منطقة قريبة من مكان سكنه/سكنها، أو في الأماكن التي يسافرون إليها، ودون أن تتكبد اليونيسف مصاريف إضافية، وذلك للخروج بفكرة عامة عن ثقافة مكان العمل، والسعي بفاعلية للانهماك مع الموظفين. وبغية إتمام هذه الزيارات، اتفقت اليونيسف وفرقة العمل المستقلة على تمديد الإطار الزمني الأصلي مدة ثلاثة أشهر إضافية.

اقترح أعضاء فرقة العمل المستقلة أيضاً اعتماد نهج متدرج ومتكرر بشأن التوصيات، وذلك لتمكين اليونيسف من اتخاذ إجراءات مبكرة، بدلاً من الانتظار حتى اكتمال التقرير. وتحديداً، تمت مشاطرة توصيات بشأن إجراءات مبكرة مع المديرية التنفيذية في أيلول / سبتمبر 2018، وتم توفيرها لجميع الموظفين. وتبع ذلك نصيحة محددة في كانون الأول / ديسمبر 2018 بتوظيف شركة استشارية خارجية للعمل كفريق لإدارة التغيير، وكي تبدأ في العمل أثناء تنفيذ فرقة العمل المستقلة لمشروعها، ولمساعدة اليونيسف في التخطيط للتغييرات في الثقافة والإدارة وتنفيذها والتي أوصت بها فرقة العمل المستقلة والاستعراضات الثلاثة الأخرى ذات الصلة. وبناء على طلب المديرية التنفيذية، أعدت فرقة العمل المستقلة مسودة للشروط المرجعية لفريق إدارة التغيير، وقدمت نصائح بشأن خصائص وظيفة المنصب شاغل لنائب المدير التنفيذي للشؤون الإدارية بغية ضمان احتفاظ شاغل هذا المنصب بمسؤولية عامة عن إدارة التغيير ولإحداث ثقافة التغيير.

2-1 المسار الاستكشافي

إقراراً من الخبراء في فرقة العمل المستقلة بأن هذا المشروع ليس تقييماً ولا مشروعاً بحثياً، فقد استخدموا منهجية تتيح لهم فهم السياق الثقافي الأوسع الذي نشأ فيه التمييز بين الجنسين والتحرش الجنسي والمضايقات وإساءة استعمال السلطة في اليونيسف. واستندت منهجية الاستكشاف إلى التفاعل مع الموظفين بطرق متعددة، واستعراض الوثائق الداخلية والخارجية ذات الصلة، والدراسات، والممارسات الجيدة، وتحليل للبيانات المتوفرة. وتقدر فرقة العمل المستقلة أنها تحدثت مع أكثر من 350 موظفاً. وقد تم تحليل النتائج من منظور الخبرة والتجارب الشاملة التي يتمتع بها أعضاء فرقة العمل المستقلة، وذلك لتحديد الأسباب الجذرية التي أتاح انتشار سوء السلوك في مكان العمل في اليونيسف. وقد تم التوصل إلى التوصيات عبر تطبيق حلول نجحت سابقاً وتتماشى مع الظروف المحددة في اليونيسف.

وأولت فرقة العمل المستقلة وعلى امتداد عملها الأولوية للاستماع من الموظفين مباشرة، إضافة إلى تكريس صفحة خاصة على شبكة الاتصال الداخلية (الإنترنت)، ومساحة على خدمة العمل الشبكي الاجتماعي التابعة لليونيسف (شبكة يامر)، واستحدث حساب بريد إلكتروني سري وتم تشجيع الموظفين على استخدامه لمشاطرة خبراتهم مع رئيسي فرقة العمل بخصوص المضايقات من أي نوع وعمليات التحقيق والتأديب. وقد تلقت الرئيستان عدداً كبيراً من الرسائل الإلكترونية، مما قاد إلى حوارات إضافية مع الموظفين المعنيين. يعكس التقرير الدليل القوي الكثير، والذي ظهر أنه مثير للقلق من جميع الجوانب. وأجرى أعضاء فرقة العمل المستقلة مقابلات مع ممثلين رئيسيين في المقر وفي المكاتب الإقليمية والقطرية، بمن فيهم مستشارو الموظفين، ورابطة الموظفين العالمية، وأمين المظالم، ومنظمة يو إن-غلوب، ومكتب تقديم المساعدة القانونية للموظفين، والمديرون الإقليميون، والممثلون القطريون، والمستشارون المعنيون بالنوع الجنساني، وغيرهم.

وإضافة إلى التفاعل مع الموظفين الأفراد الذين بادروا بالاتصال بفرقة العمل المستقلة، والمقابلات مع ممثلي الجماعات الرئيسية المعنية، أرادت فرقة العمل المستقلة فهم ثقافة مكان العمل الكامنة، والتعرف على آراء المديرين والموظفين في مكاتب اليونيسف، وذلك في الميدان والمقر على حد سواء. وزار أعضاء فرقة العمل تسعة مكاتب ميدانية في ثلاث قارات مختلفة، وقد تحدثوا بصفة منفصلة مع مديرين وموظفين. وتم تنظيم الاجتماعات مع الموظفين من قبل رابطة الموظفين المحلية، وجرى في إطار مناقشات مجموعات تركيز منظمة، مما ضمن عدم عزو أي رأي محدد لأي موظف محدد (انظر المرفق 6 للاطلاع على التوجيهات المتفق عليها لهذه المناقشات). وفي المجلد، عقدت فرقة العمل المستقلة 25 مناقشة في مجموعات تركيز، بما في ذلك في المقر وفي الميدان.

استشارت فرقة العمل المستقلة أيضاً الفريق المرجعي الداخلي في 10 آب / أغسطس 2018 وفي 18 أيلول / سبتمبر 2018، وكذلك فريق الجهات صاحبة المصلحة في 5 و 20 أيلول / سبتمبر 2018. وعقدت فرقة العمل المستقلة في 8 شباط / فبراير 2019 اجتماعاً مشتركاً مع الفريق المرجعي الداخلي وفريق الجهات صاحبة المصلحة لمناقشة الاستجابات الأولية للتوصيات المؤقتة التي تمت مشاطرتها ولإطلاع الفريقين على تقدم العمل حتى ذلك الوقت.

استعرض أعضاء فرقة العمل المستقلة سياسات اليونيسف ذات الصلة بالموارد البشرية والتحقيقات

وقارنوها مع الممارسات المعتمدة في منظماتهم وفي مجالات عملهم وأبحاثهم المحددة، معتمدين على خبراتهم. ولكن، وللأسف، كانت فرقة العمل المستقلة مقيدة في مدى قدرتها على مناقشات الممارسات المعتمدة لدى المنظمات الأخرى، إذ أن العديد من هذه الممارسات ليست متوفرة للعموم، وتمت مشاركتها مع فرقة العمل المستقلة بصفة سرية من قبل المنظمات/ الشركات التي تقع في نطاق الشبكات المهنية لأعضاء فرقة العمل المستقلة.

واستعرضت فرقة العمل المستقلة، وعلى نحو منفصل، عدداً كبيراً من أوراق النقاش التحليلية التي تضمنت دروساً مستفادة وأفضل الممارسات؛ وتابعت التقدم الذي تحققه المنظمات الأخرى؛ ورصدت المواد الجديدة الصادرة المرتبطة بحركتي (#MeToo) و (#AidToo). ويتضمن المرفق 7 قائمة بمجموعة مختارة من الوثائق التي تم استعراضها.

وتحديداً، تأملت فرقة العمل المستقلة باستنتاجات وتوصيات مسارات الاستعراض الرئيسية الأخرى التي جرت بناء على تفويض من المديرية التنفيذية على امتداد عام 2018، وقد وجدت فرقة العمل أن العديد من النتائج التي تم استعراضها تتماشى مع النتائج التي توصلت إليها فرقة العمل المستقلة، وهي تحديداً:

« الاستعراض المستقل لاستراتيجية اليونيسف في الاستجابة إلى الاستغلال والانتهاك الجنسيين ومنعهما الذي استنتج بأن الظروف الضرورية لتمكين اليونيسف من تحقيق تحسن في هذا المجال "ليست كافية حتى الآن، وليست واسعة أو قوية بما يكفي لتشكيل نظاماً فعالاً كاملاً" (ص. 3). وقد وضع الاستعراض 32 نقطة عمل.

« استعراض أجرته شركة المحاماة 'مورغان لويس' بشأن سلوك مكتب المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات بخصوص التحقيقات المرتبطة بالتحرش الجنسي أو سوء السلوك، والذي استنتج بأن اليونيسف تفوّت الفرصة لتمكين وظيفة التحقيق من أداء دور وقائي أوسع ولتغيير الثقافة التنظيمية، وأوصى الاستعراض بزيادة القدرات (ص. 3).

« أجرت اليونيسف تفحصاً مفصلاً للمساواة بين الجنسين لديها، وذلك من خلال شهادة المساواة بين الجنسين في العوائد الاقتصادية التي يشرف عليها المنتدى الاقتصادي العالمي. وقد حصلت اليونيسف في 6 حزيران / يونيو 2018 على هذه الشهادة من المستوى الثاني، مما يضعها ضمن أعلى 11 في المئة من الشركات الحاصلة على هذه الشهادة. وأصبحت اليونيسف أول وكالة من وكالات الأمم المتحدة تحصل على هذه الشهادة، مما يؤكد على التزام المنظمة بالمساواة بين الجنسين وشمول الجميع في مكان العمل.

بالإضافة إلى ذلك، أقامت اليونيسف منذ بدايات عام 2018 شراكة مع كلية كينيدي لدراسات الحكم التابعة لجامعة هارفرد، لإجراء دراسات في العلوم السلوكية. وبحث طلاب الكلية في الكيفية التي يمكن أن يساهم فيها التصميم التنظيمي في المساواة بين الجنسين على جميع المستويات، وكذلك في التنوع وشمول الجميع. وقد عُرض تقريران شاملان على المديرية التنفيذية، أحدهما عن شمول الجميع والانتماء والآخر عن الاحتفاظ بالموظفين وترقيتهم.

وفي بدايات عام 2019، أصدر الأمين العام للأمم المتحدة 'تقرير استقصاء المكان الآمن'، والذي عرض

نتائج حول التحرش الجنسي في جميع أقسام منظمة الأمم المتحدة والهيئات المرتبطة بها في جميع أنحاء العالم.

وفي حين اعتمدت فرقة العمل المستقلة على نتائج تحليلات من قبيل الاستقصاء العالمي لموظفي اليونيسف للعام 2017، واستقصاء النبض العالمي للعام 2018 والبيانات التي توفرت من عملية الحصول على شهادة المساواة بين الجنسين في العوائد الاقتصادية، إلا أن فرقة العمل قامت بتحليلات خاصة بها للبيانات. وللأسف، لم يُسمح لفرقة العمل المستقلة الوصول إلى البيانات الخام للموارد البشرية وبالتالي لم تتمكن من إجراء تحليل شامل بشأن استخدام الموظفين، أو فصل الموظفين وترقيتهم، أو استخدام الفئات المختلفة للعاملين من غير الموظفين، وذلك حسبما كان مخطط أصلاً. وكانت فرقة العمل المستقلة مقيدة باستخدام البيانات التي توفرت بصفة مباشرة من شعبة الموارد البشرية ومكتب المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات. وقد أدى ذلك إلى وضع قيود كبيرة على تحليلات فرقة العمل المستقلة بشأن التمييز بين الجنسين والتنوع وشمول الجميع.

وتجدر الإشارة إلى أنه أثناء فترة عمل فرقة العمل المستقلة، تم الشروع بمسارات عمل عديدة ضمن منظومة الأمم المتحدة وفي داخل اليونيسف للتعامل مع المضايقات والقضايا المتصلة بذلك، وبالتالي ظل المشهد العام يتطور بسرعة. وتدرّك فرقة العمل المستقلة الخطوات التي اتخذتها اليونيسف في الأشهر الاثني عشر الماضية بهذا الصدد. وبينما ما زال من المبكر تقييم نجاح تلك الخطوات أو تأثيرها، فقد تابعت فرقة العمل المستقلة هذه التطورات باهتمام، وثمة إشارة إلى الكثير منها في جميع أقسام التقرير. وتحديداً، لاحظت فرقة العمل المستقلة استراتيجية داخلية تشمل المنظمة بأكملها بشأن الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين، والتي أُطلقت في كانون الثاني / يناير 2019، ويجري تنفيذها تدريجياً في جميع أقسام المنظمة. وثمة تعديلات تجري على عدة سياسات داخلية، بما في ذلك الحظر الذي تفرضه اليونيسف على التمييز والمضايقات والتحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة؛ وسياسة اليونيسف بشأن العمليات والإجراءات التأديبية الناجمة عن سوء السلوك؛ وسياسة اليونيسف بشأن حماية المبلغين عن المخالفات من الانتقام. وقد أقرت المديرية التنفيذية الاستخدام الكامل لسياسات العمل المرن والصدى للأسرة وذلك في رسالة أرسلتها إلى جميع الموظفين في شباط / فبراير 2019. وقد قامت اليونيسف بخطوات لتعزيز قدرات التحقيق لدى مكتب المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات عبر إضافة 10 مناصب جديدة؛ وتطوير نظام جديد لإدارة قضايا التحقيقات؛ وتعزيز قدرات الموارد البشرية لتنسيق المبادرات المعنية بالنوع الجنساني في مكان العمل. إضافة إلى ذلك، تم تعيين منسق متقدم جديد معني بمنع الاستغلال والانتهاك الجنسيين والإساءات في مكان العمل، والتحق بمكتب المديرية التنفيذية في شباط / فبراير 2019، ومن المتوقع كذلك تعيين مسشار متقدم جديد معني بالتغيير الثقافي وذلك في أواسط حزيران / يونيو. وتدرّك فرقة العمل المستقلة أيضاً أن اليونيسف عاكفة حالياً على تطوير أدلة جيب إرشادية ومنشورات توجيهية تتناول 'أين تذهب عندما يحدث كذا' وذلك لدعم لموظفين في التعامل مع عملية رفع الشكاوى.

القسم 2: ما الذي اكتشفناه

1-2 النتائج العامة

رغم أنه يوجد في اليونيسف قوة عمل ملتزمة، إلا أنه تسود فيها ثقافة تنظيمية غير صحية. ويتجلى هذا الأمر في التركيز الكبير على النتائج دون اعتبار للطريقة التي تتحقق فيها هذه النتائج؛ ووجود أسلوب إدارة تسلطي بدلاً من الأسلوب التمكيني، والذي يترافق مع نقص في مساءلة المديرين بشأن إدارة الأشخاص؛ والانقسامات العديدة المتجذرة التي تُفتت المنظمة؛ والثقة المتدنية بالإدارة؛ والخشية الملموسة بين الموظفين من التحدث علناً أو التعبير عن انشغالاتهم. ووجدت فرقة العمل المستقلة أن هذه الثقافة أخفت سلوكيات غير مقبولة في مكان العمل، وأتاحت الانتشار الصامت لإساءة استعمال السلطة والمضايقات والتحرش الجنسي والتمييز بين الجنسين. وظل سوء السلوك يجري لفترة طويلة دون الإبلاغ عنه بما يكفي، كما ظلت التحقيقات بشأنه سيئة ولم تصدر عقوبات ملائمة ضد مرتكبي الانتهاكات.

ووجدت فرقة العمل المستقلة أيضاً أن الوظائف التنظيمية المصممة لدعم ثقافة تنظيمية صحية وتوفير ضوابط وموازين بشأن سوء السلوك في مكان العمل أخفقت في أداء مهماتها. فوظيفة الموارد البشرية لا تُعتبر بأنها توفر نصيحة مهنية ومحايدة للمديرين والموظفين، ووظيفة التحقيق لا تحظى بثقة الموظفين، ووظيفة الاتصالات الداخلية لا تؤدي الواجب المنشود منها. وفي حين توجد سياسات شاملة على الورق لدى اليونيسف، إلا أن تنفيذها غير متوازن.

تستند بعض النتائج إلى بيانات مستخلصة من مواد ذات صلة استعرضتها فرقة العمل المستقلة من التحليل المحدود الذي أجرته. ومعظم النتائج نوعية وتستند إلى الأنماط المتكررة في الرسائل التي استلمتها فرقة العمل من الموظفين أثناء المقابلات الفردية العديدة أو مناقشات مجموعات التركيز التي أجراها أعضاء فرقة العمل المستقلة، أو من خلال السرد السري الذي توفر لرئيسي فرقة العمل مباشرة من الموظفين.

وفيما يلي مناقشة مفصلة للنتائج التي توصلت إليها فرقة العمل المستقلة.

2-2 ثقافة غير صحية في مكان العمل

1-2-2 ثقافة إدارية تسلطية متجذرة

أكدت فرقة العمل المستقلة وجود ثقافة تسلطية متجذرة في اليونيسف¹ وحددت نمطاً واضحاً ومتكرراً في تصورات الموظفين حول الثقافة الإدارية برز في جميع مناقشات مجموعات التركيز والمقابلات. وعادة ما تتجلى هذه الثقافة بالمديرين الذين يسعون إلى إثارة الدافعية لدى الموظفين باستخدام سلطتهم،

¹ تم تحديد هذا الأمر أيضاً في الكتاب الذي أعدته الباحثة بونيت أيريس (Bohnet, Iris) وآخرون، "مكان عمل يمكن للجميع أن يصفه بأنه بيتهم: تشجيع إشمال الجميع والانتماء في اليونيسف" (A Workplace for All to Call Home: Promoting inclusion and belonging at UNICEF)، جامعة هارفرد، 2017، وقد وجد الكتاب أيضاً أن الموظفين نادراً ما يتحدثون هذه الثقافة التسلطية (ص. 25).

والقوة الممنوحة لمنصبهم ومرتبته، وفي بعض الحالات من خلال بثّ الخوف. وتُركّز هذه الثقافة السلطة التي يخضع لها الموظف بيد شخص واحد - المشرف المباشر - الذي يمكنه اتخاذ قرارات بخصوص تمديد التعاقد، والتأثير على آفاق الترقية، وإلغاء منصب الموظف بكل بساطة.

تركز الممارسات الإدارية في اليونيسف غالباً على توجيه الموظفين، وليس تمكينهم، كي يقوموا بعملهم. وهذا يكرس أسلوب إداري يُعنى بالتفاصيل، مما قد يحقق نتائج جيدة على المدى القصير، ولكنه يخلق نقاط ضعف تنظيمية على المدى البعيد. وأبلغ الموظفون عن شعورهم بالإحباط وانخفاض المعنويات وعدم الدافعية عندما يبدو المشرفون بأنهم غير راضين أبداً عما يُنجز من عمل، ويركزون على أدق التفاصيل، ويفخرون بإجراء تصويبات، ويريدون دائماً أن يعلموا ما يقوم به كل شخص، ويطلبون باستمرار إخبارهم بالمستجدات، ويطلبون إجراء اجتماعات شخصية، بدلاً من التركيز على المسائل العامة الكبرى.

"حتى مسودات الرسائل الإلكترونية يتم تحريرها قبل أن يُسمح لي بإرسالها. وأنا أمضي من الوقت على إعادة كتابة المراسلات البسيطة أكثر مما أمضي على عملي الفني".

- موظف/ة في اليونيسف في المقر

وتفقد هذه الممارسات الإدارية أيضاً إلى ممارسة المحاباة. ويعتقد الموظفون بأنهم إذا أرادوا الاستمرار في مسيرتهم المهنية أو الحصول على ترقية فيتعين عليهم أن يحصلوا على رضا المشرف والمديرين الأعلى في التراتبية الوظيفية.² وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي المحافظة على الصمت وتلبية نزوات المشرف المباشر ورغباته.

"الترقيات هي نادر. وإذا لم تكن تعرف الناس المهمين وتنال رضاهم، فلن تحصل على ترقية أبداً، وخصوصاً إذا كنت أنثى".

- موظف/ة في اليونيسف أثناء مناقشة مجموعة تركيز

أعرب نصف المستجيبين في استقصاء النبض العالمي في عام 2018، والذي شارك فيه 8,000 شخص، عن شعورهم بالتمكين شخصياً كي يتخذوا قرارات، وإثارة قضايا ومعالجتها، وأن يأتروا على مكان العمل.³ ويتطابق هذا الشعور مع النتائج التي توصلت إليها فرقة العمل المستقلة. فقد أعرب الموظفون عن

² يرد تأييد لهذه النتيجة في كتاب (A Workplace for All to Call Home: Promoting inclusion and belonging at UNICEF)، إذ يذهب الكتاب إلى القول بأن "الموظفين أشاروا إلى مسارات غير واضحة للارتقاء إلى المناصب المتقدمة، وأعربوا عن تصور بأن هذا الامتياز يُمنح بصفة غير رسمية من خلال شبكات المعارف" (ص. 24).

³ Agenda Consulting, 'UNICEF Global Staff Pulse Survey 2018- Whole Organisation Report', UNICEF, 2018, p. 6.

شعورهم بعدم التمكين لأن يديروا عملهم، أو لأن يسيروا إلى المشاكل، أو اتخاذ زمام المبادرة لتحسين النتائج. ويشعرون بأنه يتعين عليهم أن يحافظوا على صمتهم، وألا يعبروا عن آراء ناقدة، وألا يبدأوا بحملات إذا أرادوا المحافظة على مسيرتهم المهنية في اليونيسف.⁴ وقد لوحظت هذه المسألة في جميع أقسام المنظمة.

وجدت فرقة العمل المستقلة أن العاملين بعقود (غير الموظفين) يشعرون بضعف أكبر حيال التحرش الجنسي والمضايقات وإساءة استخدام السلطة مقارنة مع الموظفين المتفرغين، نظراً للنقص الضمني للأمن الوظيفي ونقص الحماية المتوفرة للموظفين الآخرين.

وجدت فرقة العمل المستقلة أنه، ووفقاً للموظفين، "كل شيء يدار من خلال تصنيف الفئات الوظيفية". وقد أدى ذلك إلى تركيز قوي على كيفية الترقية إلى الفئة الوظيفية اللاحقة. وبالنسبة للمديرين، خلق هذا الأمر حافزاً لإظهار نتائج "بأي ثمن"، والتي تتحدد جودتها من قبل شخص واحد فقط – المشرف. وفي العديد من الحالات، كان من المتوقع من الموظفين تحقيق نتائج للمشرف المباشر عنهم فقط، حتى على حساب الصورة العامة للنتائج.

"اخضع، وأطع المشرف عليك، وابق صامتاً، إذا أردت المحافظة على بقاءك في هذا النظام".

- موظف/ة في اليونيسف أثناء مناقشة مجموعة تركيز

تُقاس النتائج بحرص وتشكّل الأساس للمكافأة، ولكن ليس ثمة قياس أو تقييم أو مكافأة/كيفية تحقيق النتائج، وبالطبع ليس ثمة عقاب بهذا الخصوص. وفي ظل غياب أي مسار فني صريح للمهنة، فغالباً ما يُكافأ الموظفون الذين يحققون نتائج بترقيتهم إلى مناصب إشرافية أو إدارية. ووجدت فرقة العمل المستقلة أن الموظفين يرون بأن الثقافة الإدارية الحالية تخفي المضايقات وإساءة استعمال السلطة وغير ذلك من الانتهاكات وتُضفي الشرعية عليها، وفي الوقت نفسه تعاقب من لا يسكت عن الخطأ أو يشتكي. وقد تلقت فرقة العمل المستقلة بصفة متكررة ملاحظات من الموظفين في مناقشات مجموعات التركيز أشاروا فيها إلى وجود "مسيئين معروفين" حتى في المناصب الإدارية العليا، ولكن لم يتخذ أي إجراء حيال ذلك.

ولا توجد أي مساءلة بخصوص إدارة الأشخاص إذ لا توجد آلية لتقديم ملاحظات وتعليقات بشأن سلوك المديرين والمشرفين في مجال إدارة الأشخاص. ومع غياب المساءلة عن إدارة الأشخاص، لا يمكن التعرف على الإدارة السيئة أو المسيئة أو تصويبها.

⁴ تم تحديد ديناميات القوة هذه أيضاً في إصدار اليونيسف 'استعراض الفريق المستقل لاستجابة اليونيسف للحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين'، اليونيسف، 2018، وورد في هذا الإصدار، "ثمة حاجة مشتركة [...] للإقرار بديناميات القوة القائمة في مكان العمل، حيث لا يجرؤ الموظفون الذين يودون الإعراب عن رأي مغاير على التعبير عن رأيهم" (ص. 41).

يزداد تعقيد الوضع من جراء نقص الأمثلة الواضحة على المضايقات أو إساءة استعمال السلطة من قبل الإدارة، هذا من ناحية، وكذلك من نقص الأمثلة حول الممارسة الشرعية للسلطة الإدارية، من ناحية ثانية. وهذا يُترك الأمر للمشرفين وللخاضعين للإشراف لتفسير التعريفات المتوفرة وتحديد ما هي الممارسة الشرعية للسلطة الإدارية، وما هي الإساءة.

"يكون تعاقدك على المحك إذا ما بدّر منك أي تحدٍ لسلطة المشرف".

- موظف/ة في اليونيسف أثناء مناقشة مجموعة تركيز

ويعني نقص بيانات الملاحظات والتعليقات بشأن قدرات المديرين والمشرفين في مجال إدارة الأشخاص، أن هذه المهارات والسلوكيات لا تؤخذ بالاعتبار في عملية الاختيار للمناصب الإدارية الأعلى. وقد تُقل العديد من المديرين إلى مناصب إدارية أخرى في المنظمة رغم أن بعض الموظفين اتهموهم بارتكاب تحرش جنسي أو مضايقات أو إساءة استعمال السلطة، وأحياناً تتم ترقيتهم ومكافأتهم بمسؤوليات إدارية أكبر. ولا توجد عملية منهجية لضمان عدم حدوث ذلك.

لقد نفذت اليونيسف عدة برامج تدريبية في الإدارة، ولكن تشير النتائج التي توصلت إليها فرقة العمل المستقلة إلى أن التدريبات لم تصل إلى جميع المشرفين والمديرين. وهناك نقص في الإعداد المنهجي أو التدريب الإلزامي في مجال إدارة الأشخاص للموظفين الذين يتقلدون مناصب إدارية أو إشرافية. وقد أكد عدة مديرين على ذلك أثناء المقابلات مع فرقة العمل المستقلة، وقالوا إن التدريب الذي حصلوا عليه قبل استلامهم لمناصبهم كمديرين أو ممثلين قطريين أو مديرين إقليميين لم يركز على إدارة الأشخاص.

"عندما بدأت في هذا المنصب التمثيلي، لم أحصل على أي تدريب أو دعم. واضطرت أن أتعلم وأنا على رأس عملي - سواءً أكانت النتيجة جيدة أم سيئة".

- مدير في اليونيسف أثناء مناقشة مجموعة تركيز

استنتجت فرقة العمل المستقلة أن هذه العوامل متضافرة ساهمت في انخفاض مستوى المعنويات وتدني الثقة في الإدارة، كما تهدد بأن تقود إلى تقليص الإنتاجية، وفي نهاية المطاف تقويض النتائج للأطفال.

2-2-2 الإقطاعات والثقافات الفرعية

تحدث الموظفون عن ظروف تشبه الإقطاعات في بعض المناطق والمكاتب القطرية، حيث أسس المدير الإقليمي أو الممثل القطري "حكماً شخصياً"، وحيث يملئ طريقة سير الأمور، وما هو المقبول وغير المقبول، وكيف ينبغي تفسير وتنفيذ سياسات الموارد البشرية وغيرها من السياسات التي تنطبق على المنظمة بأكملها – أو حتى ما إذا كان يجب تطبيقها أصلاً. لا تتماشى هذه الثقافات الفرعية ونظم القيم الخاصة بها مع قيم اليونيسف، وقد أتاحت بروز طائفة واسعة من الممارسات السيئة، بما في ذلك المحاباة، والحرمان الانتقامي من الوظيفة التمثيلية، والحرمان في آخر لحظة من السفر الوظيفي المخطط مسبقاً، وازدراء الذين لا يسكتون عن الخطأ وتهميشهم وعزلهم، وعدم احترام الموظفين الوطنيين، وتجاهل العمليات العادية لاستقدام الموظفين، أو السماح ضمناً بسلوكيات يمكن أن تُعتبر تحرشاً جنسياً. وقد سمع أعضاء فرقة العمل المستقلة عن عدة حالات تعرض فيها موظفون لمثل هذه لممارسات وعن مديرين أعربوا صراحة وضمناً عن أن القواعد والطرق التي يعتمدونها تتمتع بالأولوية عن كل ما عداها. ويؤدي النقص في الضوابط والموازين في مجال إدارة الأشخاص إلى تطوير إقطاعات وثقافات فرعية ضارة. ووفقاً للموظفين، لا تُحترم القيم والسياسات التي تسري على اليونيسف بأكملها، وفي بعض الحالات لا تكون معروفة أصلاً من قبل الموظفين المنتمين لمثل هذه الإقطاعات.

"أتى الممثل إلى مكثبي ليعرب عن غضبه وخيبة أمله، وبدأ يهينني بصوت عالٍ لأنني لم أَدعم مرشحه المفضل في فريق التوظيف".

- موظف/ة في اليونيسف في مكتب قطري

تحدث الموظفون عن وجود إدارة تعمل من خلال الخوف والتهديدات في المكاتب التي تعمل كإقطاعات أكثر من أي قسم آخر في المنظمة. وتحدث هؤلاء الموظفون عن شعورهم بأنهم تحت رحمة مدير واحد وأنه لا سبيل لهم للحصول على مساعدة أو دعم.⁵

2-3 انقسامات تنظيمية راسخة

استناداً إلى ملاحظات وتعليقات متسقة من الموظفين أثناء مناقشات مجموعات التركيز والمقابلات والمراسلات السرية، وجدت فرقة العمل المستقلة أنه لا يوجد في اليونيسف ثقافة موحدة لمكان العمل، بل تتسم الثقافة التنظيمية بانقسامات عديدة مستمرة منذ مدة طويلة وقائمة على 'نحن' و 'هم'، ويبدو أن اليونيسف لا تلقي بالاً لهذا الأمر. وهذا يدل على أنه بينما حققت اليونيسف خطوات واسعة نحو تنويع قوة العمل لديها، خصوصاً في مرحلة استقدام الموظفين، إلا أنها كرست اهتماماً أقل لتشجيع شمول

⁵ أشار اثنا عشر في المئة من الموظفين إلى الخوف من الانتقام فيما إذا جاهرُوا برأيهم، وفقاً للتقرير الصادر عن شركة مايكوتش وشركاه، "تقرير النمط الثقافي: الاستقصاء العالمي للموظفين" (Cultural Pattern Report: Global Staff Survey 2017)، اليونيسف، 2018، ص. 9.

الجميع والشعور بالانتماء.⁶ ثمة اعتداءات صغيرة تستهدف مجموعة متنوعة من عوامل الهوية، من قبيل النوع الجنساني، والهوية الجنسية، والعرق/ الإثنية، والميل الجنسي، والإعاقة، واللغة، والجنسية. كما تقود المكانة الوظيفية للموظفين (مثلاً الوطنيين في مقابل الدوليين أو الموظفين في مقابل العاملين من غير الموظفين) إلى انقسامات ملحوظة ضمن المنظمة. أما الانقسامات التنظيمية التي أبرزها الموظفون، فنتناولها أدناه.

أ – المساواة بين الجنسين ومعاملة الأقليات

رغم أن اليونيسف حققت تقدماً في مجال المساواة بين الجنسين،⁷ مثلاً من خلال تحقيق المساواة بين الجنسين في الموظفين الدوليين من الفئة الفنية في عام 2018،⁸ ما زالت توجد تفاوتات بين الجنسين ضمن فئات مختلفة من الموظفين وضمن المناطق والمقر (انظر المرفق 1، والشكلين 3 و 4). وجدت الدراسة المرتبطة بالحصول على شهادة المساواة بين الجنسين في العوائد الاقتصادية أنه رغم تلبية اليونيسف لمعايير الشهادة في معظم المجالات، إلا أن المنظمة كانت دون المعايير فيما يتعلق بالعدالة في الفرص لترقية الرجال والنساء، والاستفادة من فرص العمل المرن، والأجور المتساوية بين الجنسين لأداء أعمال متكافئة، إذ لم تُجرِ اليونيسف دراسة بشأن وجود فجوة في الأجور.⁹ العمل جارٍ حالياً لتوظيف موظف/ة في منصب جديد في شعبة الموارد البشرية – منسق مشاريع متقدم معني بالنوع الجنساني في مكان العمل – وسيشرف على جميع عمل المنظمة في مجال المساواة بين الجنسين، وذلك بحسب توصية مشروع المساواة بين الجنسين في العوائد الاقتصادية.¹⁰

أجرت فرقة العمل المستقلة تحليلها الخاص بشأن ما إذا كانت اليونيسف قد حققت المساواة فيما يخص بتشكيلة الموظفين الدوليين العاديين بحسب فئة الوظيفة،¹¹ وفي استقدام الموظفين الجدد، وفي

⁶ وفقاً لكتاب (A Workplace for All to Call Home: Promoting inclusion and belonging at UNICEF)، "يظل تشجيع التكافؤ وشمول الجميع تحدياً – ومهمة حيوية نظراً لتنوع السياق الدولي الذي تعمل فيه القوة العاملة [التابعة لليونيسف]" (ص. 3).

⁷ ويعرفها مشروع المساواة بين الجنسين في العوائد الاقتصادية بأنها تحقيق: (1) توازن قوي بين الجنسين على كافة مستويات المنظمة؛ (2) فجوة الأجور بين الجنسين التي لا تفسر لها ضئيلة ويمكن تجاهلها إحصائياً؛ (2) إطار متين من السياسات والممارسات الفعالة لضمان مسيرة مهنية متكافئة للنساء والرجال؛ (4) ثقافة شاملة للجميع تنعكس في التقييم العالي من الموظفين من حيث فرص التطور الوظيفي. مشروع المساواة بين الجنسين في العوائد الاقتصادية "التقييم الجنساني والإعداد لشهادة المساواة بين الجنسين في العوائد الاقتصادية: اليونيسف"، مشروع المساواة بين الجنسين في العوائد الاقتصادية، 2018، ص. 8.

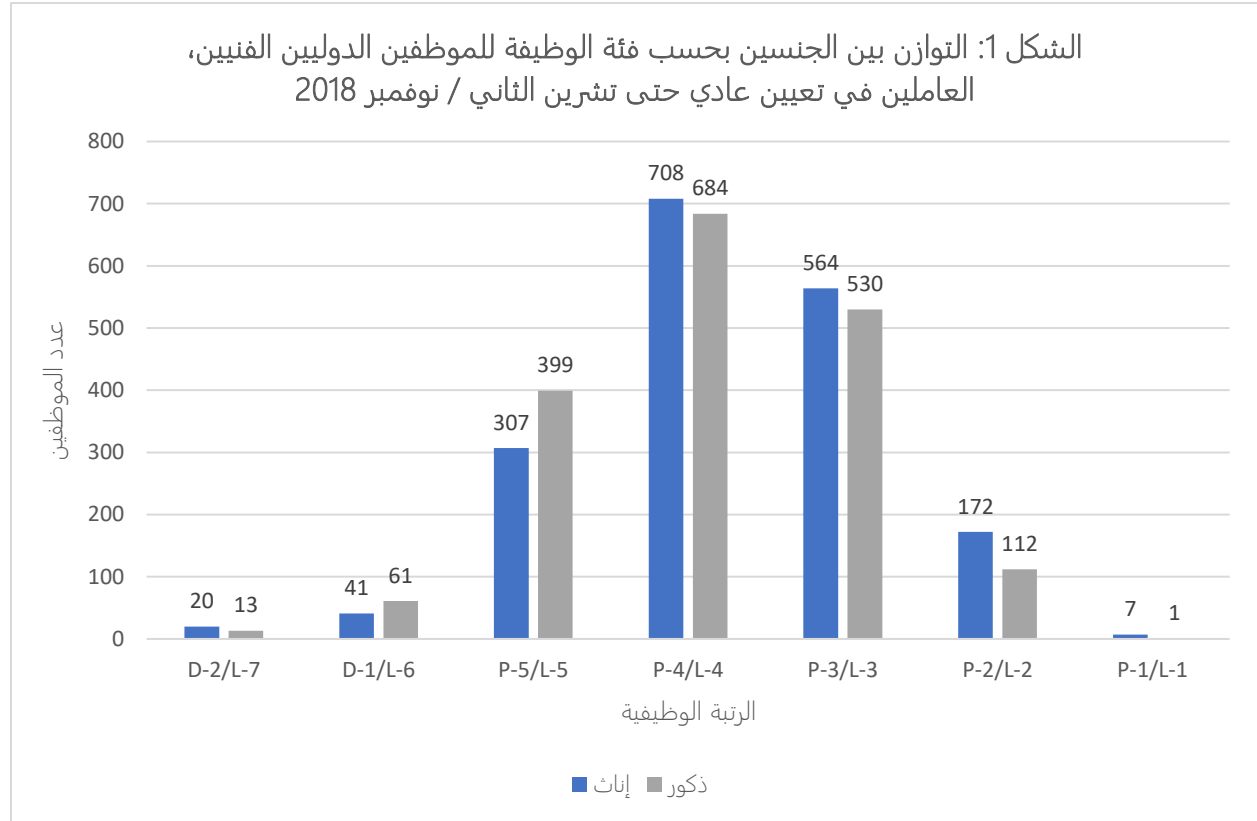
⁸ وفقاً لبيانات اليونيسف، بلغت نسبة النساء في الفئة الفنية والفئات التي تفوقها 50 في المئة في عام 2019، وارتفعت عما كانت عليه في عام 2015 إذ بلغت 49.3 في المئة عندما احتلت اليونيسف المرتبة 7 من بين 35 هيئة تابعة للأمم المتحدة على هذا المقياس. الأمم المتحدة، 'تحسن وضع النساء في منظومة الأمم المتحدة: تقرير صادر عن الأمين العام'، A/72/220، الأمم المتحدة، نيويورك، 27 تموز / يوليو 2017 <<https://undocs.org/en/A/72/220>>، بالرجوع إليه في 21 أيار / مايو 2019.

⁹ التقييم الجنساني والإعداد لشهادة المساواة بين الجنسين في العوائد الاقتصادية، ص. 17، ص. 21، ص. 31.

¹⁰ المرجع السابق، ص. 35. تجدر ملاحظة أن كتاب (A Workplace for All to Call Home: Promoting inclusion and belonging at UNICEF) عرض شواغل تتعلق بمنهجية الاستقصاء الذي يجريه مشروع المساواة بين الجنسين في العوائد الاقتصادية، وسلط الضوء على خطر السقوط في الصور النمطية المحتملة، وقال إن الأسئلة المطروحة بشأن النوع الجنساني لا تكفي للخروج بإثباتات، واستنتج أنه فيما يخص المساواة فإن مشروع المساواة بين الجنسين في العوائد الاقتصادية يتجاهل متغيرات اجتماعية-ديمقراطية أساسية أخرى.

¹¹ يتم توظيف الموظفين من الفئة الفنية عبر عملية دولية (IP). وثمة تصنيف للمناصب بفئة (L) وهي للمناصب الدولية

الترقيات. وقد استند هذا التحليل إلى بيانات محدودة حول الموارد البشرية وفرتها اليونيسف لفرقة العمل المستقلة.¹² ولاحظت فرقة العمل المستقلة أنه بينما يوجد إناث أكثر من الذكور في فئة العمل P1/L1 وحتى فئة العمل P4/L4، إلا أن تمثيل الذكور أقوى كثيراً في مستويات P5/L5 (يصل إلى 57%) و D1/L6 (يصل إلى 60 في المئة)، وهي فئات العمل التي يحتلها عادة المديرون في اليونيسف، من قبيل الممثل المقيم أو مديري المكاتب (انظر الشكل 1).



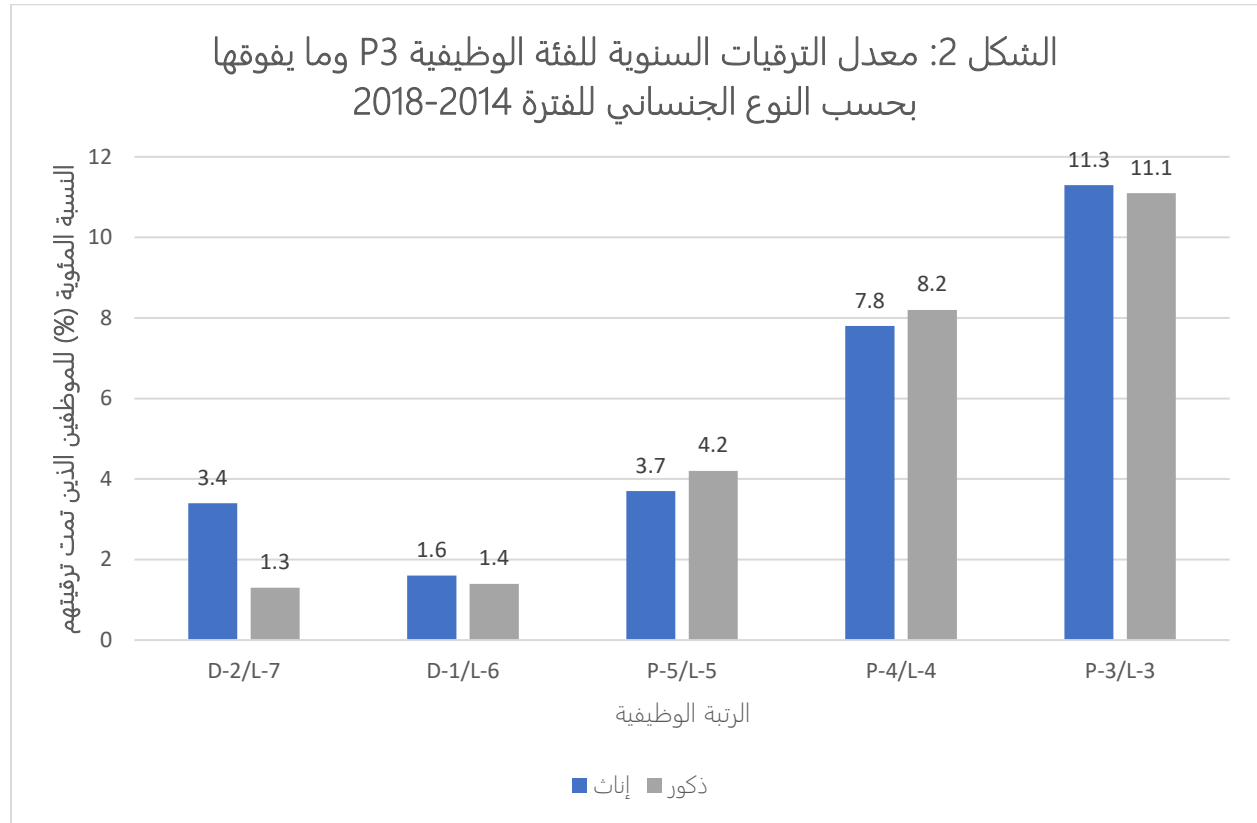
وفي حين تم تعيين عدد من النساء يفوق عدد الرجال في السنوات الخمس الماضية في فئات وظيفية أدنى، خصوصاً في المستويين P2/L2 و P3/L3 وحتى المستوى P4/L4، إلا أن هذا الأمر تغير عند المستوى P5/L5 وما يفوقه، حيث تم تعيين عدد أكبر من الرجال (انظر المرفق 1، الشكل 5).

ويبدو أن النزعة نفسها تنطبق على الترقيات لفئات وظيفية أعلى. وبما أنه يوجد عدد أكبر من النساء في الفئة الوظيفية P4 وعدد أكبر قليلاً من النساء في مجّمع المواهب، سيبدو ممكناً إعداد نساء من الفئة الوظيفية P4 للترقية إلى مناصب عليا. ومع ذلك، لا يبدو أن هذا الأمر يحدث؛ بل تمت ترقية عدد أكبر من الموظفين الذكور إلى المستويين P5 و D1 (انظر المرفق 1، والشكلين 7 و 8). وهذا ينعكس أيضاً في معدل

الممولة من المشاريع. أما الموظفون من فئة الخدمات العامة (GS) فيتم استقدامهم في داخل البلد المعني. والموظفون الوطنيون (NO) فهم يحملون جنسية البلد الذي يقع فيه المكتب المعني.

¹² طلبت فرقة العمل المستقلة إمكانية وصول كاملة إلى البيانات الخام للموارد البشرية لتنفيذ عدة تحليلات محددة، ولكن لم يُتج لها ذلك. وبدلاً من ذلك، وفرت شعبة الموارد البشرية بيانات محدودة فقط حول معايير محددة وذلك لأن جميع البيانات المطلوبة، من قبيل البيانات المتعلقة بالتقدم الوظيفي، كانت إما غير متوفرة، أو لا يمكن مقارنتها من سنة إلى أخرى، أو أن نوعيتها سيئة.

الترقيات السنوية بين عامي 2014 و 2018 (تشرين الثاني / نوفمبر): فقد كان معدل الترقيات للفتن P4 و P5 أعلى بشكل ملحوظ للرجال منه للنساء.



برزت قضايا النوع الجنساني أيضاً فيما يتعلق بالعمليات التي تؤثر على المسيرة المهنية، من قبيل التناوب،¹³ وخصوصاً التعيين في مناصب لغير ذوي الأسر في مواقع صعبة. ووجدت فرقة العمل المستقلة أن النقل الداخلي أعلى قليلاً بين الموظفين الذكور عنه بين الموظفات الإناث (انظر المرفق 1، الشكل 6).¹⁴ وقد تم تعيين عدد أكبر من الرجال مقارنة بالنساء في مراكز العمل ذات التصنيف الأعلى في الصعوبة، على سبيل المثال تبلغ نسبة النساء من بين الموظفين المعيّنين في مواقع غير صعبة (يتراوح تصنيف الصعوبة بين A و H) ما بين 60 إلى 61 في المئة. وفي الطرف الآخر من الطيف، تبلغ نسبة النساء من الموظفين المعيّنين في مراكز عمل مصنفة بدرجة الصعوبة العالية (E)، 27 في المئة فقط (انظر المرفق 1، الشكل 9). وقد وجدت فرقة العمل المستقلة من الاستماع إلى ملاحظات الموظفين أن عدداً أكبر من

¹³ مستوى رضا النساء في اليونيسف أقل كثيراً بخصوص نقل مكان العمل والانتقال بصفة عامة، وتم تسليط الضوء على هذا الأمر في كتاب

Génot, S., et al, 'Retention and Promotion at UNICEF', Harvard Kennedy School, 2017, p. 7.

¹⁴ تتماشى هذه النتائج مع ما ورد في كتاب

'Retention and Promotion at UNICEF': "Overall, fewer women have been able to reach higher level positions and hardship postings at UNICEF" (p. 4)

و 'التقييم الجنساني والإعداد لشهادة المساواة بين الجنسين في العوائد الاقتصادية': "الأرجحية أكبر بأن تتم ترقية النساء إلى الفئات الوظيفية P1 و P2 و NO-A و NO-B و P3 و P4 و NO-C و NO-D، بينما العكس صحيح بخصوص الفئات الوظيفية P5 و D1 و D2 وما يفوقها" (ص. 3).

الموظفات سيقبلن العمل في مواقع ذات صعوبة عالية إذا ما أُدبرت التحديات التي تتضمنها تلك التعيينات على نحو أفضل، وتعاملت معها المنظمة بمرونة أكبر. وتدل هذه النتائج على أن اليونيسف ربما تتجاهل النساء المهتمات بهذه التناوبات. وثمة تبعات مباشرة لهذا الأمر على الترقيات المستقبلية إذ أن التعيين في مواقع صعبة يقود إلى فرص للارتقاء الوظيفي.

أما الموظفون الذين يعرّفون أنفسهم بأنهم مثليين ومثليات ومزدوجو الميل الجنسي ومتحولون جنسياً فقد أعربوا عن شعورهم بعدم وجود مراعاة لمسيرتهم المهنية، خصوصاً في التعيينات التناوبية، بما في ذلك إعادة التعيين في بيئات معادية لميلهم الجنسي و/أو تعبيراتهم الجنسية. وأعربوا عن شعور بأن أدراك النوع الجنساني بعيداً عن ثنائية ذكر-أنثى هو إدراك ضعيف بين المديرين والموارد البشرية والزملاء في اليونيسف، وثمة حاجة لمعالجة هذا الأمر.¹⁵

درست فرقة العمل المستقلة أيضاً خروج الموظفين من المنظمة خلال السنوات الخمس الماضية ووجدت أنه في حين يترك الموظفون الذكور العمل مع اليونيسف بصفة عامة بأعداد أكبر من النساء لأسباب من قبيل التقاعد وانتهاء فترة التعيين، إلا أن ذلك لا ينطبق في حالة الاستقالات. فمن بين 366 استقالة من الموظفين الدوليين من الفئة الفنية خلال السنوات الخمس الماضية، كان منها 57 في المئة مقدمة من نساء.¹⁶ ويلاحظ هذا الأمر أكثر ما يكون في المستويات العليا، وخصوصاً الفئة الوظيفية P5/L5، حيث يستقيل عدد أكبر من النساء مقارنة بالرجال، رغم وجود عدد أقل من النساء في هذه الفئة الوظيفية (انظر المرفق 1، الشكل 10). ونظراً لعدم وجود مقابلات منهجية مع الموظفين الخارجين من العمل، فليس من الممكن تحديد الأسباب المحددة لهذه الاستقالات. ومع ذلك، وجدت فرقة العمل المستقلة مجموعة واحدة من النساء من الممكن أنها ساهمت في زيادة معدل الاستقالات بين النساء: فالموظفات الراغبات في تأسيس أسرة يجدن أن السياسات المؤسسية والثقافة المؤسسية غير مرتنتين وداعمتين. وقد وردت معلومات بأن العديد من النساء تركن العمل لهذا السبب.

تحدث الموظفون في مناقشات مجموعات التركيز وفي المقابلات عن حدوث تمييز جنساني بصفة منتظمة في مكان العمل. ويتراوح هذا التمييز الذي كشف عنه الموظفون بين التمييز الواضح، من قبيل إزالة موظفات من مستوى رفيع من مهمات التمثيل، وحرمانهن من الفرصة للتفاعل مع الشركاء حتى عندما يمتلكن أعرق معرفة بالقضايا قيد التناول، وعدم السماح لهن بتقديم عروض أثناء الاجتماعات المهمة؛ إلى سلوكيات أكثر خطاً بالكرامة من قبيل عدم توفير مقعد للموظفات على مائدة الحوار، أو عدم السماح لهن بالتحدث في الاجتماعات.

ب - الانقسامات العرقية والإثنية

أشار الموظفون أيضاً إلى وجود تمييز قائم على الانتماء العرقي أو الإثني، وخصوصاً في المكاتب

¹⁵ تبنت اليونيسف تعريفاً أكثر تنوعاً وشمولاً للعائلات، وقد ورد هذا الأمر تحديداً في المرجع 'Retention and Promotion at UNICEF'، ص. 25.

¹⁶ وبالمثل، يشير المرجع 'Retention and Promotion at UNICEF' بأنه: "عموماً، الأرجحية أقل أن تتقاعد النساء من العمل في اليونيسف مقارنة بالرجال [...] وتزيد الأرجحية بأن يقدمن استقالة من العمل أو ينتقلن إلى منظمة أخرى من منظمات الأمم المتحدة" (ص. 4).

الميدانية. ووفقاً للموظفين، غالباً ما يتجلى هذا الأمر في دقائق العمل اليومي، وتعديلات جزئية، وصور نمطية سلبية وانعدام الحساسية الثقافية في مكان العمل، وقد قدم الموظفون أمثلة حول محاباة موظفين من جنسيات معينة أو تجنبهم في قرارات التوظيف وفي التكليف بمهام العمل. ويجلب الموظفون المنحدرون من بلدان عديدة طائفة واسعة من الخبرات المهنية والثقافية والشخصية لتستفيد منها اليونيسف في عملها مع الأطفال، ولكن لا يبدو أن هذه الميزة مُستغلة بما يكفي.¹⁷

لا يوجد في اليونيسف حالياً نهج منسق للدفع بالتنوع وشمول الجميع في مكان العمل ورصدهما. وقد علمت فرقة العمل المستقلة أنه ربما لا يوجد فهم واضح ومشارك حول معنى التنوع وشمول الجميع في منظمة عالمية ومحلية في آنٍ معاً. وهذا بدوره يدل على أنه لا يتاح لجميع الموظفين فرصة للمساهمة بكامل إمكاناتهم.

ج - الموظفون الدوليون والموظفون الوطنيون

ثمة انقسام واضح يبرز بين الموظفين الدوليين والموظفين الوطنيين، والذين يشكلون 29 في المئة و 33 في المئة من قوة العمل، على التوالي. وإضافة إلى التباين المنهجي المعروف في سياسة الموارد البشرية، من قبيل الفرق الكبير في هيكل الأجور والاستحقاقات، أشار الموظفون الوطنيون في معظم المكاتب التي زارها أعضاء فرقة العمل المستقلة إلى "فرق في القوة" وقالوا بأنهم عادة ما يشعرون "كمواطنين من درجة ثانية" دون آفاق مهنية أو احترام أو صوت.¹⁸

"إذا كان يوجد موظف دولي مسيء في مكتب ميداني، فحينها سيكون من الأسهل التحلي بالصبر حتى ينتقل الموظف ويصبح مشكلة في مكان آخر، بدلاً من رفع شكوى".

- موظف/ة في اليونيسف أثناء مناقشة مجموعة تركيز

يتجلى هذا الانقسام، على ما يبدو، بطرق متعددة، أحياناً على شكل تسلط أو إساءة صريحة، أو تمييز عرقي واضح، أو تمييز بين الجنسين، أو تحرش جنسي، أو انعدام الحساسية الثقافية. وفي حالات أخرى، ثمة

¹⁷ بالمثل، أشار كتاب (A Workplace for All to Call Home: Promoting inclusion and belonging at UNICEF): "تحدث المستجيبون عن تصوراتهم بشأن عدد من أوجه انعدام المساواة: إيلاء الأولوية لأولئك الذين يجيدون اللغة الإنجليزية؛ ومحاباة لمصلحة أولئك الذين يحملون درجة الماجستير؛ وضعف في تمثيل التنوع الاجتماعي-الاقتصادي - وربما يعود ذلك إلى متطلبات التحصيل العلمي؛ نفور من الخبرات المتعددة القطاعات؛ وحصص التركيز على زيادة عدد الموظفين وتواجد أشخاص من الدولة المستفيدة في قوى العمل، وذلك على حساب التنوع من حيث العرق والإثنية ومن المثليين والمثليات، وعلى حساب مستوى القدرات". (ص. 24).

¹⁸ أشار كتاب (A Workplace for All to Call Home: Promoting inclusion and belonging at UNICEF) أيضاً إلى أن الموظفين الذين يشغلون مناصب غير مناصب السلطة التقليدية في المنظمة يفتقرون إلى القدرة على إيصال أصواتهم. ومن بين ديناميات السلطة التي أشار إليها الأفراد والتي تؤدي إلى تقليص مستوى قدرتهم أو قدرة الموظفين الآخرين على التأثير: ديناميات المقر والميدان؛ ديناميات الأسلوب الجديد والأسلوب القديم؛ وديناميات الموظفين القدامى والموظفين الجدد (ص. 25).

تميز بشأن كيفية مشاطرة المعلومات، ومن يمكنه التصرف في غياب المشرف عنه، ومن يمكنه التحدث في الاجتماعات أو المشاركة في فرق عمل معينة. وعلى سبيل المثال، يوجد في أحد المكاتب القطرية مطعمان مختلفان ولهما أسعار مختلفة تفصل بين الموظفين الدوليين والمحليين بناء على نوع الوجبات. كما أن الموظفين المحليين لا يعتبرون مبادرة 'موارد بشرية واحدة'¹⁹ كواقع ممارس فعلاً؛ ويشعرون بدلاً من ذلك بوجود ثقافة قائمة على 'نحن مقابل هم' تسود في معظم المكاتب الميدانية.

من المفهوم أنه سيظل دائماً فروقات بين الوظائف، وهي فروقات مرتبطة بمتطلبات المهارات والأجور الكلية للموظفين الذين يمكنهم التنقل عالمياً، والقادرين والمستعدين على القيام بالعمل لليونيسيف في بيئات متنوعة، هذا من ناحية، وهناك الوظائف التي لا تتطلب إمكانية التنقل، من ناحية أخرى. وتتفهم فرقة العمل المستقلة أن فئات الوظائف وشروط وأحكام التوظيف مرتبطة بالأنظمة المعتمدة في منظومة الأمم المتحدة. ومع ذلك، تعتقد فرقة العمل المستقلة أنه يمكن القيام بالمزيد ضمن درجة الحرية المتاحة لوكالات الأمم المتحدة المنفردة لإضفاء الانسجام على إطار الموارد البشرية للأنواع الثلاثة من الموظفين (الدوليين من الفئة الفنية، والموظفي من فئة الخدمات العامة، والموظفين الوطنيين)، وإتاحة المزيد من فرص التطور الوظيفي للموظفين الوطنيين وللموظفين من فئة الخدمات العامة.

في هذا المكتب القطري، لا يجلس الموظفون معاً حتى لتناول الغداء لأن كافيتيريا الموظفين المحليين تقدم طعاماً محلياً فقط وسعره أرخص مما تقدمه كافيتيريا الموظفين التي تقدم طعاماً دولياً فقط وبسعر أعلى.

إن تصورات الموظفين حول التفاوت بين فئات الوظائف المختلفة نابعة من قواعد الأمم المتحدة التي تجعل موظف دولي مبتدئ يحصل على أجر يفوق كثيراً ما يحصل عليه موظف محلي يتمتع بخبرة طويلة.

د - الموظفون والعاملون من غير الموظفين

يتجلى هذا الانقسام بين الموظفين وبين العاملين من غير الموظفين على نحو أوضح. ففوة العمل من العاملين غير الموظفين، والتي تتألف من المستشارين والمتعاقدين والمتطوعين وموظفي المنظمات الشريكة والمتدربين والموظفين المعارين، وما إلى ذلك، تؤدي عملاً مهماً لليونيسيف، وغالباً جنباً إلى جنب مع الموظفين وفي بيئات خطيرة. وتُدار هذه التعيينات محلياً، ولا تعلم شعبة الموارد البشرية الحجم الكلي لقوة العمل من غير الموظفين في اليونيسيف. ولا توجد بيانات موثوقة حول عدد العاملين من غير الموظفين من أي فئة من الفئات، أو أين يعملون، أو ما الذي يقومون به ولأي فترة. وهذا يدل على الأولوية المتدنية التي توليها اليونيسيف لهذه الشريحة الكبيرة من قوة العمل. ويشعر العاملون من غير الموظفين بالانكشاف أمام المضايقات، بما في ذلك التحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة، وذلك بسبب الغياب الكامل للأمن الوظيفي ومحدودية إمكانية الحصول على المعلومات التنظيمية والاستفادة من الشبكات

¹⁹ مبادرة "موارد بشرية واحدة" هي نهج يُلزم الموارد البشرية بدعم المديرين والموظفين لتشكيل وتمكين قوة عمل تلبي الاحتياجات دائمة التطور. منظمة الأمم المتحدة للطفولة، 'استراتيجية الموارد البشرية لليونيسيف 2018-2021'، اليونيسيف، 2018، ص. 5.

والموارد. وقد تحدثوا عن الشعور بأنه لا صوت لهم ولا ملاذ.

هـ - المديرون والموظفون

وجدت فرقة العمل المستقلة أن السرديات المتعلقة بثقافة اليونيسف أثناء مناقشات مجموعات التركيز كانت تختلف بشدة بين المديرين والموظفين. إذ ينزع المديرون للشعور بأن ثمة مبالغة بشأن المشاكل، وأنها تعبر غالباً عن منظور موظفين ساخطين وأن غضبهم ناتج عن الممارسة الشرعية للسلطة الإدارية. واعترف بعض المديرين أنه في حين توجد بعض المشاكل، إلا أنها تنزع أن تكون مشاكل محددة لكل نوع من الأنواع في قوة العمل، مثلاً المقر والمكاتب الميدانية، وأن هذه المشاكل ليست أسوأ عما هو شائع في المنظمات الأخرى ولا تختلف عنها.

ومن ناحية ثانية، يُبرز الموظفون صورة مختلفة تماماً، فقد أشاروا إلى أن المديرين لا يكثرثون بمشاعر الموظفين وتظلماتهم، والأمر الأهم أنه لا توجد طرق منهجية وآمنة كي يعبر فيها الموظفون عن شكاويهم. ونتيجة لذلك، تتراكم التوترات بين المديرين الذين يتمتعون بسلطة كبيرة، وبين الموظفين الخاضعين لهم. ويشعرون بأن المنظمة تغيرت نحو الأسوأ خلال السنوات العشر الماضية، وقدموا أمثلة عديدة على ممارسات مستمرة من إساءة استعمال السلطة ونشر الخوف وسلوكيات غير مقبولة من قبل المشرفين.

وتشير الملاحظات والتعليقات من مناقشات مجموعات التركيز ومن المقابلات والمراسلات السرية أن الموظفين لا يشعرون بأنه في وسعهم الثقة بوسائل الانتصاف أو أنه توجد إجراءات لحمايتهم فيما إذا رفعوا شكوى.

4-2-2 ثقافة قائمة على الصمت

وتدل بيانات الاستقصاءات والبيانات النوعية من مناقشات مجموعات التركيز والمقابلات والملاحظات السرية الواردة إلى فرقة العمل المستقلة على تدني مستوى الثقة في الإدارة في جميع أقسام المنظمة. فمثلاً، أعرب 15 في المئة فقط من المشاركين في الاستطلاع العالمي للموظفين عن اعتقادهم بأنهم إذا أبلغوا عن حدوث سوء سلوك، فستتم حمايتهم من الانتقام؛ وقال 15 في المئة من المجيبين أن إخضاع الشخص للمساءلة بسبب اتهامه بسوء السلوك يعتمد على مستوى مكانته في تراتبية اليونيسف.²⁰ وتؤكد الملاحظات والتعليقات من مناقشات مجموعات التركيز والمقابلات على هذه الاستنتاجات. وعلى الرغم من النوايا الطيبة والخطاب التشجيعي، فقد قال الموظفون إنهم لم يروا سوى القليل من التغيير أو الإجراءات العملية للتصدي للقضايا الموضحة أعلاه.

"لا تتعب نفسك! فلا شيء جيد ينتج إذا ما قدمت شكوى".

- موظف/ة في اليونيسف أثناء مناقشة في مجموعة تركيز

²⁰ 'تقرير الأنماط الثقافية: الاستطلاع العالمي للموظفين للعام 2017، ص. 6.

كثيراً ما أشار الموظفون إلى "ثقافة الصمت". ففي أكثر من نصف مناقشات مجموعات التركيز، أبلغ الموظفون بأنهم شهدوا شخصياً بأن الأشخاص الحازمين (خصوصاً النساء ذوات الأداء القوي في المناصب المتقدمة) والأشخاص الذين لا يسكتون عن الخطأ أو يرفعون شكوى، يصبحون بلا مستقبل مهني في اليونيسف. وقد شهدوا مشتكين تم تهمةهم أو عزلهم من قبل المديرين أو المشرفين. ووصف بعض الموظفين ما مر بهم على أنه "اغتيال" لمسيرتهم المهنية. فهم يُستثنون من الاجتماعات ولا يتم إبلاغهم بالتطورات المهمة في مجال مسؤولياتهم؛ وترد في تقييمات الأداء الخاصة بهم لغة جنسانية أو يُوصفون باعتبارهم "من الصعب إدارتهم"؛ وفجأة يجدون أنفسهم مستثنين من الفرص المهنية. فهم يُستثنون من القوائم القصيرة ويُزالون من مجمّعات المواهب التي تديرها الموارد البشرية، مما يغلق أمامهم جميع المسارات للاستمرار أو الارتقاء بمهنتهم في مكان آخر في المنظمة. وقد ترك عديدون المنظمة بعد أن استهدفوا بإساءة استعمال السلطة من قبل المديرين أو في أعقاب قيامهم بتقديم شكوى. وقد شهد الموظفون أنه حتى الزملاء والأصدقاء الذين يواصلون التفاعل مع الشخص المشتكي أو مع أشخاص ينتقدون الإدارة، يتعرضون هم أيضاً للتهمة في مكان العمل. وثمة عدة حالات جسدت هذا السلوك الانتقائي في الماضي، وتم إبلاغ فرقة العمل المستقلة بشأنها، كما علمت فرقة العمل المستقلة أيضاً بشأن أمثلة جارية حالياً للتحرش الجنسي وإساءة استغلال السلطة حيث قرر الموظفون المعنيون عدم رفع شكوى بسبب خشيتهم من الانتقام. وقد لوحظ هذا الخوف في جميع مناقشات مجموعات التركيز. وقد طلب الموظفون الحصول على ضمانات بأن هويتهم – أو حتى مكان عملهم – لن يكشف عنها. وفي إحدى مناقشات مجموعات التركيز مع نساء متقاعدات من اليونيسف كن يشغلن مناصب متقدمة، رفضت المشاركات حتى التعريف بأسمائهن لرئيسية فرقة العمل المستقلة خشية من وضعهن على قائمة سوداء مما يجرمهن من أداء مهمات مستقبلية لليونيسف فيما إذا كُشف لليونيسف عن أسمائهن.

"مشاكلك تبدأ بعد أن تبلغ عن شكوى".

- موظف/ة في اليونيسف أثناء مناقشة مجموعة تركيز

وثمة حركة حديثة التأسيس تدعى 'الصوت' (Voice)، كما صدرت في عام 2018 وثيقة بعنوان 'اليونيسف في المرأة: قصة للتغيير' وهي تضم مجموعة من تجارب الموظفين، وكلاهما أقامتا الحجة بأنه يحق لكل شخص المجاهرة برأيه، سواء للدفاع عن دوره المهني في مكان العمل، أو لاستحداث مبادرة جديدة أو الإدلاء بتعليق ناقد، أو إطلاق شكوى رسمية أو غير رسمية. وقد عملت وثيقة 'اليونيسف في المرأة' على توثيق شهادات من الموظفين، وهي تشير بوضوح إلى ما يعاني منه الموظفون وكيف أن النظام خذلهم. أما الأمثلة الجديدة على الإجراءات التي اتخذتها المديرية التنفيذية، السيدة فور، بما في ذلك السياسات الجديدة والتغييرات في السياسات القائمة، فقد زادت الأمل لدى الموظفين، بيد أن التنفيذ هو ما سيثبت ما إذا كانت النوايا الطيبة ستتحول إلى واقع في جميع أقسام المنظمة.

2-3 ضعف الضوابط والموازن

يوجد في اليونيسف، مثل سائر المنظمات الدولية، أنظمة مصممة لدعم إقامة مكان عمل خالٍ من التمييز، والمضايقات من أي نوع، وإساءة استعمال السلطة. ومن المفترض بأنظمة الدعم هذه أن توفر ضوابط وموازن على السلوكيات في مكان العمل، بما في ذلك ممارسة السلطة الإدارية. ومن المتوقع منها أيضاً أن تضمن احترام سياسات المنظمة وقيمها من قبل الجميع. والركن الأول للدعم هو وظيفة الموارد البشرية، والتي تتضمن ولايتها أن تتصرف كوسيط نزيه؛ وضمان أنه توجد في المنظمة السياسات والممارسات الضرورية للمحافظة على مكان عمل صحي؛ وضمان أن هذه السياسات والممارسات تُطبق على نحو متساوٍ في جميع أقسام المنظمة، ورصد هذا التطبيق. أما نظام الدعم لوظيفة الموارد البشرية فهو وظيفة التحقيق التي تؤدي دورها عندما يبرز اتهام بحدوث سوء سلوك. والركن الثالث للدعم يتوفر من خلال وظيفة التواصل الداخلي، والتي توفر حلقة حيوية لتوفير الملاحظات والتعليقات وهي مصممة لتمكين الموظفين وبناء مجتمعهم المحلي لتعزيز ثقافة المنظمة.

نتناول في هذا القسم النتائج التي توصلت إليها فرقة العمل المستقلة فيما يخص هذه الأركان الثلاثة.

2-3-1 نظام موارد بشرية لا يؤدي وظائفه

أ- وظيفة الموارد البشرية

تتسم وظيفة الموارد البشرية بوضع فريد لدعم إقامة ثقافة تنظيمية صحية، إذ يُفترض أنها شريك للإدارة وللموظفين في الوقت نفسه. وعندما تُدار وظيفة الموارد البشرية بفاعلية، فإنها تعمل كضامن للتنفيذ المتساوي لسياسات الموارد البشرية وممارساتها وعملياتها في جميع أقسام المنظمة. وهي تمثل حارساً فعالاً للسلوك في مكان العمل، أكان سلوكاً جيداً أم سيئاً، وتعمل كوسيط نزيه في حل النزاعات في مكان العمل، وتقدم نصائح مهنية ومحايدة للمديرين والموظفين. كما توفر وظيفة الموارد البشرية ذات الإدارة الحسنة تحليلات قيّمة لعمليات صنع القرار، وتعمل على رصد وتقييم العلامات الرئيسية للموارد البشرية التي تتصل بالصحة التنظيمية.

"تبدو أولوية الموارد البشرية منصبية على حماية سمعة اليونيسف وليس سمعة الموظفين الأفراد".

- موظف/ة في اليونيسف أثناء مناقشة مجموعة تركيز

ومع ذلك، لا يبدو هذا الوضع سائداً في اليونيسف. ففيما تعرب استراتيجية اليونيسف للموارد البشرية للفترة 2018-2021 عن بعض النوايا السامية، إلا أنها لا توفر أي إرشادات عملية مدعومة بالبيانات بشأن الكيفية التي ستدير فيها وظيفة الموارد البشرية قوة العمل. كما أنها لا تتضمن إرشادات حول مواءمة السياسات كي تدعم استراتيجية تسيير الأعمال لدى اليونيسف ونشر ثقافة صحية، أو كيفية ضمان التنفيذ

المتساوي لهذه السياسات في جميع أقسام المنظمة.

وعلى الرغم من الجهود الأخيرة لإصلاح الموارد البشرية،²¹ كانت ملاحظات الموظفين وتعليقاتهم لفرقة العمل المستقلة بشأن وظيفة الموارد البشرية في اليونيسف مثيرة للقلق إلى حد كبير، إذ يشعر الموظفون بأن وظيفة الموارد البشرية خذلتهم وأنه لا يمكن الثقة بها. ويُنظر إليها، وعلى جميع المستويات، بأنها امتداد للإدارة - في الميدان وفي المقر - وليست الوسيط النزاهة الذين ينبغي أن تكونه.

ولا يعتبر الموظفون وظيفة الموارد البشرية كمورد للدعم أو النصح عندما يشعرون بأنهم مستهدفون بالمضايقات، بما في ذلك التحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة. وتحدث عدة موظفين لفرقة العمل المستقلة عن تجارب جرت لهم مع شعبة الموارد البشرية ومع موظفين تابعين لها في الميدان، حيث تم نصحهم بعدم رفع شكوى لأن ذلك "لن يؤدي إلى أي نتيجة جيدة". وتحدث آخرون عن أمثلة تعرضوا فيها للانتقام من المديرين المسؤولين عنهم بعد بضعة أيام فقط من سعيهم للحصول على نصيحة سرية من أحد موظفي الموارد البشرية حول كيفية الإبلاغ عن إساءة استعمال السلطة أو التحرش الجنسي الذي تعرضوا له. وتشكّل انطباع لدى العديد من الموظفين بأن شعبة الموارد البشرية ظلت تعمل على نحو فاعل على حماية المديرين المسيئين وغيرهم من كبار الموظفين، وسمحت بحدوث السلوك الانتقامي أو أنها تجاهلت حدوثه أو حتى رخصت حدوثه، ضد الموظفين الذين أعربوا عن انشغالاتهم، على سبيل المثال في أفرقة الاستعراض الذي يجري فيها تقييم الموظفين من أجل تعيينهم في وظائف أخرى أو ترقيتهم.

إضافة إلى ذلك، ينظر الموظفون بصفة عامة إلى موظفي الموارد البشرية في الميدان من موقعهم كإداريين يسيرون المعاملات، وأنهم يفتقرون للمهارات المهنية في إدارة الأشخاص والثقافة التنظيمية. ويُعتبر هؤلاء الموظفون بأنهم تحت سيطرة المدير الإقليمي أو الممثل القطري أو المدير المسؤول عنهم. ولا يرى العديد من موظفي الموارد البشرية أنه يجدر بهم معارضة المديرين الذين يقومون بكتابة تقييمات الأداء، أو أن يقولوا لهم ما يجب عليهم القيام به أو عدم القيام به. وعلمت فرقة العمل المستقلة أن العديد من موظفي الموارد البشرية الذين يعملون في الميدان يشعرون بأنهم لا يحصلون على دعم من شعبة الموارد البشرية، وأن الموظفين شهدوا سلوكيات انتقامية ضد الموظفين الذين حاولوا الدفاع عن ممارسات الموارد البشرية الصحيحة، بما في ذلك إزالتهم من مناصبهم.

وأتاح هذا الوضع حدوث سلوكيات إدارية لا ضابط لها، ومهد لحدوث التزام غير متوازن بسياسات الموارد البشرية المعتمدة لدى اليونيسف. واستنتجت فرقة العمل المستقلة أن وظيفة الموارد البشرية في اليونيسف لا تؤدي أدوارها المهمة كحارس، ووسيط نزاهة، أو شريك مهني محايد للمديرين وللموظفين في أي معاً. ويلزم إجراء تحول تنظيمي تام من أسفل الهرم إلى أعلاه لضمان أن تصبح وظيفة الموارد البشرية صائناً للمعاملة المنصفة لجميع الموظفين، وضمان أن السياسات تدعم ثقافة تنظيمية صحية، وأن سياسات وممارسات الموارد البشرية تُنفذ بإنصاف في جميع أقسام المنظمة.

²¹ وفقاً لـ 'تقرير الأنماط الثقافية: الاستطلاع العالمي للموظفين للعام 2017'، نالت إصلاحات الموارد البشرية 51% من التقييم الإيجابي، ولكن أعرب 44 فقط من المستجيبين عن الثقة بأن إصلاحات الموارد البشرية ستزيد الشفافية في عملية التوظيف (ص. 11).

ب- تحليلات الموارد البشرية

إن عمليات تحليل الموارد البشرية، من قبيل استقدام الموظفين، وإدارة المواهب، والارتقاء الوظيفي، وإدارة الأداء، والاحتفاظ بالموظفين أو خروجهم - وتصنيفها بحسب النوع الجنساني وغير ذلك من المعايير ذات الصلة - هي وسيلة قوية للتخطيط المتعلق بقوة العمل، وكذلك لرصد مؤشرات الموارد البشرية والمساءلة الإدارية بشأن تنفيذ سياسات وعمليات الموارد البشرية. وتتسم هذه الوظيفة بالضعف لدى اليونيسف.

حددت فرقة العمل المستقلة قضايا خطيرة في إمكانية مقارنة بيانات الموارد البشرية لدى اليونيسف على امتداد الوقت، وبشأن جودة الإبلاغ عن الانضباط والتقاط البيانات. وتبعاً لذلك، غالباً ما تُستخدم بيانات الموارد البشرية الموضوعة في جداول لغاية الحصول على المعلومات وليس لعملية اتخاذ القرارات أو الرصد المنتظم. واطلعت فرقة العمل المستقلة على عدة أمثلة لمجالات ينبغي أن يتم رصدها عبر تحليلات الموارد البشرية الدقيقة. وأشارت موظفة في إحدى مجموعات التركيز إلى برنامج تدريبي على القيادة أجري قبل عدة سنوات، وقالت إن جميع الزملاء الذكور الذين شاركوا في التدريب أصبحوا الآن في مناصب إدارية أو ممثلين أو مديرين، في حين أن جميع الزميلات اللاتي شاركن في التدريب نفسه تركن العمل في المنظمة. وثمة مؤشرات مهمة في الموارد البشرية، من قبيل أنماط الارتقاء المهني، وأنماط الخروج من العمل أو استخدام السياسات الاختيارية لا يمكن رصدها بفاعلية باستخدام البيانات المتوفرة في النظام الحالي.

واستنتجت فرقة العمل المستقلة أن أنظمة المعلومات وممارسات التحليل في الموارد البشرية في اليونيسف بحاجة إلى تعزيز لضمان إجراء تحليلات تدعم على نحو فاعل عملية صنع القرارات والرصد المنتظم لمؤشرات مهمة في الموارد البشرية.

ج- السياسات والممارسات الخاصة بالموارد البشرية

استعرضت فرقة العمل المستقلة سياسات الموارد البشرية في اليونيسف ووجدت أن معظم السياسات محدّثة ومتوفرة للمديرين والموظفين عبر نظام إلكتروني حسن التنظيم للموارد البشرية، وهو يوفر أيضاً إرشادات عملية لتنفيذ عدة عمليات في مجال الموارد البشرية. وإضافة إلى مشكلة التنفيذ الشاملة التي أشرنا إليها سابقاً، فإن تفحص سياسات الموارد البشرية في اليونيسف على ضوء النتائج التي توصلت إليها فرقة العمل المستقلة جعل بعض المشاكل تظهر على نحو أوضح.

أولاً، لا يعمل نظام إدارة الأداء على إخضاع المديرين للمساءلة. وفي حين أن سياسات وعمليات إدارة الأداء مطورة جيداً كما تم تعزيزها مؤخراً، إلا أنها لا تتضمن تقييماً إلزامياً لمهارات التواصل الشخصي أو مهارات إدارة سلوك الأشخاص، كما أنها لا تتيح لليونيسف إخضاع المديرين والمشرفين للمساءلة عن إدارة الأشخاص.

وبينما يجري قياس النتائج انطلاقاً من غايات محددة تتدرج من غايات اليونيسف، فإن اعتماد عملية إدارة الأداء على ربط الأداء الفردي بالنتائج التي تحققها المنظمة يفشل في توفير ملاحظات وتعليقات منتظمة حول السلوكيات التي تبرز أثناء تحقيق النتائج. وهذا ينشر رسالة إلى العاملين في المنظمة بأن السلوكيات

التي تظهر غير مهمة – فالنتائج البرامجية فقط هي الأمر المهم. وبما أنه لا تتوفر وسائل سرية للموظفين لتوفير ملاحظات وتعليقات حول المشرفين عنهم في إطار العمليات المعتادة لتقييم الأداء، تظل السلوكيات غير المقبولة في إدارة الأشخاص مخفية عن الأنظار، ومن بينها المضايقات وإساءة استعمال السلطة من قبل المديرين والمشرفين. وهذا يعني أنه لا توجد معلومات حقيقية حول قدرات المديرين في إدارة الأشخاص عند تصنيف أدائهم لدى دراسة ملفاتهم لتعيينهم في مناصب أخرى أو ترقيتهم. وبالمثل، ليس هناك وسيلة لمكافأة المديرين الذين يظهرون مهارات ممتازة في إدارة الأشخاص. وتجدر الإشارة هنا، أن برنامج '360 درجة' الذي يجري وضعه حالياً في اليونيسف لتقديم الملاحظات والتعليقات حول المديرين لن يلبي هذا الغرض إذ أنه يُعتبر تطويرياً ولا يمكن استخدامه لأغراض التقييم.

وإذا ما نظرنا إلى عملية إدارة الأداء من وجهة نظر الموظفين، فمن الواضح أن العملية معرضة لإساءة استعمال السلطة. ورغم أن استعراض الإدارة المشترك الذي تم استحدثه مؤخراً بشأن الأداء من الأعلى إلى الأسفل والذي يجري في نهاية عملية استعراض تقييم الأداء في اليونيسف يُعتبر خطوة في الاتجاه الصحيح، إلا أن المشرف لا يزال هو المصدر الوحيد للملاحظات والتعليقات بشأن أداء الموظفين الخاضعين للإشراف. ويتيح استعراض الإدارة المشترك عقد مقارنات للإداء النسبي بين الموظفين من المستوى نفسه وعبر وحدات المنظمة، إلا أنه لا يتضمن مصادر متعددة للملاحظات والتعليقات من الأشخاص الذين عمل معهم هؤلاء الموظفون خلال سنة التقييم.

ويتيح نقص تعدد مصادر الملاحظات والتعليقات للمشرفين والمديرين تقديم تقييم انتقائي بشأن الموظفين الذين يعربون عن آراء ناقدة أو الذين يشكون، حتى لو كانت نتائجهم وسلوكياتهم في مكان العمل جيدة تماماً. كما يتيح ذلك للموظفين الذين يحققون الكثير من الإنجازات ولكنهم يُظهرون سلوكيات تنطوي على مضايقات لأقرانهم أن يحصلوا على تقييم ممتاز لأدائهم وسيكونون في طريقهم لأن يصبحوا مديرين ومشرفين.

وتتفق فرقة العمل المستقلة اتفاقاً تاماً مع الهدف الوارد في استراتيجية الموارد البشرية لليونيسف لجعل تقييمات الأداء "نزيفة، وذكية وفعالة"،²² ولكن ثمة حاجة إلى ضمانات من إساءة استعمال السلطة من قبل المديرين والمشرفين، وهذا ما اقترحه الموظفون في معظم مناقشات مجموعات التركيز. ويمكن توفير مثل هذه الضمانات من خلال الحصول على ملاحظات وتعليقات من عدة مصادر، وإجراء استعراض موضوعي من مجموعة الإدارة للأداء النسبي، وانهماك مهني وغير منحاز من قبل وظيفة الموارد البشرية.

وبالمثل، وجدت فرقة العمل المستقلة أن عمليات الموارد البشرية التي تؤثر على المسيرة المهنية للموظفين والتي يجري فيها التدقيق بملفات الموظفين لغايات التناوب أو التوظيف في مناصب أخرى أو الترقية، مثلاً، معرضة أيضاً لإساءة استعمال السلطة. فصوت المدير أو المشرف يحظى بأكثر وزن. وقد تعرفت فرقة العمل المستقلة على العديد من الحالات لنساء في مناصب متقدمة، حيث أدلى المدير أو المشرف بدلوه أثناء انعقاد مجلس الاستعراض، رغم أنه لم تنقُض بضعة أشهر على عمل المدير المعني مع الموظفة المعنية، وفي الوقت نفسه تم تجاهل سنوات من الأداء الممتاز من قبل تلك النساء. وقد تفاقم هذا النوع من الانكشاف لإساءة استغلال السلطة من جراء تعطل وظيفة الموارد البشرية كما ناقشنا

²² 'استراتيجية الموارد البشرية لليونيسف 2018-2021'، ص. 6.

في القسم السابق.

ثانياً، استلمت فرقة العمل المستقلة ملاحظات وتعليقات من الموظفين الذين يستفيدون من سياسات العمل المرن والسياسات الصديقة للأسرة، ووجدت أن هؤلاء الموظفين في الغالبية العظمى من الحالات لا يحظون باحترام المديرين والمشرفين. وعلى الرغم من توفر عدة خيارات لترتيبات العمل المرن منذ مدة في اليونيسف، إلا أن استخدامها ظل متدنياً، ولا يعود ذلك إلى أن الموظفين لا يريدون استخدام هذه الخيارات، بل لأن العديد من المشرفين يفضلون العمل وجهاً لوجه ويترددون في الموافقة على طلبات الموظفين بهذا الشأن. وفي الحالات التي يبين المديرون فيها وجهات نظرهم بهذا الشأن، على سبيل المثال بالقول "أنا مدير من الطراز القديم ومؤمن بالعمل وجهاً لوجه"، أصبح الموظفون خائفين من طلب الاستفادة من هذه الترتيبات على الرغم من أن ظروفهم العائلية تستدعي ترتيبات عمل مرنة.²³

ولاحظ الموظفون أيضاً التنفيذ غير المتوازن وغير المتسق لهذه السياسات، وقالوا إنه في حين يتمكن بعض الأشخاص من العمل عن بعد لمدة عدة سنوات، حتى من بلد آخر، إلا أن المدير نفسه رفض طلبات موظفين آخرين للحصول على ترتيبات مؤقتة للعناية بالأطفال أو بأفراد مسنين في الأسرة أو بسبب صعوبات في الحمل. ورغم أن سياسات العمل المرن هذه لا تستهدف النساء حصراً (ولا ينبغي أن تستهدفهن حصراً)، فمن المرجح أن الفشل في التنفيذ الفعال لمثل هذه السياسات يساهم في الفروقات الواضحة بين الجنسين، إذ أن النساء والوالدين المنفردين، رجالاً أو نساءً، يتحملون حصة أكبر من المسؤوليات الأسرية.

لقد تم تبسيط تقنيات العمل عن بعد واستخدامها بنجاح منذ سنوات من قبل القطاع الخاص والعديد من المنظمات الدولية المماثلة، وتتيح هذه التقنيات للموظفين المشاركة بصفة كاملة في الاجتماعات والوصول إلى كافة موارد منظماتهم. ويجدر أن يكون من الممكن لليونيسف استخدام هذه الموارد إلى مدى أكبر عندما تدعو الحاجة. وكانت المديرية التنفيذية قد أرسلت رسالة لجميع الموظفين في 4 شباط / فبراير 2019 دعت فيها إلى المزيد من المرونة من المديرين وتنفيذ أقوى للسياسات القائمة في هذا المجال، وقد استقبل الموظفون هذه الرسالة بحماس، ومع ذلك ما يزال رصد استخدام هذه السياسات في وحدات العمل المختلفة غير مكتمل لغاية الآن.

2-3-2 نظام شكاوى معطل

في 28 أيلول / سبتمبر 2018، وفي إطار التوصيات بشأن الإجراءات المبكرة، أوصت فرقة العمل المستقلة اليونيسف أن تنظر في تحديد طرف ثالث مستقل يتمتع بخبرة في التعامل مع الشكاوى في مكان العمل العالمي بغية تلقي شكاوى الموظفين بشأن التحرش الجنسي والمضايقات وإساءة استغلال السلطة. ويمكن استلام الشكاوى عبر عدة قنوات، حسب ما يلائم المواقع المختلفة والأوضاع المتنوعة، ومن ثم التحقيق فيها بسرعة. وقد استندت تلك التوصية إلى نتائج أولية ونتائج تقارير صدرت مؤخراً بتكليف من اليونيسف، وبيانات بشأن الشكاوى تم توفيرها لفرقة العمل المستقلة في تلك الفترة، وحوارات مع العديد

²³ يشير المرجع 'Retention and Promotion at UNICEF' أيضاً أن عدداً قليلاً من الموظفين الذين جرت مقابلتهم أبلغوا عن وصمة اجتماعية عندما تم سؤالهم عن سياسات العمل المرن، وأشاروا إلى أن نقص التنفيذ يترافق أحياناً مع ثقافة لا تدعم هذه السياسة (ص. 26).

من هيئات الموظفين وأفراد عبر القنوات السرية التي تأسست لهذا الغرض. والأمر المهم هو أن هذه التوصية استندت إلى خبرات أعضاء فرقة العمل المستقلة الذين تتوفر لهم معارف وخبرات وممن طبقوا مثل هذه الترتيبات بنجاح، والتي يشجع استخدامها بخصوص أنواع محددة من إساءة السلوك في قطاعات أخرى. وتتضمن النتائج الأولية مسائل من قبيل تدني الثقة باستقلالية نظام الشكاوى، وعمليات تحقيق لا تؤدي ما هو مطلوب منها، وطول مدة التحقيقات، والخشية الواضحة من الانتقام، والنقص المتصور في الحماية من الانتقام.

"لا بد أن تكون القضية قضية هائلة تمثل فرقاً بين الحياة والموت قبل أن أشرع في رفع شكوى".

- مدير في اليونيسف أثناء مقابلة

تاريخياً، شهدت اليونيسف عدداً منخفضاً إلى حد غير عادي من الشكاوى بشأن التحرش الجنسي والانتهاك الجنسي والمضايقات وإساءة استعمال السلطة نظراً إلى حجم المنظمة. وقد حصلت فرقة العمل المستقلة بصفة سرية على بيانات من منظمات دولية أخرى ذات حجم مشابه، وتشير هذه البيانات إلى أن النطاق 'العادي' للشكاوى يبلغ تقريباً 30-35 حالة سنوياً، في حين يبلغ النطاق في اليونيسف رقماً أقل من ذلك بكثير. وعلى سبيل المثال، زُفعت ثمانين شكوى فقط لكل من عامي 2016 و 2017. ولا يمكن اعتبار أن ذلك يعود إلى أن مكان العمل في اليونيسف آمن إلى درجة استثنائية؛ بل أن ذلك يعكس الخوف من الانتقام وانعدام الثقة بنظام الشكاوى.

في مكتب قطري تم الإبلاغ عن تحرش جنسي فيه، كانت الموظفات يشعرن بخوف شديد من التعرض لاعتداء جنسي بحيث قررن أن يقمن بكل شيء معاً، بما في ذلك التوجه إلى الحمام.

"لقد قدمت شكوى بشأن التحرش الجنسي، وندمت لأنني قدمتها".

- موظف/ة في اليونيسف أثناء مناقشة مجموعة تركيز

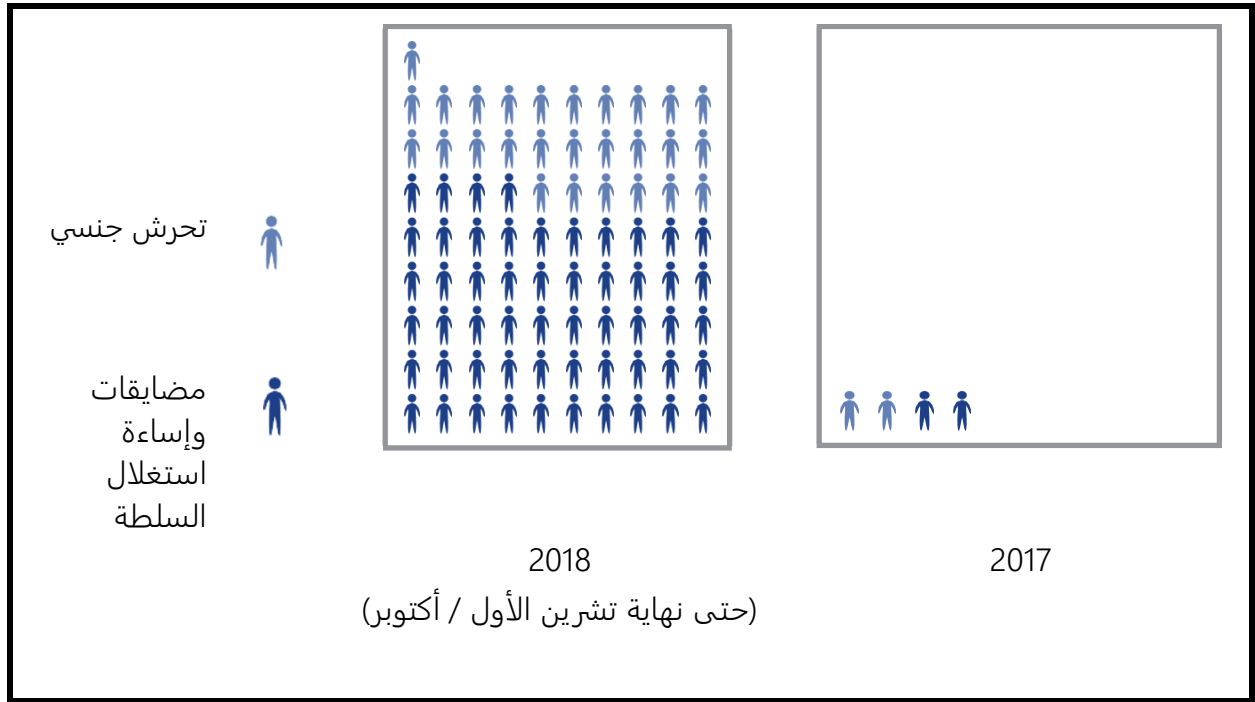
في السنوات الخمس التي سبقت سنة 2018، لاحظت فرقة العمل المستقلة أن حوالي 30 في المئة من الشكاوى أُقفلت دون إجراء تحقيق ولأسباب من قبيل سحب الشكاوى²⁴ أو فصل المتهم بعد إطلاق الزعم.

²⁴ تُدرك فرقة العمل المستقلة أنه لا يمكن التحقيق في الشكاوى عندما لا يوافق المشتكي/ة على إجراء تحقيق رسمي، ولكنها

وهذا يجعل من الصعب تحري مدى جدية الشكوى.

تم التحقق من حدوث الانتهاك في حوالي 15 في المئة من الشكاوى التي وردت في هذه السنوات الخمس، ومع ذلك لم يُفصل سوى عدد قليل من مرتكبي الإساءات، وبدلاً من ذلك سُمح للعديد منهم ترك المنظمة بهدوء. وفي مقابل ذلك، ترك العديد من المشتكين العمل مع المنظمة، خصوصاً بعد تعرضهم لإجراءات انتقامية من قبل المديرين. وقد درست فرقة العمل المستقلة حالات تضمنت إلغاء المنصب، والإزالة من القوائم القصيرة، وإلغاء تمديد العقد، إضافة إلى إجراءات أخرى، وذلك بعد رفع الشكوى مباشرة.

الشكل 3: الحالات التي تم الإبلاغ عنها في عام 2018 مقارنة مع عام 2017



في عام 2018، غادر نائب مدير تنفيذي في اليونيسف عمله في أعقاب مزاعم بسوء سلوك حدث في منظمة أخرى، مما سلط الضوء على الكيفية التي تتعامل فيها اليونيسف مع إساءة السلوك. وتشجع المديرية التنفيذية بفاعلية جميع الموظفين للتحدث علناً إذا كان لديهم أي شكوى، وتم تمديد الموعد النهائي لتقديم الشكاوى. ومن المرجح أن الموظفين شعروا براحة أكبر في الإبلاغ عن إساءة السلوك، ونتيجة لذلك ازداد عدد الحالات المبلغ عنها زيادة هائلة (انظر الشكل 3).

وجدت أيضاً أن سحب الشكوى نجم في بعض الحالات عن الخوف من الإجراءات الانتقامية أو بسبب إجراءات انتقامية حدثت بالفعل ضد المشتكي/ة.

تم رفع ما مجموعه 27 شكوى بشأن التحرش الجنسي، و 54 شكوى بشأن المضايقات وإساءة استعمال السلطة إلى مكتب المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات خلال الفترة ما بين آذار / مارس إلى تشرين الأول / أكتوبر 2018، مقارنة مع شكويين من كل فئة في عام 2017. وقال الموظفون إنهم ينتظرون ماذا سيحدث، هذا إذا حدث أي شيء، نتيجة لزيادة عدد الموظفين الذين قدموا شكوى في عام 2018.

يصرح التقرير السنوي بشأن الإجراءات التأديبية للعام 2018 والصادر عن شعبة الموارد البشرية أنه تم إقفال 21 شكوى تتعلق بالتحرش الجنسي في عام 2018، وكان من بينها ثماني شكوى (أي 38 في المئة) لم يثبت وقوع التحرش فيها، وست شكوى (29 في المئة) ثبت وقوع التحرش فيها. أما بقية الشكاوى فلم يجز بشأنها تحقيق لأسباب متنوعة، بما في ذلك فصل المتهم من العمل في المنظمة.

وفي الحالات الست التي ثبت وقوع التحرش الجنسي فيها، أُرسِل تقرير التحقيق إلى شعبة الموارد البشرية. وبحلول نهاية عام 2018، كانت قد صدرت إجراءات تأديبية بحق شخصين؛ واستقال واحد أثناء العملية التأديبية؛ أما الحالات الثلاث الباقية فما زالت العملية التأديبية جارية بشأنها.

وبالمثل، تم إقفال 20 شكوى بشأن المضايقات وإساءة استعمال السلطة في عام 2018، منها تسع شكوى (45 في المئة) لم يثبت وقوع المخالفة فيها، وأربع شكوى (20 في المئة) ثبت وقوع مخالفة فيها، في حين لم يتم التحقيق في الحالات السبع الباقية (35 في المئة) لأسباب متنوعة.

وبحلول نهاية عام 2018، كان قد اتخذ إجراء تأديبي واحد، وكان هناك ثلاث حالات ثبت فيها حدوث مخالفات قيد النظر لدى شعبة الموارد البشرية لاتخاذ إجراء تأديبي بشأنها.

حالات التحرش الجنسي التي تم الإبلاغ عنها في الفترة 2016 – 2018 (فصل الخريف)

من هم المشتكون؟

عموماً، تشكل الإناث 73 في المئة من المشتكين، ويشكل الذكور 16%، ولم يتحدد النوع الجنساني في 11 في المئة من الحالات – يتسم تمثيل الموظفات الإناث بأنه غير متناسب (43 في المئة من جميع الموظفين).

الموظفون الدوليون من الفئة الفنية ممثلون على نحو متناسب في جميع الشكاوى، إذ تبلغ نسبة الشكاوى المقدمة منهم حوالي 30 في المئة؛ أما تمثيل الموظفين الوطنيين فهو أقل من عددهم الفعلي، إذ تبلغ نسبة الشكاوى المتعلقة بهم أكثر قليلاً من 20 في المئة؛ وثمة 10 في المئة من الحالات المبلغ عنها تخص موظفي الوكالات الأخرى التابعة للأمم المتحدة؛ ويمثل المستشارون والمتدربون والمتعاقدون ما بين 3-4 في المئة لكل فئة منهم من الحالات المبلغ عنها؛ ولم تكن فئة الوظيفة لمقدمي الشكاوى معروفة في حوالي 15 في المئة من الحالات المبلغ عنها.

من هم المتهمون؟

شكل الذكور حوالي 93 في المئة من المتهمين؛ وكان النوع الجنساني في 7 في المئة من الحالات

غير معروف.

كان الموظفون الدوليون من الفئة الفنية، الذين يشكلون 29 في المئة من جميع الموظفين، ممثلين بكثرة بين المتهمين، وبلغت نسبتهم 70 في المئة من المتهمين بارتكاب جميع الشكاوى المتعلقة بالتحرش الجنسي (يشكل الموظفون من الفئة الوظيفية P4 و P5 أكثر من نصف جميع حالات التحرش الجنسي المبلغ عنها)؛ ويشكل الموظفون الوطنيون حوالي 15 في المئة من المتهمين في الحالات المبلغ عنها؛ وهناك حوالي 15 في المئة من الحالات المبلغ عنها تخص جميع الموظفين الآخرين.

من المهم الإشارة إلى أنه حتى عندما يعتبر مكتب المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات أن تقرير التحقيق يؤيد الشكوى، بوسع شعبة الموارد البشرية أن تُصدر حكماً آخر، من قبيل أن الدليل ليس مقنعاً بما يكفي ليستحق اتخاذ إجراء تأديبي.

ولاحظت فرقة العمل المستقلة أيضاً أنه بما أن النساء ممثلات على نحو غير متناسب في المستويات الوظيفية الأدنى رتبة، فإن التقصير عن معالجة حالات سوء السلوك والتحرش الجنسي وحلها قد يعود بضرر غير متناسب على الموظفات الإناث ويؤدي إلى إنتاج أوجه لا مساواة إضافية.

لقد اتضح من المشاورات والتقارير والشهادات ومناقشات مجموعات التركيز أن الموظفين لا يثقون بنظام الشكاوى. وقد حددت فرقة العمل المستقلة عدة أسباب لانعدام الثقة هذا:

◀ ثمة خوف ملموس من التعرض للانتقام، مما أدى إلى قدر كبير من نقص الإبلاغ. وبينما لا يسعنا تقدير مدى نقص الإبلاغ بالضبط، يشير تقرير الحيز الآمن بشأن التحرش الجنسي الصادر عن الأمم المتحدة وبتكليف من الأمين العام للأمم المتحدة، إلى أن أكثر من 38 في المئة من الموظفين أبلغوا عن تعرضهم لتحرش جنسي أثناء العمل في الأمم المتحدة. وقام الثلث فقط من المشتكين باتخاذ إجراء للتعامل مع المشكلة وقام 15 في المئة فقط من الذين اتخذوا إجراءً برفع شكوى رسمية. وإذا كانت النسبة نفسها تنطبق على اليونيسف، فإن حالات التحرش الجنسي الـ 27 التي تم الإبلاغ عنها في عام 2018 ستمثل 500 حالة. كما أن حقيقة أن موظفين أشاروا في جميع مجموعات التركيز التي نظمتها فرقة العمل المستقلة إلى أنهم تعرضوا إلى تمييز أو تحرش جنسي أو مضايقات أو إساءة في استغلال السلطة، وأنهم آثروا ملازمة الصمت، تدل أيضاً على وجود قدر كبير من نقص الإبلاغ.

◀ أشار الموظفون إلى أن الأشخاص الذين رفعوا شكاوى رسمية واجهوا عواقب، وأن العديد منهم شعروا أنهم مضطرون لترك العمل في المنظمة. وثمة اعتقاد شائع بين الموظفين بأنه إذا أراد المرء المحافظة على مسيرته المهنية في اليونيسف، فعليه أن يظل صامتاً.

حالات المضايقات وإساءة استغلال السلطة التي تم الإبلاغ عنها في الفترة 2016 - 2018 (فصل الخريف)

من هم المشتكون؟

ورد 69 في المئة من الشكاوى من الموظفات الإناث، و 24 في المئة من الموظفين الذكور، ولم يكن النوع الجنساني للمشتكي معروفاً في 7 في المئة من الحالات.

الموظفون الدوليون من الفئة الفنية ممثلون على نحو كبير وغير متناسب ضمن مقدمي الشكاوى المتعلقة بالمضايقات وإساءة استعمال السلطة، إذ تبلغ نسبتهم 45 في المئة من مقدمي الشكاوى؛ يتبعهم الموظفون من فئة الخدمات العامة إذ تبلغ نسبتهم 20 في المئة من الحالات؛ أما الموظفون الوطنيون فيمثلون 18 في المئة من الحالات؛ في حين يتعلق 17 في المئة من الحالات بالمستشارين والموظفين غير التابعين للأمم المتحدة أو بموظفين لم تتحدد فئتهم الوظيفية.

من هم المتهمون؟

كان 58.5 في المئة من المتهمين موظفات إناثاً و 41.5 موظفين ذكوراً.

الغالبية العظمى من المتهمين هم موظفون دوليون من الفئة الفنية، ويمثلون 80 في المئة من المتهمين (مستوى P5 بلغت نسبتهم 30 في المئة، و P4 بلغت نسبتهم 25 في المئة، و D1 بلغت نسبتهم 15 في المئة، و D2 بلغت نسبتهم 10 في المئة). وبلغت نسبة الموظفين الوطنيين 10 في المئة من المتهمين، والموظفين من فئة الخدمات العامة حوالي 5 في المئة، أما نسبة الـ 5 في المئة الأخيرة فتتوزع بالتساوي ما بين المتعاقدين وبين موظفين لم تتحدد فئتهم الوظيفية.

◀ مكتب الأخلاقيات التابع لليونيسف غير قادر على تقديم المساعدة. وفيما تم تعزيز وتحسين الحماية من الانتقام في الآونة الأخيرة بموجب سياسة اليونيسف لحماية المبلغين عن المخالفات من الانتقام، إلا أنه لم يتبين نتائج أفضل للشكاوى حتى الآن. ويشعر الموظفون بالثقة حيال مكتب الأخلاقيات فيما يتعلق بالحصول على نصيحة سرية، ولكنهم يعتبرونه "دون أسنان" عندما يأتي الأمر إلى ضمان الحماية.

◀ يعتقد الموظفون وعلى نطاق واسع بأن مكتب المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات عقد تحالفات مع كبار الموظفين، بمن فيهم موظفو شعبة الموارد البشرية. وثمة اعتقاد قوي بأن التحقيقات ونتائجها تتأثر بنفوذ الإدارة في غياب لأي ضوابط وموازن. وتحديث الموظفون بصفة متكررة لفرقة العمل المستقلة عن شعورهم بأن المسيئين، خصوصاً من المستويات الوظيفية العليا، محميون من قبل طرفين منخرطين في عملية الشكاوى: مكتب المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات، والذي يحقق في الشكاوى، وشعبة الموارد البشرية، التي تراجع نتائج التحقيق وتصدر توصيات بشأن العقوبات.

◀ وأفاد المديرون والموظفون الذين قابلتهم فرقة العمل المستقلة بأن نظام الشكاوى هو نظام معقد

ويصعب الخوض في مسالكه، وأنه من الصعب فهم الأنظمة والعمليات ذات الصلة، كما أن أدوار المسؤولين المختلفين في النظام غير واضحة للموظفين. ولا بد أن تكون هذه المشكلة أصعب بالنسبة للموظفين الميدانيين، وأولئك الذين لغتهم الرئيسية ليست من بين لغات الأمم المتحدة التي تتوفر فيها معظم الوثائق. والأمر الأهم، أن الموظف المكروب لن يعلم إلى أين يتوجه أو كيف يمكنه رفع شكوى.

✦ تستغرق التحقيقات فترة طويلة جداً كي تكتمل - وقد تصل إلى سنة وفي بعض الحالات فترة أطول. وتشكل حقيقة أن عدداً كبيراً من الشكاوى تُغلق أو أُغلقت دون إجراء تحقيق بشأنها، بما فيها العديد من الحالات المستندة إلى 'قالت فلانة/ قال فلان'، أمراً مثيراً للقلق بالنسبة للموظفين.

"لقد أجبرني مسؤولو الموارد البشرية على الإدلاء بإفادة أمام الشخص المعتدي، ثم طلبوا مني مغادرة الغرفة. ولم يتم إبلاغي أبداً بنتيجة الشكوى".

- موظف/ة في اليونيسف أثناء مناقشة مجموعة تركيز

✦ علاوة على ذلك، يشعر الموظفون بأن عملية التحقيق لا تراعي مشاعر المشتكين ولا تحترمهم. وأشار الموظفون إلى مدى سوء تواصل المحققين مع جميع الأطراف المعنيين. وأحياناً، وُصف هذا التواصل بأنه "خشن"، و "خالٍ من الاحترام"، وحتى "عدائي". وأفادت مسؤولة كبيرة شاركت في مقابلة تحقيق كشاهدة أنها أجهشت في البكاء بعد انتهاء المقابلة بسبب اللهجة غير الودودة أبداً التي تبناها الشخص الذي قابلها. وقد أدى ذلك إلى زيادة تقويض الثقة التي ربما تبقت. وبما أن الخلفية المهنية للعديد من المحققين كانت تقليدياً في أجهزة فرض القانون، فقد استنتج العديد من الموظفين بأنه بينما يبدو مكتب المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات بأنه يمتلك مجموعة المهارات الضرورية للتحقيق في الغش المالي والفساد، إلا أنه يفتقر للمهارات والأهلية للتعامل مع الأنواع الأخرى من التحقيق في إساءة السلوك، وخصوصاً ما يتعلق بالتحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة.

"خضعتُ لتحقيق لمدة يومين، ولكنني لم أعرف حتى ما الذي كنتُ متهماً بها بالضبط - إلا بعد مرور 45 يوماً".

- موظف/ة في اليونيسف أثناء مقابلة

يعتقد الموظفون أنه تمت التضحية بالشفافية بذريعة متطلبات الإجراءات السليمة. وقال بعض المشتكين إنهم لم يُبلّغوا حتى بنتيجة شكواهم. ويشعر الموظفون عموماً بأن عبء الإثبات يقع وإلى حد كبير على عاتق المشتكي/ة. فمثلاً، فيما يُكشف للمتهم عن موضوع الشكوى وهوية المشتكي، لا يتاح للمشتكي

الاطلاع على دفع المتهم لذا لا يتاح للمشتكي أن يرد عليها. وفيما يُفترض أن تكون التحقيقات سرية، يرى الموظفون إن السرية موجودة فقط على الورق، فليس ثمة عملية فرض للسرية في الواقع العملي ولا يواجه الذين ينتهكون السرية أية عواقب. وقد أدى ذلك إلى معرفة عدد كبير من الموظفين بشأن القضايا التي يجري التحقيق بشأنها، ومن ثم مناقشتها علناً، مما أدى إلى زيادة الوصم المرتبط برفع شكوى ومزيد من العزل للمشتكي من جهة، وللمتهم من جهة أخرى إذ يُعتبر تلقائياً مذنباً. وتتمثل المفارقة بأن ما تُسمى الإجراءات السرية تصبح معروفة تماماً؛ في حين أن النتيجة الشفافة تظل سرية. وقد علمت فرقة العمل المستقلة عن عدة حالات تخللها معاملة خسنة أثناء التحقيق، وعمليات تحقيق اعتباطية، وتأخير شديد فيها، وذلك حسبما أفاد به المديرون والموظفون وما أفاد به المشتكون. وتشير هذه الأمثلة بوضوح إلى تعطل النظام الذين لا يخدم أي أحد في طرفي التحقيق.

واستناداً إلى تحليل البيانات، والنتائج التي برزت من المراجعة التي أجرتها شركة مورغان لويس، والأهم من ذلك، المدخلات الهائلة التي قدمها الموظفون، استنتجت فرقة العمل المستقلة أن التحقيقات بشأن سوء سلوك الموظفين لم تجر على نحو مستقل أو بسرعة أو على نحو ملائم. ورغم أن اليونيسف اتخذت خطوات لزيادة قدرات وحدة التحقيقات، إلا أن ذلك لن يعالج جوانب القصور الوظيفية.

2-3-3 اتصالات داخلية غير فعالة تسير باتجاه واحد

يُعتبر الاتصال الداخلي الفعال أمراً حيوياً للمنظمة المتسقة والقوية، ويشكل الركن الثالث من الأنظمة الأساسية لدعم ثقافة تنظيمية صحية. ورغم أن اليونيسف معروفة جيداً في اتصالاتها ذات التركيز الخارجي لمناصرة الأطفال، وجدت فرقة العمل المستقلة أن اليونيسف تعتمد نهجاً يتفادى الأخطار في اتصالاتها الداخلية وهو نهج عفا عليه الزمن. ويتضح ذلك في الكيفية التي تنهك فيها اليونيسف مع موظفيها بشأن موضوع التمييز بين الجنسين والتحرش الجنسي والمضايقات وإساءة استغلال السلطة في مكان العمل.

ففي عام 2018، لجأ الموظفون إلى كتابة رسالة مفتوحة إلى المديرية التنفيذية وإلى المشاركة في عريضة على شبكة الإنترنت كي يوصلوا أصواتهم بشأن هذا الموضوع. وحالما تم تكليف فرقة العمل المستقلة بمهمتها، تحدث الموظفون إلى فرقة العمل المستقلة بصفة متكررة حول حالات حاولوا فيها الحصول على معلومات دون أن يتمكنوا من ذلك، وحالات لم يحصلوا فيها على أخبار بشأن شكاوى رفعوها، مما زاد من مستوى التوتر وعدم اليقين. ولم يكن يوجد أي إرشادات بشأن هوية الشخص الذي ينبغي التوجه إليه للحصول على إجابات حول نتائج الشكاوى وحول الأسئلة التي لم تتم الإجابة عنها، وقد أدى ذلك حسبما أفاد الموظفون إلى زيادة الشائعات، وتدني معنويات الموظفين، وزيادة الخطر المحتمل على سمعة المنظمة.

ووجدت فرقة العمل المستقلة أن النهج القائم على تفادي الخطر يمثل دليلاً على أسلوب اليونيسف العام في التواصل مع الموظفين - والذي يضاهيه أسلوب المشرفين في الإدارة - والذي اعتبرته فرقة العمل المستقلة أسلوباً قديماً يعتمد على بث المعلومات باتجاه واحد. وتتضمن هذه الاتصالات إبلاغ الموظفين بمدى حسن سير العمل في المنظمة، مما يجعل التواصل الداخلي يبدو وكأنه دعاية/ علاقات عامة ومصمماً لحماية صورة المنظمة بدلاً من إصدار مذكرات صادقة تتعلق بشواغل الموظفين وتجب عن أسئلة بشأن قضايا محددة. وتمثل اللقاءات المفتوحة التي تعقدها اليونيسف كل بضعة أشهر مثالاً على

ذلك. فقد لاحظت فرقة العمل المستقلة أن جداول أعمال هذه اللقاءات تتألف بمعظمها من أخبار محدثة من الإدارة حول عدة قضايا عملية محددة. ولاحظت فرقة العمل المستقلة بعض الجهود لجمع أسئلة من الموظفين من جميع أنحاء العالم، إلا أن الأسئلة التي تم تناولها أثناء الاجتماع كانت مُختارة مسبقاً، وكانت الإجابات معدة سلفاً. ولم يُتج سوى مجال ضيق لرابطة الموظفين كي تتحدث نيابة عن الموظفين، ولم يُسمح سوى بعدد قليل من الأسئلة من جمهور الحاضرين، وأتى معظم هذه الأسئلة من موظفي المقر. وفي الشكل الحالي لهذه اللقاءات المفتوحة، بات الموظفون يعلمون أن الغرض منها هو "إبلاغهم". هذا النهج المتجه باتجاه واحد واضح أيضاً في البث العالمي الذي يتم إرساله بصفة منتظمة عبر البريد الإلكتروني، والذي تتضح الغاية منه من اسمه 'كُبت عالمي'؛ ويبدو أن هذا الأمر ينطبق أيضاً على الوسيلة الجديدة التي تدعى 'أنت تُرسل' (UMessage).

"يبدو أن اللقاءات المفتوحة منسقة بعناية وتركّز على نشاطات المقر بدلاً من أن تكون مسرحاً تشاركياً عسرياً يشجّع على التواصل المفتوح عبر أقسام اليونيسف".

- موظف/ة في اليونيسف يعمل في المقر

وجدت فرقة العمل المستقلة أن أولئك القريبون من مصدر الرسائل يعتبرون هذا الأسلوب في بث الرسائل من المقر بأنه "ضجيج" وتدفق زائد في المعلومات، بينما يشعر أولئك الذين يعملون في الميدان أنهم "متروكون في الظلام". ويرأي فرقة العمل المستقلة، فإن اليونيسف تفوّت فرصاً لاستعادة الثقة من خلال الفشل في الإقرار بأخطائها والإجابة عن الأسئلة والشواغل بصفة مباشرة، وبأنها لا تُظهر أدله بأنه يتم الاستماع فعلاً للموظفين.

ومن شأن إرساء نهج جديد للحوار الذي يسير باتجاهين ويعزز قيم المنظمة، ويُطلع الموظفين بصفة منفتحة على القضايا الصعبة، ويسعى بفاعلية للتعرف على شواغل الموظفين ومعالجتها بأسلوب أكثر مباشرة أو التعرف على القضايا التي بحاجة إلى علاج وكيفية علاجها، من شأنه أن يحقق الكثير لتأسيس الثقة والمصداقية في التواصل الداخلي لليونيسف. وهذا سيساعد أيضاً في بناء منظمة شاملة للجميع وتتطلع إلى الأمام وترحب بالتفكير النقدي وتنوع الآراء والمعارضة البناءة باستخدام تقنيات ومنابر جديدة وتفاعلية وجذابة.

كما أن التواصل باتجاهين على مستوى الفريق – الذي يتيح مديرون حاصلون على تدريب جيد – سيضمن أن المنظمة ستبتعد عن التواصل المنفصل عن النشاط وتتجه نحو التواصل الذي يدعم النشاط ويوفر له الإرشاد. كما سينتقل بالتواصل الداخلي الذي يُنظر إليه بتشكك وباعتباره وسيلة لإدارة الخطر، ليصبح تواصلًا حقيقياً موثوقاً فيه؛ ومن رسائل غير جذابة وغير ذات صلة، إلى معلومات مُنتظرة ومطلوبة؛ ومن أسلوب اتصالات عفا عليه الزمن إلى أسلوب جديد يستغل وسائل وأساليب التواصل المتعددة. والأمر المهم، هو أنه بوسع هذا التواصل أن يدعم أيضاً الجهود على صعيد المنظومة لرأب الانقسامات في المنظمة؛ وتحسين الرضا عن العمل من خلال تمكين الموظفين من تشكيل مكان العمل وأن يصبحوا

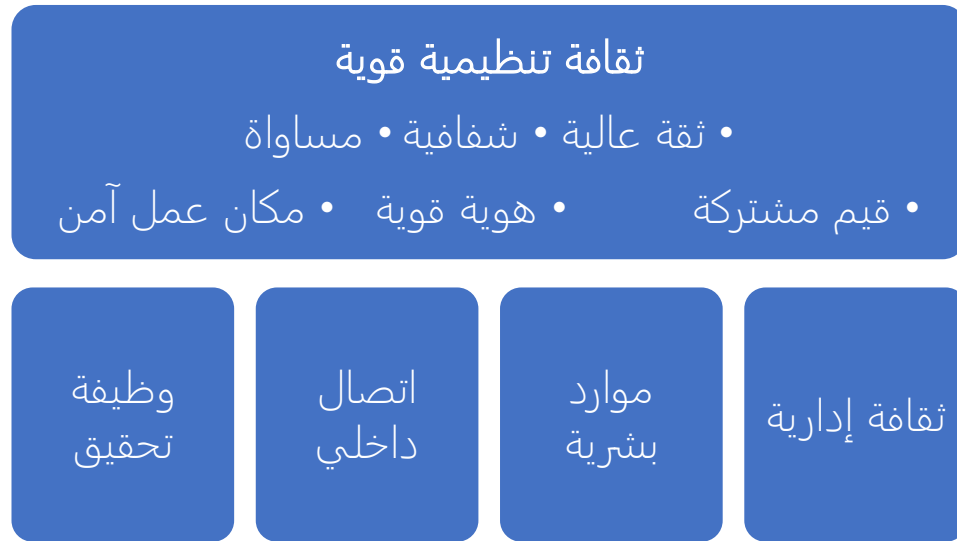
مناصرين للتغيير؛ وفي نهاية المطاف الحد من إساءة استغلال السلطة وغيره من أشكال المضايقات.

• تواصل باتجاهين يستمع إلى الموظفين ويستخدم منابر متعددة	أسلوب تواصل بيروقراطي عفا عليه الزمن لبث الرسائل
• تواصل يدعم النشاط	تواصل منفصل عن النشاط
• تواصل يدعم الحوار	يُنظر إلى التواصل على أنه وسيلة لإدارة المخاطر
• تواصل مُنتظر ومطلوب	تواصل غير جذاب وغير ذي صلة ويجري إهماله

القسم 3: مسار نحو التغيير الثقافي الإيجابي: توصيات نهائية

إن الإبلال من ثقافة غير صحية هو الخطوة الأولى نحو التحول إلى منظمة عالية الأداء تتميز بالانفتاح والثقة والتعاون. ويمثل المديرون في مثل هذه المنظمة قدوة للسلوكيات المرغوبة؛ وتعمل إدارتهم لأداء المنظمة والعاملين فيها على إقامة ربط كلي بين الـ 'ماذا' والـ 'كيف'؛ وتكون المساءلة معرّفة ومقبولة؛ ويكون الموظفون مدفوعين للأداء بأقصى إمكاناتهم.

حددت فرقة العمل المستقلة في هذا التقرير العناصر المفقودة من الثقافة التنظيمية الصحية في اليونيسف، وهي: هوية تنظيمية قوية، ومستوى عالٍ من الثقة، وقيم مشتركة، ومكان عمل آمن، والشفافية، والمساواة. ويجب أن تكون هذه العناصر مستندة إلى أنظمة مؤسسية أساسية، وذلك كما هو موضح في الشكل أدناه.



كما ذكرنا سابقاً، أصدرت فرقة العمل المستقلة في أيلول / سبتمبر 2018 توصيات إلى المديرية التنفيذية بشأن الإجراءات المبكرة (انظر المرفق 9)؛ كما أوصت في كانون الأول / ديسمبر 2018 بأن تشرع اليونيسف في عملية الاستعانة بفريق مستقل للتغيير الإداري للبدء في تنفيذ التوصيات. يناقش هذا القسم التوصيات النهائية لفرقة العمل المستقلة إلى اليونيسف بشأن الإجراءات المطلوبة لوضع المنظمة على مسار التغيير الثقافي الإيجابي ولتعزيز أنظمة الدعم لرعاية هذا التغيير.

3-1 التغيير يبدأ من الأعلى

بما أن الثقافة الإدارية السائدة في اليونيسف ظلت تستند إلى السلطة الممنوحة من الهيكل الوظيفي التراتبي، يجب تحقيق تغيير جوهري في العقلية من خلال تأمل الذات من أجل تحقيق تغيير جذري في الثقافة التنظيمية. وهذا التغيير يستوجب البدء من الأعلى ثم التوجه نحو الإدارة في كافة مستوياتها. ويجب تبني سياسية عدم التسامح إطلاقاً مع التمييز بين الجنسين والتحرش الجنسي والمضايقات وإساءة استغلال السلطة، ويجب تنفيذها من قبل الجميع وبكل ما تعنيه وليس التمسك بالشعارات فحسب.

ومن أجل تحقيق هذا التغيير الثقافي، **توصي فرقة العمل المستقلة اليونيسف بما يلي:**

3-1-أ **صياغة وتسيير ثقافة إدارية جديدة** تتماشى مع قيم المنظمة، وذلك عبر حوار واسع على امتداد اليونيسف. وينبغي لهذه العملية أن تُظهر أن الإدارة تنتقل من الثقافة التقليدية القائمة على 'القيادة والسيطرة' إلى ثقافة يقوم فيها المديرون بالإدارة عبر القدوة، وباستخدام عمليات شاملة للجميع في صنع القرارات، وتحفيز الأفرقة والأفراد وتمكينهم. وفي هذه الثقافة، يقبل المديرون بالمساءلة، ويرحبون بالضوابط والموازن، ويقدرّون الملاحظات والتعليقات التي تغرس التواضع والوعي بالذات.

3-1-ب **تطوير كفاءات إدارية جديدة لإدارة الأشخاص** بحث تعكس قيم اليونيسف والثقافة القيادية الجديدة وإدماج تلك الكفاءات في عمليات اختيار المديرين ومعايير عملية استعراض تقييم الأداء. ويجب تعميم معايير القيادة الجديدة هذه في جميع أقسام المنظمة كي يدرك الموظفون ما الذي يجدر بهم أن يتوقعوه וכي يشعروا بالتمكين للمجاهرة بمواقفهم إذا لم يلتزم المشرفون بهذه المعايير.

3-1-ج **إرساء مساءلة إدارية** عبر تطوير مؤشرات رئيسية للأداء متعلقة بإدارة الأشخاص، واستناداً إلى كفاءات جديدة يجري قياسها من خلال الحصول على تعليقات وملاحظات متعددة المصادر أثناء استعراض تقييم الأداء. وينبغي أن يستفيد الذين تنطبق عليهم المعايير من تعزيز إيجابي؛ ويجب أن توجد عواقب واضحة لأولئك الذين لا تنطبق عليهم (أي تدريب تصويبي، أو تخفيض الرتبة الوظيفية، أو الخروج من المنظمة).

3-1-د **إجراء تغييرات ظاهرة** من خلال سحب المسؤوليات الإدارية من المديرين الذين لا يلتزمون على نحو متسق بقيم المنظمة.

3-1-هـ **توفير تدريب شامل في إدارة الأشخاص** للمديرين الحاليين بما يتلاءم مع مسؤولياتهم (وأي تدريب إضافي لمعالجة الثغرات في المهارات الفردية) وضمان أن جميع المديرين الجدد يحصلون على تدريب في إدارة الأشخاص قبل أن يباشروا مسؤولياتهم، وأنهم يستفيدون من إرشاد مستمر.

3-1-و **ضمان أن جميع المديرين يدركون تماماً الإجراءات** المتعلقة بتحديد حالات التمييز بين الجنسين والتحرش الجنسي والمضايقات وإساءة استغلال السلطة، والإبلاغ عن هذه الحالات، وأنهم يدركون مسؤولياتهم وما سيُسألون عنه بخصوص الضحايا والشهود ومرتكبي الإساءات.

2-3 تغيير يشمل الجميع

نظراً للنتائج التي توصلت إليها فرقة العمل المستقلة، يتعين على اليونيسف تحديد ما هي أعراف مكان العمل المرغوبة، مع الإبقاء في الذهن أنظمة القيم في المجتمع المحيط. وكما ناقشنا سابقاً، فإن لثقافة مكان العمل القائمة على الاحترام والمدفوعة بالقيم أثر إيجابي على الأداء التنظيمي. وفي حين أن التغيير الثقافي ليس أمراً سهلاً، إلا أنه أمر ممكن، وفي هذه الحالة أمر ضروري.

توصي فرقة العمل المستقلة اليونيسف بما يلي:

2-3 أ صياغة مدونة سلوك تعبر عن هوية المنظمة وكيفية تفعيل القيم الأساسية، وتبين أنها تخضع لمشاورات وحوار على امتداد المنظمة، ومدعومة ببناء القدرات والتدريب، بما في ذلك للموظفين الجدد وكجزء من إجراءات مباشرتهم لمناصبهم في المنظمة. ويجب التوقيع على مدونة السلوك ومراجعتها بصفة منتظمة من جميع الموظفين الحاليين والمستقبليين تعبيراً على الالتزام بثقافة مكان العمل لليونيسف.

2-3 ب استخلاص مجموعة معدلة من الكفاءات الأساسية والكفاءات الوظيفية، حسب الملائم، من مدونة السلوك وضمان أن هذه الكفاءات لا تظل حبراً على ورق فحسب، وذلك من خلال إدماجها على نحو كافٍ في جميع عمليات الموارد البشرية ذات الصلة، وتقييم المديرين والموظفين بشأن هذه الكفاءات.

2-3 ج السعي إلى المعالجة الهادفة لجميع الانقسامات التنظيمية، بما في ذلك من خلال:

النوع الجنساني

- i. رصد بيانات مفصلة بحسب الموقع إلى أدنى مستوى ممكن والإبلاغ عنها سنوياً، مع المحافظة على السرية، حول الفجوات الجنسانية وقضايا المساواة بما فيها، ودون أن تقتصر على، التوظيف والاختيار والأجور وفرص الارتقاء الوظيفي، بما في ذلك برنامج التناوب، واتخاذ إجراءات تصويبية في الوقت الملائم.
- ii. تنفيذ تدريب لجميع الموظفين حول مراعاة النوع الجنساني، بحيث يتضمن التعبيرات غير الثنائية بشأن الهوية الجنسانية، وتخصيص نماذج تدريبية محددة للموظفين المسؤولين عن عمليات الموارد البشرية وإدارة الأشخاص.
- iii. إجراء مقابلات منهجية ومنظمة للموظفين الخارجين من المنظمة بغية فهم ما الذي يدفعهم للاستقالة أو الانفصال عن المنظمة، وخصوصاً النساء.
- iv. مسح بيانات مفصلة عن التحرش الجنسي، بما في ذلك جميع أنواع المضايقات والاعتداءات الصغيرة التي تخلق بيئة عمل معادية للنساء، ورصد هذه البيانات والإبلاغ عنها.

التنوع

- v. رصد بيانات مفصلة بحسب الموقع إلى أدنى مستوى ممكن والإبلاغ عنها سنوياً، مع

المحافظة على السرية، حول التنوع والفجوات في الأجور بما فيها، ودون أن تقتصر على، التوظيف والاختيار والأجور وفرص الارتقاء الوظيفي (أي برنامج التناوب)، واتخاذ إجراءات تصويبية في الوقت الملائم.

- .vi تنفيذ تدريب لجميع الموظفين حول التنوع وشمول الجميع، وتخصيص نماذج تدريبية محددة للموظفين المسؤولين عن عمليات الموارد البشرية وإدارة الأشخاص.
- .vii إجراء مقابلات منهجية ومنظمة للموظفين الخارجين من المنظمة بغية فهم ما الذي يدفعهم للاستقالة أو الانفصال عن المنظمة، وخصوصاً للمنتمين لجماعات الأقليات.
- .viii مسح بيانات مفصلة عن كافة أنواع المضايقات والاعتداءات الصغيرة التي تخلق بيئة عمل معادية للمنتمين لجماعات الأقليات، ورصد هذه البيانات والإبلاغ عنها.
- .ix تعيين مسؤولي اتصال على مستوى المنظمة يتمتعون بسلطة كافية لمسح التنوع وشمول الجميع في اليونيسف ورصدهما والإبلاغ عنهما، واقتراح إجراءات تصويبية إلى الإدارة العليا.

الموظفون الدوليون/ الموظفون الوطنيون

- .x الشروع في استعراض شامل للانقسامات بين الموظفين الدوليين والموظفين الوطنيين والموظفين من فئة الخدمات لعامة بغرض تحديث أطر سياسة الموارد البشرية وإضفاء الانسجام عليها لجميع فئات الموظفين. وسيكون هذا مشروعاً طويل الأجل ويتطلب تضمين استعراض كل شيء بدءاً من الأدوار، مروراً بالوصف الوظيفي والكفاءات وانتهاءً بفرص الارتقاء الوظيفي والأجر الكلي.
- .xi وفي الأجلين القصير والمتوسط، يجب على اليونيسف أن تضمن بيئة عمل تتسم بمسارات مهنية واضحة للموظفين الوطنيين والموظفين من فئة الخدمات العامة. وينبغي أن يحصل الموظفون الوطنيون المأهلون على فرصة جدية في إشغال مناصب فنية.

الموظفون والعاملون من غير الموظفين

- .xii إقامة نظام موارد بشرية يوفر بيانات منتظمة بشأن قوة العمل الكبيرة المدارة محلياً من العاملين غير الموظفين، بما في ذلك أعدادهم ومواقعهم ونبذات عنهم ووظائفهم.
- .xiii التحقق من أن المهمات الموكلة لغير الموظفين هي مهمات مؤقتة بالفعل ومحددة بفترة زمنية بطبيعتها، وأن العاملين من غير الموظفين لا يعملون جنباً إلى جنب مع الموظفين على نحو طويل الأجل يؤدون العمل نفسه الذي يؤديه الموظفون ودون الحصول على أجر واستحقاقات تضاهي ما يحصل عليه الموظفون.
- .xiv مراجعة وتعديل سياسة الموارد البشرية الخاصة بالعاملين من غير الموظفين للتحقق من أنهم يستفيدون من الحماية نفسها من سوء السلوك والانتقام، وعلى قدم المساواة مع الموظفين.

المديرون والموظفون

- xv. التبيين من خلال الممارسة العملية بأن المشتكين، سواء الذين ينتقدون الإدارة أو يعارضون أمراً ما أو يتخذون زمام المبادرة، لا يواجهون عواقب، وأنما يتم تشجيعهم ويُتاح لهم منبر للمجاهرة بآرائهم.
- xvi. رصد المسارات المهنية للموظفين الذين يرفعون شكاوى لضمان عدم تعرضهم للانتقام أو تهميش، واتخاذ إجراءات سريعة لدعم المشتكين.
- xvii. تقديم الإشادة والتكريم للمديرين الذين يخلقون بيئة من التنوع الفكري يجري فيها تشجيع الموظفين على المشاركة والتعبير عن آراء مُعارضة وتقديم اقتراحات واتخاذ زمام المبادرة؛ وإيلاء اهتمام خاص للتماس أصوات جماعات الأقليات والنساء والاستماع لهذه الأصوات.

3-3 إحداث تحوّل في شعبة الموارد البشرية

ترتكز الثقافة الصحية على العيش بموجب قيم المنظمة يومياً. وترحب المنظمات التي تتمتع بثقافات صحية وشاملة للجميع بالضوابط والموازن. وفي معظم المنظمات، غالباً ما توفر وظيفة الموارد البشرية هذه الضوابط والموازن. وكما ناقشنا في القسم السابق، تشير النتائج التي توصلت إليها فرقة العمل المستقلة إلى وجود جوانب نقص خطيرة تمنع وظيفة الموارد البشرية في اليونيسف من أداء هذا الدور الحيوي.

توصي فرقة العمل المستقلة اليونيسف بما يلي:

3-3 أ **تطوير استراتيجية خاصة بالأشخاص** تتوافق مع استراتيجية/خطة العمل وقيمها الأساسية لدعم إعادة الهيكلة التنظيمية وجهود تغيير الثقافة. وينبغي لهذه الاستراتيجية أن تعزز وتوضح الولاية المؤسسية لشعبة الموارد البشرية، وأن تحدد دورها وتعيد تأكيده كوسيط نزيه، وأن توفر توجيهاً عملياً استناداً إلى البيانات بشأن التخطيط لقوة العمل والإدارة إلى جانب تطوير السياسات.

3-3 ب **إضفاء المهنية على وظيفة الموارد البشرية** في جميع أقسام المنظمة، وذلك من خلال:

- تطوير نقاط مرجعية للكفاءات لكل دور ولكل مستوى وظيفي في الموارد البشرية وفي جميع أقسام المنظمة؛
- تقييم قدرات موظفي الموارد البشرية الحاليين بمقارنتها مع النقاط المرجعية، وتوفير تدريبات لتصويب المهارات بغية سد الفجوات في المهارات حيثما أمكن، وتوفير خيار إعادة التوظيف خارج وظيفة الموارد البشرية، أو ضمان خروج الموظفين غير الأكفاء من المنظمة، وحسب الملائم.

3-3 ج **إجراء التغييرات الضرورية في علاقات المسؤولية** لدى موظفي الموارد البشرية غير التابعين للنظام المركزي، وذلك لضمان تنفيذ ولاية الموارد البشرية على نحو متكافئ في جميع أقسام اليونيسف،

وتمكنين موظفي الموارد البشرية العاملين في الميدان من التصدي للمديرين المحليين الذين يُظهرون ممارسات سيئة في إدارة الأشخاص. وهذا سيتطلب إدارة بأسلوب المصفوفة، حيث تكون علاقة المسؤولية الأساسية نحو شعبة الموارد البشرية وخط المسؤولية الثانوي نحو المدير أو الممثل في الميدان.

3-3-د بناء وظيفة التحليل للموارد البشرية بغية إنتاج تحليلات ذات صلة وفي الوقت الملائم وعالية النوعية وبصفة منتظمة واستناداً إلى بيانات موثوقة لتوجيه القرارات الإدارية وضمان رصد تنفيذ سياسات وممارسات الموارد البشرية، والمساءلة بشأنها.

3-4 إصلاح سياسات وممارسات الموارد البشرية

حددت فرقة العمل المستقلة أربعة مجالات حيوية في السياسات والممارسات من أجل التغيير، والتي ستعالج ما يلي: أولاً) نقص قياس وتقييم المهارات الشخصية وإدارة الأشخاص؛ ثانياً) نقص المساءلة بشأن إدارة الأشخاص؛ ثالثاً) نقاط الضعف في العديد من عمليات الموارد البشرية مما يتيح حدوث التلاعب والتمييز والإساءات؛ رابعاً) الحاجة إلى زيادة المرونة في مكان العمل.

توصي فرقة العمل المستقلة اليونيسف بما يلي:

3-4-أ تحقيق إصلاح جوهري في التقييم السنوي للأداء فيما يتعلق بالمساءلة الإدارية وذلك من خلال وضع السلوكيات في إدارة الأشخاص في مركز التقييم، إلى جانب قياس النتائج البرامجية بوسائل أخرى، وذلك من خلال:

- i. إدماج كفاءات الأشخاص التي أعيد تعريفها (الموظفين) وكفاءات إدارة الأشخاص (المشرفين والمديرين) في تقرير تقييم الأداء، ويجب تقييم هذا الأمر إلى جانب تقييم النتائج البرامجية.
- ii. استحداث عملية لتقديم الملاحظات والتعليقات قائمة على تعدد مقدمي الملاحظات، بحيث تكون سرية ومنتظمة، تتناول تقرير تقييم الأداء بشأن النتائج وسلوكيات الأشخاص (للموظفين)، وبشأن النتائج وإدارة الأشخاص (للمشرفين والمديرين)، بحيث تركز هذه العملية على برنامج تدريب قوي. وينبغي تحقيق ما يلي بشأن الملاحظات والتعليقات:

○ أن تؤخذ بالاعتبار في التقييم؛

○ أن تتم مشاطرة محصلتها مع الموظفين المعنيين؛

○ أن يتم توفيرها أثناء استعراض مجموعة الإدارة، حيث تجري مناقشة أوضاع أصحاب أفضل أداء وأسوأ أداء في نهاية دورة تقرير تقييم الأداء؛

○ أن يتم حفظها في نظام تقرير تقييم الأداء.

وحالما تترسخ هذه الإصلاحات، ينبغي على اليونيسف أن تنظر في نهج كلي بشأن إدارة الأداء على المستوى التنظيمي من خلال إضفاء انسجام أكبر على الإدارة، ورصد وتقييم النتائج للأطفال

مع الإدارة، ورصد وتقييم أداء العاملين فيها.

3-4-ب تعزيز الضوابط والموازن لمواجهة التمييز والمحاباة وإساءة استعمال السلطة من خلال ضمان أن القرارات التي تؤثر على المسيرة المهنية، من قبيل الترقية والنقل إلى وظيفة أخرى والتناوب وما إلى ذلك، تستند إلى المسيرة المهنية بأكملها للموظف المعني وليس فقط إلى آخر تقرير لتقييم الأداء، مما يضمن في كل عملية استعراض عدم تمكين صوت واحد قوي من تعطيل المسيرة المهنية لموظف ما.

3-4-ج استحداث آلية استئناف مستقلة وبسيطة وغير رسمية (مراجع واحد أو فريق صغير) لمراجعة شكاوى الموظفين المتعلقة بقرار اتخذ أثناء عملية إدارة الأداء و/أو بخصوص عمليات الموارد البشرية التي تناولناها أعلاه. وسيكون بوسع هذه المراجعة، وحسب مقتضى الحاجة، التوصية بإجراءات لنائب المدير التنفيذي للشؤون الإدارية لحل القضية. ويقرر نائب المدير التنفيذي حينها ما إذا سيقر أي من الإجراءات المقترحة أو جميعها. وقد ثبت في منظمات أخرى أن وجود آلية للحل السريع للشكاوى المتعلقة بقرارات الموارد البشرية يؤدي إلى الحد من النزاعات في مكان العمل ويقلل الشكاوى الرسمية.

3-4-د تحسين سياسات المرونة في مكان العمل وتطبيقها تطبيقاً كاملاً من خلال تطوير تنوع أكبر في خيارات العمل المرنة بما يتلاءم مع احتياجات الموظفين، إقراراً بأن الاحتياجات قد تتنوع من مكتب إلى آخر وبين الصعيد العالمي والصعيد المحلي. وسيتعين على اليونيسف ضمان الرصد والإبلاغ بشأن التنفيذ الإداري ومعدلات استخدام خيارات مكان العمل المرنة والموافقة عليها.

3-5 نظام عدالة يحظى بالثقة

استنتجت فرقة العمل المستقلة بأن وظيفة التحقيق في اليونيسف تحتاج إلى تغيير شامل وأن الاكتفاء بتعديلات تصويبية، من قبيل تعزيز مواردها، لن يفي بالغرض. ولاستعادة الثقة والمصداقية سيتعين على اليونيسف أن تستعيد استقلال نظامها العدلي من خلال التلزم الخارجي²⁵ لجزء من العملية أو كلها لطرف ثالث يمتلك خبرة في التعامل مع قضايا التمييز والتحرش الجنسي والمضايقات وإساءة استخدام السلطة في منظمات دولية.

توصي فرقة العمل المستقلة اليونيسف بما يلي:

3-5-أ ضمان اتخاذ إجراءات تأديبية ضد الذين يثبت ارتكابهم إساءات وعدم وضعهم قيد إجازة إدارية مع دفع أجرهم كاملاً، أو نقلهم داخل المنظمة، أو السماح لهم بالاستقالة دون ملاحقة تأديبية. وهذا يشمل أيضاً ضمان أن الذين يفصلون من العمل بسبب سوء السلوك لن يتمكنوا من العمل من جديد تحت مسمى وظيفي آخر لدى اليونيسف أو شركائها أو أطراف ثالثة تعمل مع اليونيسف – ومن الأمثل ألا يعملوا في أي منظمة تابعة لمنظومة الأمم المتحدة.

²⁵ تدرك فرقة العمل المستقلة، إذ تقدم هذه التوصية، بالتوصيات المتصلة التي أصدرتها وحدة التحقيق المشتركة.

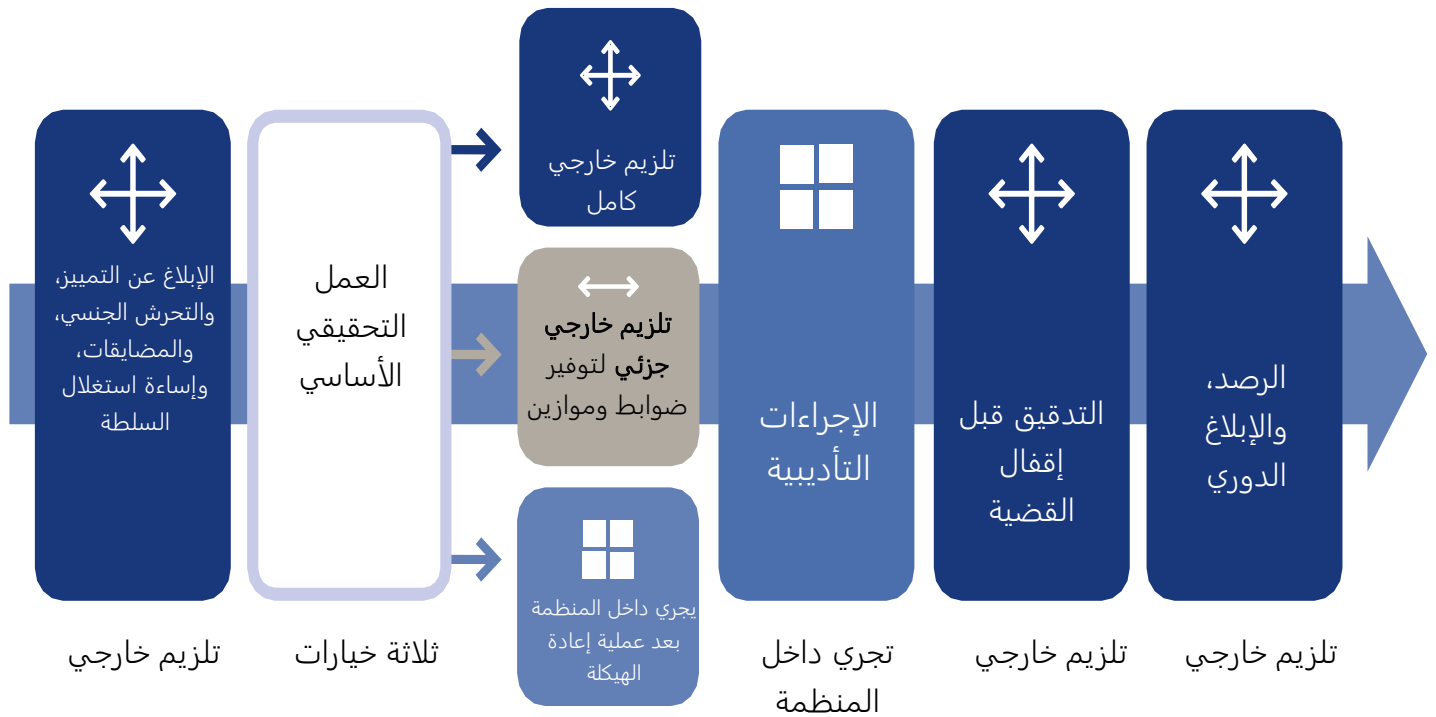
3-5-ب ضمان حصول الموظفين على الحماية من الانتقام، وذلك من خلال تعزيز ولاية مكتب الأخلاقيات وقدراته وحماية استقلاله.

3-5-ج إظهار أن المسيرة المهنية للمشتكين لا تتعرض للتعطيل نتيجة لقيامهم برفع شكوى. وهذا يتطلب رصد قرارات الموارد البشرية التي تؤثر على المسيرة المهنية للمشتكين. وفي مقابل ذلك، ستحتاج اليونيسف أيضاً أن تضمن عدم إساءة استغلال نظام الشكاوى. إن أفضل طريقة لمنع الشكاوى المفتعلة أو غير القائمة على أساس صحيح هي إيصال تعريفات وأمثلة واضحة بشأن التمييز والتحرش الجنسي والمضايقات وإساءة استغلال السلطة، إضافة إلى تعريفات وأمثلة بشأن ما الذي يمثل استخداماً ملائماً للسلطة.

3-5-د التحقق من أن جميع الموظفين المرتبطين بالشكاوى التي يجري التحقيق بشأنها، بمن فيهم المشتكى عليه والشهود الذين تتم مقابلتهم، يُعاملون بالكرامة والاحترام اللذين يستحقهما كافة موظفي اليونيسف وعلى امتداد عملية التحقيق، وضمان المحافظة على السرية التامة للجوانب المختلفة للتحقيق.

3-5-هـ التلزم الخارجي للأجزاء التالية من العمل كحد أدنى من أجل توفير الاستقلالية، وسرية قنوات الإبلاغ، وضمانات كافية من التلاعب من قبل الإدارة، وتحقيق قدر أكبر من الشفافية، والإبلاغ غير المتحيز بشأن النتائج:

- استلام الشكاوى عبر قنوات آمنة وموثوقة وسرية (مثلاً خط هاتفي ساخن) تتوفر في مواقع متعددة ولغات متعددة، وتسجيل الشكاوى وتبويبها والتعامل الأولي معها لمعالجتها؛
- عملية تدقيق في المرحلة الأخيرة من العملية، تتضمن استعراضاً لكل قضية قبل إقفالها، بما في ذلك أي نتائج للتحقيقات والإجراءات التأديبية المقترحة؛
- عملية إبلاغ منتظمة (فصلية أو سنوية) حول الشكاوى التي تم استلامها، والشكاوى التي أُقفلت دون تحقيق، والشكاوى التي تم التحقيق بشأنها، ونتائج التحقيقات، والإجراءات التأديبية المتخذة. ويجب أن يتضمن الإبلاغ السنوي معايير ديمغرافية من مستوى يتيح حماية السرية.



3-5-و ينبغي البحث في الخيارات الثلاثة التالية فيما يتعلق بالعمل التحقيقي الأساسي، وهي مكتوبة بتعاقب حسب الخيار الذي تفضله فرقة العمل المستقلة:

الخيار 1: تلزيم خارجي كامل

إضافة إلى ما ورد أعلاه، تقوم اليونيسف بتلزيم خارجي كامل للعمل التحقيقي لطرف خارجي ثالث. وهذا سيجعل من عملية التعامل مع الشكاوى خارجية كلياً، حسبما أوصت فرقة العمل المستقلة في توصياتها بشأن الإجراءات المبكرة. ويقوم الطرف الثالث بالتحقيق في الشكاوى إلى أقصى حد ممكن، مطبقاً أفضل الممارسات في هذا المجال وسياسات اليونيسف، بما في ذلك ما يخص التفاعل مع المشتكين والمتهمين والشهود. وتجري مشاطرة نتائج التحقيق مع اليونيسف حال اكتمال التحقيق وفي إطار زمني متفق عليه. ويقوم الطرف الثالث بالتوصية بإجراء تأديبي، وحسب الملائم استناداً إلى سياسات اليونيسف وقانون الدعوى لديها، إلى نائب المدير التنفيذي للشؤون الإدارية، وبالتشاور مع شعبة الموارد البشرية.

الخيار 2: تلزيم خارجي جزئي

إضافة إلى ما ورد أعلاه، تقوم اليونيسف بتلزيم خارجي لإدارة العمل التحقيقي لطرف خارجي ثالث

جنباً إلى جنب مع لجنة استعراض داخلية. وستتألف لجنة الاستعراض من مدير قضايا وممثلين عن اليونيسف - اثنين معينين من قبل الإدارة واثنين معينين من قبل الموظفين. وفي الظروف العادية من المفترض أن يستغرق العمل التحقيقي في القضية 90 يوماً، ويتضمن الخطوات الرئيسية التالية:

- يُجري مدير القضايا التابع للطرف الثالث تحقيقات أولية خلال 21 يوماً من تقديم القضية لتحديد ما إذا كانت القضية تتطلب إجراء تحقيق كامل. ويقدم مدير القضايا أسئلة محددة تتعلق بهذا التحقيق لتجيب عنها وظيفة التحقيق التابعة للأمم المتحدة خلال 14 يوماً، ويعرض الإجابات على لجنة الاستعراض للخروج بحكم بشأنها.
- تقرر لجنة الاستعراض ما إذا كانت القضية تتطلب إجراء تحقيق كامل. وإذا لم تتطلب تحقيقاً كاملاً، يتم إقفال القضية، ويقوم مدير القضايا بإبلاغ المشتكي. وإذا تطلبت القضية تحقيقاً كاملاً، تقدم لجنة الاستعراض طلباً للحصول على الأدلة عبر مدير القضايا إلى وظيفة التحقيق في اليونيسف على أن يكتمل هذا الإجراء خلال 30 يوماً، ويقوم مدير القضايا بإبلاغ المشتكي والمتهم بهذا الأمر. ثم يتصل مدير القضايا مع شعبة الموارد البشرية كي تتخذ اليونيسف قراراً بشأن ما إذا كانت القضية تتطلب وضع المتهم في إجازة إدارية أو تعيين مؤقت في وظيفة أخرى خلال فترة التحقيق.
- تقوم لجنة الاستعراض باستعراض الأدلة، وتقوم تحت توجيه مدير القضايا بإعداد نتائج التحقيق والتوصية بإجراء تأديبي، حسب الملائم. ويقوم مدير القضايا بإعداد التقرير النهائي وأية توصيات بشأن إجراءات تأديبية لتقديمها إلى نائب المدير التنفيذي للشؤون الإدارية، الذي يتخذ بدوره القرار بشأن الإجراءات التأديبية، وحسب اللازم.

الخيار 3: إصلاحات داخلية دون تلزيم خارجي للعمل التحقيقي

إضافة إلى ما ورد أعلاه، سيتطلب هذا الخيار إبقاء العمل التحقيقي في داخل المنظمة، وفي الوقت نفسه ضمان استقلالية هذه الوظيفة من خلال فصل التحقيقات بشأن التحايل والفساد عن التحقيقات بشأن سوء السلوك المرتبط بالتمييز والتحرش الجنسي والمضايقات وإساءة استعمال السلطة. ويمكن تأسيس وحدة التحقيق المتخصصة هذه ضمن مكتب الأخلاقيات وتزويدها بمحققين متخصصين بالأخلاقيات في مكان العمل والمتعلقة بسوء السلوك. وتقوم وحدة التحقيق بإجراء جميع التحقيقات باستثناء الحالات التي يوصي فيها الطرف الثالث، والذي يستلم كافة الشكاوى، بإجراء التحقيق خارجياً بسبب الظروف الاستثنائية للقضية. وينبغي الارتقاء بالعمل التحقيقي ليتلاءم مع المعايير والتوصيات التي وردت في الاستعراض الذي أجرته شركة مورغان لويس للقانون، خصوصاً ما يتعلق بالمنهجية، والسرية، والمعاملة المنصفة لجميع الأطراف المعنية. وتخضع نتائج التحقيقات لمراجعة من طرف خارجي، ويكون هذا الطرف مسؤولاً أيضاً عن الرصد والإبلاغ، حسبما أوصي به أعلاه.

3-6 اتصالات داخلية فعالة مع الموظفين

تُعد الاتصالات الداخلية عنصراً حيوياً في الثقافة التنظيمية ويجب أن تؤدي دوراً مهماً في عملية التغيير الثقافي. يجب إعادة صياغة النهج الحالي للاتصالات الداخلية والارتقاء به، كما ينبغي على كل مدير استيعاب مركزية الاتصالات للإدارة الفعالة.

ولتحقيق هذه الغاية، **توصي فرقة العمل المستقلة اليونيسف بتعزيز اتصالاتها الداخلية** بالموارد البشرية والمالية الضرورية، وذلك بالطرق التالية:

3-6-أ **إعادة التفكير بمفهوم نهج اتصالاتها الداخلية وتطوير استراتيجية متسقة للاتصالات الداخلية** تؤكد على أن الاتصالات تجري باتجاهين، وتدعو الموظفين إلى المشاركة، وذات توجه عملي، وصادقة، وموثوقة، ومطلوبة من الموظفين. ويجب أن تعمل الاتصالات على تعزيز تطبيق القيم الأساسية وعلى تقييم مدى الاستماع إلى أصوات الموظفين.

3-6-ب **تدريب المديرين في اليونيسف ودعمهم كي** يحسّنوا الاتصالات بالاتجاهين ضمن أفرقتهم من أجل تحقيق ما يلي:

- تحسين عمل المنظمة لأن هذا الاتصال يحفز التفكير النقدي لدى جميع العاملين، وخصوصاً أولئك المسؤولين مباشرة عن تنفيذ البرامج؛
- الحد من الانقسامات التي تفتت المنظمة (بسبب النوع الجنساني، الوطنيين/الدوليين، الفنيين/الخدمة العامة، العرق، إلخ)؛
- تحسين الرضا عن العمل لأن جميع الموظفين يشعرون بالتمكين ومنهمكون في تشكيل مكان عملهم؛
- بناء الثقة من خلال الإظهار التدريجي بأن اليونيسف ترحب بتنوع الآراء والمعارضة البناءة.

3-6-ج **ضمان تقديم نصح بشأن الاتصالات الاستراتيجية للإدارة العليا** حول أفضل طريقة لمشاركة المعلومات مع موظفي اليونيسف.

3-6-د **دعم المنظمة بأكملها، وخصوصاً عملية التغيير الإداري الناشئة**، في التواصل على نحو شفاف بشأن التقدم المحرز (أو نقص التقدم) في الأولويات المؤسسية.

3-6-هـ **تطوير سياسة وإجراءات وما يرتبط بها من أدوار ومسؤوليات للتواصل الداخلي والخارجي بشأن القضايا المرتبطة بالتمييز بين الجنسين، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة في مكان العمل، بما في ذلك التحقيقات، وبما يتماشى مع قيم المنظمة ومكانتها.**

3-7 إدارة مهنية للتغيير

توصي فرقة العمل المستقلة أن تقوم المديرية التنفيذية حال استلام هذا التقرير بالتواصل في أسرع وقت

ممکن وبأوضح صورة ممكنة مع موظفي اليونيسف والمجلس التنفيذي لليونيسف بشأن الكيفية التي ستستجيب بها المنظمة للتوصيات. وسيكون هذا التواصل بمثابة تدشين لعملية التغيير الإداري. وتدرك فرقة العمل المستقلة بأن التغيير، خصوصاً التغيير الذي ينطوي على هذا القدر من التحوّل والمتعدد الجوانب كالتغيير المقترح هنا، هو مهمة تنطوي على تحديات. وكانت فرقة العمل المستقلة قد أوصت المديرية التنفيذية في كانون الأول / ديسمبر 2018 بأن تقوم اليونيسف بتعيين شركة استشارات خارجية لتبدأ بالعمل أثناء أداء فرقة العمل المستقلة لمهمتها، وكى تعمل كفريق لإدارة التغيير لمساعدة اليونيسف في التخطيط للتغييرات الثقافية والإدارية الموصى بها هنا وفي استعراضات أخرى ذات صلة. وسيعمل فريق إدارة التغيير من مكتب المديرية التنفيذية وينبغي أن يحقق ما يلي:

3-7-أ تطوير خطة تنفيذ مؤسسية شاملة تتضمن أولويات محددة ومراحل متعاقبة.

3-7-ب اقتراح هيكل ونظام حكم لمجموعة داخلية لإدارة عملية التغيير على امتداد سنتين. ويجب تحقيق ما يلي في هذه المجموعة:

- يقودها موظف/ة متفرغ معيّن في مكتب المديرية التنفيذية، ويتبع في المسؤولية إلى المديرية التنفيذية مباشرة لضمان قدرته على تنسيق التغيير على امتداد المنظمة؛
- تمتلك الموارد والسلطة اللازمة لضمان الامتثال في جميع أقسام المنظمة، خصوصاً بين المديرين على كافة المستويات الذين سيتعين عليهم أن يكونوا نموذجاً للسلوكيات المتوقعة أثناء رحلة التغيير الثقافي؛
- ضمان أن عملية التغيير الإداري تمثل نموذجاً للاتصالات الشاملة للجميع وذات الاتجاهين وضمان المشاركة الواسعة من جميع أقسام المنظمة، بما في ذلك مع رابطة الموظفين العالمية؛
- إدارة مشروع عملية التغيير ودعم المديرية التنفيذية وفريق الإدارة العليا، بما في ذلك من خلال تأسيس نظام للرصد، والتقييم، والإبلاغ والتواصل بشأن التقدم المحرز بصفة فصلية؛
- تطوير القدرة المؤسسية لضمان الإشراف المستمر على الإصلاحات وعلى إنهاء عمليات المجموعة في نهاية المطاف.

القسم 4: خاتمة

لاحظ أعضاء فرقة العمل المستقلة على امتداد مسار الاستكشاف نيةً وعزماً قويين من المديرية التنفيذية لجعل اليونيسف مكان عمل ممتاز. وقد أظهرت انفتاحاً لإجراء التغييرات المطلوبة لتحقيق هذه الغاية ولأخذ توصيات فرقة العمل المستقلة بجدية. ولكن الأمر يتطلب إجراءات، وليس فقط كلمات، وعلى جميع مستويات الإدارة لإقناع موظفي اليونيسف بالرغبة الحقيقية لدى الإدارة بتحقيق هذا التغيير. وليس التغيير الثقافي مجرد حدث واحد محدد، وإنما رحلة تتطلب مشاركة كاملة لا لبس فيها من جميع المديرين. وستساعد هذه المشاركة الموظفين على الإيمان بعملية التغيير والثقة فيها وعلى أداء الدور المطلوب منهم لضمان نجاحها. فالثقة التي فُقدت يجب أن تُستعاد من جديد.

ومن بين العناصر الحاسمة لاستعادة الثقة: إطلاع الموظفين على النتائج المتوقعة في نهاية رحلة التغيير الثقافي هذه، والاتساق بين الإجراءات والنوايا على امتداد العملية، والإبلاغ المنتظم بشأن الوضع الذي وصلته العملية. ويجب على الإدارة أن تولي انتباهاً حريصاً لتخطيط النتائج المنتظرة من عملية التغيير الإداري وإبلاغ الموظفين بها ورصدها، ويجب ضمان إقامة جميع الآليات وأنظمة الدعم، بما في ذلك السياسات، والممارسات الإدارية، والإشراف المستمر من الإدارة العليا. وكل هذا سيعزز التغيير المخطط له وسيساعد في توطيده. والأمر الأهم أنه سيبني ثقة الموظفين بأن هذا التغيير ليس مجرد نزوة عابرة للإدارة، وإنما سيستمر، وذلك من خلال إشراك الموظفين في التغيير وجعلهم فخورين بالمنظمة التي يعملون فيها.

إن فرقة العمل المستقلة واثقة بأن اليونيسف ستتمسك بهذه التوصيات وستشرع في تنفيذها بمساعدة فريق إدارة التغيير، والفريق الداخلي للدعم والإشراف، وجميع المديرين، وبمشاركة الموظفين من كافة المستويات. إن ترجمة النية إلى إجراءات لتغيير ثقافة العمل ليست بالعملية السهلة، ولكنها ومن دون شك عملية ممكنة التنفيذ. وقد صُممت توصيات فرقة العمل المستقلة لمساعدة اليونيسف في تحقيق ذلك، كما أن الدافعية القوية لدى المنظمة والتزامها سيدفعان بهذه التوصيات إلى الأمام مما سيجعل الهدف أقرب إلى المنال، وهذا سيضع اليونيسف في الطليعة ضمن منظومة الأمم المتحدة من حيث التغيير الإداري الفعال.

المراجع

- Agenda Consulting, 'UNICEF Global Staff Pulse Survey 2018 - Whole Organisation Report', UNICEF, 2018.
- Bohnet, Iris, et al, 'A Workplace for All to Call Home: Promoting inclusion and belonging at UNICEF', Harvard University, 2017.
- Deloitte, 'Safe Space Survey Report', United Nations, 2019.
- Economic Dividends for Gender Equality, 'EDGE Gender Assessment and Preparation for EDGE Certification: UNICEF', EDGE, 2018.
- Génot, S., et al, 'Retention and Promotion at UNICEF', Harvard Kennedy School, 2017.
- MayCoach & Company, 'Cultural Pattern Report: UNICEF Global Staff Survey 2017', UNICEF, 2018.
- McDonald, K., 'UNICEF in the Mirror: A story for change, 2018.
- Morgan Lewis, 'Report of Investigation: Sexual harassment investigations conducted by UNICEF OIAI', 2018.
- United Nations Children's Fund, 'Enhancing Application of Results-Based Management Learning in UNICEF Roll-out Strategy', UNICEF, 2017.
- United Nations Children's Fund, 'Independent Panel Review of the UNICEF Response to Protection from Sexual Exploitation and Abuse', UNICEF, 2018.
- United Nations Children's Fund, 'Repositioning and Realigning the Planning, Monitoring and Reporting Function in UNICEF', UNICEF, 2019.
- United Nations Children's Fund, 'UNICEF Annual Overview on Disciplinary Measures and Other Actions in Response to Misconduct', UNICEF, 2018.
- United Nations Children's Fund, 'UNICEF Human Resource Strategy 2018-2021', UNICEF, 2018.
- United Nations Children's Fund, 'UNICEF Policy on Whistle-Blower Protection against Retaliation', DHR/POLICY/2018-001, UNICEF, 2018.
- United Nations Children's Fund, 'UNICEF Strategy to Prevent and Respond to Sexual Exploitation and Abuse and Sexual Harassment', UNICEF, 2019.
- United Nations, Improvement in the Status of Women in the United Nations System: Report of the Secretary-General, A/72/220, United Nations, New York, 27 July 2017, <<https://undocs.org/en/A/72/220>>, accessed 21 May 2019.
- United Nations, UN System Model Policy on Sexual Harassment, United Nations, 2018.